



**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**EVALUACIÓN DE FACTIBILIDAD ESTRATÉGICA, TÉCNICA Y ECONÓMICA PARA
LA CREACIÓN DE UN COLEGIO CON MODALIDAD DE ENSEÑANZA PREBÁSICA
Y BÁSICA EN EL SECTOR NORORIENTE DE LA PROVINCIA DE SANTIAGO DE
CHILE**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE
EMPRESAS**

ROMINA JULIETA ESCOBAR RIVEROS

**PROFESOR GUÍA:
RICARDO ALONSO FLORES BARRERA**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
DANIEL ANTONIO ESPARZA CARRASCO
SERGIO VÁSQUEZ BRONFMAN**

**SANTIAGO DE CHILE
2022**

RESUMEN

EVALUACIÓN DE FACTIBILIDAD ESTRATÉGICA, TÉCNICA Y ECONÓMICA PARA LA CREACIÓN DE UN COLEGIO CON MODALIDAD DE ENSEÑANZA PREBÁSICA Y BÁSICA EN EL SECTOR NORORIENTE DE LA PROVINCIA DE SANTIAGO DE CHILE

La presente tesis tiene como propósito evaluar la factibilidad estratégica, técnica y económica para la creación de un colegio con modalidad de enseñanza prebásica y básica, que tome como referencia aspectos del sistema educativo finlandés que se desarrolle en el sector nororiente de la provincia de Santiago de Chile, que permita alcanzar una utilidad acumulada antes de impuestos de al menos \$200 millones al término del quinto año de operación.

En el diagnóstico, se estimó un tamaño de mercado de \$289,3 mil millones anuales. Además, se seleccionaron como segmentos de mercado objetivo a los apoderados con niños matriculados en colegios particulares pagado y pertenecientes al grupo socioeconómico ABC1, que residan en el sector nororiente de la región Metropolitana, los que resultaron ser los más atractivos debido a su mayor disposición a pago y al mayor interés en matricular a sus hijos en este tipo de colegio. También se identificó que la competencia actual son principalmente los colegios ubicados en el mismo lugar geográfico y de la misma modalidad. Por otro lado, se determinó que es factible incorporar aspectos del sistema educativo finlandés en el proyecto educativo del colegio, tales como la educación personalizada, de acuerdo con las necesidades del alumno.

En la formulación de la estrategia se determinó una propuesta de valor basada en un colegio de educación prebásica y básica mixto y laico particular pagado, con educación personalizada, entrega de valores éticos y enseñanza de inglés, con comunicación permanente entre profesor y apoderado, fomentando la colaboración en la educación del alumno, con opciones varias de actividades extracurriculares para una formación integral.

En la evaluación económica realizada a 25 años, se obtuvo un VAN de \$1.286,2 millones y una TIR de 9,9%, considerando una tasa de descuento de 9,1% y un 30% de endeudamiento. Estos resultados indican que el proyecto es factible económicamente, sin embargo, al realizar un análisis de sensibilidad resultó ser altamente sensible a la cantidad de alumnos matriculados y al monto de la mensualidad por colegiatura, arrojando en ambos casos un VAN negativo y una TIR menor a la tasa de descuento.

En conclusión, el proyecto es factible desde el punto de vista estratégico, técnico y económico, pero se recomienda no realizarlo, ya que existe un riesgo alto de no recuperar la inversión en caso de una disminución en la cantidad de alumnos matriculados o en el monto de la mensualidad por colegiatura. Para mitigar estos riesgos, es importante realizar un estudio específico y representativo tanto de la disposición a pago del mercado objetivo como de la cantidad de alumnos cuyos padres tomarán la opción de matricularse en el colegio por cada nivel educacional.

Tabla de contenido

1. Introducción.....	1
2. Descripción del tema a abordar y las preguntas claves a responder.....	2
3. Objetivos y resultados esperados.....	3
3.1 Objetivos generales.....	3
3.2 Objetivos específicos.....	3
3.3 Resultados esperados.....	3
4. Alcance del tema a abordar.....	3
5. Marco conceptual y legal.....	4
5.1 Sistema educativo.....	4
5.2 Educación parvularia.....	4
5.3 Educación básica.....	4
5.4 Colegio Municipal.....	5
5.5 Colegio particular subvencionado.....	6
5.6 Corporación administración delegada.....	6
5.7 Colegio particular pagado.....	7
5.8 Modelo educativo.....	7
5.9 Modelo educativo tradicional.....	7
5.10 Modelo educativo alternativo.....	8
6. Diagnóstico.....	9
6.1 Análisis del entorno.....	9
6.1.1 Análisis político.....	9
6.1.2 Análisis económico.....	9
6.1.3 Análisis sociocultural.....	10
6.1.4 Análisis tecnológico.....	10
6.2 Análisis de mercado.....	11
6.2.1 Identificación y caracterización del mercado potencial.....	11
6.2.2 Oferta.....	13
6.2.3 Demanda.....	15
6.2.4 Cuantificación monetaria del mercado potencial y proyección de crecimiento.....	16
6.3 Investigación de mercado.....	18
6.3.1 Análisis de clientes potenciales.....	19
6.3.1.1 Análisis preliminar.....	19
6.3.1.2 Resultados de la encuesta y caracterización de los clientes potenciales.....	20
6.3.1.3 Segmentación de clientes.....	25
6.3.2 Análisis de competidores potenciales.....	27
6.3.2.1 Análisis preliminar.....	27
6.3.2.2 Resultados de la encuesta e identificación de los principales competidores.....	29
6.4 Análisis del actual sistema educativo de Finlandia.....	34
6.4.1 Antecedentes y características.....	34
6.4.2 Comparación del sistema educativo chileno y finlandés.....	37
6.4.3 Selección de aspectos a implementar en el colegio.....	39
6.5 Revisión de opciones de financiamiento del proyecto.....	40
7. Síntesis estratégica.....	42

7.1 FODA general.....	42
7.2 FODA por segmento.....	43
8. Formulación de la estrategia.....	45
8.1 Selección del segmento de mercado objetivo.....	45
8.2 Modelo de negocio.....	46
8.3 Propuesta de valor.....	47
8.4 Posicionamiento.....	48
8.5 Marketing mix.....	48
8.5.1 Producto.....	48
8.5.2 Precio.....	49
8.5.3 Plaza.....	50
8.5.4 Promoción.....	51
9. Evaluación económica.....	52
9.1 Inversión inicial.....	52
9.2 Financiamiento.....	55
9.3 Ingresos.....	55
9.4 Costos de la operación.....	57
9.5 Tasa de descuento.....	60
9.6 Flujo de caja proyectado.....	62
9.7 Indicadores financieros.....	64
9.8 Análisis de sensibilidad.....	64
10. Conclusiones y recomendaciones.....	66
11. Bibliografía.....	69
Anexos.....	72
Anexo A: Listado de principales establecimientos educacionales del sector nororiental.....	72
Anexo B: Encuesta.....	75
Anexo C: Grupos socioeconómicos en Chile.....	81
Anexo D: Requerimientos mínimos de edificación de un establecimiento educacional.....	82
Anexo E: Alternativas de ubicación del establecimiento educacional.....	91
Anexo F: Desarrollo de crédito bancario.....	92

Índice de tablas

Tabla 1: Población de niños entre 6 y 13 años por sexo y región.....	12
Tabla 2: Población de niños entre 6 y 13 años por área geográfica y región.....	12
Tabla 3: Establecimientos educacionales por tipo y región.....	13
Tabla 4: Establecimientos educacionales por tipo y comuna del sector nororiente de la región metropolitana.....	14
Tabla 5: Cantidad de alumnos matriculados por tipo de colegio y región.....	15
Tabla 6: Cantidad de alumnos matriculados por tipo de colegio y comuna del sector nororiente de la región metropolitana	16
Tabla 7: Tamaño potencial de mercado sector nororiente de región metropolitana.....	16
Tabla 8: Población de niños entre 0 y 14 años en sector nororiente de la región metropolitana.....	17
Tabla 9: Tamaño de segmentos por apoderados con niños según tipo de establecimiento educacional en que se encuentran matriculados, en número de estudiantes.....	25
Tabla 10: Distribución grupos socioeconómicos sector nororiente de la región metropolitana, en % y número de habitantes.....	26
Tabla 11: Proporción de niños matriculados en sector nororiente por tipo de establecimiento y grupo socioeconómico.....	26
Tabla 12: Tamaño de los segmentos por grupo socioeconómico y apoderados con niños según tipo de establecimiento educacional en que se encuentran matriculados.....	27
Tabla 13: Los 20 colegios con mejores resultados en la PDT año 2021.....	28
Tabla 14: Ranking top 5 establecimientos educacionales de la región metropolitana....	29
Tabla 15: Ranking top 5 colegios más nombrados de la región metropolitana.....	29
Tabla 16: Características principales de los top 5 colegios de Santiago.....	33
Tabla 17: Principales diferencias entre sistema educativo chileno y finlandés.....	38
Tabla 18: Aspecto del modelo educativo finlandés a implementar en el colegio.....	39
Tabla 19: FODA general.....	42
Tabla 20: FODA por segmento. Por apoderados con niños según tipo de establecimiento educacional en que se encuentran matriculados.....	43
Tabla 21: FODA por segmento. Por grupo socioeconómico.....	44
Tabla 22: Tamaño de segmentos seleccionados, en número de estudiantes.....	45
Tabla 23: Lienzo de modelo de negocios de Canvas.....	46
Tabla 24: Lienzo de propuesta de valor de Canvas.....	47
Tabla 25: Construcción del establecimiento educacional.....	52
Tabla 26: Equipamiento del establecimiento educacional.....	53
Tabla 27: Años de vida útil para depreciación.....	54
Tabla 28: Valor anual de depreciación	54
Tabla 29: Total de inversión inicial.....	54
Tabla 30: Ingresos anuales proyectados (ventas e ingresos en millones de pesos).....	56
Tabla 31: Remuneraciones al personal del establecimiento educacional año 1	57
Tabla 32: Remuneraciones adicionales desde año 2.....	58
Tabla 33: Total costos de operación en millones de pesos	59
Tabla 34: Flujo de caja proyectado en millones de pesos.....	63
Tabla 35: Indicadores financieros VAN y TIR.....	64
Tabla 36: Indicadores VAN y TIR con menor cantidad de alumnos matriculados.....	64
Tabla 37: Indicadores VAN y TIR con menor monto de mensualidad de colegiatura....	65
Tabla 38: Indicadores VAN y TIR con menor monto de matrícula.....	65

Índice de gráficos

Gráfico 1: Crecimiento de la población de niños de 0-14 años del sector nororiente de la región metropolitana.....	17
Gráfico 2: Tipo de establecimiento educacional en que se encuentran matriculados los alumnos	20
Gráfico 3: Rango de mensualidad pagada por cada alumno matriculado	20
Gráfico 4: Atributos de un establecimiento educacional considerado de excelencia.....	21
Gráfico 5: Principales debilidades de la educación escolar en Chile	22
Gráfico 6: Atributos de un nuevo establecimiento educacional para considerado como opción	23
Gráfico 7: Disposición a pago de un establecimiento educacional.....	23
Gráfico 8: Ingreso familiar por grupo socioeconómico	24
Gráfico 9: Criterios de selección del actual establecimiento educacional.....	30
Gráfico 10: Nivel de satisfacción del actual establecimiento educacional.....	30
Gráfico 11: Motivos de satisfacción del actual establecimiento educacional	31
Gráfico 12: Motivos de insatisfacción del actual establecimiento educacional	32
Gráfico 13: Evaluación de búsqueda de nuevo establecimiento educacional	32

1. Introducción

En el presente documento se realiza la evaluación de factibilidad estratégica, técnica y económica para la creación de un colegio con modalidad de enseñanza prebásica y básica, que tome como referencia aspectos del sistema educativo finlandés que se desarrolle en el sector nororiente de la provincia de Santiago de Chile.

La motivación por el presente proyecto surge como respuesta a la creciente necesidad de los padres de entregar una educación integral a sus hijos que los prepare para enfrentar exitosamente los desafíos que se le presenten a lo largo de su vida, que les permita adquirir no solo conocimientos académicos, sino que también valores y herramientas prácticas que colaboren en la formación de un ser único y a la vez social, consciente de su potencial aporte en un mundo altamente globalizado, dinámico y profundamente conectado, en el cual las llamadas habilidades blandas cobran cada vez mayor importancia.

El colegio aplica el modelo educativo tradicional impartido en Chile y además toma como referencia elementos del actual modelo educativo de Finlandia, considerado como uno de los mejores sistemas educativos occidentales según el informe de PISA del año 2018¹, el cual tiene como principal característica una detección eficaz de las necesidades educativas especiales de los alumnos y se tiene en consideración el ritmo de aprendizaje de cada uno de ellos.

El sistema educativo chileno se organiza en tres niveles de gestión de forma piramidal, comenzando con el Estado, los sostenedores y los directores de los establecimientos educacionales. El Estado, por medio del Ministerio de Educación (MINEDUC), administra el financiamiento, las políticas y programas educacionales y el contenido curricular. El MINEDUC está representado a lo largo de Chile a través de las Secretarías Regionales Ministeriales (SEREMIS) y los Departamentos Provinciales de Educación (DEPROV), los primeros ejecutan las políticas regionales y coordinan la labor de los servicios educativos de su sector de acuerdo con las instrucciones del intendente regional y con las normas técnicas que el MINEDUC establezca, los DEPROV, tienen como principal función la de orientar, asesorar y supervisar el cumplimiento de las normativas técnicas en las comunas además de ser el nivel intermedio entre los municipios y el nivel central. Los sostenedores educacionales se encuentran en un nivel de administración intermedio en el sistema educativo, teniendo ante el Estado la responsabilidad del funcionamiento y la administración de los establecimientos educacionales. Se debe distinguir que existen cuatro tipos de sostenedores: municipales, particulares subvencionados, corporación administración delegada y particular pagado. Por último, en el nivel más bajo de la pirámide se encuentran los directores de establecimientos, quienes dirigen y son los responsables del adecuado funcionamiento y operación del establecimiento educacional².

Como hipótesis de trabajo, se presume que este segmento presenta una alta demanda potencial por este tipo de servicio, debido al interés de los padres/tutores de brindar a sus hijos/tutorados la mejor educación desde la edad temprana, siendo este aspecto clave para el desarrollo adecuado de un individuo a lo largo de su vida.

2. Descripción del tema a abordar y las preguntas claves a responder

El colegio como institución surge a consecuencia de la alfabetización. Anterior a los colegios, la enseñanza era de manera oral, el aprendizaje provenía de la experiencia de las actividades de la vida diaria. La aparición de la escritura genera la separación entre las actividades de enseñanza/aprendizaje y las actividades de la vida diaria, ya que aprender a leer y escribir requería el uso de medios extraordinarios³.

Los colegios en la actualidad enseñan a los niños mucho más que escritura, lo que implica un grado de complejidad mayor al momento de su creación, si se compara con los colegios formados en la antigüedad. Es por este motivo que, para desarrollar el tema planteado, se busca dar respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son las tendencias del mercado en ámbitos tales como economía y tecnología y como impactan en el ámbito de la educación?
- ¿Cuáles son los segmentos existentes en el mercado actual y cuáles son sus principales características?
- ¿Quiénes son los clientes potenciales?
- ¿Cuáles son los principales competidores existentes en el mercado?
- ¿Cómo son los colegios en Finlandia y cuáles son las principales características de su modelo educativo?
- ¿Cuáles son las principales similitudes y diferencias entre el modelo educativo chileno y finlandés y qué se puede implementar en Chile?
- ¿Cuál es el nivel de inversión para realizar este proyecto y cuáles son las opciones de financiamiento existentes?
- ¿Qué oportunidades y amenazas presenta el mercado?
- ¿Cuál es la estrategia adecuada que permita desarrollar el negocio?
- ¿Cuál es la propuesta de valor que se debiera ofrecer a los clientes?
- ¿Cuál es el valor de la mensualidad que un padre/tutor está dispuesto a pagar por concepto de escolaridad de sus hijos/tutorados?

3. Objetivos y resultados esperados

3.1 Objetivo general

Evaluar la factibilidad estratégica, técnica y económica para la creación de un colegio con modalidad de enseñanza prebásica y básica, que tome como referencia aspectos del sistema educativo finlandés que se desarrolle en el sector nororiente de la provincia de Santiago de Chile y que permita alcanzar una utilidad acumulada antes de impuestos de al menos 200.000.000 de pesos chilenos al término del quinto año de operación.

3.2 Objetivos específicos

- Elaborar un diagnóstico de la situación actual a través de un análisis del entorno y del sector.
- Realizar análisis del actual sistema educativo de Finlandia, que permita revisar los aspectos a tomar como referencia en el colegio, y que compatibilicen con el sistema educativo chileno.
- Formular la estrategia, que permita identificar y caracterizar el segmento de mercado objetivo, modelo de negocio, propuesta de valor y posicionamiento.
- Evaluar la factibilidad económica del presente proyecto.

3.3 Resultados esperados

Como resultado del presente trabajo se espera determinar la factibilidad estratégica, técnica y económica para la creación de un colegio con modalidad prebásica y básica, que tome como referencia el sistema educativo finlandés y que se desarrolle en el sector nororiente de la provincia de Santiago de Chile.

4. Alcance del tema a abordar

El presente trabajo tiene como alcance geográfico el sector nororiente de la provincia de Santiago de Chile, que corresponde a las comunas de Providencia, Las Condes, La Reina, Ñuñoa, Vitacura y Lo Barnechea. El colegio tiene como base de funcionamiento el modelo educativo chileno y además toma como referencia el modelo educativo finlandés. La formulación de la estrategia se enfoca en la elaboración del marketing estratégico.

Se excluye del alcance la implementación de la estrategia.

5. Marco conceptual y legal

Para el desarrollo del presente proyecto es importante tener claro los siguientes conceptos:

5.1 Sistema educativo

Es una estructura de enseñanza integrada por un conjunto de instituciones y organismos que regulan, financian y prestan servicios para el ejercicio de la educación según políticas, relaciones, estructuras y medidas dictadas por el Estado de un país. El sistema educativo en Chile tiene cuatro fases: parvulario (dentro de la cual se encuentra el nivel prebásico), básica, media y superior ⁴. Desde el punto de vista legal, la educación en Chile está regulada por la Ley General de Educación, Ley 20.370, la cual establece los principios que deben cumplir las instituciones educacionales reconocidas oficialmente por el Estado. Estas instituciones reconocidas por el Estado son de 4 tipos: colegio municipal, colegio particular subvencionado, corporación de administración delegada y colegio particular pagado, que se diferencian de acuerdo con el tipo de administración (privada o pública) y financiamiento que cada una de estas instituciones tienen.

5.2 Educación parvularia

Es la primera fase del sistema educativo en Chile, que incluye a los niños desde 0 a 6 años. Existen tres niveles de educación parvulario, estas son:

- a) Sala cuna; comprende los siguientes niveles:
 - Sala cuna menor: que acoge a bebés de 84 días hasta 1 año.
 - Sala cuna mayor: que atiende a bebés de 1 a 2 años.
- b) Niveles medios: que corresponde a:
 - Nivel medio menor: el que atiende a párvulos de 2 a 3 años.
 - Nivel medio mayor: al que asisten párvulos de 3 a 4 años.
- c) Transición: comprende los niveles que anteceden a la enseñanza general básica, también llamada prebásica y que corresponden a:
 - Primer nivel de transición o prekínder: al que asisten párvulos de 4 a 5 años.
 - Segundo nivel de transición o kínder: donde asisten párvulos desde los 5 hasta 6 años.

El requisito de edad de ingreso para niños a la enseñanza prebásica, en primer nivel de transición (prekínder) es tener cuatro años cumplidos al 31 de marzo del año escolar correspondiente, en tanto para el segundo nivel de transición (kínder) es tener cinco años cumplidos a la misma fecha mencionada anteriormente ⁵.

5.3 Educación básica

Corresponde a la segunda fase del sistema de educación en Chile, se compone de ocho niveles que comienza con primero básico y termina en octavo básico. El requisito de edad

de ingreso para primero básico es de seis años cumplidos al 31 de marzo del año de ingreso, pero no se fija edad límite para ningún otro curso de este nivel (segundo a octavo básico). La educación básica es obligatoria y es impartida por colegios que, dependiendo de la administración y fuente de financiamiento, se dividen en cuatro tipos: colegio municipal, colegio particular subvencionado, colegio particular pagado y corporación administración delegada.

5.4 Colegio Municipal

Es aquel colegio controlado y gestionado por la autoridad pública u organización escolar pública. Estos colegios pueden ser categorizados por el modelo de administración adoptado por el municipio en dos modalidades: la primera es la creación al interior del municipio de los Departamentos de Administración de la Educación Municipal (DAEM), la segunda son las corporaciones municipales, entes independientes de la municipalidad vinculadas a ella a través del alcalde y del departamento de finanzas municipales.

Las funciones del DAEM se circunscriben a la administración de los establecimientos educativos municipales, que involucra principalmente: la provisión de los recursos humanos, financieros y materiales necesarios para el adecuado funcionamiento de las escuelas, hacerse cargo del cumplimiento de las normas técnico-pedagógicas y los programas del Ministerio de Educación y promover la capacitación del personal docente y no docente.

Las corporaciones municipales se constituyeron como corporaciones de educación, salud y desarrollo social teniendo a su cargo la administración de las escuelas, los consultorios de atención primaria de salud, los hogares de menores y los centros abiertos. Es una entidad jurídica de derecho privado, sin fines de lucro y con personería jurídica propia, que se rige por un estatuto propio y su administración depende de un directorio conformado por cuatro personas y presidido por el alcalde. El manejo directo de la corporación es de responsabilidad del secretario general. El personal de la corporación no pertenece a la municipalidad y es empleado a través de un contrato privado de trabajo, lo que permite que las remuneraciones se establezcan conforme a los criterios de la corporación a diferencia del DAEM cuyos empleados son en su mayor parte funcionarios municipales. Además, el personal puede ser despedido sin necesidad de que se efectúe un sumario como es el caso de los funcionarios municipales. La corporación legalmente no tiene vínculos con la municipalidad, salvo la relación existente con el departamento de finanzas para el pago de la subvención y con el alcalde por ser el presidente del directorio de la corporación. Esta situación no le permite al municipio fiscalizar ni controlar el funcionamiento de la corporación, ni siquiera puede incorporar las actividades de la corporación dentro de la planificación comunal.

Es importante señalar que la mayoría de los municipios optaron por la modalidad de DAEM debido a la facilidad de su constitución en el corto plazo y a su menor costo, ya que sólo era necesario contratar los funcionarios necesarios para su implementación. Sin embargo, la creación de una corporación implicaba mayores recursos y la convocación a concurso de personal ajeno al municipio. Es importante mencionar que a partir de marzo de 1988 se prohibió la creación de nuevas corporaciones, al establecerse que no era constitucional que los municipios transfirieran funciones públicas a instituciones de

derecho privado. No obstante, la autonomía otorgada por la legislación a las corporaciones sugiere que en municipalidades de tamaño pequeño el secretario general no ejerce plenamente su autoridad y depende fundamentalmente del alcalde para la toma de decisiones, lo que hace que en la práctica funcionen como un DAEM⁶.

5.5 Colegio particular subvencionado

Corresponden a los establecimientos de educación cuyo financiamiento principal es a través de los aportes fiscales. Este financiamiento se realiza a través de un esquema de subvención educacional o subsidio por estudiante, el cual debe cubrir los gastos de operación y de capital de los establecimientos. El propósito de este mecanismo es promover la competencia entre las escuelas bajo financiamiento fiscal para atraer y retener alumnos, al hacer depender el ingreso de los establecimientos de la elección que efectúen los alumnos y sus familias. El objetivo final buscado con esta competencia es promover una mayor eficiencia y calidad de los servicios educacionales entregados por dichos establecimientos.

Además del aporte fiscal, se financian con aportes de los apoderados a través del pago de una mensualidad. Otro cobro que pueden realizar los establecimientos de financiamiento compartido es el de la matrícula. Los centros de padres y apoderados de los establecimientos educacionales subvencionados que estén reglamentariamente constituidos podrán cobrar anualmente un aporte por apoderado no superior al valor de media unidad tributaria mensual (UTM). Este aporte tendrá carácter de voluntario y podrá enterarse en 10 cuotas mensuales iguales. Los alumnos que se encuentren en una situación socioeconómica de sus hogares que dificulte sus posibilidades de enfrentar un proceso educativo, no podrán ser objeto de cobro alguno según lo establecido en la ley N°20.485. Es importante mencionar que hubo un cambio para este tipo de establecimientos a partir del año 2015, ya que la Ley de Inclusión eliminó el lucro, el copago (de manera paulatina) y selección de los alumnos que ingresan al establecimiento, esto significa que el colegio no podrá elegir según su propio método los alumnos que ingresen a ese colegio.

5.6 Corporación administración delegada

Corresponden a establecimientos de educación técnico profesional, de propiedad del Estado, que son financiados a través de convenios de administración suscritos por entidades de derecho privado vinculadas al mundo empresarial e industrial. Con la promulgación del Decreto Ley 3.166 del 29 de Enero de 1980, reglamentado por el Decreto N.º 5.077 del 19 de Junio de 1980 el estado autorizó al Ministerio de Educación la entrega de la administración y dependencia de setenta liceos técnicos profesionales a veintiún corporaciones y/o fundaciones educacionales sin fines de lucro especialmente creadas para ello, correspondían a las principales asociaciones gremiales empresariales de la industria, la agricultura, la construcción y el comercio, entre otras. Posteriormente, a partir del año 1990 se suman universidades e instituciones sin vínculos con el sector productivo. El objetivo era mejorar los índices del empleo juvenil, una vinculación más estrecha de la educación técnica con las necesidades del mundo productivo y potenciar la formación técnica. Estos establecimientos reciben un aporte anual del MINEDUC, que fue calculado por todos los gastos y costos que estos liceos necesitaban para funcionar

en forma adecuada, calculado por el ejercicio del año anterior al traspaso y reajustado anualmente según el reajuste de la USE (por el reajuste del sector público).

5.7 Colegio particular pagado

Son aquellos colegios cuya propiedad y administración es privada, que no reciben aportes del Estado y funcionan sólo con recursos aportados por los apoderados, a través de la matrícula que se paga anualmente, de cuotas mensuales y una cuota de incorporación que el apoderado paga por única vez al ingreso del alumno al establecimiento. Otro tipo de aporte de recursos puede provenir de congregaciones religiosas, organizaciones internacionales y otros organismos de carácter privado.

5.8 Modelo educativo

Se define como una recopilación de diversos enfoques pedagógicos que establecen un patrón en la elaboración de un programa de estudio. Existe el modelo educativo tradicional y los modelos educativos alternativos, entre los cuales se encuentran principalmente en Chile los llamados método Montessori (alrededor de 60 años en el país) y método Waldorf (alrededor de 40 años en el país). De los colegios cuyo modelo educativo utilizado es el alternativo, solo algunos de ellos están reconocidos por el Estado. Para los colegios que no se encuentran reconocidos por el Estado, la alternativa para que los alumnos validen sus estudios, es a través de la aprobación de exámenes libres, cuya evaluación es realizada por el MINEDUC.

5.9 Modelo educativo tradicional

Corresponde al actual modelo educativo de referencia en Chile, y es el que se mantiene implementado en la gran mayoría de centros educativos a nivel mundial, independientemente del grado académico. Se fundamenta sobre la base de transmisión y recepción de la información y los conocimientos. En este modelo, el profesor transmite sus conocimientos de forma directa a sus alumnos, los cuales constituyen un elemento pasivo en el proceso de aprendizaje⁷. Su principal característica es la marcada diferencia de roles entre el alumno y el profesor, el cual debe ser un experto en la materia. El peso de la transmisión de la educación recae principalmente en la figura del profesor, el cual debe de generar sus propias estrategias de enseñanza y exponer ante el alumno sus conocimientos. Otras características de este modelo son:

- El profesor no debe ser solamente un experto en su campo, sino que también tiene que ser capaz de transmitir la información de manera eficaz.
- La función de los alumnos es intentar comprender y memorizar la información, lo que significa que la principal herramienta de aprendizaje del alumno es la memoria.
- La forma en la que los alumnos asientan los conocimientos es mediante la práctica y la repetición.
- La autodisciplina se constituye como el principal requisito para los alumnos.
- Los exámenes y las pruebas evaluativas permiten al profesor saber si los alumnos han adquirido los conocimientos.

- Es un modelo que permite fácilmente la posibilidad de estandarizar y evaluar los conocimientos, por lo que un solo profesor puede encargarse de la educación de una gran cantidad de alumnos.

5.10 Modelo educativo alternativo

Es aquel modelo que difiere del modelo educativo tradicional. Puede utilizar diversos métodos pedagógicos, pero tienen en común las siguientes características:

- El protagonista de la enseñanza es el niño, para el cual se adapta el proceso de aprendizaje desde sus intereses y motivaciones, y no al contrario.
- Se respeta el ritmo de aprendizaje de cada niño. Así mismo se valora la diversidad presente en las aulas.
- Los grupos de clase se forman por niños de diferentes edades y estados de maduración.
- El juego como motor del aprendizaje. A través de su práctica el niño es capaz de comprenderse a sí mismo y al entorno.
- Se fomenta la convivencia, la cooperación y el trabajo de equipo como norma.
- El medio natural es considerado como fuente inagotable de conocimiento.
- Su objetivo es la educación integral del niño, se refuerza la creatividad y el pensamiento crítico.
- No se evalúa ni se realizan exámenes. El progreso se realiza a través de la observación de los logros que el niño realiza a lo largo de los cursos.

En Chile existen principalmente dos tipos de métodos que se consideran modelos de educación alternativos, los cuales se indican a continuación:

- Método Waldorf: Este método fue ideado por el austriaco Rudolf Steiner a principios del siglo XX. Se caracteriza por dividir las etapas del sujeto en desarrollo en diferentes estados: primera infancia, infancia media y adolescencia, en donde se va vinculando el ámbito del querer, el sentir y el pensar.
- Método Montessori: Fue creado por la doctora y profesora italiana María Montessori a finales del siglo XIX. Su objetivo era que los niños adquieran independencia física y psíquica para desarrollarse en un ambiente preparado, ordenado y lindo estéticamente, donde cuentan con materiales para estimular el aprendizaje. En colegios con este modelo educativo se mezclan niños de diferentes edades, agrupándose en períodos de tres años. Esto permite trabajar habilidades como sociabilización, el respeto y la solidaridad.

Como dato atinente al presente proyecto, el sistema educativo finlandés es el que más se aproxima a estos modelos de educación alternativa, el cual es considerado el mejor sistema educativo del mundo, con una tasa de fracaso escolar menor al 1% y el éxito académico destaca sobre la media del resto de países según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE)⁸.

6. Diagnóstico

6.1 Análisis del entorno

Los cambios que ocurren en el entorno afectan directamente a la organización, por este motivo es importante realizar un análisis de éste en los aspectos políticos, económicos, socioculturales y tecnológicos.

6.1.1 Análisis político

La pandemia golpeó a Chile bajo circunstancias complejas, ya que el país afronta un descontento generalizado ante la desigualdad socioeconómica, y existe una demanda popular por reformas desde octubre de 2019. Tras una ola de protestas, el presidente aceptó organizar un plebiscito nacional para decidir si reemplazar la actual constitución de 1980. En el plebiscito —que originalmente debía realizarse en abril de 2020, pero que fue pospuesto a octubre de 2020 debido a la pandemia de coronavirus— una mayoría de 78% votó en favor de la nueva constitución, que será redactada por un órgano constituyente electo por voto popular. En abril de 2021, los chilenos escogieron a ciento cincuenta y cinco constituyentes encargados de redactar la nueva carta fundamental — que luego deberá ser aprobada en otro plebiscito en 2022. Uno de los aspectos más relevantes que se discutirán en la convención constitucional será el derecho a la educación, lo cual incluye temas tales como la educación y sus fines, la educación como un derecho fundamental garantizado, evaluación y currículo democrático e inclusivo.

Estos aspectos sin lugar a duda generarán un cambio en la educación prebásica y básica pública una vez la nueva constitución se encuentre en ejercicio (si es que es aprobada). Sin embargo, el ejercicio del rol garante del estado puede convivir con el aporte complementario de los actores privados, como son los colegios particulares pagados, en la diversificación educativa. Esto aún más si se considera que tal como ha ocurrido hasta ahora, los padres tienen el derecho de elegir la institución educativa a la cual asistirán sus hijos de acuerdo con sus posibilidades. Dicho esto, la nueva constitución no debiera ser una amenaza a los establecimientos educacionales particulares pagados.

6.1.2 Análisis económico

El Banco Mundial ha estimado que la crisis de COVID-19 podría revertir años de crecimiento de la clase media chilena, reduciendo su tamaño en casi dos millones de personas en solo unos pocos meses, llevando a nuevos hogares de clase media hacia la pobreza, sobre todo debido a catastróficos gastos en salud y el desempleo. Según el FMI, aunque el PIB bajó en 6% en 2020 debido al COVID-19, creció un 15% en 2021, pero se estima que crezca sólo un 1,9% en 2022. La inflación llegó a 2,9% en 2020, un 7,2% en 2021 (la mayor en 14 años) y según estimaciones del Banco Central, se espera un 5,3% en 2022. La tasa de desempleo de Chile, relativamente elevada, se vio afectada por el impacto económico negativo de la pandemia de COVID-19, y aumentó a 10,2% en 2020, en 2021 bajó a 7,3% y se estima un 7,4% en 2022. El país tiene altos niveles de desigualdad e informalidad. Los factores en la disparidad de riqueza incluyen el sistema impositivo actual que perjudica principalmente a las clases de ingresos medios y bajos.

Todos estos aspectos impactan negativamente a los ingresos de las familias (en especial las de menores ingresos) y los destinos de estos, siendo uno de ellos el presupuesto destinado a la educación de los hijos, este aspecto puede influir en la decisión si matricular a sus hijos en un colegio particular pagado o bien cambiarse a uno en el cual no tengan que pagar o lo que paguen sea de un monto menor, este aspecto podría representar una amenaza a los establecimientos particular pagado.

6.1.3 Análisis sociocultural

En octubre de 2019 se produjo el estallido social y en marzo de 2020 inició la pandemia en Chile, lo que acrecentó aún más las consecuencias del estallido social, las cuales son principalmente el aumento en el porcentaje de pobreza, de desempleo, en el empleo informal, endeudamiento y la baja o suspensión de ingresos que afecta a millones de chilenas y chilenos, lo que fue explicado en el análisis económico. Otro aspecto importante de considerar dentro del entorno sociocultural es la tendencia a la baja de alumnos matriculados en las carreras de pedagogía, siendo uno de los motivos principal las bajas remuneraciones en comparación con las de otros profesionales con una formación similar. Según estudio de Elige Educar y Fundación Educacional Oportunidad, para el año 2025 faltarán cerca de 32.000 docentes en Chile⁹. El año 2021 la matrícula de pedagogía disminuyó un 19% respecto al año anterior, además aproximadamente hay una deserción de 4,1% docentes dentro de los primeros cinco años. Este aspecto puede ser una amenaza a los establecimientos educacionales, en especial para los colegios públicos, ya que un según estudio realizado por el área de economía y negocios del diario El Mercurio¹⁰, la remuneración de los docentes de colegios particulares pagados es en promedio un 21% más alto que la remuneración percibida por docentes que trabajan en colegios municipales y particulares subvencionados, una diferencia importante que es considerada a la hora de elegir donde trabajar, además los docentes más capacitados y con experiencia en enseñanza prebásica y básica, tienen preferencia por este tipo de colegios porque beneficia su currículum y les ofrece estabilidad laboral, además de remuneraciones más altas con relación a las ofrecidas por otros tipos de colegios.

6.1.4 Análisis tecnológico

El día 15 de marzo de 2020, a raíz de la pandemia, se suspendieron las clases presenciales. Como consecuencia de esta acción, la tecnología ha ocupado un lugar importante en su desarrollo durante los años 2020 y 2021, al implementar un sistema de clases online durante el año 2020, adicionando un sistema híbrido durante el año 2021 (días con clases presenciales y otros con clases online). Este aspecto representó una oportunidad en los establecimientos educacionales particulares pagados, cuyos alumnos tienen mayor acceso a adquirir tecnología para la educación (sobre el 70% de los hogares tienen acceso a banda ancha fija y sobre el 84% cuenta con teléfono móvil con plan de datos), y la incorporación de esta herramienta para educar tiene beneficios para los alumnos tales como aumento de la interacción, trabajos en equipo y aumento de la motivación, ya que, al ser los alumnos nativos digitales, utilizan la tecnología diariamente.

Por otro lado, los colegios municipales, cuyos estudiantes tienen menor acceso a tener un computador y de tener una red de internet estable tanto en el colegio como en sus hogares (sobre el 26% de los hogares tienen acceso a banda ancha fija y sobre el 44%

cuenta con teléfono móvil con plan de datos), podrían no verse beneficiados por la implementación de esta tecnología en su proceso educativo. Si bien el año 2022 se volvió a las clases presenciales, la educación no volvió a ser la misma que antes de la pandemia, y continúa aprovechando los beneficios de la tecnología, por ejemplo, con las nuevas plataformas digitales para mejorar la comunicación en cuanto a fechas de pruebas y actividades varias a realizarse en el establecimiento. También es posible acceder a libros de lectura complementaria en línea, facilitando al estudiante cumplir con sus actividades académicas.

6.2 Análisis de mercado

6.2.1 Identificación y caracterización del mercado potencial

A través de la estimación de la población en el tramo de edad teórico del nivel educativo, correspondiente enseñanza básica (entre 6 y 13 años), con relación al total de la población, se pretende entregar un contexto de la proporción que significa el grupo objetivo, a nivel nacional y por regiones. De acuerdo con un estudio realizado por el centro de estudios del MINEDUC entre los años 2010 y 2016, la población indicada anteriormente representa un 10,65% de la población total.

En la tabla 1 se detalla la población de niños de 6 a 13 años por sexo y por regiones para el año 2016, en el cual se puede apreciar que la población etaria se distribuye de manera equilibrada entre ambos sexos. Como es posible observar, la mayor parte de la población objetivo se encuentra concentrada en la región metropolitana, siendo alrededor de un 39,8% de la población total a nivel nacional.

En la tabla 2 se muestra la proporción de la población que se encuentra en zona urbana y rural, mostrando que la mayor parte de la población objetivo se encuentra en zona urbana¹¹, esto significa que del 10,65% del total de la población de niños entre 6 y 13 años, el 1,12% de ellos vive en zona rural y el 9,53% en zona urbana.

Tabla 1: Población de niños entre 6 y 13 años por sexo y región.

Región	Sexo de la población entre 6 y 13 años			N° total población regional	N° población entre 6 y 13 años
	Hombre	Mujer	Total		
I	6,30%	6,03%	12,33%	344.760	42.513
II	5,91%	5,66%	11,57%	631.875	73.106
III	5,99%	5,71%	11,70%	316.692	37.066
IV	5,49%	5,30%	10,79%	782.801	84.442
V	5,18%	4,99%	10,16%	1.842.880	187.253
VI	5,55%	5,27%	10,81%	926.828	100.236
VII	5,42%	5,18%	10,60%	1.050.322	111.307
VIII	5,31%	5,11%	10,42%	2.127.902	221.745
IX	5,50%	5,35%	10,85%	995.974	108.092
X	5,89%	5,69%	11,57%	847.495	98.095
XI	6,30%	5,91%	12,21%	109.317	13.349
XII	5,48%	5,24%	10,73%	165.547	17.755
RM	5,33%	5,11%	10,43%	7.399.042	771.783
XIV	5,31%	5,13%	10,45%	407.300	42.555
XV	5,79%	5,75%	11,54%	243.149	28.050
Nacional	5,43%	5,22%	10,65%	18.191.884	1.937.347

Fuente: Centro de estudios Mineduc

Tabla 2: Población de niños entre 6 y 13 años por área geográfica y región.

Región	Población 6 a 13 años por área geográfica			N° total población regional
	Rural	Urbano	Total	
I	0,38%	11,95%	12,33%	344.760
II	0,18%	11,39%	11,57%	631.875
III	0,60%	11,10%	11,70%	316.692
IV	1,56%	9,22%	10,79%	782.801
V	0,78%	9,38%	10,16%	1.842.880
VI	2,39%	8,43%	10,81%	926.828
VII	2,32%	8,28%	10,60%	1.050.322
VIII	1,57%	8,85%	10,42%	2.127.902
IX	3,03%	7,83%	10,85%	995.974
X	3,09%	8,48%	11,57%	847.495
XI	1,47%	10,74%	12,21%	109.317
XII	0,34%	10,39%	10,73%	165.547
RM	0,29%	10,14%	10,43%	7.399.042
XIV	2,83%	7,62%	10,45%	407.300
XV	0,67%	10,87%	11,54%	243.149
Nacional	1,12%	9,53%	10,65%	18.191.884

Fuente: Centro de estudios Mineduc

6.2.2 Oferta

- Establecimientos educacionales reconocidos por el MINEDUC

La educación básica en Chile es impartida por colegios que pueden clasificarse en primera instancia según su dependencia administrativa en colegios municipales, particulares subvencionados y particulares pagados. Tomando como referencia el mismo estudio realizado por centro de estudios del MINEDUC, al año 2016 la cantidad de establecimientos educacionales existentes se indican en la Tabla 3, detallado por regiones y a nivel nacional.

Como es posible apreciar, la mayor concentración de establecimientos educacionales se encuentra en la región metropolitana, representando alrededor de un 23% del total a nivel nacional.

Tabla 3: Establecimientos educacionales por tipo y región

Región	Municipal	Particular subvencionado	Particular pagado	Corporación administración delegada	Total
	N° total	N° total	N° total	N° total	N° total
I	57	67	3	1	128
II	89	42	18	0	149
III	90	25	4	0	119
IV	374	180	13	0	567
V	393	355	58	0	806
VI	333	128	14	0	475
VII	507	134	10	0	651
VIII	770	319	25	0	1.114
IX	440	528	10	0	978
X	559	245	13	0	817
XI	47	22	0	0	69
XII	41	16	6	0	63
RM	611	1.038	257	1	1.907
XIV	208	188	5	0	401
XV	53	33	4	0	90
Nacional	4.572	3.320	440	2	8.334

Fuente: Centro de estudios Mineduc

Al realizar una apertura dentro de la región metropolitana, seleccionando específicamente el sector nororiente, por tratarse del mercado potencial del presente proyecto, es posible revisar la cantidad de establecimientos educacionales en las comunas que componen este sector geográfico de la capital, indicados en la Tabla 4. Estos datos arrojan un total de 226 establecimientos, siendo un 18% colegios municipales, 21% colegios particulares subvencionados y 61% colegios particulares pagado.

Tabla 4: Establecimientos educacionales por tipo y comuna del sector nororiente de la región metropolitana

Comuna	Municipal	Particular subvencionado	Particular pagado	Total de establecimientos
La Reina	6	10	18	34
Las Condes	5	7	42	54
Lo Barnechea	4	5	17	26
Ñuñoa	14	14	25	53
Providencia	9	10	22	41
Vitacura	2	2	14	18
Total sector	40	48	138	226

Fuente: Centro de estudios Mineduc

- Establecimientos educacionales no reconocidos por el MINEDUC

No existen cifras oficiales sobre cuántos colegios no reconocidos por el Estado hay en Chile. Dado que existe la obligación legal de tener un currículum que se ajuste a los estándares exigidos por el Ministerio de Educación, sin importar la forma en que se les enseñe, no se construye una estadística especial para ellos. Esto significa que, si bien la gran mayoría de los colegios reconocidos por el Estado siguen el modelo educativo tradicional, existen colegios con modelo educativo alternativo que si están reconocidos por el Estado.

En Chile la mayor parte de colegios con modelo educativo alternativo utilizan el método Waldorf o el método Montessori. Actualmente existen en el país alrededor de diez colegios que utilizan el método Waldorf, la mayor parte de ellos se encuentran en la región metropolitana, en especial en la comuna de Peñalolén. Del total de colegios, solo dos de ellos se encuentran reconocidos por el Estado. Respecto a colegios que utilizan el método Montessori, existen alrededor de veinticinco colegios. A diferencia de los colegios con método Waldorf, la mayoría de los colegios que utilizan método Montessori se encuentran reconocidos por el estado. A modo de ejemplo, de los trece colegios que existen en la región metropolitana, diez de ellos se encuentran reconocidos por el estado¹².

Existe una modalidad adicional de colegios que no aplican el modelo educativo tradicional, estos son los llamados colegios online, los cuales realizan la enseñanza completa de manera virtual. En la actualidad no hay colegios de esta modalidad reconocidos por el Estado, y a nivel nacional son alrededor de doce colegios¹³.

Como es posible apreciar, la cantidad de colegios no reconocidos por el Estado son una minoría si se comparan con la cantidad de colegios que se encuentran reconocidos por el Estado, por lo tanto, no representan una competencia significativa para los colegios que sí son reconocidos por el Estado.

6.2.3 Demanda

- Matrículas de establecimientos educacionales reconocidos por el MINEDUC

Corresponde al número de alumnos matriculados en una determinada dependencia administrativa (municipal, particular subvencionado, particular pagado), en relación con la matrícula total. Si se compara con la información proporcionada en el contexto demográfico (Tabla 1), el 97% de los niños en ese rango etario se matricula en un colegio en la región metropolitana, esto puede ser a consecuencia de la obligatoriedad por ley de cursar la enseñanza básica completa y además confirma la baja cantidad de alumnos que pueden estar matriculados en establecimientos educacionales no reconocidos por el estado. En la Tabla 5 se muestran los detalles de lo mencionado anteriormente.

Tabla 5: Cantidad de alumnos matriculados por tipo de colegio y región

Region	Municipal	Particular subvencionado	Particular pagado	Corporación delegada	N° total
I	25,4%	72,6%	1,9%	0,1%	41.657
II	56,0%	35,4%	8,6%	0,0%	73.196
III	67,7%	28,9%	3,3%	0,0%	36.608
IV	39,7%	56,7%	3,6%	0,0%	88.534
V	34,5%	57,2%	8,3%	0,0%	190.663
VI	50,7%	43,9%	5,4%	0,0%	104.047
VII	56,5%	39,9%	3,6%	0,0%	117.176
VIII	47,1%	48,9%	4,0%	0,0%	228.347
IX	38,3%	58,8%	3,0%	0,0%	112.872
X	49,4%	45,5%	5,1%	0,0%	101.812
XI	45,8%	54,2%	0,0%	0,0%	13.560
XII	53,4%	36,3%	10,3%	0,0%	17.677
RM	26,8%	59,6%	13,6%	0,0%	749.344
XIV	48,6%	48,1%	3,3%	0,0%	43.193
XV	33,4%	62,6%	4,0%	0,0%	27.287
Nacional	38,2%	53,5%	8,3%	0,0%	1.945.973

Fuente: Centro de estudios Mineduc

Si se realiza la apertura dentro dicha región y se analiza la matrícula del sector nororiente, se puede visualizar un total de 96.486 niños matriculados, aproximadamente el 59% de ellos se encuentran matriculados en colegios particulares pagados, 21% en colegios particulares subvencionados y un 20% en colegios municipales. Si se compara la Tabla 4 y la Tabla 6, se obtiene un promedio de 427 alumnos por colegio y 53 alumnos por nivel (1° a 8° básico).

Tabla 6: Cantidad de alumnos matriculados por tipo de colegio y comuna del sector nororiente de la región metropolitana

Comuna	Municipal	Particular subvencionado	Particular pagado	Total alumnos
La Reina	2.637	4.079	7.018	13.733
Las Condes	2.891	3.401	18.002	24.294
Lo Barnechea	1.255	2.811	6.663	10.729
Ñuñoa	6.561	6.297	5.996	18.854
Providencia	4.511	2.596	9.120	16.228
Vitacura	1.455	1.164	10.030	12.648
Total sector	19.310	20.348	56.828	96.486

Fuente: Centro de estudios Mineduc

Lo mencionado a lo largo del análisis de mercado sustenta la evaluación de factibilidad de la creación de un colegio en el sector nororiente, dada la oportunidad existente de acuerdo con las matrículas de niños (correspondiente a la demanda) v/s la disponibilidad de colegios existentes en la zona (correspondiente a la oferta). Se observa además la preferencia en el sector nororiente por colegios particulares pagados.

6.2.4 Cuantificación monetaria del mercado potencial y proyección de crecimiento

Para la cuantificación monetaria del mercado potencial se consideró sólo a los colegios particular pagado, por tratarse de la mayor cantidad de establecimientos de este tipo existentes en el sector nororiente (61%), por lo tanto, el sector más representativo del mercado y atingente para el presente estudio. Es importante señalar que los colegios municipales de enseñanza prebásica y básica (18%) son gratuitos para los apoderados, esto significa que no hay copago.

Para realizar el cálculo monetario del tamaño de mercado potencial, se consideró por un lado el total de niños matriculados entre 6 y 13 años en colegios de las comunas pertenecientes al sector nororiente de la región metropolitana matriculados en colegios particular pagado (ver tabla 6). Por otro lado, para el cálculo de la mensualidad de los colegios, se utilizó el promedio de valores de los colegios particular pagado más representativos del sector nororiente de la región metropolitana (correspondiente al 65% del total de colegios), cuyo listado y sus respectivos valores se encuentran en Anexo 1. El resultado de este cálculo se muestra en tabla 7, en pesos chilenos.

Tabla 7: Tamaño potencial de mercado mensual y anual sector nororiente de región metropolitana

Promedio mensualidad (P)	Cantidad de niños matriculados (Q)	Mercado potencial mensual sector nororiente (P×Q)	Mercado potencial anual sector
\$ 424.246	56.828	\$ 24.109.051.688	\$289.308.620.256

Fuente: Elaboración propia

Respecto a la proyección del crecimiento de mercado de los siguientes años, se tomó en consideración el análisis de proyecciones de población INE período 2015-2035¹⁴, realizado por la Seremi de desarrollo social y familia metropolitana, el cual indica que la población entre 0 y 14 años durante este período no crecerá (ver tabla 8).

Tabla 8: Población de niños entre 0 y 14 años en sector nororiente de la región metropolitana

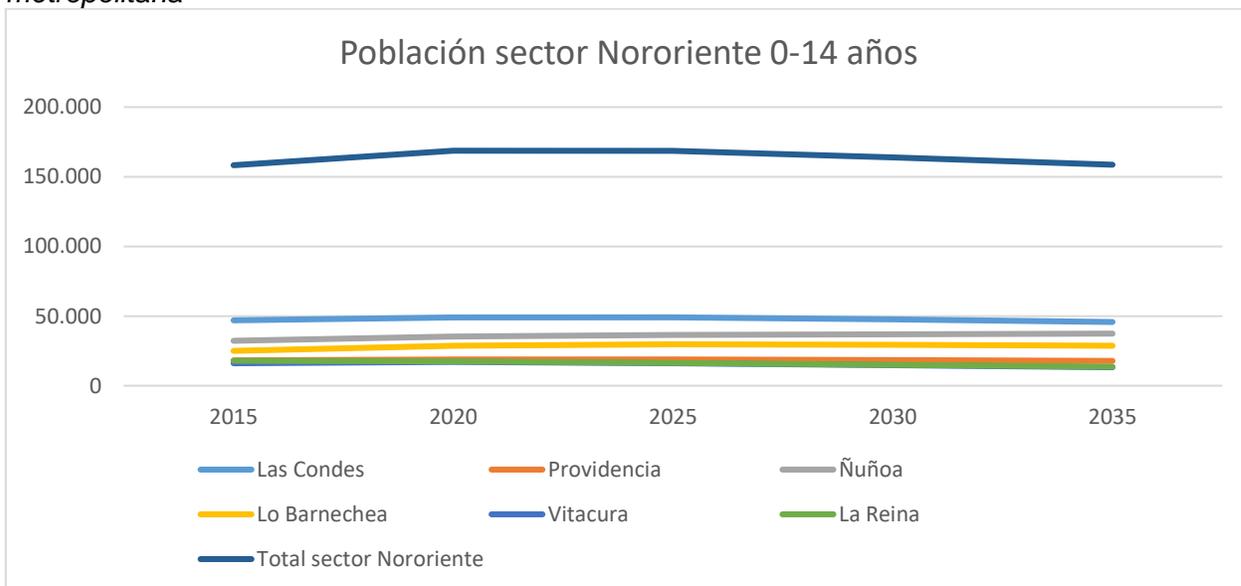
Comuna	2015	2020	2025	2030	2035
Las Condes	46.930	49.059	49.065	47.549	45.713
Providencia	18.117	18.822	18.789	18.356	17.793
Ñuñoa	32.238	35.381	36.448	36.906	37.413
Lo Barnechea	24.999	28.756	29.718	29.335	28.780
Vitacura	16.074	17.078	16.140	14.658	13.251
La Reina	17.892	17.444	16.387	14.932	13.600
Total sector Nororiente	158.265	168.560	168.572	163.766	158.585

Fuente: Seremi de desarrollo social y familia región metropolitana de Santiago

Por otro lado, la mayor parte de las mensualidades de los colegios particulares pagados se encuentran en UF, lo que significa que el valor de la mensualidad variará en concordancia con la inflación. Si se toma en consideración que la meta de inflación anual que tiene para Chile el banco central es de un 3%, y esta meta se cumple, es posible indicar que las mensualidades cada año debiera incrementar al menos en un 3%. Es importante considerar que cada colegio pudiese incrementar el valor de su mensualidad adicional a la inflación de acuerdo con el valor agregado que entregue con su proyecto educativo en particular a los alumnos y apoderados.

De acuerdo con lo expuesto anteriormente, considerando que la población de niños no crecerá (ver gráfico 1), el crecimiento del mercado será en la medida del valor agregado que cada colegio proporcione en su proyecto educativo. No se considera el aumento de la mensualidad por la inflación como crecimiento, ya que es un ajuste en el valor de la moneda.

Gráfico 1: Crecimiento de la población de niños de 0-14 años del sector nororiente de la región metropolitana



Fuente: Elaboración propia

6.3 Investigación de mercado

Con el objetivo de identificar y caracterizar a los clientes y competidores potenciales, se ha realizado una encuesta a personas que actualmente viven en el sector nororiente de la región metropolitana, cuyos resultados se analizaron en profundidad para determinar el perfil de dichos clientes. Esta encuesta fue aplicada a través de la plataforma online Survey Monkey y se compone de un total de veintisiete preguntas (Anexo 2), las cuales se dividieron en tres etapas:

- Situación actual: en esta etapa hay doce preguntas de selección múltiples, dirigidas a todos aquellos padres que tengan hijos entre 4 y 13 años, que se encuentren actualmente matriculados en un colegio cursando entre prekínder y octavo básico. Estas preguntas están enfocadas a identificar el motivo de selección del colegio, tipo de colegio en que estudian sus hijos, rango de mensualidad pagada y su experiencia actual con el mismo, así como también detectar si sus hijos realizan actividades extracurriculares, la mensualidad pagada por este concepto y el tipo de actividad realizada.
- Situación hipotética: en esta etapa hay en total seis preguntas, cinco de ellas de selección múltiple y una pregunta abierta. Dicha etapa se encuentra dirigida todos los adultos, que tengan o no hijos entre 4 y 13 años, o bien que aún no tienen hijos. Estas preguntas están enfocadas a identificar sus preferencias sobre lo que a su juicio sería un colegio de excelencia, su opinión de la educación chilena actual y los principales competidores potenciales.
- Información general: en esta etapa hay nueve preguntas, cinco de selección múltiple y cuatro preguntas abiertas. Estas preguntas están enfocadas para identificar las características del encuestado, tales como su edad, nivel de estudios, rango de sueldo, cantidad de hijos, y comuna en la cual reside.

El tamaño de la muestra se definió de acuerdo con la población del mercado objetivo, con un intervalo de confianza de 5%. Para el presente estudio el total de niños matriculados en colegios del sector nororiente de la región metropolitana (Tabla 6) corresponde a 96.486. Según esta información, el tamaño de muestra es de 383 encuestas. Se hace la observación que del total del tamaño de muestra calculado se realizó un 26% del total, equivalente a 100 encuestados.

Previo a la investigación de mercado, se realizó un análisis de las distintas fases de la educación dentro de los establecimientos educacionales y como resultado de este análisis fue incluida las fases prebásica y básica, y descartada la fase de enseñanza media para el presente estudio. El motivo principal fue porque esta fase tiene diversas aristas como, por ejemplo, la educación técnica, que puede ser impartida tanto en liceos técnicos como en escuelas de las Fuerzas Armadas, cuyos programas difieren de la impartida en los establecimientos educacionales tradicionales, lo que implica abarcar un ámbito mayor que en las fases prebásica (Prekínder y Kínder) y básica (1° a 8° básico).

6.3.1 Análisis de clientes potenciales

6.3.1.1 Análisis preliminar

El colegio es el segundo hogar para los niños, en el cual pasarán gran parte de su infancia y adolescencia. Por este motivo, es de crucial importancia tomar una decisión correcta respecto a la elección del colegio adecuado por parte de los padres y apoderados para sus hijos, el cual es el inicio de un camino de aprendizajes, logros, conocimientos, experiencias y satisfacciones para padres e hijos.

De acuerdo con el estudio realizado Un equipo de la Facultad de Sociología y el Centro de Investigación Avanzada en Educación (CIAE) de la U. de Chile¹⁵, estos son los principales criterios al momento de elegir un colegio para los futuros alumnos:

- Propuesta educativa del colegio: si bien en todos los colegios se enseña, en todos no se enseña lo mismo, ni de la misma forma. Dentro de los aspectos a evaluar se encuentran potenciar la creatividad de sus estudiantes, si fomenta su autoeducación, hábitos saludables y pensamiento crítico, si es bilingüe o multilingüe, si usa plataformas digitales que preparen a los alumnos para la educación del futuro, si promueven el conocimiento de la ciencia y el arte como áreas con el mismo valor y si se entregan valores.
- Ubicación e instalaciones: A la hora de elegir el colegio también es importante valorar su ubicación y, por ende, la distancia que ellos deben recorrer para ir a estudiar, esto por comodidad, por el entorno que los rodea y su seguridad. Por otro lado, están las instalaciones, la experiencia que brinde el lugar con sus patios salones, bibliotecas, zonas de conexión con la naturaleza, espacios deportivos, que en ellos se promueva el cuidado y el respeto. Cada uno de estos espacios cumplirá un rol fundamental en la creatividad, el aprendizaje y el desarrollo de los niños.
- El equipo humano que lo conforma: Los docentes y en general el equipo humano que formen parte del establecimiento educacional son los que acompañarán a los alumnos mientras se encuentren en el colegio, es fundamental informarse sobre su preparación académica, experiencia y su nivel de compromiso en el proceso educativo.
- Precio: Dentro de este ítem no solo se considera la mensualidad, sino que también el costo de la matrícula, la cuota de incorporación y el costo de postulación en caso de existir. Es importante mencionar que el costo monetario de asistir a un determinado establecimiento educacional no significa que sea mejor o peor, todo dependerá de lo que cada apoderado busque para la educación de sus hijos.

Los aspectos mencionados anteriormente fueron estudiados previo a la encuesta y considerados al momento de elaborar las preguntas que la integran, de manera de tener un mayor entendimiento de los clientes potenciales, así como confirmar que ellos sus preferencias se encuentran en concordancia con los estudios encontrados sobre este tema.

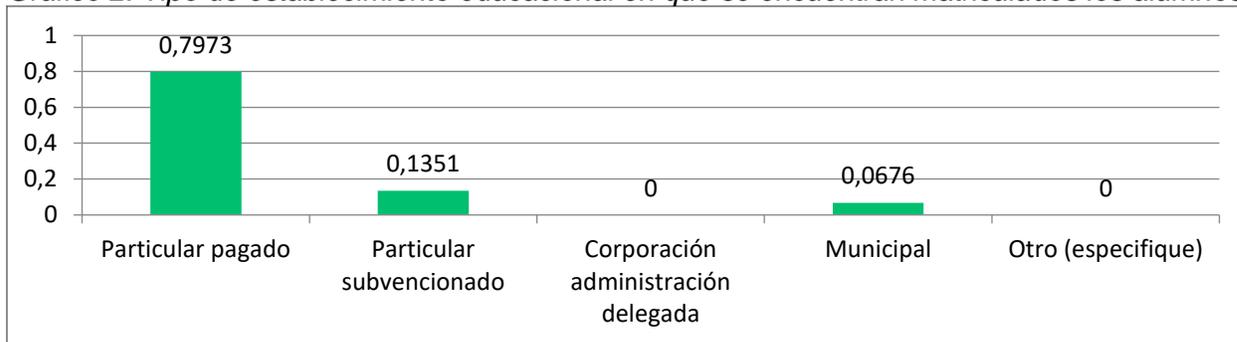
6.3.1.2 Resultados de la encuesta y caracterización de los clientes potenciales

A continuación, se detallan los resultados obtenidos de la encuesta realizada para las preguntas más atinentes del presente estudio, referentes a la identificación y caracterización de los clientes potenciales.

- Tipo de establecimiento educacional de preferencia y mensualidad pagada

Pregunta 3: Nos puede indicar en qué tipo de establecimiento se encuentra su hijo. En caso de tener hijos en diferentes establecimientos, por favor indicar el de su hijo menor que asista a algún establecimiento educacional.

Gráfico 2: Tipo de establecimiento educacional en que se encuentran matriculados los alumnos

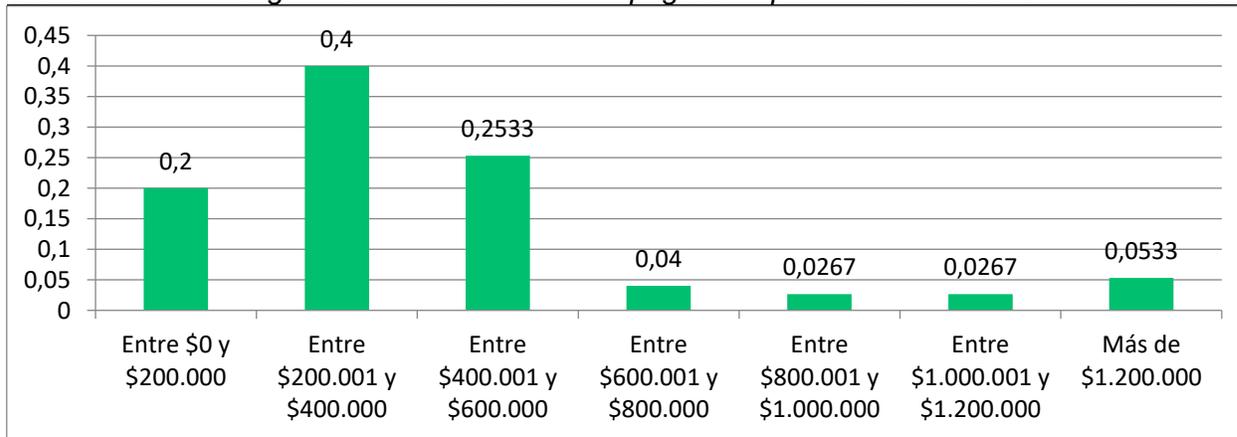


Fuente: elaboración propia

En este gráfico es posible visualizar que el 79,73% de los encuestados tiene a sus hijos matriculados en un colegio particular pagado, 13,51% en colegios particular subvencionado y 6,74% en colegio municipal.

Pregunta 4: ¿Cuál es el monto que paga mensualmente al establecimiento educacional por cada uno de sus hijos?

Gráfico 3: Rango de mensualidad pagada por cada alumno matriculado



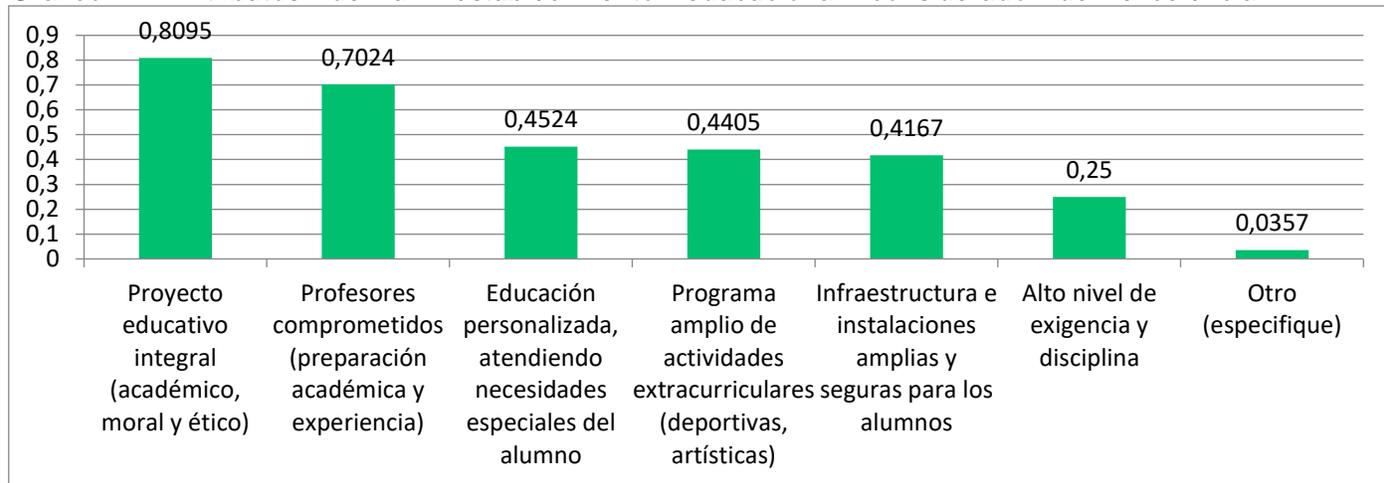
Fuente: elaboración propia

De las respuestas a esta pregunta es posible deducir que el 40% de los apoderados pagan mensualmente por cada alumno entre \$200.001 y \$400.000, un 25,33% que actualmente paga entre \$400.001 y \$600.000, y un 20% paga menos de \$200.000.

- Atributos valorados de un establecimiento educacional

Pregunta 13: A su juicio, ¿cuáles son las principales características que debiera tener un establecimiento educacional para considerarse un establecimiento de excelencia? Por favor seleccione las TRES alternativas más importantes para usted.

Gráfico 4: Atributos de un establecimiento educacional considerado de excelencia

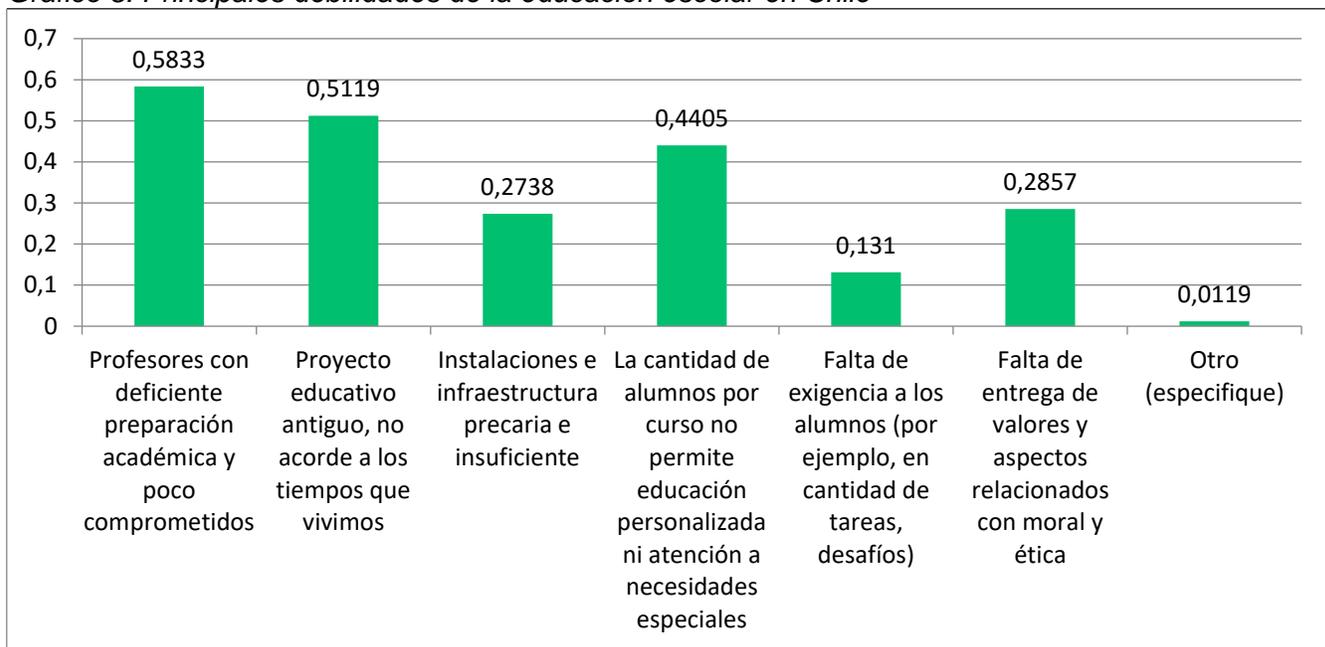


Fuente: Elaboración propia

En este gráfico se obtienen otras características importantes de identificar para incorporar en el proyecto, los cuales son un proyecto educativo integral (80,95%), profesores comprometidos (70,24%), educación personalizada (45,24%), programa de actividades extracurriculares (44,05%) e instalaciones (41,67%).

Pregunta 16: A su juicio, ¿cuál cree que es el mayor problema en la actual educación escolar chilena? Por favor seleccione las DOS alternativas más importantes para usted

Gráfico 5: Principales debilidades de la educación escolar en Chile



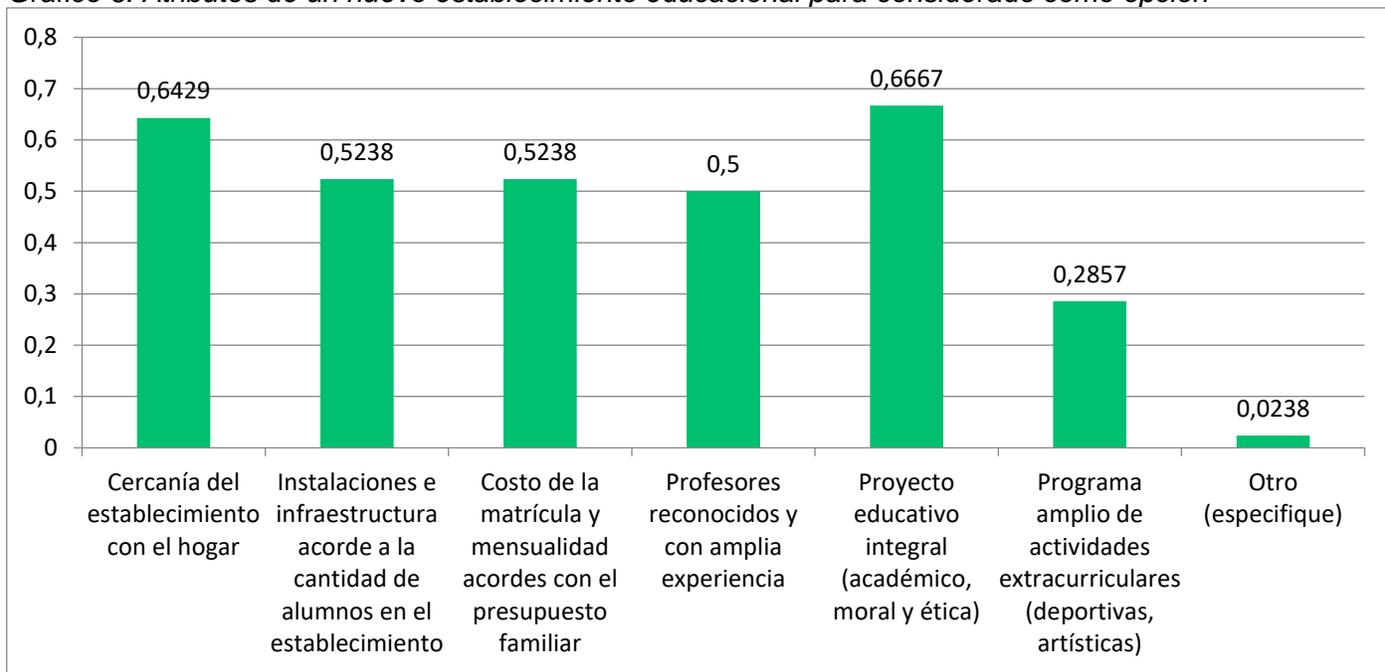
Fuente: elaboración propia

Las respuestas para esta pregunta ratifican y se encuentran en concordancia con los atributos más valorados por los apoderados, ya que las dos principales alternativas elegidas para explicar el problema actual de la educación chilena son precisamente profesores con deficiente preparación académica (58,33%) y proyecto educativo antiguo, (51,19%).

- Opción de nuevo establecimiento educacional y disposición a pago

Pregunta 17: Ante la apertura de un nuevo establecimiento de educación prebásica y básica ¿Cuáles son las características mínimas que debiera tener para considerarlo como opción al momento de elegir un colegio para su hijo? Por favor seleccione las TRES opciones más relevantes para usted.

Gráfico 6: Atributos de un nuevo establecimiento educacional para considerado como opción

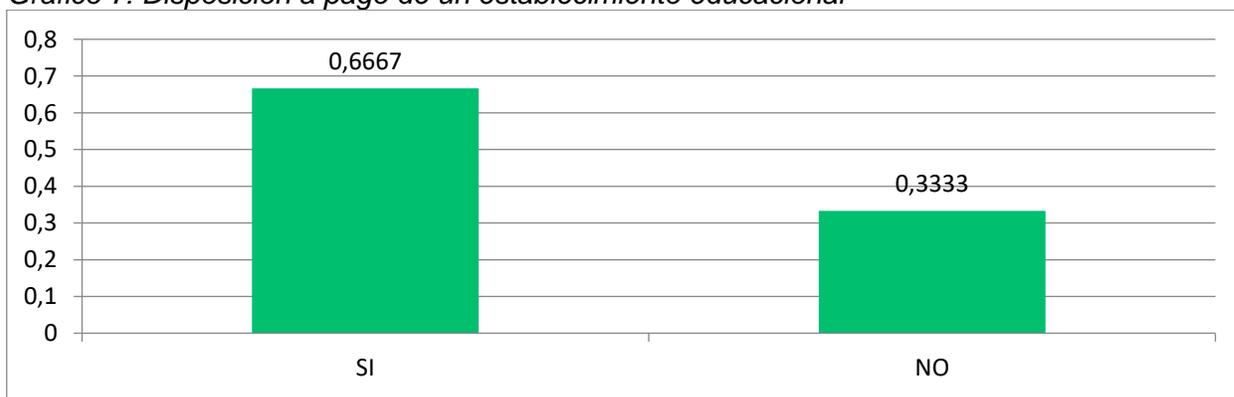


Fuente: elaboración propia

Dentro de las características más relevantes para considerar un nuevo establecimiento educacional se encuentran un proyecto educativo integral (66,67%), cercanía del establecimiento con el hogar (64,29%), y costos de la matrícula y mensualidades acordes con el presupuesto familiar y las instalaciones e infraestructura. (52,38%).

Pregunta 18: ¿Estaría dispuesto a pagar un rango de mensualidad entre \$400.000 y \$600.000 pesos chilenos si este nuevo establecimiento tuviera las características que usted indicó en la pregunta anterior?

Gráfico 7: Disposición a pago de un establecimiento educacional



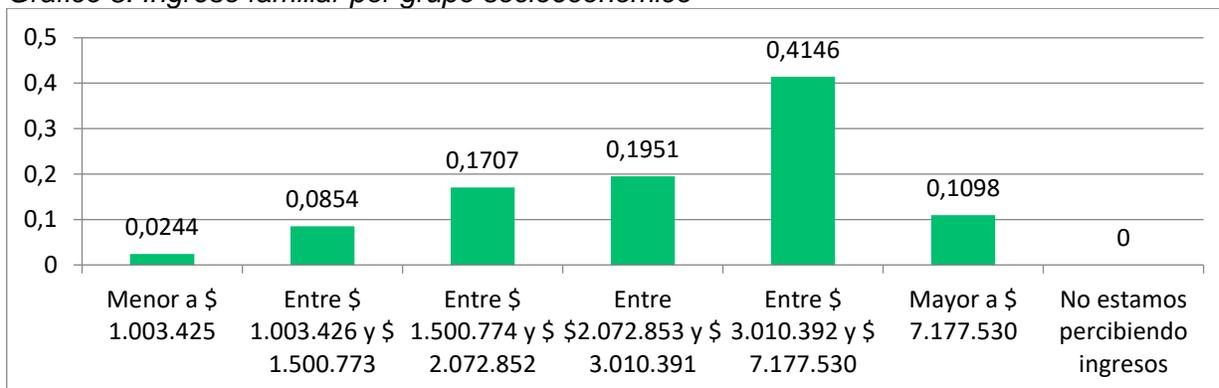
Fuente: elaboración propia

Una de las preguntas de la encuesta orientadas a identificar el monto de la mensualidad propuesta para el establecimiento educacional del estudio, la cual en un 66,67% estarían dispuestos a pagar si cumpliera con las características indicadas en la pregunta 17.

- Antecedentes demográficos: ingresos familiares

Pregunta 25: ¿Cuál es su rango de ingreso familiar líquido (en pesos chilenos)?

Gráfico 8: Ingreso familiar por grupo socioeconómico



Fuente: elaboración propia

De acuerdo con las respuestas a esta pregunta, el 10,98% se encuentra en el segmento socioeconómico AB (10,98%), el 41,46% se encuentra en el segmento C1a, el 19,51% en el segmento C1b, el 17,07% en el segmento C2, el 8,54% en el segmento C3 y el 2,44% en el segmento D y E.

Conclusiones

A partir de la información obtenida de la encuesta y los estudios preliminares, es posible obtener las siguientes conclusiones:

- ✓ El tipo de establecimiento preferido ampliamente es el particular pagado por sobre los particular subvencionado y municipal (79,73%). Si se compara con la información oficial del Centro de estudios Mineduc, esta proporción está en concordancia con la cantidad de alumnos matriculados y colegios por tipo existentes en el sector nororiente de la región metropolitana.
- ✓ Los atributos más valorados por los encuestados son proyecto educativo integral, profesores comprometidos, educación personalizada, programa de actividades extracurriculares y las instalaciones e infraestructura del establecimiento. En comparación con los estudios preliminares, los atributos valorados coinciden con ellos.
- ✓ Las necesidades insatisfechas actualmente respecto a los establecimientos educacionales son las de profesores con deficiente preparación académica, proyecto educativo no acorde con los tiempos, la cantidad excesiva de alumnos por curso, la falta de entrega de valores y las instalaciones e infraestructura insuficiente, que tienen relación precisamente con los atributos más valorados.
- ✓ Frente a la opción de un nuevo establecimiento educacional, es posible que sea considerado como una opción para matricular a sus hijos y existe la disposición a

pago de una mensualidad si éste cuenta con los atributos más valorados para una institución de este tipo.

- ✓ Respecto a grupo socioeconómico al cual pertenecen los encuestados, la mayoría pertenece al grupo ABC1, seguido del grupo C2, C3, D y E. Esta información tiene relación con la mensualidad que ellos pagan por alumno en el colegio, correspondiente la mayoría de ellos al rango de \$ 200.000 y \$ 600.000, seguido por el rango de 0\$ y \$200.000.

6.3.1.3 Segmentación de clientes

A partir de los resultados obtenidos en la encuesta y de los estudios previos del sector, se decidió segmentar a los clientes por apoderados con niños según tipo de establecimiento educacional en que se encuentran matriculados y por grupo socioeconómico.

- Segmentación por apoderados con niños según tipo de establecimiento educacional en que se encuentran matriculados

En Chile existen cuatro tipos de establecimientos educacionales, los cuales son colegio municipal, colegio particular subvencionado, corporación administración delegada y colegio particular pagado, cuyas características de cada uno se detallaron en el marco conceptual y legal (punto 5.4 al 5.7). Para el presente estudio se dividirán en 2 grupos de apoderados: los que tienen a sus hijos en colegios particulares subvencionados y los que los tienen en particulares pagados. No se considerarán los apoderados de corporaciones de administración delegada, por tratarse de colegios de propiedad del Estado y liceos técnico-profesionales (no incluido dentro del presente estudio la enseñanza media), tampoco se considerarán los apoderados de colegios municipales, propiedad del Estado también. Es posible identificar el tamaño de los segmentos tomando en consideración la cantidad de alumnos matriculados en enseñanza básica en número de estudiantes, la información se indica en la tabla 9, en gris se dejan los alumnos matriculados en colegios municipales por no ser considerados dentro del estudio.

Tabla 9: Tamaño de segmentos por apoderados con niños según tipo de establecimiento educacional en que se encuentran matriculados, en número de estudiantes

Comuna	Alumnos en colegio particular subvencionado	Alumnos en colegio particular pagado	Alumnos en colegio municipal
La Reina	4.079	7.018	2.637
Las Condes	3.401	18.002	2.891
Lo Barnechea	2.811	6.663	1.255
Ñuñoa	6.297	5.996	6.561
Providencia	2.596	9.120	4.511
Vitacura	1.164	10.030	1.455
Total sector	20.348	56.828	19.310

Fuente: Centro de estudios Mineduc/ Tabla de elaboración propia

- Segmentación por grupo socioeconómico (GSE)

En Chile los grupos socioeconómicos se determinan de acuerdo con los factores del ingreso per cápita equivalente según tamaño del hogar, educación formal alcanzada por el principal sostenedor del hogar y la ocupación del principal sostenedor del hogar. En total son siete grupos, cuyas principales características se encuentran en el Anexo 3.

Para el presente estudio los grupos socioeconómicos se agruparán en ABC1, C2C3 y DE. Los motivos principales de agrupación tienen relación con las similitudes de características que presentan entre si los grupos A, C1a y C1b, los grupos C2, C3 y los grupos D y E, en cuanto a nivel de ingresos, educación y acceso a tecnología (Anexo 3). Es importante señalar que la proporción de la población del sector nororiente que pertenecen a estos grupos socioeconómicos, según estudio de AIM Chile es de 45% pertenecientes al grupo ABC1, 43,8% al grupo C2 y C3, y 11,2% a los grupos D y E. La distribución de los GSE, por comuna, % y número de habitantes se indica en la tabla 10.

Tabla 10: Distribución grupos socioeconómicos sector nororiente de la región metropolitana, en % y número de habitantes

Comuna	Población (N° habitantes)	% ABC1	N° habitantes ABC1	% C2C3	N° habitantes C2C3	%DE	N° habitantes DE
La Reina	92.787	42,2%	39.156	42,4%	39.342	15,3%	14.196
Las Condes	294.838	53,5%	157.738	39,6%	116.756	7%	20.639
Lo Barnechea	105.833	49,7%	52.599	26,1%	27.622	25,3%	26.776
Ñuñoa	208.237	28,9%	60.180	55,3%	115.155	15,9%	33.110
Providencia	142.079	38,9%	55.269	54,9%	78.001	6,1%	8.667
Vitacura	85.384	62,6%	53.450	35,6%	30.397	1,8%	1.537
Total sector	929.158	45%	418.392	43,8%	407.273	11,2%	104.925

Fuente: BCN (reportes comunales) - Aim Chile /Tabla de elaboración propia

- Tamaño de los segmentos por grupo socioeconómico y con niños según tipo de establecimiento educacional en que se encuentran matriculados

Un dato atinente para la estimación del tamaño de los segmentos por grupo socioeconómico y por tipo de establecimiento, es lo indicado en un estudio de AIM Chile, el cual menciona que el grupo ABC1 opta mayoritariamente por matricular a sus hijos en colegios particulares pagado, los grupos C2 y C3 opta en su mayoría por matricular a sus hijos en colegios particular subvencionado y los grupos D y E opta por colegios municipales, lo que se puede visualizar en la tabla 11.

Tabla 11: Proporción de niños matriculados en sector nororiente por tipo de establecimiento y grupo socioeconómico.

Tipo de establecimiento	ABC1	C2C3	DE
Municipal	3%	16%	81%
Particular subvencionado	24%	59%	17%
Particular pagado	73%	25%	2%

Fuente: Aim Chile /Tabla de elaboración propia

Con esta información y la obtenida anteriormente, no se considerará el segmento DE, ya que los apoderados de establecimientos municipales no fueron considerados como segmento, además si se analiza la tabla 9, la cantidad de habitantes es minoría en el sector nororiente (11,2% del total de la población). Se identifican los tamaños de los segmentos para el presente estudio, en número de estudiantes matriculados en enseñanza básica (6 a 13 años). Los detalles se muestran en la tabla 12.

Tabla 12: Tamaño de los segmentos por grupo socioeconómico y apoderados con niños según tipo de establecimiento educacional en que se encuentran matriculados.

Grupo socioeconómico		
Matrículas según tipo de establecimiento (en número de estudiantes)	ABC1	C2C3
Particular subvencionado	4.884	12.005
Particular pagado	41.484	14.207
Total	46.368	26.212
%	63,9%	36,1%

Fuente: Centro estudios Mineduc – Aim Chile / Tabla de elaboración propia

Como se aprecia en la tabla 12, a pesar de que el grupo ABC1 y el grupo C2C3 en cuanto a número de habitantes tienen un tamaño similar, si se considera la cantidad de alumnos matriculados en establecimientos educacionales por grupo socioeconómico, el grupo ABC1 es de mayor tamaño con relación al grupo C2C3.

6.3.2 Análisis de competidores potenciales

6.3.2.1 Análisis preliminar

Como complemento a la información obtenida por la encuesta, se hizo un análisis de la competencia, de manera de contar con antecedentes a considerar en ella. La calidad de un colegio es posible medirla cuantitativamente mediante los resultados de la prueba Simce y PDT (PDT). Para el caso de la prueba Simce, la última fue realizada en el año 2019, solo para 8° básico, debido al estallido social, y en 2020 y 2021 fue suspendida debido a la pandemia, por este motivo, se considerará como un indicador los resultados obtenidos por colegio en la PDT, la cual fue realizada en diciembre de 2021. Adicional a este criterio, se consideró la categoría de desempeño vigente, otorgada por la agencia de calidad de la educación¹⁶, las cuales pueden ser 4: alto, medio, medio bajo e insuficiente. Para la clasificación de estas categorías se toma en consideración en un 67% los niveles de aprendizaje (por ejemplo: prueba Simce) y en un 33% indicadores de desarrollo personal y social (por ejemplo: clima de convivencia escolar, participación y formación ciudadana, hábitos de vida saludable, equidad de género). Los 20 colegios que obtuvieron mejores resultados se indican en la tabla 13, en naranja los colegios que no pertenecen al sector nororiente.

Tabla 13: Los 20 colegios con mejores resultados en la PDT año 2021.

Posición	Nombre establecimiento	Ciudad/Comuna	Tipo establecimiento	Puntaje promedio	Categoría de desempeño vigente en educación básica
1°	Colegio Cordillera	Las Condes	Particular pagado	698,5	Alto
2°	Villa María Academy	Las Condes	Particular pagado	687,8	Alto
3°	Colegio Tabancura	Vitacura	Particular pagado	686,8	Alto
4°	Colegio Los Andes	Vitacura	Particular pagado	686	Alto
5°	Colegio Los Alerces	Lo Barnechea	Particular pagado	681,4	Alto
6°	The Grange School	La Reina	Particular pagado	680,9	Alto
7°	Colegio Tabor y Nazareth	Lo Barnechea	Particular pagado	680,4	Alto
8°	Liceo Augusto D'Halmar	Ñuñoa	Municipal	673,1	Solo educ.media
9°	Colegio Pinares	Concepción	Particular pagado	672,8	Alto
10°	Instituto Hebreo	Lo Barnechea	Particular pagado	671,9	Alto
11°	The Kent School	Providencia	Particular pagado	670,1	Alto
12°	Cambridge College	Providencia	Particular pagado	669,9	Alto
13°	Colegio Puerto Varas	Puerto Varas	Particular pagado	669	Alto
14°	Colegio Francisco Encina	Ñuñoa	Particular pagado	668	Alto
15°	Santiago College	Lo Barnechea	Particular pagado	667,1	Alto
16°	Colegio Cumbres	Las Condes	Particular pagado	666,8	Alto
17°	Colegio Internacional Alba	Maipú	Particular pagado	666,8	Alto
18°	Colegio Alemán	Temuco	Particular pagado	666,2	Alto
19°	Colegio Internacional Sek	Las Condes	Particular pagado	665,2	Medio
20°	Colegio La Girouette	Las Condes	Particular pagado	664,4	Alto

Fuente: Departamento de Evaluación, Medición y Registro Educacional (Demre)

A partir de la información proporcionada en la Tabla 10, es posible inferir:

- De los 20 colegios, 19 de ellos son particular pagado, y solo 1 Municipal (el cual para el presente estudio no se consideró por tratarse de un establecimiento educacional solo de enseñanza media, en gris en tabla 13). Esto es un indicador de la brecha en educación que existe entre los colegios privados y públicos.
- De los 20 colegios, 16 de ellos pertenecen al sector nororiente, lo que nos indica que los mejores colegios se encuentran en este sector. La distribución por comuna es: 5 colegios de Las Condes, 4 colegios de Lo Barnechea, 2 colegios de Ñuñoa (1 de ellos solo imparte enseñanza media), 2 colegios de Providencia, 2 colegios de Vitacura y 1 colegio de La Reina.
- La mayor competencia en cuanto a la calidad de los colegios se encuentra entre colegios particulares pagados, más que con colegios públicos o particulares subvencionados.

6.3.2.2 Resultados de la encuesta e identificación de los principales competidores

A continuación, se detallan los resultados obtenidos de la encuesta realizada para las preguntas más atinentes del presente estudio, referentes a la identificación y caracterización de los competidores potenciales.

- Identificación de principales competidores

Pregunta 15: Nos puede indicar como máximo cinco colegios de Santiago que usted considera son los mejores, en orden decreciente (mejores en los primeros lugares).

La información obtenida a partir de esta pregunta es posible plantearla desde dos puntos de vista. Uno de ellos es el ranking de colegios ordenándolos desde el primer al quinto lugar y el otro es los cinco colegios más nombrados dentro de las respuestas.

- ✓ Ranking de colegios

Tabla 14: Ranking top 5 establecimientos educacionales de la región metropolitana

Posición	Nombre colegio y comuna	Tipo de establecimiento
1° lugar	The Kent School – Providencia	Particular pagado
2° lugar	Colegio San Ignacio El Bosque - Providencia	Particular pagado
3° lugar	Cambridge College – Providencia	Particular pagado
4° lugar	Saint George's College – Vitacura	Particular pagado
5° lugar	Instituto Nacional –Santiago	Municipal

Fuente: elaboración propia

De acuerdo con la tabla 14, los tres primeros colegios del ranking están ubicados en la comuna de Providencia y el cuarto lugar está en Vitacura, los cuatro colegios son particular pagado y se encuentran en el sector nororiente. El quinto lugar es un colegio ubicado en la comuna de Santiago y es municipal. Como es posible apreciar, el 80% de los colegios considerados los mejores se encuentran dentro del sector nororiente, mismo sector donde residen los encuestados y son particular pagado, mismo tipo de colegio donde los apoderados tienen matriculados a sus hijos.

- ✓ Colegios más nombrados en la encuesta

Tabla 15: Ranking top 5 colegios más nombrados de la región metropolitana

Nombre colegio y comuna	% de nombramiento
Colegio San Ignacio El Bosque - Providencia	26%
Cambridge College - Providencia	21%
Saint George's College - Vitacura	18%
The Kent School - Providencia	18%
Instituto Nacional - Santiago	17%

Fuente: elaboración propia

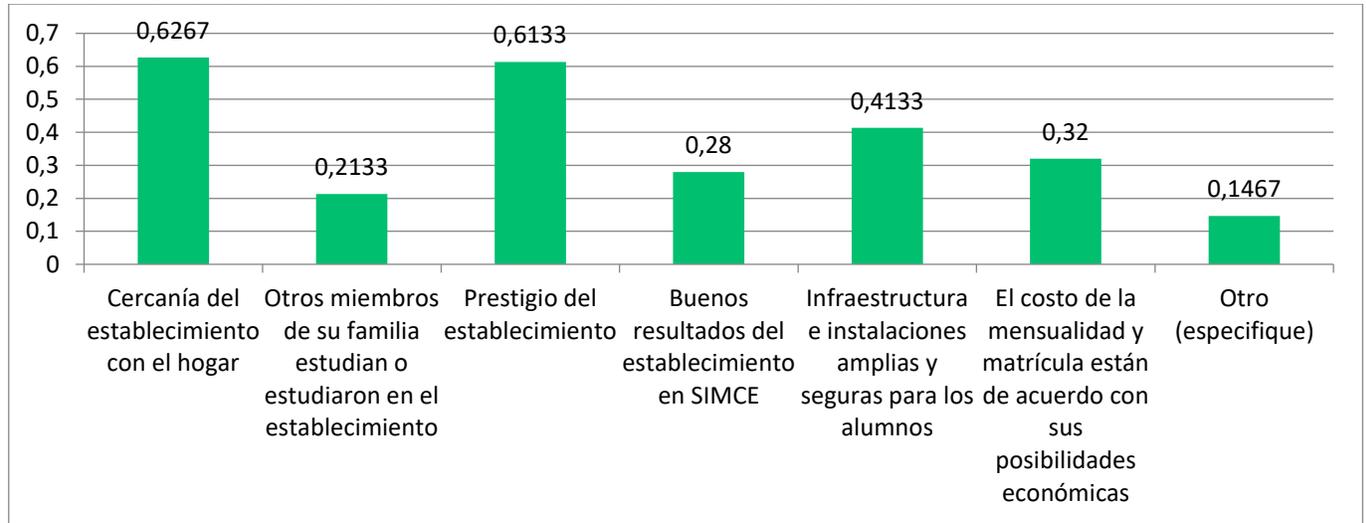
La tabla 15 muestra que los mismos cinco colegios ubicados en los cinco primeros lugares del ranking fueron los más mencionados, pero el orden fue modificado. Con la

comparación de la tabla 14 y 15 es posible confirmar los colegios que son considerados como los mejores de la región metropolitana, principales competidores potenciales para tomar como referencia.

- Características de los competidores

Pregunta 2: ¿Cuáles fueron las principales razones por las cuales decidió matricular al alumno en el actual establecimiento? Por favor seleccionar las TRES alternativas más importantes.

Gráfico 9: Criterios de selección del actual establecimiento educacional

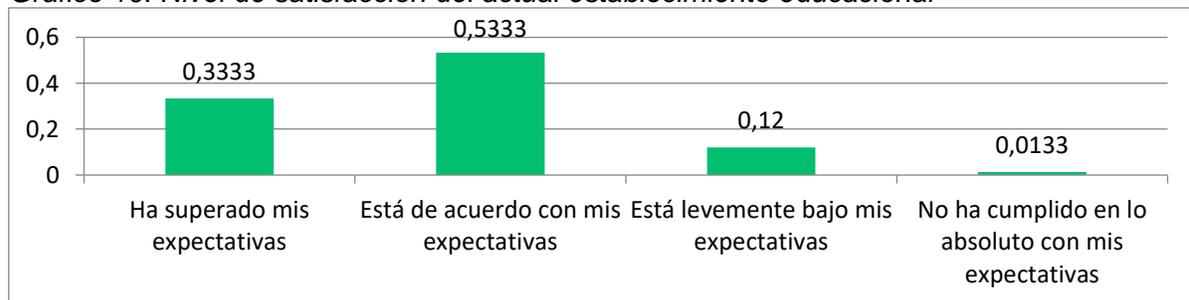


Fuente: elaboración propia

El gráfico muestra que las tres razones principales por las cuales seleccionaron el colegio que actualmente estudian sus hijos son en primer lugar cercanía con el hogar (62,67%), en segunda posición el prestigio del establecimiento (61,33%) y en tercer lugar la infraestructura e instalaciones amplias y seguras para los alumnos. Estos resultados se encuentran en concordancia con los obtenidos en la pregunta 17, que muestran las características que debiera tener un nuevo colegio para considerarlo como opción para sus hijos.

Pregunta 5: ¿Qué tan satisfecho se encuentra con el establecimiento educacional que actualmente asisten sus hijos?

Gráfico 10: Nivel de satisfacción del actual establecimiento educacional

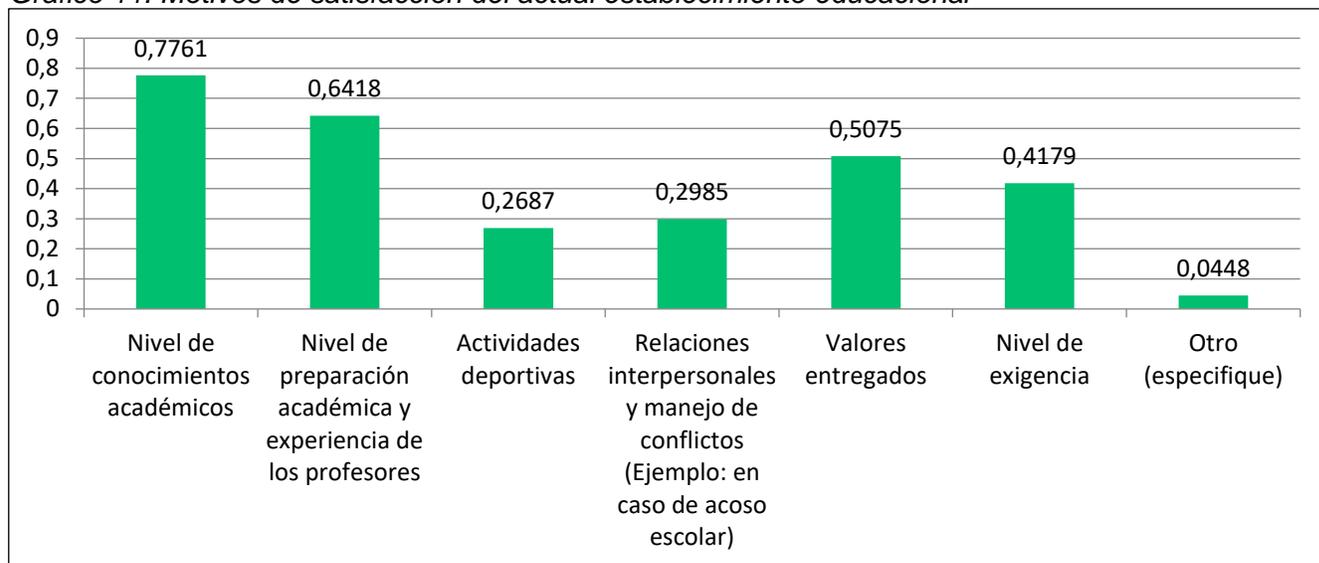


Fuente: elaboración propia

En general los encuestados se encuentran satisfechos con el colegio que actualmente asisten sus hijos (86,66% del total de encuestados). Esta información es importante para identificar si la Pregunta N°6 (a continuación) se pueden obtener conclusiones relevantes sobre los motivos por los cuales se encuentran satisfechos con el colegio, al ser un 86,66%, efectivamente es posible obtener dichas conclusiones.

Pregunta N°6: En caso de haber seleccionado en la pregunta anterior las alternativas a y b ¿Cuál es el motivo de su satisfacción? Por favor seleccione las TRES alternativas más importantes.

Gráfico 11: Motivos de satisfacción del actual establecimiento educacional

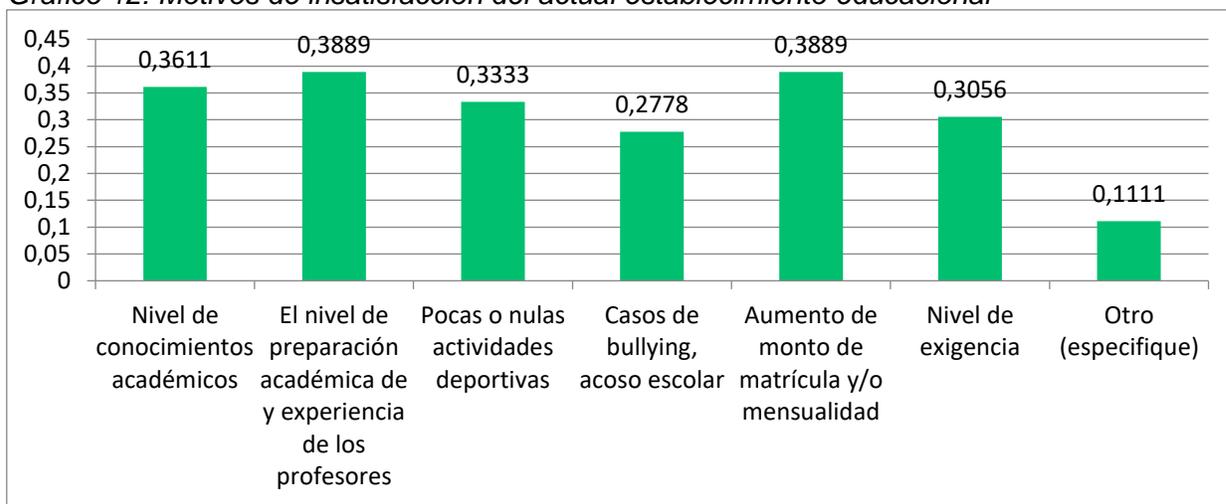


Fuente: elaboración propia

Las personas que se encuentran satisfechas con el colegio que asisten actualmente sus hijos indican que los tres motivos más importantes son en primer lugar por el nivel de conocimientos adquiridos (77,61%), en segundo lugar, por el nivel de preparación académica y experiencia de los profesores (64,18%) y en tercer lugar por los valores entregados (50,75%). Estos aspectos son importantes de identificar, ya que el colegio en estudio incorpora estos aspectos dentro de su propuesta educativa.

Pregunta 7: En caso de haber seleccionado en la pregunta anterior las alternativas c y d ¿Cuál es el motivo de su insatisfacción? Por favor seleccione las TRES alternativas más importantes.

Gráfico 12: Motivos de insatisfacción del actual establecimiento educacional

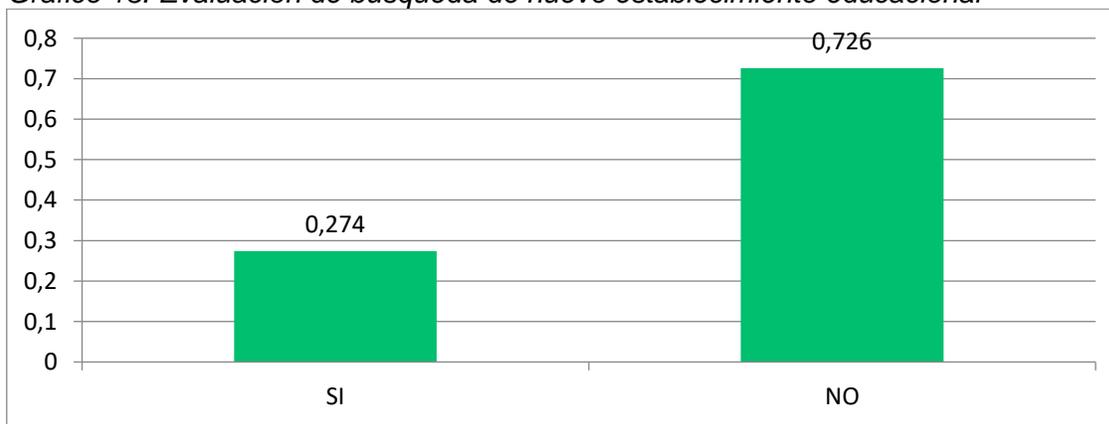


Fuente: elaboración propia

Dentro de los motivos de insatisfacción, los tres más importantes son el nivel de preparación académica y experiencia de los profesores, el aumento del monto de la matrícula y/o mensualidad y el nivel de conocimientos académicos entregados a los alumnos. Los resultados de esta pregunta se condicen con los motivos de satisfacción, pero entrega información adicional que tiene relación con la sensibilidad de los apoderados al aumento de la mensualidad y/o matrícula.

Pregunta 8: ¿Ha evaluado la búsqueda de un nuevo colegio para sus hijos?

Gráfico 13: Evaluación de búsqueda de nuevo establecimiento educacional



Fuente: elaboración propia

Los resultados de esta pregunta permiten identificar que el 72,6% de los apoderados no está buscando un nuevo colegio para sus hijos, y un 27,4% si lo ha evaluado. Se aprecia que los padres una vez que matriculan a sus hijos en el colegio, a menos que exista un motivo realmente importante que le genere insatisfacción, cambiarán a sus hijos de colegio, en caso contrario, lo mantendrán por todo el período escolar en el mismo lugar.

- Conclusiones

Una vez obtenida la información de la encuesta y el análisis preliminar, es posible obtener las siguientes conclusiones:

- ✓ Dentro de los atributos más importantes que generan la satisfacción de los apoderados se encuentra el nivel de conocimientos académicos, los cuales muestran como resultado cuantitativo los resultados en la PDT. Es posible detectar que dentro de los top 5 en el ranking de la encuesta, hay 2 colegios que coinciden con los top 20 de PDT (Cambridge School y The Kent School).
- ✓ Los principales motivos por los cual los apoderados decidieron matricular a sus hijos en el actual colegio en que se encuentran actualmente estudiando son la cercanía del establecimiento con el hogar, prestigio del establecimiento, la infraestructura e instalaciones del establecimiento y el costo de la mensualidad, lo que está en concordancia con el análisis preliminar realizado.
- ✓ A partir de los resultados de la encuesta también es posible identificar los principales competidores, cuyas principales características se muestran en la tabla 16. Se hace la observación que el orden de los colegios en la tabla es por orden alfabético y el monto de la mensualidad por colegiatura se indica en el Anexo 1.

Tabla 16: Características principales de los top 5 colegios de Santiago

Colegio	Principales características
Colegio San Ignacio El Bosque - Providencia	-Colegio particular pagado -Comenzó su funcionamiento en el año 1956 -Forma parte de la Iglesia Católica, específicamente de la Compañía de Jesús. -Cuenta con niveles desde prekínder a cuarto medio -Ofrece una formación inspirada en la espiritualidad de San Ignacio de Loyola, comprometida con una educación integral tanto en el orden intelectual, como socio afectivo y religioso espiritual.
Cambridge College - Providencia	-Colegio particular pagado -Comenzó su funcionamiento en el año 1961 -Colegio laico -Cuenta con niveles desde prekínder a cuarto medio -Ofrece una preparación intelectual de primer nivel que le permita al alumno desenvolverse adecuadamente en los niveles de la enseñanza superior y la integración de una formación valórica basados en la tradición humanista y la libertad de pensamiento.
Instituto Nacional Santiago	-Colegio municipal (público), gratuito -Comenzó su funcionamiento en el año 1813 -Colegio laico -Cuenta con niveles desde séptimo básico a cuarto medio -Ofrece como sellos educativos la excelencia académica y el liderazgo social. Cuenta con el respaldo de ser considerado como uno de los pilares fundamentales de la República.
Saint George's College - Vitacura	-Colegio particular pagado -Comenzó su funcionamiento en el año 1936 -Forma parte de la Iglesia Católica, específicamente de la Congregación de Santa Cruz. -Cuenta con niveles desde prekínder a cuarto medio -Ofrece formación integral de la persona, preparando ciudadanos competentes y cristianos comprometidos con la transformación de la sociedad en una más justa y humana.
The Kent School - Providencia	-Colegio particular pagado -Comenzó su funcionamiento en el año 1959 -Colegio laico -Cuenta con niveles desde prekínder a cuarto medio -Ofrece una educación completa intensiva en inglés, basada en una sólida formación académica que, haciendo uso del método de enseñanza tradicional, considera las aptitudes de cada alumno, en un entorno intelectual exigente; en la formación de valores que les permitan llegar a ser personas de bien, conscientes de sus deberes y derechos.

Fuente: Elaboración propia a partir de la información de página web de cada colegio

6.4 Análisis del actual sistema educativo de Finlandia

6.4.1 Antecedentes y características

Es reconocido a nivel mundial que los mejores sistemas educativos son los impartidos en los países del noreste de Europa, sin embargo, es el sistema educativo finlandés el que destaca por sobre estos países, ha sido quién ha obtenido los mejores resultados según el informe de Pisa. El sistema educativo finlandés tiene como objetivo que todos los alumnos puedan recibir una educación de calidad independiente de los ingresos de la familia, para que se convierta en un (a) ciudadano (a) activo (a), es por este motivo que la mayor parte de la educación es gratuita¹⁷. Forman parte este sistema las siguientes etapas:

- Educación infantil

Los niños tienen derecho a la educación incluso antes de la edad escolar. La educación infantil se organiza en jardines de infancia, los niños pueden acudir a educación infantil al menos veinte horas a la semana o más si los padres trabajan o estudian. El objetivo es ayudar a su desarrollo y su bienestar. Los niños aprenden, entre otras cosas, aptitudes sociales, destrezas manuales y distintos conocimientos, también aprenden destrezas que les ayudan a seguir aprendiendo, los días transcurren con muchos juegos y paseos. Si el idioma nativo del niño es distinto del finlandés o el sueco, se le ayuda a aprender el finlandés o el sueco, también puede recibir educación especial si la necesita. La educación infantil es organizada por los municipios, se financia con impuestos, por eso es más económica para las familias.

- Enseñanza preescolar

Los niños tienen que recibir enseñanza preescolar un año antes del comienzo de la escolarización obligatoria. Generalmente, la enseñanza preescolar comienza el año en que el niño cumple seis años, tiene lugar de lunes a viernes en jornadas de cuatro horas. A lo largo del curso, los niños aprenden conocimientos que les resultan útiles en el colegio, como las letras, no obstante, aún no se les enseña a leer. Si el idioma nativo del niño es distinto del finlandés o el sueco, se le ayuda a aprender el finlandés o el sueco, la jornada incluye también juegos y paseos.

- Educación básica

Esta etapa empieza cuando el niño cumple siete años y termina a la edad de dieciséis, consta de nueve cursos. En los primeros cursos, los niños tienen veinte horas semanales, las que van aumentando según se avanza a cursos superiores. En Finlandia, todos los profesores tienen gran libertad para organizar sus clases de forma independiente, sobre la base de los programas educativos nacional y local. Con frecuencia, los niños tienen el mismo profesor los primeros seis cursos, esto le permite conocer bien a sus alumnos y desarrollar las clases conforme a sus necesidades. Un importante objetivo es que los alumnos aprendan a pensar por sí mismos y que se responsabilicen de su propio aprendizaje.

- Educación secundaria

Después de la educación básica, las alternativas más comunes son el bachillerato y la formación profesional. El bachillerato es una educación de carácter general que no prepara para ninguna profesión en concreto, se aprenden las mismas asignaturas que en la educación básica, pero el aprendizaje es más exigente y autónomo. Generalmente, los estudiantes al final obtienen el título de bachiller, tiene una duración entre dos y cuatro años dependiendo del estudiante, después se puede acceder a la universidad, a una escuela politécnica o a una formación profesional con base de bachillerato. La formación profesional está más orientada a la práctica que el bachillerato, permite aprender los fundamentos de una profesión en unos tres años. A partir de entonces, se puede continuar estudiando hasta obtener un título de formación profesional o un título de formación profesional especializada. Una parte fundamental de los estudios es el aprendizaje en un lugar de trabajo. Si se desea, desde la formación profesional se puede seguir estudiando hasta la educación superior.

- Estudios superiores

En Finlandia, ofrecen estudios superiores las escuelas politécnicas y las universidades. En las escuelas politécnicas, los estudios están más orientados a la práctica que en las universidades, los estudios incluyen también prácticas profesionales el período de duración es entre tres y cuatro años. Por otro lado, los estudios universitarios se basan en la investigación científica. En la universidad se pueden cursar estudios de ciclo corto, de tres años, y, a continuación, seguir estudiando dos años más hasta obtener un título de ciclo largo.

Las principales características que destacan en este sistema educativo se detallan a continuación¹⁸:

Recursos económicos

- ✓ Educación gratuita y accesible: la educación recibida entre los siete y los dieciséis años, la cual es administrada por los municipios, es obligatoria y gratuita. Incluye además el material escolar, la comida, así como el transporte en el caso de que el niño viva a más de cinco kilómetros del colegio.
- ✓ Reparto equitativo del presupuesto para educación: los fondos destinados a la financiación del sistema educativo se distribuyen de manera equitativa entre los centros de estudio. Un reparto equitativo es diferente de un reparto igualitario en el que todos los centros reciben lo mismo. En el caso del sistema finlandés, existe una base de subvención para todos los centros, pero la cantidad finalmente destinada a cada uno puede variar según las necesidades de este, de esta forma se busca equiparar todas las escuelas para ofrecer igualdad de condiciones.

Profesores

- ✓ Selección rigurosa de profesionales: adicional a las exigencias de las competencias propias de un profesional en educación, los aspirantes a profesores

deben realizar un período de práctica de tres años. Asimismo, aquellos que se decanten por una especialización en una asignatura o materia concreta deben poseer una maestría en esta y realizar estudios en pedagogía. Una vez obtenidos los conocimientos y habilidades que se esperan de ellos, deben participar en una serie de procesos de selección muy rigurosos en los que, además de estas competencias, también se tiene en cuenta el concepto que estos tienen de la educación.

- ✓ Máximo respeto por el cuerpo docente y formación constante: debido a la rigurosidad en su formación y selección, los profesores son profesionales que gozan de un gran prestigio y autoridad tanto en el ámbito escolar como en la sociedad en general, por lo que son altamente respetados por todos los miembros de esta. Al ser los profesores son considerados como la pieza principal de la educación, la formación de estos es vital. Por este motivo, el cuerpo docente debe realizar una formación continua y complementaria a lo largo de su carrera profesional, que les ayude a reciclar conocimientos y adaptarse a las nuevas tendencias educativas.
- ✓ Cantidad de alumnos por curso adecuado: el sistema educativo finlandés no permite más de veinte alumnos por aula, aunque en ocasiones puede llegar a veinticinco. Además, la figura del auxiliar educativo es sumamente importante, ya ofrece un soporte al profesor principal independientemente del número de alumnos en clase.
- ✓ Preparación de clases en la jornada laboral: cada profesor no imparte tantas horas de clase, destinando las horas sobrantes de la jornada a organizar la materia, así como a investigar y trabajar con otros educadores.
- ✓ Independencia para organizar el currículo escolar: aunque el currículo escolar posee un marco común y una serie de líneas globales preestablecidas; cada uno de los centros educativos, junto con el cuerpo docente, se encargan de diseñar y organizar este currículo, con el objetivo de alcanzar los resultados establecidos de la manera que mejor consideren.

Estudiantes

- ✓ Libertad de elección de los alumnos: se fomenta la motivación y la autonomía de los alumnos, ofreciendo una libertad de elección progresiva en cuanto a algunas materias de estudio desde la educación escolar. De esta manera se busca también potenciar el sentido de la responsabilidad de ellos.
- ✓ Educación adaptada a las necesidades del alumno: el sistema educativo finlandés se caracteriza por una eficaz detección de los alumnos con necesidades educativas especiales, la cual comienza en los primeros años de educación no obligatoria. A continuación, se realiza un apoyo y seguimiento de estos alumnos y se previene que estas dificultades vayan en aumento. Además, se evitan las pruebas estandarizadas y se tiene en consideración el ritmo de aprendizaje de cada alumno. Finalmente, el mismo profesor se encarga del mismo grupo de

alumnos desde los siete a los doce años, garantizando una adecuada adaptación y un gran conocimiento de estos.

- ✓ Importancia del ocio y tiempo libre: Además de la educación, se presta especial atención a los momentos de descanso y ocio. La educación obligatoria empieza a los siete años, la jornada lectiva es mucho más corta de lo que suele ser habitual en otros países, y según qué etapas educativas solamente se imparten entre tres y cuatro clases por día. Además, se realizan descansos entre las clases y una pausa más larga para comer. Finalmente, los niños realizan prácticamente todo el trabajo en las clases con lo que se evita la realización de deberes en casa.
- ✓ Se premia la curiosidad, no la competencia: en las clases se valora la capacidad de crear, de experimentar y la colaboración entre alumnos, por lo que la curiosidad es un valor esencial. Debido a esto, apenas se realizan exámenes y no existen las calificaciones hasta los once años. Las valoraciones de los docentes son puramente descriptivas.
- ✓ Prevención del acoso escolar: una de las claves más importantes del sistema educativo finlandés es el énfasis en el desarrollo de programas de prevención del acoso escolar. Entre ellos destaca el Método KiVa, el cual consiste en no centrarse solamente en el agresor y la víctima, sino que se busca influir en el resto de los compañeros de clase para que no participen de ninguna manera en estas dinámicas de acoso. Como consecuencia, el acosador acabará por poner fin a sus conductas al ver que no es respaldado por nadie. Además, también se trabajan las habilidades socioemocionales y los valores de los alumnos.
- ✓ Los alumnos aprenden el idioma inglés a lo largo de sus años de enseñanza y terminan su secundaria hablando inglés a la perfección, al igual que el idioma finés y sueco.

Apoderados

- ✓ Papel de los padres en el aprendizaje: la implicación de los padres en el desarrollo y educación de los hijos es una concepción indiscutible en todo el país, por lo que la educación es complementada desde casa con otras actividades culturales. Para facilitar esta tarea, el estado ofrece ayudas y facilita la conciliación de la vida laboral y familiar, con el objetivo de que los padres puedan invertir más tiempo en sus hijos.

6.4.2 Comparación entre el sistema educativo chileno y finlandés

De acuerdo con los estudios realizados e identificados en el marco conceptual y legal, indican que el sistema educativo chileno se acerca al modelo educativo tradicional, y el sistema educativo finlandés se acerca al modelo educativo alternativo. Las principales diferencias que estos modelos educativos tienen se detallan en la tabla 17.

Tabla 17: Principales diferencias entre sistema educativo chileno y finlandés

Sistema educativo chileno	Sistema educativo finlandés
El profesor tiene un rol activo y preponderante, transmite los conocimientos al alumno, quién tiene un rol más bien pasivo, recibe la información y la intenta comprender.	El protagonista de la enseñanza es el niño, para el cual se adapta el proceso de aprendizaje desde sus intereses y motivaciones, y no al contrario. Se refuerza la creatividad y el pensamiento crítico.
La principal herramienta de aprendizaje del alumno es la memoria. La forma en la que los alumnos asientan los conocimientos es mediante la repetición	El juego es el motor del aprendizaje. A través de su práctica el niño es capaz de comprenderse a sí mismo y al entorno.
A todos los alumnos se les aplica el mismo ritmo y método de enseñanza, sin considerar mayormente los diferentes tiempos y modos de aprendizaje de cada alumno.	Se respeta el ritmo de aprendizaje de cada niño. Así mismo se valora la diversidad presente en las aulas.
Permite fácilmente la posibilidad de estandarizar y evaluar los conocimientos, por lo que un solo profesor puede encargarse de la educación de una gran cantidad de alumnos, con un máximo de 45 alumnos por aula y un promedio de 35 alumnos por aula	La cantidad de alumnos por nivel tiene como máximo de 25 alumnos por aula, y un promedio de 20 alumnos por aula, de manera de contar con educación más personalizada, de acuerdo con las necesidades de cada alumno. Además del profesor, se cuenta con un auxiliar educativo en el aula.
Se fomenta la competencia entre alumnos más que la cooperación y curiosidad.	Se fomenta la convivencia, la cooperación y el trabajo de equipo como norma.
Se envía gran cantidad de tareas para realizar en casa como complemento de lo aprendido en el aula.	La cantidad de tareas para hacer en casa en la educación primaria se reduce al mínimo para potenciar la asistencia a actividades extraescolares.

Fuente: Elaboración propia

A pesar de lo detallado anteriormente, es posible visualizar similitudes de manera de lograr puntos de encuentro en ambos modelos:

- En ambos modelos existe un profesor como referente en la educación del alumno.
- Existe independencia para organizar el currículo escolar, aunque en Chile el Mineduc establece una malla curricular, no indica la forma de desarrollarla, por este motivo, cada establecimiento educacional puede organizar el desarrollo de esta malla, buscando la mejor manera de impartirla a los alumnos.
- El horario de los establecimientos educacionales es de lunes a viernes y comienzan con cuatro horas diarias, las que se van incrementando a medida que los alumnos van avanzando en sus cursos y niveles.
- Los padres tienen un rol importante en la educación de sus hijos.
- El lugar de desarrollo de las clases es en un establecimiento educacional, el punto de encuentro entre el docente y el alumno.
- Hay asignaturas que son impartidas en ambos modelos educativos.
- La cantidad de años que el alumno estudia en ambos modelos educativos es similar y es de carácter obligatorio durante ese período de tiempo.
- La división de niveles en ambos modelos es similar (preescolar, educación primaria y secundaria).

6.4.3 Selección de aspectos a implementar en el colegio

De acuerdo con lo indicado en el punto anterior, es factible encontrar un punto de encuentro entre ambos modelos, pudiendo implementar dentro del colegio que se evalúa en la presente tesis al modelo educativo tradicional impartido en Chile algunos aspectos del modelo educativo impartido en Finlandia, logrando aprovechar lo mejor de ambos modelos. Estos aspectos son específicamente los detallados en la tabla 18 y serán considerados en las siguientes etapas del presente estudio.

Tabla 18: Aspectos del modelo educativo finlandés a implementar en el colegio

Tema	Descripción
Alumnos en aula	La cantidad de alumnos en aula en cada nivel será de un máximo de 30 alumnos, de manera de contar con educación más personalizada, de acuerdo con las necesidades de cada alumno.
Carga de tareas	La cantidad de tareas para hacer en casa en la educación prebásica y básica se reducirá al mínimo, y serán orientadas a material de apoyo para evaluaciones calificadas en el aula, de manera de potenciar la asistencia a actividades extracurriculares.
Entrega de valores	Se fomentará la convivencia, la cooperación y el trabajo de equipo como norma, en lugar de fomentar la competencia. A modo de ejemplo, no se premiará el mejor alumno de la clase y en su lugar se premiará al mejor compañero, además se realizarán actividades dentro de la clase que busquen el trabajo grupal y no sólo individual.
Desarrollo de competencias	Se reforzará la creatividad y el pensamiento crítico en los alumnos, así como se buscará poner en práctica los conocimientos adquiridos y no solo se quedarán en la teoría. Por ejemplo, se potenciarán las actividades en el laboratorio de ciencias y las salidas pedagógicas. Como complemento estarán disponibles talleres de arte, música, cuentos, teatro y diversos deportes. Además, en la asignatura de tecnología se buscará fomentar la innovación.
Actividades extracurriculares	Se fomentará la participación en actividades extracurriculares, como complemento al desarrollo de la educación integral, las cuales podrán realizarse dentro del mismo establecimiento educacional, de libre elección del alumno. Estas actividades serán de tipo deportivas, artísticas, académicas e intelectuales.
Idioma	Se enseñará el idioma inglés como segundo idioma, con el objetivo que los niños hablen este idioma como hablan el español. Por este motivo es que desde la enseñanza prebásica se impartirán clases en inglés, de manera que todos los días al menos tengan dos horas pedagógicas en este idioma y que clases tales como ciencias sociales y naturales sean en inglés.
Docentes	Se contará con un staff de profesores con experiencia y comprometidos con el desarrollo integral del alumno, quienes participarán del diseño del currículo de los diferentes niveles. Además, recibirán constante capacitación para el desarrollo de sus conocimientos y habilidades.
Apoderados	Se fomentará la colaboración entre apoderados y profesores, para obtener una educación integral tanto en el colegio como en casa. La comunicación entre el profesor jefe y los apoderados será fluida y abierta, teniendo como objetivo común el desarrollo integral del alumno.
Programa de prevención	Se implementará un programa de prevención de acoso escolar, el cual será compartido con los apoderados para desarrollarlo en conjunto, ya que en caso de existir acoso escolar en el colegio es importante abordarlo de forma integral. Este programa será reforzado también en la asignatura de orientación en los diferentes niveles escolares.

Fuente: Elaboración propia

6.5 Revisión de opciones de financiamiento del proyecto

El mercado de servicios financieros en Chile tiene una variedad de sectores, siendo el más importante el sistema bancario, el cual está compuesto de 18 bancos, lo que genera una mayor competencia y oferta para los clientes. Es una industria consolidada y regulada por el CMF (comisión de mercado financiero), cuya misión principal es promover el bienestar social y preservar la confianza en el sistema. Las opciones de financiamiento que existen en la actualidad en Chile para una empresa pequeña o mediana que se encuentra en proceso de formación o creación, que aplican a las características del proyecto del presente estudio son las siguientes¹⁹:

- Crédito comercial bancario

Es una opción dirigida a personas jurídicas con necesidades de financiamiento, con el objetivo de apoyar el crecimiento empresarial y el emprendimiento. Este crédito puede usarse para financiar la adquisición de bienes, el pago de servicios orientados a la operación de la empresa y al refinanciamiento de pasivos. Se asigna en pesos chilenos o en Unidades de Fomento (UF) y se paga en cuotas iguales y de tasa fija. Dependiendo de la entidad financiera, el préstamo puede cancelarse en un plazo de tres a cuatro años. Permite los abonos a capital y es posible pactar el pago de este crédito en cuotas mensuales, bimestrales, trimestrales o semestrales.

- Crédito CORFO

Está dirigido a empresas con ventas anuales de hasta UF 25.000, que destinen los recursos a la producción de bienes o servicios. Este crédito otorga a los beneficiarios un tope de UF 5.000 y se puede utilizar para financiar inversiones, actividades de producción y capital de trabajo. Es un préstamo pactado a 120 meses como plazo máximo, y sus intereses son inferiores a los que ofrecen las entidades bancarias. Las únicas restricciones son que no está ligado al pago de impuestos, no financia investigaciones de tecnologías contaminantes y tampoco créditos para personas relacionadas con la gestión inmobiliaria.

- Crédito con garantía FOGAPE

Dentro de los tipos de créditos para empresas, el crédito con garantía FOGAPE está dirigido a personas naturales o jurídicas que desarrollen actividades empresariales, ya sea productivas o de servicios, con la debida formalidad tributaria. Se tramita a través de intermediarios financieros y se puede utilizar para capital de trabajo y/o financiamiento de materias primas, mercaderías o pago de remuneraciones. Corresponde a un fondo estatal que garantiza un porcentaje de los créditos que las instituciones financieras otorgan a las pymes que, por concepto de ventas anuales, no pasen las UF 50.000.

- Crédito para local, bodega u oficina

Diseñado para que las empresas financien la adquisición de los espacios que requieren para ejecutar sus procesos empresariales. Pueden encontrarse soluciones que cubren desde la compra de terrenos hasta la construcción, reforma y adquisición directa del inmueble. Dependiendo de la entidad financiera, para acceder al préstamo se exige tener entre el 10% y el 30% del valor total de la propiedad.

- Leasing

No corresponde a un crédito, pero es una opción de financiamiento que permite acceder a bienes muebles (por ejemplo: vehículos o maquinaria) o inmuebles (por ejemplo: oficinas o locales) a través de un contrato de arrendamiento con opción de compra. A petición de la empresa interesada, la entidad bancaria adquiere el bien para arrendárselo, con la posibilidad de adquirirla como activo. La ventaja de esta alternativa es que, sin adquirir una deuda como tal, la empresa financia hasta el 100% de la operación. La mayoría de los financiamientos para activos fijos productivos se entregan bajo la modalidad de leasing. Son una buena opción porque ponen a disposición de la compañía maquinaria, equipos y tecnología sin necesidad de destinar capital de trabajo para ello.

- Inversionistas Ángeles

Son una red de inversionistas que patrocinan a emprendedores de alto impacto con propuestas de alto valor e innovación. Estos inversionistas buscan a través de fundaciones legales seleccionar los mejores proyectos de emprendimiento. Proyectos de negocios que según su criterio generaran un buen retorno para el pago del capital prestado. Además, apoyan a los emprendedores con su experiencia en marketing, innovación tecnológica y otros campos.

Adicional a las alternativas expuestas anteriormente, existen otros tipos de financiamiento para emprendimientos en Chile, como por ejemplo Capital Semilla de Corfo y Capital Abeja de Sercotec (Servicio de Cooperación Técnica). Se hace la observación que pueden aplicar para este proyecto, pero no son suficientes por sí solos ya que el monto máximo a financiar corresponde entre \$ 3.300.000 y \$ 3.500.000, y para la creación de un colegio el capital inicial es más alto que este monto, ya que se requiere de infraestructura e instalaciones mínimas para comenzar a funcionar.

7. Síntesis estratégica

A partir del diagnóstico realizado, para el presente proyecto se realizó un análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) general y por segmento. El FODA general se muestra en la tabla 19, mientras que para el caso de FODA por segmento se muestran en la tabla 20 (apoderados según tipo de establecimiento educacional) y en la tabla 21 (por grupo socioeconómico).

Es importante señalar que debido a que la organización aún no existe, no es posible realizar un análisis interno, por lo tanto, no tiene aún fortalezas ni debilidades. El enfoque será en el análisis externo, es decir, en las oportunidades y amenazas.

7.1 FODA general

Tabla 19: FODA general

Oportunidades	Amenazas
El tamaño de mercado actual tiene espacio para más actores en el sector nororiente. De acuerdo con la información obtenida del Centro de estudios de Mineduc, en el sector nororiente hay 96.486 niños matriculados en un total de 226 colegios, esto indica que hay un promedio de 427 alumnos por colegio y 53 alumnos por nivel considerando 1° a 8° básico. El tamaño en términos monetarios del mercado actual anual es de \$ 289.308.620.256.	La proyección del crecimiento del mercado tanto para períodos más próximos (año 2025) como para períodos más prolongados (año 2035) no es auspiciosa. Se estima que en el sector nororiente de la región metropolitana la población de niños entre 0 y 14 años prácticamente no crecerá. Si se toma como referencia al período comprendido entre los años 2015 y 2035 la cantidad de niños solo se incrementará en 0,2%, lo que significa un aumento de tan solo 320 niños en 20 años.
Dentro del marco legal, la educación en Chile está regulada por la Ley General de Educación, Ley 20.370, la cual indica que la educación básica es obligatoria. Esto implica una oportunidad para los establecimientos educacionales, que ya tienen un aspecto que estaría asegurando que los niños deben recibir educación general básica como mínimo, por lo tanto, tienen que matricularse en algún colegio para cursar los niveles de 1° a 8° básico.	Respecto a la competencia, de los 20 colegios del país con mejores resultados en la PDT, un 80% de ellos se encuentran ubicados en el sector nororiente. Si se considera que uno de los atributos más valorados es el prestigio del colegio (61,33%), existe un alto nivel de competidores.
Desde el punto de vista financiero, en Chile es una industria consolidada y regulada, siendo la más importante el sistema bancario, que actualmente cuenta con 18 bancos. Existen variadas alternativas para optar a financiamiento, tanto en el ámbito privado como en el ámbito público. También hay diferentes opciones de financiamiento de acuerdo con el producto a financiar, como por ejemplo un crédito para local, bodega u oficina, leasing. Es importante mencionar que existe la posibilidad de obtener recursos provenientes de inversionistas ángeles, sumándose como una alternativa más de financiamiento.	La situación económica del país no se proyecta con números optimistas. La inflación del año 2021 fue de un 7,2% y se estima un 5,3% para 2022, bastante más alto que la meta de inflación que tiene el Banco Central de un 3%. Se estima un PIB 2022 de un 1,9%. Estos números alertan de un menor poder adquisitivo de las personas, lo que implica menor presupuesto para educación, con especial relevancia para colegios particular pagado.
Respecto al análisis realizado al actual sistema educativo de Finlandia, y comparándolo con el actual sistema educativo de Chile, se pudo concluir que es viable implementar dentro de un establecimiento educacional chileno que se rige por un modelo educativo tradicional aspectos del modelo educativo finlandés, buscando aprovechar lo mejor de ambos modelos para obtener una ventaja competitiva de ello (ver tabla 18), y que este programa educativo pueda ser aprobado por Mineduc.	Dentro del entorno sociocultural, la tendencia a la baja en cantidad alumnos matriculados y deserción en la carrera de pedagogía el año 2021 (la matrícula de pedagogía disminuyó un 19% respecto al año anterior, además aproximadamente hay una deserción de 4,1% docentes dentro de los primeros cinco años), así como la proyección de que para el año 2025, falten cerca de 32.000 docentes, se considera una amenaza para el sector de la educación y su buen desempeño

Fuente: Elaboración propia

7.2 FODA por segmento

Tabla 20: FODA por segmento. Por apoderados con niños según tipo de establecimiento educacional en que se encuentran matriculados

Aspecto	Apoderados de colegio particular subvencionado	Apoderados de colegio particular pagado	Oportunidad/Amenaza
Tamaño de segmento (número de estudiantes)	Hay 20.348 alumnos matriculados.	Hay 56.828 alumnos matriculados	Existe una oportunidad en segmento de apoderados de colegios particulares pagados, ya que tienen mayor cantidad de alumnos matriculados en este tipo de establecimientos. Por otro lado, existe una amenaza con los apoderados cuyos hijos están en colegios particulares subvencionados, que tienen menos de la mitad de los alumnos matriculados en comparación con los colegios particulares pagado.
Competidores (número de establecimientos y calidad del establecimiento)	Hay 48 establecimientos educacionales. No hay establecimientos dentro de los 20 mejores colegios	Hay 138 establecimientos educacionales. Hay 19 establecimientos dentro de los 20 mejores colegios, 16 de ellos en el sector nororiental	Desde este aspecto, existiría una amenaza en el segmento de apoderados colegios particulares pagados, debido a que la competencia más fuerte se da entre este tipo de colegios (en cuanto a número de establecimientos y calidad) y sería una oportunidad para el segmento de los apoderados de niños en colegios particulares subvencionados, ya que la competencia dentro de este tipo de establecimientos sería menor, tanto en número de establecimientos como en calidad.
Disposición a pago	El promedio de mensualidad que pagan los apoderados cuyos niños cursan en establecimientos particular subvencionado es de \$47.708 (listado completo en anexo 1)	El promedio de mensualidad que pagan los apoderados cuyos niños cursan en establecimientos particular subvencionado es \$424.246 (listado completo en anexo 1)	Las diferencias de mensualidades que pagan los apoderados tienen gran diferencia en los montos de acuerdo con el tipo de colegio que cursan los niños de cada tipo de establecimiento. Este aspecto genera una oportunidad en el segmento de apoderados de colegios particulares pagados y una amenaza en el segmento de apoderados de colegios particular subvencionados, ya que la disposición a pago en este segmento es considerablemente menor.
Entorno legal (Ley de inclusión – método de selección)	En el año 2015 la Ley de inclusión entre otras cosas cambió el método de selección de alumnos que ingresan a este tipo de establecimiento, el colegio ya no podrá elegir los alumnos que ingresen al colegio.	La ley de inclusión no incluye a los colegios particulares pagados, los cuales aún tienen la opción de usar su propio método de admisión escolar.	De acuerdo con los resultados de la encuesta, un 21,33% de los encuestados seleccionaron el actual colegio porque otros miembros de su familia estudiaron en ese establecimiento, mientras que un 62,67% lo hicieron por el prestigio del colegio. Este nuevo método de selección genera una amenaza para los apoderados del segmento de particular subvencionado, ya que no tendrán la opción de elegir el colegio que prefieren. Al contrario, es una oportunidad para el segmento de apoderados de colegios particular pagados que podrán elegir el colegio de su preferencia para todos sus hijos.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 21: FODA por segmento. Por grupo socioeconómico

Aspecto	ABC1	C2C3	Oportunidad/Amenaza
Tamaño del segmento	En el sector nororiental el 63,9% de la población pertenece a este grupo. En número de estudiantes, equivale a 46.368	En el sector nororiental el 36,1% de la población pertenece a este grupo. En número de estudiantes equivale a 26.212	Existe una oportunidad en el grupo ABC1, debido al mayor tamaño del mercado que representa. Por otro lado, existe una amenaza para el grupo C2C3, ya que el tamaño de mercado en comparación con el ABC1 es mucho menor (44% menor)
Disposición a pago y poder adquisitivo	Este grupo tiene el mayor poder adquisitivo (ingreso promedio entre \$7.177.530 y \$2.072.853 por hogar) y una mayor disposición a pago, en especial en servicios de educación, al menos el 66% de ellos tiene nivel de educación universitaria o más completa.	Este grupo tiene menor poder adquisitivo (ingreso promedio entre \$1.500.774 y \$1.003.426 por hogar) y una correspondiente menor disposición a pago. En cuanto al nivel de educación, hasta un 20% de las personas que pertenecen a este grupo tienen educación universitaria o más completa.	Existe una oportunidad en el grupo ABC1, por tener mayor poder adquisitivo además al contar con al menos 66% de ellos con educación universitaria o más completa, es un indicador de la importancia que le dan a este ítem y la mayor disposición a pago. Por las razones contrarias, este aspecto sería una amenaza para el grupo C2C3.
Preferencia por tipo de establecimientos educativos	El 73% de las personas pertenecientes a este grupo prefieren matricular a sus hijos en establecimientos educativos particulares pagados, que corresponden a los colegios cuyo costo económico es mayor, un 24% prefieren colegios particulares subvencionados y un 3% en colegios municipales.	El 25% de las personas pertenecientes a este grupo prefieren matricular a sus hijos en establecimientos educativos particulares pagados, un 59% en colegios particulares subvencionados y un 16% en colegios municipales, que corresponden a los colegios cuyo costo económico es menor.	Existe una oportunidad para el grupo ABC1, ya que en una muy baja proporción prefieren establecimientos educativos municipales (3%) con relación al grupo C2C3, cuya preferencia es de un 16%, lo que implica un menor tamaño de mercado potencial, ya que no se consideraron los colegios municipales por impedimentos legales de poder formar un establecimiento de este tipo por parte de una entidad privada.
Entorno tecnológico	En cuanto al entorno tecnológico, sobre el 70% de los hogares tiene acceso a banda ancha fija, además sobre el 84% cuenta con teléfono móvil con plan de datos.	En cuanto al entorno tecnológico, sobre el 26% de los hogares tiene acceso a banda ancha fija, además sobre el 44% cuenta con teléfono móvil con plan de datos.	Si se considera que cada vez más se utiliza la tecnología en favor de la educación, y en casos como pandemia, la que aún no termina, este aspecto fue crucial para continuar con las clases, es una oportunidad para el grupo ABC1 que pueda tener mayor acceso a ella, y sería una amenaza para el grupo C2C3 por las razones opuestas.
Entorno económico	El grupo ABC1 está formado por los grupos AB (clase alta) C1a (clase media alta) y C2 (clase media emergente)	El grupo C2C3 está formado por los grupos C2 (clase media típica) y C3 (clase media baja)	Los pronósticos de los indicadores económicos para el año 2022, como lo son el PIB (1,9%), Inflación (5,3%), desempleo (7,4%) no son favorecedores, esto puede ser una amenaza mayor en el grupo C2C3, un sector con menores ingresos es más vulnerable a estos aspectos en comparación al grupo ABC1, que, si bien también es una amenaza para ellos, la amenaza es menor comparada con C2C3

Fuente: Elaboración propia

8. Formulación de la estrategia

8.1 Selección del segmento de mercado objetivo

Se han seleccionado dos segmentos objetivos, uno de ellos es el segmento de apoderados de colegios particulares pagados y el otro segmento es el grupo socioeconómico ABC1. Los principales motivos por los cuales se hizo esta elección se señalan a continuación:

- El tamaño de ambos segmentos presenta la mayor cantidad de estudiantes en el sector nororiente, siendo atractivo para el presente estudio enfocarse en ellos por las mayores oportunidades que presenta. El tamaño de ambos segmentos se visualiza en la tabla 20.

Tabla 22: Tamaño de segmentos seleccionados, en número de estudiantes

Matrículas según tipo de establecimiento	Grupo socioeconómico
Particular pagado	ABC1 41.484

Fuente: Elaboración propia

- La mayor disposición a pago visto desde el punto de vista de mensualidades pagadas por tipo de establecimiento educacional (\$424.246 en particulares subvencionados y \$47.708 en particulares subvencionados), nivel educacional universitaria o más completo (hasta el 66% del grupo ABC1 hasta el 20% en el grupo C2C3) y de ingresos por hogar (entre \$ 7.177.530 y \$ 2.072.853 en grupo ABC1 y entre \$ 1.500.774 y \$ 1.003.426 en grupo C2C3), se visualiza en ambos segmentos seleccionados, lo que genera un atractivo para el presente estudio.
- El entorno legal respeto a la Ley de inclusión genera un atractivo para el segmento de apoderados de colegios particular pagado, en desmedro del segmento de apoderados de colegios particular subvencionado, por las oportunidades que genera la libertad de elección del establecimiento educacional de su preferencia.
- Si bien en el sector nororiente hay una fuerte competencia en especial entre los establecimientos particulares pagados en cuanto a calidad (16 de los 20 mejores colegios del país están ubicados en el sector nororiente) y hay mayor cantidad de colegios de este tipo (138 establecimientos), es un segmento atractivo el de apoderados de colegios particulares pagados, ya que el segmento es mayor y hay espacio de crecimiento en este segmento, si se considera la cantidad de alumnos matriculados y la cantidad de colegios disponibles para satisfacer la demanda. Con mayor razón si se entrega una oferta que cuente con una propuesta de valor atractiva para los apoderados, como son incorporar aspectos del sistema educativo finlandés (ver tabla 18).
- La preferencia por el grupo ABC1 a elegir colegios particulares pagados (73%) por sobre los otros tipos de establecimientos es atractivo para el presente estudio. Otro aspecto atractivo de este segmento es la menor vulnerabilidad de este grupo ante situaciones económicas adversas, por tratarse del grupo con mayor poder adquisitivo.

8.2 Modelo de negocio

Para realizar el modelo de negocio a partir de la información obtenida en el diagnóstico y síntesis estratégica, se utilizó la herramienta de lienzo de modelo de negocios de Canvas (Business Model Canvas). Consta de cuatro partes, que en total forman nueve bloques: infraestructura (tiene tres bloques: socios clave, actividades clave y recursos clave), propuesta de valor (tiene un bloque), clientes (tiene tres bloques: relación con clientes, canales y segmentos de clientes) y finanzas (tiene dos bloques: estructura de costos y fuentes de ingresos). En la tabla 23 se detalla el modelo de negocio.

Tabla 23: Lienzo de modelo de negocios de Canvas

Business Model Canvas				
Socios clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relación con clientes	Segmento de clientes
<ul style="list-style-type: none"> -Ministerio de Educación (Mineduc) -Corporación nacional de colegios particulares AG (Conacep) -Centro de padres y apoderados del colegio. 	<ul style="list-style-type: none"> -Actividades de docencia y formación dentro y fuera del aula (refuerzo, orientación, actividades extracurriculares). -Capacitación constante a los docentes tanto en conocimientos como en habilidades. -Comunicación diaria con apoderados y actualización periódica de información en todos los canales de comunicación. 	<ul style="list-style-type: none"> -Colegio de educación prebásica y básica mixto y laico particular pagado ubicado en el sector nororiente de la región metropolitana aprobado por el Mineduc, con proyecto educativo que tome aspectos del modelo educativo chileno y finlandés (ver tabla 18). -Educación personalizada, de acuerdo con las necesidades de cada alumno. -Entrega de valores éticos. -Enseñanza de inglés como segundo idioma. -Comunicación permanente entre profesor jefe y apoderados, fomentando la colaboración en la educación del alumno. -Opciones varias de actividades extracurriculares para los alumnos. -Programa de detección temprana de situaciones de acoso escolar (bullying). -Instalaciones e infraestructura seguras y equipadas. 	<ul style="list-style-type: none"> -Relación diaria entre alumnos y personal de la institución (docentes y personal de apoyo). -Reuniones periódicas de apoderados y profesor jefe -Reuniones entre profesor jefe y cada apoderado por separado. -Actividades de integración (paseos, visitas pedagógicas). -Comunicación diaria con los apoderados a través de aplicación educativa y agenda de comunicaciones del alumno. 	<ul style="list-style-type: none"> -Apoderados con niños matriculados en colegios particular pagado, pertenecientes al grupo socioeconómico ABC1 del sector nororiente de la región metropolitana.
	Recursos clave			
	<ul style="list-style-type: none"> -Personal docente con experiencia de al menos cinco años y capacitado. -Instalaciones e infraestructura acordes para la adecuada educación de los alumnos. -Plataforma educativa de comunicación y apoyo en la educación. -Personal y recursos tecnológicos para promoción del establecimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> -Página web y redes sociales. -Aplicaciones de educación y e-mail. -Agenda de comunicaciones (notebook). -Contacto telefónico y mensajes de WhatsApp (grupal/individual). -Volantes publicitarios 		
Estructura de costos		Fuentes de ingresos		
<ul style="list-style-type: none"> -Sueldos a profesores y personal de apoyo -Materiales para aula y oficina -Pago crédito bancario para inversión inicial -Pago servicios básicos (luz, agua, gas, telefonía e internet) -Derecho de uso de plataformas virtuales -Publicidad y mantención de página web -Pago proveedores varios (aseo, mantención, seguridad, seguros, cafetería) 		<ul style="list-style-type: none"> -Cuota de postulación (única vez) -Cuota de incorporación (única vez) -Matrícula (anual) -Mensualidades colegiatura -Mensualidades talleres -Agenda y libros institucionales -Accesorios institucionales (corbatas) 		

Fuente: Información de elaboración propia

8.3 Propuesta de valor

La propuesta de valor fue realizada a partir del Business Model Canvas detallado en el punto 8.2 del presente estudio. La herramienta utilizada para la elaboración fue el lienzo de la propuesta de valor de Canvas (Value proposition Canvas). Esta herramienta fue seleccionada porque analiza una propuesta de valor desde lo que ve y siente el cliente. Consta de dos partes: una de ellas se llama segmentos de clientes (los segmentos fueron seleccionados en punto 8.1 del presente estudio), en la cual se incluyen las tareas del cliente, sus alegrías y dolores; la otra parte es la propuesta de valor (lo que se ofrecerá y agrega valor al cliente) que incluyen los productos y servicios, creadores de alegría y aliviadores de dolor para los clientes. Los detalles se muestran en la tabla 24.

Tabla 24: Lienzo de propuesta de valor de Canvas

Value proposition Canvas		Segmento de clientes	
Propuesta de valor		Ganancias	Tareas de clientes
Productos y servicios Establecimiento educacional de enseñanza prebásica (prekínder y kínder) y básica (primero a octavo básico) particular pagado, con modelo educativo tradicional chileno que incluye aspectos del modelo educativo finlandés (ver tabla 18), aprobado por el Ministerio de Educación (Mineduc), de carácter mixto y laico, ubicado en el sector nororiente de la región metropolitana.	Creadores de ganancia -Educación personalizada, de acuerdo con las necesidades de cada alumno -Equipo docente con experiencia de al menos cinco años y capacitado -Entrega de valores éticos. -Enseñanza de inglés como segundo idioma -Instalaciones e infraestructura seguras y equipadas para la adecuada educación de los alumnos	-Formación de hijos educados e íntegros -Preparación para las futuras etapas educativas (educación media y superior) -Hijos motivados por aprender y realizar diversas actividades que contribuyan a su educación integral. -Hijos con tiempo para descanso al recibir todos los conocimientos necesarios dentro del colegio.	-Entregar educación a sus hijos -Elegir un establecimiento educacional que entregue buena educación a sus hijos -Participar activamente en la educación de sus hijos -Velar por el buen desempeño de sus hijos en el establecimiento educacional -Procurar que sus hijos gocen de bienestar en el establecimiento educacional, evitando situaciones como por ejemplo acoso escolar (bullying)
	Aliviadores de dolor -Comunicación permanente entre profesor jefe y apoderados, fomentando la colaboración en la educación del alumno -Opciones varias de actividades extracurriculares para los alumnos -Programa de detección temprana de situaciones de acoso escolar (bullying).	Dolores -Hijos con educación insuficiente -Falta de preparación para la educación media y superior -Hijos sin interés por aprender ni realizar actividades de índole educativa o bien por asistir al establecimiento educacional. -Tener que pagar a profesores particulares por educación deficiente, aumentando los costos en educación y con menor tiempo para el alumno para descanso.	

Fuente: Información de elaboración propia

8.4 Posicionamiento

El posicionamiento se elaboró en base a la propuesta de valor para los segmentos de mercado objetivo (punto 8.1). La declaración de posicionamiento es la siguiente:

“Para los apoderados que tienen hijos cursando niveles de prebásica o básica del grupo socioeconómico ABC1, ofrecemos un colegio con un proyecto educativo que incluye aspectos del modelo educativo chileno y finlandés para una formación integral del alumno, aprobado por el Mineduc”

En esta declaración se incluye en el mismo orden el segmento objetivo, la categoría en que se encuentra el producto ofrecido, la propuesta de valor, los beneficios ofrecidos el producto y el respaldo de lo ofrecido.

8.5 Marketing Mix

8.5.1 Producto

En este caso lo que se entregará al cliente será un servicio, no un producto. Las características del servicio entregado son:

- Establecimiento educacional particular pagado de carácter mixto y laico, que impartirá en una primera etapa cursos de prebásica (prekínder y kínder) y básica 1° a 8° básico), con dos cursos por nivel, aumentando cada año (a partir del 2° año de funcionamiento) un nivel dentro de la enseñanza media, hasta llegar a completar la enseñanza media (1° a 4° medio), con un proyecto educativo integral y de excelencia, el cual estará basado en el modelo educativo chileno, y tomará como referencia aspectos del sistema educativo finlandés (ver tabla 18), con una malla curricular que sea aprobado por el Mineduc.
- El colegio atenderá a alumnos entre 4 y 14 años cumplidos en una primera etapa, aumentando 1 año hasta llegar a los 18 años cumplidos.
- Se enseñará como segundo idioma el inglés, de manera de dominar un idioma adicional al nativo, correspondiente al español.
- Por cada nivel habrá dos cursos con un máximo de 30 alumnos en cada uno de ellos, de manera de entregar educación más personalizada al alumno.
- Para los niveles de prebásica contará con media jornada (8:00 a 12.30 hrs.) y jornada completa para los niveles de básica (8:00 a 16:00 hrs.).
- Contará con un equipo docente con experiencia en su disciplina correspondiente y comprometidos con el proyecto educativo. Además, contará con un equipo multidisciplinario de apoyo (psicopedagogo, enfermera).

- Se incluirá un programa de talleres optativos, dentro de la malla extracurricular, como complemento a las asignaturas de la malla curricular. Los talleres serán de tipos deportivos y artísticos.
- Para facilitar la comunicación entre padres y apoderados, incluirá una plataforma educativa, donde se incluirá todas las circulares enviadas por el colegio, calendario de pruebas y tareas, calificaciones, horarios de clases y reuniones.

8.5.2 Precio

El precio se calculó considerando la información obtenida de la investigación de mercado y la disposición a pago de los segmentos objetivos, además se tomó a modo de referencia los precios que tiene la competencia (colegios particulares pagados del sector nororiente), además de la propuesta de valor ofrecida por el colegio del presente estudio, que tomará aspectos del sistema educativo finlandés (ver tabla 18). Es importante señalar que los colegios particulares pagados no están sujetos a limitaciones legales en cuanto a su régimen de cobros. Los precios por cada servicio se indican a continuación, en orden cronológico de pagos:

- Cuota de postulación: se paga por única vez por cada alumno que se encuentre interesado en postular al establecimiento educacional. Esta cuota incluye el derecho a realizar la prueba de admisión. El precio será de \$15.000 y se cancela al momento de postular.
- Cuota de incorporación: se paga por única vez por cada alumno que se incorpore al colegio, una vez que haya sido aceptado su ingreso a estudiar en el establecimiento educacional. El monto de la cuota será de \$600.000 y se cancelará al momento de matricular al alumno por primera vez.
- Matrícula: se paga una vez al año, cada vez que el alumno pasa al siguiente nivel de escolaridad. El monto de la matrícula será de \$300.000 y se cancelará al momento de matricular al alumno.
- Mensualidades de la colegiatura: corresponden al monto mensual que se paga por cada alumno, puede ser pagado de manera anual también. El monto de la mensualidad será de \$ 450.000. Será la principal fuente de ingresos.
- Mensualidades talleres: hay talleres que pueden tener un cobro, y es de carácter optativo que el alumno participe de ellos. El monto por cada taller será de \$20.000.
- Agenda y libros institucionales: La agenda de comunicaciones se adquirirá en el colegio, el monto será de \$10.000 y será obligatorio que cada alumno cuente con ella para efecto de comunicaciones varias diarias entre el profesor y apoderado.
- Accesorios institucionales (corbatas): se dispondrá de estos elementos para adquisición del alumno, el valor de la corbata será de \$15.000 por cada una.

8.5.3 Plaza

- Clases presenciales

La modalidad de clases será presencial, de acuerdo con lo exigido por el Mineduc. Para realizarlas es necesario tener una infraestructura e instalaciones que cuenten con todo lo requerido para que el alumno desarrolle sus actividades dentro del establecimiento educacional de manera cómoda y segura.

Respecto a la infraestructura, el terreno tendrá una superficie aproximada de 4.000 metros cuadrados, considerando también los requerimientos mínimos legales para construcción de un establecimiento educacional, los cuales se encuentran en Anexo 4. Para determinar la ubicación del colegio, la cual será en el sector nororiente de la región metropolitana, se realizó un análisis del mercado inmobiliario, que arrojó como resultado alternativas de ubicación que cumplan con lo mínimo requerido, las que se indican en el Anexo 5.

Con relación a las instalaciones con las que contará el colegio para disponibilidad de los alumnos, se tomó como referencia el manual de apoyo para la adquisición de mobiliario escolar del Mineduc²⁰, de manera de asegurar el cumplimiento de los requerimientos mínimos. Las instalaciones detallan a continuación:

- ✓ Salas de clases equipadas con mobiliario escolar (sillas, mesas, estantes, gabinetes y pizarras), material estudiantil (como por ejemplo hojas, lápices, plumón y borrador para pizarra), es decir, con todo lo necesario para realizar las clases de forma adecuada.
- ✓ Salas complementarias acondicionadas para asignaturas que requieren condiciones especiales para su desarrollo, tales como música, arte, computación, y laboratorio para ciencias.
- ✓ Biblioteca, como espacio de apoyo del proceso de enseñanza y aprendizaje del alumno (fomento a la lectura, apoyo curricular y educación de usuarios).
- ✓ Gimnasio equipado, destinado a la formación deportiva de los alumnos, además de desarrollo de otras habilidades, como trabajo en equipo e integración.
- ✓ Casino, que servirá como comedor para almuerzo de los alumnos que asisten a jornada completa.
- ✓ Enfermería escolar, para asistencia inmediata en caso de accidentes menores y como apoyo en la educación del alumno en temas relacionados con la salud.

- Clases modelo híbrido (presencial y/o online)

En caso de situaciones contingenciales que signifiquen un cambio en la normativa establecida por el Mineduc, como es el caso de la pandemia, y de acuerdo con los nuevos lineamientos que indique el Mineduc, se impartirán clases en modelo híbrido (presencial + online) o bien exclusivamente online, de ser necesario.

Si el modelo de clases fuera híbrido, la sala de clase contará con una cámara y un computador para que el profesor se pueda conectar con el alumno de manera online a través de la plataforma llamada Zoom, y éste pueda asistir de forma remota a la clase, pudiendo ver y escuchar la clase del profesor como si estuviera en el salón de clases

Para el caso de clases a distancia (exclusivamente online) se trabajará con la plataforma para reuniones llamada Zoom, mediante la cual se conectarán alumnos con su profesor respectivo desde sus hogares, procurando mantener el mismo horario y sistema de enseñanza que se tiene con las clases presenciales.

8.5.4 Promoción

Para la promoción del establecimiento educacional se consideró lo siguiente, dada la importancia de que el nuevo colegio pueda darse a conocer al segmento objetivo:

- Publicidad a través de Google, de manera que al momento de que un apoderado busque temas relacionados a un establecimiento educacional, aparezca dentro de las búsquedas la página web del colegio, cuyo diseño será atractivo y actualizado periódicamente.
- Promoción a través de redes sociales (Facebook, Instagram), ya que es una forma de llegar a más personas, de una forma rápida a y fácil. Las redes sociales son utilizadas por la mayoría de la población objetivo.
- Publicación en medios de comunicación comunales del sector información sobre el nuevo establecimiento educacional, tanto en medio digitales como en papel, con la posibilidad de agendar visitas guiadas para conocer las instalaciones y su proyecto educativo.
- Entrega de volantes con información del colegio a la población del sector, pudiendo dejarlos por ejemplo en conserjería, en locales comerciales, de manera de dar a conocer del nuevo establecimiento educacional.

9. Evaluación económica

9.1 Inversión inicial

La inversión inicial del presente proyecto contempla la compra del terreno, construcción del establecimiento educacional, compra del equipamiento necesario para que pueda comenzar a funcionar y la promoción para dar a conocer el nuevo colegio al segmento objetivo. Los costos una vez que comienza a funcionar el colegio serán considerados dentro de los costos de operación.

- Compra del terreno

Como se mencionó en el punto 8.5.3 (plaza), el terreno debiera ser de aproximadamente de 4.000 m² para poder contar con instalaciones cómodas y seguras. En Anexo 5 se indican los valores por m² por comuna dentro del sector oriente. Para efectos de cálculo de la compra del terreno, se utilizará el valor por m² de la comuna de Providencia, correspondiente a 95,8 UF, considerando la alternativa 1 de opciones de ubicación del colegio (Anexo 5). El valor total por la compra del terreno es de 411.940 UF.

- Construcción del establecimiento educacional

Para el caso de la construcción del establecimiento educacional (para el cual se tomó como referencia los requerimientos mínimos de edificación del Anexo 4) ²⁸, es necesario considerar todo lo indicado en la tabla 25, el total de m² construidos será aprox. 3.060 m², para contar con una capacidad máxima de 840 alumnos en total. El valor del m², de acuerdo con lo indicado por especialistas del rubro de la construcción se valoriza en unidades de fomento (UF), el precio es de 21 UF por m². El valor total por la construcción es de 64.260 UF.

Tabla 25: Construcción del establecimiento educacional

Instalaciones	Cantidad
Salas de clases	24
Salas complementarias	5
Biblioteca	1
Gimnasio	1
Camarines	11
Casino	2
Enfermería	1
Salas administrativas y secretaría	12
Sala de profesores	1
Comedor de funcionarios	1
Baños (alumnos y funcionarios)	54
Patios (prebásica y básica)	2
Caseta de vigilancia (guardia)	1
Bodega	3
Estacionamiento (para transporte escolar)	1

Fuente: Elaboración propia

- Equipamiento del establecimiento educacional

Dentro del equipamiento para el establecimiento educacional, es necesario considerar lo indicado en la tabla 26.

Tabla 26: Equipamiento del establecimiento educacional

Equipamiento	Precio (pesos chilenos)
Mobiliario salas varias, camarines y casino	\$ 94.400.000
Pizarras	\$ 5.250.000
Equipamiento deportivo	\$ 3.800.000
Computadores y proyectores	\$ 25.000.000
Impresoras y fotocopiadoras	\$ 2.000.000
Libros para biblioteca	\$ 43.200.000
Mobiliario bodega y caseta de vigilancia	\$ 2.200.000
Mobiliario y equipamiento para enfermería	\$ 550.000
Total	\$ 176.400.000

Fuente: Elaboración propia

Observaciones:

- ✓ Para el cálculo de los valores se consideraron las cantidades indicadas en la tabla 23 de cada ítem.
- ✓ Dentro del mobiliario de salas se consideraron sillas y mesas para alumnos, y profesores, estantes, gabinetes y casilleros para cada alumno.
- ✓ Para la biblioteca se consideró la cantidad de libros sugerida por un estudio realizado por la Unidad de currículum y evaluación del Mineduc²¹, sobre los estándares para las bibliotecas escolares, el cual indica que por cada alumno debiera una biblioteca tener mínimo 6 ítems (libros). El precio promedio por libro es de \$12.000, de acuerdo con el estudio realizado por economía y negocios de El Mercurio.
- ✓ El equipamiento deportivo incluye equipamiento polideportivo, de actividad física y de gimnasia. Para el cálculo se tomó en consideración el plan nacional de actividad física escolar, realizado por el Mineduc²², en el cual se realiza un estudio a la entrega de set de implementos deportivos.
- ✓ El mobiliario y equipamiento para enfermería incluye los recursos físicos necesarios, como instalaciones y materiales. MINEDUC dice que según lo establece la Circular Número 1 de la Superintendencia de Educación Escolar, “los establecimientos educacionales deben tener una Sala de Primeros Auxilios, que tiene que contar a lo menos con una camilla y un gabinete o casillero”. Adicional estos elementos se incluyeron materiales de primeros auxilios en el presupuesto.
- Depreciación

La depreciación se realizará para los activos fijos correspondientes y se utilizará el método de depreciación lineal. Para el cálculo de la vida útil de cada activo, se tomará como referencia la información proveniente del Servicio de impuestos internos (SII), la cual se muestra en la tabla 27. Los montos de depreciación anual por ítem se indican en la tabla 28.

Tabla 27: Años de vida útil para depreciación

Concepto	Años de Vida Útil
Activos genéricos	
Edificios, casas y otras construcciones, con muros de ladrillos o de hormigón, con cadenas, pilares y vigas hormigón armado, con o sin losas.	50
Útiles de oficina (ejemplos: máquina de escribir, fotocopiadora, etc.).	3
Muebles y enseres.	7
Sistemas computacionales, computadores, periféricos, y similares (ejemplos: cajeros automáticos, cajas registradoras, etc.).	6
Otras	
Pupitres, sillas, bancos, escritorios, pizarrones, laboratorios de química, gabinetes de física, equipos de gimnasia y atletismo, utilizados en establecimientos educacionales.	5

Fuente: SII /Tabla de elaboración propia

Tabla 28: Valor anual de depreciación

Concepto	Años de Vida Útil	Valor de activo	Valor anual depreciación
Edificio (no se incluye terreno)	50	1.991.529.212	39.830.584
Impresoras y fotocopiadoras	3	2.000.000	666.667
Mobiliario bodega, caseta de vigilancia y enfermería	7	2.750.000	392.857
Computadores y proyectores	6	25.000.000	4.166.667
Mobiliario salas varias, pizarras y equipamiento deportivo	5	103.450.000	20.690.000

Fuente: Elaboración propia

- Promoción del establecimiento educacional

Para efectos de publicidad y promoción como inversión inicial, se consideraron todas las acciones detalladas en el punto 8.5.4, que tienen relación con dar a conocer el nuevo colegio y su propuesta de valor al segmento objetivo, esto implica la creación del mensaje a comunicar, la elaboración y diseño de la página web y de las redes sociales y la generación e impresión de volantes, lo que valorizado equivale a \$ 3.000.000.

- Total de inversión inicial

Considerando todos los ítems detallados anteriormente, adicionando un ítem más correspondiente a gastos generales (por ejemplo, para trámites varios necesarios para que el colegio pueda comenzar a funcionar y sanitización de los espacios) es posible obtener el monto total de la inversión inicial, el cual se indica en la tabla 29. Para el caso de los valores que se encuentran en UF (valor terreno y la construcción), se consideró el valor de la UF utilizado para el presente estudio (indicado en Anexo 1) de \$30.991,74.

Tabla 29: Total de inversión inicial

Ítem	Precio (pesos chilenos)
Compra de terreno	\$ 12.766.737.376
Construcción	\$ 1.991.529.212
Equipamiento	\$ 176.400.000
Promoción	\$ 3.000.000
Gastos generales	\$ 10.000.000
Total	\$ 14.947.666.588

Fuente: Elaboración propia

9.2 Financiamiento

Una vez estimada la inversión inicial total para el presente proyecto (la cual es considerable debido a las características del proyecto, ya que requiere de instalaciones mínimas para poder operar), es posible indicar que los fondos para financiar el proyecto serán una parte de ellos con capital propio y otra parte a través de una deuda bancaria, específicamente la inversión inicial será financiada en un 30%, la cual será a través de un crédito hipotecario bancario a 25 años de plazo para cubrir una parte de la compra del terreno, con una tasa de interés anual de 4,2%, de acuerdo con estudio realizado por Diario La Tercera²³. Considerando este horizonte de tiempo, se evaluarán los ingresos, costos de operación y la correspondiente proyección de los flujos de caja a 25 años.

9.3 Ingresos

Para el cálculo de los ingresos se consideraron los valores indicados en el punto 8.5.2. Estos ingresos provienen del pago que realizan los apoderados por cada alumno. Se realiza el cálculo del ingreso anual (ver tabla 30), bajo estos supuestos:

- El primer año se completa un 80% del total vacantes disponibles dentro del establecimiento educacional, aumentando un 5% cada año, hasta llegar al año 5 en adelante con la cantidad de vacantes ocupadas en su totalidad.
- A partir del año 5 se asume que habrá un 10% de alumnos del colegio que se cambiarán a otro colegio, y también llegarán ese mismo 10% de alumnos nuevos al colegio (desde kínder en adelante).
- Cada año en la mensualidad escolar, matrícula y cuota de incorporación hay un reajuste por concepto de inflación de un 3% anual. Los demás ingresos se mantienen al mismo valor hasta el año 5, a partir del año 6 los precios se incrementan en un 10% cada 5 años.
- El nivel de atrasos en los pagos de la mensualidad por colegiatura que se utilizará será de un 5%, tomando como referencia el promedio de morosidad del sector, de acuerdo con la información de Conacep.
- Para el caso de la cuota de postulación, se realiza supuesto que la misma cantidad de matriculados es la que pagó la cuota de postulación. Para el caso de la mensualidad de talleres, se realiza el supuesto que el 50% de los estudiantes tomarán un taller pagado por alumno.
- Cada alumno debe tener una agenda de comunicaciones, la cual se compra una vez al año. Para el caso de corbatas, cada alumno debe contar con una de ellas a partir de enseñanza básica, la cual será utilizada para actividades formales, como el acto de cierre de año, se compra una sola vez por alumno.
- A partir del segundo año se suma 1 nivel (1° medio) hasta llegar al año 5 con los niveles completos de educación media (hasta 4° medio). El valor de la mensualidad es el mismo de los niveles de prebásica y básica.

Tabla 30: Ingresos anuales proyectados (ventas e ingresos en millones de pesos)

Año	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	
Número de niveles	10	11	12	13	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	
Cantidad de alumnos por nivel	48	51	54	57	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	
Cantidad de alumnos nuevos	480	81	87	93	99	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	
Total alumnos en el colegio	480	561	648	741	840	840	840	840	840	840	840	840	840	840	840	840	840	840	840	840	840	840	840	840	840	
Precios																										
Cuota postulación	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	16.500	16.500	16.500	16.500	16.500	18.150	18.150	18.150	18.150	18.150	19.965	19.965	19.965	19.965	19.965	21.962	21.962	21.962	21.962	21.962	
Cuota incorporación	600.000	618.000	636.540	655.636	675.305	695.564	716.431	737.924	760.062	782.864	806.350	830.540	855.457	881.120	907.554	934.780	962.824	991.709	1.021.460	1.052.104	1.083.667	1.116.177	1.149.662	1.184.152	1.219.676	
Matrícula	300.000	309.000	318.270	327.818	337.653	347.782	358.216	368.962	380.031	391.432	403.175	415.270	427.728	440.560	453.777	467.390	481.412	495.854	510.730	526.052	541.833	558.088	574.831	592.076	609.838	
Colegiatura anualidad (10 cuotas mensuales)	4.500.000	4.635.000	4.774.050	4.917.272	5.064.790	5.216.733	5.373.235	5.534.432	5.700.465	5.871.479	6.047.624	6.229.052	6.415.924	6.608.402	6.806.654	7.010.853	7.221.179	7.437.814	7.660.949	7.890.777	8.127.501	8.371.326	8.622.465	8.881.139	9.147.573	
Taller anualidad (10 cuotas mensuales)	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	220.000	220.000	220.000	220.000	220.000	242.000	242.000	242.000	242.000	242.000	266.200	266.200	266.200	266.200	266.200	292.820	292.820	292.820	292.820	292.820	
Agenda	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	11.000	11.000	11.000	11.000	11.000	12.100	12.100	12.100	12.100	12.100	13.310	13.310	13.310	13.310	13.310	14.641	14.641	14.641	14.641	14.641	
Accesorios corbata)	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	16.500	16.500	16.500	16.500	16.500	18.150	18.150	18.150	18.150	18.150	19.965	19.965	19.965	19.965	19.965	21.962	21.962	21.962	21.962	21.962	
Ventas																										
Cuota postulación	7,2	1,2	1,3	1,4	1,5	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,2	2,2	2,2	2,2	2,2	2,4	2,4	2,4	2,4	2,4	2,6	2,6	2,6	2,6	2,6	
Cuota incorporación	288,0	50,1	55,4	61,0	66,9	83,5	86,0	88,6	91,2	93,9	96,8	99,7	102,7	105,7	108,9	112,2	112,2	115,5	119,0	122,6	126,3	130,0	133,9	138,0	142,1	146,4
Matrícula	144,0	173,3	206,2	242,9	283,6	292,1	300,9	309,9	319,2	328,8	338,7	348,8	359,3	370,1	381,2	392,6	404,4	416,5	429,0	441,9	455,1	468,8	482,9	497,3	512,3	
Mensualidad colegiatura	2.160,0	2.600,2	3.093,6	3.643,7	4.254,4	4.382,1	4.513,5	4.648,9	4.788,4	4.932,0	5.080,0	5.232,4	5.389,4	5.551,1	5.717,6	5.889,1	6.065,8	6.247,8	6.435,2	6.628,3	6.827,1	7.031,9	7.242,9	7.460,2	7.684,0	
Mensualidad taller	48,0	56,1	64,8	74,1	84,0	92,4	92,4	92,4	92,4	92,4	101,6	101,6	101,6	101,6	101,6	111,8	111,8	111,8	111,8	111,8	123,0	123,0	123,0	123,0	123,0	
Agenda	4,8	5,6	6,5	7,4	8,4	9,2	9,2	9,2	9,2	9,2	10,2	10,2	10,2	10,2	10,2	11,2	11,2	11,2	11,2	11,2	12,3	12,3	12,3	12,3	12,3	
Accesorios corbata)	5,8	0,5	0,5	0,5	0,6	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,1	1,1	1,1	1,1	1,1	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,3	1,3	1,3	1,3	1,3	
Total ventas	2.657,8	2.887,0	3.428,3	4.031,0	4.699,4	4.862,3	5.005,0	5.152,0	5.303,4	5.459,4	5.630,5	5.796,0	5.966,4	6.141,9	6.322,7	6.520,5	6.712,3	6.909,9	7.113,4	7.323,0	7.551,5	7.773,9	8.002,9	8.238,8	8.481,8	
Cuentas por cobrar (5%)	108,0	130,0	154,7	182,2	212,7	219,1	225,7	232,4	239,4	246,6	254,0	261,6	269,5	277,6	285,9	294,5	303,3	312,4	321,4	331,4	341,4	351,6	362,1	373,0	384,2	
Total ingresos	2.549,8	2.757,0	3.273,6	3.848,8	4.486,7	4.643,2	4.779,3	4.919,6	5.064,0	5.212,8	5.376,5	5.534,3	5.696,9	5.864,4	6.036,9	6.226,0	6.409,0	6.597,5	6.791,6	6.991,6	7.210,2	7.422,3	7.640,8	7.865,8	8.097,6	

Fuente: Elaboración propia

Conclusiones:

- ✓ La principal fuente de ingresos proviene de la mensualidad de la colegiatura (aproximadamente un 90%), un aspecto importante a considerar, ya que la variación en el monto claramente afectará los ingresos del colegio.
- ✓ La cuota de incorporación si bien en monto individual por alumno es superior al valor de la mensualidad de la colegiatura y al de la matrícula, al ser pagada por alumno por única vez, hace que el monto en volumen sea menor al de ambos, por la periodicidad del pago.

9.4 Costos de la operación

Los costos de la operación corresponden por un lado a las remuneraciones del personal del establecimiento, cuyo detalle se puede visualizar en la tabla 31.

Tabla 31: Remuneraciones al personal del establecimiento educacional año 1

Cargo	Cantidad	Remuneración mensual	Remuneración total mensual	Remuneración total anual
Director	1	4.500.000	4.500.000	54.000.000
Jefe de administración y finanzas	1	3.500.000	3.500.000	42.000.000
Jefe de recursos humanos	1	2.500.000	2.500.000	30.000.000
Personal administrativo	10	700.000	7.000.000	84.000.000
Enfermera	1	1.000.000	1.000.000	12.000.000
Coordinador de docentes prebásica y básica	2	2.500.000	5.000.000	60.000.000
Docentes educación prebásica	8	1.000.000	8.000.000	96.000.000
Docentes educación básica	16	1.800.000	28.800.000	345.600.000
Equipo multidisciplinario de apoyo docente	4	800.000	3.200.000	38.400.000
Psicopedagogo	1	1.000.000	1.000.000	12.000.000
Inspectoría general	2	2.000.000	4.000.000	48.000.000
Bibliotecaria	1	900.000	900.000	10.800.000
Encargado de comunicaciones	1	1.200.000	1.200.000	14.400.000
Encargado de admisión	1	1.500.000	1.500.000	18.000.000
Total remuneraciones año 1	50		72.100.000	865.200.000

Fuente: Elaboración propia

Observaciones:

- ✓ A partir del año 2 en adelante al comenzar con los niveles de educación media, se tendrán que incorporar docentes de educación media, un coordinador docente de educación media y sumar al equipo multidisciplinario de apoyo docente personas que apoyen a los profesores de enseñanza media, esto de acuerdo con el nivel que se incorpore entre los años 2 y 5, hasta completar los 4 niveles. La remuneración de estas nuevas incorporaciones a partir del año 2 se muestra en la tabla 32.
- ✓ Cada año las remuneraciones se ajustarán de acuerdo con el IPC del año anterior, el cual para efectos de la proyección del presente estudio se realizará en base a resultados históricos, el cual es en promedio 3% anual.
- ✓ Las remuneraciones del cuerpo docente y personal de apoyo se calcularon considerando a personal con experiencia y competencias necesarias para el desarrollo del proyecto educativo ofrecido detallado en la estrategia, el cual tomará aspectos del sistema educativo chileno y finlandés (ver tabla 18).

Tabla 32: Remuneraciones adicionales desde año 2

Cargo	Cantidad	Remuneración mensual	Remuneración total mensual	Remuneración total anual
Coordinador de docentes educación media	1	2.000.000	2.000.000	24.000.000
Docentes educación media	16	2.000.000	32.000.000	384.000.000
Equipo multidisciplinario de apoyo docente	2	800.000	1.600.000	19.200.000
Total remuneraciones adicionales desde año 2	19		35.600.000	427.200.000

Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, adicional a las remuneraciones, los costos operacionales corresponden a todo lo necesario para que el colegio pueda funcionar adecuadamente. Los costos totales de operación muestran en la tabla 33.

Observaciones:

- ✓ Materiales de aula y oficina (tales como papel, tinta para impresora, lápices) y plataformas educativas: se estima en un 2% de los ingresos.
- ✓ Costos de servicios básicos (luz, agua, gas, telefonía e internet), de aseo y seguridad, se ajustarán cada año de acuerdo con el promedio de inflación anual, correspondiente a un 3%. Además, se realizará un ajuste entre el año 2 y 5 de acuerdo con el aumento de alumnos y docentes en el establecimiento educacional.
- ✓ Gastos por mantenimiento de infraestructura y equipamiento, lo que incluye recambio de equipamiento en caso de ser necesario, se estima un 3% de los ingresos.
- ✓ Costos de administración, se estima un 1% de los ingresos.
- ✓ Gastos por concepto de marketing (mantención de página web, publicidad en Google, redes sociales), se estima un 5% de los ingresos.

Tabla 33: Total costos de operación en millones de pesos

Año	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
Remuneraciones	865,2	1.318,4	1.357,9	1.398,6	1.440,6	1.483,8	1.528,3	1.574,2	1.621,4	1.670,1	1.720,2	1.771,8	1.824,9	1.879,7	1.936,1	1.994,1	2.054,0	2.115,6	2.179,0	2.244,4	2.311,7	2.381,1	2.452,5	2.526,1	2.601,9
Materiales para aula y oficinas y plataformas educativas	51,0	55,1	65,5	77,0	89,7	92,9	95,6	98,4	101,3	104,3	107,5	110,7	113,9	117,3	120,7	124,5	128,2	131,9	135,8	139,8	144,2	148,4	152,8	157,3	162,0
Servicios básicos, aseo y seguridad	15,0	16,2	17,5	18,9	20,4	21,0	21,7	22,3	23,0	23,7	24,4	25,1	25,9	26,6	27,4	28,2	29,1	30,0	30,9	31,8	32,7	33,7	34,7	35,8	36,9
Mantenimiento de infraestructura y equipamiento	76,5	82,7	98,2	115,5	134,6	139,3	143,4	147,6	151,9	156,4	161,3	166,0	170,9	175,9	181,1	186,8	192,3	197,9	203,7	209,7	216,3	222,7	229,2	236,0	242,9
Costos de administración	25,5	27,6	32,7	38,5	44,9	46,4	47,8	49,2	50,6	52,1	53,8	55,3	57,0	58,6	60,4	62,3	64,1	66,0	67,9	69,9	72,1	74,2	76,4	78,7	81,0
Gastos de marketing y mantención página web	127,5	137,9	163,7	192,4	224,3	232,2	239,0	246,0	253,2	260,6	268,8	276,7	284,8	293,2	301,8	311,3	320,5	329,9	339,6	349,6	360,5	371,1	382,0	393,3	404,9
Total costos operacionales	1.160,7	1.637,8	1.735,5	1.840,9	1.954,5	2.015,6	2.075,7	2.137,6	2.201,4	2.267,1	2.335,9	2.405,6	2.477,4	2.551,4	2.627,5	2.707,2	2.788,0	2.871,3	2.957,0	3.045,3	3.137,6	3.231,3	3.327,8	3.427,1	3.529,5

Fuente: Elaboración propia

Conclusiones:

- ✓ La mayor parte de los costos operacionales son las remuneraciones del personal (aproximadamente un 75%), un costo que corresponde a un costo fijo y en el cual se debe incurrir para funcionar, independiente de los ingresos del colegio.
- ✓ Los costos que tienen relación con materiales y mantenimiento son los que siguen en importancia a las remuneraciones, pero solo representan aproximadamente un 10% de los costos totales.

9.5 Tasa de descuento

La tasa de descuento representa una medida de la rentabilidad mínima que se exigirá al proyecto, según su riesgo, de manera tal que el retorno esperado permita cubrir la totalidad de la inversión inicial, los egresos de la operación, los intereses que deberán pagarse por aquella parte de la inversión financiada con préstamos y la rentabilidad que el inversionista le exige a su propio capital invertido. Las tasas de descuento se emplean para calcular el dinero futuro, pero con un valor de descuento. Una forma de describirlo es como la proyección del valor del dinero en una fecha por venir, pero a diferencia de las tasas de interés, al aplicar tasas de descuento, éstas restan valor al dinero en el futuro.

- Tasa de descuento sin financiamiento múltiple (solo financiamiento propio, sin financiamiento de terceros)

Para realizar el cálculo de esta tasa de descuento, se va a estimar primero el costo de capital mediante el modelo CAPM (capital asset pricing model - modelo de valoración de activos de capital), el cual se utiliza para hacer el cálculo puntual de una rentabilidad futura, y contempla que cualquier tasa de interés tiene tres componentes: la inflación, la tasa de interés y el riesgo. El modelo indica que, en equilibrio, la rentabilidad de los activos o las acciones se define como la tasa libre de riesgo más una prima de riesgo. La prima de riesgo de una acción junto al coeficiente beta de la acción, que es una medida de sensibilidad de la rentabilidad de la acción en relación con la rentabilidad del mercado, al ser multiplicados y sumados a la tasa libre de riesgo dan como resultado K_e (costo de capital), siendo este, el rendimiento requerido mínimo por el capital de la empresa. La fórmula es la siguiente:

$$K_e = R_f + \beta * (R_m - R_f)$$

Donde:

K_e = rendimiento requerido mínimo por el capital de la empresa (costo de capital)

β = beta de la empresa

R_f = tasa libre de riesgo

R_m = tasa de portafolio de mercado

$(R_m - R_f)$ = premio por riesgo

Observaciones:

- ✓ Para obtener el valor beta de la empresa, como la empresa aún no existe, se estimó de acuerdo con el valor beta para la industria de la educación, el cual de acuerdo con el sitio de Damodaran²⁴ es de 1,13.
- ✓ Para obtener la tasa libre de riesgo, se consideró rentabilidad a 10 años de los bonos del Banco Central de Chile²⁵, el cual al momento de realizar este cálculo es de 6,1%.
- ✓ Para obtener el premio por riesgo, se obtuvo el valor para Chile, el cual según el sitio de Damodaran²⁶ es de 4,94%.

Con esta información el resultado es el siguiente:

$K_e = 6,1\% + 1,13 \cdot 4,94\% = 11,7\%$ = tasa de descuento del proyecto sin endeudamiento.

Es importante mencionar que, si bien para el presente proyecto se considerará financiamiento múltiple debido a la alta inversión inicial necesaria para el presente proyecto, se calculó la tasa de descuento sin endeudamiento a modo de referencia y comparación, además porque este cálculo es de utilidad para la estimación de la tasa de descuento con financiamiento múltiple.

- Tasa de descuento con financiamiento múltiple (financiamiento propio y financiamiento de terceros)

Para el caso con financiamiento múltiple, se debe estimar el WACC (weighted average cost of capital – costo promedio ponderado del capital), el cual pondera los costos de cada una de las fuentes de capital. La fórmula es la siguiente:

$$WACC = K_e \cdot (E/(E+D)) + K_d \cdot (1-T) \cdot (D/(E+D))$$

Donde:

K_e = costo de capital (costo de fondos propios)

E = fondos propios

D = deuda financiera

K_d = costo de la deuda financiera (rentabilidad exigida por los acreedores)

T = tasa de impuesto

Observaciones:

- ✓ K_e ya fue calculado en el punto anterior con el modelo CAPM, el cual es de 11,7%.
- ✓ Como se mencionó en el ítem 9.2, se estimará un financiar la inversión en un 70% con fondos propios y un 30% con fondos de terceros. Entonces $(E/(E+D)) = 70\%$ y $(D/(E+D)) = 30\%$.
- ✓ K_d fue mencionado en el ítem 9.2, el cual corresponde a una tasa de interés bancaria anual de 4,2%.
- ✓ T fue estimada como la tasa de impuesto de primera categoría en Chile indicada en sitio de SII²⁷, la cual corresponde a 27%

Con esta información el resultado es el siguiente:

$WACC = 11,7\% \cdot 0,7 + 4,2\% \cdot (1-0,27) \cdot 0,3 = 9,1\%$ = tasa de descuento del proyecto con financiamiento múltiple (fondos propios + fondos de terceros).

Esta es la tasa de descuento que se debe utilizar para evaluar el presente estudio, ya que la creación de un establecimiento educacional requiere una alta inversión inicial, en especial en instalaciones e infraestructura.

9.6 Flujo de caja proyectado

Con la información obtenida entre los ítems 9.1 al 9.5, es posible realizar una proyección del flujo de caja para 25 años de operación, incluyendo en año 0 los costos de la inversión inicial. Los detalles de muestran en la tabla 34.

Observaciones:

- ✓ El costo financiero corresponde a los intereses del crédito y la amortización es del crédito también, cuyo detalle se encuentra en Anexo 6.
- ✓ Será aplicada la tasa de descuento de 9,1%, correspondiente a la tasa de descuento con financiamiento (WACC).
- ✓ No fue considerado dentro del cálculo de inversión inicial un capital de trabajo, debido a que el colegio al comenzar a funcionar contará con ingresos correspondientes a la cuota de incorporación y matrícula por alumno, que cada apoderado paga al momento de incorporar a su hijo como alumno regular, este ingreso logra cubrir los costos de los primeros meses de funcionamiento, y esto se puede confirmar además porque el flujo de caja proyectado del primer año de ejercicio da un resultado positivo.
- ✓ No se incluyó el valor residual en el flujo de caja, el cual ya fue proyectado a un largo plazo (25 años), esto debido a que el colegio es un proyecto a perpetuidad. Es importante mencionar que luego de este plazo lo único que quedaría por depreciar sería el edificio construido, cuyo cálculo de depreciación fue estimado a 50 años.

Tabla 34: Flujo de caja proyectado en millones de pesos

Año	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
Ingresos totales		2.549,8	2.757,0	3.273,6	3.848,8	4.486,7	4.643,2	4.779,3	4.919,6	5.064,0	5.212,8	5.376,5	5.534,3	5.696,9	5.864,4	6.036,9	6.226,0	6.409,0	6.597,5	6.791,6	6.991,6	7.210,2	7.422,3	7.640,8	7.865,8	8.097,6
Costos de operación		-1.160,7	-1.637,8	-1.735,5	-1.840,9	-1.954,5	-2.015,6	-2.075,7	-2.137,6	-2.201,4	-2.267,1	-2.335,9	-2.405,6	-2.477,4	-2.551,4	-2.627,5	-2.707,2	-2.788,0	-2.871,3	-2.957,0	-3.045,3	-3.137,6	-3.231,3	-3.327,8	-3.427,1	-3.529,5
Costo financiero (intereses)		-188,3	-183,9	-179,4	-174,6	-169,6	-164,4	-159,0	-153,4	-147,5	-141,4	-135,0	-128,4	-121,4	-114,2	-106,7	-98,9	-90,7	-82,2	-73,4	-64,1	-54,5	-44,5	-34,0	-23,2	-11,8
Depreciación		-65,7	-65,7	-65,7	-65,1	-65,1	-44,4	-40,2	-39,8	-39,8	-39,8	-65,7	-65,7	-65,7	-65,1	-65,1	-44,4	-40,2	-39,8	-39,8	-39,8	-65,7	-65,7	-65,7	-65,1	-65,1
UAI		1.135,0	869,5	1.293,0	1.768,3	2.297,4	2.418,8	2.504,4	2.588,7	2.675,3	2.764,5	2.839,8	2.934,6	3.032,3	3.133,7	3.237,5	3.375,5	3.490,0	3.604,2	3.721,4	3.842,3	3.952,3	4.080,8	4.213,2	4.350,5	4.491,2
Impuesto (27%)		306,4	234,8	349,1	477,4	620,3	653,1	676,2	699,0	722,3	746,4	766,8	792,3	818,7	846,1	874,1	911,4	942,3	973,1	1.004,8	1.037,4	1.067,1	1.101,8	1.137,6	1.174,6	1.212,6
UDI		828,5	634,7	943,9	1.290,8	1.677,1	1.765,7	1.828,2	1.889,8	1.952,9	2.018,1	2.073,1	2.142,3	2.213,6	2.287,6	2.363,4	2.464,1	2.547,7	2.631,0	2.716,6	2.804,9	2.885,2	2.979,0	3.075,7	3.175,8	3.278,6
Depreciación		65,7	65,7	65,7	65,1	65,1	44,4	40,2	39,8	39,8	39,8	65,7	65,7	65,7	65,1	65,1	44,4	40,2	39,8	39,8	39,8	65,7	65,7	65,7	65,1	65,1
Flujo operacional		894,3	700,5	1.009,6	1.355,9	1.742,2	1.810,1	1.868,4	1.929,6	1.992,8	2.057,9	2.138,8	2.208,0	2.279,3	2.352,7	2.428,5	2.508,5	2.587,9	2.670,9	2.756,5	2.844,7	2.950,9	3.044,7	3.141,4	3.240,9	3.343,7
Inversión	-14.947,7																									
Préstamo	4.484,3																									
Amortización		-104,8	-109,2	-113,8	-118,6	-123,6	-128,7	-134,2	-139,8	-145,7	-151,8	-158,2	-164,8	-171,7	-178,9	-186,4	-194,3	-202,4	-210,9	-219,8	-229,0	-238,6	-248,7	-259,1	-270,0	-281,3
Flujo de caja	-10.463,4	789,5	591,3	895,8	1.237,3	1.618,7	1.681,4	1.734,3	1.789,8	1.847,1	1.906,1	1.980,7	2.043,2	2.107,6	2.173,8	2.242,0	2.314,2	2.385,5	2.459,9	2.536,7	2.615,7	2.712,3	2.796,1	2.882,3	2.970,9	3.062,4

Fuente: Elaboración propia (UAI: utilidad antes de impuesto/ UDI: Utilidad después de impuesto)

Conclusiones:

- ✓ Desde el primer año el flujo de caja es positivo, sin considerar la inversión inicial realizada en el período 0, a pesar de que desde el año 5 están completo todos los niveles, y ocupadas todas las vacantes disponibles.
- ✓ El colegio es sustentable en el tiempo, con los ingresos del establecimiento educacional es posible cubrir los costos de operación y el préstamo en el plazo establecido.

9.7 Indicadores financieros

A partir de los resultados del punto 9.6, es posible desarrollar los indicadores financieros VAN (valor actual neto), correspondiente a la diferencia entre el valor presente de los flujos futuros de efectivo de una inversión y el monto inicial de la misma, y TIR (tasa interna de retorno), correspondiente a la tasa de rentabilidad producto de la reinversión de los flujos de efectivo. Esto para verificar la viabilidad del presente proyecto a nivel económico. Los resultados se presentan en la tabla 35.

Tabla 35: Indicadores financieros VAN y TIR

Indicador financiero	VAN	TIR
Proyecto con financiamiento de terceros (30%)	\$ 1.286.240.400.968	9,9%

Fuente: *Elaboración propia*

Los resultados muestran que el proyecto es viable económicamente, al tener VAN mayor a cero indica que el valor actual neto es mayor a la inversión, y TIR mayor a la tasa de descuento (correspondiente a 9,1%), que es la rentabilidad mínima exigida que hace crear valor para los socios. Es importante mencionar que se consideró el proyecto con 30% de financiamiento de terceros y con un horizonte de tiempo de 25 años, debido principalmente a la alta inversión inicial en términos monetarios, lo que además genera un incremento de la VAN y TIR por efecto del apalancamiento financiero.

9.8 Análisis de sensibilidad

El análisis de sensibilidad (variación de VAN y TIR) se realizará sobre la base de las variables claves para la evaluación del presente proyecto. Para el caso de un establecimiento educacional, cuyos costos fijos son altos y relativamente estables en el tiempo, la mayor sensibilidad se da por el lado de los ingresos del colegio, los que se pueden ver afectados principalmente por estas variables:

- Cantidad de alumnos matriculados

Si la cantidad de alumnos matriculados por año disminuye un 16,7%, esto significa que el máximo de alumnos por nivel a 100% de capacidad fuera de 50 alumnos en lugar de 60 alumnos, el proyecto no sería viable económicamente, al tener un VAN negativo y una TIR inferior a la tasa de descuento (9,1%). Los resultados de muestran en la tabla 36.

Tabla 36: Indicadores VAN y TIR con menor cantidad de alumnos matriculados

Indicador financiero	VAN	TIR
Proyecto con financiamiento de terceros (30%)	\$ -3.729.496.804	6,5%

Fuente: *Elaboración propia*

- Disminución en valor de mensualidad de colegiatura

Si el valor de la mensualidad disminuye en un 10%, es decir, que en lugar de \$450.000 mensual y \$ 4.500.000 anual, fuera de \$ 405.000 mensual y \$ 4.050.000 anual, el proyecto no sería viable económicamente, al tener un VAN negativo y un TIR inferior a la tasa de descuento. Los resultados se muestran en la tabla 37.

Tabla 37: Indicadores VAN y TIR con menor monto de mensualidad de colegiatura

Indicador financiero	VAN	TIR
Proyecto con financiamiento de terceros (30%)	\$ -1.407.356.490	8,2%

Fuente: Elaboración propia

- Disminución en valor de matrícula

Si la matrícula disminuye en un 10%, esto significa que en lugar de \$ 300.000 disminuye a \$ 270.000, el proyecto sigue siendo viable económicamente, ya que el VAN es mayor a cero y la TIR es superior a la tasa de descuento. Los resultados se pueden visualizar en la tabla 38.

Tabla 38: Indicadores VAN y TIR con menor monto de matrícula

Indicador financiero	VAN	TIR
Proyecto con financiamiento de terceros (30%)	\$ 1.097.216.057	9,8%

Fuente: Elaboración propia

Conclusiones:

- ✓ Como se puede apreciar en los puntos anteriores, el mayor impacto respecto a la variación de VAN y TIR se da cuando se modifica la cantidad de alumnos matriculados y el monto de la mensualidad por colegiatura, no generando el mismo resultado cuando hay variación en el monto de la matrícula, lo que se explica porque la principal fuente de ingresos corresponde al pago por parte de los apoderados de la mensualidad por colegiatura.
- ✓ El proyecto presenta una alta sensibilidad frente a variaciones en los ingresos del colegio, cuyas principales variables son la cantidad de alumnos matriculados y el monto a pagar por la mensualidad de colegiatura, siendo uno de los principales motivos sus costos fijos altos por concepto de remuneraciones al personal docente.

10. Conclusiones y recomendaciones

Sobre la base de la evaluación de la factibilidad estratégica, técnica y económica realizada, se concluye que la creación de un colegio con modalidad de enseñanza prebásica y básica, que tome como referencia aspectos del sistema educativo finlandés que se desarrolle en el sector nororiente de la provincia de Santiago de Chile, permitiría alcanzar una utilidad acumulada antes de impuestos de al menos 200.000.000 de pesos chilenos al término del quinto de año de operación, por lo que se cumple el objetivo general del presente estudio. Es importante mencionar que esta utilidad acumulada no considera la inversión inicial realizada.

El proyecto es factible desde el punto de vista estratégico, técnico y económico. Adicional a lo mencionado anteriormente, se concluye que a lo largo del desarrollo del presente estudio fue posible responder las preguntas claves a responder y se dio cumplimiento a los objetivos específicos, ya que se elaboró un diagnóstico de la situación actual y realizado un análisis del actual sistema educativo de Finlandia (puntos 6 y 7), fue formulada la estrategia (punto 8) y realizada la evaluación de factibilidad económica (punto 9).

Al haberse obtenido conclusiones individualizadas de cada uno de los puntos desarrollados en el presente estudio, es conveniente realizar conclusiones conjuntas:

- La creación de un colegio en el sector nororiente de la región metropolitana surge de una oportunidad de negocio real existente en el sector, en el cual la mayor demanda es por colegios reconocidos por el Mineduc, cuya oferta genera espacio para más actores dentro del mercado, ya que actualmente hay 226 colegios para 96.486 alumnos matriculados, con un promedio 427 alumnos por colegio entre 1° a 8° básico.
- En el sector nororiente es donde viven en mayor proporción familias pertenecientes al grupo socioeconómico ABC1 (45%), quienes tienen mayor disposición a pago y preferencia por establecimientos particular pagado (73% de los alumnos matriculados en el este tipo de colegios pertenecen a hogares de este grupo socioeconómico), motivos por los cuales fueron seleccionados estos segmentos objetivo.
- La competencia en el sector es fuerte, en especial entre colegios particular pagado, de los 20 mejores establecimientos educacionales de acuerdo con resultados de la PDT (un indicador de calidad), 16 de ellos se encuentran en el sector nororiente. Por este motivo, es importante contar con una propuesta de valor atractiva, la cual basará sus pilares en un proyecto educativo que tome aspectos del modelo educativo chileno y finlandés (ver tabla 18), con educación personalizada de acuerdo a las necesidades del alumno, fomentando la colaboración entre profesor y apoderado, con entrega de valores éticos y enseñanza de inglés como segundo idioma, con variadas opciones de actividades extracurriculares y con infraestructura e instalaciones cómodas y seguras para el desarrollo integral del alumno.

- De acuerdo con el análisis realizado del sistema educativo chileno y finlandés, es factible implementar en el nuevo establecimiento educacional un modelo educativo chileno que tome aspectos del modelo educativo finlandés y esto se transforme en una ventaja competitiva, y además que sea reconocido por el Mineduc.
- La inversión inicial para la creación de un colegio es alta (\$14.947.666.588), ya que involucra el contar con un terreno, infraestructura que permita impartir clases a los alumnos, equipamiento y los gastos propios para iniciar su funcionamiento. Es importante considerar para un proyecto de este tipo contar con fondos propios y opciones de financiamiento de terceros, tomando en cuenta que la recuperación de la inversión será en el largo plazo, por este motivo se analiza el proyecto en un plazo de 25 años, mismo plazo al cual se toma el crédito bancario.
- Desde el punto de vista financiero, y considerando que dada la alta inversión inicial del proyecto en estudio es importante contar con financiamiento para cubrir una parte de esta inversión, se identificaron diversas opciones de financiamiento en el país a las cuales se pueden acceder a través de instituciones consolidadas (por ejemplo, actualmente existen 18 bancos en Chile), lo que es favorable para el desarrollo del proyecto.
- Una vez que el establecimiento educacional se encuentre funcionando, tendrá costos fijos altos, dados principalmente por las remuneraciones en especial al cuerpo docente, lo que implica que se debe contar con ingresos suficientes para cubrir los costos operacionales. Para estos es importante tener un mínimo de alumnos matriculados por cada nivel y que por cada uno de ellos sea pagada una mensualidad mínima que permita obtener además ganancias para futuras inversiones, por ejemplo, en renovación de equipamiento.
- El proyecto al contar con las características mencionadas anteriormente, traen como consecuencia que el proyecto sea altamente sensible a variaciones en los ingresos, producidas principalmente por la cantidad de alumnos matriculados, mensualidad por colegiatura que los apoderados pagan por cada uno de ellos, y la poca maniobrabilidad de manejar los costos al tener costos fijos altos, que son precisamente por remuneraciones al personal docente, recursos humanos claves en el buen desempeño del colegio.

Finalmente, sobre la base del análisis hecho y los resultados obtenidos, se recomienda no realizar el proyecto, a pesar de su factibilidad estratégica, técnica y económica. Esto debido a la alta sensibilidad que tiene frente a la cantidad de alumnos matriculados, que ante a una disminución de un 16,3%, equivalentes a 10 alumnos menos por nivel, así como también una disminución del 10% en el valor de la mensualidad de la colegiatura por alumno hacen que el proyecto no sea recomendado realizarlo.

Otro aspecto importante para considerar es el alto nivel de inversión y la proyección a largo plazo para su recuperación, que, dada la alta sensibilidad del proyecto frente a las variables mencionadas antes, comprometen la recuperación de lo invertido por parte de los socios, así como el pago del compromiso financiero adquirido a 25 años con una entidad bancaria.

Si a pesar de lo mencionado anteriormente se tomara la decisión de realizar el proyecto, es importante tomar en consideración lo siguiente:

- Debido a la alta sensibilidad del proyecto frente a la disminución del valor de la mensualidad de la colegiatura por alumno, la mayor fuente de ingresos de un establecimiento educacional es de suma importancia realizar un estudio específico y representativo de la disposición a pago del mercado objetivo.
- Otro aspecto importante para realizar es un estudio profundo y representativo de la cantidad de alumnos cuyos padres tomarán la opción de matricularse en el establecimiento educacional por cada nivel educacional, ya que el proyecto es también altamente sensible a una disminución de la cantidad de alumnos que traería consigo una disminución de los ingresos del colegio.
- Dado que los costos del proyecto son altos y se hace necesario contar con financiamiento de terceros a largo plazo, es relevante cotizar en las diferentes alternativas de financiamiento disponibles, de manera de negociar una tasa de interés conveniente y con facilidades de pago, por ejemplo, posibilidad de renegociación y de realizar pagos diferidos en caso de requerirse.
- El cuerpo docente es un recurso clave para el exitoso desarrollo del proyecto una vez implementado. Por este motivo, y considerando la escasez de profesores manifestado en el presente estudio, es importante revisar anticipadamente su disponibilidad y realizar un estudio preciso del nivel de salarios que el mercado paga actualmente para atraer mayores talentos y experiencia comprobada.

11. Bibliografía

¹Wikipedia. Artículo informe Pisa [en línea] <https://es.wikipedia.org/wiki/Informe_PISA> [consulta: 27 de febrero de 2021]

²Comunidad IEBS Artículo de la educación pública municipal en Chile [en línea] <<https://comunidad.iebschool.com/raimundoibieta/2019/04/30/evolucion-de-la-educacion-en-chile/>> [consulta: 27 de febrero de 2021]

³Artículo de Google sites El origen de la escuela [en línea] <<https://sites.google.com/site/elorigendelaescue/home/escuela>> [consulta: 09 de abril de 2021]

⁴Wikipedia Artículo la educación en Chile [en línea] <https://es.wikipedia.org/wiki/Sistema_educativo_de_Chile> [consulta: 09 de abril de 2021]

⁵Ministerio de Educación (Chile). Atención ciudadana ayuda Mineduc [en línea] <<https://www.ayudamineduc.cl/ficha/requisitos-de-edades-para-ingresar-al-sistema-escolar>> [consulta: 20 de febrero de 2021]

⁶Aedo Cristian, Educación en Chile: Evaluación y recomendaciones de política [en línea] <<https://fen.uahurtado.cl/wp-content/uploads/2010/07/inv125.pdf>> [consulta: 09 de abril de 2021]

⁷Artículo de psicología educativa y desarrollo [en línea] <<https://psicologiaymente.com/desarrollo/modelo-pedagogico-tradicional>> [consulta: 09 de abril de 2021]

⁸Artículo del centro de psicología “Calma al mar” [en línea] <<https://www.miconsulta.es/los-modelos-de-educacion-alternativa-de-los-que-no-te-hablaron/>> [consulta: 09 de abril de 2021]

⁹Artículo de Diario La Tercera [en línea] <<https://www.latercera.com/laboratoriodecontenidos/noticia/como-revertir-la-escasez-de-profesores/G4KTPOKLCZHCFJENH3N2OYDHJ4/>>. [consulta: 13 de diciembre de 2021]

¹⁰Artículo de Economía y negocios de diario El Mercurio [en línea] <<http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=68959>> [consulta: 13 de diciembre de 2021].

¹¹Centro de estudios MINEDUC Indicadores de la educación [en línea] <<https://centroestudios.mineduc.cl/publicaciones-ce/publicaciones-estadisticas-2/>> [consulta: 09 de abril de 2021]

¹²Artículo de Colegio Inteligente [en línea] <<http://www.colegiointeligente.cl/las-neoesuelas/>> [consulta: 09 de abril de 2021]

¹³Colegios online de Chile [en línea] <<http://colegiosonline.cl/>> [consulta: 09 de abril de 2021]

¹⁴Estudio de desarrollo social y familia de la región metropolitana de Santiago [en línea] <https://www.desarrollosocialyfamilia.gob.cl/storage/docs/DOCUMENTO_PROYECCIONES_DE_POBLACION_RMS_2035.pdf> [consulta: 09 de marzo de 2022]

¹⁵Artículo de León Trahtemberg [en línea] <<https://www.trahtemberg.com/articulos/2870-criterios-para-elegir-colegios-en-chile-isimilar-al-peru.html>> [consulta: 22 de marzo de 2022]

¹⁶Agencia de calidad de la educación [en línea] <<https://www.agenciaeducacion.cl/>> [consulta: 9 de marzo de 2022]

¹⁷Infofinland, Finlandia en tu idioma [en línea] <<https://www.infofinland.fi/es/vida-en-finlandia/educacion/sistema-educativo-finlandes>> [consulta: 10 de noviembre de 2021]

¹⁸Artículo de Psicología y mente [en línea] <<https://psicologiaymente.com/desarrollo/sistema-educativo-finlandes>> [consulta: 10 de noviembre de 2021]

¹⁹Blog de Nubox [en línea] <<https://blog.nubox.com/empresas/creditos-para-empresas>> [consulta: 15 de noviembre de 2021].

²⁰Ministerio de Educación (Mineduc), infraestructura escolar [en línea] <<https://infraestructuraescolar.mineduc.cl/equipamiento-y-mobiliario/mobiliario-escolar/>> [consulta: 31 de marzo de 2022].

²¹Estudio realizado por la unidad de currículum y evaluación del Mineduc [en línea] <<https://bibliotecas-cra.cl/sites/default/files/publicaciones/estandarescra.pdf>> [consulta: 31 de marzo de 2022].

²²Estudio realizado por Mineduc [en línea] <<https://escolar.mineduc.cl/actividad-fisica/>> [consulta: 31 de marzo de 2022].

²³Estudio realizado por diario La Tercera [en línea] <<https://www.latercera.com/pulso/noticia/hipotecarias-de-consumo-y-comerciales-las-tasas-de-interes-no-paran-de-subir/IK3U7PTWG5BDLC43HI6QIJG4MQ/#:~:text=Las%20tasas%20de%20inter%C3%A9s%20de%20los%20cr%C3%A9ditos%20comerciales%20por%20su,su%20sexto%20avance%20mensual%20consecutivo.>> [consulta: 05 de abril de 2022].

²⁴Estudio de Damodaran [en línea] <https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html> [consulta: 05 de abril de 2022]

²⁵Base de datos estadísticos del Banco Central de Chile [en línea] <https://si3.bcentral.cl/Siete/ES/Siete/Cuadro/CAP_TASA_INTERES/MN_TASA_INTERES_09/TMS_15/T311> [consulta: 05 de abril de 2022]

²⁶Estudio de Damodaran [en línea]
<https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html>
[consulta: 05 de abril de 2022]

²⁷SII, impuesto a la renta de primera categoría [en línea]
<https://www.sii.cl/ayudas/aprenda_sobre/3072-1-3080.html> [consulta: 05 de abril de 2022]

²⁸Estudio del departamento de infraestructura escolar, división de planificación y presupuesto del Ministerio de Educación (Mineduc), criterios de diseño para los nuevos espacios educativos [en línea]
<https://bibliotecadigital.mineduc.cl/bitstream/handle/20.500.12365/4638/criterios_diseño_espacios_educativos.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [consulta: 05 de abril de 2022].

Anexos

Anexo A: Listado de principales establecimientos educacionales del sector nororiente

a. Particular Pagado

	Nombre establecimiento educacional	Comuna	Mensualidad*
1	INSTITUTO DE HUMANIDADES LUIS CAMPINO	PROVIDENCIA	332.000
2	COLEGIO LATINOAMERICANO DE INTEGRACION	PROVIDENCIA	290.000
3	COLEGIO COMPAÑIA DE MARIA-SEMINARIO	PROVIDENCIA	368.000
4	KENDAL ENGLISH SCHOOL	PROVIDENCIA	391.650
5	COLEGIO SAINT GABRIEL'S	PROVIDENCIA	557.851
6	CAMBRIDGE COLLEGE	PROVIDENCIA	378.000
7	CAMPUS COLLEGE	PROVIDENCIA	321.000
8	COLEGIO SAGRADOS CORAZONES	PROVIDENCIA	306.800
9	TREWHELA'S ENGLISH SCHOOL	PROVIDENCIA	576.446
10	COLEGIO MARIANO DE SCHOENSTATT	PROVIDENCIA	415.289
11	COLEGIO ALEMAN SANKT THOMAS MORUS	PROVIDENCIA	448.960
12	COLEGIO SAN IGNACIO EL BOSQUE	PROVIDENCIA	434.674
13	THE ENGLISH INSTITUTE	PROVIDENCIA	350.000
14	THE KENT SCHOOL	PROVIDENCIA	428.000
15	COLEGIO PEDRO DE VALDIVIA	PROVIDENCIA	421.488
16	COLEGIO ALIANZA FRANCESA	VITACURA	508.203
17	COLEGIO ALEMAN DE SANTIAGO	VITACURA	561.353
18	BRADFORD SCHOOL	VITACURA	467.000
19	COLEGIO EL CARMEN TERESIANO	VITACURA	360.000
20	COLEGIO HUELEN	VITACURA	479.442
21	COLEGIO LA MAISONNETTE	VITACURA	449.380
22	COLEGIO LOS ANDES	VITACURA	493.079
23	COLEGIO SS. CC. DE MANQUEHUE	VITACURA	491.219
24	COLEGIO SAN BENITO	VITACURA	500.000
25	COLEGIO SAN ESTEBAN DIACONO	VITACURA	438.000
26	COLEGIO SAN PEDRO NOLASCO	VITACURA	433.884
27	SAINT GEORGE'S COLLEGE	VITACURA	543.595
28	COLEGIO SANTA URSULA	VITACURA	550.413
29	COLEGIO TABANCURA	VITACURA	493.078
30	THE INTERNATIONAL SCHOOL NIDO DE AGUILAS	LO BARNECHEA	920.000
31	THE SOUTHLAND SCHOOL	LO BARNECHEA	360.000
32	THE NEWLAND SCHOOL	LO BARNECHEA	477.273
33	SANTIAGO COLLEGE	LO BARNECHEA	757.128
34	COLEGIO MONTE TABOR Y NAZARET	LO BARNECHEA	522.520
35	THE MAYFLOWER SCHOOL	LO BARNECHEA	541.200
36	BERTAIT COLLEGE	LO BARNECHEA	450.000
37	COLEGIO LOS ALERCES	LO BARNECHEA	572.108
38	LINCOLN INTERNATIONAL ACADEMY	LO BARNECHEA	396.548
39	THE INTERNATIONAL PREPARATORY SCHOOL	LO BARNECHEA	640.000
40	COLEGIO EVEREST	LO BARNECHEA	524.070
41	COLEGIO HUINGANAL	LO BARNECHEA	572.108
42	COLEGIO HUELQUEN MONTESSORI	LO BARNECHEA	423.150

43	CRAIGHOUSE SCHOOL	LO BARNECHEA	752.108
44	ANGLOAMERICAN INTERNATIONAL SCHOOL	LO BARNECHEA	371.900
45	BRITISH ROYAL SCHOOL	LA REINA	506.095
46	COLEGIO SANTO DOMINGO	LA REINA	395.455
47	COLEGIO LA ABADIA	LA REINA	418.389
48	COLEGIO NUESTRA SEÑORA DEL CAMINO	LA REINA	357.410
49	THE GRANGE SCHOOL	LA REINA	771.694
50	COLEGIO LARRAIN	LA REINA	188.000
51	SAINT JOHN'S VILLA ACADEMY	LA REINA	399.213
52	COLEGIO DE LA SALLE	LA REINA	312.000
53	ANDREE ENGLISH SCHOOL	LA REINA	560.000
54	COLEGIO TERESIANO ENRIQUE DE OSSO	LA REINA	322.000
55	COLEGIO SAN RAFAEL ARCANGEL	LA REINA	295.000
56	COLEGIO MADRIGAL	LA REINA	357.000
57	COLEGIO SANTIAGO EVANGELISTA	LA REINA	250.000
58	COLEGIO TERRANOVA	LA REINA	240.000
59	COLEGIO RUBEN DARIO	LA REINA	260.000
60	COLEGIO ANDINO MONTESSORI	LAS CONDES	357.000
61	COLLEGE LA GIROUETTE	LAS CONDES	417.700
62	BRITISH HIGH SCHOOL	LAS CONDES	390.000
63	COLEGIO CORDILLERA	LAS CONDES	572.108
64	COLEGIO COYANCURA	LAS CONDES	344.008
65	COLEGIO CUMBRES	LAS CONDES	541.426
66	COLEGIO DEL VERBO DIVINO	LAS CONDES	560.000
67	COLEGIO SAN LUIS DE LAS CONDES	LAS CONDES	290.000
68	COLEGIO PADRE HURTADO Y JUANITA DE LOS ANDES	LAS CONDES	535.227
69	SCUOLA ITALIANA VITTORIO MONTIGLIO	LAS CONDES	485.000
70	THE SOUTHERN CROSS SCHOOL	LAS CONDES	511.364
71	WENLOCK SCHOOL	LAS CONDES	573.657
72	COLEGIO SAN JUAN	LAS CONDES	288.000
73	COLEGIO ST ANDREW	LAS CONDES	442.000
74	REDLAND SCHOOL	LAS CONDES	441.322
75	COLEGIO AKROS	ÑUÑO A	290.000
76	COLEGIO APOSTOL SAN PEDRO	ÑUÑO A	205.000
77	COLEGIO FRANCISCO ENCINA	ÑUÑO A	249.000
78	COLEGIO HENRI FAYOL	ÑUÑO A	180.000
79	COLEGIO ISABEL LA CATOLICA	ÑUÑO A	280.000
80	COLEGIO LA FONTAINE	ÑUÑO A	323.500
81	SAINT GASPARD COLLEGE	ÑUÑO A	377.550
82	COLEGIO SAN AGUSTIN	ÑUÑO A	280.000
83	COLEGIO DIVINA PASTORA	ÑUÑO A	200.000
84	COLEGIO SUIZO DE SANTIAGO	ÑUÑO A	523.760
85	THE ANGEL'S SCHOOL	ÑUÑO A	360.335
86	COLEGIO UNIVERSITARIO EL SALVADOR	ÑUÑO A	271.000
87	COLEGIO VICTOR DOMINGO SILVA	ÑUÑO A	230.000
88	COLEGIO JOHN JOHN	ÑUÑO A	272.727
89	COLEGIO LA CANTERA	ÑUÑO A	265.000
Valor promedio			424.246

*Fuente: páginas web de cada establecimiento y consulta directa a colegios. Para el caso de las mensualidades en UF, se utilizó el valor al día 31/12/2021, que corresponde a \$30.991, 74

a. Particular subvencionado

	Nombre establecimiento educacional	Comuna	Mensualidad **
1	COLEGIO MARIA INMACULADA	PROVIDENCIA	112.000
2	COLEGIO JOSEFINO SANTÍSIMA TRINIDAD	PROVIDENCIA	116.000
3	COLEGIO SALESIANO EL PATROCINIO DE SAN JOSÉ	PROVIDENCIA	108.000
4	WEXFORD COLLEGE N2	PROVIDENCIA	93.500
5	COLEGIO REGINA PACIS	PROVIDENCIA	51.300
6	LICEO MARIA LUISA BOMBAL	VITACURA	50.000
7	CENTRO EDUCACIONAL SAN ESTEBAN MARTIR	LO BARNECHEA	0
8	COLEGIO PARROQUIAL SANTA ROSA DE LO BARNECHEA	LO BARNECHEA	0
9	BETTERLAND SCHOOL	LO BARNECHEA	0
10	COLEGIO POLIVALENTE SAN RAFAEL	LO BARNECHEA	0
11	SAGRADO CORAZON DE JESUS DE LA REINA	LA REINA	92.000
12	COLEGIO SANTA MARIA REINA	LA REINA	64.800
13	COLEGIO SANTA CATALINA LABOURE	LA REINA	34.000
14	INSTITUTO PRESIDENTE ERRÁZURIZ	LAS CONDES	92.865
15	COLEGIO SAN JORGE DE LAS CONDES	LAS CONDES	87.100
16	COLEGIO NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO	LAS CONDES	32.000
17	COLEGIO VIRGEN DE POMPEYA	LAS CONDES	0
18	COLEGIO PARTICULAR N1 DE ÑUÑO A	ÑUÑO A	0
19	COLEGIO SANTA MARGARITA DE ESCOCIA	ÑUÑO A	48.000
20	COLEGIO SANTA MARTA	ÑUÑO A	38.000
21	ESCUELA PARTICULAR SAN JUAN BAUTISTA	ÑUÑO A	0
22	COLEGIO PRECIOSA SANGRE	ÑUÑO A	30.000
	Valor promedio		47.708

**Fuente: Emol – a partir de los datos del SAE
 (<https://www.emol.com/noticias/Nacional/2019/08/29/959460/Mensualidad-colegios-SAE.html>)

Anexo B: Encuesta

Encuesta – Establecimientos educacionales de enseñanza pre-básica y básica

Buen día, lo invitamos a participar de una breve encuesta. Sus respuestas son anónimas y serán una contribución valiosa para la evaluación de un proyecto de tesis. Por favor seleccione la opción con la cual se sienta más identificado(a).

Situación actual

1. ¿Usted tiene hijos actualmente cursando en etapa preescolar o escolar básica (entre 4 y 13 años)?
 - a. SI
 - b. NO

Si la respuesta seleccionada es la alternativa b, por favor ir a **PREGUNTA 13.**

2. ¿Cuáles fueron las principales razones por las cuales decidió matricular al alumno en el actual establecimiento? Por favor seleccionar las TRES alternativas más importantes
 - a. Cercanía del establecimiento con el hogar
 - b. Otros miembros de su familia estudian o estudiaron en el establecimiento
 - c. Prestigio del establecimiento
 - d. Buenos resultados del establecimiento en SIMCE
 - e. Infraestructura e instalaciones amplias y seguras para los alumnos
 - f. El costo de la mensualidad y matrícula están de acuerdo con sus posibilidades económicas
 - g. Otro. Por favor indicar _____
3. Nos puede indicar en qué tipo de establecimiento se encuentra su hijo. En caso de tener hijos en diferentes establecimientos, por favor indicar el de su hijo menor que asista a algún establecimiento educacional.
 - a. Particular pagado
 - b. Particular subvencionado
 - c. Corporación administración delegada
 - d. Municipal
 - e. Otro. Por favor indicar _____
4. ¿Cuál es el monto que paga mensualmente al establecimiento educacional por cada uno de sus hijos (en pesos chilenos)?
 - a. Entre \$0 y \$200.000
 - b. Entre \$200.001 y \$400.000
 - c. Entre \$400.001 y \$600.000
 - d. Entre \$600.001 y \$800.000

- e. Entre \$800.001 Y 1.000.000
 - f. Entre \$1.000.001 y \$1.200.000
 - g. Más de \$ 1.200.000
5. ¿Qué tan satisfecho se encuentra con el establecimiento educacional que actualmente asisten sus hijos?
- a. Ha superado mis expectativas
 - b. Está de acuerdo con mis expectativas
 - c. Está levemente bajo mis expectativas
 - d. No ha cumplido en lo absoluto con mis expectativas
6. En caso de haber seleccionado en la pregunta anterior las alternativas a y b ¿Cuál es el motivo de su satisfacción? Por favor seleccione las TRES alternativas más importantes.
- a. Nivel de conocimientos académicos
 - b. Nivel de preparación académica y experiencia de los profesores
 - c. Actividades deportivas
 - d. Relaciones interpersonales y manejo de conflictos (Ejemplo: en caso de acoso escolar)
 - e. Valores entregados
 - f. Nivel de exigencia
 - g. Otro. Por favor indicar _____
7. En caso de haber seleccionado en la pregunta anterior las alternativas c y d ¿Cuál es el motivo de su insatisfacción? Por favor seleccione las TRES alternativas más importantes.
- a. Nivel de conocimientos académicos
 - b. El nivel de preparación académica de y experiencia de los profesores
 - c. Pocas o nulas actividades deportivas
 - d. Casos de bullying, acoso escolar
 - e. Aumento de monto de matrícula y/o mensualidad
 - f. Nivel de exigencia
 - g. Otro. Por favor indicar _____
8. ¿Ha evaluado la búsqueda de un nuevo colegio para sus hijos?
- a. SI
 - b. NO
9. ¿En la actualidad sus hijos realizan actividad extracurricular fuera del establecimiento educacional?
- a. SI
 - b. NO

10. En caso de que la alternativa seleccionada en la pregunta anterior sea la letra a, nos puede indicar que tipos de actividades extracurriculares realizan sus hijos. Seleccione todas las que actualmente sus hijos se encuentren asistiendo.
- a. Deportes
 - b. Arte (música, pintura, teatro, danza)
 - c. Clases particulares adicionales para reforzar asignaturas fuera del horario escolar
 - d. Otro. Por favor indicar _____
11. ¿Cuál es el monto que paga mensualmente por el total de actividades extracurriculares por cada uno de sus hijos (en pesos chilenos)?
- a. Entre \$0 y \$40.000
 - b. Entre \$40.001 y \$80.000
 - c. Entre \$80.001 y \$120.000
 - d. Entre \$120.001 y \$160.000
 - e. Entre \$160.001 y \$200.000
 - f. Más de \$200.000
12. ¿En caso de que la alternativa seleccionada en la pregunta 9 sea la letra b, cuál es el motivo por el cual sus hijos no realizan actividades extracurriculares?
- a. No tengo presupuesto para este ítem
 - b. Mis hijos no están interesados
 - c. No hay una actividad extracurricular que le interese a mis hijos cerca del hogar
 - d. Mis hijos no tienen tiempo para dedicar a este tipo de actividades
 - e. Mis hijos ya realizan actividades extracurriculares dentro del establecimiento educacional
 - f. No hay cupos disponibles en las actividades que mis hijos están interesados
 - g. Otro. Por favor indicar _____

Situación hipotética

13. A su juicio, ¿cuáles son las principales características que debiera tener un establecimiento educacional para considerarse un establecimiento de excelencia? Por favor seleccione las TRES alternativas más importantes para usted.
- a. Proyecto educativo integral (académico, moral y ético)
 - b. Profesores comprometidos (preparación académica y experiencia)
 - c. Educación personalizada, atendiendo necesidades especiales del alumno
 - d. Programa amplio de actividades extracurriculares (deportivas, artísticas)
 - e. Infraestructura e instalaciones amplias y seguras para los alumnos
 - f. Alto nivel de exigencia y disciplina
 - g. Otras. Por favor indicar _____

14. A su juicio, ¿Cuáles son las actividades que el establecimiento educacional debiera dedicar más tiempo y esfuerzo? Por favor seleccione las DOS alternativas más importantes para usted.

- a. Actividades académicas (por ejemplo: lenguaje, matemáticas, ciencias)
- b. Actividades deportivas
- c. Actividades artísticas
- d. Innovación y tecnología
- e. Relaciones interpersonales y comunidad
- f. Entrega de valores, ética y moral
- g. Otro. Por favor indicar _____

15. Nos puede indicar como máximo cinco colegios de Santiago que usted considera son los mejores, en orden decreciente (mejores en los primeros lugares):

- a. _____
- b. _____
- c. _____
- d. _____
- e. _____

16. A su juicio, ¿cuál cree que es el mayor problema en la actual educación escolar chilena? Por favor seleccione las DOS alternativas más importantes para usted.

- a. Profesores con deficiente preparación académica y poco comprometidos
- b. Proyecto educativo antiguo, no acorde a los tiempos que vivimos
- c. Instalaciones e infraestructura precaria e insuficiente
- d. La cantidad de alumnos por curso no permite educación personalizada ni atención a necesidades especiales
- e. Falta de exigencia a los alumnos (por ejemplo, en cantidad de tareas, desafíos)
- f. Falta de entrega de valores y aspectos relacionados con moral y ética
- g. Otro. Por favor indicar _____

17. Ante la apertura de un nuevo establecimiento de educación pre-básica y básica ¿Cuáles son las características mínimas que debiera tener para considerarlo como opción al momento de elegir un colegio para su hijo? Por favor seleccione las TRES opciones más relevantes para usted.

- a. Cercanía del establecimiento con el hogar
- b. Instalaciones e infraestructura acorde a la cantidad de alumnos en el establecimiento
- c. Costo de la matrícula y mensualidad acordes con el presupuesto familiar
- d. Profesores reconocidos y con amplia experiencia
- e. Proyecto educativo integral (académico, moral y ética)
- f. Programa amplio de actividades extracurriculares (deportivas, artísticas)
- g. Otro. Por favor indicar _____

18. ¿Estaría dispuesto a pagar un rango de mensualidad entre \$400.000 y \$600.000 pesos chilenos si este nuevo establecimiento tuviera las características que usted indicó en la pregunta anterior?

- a. SI
- b. NO

Información general

19. ¿En qué comuna reside? Por favor indicar _____

20. En qué comuna (s) se encuentra (n) el establecimiento educacional de sus hijos (si aplica) _____

21. Indique por favor su género

- a. Femenino
- b. Masculino

22. Señale el rango de edad en que se encuentra usted

- a. Menor a 25 años
- b. Entre 25 y 30 años
- c. Entre 31 y 35 años
- d. Entre 36 y 40 años
- e. Entre 41 y 45 años
- f. Entre 46 y 50 años
- g. Mayor a 50 años

23. Nos puede indicar su nivel de estudios

- a. Básico completo
- b. Medio completo
- c. Técnicos/Universitarios incompleto
- d. Técnicos/universitarios completo
- e. Postgrado en curso/terminado

24. Por favor indicar su profesión o actividad _____

25. ¿Cuál es su rango de ingreso familiar líquido (en pesos chilenos)?

- a. Menor a \$ 1.003.425
- b. Entre \$ 1.003.426 y \$ 1.500.773
- c. Entre \$ 1.500.774 y \$ 2.072.852
- d. Entre \$ 2.072.853 y \$ 3.010.391
- e. Entre \$ 3.010.392 y \$ 7.177.530
- f. Mayor a \$ 7.177.530
- g. No estamos percibiendo ingresos

26. ¿Cuántos hijos menores de 14 años tiene usted? (si aplica)

- a. 1
- b. 2
- c. 3
- d. 4
- e. Más de 4

27. Nos indica la edad de cada uno de sus hijos (si aplica)

Agradecemos su participación.

Anexo C: Grupos socioeconómicos en Chile

Nombre grupo	Ingreso promedio (pesos chilenos)	Educación	Acceso a tecnología
AB	\$ 7.177.530	98% Universitario o más completo	86% tiene acceso a banda ancha fija/ 93% teléfono móvil con plan de datos.
C1a	\$ 3.010.391	91% Universitario o más completo	77% tiene acceso a banda ancha fija/ 90% teléfono móvil con plan de datos.
C1b	\$ 2.072.853	66% Universitario o más completo. 26% Universitario incompleto/ técnico completo o incompleto 23% Media completa	70% tiene acceso a banda ancha fija/ 84% teléfono móvil con plan de datos.
C2	\$ 1.500.774	26% Universitario o más completo. 42% Universitario incompleto/ técnico completo o incompleto. 22% Media completa	58% tiene acceso a banda ancha fija/ 75% teléfono móvil con plan de datos.
C3	\$ 1.003.426	20% Universitario incompleto/ técnico completo o incompleto. 51% Media completa 24% Media incompleta/ básica completa o menos	40% tiene acceso a banda ancha fija/ 62% teléfono móvil con plan de datos.
D	\$ 640.667	6% Universitario incompleto/ técnico completo o incompleto. 32% Media completa 62% Media incompleta/ básica completa o menos	26% tiene acceso a banda ancha fija/ 44% teléfono móvil con plan de datos.
E	\$ 361.583	1% Universitario incompleto/ técnico completo o incompleto. 23% Media completa 76% Media incompleta/ básica completa o menos	17% tiene acceso a banda ancha fija/ 40% teléfono móvil con plan de datos.

Fuente: Aim Chile (<https://www.aimchile.cl/gse-de-chile/>) /Tabla de elaboración propia

Anexo D: Requerimientos mínimos de edificación de un establecimiento educacional

ORDENANZA GENERAL DE URBANISMO Y CONSTRUCCION (OGUC) TÍTULO IV
(contenida en el Decreto Supremo N°47, de 1992 de Vivienda y Urbanismo) 2º

De la arquitectura

CAPITULO V

Locales escolares y hogares estudiantiles

Artículo 4.5.1. Todo edificio que se construya para local escolar u hogar estudiantil, como, asimismo, los edificios que en el futuro se destinen a dichos usos, deberán cumplir con las disposiciones contenidas tanto en la ley general de urbanismo y construcciones como en la presente ordenanza y, en especial, con las normas del presente capítulo, las que prevalecerán sobre las de carácter general de esta ordenanza, cuando ambas estén referidas a una misma materia.

Artículo 4.5.2. Los edificios a que se refiere el presente capítulo se calificarán como locales escolares cuando se construyan o habiliten con el objeto de desarrollar un proceso de enseñanza-aprendizaje correspondiente a los niveles parvulario, general básico, medio, básico especial, superior o educación de adultos, sea o no en calidad de cooperador de la función educacional del Estado. El nivel parvulario comprenderá sala cuna y jardín infantil.

Artículo 4.5.3. Las solicitudes de permiso para construir locales escolares o para adecuar edificios existentes para tal fin, podrán ser admitidas a tramitación por la Dirección de obras municipales únicamente si el plan regulador comunal vigente a la fecha de la respectiva solicitud contempla, ya sea implícita o explícitamente, el uso de suelo de equipamiento educacional para el sector en el cual se pretenden localizar. Asimismo, el cambio de destino de las edificaciones para estos fines deberá también ser concordante con el uso de suelo permitido por dicho instrumento de planificación territorial. En el caso de áreas urbanas que no cuenten con normas al respecto, se entenderá que está autorizada su localización en cualquier ubicación de ella.

Artículo 4.5.4. Las solicitudes de permiso para construir o destinar edificios existentes a locales escolares, que consulten una capacidad superior a 720 alumnos, deberán acompañarse de un estudio sobre el impacto que ellos puedan generar en el barrio o sector donde se proyecten localizar. El estudio estará destinado a identificar, evaluar y proponer soluciones ante los efectos negativos que el proyecto pueda generar sobre la estructura urbanística y ambiental del respectivo sector o barrio.

Para la finalidad señalada en el inciso anterior, el estudio comprenderá, entre otras, las siguientes materias:

1. Accesibilidad vehicular y peatonal actual y futura del sector, suponiendo el funcionamiento del establecimiento en las horas habituales de entrada y salida de los usuarios.

2. Efectos de la contaminación acústica desde el local escolar hacia el exterior, derivados de su localización, tomando como base el nivel de ruidos actual y futuro.

Artículo 4.5.5. Con el objeto de asegurar a los alumnos adecuados niveles de iluminación y ventilación natural, los recintos docentes correspondientes a salas de actividades, de clases, talleres y laboratorios, como asimismo el recinto destinado a estar-comedor-estudio y los dormitorios en hogares estudiantiles, deberán consultar vanos, cuyas superficies mínimas corresponderán al porcentaje de la superficie interior del respectivo recinto que se indica en la siguiente tabla:

% SUPERFICIE DEL RECINTO

Regiones	ILUMINACION		VENTILACION	
	Recintos docentes	Recintos Hogar estudiantil	Recintos docentes	Recintos hogar estudiantil
I a IV	14	6	8	6
V a VII y RM	17	7	8	6
VIII a XII	20	8	8	6

En los recintos docentes, el estándar de iluminación deberá provenir de ventanas ubicadas en las paredes y se podrá complementar con iluminación cenital. Las ventanas de los recintos docentes ubicados en pisos superiores al del terreno natural, deberán proveerse de antepechos de una altura no inferior a 0,95 m. Los vanos para ventilación deberán permitir, preferentemente, una aireación por la parte superior de los recintos.

Artículo 4.5.6. Con el objeto de asegurar un área y volumen de aire adecuados a la capacidad de alumnos, las salas de actividades, salas de clases, los talleres, laboratorios y bibliotecas, deberán cumplir con los estándares que se indican en la tabla siguiente:

NIVEL DE LOCAL ESCOLAR	VOLUMEN DE AIRE m3/al.	SUPERFICIE SALA DE CLASES Y ACTIVIDADES m2/al	SUPERFICIE TALLERES Y LABORATORIOS m2/al	SUPERFICIE BIBLIOTECA m2/al
-Parvulario: Sala cuna Jardín infantil	6,00 2,60	2,50 1,10	- -	- -
-General básico y medio -Básico Especial	3,00 3,00	1,10 2,00	1,50 -	2,00 -
-Superior y Educación de adultos	4,50	1,10	1,50	2,00

Con el mismo objeto indicado en el inciso anterior, la superficie y volumen mínimos del recinto destinado a estar-comedor-estudio en hogares estudiantiles será de 1,80 m² por alumno y de 3,00 m³ por alumno, respectivamente. La superficie y volumen mínimos de los dormitorios de estos hogares será de 5,00 m² por cama o litera a nivel de piso y de 6,00 m³ por alumno, respectivamente. Los recintos nombrados en los incisos primero y

segundo del presente artículo deberán tener, además, una altura mínima de 2,20 m de piso a cielo.

Artículo 4.5.7. Los hogares estudiantiles y los locales escolares, exceptuados los del nivel superior y educación de adultos, deberán consultar superficies destinadas a patio, aptas para el esparcimiento de los alumnos y para el desarrollo de actividades de educación física, deportivas, celebraciones y otras, cuyo tamaño se indica en la tabla siguiente. Una parte de dicha superficie deberá estar cubierta conforme a lo señalado a continuación:

NIVEL DEL LOCAL	SUPERFICIE TOTAL DE PATIO EXIGIBLE E INCREMENTO		SUPERFICIE DE PATIO EXIGIBLE A SER CUBIERTA E INCREMENTO		
	I a XII Reg. y RM		I a VI Reg. y RM	VII a XII Reg.	
Sala cuna	Hasta 20 lact.	60 m ²	-	Hasta 20 lact.	20 m ²
	Sobre 20 lact.	3 m ² /lact.	-	Sobre 20 lact.	1 m ² /lact.
Jardín Infantil	Hasta 30 párv.	90 m ²	-	Hasta 20 párv.	20 m ²
	Sobre 30 párv.	3 m ² /párv.	-	Sobre 20 párv.	1 m ² /párv.
General básica y media	Hasta 60 al.	150 m ²	Desde 180 al.	Desde 180 al.	-
	Sobre 60 al.	2,50 m ² /al.	Hasta 270 al. 70 m ²	Hasta 270 al.	70 m ²
			Sobre 270 al. 0,15 m ² /al.	Sobre 270 al.	0,15 m ² /al.
Básico especial	Hasta 40 al.	120 m ²	-	-	-
	Sobre 40 al.	3,00 m ² /al.	-	-	-
Hogar estudiantil	Hasta 20 al.	50 m ²	-	-	-
	Sobre 20 al.	2,50 m ² /al.	-	-	-

Los patios, para los niveles general básico y medio, deberán tener un ancho mínimo de 5,50 m, pudiendo ubicarse en niveles distintos al del terreno natural. La superficie total de patio exigida se calculará sumando todas las superficies descubiertas y las cubiertas, más las circulaciones inmediatas lateralmente abiertas. La superficie total de patio exigible a ser cubierta podrá cumplirse imputando las superficies cubiertas consultadas para el desarrollo de actividades de educación física, siempre que éstas no sean inferiores en su ancho a 5,50 m y en su superficie a 70 m². La parte cubierta del patio tendrá una superficie máxima exigible de 100 m², podrá ser abierta por uno a más lados o ser totalmente cerrada y deberá contar con pavimento y con un material de cubierta adecuado a la zona, de acuerdo a las características climáticas del lugar, que garantice una permanencia protegida a los alumnos.

Si la sala cuna se ubica en pisos superiores al del terreno natural, la superficie total de patio será, en todo el país, de 20 m² hasta 20 alumnos, la que se incrementará en 1 m² por alumno sobre los 20 alumnos, con un máximo exigible de 100 m². La superficie resultante podrá ubicarse en una terraza u otro recinto. Desde la VII a la XII Región dicha superficie deberá ser cubierta. Los locales escolares de niveles generales básico y medio con capacidad igual o superior a 135 alumnos, deberán contar con una superficie mínima de 18 m por 30 m destinada a una multicancha pavimentada, la cual podrá ser imputada a la superficie total de patio exigida. Excepcionalmente, en los locales existentes en que no sea posible emplazar al interior del establecimiento una multicancha de las dimensiones señaladas, se permitirá su localización en otro predio emplazado en la misma comuna o en una comuna adyacente donde exista o se haya aprobado la construcción de una multicancha. En tal caso el propietario deberá acreditar junto a la

solicitud del permiso ante la dirección de obras municipales la compra, el arriendo o el título que le permita la ocupación de dicho terreno o instalación.

Cuando los locales escolares atiendan además al jardín infantil, deberán contar con patio independiente para el uso exclusivo de los alumnos del jardín, cuya superficie será la que señala para dichos patios la tabla inserta en el inciso primero, debiendo cumplir con las demás características exigidas en el presente artículo.

En casos calificados por el director de obras municipales, previo informe favorable de las respectivas secretarías regionales ministeriales de educación y de vivienda y urbanismo, se podrá rebajar hasta en un 50% los estándares mínimos de patios para los niveles de educación general básico y medio y básico especial, cuando se trate de establecimientos existentes al 17 de noviembre de 1997, fecha de publicación en el Diario Oficial de la ley N°19.532, que amplíen sus instalaciones para acogerse al régimen de jornada escolar completa diurna.

En los casos señalados en el inciso anterior, el director de obras municipales deberá autorizar la construcción del proyecto, si los patios considerados cumplen con las disposiciones de este artículo y si las respectivas secretarías regionales ministeriales de educación y de vivienda y urbanismo han informado favorablemente la disminución de dicho estándar.

Artículo 4.5.8. Los locales escolares y hogares estudiantiles deberán contar con recintos destinados a servicios higiénicos para uso de los alumnos, del personal docente y administrativo y del personal de servicio. Los servicios higiénicos para uso del personal docente y administrativo y del personal de servicio deberán estar en recintos separados de los de uso de los alumnos y contar con la dotación mínima de artefactos exigidos por el Ministerio de Salud para los lugares de trabajo, de conformidad a la legislación vigente. Los recintos destinados a servicios higiénicos de uso de los alumnos deberán contar con la dotación mínima de artefactos que se indica en el presente artículo. Cuando se instalen lavamanos corridos o urinarios de pared se considerará una equivalencia de 0,50 m por artefacto.

Cuando la dotación de artefactos resultante de la aplicación de las tablas siguientes dé una cifra con fracción igual o superior a media unidad, se deberá elevar al entero inmediatamente superior.

1. Nivel parvulario:

a) Sala cuna - cada sala de mudas y hábitos higiénicos:

NUMERO BASE DE ARTEFACTOS	INCREMENTO DE ARTEFACTOS SOBRE NUMERO BASE POR AUMENTO DE NIÑOS
1 Bañera con agua caliente hasta 20 niños	1 Bañera con agua caliente por cada 20 niños.
1 Lavamanos hasta 20 niños	1 Lavamanos por cada 20 niños
1 Lavamanos para adultos	- - -
1 Inodoro	- - -

La sala de amamantamiento y control de salud de la sala cuna deberá contar como mínimo con 1 lavamanos para uso de los adultos.

b) Jardín Infantil - cada sala de hábitos higiénicos:

NUMERO BASE DE ARTEFACTOS POR NUMERO DE ALUMNOS	INCREMENTO DE ARTEFACTOS SOBRE NUMERO BASE POR AUMENTO DE ALUMNOS
1 Tineta con agua caliente sobre 30 alumnos	- - -
2 Lavamanos hasta 20 alumnos	1 Lavamanos por cada 10 alumnos
2 Inodoros hasta 30 alumnos	1 Inodoro por cada 15 alumnos

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

2. Niveles general básico, medio, superior y educación de adultos:

NUMERO BASE DE ARTEFACTOS POR NUMERO DE ALUMNOS	INCREMENTO DE ARTEFACTOS SOBRE NUMERO BASE POR AUMENTO DE ALUMNOS
2 Lavamanos hasta 60 alumnas	1 Lavamanos por cada 40 alumnas
2 Lavamanos hasta 60 alumnos	1 Lavamanos por cada 40 alumnos
2 Inodoros hasta 60 alumnas	1 Inodoro por cada 30 alumnas
2 Inodoros hasta 60 alumnos	1 Inodoro por cada 60 alumnos
1 Urinario hasta 60 alumnos	1 Urinario por cada 60 alumnos
1 Ducha hasta 60 alumnas	1 Ducha por cada 60 alumnas
1 Ducha hasta 60 alumnos	1 Ducha por cada 60 alumnos

El número de duchas que resulte de aplicar la tabla anterior podrá disminuirse a 6 duchas por sexo. Cuando el local escolar consulte una capacidad no superior a 30 alumnas o alumnos, bastará consultar sólo un lavamanos y un inodoro por sexo y un urinario para alumnos. Cuando el local escolar consulte una capacidad no superior a 60 alumnos, sumados mujeres y hombres, sólo se exigirá una ducha para uso alternativo de ambos sexos. En el nivel superior y educación de adultos no se exigen duchas.

3. Servicios higiénicos para hogares estudiantiles:

NUMERO BASE DE ARTEFACTOS POR NUMERO DE ALUMNOS	INCREMENTO DE ARTEFACTOS SOBRE NUMERO BASE POR AUMENTO DE ALUMNOS
2 Lavamanos hasta 20 alumnas	1 Lavamanos por cada 10 alumnas
2 Lavamanos hasta 20 alumnos	1 Lavamanos por cada 10 alumnos
2 Inodoros hasta 20 alumnas	1 Inodoro por cada 10 alumnas
2 Inodoros hasta 20 alumnos	1 Inodoro por cada 20 alumnos
1 Urinario hasta 20 alumnos	1 Urinario por cada 20 alumnos
2 Duchas hasta 20 alumnas	1 Ducha por cada 10 alumnas
2 Duchas hasta 20 alumnos	1 Ducha por cada 10 alumnos

Cuando el local escolar de nivel general básico atienda además a alumnos de Jardín Infantil, deberá contar con un recinto de servicios higiénicos independiente para el uso exclusivo de los alumnos del jardín, con las características consultadas en el presente artículo en el número 1. letra b), exceptuada la tineta.

Los locales escolares de nivel general básico y los hogares estudiantiles ubicados en el sector rural, donde no exista red de agua potable podrán disponer como única fuente de la misma de un pilón proveniente de una noria o pozo sanitario u otro sistema aprobado por la autoridad sanitaria, sin que les sean exigibles los lavamanos y duchas señalados en el presente artículo en los números 2. y 3. Cuando en estas mismas edificaciones no se puedan instalar servicios higiénicos con arrastre de agua, deberán disponer de instalación de letrinas sanitarias en número necesario para proceder al reemplazo de los inodoros indicados en el presente artículo en los números 2. y 3., sin que les sea exigible un número de letrinas en reemplazo de los urinarios a que dichos puntos se refieren.

Artículo 4.5.9. Con el objeto de asegurar una evacuación expedita de los recintos de uso de los alumnos en locales escolares y en los hogares estudiantiles, las circulaciones horizontales deberán cumplir con un ancho libre mínimo calculado conforme a la siguiente tabla:

ANCHOS LIBRES EXIGIBLES EN CIRCULACIONES HORIZONTALES

NIVEL DE LOCAL ESCOLAR	CON RECINTOS EN UN LADO	CON RECINTOS EN AMBOS LADOS	INCREMENTOS
Parvulario hasta 60 al.	0,90 m	1,20 m	0,15 m por cada 30 al.
General Básico, Medio, Superior, Educación de Adultos y Hogar Estudiantil: hasta 180 al.	1,80 m	2,40 m	0,15 m por cada 30 al.

En el nivel parvulario, si la circulación sirve a salas de actividades que tienen además puertas de salida directa al exterior, el ancho libre de la circulación sea con recintos a uno

o a ambos lados, podrá ser de 0,90 m. Las circulaciones horizontales exteriores de los pisos superiores al primero, deberán tener una baranda de una altura mínima de 0,90 m, que no permita el paso de los alumnos ni su escalamiento. La baranda deberá diseñarse de manera que no pueda ser usada como asiento.

Artículo 4.5.10. Los locales escolares y hogares estudiantiles de más de un piso deberán consultar, al menos, una escalera principal de un ancho libre mínimo de 1,20 m el que se aumentará en 0,60 m por cada 120 alumnos de incremento, sobre 360 alumnos atendidos. Este estándar no será exigible para sala cuna de hasta 30 alumnos, en la cual, el ancho libre mínimo podrá reducirse a 0,90 m. Los tramos de la escalera principal entre dos pisos, exceptuada únicamente la sala cuna de hasta 30 alumnos, deberán ser rectos y separados por a lo menos un descanso, cuando estos tramos consulten más de 16 gradas. Las gradas tendrán una altura máxima de 0,18 m y una huella, en proyección horizontal, no inferior a 0,25 m. En los locales escolares con 135 alumnos atendidos en los pisos superiores y en hogares estudiantiles con 40 alumnos atendidos en los pisos superiores, en el caso de consultar una sola escalera, se exigirá, además, una escalera de escape de tramos rectos, de un ancho libre mínimo de 0,90 m, con ubicación distanciada de la escalera principal, de modo que garantice una evacuación alternativa en casos de emergencia. Las escaleras consultarán pasamanos a ambos lados, a una altura mínima de 0,90 m, diseñados de manera que no puedan ser usados como asiento.

El espacio bajo el pasamanos deberá diseñarse de modo que impida el paso de los alumnos y su escalamiento. La desembocadura de las escaleras en el primer piso siempre deberá entregar a un espacio exterior o a uno que se comunique directamente con el exterior, y, en ambas situaciones, la distancia mínima entre la primera grada y la puerta de salida, deberá ser equivalente a una y media vez el ancho de la escalera.

En cada piso, la distancia de las escaleras desde su última grada hasta la puerta del recinto más alejado no podrá ser superior a 40 m, y hasta la puerta del recinto más cercano al que sirve, no podrá ser inferior a 2 m. Las cajas de escaleras que sirvan pisos donde se ubiquen recintos correspondientes a sala cuna, deberán tener una protección no escalable, de una altura mínima de 1,40 m, diseñada de manera de impedir la caída de los niños por la escalera o al vacío. Todas las escaleras a que se refiere el presente artículo deberán tener siempre un recubrimiento de material antideslizante.

Artículo 4.5.11. Las salas cunas ubicadas en pisos superiores al del terreno natural, deberán contar con un sistema de evacuación para casos de emergencia, que garantice la salida de los alumnos a una zona de seguridad del local.

Artículo 4.5.12. Con el objeto de asegurar la evacuación expedita de los edificios destinados a locales escolares y hogares estudiantiles, la suma de los anchos mínimos libres de las puertas de salida al exterior deberá ser igual a la suma de los anchos de las circulaciones horizontales y escaleras que evacuen a través de ellas. El ancho mínimo libre de los vanos no podrá ser inferior a 1,40 m, debiendo las puertas abatirse hacia el exterior, y ubicarse distanciadas entre sí de manera de garantizar una evacuación alternativa. El ancho mínimo libre de la o las puertas de los cierros exteriores que se consulten en la línea oficial, deberá ser igual a la suma de los anchos de las puertas de salida al exterior de los edificios que enfrenten dichos cierros.

Los hogares estudiantiles de hasta 100 alumnos deberán consultar una puerta de escape al exterior, con una hoja de 0,90 m de ancho, ubicada distante de la puerta principal, de manera de garantizar una evacuación alternativa. Por cada 100 alumnos adicionales se consultará otra puerta de escape, de iguales características.

Artículo 4.5.13. Las puertas de los recintos docentes y de los recintos de los hogares estudiantiles no podrán ser de correderas, deberán abatirse hacia afuera del recinto y de modo que no interrumpan la circulación. El ancho mínimo de la hoja de puerta será el que se indica en la tabla siguiente, debiendo consultarse dos salidas, de una o dos hojas indistintamente, cuando la superficie exceda los 60 m², debiendo distar entre sí, a lo menos 5 m. En los hogares estudiantiles, los dormitorios con capacidad de hasta 40 alumnos, deberán contar, a lo menos, con dos salidas de un ancho mínimo de 0,90 m cada una. Sobre los 40 alumnos, una de las puertas consultará 2 hojas de 0,60 m cada una. Por cada 40 alumnos adicionales se deberá consultar, además, otra puerta de 0,90 m de ancho. Estas puertas deberán ubicarse distanciadas, de manera de garantizar una evacuación alternativa.

Artículo 4.5.14. Todas las puertas a que se refiere el presente Capítulo tendrán un vano de altura mínima de 2 m.

Adicional a esta normativa vigente, es importante considerar las siguientes normativas:

- Artículo 4.1.7 sobre accesibilidad arquitectónica.
- Decreto Supremo de Educación N°548, de 1988, que aprueba normas para la planta física de los locales educacionales que establecen las exigencias mínimas que deben cumplir los establecimientos reconocidos como cooperadores de la función educacional del Estado, según el nivel y modalidad de enseñanza que impartan.
- Decreto Supremo de Educación N°1, de 1998, que establece normas para la integración social de personas con discapacidad.
- Decreto Supremo de Salud N°289, de 1989, que aprueba reglamento sobre condiciones sanitarias mínimas de los establecimientos educacionales.
- Decreto Supremo de Salud N°977, de 1997, que aprueba reglamento sanitario de los alimentos.
- Decreto Supremo de Salud N°594, de 2000, que aprueba reglamento sobre condiciones sanitarias y ambientales básicas en los lugares de trabajo.
- Ley N°19.300 sobre bases generales del medio ambiente, y sus reglamentos.

Del mismo modo se deberá cumplir con lo establecido en los siguientes cuerpos normativos y guías:

- Decreto Supremo de Obras Públicas N° 752, de 2003, que aprueba reglamento de instalaciones domiciliarias de agua potable y de alcantarillado.
- Reglamento para instalaciones y obras de pavimentación de servicios correspondientes: SEC, empresas sanitarias, Serviu, dirección de vialidad.
- Ordenanzas municipales que correspondan a nivel local.
- Normas INN pertinentes a las partidas consultadas en el proyecto.
- Guía de diseño de espacios educativos, proyecto conjunto de Mineduc y Unesco.

- Normas y recomendaciones de diseño para discapacitados.
- Reglamento del sistema de evaluación de Impacto ambiental.
- Decreto Supremo de Economía N°66, de 2007, que aprueba reglamento de instalaciones interiores y medidores de gas.
- Manual de vialidad urbana, Volumen III.
- Ley N°20.599 la cual regula la instalación de antenas emisoras y transmisoras de servicios de telecomunicaciones.
- NCh Elec. 4, en especial los artículos 4.1.6, 4.1.6.1 y 11.5.6, referidos al alumbrado de emergencia y vías de evacuación.
- Norma Chilena Oficial NCh352of61, sobre condiciones acústicas que deben cumplir los edificios.

Anexo E: Alternativas de ubicación del establecimiento educacional

Valor promedio por m2 sector nororiente de la región metropolitana, año 2021:

- Las Condes: 116,2 UF
- La Reina: 102,6 UF
- Lo Barnechea: 97,1 UF
- Ñuñoa: 98,5 UF
- Providencia: 95,8 UF
- Vitacura: 119,9 UF

Alternativa 1, comuna de Providencia, 4.300 m2



Alternativa 2, comuna de Las Condes 4.500 m2



Alternativa 3: Comuna de La Reina, 4.570 m2



Fuente: Portal inmobiliario

Anexo F: Desarrollo de crédito bancario

Año	Deuda inicial	Interés	Amortización	Cuota	Deuda final
1	4.484.299.976	188.340.599	104.808.156	293.148.755	4.379.491.820
2	4.379.491.820	183.938.656	109.210.099	293.148.755	4.270.281.722
3	4.270.281.722	179.351.832	113.796.923	293.148.755	4.156.484.799
4	4.156.484.799	174.572.362	118.576.393	293.148.755	4.037.908.405
5	4.037.908.405	169.592.153	123.556.602	293.148.755	3.914.351.804
6	3.914.351.804	164.402.776	128.745.979	293.148.755	3.785.605.824
7	3.785.605.824	158.995.445	134.153.310	293.148.755	3.651.452.514
8	3.651.452.514	153.361.006	139.787.749	293.148.755	3.511.664.765
9	3.511.664.765	147.489.920	145.658.835	293.148.755	3.366.005.930
10	3.366.005.930	141.372.249	151.776.506	293.148.755	3.214.229.424
11	3.214.229.424	134.997.636	158.151.119	293.148.755	3.056.078.305
12	3.056.078.305	128.355.289	164.793.466	293.148.755	2.891.284.839
13	2.891.284.839	121.433.963	171.714.792	293.148.755	2.719.570.047
14	2.719.570.047	114.221.942	178.926.813	293.148.755	2.540.643.234
15	2.540.643.234	106.707.016	186.441.739	293.148.755	2.354.201.495
16	2.354.201.495	98.876.463	194.272.292	293.148.755	2.159.929.202
17	2.159.929.202	90.717.027	202.431.728	293.148.755	1.957.497.474
18	1.957.497.474	82.214.894	210.933.861	293.148.755	1.746.563.613
19	1.746.563.613	73.355.672	219.793.083	293.148.755	1.526.770.530
20	1.526.770.530	64.124.362	229.024.393	293.148.755	1.297.746.137
21	1.297.746.137	54.505.338	238.643.417	293.148.755	1.059.102.720
22	1.059.102.720	44.482.314	248.666.441	293.148.755	810.436.279
23	810.436.279	34.038.324	259.110.431	293.148.755	551.325.848
24	551.325.848	23.155.686	269.993.069	293.148.755	281.332.778
25	281.332.778	11.815.977	281.332.778	293.148.755	0

Tasa de interés anual: 4,2%