



UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO  
FACULTAD DE ARQUITECTURA  
GESTIÓN EN TURISMO Y CULTURA

**“PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN  
DE UN GIMNASIO DE ESCALADA EN LA REGIÓN DE VALPARAÍSO,  
ACOPLANDO SALIDAS A TERRENO”**

PROYECTO PARA OPTAR AL TÍTULO DE  
ADMINISTRADOR TURÍSTICO CULTURAL

Profesor Guía: María Soledad Ostria Palma

Autor: Miette Larravide Valderrama

Diciembre, 2011

*“Otros horizontes tengo que encontrar,*

*Siempre en mis recuerdos*

*tendré la pampa, la nieve, el mar,*

*el viento que asoma en la inmensidad.*

*Dicen que en el norte, me acostumbraré*

*pero a Punta Arenas, yo sé, nunca olvidaré.*

*Siempre en mis recuerdos...”*

Dedico este trabajo y todo el proceso llevado a cabo para desarrollarlo, a todos quienes me apoyaron para poder cumplir esta etapa de mi vida lejos de mi casa.

## Agradecimientos

Gracias

A mis amigos de la vida, los del colegio, que, aunque últimamente no mantengamos contacto constante, el tiempo no ha dejado que la amistad, el cariño y la disposición se marchiten.

A la Kata por su tremendo apoyo y disposición cuando lo requería.

Al Gutu, por tirarme para arriba siempre, por sus palabras de ánimo, por no haber dejado de creer en que iba a terminar.

A la Danna, por dedicar parte de su tiempo libre en armarse de paciencia y ayudarme.

A una amiga que nunca imaginé iba a llegar a ser tan importante, que me ha acompañado en toda esta etapa y que nunca ha fallado cuando la he necesitado, a la Shanel.

A mi profe guía, la Sole, quien fue de gran ayuda en el desarrollo de la tesis, siempre con una gran disposición a revisar y corregir lo que avanzaba.

A la Ariany, Felipe y la Vero.

A mi prima Ilén, que no dudó en ayudarme cuando se lo pedí.

A mi hermano Miguel, por estar acá, y que, aunque siendo el menor, me ha enseñado que todo es mucho más sencillo de lo que creemos, que hay que tomarse la vida más a la ligera.

A mi hermano Carlos, que fue parte de mi presión por terminar la tesis, por estar dispuesto a responderme cualquier duda. Por ser un ejemplo y un modelo a seguir, por enseñarme cosas de la vida que son esenciales.

A mi Má, por preocuparse que nunca me falte nada, por repletarme la maleta de comida y cosas necesarias cada vez que volvía a Viña, por siempre ofrecer su ayuda en cualquier tipo de necesidad que tenga, por repetir 1.500 veces lo mismo para que no se me olvide.

Por último, gracias a mi Pá, por su apoyo constante e incondicional en cada uno de los proyectos que se me ocurren, por creer en mí. Por sus llamadas casi todos los días en que estuve fuera de mi casa, las cuales les añadían alegría, si Pá, soy tu hija!

## Índice

	Pág.
CAPÍTULO I: NATURALEZA DEL PROYECTO	7
1.1 Justificación de la Empresa	8
1.2 Nombre de la Empresa	10
1.2.1 Logotipo	10
1.2.2 Slogan	10
1.2.3 Isotipo	11
1.3 Descripción de la Empresa	11
1.3.1 Tipo de Empresa (según giro)	11
1.3.2 Ubicación y Tamaño de la Empresa	12
1.4 Misión y Visión de la Empresa	14
1.4.1 Misión	14
1.4.2 Visión	14
1.5 Objetivos de la Empresa	15
1.6 Ventajas y Distingos Competitivos	16
1.6.1 Ventajas Competitivas	16
1.6.2 Distingos Competitivos	17
1.7 Análisis del Entorno	18
1.7.1 Análisis Externo o Macro Entorno	18
1.7.2 Análisis del Micro Entorno	21
CAPÍTULO II: MERCADO	23
2.1 Objetivos	24
2.1.1 Corto plazo	24
2.1.2 Mediano Plazo	24
2.1.3 Largo Plazo	24
2.2 Investigación de Mercado	24
2.2.1 Segmentación de Mercado	25
2.2.1.1 Demanda Regional	26
2.2.1.2 Demanda según Turistas Internacionales y Nacionales	31
2.2.2 Estimación de la Demanda	38
2.3 Estudio de Mercado	39
2.3.1 Objetivo del Estudio de Mercado	39
2.4 Plan de Marketing	39
2.4.1 Servicio	39
2.4.1.1 Descripción del Servicio	40
2.4.2 Fijación de Precios	51

	Pág.
2.4.3 Distribución y Puntos de Venta	52
2.4.4 Promoción	53
2.4.4.1 Promoción de Ventas	55
2.4.5 Marca	55
2.4.6 Riesgos y Oportunidades de Mercado	56
2.4.7 Sistema y Plan de Ventas	57
CAPÍTULO III: PRODUCCIÓN	58
3.1 Objetivos del Área de Producción	59
3.1.1 Objetivos a corto Plazo	59
3.1.2 Objetivos a Mediano Plazo	59
3.1.3 Objetivos a Largo Plazo	60
3.2 Especificaciones del Servicio	60
3.3 Estudio Técnico	64
3.3.1 Recursos Técnicos	67
3.4 Recursos Humanos	70
3.5 Proceso Productivo	70
3.6 Características de la Tecnología	72
3.7 Capacidad Instalada	73
CAPÍTULO IV: RECURSOS HUMANOS	74
4.1 Objetivos del Área de Organización	75
4.2 Estructura Organizacional	75
4.2.1 Perfil del Equipo de Trabajo	78
4.3 Flujos Comunicacionales	80
4.4 Definición de Recursos Humanos	80
4.4.1 Definición de la Estructura de Sueldos	81
4.5 Definición de los Contratos	82
4.6 Formación y Reclutamiento	84
4.6.1 Formación	84
4.6.2 Reclutamiento	84
CAPÍTULO V: ASPECTOS LEGALES	86
5.1 Aspectos Legales de la Empresa	87
5.2 Aspectos Legales de Edificación	89
5.3 Normativas	90
5.4 Seguros	91

	Pág.
CAPÍTULO VI: ESTUDIO FINANCIERO	93
6.1 Objetivos	94
6.2 Evaluación Financiera	94
6.3 Elementos de la Inversión Inicial	95
6.4 Ingresos	95
6.5 Costos Operacionales	98
6.5.1 Costos Fijos	99
6.5.2 Costos Variables	99
6.6 Tasa de Descuento	101
6.7 Resultados Financieros	102
6.8 Conclusiones Resultados Financieros	104
Conclusiones	105
Propuestas	106
Referencias Bibliográficas	107
ANEXOS	108
Anexo N°1: Tabla de Graduación de Dificultad Escalada	108
Anexo N°2: Precios de la Competencia	108
Anexo N° 3: Descripción General Norma NCh 3018	110
Anexo N°4: Crédito	111
Anexo N° 5: Tabla de Depreciación	111
Anexo N° 6: Precios, Marcas y Modelos de Equipos	112
Anexo N°7: Otros Costos Fijos Dentro del Gimnasio	114
Anexo N°8: Costos del Snack	115
Anexo N°9: Costos Terreno y Construcción	116
Anexo N° 10: Fondo Deportivo IND	117

## Resumen

La V región de Valparaíso, Chile, es una región que posee una variada gama de atractivos naturales. Dentro de estos, algunos proporcionan la facilidad para desarrollar deportes extremos, entre esos la escalada deportiva. Sin embargo, los lugares al aire libre donde practicar este deporte no quedan a cortas distancias y, hoy en día, cada vez la gente está más ocupada y requiere de acortar, mientras más pueda, los lapsos de tiempo empleados en desplazarse entre un lugar y otro. Además, la práctica de este deporte, también requiere de equipos de alto costo para resguardar la seguridad de los escaladores y para optimizar su desarrollo, el cual no siempre puede ser adquirido por cualquier persona que desea practicarlo.

El factor meteorológico es otro impedimento importante a la hora de escalar al aire libre en los momentos en que el clima es adverso. Es decir, cuando hay mucho viento y lluvia, o está alta la marea en el caso de la Roca Oceánica, por ejemplo.

Es entonces, debido a los factores nombrados anteriormente, que nace la idea de crear un gimnasio de escalada deportiva en la región, “EscalArte”. Su propósito es satisfacer las necesidades de personas que quieren practicar y practican ésta actividad física, pero que no pueden debido a alguno de los impedimentos nombrados.

“EscalArte”, es una empresa que ofrecerá servicios de escalada deportiva. Estará localizado en la V región de Valparaíso, específicamente en Reñaca, por lo que contará con una ubicación central, de fácil acceso y una buena movilización. Esta constará de un gimnasio cerrado, que en su interior tendrá dos zonas para la práctica de este deporte. Una zona de rutas de altura, donde es imprescindible el uso del equipo de seguridad, y la segunda es una zona de boulder, o escalada de baja altura, cuyo suelo se encuentra protegido por colchonetas capaces de absorber impactos de caídas de los escaladores. Integrará diversas rutas equipadas de todos los niveles de dificultad, las cuales se modificarán mensualmente para ofrecer alternativas a los usuarios.

Como servicio anexo, ofrecerá salidas a terreno dentro de la V región, es decir, actividades de escalada que se desarrollarán en lugares naturales, donde existen rutas equipadas para practicar la disciplina y dar a conocer el patrimonio natural que concentra la región. Los lugares serían la Roca Oceánica, Cerro La Campana y Las Chilcas. Este servicio está elaborado más bien para turistas que quieran conocer y combinar el deporte con la naturaleza en la V región, satisfaciendo de ese modo un mercado regional (gimnasio), nacional e internacional (actividades en terreno).

*Palabras clave: Escalada deportiva, gimnasio, rutas de altura, boulder o escalada a baja altura, salidas a terreno.*

## **Abstract**

The V region of Valparaíso, is a region that possesses a varied range of natural attractions. Some of these provide the facility to develop extreme sports, as climbing. Nevertheless, the places outdoor where to practice this sport are far from the city, and today people need to shorten the time used moving from one place to another the most they can.

This sport also requires high price equipment, to keep the climbers security and to improve the development of them, the one that cannot be acquired by any people who wishes to practice the sport.

Meteorological conditions are another important impediment when the sport is practiced in the natural environment in the moment when the weather is adverse. It is to say, when it's too windy or when is raining or when the tide is too high in Roca Oceanica's case for example.

It is then, because of the different factors explained before, that it borns the idea of creating a climbing gym in the region. To satisfy the people's needs of practicing this activity without impediments. The name of the gym is "EscalArte".

"EscalArte", is a company that will offer climbing services. It will be located in the V region of Valparaíso, specifically in Reñaca, so it's going to be a central location, of easy access and with a good mobilization. It will be a closed enclosure, that it'll have two different zones to practice this sport. One zone of high routes, where the security equipment is extremely important, and the other zone of boulder, or low height climb.

It will integrate diverse equipped routes of all levels of difficulty, the ones that will be modified every month.

As an attached service, it will offer outdoor activities inside the region, it is to say, climbing activities that will be developed in natural areas, where exists equipped routes to practice the discipline. The places are Roca Oceánica, Cerro la Campana and Las Chilcas. This service is elaborated more for tourists than anything else, that come to the region to know the natural surroundings of the region and to practice this kind of sport, satisfying in this way, a regional market (gym), and a national and international market (outdoor activities).

Also, it's important to say that it's going to be a profitable company, what it's deduced from a financial study done, which gives positive results for future investments.

*Key words: climbing, gym, high routes, boulder, outdoor activities.*

## **Introducción**

El presente proyecto de título lleva por nombre “Plan de Negocios para la Implementación de Gimnasio de Escalada en la V Región, Acoplando Salidas a Terreno”. La idea nace de una iniciativa personal, más que la búsqueda de generar rentabilidad. O sea, la finalidad de crear la empresa es que existiera un gimnasio de estas características en la región y no sólo el obtener utilidades.

El principal objetivo es implementar un establecimiento techado, con instalaciones desarrolladas para practicar el deporte de escalada, o sea, muros artificiales, ya sean para rutas de altura, como para boulders (escalada a baja altura), de la manera más real a la roca natural. Estará ubicado centralmente, teniendo acceso a una buena movilización. Así, pudiendo satisfacer la necesidad de la gente que practica y/o quisiera practicar este deporte y no puede por falta de tiempo, transporte o de equipo, o por razones climáticas adversas.

Para poder saber si la realización del proyecto sería rentable, se hizo una investigación exhaustiva, analizando variables importantes que afectan en la puesta en marcha de la empresa, que están en la creación, su desarrollo y evolución. Todo siempre condicionado por factores externos, internos, y otros elementos que actúan en la configuración de este espacio.

El estudio está explicado a lo largo de los 6 capítulos a continuación, que componen el Plan de Negocios.

## **Marco Teórico**

El proyecto sobre el gimnasio “EscalArte”, surge bajo la necesidad deportiva de practicar la escalada sin impedimentos relacionados con el clima, la accesibilidad, tiempos de desplazamientos, falta de equipamiento, etc.

El servicio que se entregará será la opción de practicar la escalada bajo techo (indoor). Sin embargo también se ofrecerán actividades en terreno (outdoor), dando a conocer el patrimonio natural que concentra la región para llevarla a cabo.

Para comenzar a desarrollar el tema, será necesario definir ciertos conceptos.

La escalada se clasifica como un deporte aventura o deporte extremo, que es:

### **Deporte Aventura o Deporte Extremo**

Los deportes de aventura, o también denominados deportes extremos, son aquellos donde la persona que los practica se ve expuesta al peligro y riesgo que estos presentan, es decir, quienes practican alguna de estas disciplinas no compiten sólo contra otros atletas, sino también contra obstáculos presentes en el terreno donde se desarrollan estas actividades, tales como el clima, el viento, la nieve, el agua y las montañas por ejemplo. Se puede decir que desafían la naturaleza, la cual es incontrolable, sólo se va equipado con lo requerido para resguardar la seguridad del hombre, pero los factores ambientales no se pueden manejar, es por eso que se dice que son riesgosos.

En estos tipos de deportes el hombre se integra en el entorno natural y convive con éste estrechamente en forma de ejercicio físico. Estos deportes están ligados a todo tipo de situaciones donde la altura, velocidad y el esfuerzo físico llegan a su límite, implicando una subida de adrenalina y sensaciones de peligro que no pueden sentirse con otras prácticas deportivas.

Otra característica que define los deportes extremos es el trabajo en equipo, el cual es esencial a la hora de practicarlos, como así también el conocimiento técnico requerido según la disciplina que se llevará a cabo, donde saber orientarse también es un factor muy importante, hacia dónde ir, en donde están y cómo movernos en un terreno desconocido.

“Los deportes de aventura no constituyen una modalidad turística. Sus adeptos son deportistas que se especializan en una determinada actividad y se movilizan ya con la idea o propósito de practicar ese deporte.”<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup><http://turismoaventura.com/comunidad/contenidos/notas/nota13.shtml>

Dentro de los deportes aventura podemos nombrar: buceo, trekking, kayak, rafting, ski, montañismo, caza, surf, parapente, vela, escalada, entre otros. Generalmente, toda disciplina donde algún elemento del medio ambiente o la naturaleza es necesario para poder practicarlo.

Debido a que se ofrecerán salidas a terreno para clientes, o sea, escalada en ambiente natural, se deberá definir lo que es el turismo aventura, ya que la empresa ofrecerá servicios de deporte aventura en un gimnasio, pero también en el ambiente natural, haciendo de esta manera turismo con el deporte.

## Turismo Aventura

Turismo aventura: viajes y salidas turísticas que implican un alto grado de contacto con la naturaleza mediante la acción y un cierto grado de riesgo implícito, ya sea navegando sus aguas, volando por sus cielos o recorriendo sus territorios. El turismo de aventura es un turismo que plantea desafíos y una sensación de riesgo (aunque las medidas de seguridad lo reduzcan a su mínima expresión) que el turista decide correr.<sup>2</sup>

Según citó Heidi Sung, investigadora y ayudante de cátedra del Departamento de Restaurante, Hotel, Institucional y Dirección de Turismo de la Universidad Purdue, en su trabajo "Definición de Turismo de Aventura", recibe esta denominación:

“Actividades que impliquen participación de una persona como una respuesta al desafío que ofrecen principalmente el mundo físico, natural, tales como colinas, corriente de aire y olas.” (Progen, 1979)

“Actividades al aire libre que supongan el medio ambiente natural donde el resultado que perciban los participantes sea desconocido”. (Yerkes, 1985)

Sung agrega que "se debería definir al turismo aventura teniendo en cuenta dos conceptos coexistentes: aventura y viaje.”

Este estudio también propone una nueva definición de turismo aventura:

“La suma de los fenómenos y de las relaciones que surgen de las interacciones de las actividades turísticas de aventura con el medio ambiente natural lejos del área de residencia habitual del participante y que contiene elementos de riesgos en el que el resultado o desenlace está influenciado por la participación, escenario y organizador de la experiencia del turista.”<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup> [http://www.descubreacolombia.com/index.php?option=com\\_content&view=section&id=9](http://www.descubreacolombia.com/index.php?option=com_content&view=section&id=9)

<sup>3</sup> <http://www.turismoaventura.com/comunidad/contenidos/notas/nota13.shtml>

Luego de definir lo que es el deporte y el turismo aventura, se puede definir a lo que se dedicará la empresa. O sea, se combinará lo que es el deporte aventura, en este caso la escalada, con lo que es el turismo aventura, ya que se realizarán salidas a terreno (el deporte en el medio natural).

## Escalada

Por definición, escalar significa ascender usando para ellos los pies y las manos para progresar. La escalada puede actualmente encararse no sólo como un pasatiempo al aire libre o en la naturaleza misma, sino como un auténtico deporte en toda regla, esto es la denominada escalada deportiva.

Tiene como principal objetivo la superación del grado de dificultad de las rutas que existen para su desarrollo. Se realiza sobre muros artificiales y paredes de roca equipadas con protecciones fijas. Para la práctica de este deporte es necesario utilizar un equipo mínimo de seguridad dentro de los que se cuenta: cuerdas, arneses, mosquetones y sistemas expreses.<sup>4</sup>

En este deporte se pueden distinguir distintas modalidades, dentro de las que está el boulder, que se practica en bloques pequeños de roca o artificiales, sin necesidad de equipos de seguridad más que alguna colchoneta o la protección de algún compañero, ya que no tiene mucha altura.

También está la escalada deportiva de competición, que pone a escaladores a prueba en rutas de escalada de diferentes niveles de dificultad (graduación) midiendo su tiempo. Esta actividad se desarrolla en muros artificiales principalmente, pudiendo también realizarse en roca natural.

Dentro del equipo requerido para la práctica se encuentra la cuerda, que es el elemento más importante para practicar la escalada deportiva. Suelen ser de 9 milímetros de espesor y 50 ó 100 metros de longitud. También son necesarias cintas express, que se anclan al seguro.

El arnés es otro elemento imprescindible, que es el cinturón al que se sujeta el escalador. Los pies de gatos son las zapatillas con las que progresa el deportista y la bolsa de magnesio se utiliza para que el escalador se seque las manos y tenga mejor agarre en la roca o muro.

El top rope es la forma de escalada en altura con la que todos se inician por la seguridad que ofrece, pues si se resbala o cae el escalador, la cuerda evita que la caída sea larga. Se debe practicar con una cuerda dinámica (que tiene elongación), que provoca que el estiramiento de la misma haga que se termine un poco más abajo de donde se resbala.

---

<sup>4</sup> <http://www.dt-feach.cl/2009/05/definicion-de-la-escalada-deportiva.html>

Sin embargo es esta característica de la cuerda es la que hace que las caídas sean suaves, pues reducen el impacto. Una cuerda estática haría que el impacto fuera directo.<sup>5</sup>

Teniendo en cuenta ahora qué es la escalada, que está dentro de la categoría de deporte extremo, que puede ser practicado en muros artificiales, y que se puede hacer turismo con él, se definirá qué es un gimnasio de escalada.

### Gimnasio de Escalada

El gimnasio de escalada es un recinto cerrado, el cual está implementado con muros artificiales, que simulan la roca natural, para poder practicar el deporte. Cuenta con diversas y diferentes rutas de ascenso y boulders, de diferentes niveles de dificultad.<sup>6</sup>

Está dirigido a deportistas profesionales, novatos y niños con ganas de divertirse.

Para llevar a cabo un proyecto como este, es necesario desarrollar un plan de negocio.

### Plan de negocios

El plan de negocios es una herramienta de gestión sujeta a una revisión permanente, porque la realidad donde actúa la empresa tiene la particularidad de ser por naturaleza, dinámica y cambiante.

El plan de negocios posibilita a través de un documento reunir toda la información necesaria para valorar un negocio y establecer los parámetros generales para ponerlo en marcha.

En el documento se establece la naturaleza del negocio, los objetivos del empresario y las acciones que se requieren para alcanzar dichos objetivos.

Debe ser capaz de guiar al empresario a través de un laberinto de decisiones de negocios y alternativas para evitar caminos equivocados y callejones sin salida.

La implementación de un proyecto no depende sólo de una buena idea, también es necesario demostrar que es viable desde el punto de vista económico y financiero.

En el plan de negocios predominan los aspectos económicos y financieros, pero también es fundamental la información que está relacionada con los recursos humanos, las propuestas estratégicas, comerciales y operativas.

---

<sup>5</sup>[http://www.xplorandoguatemala.com/escalada\\_en\\_roca/escalada-en-top-rope.htm](http://www.xplorandoguatemala.com/escalada_en_roca/escalada-en-top-rope.htm)

<sup>6</sup> Véase anexo N°1: Tabla de graduación de dificultad.

Un plan de negocios es un valioso instrumento que sirve para reflexionar sobre los asuntos críticos de un emprendimiento, ayuda al empresario a comunicarse con inversionistas, socios, empleados, etc. y se utiliza como un documento de consulta permanente para medir los avances de un negocio.<sup>7</sup>

La ventaja de un plan de negocios es que facilita la interpretación de las distintas circunstancias donde se van a desarrollar las actividades de la empresa.

Teniendo en cuenta la complejidad y dinámica de los mercados actuales, ninguna empresa puede crecer y competir sin tener en cuenta las variables que intervienen y realizar un análisis integral para verificar si el emprendimiento es o no factible. Por otra parte es necesario señalar que siempre está presente en todo negocio el riesgo y la incertidumbre asociados con el éxito o fracaso del mismo.

La planificación contribuye a resolver un número importante de problemas que tienen las pequeñas y medianas empresas, como por ejemplo:

- Falta de capital de inversión y acceso a las fuentes de financiamiento.
- Prever situaciones que afectan la rentabilidad.
- Introducir en forma eficaz nuevos productos y servicios al mercado.
- Establecer y aplicar normas de producción y control de calidad.
- Falta de estrategias de marketing.

Las razones por las que se decide realizar un plan de negocios son:

- Verificar que un negocio sea viable desde el punto de vista económico y financiero antes de su realización.
- Detectar y prevenir problemas antes de que ocurran, ahorrando tiempo y dinero.
- Determinar necesidades de recursos con anticipación.
- Examinar el desempeño de un negocio en marcha.
- Tasar una empresa para la venta.
- Conducir y buscar la forma más eficiente de poner en marcha un emprendimiento.
- Respalda la solicitud de crédito a una entidad financiera.

Es importante organizar la información teniendo en cuenta a quién va dirigido y tratar que sea lo más completa posible para que cumpla el objetivo propuesto.<sup>8</sup>

Luego de definir la herramienta a utilizar para analizar si llevar a cabo o no el proyecto, será necesario definir qué es una EIRL, ya que es el tipo de empresa que se va a utilizar.

---

<sup>7</sup><http://www.myownbusiness.org/espanol/s2/#1>

<sup>8</sup>[http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/inicioempresa/plandenegocio.htm#\\_Toc57704360](http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/inicioempresa/plandenegocio.htm#_Toc57704360)

Empresa E.I.R.L.

La empresa podrá constituirse como tal, a través de una persona jurídica formada exclusivamente por una persona natural, con patrimonio propio y distinto al del titular. Las Empresas Individuales de Responsabilidad Limitada (EIRL), permiten a una persona iniciar un negocio de manera individual, pero a través de una entidad o persona legal distinta. Este tipo de empresas se materializa en una persona jurídica con Rut y patrimonio propio, en donde la responsabilidad es limitada, lo que permite al dueño resguardar su patrimonio personal y sólo responder hasta el capital aportado a la empresa.

Las EIRL están sometidas a las normas del Código de Comercio, cualquiera sea su objeto, pudiendo realizar toda clase de operaciones civiles y comerciales, excepto aquellas reservadas por la Ley a las Sociedades Anónimas (S.A).

Es fundamental dejar en claro desde un principio que las EIRL no constituyen en ningún caso una sociedad. La EIRL es una ficción legal, a la cual se le atribuye personalidad jurídica propia distinta a la del titular, lo cual quiere decir que la responsabilidad de dicha personalidad jurídica no compromete en caso alguno a la de la persona natural en la cual se constituye esta ficción legal. A consecuencia de lo anterior, es menester mencionar la separación de patrimonios respecto de la cual, el primero (persona jurídica) responde con el capital establecido en la escritura de constitución, y el segundo, es decir una persona natural, responde ilimitadamente con su patrimonio respecto de las obligaciones por él contraídas.

Estas empresas deberán constituirse por escritura pública, cuyo extracto se inscribe en el registro de comercio y se publica en el Diario Oficial, (formalidades idénticas a las que la ley contempla para las sociedades de responsabilidad limitada y para las sociedades anónimas), así como por ejemplo, los artículos 352 y 354 del código de comercio que establecen los requisitos del pacto social o escritura de constitución de EIRL y trámites posteriores a ésta (publicación e inscripción del extracto).

La EIRL se encuentra regulada por la Ley 19.857.

**CAPÍTULO I**  
**NATURALEZA DEL PROYECTO**

## 1.1 Justificación de la Empresa

La V región de Valparaíso, Chile, es una región que posee una variada gama de atractivos naturales. Dentro de estos, algunos proporcionan la facilidad para desarrollar deportes extremos, como el mar y el buceo, mar y el kayak, cerros y trekking, montaña y ski.

Estos lugares, atraen muchos turistas, combinando de este modo, naturaleza, deporte, diversión y turismo.

Esta región, también posee una gran cantidad de jóvenes y adultos que practican deporte, de ahí también el slogan, Viña Ciudad del Deporte.

La escalada es otro de los deportes al aire libre que se practica en la región, en lugares como la Roca Oceánica, las Chilcas, el techo, Cerro la Campana, entre otros. Sin embargo, los lugares al aire libre donde desarrollar este deporte no quedan a cortas distancias y, hoy en día, cada vez la gente está más ocupada y requiere de acortar mientras más pueda los lapsos de tiempo empleados en desplazarse entre un lugar y otro.

Este deporte también requiere de equipos de alto costo, para resguardar la seguridad de los escaladores y para optimizar su desarrollo, el cual no puede ser adquirido por cualquier persona que desea practicarlo.

El factor meteorológico es otro impedimento importante a la hora de desarrollarlo al aire libre en los momentos en que el clima es adverso. Es decir, a cuando hay mucho viento y lluvia, o está alta la marea en el caso de la Roca Oceánica por ejemplo, imposibilitando a la gente escalar.

Es entonces, debido a los factores nombrados anteriormente, que nace la idea de **crear un gimnasio de escalada indoor en la región**. Para satisfacer las necesidades de personas que disfrutan del desarrollo de ésta actividad física, y que no puedan practicarlo de manera constante debido a las siguientes razones:

- Que trabajan y no hay luz cuando salen.
- Cuando el clima no es favorable.
- Que las distancias, y por ello también el tiempo que se requiere para llegar a los lugares naturales, sean muy largas y se tarden demasiado en llegar.
- Que no posean el equipo necesario para desarrollarlo.

Por lo tanto, es una buena solución para los escaladores y deportistas que quieren iniciarse en el deporte, ya que se puede practicar siempre y sin importar las condiciones climáticas que se presenten. Además que la ubicación será central, con una buena movilización y accesibilidad, sin gastar mucho tiempo en llegar.

Tampoco deben tener que contar con todo el equipo para poder intentarlo, el cual no es barato, ya que estará disponible para arrendar, ni tener conocimientos técnicos, ya que las rutas estarán equipadas, y los instructores están para resguardar la seguridad de los clientes.

Entonces “se trae el ambiente natural a la urbanización, pues ocurre que las condiciones meteorológicas a veces impiden la práctica. En un muro de escalada indoor, se puede practicar todo el año, y con total seguridad, minimizando el tiempo de desplazamiento (a dos pasos de casa o del trabajo).”<sup>9</sup>

Y, en la V región de Valparaíso, si bien existen muros artificiales donde practicar la escalada deportiva, no son abiertos a todo el público, o no poseen una gran diversidad de rutas y dificultades, o no son posibles de utilizar a todo horario. En esta región no existe gimnasio alguno con múltiples rutas de ascenso y boulder, arriendo de equipos, abierto a todo tipo de público, ni ofrecen el servicio de salidas a terreno, ni instructores capacitados que instruyan el deporte con cursos y clases.

Por último, esta empresa no sólo satisface un mercado regional, sino que también uno internacional. Como se nombró al comienzo, la V región atrae muchos turistas. Pues, también va a satisfacer la necesidad de ellos (nacionales como extranjeros) que quieren conocer y combinar el deporte con la naturaleza, ofreciéndoles el servicio de conocer un lugar de la región al aire libre para escalar, con transporte, snack e instructores incluidos.

La idea es promover el deporte de escalada para todos en la región, facilitando su práctica, o sea que pueda practicar de manera frecuente sin impedimentos, y dar a conocer los atractivos naturales que posee para su desarrollo, tanto a extranjeros como chilenos.

Hace un tiempo, la escalada “ha dejado de ser patrimonio de montañeros y montañas, para pasar a ser uno de los deportes de moda entre los más urbanitas.”<sup>10</sup>

---

<sup>9</sup>Estrategias del marketing deportivo, análisis del consumo deportivo, Michel Desbordes, Fabien Ohl, Gary Tirbou.

<sup>10</sup>Entrevista Hombre Actual, patrocinado por Biotherm Home.

## 1.2 Nombre de la Empresa

### 1.2.1 Logotipo

#### EscalArte

El nombre de la empresa combina dos palabras, y al mismo tiempo forma otra palabra. Esto es, Escala, por el mismo deporte que se imparte y ofrece el gimnasio, llamando a la gente a escalar y Arte, porque el deporte en sí es arte. La combinación de los movimientos, la agilidad, la coordinación, los músculos y la cabeza pensado en el desafío, funcionan unidos en el mismo momento, y quienes aprecian y observan este deporte pueden darse cuenta que no sólo es un típico ejercicio.

Por último la palabra que forman escala y arte, escalarte, significa también lo que representa el ejercicio, una superación personal. La escalada bajo techo, además de ser un modo de relajación, de desconectarse con el trabajo y las preocupaciones constantes, también atribuye logros personales y reconocimiento social, lo que incentiva más a la gente a participar.

### 1.2.2 Slogan

“Un nuevo desafío cada día”

Esto porque en el deporte de escalada todos los días se progresa un poco, superando rutas, logrando objetivos, afinando movimientos, etc. Para ello, para cumplir con dichas metas, los deportistas se desafían a sí mismos todos los días que acuden a practicar, y nunca cesa el perfeccionamiento.

### 1.2.3 Isotipo

Imagen N°1: Isotipo Empresa



El logo simula un hombre trepando las letras del nombre del gimnasio, que vendría siendo el muro. Se puede observar, claramente, que el fin de gimnasio es para escalar.

### 1.3 Descripción de la Empresa

Este punto comprende el tipo de sociedad de la empresa y sus características, el tipo de giro, la ubicación y tamaño de la misma.

#### 1.3.1 Tipo de la empresa (según su giro)

El tipo de sociedad de la empresa será: “Empresa Individual de Responsabilidad Limitada” (E.I.R.L). Este tipo de sociedades permite a las personas naturales crear personas jurídicas con patrimonio propio distinto al de su titular, sin requerir la participación de un tercero. Esto se explicará de manera más detallada en el capítulo V, en los aspectos legales de la empresa.

Según el tipo de actividad, la empresa se clasificará con un giro de tipo comercial y de servicios. Esto debido a que se dedicará a la venta del uso de las instalaciones del gimnasio, sus equipos y alimentos de cafetería (producto tangible), y a la vez servicios, ya que habrá instructores preocupados por la seguridad y aprendizaje de los clientes dentro del gimnasio, lo mismo en las salidas a terreno para turistas extranjeros o nacionales, o habitantes de la misma región, donde entonces el consumo del mismo se hace de manera inmediata, al momento de ser entregado, en lo que es el transporte, uso de equipos e instructores dedicados a la atención exclusiva del cliente (producto intangible).

Por esto, el código comercial determinado por el Servicio de Impuestos Internos para estas funciones es el 924110 “Explotación de instalaciones especializadas para las prácticas deportivas”, dentro de la clasificación de Otras actividades servicios comunitarias sociales y personales.

602220 “Servicios de transporte a turistas”, dentro de la clasificación de Transporte, Almacenamiento y Comunicaciones.<sup>11</sup>

### 1.3.2 Ubicación y tamaño de la empresa

El gimnasio EscalArte se localizará en la V Región de Valparaíso, en la provincia de Valparaíso, en la comuna de Viña del Mar, en Reñaca específicamente.

---

<sup>11</sup><http://www.sii.cl/catastro/codigos.htm>

Imagen N° 2: Mapa Región de Valparaíso.<sup>12</sup>

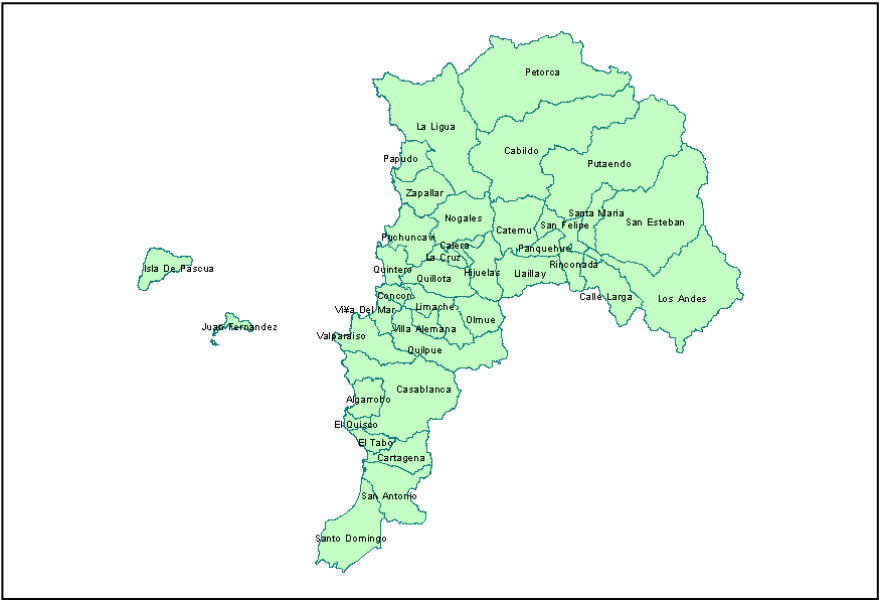
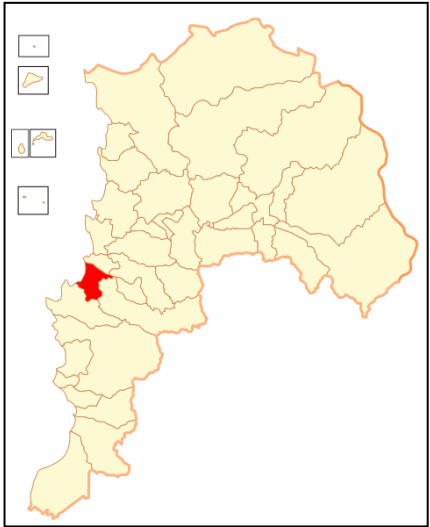


Imagen N°3: Territorio que abarca la comuna de Viña del Mar.<sup>13</sup>



<sup>12</sup><http://www.sil.gob.cl/region.asp?r=5>

<sup>13</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Archivo:Comuna\\_de\\_Vi%C3%B1a\\_del\\_Mar.svg](http://es.wikipedia.org/wiki/Archivo:Comuna_de_Vi%C3%B1a_del_Mar.svg)



Entonces, como las imágenes anteriores muestran, el gimnasio EscalArte estará ubicado en Reñaca, (Región de Valparaíso) específicamente la calle Andrés Bello N°35, perpendicular a la Avenida Vicuña Mackenna, y a sólo media cuadra de la misma.

Tiene una superficie total de 800 metros cuadrados.

Según el tamaño de la empresa, se clasifica como una microempresa, debido que no tienes ventas de más de 2.400UF anuales, y no tiene más de 9 empleados.

## **1.4 Misión y Visión de la Empresa**

### 1.4.1 Misión

Satisfacer la necesidad de personas que buscan desarrollar el deporte extremo de escalada en la V región de Valparaíso sin el inconveniente del clima de por medio, mediante la creación e implementación del primer gimnasio de escalada, con la entrega de un servicio de calidad y características innovadoras para complacer de manera completa al cliente.

### 1.4.2 Visión

Ser un gimnasio de renombre en la región, ofreciendo un servicio de la más alta calidad de manera rentable.

## **1.5 Objetivos de la Empresa**

### a) Objetivo General

El objetivo general de la empresa EscalArte es implementar un establecimiento cerrado (techado) con instalaciones desarrolladas para practicar el deporte de escalada, de la manera más real a la roca natural, ubicado centralmente, teniendo una buena movilización, y fácil acceso. Así, pudiendo satisfacer la necesidad de la gente que practica y/o quisiera practicar este deporte y no puede por falta de tiempo, transporte o de equipo, o por razones climáticas adversas.

## b) Objetivos Específicos

- Cultivar e incentivar el deporte en los jóvenes, mediante la escalada.
- Promover el patrimonio natural que posee la región para el desarrollo de la escalada, mediante turismo aventura, tanto para turistas extranjeros, como para turistas nacionales.
- Posicionarse como un ente deportivo diferente dentro de la gama de gimnasios en la Región.
- Atender la demanda insatisfecha de los escaladores deportivos, así como fomentar la práctica de este deporte.
- Generar desde el momento de la construcción y funcionamiento como empresa, beneficios económicos, a través de la generación de empleos, y beneficios sociales y culturales para la región, a través del incentivo deportivo de un deporte extremo, en niños, jóvenes y adultos.

## 1.6 Ventajas y Distingos Competitivos

### 1.6.1 Ventajas Competitivas

Los rocódromos<sup>16</sup> indoor se están convirtiendo en una alternativa a los clubes de fitness y, si están dentro de éstos, es una de las actividades más solicitadas por los socios. Sin necesidad de salir al campo, sin tener que invertir en material, sin exponerse a ningún tipo de riesgo y sin ningún requerimiento físico previo, cualquiera puede aprender a escalar a la vez que entrena y combate el estrés. Aunque salir a la montaña es el objetivo final de cualquier escalador, también son muchos los que se plantean el rocódromo como una alternativa al gimnasio y solamente practican la escalada indoor.

Acude todo tipo de gente, informáticos, abogados, publicistas, estudiantes, entre otros. En general, gente que trabaja y se plantea la actividad como una forma de entrenar, desconectar y quitarse de encima el estrés. La media de edad está entre los 20 y los 65 años. La gente suele empezar bastante tarde a escalar, sin embargo, la edad y la falta de experiencia no son ningún problema. Aunque lo ideal es alternar la escalada indoor con salidas al campo o utilizarla para entrenar, hay mucha gente que sólo acude al rocódromo, que se lo toma simplemente como una forma más entretenida de hacer ejercicio que ir a un gimnasio.<sup>17</sup>

---

<sup>16</sup>Rocódromo: Instalación de escalada deportiva bajo techo (gimnasio de escalada).

<sup>17</sup>Entrevista Hombre Actual, patrocinado por BiothermHomme, 24/11/2006.

En fin, se puede decir entonces que las ventajas competitivas son:

- No tiene competencia, ya que es el primer gimnasio en la V Región de Valparaíso en implementar sólo la escalada, con diversos y distintos muros y rutas para desarrollar.
- No es necesario recorrer grandes distancias para ir a practicar este deporte aventura, ya que el gimnasio estará insertado dentro de la ciudad.
- No depende de las condiciones meteorológicas para poder practicarlo, ya que es un recinto cerrado, bajo techo, lo que lo saca de la estacionalidad del mismo deporte al aire libre, pudiéndose practicar a lo largo de todo el año.
- Sale de la monotonía de los gimnasios comunes, con la rutina de pesas, trotadoras, escaladora, entre otros, donde cada día puede practicar tutas diferentes, y auto superarse.
- Contará con instructores calificados y certificados, resguardando la seguridad de los clientes, y ayudándolos en la práctica, ofreciendo un servicio de alta calidad.

#### 1.6.1 Distingos Competitivos

Los distingos competitivos se establecen con el fin de dar valor agregado al servicio que entrega la empresa.

Se ofrecerán salidas a terreno en caso de que turistas o clientes pidan conocer o practicar el deporte en el ambiente natural con todo incluido (transporte, equipos, instructores), mostrándoles también los atractivos turísticos de la región para desarrollar el deporte. De esta manera también se ofrecerán paquetes de clases en el gimnasio y cursos.

El nivel que presentarán tanto las instalaciones del gimnasio y equipos de arriendo, también es un distingio competitivo de esta empresa, ya que serán de la más alta calidad.

Se organizarán eventos con características diferentes cada cierto tiempo como competencias.

Se elaborarán cortometrajes de competencias organizadas en el gimnasio, y de salidas a terreno, que se presentarán una vez al mes en un proyector, dispuesto de manera gratuita a todos los clientes de la empresa, el cual se pondrá a la venta en formato DVD.

En las salidas a terreno, habrá instructores altamente calificados resguardando la seguridad de cada cliente, y ayudándolos en el desempeño de la actividad. Dentro de estas mismas salidas se estará preocupado por la protección del medio natural. Se proporcionarán los mejores servicios ocasionando el mínimo trastorno posible al medio ambiente.

## 1.7 Análisis del Entorno

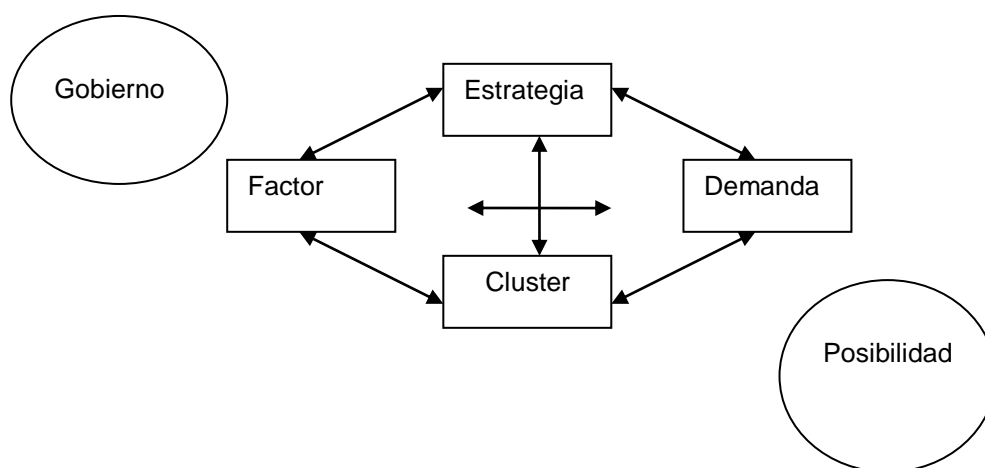
En el análisis del entorno, se observan las variables de la industria y el sector, con el fin de, por un lado de observar e investigar las variables internas y externas de la organización, que puedan tener una influencia directa en la elaboración desarrollo del proyecto. Por otro lado, el presente análisis pretende responder y/o evitar posibles sorpresas, logrando así establecer la situación y la posición de la empresa.

### 1.7.1 Análisis Externo o Macro Entorno

#### Diamante de Porter

En el modelo del diamante interactúan cuatro elementos que deben funcionar adecuadamente para lograr el éxito competitivo de los sectores. Estos cuatro determinantes básicos son:

Esquema N°1: Diamante de Porter <sup>18</sup>



Las condiciones de la demanda, reflejan la naturaleza de la demanda del producto o servicio del sector en estudio en el mercado nacional. Por otro lado los factores de producción describen la situación de la empresa en cuanto a los factores de productivos, dentro de estos se encuentran los recursos humanos, los recursos físicos, recursos de conocimiento, recursos de capital e infraestructura. Estos factores son necesarios para competir en un sector determinado.

<sup>18</sup> PORTER 5 FUERZAS Y DIAMANTE DE LA COMPETITIVIDAD /Germán Ramírez T.

Los industrias relacionadas o de apoyo (clusters), estiman la presencia o ausencia en la empresa de sectores proveedores y afines que sean competitivos; y por último, estrategia, estructura y rivalidad doméstica, manifiesta las condiciones en la nación que rigen el modo con que las empresas se crean, organizan y gestionan, así como la naturaleza de la competencia interna.

a) Factores Productivos:

- Recursos Humanos

Para llevar a cabo la puesta en marcha de esta empresa es necesaria la incorporación de personal con las competencias adecuadas para desarrollar las actividades de escalada deportiva en el gimnasio.

El equipo estará compuesto por profesionales del área deportiva, administrativa, contabilidad, ventas, marketing, de la salud, servicio al cliente y personal de mantención y limpieza.

- Recursos Físicos

Las condiciones físicas para implementar un negocio de esta índole están condicionados por los buenos accesos viales, accesibilidad, terrenos aptos para la construcción de centros deportivos.

Se puede concluir que la región es apta para la creación de éste, ya que es más bien urbana, con hartas posibilidades de crecimiento, y construcción de inmuebles. Existe una buena conexión intercomunal.

- Recursos de Conocimiento

El staff técnico deportivo que tendrá directa relación con los clientes estará integrado por profesionales de las carreras de educación física, ecoturismo, deporte aventura, con especialización es escalada deportiva, o deportes outdoors. Además de profesionales del área de la salud, tales como kinesiólogos, terapeutas, entre otros.

Estos programas de formación profesional se imparten universidades e institutos de formación técnica como por ejemplo Universidad Andrés Bello, Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, Universidad de Playa Ancha, Universidad de Valparaíso, Duoc UC, INACAP.

- Recursos de Capital

Los organismos que contribuyen al desarrollo de iniciativas de este tipo de empresas en términos económicos, es decir préstamos o créditos, son CORFO y Bancos. Inversión privada.

- Infraestructura

Existen varias posibilidades de desarrollo de infraestructura de este negocio, por ejemplo, asociaciones con otras empresas ya consolidadas, generación de una empresa en un espacio propio, con clientes propios, utilizar dependencias de una empresa de otros fines para construirlo, como centros comerciales por ejemplo.

b) Condiciones de Demanda

Se entiende por consumo deportivo a la actividad que se realiza en dependencias creadas para realizar diversas actividades físicas.

Tabla N°1

**RP27. ¿En el último mes practicó deporte o realizó actividad física fuera de su horario de trabajo. Durante 30 minutos, o más, cada vez?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	10265128	91,2	91,2	91,2
	SI	987349	8,8	8,8	100,0
	Total	11252477	100,0	100,0	

Consumo de actividades físicas en dependencias deportivas.<sup>19</sup>

Esto muestra que de un universo de 11.252.477 personas encuestadas a nivel nacional, sólo un 8,8 % que equivale a 987.349 personas, practican actividades físicas en dependencias deportivas. Eso es el segmento potencial de consumo deportivo dentro de Chile.

<sup>19</sup>www.ine.cl

### c) Industrias Relacionadas o de Apoyo

Las industrias que pueden colaborar directa o indirectamente en el apoyo de esta iniciativa son Chiledeportes, Feach (Federación de Andinismo Chile), IND (Instituto Nacional del Deporte), Casa del Deporte, la Ilustre Municipalidad de Viña del Mar a través de La Casa del Deporte, Ministerio del Deporte (en desarrollo de implementación), entre otros.

### d) Estrategia, Estructura y Rivalidad Doméstica

Existen distintas formas de practicar este deporte. Una de ellas es a través de muros independientes al aire libre, o muros independientes dentro de establecimientos cerrados.

La competencia de EscalArte, se basa en empresas que ofrecen el mismo servicio, como los siguientes:

Centro de Entrenamiento Extremo Belloto, Chillán Muro de Escalada Mont UBB Andrés Bello, Climbing Club La Serena, Playa Ancha Escuela Geckotokay, Complejo Deportivo Escuela Naval Playa Ancha, Puerto Montt, Cueva Selknam, Puerto Natales Apretódromo, Punta Arenas, Imago Mundi, Pucón Galpón Chukao, Rancagua Energy, Santiago Club Alemán Andino, Gimnasio El Muro, Muro de Escalada Estadio USACH, Muro escalada VERTIK-MALLSPORT, Muro Pro juventud, Temuco Rama de Andinismo y Escalada UFRO, Valdivia Boulder La Gruta, Andinismo y Centro de Escalada la Polilla, gimnasio de escalada Anticura, Viña del Mar MURO GT.<sup>20</sup>

## 1.7.2 Análisis del Micro Entorno

### FODA

Una vez realizados los análisis de los entornos antes mencionados se llevará a cabo un análisis FODA, debido a que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, obteniendo de esta manera un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos de la empresa.

---

<sup>20</sup>indoorclimbing.com

El término FODA involucra cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la empresa u organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, porque en general resulta difícil poder modificarlas.

a) Fortalezas:

- Se ahorra en tiempo y en costo, ya que las distancias son más cortas dentro de la ciudad que ir a la roca natural.
- No se debe tener que poseer el equipo completo para poder practicar el deporte, ya que está todo disponible para arrendar en el gimnasio, ahorrándose los altos costos de venta los implementos necesarios.
- Los factores meteorológicos no son un impedimento a la hora de escalar en este caso, ya que se escala en un recinto bajo techo.

b) Oportunidades: Son aquellos factores que provocan que resultan positivos, favorables, explotables, que deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

c) Debilidades: Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente.

d) Amenazas: Son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar, incluso contra la permanencia de la organización.

Por medio de este análisis se busca conocer la realidad situacional, teniendo un panorama en todos los ángulos de la situación, determinar las políticas que permitan mantener las fortalezas, convertir las debilidades en oportunidades y las oportunidades en fortalezas, direccionar estrategias para minimizar el impacto de las amenazas o evitar que estas lleguen a afectar a la empresa.

## **CAPÍTULO II**

### **EL MERCADO**

## **2.1 Objetivos**

Dentro de los objetivos del área del mercado, se debe definir lo que se quiere lograr con el servicio en términos de ventas, distribución y posicionamiento en el mercado.

### 2.1.1 Corto plazo (dentro del primer año de funcionamiento)

- Lograr abarcar parte del segmento objetivo propuesto.

### 2.1.2 Mediano Plazo (de 1 a 3 años)

- Mediante estrategias de promoción, dar a conocer el servicio, sus características y los beneficios que entrega al mercado.
- Investigar y desarrollar nuevos servicios de acuerdo a las necesidades del cliente.

### 2.1.2 Largo Plazo (más de 3 años)

- Mediante un estudio de mercado, lograr captar la atención de futuros clientes, posicionándose como un gimnasio diferente y de calidad.
- Estudiar las posibilidades de expandirse y crear nuevas sucursales dentro del país.

## **2.2 Investigación de Mercado**

Para tomar decisiones en el área de la mercadotecnia (clientes, competidores y el mercado), se debe poder contar con información ligada estrechamente a la satisfacción del consumidor, o sea, poder conocer las necesidades del mismo y cómo satisfacerlas.

Para determinar esta información, se utilizará la Investigación de Mercados.

Esta herramienta ayudará a aprender y conocer más sobre los clientes en curso y los clientes potenciales.

Luego de obtener la información respectiva mediante la investigación, será posible crear el plan estratégico de la empresa, definiendo los servicios de la mejor manera posible en base a los gustos, preferencias y características del mercado objetivo, para poder satisfacerlos de manera completa según sus necesidades.

### 2.2.1 Segmentación del Mercado

Con la finalidad de conocer la cantidad de los posibles clientes que puede tener la empresa, dónde están, y quiénes son, se divide el mercado según ciertas características, para así crear un plan de marketing y llegar de manera más eficiente a los clientes.

Para entonces segmentar el mercado, y de esta manera, establecer el mercado objetivo al cual apuntará la empresa, se dividió el mercado en 2:

- Mercado Regional
- Mercado Según Turistas Internacionales y Nacionales

En el mercado objetivo o meta dentro del mercado Regional, se tomaron dos comunas, Valparaíso y Viña del Mar, ya que son las más cercanas a la localización del gimnasio. Dentro de ellas, se tomará gente que comprende los rangos de edad de entre 20 a 29 años, debido a que son jóvenes que, o están cursando estudios superiores, o están trabajando recientemente, sin tener muchos más gastos que no sean los personales. Además, por lo general, son quienes más se preocupan de practicar deporte, ya sea por una razones de ocio, entretención, aspecto físico, etc. Por último, que se encuentren dentro de los grupos socioeconómicos ABC1 – C2, ya que son quienes pueden y desean costear gimnasios.

El mercado objetivo o meta dentro del mercado según turistas internacionales y nacionales, se clasifica según las actividades que llegan a desarrollar al destino, en este caso la V región de Valparaíso. Estas actividades, claramente conforman las de montaña y deporte aventura, que es donde se encuentra el deporte de escalada, ya que ellos llegan a consumir el otro tipo de servicio que ofrece la empresa, que es la escalada en el ambiente natural.

### 2.2.1.1 Demanda Regional

El segmento objetivo al cual apunta la empresa, como se nombró en el tamaño del mercado, es gente de las comunas de Valparaíso y Viña del Mar, entre los 20 y 29 años de edad, de un nivel socioeconómico ABC1 y C2.

A continuación, la población total de la V región.

Tabla N°2: Población total estimada al 30 de Junio de 2010, por áreas urbana y rural, según regiones.<sup>21</sup>

REGIÓN	Población estimada al 30 de junio <sup>1</sup>		
	Total	Área	
		Urbana	Rural
<b>TOTAL</b>	<b>17.094.275</b>	<b>14.868.172</b>	<b>2.226.103</b>
XV Región de Arica y Parinacota	184.957	167.343	17.614
I Región de Tarapacá	314.534	294.026	20.508
II Región de Antofagasta	575.268	560.801	14.467
III Región de Atacama	280.543	254.783	25.760
IV Región de Coquimbo	718.717	578.245	140.472
V Región de Valparaíso	1.759.167	1.610.211	148.956
VI Región de O'Higgins	883.368	626.417	256.951
VII Región del Maule	1.007.831	676.615	331.216
VIII Región del Biobío	2.036.443	1.699.819	336.624
IX Región de La Araucanía	970.419	659.274	311.145
XIV Región de Los Ríos	379.709	260.445	119.264
X Región de Los Lagos	836.256	588.352	247.904
XI Región de Aisén	104.843	88.376	16.467
XII Región de Magallanes y Antártica	158.657	147.490	11.167
Región Metropolitana	6.883.563	6.655.975	227.588

<sup>1</sup> Estimación realizada con antecedentes hasta Censo 2002

En la V región de Valparaíso, como muestra la tabla N°3, existe una población estimada para el año 2010 de 1.759.167 habitantes.

<sup>21</sup>Fuente: INE, Chile, Proyecciones y Estimaciones por sexo y edad, 1990-2020.

Población por comuna según, segmento objetivo

Tabla N°3: Población total estimada al 30 de junio 2010. Comuna de Valparaíso.<sup>22</sup>

	<b>Censo 2002</b>	<b>Proyección 2010</b>
<b>Habitantes Comuna Valparaíso</b>	275.982	272.204
<b>Total Habitantes V Región</b>	1.539.852	1.759.167

Elaboración propia por medio de las fuentes respectivas.

En la tabla anterior se puede observar que los habitantes de la comuna de Valparaíso para el año 2010 serían 272.204.

Tabla N°4: Comuna de Viña del Mar.<sup>23</sup>

	<b>Censo 2002</b>	<b>Proyección 2010</b>
<b>Habitantes Comuna Viña del Mar</b>	286.931	291.238
<b>Total Habitantes V Región</b>	1.539.852	1.759.167

Elaboración propia por medio de las fuentes respectivas.

Según la tabla anterior, se puede decir que 291.238 personas serían el total de las que conforman la comuna de Viña del Mar el año 2010.

Entonces, de la región de Valparaíso, se tomó la suma de habitantes de las comunas de Valparaíso y Viña del Mar, lo que vendría siendo 563.442 habitantes al año 2010.

<sup>22</sup>[http://164.77.202.58/comunas/informacion-temas.asp?tema=Poblaci%C3%B3n&tipo=detalle-comuna&region=5&comuna=5109&cambiar=Ir\(Datos del INE, Censo 2002\)](http://164.77.202.58/comunas/informacion-temas.asp?tema=Poblaci%C3%B3n&tipo=detalle-comuna&region=5&comuna=5109&cambiar=Ir(Datos%20del%20INE,%20Censo%202002)) y [www.inevalparaiso.cl/archivos/files/xls/BancodeDatos/Catalogo5.xls](http://www.inevalparaiso.cl/archivos/files/xls/BancodeDatos/Catalogo5.xls)(Proyección 2010)

<sup>23</sup>[http://164.77.202.58/comunas/informacion-temas.asp?tema=Poblaci%C3%B3n&tipo=detalle-comuna&region=5&comuna=5101&cambiar=Ir\(Datos del INE, Censo 2002\)](http://164.77.202.58/comunas/informacion-temas.asp?tema=Poblaci%C3%B3n&tipo=detalle-comuna&region=5&comuna=5101&cambiar=Ir(Datos%20del%20INE,%20Censo%202002)) y [www.inevalparaiso.cl/archivos/files/xls/BancodeDatos/Catalogo5.xls](http://www.inevalparaiso.cl/archivos/files/xls/BancodeDatos/Catalogo5.xls)(Población total estimada al 30 de junio 2010. Comuna de Valparaíso)

Tabla N°5: Población total estimada al 30 de junio 2010, según grupos de edad. Comunas de Valparaíso y Viña del Mar.<sup>24</sup>

<b>Rangos de Edad</b>	<b>Censo 2002 (V Región)</b>	<b>Proyección 2010 (Comuna Valparaíso)</b>	<b>Proyección 2010 (Comuna Viña del Mar)</b>
20 - 24	124.713	24.995	26.479
25 - 30	113.963	22.791	24.538
<b>Total</b>	<b>238.676</b>	<b>47.786</b>	<b>51.017</b>

Elaboración propia por medio de las fuentes respectivas.

Se puede observar que, según proyecciones al año 2010, entre los 20 y los 24 años, entre las comunas de Valparaíso y Viña del Mar, existe un total de 51.474 habitantes, y entre los rangos de edad de entre los 25 y 29 años, de 47.329 habitantes, lo que da un total de 98.803 personas.

Tabla N°6: Entonces

<b>Total Suma de Habitantes por Comunas y Rango de Edad según Segmento Objetivo</b>	<b>98.803</b>
---	---------------

Elaboración propia.

En la siguiente tabla, se observa la cantidad porcentual de habitantes de la V región que integran los grupos socioeconómicos ABC1 y C2, proyectado al año 2010, según censo 2002.

<sup>24</sup> [http://www.google.cl/url?sa=t&rct=j&q=region%20de%20valparaiso%20estructura%20de%20la%20poblacion%20por%20sexo%20y%20edad%20ine&source=web&cd=3&ved=0CCwQFjAC&url=http%3A%2F%2Fwww.ine.cl%2Fcanales%2Fchile\\_estadistico%2Fgenero%2Fword%2F2estadisticasdegenero.doc&ei=xIXMTsnHCsK7tgfwivWYAQ&usg=AFQjCNE-OrCuW10STtyigPh\\_7hDfSWkKoA](http://www.google.cl/url?sa=t&rct=j&q=region%20de%20valparaiso%20estructura%20de%20la%20poblacion%20por%20sexo%20y%20edad%20ine&source=web&cd=3&ved=0CCwQFjAC&url=http%3A%2F%2Fwww.ine.cl%2Fcanales%2Fchile_estadistico%2Fgenero%2Fword%2F2estadisticasdegenero.doc&ei=xIXMTsnHCsK7tgfwivWYAQ&usg=AFQjCNE-OrCuW10STtyigPh_7hDfSWkKoA)(Datos INE Censo 2002, V Región) y [www.inevalparaiso.cl/archivos/files/xls/BancodeDatos/Catalogo5.xls](http://www.inevalparaiso.cl/archivos/files/xls/BancodeDatos/Catalogo5.xls)(Proyecciones comunas 2010)

Tabla N°7: Nivel socioeconómico de los hogares del país basado en el censo 2002, por Adimark.<sup>25</sup>

REGION	NIVEL SOCIOECONÓMICO (NSE)				
	ABC1	C2	C3	D	E
I	6,6	17,5	26,1	35,4	14,4
II	9,0	20,2	27,0	33,1	10,7
III	5,0	13,5	23,4	36,8	21,3
IV	4,2	12,6	20,1	35,3	27,7
V	6,7	17,2	24,8	37,2	14,1
VI	3,9	11,4	19,9	38,3	26,5
VII	2,9	9,1	17,5	35,5	35,1
VIII	4,6	11,2	19,7	33,4	31,0
IX	3,7	9,8	16,6	30,1	39,8
X	3,8	9,9	16,2	31,7	38,4
XI	4,7	12,5	17,9	33,3	31,6
XII	6,3	18,0	26,0	35,7	14,1
RM	10,6	19,2	25,1	35,3	9,8
TOTAL	7,2	15,4	22,4	34,8	20,3

Se puede observar que un 6,7% pertenece a la clase social ABC1 y un 17,2% a C2.

Entonces, si 98.803 personas pertenecen a las comunas de Viña del Mar y Valparaíso, y están dentro del rango de edad entre 20 y 29 años, ahora se puede decir que 23.614 personas de ese total corresponden a la clase social del segmento objetivo, bajo el supuesto que ese porcentaje se mantiene constante según comunas y rangos de edad de la región.

El público objetivo sería entonces personas de las comunas de Viña del Mar y Valparaíso, entre los 20 a 29 años, de clase social ABC1 y C2, conformando un total de 23.614 personas.

Ahora bien, por una iniciativa conjunta del Instituto Nacional de Estadísticas y del Ministerio de Salud, entre Noviembre y Diciembre del 2001, se aplicó la primera Encuesta Nacional de Calidad de Vida y Salud.<sup>26</sup>

Los objetivos fundamentales de ésta, fueron establecer una línea base para la elaboración de planes y políticas de promoción de salud y generar insumos para la formulación de los objetivos sanitarios para la década (2000 – 2010).

La encuesta comprende dos módulos, el familiar e individual.

El individual obtiene información respecto de la percepción y satisfacción vital, estilos de vida, actividad física, alimentación, uso del tiempo de las personas, entre otros.

<sup>25</sup><http://www.slideshare.net/AngeloOrtega/MapaSocioeconomicodeChile>, publicado el año 2009.

<sup>26</sup>[http://www.ine.cl/canales/chile\\_estadistico/calidad\\_de\\_vida\\_y\\_salud/calidadvida/informefamiliar.pdf](http://www.ine.cl/canales/chile_estadistico/calidad_de_vida_y_salud/calidadvida/informefamiliar.pdf)

El diseño del instrumento estuvo a cargo de profesionales del Depto. de Epidemiología y Depto. de Promoción de la Salud del Ministerio de Salud.

A nivel nacional, se encuestó a una muestra de un total de 6228 personas.

En la V región se entrevistó a 679 personas representativas, lo que comprende un 10,9% del total.

En la sección de actividad física, está la siguiente tabla.

Tabla N°8: según la Primera Encuesta Nacional de Calidad de Vida y Salud, la pregunta N° 26, en la sección de actividad física, dice: en relación a su actividad física, ¿con qué frase usted se siente más representado? <sup>27</sup>

En relación a su actividad física ¿con qué frase usted se siente más representado?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Estoy básicamente sentado y camino poco	238848	20,7	20,8	20,8
	Camino bastante pero no realizo esfuerzo vigoroso	432588	37,6	37,6	58,4
	Hago esfuerzos vigorosos frecuentemente	189284	16,4	16,5	74,9
	Mi actividad es básicamente vigorosa y de mucha actividad	289150	25,1	25,1	100,0
	Total	1149869	99,9	100,0	
Perdidos	Sistema*	1278	,1		
	Total	1151148	100,0		

Se toma esta pregunta ya que es la más relacionada a la actividad deportiva que practica la gente dentro de la V región.

De esta tabla se puede observar que quienes más practican deporte en la región son quienes contestaron que la actividad es básicamente vigorosa y de mucha actividad, representando un 25,1% de la población regional.

Aplicando ese porcentaje a las comunas de Viña del Mar y Valparaíso, de edades entre los 20 y 29 años, de las clases sociales ABC1 y C2, da un total de 5.927 personas, bajo el supuesto que ese porcentaje se mantiene constante en todas las comunas, rangos de edad y clases sociales de la región.

<sup>27</sup>[http://www.ine.cl/canales/chile\\_estadistico/calidad\\_de\\_vida\\_y\\_salud/calidadvida/informefamiliar.pdf](http://www.ine.cl/canales/chile_estadistico/calidad_de_vida_y_salud/calidadvida/informefamiliar.pdf)

Tabla N°9: Resumen Tablas Anteriores

<b>Población V Región</b>	<b>Población Comunas Valparaíso- Viña de Mar</b>	<b>Población 20 a 29 años</b>	<b>Población ABC1- C2</b>	<b>Población Deportista</b>	<b>Demanda Potencial</b>
1.759.167	563.442	98.803	23.614	5.927	5.927

Elaboración propia

- Características del Segmento Objetivo Regional

- Jóvenes de entre 20 y 30 años de edad.
- Personas que comprendan un nivel socioeconómico medio alto, o sea, segmento ABC1 y C2.
- Que estén dispuestos a pagar por un servicio de calidad.
- Estudiantes de universidades privadas.
- Estudiantes de carreras relacionadas con el deporte, como educación física, ecoturismo, turismo aventura, entre otras.
- Gente que le gusten los desafíos físicos y personales.
- Amantes del deporte aventura.
- Aficionados de la escalada.

2.2.1.2 Demanda según Turistas Internacionales y Nacionales

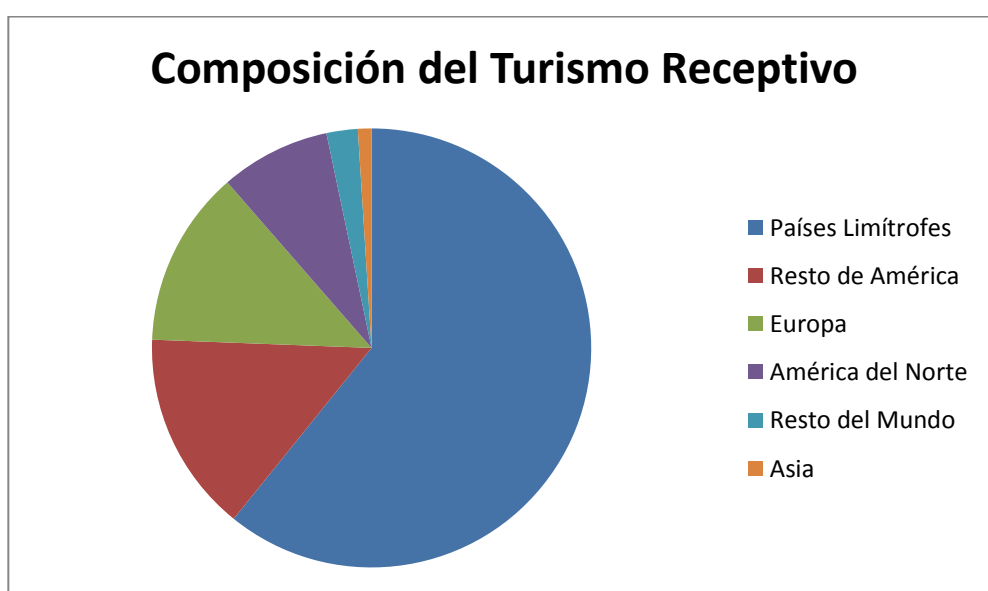
a) Demanda de Turistas Extranjeros

De acuerdo a datos de la jefatura nacional de extranjería y policía internacional, durante el año 2010 ingresaron al país 2.766.007 turistas de nacionalidad extranjera, cifra superior en 0,6% a la contabilizada el año anterior, cuya tendencia de crecimiento tuvo cifras negativas, producto principalmente de la depresión económica mundial.

Cabe tener presente que sin bien la jefatura nacional de extranjería y policía internacional obtiene el total de turistas de nacionalidad extranjera que ingresa al país (2.766.007), el estudio del turismo receptivo realizado por SERNATUR mide la variable “llegadas” de acuerdo al número de turistas que residen en el exterior.

De este modo, la cifra total de turistas (chilenos y extranjeros) que residen fuera del país y visitaron Chile alcanza a 2.771.053. A esta base harán referencia las siguientes estadísticas.<sup>28</sup>

Gráfico N°1: Composición del Turismo Receptivo.<sup>29</sup>



Fuente: Estudio del Turismo Receptivo 2010, SERNATUR.

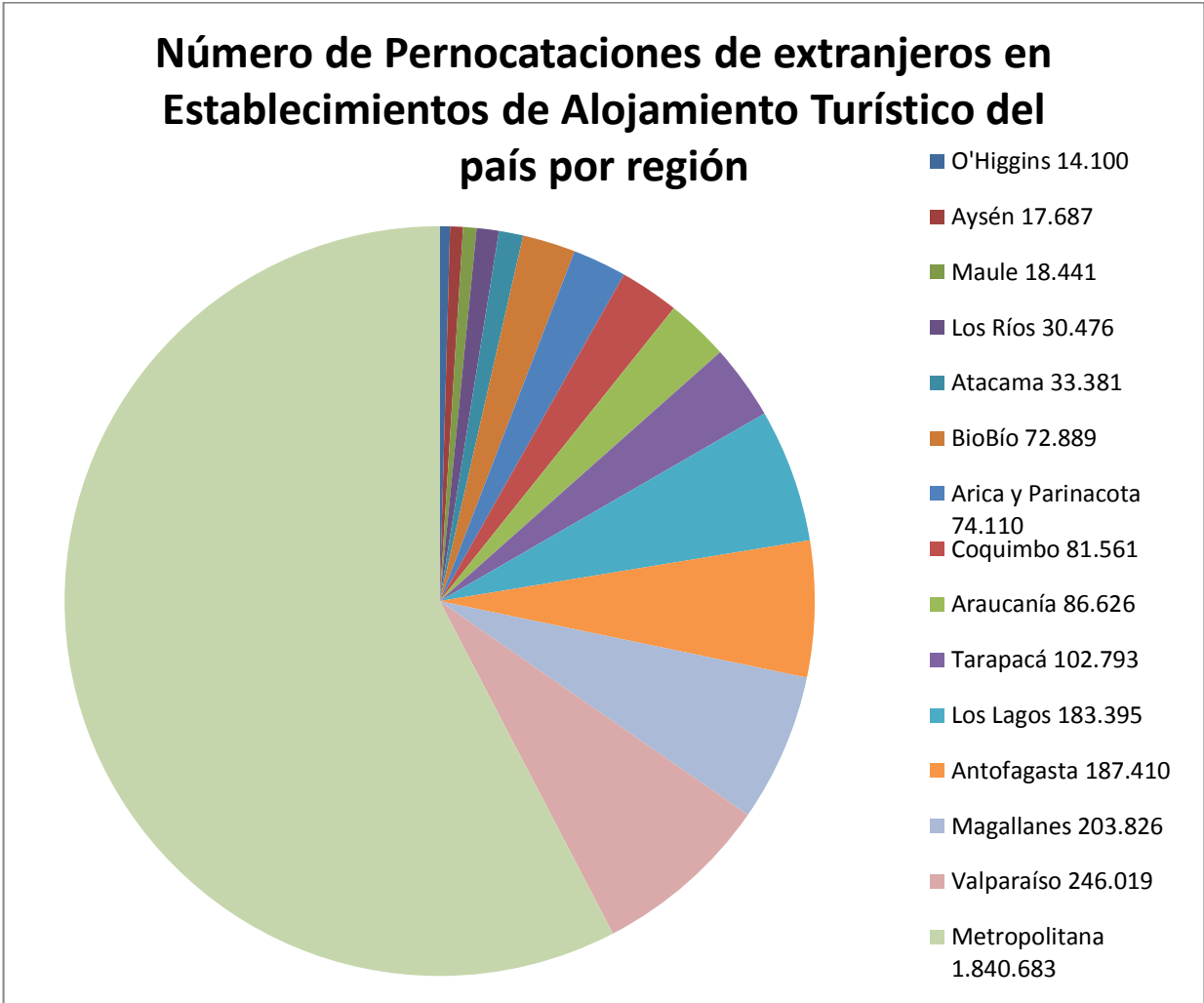
Respecto de la procedencia, el 60,8% de los turistas provienen de países limítrofes; 14,8% del Resto de América; 13,0% de Europa; 8,1% de América del Norte; 2,3% de países de otros continentes, y 1,0% de Asia.

Otro indicador que contribuye al análisis del turismo receptivo es aquel vinculado a las llegadas y pernoctaciones de extranjeros en establecimientos de alojamiento turístico. Las pernoctaciones de extranjeros en establecimientos de alojamiento turístico sumaron 3.193.397 en el año 2010. El mayor número de pernoctaciones proviene de los turistas de Brasil (19,5%), Argentina (17,7%), Estados Unidos (12,2%), Resto de América (9,6%) y Resto del Mundo (8,9%).

<sup>28</sup> Anuario de turismo, 2010, pdf.

<sup>29</sup> Estudio del Turismo Receptivo 2010, SERNATUR. Anuario de turismo, 2010, pdf.

Gráfico N°2: Número de Pernotaciones de Extranjeros en Establecimientos de Alojamiento Turístico del país por región.<sup>30</sup>



<sup>30</sup>Encuesta Mensual a Establecimientos de Alojamiento Turístico INE, 2010.

La distribución porcentual de las pernoctaciones de acuerdo a la región de destino muestra que la Región Metropolitana concentra el 57,6%, Valparaíso (7,7%), Magallanes (6,4%), Antofagasta (5,9%) y Los Lagos (5,7).

Gráfico N°3: Actividades realizadas por los turistas extranjeros.<sup>31</sup>



Ya que el servicio outdoor que ofrece la empresa, o servicio de salidas a terreno, es para promover los atractivos naturales de la región de Valparaíso, pero con el fin de impartir clases de escalada en la roca natural, se tomará el porcentaje que es requerido, o sea, otros deportes de montaña y deportes de aventura. Lo que suma un porcentaje de 7,2% más 1,7%, o sea, un 8,9%.

<sup>31</sup>Comportamiento del turismo receptivo, año 2009, SERNATUR.

Entonces, teniendo que, según las pernoctaciones en el país, llegaron 3.193.397 turistas extranjeros, donde el 7,7% se quedó en la V región, o sea, 246.019 personas, y que un total de un 8,9% de ellos practica actividades de montaña y deporte aventura, que vendría siendo el segmento internacional que se quiere apuntar, la demanda potencial sería de 21.896 personas en el año.

Entonces, en resumen:

Tabla N° 10: Ingreso de turistas

<b>Chile</b>	<b>Valparaíso</b>	<b>Práctica de Actividades de Montaña y Deporte Aventura V Región</b>
2.771.053	246.019	21.896

Elaboración propia

#### b) Demanda de Turistas Nacionales

Lo que es el turismo interno, durante el año 2010 entre la segunda quincena de diciembre a la primera quincena de marzo, el número absoluto de viajeros bordearía las 5.500.000 personas.

En suma, los principales destinos de los turistas nacionales fueron las regiones de Valparaíso, Coquimbo, La Araucanía, Los Lagos y Los Ríos. No obstante, muchos turistas veranean en su propia región o en regiones contiguas.<sup>32</sup>

<sup>32</sup>Unidad de Comunicaciones Sernatur – Santiago, 24 de febrero de 2010.

Gráfico N°4: Destinos más visitados por turistas nacionales.<sup>33</sup>



Entre Valparaíso y Viña del Mar, sería un 8,4% del total del turismo interno, o sea, 462.000 personas.

<sup>33</sup>Flujos de la demanda del turismo interno, verano 2010. SERNATUR.

Gráfico N°5: Actividades realizadas por turistas nacionales.<sup>34</sup>



Teniendo entonces que 5.500.000 turistas nacionales fueron los que se movieron en el año 2010, que un 8,4% de ellos, o sea, 462.000 turistas son los que llegaron a la V región, y que un 7,5% de ellos practica actividades en montaña, se puede llegar a una demanda potencial de 34.650 persona, tomando el supuesto de que ese porcentaje se mantiene constante en todas las regiones de Chile.

Tabla N°11: Resumen de demanda, según segmento objetivo.

<b>Demanda Regional</b>	<b>Demanda Turistas Extranjeros</b>	<b>Demanda Turismo Interno</b>
5.927 personas	21.896	34.650

Elaboración propia.

<sup>34</sup>Flujos de la demanda del turismo interno, verano 2010. SERNATUR.

## 2.2.2 Estimación de la demanda

Para establecer una estimación de la demanda que podría recibir el gimnasio EscalArte, se ha considerado los habitantes de las comunas Viña y Valparaíso, de clases socioeconómicas ABC1 y C2, entre los 20 y 29 años, basado en los datos entregados por estadísticas demográficas del INE (Instituto Nacional de Estadísticas) estimadas al año 2010, según el censo del 2002.

Y en conjunto con la pernoctación de turistas a nivel internacional y nacional, basada en los datos que se entregan en el Anuario de Turismo del año 2010 del INE (Instituto Nacional de Estadísticas).

Tabla N°12

<b>Demanda Regional</b>	<b>Demanda Turistas</b>
5.927 (diaria)	56.546 (anual)

Elaboración propia.

5.927 personas practican deporte en la región de manera diaria, de las que se si se considera que practica 3 veces a la semana (promedio que la gente deportista practica deporte), la demanda semanal sería de 17.781 personas, lo que anual sería de 6.390.420.

Para determinar la demanda se plantean tres escenarios, señalando que la capacidad máxima anual es de 75.508 personas en lo que es el servicio de gimnasio, y de 756 personas en lo que es el servicio outdoor.

- Escenario Optimista: En un escenario optimista la demanda anual de las instalaciones del gimnasio sería de 45.305 personas, y de 454 personas en lo que es el servicio outdoor, lo que corresponde a un 60% de la capacidad instalada (en ambos servicios).
- Escenario Normal: En un escenario normal, la demanda anual de las instalaciones del gimnasio del gimnasio sería de 30.162 personas en el gimnasio, y de 302 personas en lo que es el servicio outdoor, lo que corresponde a un 40 % de la capacidad instalada (en ambo servicios).

- Escenario Pesimista: En un escenario pesimista, la demanda anual de las instalaciones del gimnasio sería de 15.102 personas, y de 152 personas en lo que es el servicio outdoor, lo que corresponde a un 20 % de la capacidad instalada (en ambos servicios).

## **2.3 Estudio de Mercado**

Es el medio por el cual se recopila, registra y analizan datos en relación con el mercado específico al cual la empresa ofrece sus productos.

### **2.3.1 Objetivo del Estudio de Mercado**

Dentro del estudio de mercado de la empresa, se tendrá por objetivo conocer al cliente y captar la atención del mismo, de manera que luego se le entregue los servicios adecuados a sus necesidades. Es por esto que es primordial definir de manera correcta al cliente. Esto también permitirá establecer las estrategias correctas para vender los servicios de la empresa EscalArte, a través de la descripción y definición del servicio, precio, promoción y distribución de la empresa.

## **2.4 Plan de Marketing**

### **2.4.1 Servicio**

El servicio es lo que la empresa entrega a sus clientes, y por lo que sobrevive la misma, por lo que el momento de definir sus características es de suma importancia.

Escalarte ha sido creado con la intención de satisfacer las necesidades de quienes les gusta el deporte de escalada y tienen inconvenientes a la hora de poder desarrollarlo en el ambiente natural, debido a diversos factores, como condiciones climáticas adversas, falta de equipo o falta de tiempo debido a que salen tarde del trabajo o los estudios.

También pretende satisfacer la necesidad de los turistas que lleguen a la V región con una finalidad de practicar este deporte, además de conocer los atractivos naturales que posee la región para desarrollar esta disciplina.

El proyecto de este gimnasio ofrece una oportunidad única en la región, escalar sin ningún tipo de limitantes.

#### 2.4.1.1 Descripción del Servicio

El servicio que ofrece la empresa se divide en 2 partes:

- Área N°1: El Gimnasio

Los clientes, al ingresar al gimnasio, deben rellenar una ficha antes de poder realizar cualquier actividad. En ésta, establecen que la empresa se encuentra libre de responsabilidad por accidentes ocasionados por falla humana dentro de las instalaciones.

Deben indicar si conocen y pueden aplicar los requerimientos básicos para desarrollar el deporte (normas básicas de seguridad, aseguramiento para rutas de ascenso, nudo de encordamiento), o si no los conocen.

Debido a que el gimnasio cuenta con boulder y muros de ascenso, el cliente que no conozca sobre aseguramiento para rutas de ascenso y nudo de encordamiento, no podrá arrendar equipo que no sean zapatillas o pies de gato, ya que no estará autorizado asegurar a nadie, pudiendo hacer uso sólo de los implementos de acondicionamiento físico y los boulders, lo que se apunta en su ficha. Sin embargo, si acude con un compañero mayor de edad que sí conoce lo requerido para practicar la disciplina, éste debe firmar donde dice que está a cargo del compañero, tomando completa responsabilidad. En este caso, el cliente puede arrendar todo el equipo y hacer uso de todas las instalaciones

En caso que lleve su equipo personal, y no sepa asegurar ni hacer el nudo requerido, no estará autorizado a hacer uso de los muros de ascenso, lo que se apunta en ficha. Esto a menos que también venga con un mayor de edad que sí conozca las técnicas necesarias, debiendo firmar que está a cargo del mismo. Si llega a tener algún accidente, la empresa no se hace cargo, debido a las advertencias dadas.

En caso de no conocer las técnicas básicas y venir sin un compañero que conozca las mismas y desea aprender a asegurar y hacer el nudo requerido para muros de ascenso, pueden optar por clases de entrenamiento, que tienen un costo aparte.

Si optan por las clases, podrán hacer uso de las instalaciones libremente después, lo que se apunta en su ficha personal.

Por otro lado, en caso de poner que sí conocen las técnicas básicas para practicar la escalada, deben firmar que están bajo su responsabilidad en caso de accidente por algún tipo de falla que no sea del gimnasio propiamente tal, o sea una falla humana. Se detallará en su ficha, pudiendo hacer uso de las instalaciones inmediatamente después de esto.

Además, si traen con ellos su equipo personal, deben rellenar la parte de la ficha donde se apunta que tampoco la empresa se hace responsable por accidentes referidos al equipo que no sea de propiedad de la misma.

Si el cliente es menor de edad, aunque apunte que conoce los aspectos básicos de la actividad, no podrá ingresar sin la supervisión de un adulto que tenga conocimientos sobre el deporte, o sin la firma de un mayor de edad que corrobore que el menor conoce las técnicas básicas de escalada requeridas, de modo que toma la responsabilidad.

Entonces, si el cliente desea consumir el servicio, de cualquier manera, rellena una ficha con sus datos, y la información siguiente y cancela el servicio. La empresa sólo se hace responsable de accidentes en caso de fallas técnicas, es decir, que tengan que ver con los equipos e instalaciones del gimnasio.

a) Entrada

La entrada al gimnasio incluye la utilización de las instalaciones, vale decir, los implementos de acondicionamiento físico, los muros, habrá disponible magnesio en caso de que alguien lo requiera y las cuerdas que hay para escalar las rutas. Esto sin límite de tiempo, o sea, de la hora de apertura hasta la hora de cierre (de 10 a 22 horas de martes a viernes, y de 10 a 20hrs. los sábados, domingos y festivos). Los instructores estarán a disposición en caso de dudas precisas, y estarán rondando el gimnasio, en caso de cualquier cosa, velando por la seguridad de los clientes.

b) Arriendo del Equipo

Como costo aparte de los beneficios por sólo el precio de la entrada, estarán a disposición el arriendo de los implementos de seguridad y optimización del ejercicio que son necesarios:

- Arnés
- ATC y mosquetón con seguro (elementos necesarios para asegurar de la cuerda al cliente)
- Zapatillas o pies de gato

Esto en caso de que el cliente no posea el equipo y lo requiera.

c) Clases

Se impartirán clases teóricas y prácticas desarrolladas dentro del gimnasio por instructores especializados en la disciplina, con el fin perfeccionar técnicas y de incrementar el nivel de escalada del cliente. Estas incluirán todo el equipo, excepto las zapatillas o pies de gato.

Existen planes por un día, dos días o tres días a la semana, por un mes. Esto dependiendo de la necesidad de cliente.

Según categorías, existen distintos horarios y días para las clases.

Las categorías se dividen según rangos de edad.

Tabla N° 13: Horarios de las Clases de Entrenamiento.

<b>Categoría (edades)</b>	<b>Martes (horarios)</b>	<b>Miércoles (horarios)</b>	<b>Jueves (horarios)</b>	<b>Viernes (horarios)</b>	<b>Sábado (horarios)</b>	<b>Domingo (horarios)</b>
Menores (6-10)		17:00-18:00			11:30-12:30	
Menores (11-14)		18:30-20:00		17:00-18:30	10:00-11:30	
Jóvenes (15-18)	18:00-20:00		18:00-20:00	19:00-21:00	15:00-17:00	
Adultos (19 y +)	10:00-12:00/20:00-22:00	13:00-15:00/20:00-22:00	20:00-22:00	10:00-12:00/17:00-19:00		

Elaboración propia.

Los horarios están efectuados según categorías de edad, debido a que los estudiantes menores no salen tarde de clases, y se duermen más temprano. Para los adultos, quienes son más independientes, existe un horario más flexible, donde ellos pueden escoger que día y horario le conviene más, según su Universidad o trabajo. Estos horarios están sujetos a disponibilidad del grupo (máximo 10 personas por cada uno).

Las clases a menores están enfocadas en el desarrollo motor y aprendizaje de la técnica, mediante metodologías que combinan escalada, juegos y destrezas, adecuándose al grupo etéreo.

Un grupo es de 6 a 10 años, con clases de una duración de una hora y pueden escoger de uno a dos días a la semana máximo por mes. Esto sujeto a disponibilidad de cupos (5 niños por clase).

Otro grupo de los 11 a los 14, con clases de una duración de una hora y media, quienes pueden escoger acudir de una hasta tres veces por semana. Esto sujeto a disponibilidad de cupos (8 niños por clase).

Las clases para jóvenes y adultos están direccionadas a la enseñanza y perfeccionamiento de la técnica y estrategia, y mejoramiento de las cualidades físicas específicas. Se busca incrementar el nivel de escalada. Estas clases, para rangos entre 15 y 18 años y 19 en adelante, duran dos horas., con 1, 2 ó 3 veces por semana, con trabajos individualizados de acuerdo al nivel de cada uno, en grupos de hasta 10 personas.

Por otro lado, también están las clases de iniciación, las cuales duran dos horas. Esta, es un curso breve de capacitación, donde se aprende y practica el aseguramiento en sistema top-rope y nudo de encordamiento. Si aprueba esta clase, se apunta en la ficha del cliente, de manera que de ahí en adelante pueda hacer uso de todas las instalaciones (lo menores siempre con la firma de un mayor de por medio). Estas clases se imparten los sábados y domingos, y se deben reservar durante la semana.

Estas se imparten para todas las categorías, excepto de menores entre 6 y 10 años. Los grupos en las categorías jóvenes y adultos tienen un máximo cupo de 10 personas, y de 8 en la de menores.

Tabla N°14: Clases de Iniciación según Rangos.

<b>Categoría (edad)</b>	<b>Sábado</b>	<b>Domingo</b>
Menores (11-14)		10:00-12:00
Jóvenes (15-18)	12:30-14:30	
Adultos (19 y +)	17:00-19:00	

Elaboración propia.

En caso de que el cliente desee quedarse en el gimnasio luego de las clases, deberá cancelar el precio de la entrada general, y el precio de arriendo del equipo en caso de que lo requiera.

La empresa (como se dijo anteriormente) constará de instructores altamente capacitados para instruir el deporte de escalada, entregando un servicio de calidad y ofreciendo la mayor seguridad a los clientes. Debido a que es un servicio y se entrega en el mismo momento en que se ofrece, es de vital importancia que los guías se conecten con la gente y les hagan vivir una experiencia única, haciéndolos sentir cómodos y seguros a lo hora de consumirlo. Se capacitará para que entreguen todo lo dispuesto para dejar satisfecho y feliz al cliente.

#### d) Inscripción

Acá es donde la empresa ofrece la posibilidad de asociarse mensualmente, lo que permite a los clientes ir todos los días del mes, y hacer uso de las instalaciones libremente. Esta no incluye el equipo.

Se organizarán campeonatos en el gimnasio, de distintas categorías, los cuales se informarán a la clientela con anticipación, para que puedan inscribirse, vía página web y en el mismo gimnasio.

Todos los servicios del gimnasio descritos anteriormente deberán ser cancelados en caja de recepción de la empresa, por medio de tarjeta de crédito, débito, cheque o efectivo.

#### - Área N°2: Servicio Outdoor

Acá es donde se ofrece la posibilidad de escalar en rutas previamente equipadas y acondicionadas para este deporte, en el ambiente natural, o sea, en la roca real.

Para operar en cualquiera de los servicios en terreno que se ofrecen, se requerirá de mínimo dos personas y máximo 9.

Las formas de pagar son vía internet por sistema webpay, y en las instalaciones, por medio de tarjeta de crédito, débito, cheque o efectivo. Ya sea en el gimnasio o vía internet deberá rellenar una ficha con antecedentes.

a) Curso

La finalidad del curso es que el cliente aprenda y pueda aplicar las técnicas que se imparten cuando lo deseen después. Comprende todas las maniobras de seguridad y el manejo del equipo para escalada deportiva en un largo de cuerda. Capacita para escalar en forma autónoma en zonas de roca equipada o muro artificial. No requiere experiencia previa.

Un curso por mes, la cuarta semana. Debe reservarse con a lo menos 72hrs. antes de comenzar la tercera semana. Se debe rellenar una ficha para realizar la reserva.

La duración comprende 2 sesiones en muro (martes y jueves de 12 a 14 hrs.), de 2 horas, y 2 salidas a roca por el día. (Roca Oceánica).

Debe contar como mínimo 2 inscritos para desarrollar el curso y máximo 9 personas. Se reserva durante el mes, sabiendo que se realiza la tercera semana de cada mes.

Incluye el equipo completo, entrada al gimnasio y el uso de sus instalaciones los dos días de entrenamiento, instructor, snack y transporte.

Materias:

- Equipo de seguridad, usos y cuidados
- Peligros objetivos y subjetivos en Escalada Deportiva
- Aseguramiento en top-rope
- Nudos principales y auxiliares
- Anclajes naturales
- Escalada y aseguramiento de puntero
- Descuelgue y des-equipamiento de una ruta
- Control de caídas
- Descenso en Rappel

- Tablas de graduación<sup>35</sup>

#### b) Salidas a Terreno

Las salidas se realizarán sólo sábados y domingos, realizándose sólo 1 por día. De las que el primer fin de semana de cada mes será la Roca Oceánica, el segundo Las Chilcas, el tercero en el cerro La Campana.

La reserva de la salida se debe hacer durante la semana, a más tardar 48 horas antes, cualquiera sea la alternativa. Ésta se hará por medio de la página web o en el mismo gimnasio, rellenando una ficha con los datos personales. Se confirmará por medio de un mail, en los dos casos, a menos que se tenga la información necesaria en el momento que el cliente pregunta personalmente.

Por esto, la confirmación se hará a más tardar 48hrs. antes de la salida o curso. Una vez hecha la confirmación, el cliente tiene para cancelar hasta 16 horas antes de la actividad. En caso de que el cliente no cancele durante ese lapso, y queda menos del mínimo de clientes para poder realizar la actividad, se suspenderá, devolviendo el dinero respectivo en caso de otro cliente haber cancelado, y se le informará 16 horas antes de la salida, vía telefónica, y en caso de contestar, vía mail.

En caso de no cancelar el servicio antes de las 16 horas previas a la actividad, pero hay suficientes personas para realizar la salida, se lleva a cabo igual, descontando esa persona del servicio, a quien se le informa a su número de contacto según la ficha de reserva. En caso de no contestar, se le envía un mail.

En las salidas a terreno, la finalidad es que el cliente desarrolle más bien una actividad recreativa en la roca real, conozca los lugares naturales que posee la región para desarrollar el deporte, que tengan una buena experiencia y disfruten el día. A diferencia del curso, que es netamente para el aprendizaje y posterior desarrollo de técnicas de escalada.

También se les enseña lo básico, pero no es materia de esta actividad que puedan aplicar las técnicas después de la salida.

Lo que incluye el servicio de salidas a terreno:

- Transporte
- Equipamiento (excepto zapatillas o pies de gato, que el cliente puede arrendar en el gimnasio, en caso de requerirlas. También puede usar unas comunes)

---

<sup>35</sup> ANEXO N°1

- Instructor (1 por 4 o menos personas, 2 por 5 personas hasta 8)
- Snack (un agua mineral de 500 cc, una barra de cereal costa y un sándwich)

No se requiere de experiencia previa.

Los lugares que se ofrecerán en el ambiente natural, (equipados para la escalada) estarán disponibles en la página web y en el gimnasio también, con sus tarifas respectivas.

Estos serán:

- a) Roca Oceánica

Imágenes N° 6, 7, 8, y 9: Roca Oceánica



En la roca oceánica, con rutas de más de 20 años, se puede encontrar una pequeña cantidad de rutas pero de excelente calidad, donde además hay una buena variedad de problemas de boulder a su alrededor.

Una vez coordinado el día del desarrollo de la actividad, la hora de salida será a las 10 am desde el gimnasio. El traslado entre la empresa y la Roca Oceánica es de un tiempo aproximado de 15 minutos.

Una vez en el lugar, se procederá a explicar de qué se trata la escalada, las precauciones que se deben tener y el manejo de equipo. Se les enseñará a los clientes cómo ponerse el arnés, se les ajustará bien, se les enseñará a hacer el nudo principal (8), y a poner el mosquetón.

Se les explicará cómo comenzar a escalar, indicándoles que agarres usar cuando vayan ascendiendo. También se les enseñará a asegurar al compañero.

Fuera de las rutas de ascenso, se les indicará cómo hacer uso del boulder, y podrán practicarlo.

El objetivo de esta actividad es más bien de entretenimiento, pues el aprendizaje no es de mayor importancia al final de salida, sino el hecho de haber tenido una buena experiencia y haber disfrutado.

Se consumirá el snack a la 1pm, y luego se desarrollará por dos horas más actividades en roca, finalizando a las 4 pm.

En el regreso, en el gimnasio, se les dará una hoja en donde puedan evaluar el servicio.

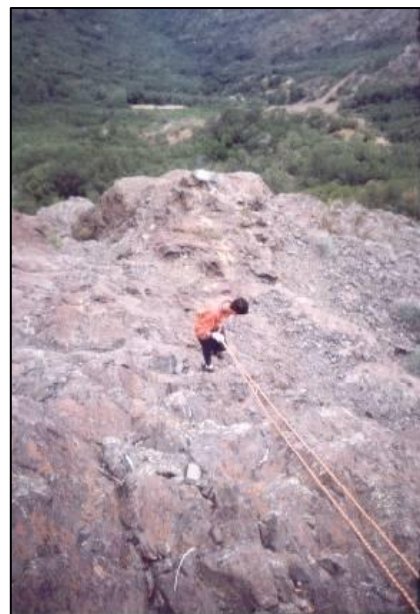
#### Recomendaciones Importantes:

Se busca minimizar el impacto a la naturaleza, por lo que se deberán seguir las indicaciones del instructor con respecto a este punto. (No deben dañar o alterar cualquier material natural, arqueológico o de flora y fauna).

Como en todas las salidas a terreno, se lleva de vuelta toda la basura.

Durante la actividad se debe seguir las indicaciones de los instructores.

#### b) Cerro La Campana





Una vez coordinado el día del desarrollo de la actividad, la hora de salida será a las 8:45 am desde el gimnasio. El traslado entre la empresa y el cerro La Campana es de un tiempo aproximado de 1 hora y 15 min.

Una vez en el lugar, se procederá a explicar de qué se trata la escalada, las precauciones que se deben tener y el manejo de equipo. Se les enseñará a los clientes cómo ponerse el arnés, se les ajustará bien, se les enseñará a hacer el nudo principal (8), y a poner el mosquetón. Se les explicará cómo comenzar a escalar, indicándoles que agarres usar cuando vayan ascendiendo. También se les enseñará a asegurar al compañero.

Fuera de las rutas de ascenso, se les indicará cómo hacer uso del boulder, y podrán practicarlo. El objetivo de esta actividad es más bien de entretenimiento, pues el aprendizaje no es de mayor importancia al final de salida, sino el hecho de haber tenido una buena experiencia y haber disfrutado.

Se consumirá el snack a la 1pm, y luego se desarrollará por dos horas más actividades en roca, finalizando a las 4 pm, estando de vuelta a las 5:15 en gimnasio app.

En el regreso, en el gimnasio, se les dará una hoja en donde puedan evaluar el servicio.

#### Recomendaciones Importantes:

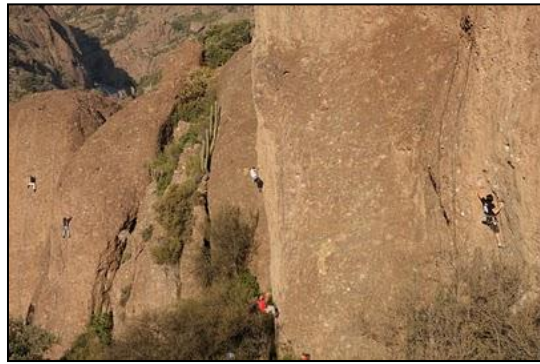
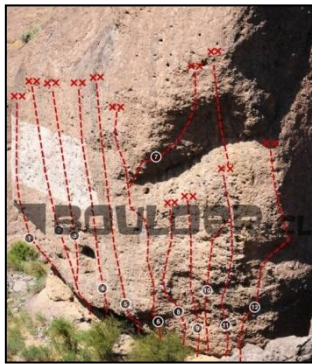
Se busca minimizar el impacto a la naturaleza, por lo que se deberán seguir las indicaciones del instructor con respecto a este punto. (No deben dañar o alterar cualquier material natural, arqueológico o de flora y fauna).

Como en todas las salidas a terreno, se lleva de vuelta toda la basura.

Durante la actividad se debe seguir las indicaciones de los instructores.

c) Las Chilcas

Imágenes N°13, 14 y 15: Las Chilcas



Las Chilcas se encuentra a 80 km. de Stgo., en el límite de la V región con la Metropolitana, es de fácil acceso, y cuenta con lugares para acampar y para abastecerse de agua y comida. El clima es desértico templado, lo que permite escalar todo el año, excepto cuando llueve o cuando el calor del verano obliga a tener que escalar muy temprano o más en la tarde. Este tipo de roca es único como zona de escalada en la zona central. Hay variadas rutas de diferentes niveles de dificultad.

La actividad se realizará con un mínimo de 5 participantes y máximo de 8.

El objetivo es practicar el deporte de escalada en roca. El lugar de encuentro será en el gimnasio, a las 8:00am y se estará de vuelta a las 6:00pm en el mismo lugar. Tiene una dificultad para todos los niveles, por lo que, según el nivel de cada cliente, se impartirá el ejercicio. No requiere

de experiencia previa, sin embargo, debido a que en la zona existen rutas para niveles altos, está recomendada la actividad para gente con más conocimiento en el deporte.

El equipo está incluido, excepto las zapatillas o pies de gato, lo que pueden arrendar en el mismo gimnasio, o llevar las propias. No deben ser especiales, pero es de preferencia.

Cuenta con un snack, que se entregará a la 1 pm, que consta de un sándwich de jamón y queso, una barra de cereal y un agua mineral de 500 cc. Se recomienda llevar más agua.

#### Recomendaciones Importantes:

Se busca minimizar el impacto a la naturaleza, por lo que se deberán seguir las indicaciones del instructor con respecto a este punto. (No deben dañar o alterar cualquier material natural, arqueológico o de flora y fauna).

Como en todas las salidas a terreno, se lleva de vuelta toda la basura.

Durante la actividad se debe seguir las indicaciones de los instructores.

En la página web estarán todas las tarifas, ya sea de cursos, salidas a terreno, mensualidades, entrada al gimnasio y arriendo de equipos, hora de instructor.

#### 2.4.2 Fijación de Precios

Se fijarán los precios en base a la competencia. Entrada general: \$2.500, excepto categoría menores entre 4 y 8 años, que sería de \$1.500.

La mensualidad es de \$26.000 para todos. El equipo no va incluido.

El curso tiene un costo de \$70.000 por persona.

Tabla N°15: Tarifas Arriendo de Equipo.

Arriendo de Equipo	Precio (CLP)
Arnés	1.500
Zapatillas	2.500
Mosquetón + ATC	1.000

Elaboración propia.

Tabla N°16: Tarifas según Clases.

<b>Categorías</b>	<b>Clase Entrenamiento 1 vez por Semana</b>	<b>Clase Entrenamiento 2 veces por Semana</b>	<b>Clase Entrenamiento 3 veces por Semana</b>
Menores (4-8 años)	\$22.000	\$36.000	
Menores (9-14 años)	\$24.000	\$40.000	\$55.000
Jóvenes (15-18 años)	\$24.000	\$40.000	\$55.000
Adultos (19 y + años)	\$30.000	\$48.000	\$60.000

Elaboración propia.

Tabla N°17: Tarifas de Salidas a Terreno.

<b>Lugar</b>	<b>Costo (CLP)</b>
Roca Oceánica	15.000
Cerro la Campana	25.000
Las Chilcas	35.000

Elaboración propia.

#### 2.4.3 Distribución y Puntos de Venta

La empresa EscalArte contará con dos puntos de venta de sus servicios.

Uno de ellos, será donde se encuentran sus instalaciones, o sea, el lugar de consumo del servicio de escalada indoor. Este punto de venta es importante, ya que es el sitio en el cual se produce y vive la experiencia de desarrollar la actividad principal que se ofrece. También acá se puede pagar por el servicio que se ofrecerá en terreno. El sistema de distribución seleccionado en este punto es la venta directa, o sea, del productor al consumidor final.

El trato personal siempre ayuda a mejorar la comunicación con el cliente, así como el entendimiento de sus necesidades y expectativas particulares. Se produce una retroalimentación inmediata.

El otro punto de venta con que la empresa contará será vía internet. Ahora bien, en este punto sólo se podrá pagar por el servicio que se ofrece en terreno y cursos que se impartan (los que se darán a conocer a medida que salgan), pues la cafetería y entradas por el día, arriendo de equipo, etc., sólo en las instalaciones del gimnasio.

Esto es, para facilitar (sobre todo a los turistas) la compra del servicio en terreno o cursos. Acá pueden conocer lo que se ofrece y reservar el tipo de actividad que desean desarrollar, pagando con anticipación, de manera de llegar sólo a consumir el servicio, minimizando tiempo, haciéndolo más cómodo y fácil, sin tener que acudir al gimnasio, y gastar horas o perder cupos. Este es un tipo de distribución de venta directa también, pues no hay intermediarios. Aunque en este caso no es cara a cara como en el primer punto de venta.

En éste sitio web, se publicarán números de contacto telefónico, en caso de que el cliente tenga alguna consulta acerca de lo servicios ofrecidos, además de un correo electrónico.

#### 2.4.4 Promoción

La promoción de la empresa se realizará a través de un sitio en internet, que, además de ser un medio de comunicación muy utilizado hoy en día, es una buena opción para dar a conocer la empresa y sus atributos. Este medio será fundamental para ofrecer el servicio en terreno, ya que la promoción de este mismo es importante que se conozca de manera global. En esta página web, los clientes podrán suscribirse y recibir noticias, información de cursos, campeonatos y novedades a sus mails. Estará actualizándose constantemente, publicando novedades y diversas actividades a desarrollarse, tarifas, etc.

Tabla N°18: Costo del dominio.<sup>36</sup>

<b>Dominio</b>	<b>Estado</b>	<b>Valor por Año</b>	<b>Total Anual</b>
www.gimansioescalarte.com	Disponible	\$ 12.000 IVA Inc.	<b>\$ 12.000 IVA Inc.</b>

Elaboración propia.

<sup>36</sup>[http://dominios.registrodominioschile.net/es\\_dominio\\_compra.php](http://dominios.registrodominioschile.net/es_dominio_compra.php)

Tabla N°19: Costos Sitio Web

Costos Página Web	CLP
Diseño sitio web <sup>37</sup>	136.000
Dominio	12.000
Hosting <sup>38</sup>	59.000
Mantenición <sup>39</sup>	71.400
<b>TOTAL</b>	<b>278.800</b>

Elaboración propia.

También se elaborarán panfletos, los cuales serán distribuidos en tiendas de deportes outdoors, como Merrell, Columbia, Adidas, Rockford, que son tiendas del Mall Marina Arauco, y en Nike, Sparta, y The North Face, en el Boulevard de Marina Arauco, y en general, en tiendas de deportes extremos, además de agencias de viajes, y lugares de alojamiento turístico.

También se hará publicidad de nuevas ofertas cursos o salidas, y del gimnasio en sí, los domingos en el diario El Mercurio de Valparaíso, y en la revista Out, que es chilena, y es adquirida por gente que le gusta y practica este tipo de deportes.

Por último se hará publicidad en sitios web de información turística, visitchile.com, en el portal oficial de la Municipalidad de Viña del Mar vinadelmarchile.cl, ciudaddeldeporte.cl, entre otras.

Tabla N°20: Costos de Publicidad en Sitios Web

Sitios Web	Precio
www.visitchile.com	53US x mes
www.welcomechile.com	250US al año
www.chilecontact.com	75US al año
www.turismochile.com	38.000 pesos al año
www.vinadelmarchile.cl	36.780 pesos al año

Elaboración propia.

US: 510,15

<sup>37</sup>[http://www.web-la.cl/site\\_flash/planes.html](http://www.web-la.cl/site_flash/planes.html)

<sup>38</sup><http://hosting.registrodominioschile.net/planes.php>

<sup>39</sup><http://www.newnet.cl/mantencion-paginas-web.php>

#### 2.4.4.1 Promoción de Ventas

Dentro de la promoción de ventas, la empresa estará presente en actividades de deportes aventura que se lleven a cabo en la región, como el campeonato de Escalada “Las Chilcas”, “Moonlight Kayak Adventure”, entre otros, colaborando con bebidas energéticas en un stand. Acá se dará a conocer información de la empresa, sus servicios y ubicación, con instructores y personal de la empresa expertos en el tema, y que conozcan la misma.

Además, pretende organizar, al comienzo, competencias gratuitas en las instalaciones del gimnasio, que se publicarán en el diario “El Mercurio de Valparaíso” y posters repartidos dentro de la región, para que la gente se motive a participar, de manera que conocerán sus instalaciones, servicios, de qué se trata, qué ofrece, donde queda y sus costos.

#### 2.4.5 Marca

La marca de la empresa es su nombre, EscalArte, el cual expresa claramente que se trata de un servicio con relación al deporte de escalda.

Slogan: “Un nuevo desafío cada día”.

Imagen N° 16: Isotipo



## 2.4.6 Riesgos y Oportunidades de Mercado

Tabla N°21: Riesgos y Acciones a Realizar.

Riesgos	Acciones a realizar
Que la empresa no capte clientes	Aumentar la publicidad, campañas de tipo persuasivo, crear promociones de venta.
Que el clima no sea apto durante todo el año, en el caso de las salidas a terreno.	Optar por correr la actividad en caso de que los clientes puedan, si no, crear una actividad dentro del gimnasio.
El país entre en crisis financiera y se reduzca el presupuesto de las personas para turismo y actividades deportivas pagadas.	Adaptarse al tiempo y entregar un servicio más económico, sin perder la calidad.
Los precios no estén alcance del segmento de mercado.	Crear promociones y definir estrategias de bajo costo sin perder la calidad

Elaboración propia.

Tabla N°22: Oportunidades y Acciones a Realizar.

Oportunidades	Acciones a implementar
Que los guías estén capacitados en distintos idiomas para abarcar un mercado internacional sin problemas.	Realizar capacitaciones continuas.
Que los guías generen confianza a los clientes, generando una buena experiencia, y la recomienden.	Perfeccionar a los guías e instructores a capacitarse cursos avanzados, para seguir entregando un servicio de calidad y excelencia.

Elaboración propia.

#### 2.4.7 Sistema y Plan de Ventas

Se capacitará a todo el personal para que esté en condiciones de ofrecer y vender servicios de la empresa, sin embargo, es la/el recepcionista el que tiene la facultad mayor para ofrecer y dar a conocer los servicios y tarifas que ofrece la empresa. Las ventas se podrán realizar de dos formas: personalmente (en las mismas instalaciones del gimnasio) y por medio de internet.

**CAPÍTULO III**  
**PRODUCCIÓN**

En este capítulo, se desarrollarán los temas relacionados con la prestación de servicio de la empresa, considerando variables relacionadas con la localización, los insumos y la tecnología necesaria para la implementación.

### **3.1Objetivos del Área de Producción**

Como en cualquier otra área de la empresa, los objetivos de producción deben ser medibles, cuantificables y estar relacionados con los recursos de esta misma. Es preciso establecer los objetivos que se desean alcanzar en esta área, para contribuir al cumplimiento de los objetivos generales de la empresa.

#### **3.1.1Objetivos de Corto Plazo**

En un período menor a un año, los objetivos se encuentran relacionados con la construcción, implementación del gimnasio y con alcanzar los niveles de calidad necesarios y concordantes al tipo de servicio ofrecido. Cabe destacar que las metas propuestas para este período de producción, se realizan en la etapa previa a la puesta en marcha, considerando el equipamiento y la infraestructura necesaria, los instrumentos especializados para la producción de los servicios, y la mano de obra calificada.

#### **3.1.2Objetivos de mediano plazo**

Aquellos objetivos establecidos a mediano plazo pretenden satisfacer los requerimientos de los procesos productivos, permitiendo que la empresa cuente, en esta etapa, con los requerimientos de las normas establecidas para su funcionamiento. Además, en materia de recursos humanos se espera contar con personal calificado y capacitado según cargos, con el propósito de lograr el equipo interdisciplinario fundamental que se necesita para llevar a cabo la entrega del servicio.

### 3.1.3 Objetivos de largo plazo

A largo plazo y en un periodo superior a los tres años, la empresa pretende integrar otro tipo de servicios asociados a la escalada, innovando siempre, según las necesidades del cliente. Además, es fundamental durante este período, la realización de una constante mantención de la infraestructura y equipos.

## 3.2 Especificaciones del Servicio

El gimnasio se puede dividir de dos formas. Primero, decir que consiste en una sola planta, es decir, no tiene más pisos ni subterráneo. Tiene un hall de acceso y está dividido en distintas zonas:

### a) Zona de Recepción ZONA A

Esta zona puede ser de uso del público en general, sin necesariamente tener que consumir los servicios de escalada entregados por la empresa. O sea, gente que pregunta por información sobre los servicios que se ofrecen, como cursos, salidas a terreno, y utilización del gimnasio en general, tarifas de estos mismos, entre otras cosas.

Además es donde se cancela por hacer uso de los servicios que ofrece la empresa, ya sea dentro del gimnasio como salidas a terreno.

También se encuentran los equipos que renta la empresa, o sea, zapatillas, arnés, atc.

Por otro lado, se encuentran las máquinas de snacks, y bebidas calientes y frías, lo que también puede ser consumido sin tener que pagar por los servicios específicos de la empresa, es decir, los relacionados con la escalada.

### b) Zona Camarines ZONA B

En esta zona se encuentran los camarines, que cuentan con 3 baños, 3 duchas y lockers para los clientes, de manera que puedan guardar sus pertenencias bajo llave, velando por la seguridad de las mismas. Cada persona deberá llevar su candado, y la empresa no se hace cargo de pérdidas que ocurran.

c) Zona Acondicionamiento Físico 1 ZONA C

La primera zona de acondicionamiento físico cuenta con 5 trotadoras, para que los clientes puedan hacer un calentamiento previo a la actividad de escalada.

d) Zona Acondicionamiento Físico 2 ZONA D

En esta zona se encuentran pesas de diferentes calibres, mancuernas, colchonetas personales y un espejo, para que la gente practique ejercicios que requieran antes de comenzar la actividad de escalada.

e) Zona de Servicios ZONA E

En esta área se encuentran las instalaciones del servicio, los muros y boulders.

f) Zona Gimnasio ZONA F

Acá se encontrará la bodega en donde se guardará equipo que podría utilizarse en salidas a terreno, y además habrá dos baños para el personal, una pequeña oficina, y donde se dejarán los artículos de aseo.

g) Zona escalada al aire libre ZONA G

En esta zona existirán dos muros al aire libre, para poder usar durante días soleados o días de verano.

h) Zona estacionamientos ZONA H

Esta zona se encuentra afuera, donde lo clientes pueden estacionar sus autos.

Imagen N°17: Plano del Gimnasio

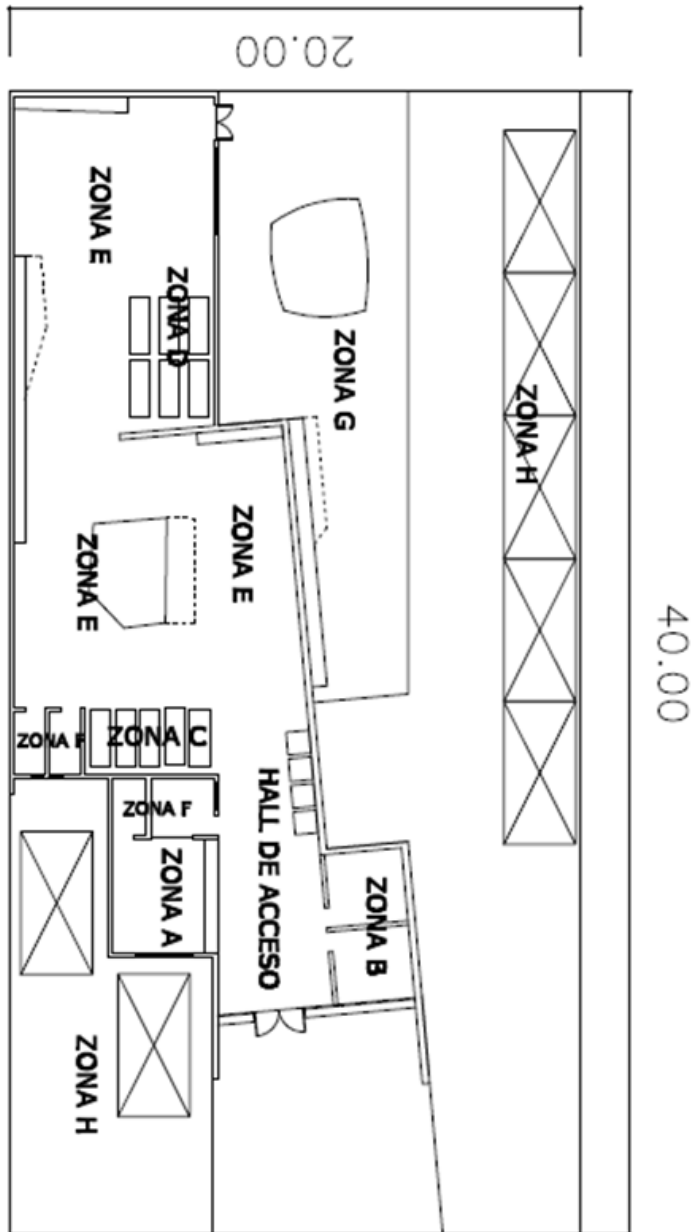


Imagen N°18: Diseño del Gimnasio

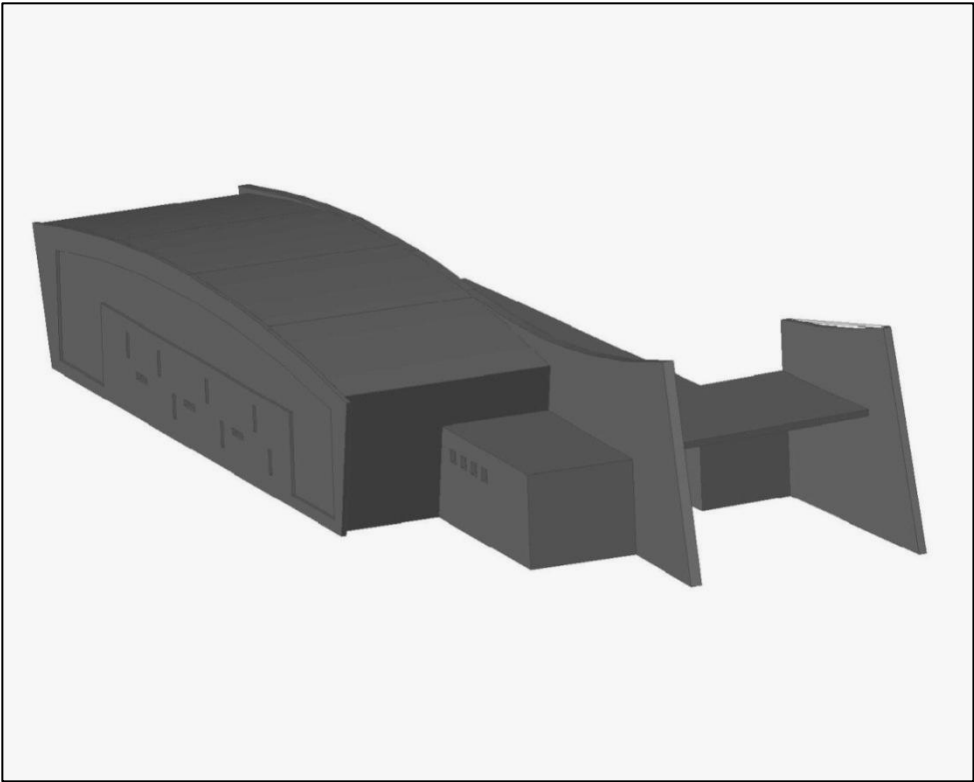


Imagen N°19: Diseño del Gimnasio

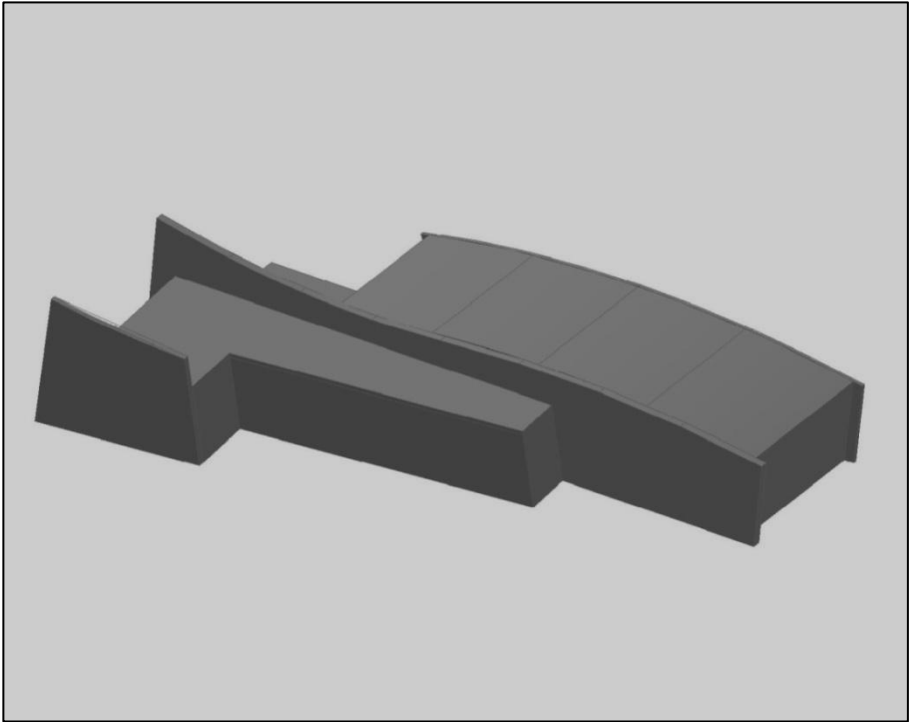
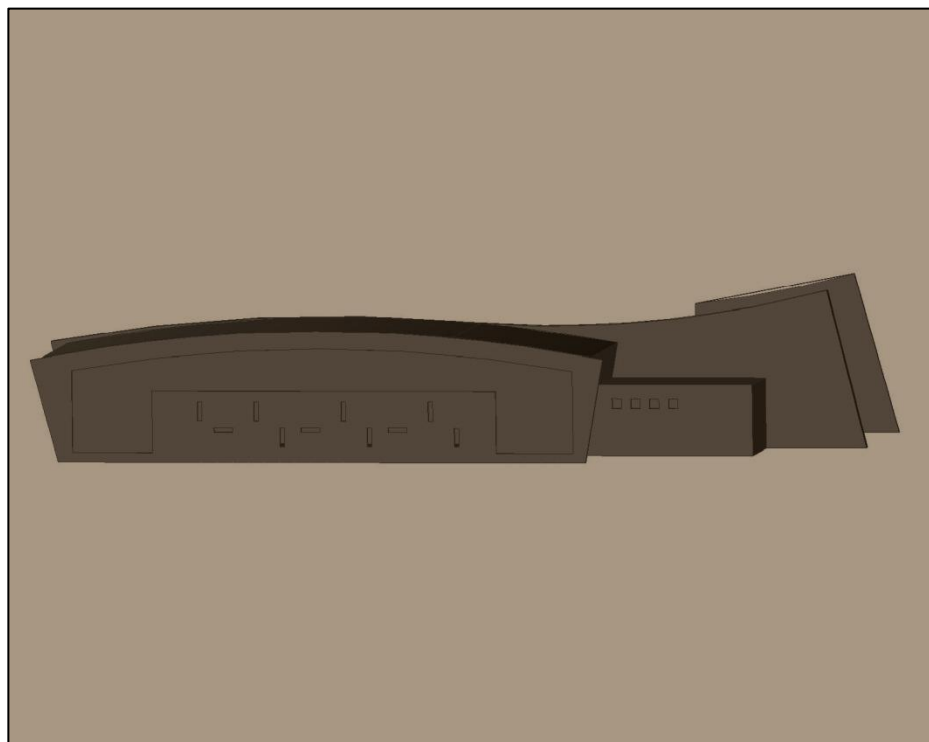


Imagen N°20: Diseño del Gimnasio



### 3.3 Estudio Técnico

#### a) Ubicación de la empresa

La ubicación específica del gimnasio EscalArtees la calle Andrés Bello N°35, perpendicular a la Av. Vicuña Mackenna, y a sólo media cuadra de la misma, que es una de las dos avenidas principales y más concurridas de Reñaca.

Este terreno manifiesta una oportunidad o ventaja en la empresa, debido a que se encuentra ubicado estratégicamente. El terreno fue elegido según las necesidades que requiere la empresa para operar de manera óptima. Esto es, que sea central entre las dos comunas del segmento objetivo, de fácil acceso y cercano a establecimientos de educación superior y empresas.

Fueron tomados criterios de eficiencia y competencia, creando ventajas sobre los competidores. Es así que la localización escogida crea una óptima ejecución de las actividades y servicios.

El terreno tiene una superficie de 800 mts<sup>2</sup>, y un costo \$200.000.000, conversable. Es apto para la construcción de un condominio casas o edificio, por lo que en este caso, el gimnasio puede construirse sin problemas.

Imagen N°21: Ubicación



#### b) Estudio de la Localización

Para llegar a la decisión de qué sector y terreno se debe utilizar para la ubicación de la empresa, se procedió a utilizar el método de localización de factores ponderados, comparando, según diversos aspectos de relevancia, 3 terrenos diferentes.

- Valparaíso, Errázuriz con Av. Argentina
- Reñaca, calle Andrés Bello N°35, cerca Puente Reñaca
- Viña del Mar, Santa Inés.

Se le asignó a cada factor un peso de acuerdo a la importancia que poseen, de manera de completar un 100% en la suma total.

Por último, para evaluar los posibles terrenos de compra, cada elemento tomado en cuenta fue evaluado en un rango que va del 1 al 10, donde el 1 vendría siendo la puntuación más baja y 10 la más alta.

A continuación, en la tabla número 23 se evalúan los sitios.

Tabla N°23: Método de Factores Ponderados

<b>Factores</b>	<b>Peso (%)</b>	<b>Valparaíso</b>	<b>Reñaca, calle Andrés Bello N°35</b>	<b>Viña del Mar (Santa Inés)</b>
Cercanía con Mercado Objetivo	30	5	8	1
Accesibilidad	30	7	9	2
Condiciones del terreno	20	2	7	6
Precio del terreno	10	8	2	7
Estacionamiento	10	2	5	5
<b>Puntuación Total</b>		5	7,2	3,3

Elaboración propia a partir de un Focus Group.

Como respuesta entonces, se llega a la conclusión de que la localización más adecuada y conveniente según los factores tomados en cuenta, sería Reñaca, calle Andrés Bello N°35.

Los factores y criterios más relevantes que se tomaron para elegir la ubicación de la empresa son:

- Cercanía con el Mercado Objetivo

Que quede cerca de donde, los integrantes del Mercado objetivo, frecuenten andar es importante, ya que captaría la atención de los mismos, pudiendo así, ganar más adeptos.

- Accesibilidad

La buena accesibilidad al gimnasio es fundamental, debido a que facilita la afluencia de los clientes. El acceso directo a la calle permite ser un punto claro y alcanzable de manera sencilla.

- Condiciones del terreno

Las condiciones del terreno en donde se levantaría el gimnasio deben de ser óptimas para su construcción.

- Precio del terreno

El costo del terreno es importante a la hora de elegir en cual se invertirá. Ojalá no lo más caro, pero lo más razonable según el lugar donde se encuentra.

- Estacionamientos

Que tenga estacionamientos es un factor importante, ya que al ser el segmento objetivo gente ABC1 – C2, muchos poseen autos, sobre todo si ya trabajan, de manera que le otorga una ventaja a la empresa, al proporcionar comodidad, sin tener que perder tiempo buscando un lugar, quedar lejos del gimnasio o tener que pagar por dejar el auto.

### 3.3.1 Recursos Técnicos

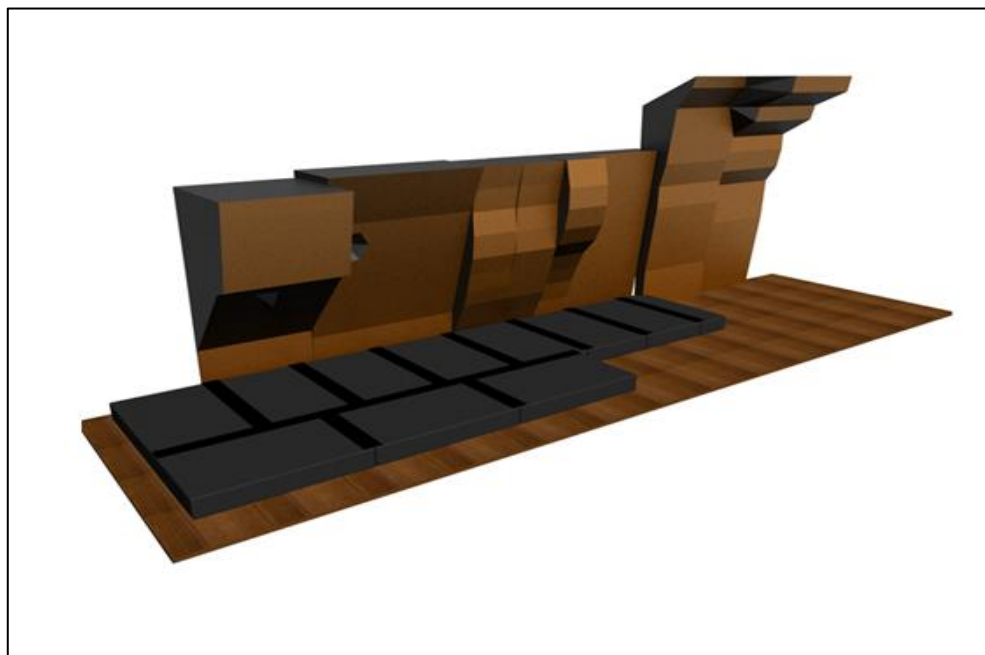
El recinto será construido de hormigón y metal.

Los muros serán:

- Dos muros de ascenso de 9 m de alto y 1,5 m de ancho c/u. Capacidad de una línea de cuerda por cada muro.
- Seis muros de ascenso que le siguen a los dos anteriores, de una altura de 7 metros y 12 metros de ancho en total. Capacidad de 8 líneas de cuerda en total.

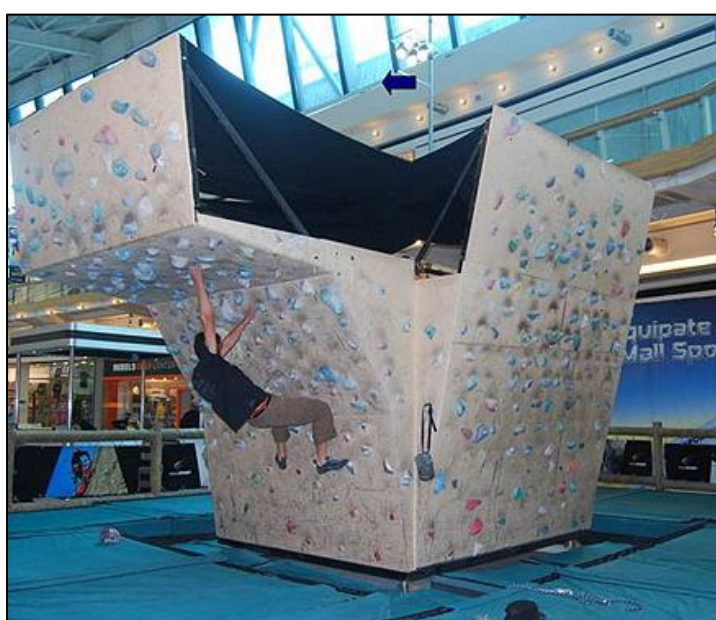
Los 8 muros descritos anteriormente se puede ver en la imagen N°22.

Imagen N° 22:



- Un muro de ascenso de 9 m de alto y 3 m de ancho. Capacidad de dos líneas de cuerda.
- Un muro para boulder de 3m de alto x 8 de ancho.
- Un muro para boulder de 4 caras de 3,6 metros de alto y 10 m de ancho, el que se puede ver en la imagen número 23.

Imagen N°23:



### Zona escalada al aire libre ZONA G

En esta zona se encuentran:

- Un muro de boulder de 3,8m de alto por 12 metros de largo.
- Un muro de 3,6 m de alto y 2,4 m de ancho. Capacidad de una línea de cuerda.

Tabla N°24: Tabla Metros Cuadrados Construidos

Área	M <sup>2</sup> Construidos
Hall de acceso	45
Zona A Recepción	16
Zona B de camarines	15
Zona C trotadoras	12
Zona D acondicionamiento	26
Zona E servicios (baños, oficina, bodega)	14
Zona F	160
Zona G escalada al aire libre	112
Zona H estacionamientos	400
<b>Total</b>	<b>800 mts<sup>2</sup></b>

Elaboración propia.

Tabla N°25: Inversión Fija Terreno

Superficie de terreno	Valor en \$
800 m <sup>2</sup>	180.000.000

Elaboración propia.

Tabla N°26: Inversión Fija Construcciones

<b>Edificación</b>	<b>Valor en uf/m<sup>2</sup></b>
288 m <sup>2</sup>	22+ IVA
<b>Total</b>	<b>140.950.656</b>

Elaboración propia.

UF referencial de 22.246

Estos precios fueron cotizados en diferentes constructoras, llegando a utilizar los precios de la constructora FABBRO, quienes dieron los costos más convenientes de construcción y diseño. La construcción está cotizada por una estructura de hormigón y metal.

### **3.4 Recursos Humanos**

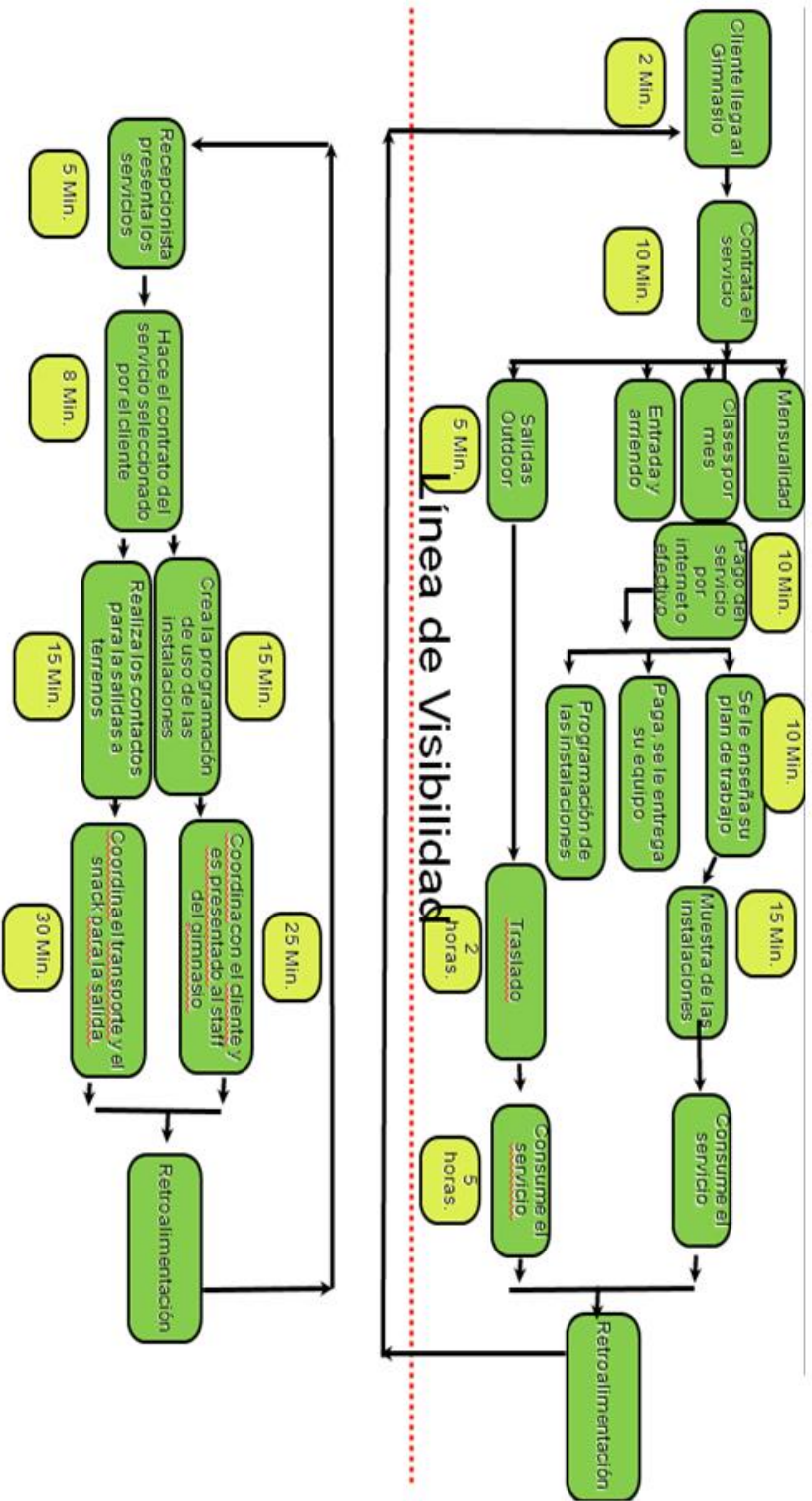
Los insumos intangibles constituyen parte esencial de la organización, ya que determinan en gran medida la calidad del servicio y constituyen la base de éste.

En el caso de la empresa EscalArte, el recurso humano posible de considerar es, la mano de obra para la construcción del mismo, la que provendrá de una empresa constructora FABBRO Ltda. Mientras que para el servicio que se otorga dentro del gimnasio, y fuera de él, se contratará funcionarios propios

### **3.5 Proceso Productivo**

A continuación se presenta los programas de producción y diagrama de flujo del gimnasio.

Diagrama N°1: Diagrama de Procesos



El esquema anterior muestra cómo se van a desarrollar los procesos de venta de los servicios ofrecidos al cliente, y el tiempo que tardan en producirse.

Se divide por una línea que muestra, en la parte superior del esquema, la parte visible para el cliente, dejando la parte de abajo para los procesos que se desarrollan internamente, donde se planea otorgar satisfacción al cliente según el servicio solicitado.

El tiempo utilizado en cada uno de los procesos demuestra cuánto la empresa se debe tardar en dar respuesta a la inquietud del cliente, y lo que tarde el mismo en aceptar y cancelar.

Por ejemplo, en el área en donde el cliente es el que contrata los servicios tiene un tiempo estimado para 10 minutos, en donde la empresa cuenta con solo 8 minutos para hacer la tramitación del contrato e ingresarlo a la base de datos. Esto quiere decir que también los tiempos son simultáneos, el cliente lee y rellena su parte del contrato la empresa ya está organizado la información del cliente para poder así apurar los trámites del ingreso.

Una vez consumido alguno de los servicios ofrecido, existe la retroalimentación, que es el punto en donde toda la información captada por todos los distintos puntos de la empresa vuelve al comienzo para mejorar los servicios ya existentes.

### **3.6 Características de la Tecnología**

La característica de la tecnología que requiere el gimnasio es principalmente, para el servicio de salidas a terreno que ofrece, ya que para llevar a cabo una salida, se necesita un mínimo de dos personas para operar y máximo 9. Por ello, se debe reservar para verificar cupos y disponibilidad. Para esto, se contactará a la empresa vía mail o telefónicamente. Todo estará detallado en el sitio web, y en caso de querer hacer alguna reserva, debe rellenar una ficha online con sus datos, detallar qué servicio desea consumir y enviarla.

En caso de ser un grupo, todos deben enviar una ficha diferente con los datos personales de cada uno. En la página estará explícitamente detallado que no serán para más de 9 personas ni menos de 2. En el caso de ser una sola persona la que requiera el servicio, se verá si otra persona reserva antes de 24 horas previas a la actividad, informándole si se realizará o no.

En el área de comunicaciones, la principal herramienta tecnológica será la página Web con la que contará la empresa, además, del servicio telefónico.

Los pagos podrán hacerse vía webpay, en la página, y en las instalaciones del gimnasio.

### 3.7 Capacidad Instalada

a) Capacidad instalada del gimnasio:

43 personas, por 2 horas promedio, o sea, 258 personas diarias, en el caso de los días martes a jueves, y de 215 personas los días sábados y domingos. La diferencia de la fluctuación de personas entre la semana y los fines de semana, es debido a que de martes a jueves la empresa opera 12 horas, y los sábados y domingos opera 10 horas.

La capacidad instalada máxima anual es de 75.508 personas, contando sólo 310 días de trabajo, ya que se descuentan 52 lunes y 3 días feriados que no se pueden trabajar por ley.

b) Capacidad instalada de salidas outdoor:

18 personas a la semana, lo que significa: 2 salidas a la semana, con 9 personas, en las salidas a terreno.

En el curso, la capacidad máxima será de 9 personas a la semana, ya que se imparte los dos días del fin de semana.

Esa capacidad está ligada a la cantidad de pasajeros que entran en la van, que son 12 personas, de las que dos son instructores y uno el conductor.

Entonces:

El gimnasio tiene una capacidad anual de 75.508 personas.

En el servicio outdoor, la capacidad máxima es de 756 personas (12 meses). De las que 648 son de las salidas a terreno y 108 del curso.

De esto se hacen 3 escenarios:

Optimista:

60% de la capacidad instalada gimnasio.

60% de la capacidad instalada outdoor.

Normal:

40% gimnasio.

40% outdoor.

Pesimista:

20% gimnasio

20% outdoor.

**CAPÍTULO IV**  
**RECURSOS HUMANOS**

En este capítulo se especificará el rol que cumple cada integrante del equipo de trabajo de la empresa EscalArte, para cumplir con éxito los objetivos propuestos.

#### **4.1 Objetivos del Área de Organización**

En el área organizacional, el mayor objetivo es conformar un equipo de trabajo interdisciplinario que colabore y participe del cumplimiento de la empresa y que comparta la visión la empresa.

Para poder lograr este objetivo, es de vital importancia reclutar el personal idóneo para cada área, debido a que la calidad del servicio es la base dentro de las características que diferencian a la empresa.

#### **4.2 Estructura Organizacional**

La estructura organizacional de EscalArte es de tipo piramidal. Liderará el gerente, prosiguiendo 2 áreas generales, en las cuales se posicionan diferentes cargos de personal de acuerdo a las funciones que cumpla cada sector.

Al considerar que el gimnasio cuenta con diferentes servicios para el cliente, cada uno de estos debe agruparse de acuerdo a ciertos parámetros que permitan utilizar eficientemente los recursos e insumos necesarios para llevar a cabo las funciones y prestaciones de la empresa.

Cada sector de trabajo está organizado de acuerdo sus funciones:

##### **1. Área Gerencia:**

En esta área se dedica a lo que es la administración general de la empresa, o sea, las funciones globales de la misma. Comprende funciones de organización, de cómo se administran los recursos y futuros proyectos.

## 2. Área Administración y Ventas

Donde se tomarán decisiones respecto de carácter estratégico para mantenerse y posicionarse en el liderazgo del mercado. Las funciones de este departamento tendrán relación con la comercialización del gimnasio, estado financiero y coordinación de personal. Estará encargada de promocionar a la empresa, generar convenios, tratos, asociaciones con otras empresas y clientes. Esta área está dirigida por el gerente del gimnasio.

A cargo de esta área está el recepcionista, que es una persona que está en permanente contacto con los deportistas que acuden al gimnasio y los turistas que consumen el servicio, por lo que es de carácter fundamental en la empresa, ya que es la cara visible de todos los procedimientos. Debe coordinar los servicios tanto para los turistas, como para las personas que lleguen al gimnasio a practicar el deporte. También cuenta con la facultad de suspender o modificar el programa según las condiciones que se presenten. Junto con esto es la vía de comunicación entre el gerente y el público.

También está a cargo de ver el tema de los auxiliares, quienes mantienen el correcto aseo del gimnasio.

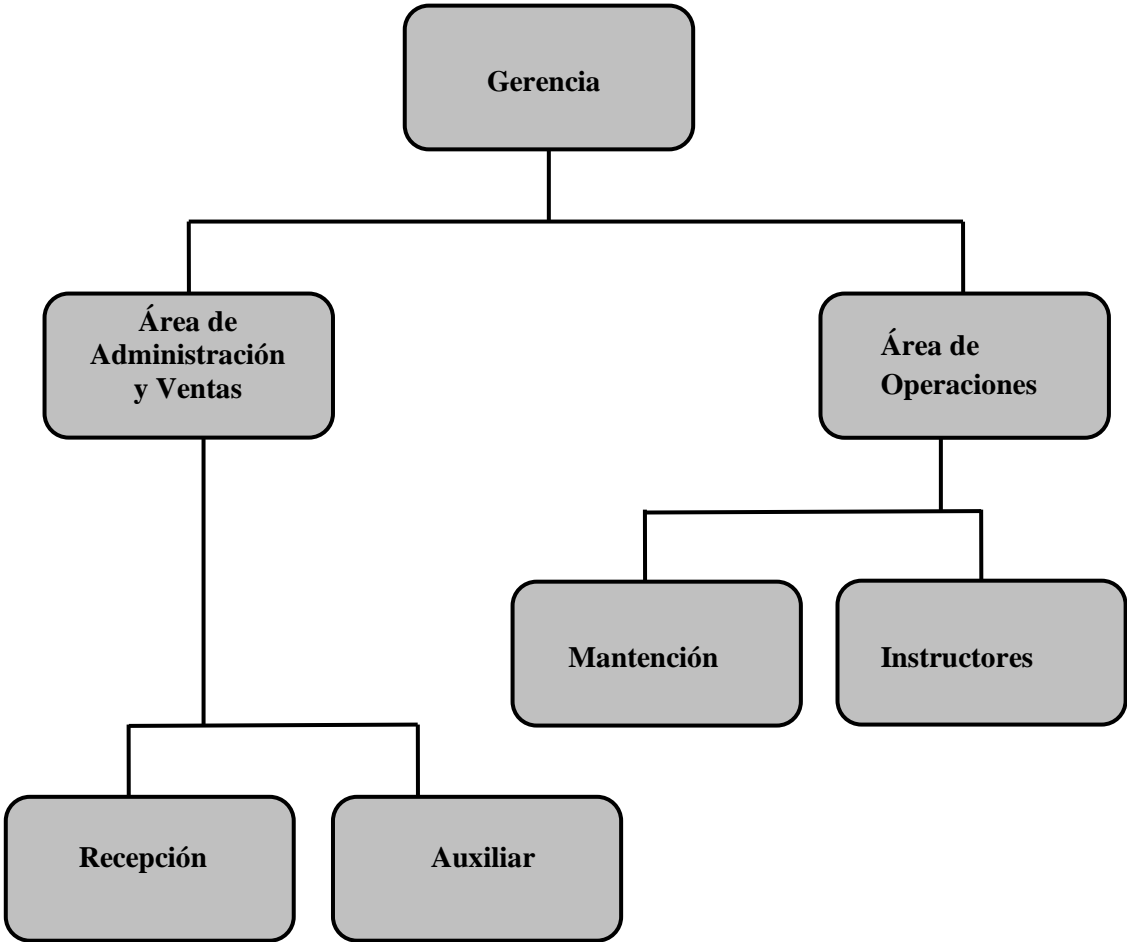
## 3. Área de Operaciones

En ésta área, el que estará a cargo es el jefe de operaciones, quien tiene la responsabilidad de todos los servicios que ofrece la empresa. O sea, del servicio de gimnasio y las actividades en terreno. Dentro de esto también, la revisión constante del estado de los equipos (mantención), para determinar si deben ser actualizados, siempre velando por la seguridad máxima de los clientes.

Dentro de esta área está considerado el transporte, donde se incluye el conductor, encargado de transportar a los clientes, el personal, y los equipos respectivos, y el guía, encargado de dirigir el desarrollo del servicio en terreno y resguardar la seguridad de los consumidores.

Área compuesta por una red de personas, entre ellas los instructores que se encargarán de la seguridad y aprendizaje de los clientes.

Organigrama N°1: Estructura Organizacional



#### 4.2.1. Perfil del Equipo de Trabajo

<b>Gerente</b>	
Perfil	Visión Integradora; Capacidad conducción, Planificador, Organizador, Capacidad determinar necesidades, Negociador Amplio, Manejo de Conflictos, Capacidad Técnica, manejo de grupo.
Función	Responsable de proveer las definiciones de trabajo a realizar para el cumplimiento de objetivos y asegurarse de que los recursos son adecuados y están programados para satisfacer los requerimientos de los servicios de la empresa. Debe guiar el trabajo del jefe del área de operaciones.
Habilidades	Perfecto conocimiento y manejo de todos los servicios que brinda el gimnasio, además, de anticiparse a situaciones críticas identificando problemas y gestionando acciones preventivas.
Responsabilidad	Responsable de definir las tareas que deben realizarse y donde se realizarán, además, de gestionar los recursos suficientes para el logro de los objetivos. Será responsable de motivar y fomentar el trabajo en equipo.

<b>Jefe de Operaciones</b>	
Perfil	Experto en la actividad de escalada. Manejo en conducción de grupos. Conocimiento de primeros auxilios. Manejo un segundo idioma. Responsable, transparente y cortés. Conocimiento en manejo de equipos de seguridad. Poseer las habilidades físicas óptimas para llevar a cabo la correcta prestación del servicio.
Función	Instructor dentro del gimnasio y en salidas a terreno. Conocimiento de los lugares en terreno que ofrece la empresa y sobre la región. Desarrollo de entrenamientos. Desarrollo de formaciones deportivas. Desarrollo de cursos. Seguridad en zonas deportivas equipadas. Verificación de equipos de seguridad y su correcto funcionamiento. Manejo del grupo de trabajo de instructores dentro del gimnasio.
Habilidades	Tener conocimiento, certificaciones y especializaciones en la actividad de escalada, y que tenga pasión por la misma.
Responsabilidad	Responsable de la seguridad de los clientes. Responsable de la verificación de seguridad de los equipos, y su correcto funcionamiento. Responsable de la óptima atención al público por parte del equipo de trabajo de instructores – guía, y recepcionista.

<b>Recepcionista</b>	
Perfil	Debe manejar a lo menos dos idiomas. Manejo de sistema de reservas. Capacidad de resolver dificultades emergentes y tomar decisiones. Capaz de recolectar, registrar, ordenar y manejar fuentes de información y estar preparados para comunicar los objetivos en el área de recepción.
Función	Atención al público en general que solicita información dándole la orientación requerida, ya sea personalmente, por medio de internet o vía telefónica. Responsabilidad de tomar decisiones respecto al área de reservas y atención al cliente. Coordinación con instructores.
Habilidades	Persona perceptiva debido a que estará en permanente contacto con los clientes. Atención al personal y público en general. Expresarse y comunicarse correcta y claramente en forma oral. Seguir instrucciones orales y escritas. Recibir mensajes. Tratar en forma cortés al público en general.
Responsabilidad	Encargado del proceso de inscripciones, ya sean para el gimnasio o salidas a terreno. Mantiene en orden el equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía

<b>Instructor</b>	
Perfil	Experto en la actividad de escalada. Manejo en conducción de grupos. Conocimiento de primeros auxilios. Manejo un segundo idioma. Responsable, transparente y cortés. Conocimiento en manejo de equipos de seguridad. Poseer las habilidades físicas óptimas para llevar a cabo la correcta prestación del servicio.
Función	Instructor dentro del gimnasio y en salidas a terreno. Desarrollo de entrenamientos. Desarrollo de formaciones deportivas. Desarrollo de cursos. Seguridad en zonas deportivas equipadas. Conocimiento de los lugares en terreno, y sobre la región.
Habilidades	Tener conocimiento y certificaciones en la actividad de escalada, especializados y con pasión por el deporte de escalada.
Responsabilidad	Responsable de la seguridad de los clientes, y el equipo. Responsable de llevar a cabo los servicios de la empresa.

<b>Conductor</b>	
Perfil	Poseer licencia de conducir acorde al trabajo a realizar. Buena presentación personal. Preferentemente manejo de dos idiomas. Responsabilidad, transparencia y cortesía en la atención de público.
Función	Encargado del transporte de personas y equipo. Conocimiento de rutas hacia los destinos ofrecidos.
Habilidades	Confiable en la conducción, buen sentido de orientación.
Responsabilidad	Conducir con precaución, respetando las normas, para brindar un transporte seguro a los clientes.

<b>Auxiliar</b>	
Perfil	Buena presentación personal. Responsable, transparente y cortés.
Función	Aseo completo del gimnasio.
Habilidades	Confiable.
Responsabilidad	Aseo de baños y las distintas áreas del gimnasio.

### 4.3 Flujos Comunicacionales

Los flujos comunicacionales del gimnasio son los canales a través de los cuales todo el personal de la empresa podrá comunicarse, con el objeto de llevar a cabo los servicios correspondientes a cada área. Estos flujos son de carácter descendiente y ascendente, pero también operan de manera horizontal.

Descendiente porque las decisiones sobre la empresa son tomadas por la gerencia y el jefe, quienes entregan las órdenes y delegan responsabilidades. Sin embargo cada área podrá comunicarse con la gerencia, con el objeto de informar y mejorar los servicios. A su vez el personal que depende del jefe de operaciones también podrá comunicarse con él.

### 4.4 Definición de Recursos Humanos

En la administración de los recursos humanos, se ven los temas de beneficios, reclutamiento, formación, entre otros. La intención es que el empleado se sienta satisfecho con su trabajo, de manera que rinda según lo esperado, brindando al cliente el mejor servicio relacionado a la escalada, siendo este el objetivo de la empresa.

El gimnasio cuenta con diferentes cargos según los distintos servicios que presta. En este punto se definirá claramente las políticas de sueldos y de contratos que cumple la empresa hacia sus trabajadores

El recurso humano de la empresa se diferencia según el trabajo que desempeña cada empleado, existiendo trabajadores de planta y trabajadores de medio tiempo.

Los trabajadores de planta, lo constituyen un grupo de personas que a través de contratos trabajan a tiempo completo según las normas de jornada laboral que indica el código del trabajo. Estas son 45 horas semanales y seis días libres mensuales.

Los horarios serán de 10 a 22 hrs de martes a viernes, y sábado domingos y festivos de 10 a 20 hrs. teniendo derecho a 1 hora de colación.

El personal designado como full time será el gerente general, el gerente de administración y ventas, el jefe de operaciones, recepcionista, instructores y auxiliar.

La cantidad de personas que trabajan para la empresa en el escenario normal de un 40% de ocupabilidad, es de 9 personas, de las cuales 1 es el gerente, 2 recepcionistas, el jefe de operaciones, 3 instructores y dos auxiliares.

La otra clasificación corresponde al trabajador de medio tiempo. Este tipo de trabajador es aquel que se presentará en función de eventualidades especiales, como festividades, celebraciones, competencias, entre otras y también dentro de estos está el auxiliar, encargado de la limpieza del recinto, y el conductor para salidas a terreno.

Dichos trabajadores, podrán formar parte de un staff el cual trabajará en situaciones esporádicas, cuando haya aumento de la demanda o existan casos especiales.

#### 4.4.1 Definición de la Estructura de Sueldos

La asignación de las remuneraciones se ha realizado mediante una estimación comparativa a nivel de mercado, analizando los pagos en puestos similares incluidos seguros y descuentos. Es de importancia mantener a sus empleados conformes en relación a lo que ganan por sus servicios prestados.

Tabla N°27: Sueldos de Plazo Fijo

Cargo	Sueldo Mensual (CLP)	Sueldo Anual (CLP)
Gerente (1)	1.000.000	12.000.000
Jefe de operaciones (1)	550.000	6.600.000
Recepcionista (2)	250.000	6.000.000
Instructor – Guía (3)	450.000	16.200.000
Auxiliar (2)	200.000	4.800.000
<b>Total</b>	<b>3.800.000</b>	<b>45.600.000</b>

Elaboración propia.

Cabe destacar que los sueldos van a ser en bruto, es decir, que se les descuenta de es un porcentaje que va ligado al fondo de salud y fon de pensión.

Tabla N°28: Sueldos de Trabajador de Medio Tiempo

Cargo	Precio x día (CLP)
Conductor	10.000
Guía – Instructor	15.000

Elaboración propia.

#### 4.4 Definición de los Contratos

Acá se considerarán las particularidades y responsabilidades que le competen a cada puesto de trabajo. Cada contrato tendrá como generalidad el ser un contrato consensual, en donde se establezcan de mutuo acuerdo los términos del mismo, como lo son los sueldos, responsabilidades, horarios de trabajo, entre otros. Cada contrato celebrado entre la organización y empleados tendrá derecho a bonos de producción anual, siendo un incentivo, además de las remuneraciones acordadas, los cuales están regulados por el Código del Trabajo.

Sólo se contratará a personas naturales mayores de edad, de nacionalidad chilena o extranjera (la cual puede constituir sólo el 15% del personal total)

Los contratos deberán contener todas las especificaciones que la ley requiera, tales como:

- Lugar y fecha del contrato.
- Individualización de las partes, con indicación de la nacionalidad y fechas de nacimiento e ingreso del trabajador.
- Determinación de la naturaleza de los servicios y del lugar o ciudad en que hayan de prestarse.
- El contrato podrá señalar dos o más funciones específicas, sea estas alternativas o complementarias.
- Monto, forma y periodo de pago de la remuneración acordada
- Duración y distribución de la jornada.
- Plazo del Contrato y demás pactos que se acordasen.

- Contrato a plazo fijo (Pago mensual)

Los contratos por una suma global serán utilizados para el personal de planta, quienes tengan un contrato fijo.

Para adecuar la jornada laboral diaria a fin de cumplir con el tope de 45 horas semanales, es preciso señalar las siguientes alternativas:

1. De común acuerdo entre las partes. El empleador y sus trabajadores acuerdan modificar la jornada diaria, para así ajustar la jornada semanal a la nueva exigencia legal, disminuyendo la cantidad de horas necesarias, ya sea, en uno o varios días, sin que ello implique modificación de la distribución semanal.
2. El empleador modifica unilateralmente la jornada diaria. Este procedimiento debe ser utilizado cuando las partes no pudieron acordar en forma conjunta la modificación de la jornada diaria. Sin embargo, el empleador deberá reducir la jornada diaria de tal forma que no implique una modificación de la distribución semanal de la jornada.
3. Modificación turnos regidos por Reglamentos Internos de orden, higiene y seguridad. En este caso, la modificación unilateral que realiza el empleador debe ser comunicada a los trabajadores treinta días antes de la fecha en que empiece a regir, y fijarse, a lo menos, en dos sitios visibles del lugar de las faenas con la misma anticipación.
4. La jornada ordinaria de trabajo semanal pactada es igual o inferior a 45 horas. En esta eventualidad no procede realizar ajustes a la jornada de trabajo.

- Contrato en base al tiempo trabajado (Pago por hora)

Este tipo de contrato es apropiado cuando resulta difícil definir el alcance y la duración de los servicios, ya sea porque éstos están relacionados con actividades de terceros respecto de los cuales los plazos de ejecución pueden variar, y en este caso, el personal sería de llamado, como lo son los instructores – guía extra, conductor para salidas a terreno y auxiliar.

## **4.6 Formación y Reclutamiento**

### **4.6.1 Formación**

El recurso humano de la empresa EscalArte es fundamental, ya que ellos son los encargados de entregar el servicio, proporcionando la seguridad y calidad del mismo. Por esta razón, forman parte de la ventaja competitiva. Es por esto que la formación será dada a cada integrante del equipo de trabajo, antes de ocupar su puesto, de manera de proporcionarle las habilidades requeridas para que desempeñe el trabajo de manera más eficiente.

Todo el personal de la empresa deberá recibir una formación previa sobre puntos de atención y relación con los clientes, manejo de equipos, seguridad y comunicación con la empresa. Es el gerente quien está encargado de que se realice esta formación, y también de la capacitación constante del equipo de trabajo.

Se considerarán los siguientes temas que debe manejar todo el equipo de trabajo de la empresa:

- Forma de operar
- Funcionamiento de reservas
- Uso, funcionamiento y mantención de equipos
- Aspectos técnicos de las actividades
- Conocimiento total de lo servicio a entregar, y sobre la misión de la empresa
- Conocimiento de la región y lugares en terreno donde se entregará el servicio
- Buena atención a los clientes
- Conocimiento general del gimnasio, su organización y sus funciones.

### **4.6.2 Reclutamiento**

El objetivo principal de realizar un proceso de selección en EscalArte, es analizar el trabajo de gestión de recursos humanos.

La publicidad de una vacante de trabajo se realiza por medio de periódicos, agencias de empleo ([www.zonajobs.cl](http://www.zonajobs.cl), [www.computrabajo.cl](http://www.computrabajo.cl), [www.laborum.com](http://www.laborum.com)), universidades en carreras de educación física y deportes extremos, contactos personales, entre otros.

Como paso previo a la elección de personal, se deberá distinguir los métodos importantes de selección y tomar decisiones relativas al personal requerido, de modo de minimizar la contratación y promoción de personas equivocadas.

## Selección de personal

La selección del personal se realizará mediante una entrevista personal, posterior a la entrega de los documentos de los postulantes. La empresa será estrictamente rigurosa en cuanto a la certificación correspondiente de los aspirantes. Además, se solicitarán los siguientes documentos:

- Curriculum Vitae (tipo mixto): Información cronológica de formación académica y experiencia laboral, junto con las funciones específicas desarrolladas en cada puesto.
  - Carta de Presentación: Necesario entregar al momento de que el postulante entregue su curriculum.
- 
- Análisis del perfil del cargo: según cada cargo, se necesitará un perfil diferente y adecuado para cada situación.
  - Programa de evaluación
  - Planeación de la entrevista
  - Desarrollo de la entrevista
  - Decisión final y reporte

**CAPÍTULO V**  
**ASPECTOS LEGALES**

## 5.1 Aspectos Legales de la Empresa

El gimnasio “EscalArte” podrá constituirse como tal, a través de una persona jurídica formada exclusivamente por una persona natural, con patrimonio propio y distinto al del titular. Actualmente existen empresas Individuales de Responsabilidad Limitada (EIRL), las que permiten a una persona iniciar un negocio de manera individual, pero a través de una entidad o persona legal distinta. Este tipo de empresas se materializa en una persona jurídica con Rut y patrimonio propio, en donde la responsabilidad es limitada, lo que permite al dueño resguardar su patrimonio personal y sólo responder hasta el capital aportado a la empresa.

Las EIRL están sometidas a las normas del Código de Comercio, cualquiera sea su objeto, pudiendo realizar toda clase de operaciones civiles y comerciales, excepto aquellas reservadas por la Ley a las Sociedades Anónimas (S.A).

Es fundamental dejar en claro desde un principio que las EIRL no constituyen en ningún caso una sociedad. La EIRL es una ficción legal, a la cual se le atribuye personalidad jurídica propia distinta a la del titular, lo cual quiere decir que la responsabilidad de dicha personalidad jurídica no compromete en caso alguno a la de la persona natural en la cual se constituye esta ficción legal, a consecuencia de lo anterior es menester mencionar la separación de patrimonios respecto de la cual el primero responde con el capital establecido en la escritura de constitución.

El segundo, es decir una persona natural responde ilimitadamente con su patrimonio respecto de las obligaciones por él contraídas.

Estas empresas deberán constituirse por escritura pública, cuyo extracto se inscribe en el registro de comercio y se publica en el Diario Oficial, (formalidades idénticas a las que la ley contempla para las sociedades de responsabilidad limitada y para las sociedades anónimas), así como por ejemplo, los artículos 352 y 354 del código de comercio que establecen los requisitos del pacto social o escritura de constitución de EIRL y trámites posteriores a ésta (publicación e inscripción del extracto).

La EIRL se encuentra regulada por la Ley 19.857.

Los procedimientos para la creación y la puesta en marcha de la empresa son los siguientes:

- Escrituración y redacción.
- Autenticación ante Notario.
- Publicación del extracto en diario oficial o diario con mayor circulación en la región, según el caso.
- Inscripción en el Registro de Comercio del Conservador de Bienes Raíces respectivo a la ciudad de constitución de la EIRL.
- Iniciación de actividades en el Servicio de Impuestos Internos.

El extracto se compone por la individualización del titular, el nombre, apellido y domicilio del mismo, la razón social, el capital, domicilio de la EIRL y los demás pactos que se establezcan sean de relevancia según el notario encuentre importantes.

La empresa deberá trabajar, además, bajo normas y regulaciones presentes en el entorno en que funciona la empresa, considerando para la implementación a las entidades regulatorias, políticas gubernamentales, políticas del medio ambiente y políticas sanitarias, entre otros.

Características de procedimientos de conformación de una Sociedad:

- Ley N° 16.744 Accidentes del Trabajo y Enfermedades Profesionales.
- Decreto Supremo N° 594/99 Reglamento sobre Condiciones Sanitarias y Ambientales básicas en los lugares de trabajo, Ministerio de Salud.
- Ley N° 19.300 y Decreto Supremo N° 95/01 Reglamento sobre Sistema de Evaluación de Impacto Ambiental, Ministerio Secretaria General de la Presidencia.
- Circular N°27 Tributación que afecta a las Empresas Individuales de Responsabilidad Limitada.
- Decreto Supremo N° 47/92 Ordenanza General de Urbanismo y Construcciones. Ministerio de Vivienda y Urbanismo.
- Normas chilenas de turismo: Escalada en Roca (NCh 3018.of2006)

Todo esto para concluir en el permiso municipal que repercutirá en el respectivo ejercicio del giro de la empresa, que se materializa en una patente.

En cuanto a los aspectos legales, cabe destacar que la empresa se acoge a la Ley General de Urbanismo y construcciones, en lo referido a construcción del gimnasio, la cual regula el uso del suelo en donde se va a construir, los permisos municipales necesarios, altura de la estructura y tipo de arquitectura, tipo de equipamiento, entre otras regulaciones.

A su vez los trabajadores de la empresa están protegidos bajo el Código del Trabajo que regula las relaciones entre empleadores y empleados, contratos, descansos, permisos y otras regulaciones laborales.

Tabla N°29: Costos de los Aspectos Legales

Procedimientos	Costos (CLP)
Escritura y Redacción	350.000
Autenticación ante Notario (incluida publicación en el Diario Oficial)	750.000
Inscripción en el Registro de Comercio del Conservador de Bienes Raíces	800.000
Inicio de Actividades en el SII. (incluidas las patentes)	1.300.000
<b>Total</b>	<b>3.200.000</b>

Elaboración propia.

## 5.2 Aspectos Legales de Edificación

A continuación, se mencionan los documentos requeridos y los trámites legales de edificación que debe realizar la empresa:

- Plano el cual se presenta se hace un examen del plano.
- Permiso Director Obras Municipales de la Ilustre Municipalidad de Viña del Mar.
- Certificado de informaciones Previas.
- Certificado de aprobación de anteproyecto de obra de edificación.
- Solicitud de Aprobación de Proyecto de Obra
- Fotocopia del Certificado de Informaciones Previas vigente.
- Formulario único de estadísticas de edificación.
- Informe del Revisor Independiente, cuando corresponda, o del arquitecto proyectista.
- Certificado de factibilidad de dación de servicios de agua potable y alcantarillado, emitido por la empresa de servicios sanitarios correspondiente o por la autoridad respectiva.
- Planos de arquitectura numerados (los que cada Municipalidad requiera).
- Cuadro de superficies.
- Planos de estructura.
- Especificaciones técnicas de las partidas contempladas en el proyecto.
- Autorización Municipal
- Levantamiento topográfico.
- Aprobación del SESMA de su sistema de agua potable.
- Informes de la Secretaría Regional del Ministerio de Vivienda y Urbanismo.

### 5.3 Normativas

Dentro del gimnasio, la escalada deportiva se regulará bajo la normativa de la FEACH.

La FEACH (Federación de Andinismo Chile), es un organismo deportivo independiente y miembro del Comité Olímpico de Chile y de la Union Internationale des Associationd'Alpinisme, que tiene por objetivos estratégicos los siguientes:

- Fomentar y difundir la práctica del Andinismo y deportes afines, en el ámbito nacional.
- Establecer las reglas técnicas y de seguridad relativas a dicha práctica velando por su aplicación.
- Organizar la participación de sus deportistas en competencias nacionales e internacionales de acuerdo a la Ley N° 19.712, a los presentes estatutos y demás normas internas o internacionales que le son aplicables.
- Mantener vinculaciones y relaciones con los organismos similares del extranjero y con las entidades internacionales que dentro de sus respectivas áreas dirigen y promueven las actividades relacionadas con el deporte del montañismo y deportes afines.
- Coordinar las actividades de sus asociados, representarlos ante las autoridades y promover proyectos en su beneficio.
- Promover la participación de la comunidad en actividades deportivas, organizando competencias de nivel regional, nacional e internacional.
- Ordenar y coordinar las relaciones deportivas entre sus asociados y de éstos respecto de la FEACH.
- En lo que sea pertinente, el cumplimiento de las funciones y atribuciones contenidas en la Ley N° 19.712 (Ley del Deporte) y sus reglamentos.

En la industria aseguradora nacional no existe experiencia y es difícil encontrar alguna compañía que dé cobertura a empresas de turismo aventura. El INN en conjunto con Sernaturhan elaborado la normativa para la actividad turística nacional, con el objetivo de calificar en cuanto a su calidad a las empresas del rubro. Las normas son obligatorias sólo para quienes acepten voluntariamente certificar la calidad de su establecimiento o servicio ofrecido. Por lo tanto, las salidas a terreno, la escalada en roca será normada bajo la norma chilena de calidad NCh 3018.<sup>40</sup>

(Véase anexo N°3)

---

<sup>40</sup><http://aconcagaturismo.cl/doc/doc-11.pdf>

## 5.4 Seguros

### a) Seguro de Transporte Turismo

El Ministerio podrá establecer la obligación de contratar un seguro de responsabilidad civil para los pasajeros, adicional al obligatorio, así como establecer la cobertura de dicho seguro. De acuerdo a la normativa del Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones, es obligatorio contratar para los chóferes (conductores) de buses, Jeeps y Station Wagon de turismo un seguro de vida y de accidentes personales.

Se contratará un Seguro Obligatorio de Seguros Magallanes.<sup>41</sup>

El Seguro Obligatorio protege si ocurren accidentes de tránsito en que intervenga el vehículo asegurado, sus remolques o sus cargas.

Coberturas del Seguro Obligatorio:

- Muerte

Incapacidad permanente.

Gastos médicos.

- Quiénes están cubiertos

Conductor.

Personas transportadas en el vehículo asegurado.

Todo tercero afectado por el accidente.

- Indemnizaciones

300 UF en caso de muerte, previa deducción de los gastos médicos.

300 UF en caso de incapacidad permanente total, evento en el cual no se deducen los gastos médicos.

Hasta 200 UF en caso de incapacidad permanente parcial, según su grado.

Hasta 300 UF por gastos médicos.

---

<sup>41</sup> <http://www.magallanes.cl/MagallanesWebNeo/index.aspx?channel=6184>

- Beneficiarios

El que pagó el costo de las prestaciones médicas (hospitales, clínicas o el propio accidentado).

b) Seguro Inmobiliario

Para un seguro a todo riesgo la tarifa está desde el 1,5 por mil. Para un inmueble de 100 millones, la póliza costaría unos 150.000 pesos más IVA (aproximadamente) por un año de amparo.

c) Operación del Seguro para Salidas a Terreno<sup>42</sup>

Cristina Sánchez, presidenta de la Asociación de Empresas de Turismo Aventura (Cata), aclara que en Chile "no existe regulación para estas actividades. Sí hay un reglamento interno que creó la Cata, que es asumido por la mayoría de las empresas serias, aunque no tienen obligación de hacerlo. Es únicamente un tema de criterio, experiencia y calidad de servicio".

Lo mismo ocurre con los seguros de accidentes para usuarios, que no son considerados por todas las empresas. No hay una normativa obligue a asegurar a los clientes en Chile.

---

<sup>42</sup> [http://www.mardechile.cl/index.php?option=com\\_content&view=article&id=595:turismo-aventura-hacer-del-riesgo-algo-seguro&catid=52:noticias-industriales&Itemid=2](http://www.mardechile.cl/index.php?option=com_content&view=article&id=595:turismo-aventura-hacer-del-riesgo-algo-seguro&catid=52:noticias-industriales&Itemid=2)

**CAPÍTULO VI**  
**ESTUDIO FINANCIERO**

En este capítulo, se tratarán todos los temas que tienen que ver con la viabilidad financiera del proyecto, lo que finalmente, dará a conocer si se pone en marcha, o no vale la pena llevarlo a cabo, teniendo que o modificarlo, o eliminarlo.

Dentro del análisis financiero se busca medir la rentabilidad de la empresa a través de sus resultados

## **6.1 Objetivos**

Los objetivos relacionados con este estudio se desarrollan, a continuación:

- Evaluar la situación financiera de la organización; es decir, su solvencia y liquidez así como su capacidad para generar recursos.
- Tomar decisiones de inversión y crédito, con el propósito de asegurar su rentabilidad y recuperabilidad.
- Ordenar y sistematizar la información con respecto a los costos que se determinaron en los capítulos anteriores, como lo son los costos en inversión inicial de terreno, diseño y construcción, promoción, entre otros.
- Elaborar cuadros analíticos y antecedentes que se considerarán para la construcción del flujo de caja pertinente.
- Evaluar los antecedentes: se procederá a determinar la rentabilidad del proyecto por medio de los indicadores financieros.

## **6.2 Evaluación Financiera**

Para llevar a cabo la evaluación financiera de este proyecto se utilizará un flujo de caja libre proyectado, representando así, gráficamente, los ingresos y egresos de la empresa

El flujo se desarrollará en horizonte de evaluación de diez años, y se utilizarán indicadores como PAYBACK, TIR y VAN para determinar la viabilidad económica del proyecto.

### 6.3 Elementos de la Inversión Inicial

Tabla N° 30: Inversión Inicial

Inversión Inicial	Precio (CLP)
Terreno	180.000.000
Diseño y Construcción	140.950.656
Equipamiento de Seguridad	6.215.190
Transporte	7.600.000
Otros	2.748.805
Página web	207.000
Aspectos legales	3.200.000
<b>Total</b>	<b>340.887.671</b>

### 6.4 Ingresos

Se plantean tres escenarios distintos en cuanto a la participación de la demanda y al porcentaje de ocupación.

La empresa cuenta con dos servicios diferentes, de los cuales se dividen en otros servicios más. Pero los principales son los del gimnasio (recinto cerrado para practicar la escalada deportiva) y el servicio en terreno u outdoor.

El promedio de ingresos según el servicio del gimnasio, se calcula en base a la proporción que representa el mismo, según la capacidad de cada muro, la cantidad de trotadoras y mancuernas. Por otro lado, el servicio outdoor, se calcula en base a la capacidad de la van para llevar personas por día, lo que sería una capacidad máxima de 9 pasajeros, sólo los fines de semana.

Para poder determinar los ingresos que percibirá la empresa en un período de 10 años, se debe tener en consideración la actividad de la demanda y del precio establecido, factores que influirán directamente en los ingresos de la empresa en el tiempo.

La empresa va a operar 310 días al año. Esto, porque se le descontarán 52 lunes, y 3 días de feriados que no se está permitido trabajar.

a) Ingresos por Servicios del Gimnasio

Capacidad instalada de 258 personas máximo de martes a viernes (12 hrs. de funcionamiento), pensando en que la gente que practica deporte en un gimnasio es de 2 horas promedio, y de 215 personas los sábados y domingos (10 hrs. de funcionamiento).

Escenario normal: 40% de la capacidad máxima instalada.

Tabla N°31: Ingresos diarios por persona en el gimnasio

<b>Gimnasio</b>	<b>Ingreso Diario por persona CLP</b>
Mensualidad	1.000
Clases 3 veces por semana	2.308
Clases 2 veces por semana	1.846
clases 1 vez por semana	1.154
Arriendo + Entrada	7.500
Entrada	2.500
<b>PROMEDIO</b>	<b>2.718</b>

Entonces, teniendo que el promedio de gasto diario en el gimnasio es de 2.718 pesos por persona, y suponiendo que la demanda por servicio diario se mantiene constante (todos con una demanda del 16,66%), y una cantidad de 103 personas por día de martes a viernes, y de 86 personas por día los fines de semana (en escenario normal), se tiene:

Tabla N°32: Ingresos Anuales en el Gimnasio

<b>Gasto Promedio Diario por Persona (CLP)</b>	<b>Ingresos de Martes a Viernes (103 personas por día, 206 días)</b>	<b>Ingresos Sábado y Domingo ( 86 personas por día, 104 días)</b>	<b>Ingresos Totales Anuales (310 días de funcionamiento)</b>
\$2.781	\$59.007.258	\$24.873.264	\$83.880.522

O sea, en un escenario normal, se tiene ingresos anuales de \$83.880.522.

Capacidad anual de personas, en un escenario normal es de 32.162 personas.

b) Ingresos por Servicio Outdoor

La capacidad máxima anual de pasajeros que se pueden transportar para las salidas a terreno es de 648 personas y de 108 para los cursos. O sea, de un total anual de 756 personas.

En un escenario normal, a un 40% de la demanda de la capacidad máxima, se transportan 259 personas para las salidas a terreno, y 43 para los cursos al año. La diferencia se hace porque las salidas a terreno son 2 días a la semana, llevando gente diferente cada día, a diferencia del curso, que son las mismas personas para sábado y domingo.

Entonces, serían según el escenario normal, 4 personas por día en las salidas a terreno y 4 personas por fin de semana completo en el curso.

Se toma en cuenta que las salidas son 3 fines de semana, y que el curso una vez a la semana, en un mes.

Tabla N°33: Ingresos por Servicios Outdoor

<b>Tipo de Servicio</b>	<b>Ingreso por Persona (CLP)</b>	<b>8 Personas por Semana (3 semanas) (CLP)</b>	<b>Ingreso Anual (CLP)</b>
Roca Oceánica (5lts)	15.000	120.000	1.440.000
La Campana	25.000	200.000	2.400.000
La Chilcas	35.000	280.000	3.360.000
<b>Total Ingreso</b>	<b>75.000</b>	<b>600.000</b>	<b>7.200.000</b>

Tabla N°34: Ingresos por curso

<b>Tipo de servicio</b>	<b>Ingreso por persona (CLP)</b>	<b>4 Personas por semana (CLP)</b>	<b>Ingreso Mensual (CLP)</b>	<b>Ingreso Anual (CLP)</b>
Curso	70.000	280.000	280.000	<b>3.360.000</b>

### 6.5 Costos Operacionales

En este punto se definen los costos en que incurrirá la empresa para el funcionamiento diario, además de los costos variables por operación dependiendo de la distancia en que se encuentren los puntos seleccionados por los clientes para el desarrollo de actividades.

Dentro de los gastos generales (fijos) están todos aquellos egresos que la empresa genera mensualmente y los variables que estarán referidos a los costos de producción de los diferentes servicios.

### 6.5.1 Costos Fijos

Tabla N°35: Costos Fijos

<b>Costo Fijos</b>	<b>Mensuales (CLP)</b>	<b>Anuales (CLP)</b>
Remuneraciones	3.800.000	45.600.000
Promoción y mantención página web y webpay	49.879	598.548
Internet y Telefonía	39.000	468.000
Agua purificada (8 bidones x semana)	127.680	1.532.160
Útiles de aseo y oficina	25.000	300.000
Arriendo equipo Transbank	2.226	26.712
Seguro de inmueble	22.500	270.000
Seguro automóvil	11.600	139.200
<b>Total</b>	<b>4.397.885</b>	<b>52.774.620</b>

### 6.5.2 Costos Variables

Tabla N°36: Costos Variables diarios para servicio en terreno

<b>Costo Variable</b>	<b>Por Día CLP</b>
Sueldo medio tiempo	15.000
Combustible (litro diesel)	637
Snack por persona	1.274
Conductor	10.000

Tabla N°37: Costos Variables Salidas a Terreno según demanda de escenario normal.

Tipo de Servicio	Costo Variable Diario (CLP)	Costo Variable Mensual (CLP)	Costo Variable Anual (CLP)
Roca Oceánica (5lts)	33.281	66.562	798.744
La Campana (12lts)	37.740	75.480	905.760
Las Chilcas (22 lts)	44.110	88.220	1.058.640
<b>Total</b>	<b>115.131</b>	<b>230.262</b>	<b>2.763.144</b>

Se toma en cuenta que para cada salida, se llevará un instructor de medio tiempo y un conductor.

Tabla N°38: Costos Variables del Curso según demanda de escenario normal

Tipo de Servicio	Costo Variable Diario (CLP)	Costo Variable Mensual (CLP)	Costo Variable Anual (CLP)
Curso	33.281	33.281	399.372

Tabla N°39: Costos Variables Transbank, según demanda de escenario normal.

Servicios	Ingreso Anual (CLP)	Porcentaje Ingresos	Comisión 2,9% Transbank
Gym(85% Crédito)	83.880.522	71.298.443,7	2.067.654,8
Salida a Terreno (95% crédito)	10.560.000	10.032.000	290.928
<b>Total</b>	<b>94.440.522</b>	<b>81.330.443,7</b>	<b>2.358.582,8</b>

La comisión por venta por crédito de Transbank es de un 2,9%. Se supone que en el gimnasio habrá un total de ventas de un 85% de crédito, y en los servicios outdoor de 95%.

## 6.6 Tasa de Descuento

Se debe considerar, que la tasa de descuento o costo de capital corresponde a la rentabilidad exigida por el inversionista a los recursos involucrados. Para la obtención de la tasa de descuento con la que se evaluarán los escenarios, se aplicó la siguiente fórmula:

$$Rf+B (Rm+Rf)$$

*Rf*: La tasa del Banco Central corresponde a una tasa de interés de referencia, utilizada normalmente en operaciones financieras y en la administración de riesgos financieros.

*B*: El coeficiente beta mide el riesgo sistemático de un título o de una cartera en comparación con el mercado en su totalidad. Un beta igual a 1 indica que el precio de un título se moverá junto con el mercado. Puede ser considerado como el grado de sensibilidad o reacción ante los movimientos del mercado. El coeficiente beta indica la respuesta de la rentabilidad de una acción al riesgo sistemático.

*Rm*: La tasa de rendimiento de mercado corresponde a un 12%.

Para la obtención de la tasa de descuento con la que se evaluará el proyecto con un 100% financiamiento bancario, se aplicó la siguiente fórmula:

$$- Kd(1-t)$$

*Kd*: La tasa de interés antes del impuesto anual es de 4,9%

*t*: El impuesto a la renta es de 17%

De acuerdo a lo anterior la tasa de descuento o exigencia para este escenario será la siguiente:

Cuadro N°39: Costo Financiamiento

Monto el Proyecto	\$340.887.671
Financiamiento 100%	\$340.887.671
Crédito a 10 años	
Tasa	4,9%

Cabe destacar que se aplicará también a todos los escenarios, una tasa de descuento del 12%. Esta tasa se aplicará debido a que se pretende mostrar otro panorama de evaluación, y también producto de que se considera baja la tasa establecida, debido a las características del proyecto.

## 6.7 Resultados Financieros

El análisis del resultado de los indicadores financieros para cada uno de los posibles escenarios en que la empresa se proyecta, VAN TIR y PAY BACK, así como el VAN, permite conocer si la empresa obtendrá incrementos en su patrimonio. El criterio TIR se utiliza con el propósito de conocer la tasa de descuento más alta posible de utilizar, mientras el PAYBACK se utiliza para determinar el período de retorno de la inversión inicial.

Debido a que en un escenario normal la empresa no manifiesta ser rentable, no se hizo flujos por otros escenarios.

### 6.7.1 Resultados financieros escenario normal

Cuadro N 43: Escenario Normal

VAN	\$-250.195.496,3
TIR	No calcula

Momentos	0	1.0	2.0	3.0	4.0	5.0	6.0	7.0	8.0	9.0	10.0
<b>Ingresos</b>		<b>94,440,522.0</b>	<b>97,273,737.7</b>	<b>100,191,949.8</b>	<b>103,197,708.3</b>	<b>106,293,639.5</b>	<b>109,482,448.7</b>	<b>112,766,922.2</b>	<b>116,149,929.8</b>	<b>119,634,427.7</b>	<b>123,223,460.6</b>
Ingresos por servicio Gym		83,880,522.0	86,336,937.7	88,988,545.8	91,668,511.2	94,408,266.5	97,240,514.5	100,167,729.9	103,162,461.8	106,267,336.7	109,445,055.8
Ingresos por servicio Outdoor		10,560,000.0	10,876,800.0	11,203,104.0	11,539,197.1	11,898,373.0	12,241,934.2	12,609,192.3	12,987,468.0	13,377,092.1	13,778,404.8
Otros Ingresos											
<b>Costos Fijos</b>		<b>-48,934,620.0</b>	<b>-48,934,620.0</b>	<b>-48,934,620.0</b>	<b>-48,934,620.0</b>	<b>-48,934,620.0</b>	<b>-48,934,620.0</b>	<b>-48,934,620.0</b>	<b>-48,934,620.0</b>	<b>-48,934,620.0</b>	<b>-48,934,620.0</b>
Remuneraciones		-45,600,000.0	-45,600,000.0	-45,600,000.0	-45,600,000.0	-45,600,000.0	-45,600,000.0	-45,600,000.0	-45,600,000.0	-45,600,000.0	-45,600,000.0
Promoción y mantenimiento página web, webpay		-598,548.0	-598,548.0	-598,548.0	-598,548.0	-598,548.0	-598,548.0	-598,548.0	-598,548.0	-598,548.0	-598,548.0
Agua purificada		-1,532,160.0	-1,532,160.0	-1,532,160.0	-1,532,160.0	-1,532,160.0	-1,532,160.0	-1,532,160.0	-1,532,160.0	-1,532,160.0	-1,532,160.0
Utilles de asero y oficina		-300,000.0	-300,000.0	-300,000.0	-300,000.0	-300,000.0	-300,000.0	-300,000.0	-300,000.0	-300,000.0	-300,000.0
Mantenion transbank		-26,712.0	-26,712.0	-26,712.0	-26,712.0	-26,712.0	-26,712.0	-26,712.0	-26,712.0	-26,712.0	-26,712.0
Seguro Inmueble		-270,000.0	-270,000.0	-270,000.0	-270,000.0	-270,000.0	-270,000.0	-270,000.0	-270,000.0	-270,000.0	-270,000.0
Seguro transporte		-139,200.0	-139,200.0	-139,200.0	-139,200.0	-139,200.0	-139,200.0	-139,200.0	-139,200.0	-139,200.0	-139,200.0
Internet y telefonía		-468,000.0	-468,000.0	-468,000.0	-468,000.0	-468,000.0	-468,000.0	-468,000.0	-468,000.0	-468,000.0	-468,000.0
<b>Costos Variables</b>		<b>-54,971,098.0</b>	<b>-54,971,098.0</b>	<b>-54,971,098.0</b>	<b>-54,971,098.0</b>	<b>-54,971,098.0</b>	<b>-54,971,098.0</b>	<b>-54,971,098.0</b>	<b>-54,971,098.0</b>	<b>-54,971,098.0</b>	<b>-54,971,098.0</b>
Costos Servicios Outdoor		-2,763,144.0	-2,763,144.0	-2,763,144.0	-2,763,144.0	-2,763,144.0	-2,763,144.0	-2,763,144.0	-2,763,144.0	-2,763,144.0	-2,763,144.0
Costos Curso		-399,372.0	-399,372.0	-399,372.0	-399,372.0	-399,372.0	-399,372.0	-399,372.0	-399,372.0	-399,372.0	-399,372.0
Costo transbank		-2,368,582.0	-2,368,582.0	-2,368,582.0	-2,368,582.0	-2,368,582.0	-2,368,582.0	-2,368,582.0	-2,368,582.0	-2,368,582.0	-2,368,582.0
Luz		-20,000,000.0	-20,000,000.0	-20,000,000.0	-20,000,000.0	-20,000,000.0	-20,000,000.0	-20,000,000.0	-20,000,000.0	-20,000,000.0	-20,000,000.0
Agua		-29,450,000.0	-29,450,000.0	-29,450,000.0	-29,450,000.0	-29,450,000.0	-29,450,000.0	-29,450,000.0	-29,450,000.0	-29,450,000.0	-29,450,000.0
Pago de intereses por prestamo		-16,703,495.9	-15,369,280.5	-13,869,888.6	-12,501,516.7	-10,961,404.3	-9,345,826.5	-7,661,085.3	-5,873,301.8	-4,008,406.9	-2,062,132.2
Ganancia o Perdida de Capital			2,112,879.7	2,112,879.7	2,112,879.7	2,106,886.4	2,106,886.4	2,106,886.4	2,106,886.4	2,106,886.4	50,296.0
Depreciación											
Perdidas Acumuladas											
<b>Utilidades antes de impuestos</b>		<b>-24,055,812.2</b>	<b>-19,888,381.1</b>	<b>-15,570,577.1</b>	<b>-11,102,640.0</b>	<b>-6,466,596.4</b>	<b>-1,662,209.4</b>	<b>3,120,526.9</b>	<b>7,195,603.8</b>	<b>11,770,597.8</b>	<b>17,315,305.4</b>
Impuesto primera categoría		0	0	0	0	0	0	530,489.6	1,223,262.6	2,001,001.6	2,943,703.3
<b>Utilidades despues de impuestos</b>		<b>-24,055,812.2</b>	<b>-19,888,381.1</b>	<b>-15,570,577.1</b>	<b>-11,102,640.0</b>	<b>-6,466,596.4</b>	<b>-1,662,209.4</b>	<b>3,651,016.5</b>	<b>8,418,856.4</b>	<b>13,771,599.5</b>	<b>20,259,609.3</b>
Ganancia o Perdida de Capital			2,112,879.7	2,112,879.7	2,106,886.4	2,106,886.4	2,106,886.4	1,910,408.0	824,693.8	50,296.0	50,296.0
Depreciación											
Perdidas Acumuladas			0	0	0	0	0				
<b>Flujo de caja Operacional</b>		<b>-21,942,932.5</b>	<b>-17,775,501.4</b>	<b>-13,457,697.4</b>	<b>-8,995,753.6</b>	<b>-4,359,710.0</b>	<b>444,677.0</b>	<b>5,561,424.5</b>	<b>9,243,550.2</b>	<b>13,821,894.5</b>	<b>20,309,304.3</b>
<b>Inversión Fija</b>		<b>-340,887,671.0</b>									
Compra de terreno		-180,000,000.0									
Edificacion gym		-140,960,666.0									
Equipamiento		-6,216,190.0									
Compra de una VAN		-7,600,000.0									
Aspectos legales		-3,200,000.0									
Padina Web		-207,000.0									
Otros		-2,714,825.0									
Capital de trabajo		<b>-47,769,000.0</b>									
Rec. Capital de trabajo											
Préstamo		340,887,671.0									
Amortización		-27,228,886.1	-28,563,100.4	-29,962,692.4	-31,430,864.3	-32,970,976.6	-34,586,564.5	-36,281,295.7	-38,059,078.2	-39,923,974.0	-41,880,248.8
<b>Flujo de Capitales</b>		<b>-27,228,885.1</b>	<b>-28,563,100.4</b>	<b>-29,962,692.4</b>	<b>-31,430,864.3</b>	<b>-32,970,976.6</b>	<b>-34,586,564.5</b>	<b>-36,281,295.7</b>	<b>-38,059,079.2</b>	<b>-39,923,974.0</b>	<b>-41,880,248.8</b>
<b>Flujo de Caja</b>		<b>-47,769,000.0</b>	<b>-46,338,601.9</b>	<b>-43,420,389.8</b>	<b>-40,426,617.9</b>	<b>-37,330,686.7</b>	<b>-34,141,877.5</b>	<b>-30,719,871.1</b>	<b>-28,815,529.0</b>	<b>-26,102,079.6</b>	<b>26,188,655.5</b>
<b>VAN</b>		<b>-250,195,436.3</b>									
<b>TIR</b>		<b>#N/A</b>									

## 6.8 Conclusión Resultados Financieros

Para tener una idea real del futuro desarrollo del proyecto, se recomienda considerar el escenario normal, ya que es este sin duda el escenario más cercano a la realidad de acuerdo a la demanda a la que puede acceder la empresa. Es por esta razón, que como no dio rentabilidad, no se consideraron los otros escenarios.

Dentro del período analizado (10 años), el proyecto no logra autofinanciarse al mediano plazo (no se perciben ingresos y por ende no se genera utilidad para el negocio), tomando en cuenta el retorno del préstamo que se adquirió en el año 0 por 340 millones de pesos chilenos y los costos asociados al funcionamiento del servicio, más los ingresos fijos definidos por año.

Hay muchos gastos en costos, lo que sobrepasa a los ingresos percibidos cada año, y no se logra recuperar la inversión, de manera que sólo está generando más gasto que ingreso para el dueño.

No es recomendable para los inversionistas meterse en este negocio e invertir en él, debido a que el VAN es menor a cero, lo que significa que el retorno no será positivo ni menos rentable para ellos.

Tomando en cuenta el período año 8, 9 y 10, y el continuo incremento de demanda, como el posicionamiento del negocio, la elaboración de alguna fórmula que permita aumentar el flujo de ingresos y a su vez considerando el continuo cambio de la actividad económica en todos sus ámbitos, el negocio se torna solvente.

## **Conclusiones**

Para concluir, se debe decir que los objetivos propuestos a lo largo del desarrollo de este documento, no pueden cumplirse, debido a que no conviene poner en marcha un proyecto que no genera rentabilidad a un mediano plazo.

Esto es, no se creará un gimnasio de escalada outdoor, debido a que, según la demanda esperada en un escenario normal, no se generan utilidades.

Por lo que no se abarcará parte del segmento objetivo esperado, no se darán a conocer los servicios que se ofrecerían, ni sus características ni beneficios, ni lograr atención de futuros clientes o estudiar las posibilidades de expandirse, entre otras metas que se pretendían alcanzar.

Sin embargo, se pretende reevaluar la situación, viendo nuevas vías de desarrollo, como nuevos servicios, fondos para la creación del gimnasio, entre otras cosas que se plantean en las propuestas a continuación.

## Propuestas

Revaluar el proyecto en un período de 5 años más tarde, cuando el Mercado se haya ampliado, considerando que el turismo aumenta anualmente, y el incentivo del deporte en Chile está creciendo.

Buscar otros lineamientos para generar rentabilidad a futuro, como por ejemplo:

- Ser fuente de publicidad para marcas, como Merrel, The North Face, Petzl, Black Diamond, entre otras, que venden artículos relacionados a la escalada y deportes aventura.
- Ofrecer nuevos servicios, como packs para universidades y colegios.
- Trabajar con una depreciación acelerada, para pagar menos impuestos.
- Considerar trabajar con un socio.

Por otro lado, también se pueden buscar fondos para la creación de recintos deportivos. Hoy en día, en Chile, se está buscando generar conciencia social sobre la importancia del deporte en la vida de las personas, es más, se está implementando el Ministerio del Deporte, este año, 2011.

Por lo mismo, las motivaciones son más altas en las personas, lo que se ve reflejado en los Juegos Panamericanos de este año (2011), donde Chile obtuvo un número de medallas récord en la historia de sus participaciones.

El Instituto Nacional de Deportes da un fondo de hasta 185 millones de pesos para la creación de establecimientos deportivos.<sup>43</sup> (Ver anexo N° 10), lo que sería más del total de lo que vale el terreno.

También se puede volver a analizar la ubicación del gimnasio, ya que en Reñaca los terrenos son muy caros, a diferencia de Bosques de Montemar, por ejemplo, sector que se considera dentro de la demanda potencial (segmento ABC1-C2).

---

<sup>43</sup> [http://www.proyectosdeportivos.cl/documentos\\_concursos/PDF/bases\\_fondeporte\\_2012.pdf](http://www.proyectosdeportivos.cl/documentos_concursos/PDF/bases_fondeporte_2012.pdf)

## Referencias Bibliográficas

- Turismo Informe Anual 2010. Instituto nacional de estadística.
- Turismo Interno: Comportamiento de los Turistas Según Lugar del País del Cual Provienen. SERNATUR.
- Flujos de la Demanda de Turismo Interno, Verano 2010. ICCOM Investigación de Mercado.
- Guía para la Implementación de Normas de Calidad Turística Turismo Aventura, SERNATUR.

## Páginas web

- [www.ine.cl](http://www.ine.cl)
- [www.sii.cl](http://www.sii.cl)
- [www.sernatur.cl](http://www.sernatur.cl)
- [www.feach.cl](http://www.feach.cl)
- [www.ind.cl](http://www.ind.cl)
- [www.chiledeportes.cl](http://www.chiledeportes.cl)
- [www.indoorclimbing.com](http://www.indoorclimbing.com)
- [www.rocanbolt.com](http://www.rocanbolt.com)

## ANEXOS

### ANEXO N°1: Tabla de Graduación de Dificultad en Escalada

V-Grade	Fontainebleau	USA
V0	3	5.10a
V1	4-/4+	5.10c
V2	5-/5/5+	5.11a
V3	6a/6b	5.11b
V4	6c/6c+	5.11c/d
V5	7a	5.12a
V6	7a+	5.12c
V7	7b	5.12d/13a
V8	7b+	5.13b
V9	7c	5.13c
V10	7c+	5.14a
V11	8a	5.14b
V12	8a+	5.14c
V13	8b	5.14d
V14	8b+	5.15
V15	8c	5.15a
V16		

### ANEXO N°2: Precios de la Competencia

Gimnasio El Muro en Santiago

ENTRADA ESCALADA LIBRE			
*valores no incluyen equipo personal			
HORARIO ECONÓMICO; LUNES A VIERNES de 10:00 a 17:00 hrs.	DIA	MES	TRIMESTRE
ADULTO	\$3.100	\$28.000	10% dscto.
ESTUDIANTE	\$2.300	\$21.000	10% dscto.
HORARIO PEAK; SABADOS, DOMINGOS y FESTIVOS todo el dia		MES TODO HORARIO	
ADULTO	\$4.700	\$40.000	10% dscto.
ESTUDIANTE	\$3.500	\$31.000	10% dscto.
TICKETS		todo horario	
10 TICKETS ADULTO	\$42.000		Vigencia 3 meses
10 TICKETS ESTUDIANTE	\$32.000		Vigencia 3 meses

## ESCUELA EL MURO

	Valores Mensuales			
<b>HORARIO ECONÓMICO; Lunes a Viernes de 10:00 a 17:00 hrs.</b>	<b>3 x semana</b>	<b>2 x semana</b>	<b>1 x semana</b>	<b>Clase prueba</b>
CLASES - ENTRENAMIENTO ADULTO	\$56.000	\$41.000	\$26.000	\$7.500
CLASES - ENTRENAMIENTO ESTUDIANTE	\$45.000	\$33.000	\$21.000	\$6.500
<b>HORARIO PEAK Lunes a Viernes 17:00 a 22:00 hrs. y fines de semana</b>				
CLASES - ENTRENAMIENTO ADULTO (2 hrs.)	\$63.000	\$49.000	\$32.000	\$8.500
CLASES - ENTRENAMIENTO ESTUDIANTE (2 hrs.)	\$56.000	\$42.000	\$25.000	\$7.500
CLASES - ENTRENAMIENTO NIÑOS 9-14 años (1:30 hrs.)	\$56.000	\$42.000	\$25.000	\$7.500
CLASES - ENTRENAMIENTO NIÑOS 4-8 años (1:00 hrs.)		\$39.000	\$23.000	\$7.000

ARRIENDO DE EQUIPO			
CUERDA	\$2.000.-		
ARNES	\$1.100.-		
ZAPATILLAS	\$2.200.-		
MOSQUETON+ATC	\$ 900.-		

Gimnasio Imago Mundi Pta. Arenas

Arriendo de equipo	Costo (CLP)
Arnés	2.000
Zapatillas o pies de gato	3.000

Mensualidad 24.000, entrada general 2.000.

### **ANEXO N°3: Descripción General Norma NCh 3018**

#### Descripción general norma NCh 3018

Establece los requisitos mínimos generales de gestión calidad y competencias para toda persona natural o jurídica para la realización de servicios guiados de Escalada en Roca.

Esta norma “no” es aplicable a la actividad de escalada en muros artificiales, como también; “no” establece requisitos que son reglamentarios (por ejemplo licencia de conducir, mantenimiento de vehículos o similares) para lo cual se debe aplicar lo establecido por la autoridad competente respectiva. Respecto del contenido se establece una serie de definiciones complementarias a la actividad, como también, incorpora los requisitos establecidos para su realización.

#### Descripción de los requisitos:

Incorpora los requisitos establecidos para su realización desde una visión interna respecto a la organización de la empresa: organigrama básico de funcionamiento y descripción de cargos mayor o igual a 3 personas, personal adecuado y necesario para el desarrollo de la actividad, exige la incorporación de políticas respecto: al cuidado del medio ambiente, resolución de conflicto, calidad de servicios, relación con prestadores de servicios, plan de mantenimiento y presentación de equipos y materiales de uso, conservando los registros y hoja de vida de los materiales correspondiente, mantención del equipo en buen funcionamiento y operativo.

Respecto de los Requisitos específicos para el desarrollo de la actividad, señala la implementación de fichas técnicas descriptivas de la actividad, la cual indique: duración, posición geográfica, condiciones meteorológicas, experiencia del cliente en la actividad, como también incorporar las restricciones o limitaciones de la actividad (condición física, edad, salud compatible).

De los Requisitos de personal, señala; el rol del guía especializado de alta montaña y conocimientos en primeros auxilios.

Respecto del equipamiento; establece mantener un plan de mantenimiento y vestuario adecuado y verificar todo equipo antes durante y después de cada actividad.

Requisitos del procedimiento para el desarrollo de la actividad, establece sistemas de reserva, ventas y cancelaciones, traslado de los clientes, tratamiento de los reclamos, manejo de grupo, adquisición procesamiento y difusión de información relevante (condiciones meteorológicas, estado de camino).

**ANEXO N°4: Crédito**

Banco Itaú: Tasa Anual de un 4,9%

<b>Inversión</b>	-340.887.671,0
<b>%</b>	100%
<b>Préstamo</b>	-340.887.671,0
<b>Cuota</b>	-43.932.381,0
<b>Tasa</b>	4,9%

<b>Capital</b>	<b>Cuota</b>	<b>Part. Interés</b>	<b>Amortización</b>
-340.887.671,0	-43.932.381,0	-16.703.495,9	-27.228.885,1
-313.658.785,9	-43.932.381,0	-15.369.280,5	-28.563.100,4
-285.095.685,5	-43.932.381,0	-13.969.688,6	-29.962.692,4
-255.132.993,1	-43.932.381,0	-12.501.516,7	-31.430.864,3
-223.702.128,8	-43.932.381,0	-10.961.404,3	-32.970.976,6
-190.731.152,2	-43.932.381,0	-9.345.826,5	-34.586.554,5
-156.144.597,6	-43.932.381,0	-7.651.085,3	-36.281.295,7
-119.863.302,0	-43.932.381,0	-5.873.301,8	-38.059.079,2
-81.804.222,8	-43.932.381,0	-4.008.406,9	-39.923.974,0
-41.880.248,8	-43.932.381,0	-2.052.132,2	-41.880.248,8

**ANEXO N° 5: Tabla Depreciación**

<b>Depreciación</b>	<b>Años</b>	<b>Precio Compra</b>	<b>Depre Anual</b>
Equipo de escalada	8,0	6.195.190,0	774.398,8
Van (transporte )	7,0	7.600.000,0	1.085.714,3
Notebooks (2)	6,0	659.900,0	109.983,3
Proyector (1)	6,0	179.990,0	29.998,3
Cámara Fotográfica	6,0	69.990,0	11.665,0
Cámara Video	6,0	99.990,0	16.665,0
Escritorio (2)	10,0	112.000,0	11.200,0
Sillas de escritorio (2)	10,0	27.980,0	2.798,0
Teléfono (2)	3,0	17.980,0	5.993,3
Parlantes	6,0	169.000,0	28.166,7
Casilleros	10,0	72.000,0	7.200,0
Lockers (3)	10,0	210.000,0	21.000,0
Colchonetas (3)	10,0	20.970,0	2.097,0
Dispensador de agua	10,0	60.000,0	6.000,0

**ANEXO N°6: Precios, Marcas y Modelos de Equipo**

Implementos de escalada para el gimnasio

	Implementos de escalada gimnasio	Precios (CLP)	Marcas y Modelos
2 de emerg.	15 cuerdas dinámicas de 30m	943.500	slim gym 10 mm grosor, 30mlargo : \$62.900 c/u
2 de emerg.	15 Atc	178.500	black diamond: \$11.900 c/u
2 de emerg.	15 mosquetones con seguro	163.500	mosquetón con seguro Petzl modelo Atache: \$10.900
	Arnés: 36 tamaño standard, regulable	1.375.200	arnés black diamond momentum SA: \$38.200C/u
	Arnés niños: 12	274.800	arnés Black Diamond Kids A Bod: \$22.900 c/u
	zapatillas 41 pares (26 M, 10L, 5 S)	1.758.900	zapatillas Madrock modelo Flash : \$42.900 c/u
	colchonetas (26)	337.740	colchonetas air mat: 12.990c/u
	10 Kg de magnesio	49.900	1 kg magnesio black diamond: \$4.990
	<b>TOTAL</b>	<b>5.082.040</b>	Cada instructor cuenta con su equipo personal.

## Implementos de escalada para salidas a terreno

	Implementos salida a terreno	Precios (CLP)	
1 emergen.	3 cuerdas dinámicas de 50m	297.000	evolution cosmos 10,2 mm grosor, 50mlargo: \$99.000 c/u
1 emergen.	3 juegos de anclajes	54.000	18.000 c/u
1 emergen.	3 Atc	35.700	black diamond \$11.900 c/u
1 emergen.	3 mosquetones con seguro	32.700	mosquetón con seguro Petzl modelo Atache: \$10.900 c/u
	6 ameses standard y 4 L	382.000	ames black diamond momentum SA: \$38.200C/u
	2 ameses niños	45.800	ames Black Diamond Kids A Bod: \$22.900 c/u
	9 cascos regulables	261.000	casco half dome Black Diamond: \$29.000
	5 kilos de magnesio (anual)	24.950	1 kg de magnesio black diamond: \$ 4.990
	<b>TOTAL</b>	<b>1.133.150</b>	Cada instructor tiene su equipo personal.
	<b>TOTAL EQUIPAMIENTO</b>	<b>6.215.190</b>	
	<b>Transporte (Van 12 pasajeros)</b>	<b>7.600.000</b>	

Van: minibus Hyundai H1, full equipo, aire acondicionado, 12 asientos.

INSCRITO EN MINISTERIO \$ 7.600.000

Diesel.

Da 14/km por litro.

ANEXO N°7: Otros Costos Fijos dentro del Gimnasio

Otros costos fijos dentro del gimnasio	Precio (CLP)	Artículos	Características
Trotadoras (3)	624.975	Trotadora Linn Nordic NB: \$249.990 c/u	
Banca + mancuernas+ presas (2)	389.970	Combo Banca Pro 256 Sparta + Set Mancuernas: \$129.990	4 discos de 2,5 Kg 4 discos de 1,25 kg 2 barras para mancuernas 4 manposas y 2 presas de 10 kg
Notebooks (2)	659.980	Sony Vaio VPCEG0EL/WHITE: \$329.990	
Proyector (1)	179.990	proyector Viewsonic PID 5123	
Cámara Fotografica	69.990	cámara digital Nikon modelo S2500 12 mpx Black: \$69.990	
Cámara Video	99.990	Sony Cámara de video DCR-SX21/ Black: \$99.990	
Escritorio (2)	112.000	Sodimac	
sillas de escritorio (2)	27.980	silla escritorio con brazos POC 12 negro: \$13.990	
telefono (2)	17.980	Teléfono Fijo Kx-Ts500Lxw Panasonic: \$8.990	
parlantes	169.000	Boston Acoustics Sistema de parlantes HI FI 2.1 SoundWares: \$169.000	
Castilleros	72.000	72.000 cotización carpintero viña del Mar	
Lockers (3)	210.000	lockers de metal estantes de 12 castilleros: 70.000	
colchonetas (3)	20.970	colchoneta yoga mat verde: \$6.990	
Dispensador de agua	60.000	Dispensador de agua fría y caliente botellón de 20 lts.	
<b>Total</b>	<b>2.714.825</b>		

ANEXO N°8: Costos del Snack

Snack (p/persona)	Precio (CLP)	
Botella de agua s/gas	322	paq6 botellas agua mineral cachantun s/gas: \$1930.
Sneaker	566	unidad d Sneaker \$77
Panmolde	143	pan de molde blanco castaño (680 grms.):\$1290
Jamón	143	jamón pierna PF (250grms)
Queso	100	queso Mulpulmo, 9 laminas: \$899
<b>Total</b>	<b>1.274</b>	

**ANEXO N°9: Costos Terreno y Construcción**

<b>Constructora FABBRO</b>	<b>22 UF x m2 + IVA</b>
288 m2	140.950.656
<b>costo terreno</b>	<b>180.000.000</b>
<b>Compra muros</b>	<b>(CLP)</b>
muro imagen N°22	6.800.000
muro ascenso 9m x 3m	2.150.000
muro 4 caras 3,6m x 10m	2.000.000
boulder 3,8 x 12 m	2.950.000
muro 3,6m x 2,4 m	800.000
un boulder 3m x 8m	1.980.000
<b>TOTAL</b>	<b>16.680.000</b>

UF REFERENCIAL: 22.246

## **ANEXO N° 10: Fondo Deportivo IND**

### **BASES ADMINISTRATIVAS CONCURSO PÚBLICO FONDO NACIONAL PARA EL FOMENTO DEL DEPORTE 2012**

#### **I.- INTRODUCCIÓN**

El Instituto Nacional de Deportes de Chile, en adelante también e indistintamente "el Instituto" o "el IND", convoca a las personas y entidades interesadas en presentar sus proyectos al concurso público para asignar los recursos del Fondo Nacional para el Fomento del Deporte, en adelante "el Fondo", creado por Ley N°19.712, del Deporte.

Los recursos públicos se asignarán de acuerdo a las disposiciones de la citada ley, lo dispuesto en el Reglamento del Fondo Nacional para el Fomento del Deporte, aprobado por Decreto Supremo N°46, de 2001, del Ministerio Secretaría General de Gobierno, en adelante "el Reglamento", y lo establecido en las presentes Bases Administrativas del Concurso.

El Instituto se reserva la facultad de interpretar las diferentes materias relacionadas con las presentes Bases Administrativas, conforme los criterios de ecuanimidad que estime convenientes, sin perjuicio de tener presente siempre la necesidad de máxima eficacia, eficiencia y transparencia del proceso concursal.

En ejercicio del mandato legal contenido en la Ley del Deporte, el Instituto fijó la Política Nacional del Deporte, cuyos objetivos generales son:

- a) Ampliar la cobertura y fortalecer los programas y la calidad de las actividades físicas y deportivas en la comunidad nacional.
- b) Incorporar y fortalecer a los grupos organizados en el desarrollo y ejecución de programas permanentes de actividad física.
- c) Posicionar los valores y beneficios de la práctica de la actividad física y el deporte en la población.
- d) Desarrollar y mejorar el nivel y posición del deporte de alto rendimiento nacional en competencias internacionales.

Teniendo presente tales objetivos generales, los recursos del Fondo se destinarán a los siguientes objetivos específicos:

- a) Financiar proyectos destinados al fomento de la educación física, formación para el deporte, desarrollo de las ciencias del deporte, capacitación y perfeccionamiento de recursos humanos de las diferentes organizaciones deportivas.

- b) Fomentar y apoyar el deporte escolar y recreativo.
- c) Apoyar financieramente al deporte de competición comunal, regional y nacional.
- d) Financiar la construcción, ampliación y reparación de recintos para fines deportivos.

## II.- TIPOS DE POSTULANTES AUTORIZADOS

Podrán participar en el Concurso Público los siguientes tipos de postulantes:

TIPO DE POSTULANTE
Organización Deportiva (Club Deportivo Escolar - Club Deportivo - Asociación Deportiva - Liga - Consejo Local de Deporte - Federación Deportiva no afiliada a Comité Olímpico de Chile COCH)
Corporación Municipal de Deportes
Municipalidad
Corporación Municipal (exceptuando la de deportes)
Servicios Públicos
Entidad Privada sin fines de lucro
Organizaciones Comunales, Funcionales y Territoriales
Persona Jurídica con Fines de Lucro
Corporaciones de Alto Rendimiento
Federación Deportiva afiliada al COCH (incluye el COCH)
Instituciones de Educación Superior Públicas
Instituciones de Educación Superior Privadas
Colegios Particulares Subvencionados (*)
Colegios Municipalizados (*)
Colegios Particulares Pagados (*)

(\*) Este tipo de postulante, podrá presentar sus proyectos indicando su Registro Base de Datos del Ministerio de Educación (RBD).

En las especificaciones técnicas por producto se indicará el tipo de postulante, de entre los anteriores, autorizado para postular en cada caso a la presente Convocatoria.

## III.- LÍMITE DE FINANCIAMIENTO

Sin perjuicio de lo que se indique en los requisitos generales o especiales para cada uno de los productos contemplados en la presente Convocatoria 2012, en ningún caso se financiarán proyectos que soliciten un aporte del Fondo igual o superior a los M\$185.000.-