

MARCO METODOLÓGICO

El presente Marco Metodológico, pretende ser una guía en el proceso de entendimiento del lector en el desarrollo del plan de negocio. Para ello es de vital importancia desarrollar los conceptos que se verán involucrados en el desarrollo de este proyecto.

A continuación se desarrollan algunos términos generales que servirán para interiorizarse en la definición de un plan de negocios.

Planeación: es el proceso de establecer objetivos y determinar las acciones que deberán realizarse para alcanzarlos.

Plan estratégico: es de gran alcance y traza las necesidades y el curso general a largo plazo para la organización.

Plan operacional: es de alcance limitado y aborda las actividades para implementar los planes estratégicos.

Plan de Negocio: describe todos los detalles necesarios para establecer el rumbo para el nuevo negocio y obtener el financiamiento necesario para operarlo. Para lograr una correcta ejecución de un plan de negocios, es necesario tener en cuenta las estrategias a utilizar y por ende la planificación estratégica en sí.

El plan de negocios es un paso esencial que debe realizar cualquier empresario, independientemente de la magnitud del negocio. Un plan de negocios define la empresa con precisión, identificando las metas a alcanzar. Con ello, se ayuda a asignar los recursos de forma apropiada, manejando de manera eficaz las complicaciones imprevistas, con la resultante de poseer un carácter prospectivo a la hora de tomar decisiones para el negocio.

Un plan de negocios es un documento en el cual se detallan de manera ordenada y sistemática, los aspectos operativos y financieros de una empresa que permite identificar el fin último del emprendimiento, donde se está ahora, cuánto falta y cómo llegar a la meta. En definitiva en el plan de negocio se materializa la creación de un proyecto escrito que evalúe todos los aspectos de la factibilidad económica, junto con una descripción y análisis de las perspectivas empresariales que posea cada organización.

Objetivos del Plan de Negocios: el principal objetivo de un plan de negocios es ayudar a alcanzar un conocimiento amplio y objetivo de la empresa, o de la actividad que se pretende poner en marcha.

Elementos de un plan de negocios: dentro de los elementos que componen un plan de negocios se encuentran la definición y descripción de los productos y/o servicios, a elaborar en la nueva iniciativa. También se compone de los análisis correspondientes de la competencia, del mercado. Y de igual forma se compone de las estructuras pertinentes de producción, sistema administrativo, y por último del estudio financiero y de la planificación estratégica, todos análisis necesarios para el éxito del emprendimiento.

CAPÍTULO I NATURALEZA DEL PROYECTO

Mediante la definición de la naturaleza del proyecto, se busca establecer de una forma clara, qué es el negocio, es decir, se determina la esencia del mismo, su característica principal, su misión y visión, justificando su realización de acuerdo al problema o necesidad que se busca satisfacer.

1.1 Justificación de la Empresa.

En este punto se debe argumentar sobre la importancia de la empresa, describiendo detalladamente la necesidad o problema que se busca satisfacer.

1.2 Nombre de la Empresa.

El nombre de la empresa será el distinguo de esta. La utilización de un buen nombre no salvará a la empresa, pero la elección de uno adecuado puede marcar una gran diferencia. El fin del nombre no debe buscar que la empresa parezca más grande o inspire confianza. Estos atributos vienen con el tiempo, en la medida en que la empresa crezca y cumpla sus objetivos propuestos. Los buenos nombres hacen más: provocan un sentimiento subconsciente, destacando las fortalezas de la empresa o sus productos.

1.3 Descripción de la Empresa.

La descripción de la empresa aborda temas referentes al tipo de giro, además de la ubicación y tamaño de la misma.

1.3.1 Tipo de Empresa (según su giro).

Las empresas pueden clasificarse de acuerdo a la actividad principal que desarrollan, existen tres tipos de giros: los comerciales, dedicados a la compra y venta de productos terminados; los industriales, referente a la producción de bienes mediante la transformación y/o extracción de materias primas y por ultimo se encuentra el giro correspondiente a los servicios, como su nombre lo indica corresponde a aquellos que brindan un servicio a la comunidad y estos pueden tener o no fines de lucro.

1.3.2 Ubicación y tamaño de la Empresa.

La ubicación de la empresa corresponde al espacio físico que ocupará la misma, tomando en cuenta para ello su entorno en cuanto a proveedores, disposiciones ambientales, consumidores y las empresas con las cuales se va a competir.

El tamaño de la empresa está establecido de acuerdo a los organismos del gobierno, en el país es posible encontrar la micro, pequeña, mediana y gran empresa, las que se determinan de acuerdo al número de trabajadores y a las ventas anuales. Existen numerosas variables que influyen en la determinación del tamaño entre ellas se encuentran: demanda, disponibilidad de insumos, localización y plan estratégico comercial de desarrollo futuro de la empresa que se crearía con el proyecto, entre otras.

1.4 Misión y Visión de la Empresa.

Dentro de la planificación estratégica de la empresa la misión es un importante elemento, ya que a partir de ella se originarán los objetivos que guiarán a la empresa. En otras palabras, la misión se puede definir como la razón de ser o propósito general de la empresa, indicando a que clientes sirve, qué necesidades satisface, cuales son los productos que ofrece, entre otros. La misión es lo que a todos quienes componen la empresa u organización motiva a realizar en el presente y futuro para hacer realidad la visión, es por ello que es posible entenderla como el marco de referencia, que orienta las acciones, enlaza lo deseado con lo posible, condiciona las actividades, brinda unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas.

La visión de la Empresa, se puede definir como el camino al cual se dirige la empresa. Sirve de rumbo y estímulo para orientar las decisiones estratégicas y de emprendimiento, es decir, es una exposición clara, que indica hacia donde se dirige la empresa u organización en el largo plazo y en que se debe convertir, considerando para ello aspectos tales como tecnologías, necesidades y expectativas de los clientes, condiciones del mercado, entre otros.

1.5 Objetivos de la Empresa.

Los objetivos de la empresa deben estar relacionados con la misión, son considerados como puntos intermedios de esta. El establecimiento de los objetivos es el paso siguiente para determinar el camino de la empresa y aproximar los proyectos a la realidad. En este punto los deseos se convierten en metas y compromisos específicos, claros y ubicados en el tiempo. De esta manera la misión deja de ser una intención, ya que a través de los objetivos será traducida en elementos concretos como los son la asignación de recursos, actividades, tiempos, entre otros.

Los objetivos deben proporcionar líneas de acción específicas ser medibles, claros, entendibles y medibles en el tiempo de acuerdo al momento en que se pretenden lograr (corto, mediano y largo plazo).

1.6 Ventajas y distingos competitivos.

Las ventajas competitivas son aquellas características que diferencian a un producto, servicio o empresa de sus competidores. Dichas característica para ser llamadas ventajas, deben ser únicas, diferenciales, valoradas por el mercado y sobretodo comunicadas.

Establecer cuales son las ventajas competitivas no es trabajo fácil, producto de que muchas veces es necesario crearlas, debido a que no están a simple vista, la empresa debe esforzarse por descubrirlas, potenciarlas y ofrecerlas al mercado. Esto se logra mediante el conocimiento de la competencia y sobretodo de la escala de valores de la propia empresa, además de la percepción que el mercado o nicho de mercado tiene de la empresa. Para potenciar y difundir una ventaja competitiva, es necesario conocer tanto la realidad de la empresa, como la del mercado y considerar qué es lo que el producto o servicio puede aportar y cual es la diferencia y viabilidad del aporte.

Los distingos competitivos forman parte de la estrategia de la empresa, son aquellos elementos que le dan la imagen a la misma y que pueden hacer que el producto y /o servicio sea preferido por el consumidor en un momento determinado, estos elementos pueden ya existir en el mercado, pero si la empresa da una atención especial en ellos hará que se distinga por poseerlos.¹

1.7 Análisis de la industria o sector.

La realización de un análisis estratégico implica considerar un conjunto de factores tanto externos como internos que influyen o pueden incidir sobre la estructura, el funcionamiento e identidad de una empresa u organización. Este análisis debe proyectarse a mediano y largo plazo, debido a que las condiciones del entorno suelen cambiar en el transcurso del tiempo.

De esta manera, si desde el comienzo se identifica la posición estratégica de la empresa u organización se puede responder y/o evitar las posibles sorpresas. El análisis se realiza con el objetivo de establecer fehacientemente la posición en que se encuentra la empresa u organización, es decir, sus capacidades internas y los hechos o eventos que podría enfrentar.

El análisis estratégico entonces se dividirá en tres niveles: el macro entorno o global y micro entorno y sus manifestaciones respectivas y el tercer nivel que corresponde a un análisis interno de la empresa u organización.

¹ Rafael Alcaraz Rodríguez, El emprendedor del éxito, guía de planes de negocios, 2ª Edición.

1.7.1 Análisis externo o macro entorno.

Este punto corresponde a las influencias del entorno o macro entorno de la empresa u organización, se refiere al medio en que se desenvuelve, considerándolo como un sistema abierto en el que todas las empresas u organizaciones pueden ser afectadas en distinta magnitud por los factores presentes en el macro entorno, debido a que estos no están bajo el control de las empresas, por consiguiente, el propósito es brindar a la empresa las herramientas para enfrentar las amenazas y restricciones del entorno, así como también aprovechar las oportunidades que el mismo le proporcione.

Para analizar el macro entorno una herramienta de gran utilidad en la medición de negocios es el análisis P.E.S.T.A, cuyas iniciales corresponden a factores: Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos y Ambientales.

Factores del análisis P.E.S.T.A:

a) Factor político /legal: Se refiere a los procesos, entidades regulatorias presentes en el entorno en que funcionará la empresa, además de políticas gubernamentales, de comercio, medio ambiente, entre otros.

b) Factor económico: Este factor tiene un impacto significativo dentro de las operaciones de la empresa, aquí se evalúan las tendencias macroeconómicas del sector, tasa de interés, inflación, desempleo entre otros.

c) Factor social: En este punto se incluyen las tradiciones las tendencias sociales, psicología del consumidor y las expectativas del mismo. Las tendencias sociales pueden ser vistas como amenazas, oportunidades o restricciones, por ejemplo, los cambios demográficos, las expectativas sociales, etc.

d) Factor tecnológico: Este factor incluye el desarrollo e innovación científica que brinda oportunidades, amenazas o restricciones para las empresas. El cambio de tecnología varía considerablemente de un sector a otro. Por ejemplo en electrónica el cambio es rápido y constante, pero en la confección de muebles el cambio se manifiesta más lento y gradual. Los cambios en la tecnología pueden afectar las operaciones de una firma y sus productos y servicios. Los cambios tecnológicos pueden diezmar a negocios o sectores enteros, desde el cambio de la demanda de un producto a otro.

e) Factor ambiental: Este factor incluye aquellas regulaciones medioambientales que puedan afectar el funcionamiento de la empresa u organización y la importancia actual y futura que las mismas tengan.

1.7.2 Análisis del micro entorno.

Aún cuando los factores del macro entorno puedan afectar en las operaciones de todas las empresas del mercado, existe un grupo de factores o fuerzas que influyen de forma directa y que por consiguiente afectan la planeación de actividades de la empresa u organización. El micro entorno será entendido como aquellas empresas que tienen características comunes y que se encuentran en un mismo sector o actividad y para su análisis se utilizará como herramienta, las cinco fuerzas que propone el profesor Michael Porter de la Universidad de Harvard.

Este tipo de análisis permite conocer los factores que pueden ser considerados como críticos para la competencia, además de identificar las nuevas estrategias que mejorarán el sector, para que las empresas sean capaces tanto de destruir, como de mejorar el propio sector, es decir, el saber quienes son y quienes pueden ser compradores potenciales, da la posibilidad de iniciar acciones a favor propio, de la misma manera ocurrirá con el conocimiento y trato con los proveedores, los que deberán formar parte de la cadena que genere valor a la empresa y por último el conocimiento de los sustitutos proporciona una actitud preactiva y no reactiva².

La clave de la competencia efectiva radica en encontrar una posición estratégica para la empresa donde pueda influir sobre estas cinco fuerzas, y así aprovechar plenamente sus oportunidades y defenderse de sus amenazas. Para formular adecuadamente las estrategias se requiere del conocimiento y análisis de estas cinco fuerzas por lo que es necesario el conocimiento de cada una de ellas:

1. Amenazas de entrada de nuevos competidores: Cuando un nuevo competidor entra en un mercado su capacidad productiva se expande. Aunque el mercado está creciendo rápidamente una nueva entrada intensifica la lucha por la cuota de mercado; debido a esto, ofrecer bajos precios e incrementar la rentabilidad de la empresa es un gran reto. La probabilidad que nuevas firmas entren a un mercado depende de dos factores esenciales; las barreras de entrada y los esperados contragolpes de los competidores.

a) Barreras de entrada: Altas barreras y claras expectativas de contragolpe disminuyen la amenaza de entrada de nuevas empresas en el mercado. Se identifican 8 barreras para entrar en el mercado:

- Economía de escala: Reducción del costo por unidad de un producto o servicio (o una operación, una función para producir un producto o servicio) que ocurre con el crecimiento del volumen absoluto de producción en un periodo de tiempo determinado. Las economías de escala impiden nuevas entradas forzando a producir a gran escala, con un riesgo asociado que se traduce en una fuerte reacción de los competidores, o producir a pequeñas escalas con sus consecuentes desventajas del crecimiento de los costos.

² Estrategia competitiva. Michael Porter E. The free press 1980.

- **Diferenciación de los productos:** Cuando una firma se consolida en un mercado, generalmente, disfruta de fuertes marcas obteniendo la identificación y lealtad de sus clientes, basadas en las diferencias que sus productos ofrecen y esta barrera los nuevos entrantes la deben sobrepasar empleando grandes sumas de dinero y tiempo.
- **Demanda de capital:** La necesidad de invertir amplios capitales financieros para competir es una tercera barrera de entrada ya que se necesitan grandes sumas de dinero para producir los bienes o servicios, publicidad, créditos e inventarios para poder entrar en un mercado.
- **Costos alternativos:** Son aquellos en que los mismos clientes incurren cuando alternan sus compras de una firma a otra.
- **Acceso a los canales de distribución:** Para entrar en los canales de distribución ya establecidos utilizados por firmas consolidadas en el mercado, la nueva firma debe cautivar a los distribuidores aprovechando las caídas de precios, promoción cooperativa o promoción de ventas.
- **Desventajas de los costos independientemente de la escala:** Ocurre cuando firmas establecidas deben poseer ventajas de costos que no pueden ser superadas por los nuevos entrantes, independientemente del tamaño de su economía de escala. Estas ventajas incluyen el derecho a la propiedad de la tecnología del producto, la ubicación geográfica y la curva de experiencia.
- **Política gubernamental:** Los gobiernos pueden controlar la entrada a ciertos sectores por medio de requerimientos de licencia u otras regulaciones.

b) **Expectativas de contragolpe:** La nueva entrada también puede ser frenada si la expectativa de la nueva firma entrante genera una respuesta enérgica de los competidores.

2. **Intensidad en la rivalidad de competidores existentes en el sector:** La entrada puede ser frenada cuando una o más de las firmas pertenecientes a un sector ve la oportunidad de mejorar su posición o incrementarla o siente presiones de competencia de otros. Esto se manifiesta en forma de recortes de precios, promociones, introducción de nuevos productos o modificación de los existentes, incremento o mejora del servicio al cliente o garantías de éste. La intensidad de los competidores depende de un número de factores interactivos:

- **Numerosos competidores iguales o balanceados:** El número de compañías en el sector y cuan balanceadas estén en términos de tamaño y poder. En sectores que son dominados por una o pocas firmas, la intensidad de la competencia es menor debido a que la firma dominante siempre será la líder de precios, pero en un sector que presenta pocas firmas

de igual en tamaño y poder es más propenso a una alta competencia, esto por que cada firma luchará por el dominio.

- Crecimiento lento del mercado: Las firmas en un mercado con lento crecimiento son más propensas a enfrentar una elevada competencia que las firmas ubicadas en un sector de rápido crecimiento.

- Costos fijos o de almacenaje elevados: Compañías con costos fijos altos están bajo la presión para operar en los niveles cercanos a la capacidad para distribuir los costos fijos totales sobre más unidades de producción. Esta presión, por lo general, lleva a los recortes de precios, debido a esto se intensifica la competencia.

- Ausencia de diferenciación o costos alternos: Cuando los productos son diferenciados la competencia es de menor intensidad, ya que los compradores tienen preferencias y lealtad a vendedores particulares. Los costos alternos tienen el mismo efecto, pero cuando los productos o servicios son menos diferenciados las decisiones de compras son tomadas en consideración en relación con el precio y el servicio, lo que genera una mayor la competencia.

- Capacidad de crecimiento en grandes proporciones: Si las economías de escala consideran que la capacidad de producción debe ser añadida sólo en grandes incrementos, entonces las adiciones de capacidad guiarán a la compañía a la sobrecapacidad en el sector y por ende, trae consigo caídas de precios.

- Diversos competidores: Compañías que son diversas a su origen, cultura y estrategias siempre tendrán diferentes metas y estrategias para competir. Esas diferencias pueden traer dificultades entre los competidores para ponerse de acuerdo en las reglas del juego.

- Altos riesgos estratégicos: La rivalidad es volátil, si las firmas tienen altos riesgos en alcanzar el éxito en un mercado particular.

- Altas barreras de salida: Las barreras de salidas pueden ser económicas, estratégicas o factores emocionales que mantienen a las compañías en un sector, aunque estas tengan un retorno lento de su inversión o, incluso, pérdidas. Ejemplos de barreras de salidas son los valores fijados que no tienen usos alternativos, acuerdos de trabajo, cooperaciones estratégicas entre Unidades estratégicas de actividades de una misma compañía, lo que impide la salida por orgullo o por presiones para reducir efectos económicos adversos en una región geográfica.

3. Presión de productos sustitutos: Las firmas de un sector deben estar en competencia con otras firmas de otros sectores que fabrican productos sustitutos, los cuales son productos alternativos que satisfacen las necesidades similares de los clientes, pero difieren en características específicas.

4. Poder de negociación de los compradores: Los compradores de las producciones de un sector pueden bajar las ganancias de ese sector, mediante la negociación por alta calidad o más servicios poniendo una empresa frente a las otras. Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente integrarse hacia atrás.

5. Poder de negociación de los abastecedores: Este punto afecta la intensidad de la competencia en una industria, específicamente cuando existe una gran cantidad de proveedores, cuando sólo existen unas cuantas materias primas sustitutas buenas o cuando el costo por cambiar de materias primas es especialmente caro. Con frecuencia, los proveedores y los productores hacen bien en ayudarse mutuamente con precios razonables, mejor calidad, desarrollo de servicios nuevos, entregas justo a tiempo y costos bajos de inventarios, reforzando así la rentabilidad a largo plazo para todas las partes interesadas. Las empresas pueden seguir una estrategia de integración hacia atrás para adquirir el control o el dominio de los proveedores. Esta estrategia es especialmente eficaz cuando los proveedores no son confiables, son demasiado caros o no son capaces de satisfacer las necesidades de la empresa en forma consistente. Por regla general, las empresas pueden negociar términos más favorables con los proveedores cuando la integración hacia atrás es una estrategia bastante usada por las empresas rivales de una industria.

1.7.3 Análisis interno de recursos, capacidades y habilidades.

Al momento de determinar la capacidad estratégica de la empresa es necesario tener presente todos los recursos necesarios para las distintas operaciones. Estos recursos se clasifican en tangibles e intangibles, que serán descritos a continuación.

a) Recursos físicos disponibles: en este ítem se refiere a las distintas infraestructuras necesarias para el desempeño general de la empresa. Considerando en ello todos los servicios que la empresa ofrezca, los distintos tipos las instalaciones, así también todos aquellos recursos tangibles necesarios para cumplir con la calidad esperada.

b) Competencias y/o habilidades: en este aspecto se hace especial mención a las capacidades que poseerán el personal a cargo de desempeñar la prestación del servicio, como también aquellos profesionales especializados en el área de producción que harán posible el desarrollo y crecimiento el producto ofrecido.

c) Equilibrio entre tangibles e intangibles: es aquí en donde se menciona aquellos elementos que otorgarán la diferenciación en el mercado, teniendo como consecuencia un posicionamiento sostenido en el tiempo. Es en este ítem en donde se hace especial relevancia a las ventajas competitivas que la empresa posee, basado en los recursos físicos y no físicos, mencionados con anterioridad.

1.7.4 Análisis de los Stakeholders.

Se señalan como stakeholders a todos quienes puedan afectar o son afectados por las actividades de la empresa.

1.7.5 Análisis F.O.D.A.

Evaluación sistémica de los recursos y habilidades de la organización cuyo objetivo es identificar la Ventaja Competitiva, que ésta posee.

a) Fortaleza: es el valor agregado diferencial que posee una empresa, la cual se debe de comparar con la competencia y que a los competidores le resulte difícil de imitar. En definitiva son las peculiaridades de un producto o servicio que la hacen especial y que garantiza su aceptación en el mercado.

b) Oportunidades: aquellas realidades presentes en el mercado, de las cuales la empresa pudiera beneficiarse implementando un plan estratégico adecuado. Dentro de las oportunidades se pueden mencionar, identificación de nuevos productos, economía fuerte, debilidad de competidores, nueva tecnología, etc.

c) Debilidades: se hallan en las organizaciones, inclusive en las áreas relacionadas con la fortaleza de la empresa. Esto se debe identificar para tener una perspectiva realista sobre la formulación de la estrategia, cuyo objetivo es desarrollar las fuerzas y reducir al mínimo el impacto de las debilidades de la organización.

1.3.9 Productos y/o servicios de la empresa:

En este aspecto es de vital importancia ser claros en la descripción de los productos o servicios que la empresa pudiera ofrecer. De modo de dar una visión amplia, sin profundizar en precisiones, ya que éstos aspectos quedarán exhibidos, ahondándose en ellos, en los sucesivos capítulos del plan de negocios.

CAPITULO II: EL MERCADO

La mercadotecnia o marketing se puede definir como el conjunto de actividades que desarrolla la empresa estableciendo el precio, promoviendo y distribuyendo sus bienes y servicios. Además de la definición del producto o servicio de acuerdo a las preferencias del cliente, es decir, todas estas actividades estarán destinadas a satisfacer a los clientes actuales y potenciales. El mercado debe ser entendido como la agrupación de personas, grupos u organizaciones que presentan algún tipo de necesidad, tienen dinero para gastar y están dispuestos a gastar ese dinero. Quienes no están dispuestos a gastar su dinero no se consideran parte del mercado.

2.1 Objetivos.

Los objetivos de marketing deben definir claramente qué se desea lograr con el producto o servicio. Estos objetivos pueden ser cuantitativos y cualitativos:

- a) Cuantitativos: En este apartado se deben fijar aquellos objetivos que son mensurables cuantitativamente, es decir, el establecimiento en el volumen de ventas que se espera conseguir, la rentabilidad y el grado de cobertura de la distribución.
- b) Cualitativos: Son aquellos objetivos que por su mayor intangibilidad no son fácilmente mensurables, refiriéndose a conceptos tales como la posición competitiva, imagen, notoriedad y marca.

2.2 Investigación de mercado.

La investigación de mercados es la parte del marketing en que se recopila, procesa y analiza información, relacionada con una situación específica del mercado. Su propósito es ser una ayuda en la toma de decisiones relacionadas por ejemplo: en la introducción al mercado de un nuevo producto o servicio, los canales de distribución más apropiados, cambios en estrategias de promoción y publicidad. La investigación de mercados puede representar la voz del consumidor al interior de la empresa, puesto que ella refleja los cambios de conducta del consumidor, los cambios en los hábitos de compra, la opinión de los consumidores, entre otros. El objetivo es obtener datos relevantes sobre el mercado y la competencia por lo que no se debe considerar como un proceso que debe realizarse al comienzo del negocio, sino como un proceso continuo. Entre los instrumentos utilizados en la investigación de mercado para analizar las tendencias de los consumidores se pueden mencionar: encuestas, estudios estadísticos, observación, entrevistas, grupos focales. La investigación de mercado proporciona información sobre el perfil de los clientes, incluyendo datos psicológicos y demográficos. Datos que serán parte de las características del grupo objeto y que serán necesarios para desarrollar un buen plan de marketing dirigido al mismo.

2.2.1 Segmentación de mercado

La segmentación de mercado consiste en dividir el mercado total de un bien o servicio en grupos más pequeños y homogéneos con el propósito de conocer quienes son realmente los consumidores. El segmento de mercado se define como un grupo grande y homogéneo de consumidores identificables dentro de un mercado, que tiene deseos, poder de compra, ubicación geográfica, hábitos de compra parecidos y que reaccionarían de similar forma ante una mezcla de marketing.

Entre los criterios utilizados para la segmentación de mercado se cuenta:

- a) Criterios de orden geográficos: Naciones, estados, regiones, ciudades.
- b) Criterios demográficos: Edad, tamaño de la familia, genero, ingresos.
- c) Criterios psicográficos: Estilos de vida, características de personalidad, clase social.
- d) Criterios conductuales: Según beneficios que buscan, ocasiones, lealtad.

Para guiar la estrategia de empresa y lograr ventajas competitivas obteniendo un posicionamiento y mayor participación en el mercado es importante poder segmentar el mercado no solo con los clientes actuales, sino también a los potenciales.

2.3 Mercado objetivo o meta

El mercado objetivo o meta se puede definir como el segmento de mercado (grupo de personas u organizaciones) hacia el cual la empresa dirige su producto o servicio. Por lo general, se determina en términos de edad o variables socioeconómicas. Mediante un mercado objetivo bien definido, enfocará mejor sus recursos y ofrecerá a sus potenciales clientes, un producto o servicio acorde a sus necesidades. Al definir el mercado objetivo, se debe ser lo más específico posible ya que una definición del mercado objetivo demasiado amplia, puede proporcionar estimados irreales de ventas o causar confusión al momento de establecer una estrategia de ventas.

2.3.1 Mercado potencial total.

- Mercado potencial: Aquel al que puede dirigirse la oferta comercial de la empresa o conjunto de posibles clientes de la misma.

- Mercado real: Se encuentra formado por los demandantes de un producto o servicio determinado y en un momento dado.

2.3.2 Estimación de la demanda.

La estimación de la demanda se puede definir como el arte de estimar demandas futuras anticipando lo que es más probable que los compradores vayan a hacer en determinadas condiciones. Esta estimación ayuda a la dirección a maximizar sus beneficios.

La demanda se puede estimar a través de variados métodos entre los cuales se encuentran:

- **Análisis de series temporales:** Es el desglose de las ventas, las que son analizadas de acuerdo a tendencias, ciclos, estacionalidad y otros componentes que agrupados producen una previsión de las ventas.
- **Estadísticas de la demanda:** Consiste en un análisis de series temporales de las ventas pasadas y futuras como función en el tiempo, considerando las ventas también como una variable dependiente.
- **Alisado exponencial:** Técnica matemática que permite valorar los últimos periodos, requiriendo para ello información del periodote de muestra.
- **Media móvil:** Se determina por medio de determinado numero de periodos previos de ventas, las que se utilizan para estimar las ventas del periodo siguiente.
- **Ventas pasadas:** Consiste en la predicción de ventas futuras mediante las estadísticas arrojadas por las ventas de periodos anteriores de funcionamiento de la empresa.

Cabe resaltar que estos métodos requieren para su ejecución de datos recopilados de periodos anteriores al análisis, por este motivo la demanda será estimada de acuerdo a la información que se obtenga a través de información de carácter secundario.

2.4 Mezcla o mix comercial.

La mezcla o mix comercial corresponde a las herramientas o variables de las que dispone una empresa u organización para cumplir con sus objetivos dentro del mercado objetivo. Entre las variables del mix comercial se encuentran: producto, precio, promoción y plaza o distribución.

2.4.1 Producto o servicio.

En marketing un producto es definido como todo aquello (tangible o intangible), que se ofrece al mercado, para su adquisición, uso y /o consumo y que podrá satisfacer alguna necesidad o deseo.

Puede identificar como productos a objetos materiales o bienes, servicios, lugares, personas o ideas. El producto ideal es el aquel que llega y permanece en la mente del consumidor y esperando esa idea es como se crean, modifican, fabrican, presentan, distribuyen y se anuncian.

a) Dimensiones de producto.

Siguiendo a Philip Kotler, es posible distinguir cinco dimensiones de producto destacando que en cada nuevo nivel aumenta el valor para el cliente.

- **Beneficio Básico:** Los consumidores compran los productos para obtener un cierto beneficio básico. Por ejemplo la función esencial de un automóvil es trasladarnos de un lugar a otro.
- **Producto Básico:** Son las características del producto genérico. Todos los automóviles tienen un freno, asientos, carrocería y por tanto unos elementos comunes mínimos. El beneficio básico debe transformarse en un producto, es decir la versión básica del producto satisface una utilidad básica.
- **Producto Esperado:** Los consumidores esperan que el producto tenga una serie de características mínimas, de acuerdo a sus expectativas. Por ejemplo los clientes dan por supuesto que encontrarán una cama, toallas e iluminación en la habitación del hotel.
- **Producto Incrementado:** Las empresas tratan de diferenciar su producto de los de la competencia. Añadiendo características, accesorios o servicios que permitan vender un producto diferenciado en lugar de un producto genérico o indiferenciado.
- **Producto Potencial:** Corresponde a las mejoras e incorporaciones que el producto puede tener en el futuro.

Las dimensiones de productos anteriormente vistas se relacionan con los siguientes factores:

- **Entorno físico:** Se refiere a elementos críticos en los servicios, que pueden determinar el que el cliente prefiera o no el negocio.
- **Interacción con el cliente:** Se busca comprender la interacción del cliente con el servicio, lo que ayuda a diseñar un producto que se ajuste a las necesidades del cliente.
- **Relación entre clientes:** Se busca prever que la experiencia de algunos de los clientes no afecten de forma negativa la experiencia de los otros.

b) Marca

La marca se define como todo aquello que los consumidores reconocen como tal, gracias a la marca se logra que el producto se desee, se pida, se exija, en lugar de otros productos o servicios. La marca es el nombre, termino, símbolo o diseño o una mezcla de ellos asignado a un producto o servicio que es representado por la marca, es decir, es la encargada de darlo a conocer, identificar y diferenciarlo de la competencia garantizando calidad y mejora continua, es portadora de la reputación del producto o compañía. Para que una marca tenga éxito debe reunir algunos requisitos: que sea corta, que sea fácil de leer y de pronunciar, que se asocie al producto o a alguna de las características del mismo, que sea fácil de reconocer y de recordar, que tenga connotaciones positivas y que sea distinta de las marcas competidoras.

Una marca esta configurada por los siguientes elementos:

- Nombre o fonotipo: Es aquella parte de la marca que se puede pronunciar, es decir, es la identidad verbal de la marca.
- Logotipo: Es la representación grafica del nombre, la grafía propia con la que este se escribe, conforma parte de la identidad visual de marca.
- Isotipo: Es la representación grafica de un objeto, corresponde a un signo- icono.
- Grafismo: Corresponde a aquellos dibujos y colores o representaciones no pronunciables, también es parte de la identidad visual de la marca.
- Slogan: Se refiere a un grupo de palabras o sentencia referida al producto o marca. Su función es captar la atención y provocar una asociación entre la marca y su ventaja principal.
- Empaque o packaging: Un empaque desempeña más funciones que identificar la marca, un empaque diferencia un producto entre sus competidores y puede asociar un producto nuevo con una familia de productos de la misma empresa. Utilizan diseños, colores, formas y materiales buscando influir en la percepción de los consumidores y en su comportamiento de compra.

2.4.2 Precio

Se puede definir como el monto de dinero que debe ser entregado a cambio de un bien o servicio. Otra definición de precio nos dice que el precio es monto de dinero asignado a un producto o servicio, o la suma de los valores que los compradores intercambian por los beneficios de tener o usar un producto o servicio. El precio no necesariamente tiene que ser igual al "valor" del bien o servicio, o al costo del mismo, ya que el precio fluctúa de acuerdo a muchos factores, entre otros, el precio varía de acuerdo a las condiciones de oferta y demanda, estructura del mercado, disponibilidad de la información de los compradores y vendedores, capacidad de negociación de los agentes, etc.

a) Fijación y política de precio

La fijación de precios lleva consigo el deseo de obtener beneficios por parte de la empresa, cuyos ingresos vienen determinados por la cantidad de ventas realizadas, aunque no guarde una relación directa con los beneficios que obtiene, ya que si los precios son elevados, los ingresos totales pueden ser altos, pero para que esto repercuta en los beneficios, dependerá de la adecuada determinación.

La fijación de precios se puede llevar a cabo según los siguientes factores:

1. Según la demanda individual: Se determina de acuerdo a las necesidades de cada cliente, para lo que es necesario tener conocimiento del segmento de mercado debido a que será este, el que determine el valor que representa para ellos el producto o servicio.
2. Según la competencia: Si la oferta de la empresa es superior, podrá cobrar más que el competidor. Sin embargo, la empresa debe tener presente que los competidores podrían responder con un cambio de precios.
3. Según los costos: La demanda establece un límite superior para el precio que la empresa puede cobrar por su producto. Los costos establecen el límite inferior. La empresa quiere cobrar un precio que cubra su costo de producir, distribuir y vender el producto, y que incluya un rendimiento justo por su esfuerzo y riesgo.

La política de precios corresponde al conjunto de normas, criterios, lineamientos y acciones que se establecen para regular y fijar la cantidad de ingresos provenientes de la venta de bienes y/o servicios que produce el sector público a través de sus dependencias y entidades. Se considera también en esta política los topes máximos y mínimos de precios y tarifas que establece el Sector Público a los particulares, por los citados bienes y/o servicios que produce. Se pueden distinguir:

- Política de descuento: Consiste en una reducción directa al precio del bien o servicio, durante un periodo determinado en la mayoría de los casos esta política es utilizada con el fin de reducir el inventario y disminuir el almacenamiento y los costos que esto trae consigo.
- Política de periodo de pago: Corresponde a los plazos estipulados por la empresa u organización para el pago del cumplimiento efectivo de la prestación del servicio o adquisición del producto.

2.4.3 Plaza.

La Plaza o Distribución se refiere a dónde comercializar el producto o el servicio que se ofrece. Considera el manejo efectivo de actividades y de venta debiendo lograrse que el producto llegue al lugar adecuado, en el momento adecuado y en las condiciones adecuadas. En el mercado de los servicios la distribución de este mismo es usualmente a través de la venta directa, pero no es el único método, pues los intermediarios son comunes entonces la distribución para las empresas u organizaciones que operan en el área de servicios puede realizarse mediante dos alternativas principales:

a) Venta directa: Método escogido para la distribución de un servicio por elección propia o por razones de inseparabilidad del servicio y del proveedor. Cuando se adopta este método por elección propia, el vendedor lo hace con la intención de sacar ventajas de marketing, mantener un control del servicio, obtener diferenciación del servicio o para obtener información directa de los clientes acerca de sus necesidades.

b) Venta a través de intermediarios: Las estructuras de canales de servicios varían considerablemente, en los mercados de servicios existen diversas formas de intermediarios entre ellas:

- Agentes: Frecuentes en mercados como turismo, viajes, hoteles, transporte, seguros, crédito y servicios de empleo e industrias.
- Concesionarios: Intermediarios entrenados para realizar u ofrecer un servicio y con autorización para venderlo.
- Intermediarios institucionales: Están en mercados donde los servicios tienen que ser o son tradicionalmente suministrados por intermediarios como la Bolsa de Valores o la Publicidad.
- Mayoristas: Intermediarios en mercados mayoristas como Bancos comerciales o servicios de lavandería para la industria.
- Minorista: Ejemplos de éstos son los estudios fotográficos y establecimientos que ofrecen servicios de lavado en seco.

Junto con la elección de métodos de distribución para el área de servicios surge el problema de la ubicación, que en este contexto se refiere a la localización de la gente y/o de las instalaciones para la prestación del servicio. Según la ubicación los servicios se pueden clasificar en tres formas:

1. La ubicación puede no tener importancia: La ubicación puede carecer de importancia para los servicios que se realizan donde está el cliente. Por lo tanto, la ubicación de cualquier servicio es de menos importancia que para servicios realizados en un sitio específico. Sin embargo, lo que es definitivo acerca de esos servicios es su accesibilidad o disponibilidad para el cliente cuando se requiere el servicio.

2. Los servicios pueden concentrarse: Aquí actúan dos factores como fuerzas de centralización: condiciones de suministro y tradición. Las razones que estimulan esta concentración incluyen el status asociado con ciertos lugares; baja intensidad de la demanda; voluntad del cliente para moverse y el desarrollo histórico de servicios complementarios.

3. Los servicios se pueden dispersar: Aquellos servicios que están dispersos se localizan en función del potencial del mercado, la naturaleza de la demanda y/o si las características del servicio requieren de dispersión en el mercado.

2.4.4 Promoción.

La promoción se define como el conjunto de variables o herramientas que tienen por objetivo comunicar, informar y persuadir al cliente y otros potenciales, sobre la empresa, sus productos o servicios y ofertas, para el logro de sus objetivos organizacionales. La elección y uso de estas herramientas por lo tanto debería considerar tanto coherencia con dichos objetivos como entre sí para lograr sinergias.

Entre las herramientas de promoción se distinguen las siguientes:

- Promoción de ventas: Se define como todo aquello que se utiliza como parte de las actividades de mercadotecnia para estimular o fomentar la compra o venta de un producto o servicio, mediante incentivos de corto plazo. Las actividades de promoción de ventas se caracterizan: por ser selectivas (debe tener límites y objetivos claros), tener una intensidad y duración (para su efectividad se debe detallar cuando se implementa y por cuánto tiempo) y por último deben tener resultados a corto plazo (incitan a una respuesta rápida a cambio de recompensas como cupones, descuentos, entre otros).

La promoción de ventas se puede dirigir:

a) Hacia los consumidores: Para estimular ventas, atraer nuevos mercados, lanzamiento de nuevos productos o servicios, dar a conocer cambios en los existentes, atacar a la competencia, entre otros.

b) Hacia comerciantes y distribuidores: Para obtener la distribución inicial, aumentar el número de pedidos entre otros.

- **Publicidad:** Es una técnica que tiene por objetivo crear imagen de marca, recordar, informar o persuadir al público para mantener o incrementar las ventas de los bienes o servicios, utilizando disciplinas como la psicología, sociología, economía y antropología. Para llegar al público la publicidad lo hace a través de los medios de comunicación (periódicos, televisión, Internet, etc.).

- **Relaciones públicas:** Es el arte, técnica y ciencia de gestionar la comunicación entre una organización y público con el objetivo de construir, administrar y mantener su imagen positiva. Es una disciplina planificada y deliberada que se lleva a cabo con un fin estratégico. Es un tipo de comunicación bidireccional, debido a que no sólo se dirige a su público (tanto interno como externo) sino que también lo escucha y atiende sus necesidades, originando una retroalimentación entre la organización y su público.

CAPITULO III: PRODUCCIÓN

Para el desarrollo de este capítulo se deben manejar los siguientes conceptos para una mejor comprensión y desarrollo de los objetivos de esta área.

Producción: Es la transformación de insumos, a través de recursos humanos, físicos y técnicos, en productos requeridos por los consumidores. Tales productos pueden ser bienes o servicios.

Producto: Es el resultado de un esfuerzo creador (producción), que posee un conjunto de atributos tangibles e intangibles (empaque, color, precio, servicios, reputación del vendedor, etc.), los que son percibidos por los compradores (reales y potenciales) como capaces de satisfacer sus necesidades o deseos, por lo tanto un producto puede ser un bien o un servicio.

Bien: Son aquellos productos tangibles, es decir de naturaleza física que son posibles de almacenar, transportar e inventariar. Se subdividen en: bienes industriales (aquellos que se utilizan para la producción de otros bienes) y bienes de consumo (aquellos productos que son utilizados por los consumidores finales).

Servicios: Es un conjunto de actividades que buscan responder a una o más necesidades de un cliente. Estas actividades se desarrollan con la idea de fijar una expectativa en el resultado de éstas. Es el equivalente no material de un bien. La presentación de un servicio no resulta en posesión, y así es como un servicio se diferencia de proveer un bien físico. Los servicios se subdividen en servicios comerciales (mantenimientos de equipos, diseño de instalaciones, etc.) y servicios profesionales (administrativos, educativos, de asesoría, etc.).³

Servucción: Se define como el proceso de elaboración de un servicio, es decir, incluye los elementos físicos y humanos en la relación cliente-empresa, que son necesarios para la prestación del servicio y cuyas características han sido establecidas desde la concepción de la idea, hasta lograr el resultado que es la entrega del servicio propiamente tal. Dentro de la servucción un punto de suma importancia es la atención personalizada, el personal encargado debe ser idóneo y estar preparado para satisfacer las necesidades e inquietudes de los clientes, quienes por cierto no ven la servucción, sino su resultado. El cliente es considerado el protagonista de un proceso que sucede en un solo instante que no se ve, pero se percibe.

³ Rafael Alcaraz Rodríguez, El emprendedor del éxito, guía de planes de negocios, 2ª Edición.

3.1 Objetivos 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 la empresa. Es preciso establecer los objetivos que se desea alcanzar en esta área. Con el fin de contribuir al cumplimiento de los objetivos de la empresa.

- **Objetivos de corto plazo:** Se refiere a aquellas metas que se pretende cumplir en un periodo menor a un año.
- **Objetivos de mediano plazo:** Se refiere a aquellos objetivos establecidos para algunas áreas de acción de la empresa, se pretende cumplirlos en un período superior a un año.
- **Objetivos de largo plazo:** Son aquellas metas que se pretende cumplir en un período superior a los tres años.

3.2 Especificaciones del Producto o servicio.

En este punto se especificará sobre las características de los productos y/o servicios que se desarrollarán, detallando sus dimensiones, materiales y otras características que lo definen.

3.3 Estudio Técnico

Ubicación de la empresa o localización: Tal como su nombre lo indica se refiere a la ubicación óptima de la empresa o las instalaciones del proyecto, considerando factores políticas gubernamentales (requerimientos legales), recursos humanos (trabajadores), geografía (distancia), medio ambiente ,entre otros. La selección de la localización óptima es posible realizarla a través de los siguientes métodos de evaluación:

3.3.1 Recursos técnicos:

Se refiere a las necesidades para la prestación de servicios o producción de bienes, en relación a la infraestructura, maquinaria y acondicionamiento.

3.4 Recursos humanos.

En este punto se hace referencia a los profesionales competentes (mano de obra requerida) que se requieren para cada área de trabajo, ya sea en los procesos productivos o en la prestación de servicios.

3.5 Programa de producción.

Es la planificación de las operaciones necesarias para el desarrollo de cada área.

3.6 Diagrama de flujo de proceso. (Proceso prestación del servicio)

Los diagramas de flujo (o flujo gramas) son diagramas que emplean símbolos gráficos con el objetivo de representar los pasos o etapas de un proceso. También permiten describir la secuencia de los distintos pasos o etapas y su interacción. La creación del diagrama de flujo es una actividad que agrega valor, pues el proceso que representa estará ahora disponible para ser analizado, no sólo por quienes lo llevan a cabo, sino también por todas las partes interesadas que aportarán nuevas ideas para cambiarlo y mejorarlo.

3.7 Características de la tecnología.

En relación a los procesos productivos es importante determinar que tipo de tecnología se requiere para la elaboración del producto prestación del servicio. Tomando en cuenta factores tales como la facilidad para adquirir la tecnología, condiciones para hacer uso de ella (patentes, acuerdos, etc.), capacitación, etc.

3.7.1 Capacidad instalada.

Se define como el nivel máximo de producción en un periodo determinado, que puede ofrecer una empresa en relación a los recursos de los cuales dispone, a mayor capacidad instalada mayor respuesta a los clientes.

CAPITULO IV: ORGANIZACIÓN

La organización es la coordinación de las actividades de todos los individuos que forman parte una empresa, con el propósito de obtener el máximo aprovechamiento posible de los elementos materiales, técnicos y humanos, de tal manera que se cumplan los objetivos que la propia empresa persigue. Un ejemplo de esto puede ser la organización de un evento para el lanzamiento de un nuevo producto con la finalidad de lograr un buen posicionamiento inicial de la marca.

4.1 Objetivos del área de organización.

Este punto se puede definir como el compromiso formulado por la dirección y transmitido a todos los niveles de la empresa, con la intención de obtener resultados concretos en un periodo de tiempo determinado, para ello la herramienta más útil es la elaboración de planes de acción, para definir los puestos de trabajo, el personal, entre otros. Cabe destacar que los objetivos a nivel organizacional deben ser coherentes a los de la propia empresa.

4.2 Estructura organizacional.

La estructura organizacional corresponde a una estructura intencional de roles, cada persona asume un papel que se espera que cumpla con el mayor rendimiento posible. El objetivo de una estructura organizacional es establecer un sistema de roles que han de desarrollar los miembros de una empresa u organización para trabajar juntos de forma óptima y que se alcancen las metas fijadas en la planificación. Para el desarrollo de la empresa se hace preciso implementar una estructura organizacional de tipo formal debido a que esta, está conformada por las partes que integran la empresa u organización sumadas las relaciones que las vinculan, incluyendo las funciones, actividades, relaciones de autoridad y de dependencia, responsabilidades, objetivos, manuales y procedimientos, descripciones de puestos de trabajo, asignación de recursos, y todo aquello que está previamente definido de alguna manera. Puede tener forma escrita y publica o no, pero siempre refiere a procesos tareas y comunicaciones que habrán de tener lugar entre sus integrantes. Por lo tanto, un plan, un programa, un presupuesto, un instructivo, las interrelaciones previstas entre el personal, forman parte de la estructura formal.

4.3 Organigrama.

Organigrama se define como la representación gráfica de la estructura organizativa formal de una empresa u organización. Muestra la distribución de actividades, relaciones de dependencia, líneas de comunicación previstas, asignación de responsabilidades, etc. Desempeña un papel informativo, al permitir que los integrantes de la organización y de las personas vinculadas a ella conozcan, a nivel global, sus características generales.

4.4 Funciones específicas por puesto.

Es punto se refiere a la elaboración de un manual operativo por trabajador o puesto de trabajo a través de los siguientes pasos:

1. Establecimiento de objetivos que se esperan obtener con cada función general, acordes con el objetivo del área funcional a la que pertenece el puesto.
2. Desarrollo de actividades o funciones específicas, necesarias para llevar a cabo cada función general.
3. Determinar los indicadores de desempeño y de mejoramiento (calidad) de cada actividad.

4.5 Reclutamiento.

Reclutamiento se define como el proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes de la empresa u organización. El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda de candidatos y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo.

a) Fuentes de reclutamiento interno: Una fuente esencial de posibles candidatos para un puesto corresponde a los empleados que ya trabajan en la empresa u organización. La información correspondiente al reclutamiento se hace a través de boletines informativos en áreas de continua circulación, como la cafetería o boletines electrónicos, en los casos que las empresas u organizaciones tengan acceso a computadoras personales.

b) Fuentes de reclutamiento externo: Cuando las vacantes no pueden ser ocupadas de manera internamente, se hace necesario identificar candidatos en el mercado externo de trabajo a través de anuncios en periódicos, agencias de empleo, universidades, entre otros.⁴

Cualquiera sea la fuente de reclutamiento se debe de valorar que es lo que realmente le conviene a la empresa u organización, ya que de esto depende el éxito de una buena selección y la contratación del candidato adecuado, es decir que cumpla el perfil deseado.

4.5.1 Selección.

El proceso de selección se puede resumir de la siguiente manera: La persona adecuada para un puesto adecuado y un costo adecuado que permita la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y potenciales a fin de hacerlo más satisfactorio y asimismo y a la comunidad en que se desenvuelve para contribuir, de esta manera, con los objetivos de la empresa u organización.

⁴ Werther William B., Jr. Administración de personal y recursos humanos, Quinta Edición, Editorial McGraw, 2000

4.5.2 Contratación.

La contratación será definida como el acto de formalizar con apego a la ley, la futura relación de trabajo para garantizar los intereses, derechos y deberes tanto del trabajador como de la empresa.

Los agentes y conceptos involucrados en este acto son los siguientes:

- **Empleador:** Persona física o persona jurídica que contrata al trabajador por cuenta ajena para que preste sus servicios a cambio de un salario.
- **Trabajador:** Corresponde a toda persona natural que preste servicios personales intelectuales o materiales, bajo dependencia o subordinación, y en virtud de un contrato de trabajo.
- **Contrato de trabajo:** El contrato de trabajo puede ser individual o colectivo.
- **Contrato individual de trabajo:** Es una convención por la cual el empleador y el trabajador se obligan recíprocamente, éste a prestar servicios personales bajo dependencia y subordinación del primero, y aquél a pagar por estos servicios una remuneración determinada.

4.6 Desarrollo del personal.

El desarrollo del personal involucra dos elementos que son el adiestramiento entendiéndolo como el conjunto de conocimientos y habilidades para un puesto de trabajo y la capacitación definida anteriormente como un proceso través del cual los colaboradores adquieren o desarrollan conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo, y modifica sus actitudes frente a los quehaceres de la empresa u organización, el puesto o el ambiente laboral.

4.7 Sueldos y salarios.

Una vez establecida la estructura organizacional de la empresa, el proceso de administración de sueldos no debe ser un proceso difícil debido a que ya se cuenta con la jerarquización de los puestos por lo tanto solo se debe determinar el monto a pagar por la prestación de los servicios determinación que se puede llevara acabo mediante una estimación comparativa a nivel de mercado, analizando los pagos en puestos similares.

4.8 Relaciones de trabajo.

El ambiente de trabajo o clima organizacional es de vital importancia hoy en día para el normal funcionamiento de las actividades de la empresa u organización y por sobre todo para el cumplimiento de los objetivos de la misma, es decir a través del mejoramiento continuo del ambiente de trabajo se puede alcanzar un aumento del recurso humano, sin perder de vista el recurso humano.

CAPITULO V: ASPECTOS LEGALES

Cuando se comienza con la configuración de una empresa esta parte debe ser organizada bajo el titular de la misma, quien es el emprendedor. Para los efectos de la legislación laboral y de seguridad social, se debe tener en cuenta lo siguiente.

Empresa: es toda organización de medios personales, materiales e inmateriales, ordenados bajo una dirección, para el logro de fines económicos, sociales, culturales o benéficos, dotado de una individualidad legal determinada.

En la constitución de una empresa se deben de considerar los siguientes aspectos:

- Número de socios que desean iniciar el negocio.
- Aportaciones de cada uno de los socios.
- Responsabilidades que adquieren frente a terceros.
- Gastos de constitución de la empresa.
- Trámites para implementarla legalmente
- Obligaciones fiscales que se deben cumplir.
- Obligaciones legales que se adquieren.

La constitución de la empresa, posee las siguientes características:

Persona jurídica: la persona legalmente hablando es todo ser capaz de tener y contraer derechos y obligaciones. Cuando un grupo de individuos se unen con el fin de lograr un objetivo en común, dispuestos a cumplir obligaciones y ejercer derechos, se habla de persona jurídica o moral, un ente ficticio creado por la ley. Como requisito para la creación de una persona jurídica es necesario que surja como una entidad independiente y distinta de los miembros individuales que la forman y que a esta entidad le sean reconocidas por el Estado sus derechos y obligaciones.

Personas Jurídicas de Derecho Privado: aquellas que dependen de la iniciativa particular, siendo de dos tipos:

- Las que persiguen fines de lucro llamadas Sociedades civiles y comerciales.
- Las que no persiguen ganancias, a saber las Corporaciones y las Fundaciones.

Empresa Individual de Responsabilidad Limitada (E.I.R.L): Corresponde a una persona jurídica con patrimonio propio distinto del titular y con carácter comercial. Se diferencia de la empresa unipersonal principalmente por dos aspectos: el primero, es que al ser persona jurídica, opera con un RUT distinto y, en segundo término, la responsabilidad se torna limitada, es decir, el propietario sólo responde con sus bienes personales hasta el aporte de capital efectuado a la empresa, y la empresa responde con todos sus bienes.

CAPÍTULO VI: ESTUDIO FINANCIERO

Toda empresa, ya sea pública o privada requiere de recursos financieros (dinero), para realizar sus actividades, ya sea para desarrollar sus funciones actuales o ampliarlas, así como el inicio de nuevos proyectos que impliquen inversión.

- Estudio financiero: es la última etapa del análisis de la viabilidad financiera de un proyecto. Este estudio además, sirve para discernir entre alternativas de acción, para recomendar su rechazo o aprobación en virtud de una operación en grado óptimo de su potencialidad real.

6.1 Objetivos.

Estos se generan para proyectar las metas a corto, mediano y largo plazo, en donde tienen relevancia datos e información adecuada para un correcto estudio financiero.

A continuación se señalará algunos objetivos relacionados, con éste estudio.

- Ordenar y sistematizar la información: en este aspecto se deben de considerar todas las indagaciones realizadas en las etapas previas a este estudio, como lo son el estudio de mercado, organizacional, entre otros.
- Elaborar cuadros analíticos y antecedentes: se debe considerar todos los antecedentes adicionales que tengan relación con el proyecto, teniendo en cuenta que éste último esta dentro de un contexto en particular.
- Evaluar los antecedentes: todo lo antes mencionado se somete a un análisis exhaustivo para determinar su rentabilidad.

6.2 Evaluación financiera.

Para concretar la evaluación financiera correspondiente al proyecto, se utiliza un instrumento denominado flujo de caja o flujo efectivo, el cual se definirá a continuación.

a) Flujos de caja: corresponde a un reporte de las ventas realizadas, así como de los gastos que se han generado, cuyo diferencial permite conocer la utilidad obtenida y además se realiza una proyección a futuro. Tiene como fin, conocer la cantidad de efectivo que requiere el negocio para operar durante un periodo determinado, como puede ser una semana, mes, trimestre o año.⁵

El flujo de caja se expresa en momentos. El momento cero reflejará todos los egresos previos a la puesta en marcha del proyecto

⁵ Nassir Sapag, Criterios de Evaluación de Proyectos, estructura de flujo de caja libre, pag. 260.

b) Proyección del flujo de caja: éste se proyecta en una escala de tiempo estimable para el funcionamiento de la empresa, lo que facilitara el cálculo financiero de la empresa en un futuro cercano, disminuyendo los riesgos y aumentar el nivel de certidumbre. Por los requerimientos de este proyecto, se utilizará un tipo de flujo de caja en particular el que se definirá a continuación.

Flujo de caja libre: la idea de construir este tipo de flujo es la de medir el valor generado o la bondad del proyecto midiendo su capacidad de contribuir a la maximización del mismo. Esto se logra dejándolo limpio o libre de cualquier efecto de financiación. Este flujo calcula las inversiones necesarias y beneficios que entrega un proyecto a lo largo de su vida proyectada, permitiendo medir el valor generado por el proyecto o la firma.

Elementos de flujo de caja libre: corresponde a aquellos ítemes relacionados con la generación de utilidades o pérdidas de una empresa, los cuales se mencionarán a continuación.

a) Ingresos afectos a impuestos: estos provienen de las ventas de productos y/o servicios que genere el proyecto. Así también en este ítem se encuentran las ventas de residuos, ventas de activos, durante operación, en especial cuando se reemplazan.

b) Egresos afectos a impuesto: son aquellos provenientes de la fabricación, administración y ventas. También se incluyen en este ítem aquellos egresos por concepto de remuneración, insumos, materiales, servicios, entre otros.

Dentro de los egresos se consideran los siguientes:

- Costos: es aquella cantidad de dinero que se debe contribuir para el requerimiento de la empresa, éste no tiene como fin las utilidades. Dentro de este ítem se encuentran los costos fijos y variables que se definirán a continuación.
- Costos fijos: permanecen constantes en un periodo determinado de tiempo, sin importar las variaciones en otras áreas (como por ejemplo, producción y ventas)
- Costos variables: están relacionados directamente con determinada actividad o volumen (esta pueden ser producción, ventas, entre otros).

c) Depreciación: corresponde a una parte del valor del bien, originada por su uso, el que es factible de cargar al resultado de la empresa y que se origina por el valor del bien reajustado y la vida útil de éste. La cuota de depreciación anual está regulada en el artículo 31 de la Ley de la Renta.

d) Utilidad antes de impuesto: es aquel monto financiero que supone una ganancia para el proyecto, y que aun no se le ha aplicado el impuesto respectivo.

e) Impuestos: Pagos obligatorios de dinero que exige el Estado a los individuos y empresas que no están sujetos a una contraprestación directa, con el fin de financiar los gastos propios de la administración del Estado y la provisión de bienes y servicios de carácter público.

f) Utilidades después de impuestos (flujo efectivo de operación): es la suma de entradas totales menos las salidas totales de operación del negocio.

g) Egresos no afectos a impuesto: estos corresponden a las inversiones, que pueden ser previas a la puesta en marcha. También cabe en este ítem la ampliación o reemplazo, el capital de trabajo, tanto inicial como de complemento, para enfrentar alguna situación.

h) Ingresos no afecto a impuesto: estos tienen relación con el valor de desecho generado por el proyecto. Éste refleja el valor que se le asigna al proyecto en funcionamiento de acuerdo con la capacidad de generar beneficios operacionales que este posea.

i) Flujo de caja (saldo final de flujo de caja puro o libre): es la cantidad de efectivo que la empresa tendrá al final del periodo. Es igual a "saldo inicial de efectivo + entradas de efectivos totales – salidas de efectivos totales".

Indicadores Financieros: índices estadísticos que muestran la evolución de las principales magnitudes de las empresas financieras, comerciales e industriales a través del tiempo. Dentro de los más importantes se pueden citar los siguientes: Razones de Ingresos por Ventas, Indicador de liquidez más común entre muchos más. Estos se deben analizar en conjunto para poder obtener conclusiones validas, para los procesos administrativos pertinentes.

VAN: es la diferencia entre todos los ingresos y egresos expresados en moneda actual. Esta sigla es conocida como valor actual neto, es un indicador que lleva los flujos al tiempo cero y depende de la tasa de descuento alternativa. Entregando la cantidad total de dinero adicional (valorada en tiempo presente), que genera el proyecto, considerando toda su vida (Horizonte de Evaluación).

TIR: esta sigla es conocida como tasa interna de retorno, es aquella que se define como la tasa que hace que VAN sea igual a cero, es decir que costo alternativo hace el proyecto indiferente para el accionista. Esta tasa evalúa el proyecto en función de una única tasa de rendimiento por periodo, con la cual la totalidad de los beneficios actualizados son exactamente iguales a los desembolsos expresados en moneda actual.

PAYBACK: Periodo de recuperación para que la acumulación del flujo de caja iguale la inversión inicial. Corresponde al período de tiempo necesario para que el flujo de caja acumulado del proyecto cubra el monto total de la inversión realizada. Representa el período a partir del cual se empieza a ganar dinero, o el período hasta el cual se tendrá pérdidas. El Payback se produce cuando el flujo de caja actualizado y acumulado es igual a cero.

CAPÍTULO I: NATURALEZA DEL PROYECTO

El presente capítulo tiene como objetivo desarrollar la creación de la empresa “Campamento de Aventura Mantagua”. La organización pretende establecerse como el principal destino de entretenimiento y de recreación para colegios, empresas, familias y para todos los que deseen gozar de los grandes beneficios que tiene la vida en campamento. La empresa entregará un servicio con estándares internacionales de calidad y con una infraestructura apropiada para la realización de las actividades.

1.1 Justificación de la empresa.

El proyecto de un campamento de aventura educativo nace con la intención de ofrecer a los participantes un contacto directo con el medio natural, a partir de la entrega de conocimientos, habilidades y técnicas necesarias para desenvolverse en él. Hoy en día, la naturaleza se encuentra cada vez más lejos de la mirada de las personas y en especial de los niños. Los grandes avances ocurridos en los últimos años y el gran desarrollo urbano, han alejado a los niños de las calles, transformando tanto a los videojuegos y como el computador, en el principal medio de entretenimiento para ellos. Sin duda, este cambio ha traído bastantes beneficios en diversos hechos concretos, sin embargo, es notorio el problema que conlleva este fenómeno a las nuevas generaciones, ya que se advierte un comportamiento cada vez más individualista en las personas y se observa que el contacto y el cuidado de la naturaleza tienen cada día menos importancia. Los grandes perjudicados, en este hecho, son los niños, pues pierden la importante posibilidad y los grandes beneficios que significa el jugar y el realizar actividades de entretenimiento y de recreación al aire libre.

Actualmente, existen diversas actividades (excursiones, granjas educativas, entre otros) creadas con el propósito de poner a las personas en contacto con la naturaleza. Sin embargo, al llevarse a cabo el proyecto “Campamento de Aventura Mantagua”, se implementará el primer campamento educacional de aventura con tales características, posicionándose como un fuerte punto de interés para los distintos colegios e interesados que quieran disfrutar de una estadía en un cómodo y entretenido lugar.

Además, la realización del proyecto logrará entregar a los beneficiados:

- Mayores conocimientos y aprovechamiento de los recursos del medio ambiente.
- Enseñanza de técnicas/métodos de supervivencia y seguridad.
- Adaptación a la vida al aire libre y practicar los métodos de campamento (observación, orientación, supervivencia).
- Cultivar la confianza propia e incentivar el compañerismo y el trabajo en equipo.
- La posibilidad de adaptación de sus capacidades motoras en habilidades y destrezas diferentes: senderismo, trekking, canopy, kayak, ciclismo, escalada, acampada, entre otros.

1.2 Nombre de la empresa.

Los campamentos, por un lado, son espacios que motivan la auto superación, el desarrollo de cualidades físicas y el conocimiento y manejo de las habilidades propias. Por otro lado, son generadores de grandes beneficios para los participantes, entregando una gran preparación psicológica y de vínculos sociales entre ellos.

En base a las características que presenta el proyecto, se ha establecido designarlo como: **“Campamento de Aventura Mantagua”**, nombre que resume, claramente, el perfil del campamento y el incentivo que se da a los deportes de aventura y a la recreación.

- Campamento: Hace referencia al tipo de establecimiento al que corresponde.

- Aventura: Hace referencia a una de las características principales del campamento.

Una aventura es una experiencia de naturaleza arriesgada, normalmente, compuesta de eventos inesperados. Una aventura puede constar de tareas arriesgadas, encuentros con personas, cosas o situaciones impactantes ⁶

- Mantagua: Hace referencia al sector específico más reconocido e importante dentro de la comuna de Quintero.

1.3 Descripción de la empresa.

El respectivo giro de la empresa es de ámbito comercial, estableciéndose en el mercado el primer servicio de campamentos de aventura de la región. Según el SII (Servicio de Impuestos Internos), el código respectivo de la actividad económica de la empresa es el 551090, correspondiente a los tipos de hospedaje temporales, tales como: camping, albergues, posadas, refugios y similares⁷. También es necesario considerar otros códigos de la actividad económica para el funcionamiento de la empresa, por ejemplo, el código 552010, correspondiente a los restaurantes, el código 602220, perteneciente al servicio de transporte de turistas y el código 602150, relacionado con el servicio de transporte escolar.

La ubicación de la empresa se decidió, estratégicamente, debido a los beneficios que presenta el sector de Mantagua respecto a la cercanía con el mar, con el río Aconcagua y con los proveedores. También se estableció debido a la abundante naturaleza que se puede apreciar en esta parte de la región.

⁶ <http://es.wikipedia.org/wiki/Aventurero>

⁷ <http://www.sii.cl/catastro/codigos.htm#9>

1.3.1 Tipo de empresa.

“Campamento de Aventura Mantagua” es una empresa individual de responsabilidad limitada (E.I.R.L) clasificada como una empresa de servicios dentro del sector turismo. Este tipo de empresa, permite al empresario individual separar el patrimonio que destina al negocio, de aquellos bienes de su propiedad y que destina a otros objetivos.

1.3.2 Ubicación de la empresa.

La empresa “Campamento de Aventura Mantagua” y sus instalaciones correspondientes se ubicarán en el sector costero de la Región de Valparaíso, Comuna de Quintero, específicamente, en el sector de Punta Piedra a 3 kilómetros de la rotonda de Concón. La empresa se encuentra ubicada en una posición estratégica debido a las diversas características que presenta el terreno establecido. El sector de Punta Piedra posee una diversidad geográfica inigualable, teniendo acceso a la playa, dunas, bosques, pastizales, estero y humedales. Esta ubicación es privilegiada, además, debido a la diversidad de flora y fauna que se puede apreciar en el sector, especialmente, interesante en los meses de verano por la migración de aves a esta zona.

Es necesario mencionar, el interés de la empresa por proteger y dar conocer a los participantes la importancia de los humedales y del entorno medioambiental asociado a este ecosistema.

Figura N° 1: Mapa de la Región de Valparaíso.⁸



⁸ www.visitviñadelmar.cl

Figura N° 2: Ubicación sector Punta Piedra. ⁹

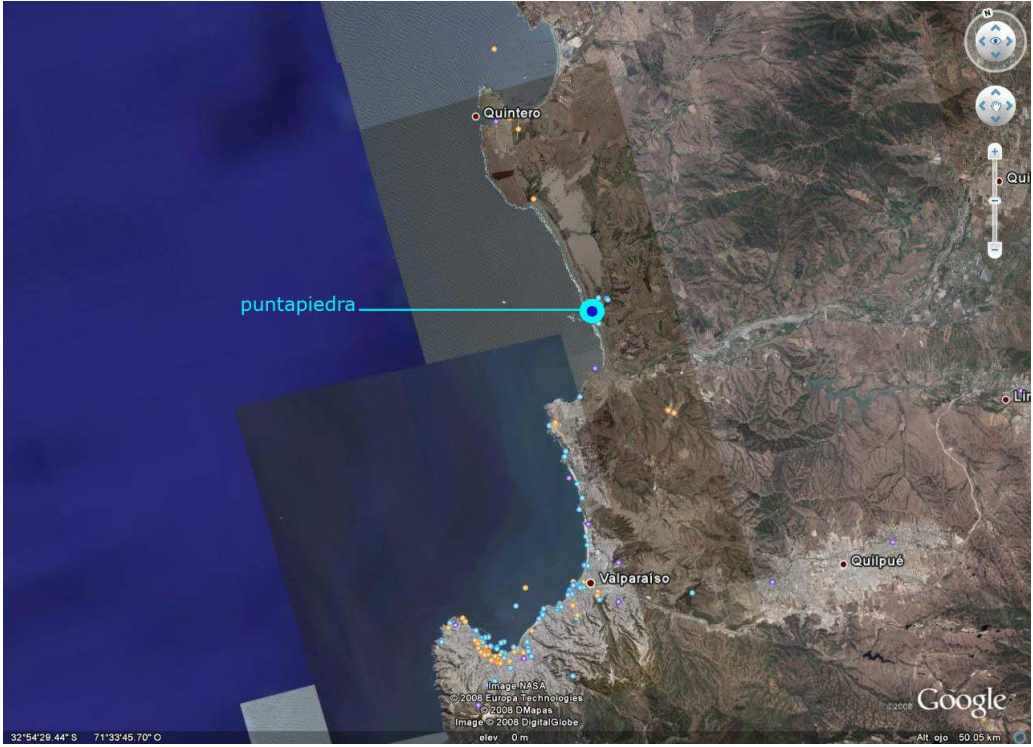


Figura N° 3: Ubicación específica “Campamento de Aventura Mantagua”. ¹⁰



⁹ Google Earth.

¹⁰ Google Earth.

1.3.3 Tamaño de la empresa.

En Chile, se utilizan diferentes criterios para determinar el tamaño de la empresa, dependiendo del objetivo perseguido o de las necesidades de las instituciones. Algunos de los parámetros son el número de trabajadores, la inversión en activos fijos, el nivel de ventas o una combinación de todas estas variables. Es así como el “Campamento de Aventura Mantagua”, está catalogado como una pequeña o micro empresa, debido a la cantidad de trabajadores que tiene y al nivel de ventas anuales que posee: mayores a UF 2.400 y menores o iguales a UF 50.000.

1.4 Misión y Visión de la Empresa.

Misión:

Lograr que los estudiantes experimenten un crecimiento personal y mejoras en sus cualidades psicológicas, físicas y espirituales, por medio de la realización de diversas actividades asociadas a la vida en campamento.

Visión:

Proyectarse como la empresa líder de la región en el área de campamentos, y establecerse como el primer referente para la realización de viajes de estudio, paseos y eventos de fin de año.

1.5 Objetivos de la empresa.

a) Objetivos General.

- Crear un espacio de reunión e interacción, donde se promueva el deporte, la vida al aire libre, el buen vivir, y la importancia del cuidado y protección del medio ambiente.

b) Objetivos Específicos.

- Fortalecer la convivencia con el medio ambiente y el trabajo colectivo.
- Adquirir nociones de las diferentes circunstancias de campamento, aprendiendo a utilizar y mantener los diversos elementos de campamento e incorporar habilidades y experiencias útiles para la vida cotidiana.
- Mejorar el desarrollo físico y la salud, adquiriendo destrezas para desenvolverse en distintos terrenos.
- Fomentar el respeto y la sana convivencia con la naturaleza.
- Desarrollar el espíritu de colaboración y socialización, mediante la aceptación de normas de convivencia.
- Proporcionar herramientas y habilidades de supervivencia y seguridad.
- Entregar conocimientos y la experiencia de realizar deportes de aventura.

1.6 Ventajas y distingos competitivos.

a) Ventajas competitivas

La vida en campamentos es una excelente oportunidad para experimentar un acercamiento a prácticas que se complementen con el aprendizaje de la educación formal. Lo esencial, en cuanto a lo educativo de esta práctica, se encuentra en la convivencia que engendra apertura, conocimiento, búsqueda, sencillez y nuevos horizontes. La educación al aire libre se realiza por medio de experiencias directas que involucran a todos los sentidos en contacto con la naturaleza y esto contribuye a realizar un trabajo más efectivo y destinado a generar personas más concientes, preocupadas de su salud y del medio ambiente.

Durante los últimos años, se han establecido en el mercado diversos campamentos a lo largo del país, dirigidos a establecimientos educacionales, organizaciones y a público en general. Sin embargo, el grave problema que presentan estas empresas es que no poseen un sello distintivo que las diferencie de la competencia. Es por esta razón, que el “Campamento de Aventura Mantagua” posee la gran ventaja competitiva de entregar un servicio distinto, innovador y de alta calidad, donde las actividades se encuentran dirigidas a entregar la oportunidad de que los participantes experimenten un crecimiento único, desarrollando nuevas capacidades y distintos valores que complementen su educación.

El recurso humano empleado en el campamento es una fuerte ventaja que posee la empresa. Esto debido a que el equipo interdisciplinario se encuentra totalmente capacitado y calificado para realizar la entrega del servicio. Este grupo humano es un equipo profesional con experiencia en el manejo de grupos y con diversos conocimientos necesarios para llevar a cabo las actividades del campamento.

Otra gran ventaja que presenta la empresa, se basa en los servicios complementarios que puede ofrecer, abriendo la posibilidad de participar de las actividades que se realizan a familias, empresas y organizaciones de todo tipo. Esta ventaja, a su vez, se materializa en la posibilidad de utilizar las instalaciones del campamento para la realización de programas especiales para gente discapacitada, personas con problemas de peso, drogadictos, entre otros. La ubicación establecida es considerada también como una ventaja competitiva producto de las características que posee el sector y a la cercanía que se tiene con los proveedores y con los clientes potenciales.

Por último, los beneficios concretos del servicio que entrega la empresa, son considerados como la principal y la más fuerte ventaja. Esto producto de que los campamentos son una poderosa herramienta de educación donde los vínculos que se establecen en la convivencia diaria y en la construcción colectiva de la experiencia, contribuyen de manera significativa en el desarrollo personal de cada participante y en el afianzamiento grupal de estos.

a) Distingos competitivos.

Los distingos competitivos se establecen a partir de las estrategias planteadas desde un principio con el propósito de darle valor agregado al servicio que entrega el campamento. Uno de los distingos competitivos más importantes que presenta la empresa se materializa en la entrega de un video a cada participante al final de las actividades, logrando que se recuerde cada estadía en el campamento. Además de este video, los asistentes podrán ver las fotos de la experiencia en el sitio Web de la empresa. Otra distinción de la empresa está relacionada con la realización de constantes evaluaciones para determinar la satisfacción del cliente. Esto se considera como un distingo de la empresa debido a la preocupación que se tiene por orientar las actividades hacia lo que los participantes esperan, considerando a los clientes en la retroalimentación y en el mejoramiento de la empresa. Finalmente, el diseño y el nivel de calidad de las instalaciones que posee el campamento son considerados como un distingo competitivo para la empresa. Esto se debe a la gran importancia que tienen las instalaciones para el buen desarrollo del servicio y para que el campamento cuente con las mejores herramientas para la realización de las actividades.

1.7 Análisis de la industria o sector.

El siguiente análisis de la industria o sector tiene como propósito, 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.

Para realizar un análisis adecuado según el contexto de macro entorno de la empresa, se utilizará el análisis PESTA. Este último establece la importancia de las influencias existentes en el entorno de las fuerzas políticas, económicas, sociales, tecnológicas y ambientales.

a) Factor político /legal:

“Campamento de Aventura Mantagua” deberá trabajar bajo las normas y regulaciones presentes en el entorno en que funciona la empresa, considerando para la implementación a las entidades regulatorias, políticas gubernamentales, políticas de medio ambiente y a las políticas de comercio, entre otras.

El 24 de diciembre de 1984, fue aprobado por el Ministerio de Salud el Decreto Supremo N° 301/84, referido al “Reglamento sobre Condiciones Sanitarias Mínimas de los Camping o Campamentos de Turismo”. Este Decreto establece las condiciones sanitarias que deben cumplir los recintos públicos o privados, ubicados preferentemente en zonas no urbanas, destinados a albergar personas que hacen vida al aire libre con fines de recreación en casas rodantes, carpas u otras instalaciones similares y por períodos determinados. Estos recintos se denominan Camping o Campamentos de Turismo y deberán cumplir con las disposiciones del presente Reglamento.

Las actividades del campamento deben realizarse de acuerdo a la Ley N° 16.744 sobre Accidentes de Trabajo y Enfermedades Profesionales, donde se contempla entre las personas protegidas, a los estudiantes de establecimientos fiscales o particulares. Esta protección se materializa en un seguro escolar a cargo del Sistema Nacional de Servicios de Salud que protege al estudiante que sufre un accidente que le produce incapacidad o muerte. El seguro protege a los estudiantes regulares de establecimientos fiscales o particulares del nivel de transición de la educación parvularia, de enseñanza básica, media, normal, técnica y universitaria. El seguro protege también a los estudiantes con régimen de internado, por los accidentes sufridos durante su permanencia en el establecimiento y a los estudiantes que pernocten fuera de su residencia habitual bajo la responsabilidad de autoridades educacionales.

El campamento posee, dentro de sus actividades, la realización de deportes de aventura. Por esta razón, la empresa estará bajo la regulación de las siguientes normas oficiales de las actividades de turismo aventura:

- Norma NCh2985 - Of2006 de Excursionismo o Trekking.
- Norma NCh2975 - Of2006 de Senderismo o Hiking.
- Norma NCh3018 - Of2006 de Escalada en Roca.
- Norma NCh3025 - Of2006 de Desplazamiento por cables: Canopy, Tirolesa, Rappel.
- Norma NCh3016 - Of2006 de Paseos Náuticos.
- Norma NCh3001 - Of2006 de Cabalgatas.

Además de las normas y decretos mencionados a considerar por la empresa, se deberán acatar las siguientes normativas sanitarias aplicables a autorizaciones sanitarias de camping o campamento de turismo:

- Reglamento sobre Condiciones Sanitarias y Ambientales básicas en los lugares de trabajo. Decreto Supremo N° 594/99 del Ministerio de Salud.
- Ley 19.300 y Reglamento del Sistema de Evaluación de Impacto Ambiental. Decreto Supremo N° 95/01 del Ministerio Secretaría General de la Presidencia.
- Ordenanza General de Urbanismo y Construcciones. Decreto Supremo N° 47/92 del Ministerio de Vivienda y Urbanismo.
- Reglamento Sanitario de los Alimentos. Decreto Supremo N° 977/97 del Ministerio de Salud.

En otro ámbito, para la constitución y funcionamiento de la empresa se deberá trabajar en base a la Ley N° 19.857 promulgada por el Ministerio de Economía y que autoriza el establecimiento de Empresas Individuales de Responsabilidad Limitada. Las características que presenta esta ley se explicarán en profundidad en el Capítulo IV de Organización.

b) Factor económico:

En este punto se analizarán las distintas variables económicas del país y de la región, que tienen un impacto significativo dentro de las operaciones de la empresa.

Se puede observar que en la economía chilena se ha asentado un proceso de dinamismo, que se denota en que la actividad económica creció según el Banco Central en un 5,8% a doce meses durante el trimestre enero-marzo de 2007. Esta cifra es la más alta registrada para el primer trimestre desde el año 2005. Los analistas sostienen que este impulso se caracteriza por un ambiente favorable, tanto en la economía doméstica como del sector externo, sustentado por la mayor actividad registrada en la industria manufacturera y del comercio. Durante el primer trimestre de 2007 se aprecia una tasa de desocupación de 6,7% siendo menor que la registrada durante igual trimestre del año pasado. A nivel nacional se crearon 179.140 puestos de trabajo con respecto a igual trimestre del año anterior, lo que equivale a un incremento de 2,9% en el número de ocupados. De acuerdo a la categoría ocupacional, el crecimiento del empleo total se apoya fuertemente en el aumento de los puestos de trabajo del empleo asalariado, al crearse 185.300 mil nuevas plazas en doce meses durante el trimestre enero-marzo de 2007. El nivel de cesantía también disminuyó en todas las regiones, destacando las mismas que redujeron sus tasas de desocupación. A nivel nacional se redujo en 1,5 puntos porcentuales.¹¹

La actividad económica regional evolucionó positivamente en el trimestre enero-marzo del año 2007, en relación con igual período del año anterior, y muestra crecimientos anuales realmente importantes. En este primer trimestre del año 2007, la expansión del 2,8% del Índice de Actividad Económica Regional (INACER), respecto de enero-marzo de 2006, se explica por un crecimiento de 0,7% en la actividad del Sector Productivo y un crecimiento de 4,5% en el Sector Servicios¹².

En el ámbito de la actividad turística, Chile registró el año pasado un crecimiento del 12% en llegadas de turistas internacionales y de un 13% en concepto de ingreso de divisas, lo que convierte al país en líder en el continente americano, por delante de Estados Unidos y Argentina, según los últimos datos de la Organización Mundial del Turismo¹³. En la generación de empleos vinculados al turismo y a los viajes, nuestro país se encuentra en el décimo lugar, con una tasa de 1,3 por ciento.

La actividad turística en la Región de Valparaíso ha demostrado un importante incremento en el período enero – marzo en comparación con el mismo período del año pasado. Tal y como lo avalan las cifras generales de turismo, la actividad a nivel regional se ha visto beneficiada por un aumento superior al 20% que la temporada estival 2007.

¹¹ Instituto Nacional de Estadísticas.

¹² Instituto Nacional de Estadísticas de Valparaíso.

¹³ Cámara Nacional de Turismo.

c) Factor social:

Según los datos entregados por el Censo realizado en el país el año 2002, la población total asciende a un total de 15.116.435 habitantes, de los cuales 7.447.695 son hombres, y 7.668.740 mujeres. Así pues, 13.090.113 personas pertenecen a zonas urbanas y 2.026.322 a zonas rurales. Según los mismos datos entregados por el Censo del 2002, la Región de Valparaíso posee 1.539.852 habitantes, de los cuales 1.409.902 pertenecen a zonas urbanas y 129.950 a zonas rurales.

La densidad poblacional de la región alcanzó los 94,1 hab/km², mientras que las poblaciones de mujeres y de varones prácticamente se equiparan, habiendo una leve ventaja para las mujeres siendo el 51,1% de la región. Llama la atención la densidad poblacional de la provincia de Valparaíso, ya que es una de las más altas del país.

La provincia de Valparaíso concentra el 56,8 % de la población regional, en la cual se encuentran las dos ciudades más pobladas y con mayor cantidad de fuentes de trabajo. Por su parte, Petorca es la comuna con mayor superficie, pero ocupa el sexto lugar en lo que a número de habitantes se refiere.

Tabla N° 1: Total de la población regional, separada por sexo y por rango de edad.¹⁴

	Ambos Sexos	Hombres	Mujeres
Región de Valparaíso	1.505.656	752.828	752.828
5 a 9 años	126.780	64.933	64.933
10 a 14 años	138.050	70.732	70.732
15 a 19 años	132.550	68.186	68.186
20 a 24 años	124.713	64.146	64.146

En la región, 59,5% de los establecimientos de atención primaria se ubican en el sector urbano. El Servicio de Salud Viña del Mar/Quillota es el que concentra el mayor número de establecimientos para la atención de salud pública.

Tabla N° 2: Servicios de salud de la Región de Valparaíso.¹⁵

	Hospitales	Consultorios	Postas rurales
Valparaíso / San Antonio	6	37	23
Viña del Mar / Quillota	11	45	32
Aconcagua	5	18	13

¹⁴ Instituto Nacional de Estadísticas Valparaíso

¹⁵ DEIS Ministerio de Salud

En cuanto a los establecimientos educacionales de la región, en la zona urbana, los establecimientos municipales constituyen menos del 50% del total, alcanzando sólo el 31,7%. En el sector rural, en cambio, los establecimientos municipales constituyen el 92,5%, siendo esta la región con mayor porcentaje de establecimientos particulares pagados, que en este caso, constituyen el 14,8% del total. En el Capítulo II del Estudio de Mercado, se profundizará en este ámbito, entregando la lista y el tipo de establecimientos educacionales que se encuentran en la región.

La mayor parte de la población de esta región, específicamente, un 44%, ha alcanzado a cursar sólo la educación media, el porcentaje más alto del país. Sin embargo, después de la región Metropolitana, esta es la región en que mayor cantidad de personas ha accedido a educación universitaria, con un 12,1% y es también la segunda región con mayor formación técnica con un 9,2%¹⁶.

¹⁶ www.educarchile.cl Estadísticas de la Educación

d) Factor tecnológico:

El desarrollo e innovación científica brinda oportunidades, amenazas o restricciones para las empresas. Los avances tecnológicos experimentados en el país han influido de manera positiva y negativa a variados sectores. En el ámbito educacional, han ocurrido importantes cambios en el proceso y en los métodos aplicados. Producto de la revolución tecnológica, la entrega de la información está al alcance de la mayoría de las personas, en especial, de los estudiantes. De esta manera, el conocimiento está sufriendo variados cambios, lo que se refleja en que si no existe un proceso continuo de aprendizaje o capacitación, las personas quedarán al margen de la evolución de los conocimientos teóricos y prácticos. Estos avances en los métodos y en las formas en que se educa en nuestro país, han traído bastantes beneficios, sin embargo, es fundamental considerar la importancia que tiene la enseñanza en terreno, la que motiva el conocimiento y cuidado del medio ambiente y la interacción con el entorno natural.

“Campamento de Aventura Mantagua” se preocupa de entregar un servicio donde los participantes podrán aprender y divertirse de la mejor manera por medio de un innovador programa educativo, desarrollando habilidades intelectuales, físicas y sociales. La tecnología empleada en términos de infraestructura, va de acuerdo con el entorno en donde se ubica la empresa, preocupándose de que no se afecte de ninguna manera el ecosistema presente en el sector.

e) Factor ambiental:

En este factor, se incluyen todas las regulaciones medioambientales que puedan afectar el funcionamiento de la empresa u organización. La Comisión Nacional del Medio Ambiente (CONAMA) ha propuesto, en los últimos años, regulaciones que consisten en certificaciones estándar para la eficiente gestión ambiental de aquellas empresas en funcionamiento y para las que en el futuro lo harán. La ley 19.300 fue publicada en el diario oficial del día 9 de Marzo de 1994 y consta de seis títulos, noventa y dos artículos permanentes y siete transitorios desagregados.

Por un lado, la Ley 19.300 regula también en forma bastante completa al Sistema de Evaluación de Impacto Ambiental (SEIA). Este instrumento permite introducir la dimensión ambiental en el diseño y la ejecución de los proyectos o las actividades que se realicen en el país. A través de él, se trata de asegurar que las iniciativas, tanto del sector público como del sector privado, sean ambientalmente sustentables y de certificar que ellas cumplan con todos los requisitos ambientales que le sean aplicables. La evaluación se lleva a cabo mediante una Declaración de Impacto Ambiental (DIA) o un Estudio de Impacto Ambiental (EIA).

Por otro lado, La Organización Internacional de Normalización (ISO) ha logrado concretar la certificación ambiental producto de la creación de las normas ISO 14000. De este conjunto de normas ISO 14.000, tan sólo la 9001 y la 14.001 son certificables.

Las bases de la ISO 14.001 plantean que cualquier organización, sin importar cuál sea su actividad, tamaño o país en el que están sus operaciones, puede realizar una gestión responsable con el medio ambiente, sobre la base del cumplimiento de la legislación nacional y el mejoramiento continuo de su desempeño. Una vez implementada esta norma, la empresa puede solicitar su certificación a alguno de los organismos certificadores que operan tanto en el país como en el extranjero y emplear dicha certificación como una ventaja competitiva tanto en el mercado nacional como en el extranjero. Esta norma es de carácter voluntario y, en ella, se establecen requisitos de gestión ambiental que se exige cumplir a las organizaciones, no establece requisitos de desempeño ambiental, exige cumplir con la legislación aplicable y con el compromiso de prevención de contaminación y mejoramiento continuo. Al aplicar esta norma, la empresa puede solicitar su certificación a los organismos certificadores que operan tanto en el país como en el extranjero, y el hecho de emplear dicha norma de certificación es ya una ventaja competitiva tanto a nivel de mercado nacional como internacional.

En consecuencia, el factor ambiental de éste análisis, se representa principalmente en una “Certificación Ambiental” donde una tercera parte asegura por escrito que un proyecto, actividad, proceso, servicio o producto está conforme con los requisitos ambientales especificados de un determinado instrumento de gestión ambiental.

f) Conclusión análisis PESTA:

De acuerdo a los resultados del análisis del macro entorno, y según las influencias políticas, económicas, sociales, tecnológicas y ambientales existentes en el entorno en que funciona la empresa, es que se ha llegado a la conclusión de que el escenario en que se lleva a cabo la empresa, no presenta mayores dificultades ni conflictos para la incorporación de este tipo de empresas al mercado. En el ámbito político o legal, la organización deberá trabajar bajo las normas y regulaciones básicas que debe tener cualquier empresa enfocada a este tipo de actividades, regulaciones que no significan ningún problema o dificultad para el ingreso al mercado.

Respecto a las variables económicas del país y de la región, aclararon el panorama económico y fue posible observar el incremento que está teniendo la economía chilena y la actividad turística en general. La región en la que se ubica la empresa ha demostrado un importante crecimiento y, tal como lo avalan las cifras generales de turismo, la región de Valparaíso es una de las regiones como mayor potencial para la realización de actividades asociadas al turismo.

Los resultados del análisis de los factores sociales del macro entorno, arrojaron que la región posee un numero significativo de habitantes en comparación con otros territorios del país, sin embargo, la región de Valparaíso posee el gran problema de tener una densidad poblacional muy preocupante. Por esta razón, y debido a los diversos problemas que genera la densidad poblacional, es que se llegó a la conclusión de la importancia que tiene la creación e implementación de espacios dirigidos a eliminar este problema y donde las personas puedan disfrutar del medio ambiente y realizar actividades de recreación al aire libre. Por otro lado es necesario destacar que a través del análisis de los factores sociales del entorno, se logró identificar que la región presenta el mayor porcentaje de establecimientos educacionales particulares pagados, lo que refleja la numerosa existencia del segmento de mercado más importante para la empresa.

Por ultimo, las variables tecnológicas y ambientales del macro entorno entregaron resultados claves para poder concluir que el escenario en que se desarrolla la empresa, no presentan mayores conflictos, siendo un entorno favorable para la realización de este tipo de empresas. En el ámbito de las regulaciones ambientales, la empresa cuenta con el estudio, el conocimiento y el compromiso de realizar las actividades de acuerdo a los estándares y regulaciones ambientales que presenta el sector. Además, los avances tecnológicos experimentados en el país en el ámbito educacional, influyen de manera positiva en la creación de la empresa, esto debido a la importancia que tiene hoy en día este modelo de educación al aire libre.

1.7.2 Análisis del micro entorno.

Los factores o fuerzas del micro entorno influyen de forma directa y por consiguiente afectan la planeación de actividades de la organización.

A continuación se considerarán aquellos factores del entorno inmediato, los que ayudarán a guiar la planeación estratégica de la empresa. Para este análisis, se desarrollará el diagrama de las cinco fuerzas competitivas del profesor Michael Porter.

1. Amenazas de entrada de nuevos competidores:

a) Barreras de entrada:

La Región de Valparaíso, es una de las regiones que más trabaja en torno a la actividad turística, existiendo una gran cantidad y variedad de oferta de servicios turísticos. Sin embargo, existen barreras que se presentan actualmente para lograr entrar y establecerse en el mercado:

• Diferenciación del servicio:

La diferenciación del servicio que entrega el “Campamento de Aventura Mantagua”, se hace posible, en una primera instancia, producto de los beneficios concretos educacionales, físicos y personales que entrega la realización de este tipo de actividades a los beneficiados. En una segunda instancia, la diferenciación se logra siempre y cuando la marca logre posicionarse en la mente de los consumidores como una empresa segura, responsable y certificada. Esto además de lograr demostrar y cautivar al mercado potencial, poniendo en conocimiento el importante crecimiento que pueden lograr los participantes del campamento y la importancia que tiene dentro de la educación de nuestra sociedad, el realizar este tipo de actividades vinculadas al medio ambiente, la vida sana, el deporte y la amistad. Por todo lo anterior, la promoción que realice la empresa jugará un papel fundamental para lograr diferenciarse y posicionarse de manera eficaz en el mercado.

• Demanda de capital:

La demanda de capital es considerada como una barrera de entrada para el desarrollo del proyecto, esto debido a la alta inversión y la necesidad de grandes sumas de dinero para producir el servicio que pretende entregar el campamento. Estos altos montos de inversión inicial, surgen por la necesidad de invertir en infraestructura, equipamiento e implementación. Lo recién mencionado se explicará en mayor profundidad en el Estudio Financiero del proyecto.

- Acceso a los canales de distribución:

Las actividades de campamento realizadas a lo largo del país, mayoritariamente, se dan a conocer en el mercado, a través de la promoción que realizan grupos scout, centros turísticos y organizaciones religiosas. En muchos casos, los canales de distribución empleados por estas organizaciones, no lograron los objetivos ni la efectividad planteada en un comienzo, reflejándose esto en el poco conocimiento y en el mal acceso que existe hoy en día a los campamentos establecidos en el país.

Los centros de turismo, Campins o campamentos que realizan este tipo de actividades con establecimientos educacionales, establecen esta relación mediante la venta y el contacto directo, estableciendo como fundamental la vinculación con el cliente para entregar confianza y seguridad en torno al servicio que entrega cada empresa. De acuerdo a lo anterior, el “Campamento de Aventura Mantagua” deberá lograr acceder de buena manera en la mente de los posibles y potenciales clientes. Esto, con el propósito de poder entrar en los canales de distribución ya establecidos por las empresas consolidadas en el mercado. La empresa distribuirá directamente el servicio, mediante un sistema de marketing vertical. Este canal se encuentra rigurosamente coordinado con la finalidad específica de mejorar la eficiencia operativa y de marketing de la empresa.

2. Intensidad en la rivalidad de competidores existentes en el sector:

Durante el mes de Noviembre del 2007, se registraron un total de 3.972 establecimientos de alojamiento turístico, de los cuales 514 se encuentran ubicados en la región de Valparaíso.¹⁷ Del total de 3.972 establecimientos de alojamiento turístico en el país, 476 son establecimientos considerados como camping o recintos de campamento de acuerdo a la norma chilena de clasificación y terminología de los establecimientos de alojamiento turístico. Esta cifra refleja un 12% del total de establecimientos de alojamiento turístico existentes en el país. Según los datos entregados por el catastro realizado por SERNATUR, existen actualmente 18 establecimientos catalogados como camping o recintos de campamento en la región, los que representa tan solo un 4% del total de este tipo de establecimientos. Estos recintos de campamentos o de camping de la Región de Valparaíso se localizan, principalmente, en la ciudad de Concón, en el sector de Reñaca y en la Isla de Pascua. Finalmente, el catastro realizado identificó la existencia en la región de 30 establecimientos de alojamiento familiar y B&B, mientras que también identificó 133 establecimientos de alojamiento asociados a cabañas y moteles.

- Numerosos competidores iguales o balanceados:

Dentro de la Región de Valparaíso, y según los registros de SERNATUR, no existe ningún recinto para la realización concreta de campamentos educacionales, sin embargo, sí existen diversos campings y/o centros turísticos dirigidos a distintas actividades que se relacionan con los campamentos.

En el mercado regional, se encuentra en el camino de Concón a Quintero el Fundo Mantagua. Esta empresa posee salones, servicios gastronómicos, alojamiento para la realización de seminarios, centros deportivos, cursos de capacitación y celebraciones en general. Brinda además diversas actividades complementarias que hacen de este lugar el más completo de su tipo en la región. Sin embargo, este fundo está destinado a un segmento de alto nivel, sin considerar dentro de sus actividades, la posibilidad de desarrollar campamentos educacionales en los colegios de la región y del país.

El Fundo Mantagua puede ser considerado como una de las empresas con las que compite el “Campamento de Aventura Mantagua”, no obstante, el segmento al que dirige las actividades este último, puede ser mucho más amplio y beneficioso. Como se mencionó, los registros de SERNATUR arrojaron la existencia de 514 establecimientos de alojamiento turísticos, de estos, tan sólo el 3,5% es representado por la categoría de camping o recinto para campamento, hecho que refleja el poco desarrollo que tienen estos tipos de recintos en la región.

¹⁷ Ver Anexo 1: Alojamientos Turísticos por región.

En cuanto a la realización concreta de campamentos, no existen en el mercado regional empresas que se caractericen por la entrega de un servicio de campamento a los establecimientos educacionales, sin embargo, sí se realizan este tipo de actividades, en sectores que son arrendados para la ocasión, los cuales son organizados principalmente por grupos scout, por organizaciones religiosas o por los mismo colegios que desean realizar este tipo de actividades para sus alumnos.

- Crecimiento lento del mercado:

Además de existir un crecimiento muy lento del mercado en la región, el gran problema se relaciona con la concentración de los mismos tipos de servicios en todo el sector. Los campings, las cabañas y los centros turísticos son los típicos establecimientos posibles de identificar en la región, sin existir espacios adecuados y necesarios para realizar actividades asociadas a la vida en campamento y a la educación.

- Ausencia de diferenciación:

Este aspecto es de gran relevancia, debido a que no existe diferenciación alguna en los pocos campamentos realizados en la región y en el país. La oferta de campamentos existente se ve representada, básicamente, por la realización de este tipo de actividades en centros turísticos y camping, las cuales son organizadas, como ya se menciona, en su mayoría, por grupos scout y organizaciones de variada índole. Esta situación hace que los recintos para campamentos sean establecimientos turísticos muy poco explotados y desarrollados. Además, la ausencia de diferenciación en los pocos campamentos que se realizan es notoria y no se ha aprovechado el gran potencial que tiene la realización de este tipo de actividades.

- Diversos competidores:

Desde el punto de vista de las empresas que funcionan en el ámbito local, es posible determinar que la competencia es homogénea en cuanto su origen y en cuanto a las características de los servicios entregados.

3. Presión de productos sustitutos:

Son productos sustitutos todos aquellos servicios que ofrezcan una alternativa de descanso, alojamiento y de recreación dirigida a establecimientos educacionales y empresas, entregando un espacio natural en donde se realicen diversas actividades de entretenimiento, deportes y educación.

Tabla N° 3: Lista de servicios sustitutos.

Nombre	Ubicación	Características
Rancho Casanova	Parcela 588 Los pinos, Reñaca. Teléfono: 22871441 Mail: ranchocasanova@ze.cl Web: http://www.ze.cl/ranchocasanova	Categoría: Centro de eventos. Actividades: Casamientos, salón de eventos, piscina, alojamiento, quinchos con asaderas.
Camping Islote Las Gaviotas	Fundo Curaumilla 8. Teléfono: (09) 2357827 Mail: info@camping.cl Web: www.camping.cl	Categoría: Camping. Actividades: Pesca, buceo, trekking, motociclismo, fiestas de cumpleaños, paseos de instituciones.
Camping de Reñaca	Santa Luisa 401. Teléfono: 2832830 Mail: gsiiva@inp.cl	Categoría: Camping. Actividades: Eventos especiales, y deportes.
TOURCAMP Camping Pinares de Curaumilla	Parcela 45 Laguna Verde. Teléfono: 2242832 Mail: gerencia@tourcamp.cl Web: www.tourcamp.cl	Categoría: Camping. Actividades: Caminatas, cabalgatas, kayak, eventos para empresas y colegios.
Camping Reñaca Center	BALMACEDA 365. Reñaca Teléfono: 2833207 Mail: padel_hector@hotmail.com	Categoría: Camping. Actividades: Alojamiento, eventos, fútbol, paddle.
Centro Turístico Fundo Mantagua	Km. 3 Camino Concón / Quintero. Teléfono: 2811415 Mail: info@fundomantagua.cl	Categoría: Centro Turístico. Actividades: Servicios especiales a empresas, hospedaje, gastronomía, actividades outdoors, canopy, eventos especiales.
Centro Turístico Don Isidoro	Baquadano 169, Quintero. Teléfono: 2930521	Categoría: Centro Turístico. Actividades: Cabañas, piscina, eventos para instituciones, volleyball, quincho.
El Faro de Quintero	Baquadano 355, Quintero. Teléfono: 27349759 Mail: contacto@elfarodequintero.cl	Categoría: Centro Vacacional. Actividades: Retiros de asociaciones, seminarios corporativos, grupos parroquiales y organizaciones en general. Alojamiento y restaurante.
Centro Turístico Hibiscos	Km. 8 Camino Concón / Quintero. Teléfono: 2813601 Mail: centro@hibiscus.cl	Categoría: Centro Turístico. Actividades: Cabañas de alojamiento, piscina, deportes, restaurante, paseos, eventos y banquetería.

4. Poder de negociación de los compradores:

Los principales compradores de los servicios entregados por la empresa “Campamento de Aventura Mantagua”, son los establecimientos educacionales privados o no subvencionados de la Región de Valparaíso. También son compradores potenciales del servicio que entrega la empresa, los establecimientos educacionales ubicados en las regiones cercanas, A continuación se entrega la lista de los establecimientos de la V región.

Tabla N° 4: Listado de establecimientos educacionales privados. V Región.¹⁸

Alliance Francaise De Valparaiso	Las Perdices 450
Asiva	1 Poniente 350
Britania School	Los Pl-Tanos 2289
Col. Maria Raquel Cereceda	Cochrane 241
Col. Part. Constancio Vigil	Eyzaguirre 667
Col.Coeducacional Part. Quilpue	Los Carrera 981
Col.Ntra.Señora Del Huerto	O'higgins 610
Col.Part. Maria Montessori	Esmeralda 1305
Col.Ss.Cc.Monjas Francesas	Alvarez 262
Colegio Louis Le Grand	Arlegui 237
Colegio Agustin Edwards	Carrera 636
Colegio Albamar	Av.Luisa Nieto De H. N° 375
Colegio Alborada De Curauma	Av.Los Fundadores 1045
Colegio Alejandro Galaz	Washington 180
Colegio Alemán De San Felipe	Ruta 60 Ch N 501
Colegio Alemán De Valparaíso	Alvarez 2950
Colegio Árabe	Los Castaños 351
Colegio Boston	Av. Primera N° 250
Colegio Britanico St. Margaret's S.A.	5 Norte 1351
Colegio Buckingham	Victoria N°1035
Colegio Capellan Pascal	Av Jorge Montt S/N
Colegio Champagnat	Marcelino Champagnat 270
Colegio Coeduc	Los Carrera 432 Quilpue
Colegio Compañía De Maria	Diego Portales 850
Colegio Cristiano Kairos	Lo Gamboa 282 Quilpue
Colegio Curimon	Ruta 60 Sec Tres Esquinas S/N
Colegio De Los Sagrados Corazones	Independencia 2086
Colegio Del Sagrado Corazón-Reñaca	General Bulnes 7
Colegio El Valle De Casablanca	Portale N 13 Casablanca
Colegio Eniac	Anibal Pinto N° 851
Colegio Franco Ingles	1 Oriente 118
Colegio Gandhi	Calle Guillermo Munich N° 315
Colegio Ingles Religiosas Pasionistas	Freire 970
Colegio Ingles San Patricio	3 Norte 638
Colegio Internacional	Av. Alemania 4875
Colegio Internacional Sek Del Pac.	Los Abedules 1450
Colegio Lord Cochrane Anexo	Av Gomez Carreno 4125
Colegio Los Fundadores De Quilpue	Calle Subercaseaux N° 1530

¹⁸ Ver Anexo 2: Establecimientos educacionales no subvencionados por región.

Colegio Maria Auxiliadora	5 Norte 765
Colegio Montemar	Calle Salvador Vergara 450
Colegio Montesoll	Eleuterio Ramirez 1228 Quilpue
Colegio Montessori Yerpun	Eleuterio Ramirez 1323 Quilpue
Colegio Particular Brega College	Rodriguez N° 973
Colegio Particular Lord Cochrane	Av. Atlantico 4169 3er Sector
Colegio Patmos	Guayacan 047
Colegio Poeta Daniel De La Vega	Freire 1315
Colegio Profesor Huguet	Bellavista 178
Colegio Robert And Rose	Merced 117
Colegio Sagrada Familia	Parcela 4 Los Pinos Renaca
Colegio Saint Dominic	2 Oriente 575
Colegio San Ignacio De La Ssalle	Maipu 35
Colegio San Pedro Nolasco	Victoria 2762
Colegio Speiro	Av. Pedro Montt 2590
Colegio Ssc Padres Franceses	1 Norte 599
Colegio Tagore	Calle Lusitania N 30 Viña
Colegio Valle Del Aconcagua	Caupolican S/N La Tetera
Colegio William James	2 Norte 770
Colegio Winterhill	Pje. Andwanter 31
College Saint Andre	Av Playa Ancha 355
Greenville College 317	Canal Gabriel 83
Hebreo Dr. Jaim Weitzman	Etchevers 368
Instituto Abdon Cifuentes	Portus 324
Instituto Baldor	Pedro Montt 1810 Valparaiso
Instituto Baldor	Etchevers N 104
Instituto Baldor	Blanco 324
Instituto Chacabuco	Av. Argentina 201
Instituto Ciec	7 Norte 1184
Instituto Cultural De Ed Permanente	Alvarez 1890
Instituto Itep	Blanco 1139 Valparaiso
Instituto Rafael Ariztia	O'higgins 500
Internado Aleman	Arrieta 460
Liceo Com. Alberto Blest Gana A 34	Alberto Blest Gana 398
Liceo Comercial B 11	Av. Independencia 615
Liceo Jose Santiago Salvatierra	Freire 1171
Liceo Max Planck	Av. Valparaiso 872
Lions-School	Av. Cartagena 516
Niño Jesus De Praga	Los Fresnos 31
Nucleo Educacional Ser	Magallanes 662
Saint Paul's School	Merced Oriente 56
Saint Peter's School	Av. Libertad 575
Santo Domingo Country School	Ruta 66 Fund La Princesa G A
Scuola Italiana Arturo Dell'oro	Av. Pedro Montt 2447
Scuola Italiana Girolamo Longhi	Maturana 242
Scuola Italiana Viña Del Mar	Los Acacios N° 2202 Miraflores
Seminario San Rafael	Alvarez 2496
Seminario San Rafael	Av. Santa Elena 180
Sun Valley College	Av Pascual Baburizza S/N
The Integrity College	5 Oriente 336
The Mackay School	Vicuña Mackenna 700
Villa Minera Andina	Sta. Isabel 48 V. Minera Andina
Vina Del Mar College	6 1/2 Oriente N 216

5. Poder de negociación de los proveedores:

“Campamento de Aventura Mantagua”, establece la tendencia de tratar a los proveedores como socios de la empresa, y compartir con ellos el objetivo final de satisfacer las necesidades de los clientes.

El sector de mantagua se encuentra en una ubicación intermedia entre la comuna de Concón y la comuna de Quintero, por lo que se tiene la gran ventaja de que en el caso de falta de insumos, se puede recurrir a estas comunas con mayor oferta y en un tiempo no superior a media hora, en ambos casos. De esta manera, es que las ciudades cercanas a la empresa poseen un alto nivel de proveedores de insumos alimenticios, de accesorios y de maquinarias necesarias para el funcionamiento del campamento.

En el mercado, se encuentran variados proveedores para los distintos insumos necesarios, sin embargo, para establecer quienes van a ser los proveedores del campamento, es recomendable considerar las instalaciones del establecimiento, los requisitos de seguridad exigidos, el personal capacitado y los programa de actividades. También, debido a los diversos requerimientos que el campamento demanda, la empresa será considerada como un cliente de importancia para los proveedores.

Tabla N° 5: Lista de proveedores.

Supermercado Santa Isabel.	Ubicación: Concón. Establecimiento comercial dedicado a la venta de bienes de consumo. Abastecimiento de alimentos.
Supermercado Easy.	Ubicación: Viña del Mar. Empresa de venta de materiales e implementos para el hogar y la construcción.
Homecenter Sodimarc.	Ubicación: Viña del Mar. Empresa dedicada a la venta detallista y mayorista de materiales de construcción.
Empresa Vertik.	Ubicación: Santiago. Venta y arriendo de implementos de escalada deportiva.
Kayak Chile.	Ubicación: Santiago. Tienda de ventas y arriendo de implementos para Kayak.
Chile Montaña.	Ubicación: Santiago. Tienda de venta de equipos de montaña, escalada, trekking, rappel y otros.
Inmobiliaria Geosal S.A	Ubicación: Concón Desarrollo y venta de proyectos con énfasis en elementos claves como equipamiento y mayor seguridad.

1.7.3 Análisis interno de recursos, capacidades y habilidades.

Dentro de las mayores características que hacen de “Campamento de Aventura Mantagua” una empresa de importancia, se señalan las características físicas que presentará el espacio donde se desarrolla el proyecto; las instalaciones adaptadas para la realización de las distintas actividades establecidas en el programa del campamento, son únicas dentro de la oferta de este tipo de servicios de la región. Además de poseer personal con un perfil empático y capaz de cumplir con los objetivos que plantea la organización, se espera que este sea capaz de cubrir todo tipo de necesidades que requieran y exijan los participantes del campamento. Es necesario destacar, el hecho de ser una empresa pionera en entregar este tipo de servicio de campamentos a establecimientos educacionales, empresas y organizaciones del país, pues uno de los más importantes valores para la empresa es el desarrollar habilidades y capacidades para un buen desarrollo espiritual, físico y social de los participantes.

1.7.4 Análisis de los Stakeholders.

Se señalan como stakeholders, a todos quienes puedan afectar o son afectados por las actividades de la empresa, señalándose como éstos a todas las partes interesadas. Con respecto a las actividades que realiza “Campamento de Aventura Mantagua”, se muestran los siguientes stakeholders:

- **Clientes:** Son todos aquellos posibles participantes que hagan uso de los servicios e instalaciones que la empresa posee. Estos se verán afectados ya que reciben el resultado final de una serie de acciones y procesos que llevan a la elaboración del servicio, el que se espera sea entregado de la manera más óptima.
- **Competidores:** Todos los competidores, ya sean directos, de industria, oferta o genérica, ya que estos se pueden ver amenazados frente a una nueva competencia que pretende vincular y abarcar un nuevo segmento.
- **Comunidad:** Los lugareños del sector donde se ubica la empresa pueden verse interesados por las actividades que realiza la empresa y también por las posibilidades laborales al ofrecerse nuevos puestos de trabajo en el sector, ayudando, de esta manera, a mejorar los ingresos y recursos económicos de la comunidad.
- **Empleados:** Ya una vez conformado el equipo de trabajo de la empresa, el personal del campamento se verá directamente relacionado con las actividades de esta, ya que de ellos dependerá la ejecución del servicio integral entregado a los participantes. Además la empresa les proveerá recursos económicos y capacitaciones que los beneficiaran para su desarrollo personal.

- Proveedores: Son quienes suministran diversos insumos para la realización íntegra de los servicios de la empresa.
- Organizaciones bancarias: Pueden estar presentes en posibles financiamientos que requiera la empresa para la puesta en marcha o para posibles proyecciones que plantee la organización.
- Dueños: Son los más afectados por las actividades de la empresa, ya que el éxito o fracaso de esta, dependerá mayoritariamente de las acciones que los dueños tomen, las responsabilidades y decisiones son primordialmente resueltas de acuerdo a sus principios.

Dentro de las mayores características que hacen de “Campamento de Aventura Mantagua” una empresa de importancia, se señalan las características físicas que presentara el espacio en donde se desarrolla el proyecto; las instalaciones adaptadas para la realización de las distintas actividades establecidas en el programa del campamento, son únicas dentro de la oferta de este tipo de servicios de la región. Además de poseer personal con un perfil empático y capaz de cumplir con los objetivos que plantea la organización, se espera que este sea capaz de cubrir todo tipo de necesidades que requieran y exijan los participantes del campamento.

Es necesario destacar el hecho de ser una empresa pionera en entregar este tipo de servicio de campamentos a establecimientos educacionales, empresas y organizaciones del país. Por otro lado uno de los más importantes valores para la empresa es el desarrollar habilidades y capacidades para un buen desarrollo espiritual, físico y social de los participantes.

1.7.5 Análisis F.O.D.A

a) Fortalezas:

- Las características de la infraestructura del campamento, diferencian claramente a la empresa de las alternativas existentes. El modelo arquitectónico diseñado se adapta armónicamente al entorno natural del sector donde se ubicará la empresa.
- Los servicios complementarios posibles de realizar abren la posibilidad de crear diversos programas dirigidos a distintos mercados. Las actividades pueden destinarse a colegios, universidades, empresas y organizaciones y es posible también la implementación de programas especiales para gente discapacitada, personas con problemas de peso, drogadictos, entre otros.
- Contar con un sistema de vigilancia y monitoreo permanente fortalece el servicio, creando un campamento seguro donde los participantes puedan realizar las actividades con la mayor tranquilidad posible.
- Una fortaleza muy importante de “Campamento de Aventura Mantagua” es el recurso humano interdisciplinario que la empresa posee. La organización contará con personal calificado y capacitado para cada una de las áreas de trabajo, lo que brindará un sello de profesionalismo y seguridad al momento de entregar los servicios.
- La localización y ubicación dispuesta para la construcción del campamento, entrega la posibilidad de realizar una variedad de actividades en el lugar establecido, además de destacarse el sector por la diversidad biológica y ecológica presente.
- Las características especiales de los servicios que se ofrecen, entregan valor a la empresa debido a la variedad de actividades que podrán realizar los participantes del campamento.

b) Oportunidades:

- En la actualidad, la oferta de campamentos dirigida a establecimientos educacionales, universidades y empresas, la realizan principalmente algunos centros turísticos, camping o grupos scout. Por esta razón, el servicio que entrega “Campamento de Aventura Mantagua” posee la gran oportunidad de posicionarse como la principal alternativa y en el destino más importante para la realización de actividades de campamento, paseos de curso y viajes de estudio.

- La cercanía con los proveedores de las comunas vecinas como Concón y Quintero, permitirán un abastecimiento oportuno en relación a la entrega de servicios, especialmente del servicio gastronómico del campamento.
- Las características del entorno en que se ubica la empresa permiten la realización de las diversas actividades establecidas en el programa del campamento. Esto ofrece la oportunidad de cultivar y aprovechar los escenarios para la entrega del servicio.
- La región de Valparaíso es la segunda región con más establecimientos educacionales y universidades del país, lo que entrega la seguridad de contar con un mercado amplio y atractivo.
- El buen conocimiento que se tiene de la competencia existente, logra posicionar de muy buena manera a la empresa, y sirve de guía para la implementación de mejoras o propuestas.

c) Debilidades:

- Una de las posibles debilidades que presenta la empresa, sin duda, será el valor de su inversión inicial, puesto que será necesario invertir en infraestructura e implementos para las diversas actividades que se realizan.
- Se podría dificultar el reclutamiento de personal idóneo para los distintos cargos por motivo del requerimiento de personal capacitado en las distintas áreas.

d) Amenazas:

- La principal amenaza de la empresa son los accidentes que puedan ocurrir producto de la realización de las actividades, si bien esta es una amenaza significativa para la empresa, las actividades se realizan con los mejores estándares de seguridad para que no ocurra ningún accidente o evento inesperado.
- Una de las amenazas que tiene que estar en constante evaluación, es la preferencia de los clientes por ciertas actividades que se realicen. Es por esta razón, que se debe de tener en consideración las preferencias de los participantes para diversificar la oferta o hacer un cambio en ella.
- Los cambios climatológicos tiene gran incidencia en lo que respecta a la ejecución de un proyecto de esta envergadura. Al realizarse las actividades al aire libre, los temporales de lluvia pueden afectar la realización de estas.

- Evidentemente, la amenazas de nuevos competidores es siempre una realidad que se debe de considerar a la hora de iniciar una nueva idea de proyecto. Por ello, se debe de buscar potenciar la diferenciación de los servicios que se entregan, manteniendo así la vigencia y el éxito de la empresa por un periodo amplio.

1.8 Productos y/o servicios de la empresa.

“Campamento de Aventura Mantagua” ofrece a los participantes un espacio totalmente habilitado y equipado para realizar diversas actividades asociadas a la vida en campamento, los deportes de aventura y el contacto y cuidado de la naturaleza. Para esto, el campamento cuenta con la infraestructura y los equipos necesarios para recibir a colegios, empresas y organizaciones del país, realizando diversas actividades asociadas al medio ambiente y la vida “outdoors”¹⁹, entregando, además, diversos conocimientos y herramientas que, sin duda, beneficiarán a los participantes.

En el Capítulo II del Mercado y en el Capítulo III de Producción, se profundizará sobre el mercado y sobre los productos y/o servicios de la empresa.

¹⁹ “Del exterior, al aire libre.” Pocket Oxford Spanish Dictionary 2005 Oxford University.

CAPÍTULO II: EL MERCADO

El presente capítulo, tiene como finalidad analizar los aspectos fundamentales relacionados con el mercado actual y potencial de la empresa. Por otro lado, se describen las actividades realizadas para la creación del plan de marketing de “Campamento de Aventura Mantagua”.

2.1 Objetivos.

Los objetivos del servicio entregado, en términos de promoción, distribución y posicionamiento en el mercado, se representan a continuación:

- Determinar los diferentes mercados a los cuales se proyecta servir.
- Dar a conocer el campamento en el mercado, mediante las estrategias de promoción del servicio.
- Concretar, y dar a conocer las características y los beneficios que entregan las actividades de campamento.
- Lograr captar la atención de los colegios de la región a través del estudio de mercado, posicionándose como una empresa seria, responsable y como la primera opción para la realización de paseos y viajes de estudio.
- Establecer la finalidad y los aspectos más importantes del plan de Marketing.
- Especificar y describir en qué consisten las decisiones estratégicas y operativas de los diferentes apartados del plan de Marketing de la empresa.
- Construir las distintas variables del precio apropiado del servicio para competir en el mercado.
- Definir el producto que entrega la empresa “Campamento de Aventura Mantagua”.
- Establecer los aspectos más importantes de los canales de distribución y de la promoción de la empresa.

2.2 Investigación de mercado.

La investigación de mercado, se encuentra basada en fuentes de información primarias y fuentes de información secundarias. En primer lugar, para la realización del estudio de mercado con fuentes primarias, se aplicará una encuesta de 10 preguntas a ciertos establecimientos educacionales de la región. Esto último, con el propósito de conocer la percepción que tienen los posibles clientes del servicio que entrega la empresa. Este estudio surge con la intención de conocer la visión que tienen los establecimientos del servicio que se entrega, y con el propósito de generar vínculos para conocer más de cerca a los clientes potenciales. El estudio, permite también tener una noción clara de la cantidad y el tipo de consumidores que habrán de adquirir el servicio, además, de indicar si las características y especificaciones de éste corresponden a las que desea comprar el cliente. En segundo lugar, las estadísticas obtenidas de las bases de datos del Instituto Nacional de Estadística (INE), del Servicio Nacional de Turismo (SERNATUR) y del Ministerio de Educación (MINEDUC), son las más importantes para la realización de la investigación con fuentes secundarias. De estas fuentes, se obtuvo la información y los registros necesarios para la realización de un adecuado análisis del segmento de mercado y de los potenciales clientes del servicio.

2.2.1 Segmentación de mercado.

Con el propósito de conocer quienes son realmente nuestros consumidores, es que se divide el mercado total en grupos más pequeños y homogéneos. El principal segmento de mercado elegido es de los establecimientos educacionales y colegios no subvencionados del país. Este segmento se estableció, considerando a los estudiantes de establecimientos escolares entre quinto básico y cuarto año de enseñanza media, cuyas edades fluctúan entre los 10 y los 19 años de edad. Por un lado, este segmento se encuentra determinado por los establecimientos educacionales ubicados en las regiones cercanas a la de Valparaíso, considerando a los establecimientos de la región de Coquimbo, Metropolitana y del Libertador Bernardo O'higgins. El segmento mencionado fue elegido debido a la cercanía geográfica existente y producto del número de clientes potenciales que se encuentran en las regiones establecidas. Por otro lado, la edad se determinó a partir de la necesaria madurez que deben tener los participantes para la realización de las actividades.

Una forma de cuantificar este segmento de mercado, es a través de la información obtenida por los registros de colegios y establecimientos educacionales que se encuentran tanto en la región como en el país.

Tabla N° 6: Cantidad y tipo de establecimientos educacionales de las regiones cercanas a la empresa.²⁰ (Incluye jardines infantiles y escuelas de párvulo.)

Tipo de establecimiento	IV Región	V Región	Región Metropolitana	VI Región
Colegios Municipalizado	437	475	784	449
Colegios No Subvencionados	58	165	448	35
Colegios Subvencionados	222	479	1.556	172
Total	717	1.119	2.788	656

Características del segmento de mercado:

- Establecimientos educacionales que realizan paseos de curso, paseos de fin de año, excursiones y viajes de estudio.
- Colegios que muestran preocupación por enseñar a sus alumnos la importancia de la vida al aire libre y el contacto con la naturaleza.
- Establecimientos que desean modernizar sus métodos de educación.
- Colegios preocupados por la vida sana, el deporte y las actividades de recreación.
- Establecimientos educacionales interesados en entregar a los alumnos herramientas y habilidades para un buen desarrollo personal, físico y social.

²⁰ School Seek. Ministerio de Educación (MINEDUC)

2.2.2 Estudio de mercado.

El objetivo del estudio de mercado realizado, es conocer la opinión de los clientes potenciales en cuanto a la introducción al mercado del servicio que entrega la empresa, de este modo, determinar en cierta forma, si estarían dispuestos a adquirir o no el servicio.

a) Metodología.

La investigación se realizará mediante la utilización de una encuesta personal estructurada y directa, la que se encuentra dirigida a distintos colegios de la región con el objetivo de determinar la voluntad de los establecimientos por participar de los servicios que entrega la empresa. Se ha elegido la encuesta personal debido a que a través de este método se puede tener mayor flexibilidad a diferencia de otros métodos de investigación. Las preguntas de la encuesta serán cerradas, con el propósito de tener preestablecidas todas las posibles respuestas, no obstante, también habrán preguntas dicotómicas, teniendo dos posibles respuestas. Además, preguntas de elección múltiple, donde se presenta tres o más respuestas posibles.

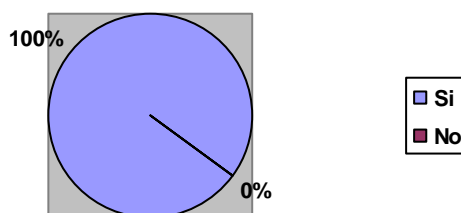
b) Encuesta.

El formato y las características de la encuesta realizada, se incluyen en el Anexo correspondiente.²¹

c) Resultados y análisis de datos.

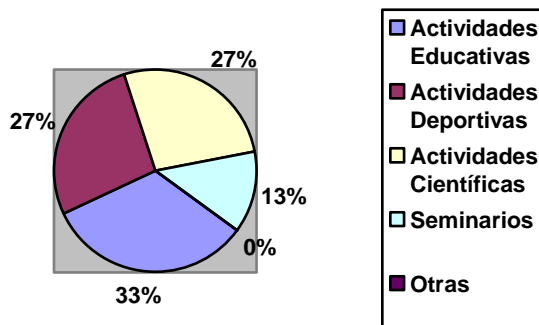
A continuación, se entregan los resultados de la encuesta realizada a 10 establecimientos escolares no subvencionados de la región de Valparaíso. La encuesta se realizó a los siguientes colegios: The Mackay School, Saint Margaret School, Colegio Alemán, Colegio Alianza Francesa, Colegio Capellan Pascal, Colegio Del Sagrado Corazon-Reñaca, Colegio Internacional Sek Del Pacífico, Colegio Saint Dominic, Colegio Sscc Padres Franceses, y Scuola Italiana.

1.- ¿Realiza el establecimiento actividades extra programáticas?

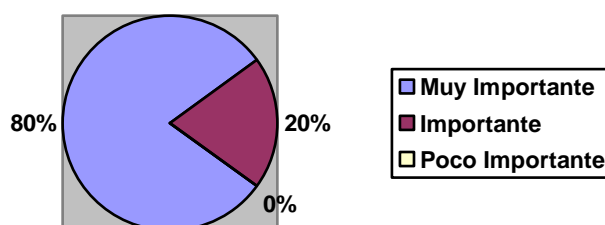


²¹ Anexo 3: Encuesta establecimientos educacionales.

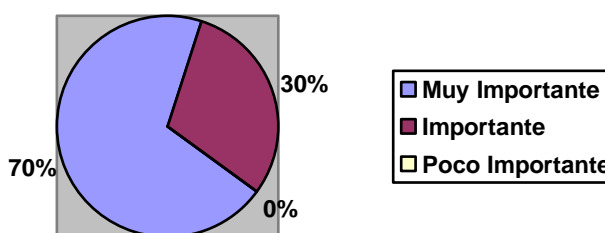
2.- ¿Qué tipo de actividades extra programáticas realiza el establecimiento?



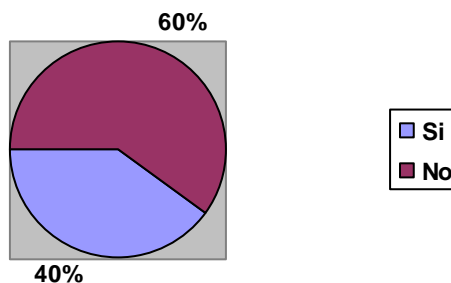
3.- ¿Qué tan importantes es para la institución la realización de actividades recreativas y/o deportivas?



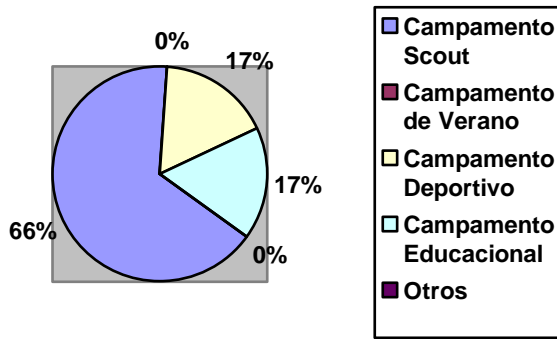
4.- ¿Considera importante en la educación actual, la relación e interacción de los alumnos con el medio ambiente?



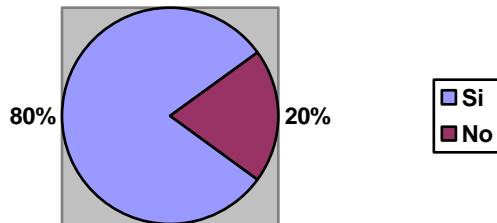
5.- ¿Ha participado el establecimiento en algún tipo de campamento?



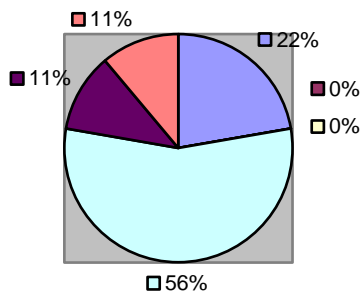
6.- ¿En qué tipo de campamentos ha participado el establecimiento?



7.- ¿Conoce usted los beneficios que trae la realización de actividades de campamento?

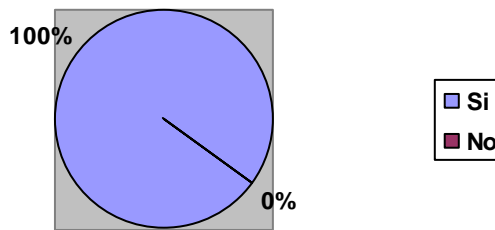


8.- ¿Cuál de estos beneficios considera usted más importante?

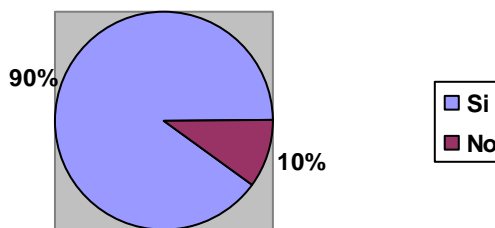


- Mayores conocimientos y aprovechamiento de los recursos del medio ambiente.
- Enseñanza de técnicas/métodos de supervivencia y seguridad.
- Adaptación a la vida al aire libre.
- Cultivar la confianza propia e incentivar el compañerismo y el trabajo en equipo.
- Practicar los métodos de campamento.
- La posibilidad de adaptación de sus capacidades motoras en habilidades y destrezas diferentes.

9.- ¿Estaría dispuesta la institución a realizar actividades de campamento?



10.- ¿Consideraría la realización de actividades de campamento para viajes de estudio o paseos de curso?



d) Conclusiones.

Luego, de un profundo análisis de los resultados de las encuestas realizadas a los distintos establecimientos educacionales de la región de Valparaíso, se ha llegado a diversas conclusiones las que, sin duda, entregan las bases para poder realizar una estimación eficiente de la demanda de la empresa “Campamento de Aventura Mantagua”. Según los resultados, el 100% de los establecimientos encuestados realiza algún tipo de actividad extra programática, siendo las actividades educativas y deportivas las más utilizadas por los centros educativos. Un 80% de los establecimientos encuestados expresó que es muy importante la realización de actividades recreativas y/o deportivas, mientras que un 70%, considera muy importante la relación e interacción de los alumnos con el medio ambiente. Del universo entrevistado, sólo un 40% de los establecimientos ha participado de algún tipo de campamento, siendo estos, en su mayoría, campamentos organizados por grupos u organizaciones scout. Un 80% de los establecimientos encuestados dice conocer los beneficios que trae la realización de actividades de campamento. Según lo anterior, el beneficio considerado como más importante es el de “Cultivar la confianza propia e incentivar el compañerismo y el trabajo en equipo”. Con respecto al deseo de participar de las actividades del campamento, un 100% de los encuestados respondió positivamente, mientras que un 90%, manifestó la posibilidad de realizar este tipo de actividades para viajes de estudio y paseos de curso.

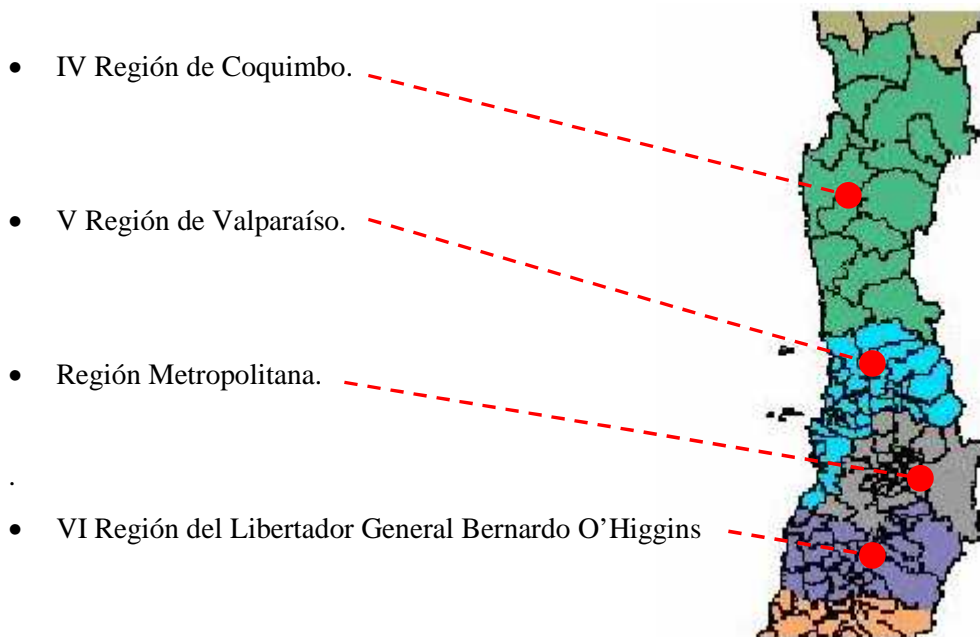
2.3 Mercado objetivo o meta.

El mercado objetivo de la empresa, está compuesto por los estudiantes y alumnos de los establecimientos educacionales de la región y del país, los que son beneficiados por la gran experiencia que resulta el participar en el campamento. Además, es necesario destacar, la posibilidad de considerar como mercado objetivo del “Campamento de Aventura Mantagua”, a universitarios y empresas del país. A continuación, se resumen las características del mercado meta:

a) Criterios geográficas:

El campamento, se encuentra dirigido, principalmente a los establecimientos educacionales pertenecientes a las regiones cercanas a la empresa. Es por esta razón, que los posibles clientes se localizan principalmente en las siguientes regiones de Chile:

Figura N° 4: Ubicación de regiones establecidas.²²



b) Criterios demográficas:

Edad: La edad establecida de los participantes del servicio, fluctúa entre los 10 y los 19 años de edad. Este rango de edad se estableció en base a la madurez y el desarrollo físico necesario que deben tener los participantes del servicio, siendo esta, además, una edad precisa y adecuada para implementar este tipo de sistema educativo.

²² Mapas de Chile. www.mapasdechile.cl

Sexo: Este factor no tiene mayor relevancia debido a que el campamento, cuenta con la infraestructura apropiada para lograr realizar actividades mixtas sin mayor problema. Para esto, es que se cuenta con dos sectores de alojamiento habilitados con baños propios, y creados con el propósito de que ambos géneros tengan la privacidad necesaria para realizar las actividades.

Ingresos: Los servicios que entrega la empresa se encuentran dirigidos a los alumnos de establecimientos educacionales no subvencionados o privados del país. De esta manera, los colegios que participan de las actividades, son los que deben conocer y decidir, si es posible realizar las actividades de acuerdo a la situación y al nivel de ingreso que tengan las familias de los estudiantes. Sin embargo, las familias pertenecientes a este tipo de establecimientos, corresponden, en su mayoría, a los segmentos A-B, C1, y C2. A continuación, se entrega información sobre las características y el nivel de ingresos según estrato de nuestro país.

Tabla N° 7: Distribución del ingresos según estrato ²³

Estrato	Clasificación	Característica	Ingreso Mínimo	Ingreso Máximo
A-B	Alto	Grandes empresarios	\$ 4700000	No tiene
C1	Medio Alto	Ingenieros, Abogados, Médicos...	\$ 1500000	\$ 4700000
C2	Medio	Profesionales menores	\$ 500000	\$ 1800000

c) Criterios psicográficos y/o conductuales:

Este factor se representa en la voluntad de entregar a los alumnos las herramientas y habilidades resultantes de la participación en el “Campamento de Aventura Mantagua”. De esta manera, es que los colegios que participan de los servicios que entrega la empresa se caracterizan por priorizar e incorporar en sus actividades regulares, diversos programas enfocados al deporte, el conocimiento del medio ambiente, la vida sana y la convivencia al aire libre.

²³ Instituto Nacional de Estadísticas (INE)

2.3.1 Mercado potencial total.

El número de personas susceptibles a adquirir los servicios que entrega la empresa “Campamento de Aventura Mantagua”, se establece a partir del estudio realizado sobre los establecimientos educacionales no subvencionados de la región y del país. Con el propósito de definir a quiénes se dirige la oferta comercial de la empresa, es que se establece a continuación la cantidad promedio de alumnos por curso y la cantidad promedio de secciones existentes en los establecimientos educacionales no subvencionados del país.

Tabla N° 8: Numero promedio de secciones y alumnos por cursos ²⁴

Cursos a considerar	Secciones	Cantidad de alumnos por curso	Total de Alumnos
8	3	30	720

A partir de la información obtenida mediante las fuentes de información del Ministerio de Educación, es posible realizar la estimación de la cantidad de alumnos que tienen los establecimientos educacionales no subvencionados de cada región.

Tabla N° 9: Total de alumnos por categoría desde quinto básico a cuarto medio. Establecimientos educacionales no subvencionados. ²⁵

Región	N° de Establecimientos	Alumnos	Total
IV Región	27	720	19.440
V Región	92	720	66.240
VI Región	24	720	17.280
R. Metropolitana	351	720	252.720
Total	494	2.880	355.680

²⁴ Ministerio de Educación (MINEDUC)

²⁵ Elaboración Propia.

2.3.2 Estimación de la demanda.

De lo anterior se establece el universo de 355.680 personas pertenecientes a establecimientos educacionales no subvencionados de las regiones propuestas. Sin embargo se pretende establecer la demanda a partir del mercado local, que sería de 66.240 personas correspondientes a los alumnos de establecimientos privados de la región de Valparaíso.

Esta cifra, se estableció debido al porcentaje de aceptación que tuvieron los establecimientos encuestados en la región de Valparaíso. Además, la importante cercanía existente, potencia la decisión de establecer a estos establecimientos, como el mercado potencial real de la empresa.

Tabla N° 10: Mercado potencial real de la empresa.

Mercado Potencial Real	66.240 personas
-------------------------------	-----------------

Para determinar la demanda se plantean tres escenarios, señalando que la capacidad máxima anual es de 3.840 personas:

- Escenario optimista: En un escenario optimista la ocupación del recinto será de 70 participantes, lo que corresponde a un 87,5% de la capacidad instalada. El campamento funciona 3 semanas de cada mes (75%) durante todo el año. La ocupación total anual corresponde a 2.520 personas, lo que representa un 3,8% del público objetivo.
- Escenario normal: En un escenario normal la ocupación del recinto será de 60 participantes, lo que corresponde a un 75% de la capacidad instalada. El campamento funciona 2 semanas de cada mes (50%) durante la mitad del año, y 3 semanas de cada mes (75%) durante la otra mitad del año. La ocupación total anual corresponde a 1.800 personas, lo que representa un 2,7% del público objetivo.
- Escenario pesimista: En un escenario pesimista se plantea que la ocupación del recinto será de 50 participantes, lo que corresponde a un 62,5% de la capacidad instalada. El campamento funciona 2 semanas de cada mes (50%) durante la mitad del año, y 3 semanas de cada mes (75%) durante la otra mitad del año. La ocupación total anual corresponde a 1.500 personas, lo que representa un 2,3% del público objetivo.

2.3.3 Proyección de la demanda.

Para cada uno de estos escenarios, se estimará que la demanda se incrementará anualmente en un porcentaje equivalente al 2%. Este aumento en la demanda, debería ser absorbido a través de un incremento en la tasa de ocupación de la capacidad instalada y por un aumento en las semanas de ocupación mensual.

2.4 Mezcla o mix comercial.

A continuación, se presentan las herramientas o variables de las que dispone “Campamento de Aventura Mantagua”, para lograr cumplir con los objetivos dentro del mercado meta.

2.4.1 Producto.

a) Características del producto/servicio:

“Campamento de Aventura Mantagua” es una empresa que corresponde a la categoría de camping o recinto de campamento. Se encontrará ubicada en el camino costero entre Concón y Quintero en la Región de Valparaíso, específicamente, en el sector de Mantagua, desde donde proviene el nombre de la empresa. Además, se constituye como un campamento que busca unir el deporte con la educación y, por ende, está pensado para estudiantes, primordialmente, de educación primaria y secundaria.

El “Campamento de Aventura Mantagua” será creado para atraer a los establecimientos educacionales, universidades y empresas del país y de la Región de Valparaíso. El espacio fue estratégicamente diseñado y elaborado con el propósito de entregar a los beneficiados un sitio en donde puedan aprender y participar de diversas actividades educativas y de entretenimiento. Estas actividades, al mismo tiempo, se encuentran enfocadas a fomentar un crecimiento integral en las personas y a generar un cambio en el proceso educacional típico, priorizando la vida sana, el deporte y el contacto y cuidado de la naturaleza.

El campamento se encuentra totalmente equipado en un lugar ideal para realizar las actividades, teniendo las instalaciones apropiadas y necesarias para llevar a cabo la entrega del producto. La empresa ofrece al mercado y a los participantes un servicio único e integral, que incluye: servicio de alojamiento, servicio gastronómico, la mejor seguridad y la oportunidad de realizar diversas actividades educativas y de recreación al aire libre. En definitiva, se ha pensado cubrir todas las áreas necesarias, para ofrecer un producto de calidad a los estudiantes de Chile.

b) Niveles del producto

- **Producto genérico:** En el nivel más básico, el servicio proporciona al cliente la oportunidad de experimentar un momento único e inolvidable, en donde la convivencia en el entorno natural, y la realización de las diversas actividades consideradas en el programa, ayudarán de forma concreta a un crecimiento y desarrollo equilibrado de los participantes. El servicio básico que entrega la empresa se lleva a cabo a través de los servicios generales y de atención, el servicio de alojamiento, el servicio gastronómico y mediante los servicios de recreación.

Servicios generales y de atención:

- Servicio de estacionamiento para buses escolares.
- Sistema de señalización con indicaciones de los servicios y espacios de uso común del campamento.
- Servicio telefónico e Internet.
- Sistema de detección y/o prevención de incendios.
- Servicio de baños generales en el espacio común y en el campamento, diferenciados por sexos.
- Servicio médico de enfermería.
- Servicio de vigilancia y monitoreo. Permanente contacto con Carabineros de Concón y Carabineros de Quintero.
- Recepción de los participantes
- Servicio de recepción de carácter permanente

Servicios de alojamiento:

- Las instalaciones de alojamiento del campamento, poseen una distribución que permite la privacidad y quietud de los participantes.
- Infraestructura cubierta para la habilitación de carpas o tiendas de acampar.
- Servicios higiénicos y duchas exclusivas para hombres y mujeres. Agua fría, agua caliente y luz durante las 24 horas del día.
- Sector para fogatas.
- Sector de descanso.

Servicio gastronómico:

El servicio integral del campamento, contempla las distintas comidas de los beneficiados, por lo que la empresa posee la preocupación de entregar desayuno, almuerzo, colación y cena a los participantes. El menú del campamento será explicado en profundidad en el Capítulo III de Producción.

Tabla N° 11: Muestra de menú tipo.

Desayuno	Leche, té o jugo, huevos con jamón, pan.
Almuerzo	Pastel de papa, ensaladas, fruta con miel, jugo.
Colación	Leche con platano y galletas.
Comida	Sapallos Italianos con arroz, ensaladas, fruta y jugo.

Servicios de recreación:

Este servicio se materializa en las diversas actividades posibles de realizar en el campamento:

- Figura N° 5: Construcción de fuego con equipo rudimentario.



- Figura N° 6: Paseos en Kayak.



- Figura N° 7: Caminatas.



- Figura N° 8: Canopy.



• Figura N° 9: Rappel.



• Figura N° 10: Escalada deportiva.



• Figura N° 11: Ciclismo.



• Figura N° 12: Interpretación de mapas y orientación por medio de la brújula.



- Figura N° 13: Purificación del agua.



- Figura N° 14: Métodos de comunicación, supervivencia, primeros auxilios y seguridad.



- Figura N° 15: Cuidado del medio ambiente y estudio de plantas.



- Figura N° 16: Fogatas.



- **Producto esperado:** Los participantes de este tipo de actividades, esperan encontrar un lugar que arquitectónicamente se encuentre en armonía con el medio natural y que se encuentre diseñado de acuerdo a la actividad que se desarrolla. Por un lado, los participantes esperan encontrar un lugar que cuente con todos los implementos necesarios para la realización de diversas actividades que ayuden a desarrollar habilidades, destrezas y conocimientos sobre el medio ambiente y la vida en campamento. Por otro lado, el mantener los niveles óptimos de seguridad e higiene, es algo primordial para la empresa y algo infaltable que esperan encontrar los participantes del campamento.
- **Producto mejorado:** Los beneficios adicionales que añaden valor y que ayudan a la diferenciación del servicio, se basan en las características de infraestructura que posee el campamento, contando con un recinto totalmente equipado en donde los participantes tienen la posibilidad de realizar diversas actividades deportivas, de convivencia y de entretenimiento. Además, el contar con los implementos necesarios para realizar deportes de aventura como: escalada, ciclismo, canopy, rappel y kayak, diferencian el servicio de la competencia, estableciéndose como el primer campamento enfocado a este tipo de actividades. Finalmente, el equipo interdisciplinario con el que cuenta “Campamento de Aventura Mantagua”, le añade valor a las características del servicio que entrega la empresa.
- **Producto potencial:** Las mejoras e incorporaciones que el servicio tendrá en el futuro, se realizarán de acuerdo a las sugerencias que entregarán los mismos participantes del campamento, estableciendo como una preocupación fundamental el escuchar y considerar las sugerencias que puedan tener los participantes. Además de esto, resulta primordial para la empresa el asegurarse que las expectativas que los clientes tenían del servicio se hayan cumplido. De este modo, es que se dará la oportunidad y la posibilidad a los clientes de participar en la retroalimentación y en las mejoras realizadas a la empresa.

Las dimensiones de productos mencionadas anteriormente, se relacionan con los siguientes factores:

- **Entorno físico:** El sector específico en donde se ubica la empresa, posee la gran característica de ser un espacio en donde no existe mucha intervención del hombre y, en donde la hermosa naturaleza del entorno, hacen de este lugar un espacio ideal para realizar este tipo de actividades. El diseño de la infraestructura del campamento mantiene este ambiente natural y contextualiza el entorno armónicamente, permitiendo que el cliente realice las actividades de manera satisfactoria y en un entorno cómodo y agradable.

- Interacción con el cliente: Como ya se mencionó, es muy importante para la empresa considerar las percepciones de los clientes a la hora de realizar propuestas o mejoras del servicio. De esta manera, se logra fortalecer las relaciones con el cliente, y se permite enfocar las actividades en las opiniones y necesidades que éstos presenten. Es por esta razón, que la interacción con el cliente será un factor muy importante dentro de la prestación del servicio, permitiendo medir la calidad del servicio e identificar las percepciones y expectativas de los clientes.
- Interacción del cliente con otros clientes: Este factor es de suma importancia y se debe gestionar adecuadamente. Las actividades del campamento se realizan con grupos de trabajo, por lo que si se genera alguna situación de tensión o conflicto, es necesario que todo se maneje de buena manera y que no se produzca alguna incomodidad que afecte negativamente la experiencia del resto de los participantes.

c) Marca:

La marca de la empresa, juega un papel de gran relevancia a la hora de diferenciarse frente a la competencia. El desarrollo de marca tiene como objetivo darle identidad a la empresa y al tipo de negocio que se está implementando en el mercado. Por esta razón, la marca “Campamento de Aventura Mantagua”, logra hacer referencia al lugar en donde se ubicará la empresa, logra demostrar la gran “aventura” que resulta el participar en las actividades del campamento y, además, clarifica perfectamente el concepto de ser reconocido como un recinto para campamento.

e) Logotipo:

La figura, símbolo o representación gráfica de la organización, hace referencia al contexto de las actividades que se desarrollan en el campamento, otorgando el sello distintivo de la empresa y la importancia que posee el medio ambiente en la educación. El color verde representa armonía, crecimiento, fertilidad y frescura, además, de ser un color que se asocia inmediatamente con la naturaleza. El color anaranjado se asocia a la alegría y representa la energía que tienen las actividades del campamento. Finalmente el color amarillo es un color que representa la luz del sol, y que ayuda a la estimulación mental.

Figura N° 17: Logotipo de la empresa “Campamento de Aventura Mantagua”.



f) Slogan:

“Campamento de Aventura Mantagua, más que educación, ¡entretenimiento!”

2.4.2 Precio.

Es necesario mencionar que la tarifa que se cobra por el servicio que entrega la empresa, corresponde al servicio “all inclusive” semanal que entrega el campamento. Es decir, se considera en la tarifa: alojamiento, alimentación y las distintas actividades que realizarán los participantes durante su estadía.

La fijación del precio del servicio está directamente relacionada con los requerimientos para la prestación del mismo. Para fijar el precio de venta del servicio que entrega la empresa, se utilizó el método basado en el comportamiento de la competencia, tomando como referencia los valores que las empresas cobran por este tipo de servicios “all inclusive”.

Tabla N° 12: Competencia referencial para política de precios.

Campamento de Verano Las Condes (precio diario)	\$ 30.500
Campamento de Guías y Scout de Chile (precio diario)	\$ 19.500
Promedio (precio diario)	\$ 25.000

Para el cálculo del precio, se establecen las características que posee el campamento, además de considerar los gastos generales y costos variables en los que se incurren para la entrega del servicio:

Tabla N° 13: Precio del servicio.

Precio diario por persona "All Inclusive" sin descuento	\$ 25.000
Precio total del servicio (5 días)	\$ 125.000

- Políticas de período pago: los plazos determinados por la empresa para la cancelación del servicio serán en depósitos bancarios o pago en oficinas de recepción. Éstos se pueden realizar en efectivo, cheques, tarjeta de crédito.
- Políticas de descuento: El objetivo de los descuentos es que los establecimientos realicen reservas previas, contando de esta manera con un programa claro y efectivo de los establecimientos que participarán en el campamento. El descuento se materializa en una rebaja de un 10% del precio total para los establecimientos que propongan la participación en el campamento para más de una categoría.

En el Capítulo VI del Estudio Financiero, se explicará en mayor profundidad la utilización del precio para la realización de la evaluación financiera del proyecto. Además, se estimarán los descuentos a considerar para la evaluación.

2.4.3 Plaza.

“Campamento de Aventura Mantagua” comercializará el servicio ofrecido a través de la venta directa, convirtiendo al sitio Web de la empresa en el principal intermediario de distribución del servicio. De esta manera, se asegura que el servicio llegue al lugar adecuado, en el momento oportuno y en las condiciones necesarias.

a) Venta directa:

El método escogido por elección propia para la distribución del servicio, es el de la venta directa. Este método fue elegido debido a que “Campamento de Aventura Mantagua”, es un empresa prestadora de servicios, por lo cual se está conciente de que el trato personal ayuda a mejorar la comunicación con el cliente, además, de favorecer el entendimiento de sus necesidades y expectativas particulares.

Productor → Consumidor final

b) Venta a través de intermediarios:

La comercialización realizada en los mercados de servicios, varía en diferentes formas de intermediarios. En los campamentos, la comercialización se realiza mayoritariamente de forma directa desde el establecimiento, ya que el ofrecer el servicio a través de agencias y operadores especializados, no resulta ser una alternativa efectiva para este tipo de empresas. Esto se debe a que el consumidor prefiere estar altamente informado de las características del servicio y, por motivos de confianza y seguridad, opta por realizar la reserva directamente con el proveedor.

Además de esto, el valor que pueden agregar las agencias y operadores al programa del campamento es muy bajo, lo que afirma la necesidad de realizar la venta directa del servicio.

- La ubicación y localización para realizar la venta del servicio no presenta mayor problema o importancia. Esto debido a que el contacto, la inscripción y la reserva del servicio se llevará a cabo a través de la página Web con la que cuenta la empresa. De esta manera se logra la accesibilidad y disponibilidad del servicio para cuando el cliente lo requiera.

2.4.4 Promoción.

El conjunto de variables o herramientas creadas por la empresa para comunicar, informar y persuadir al cliente, pretenden además dar a conocer una alternativa distinta para la realización de actividades extra programáticas en establecimientos educacionales, empresas y organizaciones del país.

Por medio de la promoción, se dará a conocer la importancia y la calidad que presenta el servicio entregado, demostrando los grandes beneficios que entrega la vida en campamento y las diversas actividades que podrán realizar los participantes, desarrollando sus capacidades y aprendiendo herramientas y habilidades fundamentales para un desarrollo equilibrado. Entre las herramientas de promoción se distinguen las siguientes:

Promoción de ventas: Este tipo de promociones, surgen con el propósito de estimular y fomentar la compra o venta del servicio. Las actividades de promoción de ventas de la empresa se caracterizan por los descuentos entregados a aquellos establecimientos que decidan incorporar y reservar los servicios anticipadamente para más de una categoría o generación escolar. De esta manera, se otorga un beneficio a los establecimientos que decidan anticipadamente solicitar los servicios de la empresa. El descuento se materializa en una rebaja de un 10% del precio total para los establecimientos que propongan la participación en el campamento para más de una categoría.

Publicidad: Las técnicas empleadas por la empresa con el objetivo de crear la imagen de marca, recordar, informar y persuadir al público, se basan en la implementación de los siguientes métodos de publicidad:

Página Web: Mediante la página Web de la empresa se logrará difundir y dar a conocer las características del campamento, transformando a este medio en el vínculo principal con los clientes de la empresa. La página Web de la empresa, se desarrolla a partir del plan delfín de la empresa: Simple Web. Este plan está pensado para empresas o profesionales que necesiten de un sitio Web de primer nivel que transmita una imagen específica sea ésta seriedad, calidad, estilo, entre otros.

La dirección establecida para la página Web de la empresa es la siguiente:

<http://www.campamentoaventura.cl>

Tabla N° 14: Tarifa página Web.

Diseño Sitio Web	\$ 275.000	Standard
Dominio	\$ 20.170	x 2 años
Hosting	\$ 30.000	Anuales

A continuación, se nombran los sitios o portales Web con los que se contará para la promoción del servicio que entrega la empresa:

Tabla N° 15: Sitios considerados para la promoción de la empresa.

www.mineduc.cl	Sitio Web Ministerio de Educación, Gobierno de Chile.
www.colegios.cl	Portal informativo de colegios y actividades educativas.
www.guiasyscoutschile.cl	Sitio Web de la Asociación de Guías y Scouts de Chile.
www.outdoors.cl	Portal de deporte aventura. Información, imágenes, videos.
www.ecodeporte.cl	Portal de deportes de aventura y actividades al aire libre.
www.od.cl	Outdoors On Line, Portal, directorio y buscador de sitios de deportes outdoors Chile.
www.turismochile.cl	Portal que ofrece el registro y muestra de las empresas en forma gratuita.
www.enlaces.cl	Sitio de enlaces del Centro de educación y tecnología de Chile. MINEDUC.
www.sernatur.cl	Portal institucional del Servicio Nacional de Turismo.

- Periódicos: A través de los periódicos regionales y nacionales, se pretende promover y dar a conocer la empresa en el mercado. Los periódicos se eligieron debido a que permiten una mayor cobertura y por que circulan por un largo territorio geográfico del país.

El servicio se promoverá mediante el suplemento turístico del diario “El Mercurio” conocido como “Revista del Domingo”. Este periódico se seleccionó debido a que tiene múltiples posibilidades para comunicar los productos u ofertas de un servicio de manera efectiva y atractiva. Los anuncios tienen un tamaño de 5x2 (5cms de alto por 6,2cms de ancho), y circulan los días sábado y domingo.

Tabla N° 16: Tarifa en pesos publicación Diario El Mercurio. Revista del Domingo.²⁶

Sección	Nombre Ubicación	Valor semanal	Valor mensual	Valor anual
Revista del Domingo	Banner Portada	\$ 133.327	\$ 533.308	\$ 6.399.696

²⁶ <http://www.publicidad.emol.com/revistas.pdf>

- Souvenir: El souvenir es una buena manera de lograr que los participantes del campamento recuerden su estadía. Por esta razón es que se entregará a cada establecimiento, un video en formato DVD de la experiencia vivida por los participantes. Cabe destacar que en el sitio Web, se encontrarán también las fotos de la experiencia de cada colegio en el campamento.

El costo que tiene la entrega de este DVD a cada establecimiento es de \$ 15.000 pesos, considerando los costos de creación, preparación y presentación del video.

- Folletos o trípticos: Los folletos serán una fuerte herramienta de promoción de la empresa debido a que estos se pueden distribuir en lugares estratégicos, apuntando hacia donde se encuentra el segmento de mercado objetivo. De esta forma, es que se repartirán folletos en diversos establecimientos educacionales y empresas del país, en cantidades y tiempos estratégicamente establecidos.

Para la puesta en marcha se producirán 2.500 trípticos para la promoción de la empresa, los que serán considerados como gasto de puesta en marcha en la inversión inicial. Mientras que durante los siguientes años de actividades se producirán 1.000 ejemplares cada año. El costo establecido para la realización del tríptico de promoción es de \$500 pesos por folleto, según el presupuesto entregado por la empresa Agencia Gráfica Estereotipo.

Tabla N° 17: Tarifa en pesos folletos de promoción.

	Unidades	Precio por unidad	Total
Inversión promoción	\$ 2.500	\$ 500	\$ 1.250.000
Gasto anual	\$ 1.000	\$ 500	\$ 500.000

Relaciones públicas: ²⁷

Para lograr gestionar y establecer la comunicación integral de la empresa, y con el propósito de fortalecer y complementar la acción publicitaria y promocional de los servicios, es que se aplica un tipo de comunicación bidireccional enfocada en diferenciar a la empresa de la competencia.

La gestión estratégica aplicada en el ámbito de las relaciones públicas de la empresa, se orienta a los siguientes objetivos:

- Mantener una interacción ardua y continua con los establecimientos educacionales del país, fomentando la importancia que tiene la realización de este tipo de actividades, y la necesidad de incorporar en los modelos de educación, actividades asociadas al deporte y a la vida al aire libre.
- Establecer vínculos de comunicación entre nuestros clientes habituales y clientes potenciales, mediante el envío de información, dando a conocer las experiencias de los clientes y los resultados de las actividades.
- Proyectar y consolidar la imagen de la empresa, dando a conocer las fortalezas y el alto grado de seguridad y confiabilidad empleado en la realización de las actividades consideradas en la entrega del servicio.
- Servir como vínculo de comunicación con los participantes del campamento, escuchando y atendiendo las necesidades e inquietudes que presenten los clientes.

²⁷ Relaciones públicas: Es el arte, técnica y ciencia de gestionar la comunicación entre una organización y público clave para construir, administrar y mantener su imagen positiva.

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.

3.1 Objetivos 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.

3.1.1 Objetivos de corto plazo.

En un periodo menor a un año, los objetivos se encuentran relacionados con la construcción del campamento y con alcanzar los niveles de calidad necesarios y concordantes al tipo de servicio ofrecido. Cabe destacar que las metas propuestas para este periodo 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.

3.1.2 Objetivos 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 no contempla un crecimiento en cuanto a infraestructura. Esto debido a la importancia que tiene mantener y no alterar el entorno en que se encuentra ubicado el campamento. Además, es fundamental durante este periodo, la realización de una constante mantención de la infraestructura y de los equipos empleados para la realización de las distintas actividades.

3.2 Especificaciones del Producto o servicio.

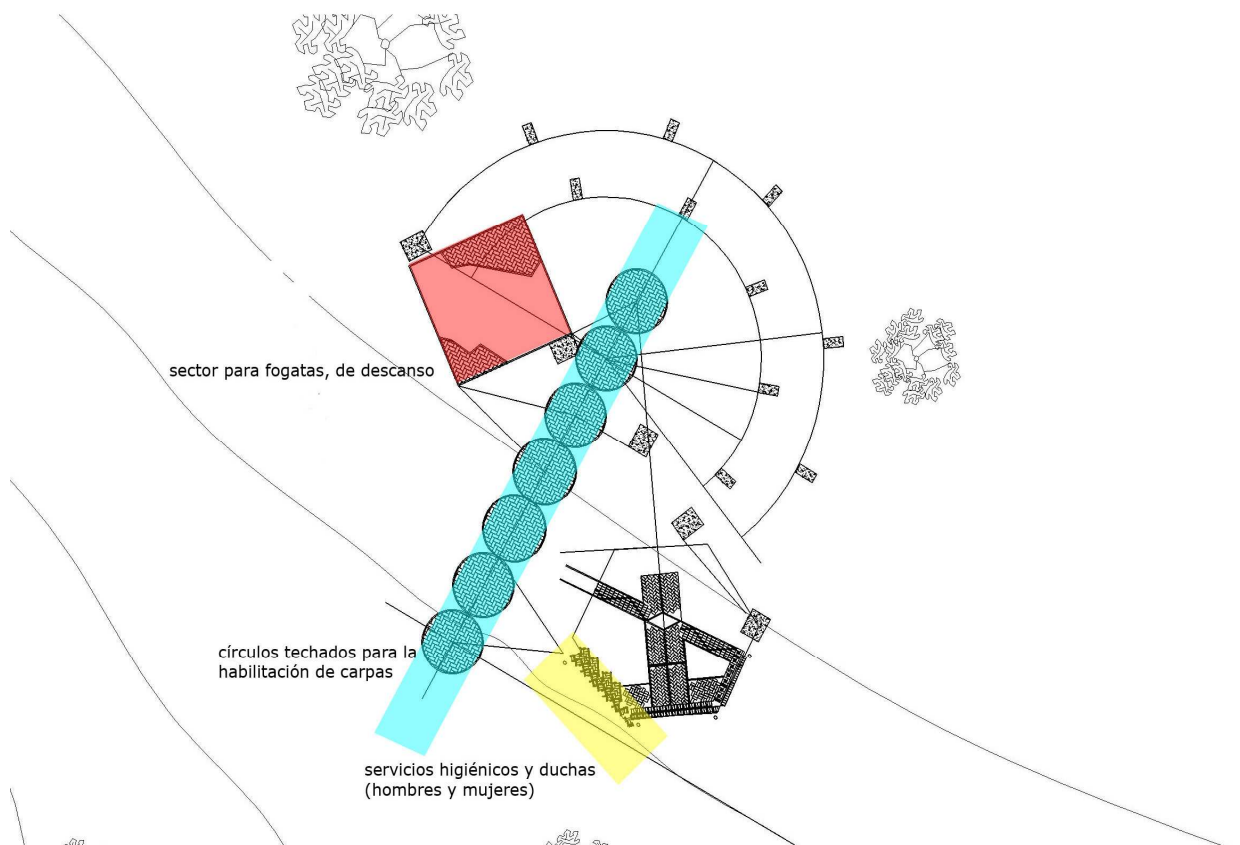
En este punto, se especificará sobre las características del servicio que la empresa ofrece al mercado, detallando las dimensiones, los materiales y otras características que lo definen. Con el propósito de ordenar y establecer las características y especificaciones de los servicios que ofrece “Campamento de Aventura Mantagua”, se dividirán las zonas en donde se realizan las distintas actividades:

a) Zona de alojamiento

Las instalaciones de alojamiento del campamento, poseen una distribución que permite la privacidad y quietud de los participantes. Por un lado, esta zona cuenta con dos sectores de alojamiento bien distribuidos para reducir la aglomeración y para separar a hombres y mujeres. Ambos sectores se encuentran totalmente aptos y equipados para practicar los métodos de campamento y para levantar las tiendas o carpas de dormir. Por otro lado, la zona de alojamiento cuenta con:

- Infraestructura cubierta para la habilitación de las carpas.
- Servicios higiénicos y duchas exclusivas para hombres y mujeres.
- Luz, agua potable y agua caliente.
- Sector para fogatas
- Sector de descanso

Figura N° 18: Zona de alojamiento.

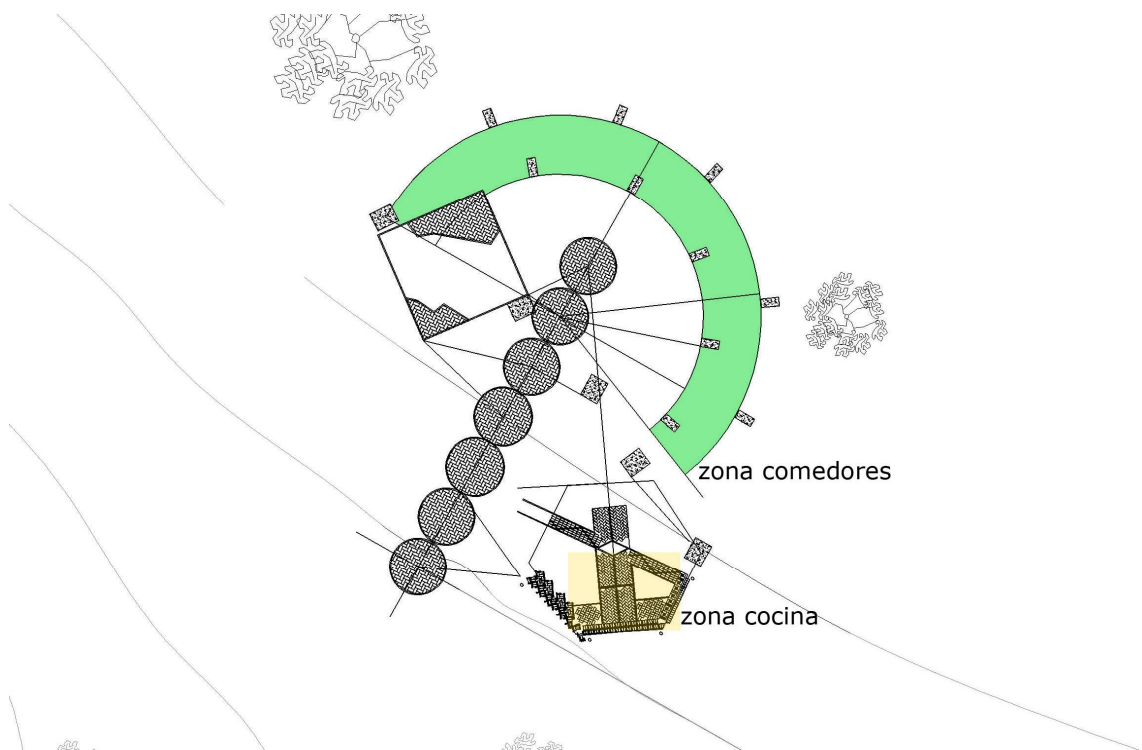


b) Zona de alimentación

La alimentación de los participantes es algo importante de considerar en la planificación del campamento. Por esta razón, y para que los participantes no corran ningún peligro, es que se requiere de ciertos criterios y cuidados en la alimentación.

De esta forma, es que la zona se materializa en el restaurante del campamento, el que se encuentra diseñado y construido de acuerdo al tipo de actividad que se realiza, con un diseño rústico en armonía con el entorno natural. La gran preocupación de esta zona es brindar una alimentación saludable a los participantes, permitiendo que estos tengan la energía suficiente para realizar las actividades programadas sin mayor problema.

Figura N° 19: Zona de alimentación.



c) Zona de recreación

La zona de recreación, se encuentra establecida por todos los espacios dirigidos a la realización de actividades educativas, deportivas y de recreación. En esta área, se cuenta con toda la implementación y la infraestructura necesaria para realizar las siguientes actividades:

- Construcción de fuego con equipo rudimentario.
- Paseos en Kayak (salida al río Aconcagua).
- Caminatas.
- Canopy y rappel.
- Escalada deportiva y ciclismo.
- Interpretación de mapas y orientación por medio de la brújula.
- Purificación del agua.
- Métodos de comunicación, supervivencia y seguridad.
- Cuidado del medio ambiente y estudio de plantas.

Figura N° 20: Zona de recreación.

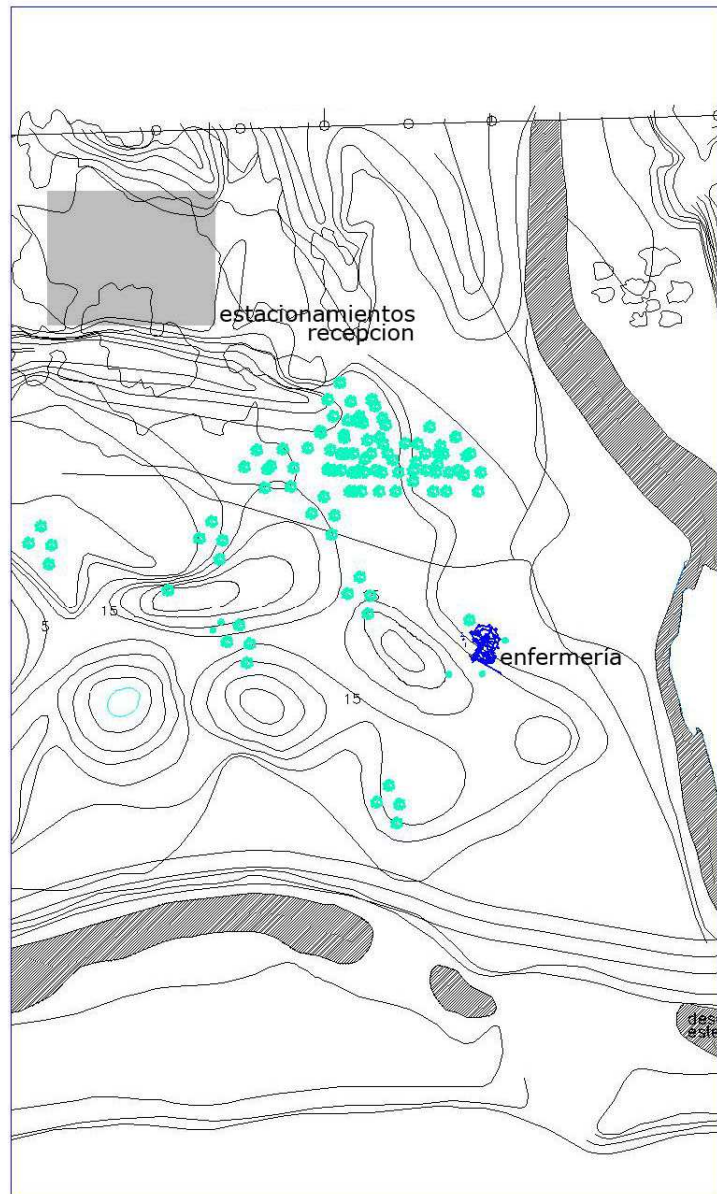


d) Zonas externas

Las zonas externas se encuentran establecidas por todos los sectores o áreas ubicadas en el entorno del campamento, siendo consideradas como las instalaciones fundamentales y necesarias que debe tener la empresa para la realización efectiva de las actividades. La zona externa cuenta con:

- Áreas verdes.
- Enfermería.
- Recepción.
- Estacionamientos.
- Servicios higiénicos.

Figura N° 21: Zonas externas.



e) Lay Out de plantas y oficinas:

A continuación se presenta la distribución del campamento de acuerdo a las zonas recién mencionadas:

Figura N° 22: Lay Out de plantas y oficinas.²⁸



²⁸ Elaboración y diseño. Estudiante de arquitectura, Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, Felipe Hödar Bozzolo.

3.3 Estudio técnico.

a) Ubicación de la empresa o localización:

En este punto, se justificará la ubicación de la empresa y sus instalaciones, considerando para ello diversos factores. No se realizó una evaluación comparativa en relación a otro terreno, debido a que el sector específico en donde se ubica el campamento, se encuentra estratégicamente establecido. La decisión de localización iguala los criterios de eficiencia y competencia, buscando crear ventajas por sobre los competidores. De esta forma, el lugar escogido permite la óptima ejecución de las actividades y servicios.

La empresa estará ubicada en el sector de Punta Piedra, Mantagua, en el camino costero entre la comuna de Concón y la comuna de Quintero.

Figura N° 23: Ubicación “Campamento de Aventura Mantagua”.

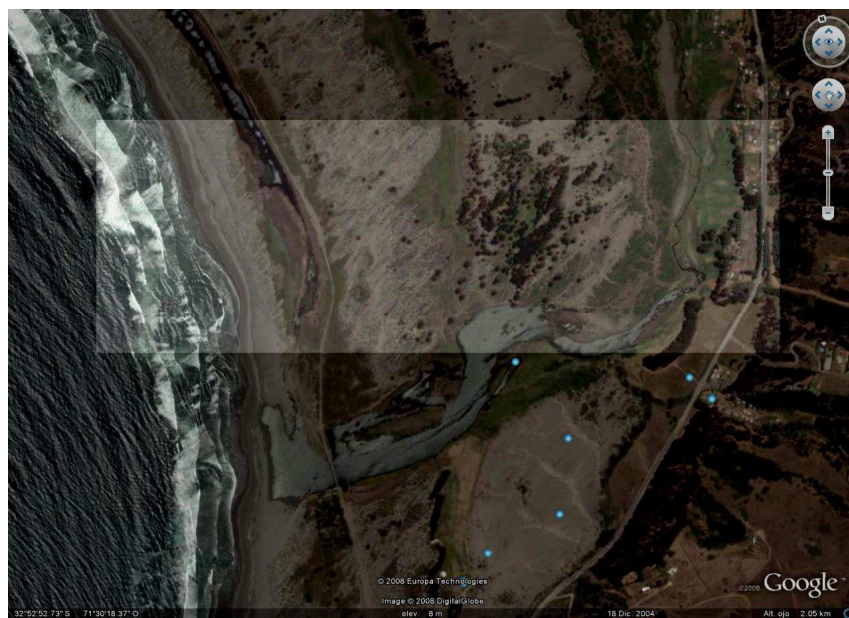


Figura N° 24: Zonas de influencia.



b) Estudio de localización:

En un comienzo, la empresa evaluó diversas opciones de localización, sin embargo, se determinó que el sector de punta piedra, es el más óptimo para la realización del proyecto. Por esta razón, es que en el presente estudio se muestran los criterios y factores para la elección del lugar:

- **Insumos o servicios:** Se analiza si la materia es fácilmente producible en el lugar, es decir, se determina si es posible ejecutar de manera íntegra los servicios y actividades que realiza la empresa.
- **Estructura física:** Análisis de la existencia de accesos y carreteras. Es necesario destacar que el camino costero entre Concón y Quintero, se encuentra totalmente pavimentado y en buenas condiciones, mientras que el acceso específico al sector de Punta Piedra está en constantes reparaciones para su mejora.
- **Disponibilidad de mano de obra:** Se espera que dentro de la región de Valparaíso exista mano de obra calificada, lo que permitiría una disminución de los costos en caso de necesitar personas de localidades más lejanas. Al mismo tiempo, hay que señalar que se pretende contar con personal perteneciente a las comunas cercanas a la empresa.
- **Posibilidades de eliminación de desperdicios:** Las características medioambientales del sector en donde se ubica la empresa, fundamentan la preocupación por realizar una afectiva eliminación de los desperdicios generados por las actividades de la empresa. Producto de esto, es que se realiza un innovador método de limpieza enfocado en el reciclaje y en la creación de conciencia.
- **Seguridad:** El sector de Punta Piedra se encuentra estratégicamente ubicado entre dos comunas muy importantes de la Región de Valparaíso. De esta forma, se cuenta con la existencia de servicios adecuados de seguridad en ambas comunas. De estos servicios, se destacan: Bomberos de Concón, Carabineros de Concón, Carabineros de Quintero, Policlínico de Concón.
- **Cercanía al mercado:** Como se mencionó en un principio, la región en que se ubica la empresa posee la segunda mayor cantidad de establecimientos educacionales del país, lo que refleja la cantidad de posibles participantes. Además, el sector específico en donde se ubica el campamento, facilita el acceso para los participantes que vienen de las distintas regiones del país.
- **Aceptación social:** Se descarta completamente la posibilidad de que ocurra algún problema con los pobladores de las localidades vecinas. Esto se debe a que las actividades que se realizan en el campamento benefician claramente a los participantes, aportando al desarrollo social del sector.

3.3.1 Recursos técnicos.

Las necesidades que tendrá la empresa para la prestación de sus servicios, en relación a los recursos técnicos, construcciones y terreno, son las siguientes:

a) Zona de alojamiento:

Esta unidad está destinada a alojar a los participantes del campamento, y cuenta con dos sectores separados para hombres y mujeres. El sector se encuentra habilitado para practicar los métodos de campamento y para levantar las tiendas en donde van a dormir los participantes.

La zona posee una superficie construida total de 190 m². Se encuentra diseñada con materiales como piedra, vidrio y madera buscando causar el menor contraste posible con el entorno. La unidad habitacional se caracteriza por la innovadora forma de cubos de madera que tiene, los que se encuentran dispuestos para la habilitación de las carpas de acampar. Cada cubo posee el espacio suficiente para la habilitación de 3 carpas para 5 personas.

b) Zona de alimentación:

Esta unidad está destinada a ser un espacio de uso común para la alimentación de la totalidad de los participantes del campamento. Esta zona posee una superficie construida total de 220 m². Se encuentra diseñada en armonía con el entorno, y rodea el campamento con la forma de un semicírculo.

c) Zona de recreación:

En este sector del campamento se realizan las diversas actividades recreativas establecidas en el programa de la empresa. La zona posee una superficie construida total de 1.341 m² y es el escenario principal en donde se realizarán muchas de las actividades.

d) Zonas externas:

Por un lado, esta unidad está destinada para la construcción de la recepción del campamento, para la habilitación del estacionamiento y para la habilitación de la enfermería del campamento. Por otro lado, esta zona posee una superficie construida total de 2.142 m² y los diseños se encuentran totalmente adaptados al entorno en donde se ubica la zona.

A continuación, se entrega el presupuesto realizado del terreno, y de las construcciones necesarias para la entrega del servicio.

Tabla N° 18: Inversión Fija Terreno.

Terreno (Superficie total 3.893 m²)	
Precio m ² :	0,95 UF / m ² .
Precio total del Terreno:	\$ 76.563.631

Tabla N° 19: Inversión Fija Construcciones.

Terreno (Superficie total 155 m²)	
Precio m ² :	8 UF / m ²
Precio total del Terreno:	\$ 25.670.480

3.4 Recursos humanos.

En el siguiente capítulo se profundizarán los temas de la organización de la empresa. Sin embargo, en este punto, se hará referencia a los profesionales o a la mano de obra requerida para la prestación del servicio en cada área o zona de trabajo ya mencionada. “Campamento de Aventura Mantagua”, requiere de un total de 21 personas para el funcionamiento de las cuatro zonas de trabajo. Todas las zonas están bajo la supervisión del Director del campamento, quien tiene a su cargo a un supervisor operativo encargado de las diversas áreas del campamento y de la comunicación entre estas. Se requiere del siguiente personal para el funcionamiento del campamento:

a) Zona de alojamiento:

- 4 Monitores y coordinadores.
- 2 personal de aseo, jardinero.

b) Zona de recreación:

- 2 Profesores de Educación Física (Deportes de Aventura)
- 2 Guías de Scout especializados.

c) Zona de alimentación:

- 1 Jefe de cocina.
- 2 Ayudante de cocina.

d) Zonas externas:

- 1 Técnico en enfermería.
- 2 Recepcionista.
- 2 Vigilantes.
- 1 Supervisor.

3.5 Programa de producción.

En este punto, se contemplan las operaciones básicas necesarias para el desarrollo de los distintos sectores que conforman el campamento. De esta forma, es que a continuación se entrega el programa semanal del campamento, el que contiene la fecha, hora, el responsable y el tipo de actividad que realizan los participantes. Además, se describe el menú semanal del campamento:

a) Programa del campamento:

Día 1	Hora	Actividad	Responsable
Lunes	9:00	Recibimiento y actividad de bienvenida.	Director, Monitores, Profesores, Guías.
	10:30	Construcción de camas y equipo para acampar.	Monitores, Guías Scout.
	12:30	Almuerzo.	Monitores.
	14:00	Caminata de conocimiento:	Guías Scout, Monitores.
		- Construcción de fuego con equipo rudimentario.	Guías Scout, Monitores.
		- Interpretación de mapas.	Guías Scout, Monitores.
		- Orientación por medio de brújula.	Guías Scout, Monitores.
		- Métodos de comunicación, supervivencia y seguridad.	Guías Scout, Monitores.
	17:00	Colación.	Monitores.
	18:00	Vuelta al campamento.	Monitores.
	19:00	Descanso.	Monitores.
	20:00	Comida.	Monitores.
	21:00	Descanso.	Monitores.
	21:30	Actividades nocturnas:	Guías Scout, Monitores.
		- Fogata.	Guías Scout, Monitores.
		- Trekking nocturno con linternas.	Guías Scout, Monitores.
	23:00	Acostada.	Monitores.

Día 2	Hora	Actividad	Responsable
Martes	9:00	Levantada, aseo personal.	Monitores.
	9:30	Desayuno.	Monitores.
	10:30	Escalada deportiva.	Profesor Escalada, Monitores.
	13:00	Almuerzo.	Monitores.
	14:00	Descanso.	Monitores.
	14:30	Ciclismo:	Profesor Ciclismo, Monitores.
		- Campeonato de ciclismo mixto.	Profesor Ciclismo, Monitores.
		- Premiación a los ganadores.	Profesor Ciclismo, Monitores.
	17:00	Colación.	Monitores.
	18:00	Actividad educativa:	Guías de Scout, Monitores.
		- Empleo de técnicas para la conservación de alimentos.	Guías de Scout, Monitores.
		- Purificación del agua.	Guías de Scout, Monitores.
	20:30	Comida.	Monitores.
	21:30	Descanso.	Monitores.
	22:00	Observación astronómica.	Guías de Scout, Monitores.
	23:00	Acostada.	Monitores.

Día 3	Hora	Actividad	Responsable
Miércoles	9:00	Levantada, aseo personal.	Monitores.
	9:30	Desayuno.	Monitores.
	10:30	Canopy.	Profesor Canopy, Monitores.
	13:00	Almuerzo.	Monitores.
	14:00	Descanso.	Monitores.
	14:30	Campeonato de fútbol y voleibol.	Profesor Ed. Física, Monitores
	17:00	Colación.	Monitores.
	18:00	Actividad educativa:	Guías de Scout, Monitores
		- Taller de reciclaje de papel.	Guías de Scout, Monitores
		- Cocina al aire libre.	Guías de Scout, Monitores
	20:00	Comida al aire libre.	Guías de Scout, Monitores
	21:00	Descanso.	Monitores.
	21:30	Actividades nocturnas:	Guías de Scout, Monitores
		- Juegos nocturnos.	Guías de Scout, Monitores
		- Fogata.	Guías de Scout, Monitores
	23:00	Acostada.	Monitores.

Día 4	Hora	Actividad	Responsable
Jueves	9:00	Levantada, aseo personal.	Monitores.
	9:30	Desayuno.	Monitores.
	10:30	Kayak en humedales.	Profesor Kayak, Monitores
	13:00	Almuerzo.	Monitores.
	14:00	Descanso.	Monitores.
	14:30	Taller del "Cuidado del medio ambiente y estudio de plantas".	Guias de Scout, Monitores.
	17:00	Colación.	Monitores.
	18:00	Preparación actividad nocturna. Trabajo grupal.	Monitores, Guias de Scout
	20:00	Comida.	Monitores.
	21:00	Descanso.	Monitores
	21:30	Actividad nocturna:	Director, Monitores, Profesores, Guias.
		- Exposición trabajo grupal.	Director, Monitores, Profesores, Guias.
		- Premiación al mejor trabajo.	Director, Monitores, Profesores, Guias.
	23:00	Acostada.	Monitores.

Día 5	Hora	Actividad	Responsable
Viernes	9:00	Levantada, aseo personal.	Monitores.
	9:30	Desayuno.	Monitores.
	10:30	Rappel (descenso por cuerdas).	Profesor Rappel, Monitores.
	13:00	Almuerzo.	Monitores.
	14:00	Descanso.	Monitores.
	14:30	Orden del sector de alojamiento y de elementos personales.	Monitores, Guias de Scout.
	16:00	Despedida y entrega de regalos a los participantes.	Director, Monitores, Profesores, Guias.
	17:00	Colación.	Monitores.
	18:00	Retirada de los participantes.	Director, Monitores, Profesores, Guias.

b) Menú del campamento.

Día 1	
Almuerzo	Tallarines a la Bolognesa, pan, ensalada, jalea con frutas, jugo.
Colación	Yoghurt con cereales.
Comida	Crema de espinacas, pollo al jugo con arroz, fruta con miel, jugo.

Día 2	
Desayuno	Leche, té o jugo, huevos con jamón, pan.
Almuerzo	Pastel de papa, ensaladas, fruta con miel, jugo.
Colación	Leche con plátano y galletas.
Comida	Sapallos Italianos con arroz, ensaladas, fruta y jugo.

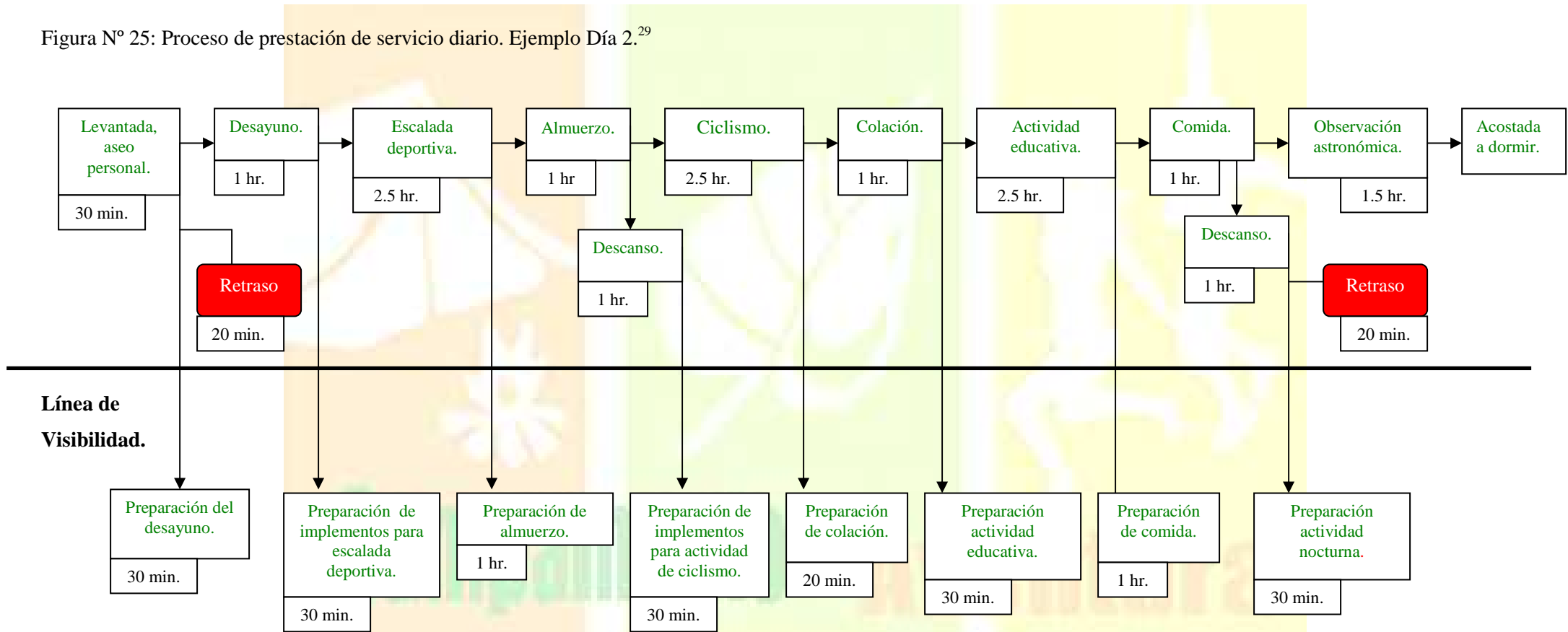
Día 3	
Desayuno	Leche, té o jugo, sandwich de queso, galletas.
Almuerzo	Atún al horno con papas doradas, fruta y jugo.
Colación	Leche con chocolate y queque.
Comida	Empanadas al horno, jugo y fruta.

Día 4	
Desayuno	Té, yoghurt, sandwich de jamón.
Almuerzo	Lentejas, ensaladas, fruta y jugo.
Colación	Leche de frutilla con galletas.
Comida	Puré con pavo al horno, frutas y jugo.

Día 5	
Desayuno	Leche con chocolate, sandwich aliado, galletas.
Almuerzo	Asado Alemán con ensaladas, fruta natural, jugo.
Colación	Leche malteada con pastel.

3.6 Diagrama de flujo de proceso.

Figura N° 25: Proceso de prestación de servicio diario. Ejemplo Día 2.²⁹



²⁹ Ver Anexo 4: Proceso de prestación de servicio.

3.7 Características de la tecnología.

La tecnología que requiere “Campamento de Aventura Mantagua” es, principalmente, para la gestión de la empresa, donde se deben coordinar las fechas y la disponibilidad del servicio de campamento. Es por esta razón, que se utilizará un software de control de reservas con el propósito de administrar y controlar las reservas de los participantes.

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

Tabla N° 20: Costo Software de reserva.³⁰

Software de reserva	\$ 780.000
---------------------	------------

3.7.1 Capacidad instalada.

El nivel máximo de producción que puede ofrecer “Campamento de Aventura Mantagua” en relación a los recursos de los cuales la empresa dispone, se establece en una capacidad total máxima de 80 participantes en el campamento. Estos clientes tendrán un completo servicio todo incluido, en donde podrán disfrutar por 5 días de las diversas actividades que se realizarán en el campamento, contando con: alojamiento, alimentación, actividades y toda la seguridad necesaria.

³⁰ Paula Riquelme Álvarez. Ingeniera en Informática.

CAPÍTULO IV: ORGANIZACIÓN

Este capítulo está enfocado en las personas que conforman la empresa “Campamento de Aventura Mantagua”, definiendo el papel desempeñado y la manera en que se desenvuelven para cumplir con los objetivos de la empresa.

4.1 Objetivos del área de organización.

A nivel organizacional, el principal objetivo es conformar un equipo de trabajo interdisciplinario que colabore y participe en el cumplimiento de los objetivos. Para poder desarrollar las actividades del campamento de manera efectiva, es necesario contar con un equipo responsable, capacitado en seguridad, con un buen manejo de grupos y que compartan la visión del cuidado y el respeto por la naturaleza.

Para lograr cumplir con este objetivo, es necesario reclutar al personal idóneo para cada área o zona de trabajo, estableciendo las distintas capacidades y conocimientos que debe tener cada uno para un buen desarrollo de los servicios de la empresa.

4.2 Estructura organizacional.

En este punto se desarrolla la estructura organizacional de la empresa con el propósito de establecer el sistema de papeles que han de desarrollar los miembros del campamento, y para lograr un trabajo en conjunto de forma óptima, alcanzando las metas fijadas en la planificación.

La empresa tendrá una estructura organizacional de tipo piramidal, en cuyo estamento principal o superior se encuentra el propietario de la empresa, quien delega las responsabilidades gerenciales y de administración general al Director del campamento. Desde este estamento, la estructura se divide en dos sectores a cargo de un supervisor administrativo y un supervisor operativo. Estos supervisores se encuentran a cargo a su vez de las distintas áreas de trabajo, las que tendrán también directa comunicación con el Director. Las distintas zonas de trabajo realizarán actividades específicas, cumpliendo diversas funciones, las que en conjunto conformarán un servicio integral y de alta calidad.

Las áreas o departamentos de trabajo son los siguientes:

1. Área administrativa: Este departamento lo compone el Director del campamento y el supervisor operativo de las distintas áreas. El Director tendrá que velar para que las metas se cumplan y que los procesos sean realizados de manera eficiente y eficaz, también deberá gestionar y concretar las relaciones públicas pertinentes. En esta área de trabajo, además, se establecen las definiciones de cada trabajo a realizar, asegurando así la comunicación entre las distintas áreas, y que se cuente con los recursos adecuados para la entrega del servicio.

2. Área de recepción: Esta es el área de permanente contacto con los participantes. El recepcionista del campamento es la principal vía de comunicación entre el Director y el público, por lo que se deberá estar siempre a disposición ante cualquier eventualidad. El recepcionista de la empresa estará a cargo, además, de realizar las reservas eventuales que realicen los establecimientos educacionales, y deberá realizar las inscripciones de los participantes del campamento. El área de recepción está compuesta también por el técnico en enfermería que posee la empresa, quien estará en contacto directo con los monitores en caso de que ocurra algún accidente.

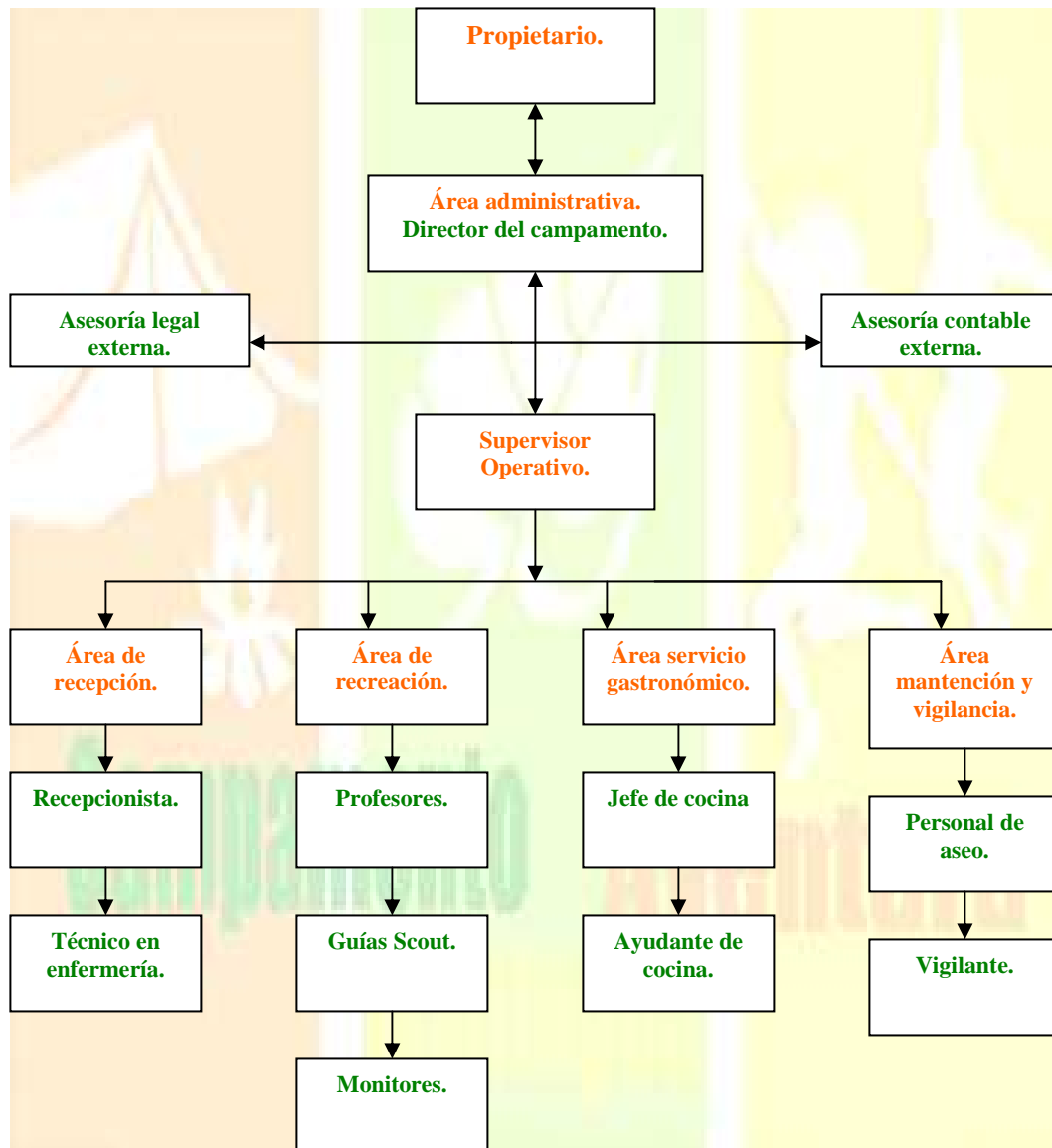
3. Área servicio gastronómico: Estará compuesta por el jefe de cocina de la zona de alimentación, quien será la persona encargada de entregar a los participantes un buen servicio gastronómico durante su estadía. Cabe destacar, que el jefe de cocina estará a cargo de esta área junto con su ayudante de cocina.

4. Área de recreación: El área de recreación está compuesta por los monitores, profesores y guías con los que cuenta la empresa para la realización de las diversas actividades consideradas en el programa del campamento. Todo este grupo deberá tener experiencia en este tipo de actividades, comprobando y asegurándose de que el estado de los equipos sea el óptimo para su funcionamiento.

5. Área mantención y vigilancia: Este departamento o área se encuentra compuesta por el personal de aseo, los vigilantes y el jardinero de la empresa. Esta área estará a cargo de la limpieza y el orden del campamento, además, de vigilar las zonas, preocupándose por la seguridad de los participantes.

4.3 Organigrama.

Figura N° 26: Representación gráfica de la estructura organizacional, empresa “Campamento de Aventura Mantagua”.³¹



La comunicación de la empresa “Campamento de Aventura Mantagua”, se basa en un sistema de roles en el que existe coordinación comunicativa y redes de comunicación entre las distintas áreas de trabajo. El Director del campamento define el modo en que cada miembro de la organización ha de trabajar, confirmando así el tipo de relación que han de mantener. Para garantizar la toma de decisiones y lograr niveles adecuados de motivación en los miembros, la empresa conformó una estructura organizacional que facilita la transmisión de la información.

Para que la información sea adecuadamente transmitida, es necesario que exista un flujo de comunicación que lo permita. El flujo de comunicación de “redes formales” establecido, sigue el camino trazado por la relación de los roles definidos en el organigrama de la empresa, ofreciendo de esta manera una estructura de comunicación sin obstrucciones.

³¹ Elaboración propia.

4.4 Funciones específicas por puesto.

Las tablas desarrolladas a continuación muestra el manual operativo para cada trabajador o puesto de trabajo de “Campamento de Aventura Mantagua”:³²

Manual operativo: Director del campamento.	
Perfil	Proactivo, Motivador, Capacidad conducción, Planificador, Organizador, Capacidad de determinar necesidades, Manejo de conflictos, Buen manejo de grupos.
Función	Es el responsable de proveer las definiciones de las tareas que tienen que realizar las distintas áreas de trabajo, debe asegurarse, además, de que los recursos sean los adecuados y que todo esté programado para satisfacer los requerimientos de los servicios de la empresa. Debe guiar el trabajo de los supervisores y preocuparse además de las relaciones públicas de la empresa.
Habilidades	Debe ser capaz de tener un buen manejo y conocimiento de las actividades que se realizan en el campamento, además, de anticiparse a situaciones críticas identificando problemas y gestionando acciones preventivas.
Responsabilidad	Será el responsable de definir las tareas que deban realizarse y dónde se realizarán, además, de gestionar los recursos suficientes para el logro de los objetivos dentro de las limitaciones que pudiera tener la empresa. Será responsable también de motivar y fomentar el trabajo en equipo en el campamento, y será el vínculo principal con los supervisores del campamento.

Manual operativo: Supervisor.	
Perfil	Capacidad para trabajar en equipo y coordinar con diversas instancias, capacidad de resolver dificultades emergentes y tomar decisiones. Por último los supervisores deben ser capaces de recolectar, registrar, ordenar y manejar fuentes de información y ser capaces de comunicar los objetivos en las distintas áreas.
Función	El supervisor debe ser un profesionalista en cualquiera de las carreras afines a la actividad, con la capacidad suficiente para vigilar el cumplimiento de los compromisos contractuales y controlar el desarrollo de los trabajos de las distintas áreas. En atención a estos requerimientos se deduce que el supervisor debe ser un profesionalista con la suficiente experiencia para comprender e interpretar todos los procedimientos y especificaciones necesarias para la entrega del servicio.
Habilidades	Capacidad de dirección y liderazgo, debe ser hábil en el manejo de grupos y en el trabajo de equipo. Debe ser capaz de dar y recibir órdenes.
Responsabilidad	Tiene la gran responsabilidad de supervisar que las distintas áreas del campamento estén funcionando de buena manera. Tiene la responsabilidad de tomar decisiones y de liderar las diversas actividades que se realizan en el campamento.

³² Elaboración propia.

Manual operativo: Recepcionista.	
Perfil	Buen carácter y disponibilidad, persona ordenada con capacidad de conducción para atender grupos de personas.
Función	El recepcionista posee un cargo de gran importancia, ya que se requiere de mucha coordinación para organizar las reservas, las llegadas de los participantes y las programaciones de las actividades. Además, atiende al público que solicita información dándole la orientación requerida.
Habilidades	Atender personal y público en general, expresarse y comunicarse correctamente, seguir instrucciones orales y escritas, y tratar en forma cortés al público en general.
Responsabilidad	Tiene la gran responsabilidad de dar una buena primera impresión ya que el recepcionista es el primer representante de la empresa con el cual un visitante se encuentra. Por este motivo es fundamental que la persona que se desempeñe en este puesto sea capaz de establecer buenas relaciones interpersonales, ser cortés, profesional y servicial.

Manual operativo: Técnico en enfermería.	
Perfil	Contar con conocimientos de enfermería para la atención de las urgencias médicas de los participantes. Poseer las habilidades y destrezas técnicas para realizar los procedimientos de primeros auxilios que pueden demandar las actividades.
Función	Estar en constante vigilancia en las actividades que se realicen, y preocuparse de la salud de los participantes del campamento.
Habilidades	Afrontar con capacidad y destreza situaciones de riesgo, peligro y retos en escenarios difíciles. Contar con una buena condición física y capacidad para movilizaciones, extracciones y levantamientos de pacientes. Actitud de ayuda, atención y servicio hacia la comunidad. Eficiencia en atender las solicitudes de auxilio de los participantes en situaciones de emergencia médica.
Responsabilidad	Posee una de las mayores responsabilidades, ya que debe estar capacitado para controlar cualquier problema médico que pueda afectar a los participantes del campamento.

Manual operativo: Jefe de cocina.	
Perfil	Deberá contar con experiencia en el rubro y tener conocimientos en el área nutricional, además, debe tener la capacidad de dirigir equipos de trabajo.
Función	Será el encargado de preparar la alimentación diaria de los participantes del campamento, por lo tanto será él quien deba realizar los pedidos de insumos y de mantener los alimentos en buen estado para su preparación.
Habilidades	Debe tener conocimientos culinarios y trabajar de forma ordenada y programada con espíritu de innovación y aprendizaje.
Responsabilidad	Posee la gran responsabilidad de alimentar diariamente a los participantes y preocuparse de que dicha alimentación posea los ingredientes nutritivos necesarios.

Manual operativo: Ayudante de cocina.	
Perfil	Deberá tener experiencia en el área, ser ágil y amable con las personas, además de tener la capacidad para trabajar en equipo.
Función	Encargado de ayudar en la preparación de los platos y en el servicio de los mismos. Debe, además, ayudar en todo lo que necesite el jefe de cocina.
Habilidades	Responsable, con espíritu de innovación y trabajo en equipo.
Responsabilidad	La elaboración y calidad de la entrega del servicio gastronómico será su responsabilidad.

Manual operativo: Profesores Educación Física.	
Perfil	Profesores energéticos, proactivos, cordiales, autoexigentes, con conocimiento en el área de los deportes de aventura y deportes extremos. Buen manejo de grupos.
Función	La función principal de los profesores se basa en el trabajo concreto con los participantes, llevando a cabo la entrega del servicio y realizando las diversas actividades contempladas en el programa del campamento. (Canpy, Kayak, Rappel, etc)
Habilidades	Debe ser un profesional hábil en el trabajo de grupos, teniendo la capacidad de enseñar técnicas y herramientas que beneficien a los participantes.
Responsabilidad	Tiene la gran responsabilidad de llevar a cabo las actividades deportivas del campamento, además de preocuparse por la seguridad de los participantes.

Manual operativo: Guías Scout.	
Perfil	Conocimiento y experiencia en la actividad. Manejo de grupos y de técnicas de campamento.
Función	Los guías del campamento tienen la función de realizar las distintas actividades o talleres educativos. Deben realizar las actividades asociadas al contacto con la naturaleza, el estudio de plantas, la orientación y los métodos de campamento.
Habilidades	Ser personas responsables que logren entregar a los participantes conocimientos y herramientas que ayuden al desarrollo espiritual, físico y social de los participantes.
Responsabilidad	Crear un ambiente grato de conocimiento, convivencia y entretenimiento.

Manual operativo: Monitores.	
Perfil	Responsable, tolerante, excelente manejo de grupos, preocupado de atender a los participantes y que sea capaz de seguir la programación del campamento. Debe tener conocimientos y ser capaz de gestionar actividades de recreación.
Función	Deberá estar en constante contacto con los participantes, preocupándose de que la estadía en el campamento sea grata y de forma segura. Deben, además, gestionar las distintas actividades, siendo un apoyo para los guías y profesores del campamento.
Habilidades	El monitor del campamento debe ser capaz de gestionar y guiar a un grupo de jóvenes en las distintas actividades que se realizan. Debe manejar diversas técnicas de campamento para llevar a cabo la entrega del servicio.
Responsabilidad	Tiene la responsabilidad de cuidar a los participantes y preocuparse de que participen de todas las actividades del campamento. Son responsables, además, de preocuparse de los participantes en caso de que estos presenten algún problema.

Manual operativo: Personal de aseo.	
Perfil	Personas cordiales, responsables y con experiencia en el área.
Función	La función principal del personal de aseo es preocuparse de la mantención diaria del campamento. Deberá mantener la limpieza y orden en las distintas zonas del campamento.
Habilidades	Conocimiento en carpintería y electrónica.
Responsabilidad	Tiene la gran responsabilidad de llevar a cabo las actividades deportivas del campamento, además de preocuparse por la seguridad de los participantes.

Manual operativo: Vigilante.	
Perfil	Persona ágil, responsable y con ganas de trabajar en equipo. Certificación de guardia de seguridad OS-10.
Función	Tomar las prevenciones y medidas necesarias, según sea el caso, para evitar riesgos de robos, incendios, entre otros. Además de preocuparse de la seguridad y necesidades de los participantes.
Habilidades	Debe ser un profesional hábil en el trabajo de grupos, teniendo la capacidad de enseñar técnicas y herramientas que beneficien a los participantes. Conocimiento en primeros auxilios.
Responsabilidad	Informar diariamente a la administración sobre las novedades presentadas durante el turno.

4.5 Reclutamiento.

La empresa “Campamento de Aventura Mantagua”, utilizará un tipo de reclutamiento externo debido a que se encuentra en una etapa de introducción al mercado y no se cuenta con personal para llevar a acabo este proceso de manera interna.

El reclutamiento externo se realizará a través de lo que se conoce como una publicidad de una vacante laboral, por medio de periódicos (Mercurio de Valparaíso), agencias de empleo (www.zonajobs.cl, www.laborum.com, www.boomeran.cl), universidades, contactos personales, entre otros. Debido a la cantidad de personal requerido, se espera concretar esta etapa tres meses antes del funcionamiento del campamento. Después del tiempo de promoción de la vacante, se realizará el contacto preliminar con los candidatos potenciales, donde se solicitará información de su preparación académica y experiencia laboral; esto se efectuará un mes antes de la macha blanca. Dentro del mes anterior a la marcha blanca, se procederá a la evaluación inicial, la cual consistirá en entrevistas personales con los encargados por áreas y con el Director del campamento.

4.5.1 Selección.

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:

- Currículum Vitae tipo mixto: Información cronológica de la experiencia laboral y también de las funciones específicas desarrolladas en cada puesto.
- Carta de presentación: será de necesario que el candidato la presente al momento de entregar su currículum.
- Ficha de solicitud de empleo: el formato de esta ficha será entregado por la empresa, la que deberá ser completada por el solicitante y entregada junto con los dos documentos previamente mencionados.

4.5.2 Contratación.

En este ítem, 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 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.

El contrato deberá contener los siguientes datos:

- 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, sean 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.

Tabla N° 21: Tipo de contrato por cargo.

Cargo	Tipo de contrato
Director del campamento	Contrato de plazo indefinido
Supervisores	Contrato de plazo indefinido
Recepcionista	Contrato de plazo indefinido
Técnico en enfermería	Contrato de plazo indefinido
Chofer	Contrato de plazo indefinido
Jefe de cocina	Contrato de plazo indefinido
Ayudante de cocina	Contrato de plazo indefinido
Profesores Educación Física	Contrato de plazo indefinido
Guías Scout	Contrato de plazo indefinido
Monitores	Contrato de plazo indefinido
Personal de aseo	Contrato de plazo indefinido
Vigilante	Contrato de plazo indefinido

4.6 Desarrollo del personal.

Para que la empresa cuente con personal con herramientas eficientes a la hora de entregar el servicio, se desarrollarán los siguientes aspectos en el personal.

a) Adiestramiento.

Es el entrenamiento básico que será entregado en el momento en que ingrese a la estructura de la empresa, se le otorgarán los deberes y obligaciones que deberá cumplir en su labor para la empresa. Es decir, una vez que el personal haya formalizado su relación con la empresa, se le indicarán sus deberes y obligaciones.

c) Capacitación.

La empresa pretende tener un equipo interdisciplinario de muy buena calidad y apto para la realización de las distintas actividades que componen el servicio. Es por ello, que la capacitación es una manera de proporcionar las habilidades necesarias para desempeñar el trabajo con mayor eficiencia. De esta manera, se buscará que el personal adquiera y desarrolle conocimientos relativos al trabajo que deberá realizar.

4.7 Sueldos y salarios.

La asignación de remuneraciones se ha realizado por medio del estudio comparativo a nivel de mercado, en donde se han analizado pagos en puesto similares. Los valores que se indican, corresponden a las remuneraciones brutas a pagar para cada cargo, las que incluyen todos los haberes imponibles, no imponibles y la gratificación legal correspondiente.

A estos valores, solamente se debe agregar el porcentaje correspondiente a la Mutua de Seguridad y al Seguro de Cesantía.

A continuación, se entregan los sueldos brutos mensuales y anuales correspondientes al personal total de “Campamento de Aventura Mantagua”.

Tabla N° 22: Remuneraciones personal “Campamento de Aventura Mantagua”

Cargo	Cantidad	Sueldo Mensual	Sueldo Anual
Director.	1	\$ 1.000.000	\$ 12.000.000
Supervisor.	1	\$ 450.000	\$ 5.400.000
Recepcionista.	2	\$ 300.000	\$ 7.200.000
Técnico en enfermería.	1	\$ 250.000	\$ 3.000.000
Jefe de cocina.	1	\$ 300.000	\$ 3.600.000
Ayudante de cocina.	2	\$ 250.000	\$ 6.000.000
Profesores.	2	\$ 350.000	\$ 8.400.000
Guías Scout.	2	\$ 300.000	\$ 7.200.000
Monitores.	4	\$ 300.000	\$ 14.400.000
Personal de aseo.	2	\$ 250.000	\$ 6.000.000
Vigilante.	2	\$ 250.000	\$ 6.000.000
Total	21	\$ 6.600.000	\$ 79.200.000

- Aporte a la Mutua de Seguridad (0,95%): \$ 752.400 anual.
- Aporte Seguro de Cesantía (2,4%): \$ 1.900.800 anual.

De acuerdo con estas cifras, el Gasto Anual por concepto de remuneraciones asciende a la suma de **\$ 81.853.200**, el que se reajusta anualmente en el IPC.

4.8 Relaciones de trabajo.

Con el propósito de que exista un buen clima de trabajo, es que se debe crear un ambiente grato en donde las personas que pertenezcan a la empresa se sientan cómodas, apreciando su trabajo y aportando también con diferentes ideas para la empresa.

Algunos aspectos que se han transformado en los aportes principales para consolidar un ambiente de trabajo propicio, son los siguientes:

a) Motivaciones:

Dentro de las herramientas de motivación de la empresa, se encuentran las relacionadas con destacar el buen cumplimiento de las asignaciones y responsabilidades de cada puesto. Se buscará siempre destacar las actitudes positivas de cada uno, haciéndoles sentir que son parte de la empresa, y dándoles a conocer cuán importante es su labor en el funcionamiento de la misma.

b) Comunicación:

El sistema de comunicación, tendrá como objetivo el intercambio de información entre el personal, dando apoyo a todas las áreas y procesos de la organización. Para esto, es que se realizarán periódicas reuniones con el propósito de evaluar el funcionamiento y el logro de metas, y se privilegiará la comunicación cara a cara para garantizar la comprensión de todos los involucrados. Es necesario destacar, que no se descartan medios escritos como boletines o afiches para la comunicación.

c) Trabajo en equipo:

El trabajo en equipo que deben realizar las distintas áreas del campamento es un aspecto fundamental y de gran relevancia para el buen funcionamiento y desarrollo de los procesos productivos de la empresa, sirviendo, además, para el logro concreto de los objetivos planteados.

d) Calidad personal y de vida:

Se complementará el desarrollo personal de los trabajadores, mediante la implementación de cursos de capacitación, esperando lograr una mejora en la calidad de vida a través de la educación y el desarrollo de nuevas habilidades y conocimientos. De esta forma, además se logra fomentar el trabajo en equipo, a través de la interacción entre el personal.

CAPÍTULO V: ASPECTOS LEGALES

5.1 Aspectos legales de la organización.

La empresa “Campamento de Aventura Mantagua”, podrá constituirse como tal, a través de una persona jurídica formada, exclusivamente por una persona natural, con patrimonio propio y distinto al del titular. Antes, obligatoriamente, para constituir una sociedad se requerían como mínimo dos personas, porque la sociedad es un contrato y en todo contrato debe haber dos partes. Sin embargo, actualmente, existen las 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 las 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, que permite a una persona natural actuar con dos personalidades distintas. Así visto, estamos frente a una separación de patrimonios, pero más específicamente, ante la creación de un patrimonio de afectación con un objeto específico, señalado en la escritura pública de constitución.

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).

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

Tabla N° 23: Características de procedimientos de conformación de sociedad

Escrituración y redacción por medio de abogado
Autenticación por medio de notario.
Publicación en diario oficial y diario con mayor frecuentación en la región.
Inscripción en bienes raíces y comercio.
Iniciación de actividades en servicios de impuestos internos.

“Campamento de Aventura Mantagua” deberá trabajar, además, bajo las normas y regulaciones presentes en el entorno en que funciona la empresa, considerando para la implementación a las entidades regulatorias, políticas gubernamentales y políticas de medio ambiente, entre otras:

- Decreto Supremo N° 301 Reglamento sobre Condiciones Sanitarias Mínimas de los Campings o Campamentos de Turismo. Ministerio de Salud.
- 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 19.300 y Decreto Supremo N° 95/01 Reglamento del Sistema de Evaluación de Impacto Ambiental. Ministerio Secretaría General de la Presidencia
- Decreto Supremo N° 47/92 Ordenanza General de Urbanismo y Construcciones. Ministerio de Vivienda y Urbanismo.
- Decreto Supremo N° 977/97 Reglamento Sanitario de los Alimentos. Ministerio de Salud.
- Regulación normas oficiales de actividades de turismo aventura:
 - Norma NCh2985 - Of2006 Excursionismo o Trekking.
 - Norma NCh2975 - Of2006 Senderismo o Hiking.
 - Norma NCh3018 - Of2006 Escalada en Roca.
 - Norma NCh3025 - Of2006 Desplazamiento por cables: Canopy, Rappel.
 - Norma NCh3016 - Of2006 de Paseos Náuticos, Norma NCh3001 - Of2006 de Cabalgatas.

5.2 Aspectos legales de la edificación.

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

- Permiso Director de Obras Municipales de la Ilustre Municipalidad de Quintero.
- Permiso
- Certificado de Informaciones Previas.
- Certificado de aprobación de Anteproyecto de Obra de Edificación.
- Solicitud de Aprobación de Proyecto de Obra.
- Fotocopia de Certificado de Informaciones Previas.
- Formulario único de estadísticas de edificación
- Informe revisor independiente o de arquitecto cuando corresponda.
- Certificado de factibilidad de dación de servicios de agua potable y alcantarillado.
- Planos de arquitectura numerados, solicitados por la Ilustre Municipalidad de Quintero.
- Cuadro de superficies.
- Planos de estructura y plano comparativo de sombras cuando corresponda.
- Especificaciones técnicas de las partidas contempladas en el proyecto.
- Autorización Municipal de acuerdo al Plan Regulador Intercomunal de Valparaíso.
- Levantamiento topográfico.
- Aprobación SESMA.
- Informe de la Secretaria Regional del Ministerio de Vivienda y Urbanismo y del Servicio Agrícola Ganadero.

CAPÍTULO VI: ESTUDIO FINANCIERO

En el capítulo desarrollado a continuación, se abordarán los temas relacionados con la viabilidad financiera del proyecto, lo que determinará la postergación, rechazo o aprobación de este.

Es necesario destacar la importancia de este capítulo, debido a que se requieren de recursos financieros para poder realizar las actividades necesarias de inicio de la empresa, así como futuras proyecciones de la misma. Por esta razón, es que en el siguiente apartado se estudiarán las características financieras presentes en el proyecto, analizando variables relevantes en cuanto a la inversión inicial, los ingresos, la estimación de ventas y los costos de la empresa.

6.1 Objetivos.

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

- Analizar la viabilidad financiera de un proyecto. Se sistematiza la información monetaria de los estudios precedentes y se analiza su financiamiento con lo cual se está en condiciones de efectuar su evaluación.
- Ordenar y sistematizar la información: en este aspecto se consideraran los costos obtenidos en los capítulos previos, como lo son los costos en producción acuícola, en inversión inicial de infraestructura, mano de obra, promoción, publicidad, entre otros.
- Elaborar cuadros analíticos y antecedentes: se considerarán los antecedentes para la construcción del flujo de caja pertinente. Para esto, se considerarán aspectos adicionales que tengan relación con el proyecto, teniendo en cuenta que éste último está dentro de un contexto en particular.
- 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 TIR, VAN y PAYBACK para determinar la viabilidad económica del proyecto.

6.3 Elementos de la Inversión Inicial.

Tabla N° 24: Inversión Inicial.³³

Terreno	\$ 76.563.631
Construcciones	\$ 25.670.480
Equipamiento	\$ 18.946.200
Tecnología	\$ 780.000
Página Web y Promoción	\$ 1.500.000
Trámites legales	\$ 1.150.000
Total Inversión Inicial	\$ 124.610.311

Es necesario mencionar que en el sexto año de funcionamiento, se realizara una nueva inversión correspondiente a la reposición parcial del equipamiento del campamento.

Esta inversión se realiza debido a los posibles deterioros que pueden tener las carpas de acampar y los distintos elementos para la realización de las actividades. Esta nueva inversión se depreciará en 6 años a contar del año 7.

Tabla N° 25: Inversión sexto año.

Inversión Equipamiento Año 6	\$ 7.578.480
-------------------------------------	--------------

El capital de trabajo empleado corresponde a los Gastos Fijos de los 3 primeros meses de funcionamiento de la empresa, y se cuenta con un pozo de \$ 2.250.000 para los gastos relacionados a la alimentación y a los suministros que se requieran en dicho periodo.

Tabla N° 26: Capital de Trabajo.

Gastos Fijos 3 meses	\$ 25.603.245
Alimentación y Suministros	\$ 2.250.000
Total	\$ 27.853.245

6.4 Ingresos.

Para poder determinar los ingresos que percibirá la empresa en un periodo 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.

³³ Ver Anexo 5: Equipamiento y Anexo 6: Depreciación.

6.4.1 Demanda esperada.

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

- Escenario optimista: En un escenario optimista la ocupación del recinto será de 70 participantes, lo que corresponde a un 87,5% de la capacidad instalada. El campamento funciona 3 semanas de cada mes (75%) durante todo el año. La ocupación total anual corresponde a 2.520 personas, lo que representa un 3,8% del público objetivo.
- Escenario normal: En un escenario normal la ocupación del recinto será de 60 participantes, lo que corresponde a un 75% de la capacidad instalada. El campamento funciona 2 semanas de cada mes (50%) durante la mitad del año, y 3 semanas de cada mes (75%) durante la otra mitad del año. La ocupación total anual corresponde a 1.800 personas, lo que representa un 2,7% del público objetivo.
- Escenario pesimista: En un escenario pesimista se plantea que la ocupación del recinto será de 50 participantes, lo que corresponde a un 62,5% de la capacidad instalada. El campamento funciona 2 semanas de cada mes (50%) durante la mitad del año, y 3 semanas de cada mes (75%) durante la otra mitad del año. La ocupación total anual corresponde a 1.500 personas, lo que representa un 2,3% del público objetivo.

6.4.2 Proyección de la demanda.

Para cada uno de estos escenarios, se estimará que la demanda se incrementará anualmente en un porcentaje equivalente al 2%.

Tabla N° 27: Proyección de la demanda.

	Escenario Optimista	Escenario Normal	Escenario Pesimista
Año 1	2.520	1.800	1.500
Año 2	2.570	1.836	1.530
Año 3	2.622	1.873	1.561
Año 4	2.674	1.910	1.592
Año 5	2.728	1.948	1.624
Año 6	2.782	1.987	1.656
Año 7	2.838	2.027	1.689
Año 8	2.895	2.068	1.723
Año 9	2.953	2.109	1.757
Año 10	3.012	2.151	1.793

Este aumento en la demanda, debería ser absorbido a través de un incremento en la tasa de ocupación de la capacidad instalada y por un aumento en las semanas de ocupación mensual.

6.4.3 Precio del servicio

Para los efectos de la evaluación financiera, se estimará que el precio del servicio se reajustará anualmente en un porcentaje equivalente al IPC (Índice de Precios al Consumidor), más un incremento real anual de un 2%, con el propósito de incrementar las utilidades del proyecto en el tiempo.

Para establecer los ingresos del proyecto, considerando el descuento de promoción por venta, se estimará que el 25% de la ocupación anual se acogerá a este beneficio, por lo que se considerará para la evaluación, un precio promedio ponderado de \$ **121.875**.

Tabla N° 28: Tarifas servicio “Campamento de Aventura Mantagua”.

Precio diario por persona "All Inclusive" sin descuento	\$ 25.000
Precio total del servicio (5 días) sin descuento	\$ 125.000
Precio total del servicio (5 días) con descuento	\$ 112.500
Precio Promedio Ponderado (5 días) año 1	\$ 121.875
Precio Promedio Ponderado (5 días) año 2	\$ 124.313
Precio Promedio Ponderado (5 días) año 3	\$ 126.799
Precio Promedio Ponderado (5 días) año 4	\$ 129.335
Precio Promedio Ponderado (5 días) año 5	\$ 131.921
Precio Promedio Ponderado (5 días) año 6	\$ 134.560
Precio Promedio Ponderado (5 días) año 7	\$ 137.251
Precio Promedio Ponderado (5 días) año 8	\$ 139.996
Precio Promedio Ponderado (5 días) año 9	\$ 142.796
Precio Promedio Ponderado (5 días) año 10	\$ 145.652

6.5 Costos operacionales.

Dentro de los egresos de la empresa, se señalarán aquellos gastos generales (fijos) que se mantienen constantes, y aquellos variables que son los que sufren modificaciones cuando la demanda se ve afectada.

6.5.1 Gastos generales.

Tabla N° 29: Gastos generales de la empresa.

	Mensual	Anual
Promoción:	\$ 623.315	\$ 7.479.780
Luz:	\$ 285.000	\$ 3.420.000
Agua:	\$ 190.000	\$ 2.280.000
Comunicación:	\$ 175.000	\$ 2.100.000
Gas:	\$ 175.000	\$ 2.100.000
Asesor Legal	\$ 150.000	\$ 1.800.000
Asesor Contable	\$ 250.000	\$ 3.000.000
Aseo y Mantención:	\$ 90.000	\$ 1.080.000
Artículos de Oficina:	\$ 70.000	\$ 840.000
Varios:	\$ 50.000	\$ 600.000
Total Gastos Generales	\$ 2.058.315	\$ 24.699.780

Se estimará que el gastos generales, se incrementa solamente en el equivalente al IPC anual.

6.5.2 Costos variables.

Se considera como costo variable a la alimentación diaria que se entrega a los participantes. De acuerdo a la cadena de producción de los servicios, es solo esta variable la que se ve afectada por las modificaciones en la demanda.

Se han analizado los costos promedio de los distintos menús diarios, y se ha establecido como costo promedio ponderado, un valor de \$ 5.400 pesos por las cuatro comidas diarias, lo que representa un costo semanal en alimentación por persona de \$ 27.000 pesos.

Tabla N° 30: Costos variables de alimentación.

Costo promedio desayuno	\$ 650
Costo promedio almuerzo	\$ 2.100
Costo promedio colación	\$ 550
Costo promedio comida	\$ 2.100
Costo promedio total	\$ 5.400

Tabla N° 31: Costos Variables de la empresa.

Escenario	Anual
Costo Optimista:	\$ 68.040.000
Costo Normal:	\$ 48.600.000
Costo Pesimista:	\$ 40.500.000

Se estimará que el costo unitario variable, se incrementa solamente en el equivalente al IPC anual, y los costos totales variables en función de la demanda. Esto significa un incremento anual equivalente a un 2 % real.

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 optimista, normal y pesimista, se aplico la siguiente formula:

$$- \quad R_f + \beta (R_m + R_f)$$

R_f: 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. De acuerdo al horizonte de evaluación se ha considerando tasa BCU correspondiente a 7,75%

β: 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.

R_m: La tasa de rendimiento de mercado corresponde a 12%.

De acuerdo a lo anterior la tasa de descuento o exigencia para estos escenarios será la siguiente:

Tabla N° 32: Calculo tasa de descuento.

$7,75\% + 1 (12\% - 7,75\%) = 12\%$

- Para la obtención de la tasa de descuento con la que se evaluará el escenario normal con financiamiento bancario, se aplicó la siguiente formula:

$$- \mathbf{Kd (1 - t)}$$

Kd: La tasa de interés antes de impuesto anual es de 6 %.

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:

Tabla N° 33: Tasa Préstamo Bancario.

$0,06*(1-0,17) = \mathbf{0,0498}$

Tabla N° 34: Costo Promedio Ponderado Capital.

		Ponderación	Tasa	P * T
Préstamo Bancario	\$ 75.000.000	0,491920836	0,0498	0,024
Capital Propio	\$ 77.463.556	0,508079164	0,12	0,061
Total	\$ 152.463.556	1		8,50%

Cabe destacar que se aplicara también a todos los escenarios, una tasa de descuento del 20%. 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.

Tabla N° 35: Flujo Libre Escenario Optimista (pesos del año 0).

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ingresos Totales		307.125.000	319.484.410	332.466.978	345.841.790	359.880.488	374.345.920	389.518.338	405.288.420	421.676.588	438.703.824
Remuneraciones		81.853.200	81.853.200	81.853.200	81.853.200	81.853.200	81.853.200	81.853.200	81.853.200	81.853.200	81.853.200
Gastos Generales		24.699.780	24.699.780	24.699.780	24.699.780	24.699.780	24.699.780	24.699.780	24.699.780	24.699.780	24.699.780
Costos Variables		68.040.000	69.400.800	70.788.816	72.204.592	73.648.684	75.121.658	76.624.091	78.156.573	79.719.704	81.314.098
Costos Operacionales		174.592.980	175.953.780	177.341.796	178.757.572	180.201.664	181.674.638	183.177.071	184.709.553	186.272.684	187.867.078
Margen de contribución		132.532.020	143.530.630	155.125.182	167.084.218	179.678.824	192.671.282	206.341.267	220.578.867	235.403.904	250.836.746
Depreciación		2.993.147	2.993.147	2.993.147	2.993.147	2.993.147	2.993.147	4.123.294	3.518.217	3.504.717	3.323.073
Total antes de Impuesto		129.538.873	140.537.483	152.132.035	164.091.071	176.685.677	189.678.135	202.217.973	217.060.650	231.899.187	247.513.673
Impuesto		22.021.608	23.891.372	25.862.446	27.895.482	30.036.565	32.245.283	34.377.055	36.900.311	39.422.862	42.077.324
Total después de Impuesto		107.517.265	116.646.111	126.269.589	136.195.589	146.649.112	157.432.852	167.840.918	180.160.340	192.476.325	205.436.348
Depreciación		2.993.147	2.993.147	2.993.147	2.993.147	2.993.147	2.993.147	4.123.294	3.518.217	3.504.717	3.323.073
Inversión Inicial	124.610.311										
Nueva Inversión							7.578.480				
Capital de Trabajo	27.853.245										
Total	-152.463.556	110.510.412	119.639.258	129.262.736	139.188.736	149.642.259	152.847.519	171.964.212	183.678.557	195.981.042	208.759.421

Escenario optimista: En un escenario optimista la ocupación del recinto será de 70 participantes, lo que corresponde a un 87,5% de la capacidad instalada. El campamento funciona 3 semanas de cada mes (75%) durante todo el año. La ocupación total anual corresponde a 2.520 personas, lo que representa un 3,8% del público objetivo.

Tabla N° 36: Flujo Libre Escenario Normal (pesos del año 0).

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ingresos Totales		219.375.000	228.238.668	237.494.527	247.029.850	256.982.108	267.370.720	278.207.777	289.511.728	301.156.764	313.297.452
Remuneraciones		81.853.200	81.853.200	81.853.200	81.853.200	81.853.200	81.853.200	81.853.200	81.853.200	81.853.200	81.853.200
Gastos Generales		24.699.780	24.699.780	24.699.780	24.699.780	24.699.780	24.699.780	24.699.780	24.699.780	24.699.780	24.699.780
Costos Variables		48.600.000	49.572.000	50.563.440	51.574.709	52.606.203	53.658.327	54.731.494	55.826.123	56.942.646	58.081.499
Costos Operacionales		155.152.980	156.124.980	157.116.420	158.127.689	159.159.183	160.211.307	161.284.474	162.379.103	163.495.626	164.634.479
Margen de contribución		64.222.020	72.113.688	80.378.107	88.902.161	97.822.925	107.159.413	116.923.303	127.132.625	137.661.138	148.662.973
Depreciación		2.993.147	2.993.147	2.993.147	2.993.147	2.993.147	2.993.147	4.123.294	3.518.217	3.504.717	3.323.073
Total antes de Impuesto		61.228.873	69.120.541	77.384.960	85.909.014	94.829.778	104.166.266	112.800.009	123.614.408	134.156.421	145.339.900
Impuesto		10.408.908	11.750.492	13.155.443	14.604.532	16.121.062	17.708.265	19.176.002	21.014.449	22.806.592	24.707.783
Total después de Impuesto		50.819.965	57.370.049	64.229.517	71.304.482	78.708.716	86.458.001	93.624.008	102.599.958	111.349.829	120.632.117
Depreciación		2.993.147	2.993.147	2.993.147	2.993.147	2.993.147	2.993.147	4.123.294	3.518.217	3.504.717	3.323.073
Inversión Inicial	124.610.311										
Nueva Inversión							7.578.480				
Capital de Trabajo	27.853.245										
Total	-152.463.556	53.813.112	60.363.196	67.222.664	74.297.629	81.701.863	81.872.668	97.747.302	106.118.175	114.854.546	123.955.190

Escenario normal: En un escenario normal la ocupación del recinto será de 60 participantes, lo que corresponde a un 75% de la capacidad instalada. El campamento funciona 2 semanas de cada mes (50%) durante la mitad del año, y 3 semanas de cada mes (75%) durante la otra mitad del año. La ocupación total anual corresponde a 1.800 personas, lo que representa un 2,7% del público objetivo.

Tabla N° 37: Flujo Libre Escenario Pesimista (pesos del año 0)

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ingresos Totales		182.812.500	190.198.890	197.933.239	205.901.320	214.239.704	222.831.360	231.816.939	241.213.108	250.892.572	261.154.036
Remuneraciones		81.853.200	81.853.200	81.853.200	81.853.200	81.853.200	81.853.200	81.853.200	81.853.200	81.853.200	81.853.200
Gastos Generales		24.699.780	24.699.780	24.699.780	24.699.780	24.699.780	24.699.780	24.699.780	24.699.780	24.699.780	24.699.780
Costos Variables		40.500.000	41.310.000	42.136.200	42.978.924	43.838.502	44.715.273	45.609.578	46.521.770	47.452.205	48.401.249
Costos Operacionales		147.052.980	147.862.980	148.689.180	149.531.904	150.391.482	151.268.253	152.162.558	153.074.750	154.005.185	154.954.229
Margen de contribución		35.759.520	42.335.910	49.244.059	56.369.416	63.848.222	71.563.107	79.654.381	88.138.358	96.887.387	106.199.807
Depreciación		2.993.147	2.993.147	2.993.147	2.993.147	2.993.147	2.993.147	4.123.294	3.518.217	3.504.717	3.323.073
Total antes de Impuesto		32.766.373	39.342.763	46.250.912	53.376.269	60.855.075	68.569.960	75.531.087	84.620.141	93.382.670	102.876.734
Impuesto		5.570.283	6.688.270	7.862.655	9.073.966	10.345.363	11.656.893	12.840.285	14.385.424	15.875.054	17.489.045
Total después de Impuesto		27.196.090	32.654.493	38.388.257	44.302.303	50.509.712	56.913.067	62.690.802	70.234.717	77.507.616	85.387.689
Depreciación		2.993.147	2.993.147	2.993.147	2.993.147	2.993.147	2.993.147	4.123.294	3.518.217	3.504.717	3.323.073
Inversión Inicial	124.610.311										
Nueva Inversión							7.578.480				
Capital de Trabajo	27.853.245										
Total	-152.463.556	30.189.237	35.647.640	41.381.404	47.295.450	53.502.859	52.327.734	66.814.096	73.752.934	81.012.333	88.710.762

Escenario pesimista: En un escenario pesimista se plantea que la ocupación del recinto será de 50 participantes, lo que corresponde a un 62,5% de la capacidad instalada. El campamento funciona 2 semanas de cada mes (50%) durante la mitad del año, y 3 semanas de cada mes (75%) durante la otra mitad del año. La ocupación total anual corresponde a 1.500 personas, lo que representa un 2,3% del público objetivo.

Tabla N° 38: Flujo con Financiamiento Bancario (pesos del año 0)

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ingresos Totales		219.375.000	228.238.668	237.494.527	247.029.850	256.982.108	267.370.720	278.207.777	289.511.728	301.156.764	313.297.452
Remuneraciones		81.853.200	81.853.200	81.853.200	81.853.200	81.853.200	81.853.200	81.853.200	81.853.200	81.853.200	81.853.200
Gastos Generales		24.699.780	24.699.780	24.699.780	24.699.780	24.699.780	24.699.780	24.699.780	24.699.780	24.699.780	24.699.780
Costos Variables		48.600.000	49.572.000	50.563.440	51.574.709	52.606.203	53.658.327	54.731.494	55.826.123	56.942.646	58.081.499
Gastos Financieros		4.500.000	4.158.594	3.796.704	3.413.100	3.006.481	2.575.464	2.118.586	1.634.295	1.120.947	576.798
Costos Operacionales		159.652.980	160.283.574	160.913.124	161.540.789	162.165.664	162.786.771	163.403.060	164.013.398	164.616.573	165.211.277
Margen de contribución		59.722.020	67.955.094	76.581.403	85.489.061	94.816.444	104.583.949	114.804.717	125.498.330	136.540.191	148.086.175
Depreciación		2.993.147	2.993.147	2.993.147	2.993.147	2.993.147	2.993.147	4.123.294	3.518.217	3.504.717	3.323.073
Total antes de Impuesto		56.728.873	64.961.947	73.588.256	82.495.914	91.823.297	101.590.802	110.681.423	121.980.113	133.035.474	144.763.102
Impuesto		9.643.908	11.043.531	12.510.004	14.024.305	15.609.960	17.270.436	18.815.842	20.736.619	22.616.031	24.609.727
Total después de Impuesto		47.084.965	53.918.416	61.078.252	68.471.609	76.213.337	84.320.366	91.865.581	101.243.493	110.419.443	120.153.375
Depreciación		2.993.147	2.993.147	2.993.147	2.993.147	2.993.147	2.993.147	4.123.294	3.518.217	3.504.717	3.323.073
Amortización		5.690.097	6.031.503	6.393.393	6.776.997	7.183.616	7.614.633	8.071.511	8.555.802	9.069.150	9.613.299
Préstamo Bancario	75.000.000										
Inversión Inicial	49.610.311										
Nueva Inversión							7.578.480				
Capital de Trabajo	27.853.245										
Total	-152.463.556	44.388.015	50.880.060	57.678.006	64.687.759	72.022.868	72.120.400	87.917.364	96.205.908	104.855.010	113.863.149

Escenario Normal Financiamiento: Se considera un financiamiento bancario de \$75.000.000, a través de crédito hipotecario, el que se paga en 10 años con amortizaciones anuales, y con un interés de UF+ 6% anual sobre el saldo insoluto.

6.7 Resultados Financieros.

Para lograr analizar de buena manera los resultados financieros de los tres escenarios, se utilizan los criterios VAN, TIR y PAYBACK en cada escenario por separado. El criterio VAN, en términos financieros, se utiliza para analizar si hubo o no incrementos en el patrimonio de la empresa.

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 periodo de retorno de la inversión inicial.

6.7.1 Resultados financieros escenario optimista.

Tabla N° 39: Resultas escenario optimista.

	12%	20%
VAN	\$ 674.254.350	\$ 438.374.550
TIR	79,8%	79,8%
PAYBACK	1 año y 7 meses	1 año y 9 meses

El excedente monetario generado por el proyecto en un escenario optimista, con la ocupación de una tasa de descuento del 12%, nos indica que existe un incremento patrimonial de \$674.254.350, independiente de lo que se ha invertido. Con la utilización de una tasa de exigencia del 20%, el excedente monetario indica que existe un incremento patrimonial de \$438.374.550.

La TIR corresponde a la mayor tasa que se le puede exigir al proyecto. En ambos casos la tasa interna de retorno es de 79.8%, lo que afirma la rentabilidad del proyecto. Esto se debe a que la TIR es claramente superior a la tasa de exigencia.

Al aplicarse una tasa de exigencia del 12%, el período de recuperación será en 1 año y 7 meses, mientras que al utilizar una tasa de exigencia del 20%, la recuperación será en 1 año y 9 meses.

6.7.2 Resultados financieros escenario normal.

Tabla N° 40: Resultas escenario normal.

	12%	20%
VAN	\$ 295.012.580	\$ 163.523.200
TIR	43,2%	43,2%
PAYBACK	3 años y 2 meses	3 años y 9 meses

Este escenario, es sin duda el más objetivo y probable. Al aplicarse una tasa del 12%, el incremento patrimonial es de \$295.012.580, mientras que al utilizar una tasa de exigencia del 20%, el incremento patrimonial sería de \$163.523.200.

En ambos casos la TIR es mayor a la tasa exigida por el inversionista (43.2%), lo que representa la rentabilidad del proyecto.

Con una tasa del 12%, el período de recuperación sería en 3 años y 2 meses, mientras que con una tasa de exigencia del 20%, la recuperación será en 3 años y 9 meses.

6.7.3 Resultados financieros escenario pesimista.

Tabla N° 41: Resultas escenario pesimista.

	12%	20%
VAN	\$ 137.077.820	\$ 49.058.626
TIR	27,2%	27,2%
PAYBACK	5 años y 3 meses	6 años y 11 meses

En este escenario, al aplicarse una tasa del 12%, el incremento patrimonial es de \$137.077.820. Mientras que al utilizar una tasa de exigencia del 20%, el incremento patrimonial es de \$ 49.058.626 independiente de los que se ha invertido.

En ambos casos la tasa interna de retorno es de 27.2%, esta tasa sigue siendo superior, aunque en menor grado a la exigida por el inversionista, lo que refleja que el proyecto en un escenario pesimista, sigue siendo rentable.

Al utilizar una tasa de exigencia del 12%, el periodo de recuperación es en 5 años y 3 meses, mientras que al utilizar una tasa de exigencia del 20%, la recuperación será en 6 años y 11 meses.

6.7.4 Resultados financieros escenario normal financiamiento.

Tabla N° 42: Resultas escenario normal financiamiento.

	8,5%	20%
VAN	\$ 316.041.430	\$ 198.153.210
TIR	37,5%	37,5%
PAYBACK	3 años y 6 meses	2 años y 2 meses

En este ejercicio, en donde se plantea un escenario normal con financiamiento bancario, el incremento patrimonial con una tasa del 8,5% es de \$316.041.430, mientras que con una tasa del 20% el incremento disminuye a \$126.579.510.

En ambos casos la tasa interna de retorno es de 37.7%, tasa superior a la exigida por el inversionista, reflejando que el proyecto sigue siendo rentable.

Al utilizar una tasa del 8.5%, el periodo de recuperación es en 3 años y 6 meses, mientras que al utilizar una tasa de exigencia del 20%, la recuperación es en 4 años y 6 meses.

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 probable de acuerdo a la demanda a la que puede acceder la empresa. Considerando lo anterior, se observa el buen comportamiento de los flujos desde sus inicios, siendo siempre montos positivos, ascendentes cada año, respondiendo al aumento de la demanda y a las modificaciones del precio.

En todos los escenarios, la tasa interna de retorno responde por sobre la tasa de descuento, siendo posible exigirle al proyecto sin producir pérdidas en unidades monetarias. El periodo de retorno de la inversión se mantiene en un lapso óptimo, ya que esta recuperación, entrega posibilidades de nuevas inversiones dentro de la empresa.

Por ultimo cabe destacar, que todos los criterios utilizados afirman la factibilidad y rentabilidad para la realización del proyecto.

CONCLUSIONES

Al finalizar la formulación del presente proyecto, es posible identificar la gran ventaja competitiva que posee la empresa “Campamento de Aventura Mantagua”. Esto se debe principalmente a la diferenciación e innovación de los servicios ofrecidos, además debido a las características únicas que presenta el campamento. Estas características hacen que la empresa se transforme en el principal destino de entretenimiento y de recreación para colegios, universidades, empresas y organizaciones, siendo considerada además como una empresa preocupada de entregar beneficios significativos a los participantes, y de proteger y fomentar el cuidado y respeto por la naturaleza.

Luego de reconocer el entorno que rodearía a la empresa, se logró identificar la inexistencia de ofertas concretas de este tipo de servicio a nivel nacional. El gran éxito que han tenido este tipo de empresas en países como España, Estados Unidos, y México, hacen que este negocio sea considerado como una oportunidad de mercado clara y atractiva.

La creación de esta empresa es una solución concreta a la necesidad de crear espacios para la realización de actividades turísticas, educativas, deportivas y recreativas dirigidas a distintos segmentos. Dando así solución a la necesidad de potenciar de manera activa la oferta turística de la región de Valparaíso.

De acuerdo a la investigación de mercado se han considerado criterios demográficos, geográficos y conductuales, que han permitido identificar un segmento de mercado significativo que se encuentra limitado hoy en día por la falta de ofertas en el área. Es por ello que la creación de “Campamento de Aventura Mantagua” adquiere relevancia debido a que es una oportunidad de negocio auspiciosa, producto del numeroso mercado dispuesto a consumir este tipo de servicios.

El recurso humano empleado, juega un rol fundamental en la entrega del servicio integral. Esto se debe a la consideración de un personal idóneo por cada área, logrando así, la formación de un equipo interdisciplinario apto y capaz de realizar la entrega efectiva de los servicios.

Con todo lo mencionado anteriormente y siguiendo con la evaluación de validez de la creación de una empresa de esta categoría, se puede afirmar que los indicadores financieros dan como viable la ejecución de un proyecto de esta envergadura. Dando aún más fuerza e importancia a este emprendimiento, potenciándolo como un todo, capaz de satisfacer las necesidades existentes en el mercado y logrando ser un fortalecimiento de la oferta turística en la región. En el transcurso de la elaboración y formulación de este documento se han podido plasmar herramientas y conceptos adquiridos en estos años de estudios, herramientas que hoy han tomado valor y sentido en la práctica de la creación de un plan de negocios.

PROPOSICIÓN DE FUTURAS INVESTIGACIONES O PROYECTOS

Por un lado, la idea de la creación de la empresa “Campamento de Aventura Mantagua”, nace motivada por la importancia que han ido tomando las actividades turísticas y educativas “outdoors”, o al aire libre. Mientras que por otro lado, la empresa surge también debido a la importancia que tiene hoy en día el educar y enseñar sobre el cuidado y respeto por el medio ambiente.

Las posibilidades de futuras propuestas se extienden en un amplio escenario, abriendo la posibilidad de realizar actividades asociadas a diversos tipos y formas de turismo, siempre y cuando, estas sean propuestas que no afecten el entorno natural en donde se desarrollan.

Tras la realización del presente proyecto, se propone como una futura implementación, la realización de actividades asociadas al Agroturismo³⁴. Esto se debe a la conexión que tiene este tipo de actividad turística con el compromiso de la empresa por proteger el medio ambiente. De esta forma es que una se plantea como una propuesta futura de investigación la ampliación y transformación del campamento para la realización de diversas actividades dirigidas a otros segmentos de mercado.

³⁴ Tipo de turismo basado en el alojamiento en casas rurales y donde el usuario participa en las tareas cotidianas del lugar: agrícolas, ganaderas, artesanales.

BIBLIOGRAFÍA

- [1] Philip Kotler, John Bowen, James Makens, Marketing para Turismo, 3º edición.
- [2] Michael Porter E, Ventaja Competitiva, New York, The Free Press, 1985.
- [3] Michael Porter E, Competitive strategy, New York, The Free Press, 1998.
- [4] Rafael Alcaraz Rodríguez, El emprendedor del éxito, guía de planes de negocios, 2ª Edición.
- [5] Werther William B. Jr. Administración de personal y recursos humanos, Quinta Edición, Editorial McGrill, 2000.
- [6] Nassir Sapag Chain, Reinaldo Sapag Chain, Preparación y evaluación de proyectos, 3º edición, año 1995.
- [7] Nassir Sapag Chain, Criterios de evaluación de proyectos, cómo medir la rentabilidad de las inversiones, año 1998.
- [8] Ministerio de Obras Públicas. Dirección de Planeamiento. Síntesis regional 2007.
- [9] Dirección de Planeamiento en base a datos MIDEPLAN.
- [10] Ministerio de educación MINEDUC.
- [11] Estadísticas y estudios SERNATUR
- [12] Anuario de turismo 2007-2008.
- [13] Evaluación de proyectos de alojamiento turístico. Criterios y modelos. Evaluación de Proyectos Públicos y su metodología. Alfredo Ascanio Guevara.
- [14] John R. Schermerhorn, Administración, Capítulo 8.
- [15] Jean-Jacques Lambin, Marketing estratégico, 3º edición, año 2005.
- [16] Código del trabajo de Chile.
- [17] Estrategia regional de desarrollo, región de Valparaíso.

[18] El Mercurio de Santiago, economía y negocios.

[19] INE, Censo del año 2002

[20] INE, Informe económico regional.

ANEXOS

Anexo 1: Alojamientos Turísticos por región.

Regiones	Nº de establecimientos
Arica Y Parinacota	81
Tarapacá	115
Antofagasta	191
Atacama	118
Coquimbo	287
Valparaíso	514
Libertador General Bernardo O'Higgins	170
Maule	229
Biobío	332
La Araucanía	349
Los Ríos	223
Los Lagos	675
Aysén Del General Carlos Ibañez Del Campo	210
Magallanes Y Antártica Chilena	242
Metropolitana De Santiago	236
Total Nacional	3972

Anexo 2: Listado de establecimientos educacionales no subvencionados por región.**IV Región**

Colegio Aguila Mayor	Avenida Cuatro Esquinas, Parcela 343, Lo
Colegio Alejandro Covarrubias Zagal	Pampa Baja Huerto 70
Colegio Aleman	Cuatro Esquina S/N, Sector El Milagro
Colegio Amalia Errazuriz	Vicuña Mackenna 808
Colegio Americano	Avenida Viña Del Mar 2454
Colegio Conejito Chimbun Y Sus Amigos	Pampa Baja, Pobl. San Isidro 4443
Colegio Del Valle	Avda. Juan Cisternas 2275
Colegio Francisco De Aguirre	Teodosio Cuadros 837
Colegio Francisco Palau	Gabriel Gonzalez Videla 4920
Colegio Ingles Catolico	Avenida Estadio 1760
Colegio Libertador Simon Bolivar	Huanhuali 447
Colegio Montegrande	Las Higueras Huerto 41
Colegio Montessori	Mauricio Bitran 777
Colegio Pierrot	Los Carreras 851
Colegio Sagrados Corazones	Vicuna 586
Colegio Saint Mary School	El Sauce 1049, Esq. Los Pimientos, Sect.
Colegio San Joaquin	Gabriela Mistral 2629
Colegio San Lucas	Colon 566
Colegio San Nicolas	Gabriel Gonzalez Videla, Huerto 71
Colegio Santo Domingo	Almagro 254
Colegio Ser	Los Jardines 915
Colegio Serena	Huanhuali 730
Colegio The International School	Avda. Cuatro Esquinas, Parcela 342-B, Cam
Colegio Trinity School	Av. Guillermo Ulriksen 5100, Sector San
Instituto Nacional De Capacitacion Profe	Avenida De Aguirre 0389
Liceo De Adultos Max Planck	Juan De Dios Peni 830
Scuola Italiana Alcide De Gasperi 158	Parcela 11 Vegas Sur

VI Región

Centro De Estudios La Araucana	Freire N. 481
Colegio Alonso De Ercilla	Mujica 558
Colegio Arrayanes	Las Rozas De Antivero S/N
Colegio Coya	Camino Santa Emilia 113
Colegio Ingles Saint John	La Araucana N. 525
Colegio Jean Piaget	Jose Joaquin Perez 361
Colegio La Cruz	Parcela N° 34 Sn J. De Los May
Colegio La Merced	Avda Cachapoal N. 555
Colegio Mundo Infantil	Avda Kennedy 2665
Colegio Providencia Jardin Infantil	Madrid 584 Poblacion Urmeneta
Colegio Quimahue	Avenida Kennedy N. 2601
Colegio Sagrado Corazon	Astorga 460
Colegio San Ignacio	Avenida San Juan 212
Colegio Santa Cruz De Unco	Adriana Diaz Gonzalez N. 500
Fundacion Educacional Instituto San Fern	Marcelino Champagnat D-180
Garden Snoopy	Chillan 557
Instituto Ingles Rancagua	Avda Cachapoal 349-B
Instituto O'higgins	Estado 719
Liceo Ernesto Pinto Lagarrigue B	Avda Republica De Chile 255
Liceo Industrial Pdte. Pedro Aguirre Cer	Avda Victoria S/N
Liceo Tecnico	Avda. Cachapoal N. 160
Republica De Grecia	Avda Grecia 334
Trinity College	Avda. Central 777
Villa Maria College	San Juan N.207

Región Metropolitana

Academia De Humanidades	Avenida Recoleta 797
Academia Estudios Miraflores	San Ignacio 8
Albert Schweitzer	5 De Abril 3837
Alexander Montessori	Las Tranqueras 495
Alliance Francaise	Luis Pasteur 5418
Almenar Del Maipo	Camino El Volcan 6720
Altamira 1214	Acueducto 2022
Altamira 1452	Avenida Independencia 4462
American British School	Diagonal Santa Irene 2952
American British School 1403	Andalien 7320
American College	Lo Ovalle 0136
Ana Maria	Nelson 1877
Anexo 2 Creces	Isabel La Catolica 6502
Anexo Colegio Peter College	Mirador 1441
Anexo Creces	Isabel La Catolica 6326
Anglo American International School	Camino Los Refu. Del Arrayan 16531
Apoquindo Hombres	Camino De La Laguna 13675
Arlequin 1558	La Reconquista 816
Asociacion Montessori 280	Seminario 755
Barrie Montessori 1624	Principe De Gales 6450
Bertrand Russel	Avenida Argentina 8980
Boston College 1430	Colon 1531
Bradford School	Luis Pasteur 6335
British High School 694	Los Gladiolos 10031
British Royal School	Las Perdices 263
Caballito Blanco 1428	Pasaje Las Guitarras 7544
Calasanz	Montenegro 661
Cambridge College	Antonio Varas 233
Campus College 697	Antonio Varas 1073
Capullo 60	21 De Mayo 3840
Carampangue 45	Camino Talagante Malloco 270
Carmen Mc Phee 778	Bustos 2235
Cedi 1126	Augusto Winter 4017
Centro De Educ. Continua De La U. Mayor	Monjitas 506
Centro De Educacion Especial Coocende	Zaragoza 8065
Centro De Estudios La Araucana 0	Sazie 1825
Centro Educacional Continua	Miraflores 557
Claretiano	Gran Avenida 4160
Coeducacional Gabriela Mistral	Santo Domingo 3671
Colegio Manquecura Puente Alto	Avenida Diego Portales 7045
Colegio Manquecura Valle Lo Campino	Fundo Lo Campino S/N
Colegio Nuestra Sra. Maria Inmaculada	Gran Avenida 10519
Colegio Pumahue Huechuraba	Avenida Santa Rosa 7201
Colegio Adul. Instituto Tabancura De Vitacura	Avenida Kennedy 8260
Colegio Adultos Punto De Contacto	Avenida Salvador 960
Colegio Alcazar De Las Condes	Avenida Presidente Riesco 4902
Colegio Aleman De Santiago	Las Hualtatas 5754
Colegio Aleman De Santiago	Avenida Kennedy 6150
Colegio Aleman De Santiago	Nuestra Se
Colegio Aleman St. Thomas Morus	Pedro De Valdivia 320
Colegio Alemania	Los Leones 1383
Colegio Almendral	Estados Unidos 9010

Colegio Andino Antillanca	Sebastian Elcano 1590
Colegio Andree English School	Principe De Gales 7605
Colegio Apoquindo	Camino Laguna 13985
Colegio Arabe	Presidente Riesco 6437
Colegio Bertait College	Raul Labbe 12345
Colegio Buenaventura	Av. Luis Pasteur 6600
Colegio Buin	Arturo Prat 598
Colegio Castalgandolfo	Primera Avenida 1006
Colegio Centenario	Centenario 276
Colegio Ciudadela Montessori 1605	Bilbao 6300
Colegio Concordia Ex.The Marshall School	Isabel La Catolica 4827
Colegio Cordillera De Las Condes	Los Pumas 12015 Los Dominicos
Colegio Coyancura	Sanchez Fontecilla 1552
Colegio Craighouse	El Rodeo 12525
Colegio Cristiano Gandarillas	Luis Gandarillas 135
Colegio Csa Estudios Futuro Providencia	Jose Manuel Infante 334
Colegio De Adultos Inacap-Santiago Centro	Almirante Barroso 76
Colegio De La Salle	Avda Ossa 1349
Colegio De Los Sagrados Corazones Alameda	Alameda 2062
Colegio Sagrados Corazones De Manquehue	Padre Damian De Veuster 2151
Colegio De Los Sagrados Corazones Provid	Chile Espana 1115
Colegio Del Sagrado Corazon De Apoquindo	Santa Magdalena Sofia 277
Colegio Dunalastair	Avenida Las Condes 11931
Colegio El Bosque Provincia Cordillera 76	Concha Y Toro 1298
Colegio El Canelo	Americo Vespuccio 895
Colegio El Encuentro	
Colegio El Golf 1408	Asturias 415
Colegio El Prado 1500	Cooperativa 7029
Colegio Emaus 1502	Geronimo De Alderete 481
Colegio Ensenada	Avenida Trinidad Oriente 5251
Colegio Etievan 1427	Carlos Silva Vildosola 9820
Colegio Euclides	Eyzaguirre 178
Colegio Farmland School 70	Ruta 68 Km. 55
Colegio Francisco De Asis	Cerro Catedral Norte 12150
Colegio Fund. Educacion Colegio Notre D	Pedro De Valdivia 2776
Colegio Huelen	Avenida Santa Maria 6480
Colegio Iberoamericano 1436	Domingo Santa Maria 1675
Colegio Institucion Teresiana	Isabel La Catolica 7445
Colegio Internacional El Alba	Ramon Freire 4550
Colegio Isabel La Catolica	Villaseca 701
Colegio Jesualdo	Los Jardines 295
Colegio John John	Puyehue 1389
Colegio Jungenland	Francisco Chacon 1235
Colegio Kendal English School 1466	Pedro Torres 60
Colegio La Abadia	Valenzuela Puelma 8361
Colegio La Cantera	Los Pescadores 2260
Colegio La Girouette	Mar Del Sur 1238
Colegio La Mision	
Colegio Larrain 1445	Avenida Larrain 6227
Colegio Las Americas	Juana De Arco 2071
Colegio Latinoamericano De Integracion	Puyehue 1389
Colegio Lincoln International Academy	Avenida Las Condes 13150
Colegio Los Alerces 0	El Radal 437

Colegio Los Andes De Vitacura 1887	San Damian 0100
Colegio Los Aromos	Clavero 135
Colegio Maitenes 64	Parcela 19-A Loteo Maitenes
Colegio Mariano	Holanda 2323
Colegio Maya School 1370	Av Irarrazaval 4790
Colegio Maya School Anexo 1370	Diagonal Oriente 5454
Colegio Mayor B 65	Avenida Camilo Henriquez 4206
Colegio Montessori Huelquen 1464	El Rodeo 13798
Colegio Montessori Pucalan	Parcela 7 Proyecto San Jose Lo Pinto
Colegio Nidal	21 De Mayo 0173
Colegio Nuestra Se	Vicente Perez Rosales 828
Colegio Nuestra Senora Del Carmen	Irarrazabal 5310
Colegio Nuestra Senora Del Loreto	Charles Hamilton 12800
Colegio Nuestra Senora Del Pilar	Martin De Zamora 4699
Colegio Nuevo Diego De Almagro	Libertad 557-Sotomayor 556
Colegio Pablo De Tarso	Avenida Vitacura 9019
Colegio Padre Hurtado De Pudahuel	Pasaje Legislacion 326
Colegio Padre Hurtado Y Juanita De Los A	Francisco Bulnes Correa 3000
Colegio Part. Leonardo Da Vinci 81	Balmaceda 627-635
Colegio Particular Akros 864	Irarrazabal 3850
Colegio Particular American British College	Walker Martinez N
Colegio Particular Everest 0	Avenida Camino Real 4518
Colegio Particular Francisco Javier	Calle C 7550
Colegio Particular Mayor De Pe	Valle Del Aconcagua 8031
Colegio Particular Puelche 1507	Vicu
Colegio Particular Saint James School 71	Camino Buin Maipo 1301
Colegio Particular Trigal	Jose Domingo Ca
Colegio Particular United College	Rancagua 0365
Colegio Pedro De Valdivia De Pe	Avenida Quilin 5473
Colegio Pedro De Valdivia Las Condes	Avenida Las Condes 13349
Colegio Pehuen	Luis Gandarillas 365
Colegio Peter College	Santa Teresita 7558
Colegio Princess Anne School	Gran Avenida 7045
Colegio Prismas 1468	Valenzuela Puelma 7891
Colegio Pumahue	Avenida Quilin 8200
Colegio Quinto Centenario 1455	Rojas Magallanes 3625
Colegio Rayen Mahuida	Camino Las Encinas Parc. 5p 5lx
Colegio Redland School	Camino Del Alba 11357
Colegio Ruben Dario	Paula Jaraquemada 151
Colegio Saint Charles College La Florida	Pedro Donoso 8741
Colegio Saint Gabriel's	Los Diamelos 3055
Colegio Saint Gabriel's School	Avenida Francisco Bilbao 3070
Colegio Saint Gaspar College	Suarez Mujica 2577
Colegio Saint George's College	Americo Vespucio Norte 5400
Colegio Saint John's Villa Academy	Alcalde De La Lastra 2351
Colegio Saint Phillips Of Nery College 134	Av. Italia 862 - 0993
Colegio Saint Rose School	Avenida Matta 393
Colegio San Anselmo	Parque Antonio Rabat 6150 Chicureo
Colegio San Agustin	Duble Almeyda 4950
Colegio San Andres De Maipu	Los Ministros 1491
Colegio San Benito	Av. Parque Antonio Rabat 6150
Colegio San Felipe 1571	Laguna Azul 7241
Colegio San Felipe Diacono	Camino Lonquen S/N Parad. 4

Colegio San Francisco De Maipu	El Eucaliptus Norte 18880
Colegio San Francisco De Paine 85	Gilda Diaz Parcela 281
Colegio San Ignacio El Bosque	Pocuro 2801
Colegio San Leonardo	Avda. Central 60
Colegio San Nicolas De Myra	Avenida Republica De Honduras 12737
Colegio San Pedro Nolasco	Avenida Kennedy 5850
Colegio San Rafael Arcangel	Avenida Ossa 1838
Colegio Santa Catalina De La Siena	El Rodeo 13710
Colegio Santa Maria Cervellon	Avenida Independencia 1783
Colegio Santa Maria De Providencia	Avenida Italia 681
Colegio Santa Monica De Melipilla	Ugalde 731
Colegio Santa Teresa De Los Andes	Camino Buin Maipo 1325
Colegio Santiago Evangelista	Linch Norte 271
Colegio Santo Domingo Padres Dominicos	Alvaro Casanova 366
Colegio Sebastian Elcano San Bernardo	Portales 1238
Colegio Seminario Pontificio Menor	Padre Errazuriz 7001
Colegio Suizo De Santiago	Jose Domingo Canas 2206
Colegio Superior Cambridge	Seminario 81
Colegio Superior Cambridge Anexo	Ricardo Matte Perez 0135
Colegio Tabancura	Las Hualtatas 10500
Colegio Tabor Y Nazareth	Paseo Pie Andino 5894
Colegio Talinay	Pedro De Valdivia 2083
Colegio Terranova	Benjamin Labbe 122, 168
Colegio The Angel's School 0	Regina Pacis 781
Colegio The Grange School	Principe De Gales 6154
Colegio The Mayflower School	Avenida Las Condes 12167
Colegio The Newland School	El Tranque 11093
Colegio The Southern Cross School	Avenida Las Condes 13525
Colegio Trehwela's English School	Las Camelias 2854
Colegio Universitario Ingles	Avenida Andres Bello 1337
Colegio Wenlock School	Carlos Pena Otaegui 10880
Colegio William Kilpatrick	Camino Las Flores 11280
Colonial De Pirque 78	Concha Y Toro S/N Parcela 44
Compania De Maria - Seminario	Seminario 31
Compania De Maria Apoquindo	Avenida Manquehue Sur 116
Continental School 622	Rosales 1661
Corporacion Educacional 18 De Septiembre	Nataniel Cox 125
Creces	Isabel La Catolica 6366
Cristobal Colon De Melipilla	Interior Santa Julia N. 4
Cumbres 1310	Camino Las Flores 12870
Dalcahue	Avenida Colon 3616
David Matarasso N. 2 1319	General Mackenna 1730
Del Carmen College	Cuarto Centenario 605
Del Verbo Divino	Presidente Errazuriz 4055
Delia Jaque 1460	Berlin 899
Divina Pastora De Jesus 1524	Carrascal 4664
Dolmen 71	Presbitero Moraga 578
El Carmen Teresiano	Principe De Gales 8050
El Carmen Teresiano I	Luis Pasteur 6700
El Jardin De Anita 73	Isla Teja 3093
Emmanuel Mounier 55	Progreso 700
Escuela Especial Fundac. Leopoldo Donneba	Principe De Gales 8374
Escuela Especial Particular Matices 1784	Loreley 1005

Escuela Greenland School 1576	Avda. Oceanica 6300, Villa Valle Verde
Escuela Industrial Lautaro	San Nicolas 1154
Escuela Municipalizada Espa	Av Chile 225 Pob. Provini
Escuela Nacional De Capacitacion Enac	Av. Libertador Bdo. O'higgins 2182
Escuela Pablo Apostol 1684	Garcia Hurtado De Mendoza 8035
Escuela Particular Hermanas Franciscanas	Av. Las Parcelas 6098
Escuela Villa Lourdes 1025	Lago Huron 148
Fayol English School	Andacollo 1620
Florence Nightingale 520	Jose Pedro Alessandri 2451
Florida High School 1505	Alonso De Ercilla 8886
Fontanar (Fundacion Educ. Tecn. Profesional)	Avenida Vicuna Mackenna 229
Francisco De Miranda	Cruz Almeyda 1388
Francisco Encina	Exequiel Fernandez 1001
Fundacion Duoc	Avda.Libertador O'higgins 2368
General Estanislao Del Canto	Trinidad Poniente 784
Giordano Bruno 1238	Camino Vecinal Quebrada Macul 7124
Grace Garden	Avenida Cristobal Colon 8750
Happy Day /Margarita Cornejo 1429	Avenida Las Condes 7568
Heinrich High School	Jose Pedro Alessandri 1427
Hernando De Magallanes N. 2 1419	La Portada 5635
Heyddie 1146	Arzobispo Gonzalez 479
Hispano Americano	Carmen 960
Hualaihue 1352	Comercio 6134
Inst. De Estudios Secundarios De U. De C	Alameda 1633
Institucion Sweet Lautaro (C.I.I.) 1304	Coronel Souper 4844
Instituto Alonso De Ercilla	Santo Domingo 2145
Instituto De Humanidades Luis Campino	Pedro De Valdivia 236
Instituto De Tabancura De Providencia	Pedro De Valdivia 1669
Instituto Docencia	Asturias 433
Instituto Hebreo Dr Chaim Weizmann	Avenida Las Condes 13450
Instituto Humanidades Bernardo O'higgins	Avenida Pajaritos 2315
Instituto Luisa Cardijin	Tocornal 303
Instituto Norel Gavac	Paris 839
Instituto Pablo Neruda	Doctor Johow 400
Instituto Sagrado Corazon	Arturo Prat 883
Instituto San Sebastian De Maipu 386	Chacabuco 386
Instituto Santa Maria	Juan Enrique Concha 273
Instituto Tabancura Sede Londres	Londres 98
Instituto Talagante	Cam. Isla De Maipo Km. 4 S/N
Instituto Zambrano	Alameda 3129
International Country School 71	Camino Al Volcan 06579
International S.E.K.Chile	Los Militares 6640
Irrazaval 1355	Alcalde Jorge Monckeberg 95
John Dewey College	Av. Cristobal Colon 3250
Juan Bosco	Ricardo Cumming 4
Juanito 82	Lo Moreno 070
La Fontaine	Coventri 75
La Maisonnette	Luis Pasteur 6076
La Semillita 1511	Pasaje Libra 1663
Lancahue 1489	Reverendo Aldo Giachi 1244
Las Vertientes 61	Camino El Volcan 3140
Liceo Aleman De Santiago	Dardignac 44
Liceo Jose Miguel Carrera	Republica 46

Little Stars 1446	Las Hualtatas 7177
Lo Castillo	Camino La Posada 13823
Los Andes Country Day College	
Los Picapiedras 1552	Avenida Independencia 4218
Los Pitufines	Los Alerces 3207
Los Robles 1213	Avenida Las Condes 9464
Los Trompitos (Las Taguitas Ltda) 771	Ariosto 7369
Luis Enrique Izquierdo 160	Vergara 491
Madre Maria Jose De Jesus 1420	Las Catalpas 79
Madrigal 1517	Maria Monvel 1793
Mampato 730	Miguel Claro 570
Manuel De Salas	Brown Norte 50
Marambio 34	Correa 550
Maria Inmaculada	Mallickoot 17
Mater Admirabilis 1379	Isabel La Catolica 4774
Max Scheler 1434	Fuenteovejuna 1235
Mi Rincon	Simon Bolivar 4106-E
Miguel Arcangel 649	Manuel Covarrubias 3782
My Melody Kindergarten School 1138	Cristobal Colon 5855
Newton Garden 1354	Castillo Urizar 3055
Nido De Aguilas	Cam. Nido De Aguilas 14515
Pandora 1533	Froilan Roa 5790
Paucar 1200	Jose Pedro Alessandri 3728
Pedro De Valdivia	Agustinas 2009
Pedro De Valdivia	Pedro De Valdivia 1939
Pelusin 1103	Grajales 2146
Pequeno Mozart 733	Principe De Gales 6141
Pinocho 1168	Los Lingues 7146
Playground 1601	Walker Martinez 3018
Pucara De Los Andes	Francisco Bulnes Correa 800
Querubin School B 76	Avenida Las Nieves 0118
Railen 826	Mariategui 2457
Renacimiento 1224	Obispo Orrego 670
Renacimiento 1227	Obispo Orrego 670
Rosario De Las Condes 1531	Isabel La Catolica 4774
Saint Angela's School	Avda. Vitacura 7404
Saint Gabriel's 143	Almirante Pastene 118
Saint Mary Joseph School 1486	Castillo Urizar 2931
Saint's Gabriel School 346	Eliodoro Yanez 2922
San Bartolome De Nos 90	Camino A Calera De Tango Parad. 3
San Cristobal College 375	Gran Av. Jose M. Carrera 4514
San Esteban Diacono	Lo Beltran 8751
San Isidro 88	Parcela 13 Ruta 5 Sur
San Juan De Las Condes	Isabel La Catolica 3890
San Juan Evangelista	Martin De Zamora 6395
San Luis De Las Condes	Americo Vespucio 1912
San Marcos	Jose Pedro Alessandri 2136
San Nicolas 458	Gamero 531
San Nicolas De Maipu 1660	Tristan Valdes 142
San Patricio	Alonso De Camargo 6615
San Pedro Apostol 12	Monsenor Eyzaguirre 112
Santa Catalina 748	Diego Silva 1762
Santa Cecilia	Maturana 350

Santa Cecilia De La Florida	Mirador Azul 94
Santa Elena Carmelitas Misioneras Teresia	Compania 2398
Santa Gemma Galgani	Simon Bolivar 2908
Santa Julia	Camino Interior Sta. Julia P. 38
Santa Laura 265	Monsenor Edwards 1028-A
Santa Maria De Lo Canas 1503	Las Araucarias Norte 8103
Santa Maria Reina Ii 1386	Avenida Larrain 7437
Santa Rosa De Lima 80	On Panta 495
Santa Ursula	Av. Nueva Costanera 4190
Santa Ursula	Esquina Blanca 575
Santiago College	Los Leones 584
Scuola Italiana Vittorio Montiglio	Avenida Apoquindo 4836
Scuola Italiana Vittorio Montiglio Anexo	Avenida Apoquindo 6949
Simon Bolivar 1173	Tomas Moro 1651
Sociedad Educacional Epullay S.A.	Simon Gonzalez 8848
Spendix 823	Irrazabal 950
Subercaseaux College	Barros Luco 2895
Swedenborg 1349	Americo Vespucio Sur 3859
Teresiano Enrique De Osso	Avenida Ossa 1157
Terranova	La Canada 6240
The Children's Wordl 1476	Alhue 2589
The English Institute 785	Ricardo Lyon 2110
The Kent School	Pedro De Valdivia 2176
The Maryland College	Manuel De Salas 487
The Red Garden 1136	Maria Elena 70
Tia Lucy 308	Ricardo Morales 3140
Tia Maria Angelica 1634	El Roble 1025
Universitario El Salvador	Avenida Salvador 1660
Victor Domingo Silva	Avenida Ossa 840
Villa Los Reales 1453	Pasaje Felipe Ii 10397
Villa Maria Academy	Presidente Errazuriz 3753
Villa Universidad Gabriela Mistral 1469	Neptuno 1111
Wolfgang Amadeus Mozart	Javiera Carrera Sur 564
Yanquiray	Moneda 2350

Anexo 3: Encuesta establecimientos educacionales.

Encuesta.

Muestra: Establecimientos educacionales de la Región de Valparaíso.

Objetivo: Identificar cual es la opinión que tienen los directores de los establecimientos educacionales de la región sobre el servicio que entrega la empresa, y determinar si estarían dispuestos a adquirir o no el servicio.

Nombre entrevistado: _____

Establecimiento: _____

Cargo: _____

Contactos: _____

Fecha: _____

1.- ¿Realiza el establecimiento actividades extra programáticas? (Si la respuesta es No, pasar a pregunta n° 3)

Si ____ No ____

2.- ¿Qué tipo de actividades extra programáticas realiza el establecimiento?

- Actividades educativas (arte, música, teatro) ____

- Actividades deportivas ____

- Actividades científicas ____

- Seminarios ____

- Otras (Cuales) _____

3.- ¿Qué tan importantes es para la institución la realización de actividades recreativas y/o deportivas?

- Muy importante ____

- Importante ____

- Poco importante ____

4.- ¿Considera importante en la educación actual, la relación e interacción de los alumnos con el medio ambiente?

- Muy importante ____

- Importante ____

- Poco importante ____

5.- ¿Ha participado el establecimiento en algún tipo de campamento?

(Si la respuesta es No, pasar a pregunta N° 7)

Si ____ No ____

6.- ¿En que tipo de campamentos ha participado el establecimiento?

- Campamento Scout ____
- Campamento de Verano ____
- Campamento Deportivo ____
- Campamento Educacional ____
- Otros ____

7.- ¿Conoce usted los beneficios que trae la realización de actividades de campamento? (Si la respuesta es No pasar a pregunta N° 9)

Si ____ No ____

8.- ¿Cuál de estos beneficios considera usted más importante?

- Mayores conocimientos y aprovechamiento de los recursos del medio ambiente. _____
- Enseñanza de técnicas/métodos de supervivencia y seguridad. _____
- Adaptación a la vida al aire libre. _____
- Cultivar la confianza propia e incentivar el compañerismo y el trabajo en equipo. _____
- Practicar los métodos de campamento (observación, orientación, supervivencia) _____
- La posibilidad de adaptación de sus capacidades motoras en habilidades y destrezas diferentes: trekking, canopy, kayak, ciclismo, escalada, acampada, etc. _____

9.- ¿Estaría dispuesta la institución a realizar actividades de campamento?

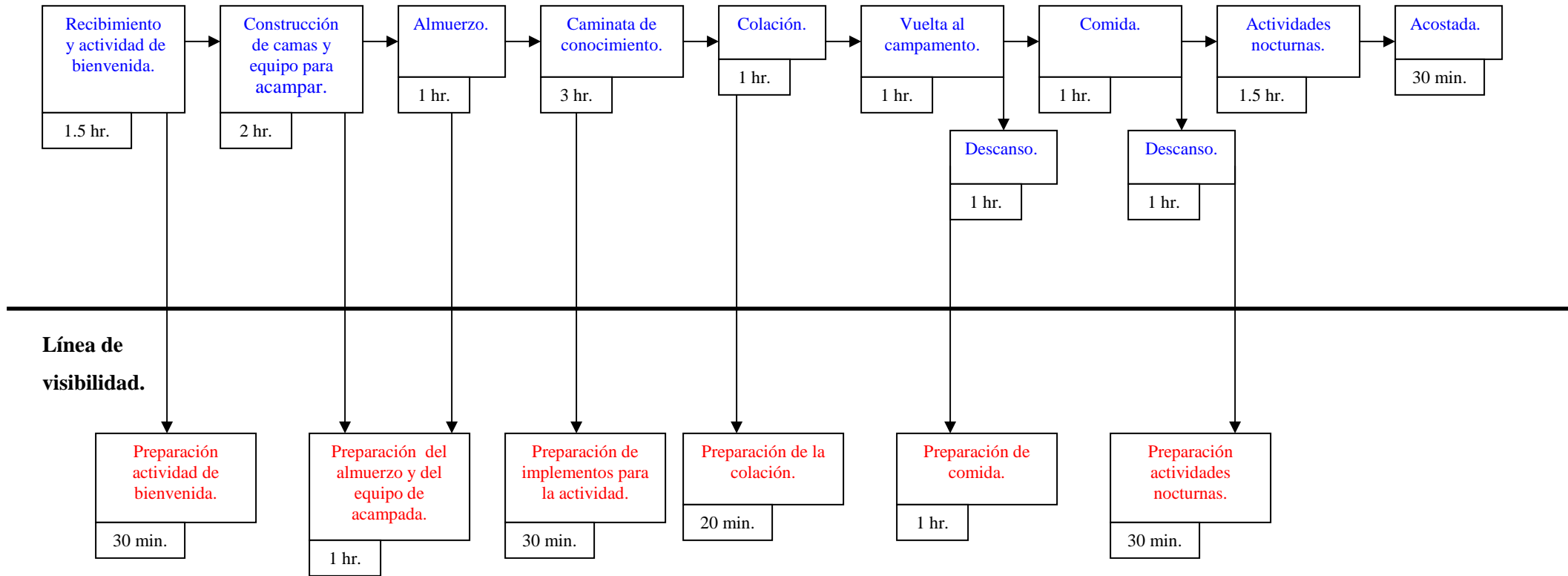
Si ____ No ____

10.- ¿Consideraría la realización de actividades de campamento para viajes de estudio o paseos de curso?

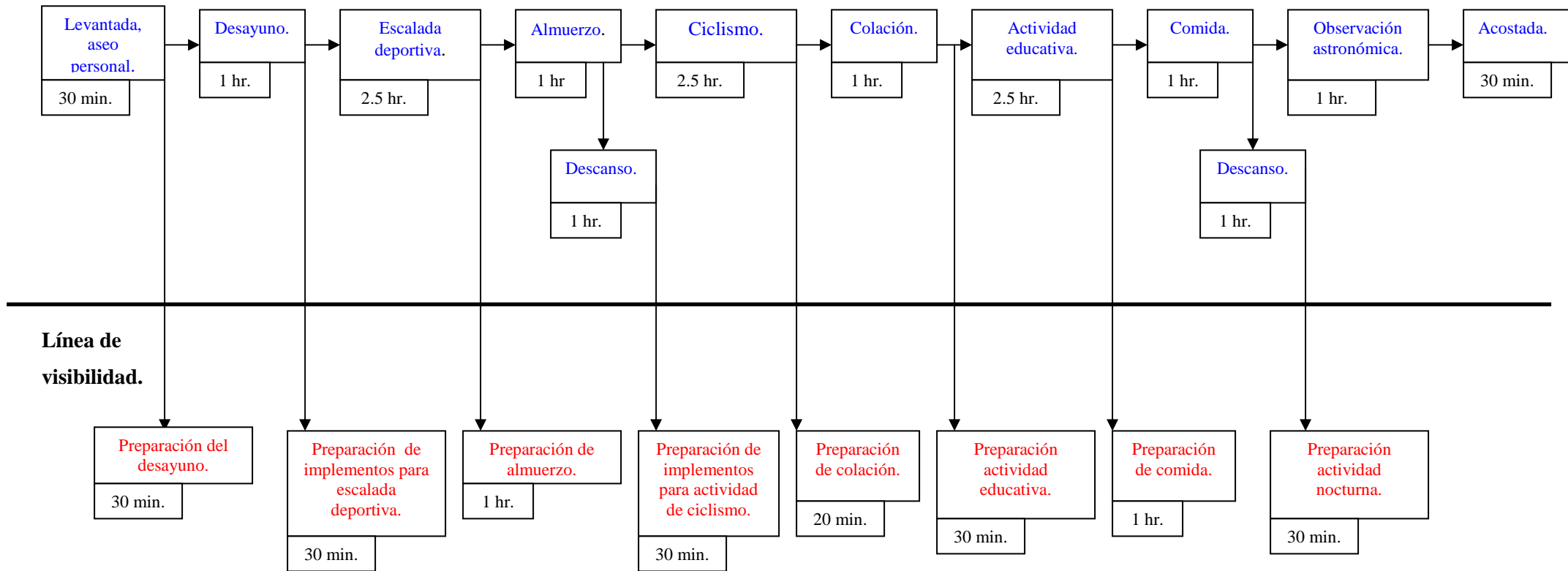
Si ____ No ____

Anexo 4: Prestación de servicio diario.

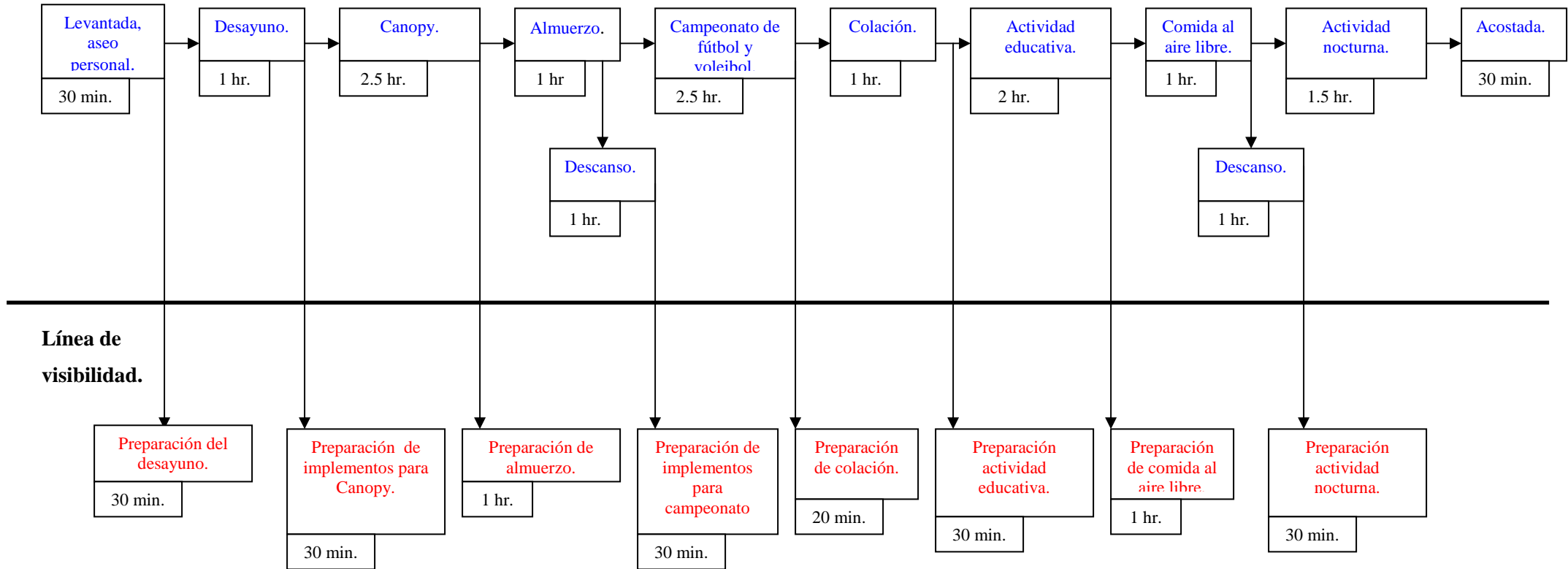
Día 1



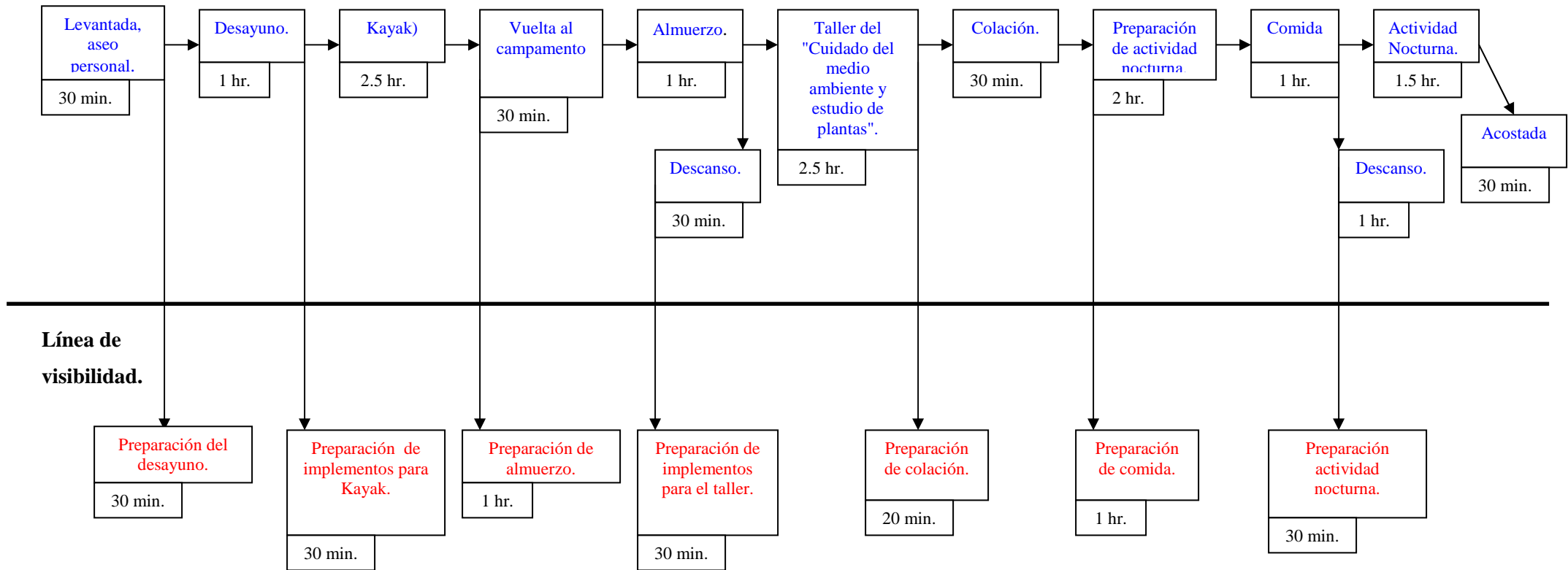
Día 2



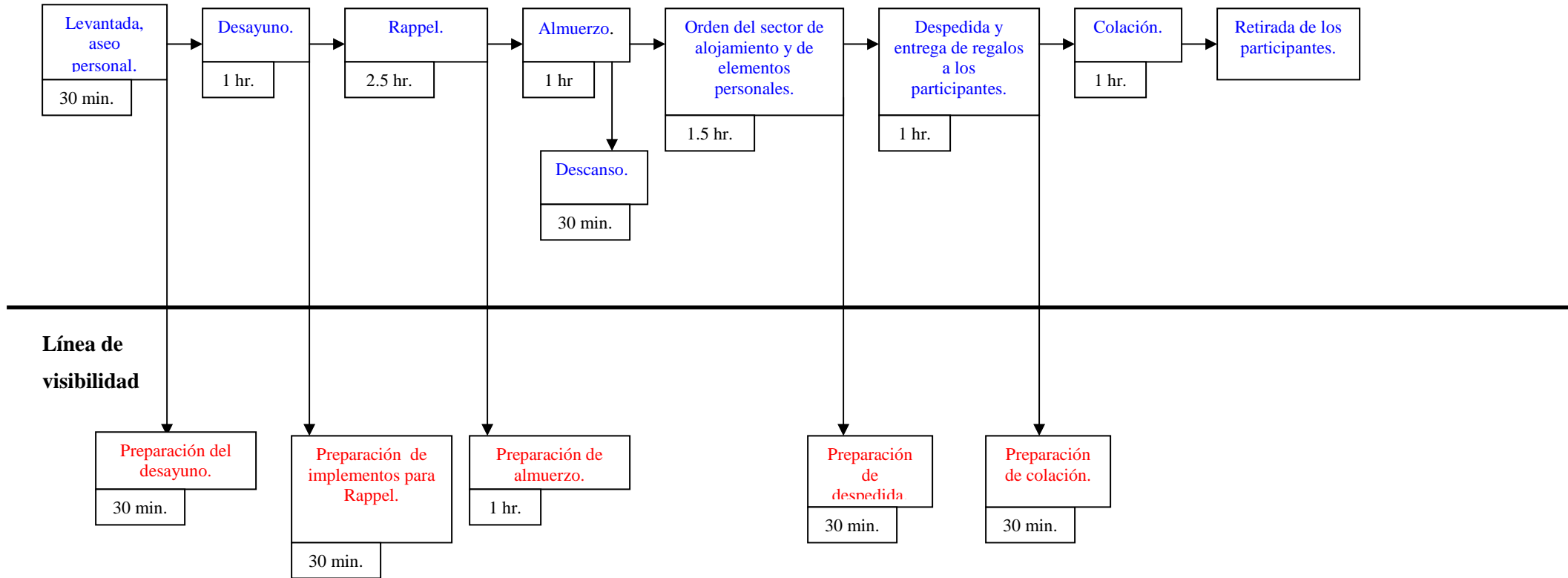
Día 3



Día 4



Día 5



Anexo 5: Equipamiento.

Unidades	Descripción	Valor Unitario	Valor Total (\$)
30	Carpas de acampar (5 personas)	\$ 51.000	\$ 1.530.000
40	Kayak	\$ 190.000	\$ 7.600.000
1	Muro escalada	\$ 1.670.000	\$ 1.670.000
	Implementos escalada deportiva	\$ 300.000	\$ 300.000
	Canopy	\$ 2.200.000	\$ 2.200.000
	Rappel	\$ 500.000	\$ 500.000
40	Bicicletas	\$ 37.000	\$ 1.480.000
	Implementos actividades educativas	\$ 200.000	\$ 200.000
1	Refrigerador	\$ 872.800	\$ 872.800
1	Freezer	\$ 159.000	\$ 159.000
2	teléfonos	\$ 36.550	\$ 73.100
4	Extintores	\$ 27.000	\$ 108.000
2	Computador	\$ 389.000	\$ 778.000
1	Impresora multifuncional	\$ 77.800	\$ 77.800
1	Cocina	\$ 163.000	\$ 163.000
2	Microonda	\$ 59.000	\$ 118.000
	Enseres de cocina varios	\$ 235.600	\$ 235.600
2	Radio	\$ 30.900	\$ 61.800
1	Lavadora	\$ 322.000	\$ 322.000
2	Sillones recepción	\$ 153.300	\$ 306.600
3	muebles	\$ 27.500	\$ 82.500
3	Kit primeros auxilios	\$ 36.000	\$ 108.000
	Total		\$ 18.946.200

Anexo 6: Depreciación de activos.

Descripción	Años Depreciación	Depreciación Unitaria	Depreciación Total
Computador	6	\$ 54.833	\$ 109.666
Impresora multifuncional	6	\$ 12.967	\$ 12.967
Radio	6	\$ 5.150	\$ 10.300
Carpas de acampar 5 personas	7	\$ 7.286	\$ 218.580
Implementos escalada deportiva	7	\$ 42.857	\$ 42.857
Bicicletas	7	\$ 5.285	\$ 211.400
Implementos actividades educativas	7	\$ 28.571	\$ 28.571
Enseres de cocina varios	7	\$ 33.657	\$ 33.657
Sillones recepción	7	\$ 21.900	\$ 43.800
muebles	7	\$ 3.928	\$ 11.784
Extintores	7	\$ 3.857	\$ 14.428
Kit primeros auxilios	8	\$ 4.500	\$ 13.500
Refrigerador	9	\$ 96.978	\$ 96.978
Freezer	9	\$ 17.667	\$ 17.667
Cocina	9	\$ 18.111	\$ 18.111
Microonda	9	\$ 6.555	\$ 13.110
Lavadora	9	\$ 35.778	\$ 35.778
Kayak	10	\$ 19.000	\$ 760.000
Muro escalada	10	\$ 167.000	\$ 167.000
Canopy	10	\$ 220.000	\$ 220.000
Rappel	10	\$ 50.000	\$ 50.000
teléfonos	10	\$ 3.655	\$ 7.310
Infraestructura	30	\$ 855.683	\$ 855.683
Total depreciación 6 primeros años			\$ 2.993.147
Total depreciación al 7 año			\$ 4.123.294
Total depreciación al 8 año			\$ 3.518.217
Total depreciación al 9 año			\$ 3.504.717
Total depreciación al 10 años			\$ 3.323.073