

UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS ESCUELA DE
INGENIERÍA COMERCIAL



PROYECTO GIMNASIO DE HOCKEY SOBRE HIELO ECO RINK S.A.

MÓDULO DE EMPRENDIMIENTO GERENCIAL III Y TITULACIÓN
PLAN DE NEGOCIOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL

ALUMNAS

MACARENA ALEJANDRA LABRÍN RUBIO

CONSTANZA PAOLA LUARTE MIRANDA

FRANCISCA DE LOS ÁNGELES MOLINA PADILLA

BÁRBARA CONSUELO PÉREZ VERGARA

DANIELA ALEJANDRA ZAMORA HUERTA

SANTIAGO, DICIEMBRE DE 2018

UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS ESCUELA DE
INGENIERÍA COMERCIAL



PROYECTO GIMNASIO DE HOCKEY SOBRE HIELO ECO RINK S.A.

MÓDULO DE EMPRENDIMIENTO GERENCIAL III Y TITULACIÓN
PLAN DE NEGOCIOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL

ALUMNAS

MACARENA ALEJANDRA LABRÍN RUBIO
CONSTANZA PAOLA LUARTE MIRANDA
FRANCISCA DE LOS ÁNGELES MOLINA PADILLA
BÁRBARA CONSUELO PÉREZ VERGARA
DANIELA ALEJANDRA ZAMORA HUERTA

PROFESORES

MARCELO CUEVAS CÁCERES
GALO HERRERA BAQUEDANO
TANIA JAKASOVIC CISTERNAS
SERVANDO PASTOR GARRIDO
CARLOS VÁSQUEZ

DEDICATORIA

Quiero dedicar este proyecto de titulación a mi madre y abuelos Irma Montesinos Villanueva y Antonio Candia, por haberme apoyado en todo momento, quienes no me dejaron bajar los brazos en situaciones adversas y ser perseverante con mis metas. A las personas nombradas anteriormente mi mayor respeto, amor y admiración siempre.

MACARENA ALEJANDRA LABRIN RUBIO

DEDICATORIA

Lo procesos de desarrollo personal se encuentran con una amplia cantidad de retos y uno de ellos es la universidad. Tras verme dentro de ella, he logrado entender que más allá de un reto ha sido la base fundamental para el campo donde planeo desarrollarme de manera laboral y como persona. En base a esto y como instancia agradezco a mis formadores que contribuyeron en el gran proceso de conocimientos, quienes han estado en el desarrollo de formación que he adquirido para lograr llegar a tener el título de Ingeniera Comercial.

Sin embargo, quien ha sido mi mayor impulsor en este proceso es mi madre quien siempre de manera incondicional ha apoyado todas mis decisiones tanto personales como profesionales, las cuales me han ayudado a cumplir todas las metas que me he propuesto en lo que va de estos años, aprendiendo independencia, logrando encontrar soluciones durante la frustración e innumerable cantidad de situaciones que solo ella sabe. Donde los esfuerzos que ha realizado han sido impresionantes e incontables. El amor que me ha dado invaluable, los valores que me inculco, siendo estas las bases con las que me ha formado para ser la persona que actualmente soy, logrando todos mis objetivos sin desistir de ellos, sabiendo que siempre tendré su apoyo.

CONSTANZA PAOLA LUARTE MIRANDA

DEDICATORIA

Dedico este proyecto a mi madre, el pilar de mi vida. Por inculcarme la fortaleza y perseverancia ante cualquier situación o adversidad, por todas las palabras de aliento, cada consejo, cada llanto sufrido juntas, por apoyarme en todo aquello que he decidido hacer y siempre alentarme a ser mejor, a ella por toda la preocupación, todo el esfuerzo y amor que me ha entregado. En la finalización de este proceso, este resultado es tanto de ella como mío, gracias por la formación que he recibido, gracias por nunca faltar para mí ni dejarme caer, gracias por aceptarme y ayudarme en todos los momentos de mi vida. Sin ella, mi madre, esto no habría sido posible.

FRANCISCA DE LOS ANGELES MOLINA PADILLA

DEDICATORIA

Dedico este hermoso proceso académico y crecimiento personal a mi madre Lorena Vergara y padre Víctor Pérez, quienes han sido pilares fundamentales en el transcurso de toda mi vida. Por entregarme las herramientas, valores, dedicación, preocupación, atención y amor, los cuales fueron el impulso para llegar a estas instancias y convertirme en la mujer que soy hoy en día. Incluso, puedo decir que agradezco el tiempo que nos alejamos, porque con mayor fuerza, comprobé lo importante que son para mí y el profundo e infinito amor que siento por ellos.

BÁRBARA CONSUELO PÉREZ VERGARA

DEDICATORIA

Dedico este gran paso de mi vida a mi familia, en especial a mi mamá, ya que sin su apoyo, confianza y cariño no estaría en donde estoy ahora. Son lo más importante que tengo. Muchas gracias por creer en mi siempre.

DANIELA ALEJANDRA ZAMORA HUERTA

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer a mi madre por permitirme no abandonar este sueño, la que me ha dado la fortaleza para continuar cuando a punto de caer he estado y ayudarme salir adelante en momentos difíciles, por brindarme el espacio necesario para lograr esta misión, la cual en un principio parecía imposible debido a las situaciones adversas que nos enfrentamos como familia. No obstante, estas no fueron impedimento para no culminar esta etapa.

A mi abuela Irma Montesinos Villanueva y abuelo Antonio Candia, quienes fueron y son el pilar fundamental en mi vida, gracias por compartir momentos significativos conmigo y por siempre estar dispuestos a escucharme y ayudarme en cualquier momento.

A mis compañeras, Constanza, Daniela, Francisca y Bárbara, quienes hicieron de esta experiencia una de las más especiales, además de no ser el equipo que formamos, no hubiéramos logrado esta meta.

Quiero agradecer a la vida por entregarme todas las oportunidades que he tenido, por darme la posibilidad de conocer grandes personas, por haber podido estudiar una carrera universitaria y conocer un universo de realidades distinta a la mía.

MACARENA ALEJANDRA LABRIN RUBIO

AGRADECIMIENTOS

Cuando me preguntan quienes han sido las personas más importantes en mi formación debo destacar a cada una de ellas, la principal y por sobre todas las cosas siempre será la Paolita mi madre, mis hermanos Wladimir y Dante, mi Abuela Sofía quien con su carácter me enseñó lo que es tener coraje algo que no podría haber aprendido de nadie más y por último pero no menos importante mi Tía Andrea quien más que una tía ha sido como una hermana, a pesar de las discusiones nunca me dejaría sola, cabe decir que le doy las gracias ya que siempre me apoyo en mis estudios, desarrollos académicos y retos. Ellos son mis pilares fundamentales en mi desarrollo, aguantando mis berrinches, soportando mi personalidad y por sobre todo queriéndome sin dejarme sola.

Sabiendo cómo funciona esto y redundando agradezco que siempre me apoyaran en todas las profesiones que quería cuando pequeña, sabiendo que cambiaba de manera constante y apoyándolas a todas por igual, incentivándome a ser la mejor y que puedo lograr todo lo que desee, siempre de manera honesta y sin perder mi esencia. Doy las gracias porque han hecho de mí una persona alegre que lo más importante que tiene es la familia.

Como último destaco al grupo con el que trabajé en mi último trabajo y más importante de la Universidad que fue el mejor, donde el ambiente de trabajo fue tranquilo, sin grandes inconvenientes, alegre y lo mejor es que aprendimos a conocernos como personas formando una linda amistad. Debo destacar que con otro grupo no habría trabajado tan bien como con ustedes.

CONSTANZA PAOLA LUARTE MIRANDA

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por protegerme en cada situación que me ha tocado enfrentar y por darme la fuerza para poder superarlas, por siempre sentir su presencia.

A mi madre por apoyarme en cada decisión y cosa que decido hacer, por ser mi ejemplo de fuerza, superación y generosidad.

A mi familia, especialmente a mis sobrinos, por ser una fuente inagotable de amor y alegría.

A mi hermano, porque hemos sido compañeros toda la vida y a pesar de las dificultades, hemos estado el uno para el otro, riendo y llorando juntos.

A Sofía, mi sobrina, por entregarme amor incondicional y con ello darme fuerzas y alegría para continuar y sobrellevar todos los momentos de dificultad.

A mi mejor amigo, Oscar, por acompañarme en cada situación de mi vida, por ser incondicional y ser una fuente inagotable de buenos momentos, comprensión, amor, apoyo, alegría y risas. Gracias por nunca faltar.

Por último, agradecer a mi pololo, Williams, por estar en las buenas y malas, por comprenderme, apoyarme y ayudarme en todo lo que decido o quiero hacer, por alentarme a soñar junto a él, por entregarme amor incondicional, por ser mi compañero y amigo.

FRANCISCA DE LOS ANGELES MOLINA PADILLA

AGRADECIMIENTOS

Quiero en primer lugar agradecer a dios, por darme esa inexplicable protección y fuerza día a día, por permitirme conocer personas hermosas y vivir experiencias inolvidables en esta etapa universitaria.

A mis amados padres Víctor Pérez y Lorena Vergara, quienes fueron las personas que forjaron el camino para que yo este donde estoy.

A mis Hermanas, Daniela e Isidora que son la luz de mi vida y motor de lucha .

A mis amados abuelos Hugo Y Ximena quienes han estado conmigo en mis peores momentos universitarios y personales, con llantos y alegrías. Les estaré eternamente agradecida.

A todos los amigos y amigas que han sido parte de este bello camino, en especial a mis amigas de la vida, Javiera, Marlen, Katherine, Mónica y Tamara por ser mi distracción y apoyo moral constante.

A mi querida amiga María Cecilia Fuentealba, quien a sido, mi gran confidente y alegría dentro de la universidad.

A mi Equipo de titulación, Francisca, Daniela, Macarena y Constanza, les agradezco permitirme ser parte de su historia universitaria, particularmente en este proyecto, sin alguna de ustedes esto no hubiera sido igual.

Finalmente, quiero agradecer a mi pololo Jonathan Evert quien ha sido un apoyo incondicional, en las buenas y malas. Te agradezco por ser mi gran amigo, por tu ayuda desinteresada, por entenderme, por mimarme, preocuparte, por lo que emos construido y tu inmenso amor.

BÁRBARA CONSUELO PÉREZ VERGARA

AGRADECIMIENTOS

Cinco años suena mucho tiempo sobre todo viviendo lejos de la familia, sin embargo, todo es parte de un gran proceso que me hizo llegar hasta estas instancias y dar uno de los tantos pasos importantes que pretendo vivir.

Quiero agradecer encarecidamente a mi familia. A mi mamá, Maritza, por su apoyo incondicional y ser el pilar fundamental en mi desarrollo personal, entregándome valores tan importantes como la responsabilidad, el respeto y por, sobre todo, la motivación para siempre superarse y ser cada día mejor. Gracias por todo lo que haces día a día para mí y mis hermanas.

Gracias a mi papá Samuel, pese a que nunca expresa mucho, siempre ha estado ahí cuando lo he necesitado, escuchándome con mucha paciencia y con sus consejos cortantes pero precisos. A mis hermanas, Francisca y Pilar, por la compañía, su energía positiva y por ayudarme a olvidar las tareas de la universidad en los momentos que más necesitaba despejarme. Y no sólo a mi núcleo; a mi gran familia gracias por ayudarme y corregirme cada vez que lo necesite, y por brindarme las herramientas necesarias para afrontar cualquier dificultad.

Gracias a todos los amigos y amigas, que siempre han estado presente, aconsejando, apoyando y sobre todo entregando mucha alegría en cada momento. También me gustaría agradecer a la gente linda, a los amigos que conocí en la universidad, por los bellos y no tan buenos momentos que compartimos día a día.

Me gustaría agradecer a Vicente, mi pololo, por estos años de comprensión, amor y apoyo mutuo. Gracias por ser tan buen amigo y compañero.

Y por último, pero no por eso menos importante, gracias a mi equipo de trabajo, sin el apoyo y compañerismo que aportó cada una nada de esto hubiera sido posible.

DANIELA ALEJANDRA ZAMORA HUERTA

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO	1
ABSTRACT	2
1. INTRODUCCIÓN	1
2. PRESENTACIÓN DEL NEGOCIO	3
2.1. Descripción de la Idea de Negocio	3
2.2. Modelo de Negocio	4
2.3. Justificación del Proyecto	4
3. PLAN ESTRATÉGICO	5
3.1. Definición de la Visión	5
3.2. Definición de la Misión	5
3.3. Valores Corporativos	5
3.4. Análisis Estratégico Externo	6
3.4.1. Análisis Entorno Remoto (Modelo Pesta)	6
3.4.2. Análisis de la Industria (Modelo 5 Fuerzas De Porter).	13
3.4.3. Diamante De Porter.....	16
3.4.4. Factores que afectan a la demanda	18
3.5. Identificación de Oportunidades y Amenazas	18
3.5.1. Oportunidades	18
3.5.2. Amenazas	19
3.6. Análisis Estratégico Inte	19
3.6.1. Cadena de Valor	19
3.6.2. Identificación de las Fortalezas	22
3.6.3. Identificación de las Debilidades.....	22
3.7. Identificación de las Ventajas Competitivas	23
3.7.1. Ventaja Competitiva.....	23
3.7.2. Cadena de Valor Proyectada	27
3.8. Objetivos Estratégicos, Competitivos y de Crecimiento	30
3.8.1. Objetivos Estratégicos	30
3.8.2. Objetivos de Crecimiento.....	32

3.8.3.	Objetivos Competitivos	32
3.9.	Estrategia de Crecimiento, Competitiva y Estrategia Fuente de Ventaja Competitiva.....	33
3.9.1.	Estrategia de Crecimiento	33
3.9.2.	Estrategia Competitiva	33
3.9.3.	Estrategia Fuente de Ventaja Competitiva	34
4.	PLAN DE MARKETING	34
4.1.	Objetivos Plan de Marketing.....	34
4.2.	Descripción del Producto	35
4.3.	Marketing Estratégico	37
4.3.1.	Propuesta de Valor de la Empresa	37
4.3.2.	Segmentación de Mercado	37
4.3.3.	Mercado Objetivo	39
4.3.4.	Posicionamiento.....	39
4.3.5.	Demanda Potencial	40
4.4.3.	Estrategia de Comunicación.....	47
4.4.4.	Estrategia de Distribución	51
4.4.5.	Estrategia de Precios	52
4.5.	Presupuesto del Plan De Marketing	54
5.	PLAN DE OPERACIONES	55
5.1.	Objetivos.....	55
5.2.	Producto	55
5.2.1.	Especificaciones técnicas del producto.....	55
5.2.2.	Marca del producto.....	64
5.2.3.	Lugar de fabricación	65
5.2.4.	Registro y permisos legales	65
5.2.5.	Certificaciones	65
5.3.	Ubicación de la empresa	65
5.3.1.	Proximidad a los Clientes	66
5.3.2.	Cercanía a los proveedores	67
5.3.4.	Acceso clientes	68
5.3.5.	Cercanía a organismos e instituciones.....	69
5.3.6.	Facilidad de acceso para trabajadores.....	69
5.3.7.	Facilidad para acceder a servicios	70

5.3.8. Disponibilidad mano de obra	70
5.3.9. Marco legal.....	71
5.3.10. Apoyo Fiscal.....	71
5.4. Diseño y distribución de las instalaciones	71
5.4.1. Orden y supervisión.	71
5.4.2. Tiempos de producción.....	71
5.4.3. Circulación	72
5.4.4. Seguridad e higiene	73
5.4.4.1. Implementaciones:	74
5.4.4.2. Señaléticas.....	74
5.4.4.3. Normas:	76
Se implementarán una serie de normas para restringir, permitir o prohibir el uso de espacios designados. Estas son:	76
5.4.5. Flexibilidad	77
5.4.6. Distribución instalaciones	77
5.4.7. Proceso de Producción del Servicio	81
5.4.7.1. Flujo Productivo:.....	81
Figura 33: Flujo de actividad.	81
5.4.7.2. Estándares de calidad	82
5.5. Inversiones, Costos Fijos y Variables	83
5.5.1 Inversiones	83
5.5.2. Costos fijos:	86
5.5.3. Costos variables:.....	87
5.5.4. Depreciación.....	89
5.6. Administración de Inventarios y Cadena de Suministro	90
5.6.1. Administración de Inventarios	90
5.6.1.1. Administración de Inventario baja	90
5.6.2. Cadena de suministro.....	92
5.6.3. Comercio Electrónico	93
Fuente: Elaboración Propia.....	96
5.6.4. Relaciones con los Proveedores.....	96
6. PLAN DE RECURSOS HUMANOS	97
6.1. Objetivos Plan de Recursos Humanos	97

6.1.1.	Objetivos Específicos.....	97
6.2.	Diseño de la Estructura Organizacional.....	98
6.2.1	Cultura Organizacional.....	99
6.3.	Estrategia de Personal.....	102
6.3.1.	Dotación de personal y Descripción de Cargos.....	102
6.3.2.	Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal.....	105
6.3.3.	Inducción, Capacitación.....	108
6.3.4.	Motivación y Desarrollo del Personal.....	110
6.3.5.	Evaluación del Personal.....	111
6.3.6.	Desvinculación.....	112
6.4.	Presupuesto de Recursos Humanos.....	115
6.4.1.	Presupuesto Remuneraciones.....	115
6.3.2.	Detalle Anual Liquidaciones de Sueldos por Trabajador (2019).....	118
6.3.3.	Detalle Anual Liquidaciones de Sueldos por Trabajador (2020).....	119
6.3.4.	Detalle Anual Liquidaciones de Sueldos por Trabajador (2021).....	120
6.3.5.	Detalle Anual Liquidaciones de Sueldos por Trabajador (2022).....	121
6.3.6.	Detalle Anual Liquidaciones de Sueldos por Trabajador (2023).....	122
6.3.7.	Costo Anual Externalización.....	123
6.3.8.	Presupuesto Anual de Capacitación.....	123
6.3.9.	Presupuesto Anual de Otros Gastos.....	123
7.	ASPECTOS LEGALES.....	124
7.1.	Objetivos Aspectos Legales.....	124
7.2.	Estructura Legal de la Empresa.....	124
7.3.	Leyes y Normas.....	125
7.3.1.	Leyes y Normas Sectoriales, Regionales y Comunales.....	125
7.3.2.	Leyes y Normas Específicas.....	126
7.3.3.	Certificaciones.....	130
7.4.	Presupuesto de Gastos de Organización y Puesta en Marcha.....	132
8.	PLAN ECONÓMICO Y FINANCIERO.....	133
8.1.	Objetivos Plan Económico y Financiero.....	133
8.1.1.	Beneficio Económico Del Proyecto.....	133
8.2.	Construcción Flujos de Caja Proyecto Puro.....	134
8.2.1.	Ingresos Del Proyecto.....	134

8.2.2.	Costos Relevantes	138
8.2.3.	Punto de Equilibrio.....	139
8.2.4.	Depreciación de Activos Fijos.....	140
8.2.5.	Impuesto	141
8.2.6.	Inversión.....	141
8.2.7.	Capital de Trabajo	144
8.2.8.	Valor Desecho del Proyecto	144
8.3.	Evaluación Económica	145
8.3.1.	VAN.....	145
8.3.2.	TIR.....	145
8.4.	Fuentes de Financiamiento	145
8.4.1.	Líneas de Financiamiento.....	145
8.5.	Costo Capital	147
8.5.1.	Recursos Propios	147
8.5.2.	Apalancamiento	148
8.6.	Evaluación Financiera	148
8.7.	Análisis de Sensibilidad	148
8.7.1.	Sensibilización del Precio de Deporte en Pista de Hielo	149
9.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	151
10.	BIBLIOGRAFÍA	152
11.	ANEXOS	154
11.1.	Anexos Plan de Marketing	154
11.2.	Anexos Plan de Recursos Humanos	156
11.3.	Anexos Plan de Finanzas	166
11.3.1.	Obras civiles.....	171
11.3.2.	Paneles Solares e Instalación	172
11.3.3.	Pista de Hielo.....	173
11.3.4.	Centro de Control.....	174
11.3.5.	Otros.....	175
11.3.6.	Calendario de inversiones	179
11.4.	FUENTES DE FINANCIAMIENTO	180
11.4.1.	Credito CORFO de Inversión.....	180

ÍNDICE TABLAS

Tabla 1 Actividades primarias	19
Tabla 2 Actividades secundarias	21
Tabla 3 Fortalezas y Debilidades percibidas	24
Tabla 4 Ponderación relativa de fortalezas	25
Tabla 5 Actividades primarias	27
Tabla 6 Actividades secundarias	28
Tabla 7 Objetivos Estratégicos	30
Tabla 8 Objetivos Estratégicos de la misión	31
Tabla 9 Precios	41
Tabla 10 precio competencia	41
Tabla 11 Horas de entrenamiento de Hockey	41
Tabla 12 Datos para terminar demanda potencial	42
Tabla 13 Comparación Chile Rumania	52
Tabla 14 Comparación PIB Chile Rumania	52
Tabla 15 Valores en Rumania	53
Tabla 16 Precios referenciales de la competencia	53
Tabla 17 Precios clases ECO RINK S.A	53
Tabla 18 Precios arriendo ECO RINK S.A	54
Tabla 19 Presupuesto plan de Marketing	54
Tabla 20 Temperatura aire	60

Tabla 21 Nivel de iluminación pista de hielo	61
Tabla 22 Flujo actividades	71
Tabla 23 Señaleticas	75
Tabla 24 medidas primer piso	77
Tabla 25 medidas segundo piso	78
Tabla 26 medidas exterior	78
Tabla 27 Indicadores de calidad	82
Tabla 28 Inversión	83
Tabla 29 Costo de construcción	84
Tabla 29.1 Oficinas administrativas	84
Tabla 30 Casino	85
Tabla 31 Camarines	85
Tabla 32 Centro de control	85
Tabla 33 Estacionamiento	85
Tabla 34 Costos fijos	86
Tabla 35 Proceso de certificación	86
Tabla 36 Costos Fijos 2	87
Tabla 37 Insumos enfermeria	87
Tabla 38 Costo variable 1	88
Tabla 39 Costo variable 2	88
Tabla 40 Implementos deportivos	89
Tabla 41 Depreciación	89
Tabla 42 Total costos	89
Tabla 43 Inventario de implementos	91
Tabla 44 Cantidad de personal requerido	103
Tabla 45 Liquidaciones año 2019	118
Tabla 46 Liquidaciones año 2020	119
Tabla 47 Liquidaciones año 2021	120
Tabla 48 Liquidaciones año 2022	121
Tabla 49 Liquidaciones año 2023	122

Tabla 50 Costo anual de externalización	123
Tabla 51 Presupuesto anual de capacitación	123
Tabla 52 Presupuesto anual de otros gastos	123
Tabla 53 Presupuesto de Gastos Legales	132
Tabla 54 Mantención	139
Tabla 55 – 58 Punto de equilibrio	140
Tabla 59 Depreciación	141
Tabla 60 Distribución de la inversión	143
Tbla 61 Financiamiento	148
Tabla 62 – 65 Sensibilizacion Clas Particulares o colectivas	149

ÍNDICE FIGURAS

Figura 0 Cadena de valor	19
Figura 1 Matriz ventaja competitiva	26
Figura 2 Modelo pista de hielo	35
Figura 3 Plano primer piso	36
Figura 4 Logo ECO RINK S.A.	44
Figura 5 Modelo página web	48
Figura 6 Modelo página Facebook	48
Figura 7 Jugadora	49
Figura 8 Modelo gigantografía	50
Figura 9 Polera de charlista	51
Figura 10 Pista de hielo	56
Figura 11 Valla	57
Figura 12 Pista de hielo	57
Figura 13 Marco	57
Figura 14 Banquillo de jugadores	58
Figura 15 Penalizaciones	58
Figura 16 Portería	59
Figura 17 Equipamiento deportivo	63
Figura 18 Marca	64
Figura 19 Ubicación del terreno	66
Figura 20 Colegios pagados según cercanía	67
Figura 21 Ubicación CIDEREKSA	68
Figura 22 Ubicación DIMERC	68
Figura 23 Cercanía Autopista central	69
Figura 24 Cercanía Autopista del Sol	69
Figura 25 Ubicación Municipalidad	69
Figura 26 Ubicación Hospital Mutual	69

Figura 27 Ubicación Comuna La Florida	70
Figura 28 Ubicación Comuna Las Condes	70
Figura 29 Flujo Gantt	71
Figura 30 Circulación	73
Figura 31 Plano Piso 1	79
Figura 32 Plano Piso 2	80
Figura 33 Flujo de actividad	81
Figura 34 Cadena de suministro	92
Figura 35 Página web	94
Figura 36 Facebook	95
Figura 37 Instagram	95
Figura 38 Comercio electrónico	96
Figura 39 Organigrama	102
Figura 40 Presupuesto personal de seguridad	104
Figura 41 Presupuesto personal de aseo	105
Figura 42 Plantilla evaluación de personal	112

RESUMEN EJECUTIVO

El plan de negocios que se presenta tiene como objetivo la búsqueda de viabilidad operativa y financiera de la implementación de un centro de entrenamiento deportivo cuyo principal enfoque es el hockey sobre hielo en la ciudad de Santiago, sector de Calera de Tango.

El hockey sobre hielo se presenta como un deporte novedoso que no ha tenido un desarrollo permanente y especializado dentro del país. Las tendencias de crecimiento de la industria junto con el crecimiento histórico, desarrollo y conectividad del sector de Calera de Tango generan una oportunidad atractiva para el desarrollo del negocio propuesto.

La investigación realizada comprende un análisis exhaustivo del entorno existente conforme por las tendencias de la industria, así como la competencia directa e indirecta presente en el desarrollo del proyecto. De igual manera, la investigación de mercado realizada contribuirá a probar la aceptación y percepciones de las personas dentro del mercado objetivo.

Se determinarán las estrategias operativas necesarias para la consecución de objetivos del negocio además de los resultados financieros esperados que representen un atractivo para los inversionistas.

ABSTRACT

The main business objective of the business plan presented is to introduce the RINK S.A. ECO project for future investors, generating interest in the business and allow access to future sources of financing.

The business consists of the implementation of a sports center that provides services to learn the discipline of ice hockey, by means of an ecological ice rink, which it does not depend on the use of water or electrical energy. From the productive process are generated a series of services that increase profitability and business viability. The project is based on the incentive that the Government has given efforts to develop a culture of sport and healthy life in society. To carry out the project, an estimate has been initial investment close for amount of US \$ 1,146 million. Its location has been designated in the commune of Calera de Tango.

The success factors of the project are the great potential that there are in the sports industry in Chile, because it is an untapped market in the area of ice hockey. Further ECO RINK S.A take care of the nature avoiding the emission of carbon dioxide through an ecological track, without the use of Electrical power.

1. INTRODUCCIÓN

En el presente plan de negocios se estudia y exponen los elementos y antecedentes necesarios para validar la creación y realización de un proyecto de inversión para un gimnasio de hockey sobre hielo llamado ECO RINK S.A., ubicado en Santiago de Chile, comuna de Calera de Tango, el cual ofrece un servicio de deporte orientado hacia lo recreacional y olímpico.

La idea de negocio surge en base a la necesidad de aquellas personas que se interesan en la práctica de hockey sobre hielo y de la selección nacional de este deporte, considerando como factor que no tienen oportunidad de participar en campeonatos ni de practicar día a día ya que Chile no posee una infraestructura que lo permita, sin embargo, existen los recursos para la creación.

Los objetivos de este documento son; la elaboración de un plan de negocio para estudiar la creación y apertura de un gimnasio de hockey sobre hielo, determinando las características, lineamientos y cualidades con las que operará. Generando estrategias de crecimiento y competitivas, considerando aspectos relevantes en donde el servicio pueda obtener una ventaja por sobre los competidores. Además, se evaluará la factibilidad del proyecto y los beneficios económicos que retribuiría el desarrollo de este.

El siguiente plan de negocios aborda las 5 áreas funcionales de una compañía. En primer lugar, se ejecutarán las áreas estratégicas de la empresa, identificando las externalidades de la empresa como también su ambiente interno con el fin de desarrollar la visión, misión, objetivos estratégicos y valores que se emplearán a un horizonte proyectado de 5 años.

En segundo lugar, se crea el plan de marketing el cual está comprendido entre dos grandes áreas, uno es el marketing estratégico el cual contiene datos relevantes para empresa como la generación de valor, segmentación de mercado posicionamiento y demanda potencial. La otra parte del plan de marketing es el marketing operacional que viene dado por las estrategias que se ocuparan respecto al servicio, comunicación, distribución y fijación de precios.

Bajo la misma temática se presenta el plan operativo en tercer lugar. El área operativa está constituida por las descripciones técnicas, proceso de producción, tamaño del proyecto, localización, presupuesto para los fines operativos, control, entre otros. Esta información para la empresa es vital ya que es parte del desarrollo esencial de la planta la cual debe ir

complementada con información real y sustancial para complementarse con el área financiera y así poder cumplir los objetivos predispuestos en el proyecto.

El plan de recursos humanos busca conciliar la estrategia del personal la que tiene como objetivos reclutar, seleccionar, contratar, capacitar, evaluar y motivar el desarrollo personal dentro de la compañía. Estas actividades se relacionando directamente con el presupuesto del área de recursos humanos, al igual que el presupuesto de operaciones, s esencial para el departamento del área financiera.

El plan económico financiero cuantifica las actividades anteriores con el fin de calcular la inversión inicial, que en este caso es cercana a \$1.098.885.807 CLP. A su vez viene complementado por el capital de trabajo, los beneficios del proyecto, desembolsos por costo operacional, flujo de caja la evaluación económica, fuentes de financiamiento, costo capital, los que se entienden como elementos esenciales para la evaluación financiera, además de análisis de sensibilidad y riesgo.

2. PRESENTACIÓN DEL NEGOCIO

2.1.Descripción de la Idea de Negocio

La idea de negocio consiste en implementar una pista de hielo ecológico de carácter profesional. Es como la pista de agua congelada que comúnmente se conoce, pero es de un material plástico, que no requiere ningún tipo de electricidad ni grandes costos de mantenimiento, gracias a esta tecnología es posible no consumir, por lo tanto, es una pista cien por ciento ecológica siendo lo más innovador en cuanto a deportes invernales.

Este proyecto busca satisfacer la necesidad que presenta Chile, que ha perdido una gran cantidad de deportistas que han deseado desarrollar esta disciplina, a causa de que no existen más pistas de hielo profesionales para practicar hockey de carácter competitivo.

Actualmente, el gobierno ha elaborado programas en pro de la vida saludable y deporte, estos esfuerzos se han visto reflejados en una disminución de la obesidad a nivel nacional, como también el incremento de personas que comienzan a practicar algún deporte.

ECO RINK S.A. ofrecerá servicios de hockey sobre hielo, tales como: clases, campeonatos, arriendo de la pista; empleando lo último en tecnología acompañado del uso de paneles solares con el objetivo de anular riesgos de cortes eléctricos, lo que facilita un continuo desarrollo de las actividades diarias establecidas. Además, este centro deportivo contará con empleados capacitados con experiencia previa, profesionales con habilidades blandas idóneas para enseñar esta disciplina

En cuanto a la infraestructura de la empresa, se instalará un gimnasio techado que posea una pista de hielo sintético con las siguientes dimensiones: 60 metros de largo por 30 metro de ancho, la cual será apta para impartir clases de hockey de carácter profesional. Dentro del gimnasio se implementarán graderías, camarines, boletería, cinco oficinas administrativas, sala de enfermería, bodega, cafetería de personal, sala de aseo, sala de control y baños.

La base del negocio será potenciar los convenios con colegios y clubes que ya practican hockey, además de todos aquellos que se encuentren interesados por aprender.

2.2. Modelo de Negocio

El modelo de negocios de ECO RINK S.A consiste en implementar una pista de hielo de hockey profesional ecológica, la cual dará la oportunidad de entrenar a futuros profesionales de este deporte, dándole la capacidad a Chile por primera vez en ser representado en esta disciplina de carácter internacional.

El fin que tiene la implementación de esta pista es el desarrollo de nuevos deportistas lo suficientemente calificados para representar a Chile de manera internacional en las competencias de carácter olímpico, a las que Chile ha perdido la oportunidad ya que no cuenta con una pista profesional para el desarrollo de tal deporte.

El modelo de este negocio tendrá la oportunidad de otorgar cuatro planes deportivos los cuales se subdividen en clases particulares y colectivas; las cuales tienen como fin principal mostrar la forma en que se desarrolla esta disciplina en base a entrenamientos, condiciones del juego, entre otras, siendo está enfocada principalmente a cursos de alumnos, como para personas que estén dispuestas a conocer este deporte. El segundo plan a destacar es de carácter fijo el cual consiste en 8 clases durante el mes, las cuales son divididas en categorías de principiante, intermedio y avanzado. También se ofrece un tercer plan el cual consta en 12 clases de carácter mensual con la misma subdivisión que el plan anterior. Y como cuarto y último está el plan profesional el cual se enfoca a los clientes que ya practican patinaje sobre hielo de manera amateur o como hobby y desean hacerlo de carácter profesional, como también para los clientes que se encuentren en las categorías de avanzado y decidan mantenerse de manera profesional creando un equipo que represente a Chile.

Una de las mejores aptitudes que posee ECO RINK S.A. es la manera en como mantenemos bajos costos de manera ecológica de modo que los gastos de electricidad y mantención se mantengan bajos, ejemplos de esto son los paneles solares y la pista de hielo sintético ecológico que se implementara.

2.3. Justificación del Proyecto

Actualmente en Chile, se ha puesto énfasis en un cambio de paradigma en cuanto a estilo de vida saludable, en donde diversos gobiernos han implementado políticas de estado que toman como problema a nivel país. Algunas de estas son el programa “Elige vivir

sano”, que tiene como objeto promover estilos de vida saludables mediante el fortalecimiento de entornos saludables sobre la base de cuatro pilares básicos: Fomento de la alimentación saludable, promoción de la práctica deportiva y la actividad física, promoción de las actividades al aire libre, y actividades de desarrollo familiar.

Con respecto al creciente calentamiento global y la contaminación, es importante como empresa no incrementar esta cifra, nuestro proyecto se enfoca principalmente en emitir energía renovable a través de paneles solares. Además gracias a la tecnología de la pista ecológica es posible no consumir , componente químico que crea un efecto invernadero sobre la tierra, una especie de tapa que impide que desaparezca el calor de la superficie y que la Tierra se enfríe.

Lo antes mencionado, además de los índices que entregan las encuestas, apuntando a un cambio positivo en el estilo de vida saludable, aumentando los niveles de personas que se ejercitan como la disminución de personas que no realizan deporte, generan una gran oportunidad para la demanda de los servicios que se prestan, por lo que se crea ECO RINK S.A.

3. PLAN ESTRATÉGICO

3.1. Definición de la Visión

“Ser la primera pista de hielo profesional en Chile y Latinoamérica con el mejor programa de aprendizaje. Logrando ser un actor relevante y activo en el proceso de desarrollar y mejorar habilidades técnicas, por medio de una pista orientada a competencias olímpicas”.

3.2. Definición de la Misión

“Brindar un ambiente grato, incentivando el deporte de manera competitiva y profesional. Impulsando a nuevos atletas a alcanzar sus metas a nivel nacional como internacional, con base en una excelente infraestructura, brindando un servicio innovador, incorporando mejoras permanentes con altos estándares de calidad y exigencias, siendo una empresa autosustentable”.

3.3. Valores Corporativos

- Calidad: entregar un excelente servicio con el mejor programa de aprendizaje.
- Innovación: primera pista de hielo profesional en Chile y Latinoamérica, con programas de aprendizaje actualizados con los mejores estándares de calidad.

- Compromiso: ser un actor relevante y activo en el proceso de desarrollar y mejorar habilidades en personas motivadas por hockey sobre hielo.
- Lealtad: sentimiento de respeto y fidelidad con los servicios ofrecidos para con nuestros clientes.

Para ECO RINK S.A. el recurso humano es la variable fundamental, contribuyendo al funcionamiento adecuado para las labores delegadas a través de la lealtad, es por ello que aseguramos las oportunidades de desarrollo sobre la estructura del mérito y aportación profesional. La tecnología es esencial para la eficiencia de nuestros procesos de los cuales depende el grado de innovación que se efectúe, es por ello que trabajamos con tecnología de alta gama, con un alto grado de compromiso con la comunidad y el medio ambiente. Los resultados esperados buscan el desarrollo de deportistas de alto rendimiento en Chile, contribuyendo al aumento de la actividad física y vida sana, siendo un aporte para la comunidad.

3.4. Análisis Estratégico Externo

Las empresas actualmente enfrentan entornos muy diversos, complejos y globales, por lo que, sin duda, de manera constante deben de estar vigilando y examinando su entorno, anticipando de alguna manera sus efectos, así como analizando a sus competidores y generando estrategias que les permitan tener una ventaja competitiva sobre otras organizaciones (Arano, R., Cano, M. y Olivera, D. 2013).

3.4.1. Análisis Entorno Remoto (Modelo Pesta)

3.4.1.1. Factores Político – Legales

En el año 2014 se creó la ley N° 20.571 para la Generación Distribuida, que tiene como objetivo regular el pago de las tarifas eléctricas de las generadoras residenciales, y otorgar a los clientes regulados el derecho a generar su propia energía eléctrica, consumirla y vender sus excedentes energéticos a las empresas distribuidoras de energía eléctrica.

International Ice Hockey Federation (IIFH), es la institución que regula todo lo concerniente al hockey sobre hielo a nivel internacional, ésta fiscaliza las asociaciones o federaciones que inspecciona a nivel nacional. En caso de Chile está la federación nacional de hockey sobre hielo y línea junto con el Comité

Olímpico de Chile (COCH), que tienen como objetivo desarrollar, promover y proteger el movimiento olímpico, además de impulsar el desarrollo y la obtención de logros en el deporte de alto rendimiento, poniendo siempre al deportista como eje de la actividad (COCH), siguiendo los estándares internacionales.

En términos comerciales existen permisos indispensables para poder poner en marcha el proyecto, uno de ellos es la patente comercial de la municipalidad de Calera de Tango.

Se consideran autorizaciones según tipo de actividad a desarrollar, en el presente proyecto nos relacionamos con instituciones formativas y educativas, por lo que es necesario contar con: Resolución sanitaria del Seremi de Salud de la región y autorización del ministerio de educación pública.

La Dirección de Obras también juega un rol importante, es necesaria la autorización previa que indique que la ubicación del negocio sea apta para el mismo. Esta entidad debe inspeccionar el lugar y emitir un informe de factibilidad. Su intervención obedece a que la municipalidad debe asegurarse de que el local comercial no interfiera con el plano regulador de la comuna.

En conclusión, actualmente en Chile los aspectos político-legales son favorables para ECO RINK S.A., esto se debe principalmente, Chile es uno de los 71 países que tiene Federación nacional de hockey sobre hielo, por lo tanto, nos permite posicionarnos en el mercado internacional, entregar un servicio profesional y de calidad.

3.4.1.2. Factores Económicos

La economía mundial durante los últimos años se ha visto en aumento, desde la expansión sostenida que comenzó a mediados de 2016, sigue su curso y se proyecta que el crecimiento mundial se mantenga, debido al aumento de las manufacturas y el comercio. Las economías en desarrollo también esperan un crecimiento debido a que el mercado presentará una estabilización de precios en

los productos básicos como también un aumento de la confianza en el comercio.

Las economías en desarrollo han presentado cifras de crecimiento sostenido un 2,5% en el año 2012 fue la más baja en la última década, y en el año 2017 presentó un 3,15% en el desarrollo económico, se espera que sigan en aumento, lo que repercutirá en que los socios comerciales de cada país puedan obtener beneficios mejorando la economía global. En este mismo contexto de mejora en el plano internacional, las economías en desarrollo y los mercados emergentes están repuntando llegando a una máxima de crecimiento de 4,1%, mientras que el año pasado fue del 3,5%.

Actualmente se presenta una guerra comercial entre E.E.U.U y China, que radica en la tanda de aranceles cruzados del 25% que se impusieron Estados Unidos y China. El gobierno de Donald Trump ya trabajaba para perfilar la lista de productos chinos sobre los que impondrá nuevos aranceles sobre bienes de fabricación china por un valor estimado en US\$200.000 millones. Resultante de un incremento de precios en productos chinos, disminuyendo el consumo de estos. Esta guerra comercial es una amenaza para desarrollar una idea de negocio, puesto que la segunda economía más grande del mundo y principal comprador de cobre, Chile corre el riesgo de que el consumo del metal rojo disminuya, por lo tanto, impedir el crecimiento económico.

La recuperación en América Latina se refuerza. El fondo monetario internacional proyecta una expansión del 2% para la región, a medida que Brasil y Argentina salgan de la recesión y el aumento de los precios de los productos básicos favorezca a los países exportadores de bienes agrícolas y energía. Según las previsiones, Brasil crecerá a un 2,3% en el presente año y en el 2019 pueda alcanzar una tasa del 2,5%. A su vez el crecimiento en el país trasandino aumentará a un ritmo del 2,0% este año y en el 2019 pueda alcanzar una tasa del 3,2%.

Para el tercer trimestre de este año el producto interno bruto ha crecido un 0,3% respecto al trimestre anterior. Se mantienen proyecciones del 4% para el

presente año. Nuestra economía está posicionada dentro de las diez mejores de Latinoamérica en términos del PIB nominal. Poseyendo la renta per cápita más elevada de América Latina y perteneciente a la categoría de ingresos más altos según el Banco Mundial.

Según el Banco Central (2018), la economía chilena crecerá entre 3% y 4% en el presente año, para el año 2019 se anticipa un rango de crecimiento para el PIB entre 3,25% y 4,35%, así también para el 2020 entre 3,0 y 4,0%.

Debido a la ralentización económica, la tasa de desempleo aumentó de 6,7% en octubre de 2017 a 7,1% a la misma fecha año 2018. La pobreza sigue afectando a casi 15% de la población chilena, y las desigualdades son muy importantes. (Banco Central, 2018)

En conclusión, los factores económicos proyectan que el crecimiento mundial se mantiene. En el contexto de mejora en el plano internacional, las economías en desarrollo y los mercados emergentes están repuntando llegando a una máxima de crecimiento de 4,1%. Sin embargo, se presenta una guerra comercial entre E.E.U.U y China, es una amenaza para desarrollar una idea de negocio, puesto que Chile corre el riesgo de que el consumo del metal rojo disminuya, por lo tanto impedir el crecimiento económico, aun estando a la espera de la resolución que llegara Estados Unidos con China.

Por el momento, el producto interno bruto favorece a las empresas, indican un crecimiento económico, Chile sigue posicionado dentro de las diez mejores economías de Latinoamérica, por ende, es una oportunidad para ECO RINK S.A.

Además, la tasa de desempleo aumentó a 7,1%, lo que se puede llevar a una oportunidad considerando la mano de obra “libre”, por lo tanto, menos costosa para cubrir los puestos de trabajo dentro de la organización.

3.4.1.3. Factores Sociales

Actualmente en Chile las cifras de sedentarismo y la evolución de la práctica de actividad física y deporte, sufrieron variaciones entre los años 2006 y 2015, el

primero tuvo un descenso sistemático (7%), mientras que el segundo tuvo un incremento (5,4%).(ministerio del deporte, 2015), datos que nos indican la existencia de una oportunidad de negocio, con respecto a las tendencias que está teniendo la sociedad, como es el aumento de personas que practican alguna actividad física, consecuencia de los programas lanzados por el gobierno, por ejemplo “elige vivir sano”, que tiene como objeto promover estilos de vida saludables mediante el fortalecimiento de entornos saludables sobre la base de cuatro pilares básicos: Fomento de la alimentación saludable, promoción de la práctica deportiva y la actividad física, promoción de las actividades al aire libre, y actividades de desarrollo familiar.

Chile fue invitado tres veces a participar del Panamericano de Hockey sobre hielo, pero siempre se bajaba a último momento. "No estábamos listos, pero el problema es que nunca lo estaremos", explica Mónica Arias, entrenadora y presidenta de la Federación Chilena de Hockey en Línea y en Hielo. La expectativa es clara: sumar experiencia y lograr que la disciplina avance. Para ello, deberán lidiar con inconvenientes tan basales como el campo de juego, ya que como las canchas chilenas no tienen las medidas oficiales, utilizan tres jugadores de cancha y un arquero, pese a que realmente son seis por equipo. "Puede que sea un suicidio, pero la recompensa más grande es competir y abrir las puertas a otros jugadores", dice Mónica Arias. (Andrade, 2017)

En conclusión, los factores sociales son oportunidades para ECO RINK S.A., las condiciones sociales son favor del deporte en Chile, primeramente, por los esfuerzos que ha hecho el gobierno a través de programas en pro de la vida saludable. En segundo lugar, figura la situación actual de Hockey sobre hielo en Chile, que radica en la carencia de canchas idóneas para esta disciplina.

3.4.1.4. Factores Tecnológicos

Chile ha mantenido un crecimiento constante en el desarrollo de nuevas tecnologías para fomentar: la modernización de los procesos productivos, la competencia, nueva infraestructura deportiva. El acceso a ella es cada vez mayor, considerando estadios, clubes, gimnasios creados con inversión pública

y privada, y como es el caso de los teléfonos inteligentes y relojes/bandas/monitores asociados que cuentan con muchas aplicaciones como Runtastic, Nike+ Training Club, entre otras. También se desarrolla innovación en términos de recuperación deportiva, acelerando los procesos y nuevas herramientas en salud deportiva. Aun así, es un área que se puede crecer mucho y potenciar como es en otros países más desarrollados.

La globalización ha permitido que las relaciones comerciales y productivas de los países fomenten el consumo de tecnologías para conseguir resultados óptimos y esperados, creando economías a escalas debido a su rápida expansión, generando menores costes marginales a mediano y largo plazo. A nivel mundial nuestra localidad presenta señales de una debilidad en el ámbito de innovación y tecnologías, pero, en la zona de Latinoamérica y el caribe, Chile es el líder en materias como la tecnología y comunicaciones.

La nación presenta el mayor desarrollo tecnológico de Sudamérica, posee una de las infraestructuras de comunicaciones y productividad más avanzada, favorecido por los tratados de libre comercio y relaciones comerciales con países desarrollados para importaciones de activos tangibles.

Esto permite que el país pueda mantener su crecimiento productivo fomentando la inversión e inyección de dinero al país para cumplir los objetivos gubernamentales.

La inversión en mejor tecnología lleva a poder acceder a una mejor comunicación con proveedores internacionales, en el caso de ECO RINK S.A. es importante poder establecer una conversación o conexión con ellos, negociar productos o servicios requeridos para la entrega del servicio, por ejemplo, para negociar pista hielo sintético que viene desde Suiza, establecer acuerdos equitativos para ambas partes.

La pista de hielo sintético es un producto nuevo en tecnología para deportes invernales, se puede utilizar bajo cualquier condición climática, en cualquier momento y lugar; además su instalación es fácil y rápida.

En conclusión, los factores tecnológicos son una oportunidad para este proyecto, están las condiciones favorables para tener una conexión mundial necesaria a la obtención de herramientas o implementos para comercialización del hockey sobre hielo.

3.4.1.5. Factores Ambientales

“Las observaciones de temperatura tanto a nivel de superficie como de altura, indican un calentamiento significativo del planeta. Se observa un aumento en el contenido de vapor de agua de la atmósfera a nivel global consistente con el aumento de la temperatura”. (Castillo, 2017)

Chile ha incrementado sus esfuerzos en el desarrollo de nuevas tecnologías para fomentar la creación, producción y utilización de energías renovables. En la actualidad podemos presenciar que cada vez se hace más participe el razonamiento del cuidado por el medio ambiente.

Chile inicia implementación de su plan de adaptación al cambio climático para período 2017-2022. Según el ministro de Medio Ambiente, Pablo Badenier, el Plan busca tener una agenda climática para cumplir con el compromiso asumido ante la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre Cambio Climático, que es reducir las emisiones de CO_2 (y todos los gases de efecto invernadero o GEI) por unidad de PIB en 30% el 2030, respecto del valor de 2007. Esta política incluye, entre otras medidas, que el 70% de la generación eléctrica a mitad de siglo provenga de energías renovables y que el 100% de las edificaciones nuevas tengan estándares de construcción eficiente. (Castillo, 2017).

En conclusión, los factores ambientales optar a energía renovable a bajo costo, es una oportunidad para ECO RINK S.A., a causa del creciente calentamiento global y la contaminación, es importante como empresa no incrementar esta cifra, nuestro proyecto se enfoca principalmente en emitir energía renovable a través de paneles solares para iluminar, amplificar sonido, y todo lo necesario para poder operar. La pista de hielo sintético es lo más innovador en cuanto a

deportes invernales, gracias a esta tecnología es posible no consumir CO_2 , no es necesaria energía eléctrica y agua, es una pista cien por ciento ecológica.

3.4.2. Análisis de la Industria (Modelo 5 Fuerzas De Porter).

3.4.2.1. Poder negociación de los clientes

La competencia está determinada en parte por el poder de negociación que tienen los clientes con las empresas que producen bienes o servicio. Esta situación se hace más visible si existen varios servicios sustitutos, puesto que clientes tienen más opciones para escoger la misma o similar disciplina en otra organización.

El mercado de deportes invernales se extiende hacia varios caminos. ECO RINK S.A. concentra sus servicios específicamente en hockey sobre hielo, nuestro cliente principal será todos aquellos que estén: motivados en aprender y busquen especializarse en el deporte, adicionalmente dispuestos a pagar un precio por encima al de la competencia.

ECO RINK S.A. estima 1200 clientes potenciales, donde nos enfocaremos en 530 clientes anuales, lo que es una cifra óptima proporcionalmente al tamaño del mercado. A pesar de no estar dentro de los diez deportes más practicados a nivel nacional, es una iniciativa enfocada principalmente para Chile que ha perdido una gran cantidad de deportistas que han deseado desarrollar esta disciplina. Por lo que en este sentido el poder de negociación de los clientes es baja, a causa de que no existen más pistas de hielo profesionales para practicar hockey de este estilo.

3.4.2.2. Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación radica especialmente si el proveedor tiene alguna característica que sea valiosa. Aquí medimos lo fácil que es para nuestros proveedores variar precios, plazos de entrega, formas de pago o incluso cambiar el estándar de calidad.

Proveedores pista de hielo sintética:

- Ice-world
- Very nice
- Fundpark
- Xtra ice

El poder de negociación de proveedores tiene menos impacto o es baja, dado que sus productos no son diferenciados entre ellos, existen cuatro empresas que se dedican a este rubro a precios similares, suficientes para cubrir la demanda. El volumen de compra de pista de hielo biodegradable es sólo cada 20 años (vida útil del producto), por lo tanto, para este proyecto no costaría tanto cambiar de proveedor, por lo tanto, el poder de negociación de proveedores es bajo.

En cuanto a los proveedores mensuales, proveedores de artículos de aseo, oficina, etc. también presentan un bajo nivel de negociación, es decir, no genera un gran costo cambiar de proveedor.

3.4.2.3. Amenaza de nuevos competidores entrantes

En este contexto, tomaremos como competidores a empresas con características o productos similares a los nuestros. Cuanto más fácil sea para nuestros nuevos competidores entrar en nuestro mercado, mayor será la amenaza que represente para nosotros.

La creación de una pista de hielo para hockey profesional es la principal amenaza, por parte de la empresa Cerogrado S.A., integrando una pista de carácter profesional y competitivo. Sin embargo, la entrada de nuevos competidores al mercado es complicado debido a las barreras de entradas que presenta entrar a este mercado.

En primer lugar, las necesidades de capital que implican poner en marcha un centro deportivo dedicado a hockey sobre hielo profesional son altos, principalmente por la inversión de la pista de hielo, compra de terreno, su

respectiva construcción y, todo lo necesario para implementar el centro deportivo.

En segundo lugar, es poco probable que competidores logren una diferenciación del servicio por sobre ECO RINK S.A., debido que los planes de servicio de este proyecto son por medio de desarrollo tecnológico de carácter profesional, característica principal que carecen las pistas de hielo actualmente en Chile.

3.4.2.4.Amenaza de productos sustitutos

Existen tres tipos de hockey: en roller, sobre hielo y césped. Estas disciplinas se practican hace varios años en Chile, llevando a torneos nacionales como internacionales con sus respectivas federaciones nacionales.

Existe la posibilidad que las competencias de nuestros sustitutos sea una amenaza ya que cuenta con reglas similares y prácticamente bajo el mismo parámetro de juego, lo cual es una amenaza, a pesar de que los implementos o equipamiento hacen la diferencia entre uno y otro, el sistema de juego es el mismo.

Deberemos estar siempre muy atentos a las novedades de nuestro sector y a la influencia que dichas novedades puedan tener sobre nuestros consumidores, por ende, los estilos de hockey existentes en Chile, por el momento, son una amenaza para ECO RINK S.A.

3.4.2.5.Rivalidad entre los competidores

Al tratarse de una reducida industria a nivel nacional se considera que la rivalidad es baja, debido que en cuanto a competencias, no existen pistas de hielo profesionales para el hockey, por esta razón el único competidor que se nos puede asemejar es Cerogradados S.A., empresa que provee el servicio de hockey y patinaje sobre hielo, tiene sucursales en La Serena, Santiago, Rancagua y Puerto Varas, cuenta con pistas de menor medida a las de una cancha profesional, pero aun así realiza clases de hockey para aficionados.

Factores:

1. Número de competidores: no hay competidores directos
2. Crecimiento de la industria: crecimiento lento, es una industria embrionaria en donde el servicio no es tan conocido por los consumidores y sus costos son altos.
3. Costos fijos: son bajos, acorde a los de un centro deportivo
4. Ausencia de diferenciación y de costos: es un servicio diferenciado dentro de la industria.
5. Competidores diversos: Cerogradados S.A., hockey sobre césped y roller.
6. Barreras sólidas en contra de las salidas: rentabilidad estable.

3.4.3. Diamante De Porter

- Estrategia, estructura y rivalidad: Baja rivalidad entre competidores.
- Condición de factores: Maquinaria de punta, producto diferenciado, infraestructura
- Industrias relacionadas: Industria del deporte
- Demanda: colegios, clubes y personas aficionadas al deporte.

3.4.3.1. Condición de los factores

Los factores pueden variar según las condiciones de cada lugar o país, por lo que existen ilimitadas variantes para la utilización de estos, al ser variados es algo que no se puede heredar, ya que nacen por medio de la creación de las ventajas competitivas de cada organización.

Se considerarán factores de producción como la mano de obra, personas idóneas y especializadas, debido a que se necesitan personas con estudios universitarios capacitados para poder llevar a cabo las clases de hockey, desempeñarse en gerencias y jefaturas de una manera óptima y congruente para poder operar eficientemente, así como también consideramos de manera especializada nuestra pista de hielo con una infraestructura de accesos directos de la carretera.

3.4.3.2. Condiciones de la demanda

Los consumidores de hockey sobre hielo son clientes informados y exigentes por lo que nuestro servicio obliga tener un estándar de calidad alto y un servicio innovador.

El comercio de este proyecto apunta que sea por medio de altos estándares de calidad tanto en clases personalizadas como en grupos de jugadores, por medio de un servicio innovador en cuanto a tecnología de la pista.

Es importante tener en consideración que este tipo de clientes influye en que nosotros como empresa podamos mantener la innovación como valor presente día a día y que los procesos sean lo suficientemente adecuados para generar una ventaja competitiva en el mercado nacional.

3.4.3.3. Industrias relacionadas

Las industrias exitosas de un país tienden a agruparse con empresas relacionadas, es decir, con proveedores competitivos de nivel internacional, en este proyecto nos relacionamos principalmente con el proveedor español Xtra Ice S.A., quien provee de pista de hielo, implementos deportivos de hockey y graderías.

Las industrias nacionales se benefician cuando sus proveedores son extranjeros debido a la interdependencia que posee cada una, en ECO RINK S.A. las industrias que están relacionadas son de entretenimiento y deporte.

3.4.3.4. Estrategia, Estructura y Rivalidad entre las empresas

En primer lugar, los países se caracterizan por diversas ideologías administrativas, como es el mejoramiento de los procesos y diseño del servicio. ECO RINK S.A. promueve el hockey sobre hielo con métodos distintos a los existentes, es por ello que podemos generar una ventaja competitiva, ofreciendo también servicios complementarios lo que beneficia al mercado efectos multiplicadores sobre la demanda del servicio, como es el caso de campeonatos y certificaciones, ya que actualmente a nivel nacional existen oferentes del

hockey sobre hielo, los cuales brindan clases en pequeñas pistas, pero aun así tienen clientes ya fidelizados. No obstante, es una gran oportunidad para ECO RINK S.A. de generar una alta demanda.

En segundo lugar, “Chile se encuentra en el 56° puesto del “Doing Business” de los 190 que conforman este ranking, que clasifica los países según la facilidad que ofrecen para hacer negocios. En el último año Chile ha caído 1 puesto en este ranking, lo que indica que se ha hecho más difícil hacer negocios en el país”(Work Bank Group, 2018)

Con respecto a lo anterior, se hace más difícil el ingreso de compañías al mercado nacional, por lo tanto el nivel de rivalidad es baja. No obstante, ECO RINK S.A. compite de manera innovadora, adoptando una actitud “global” para atraer clientes tanto nacionales como internacionales que viajan a Chile a practicar deportes sobre pista de hielo.

3.4.4. Factores que afectan a la demanda

En ECO RINK S.A. la disciplina del hockey sobre hielo es un servicio, en el cual cada jugador predispone de él por medio de una cancelación mensual a un precio por sobre la competencia, es por ello la relevancia del ingreso como un factor fundamental para acceder a este tipo de servicio, determinando el consumo demandado.

3.5. Identificación de Oportunidades y Amenazas

3.5.1. Oportunidades

- Mercado potencial poco explotado
- Desempleo aumentó a un 7,1%, existe mano de obra “libre” por lo tanto con un costo más bajo
- Chile es uno de los 71 países que tiene Federación nacional de hockey sobre hielo
- Crecimiento económico
- Carencia de pistas de hielo aptas para competencias

- Esfuerzos del gobierno en crear programas en pro de la vida saludable y deportes
- Alta conectividad nacional e internacional para acceder de todo lo requerido para poder ofrecer un buen servicio

3.5.2. Amenazas

- Apertura pista para hockey sobre hielo de carácter profesional
- Masificación de hockey sobre césped y roller a nivel nacional
- Desconocimiento de cultura sobre hockey en hielo

3.6. Análisis Estratégico Inte

3.6.1. Cadena de Valor

Figura 0: Cadena de Valor



3.6.1.1. Actividades primarias

Tabla 1: Actividades Primarias 1

A. Logística de entrada	<ul style="list-style-type: none"> • Recepción de insumos y artículos deportivos • Almacenamiento de insumos • Control de inventarios de equipamientos e insumos
-------------------------	---

	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar especificaciones técnicas de la pista • Contratación de profesionales certificados en el hockey sobre hielo
B. Operaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Recepción y uso de implementos deportivos • Uso de la pista a través de clases • Almacenaje de equipamiento • Realizar mantenciones periódicas del centro deportivo
C. Logística de salida	<ul style="list-style-type: none"> • Proyección de planes y programas de servicios ofrecidos • Campeonatos • Clases de hockey sobre hielo • Arriendo de pista • Certificación deportiva de hockey sobre hielo
D. Mercadotecnia y ventas	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de escenarios para la formulación del plan de ventas • Aprobación financiera, legal y viabilidad técnica para inclusión y mantenimiento de clientes • Elaboración y funcionamiento plataformas digitales • Realizar charlas informativas • Exhibición de gigantografías cercano a ECO RINK S.A. • Contratación de personal idóneo para desempeñar tareas específicas en el área de ventas.
E. Servicio	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicar encuestas a clientes una vez al año, para lograr tener una retroalimentación de los servicios entregados. • Realizar mejoras en base a Notificación de quejas,

	<p>reclamos e inconformidades de los clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar capacitaciones de “Entrenamiento deportivo” una vez al año, a cargo del Comité Olímpico de Chile, dirigido a entrenadores, kinesiólogo, nutricionista y asistente deportivo. • Emplear curso de capacitación de “Liderazgo y trabajo en equipo” a cargo de la empresa Global Otec, dirigido a gerente general y los cuatro jefes de área.
--	--

Fuente: Elaboración propia.

3.6.1.2. Actividades secundarias

Tabla 2: Actividades secundarias 1

A. Adquisición	<ul style="list-style-type: none"> • Insumos enfermería • Mobiliario y artículos para oficinas, casino y camarines • Implementos deportivos • Pantallas y equipos de sonido, iluminación y video.
B. Desarrollo tecnológico	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar mejoras constantes en la entrega de servicios • Implementar tecnología de logística • Actualizar plataformas web • Reparar y mejorar infraestructura e instalaciones
C. Recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Contratación de empleados capacitados con experiencia previa • Nómina y contrataciones • Gestión del personal • Relaciones laborales

	<ul style="list-style-type: none"> • Pago de remuneraciones • Gestión de capacitaciones • Asignación de carga de trabajo • Beneficios al personal
D. Infraestructura organización	<ul style="list-style-type: none"> • Innovación en servicios ofrecidos • Soporte técnico • Tecnología de logística • Programas informáticos • Cultura organizacional relación directa con la misión

Fuente: Elaboración propia.

3.6.2. Identificación de las Fortalezas

- Uso de energía amigable con el medio ambiente y autosustentable
- Bajos costos de mantención
- Empleados capacitados con experiencia previa
- Tecnología de punta
- Vida útil de pista de hielo sintética (20 años)
- Infraestructura e instalaciones
- Ofrecer diferentes servicios (Clases, eventos, arriendo de puntos de ventas)
- Certificación deportiva en hockey sobre hielo
- Uso de paneles solares, evita la paralización del funcionamiento de la empresa en caso de cortes eléctricos

3.6.3. Identificación de las Debilidades

- Altos costos de inversión
- Alta dependencia de instalaciones e implementos deportivos
- Baja experiencia en el rubro

3.7. Identificación de las Ventajas Competitivas

3.7.1. Ventaja Competitiva

3.7.1.1. Calidad, innovación, responsabilidad con el medio ambiente

Nuestra idea de negocio propone por medio de la innovación en pista de hielo sintético ecológico, podamos entregar un servicio el cual sea una alternativa real en el mercado de deportes, resultando en un proceso de calidad, lo que se verán reflejados en los servicios ofrecidos, tanto las clases como eventos, obteniendo una participación de mercado acorde a la capacidad productiva de la organización, siendo esta una figura totalmente amigable con el medio ambiente por medio de paneles solares y pista de hielo ecológica. Nos enfocaremos además en la responsabilidad que tienen nuestros trabajadores con su lugar de trabajo entendiendo los valores como la clave del éxito del proyecto.

3.7.1.2. Tecnología

Para el correcto orden y estructura de la organización, es necesario tener establecido los protocolos y funciones. Al querer entregar un buen servicio, la dependencia de las maquinarias e instalaciones es relevante para las operaciones, es por ello que trabajaremos con lo último en generación, favoreciendo el cumplimiento de las metas establecidas en base a la planificación y organización. Cada proceso tecnológico será relevante dentro del centro deportivo, pudiendo optimizar energía y rentabilidad, pasando con creces las esperadas.

El uso de hielo sintético entrega ventajas relevantes en comparación con la competencia, su uso es posible bajo cualquier condición meteorológica, su consumo energético es nulo, bajo costo en mantenimiento, su instalación es sencilla, cien por ciento biodegradable y no tóxico.

3.7.1.3. Infraestructura

Otro de los elementos que resaltan como una ventaja en comparación al mercado es que se posee una infraestructura e instalaciones acorde a nuestro objetivo, el terreno donde se ubicará la organización cuenta con 5200 metros cuadrados, pensado en la distribución y colocación correcta de las instalaciones de servicio, beneficiando a nuestros trabajadores para las labores que deben concretar dentro de la organización, lo que beneficia también en los procesos productivos.

3.7.1.4. Matriz ventaja competitiva

Tabla 3: Fortalezas y debilidades percib 1

Capacidades de la empresa	Fortalezas/Debilidad	Percibida	No percibida
A) Infraestructura e instalaciones	F	FP	
B) Tecnología de punta	F	FP	
C) Uso de paneles solares	F	FP	
D) Ofrecer diferentes servicios (Clases, eventos, arriendo de puntos de ventas)	F	FP	
E) Certificación deportiva en hockey sobre hielo	F	FP	
F) Vida útil pista de hielo	F		FNP
G) Empleados capacitados con experiencia previa	F	FP	
H) Bajos costos de mantención	F		FNP
I) Dependencia de instalaciones e implementos deportivos	D	DP	

J) Baja experiencia en el rubro	D	DP	
K) Altos costos de inversión	D		DNP

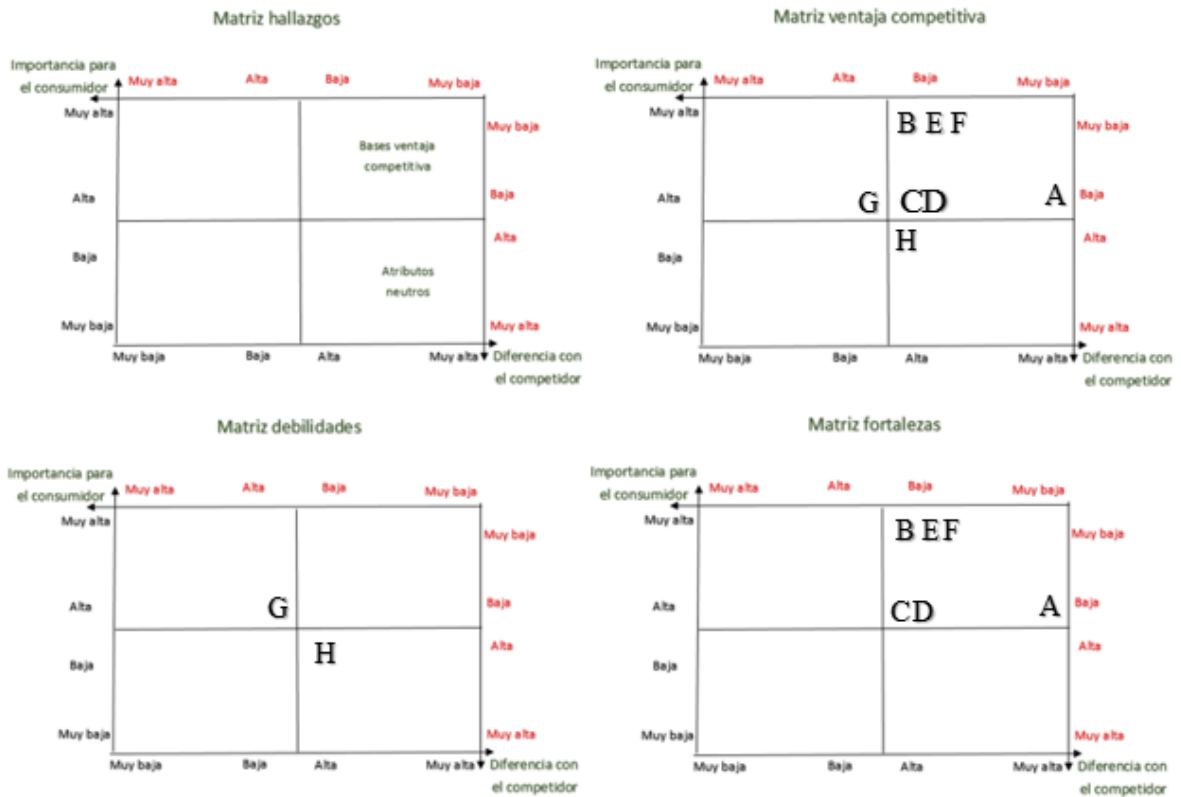
Fuente: Elaboración propia

Tabla 4: Ponderación relativa de fortale 1

Capacidades de la empresa	Fortalezas o debilidades percibidas	Importancia para el consumidor	Diferencia con el competidor
A) Infraestructura e instalaciones	FP	Alta	Muy alta
B) Tecnología de punta	FP	Muy alta	Alta
C) Uso de paneles solares	FP	Alta	Alta
D) Ofrecer diferentes servicios	FP	Alta	Alta
E) Certificación deportiva de hockey sobre hielo	FP	Muy alta	Alta
F) Empleados capacitados con experiencia previa	FP	Muy alta	Alta
G) Dependencia de instalaciones	DP	Alta	Baja
H) Baja experiencia	DP	Baja	Alta

Fuente: Elaboración propia.

Figura 1: Matriz ventaja competitiva.



Fortalezas identificadas:

- A) Infraestructura e instalaciones
- B) Tecnología de punta
- C) Uso de paneles solares
- D) Ofrecer diferentes servicios
- E) Certificación deportiva de hockey sobre hielo
- F) Empleados capacitados con experiencia previa

3.7.2. Cadena de Valor Proyectada

3.7.2.1. Actividades primarias

Tabla 5: Actividades primarias 1

1) Logística de entrada	<ul style="list-style-type: none">• Recepción de insumos y artículos deportivos• Almacenamiento de insumos• Identificar especificaciones técnicas de la pista• Contratación de profesionales certificados en el hockey sobre hielo
2) Operaciones	<ul style="list-style-type: none">• Recepción y uso de implementos deportivos• Uso de la pista a través de clases• Almacenaje de equipamiento• Realizar mantenciones periódicas del centro deportivo
3) Logística de salida	<ul style="list-style-type: none">• Proyección de planes y programas de servicios ofrecidos• Campeonatos• Clases de hockey sobre hielo• Arriendo de pista• Certificación deportiva de hockey sobre hielo
4) Mercadotecnia y ventas	<ul style="list-style-type: none">• Evaluación de escenarios para la formulación del plan de ventas• Elaboración y funcionamiento plataformas digitales• Contratación de personal idóneo para desempeñar tareas específicas en el área de ventas.
5) Servicio	<ul style="list-style-type: none">• Aplicar encuestas a clientes una vez al año, para lograr tener una retroalimentación de los servicios entregados.• Realizar mejoras en base a Notificación de quejas,

	<p>reclamos e inconformidades de los clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar capacitaciones de “Entrenamiento deportivo” una vez al año, a cargo del Comité Olímpico de Chile, dirigido a entrenadores, kinesiólogo, nutricionista y asistente deportivo.
--	--

Fuente: Elaboración propia.

3.7.2.2. Actividades secundarias

Tabla 6: Actividades secundarias

Tabla 6: Actividades primarias 2

A Adquisición	<ul style="list-style-type: none"> • Mobiliario y artículos para oficinas, casino y camarines • Implementos deportivos • Pantallas y equipos de sonido, iluminación y video.
B Desarrollo tecnológico	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar mejoras constantes en la entrega de servicios • Implementar tecnología de logística • Actualizar plataformas web • Reparar y mejorar infraestructura e instalaciones
C Recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Contratación de empleados capacitados con experiencia previa • Gestión del personal • Relaciones laborales • Gestión de capacitaciones • Asignación de carga de trabajo
D Infraestructura organización	<ul style="list-style-type: none"> • Innovación en servicios ofrecidos • Soporte técnico

	<ul style="list-style-type: none"> • Tecnología de logística • Programas informáticos • Cultura organizacional relación directa con la misión
--	--

Fuente: Elaboración propia.

3.7.2.3. Análisis cadena de valor proyectada

La cadena de valor proyectada logra entregar actividades destacadas, las cuales son capaces de mantener una diferencia con la competencia brindando un valor agregado a los servicios. Principalmente para nuestro proyecto el margen de la cadena proyectada de la pista de hielo se compone por actividades relacionadas con:

En primer lugar, la infraestructura e instalaciones nos facilita realizar clases, organizar eventos y arrendar los puntos de ventas disponibles dentro de la empresa por medio de una tecnología congruente con los requerimientos para el hockey sobre hielo. El beneficio de poder brindar varios planes de servicio, es poder diversificar riesgos en costos de tal manera que exista la mayor utilidad posible.

En segundo lugar, ECO RINK S.A. emplea lo último en tecnología, principalmente con una pista de hielo biodegradable de material plástico sin grandes costos en mantenimiento, su funcionamiento es indiferente a la energía eléctrica y a altas temperaturas.

En tercer lugar, el uso de paneles solares anula posibles cortes eléctricos, lo que facilita una continua iluminación, aire acondicionado y amplificación de sonido para otorgar un servicio acorde a la calidad propuesta.

En cuarto lugar, ofrecer varios servicios es una gran fortaleza, debido a que las pistas de hielo existentes a nivel nacional están orientadas solamente a clases de hockey de carácter amateur.

En quinto lugar, la Certificación deportiva de hockey sobre hielo entrega valor agregado generando confianza a nivel internacional como deportistas calificados para jugar en el extranjero

En sexto lugar, ECO RINK S.A. cuenta con empleados capacitados con experiencia previa en el rubro del hockey sobre hielo, profesionales con habilidades blandas idóneas para enseñar esta disciplina, manteniendo un margen de respeto y compromiso con los consumidores.

3.8. Objetivos Estratégicos, Competitivos y de Crecimiento

3.8.1. Objetivos Estratégicos

- Objetivos estratégicos de la visión

Tabla 7: Objetivos estratégicos

	Elementos	Objetivos (para trabajadores)
Valores	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad • Innovación • compromiso • Lealtad 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitar al personal en habilidades sociales y comunicacionales al menos una vez al año • Realizar y aplicar encuestas a consumidores una vez al año, con el objeto de medir nivel de satisfacción y compromiso que tiene la empresa con ellos. • Realizar constantes mantenciones de equipamiento, así proveeremos los estándares más altos en calidad.
Propósito	Ayudar en el desarrollo de	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar al menos una charla

	deportistas de alto rendimiento, a través de una pista de hielo orientada a competencias olímpicas	<p>motivacional por semestre a colegios y clubes que practiquen estas u otras disciplinas relacionadas</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Mantener el equipamiento y tecnología necesaria en óptimas condiciones siempre, según los estándares de calidad exigidos por el seremi de salud.
Futuro imaginado	Ser reconocida como una empresa comprometida con el medio ambiente, proporcionando a la sociedad deporte, salud y bienestar	<ul style="list-style-type: none"> ● Ser reconocidos como pioneros en hockey sobre hielo dentro de 5 años ● Alcanzar una participación de mercado de un 0,28% al cabo del primer año ● Cumplir en un 100% las normas establecidas del sistema evaluación de impacto ambiental de manera permanente.

Fuente: Elaboración propia.

- Objetivos estratégicos de la misión

Tabla8: Objetivos estratégicos de la misión

	Ámbitos	Objetivos
Producto	<ul style="list-style-type: none"> ● Pista de hielo sintético ● Profesores y ayudantes ● Eventos 	<ul style="list-style-type: none"> ● Cumplir con el 100% de horas destinadas a prácticas y campeonatos de hockey y patinaje sobre hielo, que satisfaga la demanda predeterminada.

		<ul style="list-style-type: none"> ● Calidad diferenciada y garantizada por el mercado de deportes.
Mercado	Disciplinas del mercado de deportes	
Geografía	Chile	
Liderazgo competitivo	Producción del servicio en base a la innovación, persiguiendo en el proceso productivo, el desarrollo, exigencia y excelencia.	<ul style="list-style-type: none"> ● Incorporar mejoras en el servicio y en la implementación del mismo de manera permanente. ● Realizar al menos dos eventos anuales ● Realizar encuestas de satisfacción semestrales para incorporar mejoras permanentes en los servicios ofrecidos.

Fuente: Elaboración propia.

3.8.2. Objetivos de Crecimiento

- Captar nuevos clientes con aspiraciones deportivas, los primeros tres años un 25%, luego para años posteriores se estima un incremento del 10%.
- Incorporar en la gama de servicios el patinaje sobre hielo en el quinto año
- Generar alianzas estratégicas a lo más 5 auspiciadores al año

3.8.3. Objetivos Competitivos

- Cumplir con la Política Nacional de Actividad Física y Deporte (2016-2025)
- Transmitir y plasmar la misión, visión y cultura de la empresa a todos sus trabajadores al primer año.

- Desarrollar mejoras y actualizaciones en base a la calidad, innovación y uso de tecnologías en todos los procesos de servicio de manera permanente.
- Efectuar la certificación de la empresa en el ámbito de sistema de gestión de la calidad, a través de la norma ISO 9001 y 14001
- Una revisión permanente de los costos que asegure ofrecer precios accesibles.

3.9.Estrategia de Crecimiento, Competitiva y Estrategia Fuente de Ventaja Competitiva

3.9.1. Estrategia de Crecimiento

En un principio los primeros años se realizará una estrategia de penetración de mercado, en donde se busca una mayor participación, para los primeros tres años un aumento del 25%, luego para los años posteriores se espera un incremento del 10% anual, realizando esfuerzos de marketing para abarcar clientes de la competencia.

Luego, a partir del quinto año se implementará estrategia de desarrollo de producto, consiste en ampliar la gama de servicios, añadiendo el patinaje sobre hielo como un nuevo servicio que busca ofrecer clases a personas que ya entrenan en ECO RINK S.A. previamente. Este nuevo servicio también estará dirigido a personas se desempeñen en esta disciplina y aquellos que estén motivados en aprender a patinar.

3.9.2. Estrategia Competitiva

Nuestro proyecto busca enfocarse en un servicio que transmita a sus clientes seguridad, calidad y responsabilidad, cumpliendo las normas que nos exigen a nivel nacional por la federación chilena de hockey sobre hielo. Para poder generar un valor competitivo se desarrollara una estrategia genérica de enfoque en diferenciación, dirigido a que el mercado pueda comprarnos a precios acorde a la calidad y atributos ofrecidos, teniendo una posición en la cual se gane al comprador por encima de nuestros rivales.

3.9.3. Estrategia Fuente de Ventaja Competitiva

Para poder cumplir los objetivos de la ventaja competitiva es necesario tener fuentes que brinden los elementos necesarios para la ejecución. En este proyecto nos enfocaremos en la diferenciación del servicio, para ello existen varias fuentes que aportan, una de ellas son las instalaciones e implementaciones deportivas, ya que la pista de hielo es el elemento más importante para generar la cadena productiva completa, lo que genera valor para la empresa hacia sus clientes.

En segundo lugar otra de las fuentes de la ventaja competitiva son el desarrollo y la innovación lo que se complementa y relaciona de una manera directa con las metodologías de enseñanza conjuntamente con la tecnología. Esto se genera debido a que cada vez que evoluciona el mercado debemos estar preparados para poder cumplir las demandas de la industria. Al desarrollar e innovar se pueden obtener diferentes beneficios, como lo haremos con el desarrollo de servicios complementarios, como eventos anuales y certificación, puesto que dentro de la industria del deporte y entretenimiento, específicamente en el hockey sobre hielo, no son capaces de brindar servicios complementarios, hablando competitivamente. En nuestro caso la pista si es capaz de brindarlos debido a la infraestructura e instalaciones que posee.

4. PLAN DE MARKETING

4.1. Objetivos Plan de Marketing

Generar y diseñar estrategias sólidas que sean sostenibles en el tiempo y que logren potenciar los atributos de la empresa, los cuales permitirán el cumplimiento de los objetivos generales.

Específicos:

- Incrementar en un 10% los clientes que vivan en la región metropolitana en el período de un año.
- retener y fidelizar a un 70% de los clientes en el periodo de un año.
- Establecer a ECO RINK S.A como pionero del mercado en gimnasios que impartan Hockey y patinaje sobre hielo.

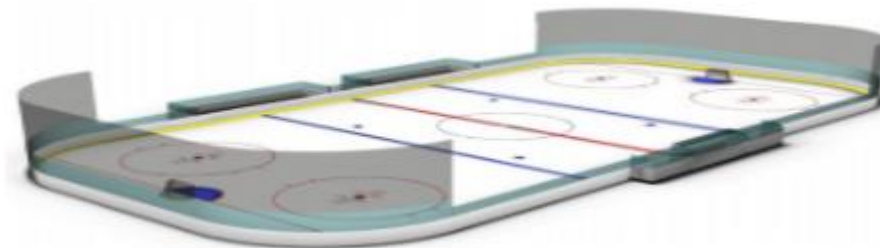
4.2.Descripción del Producto

ECO RINK S.A brindará un espacio deportivo enfocado en la realización de clases de hockey sobre hielo y arriendo de sus instalaciones. La base para lograr que los clientes vivan una excelente experiencia estará en nuestras instalaciones, primeramente, por ende, se dispondrá de un amplio y cómodo recinto que cuenta con 7085 m^2 , 3381 m^2 construidos.

El servicio brindado se desarrollará en el primer piso del establecimiento, en el segundo se desarrollarán más bien actividades administrativas.

La pista de hielo estará en el centro del establecimiento, poseerá las dimensiones profesionales de una pista de hockey sobre hielo. Para esto se puede visualizar el modelo de pista en la figura 2 y para ver de manera más amplia la posición que tendrá la pista respecto de las demás áreas del recinto se adjunta figura 3

Figura 2: Modelo pista de hielo



Fuente: Hockey Rumania

El siguiente plano representa el primer piso del recinto y donde finalmente el cliente podrá moverse y disfrutar de la experiencia ofrecida por ECO RINK S.A. Las áreas dispuestas para satisfacer a nuestros clientes son las que se encuentran destacadas en los círculos verdes, en primer lugar la pista de hielo como se mencionó anteriormente se posiciona en el centro, luego se destacan los camarines y baños, los que se encuentran muy cercanos a la pista, esto se decidió para que los alumnos tengan un fácil acceso luego de su entrenamiento, partido o llegada a entrenar. Por otro lado contamos con enfermería equipada a cargo de una especialista que estará disponible siempre en caso de accidente o lesión de alguno de los

alumnos matriculados, también de dispone de estacionamientos gratuitos para los arrendatarios y alumnado.




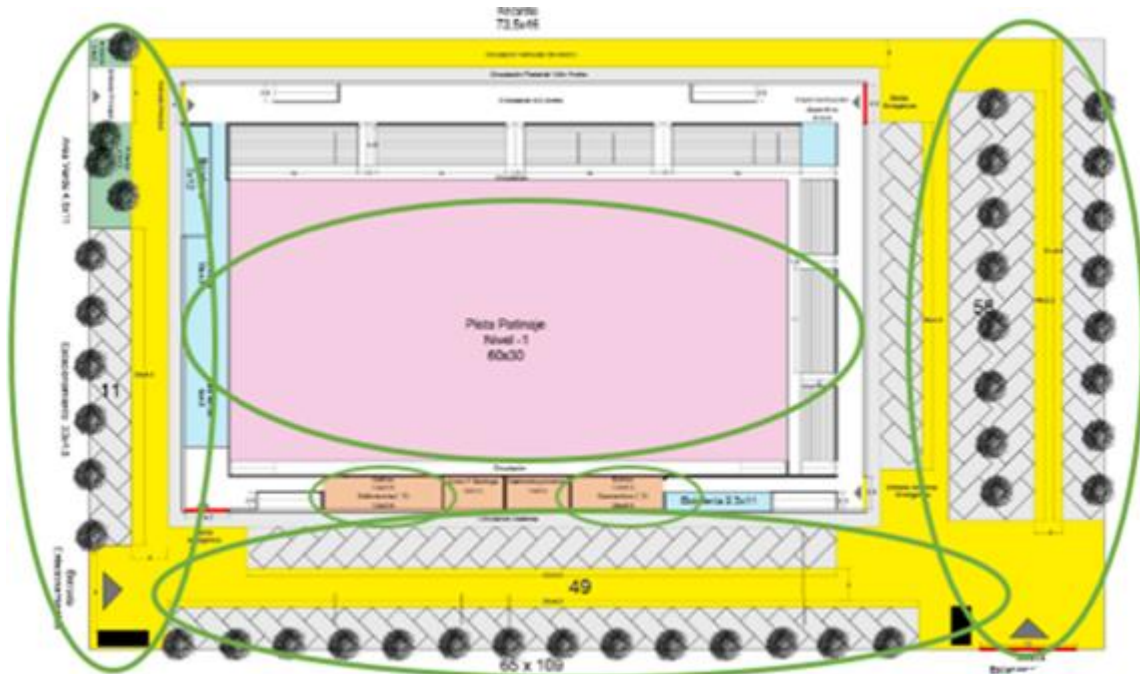
-  Pista de hockey sobre hielo
-  Estacionamientos
-  Baños y enfermería

Figura 3: Plano primer Piso



Fuente: Elaboración propia

Otras especificaciones que conforman el servicio:

- Instructores de alta experiencia en hockey sobre hielo los cuales desarrollaran la clase con 40 alumnos cada uno.
- 6 duchas por camarín
- 10 baños de mujeres y 10 de hombres

- Graderías, no serán utilizadas directamente por el alumnado o personas que arrienden, pero si representan una motivación que exista público que pueda apoyar o ver el avance, partido o actividad de la pista de hielo.
- Evaluaciones que determinaran el nivel indicado para cada matriculado, lo cual lo derivará a la etapa adecuada.
- Amplias y cómodas instalaciones para que nuestro cliente desarrolle todas las actividades en un ambiente cálido y con los más altos estándares de seguridad y tecnología
- Los niveles avanzados y Elite poseerán certificación, lo cual acredita reconocimiento en todo el mundo de sus competencias deportivas, además de contar con la representación de nuestra liga elite tanto nacional como internacionalmente.

4.3. Marketing Estratégico

4.3.1. Propuesta de Valor de la Empresa

Proveer el servicio de clases de hockey sobre hielo más profesional y competitivo del mercado, ofreciendo una alta especialización, mediante mallas curriculares estrictamente elaboradas, altos estándares de seguridad y calidad, instructores y personal sumamente capacitado y experimentado lo que permitirá formar jugadores de hockey exitosos tanto nacional como internacionalmente.

4.3.2. Segmentación de Mercado

El universo utilizado para segmentar nuestro mercado es específicamente en la región metropolitana, y está definido como “PERSONAS INTERESADAS EN EL DEPORTE”, de los cuales se desprenden 3 segmentos de gran utilidad para poder definir con mayor claridad nuestro mercado objetivo, los segmentos son los siguientes:

4.3.2.1 Personas que practican deporte solo por entretención

Estilo de vida: distribuyen su tiempo mayormente entre su casa y trabajo, dentro de las actividades que los motivan están ir de compras a centro comerciales de la ciudad, gustan de la comida rápida, ver televisión y tener encuentros amistosos acompañado de bebidas artificiales o alcohólicas. Con respecto a la cercanía con el deporte, este grupo acostumbra a

practicar deportes colectivos (fútbol, basquetbol, handball) con un fin más de entretenimiento que de entrenamiento físico, en simples palabras “pasar un buen rato” después del trabajo o juntas de grupos de amigos.

Frecuencia que practican deporte: 1 o 2 veces al mes

Grupo socioeconómico: D (ingreso promedio \$562000) y C3 (899.000)

Edad: principalmente lo conforman personas entre 25-55 años

4.3.2.2. Practican deportes con fines solo estéticos y de salud

Geográfica: región metropolitana

Estilo de vida: Personas acostumbradas a una vida saludable, consumen alimentos que mantengan su peso, practican deportes individuales de manera aficionada (tenis, golf, atletismo) o realizan rutinas más localizadas (utilizar rutinas de gimnasios) que tienen por objeto mantenerlos visible e internamente sanos.

Frecuencia: en promedio 3 veces a la semana

Grupo socioeconómico: C3 (\$899.000), C2 (1.360.000), C1B (\$986.000) C1A (2.739.000) AB (6.452.000)

Edad: 25 a 58 años

4.3.2.3. Personas que practican deporte con aspiraciones competitivas y profesional

Geografía: Región metropolitana

Estilo de vida: Personas comprometidas con la práctica de un deporte que no solo requiere compromiso físico, sino que mental, ya que está expuesta a una constante dirección y supervisión por parte de sus instructores u/o profesores, no poseen una amplia vida social, puesto que entrenan estrictamente las horas requeridas, participan de campeonatos frecuentemente, por lo general son deportes que deben tener un largo trabajo previo para en un futuro obtener resultados. Generalmente participan en ligas deportivas.

Frecuencia: 3 a 5 veces por semana

Grupo socioeconómico (C1B, C1A y AB)

Edad: 14 A 27 años

4.3.3. Mercado Objetivo

Personas de género femenino y masculino entre 5 a 27 años de edad que pertenezcan a los grupos socioeconómicos C1A Y AB, que practiquen regularmente deportes colectivos, como el hockey sobre hielo, similares (hockey césped, hockey cemento), o que sean parte de ligas con un nivel competitivo actual o de lo contrario aspiraciones de perfeccionamiento profesional.

4.3.4. Posicionamiento

“Ser reconocida como la escuela de hockey sobre hielo más prestigiosa e innovadora de Santiago, que forma deportistas íntegros y con proyecciones internacionales”.

Considerando nuestro mercado objetivo, el cual requiere una alta especialización de nuestro servicio y apunta a un segmento socioeconómico exigente, nuestras estrategias de posicionamiento serán dos, una en función de los atributos y por otro lado la calidad del servicio.

4.3.4.2.Elementos Que Reafirman La Propuesta De Valor

Atributos del servicio:

- ECORINK será la primera pista de hielo con dimensiones profesionales en el deporte de hockey sobre hielo.
- Será la primera pista de hielo Ecológica a nivel profesional en Chile
- Instructores y profesores con extensa experiencia y alta capacitación
- Implementación profesional de ambos deportes
- Instalaciones amplias y cómodas para todas las actividades desarrolladas por los usuarios

Calidad del servicio:

por la alta especialización y aspiración a ser parte del crecimiento y formación de deportistas competitivos, su calidad se justifica en:

- Nivelación de sus usuarios con evaluaciones elaboradas con los mejores instructores de cada deporte

- Altos estándares de seguridad
- Evaluación de cada deportista respecto de su desempeño (seguimiento)
- Participación en eventos y/o campeonatos internos y externos que motivan y aplican todo lo aprendido en los entrenamientos

Organización que no solo genera un gran espacio para el deporte sino que enaltece los valores que requiere dedicarse a un deporte de manera competitiva, lo cuales incluyen; respeto, compromiso, responsabilidad y profesionalismo

4.3.5. **Demanda Potencial**

Para determinar nuestra demanda potencial nos basamos en información estadística del último informe del Ministerio de deportes “Hábitos de actividad física” y el último informe de los nuevos grupos socioeconómicos de Chile 2018.

Habitantes de la región metropolitana: 7.399.042

- 29,5% de la región practica deporte (2.182.717 habitantes)
- 63% de las personas que practican deporte pertenecen a los niveles socioeconómicos que apunta nuestro mercado objetivo (1.375.111 habitante)
- Un 47% de las personas que practican deporte en los sectores de interés tienen entre 15 a 29 años (646.302 habitantes)
- solo un 0.5 % de estos deportistas practican los deportes de nuestra empresa o similares, son parte de ligas y equipos competitivos. (3.231 habitantes)
- de los 3231 deportistas 1200 personas practican hockey y/o similares (hielo y césped).

Parámetro para calcular demanda potencial:

$$Q = N \times P \times Q$$

Cuántas personas estarían dispuestas a contratar nuestro servicio: 1200 personas = N

Cuánto estarían dispuestos a pagar por nuestro servicio = P

Lo calcularemos según las 5 escuelas existentes, quienes imparten 8 clases al mes. Calcularemos cuanto estarían dispuestos a pagar por una hora de clases según estos datos.

Precios de la competencia mensualmente:

Tabla 9: Precio 1

Cero grado (hielo) 8 clases	\$50.000
Escuela Manquehue (cesped) 8 clases	\$71.000
Estadio Frances (cesped) 8 clases	\$120.000
Universidad Catolica (cesped) 8 clases	\$70.000

Fuente: Chile hockey

Tabla 10: Precios competencia por hora 1

Cero grado (hielo) x hora	\$6250
Escuela Manquehue (Cesped) x hora	\$8875
Estadio Frances (cesped) x hora	\$10.000
Universidad Catolica (cesped) x hora	\$8750
Promedio	\$ 9719

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 11: Horas de entrenamiento de hockey

Horas	Personas	Porcentaje
0 a 1	0	0%
1 a 3	1200	100%
3 a 5	0	0%
5 a 7	0	0%
Total	1200	100%

Fuente: Hockey Chile

Tabla 12: datos para determinar demanda potencial

Marca de clase	F0	X f0
0.5	0	0
2	1200	2400
4	0	0
6	0	0
Total	1200	2400

Fuente: Elaboración propia

$$2400/1200 = 2 = Q$$

Finalmente, para determinar nuestra demanda potencial debemos multiplicar los datos analizados anteriormente:

$$Q = 1200 * 9719 * 2$$

$$Q = \$23.325.178 \text{ (potencial demanda a la semana) x alumno}$$

$$Q \text{ mensual de todos los alumnos mensual} = \$27.990.213.600$$

$$Q \text{ anual: } 27.990.213.600 \times 12 = \$307.892.349.600$$

Como empresa se decidió abarcar solo un 0.28% del Mercado potencial que previamente se ha calculado y analizado.

4.4. **Marketing Operativo**

4.4.2. **Estrategia de Producto**

4.4.1.1 **Marca**

Los principales valores y objetivo de nuestra marca es transmitir compromiso y profesionalismo deportivo, es decir que ECO RINK S.A sea sinónimo de deportistas de excelencia.

4.4.1.2 **Logo**

El nombre de nuestro servicio es “ECO RINK” , el cual posee letra “impact” donde “ECO” busca destacar y representar nuestra conciencia ecológica (pista de hielo sintética) y “RINK” (palabra en inglés) que significa pista.

El logo de la empresa posee los implementos deportivos del hockey sobre hielo (2 bastones de hockey tipo tempish, un casco y el puck “bola”), que busca destacar visualmente el deporte impartido por nuestra empresa.

Con respecto a los colores elegidos, en los implementos deportivos se eligió tonos negros y grises porque representan autoridad, exclusividad, calidad y también se asocia a servicios o productos de alto valor, por otro lado, tenemos los colores azulinos, los cuales expresan frescura, confianza y además se utiliza en marcas ligadas al agua, aire y hielo, algo de mucha coherencia con el modelo de negocio de nuestra empresa. Finalmente, el verde que rodea las letras busca representar nuestra conciencia ambiental y ecológica, ya que es considerado sinónimo de naturaleza, crecimiento, conciencia y abundancia.

Figura 4: Logo de ECO RINK



Fuente: Elaboración propia

4.4.1.3 Estrategia de producto

4.4.1.1 Producto esencial

Servicio que genera un espacio deportivo único e innovador en Chile para ligas y personas que practican hockey sobre hielo o similares, y que han tenido que frenar sus aspiraciones competitivas por falta de lugares donde entrenar.

4.4.1.2 Producto tangible

Clases de hockey sobre hielo:

Plan 8 clases al mes: 2 clases semanales con 1 hora de duración

Plan 12 clases al mes : 3 clases semanales con 1 hora de duración

4.4.1.2.1 Nivel principiante

- Conocer implementos deportivos del hockey
- Aprender a reconocer los movimientos del cuerpo y que acciones implican el correcto manejo del baston
- Explicación de reglas del deporte
- Patinaje básico, utilización del baston y puck
- Dínamicas de juego aptas para el nivel principiante
- Participación en partidos (tiempo mínimo)
- Este nivel es más personalizado, puesto que el énfasis está en entregar los fundamentos y técnicas del deporte, es por esto que

en este nivel es menor la importancia de la competencia y el juego en equipo.

4.4.1.2.2 Nivel intermedio

- Reforzamiento constante de lo aprendido en nivel principiante (reglas, penalización, utilización de los implementos)
- Dinámicas de juego de mayor exigencia, ya que los partidos se extienden por el tiempo real.
- Control del disco, trabajo en la velocidad, trabajo de pases definidos y precisos.
- Patinaje hacia atrás (técnica esencial en el hockey)
- Crossovers (técnica esencial)
- Trabajo de posiciones dentro del juego
- Participación de campeonato interno (tiempo reglamentario)

Este nivel representa el inicio en la formación práctica del deporte. El alumno deberá aprender y aplicar las técnicas específicas del hockey sobre hielo (crossovers, patinaje hacia atrás), ya que hasta el nivel anterior solo conocía las técnicas básicas, además será el primer nivel en que el alumno jugará tiempo reglamentario, se expondrá a todas las penalizaciones y se potenciará día a día el trabajo en equipo.

4.4.1.2.3 Nivel avanzado

- Trabajo de cualidades físicas y técnicas de cada jugador lo que por consiguiente determinará su posición dentro del juego
- Partidos semanales tanto dentro de horario de clases como fuera
- Trabajo estratégico e inteligencia en el juego
- Trabajo de liderazgo y dominio personal
- Dinámicas de juego a nivel profesional y de alta exigencia
- Participación de campeonatos internos y externos (dentro del país)

4.4.1.2.4 Plan Profesional

- Equipo oficial de nuestra organización, por lo cual será nuestro representante en campeonatos deportivos certificados y respaldados tanto nacional como internacionalmente
- Equipo de entramiento profesional, por lo cual poseen director técnico oficial
- Entrenamiento de alto rendimiento

4.4.1.2.5 Arriendo de pista

- El servicio solo incluye la pista, cada jugador debe llevar implementación deportiva.

4.4.1.3 Producto esperado

- Nivel principiante: Adquirir fundamentos básicos y técnicos para continuar un camino de perfeccionamiento profesional.
- Nivel intermedio: Llevar a la práctica lo aprendido en el nivel principiante a través del juego constante probando distintas posiciones en el juego.
- Nivel Avanzado: Entrenamiento de alta exigencia y rigurosidad profesional que les permita participar en campeonatos deportivos amateur.
- Liga oficial: Equipo de nivel profesional encargado de representar a nuestra organización y país tanto nacional como internacionalmente.

Arriendo de instalaciones: vivir una experiencia deportiva amistosa, entretenida, única e inolvidable con sus equipos o amistades.

4.4.1.3 Producto aumentato (solo matriculados)

- Clases y arriendo poseen acceso liberado a camarines
- Todos los alumnos matriculados en las clases incluyen un seguro de salud
- Estacionamiento liberado para alumnos
- Nivelación, evaluación física y nutricional gratuita
- Certificado de cada nivel

4.4.1.3.1 Servicio de arriendo:

- Estacionamiento gratuito
- Acceso gratuito a camarines, duchas y baños

4.4.1.3.2 Producto potencial

- Instalación de una pista auxiliar que tenga como fin la entretenición y práctica amateur de patinaje o hockey sobre hielo

4.4.3. Estrategia de Comunicación

Poseeremos 4 mecanismos, los cuales serán plataformas digitales, gigantografía, charlas informativas y la imagen de una persona influyente del hockey sobre hielo. Cabe señalar que como una manera de recalcar nuestra conciencia ecológica no utilizaremos folletos masivos, ya que esto iría en contra de la imagen que queremos proyectar como empresa conciente e innovadora, pues siempre estaremos en pro de evitar mecanismos invasivos para el medio.

4.4.3.2. Plataformas digitales

este método sera utilizado a traves de la pagina web de la empresa que poseera información relativa a todas las actividades y aspectos relevantes para el cliente, fotografías, información de nuestro servicio, caqacteristicas de la innovadora pista de hielo, seccion de comentarios, consultas, los cuales dan opción a cita personal o respuesta a su correo, esto será útil para aclarar todo tipo de preguntas e inquietudes e incluso realizar la matricula de manera online. Por otro lado contamos con herramientas a muy bajo costo, como facebook, twiter y instagram, pero que tienen un impacto y alcance muy significativo. Las principales actividades en estos medios sera:

Facebook: Cargar videos relativos a nuestras nstalaciones, alumnos, mensajes motivacionales de Valentina Lizana, fotos e información referente a fechas y eventos especiales.

Pagina Web: Principal obejtivo brindar información de nuestros valores, mision visión. Objetivos, interacción directa con el cliente, manteniendo contacto online e incluso concretando contratación de un plan.

Instagram: Hoy en día es la red social mas utilizada por los jovenes y adultos jovenes, es por esto que esta herramienta tendrá como rincipal objetivo mostrar fotos, historias y anuncios atractivos visualmente, antes que precios, planes, este método sera visual.

Figura 5: Modelo página web



Fuente: Elaboración Propia

Figuras 6: Modelo página de Facebook



Fuente: Elaboración Propia

4.4.2.2 Imagen Influyente en el Hockey sobre Hielo

Se cotratará deportista reconocida en el hochey sobre hielo y con validez nacional e internacional para que pueda dar a conocer la existencia de nuestra organización. La deportista elegida es Valentina Lizana, quien hace 7 años es parte de una liga en Suecia

y juega exitosamente como arquera. Valentina lamentablemente no recibió el apoyo, ni tuvo los espacios e instalaciones necesarias para poder entrenar en Chile.

Esta deportista deberá resaltar las peripecias y dificultades que debió pasar en Chile en su carrera como deportista, la importancia que el deporte tiene en su vida y en la de cualquier ser humano, también será fundamental, que ella enfatice la importancia que tiene poner en marcha iniciativas como la de ECO RINK S.A, puesto que es la oportunidad de levantar, crear espacios deportivos y potenciar profesionalmente a jóvenes talentos que en un futuro puedan convertirse en un orgullo para Chile, representándonos nacional y mundialmente. La grabación de este mensaje será difundido por plataformas audiovisuales como youtube, facebook, instagram, página web de ECO RINK S.A y páginas de importancia deportiva.

Figura 7: Jugadora de hockey sobre hielo.



Fuente: Portal deportivo de Suecia

4.4.2.3 Gigantografía

esta herramienta de comunicación será posicionada estratégicamente en la carretera 5 sur, la cual es muy transitada por las personas de la región metropolitana. Esta estrategia no solo busca el interés del cliente particular al que apunta, sino que principalmente interiorizar en la mente de los clientes nuestra marca, la gigantografía tiene la gran ventaja de ser de un amplio tamaño y mantenerse en el mismo lugar por un tiempo largo si así lo determinamos, es decir ese automovilista que pasa a diario

por esa carretera, el primer día sabra nuestro nombre y a que nos dedicamos, podra saber que existe una pista de hielo, se puede practicar hockey en Chile y que ECO RINK S.A es única en la materia.

La Gigantografía es un recurso también muy utilizado porque visualmente no tiene demasiado competencia por lo que lograr captar la mirada de los automovilistas y acompañantes de manera muy rápida.

El diseño de nuestra gigantografía tiene como primer foco tener una imagen determinante e imponente, donde claramente informamos que somos una empresa de hockey, mas alla de información literal, el fin que se busca con esta estrategia es visual, com se menciono anteriorment, por esto la imagen de un jugador de hockey resalta y destaca por sobre toda la gigantografía y lo demás esta en un tamaño menos relevante.

Figura 8: Modelo Gigantografía



Fuente: Elaboración Propia

4.4.2.4 Charlas informativa: Se acudirá directamente a los colegios o organizaciones interesadas en ser parte de nuestro proyecto, se realizarán charlas motivando y orientando de lo que es el hockey sobre hielo, resaltando los beneficios prrpiamente tal del deporte y también informando sobre nuestro centro deportivo, la innovación

planteada a través de la pista de hielo, precios, fotografías de nuestras instalaciones, entre otras cosas.

Este método tiene como principal objetivo tener contacto directo con los padres de alumnos, los cuales en la práctica son quienes financian los planes deportivos.

Figura 9: Polera de persona que dará charla



Fuente: Elaboración Propia

4.4.4. Estrategia de Distribución

Canal directo : Nuestro centro deportivo Eco Rink ubicado en Calera de tango, el que estará liderado por nuestra área de ventas, específicamente será un(a) vendedor(a) el/la encargado(a) del proceso.

Canal indirecto: Serán nuestros afiliados (colegios, jardines, ligas deportivas) quienes serán nuestros intermediarios para la recopilación de datos y matriculas.

También tendremos nuestra plataforma virtual, esto será directamente desde nuestra página web ECORINK.CL, la cual estará manejada por una vendedora que podrá realizar la matriculación vía online o iniciar el proceso de inscripción para luego finalizarlo directamente en nuestro establecimiento en la comuna de Calera de Tango.

4.4.5. Estrategia de Precios

Los precios de ECO RINK se fijaran en relación a sus competidores, costos asociados a la inversión y mantenimiento necesario de las instalaciones.

Servicio Clases Hockey

Debido a los inexistentes datos de una empresa con esta categoría en Chile, se recabó información de un país que posea similares características demograficas, de PIB y con el nivel de profesionalismo al que nuestro proyecto aspira.

El país que utilizaremos como una herramienta para determinar nuestro precio será Rumania.

Datos a considerar que establecen a Rumania como un excelente referente:

Tabla 13 : Comparación Chile Rumania

Población Chile	De	17.793.000
Población Rumania	de	19.510.000

Fuente: Estudio Poblacional Rumania

Tabla 14: Comparación PIB Chile Rumania

PIB CHILE	25.667
PIB RUMANIA	26.498

Fuente: Estudio Poblaciojnal Rumania y Chile

Rumania al igual que Chile más del 50 % de la población afirma no poseer una vida activa, en cuanto al deporte y específicamente en deportes profesionales solo un 7% y Chile aprox 2%.

Tabla 15: Valores en Rumania

CLASES DE HOCKEY (8 clases)	\$100.000
CLASES DE HOCKEY (12 clases)	\$120.000

Fuente: Estudio de mercado mde hockeu en Rumania

Con respecto al escenario local, como fue señalado anteriormente no existe ninguna empresa que brine un servicio como el planteado por ECO RINK, pero si se detancanlas siguientes Escuelas de categoria amateur de hockey, sienso solo 1 sobre hielo y las otras 2 sustitutos :

Tabla 16: Precios referenciales

CERO GRADO (SOBRE HIELO) 8 CLASES	\$50.000
ESCUELA MANQUEHUE (cesped) 8 CLASES	\$71.000
ESTADIO FRANCES (CESPED) 8 CLASES	\$120.000

Fuente: Elaboración Propia

Luego de los factores analizados los planes tendran los siguientes valores:

Se cobrara una matricula en cualquiera de los niveles ofrecidos, la cual asciende a \$50.000, pero de manera

Tabla 17: Precios ECO RINK

Liga Elite	\$150.000
Particulares	\$20.000
Clases Colectivas	\$20.000
Plan mensual 8 clases	\$100.000

Plan mensual 12 clases	\$120.000
------------------------	-----------

Fuente: Elaboración propia

Servicio de arriendo :

El arriendo se determinó base a la información recabada de Rumania, debido a que en Chile no existe arriendo de pista de Hielo profesional.

Tabla 18: Precios arriendo Eco rink

Arriendo pista e instalaciones (diario)	\$2.000.000
Arriendo pista e instalacione (x hora)	\$100.000

Fuente: Elaboración Propia

4.5. Presupuesto del Plan De Marketing

Tabla 19: Presupuesto Plan Márketing

Desarrollo página web	\$1.150.000	1	\$3.603.310
Hostring Y mantención	\$400.00	12	\$4.800.000
Club de Fidelización	\$20.000	10	\$2.653.310
Imagen Pública	\$2.000.000	1	\$2.000.000
Diseño de Campaña	\$2.000.000	4	\$8.000.000
Gigantografías	\$3.000.000	2	\$6.000.000
Facebook y youtube	\$201.000	12	\$2.412.000
Instagram	\$201.000	12	\$2.412.000
Diseño Fachada	\$5.700.00	1	\$10.606.620
Total	14.672.000	55	\$42.487.240

Fuente: Elaboración Propia

Ver Anexo 2 Cotización Diseño, mantención y hosting de pagina web

Ver Anexo 3 Cotizacion Gigantografía

5. PLAN DE OPERACIONES

5.1. Objetivos

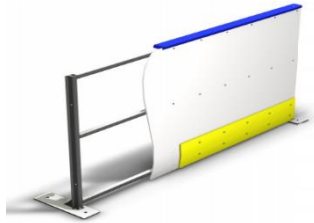
- Establecer una herramienta de control de inventario mensual para cubrir en un 95% la solicitud de insumos deportivos pertenecientes a ECO RINK en un periodo de 6 meses.
- Efectuar certificación ISO 14001 y 9001 referente a sustentabilidad de pista de hielo en un periodo de 1 año
- Implementar certificación en conjunto con la federación chilena de hockey para deportistas de esta rama en un periodo de 18 meses.
- Implementar cursos de patinaje libre al quinto año.

5.2. Producto

5.2.1. Especificaciones técnicas del producto

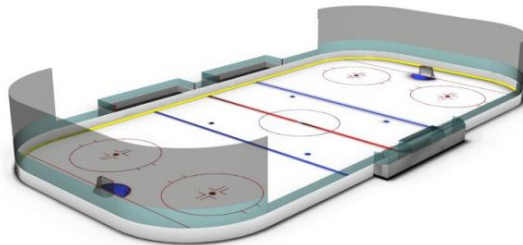
- Dimensiones plancha hielo sintético
Cada plancha de hielo sintético tendrá un largo de: 1,965 metros, ancho: 0,965 metros, alto:0,02 metros con un peso por plancha de 38 kilos.
- Superficie total pista de hielo
La superficie total de la pista de hielo, confeccionada por las planchas de hielo sintético con medidas ya mencionadas será la siguiente; largo: 60 metros, ancho:30 metros, alto: 0,02 metros con un peso total de 37,696 kilos
- Cantidad de planchas a utilizar
Para lograr construir la pista de hielo sintética, se deben utilizar para cubrir el largo de la pista 31 planchas completas (1,965 metros de largo cada una), una de estas se ajustará a 1,050 milímetros para calzar con la dimensión establecida de 60 metros de largo y 30 de ancho, para cubrir el ancho de la pista se necesitarán 32 planchas completas (0,965 metros de ancho cada una) y una de estas planchas se ajustará en 80 milímetros para el calce perfecto de 30 metros. La cantidad total de planchas a utilizar será de 992 planchas completas.

Figura 11: Valla



Fuente: Hockey Rumania

Figura 12: Pista de hielo

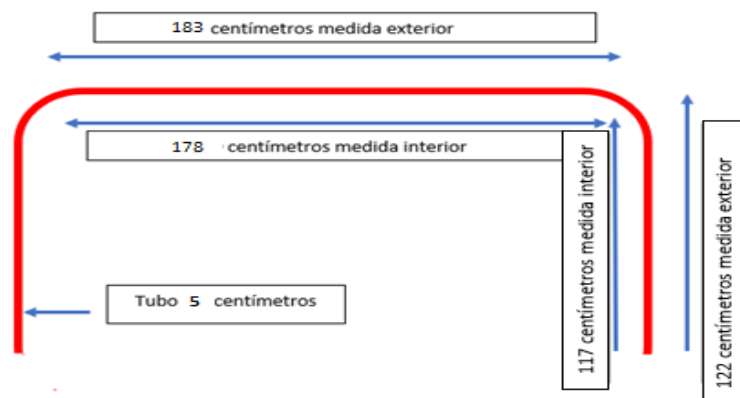


Fuente: Hockey Rumania

- **El marco**

ha de ser de tubos de hierro galvanizado hueco de un grosor de 5 centímetros, las medidas en la parte exterior del larguero son de 183 centímetros de largo y 122 de ancho. El larguero, los postes y la cara interior de la portería estarán cubiertos con una red.

Figura 13: Marco



Fuente: Elaboración propia.

- **Banquillo de jugadores:**

Se encontrarán 2 banquillos para jugadores con una superficie de 10 metros de largo y 4 de ancho, el espacio debe alcanzar para albergar a 16 jugadores fácilmente.

Figura 14: Banquillo



Fuente: Hockey Rumania

Figura 15: Penalizaciones



Fuente: Hockey Rumania

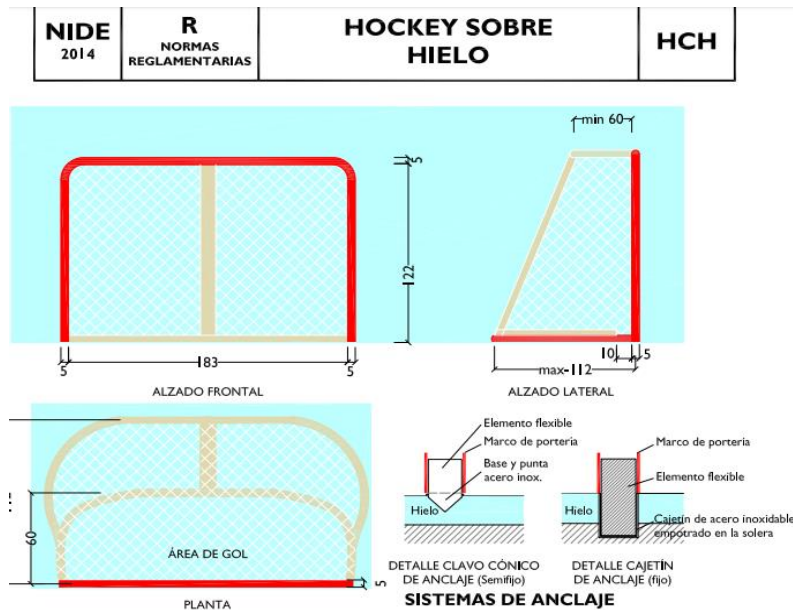
- **Banquillo de penalizaciones**

Se encontrarán 2 banquillos de penalizaciones ubicados frente al banquillo de jugadores cruzando la pista, las dimensiones de estos serán 7 metros de largo y 4 de ancho.

- **Portería/Arco**

Se colocarán en el centro de cada una de las dos líneas de gol, coincidiendo su eje central con el eje imaginario longitudinal de la pista. Sus medidas interiores son 1,22 m de alto por 1,83 m de largo. Véase La portería consta de marco (postes y larguero), estructura de sujeción de la red y red. Los postes y las redes se colocarán de tal manera que permanezcan fijos durante el juego, para lo cual se utilizará cajetines de acero para anclar los postes de manera flexible. Las porterías para menores de 9 años se situarán a 1 m de la valla y entre la línea azul y el fondo de la pista. Se deben utilizar 2 porterías ligeras con las siguientes dimensiones: 90 cm de altura y 130 cm de ancho. El soporte de la portería debe tener pequeños puntos de apoyo para que quede sujeta al hielo y se mantenga en posición. También es posible utilizar las porterías normales y construir y situar una placa de cartón o plástico con aperturas de 90 cm por 130 cm.

Figura 16: Portería



Fuente: Hockey Rumania.

- **Mesa de control:**

La mesa de control estará ubicada en el punto medio de la pista, al medio de los dos banquillos de penalizaciones, en esta residirá la zona de árbitros. Sus dimensiones serán 3 metros de largo y 3 metros de ancho.

- **Graderías**

Graderías galvanizadas de 7 escalones Estructura Modular, tipo mecano, de 3 ancho x 4.5 largo mts, quedando el último nivel a 2.10 mts de altura del suelo. Además, cuenta con escalas de acceso de 1.5 mts de ancho para una fácil evacuación. Con Capacidad para 50 personas. Tomando estos datos el espacio total para albergar a espectadores sentados en graderías es de 1344 personas aproximadamente. Cabe destacar que en la gradería principal se dispondrán de 2 entradas divisoras para el ingreso del público a éstas mismas.

- **Ventilación mecánica y climatización:**

La ventilación mecánica es necesaria para controlar la calidad del aire interior de recinto, como en los espacios auxiliares (cafetería, oficinas, camarines, baños, bodega etc) la calidad

del aire se puede ver afectada por las emisiones(CO2, vapor de agua, etc) de las mismas personas que asisten al recinto, otros factores que contribuyen a la contaminación del aire en el recinto son el mobiliario, los materiales de construcción, las máquinas limpiadoras, los elementos de decoración, los productos de limpieza etc.

La ventilación mecánica, necesaria para controlar la calidad del aire interior, proporcionará una renovación del aire controlada. Las instalaciones requieren, como mínimo, un aire de calidad media (IDA 3), de acuerdo con el Reglamento de Instalaciones térmicas de los Edificios RITCH y sus Instrucciones Técnicas (ITE DISEÑO 2.2).

tomando en cuenta que la pista de hielo es sintética, no necesita diferenciación en cuanto a temperatura, ventilación y climatización con las otras áreas, puesto que ésta no afectará a la calidad del hielo sintético. Dicho esto, solo se regularizará la temperatura del aire tomando en cuenta lo necesario para los deportistas y espectadores, más no la del hielo. Dicha temperatura está representada en la siguiente tabla.

Tabla 20: Temperatura aire

Temperatura del aire

Modalidad deportiva	Pista	Graderías
Hockey sobre hielo	+6 (partido y entrenamiento)	Entre +10 y +15 (partido)

Fuente: Emdor hockey

Para la realización de esta labor se contratará a una empresa externa llamada CIREDEKSA, la cual nos proporcionará la implementación necesaria para la instalación y mantención del equipamiento, provocando así, el cumplimiento del estándar establecido anteriormente.

- **Acústica de la pista de hielo**

La acústica dentro del gimnasio debe permitir que todas las personas que se encuentren en el recinto puedan escuchar los mensajes, información o música proveniente de los equipos de

sonidos y que estos sean entregados al receptor de forma clara, además de esto, ésta debe evitar que dicho sonido emitido repercuta fuertemente en el exterior del recinto o provoque ecos al interior de este. Para conseguir regularizar aquello, la empresa “AISLACIÓN TOTAL” se encargará de instalar techos absorbentes del sonido, de la disponer parámetros de control y del aislamiento acústico necesario en cuanto a las emisiones de ruido, esto de acuerdo con la reglamentación acústica de Chile art 4.1.6 ordenanza general de urbanismo y construcciones regida por el ministerio de vivienda y urbanismo.

- **Iluminación de la pista de hielo:**

La iluminación deberá permitir una visión acorde al recinto y debe procurar no deslumbrar a los jugadores, patinadores, jueces, árbitros y espectadores.

La uniformidad de la iluminación local es de vital importancia para el confort y la visión, si existe un desigual en la luminancia e iluminación, esto puede llevar a camuflar zonas en las cuales hay un contraste inadecuado entre los obstáculos y alrededores, además cuando la visión debe adaptarse de forma constante a la iluminación provoca cansancio visual y hasta dolor de cabeza. Debido a esto se explica la siguiente tabla.

- **Niveles mínimos de iluminación**

Tabla 21: Nivel de iluminación pista de la pista de hielo

NIVEL DE EXIGENCIA	Emed LUX (nivel de iluminación medio)	Uniformidad media= iluminancia mínima(Emin)/iluminancia media(Emed)
COMPETENCIAS, CAMPEONATOS(Entrenamiento alto nivel)	650	0,7
ENTRENAMIENTO(practica nivel bajo a medio)	300	0,7

Fuente: Emder hockey

Las luminarias deben estar protegidas para resistir impactos de la pastilla o “puck” del hockey sobre hielo. Para retransmisiones de TV color y grabación de películas se requiere un nivel de iluminancia vertical en función de la velocidad de la acción y la dimensión del objeto

- **Red de comunicación interna, telefonía, voz y datos:**

Existirá una red de comunicación interna de telefonía, voz y datos del edificio que conecte los puestos de trabajo de las oficinas y el control y las zonas de jueces, prensa y autoridades. Se dispondrán tomas de conexión suficientes en la pista para competiciones oficiales, así como arquetas de registro cuyas tapas irán enrasadas con el nivel del pavimento.

- **Megafonía:**

En las esquinas internas de la pista se instalarán megáfonos con altavoces para adquisición de un correcto nivel de audición. Este sistema se dispondrá para presentar información, presentación de deportistas, resultados de la competición, para música, para mensajes de aviso y de seguridad dirigidos a los espectadores, etc. Es por tanto necesario que sean inteligibles los mensajes incluso para el máximo nivel de sonido.

- **Cronometraje y foto-finish, video-finish, video-gol:**

Se implementará un sistema de cronometraje electrónico totalmente automático para todas las competencias. La pista estará equipada con 7 cámaras enfocando el juego netamente, dos por cada lado del largo de la pista, 1 por cada ancho y 1 en el techo que enfoque de forma panorámica todo el partido.

- **Equipamiento deportivo:**

EL equipamiento deportivo Debe ser seguro de forma que no produzca riesgo de accidentes en los deportistas. Los equipamientos que requieren anclajes para garantizar su estabilidad al vuelco en ningún caso se dejarán libres de anclaje. Este será importado desde skateworld México, en el caso del hockey el equipamiento tendrá hombreras, coderas, guantes, espinilleras, casco y careta, cuellera, pants, stick, patines y puck. En el caso del patinaje artístico, se entregará patines royal elite color blanco, con un nivel de rigidez de 90, perfil anatómico, exterior de microfibra, suela angulada de piel, sistema de flujo de aire y refuerzo especial en parte posterior.

Se realizarán inspecciones o revisiones periódicas, como mínimo una vez al año, así como las operaciones de mantenimiento necesarias, para que los equipamientos deportivos se mantengan en perfecto estado de uso y cumpliendo los requisitos de seguridad establecidos. Las inspecciones de revisión y mantenimiento las hará personal con preparación y medios suficientes para este fin siguiendo las instrucciones que haya facilitado el fabricante.

Figura 17: Equipamiento Deportivo



Fuente: Elaboración Propia.

- **Vestuarios-aseos:**

El número mínimo de vestuarios de equipo será de dos, y el vestuario colectivo para uso recreativo será de dos, uno por sexo, se preverán 1,5 m²/usuario con capacidad al menos para 10 usuarios simultáneos. El número mínimo de vestuarios para árbitros, técnicos y profesores será de dos, uno para cada sexo y previstos para un mínimo de tres usuarios.

5.2.2. Marca del producto

Figura 18: Marca



Fuente: Elaboración propia.

El nombre de nuestro servicio es “ECO RINK”, el cual posee letra “impact” donde “ECO” busca destacar y representar nuestra conciencia ecológica (pista de hielo sintética) y “RINK” (palabra en inglés) que significa pista.

El logo de la empresa posee los implementos deportivos del hockey sobre hielo (2 bastones de hockey tipo tempish, un casco y el puck “bola”), que busca destacar visualmente el deporte impartido por nuestra empresa.

Con respecto a los colores elegidos, en los implementos deportivos se eligió tonos negros y grises porque representan autoridad, exclusividad, calidad y también se asocia a servicios o productos de alto valor. Por otro lado, tenemos los colores azulinos, los cuales expresan frescura, confianza y además se utiliza en marcas ligadas al agua, aire y hielo, algo de mucha coherencia con el modelo de negocio de nuestra empresa. Finalmente, el verde que rodea las letras busca representar nuestra conciencia ambiental y ecológica, ya que es considerado sinónimo de naturaleza, crecimiento, conciencia y abundancia.

5.2.3. Lugar de fabricación

Av. La Carmen 310, Calera de Tango, Región Metropolitana. Teléfono: 02- 2243467, E-mail: contacto@ecorink.cl

5.2.4. Registro y permisos legales

ECO RINK S.A, RUT: 78349554-6

5.2.5. Certificaciones

5.2.5.1. Certificaciones 14001 y 9001

“ECO RINK” busca entregar un servicio amigable con el medio ambiente, es por esto que ha dispuesto sus instalaciones en cuanto a la pista de hielo sintético pensando en la obtención de una certificación 14001 y 9001 lo cual legitimen nuestro compromiso con el entorno sustentable. En cuanto a las certificaciones, la norma ISO 14001 es una norma internacional de sistemas de gestión ambiental la cual ayudará a nuestra organización a identificar, priorizar y gestionar los riesgos ambientales como parte de sus prácticas de negocios habituales. La norma ISO 9001 es una norma de sistemas de gestión de calidad reconocida a nivel mundial.

5.2.5.2. Entrega de Certificación

“ECO RINK” en conjunto con la Federación chilena de hockey y patinaje otorgarán certificación a deportistas de esta rama. Este certificado se entregará en una ceremonia a realizarse anualmente en la instalación de Eco Rink, este certificado otorgará el grado de nivel principiante, nivel intermedio y nivel avanzado. El derecho a la certificación está asociado al costo de mensualidad pagada por un periodo de 6 meses mínimos 0 1 año de forma constante.

5.3. Ubicación de la empresa

La pista de hielo estará ubicada en Calera de Tango sector el Carmen 130, en cuanto a esto, se analizaron factores que logran evidenciar una ubicación beneficiosa para la instalación del gimnasio invernal.

Figura 19: Ubicación del terreno.



Fuente: Google maps

5.3.1. Proximidad a los Clientes

- Colegio Cambridge College - Antonio Varas 233, Providencia, Región Metropolitana (40 minutos)
- Colegio Cordillera de las Condes - Calle Los Pumas 12015, Las Condes, Región Metropolitana (45 minutos).
- Colegio Internacional Alba - Av. Los Pajaritos 4550, Maipú, Región Metropolitana (26 minutos).
- Colegio Los Andes de Vitacura - San Damián 100, Vitacura, Región Metropolitana (40 minutos).
- Colegio Maimonides School - Pastor Fernández 15996, Lo Barnechea, Región Metropolitana (43 minutos).
- Colegio The Grange School - Príncipe de Gales 6154, La Reina, Región Metropolitana (35 minutos).
- Instituto Hebreo - Av. las Condes 13450, Lo Barnechea, Región Metropolitana (42 minutos).
- Colegio Trebulco School - Calle Camino Carampangue, 550, Talagante, Región Metropolitana (23 minutos).

- Colegio Tabancura - Las Hualtatas 10500, Vitacura, Región Metropolitana (42 minutos).
- Colegio la Girouette - Mar del Sur 1238, Las Condes, Región Metropolitana (40 minutos).
- Cabe destacar que la elección de estos clientes se hizo considerando aquellos colegios privados con mayor nivel adquisitivo en la región metropolitana, se extiende la cercanía con cliente para aquellos 617 colegios pagados en la comuna de calera de tango según información extraída de la biblioteca nacional del congreso de chile.

Figura 20: Colegios pagados según cercanía



Fuente: Google Maps.

5.3.2. Cercanía a los proveedores

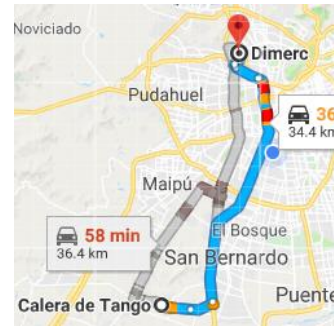
- Acceso a autopista del sol, a 36 minutos en dirección oeste del recinto, conectando a su vez, a 38 minutos de Balmaceda y 40 minutos de vicuña Mackenna.
- Acceso a autopista central, a 24 minutos en dirección este desde el recinto, conectando con San Bernardo, Cerrillos o Rancagua
(cabe destacar que nuestros proveedores más importantes solo asistirán una vez para la iniciación del proyecto, y una vez por año si es que así lo requiera).
- Proveedor CIDEREKSA, se encuentra a 32 minutos
- Proveedor DIMERC se encuentra a 36 minutos

Figura 21: Ubicación CIREDEKSA



Fuente: Google Maps.

Figura 22: Ubicación DIMERC

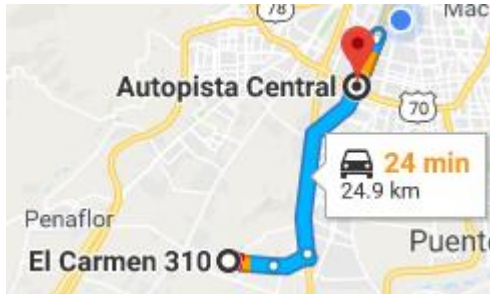


Fuente: Google Maps.

5.3.4. Acceso clientes

- Desde Parque Arauco, las Condes 75 minutos (micro 411, llegar hasta metro parque O'Higgins, tomar bus flota Talagante).
- Desde costanera center providencia: 58 minutos (tomar metro hasta parque O'Higgins, tomar bus flota Talagante).
- Desde general prieto independencia: 50 minutos (tomar micro Lara pinta en terminal san francisco, luego flota Talagante)
- Desde escuela militar: 55 minutos (tomar micro 401/421, luego tomar flota Talagante)
- Desde la florida o puente alto: 50 minutos (tomar metro hasta bellavista de la florida, tomar buses Peñaflo en intermodal).
- Cabe destacar que además de poder tomar buses Talagante, existe la opción de tomar buses Peñaflo.
- Acceso a autopista del sol, a 36 minutos en dirección oeste del recinto, conectando a su vez, a 38 minutos de Balmaceda y 40 minutos de viciuña Mackenna.
- Acceso a autopista central, a 24 minutos en dirección este desde el recinto, conectando con San Bernardo, Cerrillos o Rancagua.

Figura 23: Cercanía Autopista central



Fuente: Google Maps.

Figura 24: Cercanía Autopista del Sol



Fuente: Google Maps.

5.3.5. Cercanía a organismos e instituciones

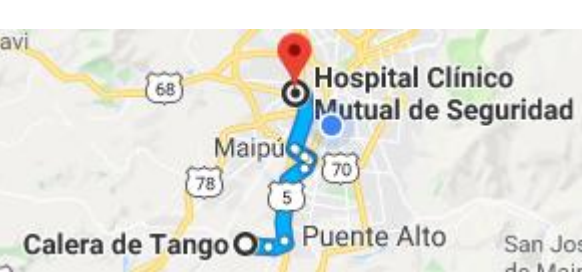
- Ilustre Municipalidad de Calera de Tango, 3 minutos.
- Servicio médico Somarriva, 16 minutos.
- Centro médico colonial.
- Banco Estado, 9 minutos.
- Hospital Clínico Mutual de Seguridad, 23 minutos.

Figura 25: Ubicación Municipalidad



Fuente: Google Maps.

Figura 26: Ubicación Hospital Mutual



Fuente: Google Maps.

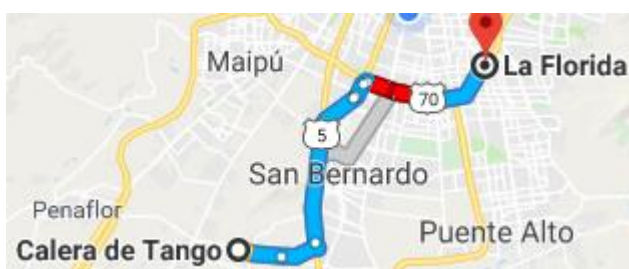
5.3.6. Facilidad de acceso para trabajadores

En transporte público el tiempo estimado es el siguiente:

- Desde Parque Arauco, las Condes 75 minutos (micro 411, llegar hasta metro parque O'Higgins, tomar bus flota Talagante).

- Desde costanera center providencia: 58 minutos (tomar metro hasta parque O'Higgins, tomar bus flota Talagante).
- Desde general prieto independencia: 50 minutos (tomar micro Lara pinta en terminal san francisco, luego flota Talagante)
- Desde escuela militar: 55 minutos (tomar micro 401/421, luego tomar flota Talagante)
- Desde la florida o puente alto: 50 minutos (tomar metro hasta bellavista de la florida, tomar buses Peñaflores en intermodal).
- Cabe destacar que además de poder tomar buses Talagante, existe la opción de tomar buses Peñaflores.

Figura 27: Ubicación Comuna La Florida



Fuente: Google Maps.

Figura 28: Ubicación Comuna Las Condes



Fuente: Google Maps.

5.3.7. Facilidad para acceder a servicios

- Aguas Andinas, acceso a agua potable y alcantarillados industriales.
- Entel, conexión de telecomunicaciones.

5.3.8. Disponibilidad mano de obra

- Población, 24.577 habitantes en la Comuna de Calera de Tango.
- Población existente región metropolitana: 7.112 millones de habitantes según datos del INE 2017
- Cantidad de personas desempleadas región metropolitana es de 237.900 aproximadamente según datos arrojados por la Universidad de Chile 2017.

5.3.9. Marco legal

- Plano Regulador Comuna de Calera de Tango.

5.3.10. Apoyo Fiscal

- No existe apoyo fiscal por parte de entidades.

5.4. Diseño y distribución de las instalaciones

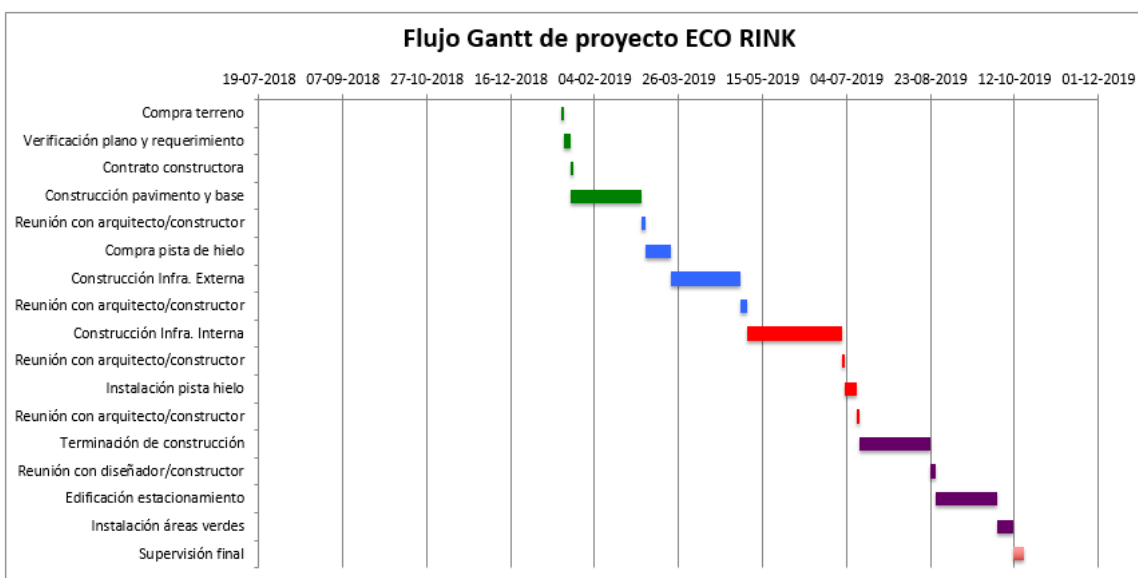
5.4.1. Orden y supervisión.

El orden será secuencial, a toda se contará con supervisión en relación al recinto y a la práctica de hockey, es decir, los guardias supervisarán día y noche el gimnasio y los profesores tendrán que estar en todo momento de práctica de los alumnos supervisando su actividad para atender sus requerimientos cual sea este.

5.4.2. Tiempos de producción

En este punto se dispondrán los tiempos en los cuales se desarrollarán diferentes actividades que parten desde la compra del terreno y la culminación de la edificación para su uso definitivo.

Figura 29: Flujo Gantt



Fuente: Elaboración propia

Tabla 22: Flujo actividades

Nombre de la tarea	Fecha de inicio	Fecha final	Duración (días)
Compra terreno	15-01-2019	17-01-2019	2
Verificación plano y requerimiento	17-01-2019	21-01-2019	4
Contrato constructora	21-01-2019	22-01-2019	1
Construcción pavimento y base	21-01-2019	04-03-2019	42
Reunión con arquitecto/constructor	04-03-2019	06-03-2019	2
Compra pista de hielo	06-03-2019	21-03-2019	15
Construcción Infra. Externa	21-03-2019	02-05-2019	42
Reunión con arquitecto/constructor	02-05-2019	06-05-2019	4
Construcción Infra. Interna	06-05-2019	01-07-2019	56
Reunión con arquitecto/constructor	01-07-2019	03-07-2019	2
Instalación pista hielo	03-07-2019	10-07-2019	7
Reunión con arquitecto/constructor	10-07-2019	12-07-2019	2
Terminación de construcción	12-07-2019	23-08-2019	42
Reunión con diseñador/constructor	23-08-2019	26-08-2019	3
Edificación estacionamiento	26-08-2019	02-10-2019	37
Instalación áreas verdes	02-10-2019	11-10-2019	9
Supervisión final	11-10-2019	18-10-2019	7

Fuente: Elaboración Propia

Duración del periodo de construcción 9 meses y 3 días.

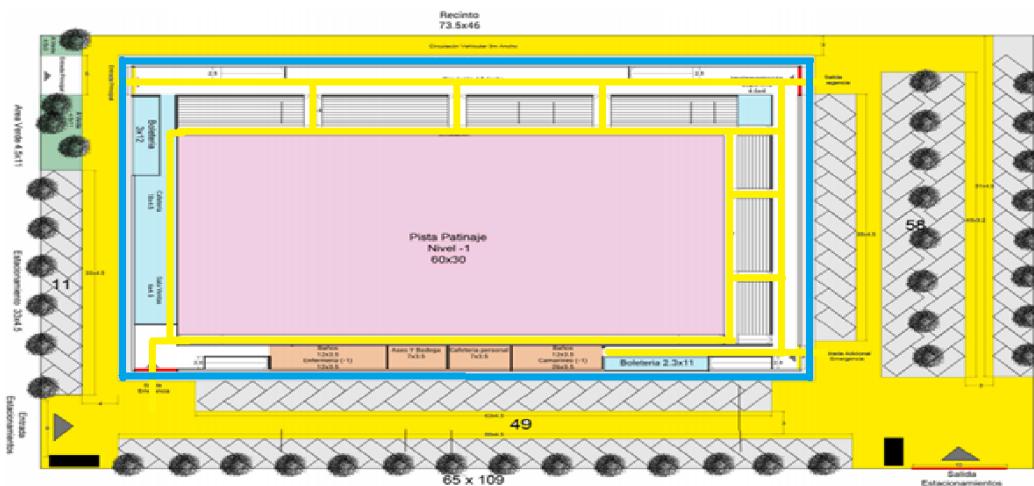
5.4.3. Circulación

Lo constituyen los pasillos, escaleras, circulación vehicular y peatonal, en el caso de los pasillos estos tendrán un ancho mínimo de 1 metro y altura libre mínima de 7 metros entre el pavimento y el techo u obstáculo más próximo (luminaria, conducto de instalaciones, etc), las escaleras tendrán un ancho mínimo de 2 metros en cada tramo. La circulación vehicular se inicia en la entrada del recinto extendiéndose a la izquierda de este para conectar con estacionamiento privado y conectando además el lado derecho del recinto en donde se encuentra el estacionamiento público 2, al llegar al final del recinto estará el estacionamiento 3 y más grande, en donde la vía de circulación vehicular se extiende rodeando el espacio trasero hasta culminar con la salida, el espacio de circulación es de 2,5 metros solo permitiendo una dirección de destino. Existe un paso peatonal que rodea el gimnasio con un ancho de 1,5 metros. La entrada al recinto también estará implementada con rampla para el fácil acceso de transporte de carro si es que lo requiera y para un como acceso a personas con discapacidad, dentro de esto, todas las entradas y salidas estarán diseñadas en consecuencia a esto (baño, cafetería, espacio en gradería, camarín, enfermería etc). Al interior de gimnasio el espacio

destinado a circulación entre las graderías y pista de hielo es de 1,5 metros, esta medida teniendo en cuenta que quepan 2 personas en paralelo. Esta circulación alrededor de la pista se extiende con 2 franjas de largo en forma paralela una cruzando la pista de hielo, su medida es de 61,5 metros por 1,5 de ancho dando paso a la circulación por fuera de graderías. En cuanto al ancho de la pista solo se forja una vía de circulación destinada a su uso exclusivo, la medida es de 1,5 metros por 30. Al ingresar al recinto se extiende La circulación por fuera de las graderías con una medida de 73 metros de largo por 4,5 de ancho y doblando hacia la derecha se encuentra la circulación por fuera de graderías 2 con un ancho de 46 metros por 3 metros de largo. Los accesos para circulación entre medio de las graderías que conectan con entrada/salida y graderías y pista de hielo, existen 6 espacios disponibles, 3 por el largo de la pista con una extensión de 1,5 metros por 4,5 de ancho. Y por el ancho de la pista se encuentran los otros 3 accesos de 1,5 metros de largo por 4 de ancho.

La siguiente imagen representa los espacios de circulación, estas están dados por los colores amarillos y calipso.

Figura 30: Circulación



Fuente: Elaboración propia.

5.4.4. Seguridad e higiene

La seguridad del recinto es de vital importancia para ECO RINK, en cuanto a esto, se han implementado una normas, señaléticas e implementaciones con el objetivo de disminuir en el máximo el riesgo existente de accidentes en el recinto.

5.4.4.1. Implementaciones:


- La maquinaria existente se almacenará en bodegas, aquellas que correspondan a material pesado o referentes a la pista de hielo se almacenará en bodega 1 ubicada en primer piso, en la bodega 2 se almacenarán los equipos tecnológicos correspondientes a su utilización en oficinas, centro de control etc. Todo esto para evitar el acceso de personal no autorizado o capacitado para el manejo de cada uno de estos artículos, y disminuyendo así un posible accidente al personal o un deterioro de los materiales.
- Se incluirán accesos con rampla para el fácil traslado de maquinaria que transporte palet para insumos en el gimnasio, y para un acceso fluido y cómodo para personas que se transporten en silla de ruedas.
- Implementación de generadores de energía. se utilizarán paneles solares para la obtención de energía eléctrica y la cantidad de energía que produzca dependerá del nivel de rayos solares existentes en el día, por tanto no todos los días se contará con la misma energía, para disminuir el riesgo de que existan apagones y la gente pueda sufrir accidentes debido a la pérdida de visión en cuanto a los obstáculos que se presenten en el gimnasio, se invertirá en baterías solares, las cuales almacenarán la energía solar no utilizada para luego ser usada en aquellos días en donde el flujo de rayos solares no sea suficiente para el abastecimiento del gimnasio.
- Instalación alarmas contra incendios, extintores y vías de escape en caso de accidente; 2 salidas de emergencia de 4,5 metros cada una. Una conecta con estacionamiento trasero ubicada en el punto medio de las graderías para permitir la evacuación de las personas que se encuentren en este lugar, la otra vía de escape se encuentra al costado de la sala de ventas y baños públicos , esto para permitir la evacuación de aquellas personas que se encuentren en cafetería sala de ventas baños, camarines, oficinas enfermería, bodega etc.

5.4.4.2. Señaléticas.

a continuación, se presentan todos los adhesivos que se encontrarán al interior y exterior del gimnasio para alarmar, informar y orientar al personal y personas asistentes al recinto.

Tabla 23: Señaléticas

 <p>← ENTRADA ← SALIDA</p>	<p>Indica los accesos de entrada y salida, por donde debe transitar los asistentes.</p>
 <p>ADMINISTRACIÓN Enfermería BODEGA Artículos de Aseo</p>	<p>Indica accesos permitidos solo para personal autorizado o alumno que lo requiera bajo restricción o supervisión de profesor como es el caso de la enfermería. La administración, oficinas, implementación deportiva, artículos de aseo y bodegas son accesos exclusivos de trabajadores.</p>
 <p>Cafeteria Boletería BAÑOS</p>	<p>Indican los accesos permitidos para todo público, dentro de esta está la cafetería, boletería, punto de ventas, baños etc.</p>
 <p>Acceso a Camarines Damas & Caballeros BAÑO HOMBRES BAÑO MUJERES Casilleros Duchas</p>	<p>Acceso a servicios básicos para alumnos o equipos autorizados por administración esto consta de servicio a camarines, baños, casilleros y duchas</p>
 <p>NO ESTACIONAR NO ESTACIONAR FRENTE AL PORTÓN VELOCIDAD MAXIMA 20 Km/h ESTACIONAMIENTO VISITAS USO EXCLUSIVO DISCAPACITADOS NO TIRAR BASURA AL PÍED USAR LOS CESTOS No mascotas No Tirar Basura No Fumar Ley N° 20-100 No Correr</p>	<p>Señaléticas que prohíben o permiten, dentro de estas se destacan la prohibición de estacionarse en espacios no autorizados o señalizados, el límite de velocidad al interior del recinto, no fumar o ingresar mascotas al gimnasio, no tirar basura dentro y fuera de este, no correr por escaleras o los espacios destinados para uso exclusivo de</p>

	asistente discapacitado.
	Señaléticas de información, estas señalan las zonas de evacuación, salidas de emergencia, recintos en los que no debe ingresar el público, zona wifi y extintor.

Fuente: Elaboración Propia.

5.4.4.3. Normas:

Se implementarán una serie de normas para restringir, permitir o prohibir el uso de espacios designados. Estas son:

- Solo personal autorizado podrá ingresar a los recintos en los cuales se indique las excepciones en las señaléticas. No podrán ingresar todas aquellas personas que no trabajen en el recinto y además no sean autorizadas por el administrador del gimnasio.
- El público deberá regirse por las señaléticas que indicarán la salida para evacuar el recinto en caso de emergencia.
- las saldas de emergencia solo podrán ser utilizadas en caso de emergencia, su uso habitual no estará habilitado.
- El público asistente solo podrá hacer uso de los baños designados para ellos ubicados a un costado de los camarines, en el caso de querer hacer uso de los baños del personal su ingreso le será denegado. Esta situación también correrá para el uso de cafeterías.
- Los asistentes no podrán estacionar sus autos en los espacios disponibles para los trabajadores, estacionar de forma incorrecta o en un área no destinada para el estacionamiento general.
- El ingreso a la pista de hielo queda totalmente restringido para aquellas personas que no estén inscritas en los cursos de hockey, participen en competencia, sean profesores o personal que no se encuentre equipado.

5.4.5. Flexibilidad

Las edificaciones del recinto se crearon en función ingreso de 2.000 personas aproximadamente al recinto solo tomando en cuenta las personas que caben sentadas en graderías. Teniendo en cuenta esto y la masificación de espacio para público, se destinan horarios de arriendo de la pista de hielo, esto para que, a pesar de no incluir patinaje artístico sobre hielo en nuestra empresa, si se crea la posibilidad de la práctica de este deporte en el gimnasio. Además de abrirse a nuevas opciones u oportunidades en cuanto a la observación de las actividades nuevas que se desarrollen en el arriendo de la pista. Teniendo en cuenta esto, la empresa cuenta con flexibilidad de acción y función solo incluyendo actividades que se puedan realizar en la pista sobre hielo y que no dañe su infraestructura o uso.

5.4.6. Distribución instalaciones

5.4.6.1. Distribución en función de los productos.

La distribución de la instalación se hará en función al producto, esto debido a que el servicio que ofreceremos se instaló según conveniencia en cuanto a demanda, no porque el lugar brinde las condiciones climáticas o condiciones importantes para producir, en cuanto a esto. La distribución de las instalaciones será en serie debido al peso y tiempo que requiere la movilización de estos, en específico, la pista de hielo.

Tabla 24: Medidas Primer piso.

INTERIOR	cantidad	medidas	largo	ancho	metros cuadrados
PRIMER PISO					
Pista de hielo	1	60x30	60	30	1800
gradería 1	1	61,5x4,6	61,5	4,6	282,9
gradería 2	1	4x30	4	30	120
Cafetería	1	18x4,5	18	4,5	81
cafetería personal	1	7x3,5	7	3,5	24,5
local ventas	1	6x4,5	6	4,5	27
Enfermería	1	12x3,5	12	3,5	42
implementación deportiva	1	4,6x4	4,6	4	18,4
Baños	2	14,5x3	14,5	3	43,5
Aseo y bodega	1	7x3,5	7	3,5	24,5
Boletería 1	1	3x12	3	12	36

Boletería 2	1	11x2,3	11	2,3	25,3
camarines	1	12x3,5	12	3,5	42
circulación alrededor de pista	2	61,5x1,5	61,5	1,5	92,25
circulación alrededor de pista	1	1,5x30	1,5	30	45
Escaleras	4	2,5x4	2,5	4	10
circulación pasillo de graderías 1	3	1,5x4,6	1,5	4,6	6,9
circulación pasillo de graderías 2	4	4x1,5	4	1,5	6
Entrada principal	1	1x4,5	1	4,5	4,5
Salida emergencia 1	1	1x4,5	1	4,5	4,5
Salida emergencia 2	1	4,7x1	4,7	1	4,7
Entrada adicional emergencia	1	1x3,5	1	3,5	3,5
				total	2744,45

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 25: Medidas Segundo Piso

INTERIOR	cantidad	medidas	largo	ancho	metros cuadrados
SEGUNDO PISO					
gradería 3		61,5x4,6	61,5	4,6	282,9
gradería 4		4x30	4	30	120
gradería 5		4x30	4	30	120
Baños	2	12x3,5	12	3,5	42
Sala de control y animación	1	20x3	20	3	60
Oficinas	6	3x2	3	2	6
Bodega	1	3x3	3	3	9
circulación pasillo de graderías 3	3	1,5x4,6	1,5	4,6	6,9
circulación pasillo de graderías 4	3	4x1,5	4	1,5	6
circulación pasillo de graderías 5	3	4x1,5	4	1,5	6
circulación alrededor de pista	2	61,5x1,5	61,5	1,5	92,25
circulación alrededor de pista	1	1,5x30	1,5	30	45
Jardines	4	20x1,5	20	1,5	30
				total	826,05

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 26 : Medidas Exterior

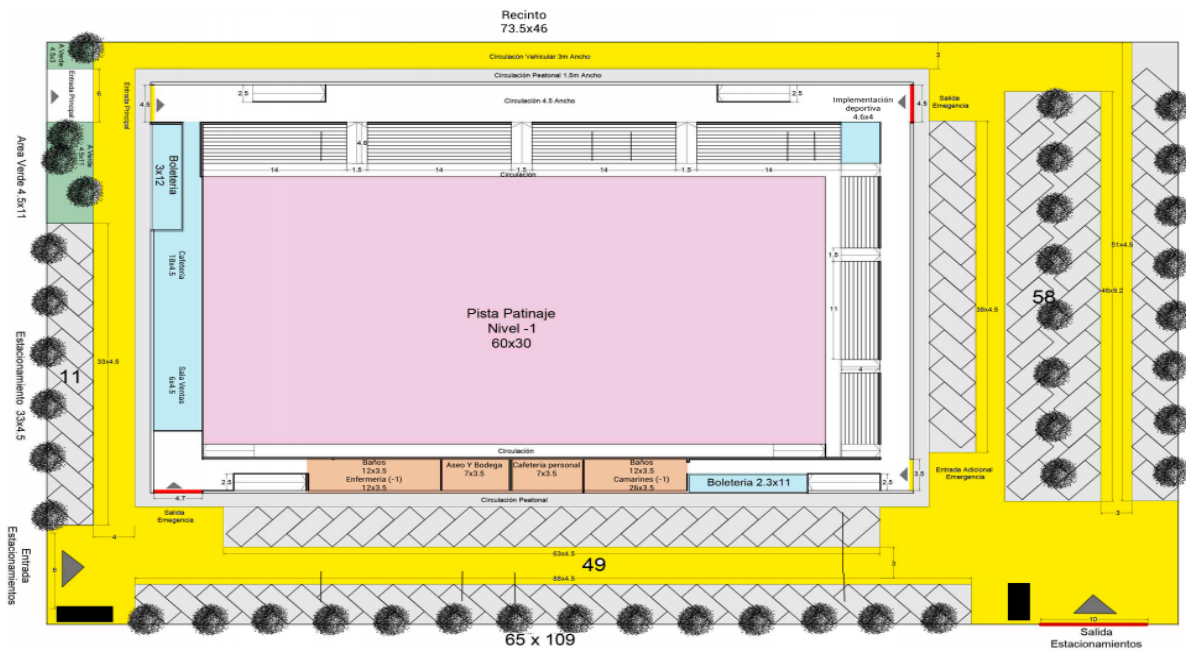
EXTERIOR	cantidad	medidas	largo	ancho	metros cuadrados
Estacionamiento 1	1	4,5x33	4,5	33	148,5
Estacionamiento 2	1	63x4,5	63	4,5	283,5
Estacionamiento 3	1	88x4,5	88	4,5	396
Estacionamiento 4	1	4,5x38	4,5	38	171

Estacionamiento 5	1	9,2x46	9,2	46	423,2
Estacionamiento 6	1	4,5x51	4,5	51	229,5
Área verde 1	1	4,5x11	4,5	11	49,5
Área verde 2	1	4,5x3	4,5	3	13,5
Entrada principal	1	1x6	1	6	6
Entrada estacionamiento	1	1x8	1	8	8
Salida estacionamiento	1	10x1	10	1	10
Caseta 1	1	4,5x2	4,5	2	9
Caseta 2	1	2x3,5	2	3,5	7
Árbol en estacionamiento	40	1x1	1	1	1
Circulación vehicular 1	1	100x3	100	3	300
Circulación vehicular 2	1	4x65	4	65	260
Circulación vehicular 3	1	100x3	100	3	300
Circulación vehicular 4	1	3x65	3	65	195
Circulación vehicular 5	1	3x65	3	65	195
Circulación peatonal 1	1	73,5x1,5	73,5	1,5	110,25
Circulación peatonal 2	1	73,5x1,5	73,5	1,5	110,25
Circulación peatonal 3	1	1,5x46	1,5	46	69
Circulación peatonal 4	1	1,5x46	1,5	46	69
				total	3364,2

Fuente: Elaboración Propia.

Plano piso 1

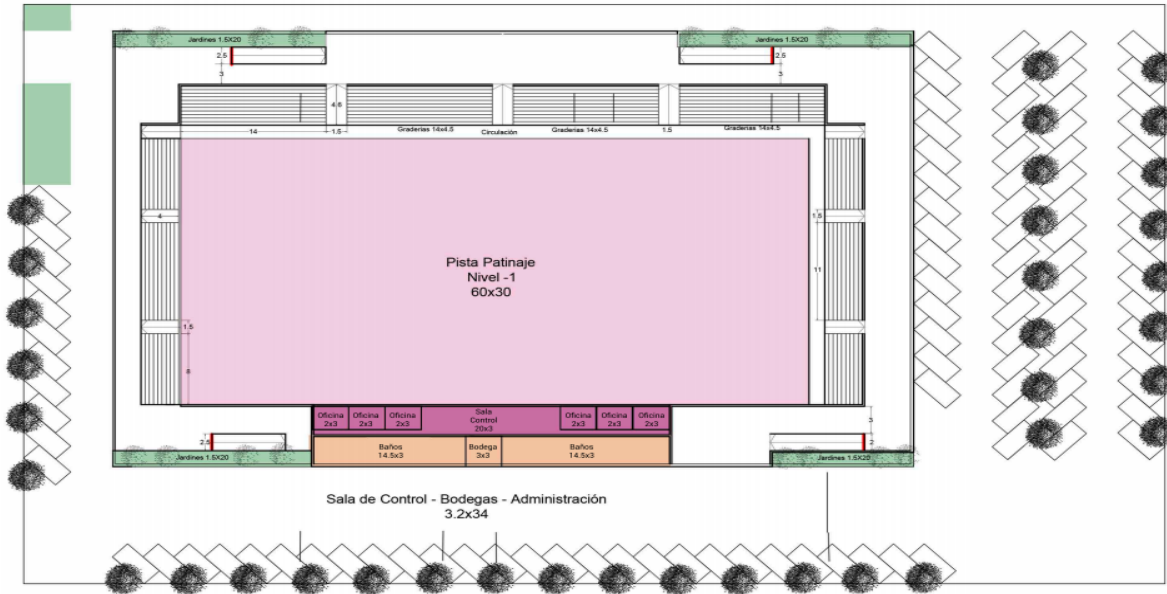
Figura 31: Plano piso 1



Fuente: Elaboración Propia.

Plano piso 2

Figura 32: Plano piso 2.

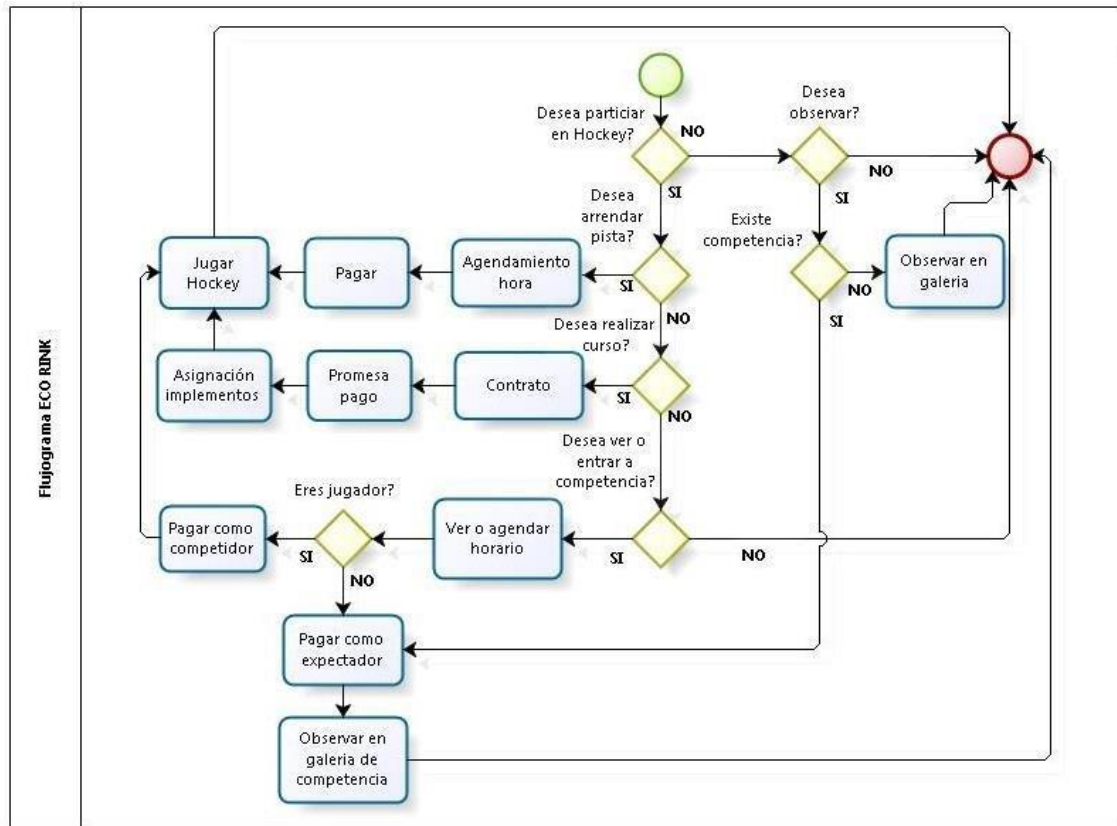


Fuente: Elaboración Propia.

5.4.7. Proceso de Producción del Servicio

5.4.7.1. Flujo Productivo:

Figura 33: Flujo de actividad.



Powered by
bizagi
Modeler

Fuente: Elaboración Propia.

En la imagen anterior está el flujograma que muestra las actividades que recorre un cliente. Existen distintos tipos de ellos, como el que desea participar del Hockey y que quiere arrendar la pista, que para esto se debe agendar, pagar para jugar Hockey, está el cliente que desea realizar el curso para aprender a jugar, este pasa por un contrato, promesa de pago, asignación de implementos necesarios para jugar Hockey, tenemos al cliente que desea ver o entrar a competencia, ellos visualizan horarios o agendan con esto se diferencian los clientes que son jugadores que deben pagar como competidores para poder jugar y los que son espectadores, que también deben pagar para observar en galerías de competencias y por último tenemos al

cliente que no quiere participar en Hockey y desea observar, se debe tener en cuenta que los días que hay competencia se debe pagar, los otros días no.

5.4.7.2. Estándares de calidad

Indicadores.

Tabla 27: Indicadores de Calidad.

Indicador		Fórmula	Objetivo
Eficacia	Cantidad de personas atendidas en boletería por hora	$\frac{\text{Segundos por hora}}{\text{segundos por persona}}$	Sobre pasar las 180 personas por hora.
Evaluación	Cliente satisfecho	$\text{Cantidad de personas que contratan el servicio} * 2\%$	Lograr disminuir en hasta en un 98% los reclamos existentes por clientes insatisfechos.
Gestión	Puntualidad en realización de actividades	$\text{Total actividades mensuales} - \text{cantidad atrasos mensuales}$	Los atrasos en las actividades por parte de los profesores no deben superar las 2 ocasiones mensuales.

Fuente: Elaboración Propia.

- Indicador de Eficacia: Pretende establecer un control en los campeonatos de hockey para que no se produzcan atochamientos y largas filas al momento de comprar la entrada para observar el partido, en cuanto a esto, el objetivo es lograr sobrepasar el ingreso de 180 personas en un periodo de 1 hora otorgando no más de 20 segundos por persona.
- Indicador de Evaluación: Su objetivo es la disminución en la cantidad de reclamos hacia la forma en cómo se llevan a cabo los cursos de hockey, esto para conseguir que el cliente se mantenga satisfecho ante el servicio entregado.
- Indicador de gestión: este indicador pretende respetar los tiempos del cliente y asegurarse además de que el cliente pueda sacar provecho según todo el tiempo

contratado. Para lograr esto se controlará a los profesionales que se dediquen a enseñar esta disciplina con respecto a sus tiempos de llegada, esta herramienta tiene como objetivo que los atrasos no superen en 2 ocasiones mensuales.

5.5. Inversiones, Costos Fijos y Variables

5.5.1 Inversiones

Tabla 28: Inversión.

INVERSION	Costo unitario	Costo total
Compra terreno (2UFxMT2)	\$ 27.359	\$ 484.596.288
Caja registradora	\$ 40.000	\$ 40.000
Paneles solares	\$ 36.656.919	\$ 36.656.919
Vestuario y calzado	\$ 200.000	\$ 200.000
Construcción de Gimnasio x mts2	\$ 337.780	\$ 226.312.600
Pista de hielo sintético US\$	\$ 524.000	\$ 351.080.000
Tablero electrónico	Incluido en la compra	\$ -
Transporte	Incluido en la compra	\$ -
Máquinas de limpieza	Incluido en la compra	\$ -
Suelo de goma	Incluido en la compra	\$ -
Transporte	Incluido en la compra	\$ -
Elementos de montaje	Incluido en la compra	\$ -
Patines	Incluido en la compra	\$ -
Sistema de vallas	Incluido en la compra	\$ -
sistema de fijación	Incluido en la compra	\$ -
Estantería de patines	Incluido en la compra	\$ -
		\$ 1.098.885.807

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 29: Costos de construcción.

Costos de Construcción	Costo USD	Costo Total
Obras Preliminares	USD 5.759,00	\$ 3.858.530
Estructura	USD 80.625,00	\$ 54.018.750
Albañilería	USD 28.795,00	\$ 19.292.650
Instalaciones Hidrosanitarias	USD 23.035,00	\$ 15.433.450
Instalaciones eléctricas y de gas	USD 23.035,00	\$ 15.433.450
Recubrimiento	USD 63.250,00	\$ 42.377.500
Carpintería	USD 17.277,00	\$ 11.575.590
Obras exteriores	USD 23.035,00	\$ 15.433.450
Planos	USD 18.000,00	\$ 12.060.000
Estudio de estructura	USD 2.400,00	\$ 1.608.000
Estudios Sanitarios	USD 2.400,00	\$ 1.608.000
Estudios Eléctricos	USD 2.400,00	\$ 1.608.000
Impuestos	USD 37.232,00	\$ 24.945.440
Aspectos financieros	USD 7.037,00	\$ 4.714.790
Otros	USD 3.500,00	\$ 2.345.000
	USD 337.780,00	\$ 226.312.600

Fuente: Elaboración Propia.**Tabla 29.1 :** Oficinas Administrativas.

Oficinas administrativa	Cantidad	Costo Unitario.	Costo Total
Sillas de escritorio	16	\$ 18.990	\$ 303.840
Sillas para clientes	17	\$ 9.980	\$ 169.660
Escritorios	11	\$ 21.990	\$ 241.890
Impresoras	3	\$ 10.000	\$ 30.000
Computadores	11	\$ 130.000	\$ 1.430.000
Estantes	4	\$ 20.000	\$ 80.000
Cortinas	20	\$ 9.900	\$ 198.000
Sillones de espera	4	\$ 61.990	\$ 247.960
Impresora Industrial	1	\$ 210.000	\$ 210.000
Cantidad	87	Total	\$ 2.911.350

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 30: Casino.

Casino	Cantidad	Costo Un	Costo Total
Mesas	2	\$ 53.280	\$ 106.560
Sillas	16	\$ 6.380	\$ 102.080
Microondas	2	\$ 38.750	\$ 77.500
Refrigerador	1	\$ 169.990	\$ 169.990
Hervidor	1	\$ 13.990	\$ 13.990
Bajilla	1	\$ 29.990	\$ 29.990
Cubiertos	1 caja	\$ 7.990	\$ 7.990
	Cantidad	23	Total
			\$ 508.100

Fuente: Elaboración Propia.**Tabla 31:** Camarines

Camarines	Cantidad	Precio	Total
Bancas	6	\$ 35.000	\$ 210.000
Lockers (150)	1	\$ 750.000	\$ 750.000
Basureros	20	\$ 1.800	\$ 36.000
Basureros Grandes	11	\$ 9.900	\$ 108.900
	Cantidad	38	Total
			\$ 1.104.900

Fuente: Elaboración Propia.**Tabla 32:** Centro de Control.

Centro de control	cantidad	Total
Aire Acondicionado (CIREDEKSA)	35	\$ 10.500.000
Equipo de sonido (aislación TOTAL)	1	\$ 5.400.000
equipo de iluminación	1	\$ 2.550.000
Equipo de video	1	\$ 5.720.000
Pantallas	4	\$ 2.000.000
	Total	\$ 26.170.000

Fuente: Elaboración Propia.**Tabla 33:** Estacionamiento.

Estacionamiento		Precio	Total
Pasto	19	\$ 3.900	\$ 74.100
Palmera	2	\$ 112.500	\$ 225.000
haya verde	4	\$ 6.320	\$ 25.280
ciprés calvo	6	\$ 1.200	\$ 7.200

crespón	2	\$ 10.000	\$ 20.000
Peumo	28	\$ 2.500	\$ 70.000
caseta metálica	1	\$ 199.000	\$ 199.000
reja	1	\$ 15.000.000	\$ 15.000.000
Vallas de entrada	8	\$ 150.000	\$ 1.200.000
			\$ 16.820.580

Fuente: Elaboración Propia.

5.5.2. Costos fijos:

Tabla 34: Costos Fijos 1

COSTOS FIJOS	Costo mensual	Costo anual
Pistola lector código	\$ 90.000	\$ 90.000
Adhesivos de alarma	\$ 50.000	\$ 50.000
Software administrativo	\$ 123.500	\$ 1.482.000
Patente comercial	1,5 UTM Anual	\$ 72.525
		\$ 1.694.525

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 35: Proceso de Certificación.

Proceso de certificación	Veces	año 1	Precio	Total anual
Ceremonia	2 x año	1	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000
Adaptación del recinto	Incluido			
Certificados	Incluido			
Federación Chilena de Hockey	2 x año	1	\$ 400.000	\$ 400.000
				\$ 1.900.000
Des de Segundo año aumenta al doble				\$ 3.800.000

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 36: Costos Fijos 2.

Costos Fijos	Mensual		Anual
Seguro corporativo	\$ 232.274		\$ 2.787.287
Mantenición del recinto	\$ 120.000		\$ 1.440.000
Mantenición sonido y video	\$ 120.000	4 al año	\$ 480.000
Plan Telefónico	\$ 155.940		\$ 1.871.280
Plan Internet	\$ 40.203		\$ 482.436
Total			\$ 7.061.003

Fuente: Elaboración Propia.

5.5.3. Costos variables:

Tabla 37: Insumos Enfermería.

Insumos enfermería	Cantidad	Costo Total
Gasa	500	\$ 16.390
Alcohol	10	\$ 10.000
Suero	5	\$ 4.000
Suero ampolla	200	\$ 56.000
Camilla	1	\$ 74.250
Oxímetro	1	\$ 33.990
silla de ruedas	1	\$ 65.000
cueño ortopedico	2	\$ 27.000
Parches	300	\$ 36.000
puntos adhesivos	200	\$ 16.000
Compresa de gel	2	\$ 3.980
Pesa	1	\$ 12.890
anti inflamatorios	30	\$ 32.980
Sabanilla desechable	8	\$ 30.648
Tela Adhesiva	24	\$ 21.600
Mascarilla	1	\$ 4.200
Guante	1	\$ 3.200
toma glicemia	1	\$ 20.000
Pinsa	2	\$ 9.980
		\$ 478.108
	Total Anual	\$ 5.737.296

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 38: Costo Variable 1.

Variables	Cantidad	Precio	Total
Resmas	8	\$ 1.750	\$ 14.000
Tóner (5)	2	\$ 58.990	\$ 117.980
Lápices	20	\$ 80	\$ 1.600
Carpetas	20	\$ 100	\$ 2.000
Cuadernos	20	\$ 250	\$ 5.000
Destacador	20	\$ 300	\$ 6.000
Calculadoras	10	\$ 1.500	\$ 15.000
Archivador	30	\$ 550	\$ 16.500
Clips (100u)	1	\$ 500	\$ 500
Corcheteras	10	\$ 1.130	\$ 11.300
Perforadoras	10	\$ 640	\$ 6.400
Jabón x 5l	10	\$ 3.000	\$ 30.000
Papel Hig. 6u de 300m	4	\$ 8.800	\$ 35.200
Escobillones	10	\$ 1.620	\$ 16.200
mopas y valde	10	\$ 8.970	\$ 89.700
Cloro x 5 l	10	\$ 3.870	\$ 38.700
Limpiador de pisos	10	\$ 3.990	\$ 39.900
Aspiradoras	1	\$ 65.490	\$ 65.490
Bolsas de basura (200)	1	\$ 18.620	\$ 18.620
			\$ 530.090
		Valor Anual	\$ 6.361.080

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 39: Costo Variable 2

Costo Variable	Costo unitario	Cantidad	Costo Anual
Imprevistos de costo fijo	\$ 260.385	cada 4 meses	\$ 781.155
Suministros (5% costos admin)	\$ 140.000	1 al año	\$ 140.000
Agua	\$ 1.200.000	12	\$ 14.400.000
Gas	\$ 1.100.000	12	\$ 13.200.000
Magnesio	\$ 29.400	12	\$ 352.800
		TOTAL	\$ 28.873.955

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 40: Implementos deportivos.

Implementos	Cantidad	Precio	Total
Patines	29	\$ 28.990	\$ 840.710
Coderas	50	\$ 3.980	\$ 199.000
Hombreras	50	\$ 12.730	\$ 636.500
Rodilleras	50	\$ 3.980	\$ 199.000
Disco	10	\$ 15.670	\$ 156.700
Espinilleras	50	\$ 2.500	\$ 125.000
Arcos	7	\$ 50.000	\$ 350.000
Cantidad	246	Total	\$ 2.506.910

Fuente: Elaboración Propia.

5.5.4. Depreciación

Tabla 41: Depreciación.

Activo	Vida útil	Costo	Valor residual (30%)	Depreciación
Computadores	7	\$ 1.430.000	\$ 429.000	\$ 143.000
Muebles y equipos	10	\$ 4.524.350	\$ 1.357.305	\$ 316.705
Impresoras	10	\$ 240.000	\$ 72.000	\$ 16.800
Lockers	12	\$ 750.000	\$ 225.000	\$ 43.750
Sonido y audiovisual	10	\$ 15.670.000	\$ 4.701.000	\$ 1.096.900
Activo	Vida útil	Costo	Valor residual (10%)	Depreciación
Construcción	80	\$226.312.600	\$ 22.631.260	\$ 2.546.017
Pista de Hielo	20	\$351.080.000	\$ 35.108.000	\$ 15.798.600

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 42: Total Costos

Total costo de inversión	\$ 1.098.885.807
Total costo variable	\$ 43.479.241
Total costo fijo	\$ 10.655.528
Total costos	\$ 1.153.020.576

Fuente: Elaboración Propia.

5.6. Administración de Inventarios y Cadena de Suministro

5.6.1. Administración de Inventarios

5.6.1.1. Administración de Inventario baja

La administración toma como decisión tener inventarios bajos, ya que nuestra empresa brinda servicios y nuestros inventarios será de implementos de Hockey para nuestros clientes y el foco mayor de estos ya tendrán implementos por ende mantendremos stocks reducidos de implementos totales para jugar.

La idea es reducir los costos de mantenimiento en el inventario, reducción de impuestos, seguros y mermas de inventarios como deterioro y robos, estos por clientes o empleados, por todo esto debemos mantener el inventario bajo y así obtener costos de oportunidad para mejor servicio a los clientes mayoritarios que ya tienen sus implementos.

Los costos de la implementación que se requiere para prestar nuestros servicios relacionados al equipamiento de los clientes es elevada por todo esto es necesario mantener una administración baja en cuanto a inventarios.

5.6.1.2 Inventario de Seguridad

Mantendremos un pequeño acopio de seguridad en la implementación requerida para la prestación de nuestros servicios, esto será ocupada cuando la demanda suba y así nos podemos proteger de la incertidumbre que esta provoca, con todo esto no se verá interrumpida la operación, generaremos un colchón contra la incertidumbre y nos ahorraremos el costo que se encuentra oculto cuando no podemos tener el equipamiento que el cliente necesita.

Los implementos que se destinarán solo a inventario se ven reflejados en la siguiente tabla:

Tabla 43: Inventario de Implementos.

Implementos	Cantidad	Precio	Total
Patines	15	\$ 28.990	\$ 434.850
Coderas	20	\$ 3.980	\$ 79.600
hombreras	20	\$ 12.730	\$ 254.600
rodilleras	20	\$ 3.980	\$ 79.600
Disco	10	\$ 15.670	\$ 156.700
Espinilleras	20	\$ 2.500	\$ 50.000
Arcos	3	\$ 50.000	\$ 150.000
Cantidad	108	Total	\$ 1.205.350

5.6.2. Cadena de suministro

Figura 34: Cadena de suministro.



Pista de hielo terminada para uso cliente

Fuente: Elaboración Propia.

- 1) Compra pista de hielo a proveedor Xtraice: la negociación se hará de forma online culminando esta con la transacción del 100% del costo de las planchas para la construcción de la pista de hielo.
- 2) Proveedor traslada planchas de hielo para su transporte: el equipo de Xtraice sacará las planchas desde su bodega y los implementos adicionales que otorga la empresa como beneficio, estos son trasladados hacia un camión de carga para su posterior transporte.
- 3) Transporte planchas de hielo sintético hacia puerto de Sevilla
- 4) Fiscalización en puerto de Sevilla: inspecciones rutinarias en donde se analizan certificados y documentos necesarios para el traslado marítimo de la carga.
- 5) Transporte marítimo: se traslada la carga desde Sevilla dirección puerto de Valparaíso
- 6) Fiscalización en puerto chileno: se realiza inspecciones rutinarias en puerto de Valparaíso con respecto a la carga trasladada y lo que aparece en documentación.
- 7) Transporte hacia calera de Tango: el transporte se realizará por medio de un camión de carga desde puerto de Valparaíso hasta la Carmen 310, Calera de tango.
- 8) Proceso de revisión y fiscalización de planchas: Se revisa que haya llegado todo aquello que venía incluido en la compra realizada a Xtraice, incluyendo planchas, adheridos, implementaciones y equipo deportivo. Para luego iniciar el proceso de instalación.
- 9) Instalación pista de hielo: se instalan las piezas para la construcción de la pista de hielo sintético.
- 10) Pista terminada para uso cliente: la pista se encuentra habilitada para que el cliente pueda ejercer el servicio en la instalación.

5.6.3. Comercio Electrónico

El comercio electrónico trata de establecer comunicación por medio de una plataforma en donde el receptor, o aquel que este visitando una página obtenga información sobre el servicio que proporciona esta y sobre el medio de contacto directo para solicitar cotizaciones, responder preguntar, entregar más información incluso solicitar una cita personal. En cuanto a esto, ECO RINK establece dos vías 4 vías de contacto para entregar mayor facilidad al potencial cliente en el cual 5 son vía online y una presencial. A continuación, se nombrarán aquellas redes comunicativas referentes al comercio electrónico

Estas son:

- **Página web:** la página web es el medio más masivo para la entrega de información y capta de receptores que cuenta ECO RINK, esta muestra toda la información primaria necesaria para captar al cliente y que se entere de quienes somos. En la página se describirán nuestros objetivos como empresa, misión y visión, se exponen fotos de las instalaciones, de los deportistas en categorías, videos de competencia etc. Además, se entregará la información sobre los contactos directos, ubicación, solicitud de hora vía redirección a email, ubicación e incluso sobre los profesionales que se desempeñan en el recinto entre otros.

Figura 35: Página Web



Fuente: Elaboración Propia.

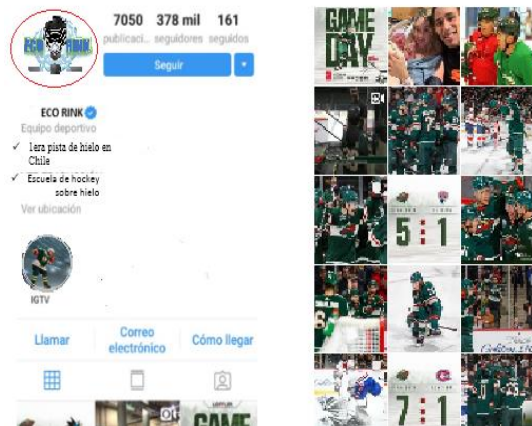
- **Redes sociales:** estas también son parte del comercio electrónico, pero actúa como redireccionador, es decir, ante estas plataformas se entrega información general, pero apuntando mayormente a la atención visual, el cliente puede lograr contactarse con ECO RINK vía esta este medio para mayor información se insta a comunicarse con la oficina central por llamado o personalmente. Estas plataformas son Instagram y Facebook.

Figura 36: Facebook.



Fuente: Elaboración Propia.

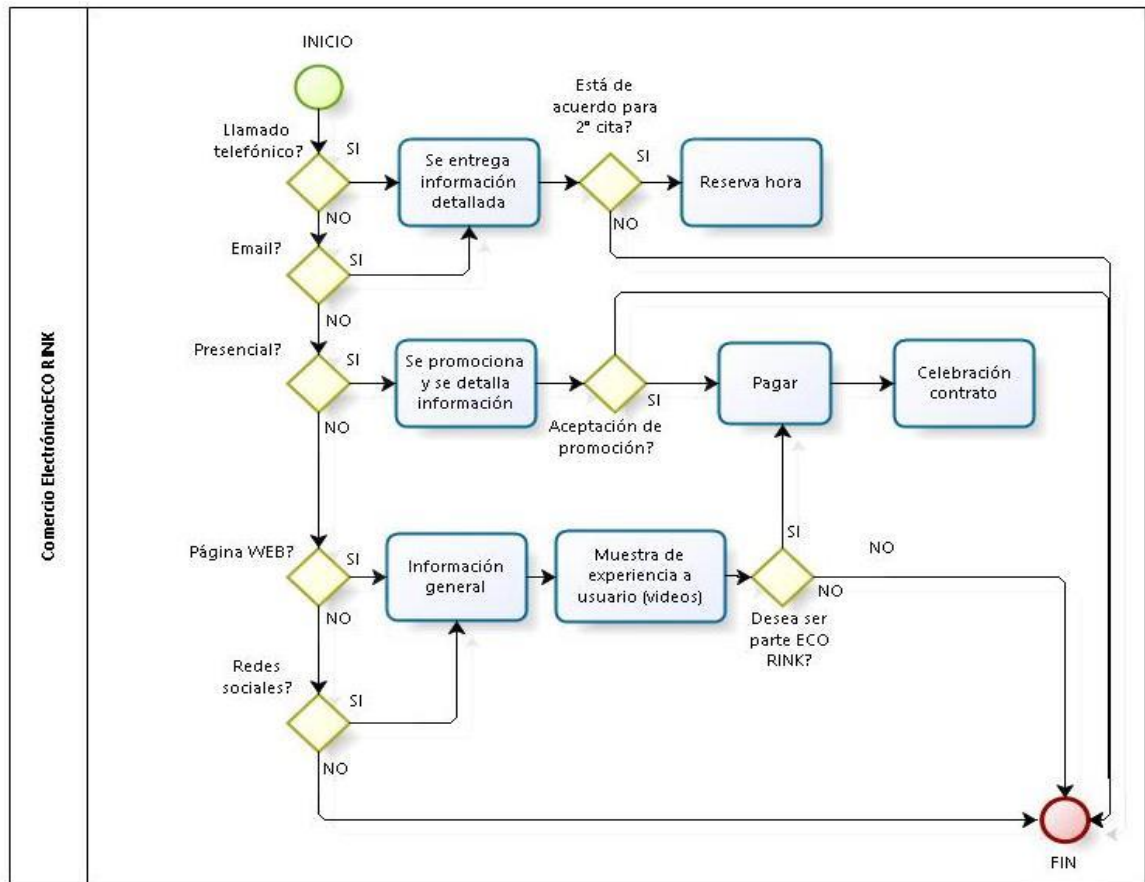
Figura 37: Instagram.



Fuente: Elaboración Propia.

- Contacto vía email: de acuerdo con nuestro correo contacto@ecorink.cl se logra establecer conexión con el cliente y se entrega la información que necesite, se envían cotizaciones, se realizan reservas del recinto y acuerdos etc.
- Contacto telefónico: es el contacto más próximo después de la comunicación presencial, este proporciona mayor fluidez y rapidez en cuanto a la entrega de información, reserva del recinto, arriendo, información sobre los precios y planes, implementación, ubicación y vías de acceso.
El número telefónico oficial es:02-2243467.

Figura 38: Comercio Electrónico



Fuente: Elaboración Propia

5.6.4. Relaciones con los Proveedores

El proveedor que entrega suministros a ECO RINK no formará parte del proceso productivo, y no ingresará de forma cotidiana al recinto a exceptuar en una situación nombrada a continuación.

La relación con los proveedores será cooperativa. en cuanto a esto se subdivide la categoría en cuanto al servicio que prestan, nuestro proveedor directo es XTRAICE, el cual nos proveerá de la las planchas e instalación de la pista de hielo sintético y además de las implementaciones deportivas necesarias para aquellos deportistas que comienzan el curso de hockey. en relación a esto, el proveedor solo ingresará al recinto cuando se disponga a instalar o cambiar la pista

de hielo a utilizar, esto se realizará en un periodo de 12 años aproximadamente que es el tiempo de vida de la pista de hielo, en cuanto a las implementaciones, no será necesario que el proveedor disponga de su presencia en el gimnasio para la entrega de estos, ya que su dimensión en volumen contando la totalidad de insumos a solicitar no representan un problema en cuanto al transporte desde el puerto de Valparaíso hasta el recinto. cabe destacar que nuestro proveedor además se encuentra instalado y desarrollando actividades en Sevilla, España. por tanto, una entrega personalizada para la obtención de implementos sería innecesaria e incurriría en costos adicionales injustificados.

6. PLAN DE RECURSOS HUMANOS

6.1. Objetivos Plan de Recursos Humanos

- Contratar y mantener al personal adecuado, que cuente con las habilidades, motivación y satisfacción por alcanzar los objetivos principales y secundarios propuestos en la estrategia organizacional.
- Crear y desarrollar condiciones organizacionales favorables para los colaboradores, donde puedan desplegar, mejorar y adquirir nuevas habilidades.
- Lograr un sentido de pertenencia y satisfacción dentro de la comunidad de ECO RINK S.A., donde los trabajadores en todas sus líneas logren tanto sus aspiraciones laborales como personales.

6.1.1. Objetivos Específicos

- Otorgar capacitaciones a todo el equipo de trabajo con el fin de adquirir nuevos conocimientos, desarrollar habilidades y competencias para ponerlos al servicio de la organización mejorando la eficiencia dentro de ella. Para ello se fijará una meta de capacitar como mínimo una vez al año a todos los trabajadores.
- Desarrollar una escala de remuneraciones justa y acorde al mercado con el fin de valorar como corresponde el esfuerzo y aporte de los trabajadores al funcionamiento de la empresa. Para cumplirlo se reajustará año a año los salarios de todo el personal según la variación de IPC.
- Realizar diversas actividades y generar instancias que fomenten el compañerismo y el sentido de pertenencia dentro de la comunidad de ECO RINK S.A. Para lograrlo

se tendrá como objetivo entregar año a año bonos de cumpleaños a cada trabajador, y celebrar actividades propias de la cultura del país, como año nuevo, fiestas patrias y navidad, además de una actividad final de año.

6.2. Diseño de la Estructura Organizacional

La estructura organizacional de ECO RINK S.A. estará conformada en total por 16 trabajadores, quienes serán contratados directamente por la empresa, por lo que además de ser una organización nueva también será una pequeña empresa. En este tipo de estructura idónea los jefes de cada área tienen una participación directa en las operaciones, lo que se refleja en un mayor control en los procesos, sumado a que gran parte del éxito organizacional depende de la eficiencia humana que se logre, dado que los resultados obtenidos por los participantes de las actividades reflejarán la responsabilidad y disciplina que caracteriza principalmente a la organización.

Esta estructura también ofrece una clara definición de los papeles y tareas, aumentando así las líneas de responsabilidad y fomentando el desarrollo del conocimiento en las áreas de especialidades funcionales. Lo que se logra con esto es generar un orden en las funciones y en las jerarquías, donde los cargos medios, en este caso los entrenadores, deben ser especialistas en sus funciones para comunicar efectivamente los planes y objetivos.

El organigrama a continuación indica que dentro de la organización la máxima autoridad es el gerente general, quien recibirá asesoría por parte del staff legal (contador auditor, prevencionista de riesgo, abogado), quienes se limitarán a dar asistencia técnica de esta área y no tendrán autoridad directa sobre ninguno de los altos directivos, mandos intermedios o empleados.

Luego la unidad de mando está compuesta por el jefe de administración y finanzas, el jefe de operaciones, jefe de recursos humanos y el jefe de marketing. El primero estará a cargo de las finanzas de la organización, y a la vez, guiará a la secretaria para que esta desarrolle de forma óptima sus labores administrativas, ya que está capacitado y cuenta con la experiencia suficiente para desempeñar estas labores. El jefe de operaciones en conjunto con el de recursos humanos tendrán a su cargo todo el personal que realizará la labor productiva; entrenadores (4), asistentes deportivos (4), empresa encargada de aseo, empresa encargada de seguridad, y personal médico (nutricionista deportivo y

kinesiólogo). Ambos jefes de área trabajarán en conjunto para velar y mantener el mejor ambiente laboral posible.

El jefe de marketing es quien deberá crear propuestas y planes de acción sólidos que sean sostenibles en el tiempo con nuestros clientes y socios, para la consecución de los objetivos generales de la organización.

Y finalmente, para ocasiones especiales se requerirá de más trabajadores, los cuales serán contratados de acuerdo con las horas trabajadas, por lo tanto, funcionarán en base a boleta de honorario, y estarán a cargo tanto del jefe de operaciones como el jefe de recursos humanos.

6.2.1 Cultura Organizacional

ECO RINK S.A. busca inculcar las siguientes cualidades en relación con el comportamiento de sus colaboradores, independiente del cargo que cumpla:

- Responsabilidad y compromiso en el desarrollo de cada actividad y frente a las tareas asignadas.
- Empatía y responsabilidad con el medio ambiente.
- Trato cordial entre compañeros y hacia los clientes.
- Sentido de pertenencia con la organización, el prestigio y la calidad de los servicios que entrega.

Estas cualidades fueron seleccionadas de acuerdo a distintos aspectos que dan forma al comportamiento que se busca dentro de la organización, con el fin de contribuir a un ambiente grato y ameno para todos los colaboradores. Es de gran importancia prestar atención a estos patrones de comportamiento, para transmitir un ambiente de confianza y ofrecer un mejor desempeño de las actividades a cada cliente.

6.2.1.1. Descansos y vacaciones

Los trabajadores(as) tienen derecho a los siguientes descansos:

- Dentro de la jornada diaria laboral, tienen destinada 1 hora de descanso, la cual corresponde normalmente al tiempo de colación.

- Declarados por ley, los domingos y festivos son considerados días de descanso obligatorio para todo el personal.
- Todos los trabajadores con remuneración íntegra que cumplan con más de un año de servicio tienen derecho a un descanso anual (vacaciones), el cual consiste en 15 días hábiles, y que deben otorgarse de forma continua o como mínimo 10 días hábiles seguidos. En este último caso, los días restantes podrán fraccionarse de común acuerdo.

-

6.2.1.2. Ausentismo

El ausentismo es la frecuencia y/o la duración de trabajo que se pierde cuando los colaboradores no se presentan al trabajo; constituye la suma de los períodos en los cuales los trabajadores se ausentan del trabajo, ya sea por falta, retraso o algún otro motivo.

Motivos de ausentismo:

- **Enfermedad:** En este caso el colaborador debe presentar licencia médica. El inciso 1° del artículo 1 del D.S. N° 3, de 1984 define lo que debe entenderse por licencia médica, deduciéndose de ello que el otorgamiento de una licencia médica persigue dos objetivos, por una parte, justificar la inasistencia al lugar de trabajo y, por otra parte, permitir que el trabajador perciba el correspondiente subsidio. De esta forma, si el médico tratante diagnostica una enfermedad que requiere reposo para el restablecimiento de la salud quebrantada, el facultativo debe otorgar la respectiva licencia médica, cualquiera sea la cantidad de días que el reposo implique, no resultando útil para justificar la inasistencia los comprobantes de atención que eventualmente otorgue el consultorio o el médico tratante.
- **Accidentes de trabajo:** Se reconoce como accidente laboral toda lesión que sufre una persona a causa o con ocasión de su trabajo y que le produzca lesiones de incapacidad o muerte. Éstos pueden ocurrir en actividades gremiales, de capacitación ocupacional o en el desarrollo de cualquier actividad en el ámbito del trabajo. También se incluyen los accidentes que ocurran en el trayecto de ida o regreso al lugar de faena o trabajo. El trayecto entre dos

lugares de trabajo también se considera accidente del laboral. En tal caso se estima que el incidente dice relación con el trabajo, obra o faena al que se dirigía la persona. También se cubre como accidente del trabajo, los daños físicos o síquicos que sufran los trabajadores de empresas, entidades y establecimientos que sean objeto de delitos como robos o asaltos. Se exceptúan los accidentes debidos a fuerza mayor que no tenga relación alguna con el trabajo y los producidos intencionalmente por la víctima.

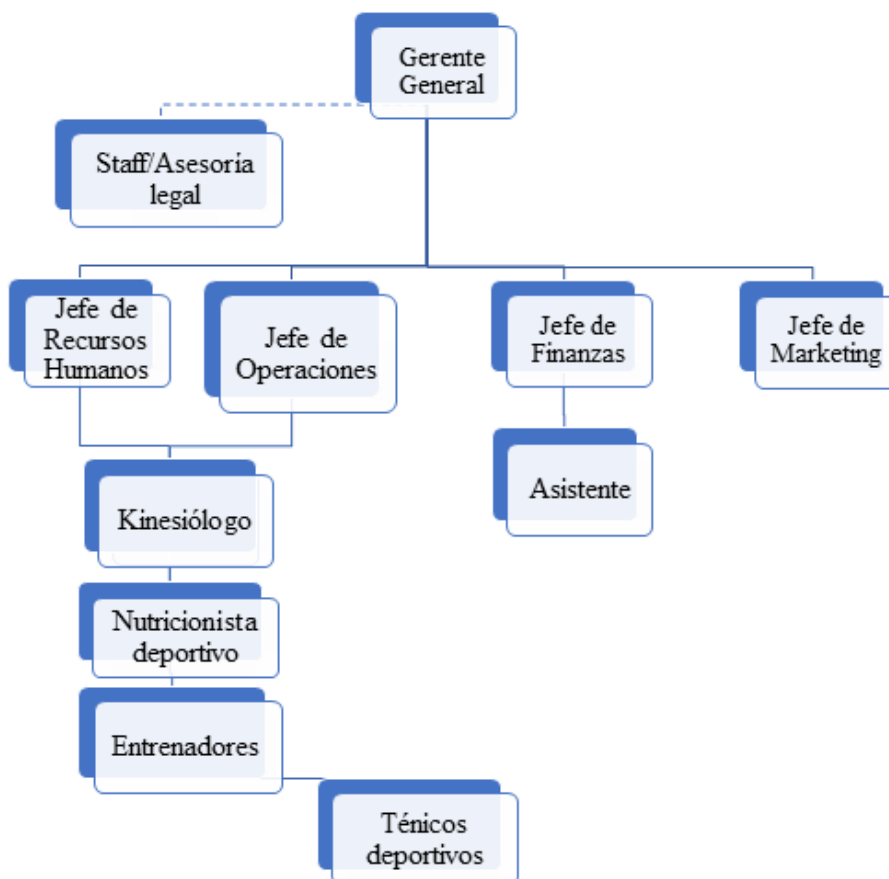
6.2.1.3.Trabajador del mes

Cada mes se reconocerá el esfuerzo de un trabajador, el cual será elegido de la siguiente manera:

Todos los trabajadores deberán realizar una vez al mes, una evaluación de todos los colaboradores que pertenecen a ECO RINK S.A. la cual está descrita en la evaluación de desempeño, dónde quedará en evidencia quienes desarrollan de mejor manera su trabajo, y quienes deberían mejorar o en un caso extremo, no continuar en la organización.

6.2.1.4. Organigrama

Figura 39: Organigrama



Fuente: Elaboración propia.

6.3. Estrategia de Personal

6.3.1. Dotación de personal y Descripción de Cargos

El personal que se requerirá para la puesta en marcha de ECO RINK S.A. se presenta en la siguiente tabla:

Tabla 44: Cantidad de personal requerido.

Cargo	Cantidad requerida
Gerente general	1
Jefe de finanzas	1
Jefe de marketing	1
Jefe e operaciones	1
Jefe de recursos humanos	1
Secretaria	1
Kinesiólogo	1
Nutricionista	1
Entrenadores	4
Asistentes deportivos	8

Fuente: Elaboración propia

La descripción y análisis de cada cargo de la organización se puede encontrar en el Anexo 4.

6.3.1.1. Dotación externa

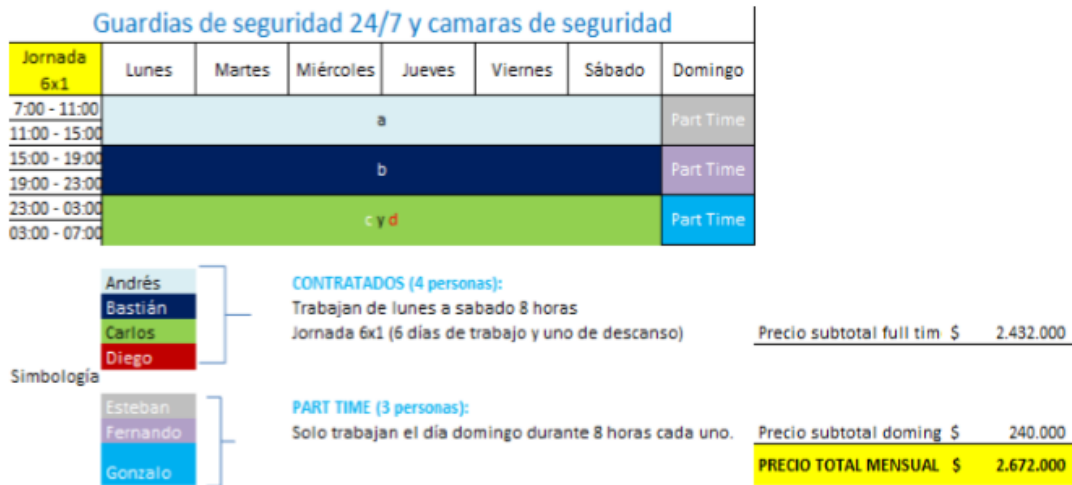
Con la finalidad de mejorar la competitividad, la rentabilidad, reducir costos y dedicar todos los esfuerzos al negocio propio se externalizarán las áreas de seguridad, aseo y el staff legal a empresas o profesionales expertos en el tema.

Para eventos especiales se contratará por honorarios al siguiente personal: un cajero para cada boletería (2), un árbitro, un técnico en enfermería, 6 promotores y un sonidista, el cual será reclutado de igual forma que el personal de planta.

La seguridad será la primera área a externalizar, se requerirá de seguridad las 24 horas del día los 7 días de la semana. La entrada a al gimnasio estará resguardada por un guardia con el fin de controlar el acceso, y durante la noche se requerirá un guardia de seguridad extra para recorrer el lugar.

Se cotizó con diversas empresas de seguridad que ofrecen el servicio que se necesitará, pero la más conveniente es “Delta Chile Seguridad”, ya que entregó el presupuesto más conveniente, además agregó cámaras de seguridad las 24 horas en todos los puntos del gimnasio.


Figura 40: Presupuesto personal de seguridad.



Fuente: Delta Chile Seguridad

El área de aseo se externalizará a cargo de la empresa “Liseven” la cual nos entregó el presupuesto más conveniente, y se comprometió a entregar una capacitación especial para los trabajadores acorde a nuestras necesidades, ya que para la limpieza de la pista se necesita aprender el uso de ciertos productos particulares.

Figura 41: Presupuesto personal de aseo.

Dirección	Avenida Providencia intersección Av. Pedro de Valdivia, Comuna de Providencia. -	
Horarios De Atención	09:00-13:00 // 18:00 -22:00	
Personal Requerido	6	
Contacto	Osvaldo	

Descripción Cotización	
<p>Se Realiza una cotización por el servicio de aseo y con ello ofrecemos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personal de Aseo correctamente uniformado y capacitado • Mutualidad para cada uno de nuestros trabajadores • Supervisión 2 veces al Mes • Insumos para realizar las labores de aseo • Pagos justos de remuneraciones para nuestros trabajares • Tiempo de respuesta de menos de 5 horas con nuestro cliente • Documentación disponible de nuestros trabajadores para el cliente • Reemplazos en caso de ser requeridos • Cercanía <p>"En Liseven no solo realizamos servicio de aseo si no que nos encargamos de que te desprecupes de este servicio"</p>	
Total Neto	\$2.574.00
IVA	\$489.060
Total + IVA	\$3.063.06

Fuente: Liseven

Además, se externalizará al staff jurídico, el cual prestará asesoría al gerente general con el fin de mantener siempre la viabilidad del proyecto sin incurrir en faltas de ningún tipo. Según cotizaciones con diversos abogados el costo de este servicio asciende a \$120.000. Se requieren los servicios de un contador general cuyo servicio esta avaluado en \$300.000. Para conocer en detalle cada área de externalización revisar punto de presupuestos.

6.3.2. Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal

6.3.2.1. RECLUTAMIENTO

Se llevará a cabo un reclutamiento externo durante los primeros años debido a que es una organización nueva, recién puesta en marcha, y que requiere funciones, habilidades y requisitos distintos en cada puesto de

trabajo. Además, el tamaño de la organización es pequeño, por lo que la falta de una persona requerirá inmediatamente la contratación de otra.

El perfil esperado en los colaboradores, independiente de su cargo, es de un enfoque orientado hacia la sustentabilidad y compromiso con el entorno, en especial con el medio ambiente, que es una característica distintiva de la organización.

Para obtener un mayor alcance de los posibles candidatos, se procederá a publicar avisos en diversos medios como periódicos, redes sociales (LinkedIn) y portales de trabajo como Laborum, FirstJob, Computrabajo, Chiletrabajos, Yapo, etc. Aunque para los cargos de mayor jerarquía, se le prestará especial atención a LinkedIn, ya que se caracteriza por tener una base de datos enfocado a profesionales con altos niveles de estudio y experiencia.

El primer puesto a reclutar será el de Gerente General, el cual será escogido por el directorio sostenedor de la organización (Corfo, Ángeles, etc.) asesorado por un psicólogo laboral, quienes deberán comprobar que todos los postulantes cumplan con los requisitos para este cargo importante, como capacidades, estudios y por sobre todo experiencia, que en este caso debe ser mínimo 3 años a cargo de una organización.

Las otras jefaturas serán reclutadas de manera similar, es decir, a cargo del directorio, más la cooperación del gerente general ya contratado.

Los jefes de recursos humanos y de operaciones serán los encargados de contratar al personal faltante dentro del organigrama; entrenadores, asistentes deportivos, kinesiólogo y nutricionista, ya que ambos profesionales cuentan con los conocimientos y capacidades necesarias para desempeñar esta labor. Para el puesto del kinesiólogo y los entrenadores de hockey se exigirá como requisito básico contar con un curso de primeros auxilios certificado.

El reclutamiento de personal se efectuará desde la segunda mitad del año 2019, con la finalidad de tener a todo el personal necesario contratado a partir de febrero del año 2020.

6.3.2.2.SELECCIÓN

Los principales objetivos son evaluar a los postulantes interesados en el cargo vacante, seleccionar el personal más idóneo y capacitado para cada labor a ejecutar, y regularizar los cargos a contratar, remplazos y honorarios.

Tras la publicación de los avisos se procederá a verificar los Currículum, recomendaciones y experiencia para citar a entrevista a personal a quienes cumplan a cabalidad con los requisitos propuestos.

Para comenzar, a todos los candidatos se les realizarán preguntas estandarizadas para identificar si el perfil de los postulantes es compatible con el de la empresa, es decir si tienen buenas relaciones interpersonales, respeto, compañerismo, profesionalismo, y sobre todo preocupación con el medio ambiente.

La entrevista también contará con una prueba psicológica, la cual pretende prever estados latentes y potenciales de comportamiento, como su potencial futuro en el trabajo, considerando sus aptitudes para el cargo.

Para la selección de los directivos se llevará a cabo una prueba de simulación. Esta técnica será aplicada solo a los candidatos que postulen al cargo de gerencia general y jefes de área, quienes deberán desarrollar una simulación, dónde construirá un contexto dramático, sobre una posible situación a la que se podría ver enfrentado en su cargo, con la intención de conocer cómo actuaría y daría solución a la circunstancia con el fin de conocer su liderazgo y manejo de equipo en situaciones críticas. Esta prueba será llevada a cabo por un psicólogo laboral externo, ya que en esta parte del proceso aún no se contará con los jefes de recursos humanos ni de operaciones.

Finalmente se realizará una prueba escrita de conocimiento o de capacidades, donde se priorizará evaluar conocimientos técnicos y manejo de ciertos temas, aplicado para los cargos que requieran cierto grado de conocimiento como los entrenadores, técnicos deportivos, prevencionista de

riesgo, nutricionista deportivo y kinesiólogo. Quedarán excluidos de esta prueba el gerente general y los jefes de área, a quienes se les aplicará la técnica de simulación en reemplazo a esta técnica, priorizando determinar habilidades blandas y capacidad de respuesta a los problemas por sobre conocimientos específicos.

6.3.2.3.CONTRATACIÓN

El objetivo principal es mantener al personal en el tiempo y que se sientan parte de la organización, por lo que la prioridad es apoyarlos en sus funciones respectivas, para evitar rotaciones de personal y lograr formar un equipo de trabajo sólido.

Según el cargo del personal se aplicará el tipo de contratación. El Gerente General y los jefes de cada área contarán con contratos indefinidos. Mientras que los entrenadores, asistentes deportivos, kinesiólogo y nutricionista tendrán contrato definido por tres meses ya que estos puestos en general se caracterizan por tener mayor rotación de personal. En estos tres meses se pretende evaluar si el empleado logra adaptarse a la empresa y si desarrolla su trabajo de manera óptima, para luego pasar a ser parte de la empresa de manera permanente, mediante contrato indefinido.

Otro tipo de contratación será a través de honorarios, dónde se incluye personal extra para eventos especiales, como cajeros, árbitros, sonidistas y técnicos en enfermería.

Para el tercer año se proyecta un aumento de personal, donde se contratará un entrenador y un técnico deportivo, debido al crecimiento esperado en ECO RINK S.A.

6.3.3. Inducción, Capacitación

6.3.3.1.INDUCCIÓN

Tiene como objetivo principal lograr una integración rápida y efectiva de los colaboradores mediante la aplicación de procesos de orientación y sociabilización.

Esta etapa es fundamental para que los colaboradores conozcan y adopten la cultura organizacional con el fin de que se sientan identificados, comprometidos y adquieran sentido de pertenencia. Además, esta instancia es vital para dar a conocer misión, visión y objetivos organizacionales a los trabajadores.

Se realizarán diversas reuniones informativas y actividades donde se fomentará el compañerismo antes de poner en marcha la organización, con el fin de generar lazos y motivar desde antes el ambiente laboral. Idealmente se debe aprovechar el tamaño de la empresa para que todos los miembros se conozcan y se afiaten antes de iniciar las operaciones.

Una vez puesta en marcha la empresa u con el pasar del tiempo se integren nuevos miembros al equipo, la inducción constará de dos partes; la primera estará a cargo del Jefe de recursos humanos quien le explicará sobre las políticas de la empresa, los objetivos, normas y reglas de la organización, además de presentarle al resto del equipo con la idea de que el nuevo miembro se integre de la mejor manera posible. La segunda parte estará a cargo del Jefe de operaciones, para explicar el funcionamiento y las actividades a desempeñarse en ECO RINK S.A.

6.3.3.2.CAPACITACIÓN

La capacitación es una herramienta fundamental para motivar el personal en su desarrollo profesional disminuyendo sus debilidades y aumentando las fortalezas. Además, es uno de los objetivos principales dentro del área de recursos humanos, capacitar al personal con el fin de motivarlos, reconociendo lo importantes que son para el funcionamiento de la organización, por lo que se invertirá en cursos que aporten a su desempeño y capacidades.

A través de la evaluación y desempeño de todo el personal se identificarán las necesidades de cada uno, por ejemplo, si los resultados no son satisfactorios al medir el clima laboral se deberá realizar una capacitación orientada al trabajo en equipo y a la convivencia.

Para comenzar, durante el primer año se tienen contemplados dos cursos de capacitación. El primer curso consiste en “Liderazgo y trabajo en equipo” a cargo de la empresa Global Otec, a este curso asistirá el Gerente General, y los cuatro jefes de área. La duración es de 16 horas teóricas y 19 horas prácticas, de modo presencial, las cuales se efectuarán a partir de la tercera semana de febrero. El valor es de \$170.000 por asistente.

El segundo curso consistirá en “Entrenamiento deportivo” el cual estará a cargo del Comité Olímpico de Chile, y estará dirigido para entrenadores, kinesiólogo, nutricionista y asistentes deportivos. Tiene una duración de cuatro meses, los cuales se dividen en 100 horas prácticas y 96 horas online, y se efectuarán desde la tercera semana de febrero hasta mediados de junio. El curso tiene un valor de \$64.000 por asistente.

Para revisar detalles de cada capacitación revisar Anexo 5.

6.3.4. Motivación y Desarrollo del Personal

La motivación y desarrollo del personal son factores claves a la hora de generar un sentido de pertenencia, donde tanto el trabajador como la empresa se vean beneficiados con el bienestar de todo el equipo de ECO RINK S.A. Es vital generar un sentido de pertenencia por parte de los trabajadores, para evitar una alta rotación de personal.

Para obtener el bienestar y sentido de pertenencia esperado se implementarán las siguientes prácticas y actividades que incentiven la motivación y el desarrollo del personal:

- Se cumplirán las normas de trabajo establecidas, manteniendo condiciones dignas y respetando los horarios estipulados por contrato.
- Se deberán mantener en excelente estado los espacios comunes (baños y comedor).
- Se realizarán actividades y comidas en fechas especiales como navidad, fiestas patrias y año nuevo, dónde la comunidad podrá compartir en el casino del gimnasio.

- Para el cumpleaños de cada trabajador se le hará entrega de un bono de \$15.000.
- Se pagarán sueldos dignos, ya que ningún trabajador obtendrá menos del promedio del mercado según la actividad a desarrollar.
- Otra política de la organización es mantener una relación cordial y de respeto entre los colaboradores.
- Todos los meses se escogerá por los mismos trabajadores el empleado del mes, al cual se le hará entrega de dos entradas al cine.

Esta lista de actividades y políticas será instaurada con el fin de demostrar lo fundamental que es cada trabajador dentro de la organización.

6.3.5. Evaluación del Personal

Para evaluar el desempeño del personal se utilizará el método de evaluación de desempeño mediante escalas gráficas, este mide el desempeño del personal a través de factores. Los beneficios de este tipo de evaluación es la fácil utilización del sistema y su simple entendimiento.

La evaluación de desempeño será ejecutada por todos los colaboradores de la organización, ya que, al ser una institución pequeña, todos los trabajadores estarán directa o indirectamente coordinados para lograr un óptimo funcionamiento.

Se aplicará un formulario con distintas categorías las cuales tendrán puntuación. Si el evaluado no cumple con el puntaje mínimo (10 puntos), se le hará un llamado de atención. En caso de persistir o empeorar en la siguiente evaluación de desempeño, este será removido de su cargo.

La evaluación de desempeño se realizará cada tres meses en una reunión que será organizada por el jefe de recursos humanos. Y cabe destacar, los resultados serán compartidos para todos los colaboradores, sin embargo, se mantendrá en anonimato la opinión de cada uno.

Figura 42: Planilla evaluación de personal

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO					
Nombre: _____		Fecha: _____			
Cargo: _____					
FACTORES DE EVALUACIÓN	GRADO				PUNTUACIÓN
	1	2	3	4	
Producción: evaluar El trabajo producido	Inaceptable	Inadecuado	Aceptable	Sobresaliente	
Calidad: evaluar exactitud, orden, esmero, frecuencia de errores, entre otros.	1 Inaceptable	2 Inadecuado	3 Aceptable	4 Sobresaliente	
Responsabilidad: evaluar la dedicación al trabajo	1 Inaceptable	2 Inadecuado	3 Aceptable	4 Sobresaliente	
Cooperación: evaluar la actitud y proactividad	1 Inaceptable	2 Inadecuado	3 Aceptable	4 Sobresaliente	
Presentación personal: forma de vestir, cabello, aseo personal, etc.	1 Inaceptable	2 Inadecuado	3 Aceptable	4 Sobresaliente	
OBSERVACIONES: _____					

Fuente: Elaboración propia

6.3.6. Desvinculación

- Por iniciativa del empleado (Renuncia)

La renuncia voluntaria como causal de término del contrato debe ser presentada a ECO RINK S.A. con las formalidades que se establece en el N° 2 del artículo 159 del Código del Trabajo. En efecto, debe ser presentada a la empresa con, a lo menos, 30 días de anticipación, por escrito, firmada por el dependiente y ratificada por un ministro de fe que puede ser, entre otros, un Inspector del

Trabajo o un notario público. La renuncia presentada con tales formalidades puede ser invocada por la empresa como válida.

En el caso que la renuncia voluntaria de cualquier colaborador se realice sin la anticipación mínima de 30 días que exige la ley, se exigirá una indemnización si procediere, conforme a las reglas generales, establecidas por ley.

- Por iniciativa de la organización

La desvinculación se realizará en el caso de que el colaborador no cumpla con los objetivos y obligaciones de su cargo, o si por motivos ajenos comete algún error que ponga en riesgo su continuidad laboral, y en los casos que enumera el Art. 159 del Código del Trabajo.

- Criterios de despido
- Establecidos por ley
- Incumplimientos indicadores de gestión
- Costo HH
- Horas Trabajadas

Procedimiento de despido

Primero: La función de comunicar la desvinculación es inherente al jefe inmediato del colaborador.

Segundo: El jefe de RRHH deberá atender al colaborador en un ambiente tranquilo y sobrio, si es posible derivar las llamadas, evitar las interrupciones y concentrarse en la situación que se está desarrollando, ofreciendo atención y respeto a la situación, para poder resolver cualquier duda que se pueda presentar.

Tercero: El discurso no debe ser mayor a 15 minutos. Si la persona no ha entendido, hay que repetir el mensaje en forma clara y precisa, hasta que lograr la total comprensión.

Cuarto: Se informará de la desvinculación los primeros días de la semana, para que el colaborador tenga tiempo de asimilarlo a lo largo de la semana y en si es necesario, hacer preguntas, tenga la oportunidad de hacerlo.

Quinto: Se llevará a cabo el pago correspondiente al finiquito.

- Término al contrato en caso de fallecimiento

La muerte del colaborador pone término a la relación laboral por la causal establecida en el artículo 159 N° 3 del Código del Trabajo. Si ECO RINK S.A. adeuda remuneraciones al trabajador fallecido, éstas deben ser pagadas a la persona que se hizo cargo de sus funerales, hasta la concurrencia del costo de estos, los que deberán ser acreditados con los documentos pertinentes. En el evento que existiere un saldo después de haberse efectuado el pago señalado y sólo tratándose de sumas que no exceden a cinco unidades tributarias anuales, debe la empresa pagarlo al cónyuge o conviviente civil, a los hijos legítimos o naturales o a los padres legítimos o naturales del fallecido, uno a falta de otros, en el orden en que se han indicado, debiendo para ello acreditarse el estado civil respectivo.

Respecto del finiquito, debe señalarse que la Dirección del Trabajo ha establecido en dictamen 2944/0138 de 02.08.2001, que no resulta jurídicamente procedente que el ex empleador de un trabajador fallecido exija de la o las personas que, de acuerdo a lo establecido en el artículo 60 del Código del Trabajo, deban percibir el pago de las remuneraciones u otras prestaciones que a aquél se le hubieren quedado adeudando, la suscripción de un finiquito en los términos y con las formalidades establecidas en el artículo 177 del Código del Trabajo. Lo anterior, en atención a que el finiquito laboral es un acto entre vivos que se celebra entre el empleador y el trabajador, calidad esta última que no tienen las personas anteriormente señaladas respecto de aquella que suscribió un contrato de trabajo con el dependiente fallecido.

Sin perjuicio de lo anterior, nada obsta a que el ex empleador de este último exija que las personas precedentemente aludidas suscriban un recibo u otro documento, cualquiera sea su denominación, en que conste el pago efectuado, con expresa declaración de las cantidades percibidas y los conceptos a que ellas corresponden, los que, en opinión de la Dirección del Trabajo, bastarían para acreditar dicho pago y para dar por cumplida la obligación que el precepto contenido en el artículo 60 del citado Código impone al empleador.

6.4. Presupuesto de Recursos Humanos

6.4.1. Presupuesto Remuneraciones

Tiene como objetivo constituir un reconocimiento real y mantener un adecuado equilibrio entre las competencias (competitividad externa) y el buen desempeño del personal (equidad interna), estableciendo remuneraciones con criterios objetivos, claros y conocidos para su asignación.

La empresa en la política de Remuneraciones y Compensaciones se rige por el Artículo 42 del Código del Trabajo.

ECO RINK S.A. cuenta con Remuneraciones Fijas y Especiales. Si la ocasión lo amerita, los trabajadores pueden conseguir Remuneraciones Extraordinarias (horas extraordinarias).

En las remuneraciones fijas van estipulados: Salario base y Gratificación (25%) a menos que esta sea mayor a 4.75 veces el sueldo mínimo al año, Leyes Sociales: AFP (10%), Isapre (7%) y Seguro de Cesantía (0,6%) si tiene contrato indefinido y (0%) con contrato a plazo. (Descontando estas del sueldo bruto, convirtiéndose en sueldo imponible: Salario base + Gratificación).

La mutual ACHS se encarga de los aportes patronales. (El pago a la mutual corresponde al 2% del sueldo imponible de los trabajadores el Año 1 y 0,95% los siguientes 4 Años, suponiendo que no ocurrirán accidentes. No se le descuenta al personal, es costo de la empresa).

ECO RINK S.A. sigue un proceso continuo de desarrollo. En ese sentido, el planteamiento de salario es un eje fundamental para las finanzas de la empresa, por lo tanto, merece una metodología de las compensaciones que se traduce en desagregar la compensación total en sus principales componentes como se detalla a continuación:

A) Determinación del salario base:

Para determinar la remuneración de los trabajadores se considera la equidad interna en la organización y que ella refleje el rango de mercado para el cargo, para ello se utilizan datos mediante el INE (Instituto Nacional de Estadísticas) y su informe del año anterior, con el fin de obtener información sobre ramas sectoriales en la Región Metropolitana.

Para lo anterior se considera también el conocimiento específico, experiencia, destrezas y responsabilidad requerida por el cargo, como también el desempeño de cada trabajador en el cumplimiento de las metas de la organización. Estos elementos se consideran para la elaboración de Niveles de Cargos y la asignación a ellos de los trabajadores.

B) Revisión Excepcional de la Remuneración:

La jefatura del área de RR.HH. puede hacer revisión de renta extraordinaria cuando un trabajador deba asumir en forma permanente nuevas funciones o responsabilidades en el mismo cargo, o la situación del mercado laboral obliga a analizar la posición con el objeto de mantener el equilibrio y retener al trabajador. Sólo se podrá efectuar una revisión extraordinaria por trabajador en un año calendario.

A) Revisión Anual y Reajustes de Remuneraciones + INCREMENTO REAL 0,5%:

Se aplicará una revisión anual de remuneraciones guiándonos en la última actualización del IPC, y utilizando los datos del reporte del Instituto Nacional de Estadísticas de Chile. Esta se realizará en el mes de febrero de cada año. Se aplica

sobre la remuneración fija vigente al 31 de enero. Esta revisión la realiza la Gerente de RR.HH. en conjunto con la Gerente de Finanzas. 3,5 % DEL IPC 3% ES IPC HISTORICO, 0,5% INCREMENTO REAL.

B) Ascensos:

En los casos de trabajadores que experimenten cambio por mayor responsabilidad, su renta se revisará de acuerdo a esta nueva responsabilidad desde el momento en que sea confirmado.

C) Asignaciones Transitorias:

Aquellos trabajadores que sean asignados en forma transitoria o temporal a un proyecto, cargo o funciones con una responsabilidad mayor en forma transitoria o temporal, se les otorgará una asignación de proyecto que se evaluará caso a caso y será informada al trabajador.

D) Ingreso de Trabajadores Nuevos:

Todos aquellos trabajadores que ingresen por primera vez en la organización tendrán un salario acorde al mercado, según el rango de renta que le corresponde en el nivel asociado. El trabajador que ingrese sin experiencia, recién egresado o titulado, de preferencia ingresará con el salario mínimo del nivel de acuerdo a la banda vigente para el cargo. Su desarrollo futuro dependerá de su contribución, desempeño, experiencia adquirida, responsabilidad y cargo que ocupe.

Asimismo, esto implica cumplir la siguiente ley:

De las Remuneraciones y del Resguardo al Derecho a La Igualdad en las Remuneraciones (Ley 20348).

6.3.2. Detalle Anual Liquidaciones de Sueldos por Trabajador (2019)

Tabla 45: Liquidaciones año 2019.

DATOS		HABERES IMPONIBLES				HABERES NO IMPONIBLES			DESCUENTOS							LÍQUIDO	
Cargo	Tipo de contrato	Sueldo Base	Horas Extras	Bienestar	Total Imponible	Movilización	Colación	Total Haberes	Nombre AFP	% AFP	AFP	Isapre Fonasa (7%)	AFC	Renta Afecta a IUT	Impuesto Unico	Total Descuentos	Líquidos a Pagar
Gerente general	Indefinido	990625		59.375	1.050.000	80.000	70.000	1.200.000	Plan Vital	10,41%	109.305	73.500	6.300	860.895	0	189.105	1.010.895
Jefe área de marketing	Indefinido	740625		59.375	800.000	80.000	70.000	950.000	Plan Vital	10,41%	83.280	56.000	4.800	655.920	643	144.080	805.920
Jefe área de operaciones	Indefinido	740625		59.375	800.000	80.000	70.000	950.000	Plan Vital	10,41%	83.280	56.000	4.800	655.920	0	144.080	805.920
Jefe área de finanzas	Indefinido	740625		59.375	800.000	80.000	70.000	950.000	Plan Vital	10,41%	83.280	56.000	4.800	655.920	643	144.080	805.920
Jefe área de RRHH	Indefinido	740625		59.375	800.000	80.000	70.000	950.000	Plan Vital	10,41%	83.280	56.000	4.800	655.920	-29.995	144.080	805.920
Asistente	Indefinido	190625		59.375	250.000	80.000	70.000	400.000	Plan Vital	10,41%	26.025	17.500	1.500	204.975	-17.395	45.025	354.975
Nutricionista	Indefinido	340625		59.375	400.000	80.000	70.000	550.000	Plan Vital	10,41%	41.640	28.000	2.400	327.960	0	72.040	477.960
Kinesiólogo	Indefinido	540625		59.375	600.000	80.000	70.000	750.000	Plan Vital	10,41%	62.460	42.000	3.600	491.940	-5.916	108.060	641.940
Entrenador de hockey (1)	Indefinido	520625		59.375	580.000	80.000	70.000	730.000	Plan Vital	10,41%	60.378	40.600	3.480	475.542	-699.084	104.458	625.542
Entrenador de hockey (2)	Indefinido	520625		59.375	580.000	80.000	70.000	730.000	Plan Vital	10,41%	60.378	40.600	3.480	475.542	-148.610	104.458	625.542
Entrenador de hockey (3)	Indefinido	520625		59.375	580.000	80.000	70.000	730.000	Plan Vital	10,41%	60.378	40.600	3.480	475.542	0	104.458	625.542
Entrenador de hockey (4)	Indefinido	520625		59.375	580.000	80.000	70.000	730.000	Plan Vital	10,41%	60.378	40.600	3.480	475.542	0	104.458	625.542
Técnico deportivo (1)	Indefinido	290625		59.375	350.000	80.000	70.000	500.000	Plan Vital	10,41%	36.435	24.500	2.100	286.965	-14.115	63.035	436.965
Técnico deportivo (2)	Indefinido	290625		59.375	350.000	80.000	70.000	500.000	Plan Vital	10,41%	36.435	24.500	2.100	286.965	-14.115	63.035	436.965
Técnico deportivo (3)	Indefinido	290625		59.375	350.000	80.000	70.000	500.000	Plan Vital	10,41%	36.435	24.500	2.100	286.965	-1.004.837	63.035	436.965
Técnico deportivo (4)	Indefinido	290625		59.375	350.000	80.000	70.000	500.000	Plan Vital	10,41%	36.435	24.500	2.100	286.965	0	63.035	436.965
Cajero (1)	Honorarios	30.000		-	30.000	-	-	30.000	-	-	-	-	-	-	-	3.000	27.000
Cajero (2)	Honorarios	30.000		-	30.000	-	-	30.000	-	-	-	-	-	-	-	3.000	27.000
Árbitro	Honorarios	600.000		-	600.000	-	-	600.000	-	-	-	-	-	-	-	60.000	540.000
Técnico en enfermería	Honorarios	600.000		-	600.000	-	-	600.000	-	-	-	-	-	-	-	60.000	540.000
Promotor (1)	Honorarios	80.000		-	80.000	-	-	80.000	-	-	-	-	-	-	-	8.000	72.000
Promotor (2)	Honorarios	80.000		-	80.000	-	-	80.000	-	-	-	-	-	-	-	8.000	72.000
Promotor (3)	Honorarios	80.000		-	80.000	-	-	80.000	-	-	-	-	-	-	-	8.000	72.000
Promotor (4)	Honorarios	80.000		-	80.000	-	-	80.000	-	-	-	-	-	-	-	8.000	72.000
Promotor (5)	Honorarios	80.000		-	80.000	-	-	80.000	-	-	-	-	-	-	-	8.000	72.000
Promotor (6)	Honorarios	80.000		-	80.000	-	-	80.000	-	-	-	-	-	-	-	8.000	72.000
Psicólogo laboral	Honorarios	175.000		-	175.000	-	-	175.000	-	-	-	-	-	-	-	17.500	157.500
Sonidista	Honorarios	1.200.000		-	1.200.000	-	-	1.200.000	-	-	-	-	-	-	-	120.000	1.080.000
Totales		11.385.000	0	950.000	12.335.000	1.280.000	1.120.000	14.735.000								1.972.022	12.762.978

Fuente: Elaboración propia.

6.3.3. Detalle Anual Liquidaciones de Sueldos por Trabajador (2020)

Tabla 46: Liquidaciones año 2020.

DATOS		HABERES IMPONIBLES				HABERES NO IMPONIBLES			DESCUENTOS							LÍQUIDO	
Cargo	Tipo de contrato	Sueldo Base	Horas Extras	Bienestar	Total Imponible	Movilización	Colación	Total Haberes	Nombre AFP	% AFP	AFP	Isapre Fonasa	AFC	Renta Afecta a IUT	Impuesto Unico	Total Descuentos	Líquidos a Pagar
Gerente general	Indefinido	1025297		59.375	1.084.672	80.000	70.000	1.234.672	Plan Vital	10,41%	112.914	75.927	6.508	889.322	0	195.349	1.039.322
Jefe área de marketing	Indefinido	766547		59.375	825.922	80.000	70.000	975.922	Plan Vital	10,41%	85.978	57.815	4.956	677.173	1.493	148.749	827.173
Jefe área de operaciones	Indefinido	766547		59.375	825.922	80.000	70.000	975.922	Plan Vital	10,41%	85.978	57.815	4.956	677.173	0	148.749	827.173
Jefe área de finanzas	Indefinido	766547		59.375	825.922	80.000	70.000	975.922	Plan Vital	10,41%	85.978	57.815	4.956	677.173	1.493	148.749	827.173
Jefe área de RRHH	Indefinido	766547		59.375	825.922	80.000	70.000	975.922	Plan Vital	10,41%	85.978	57.815	4.956	677.173	-28.295	148.749	827.173
Asistente	Indefinido	197297		59.375	256.672	80.000	70.000	406.672	Plan Vital	10,41%	26.720	17.967	1.540	210.445	-17.176	46.227	360.445
Nutricionista	Indefinido	352547		59.375	411.922	80.000	70.000	561.922	Plan Vital	10,41%	42.881	28.835	2.472	337.735	0	74.187	487.735
Kinesiólogo	Indefinido	559547		59.375	618.922	80.000	70.000	768.922	Plan Vital	10,41%	64.430	43.325	3.714	507.454	-5.296	111.468	657.454
Entrenador de hockey (1)	Indefinido	538847		59.375	598.222	80.000	70.000	748.222	Plan Vital	10,41%	62.275	41.876	3.589	490.482	-694.542	107.740	640.482
Entrenador de hockey (2)	Indefinido	538847		59.375	598.222	80.000	70.000	748.222	Plan Vital	10,41%	62.275	41.876	3.589	490.482	-146.593	107.740	640.482
Entrenador de hockey (3)	Indefinido	538847		59.375	598.222	80.000	70.000	748.222	Plan Vital	10,41%	62.275	41.876	3.589	490.482	0	107.740	640.482
Entrenador de hockey (4)	Indefinido	538847		59.375	598.222	80.000	70.000	748.222	Plan Vital	10,41%	62.275	41.876	3.589	490.482	0	107.740	640.482
Técnico deportivo (1)	Indefinido	300797		59.375	360.172	80.000	70.000	510.172	Plan Vital	10,41%	37.494	25.212	2.161	295.305	-13.782	64.867	445.305
Técnico deportivo (2)	Indefinido	300797		59.375	360.172	80.000	70.000	510.172	Plan Vital	10,41%	37.494	25.212	2.161	295.305	-13.782	64.867	445.305
Técnico deportivo (3)	Indefinido	300797		59.375	360.172	80.000	70.000	510.172	Plan Vital	10,41%	37.494	25.212	2.161	295.305	-1.001.918	64.867	445.305
Técnico deportivo (4)	Indefinido	300797		59.375	360.172	80.000	70.000	510.172	Plan Vital	10,41%	37.494	25.212	2.161	295.305	0	64.867	445.305
Cajero (1)	Honorarios	31050		-	31.050	-	-	31.050	-	-	-	-	-	-	-	3.105	27.945
Cajero (2)	Honorarios	31050		-	31.050	-	-	31.050	-	-	-	-	-	-	-	3.105	27.945
Árbitro	Honorarios	621000		-	621.000	-	-	621.000	-	-	-	-	-	-	-	62.100	558.900
Técnico en enfermería	Honorarios	621000		-	621.000	-	-	621.000	-	-	-	-	-	-	-	62.100	558.900
Promotor (1)	Honorarios	82800		-	82.800	-	-	82.800	-	-	-	-	-	-	-	8.280	74.520
Promotor (2)	Honorarios	82800		-	82.800	-	-	82.800	-	-	-	-	-	-	-	8.280	74.520
Promotor (3)	Honorarios	82800		-	82.800	-	-	82.800	-	-	-	-	-	-	-	8.280	74.520
Promotor (4)	Honorarios	82800		-	82.800	-	-	82.800	-	-	-	-	-	-	-	8.280	74.520
Promotor (5)	Honorarios	82800		-	82.800	-	-	82.800	-	-	-	-	-	-	-	8.280	74.520
Promotor (6)	Honorarios	82800		-	82.800	-	-	82.800	-	-	-	-	-	-	-	8.280	74.520
Sonidista	Honorarios	1242000		-	1.242.000	-	-	1.242.000	-	-	-	-	-	-	-	124.200	1.117.800
Totales		11.602.350	0	950.000	12.552.350	1.280.000	1.120.000	14.952.350								2.016.942	12.935.408

Fuente: Elaboración propia.

6.3.4. Detalle Anual Liquidaciones de Sueldos por Trabajador (2021)

Tabla 47: Liquidaciones año 2021.

DATOS		HABERES IMPONIBLES				HABERES NO IMPONIBLES			DESCUENTOS							LÍQUIDO	
Cargo	Tipo de contrato	Sueldo Base	Horas Extras	Bienestar	Total Imponible	Movilización	Colación	Total Haberes	Nombre AFP	% AFP	AFP	Isapre Fonasa	AFC	Renta Afecta a IUT	Impuesto Unico	Total Descuentos	Líquidos a Pagar
Gerente general	Indefinido	1061182		59.375	1.120.557	80.000	70.000	1.270.557	Plan Vital	10,41%	116.650	78.439	6.723	918.745	0	201.812	1.068.745
Jefe área de marketing	Indefinido	793376		59.375	852.751	80.000	70.000	1.002.751	Plan Vital	10,41%	88.771	59.693	5.117	699.171	2.373	153.580	849.171
Jefe área de operaciones	Indefinido	793376		59.375	852.751	80.000	70.000	1.002.751	Plan Vital	10,41%	88.771	59.693	5.117	699.171	0	153.580	849.171
Jefe área de finanzas	Indefinido	793376		59.375	852.751	80.000	70.000	1.002.751	Plan Vital	10,41%	88.771	59.693	5.117	699.171	2.373	153.580	849.171
Jefe área de RRHH	Indefinido	793376		59.375	852.751	80.000	70.000	1.002.751	Plan Vital	10,41%	88.771	59.693	5.117	699.171	-26.535	153.580	849.171
Asistente	Indefinido	204202		59.375	263.577	80.000	70.000	413.577	Plan Vital	10,41%	27.438	18.450	1.581	216.107	-16.950	47.470	366.107
Nutricionista	Indefinido	364886		59.375	424.261	80.000	70.000	574.261	Plan Vital	10,41%	44.166	29.698	2.546	347.852	0	76.409	497.852
Kinesiólogo	Indefinido	579131		59.375	638.506	80.000	70.000	788.506	Plan Vital	10,41%	66.468	44.695	3.831	523.511	-4.654	114.995	673.511
Entrenador de hockey (1)	Indefinido	557707		59.375	617.082	80.000	70.000	767.082	Plan Vital	10,41%	64.238	43.196	3.702	505.945	-689.842	111.136	655.945
Entrenador de hockey (2)	Indefinido	557707		59.375	617.082	80.000	70.000	767.082	Plan Vital	10,41%	64.238	43.196	3.702	505.945	-144.505	111.136	655.945
Entrenador de hockey (3)	Indefinido	557707		59.375	617.082	80.000	70.000	767.082	Plan Vital	10,41%	64.238	43.196	3.702	505.945	0	111.136	655.945
Entrenador de hockey (4)	Indefinido	557707		59.375	617.082	80.000	70.000	767.082	Plan Vital	10,41%	64.238	43.196	3.702	505.945	0	111.136	655.945
Entrenador de hockey (5)	Indefinido	557707		59.375	617.082	80.000	70.000	767.082	Plan Vital	10,41%	64.238	43.196	3.702	505.945	0	111.136	655.945
Técnico deportivo (1)	Indefinido	311325		59.375	370.700	80.000	70.000	520.700	Plan Vital	10,41%	38.590	25.949	2.224	303.937	-13.437	66.763	453.937
Técnico deportivo (2)	Indefinido	311325		59.375	370.700	80.000	70.000	520.700	Plan Vital	10,41%	38.590	25.949	2.224	303.937	-13.437	66.763	453.937
Técnico deportivo (3)	Indefinido	311325		59.375	370.700	80.000	70.000	520.700	Plan Vital	10,41%	38.590	25.949	2.224	303.937	-998.897	66.763	453.937
Técnico deportivo (4)	Indefinido	311325		59.375	370.700	80.000	70.000	520.700	Plan Vital	10,41%	38.590	25.949	2.224	303.937	0	66.763	453.937
Técnico deportivo (5)	Indefinido	311325		59.375	370.700	80.000	70.000	520.700	Plan Vital	10,41%	38.590	25.949	2.224	303.937	0	66.763	453.937
Cajero (1)	Honorarios	32137		-	32.137	-	-	32.137	-	-	-	-	-	-	-	3.214	28.923
Cajero (2)	Honorarios	32137		-	32.137	-	-	32.137	-	-	-	-	-	-	-	3.214	28.923
Árbitro	Honorarios	642735		-	642.735	-	-	642.735	-	-	-	-	-	-	-	64.274	578.462
Técnico en enfermería	Honorarios	642735		-	642.735	-	-	642.735	-	-	-	-	-	-	-	64.274	578.462
Promotor (1)	Honorarios	85698		-	85.698	-	-	85.698	-	-	-	-	-	-	-	8.570	77.128
Promotor (2)	Honorarios	85698		-	85.698	-	-	85.698	-	-	-	-	-	-	-	8.570	77.128
Promotor (3)	Honorarios	85698		-	85.698	-	-	85.698	-	-	-	-	-	-	-	8.570	77.128
Promotor (4)	Honorarios	85698		-	85.698	-	-	85.698	-	-	-	-	-	-	-	8.570	77.128
Promotor (5)	Honorarios	85698		-	85.698	-	-	85.698	-	-	-	-	-	-	-	8.570	77.128
Promotor (6)	Honorarios	85698		-	85.698	-	-	85.698	-	-	-	-	-	-	-	8.570	77.128
Sonidista	Honorarios	1285470		-	1.285.470	-	-	1.285.470	-	-	-	-	-	-	-	128.547	1.156.923
Totales		12.877.464	0	1.009.375	13.946.214	1.360.000	1.190.000	16.646.214								2.259.446	14.386.768

Fuente: Elaboración propia.

6.3.5. Detalle Anual Liquidaciones de Sueldos por Trabajador (2022)

Tabla 48: Liquidaciones año 2022.

DATOS		HABERES IMPONIBLES				HABERES NO IMPONIBLES			DESCUENTOS						LÍQUIDO		
Cargo	Tipo de contrato	Sueldo Base	Horas Extras	Bienestar	Total Imponible	Movilización	Colación	Total Haberes	Nombre AFP	% AFP	AFP	Isapre Fonasa	AFC	Renta Afecta a IUT	Impuesto Unico	Total Descuentos	Líquidos a Pagar
Gerente general	Indefinido	1061182		59.375	1.120.557	80.000	70.000	1.270.557	Plan Vital	10,41%	116.650	78.439	6.723	918.745	0	201.812	1.068.745
Jefe área de marketing	Indefinido	793376		59.375	852.751	80.000	70.000	1.002.751	Plan Vital	10,41%	88.771	59.693	5.117	699.171	2.373	153.580	849.171
Jefe área de operaciones	Indefinido	793376		59.375	852.751	80.000	70.000	1.002.751	Plan Vital	10,41%	88.771	59.693	5.117	699.171	0	153.580	849.171
Jefe área de finanzas	Indefinido	793376		59.375	852.751	80.000	70.000	1.002.751	Plan Vital	10,41%	88.771	59.693	5.117	699.171	2.373	153.580	849.171
Jefe área de RRHH	Indefinido	793376		59.375	852.751	80.000	70.000	1.002.751	Plan Vital	10,41%	88.771	59.693	5.117	699.171	-26.535	153.580	849.171
Asistente	Indefinido	204202		59.375	263.577	80.000	70.000	413.577	Plan Vital	10,41%	27.438	18.450	1.581	216.107	-16.950	47.470	366.107
Nutricionista	Indefinido	364886		59.375	424.261	80.000	70.000	574.261	Plan Vital	10,41%	44.166	29.698	2.546	347.852	0	76.409	497.852
Kinesiólogo	Indefinido	579131		59.375	638.506	80.000	70.000	788.506	Plan Vital	10,41%	66.468	44.695	3.831	523.511	-4.654	114.995	673.511
Entrenador de hockey (1)	Indefinido	557707		59.375	617.082	80.000	70.000	767.082	Plan Vital	10,41%	64.238	43.196	3.702	505.945	-689.842	111.136	655.945
Entrenador de hockey (2)	Indefinido	557707		59.375	617.082	80.000	70.000	767.082	Plan Vital	10,41%	64.238	43.196	3.702	505.945	-144.505	111.136	655.945
Entrenador de hockey (3)	Indefinido	557707		59.375	617.082	80.000	70.000	767.082	Plan Vital	10,41%	64.238	43.196	3.702	505.945	0	111.136	655.945
Entrenador de hockey (4)	Indefinido	557707		59.375	617.082	80.000	70.000	767.082	Plan Vital	10,41%	64.238	43.196	3.702	505.945	0	111.136	655.945
Entrenador de hockey (5)	Indefinido	557707		59.375	617.082	80.000	70.000	767.082	Plan Vital	10,41%	64.238	43.196	3.702	505.945	0	111.136	655.945
Técnico deportivo (1)	Indefinido	311325		59.375	370.700	80.000	70.000	520.700	Plan Vital	10,41%	38.590	25.949	2.224	303.937	-13.437	66.763	453.937
Técnico deportivo (2)	Indefinido	311325		59.375	370.700	80.000	70.000	520.700	Plan Vital	10,41%	38.590	25.949	2.224	303.937	-13.437	66.763	453.937
Técnico deportivo (3)	Indefinido	311325		59.375	370.700	80.000	70.000	520.700	Plan Vital	10,41%	38.590	25.949	2.224	303.937	-998.897	66.763	453.937
Técnico deportivo (4)	Indefinido	311325		59.375	370.700	80.000	70.000	520.700	Plan Vital	10,41%	38.590	25.949	2.224	303.937	0	66.763	453.937
Técnico deportivo (5)	Indefinido	311325		59.375	370.700	80.000	70.000	520.700	Plan Vital	10,41%	38.590	25.949	2.224	303.937	0	66.763	453.937
Cajero (1)	Honorarios	32137		-	32.137	-	-	32.137	-	-	-	-	-	-	-	3.214	28.923
Cajero (2)	Honorarios	32137		-	32.137	-	-	32.137	-	-	-	-	-	-	-	3.214	28.923
Árbitro	Honorarios	642735		-	642.735	-	-	642.735	-	-	-	-	-	-	-	64.274	578.462
Técnico en enfermería	Honorarios	642735		-	642.735	-	-	642.735	-	-	-	-	-	-	-	64.274	578.462
Promotor (1)	Honorarios	85698		-	85.698	-	-	85.698	-	-	-	-	-	-	-	8.570	77.128
Promotor (2)	Honorarios	85698		-	85.698	-	-	85.698	-	-	-	-	-	-	-	8.570	77.128
Promotor (3)	Honorarios	85698		-	85.698	-	-	85.698	-	-	-	-	-	-	-	8.570	77.128
Promotor (4)	Honorarios	85698		-	85.698	-	-	85.698	-	-	-	-	-	-	-	8.570	77.128
Promotor (5)	Honorarios	85698		-	85.698	-	-	85.698	-	-	-	-	-	-	-	8.570	77.128
Promotor (6)	Honorarios	85698		-	85.698	-	-	85.698	-	-	-	-	-	-	-	8.570	77.128
Sonidista	Honorarios	1285470		-	1.285.470	-	-	1.285.470	-	-	-	-	-	-	-	128.547	1.156.923
Totales		12.877.464	0	1.009.375	13.946.214	1.360.000	1.190.000	16.646.214								2.259.446	14.386.768

Fuente: Elaboración propia.

6.3.6. Detalle Anual Liquidaciones de Sueldos por Trabajador (2023)

Tabla 49: Liquidaciones año 2023

DATOS		HABERES IMPONIBLES				HABERES NO IMPONIBLES			DESCUENTOS							LÍQUIDO	
Cargo	Tipo de contrato	Sueldo Base	Horas Extras	Bienestar	Total Imponible	Movilización	Colación	Total Haberes	Nombre AFP	% AFP	AFP	Isapre Fonasa	AFC	Renta Afecta a IUT	Impuesto Unico	Total Descuentos	Líquidos a Pagar
Gerente general	Indefinido	1136765		53.375	1.196.140	80.000	70.000	1.346.140	Plan Vital	10,41%	124.518	83.730	7.177	980.715	0	215.425	1.130.715
Jefe área de marketing	Indefinido	849884		53.375	909.259	80.000	70.000	1.059.259	Plan Vital	10,41%	94.654	63.648	5.456	745.502	4.226	163.758	895.502
Jefe área de operaciones	Indefinido	849884		53.375	909.259	80.000	70.000	1.059.259	Plan Vital	10,41%	94.654	63.648	5.456	745.502	-22.829	163.758	895.502
Jefe área de finanzas	Indefinido	849884		53.375	909.259	80.000	70.000	1.059.259	Plan Vital	10,41%	94.654	63.648	5.456	745.502	4.226	163.758	895.502
Jefe área de RRHH	Indefinido	849884		53.375	909.259	80.000	70.000	1.059.259	Plan Vital	10,41%	94.654	63.648	5.456	745.502	-22.829	163.758	895.502
Asistente	Indefinido	218747		53.375	278.122	80.000	70.000	428.122	Plan Vital	10,41%	28.952	19.469	1.669	228.032	-16.473	50.090	378.032
Nutricionista	Indefinido	390875		53.375	450.250	80.000	70.000	600.250	Plan Vital	10,41%	46.871	31.518	2.702	369.160	-52.936	81.090	519.160
Kinesiólogo	Indefinido	620380		53.375	679.755	80.000	70.000	829.755	Plan Vital	10,41%	70.762	47.583	4.079	557.331	-3.301	122.424	707.331
Entrenador de hockey (1)	Indefinido	597429		53.375	656.804	80.000	70.000	806.804	Plan Vital	10,41%	68.373	45.976	3.941	538.514	-679.941	118.290	688.514
Entrenador de hockey (2)	Indefinido	597429		53.375	656.804	80.000	70.000	806.804	Plan Vital	10,41%	68.373	45.976	3.941	538.514	-140.109	118.290	688.514
Entrenador de hockey (3)	Indefinido	597429		53.375	656.804	80.000	70.000	806.804	Plan Vital	10,41%	68.373	45.976	3.941	538.514	0	118.290	688.514
Entrenador de hockey (4)	Indefinido	597429		53.375	656.804	80.000	70.000	806.804	Plan Vital	10,41%	68.373	45.976	3.941	538.514	0	118.290	688.514
Entrenador de hockey (5)	Indefinido	597429		53.375	656.804	80.000	70.000	806.804	Plan Vital	10,41%	68.373	45.976	3.941	538.514	0	118.290	688.514
Técnico deportivo (1)	Indefinido	333499		53.375	392.874	80.000	70.000	542.874	Plan Vital	10,41%	40.898	27.501	2.357	322.117	-12.709	70.757	472.117
Técnico deportivo (2)	Indefinido	333499		53.375	392.874	80.000	70.000	542.874	Plan Vital	10,41%	40.898	27.501	2.357	322.117	-12.709	70.757	472.117
Técnico deportivo (3)	Indefinido	333499		53.375	392.874	80.000	70.000	542.874	Plan Vital	10,41%	40.898	27.501	2.357	322.117	-992.534	70.757	472.117
Técnico deportivo (4)	Indefinido	333499		53.375	392.874	80.000	70.000	542.874	Plan Vital	10,41%	40.898	27.501	2.357	322.117	0	70.757	472.117
Técnico deportivo (5)	Indefinido	333499		53.375	392.874	80.000	70.000	542.874	Plan Vital	10,41%	40.898	27.501	2.357	322.117	0	70.757	472.117
Cajero (1)	Honorarios	34426		-	34.426	-	-	34.426	-	-	-	-	-	-	-	3.443	30.983
Cajero (2)	Honorarios	34426		-	34.426	-	-	34.426	-	-	-	-	-	-	-	3.443	30.983
Árbitro	Honorarios	688514		-	688.514	-	-	688.514	-	-	-	-	-	-	-	68.851	619.662
Técnico en enfermería	Honorarios	688514		-	688.514	-	-	688.514	-	-	-	-	-	-	-	68.851	619.662
Promotor (1)	Honorarios	91802		-	91.802	-	-	91.802	-	-	-	-	-	-	-	9.180	82.622
Promotor (2)	Honorarios	91802		-	91.802	-	-	91.802	-	-	-	-	-	-	-	9.180	82.622
Promotor (3)	Honorarios	91802		-	91.802	-	-	91.802	-	-	-	-	-	-	-	9.180	82.622
Promotor (4)	Honorarios	91802		-	91.802	-	-	91.802	-	-	-	-	-	-	-	9.180	82.622
Promotor (5)	Honorarios	91802		-	91.802	-	-	91.802	-	-	-	-	-	-	-	9.180	82.622
Promotor (6)	Honorarios	91802		-	91.802	-	-	91.802	-	-	-	-	-	-	-	9.180	82.622
Sonidista	Honorarios	1377028		-	1.377.028	-	-	1.377.028	-	-	-	-	-	-	-	137.703	1.239.325
Totales		13.794.661	0	1.009.375	14.863.411	1.360.000	1.190.000	17.563.411								2.406.666	15.156.745

Fuente: Elaboración propia.

6.3.7. Costo Anual Externalización

Tabla 50 Costo anual de externalización.

Cargo	Costo mensual	Costo anual
Staff asesoría legal	\$ 150.000	\$ 1.800.000
Contador general externo	\$ 300.000	\$ 3.600.000
Seguridad	\$ 2.672.000	\$32.064.000
Aseo	\$ 1.911.349	\$22.936.193
Total	\$ 5.033.349	\$60.400.193

Fuente: Elaboración propia.

6.3.8. Presupuesto Anual de Capacitación

Tabla 51: Presupuesto anual de capacitación.

Nombre curso de capacitación	Costo por asistente	Asistentes	Costo total
Liderazgo y trabajo en equipo	\$ 175.000	5	\$ 875.000
Entrenamiento deportivo	\$ 64.000	10	\$ 640.000
Total	\$ 239.000	15	\$ 1.515.000

Fuente: Elaboración propia.

6.3.9. Presupuesto Anual de Otros Gastos

En este presupuesto están contemplados los gastos del programa de motivación y desarrollo del personal, además la contratación del psicólogo laboral necesario para la contratación del gerente general y los jefes de cada área antes de la puesta en marcha (este profesional se contratará sólo durante el período de reclutamiento para los cargos ya mencionados).

Tabla 52: Presupuesto anual de otros gastos.

Descripción	Monto anual
Psicólogo laboral	\$ 175.000
Gift card cumpleaños	\$ 240.000
Fiestas patrias	\$ 200.000
Navidad	\$ 350.000

Fiesta de año nuevo	\$ 200.000
Aniversario empresa	\$ 200.000
Total	\$ 1.365.000

Fuente: Elaboración propia.

7. ASPECTOS LEGALES

7.1. Objetivos Aspectos Legales

- Crear una sociedad anónima cumpliendo todos los requisitos establecidos por ley.
- Cumplir a cabalidad con los requisitos legales para un proyecto de hockey sobre hielo, logrando la viabilidad legal.

7.2. Estructura Legal de la Empresa

La empresa estará representada en una sociedad anónima cerrada, bajo el nombre de ECO RINK S.A., y para su constitución se seguirán todos los procedimientos establecidos en la ley 20.659.

La empresa será regulada bajo la ley 18.046, la cual define a la sociedad como una persona jurídica formada por la reunión de un fondo común, entregado por accionistas responsables hasta el monto de sus aportes, además se contará con un directorio integrado por miembros esencialmente revocables encargados de la administración.

ECO RINK S.A. estará constituida en un 80% por accionistas, la cual esta subdivida de la siguiente manera; 40% (\$458.560.294,60) perteneciente a Capital Adventure (inversionistas Ángeles) y el 40% (\$91.712.058,92 equivalente por cada socio) se conformará por el aporte de los desarrollares del proyecto (socios A, B, C, D, E). Mientras que el porcentaje restante que corresponde al 20% será financiado con deuda.

El retorno de la inversión corresponderá al aporte proporcional de cada socio, siendo este de un 30% anual sobre las utilidades de la empresa durante cada año funcionamiento de la empresa. La distribución de tales utilidades será de manera equitativa, lo que corresponde al 15% para Capital Adventure, y 3% a cada socio (A, B, C, D, E).

7.3. Leyes y Normas

7.3.1. Leyes y Normas Sectoriales, Regionales y Comunales

Según información obtenida desde (Chile atiende, s.f.) se deben obtener una serie de permisos según la ubicación del proyecto, los cuales serán expuestos a continuación:

- Certificado de Informaciones Previas: Expone donde se hará la construcción y si es compatible con el uso comercial que se le pretende dar al suelo. Para solicitar este documento se solicita un croquis con la ubicación del centro deportivo, detallando las calles de alrededores y las medidas aproximadas de cada de las construcciones contiguas
- Para conseguir el certificado se debe llenar el formulario respectivo en la municipalidad donde se ubicará la instalación deportiva, en este caso Calera de Tango, adjuntar el plano o croquis, adjuntar el rol y presentar en la DOM (Dirección de Obras Municipales).
- Certificado municipal de zonificación: Presenta con antelación si una actividad comercial se puede desarrollar en una dirección puntual.
- Para la comuna donde se planea realizar el proyecto, es necesario realizar el trámite de forma presencial, por lo que se debe proceder de la misma manera que se expuso anteriormente, además, adjuntar informes sanitarios y presentarlo en el DOM de la comuna.
- Permiso de Edificación: Se requiere para realizar cualquier construcción o modificación. Para conseguirlo se debe contar con los siguientes documentos:
 - Solicitud firmada por el propietario y arquitecto proyectista en donde se debe indicar si se acogen a determinadas disposiciones o si es un edificio de uso público o si el informe tiene un expediente favorable de un revisor independiente.
 - Fotocopia de certificado de informaciones previas.
 - Plano de la ubicación, donde se exponga la posición del centro deportivo.
- Plano de emplazamiento del o los edificios, donde aparezcan sus siluetas en sus partes salientes, debidamente acotadas y que aparezcan las distancias de propiedades contiguas. Si corresponde, debe incluir los puntos de aplicación de rasantes y cotas con relación al nivel del suelo, indicaciones de los accesos vehiculares y peatonales, incluyendo todas las características del proyecto que cumplan las normas urbanísticas.
- Plantas esquemáticas, que ilustran cada piso, ya sea, subterráneos, primer piso, plantas repetitivas o los pisos superiores. También señalar áreas comunes.

- Siluetas de elevación que ilustra los puntos más salientes, líneas correspondientes al suelo y la rectificación del proyecto. También incluir rasantes, cotas de nivel y distanciamientos.
- Plano comparativo de sombras, en caso de acogerse al art. 2.6.11. de la OGUC (Ordenanza General de Urbanismo y Construcciones).
- Cuadro general de superficies edificadas, indicando las superficies parciales que se necesiten según proyecto.
- Clasificación de las Construcciones para cálculo de derechos municipales, de acuerdo a especificaciones técnicas resumidas que pueden ser clasificables
- Informe de revisor independiente, si este hubiese sido contratado. Los niveles y superficies declaradas serán responsabilidad del profesional competente que suscribe el mencionado anteproyecto.
- Recepción definitiva de obras: Este documento permite que se obtenga autorización para que las instalaciones puedan ser utilizadas para lo que se tiene previsto. Para conseguir el beneficio hay que dirigirse a la DOM comunal con los respectivos documentos. Estos pueden variar por comunas, los más recurrentes son:
 - Solicitud de recepción definitiva de obra.
 - Expediente completo del proyecto construido. Que incluya modificaciones y certificados de la recepción de instalaciones con sus respectivas técnicas aprobadas.
 - Declaración que señale si hubo modificaciones o no en el proyecto aprobado. Si así fuera, se deben agregar documentos actualizados con los cambios respectivos
 - Se requiere una visita del técnico de un servicio autorizado por la SEC (Superintendencia de Electricidad y combustible) para la instalación y posterior revisión de antecedentes a cargo de la misma. Si se cumple con las condiciones, se hace entrega de un certificado con el reporte de instalaciones eléctricas, de combustibles o instalaciones interiores de gas, según corresponda.

7.3.2. Leyes y Normas Específicas

7.3.2.1. Ambientales

Es la ley ambiental 19.300 la encargada de velar por la protección y posibles efectos negativos que pudiera tener la acción del hombre. Dicha Ley en sus aspectos generales señala “ El derecho a vivir en un medio ambiente libre de contaminación, la protección del medio ambiente, la preservación de la naturaleza y la conservación del patrimonio ambiental se

regularán por las disposiciones de esta ley, sin perjuicio de lo que otras normas legales establezcan sobre la materia” (Título I disposiciones generales ley 19300)

Actualmente existen artículos específicos de la ley que tienen limitaciones en la emanación y utilización de sustancias químicas nocivas para el medioambiente y la vida humana, es decir de no cumplirse estas limitantes las empresas son multadas e incluso clausuradas por los organismos reguladores.

7.3.2.2.Tributarias

El sistema tributario chileno es integrado, por lo que los impuestos pagados a nivel corporativo sirven de crédito contra los impuestos que finalmente paguen los propietarios de las empresas. Igualmente, que con las tasas, el porcentaje del impuesto a usar como crédito depende del régimen al que se encuentre acogido la empresa. Así, si es “atribuido” podrá usarse el 100% del crédito y si es parcialmente integrado, el 65%. La excepción a esto último es que la remesa se haga a domiciliados en países con los que Chile haya acordado Convenios para Evitar la Doble Tributación vigentes o en actual tramitación, caso en el cual se aprovechará la totalidad del crédito.

Impuesto a las Ventas y Servicios (“IVA”). Se afectan con un impuesto del 19%:

La venta de bienes corporales muebles e inmuebles, excluyendo la parte del precio que corresponda al terreno, cuotas de dominio sobre dichos bienes o derechos reales constituidos sobre ellos; siempre que la persona que los transfiera sea calificada de vendedor debido a la habitualidad de sus operaciones.

Los servicios por prestaciones remuneradas que correspondan, principalmente, a las que provengan de actividades comerciales, industriales, intermediación, etc., sean o no habituales. No se incluyen en dichas actividades los servicios profesionales prestados por empleados o

profesionales independientes. Asimismo, la ley equipara ciertos actos a ventas y servicios para efectos de gravarlos con el impuesto de 19%. Entre éstos se encuentran las importaciones, los aportes a sociedades efectuadas por vendedores, adjudicaciones de bienes en procesos de liquidación de sociedades cuando corresponden al giro de ésta, ventas de establecimientos de comercio, etc.

7.3.2.3.Comerciales

La ley 18.046 rige para las sociedades anónimas; “Art. 1° La sociedad anónima es una persona jurídica formada por la reunión de un fondo común, suministrado por accionistas responsables sólo por sus respectivos aportes y administrada por un directorio integrado por miembros esencialmente revocables.

La sociedad anónima es siempre mercantil, aun cuando se forme para la realización de negocios de carácter civil”.

Art. 73. Los asientos contables de la sociedad se efectuarán en registros permanentes, de acuerdo con las leyes aplicables, debiendo llevarse éstos de conformidad con principios de contabilidad de aceptación general.

7.3.2.4.Laborales

- Contrato de Trabajo

La legislación laboral reconoce que el contrato de trabajo comienza con la prestación de los servicios, debiendo constar por escrito dentro de los 15 días siguientes contados desde esa fecha. Las excepciones a lo anterior son los contratos por obra o plazo fijo que deben contar por escrito dentro del plazo de 5 días.

Se distinguen tres tipos de contratos:

- Contrato indefinido: Es la regla general. Es aquel que no tiene fecha de término. Cabe mencionar si un contrato a plazo fijo se renueva por 2 veces, éste pasa a ser indefinido.

- Contrato a plazo fijo: Es aquel en el que se especifica la fecha de término. No puede exceder de un año de duración y puede ser renovado.
- Contrato por obra determinada: Es aquel que termina cuando finaliza el trabajo o servicio que dio origen al contrato.
- Nacionalidad de los Trabajadores

La normativa laboral exige que, en toda empresa con más de 35 trabajadores, a lo menos, el 85% de éstos sean de nacionalidad chilena. Para lo anterior, se toma en cuenta el número total de trabajadores que un mismo empleador ocupe sin distinguir entre las distintas sucursales u oficinas que pueda tener. Sin embargo, se reconocen las siguientes excepciones a la limitación de contratación de trabajadores extranjeros:

- Se excluye al personal técnico especialista;
- Se tiene como chileno al extranjero cuyo cónyuge o sus hijos sean chilenos o que sea viudo o viuda de cónyuge chileno; y,
- Se considera también como chilenos a los extranjeros residentes por más de cinco años en el país, sin tomarse en cuenta las ausencias accidentales.
- Jornada laboral

La duración de la jornada de trabajo será la establecida en el contrato, sin que pueda exceder de 45 horas semanales, pudiendo distribuirse en 5 o 6 días. Ningún día puede exceder de 10 horas de trabajo, incluyendo las 2 horas extraordinarias que, como máximo, permite la Ley.

Las horas extraordinarias no pueden ser más de 2 horas diarias y se remuneran con un recargo del 50% por sobre la remuneración convenida para la jornada ordinaria. Dicha normativa no resulta aplicable a los gerentes, administradores y apoderados con facultades de administración y, en general, a aquellos que trabajen sin fiscalización superior inmediata.

- Remuneraciones

Las remuneraciones se pueden pagar de la forma que acuerden las partes, no pudiendo exceder una diferencia temporal de un mes entre ellas.

- Seguridad Social

Se exigen las siguientes cotizaciones previsionales:

- Pensiones de vejez, invalidez o supervivencia: Los trabajadores cubren sus pensiones de jubilación con una contribución del 10% de su remuneración mensual.
- Adicionalmente la empresa debe pagar un seguro por un valor equivalente al 1,5% aprox. del salario mensual de cada trabajador con el fin de costear prestaciones que otorga en caso de invalidez y supervivencia.
- El trabajador tiene derecho a jubilarse a los 65 años, en el caso de los hombres y a los 60 años en el caso de las mujeres.
- Seguro de salud: El trabajador deberá contribuir con el 7% del salario mensual, hasta el máximo ya señalado. En todo caso la ley permite cotizaciones superiores a elección del trabajador.
- Seguro de accidentes de trabajo: Corresponde a un mínimo del 0,95% de la remuneración del trabajador y es de cargo del empleador. La cotización puede aumentar según el riesgo de la empresa.
- Seguro de cesantía: Se financia por parte del trabajador (0,6% de la remuneración) y el empleador (entre un 2,4% a un 3,0% de la remuneración).

7.3.3. Certificaciones

- Certificaciones ISO 14001 y 9001

“ECO RINK” busca entregar un servicio amigable con el medio ambiente, es por esto que ha dispuesto sus instalaciones en cuanto a la pista de hielo sintético pensando en la obtención de una certificación 14001 y 9001 lo cual legitimen

nuestro compromiso con el entorno sustentable. En cuanto a las certificaciones, la norma ISO 14001 es una norma internacional de sistemas de gestión ambiental la cual ayudará a nuestra organización a identificar, priorizar y gestionar los riesgos ambientales como parte de sus prácticas de negocios habituales. La norma ISO 9001 es una norma de sistemas de gestión de calidad reconocida a nivel mundial.

- Norma ISO 14001

“La norma ISO 14001 facilita los requisitos necesarios para poder implantar un Sistema de Gestión Ambiental. La certificación es sobre el propio Sistema de Gestión Ambiental y no sobre la actuación ambiental de la organización. Por lo que el proceso de auditoria en el Sistema de Gestión Ambiental se refiere al cumplimiento de los requisitos de la norma y conlleva la comprobación de que se encuentran todos los componentes necesarios para tener un sistema activo y que funcione correctamente.” (Escuela europea de excelencia. (11 diciembre 2014). ISO 14001: La certificación de un Sistema de Gestión Ambiental. 10 diciembre 2018, de Escuela europea de excelencia Sitio web: <https://www.nueva-iso-14001.com/2014/12/iso-14001-la-certificacion-de-un-sistema-de-gestion-ambiental>)

El proceso de certificación de ISO 14001

el sistema de gestión ambiental implementado debe seguir los siguientes pasos para obtener finalmente certificación.

Elaboración Escuela Europea de Excelencia.

- Certificación ISO 9001

la ISO 9001 es una norma que ofrece sistema de gestión de la calidad que es reconocido a nivel mundial, esta demuestra el compromiso que tiene la empresa con prácticas sustentables en la empresa. Esta norma busca documentar los procesos que tiene la empresa y las responsabilidades que trae consigo para conseguir sus objetivos y políticas de calidad.

Beneficios:

“La certificación de la norma ISO 9001 ayuda a las organizaciones a desarrollar y mejorar el rendimiento, así como a demostrar altos niveles de calidad de servicio al optar a contratos. La certificación es posterior a la finalización satisfactoria de una auditoría con la norma ISO 9001 y permite a las organizaciones:

operar de forma más eficiente

cumplir los requisitos reglamentarios y estatutarios

llegar a nuevos mercados

identificar los riesgos y abordarlos”

(SGS. (11 de agosto 2015). ISO 9001 – CERTIFICACIÓN – SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD. 10 diciembre 2018, de SGS Sitio web: <https://www.sgs.cl/es-es/health-safety/quality-health-safety-and-environment/quality/quality-management-systems/iso-9001-certification-quality-management-systems>).

7.4. Presupuesto de Gastos de Organización y Puesta en Marcha

Al construir el presupuesto de gastos de organización y puesta en marcha del negocio, se han considerado los siguientes aspectos; escritura pública, trámite notarial, inscripción en el registro de comercio, firma electrónica, patente municipal y permisos de construcción, entre otros mostrados en la siguiente tabla.

Tabla 53: Presupuesto de gastos.

Item	Valor	Total
Notaria	\$200.000	\$ 200.000
Retiro de escombros x mts ²	0,35 UTM	\$ 16.923.550
Permisos de servicios básicos x mts ²	0,2 UTM	\$ 9.670.600
Certificado Municipal de Zonificación	0,2% de inversion	\$ 2.292.801
Permiso edificación	0,5% inversion	\$ 5.732.004
Recepción definitiva de obras	0,3% inversión	\$ 5.732.004

Permisos sanitarios	0,5% inversion	\$ 3.439.202
Creación de asociación	\$189.900	\$ 189.900

Fuente: Elaboración propia

8. PLAN ECONÓMICO Y FINANCIERO

8.1.Objetivos Plan Económico y Financiero

Lograr maximizar la riqueza de los dueños siendo responsable con los stakeholders en base a los programas de la empresa, de manera progresiva y sustentable en el tiempo, consiguiendo de esta forma aumentar el nivel de ingreso de la organización. Bajo la normativa ISO 14001 y normas contables (IFRS).

8.1.1. Beneficio Económico Del Proyecto

Los ingresos de este proyecto están determinados por las diversas actividades a desarrollar las cuales se clasificaran de diferentes formas donde serán integradas por el arriendo de la pista tanto a instituciones (colegios, clubs deportivos) asociadas que deseen solicitar la pista para realizar muestras u otro tipo de actividades, como también la pista podrá ser arrendada en horarios establecidos para grupos, equipos o amigos que quieran desarrollar las disciplinas que puede entregar la pista de hielo (hockey sobre hielo y patinaje libre sobre hielo) de manera particular. Otros ingresos claves que se obtendrán beneficios monetarios son clases divididas en grupos donde el primero; tiene como fin la posibilidad de dar clases de “Hockey sobre Hielo” de manera particular, segundo; clases de Hockey sobre Hielo subdivididas en tres categorías, principiante, intermedio y avanzado, donde cada uno tiene un plan específico. No obstante la instalación de este centro de deportes invernales tiene la opción de arrendar locales para casino y venta de artículos relacionados con la disciplina antes descrita. Y por último como empresa desarrollaremos eventos semestrales importantes donde se mostraran los avances de los clientes que tendremos.

8.2.Construcción Flujos de Caja Proyecto Puro

8.2.1. Ingresos Del Proyecto

Para determinar los ingresos a desarrollar en el proyecto cabe destacar que este se encuentra subdividido en diferentes categorías, donde debemos aclarar, de manera individual el precio y/o venta o cobro de cada servicio o producto que entregaremos para el proyecto en desarrollo.

Partiendo por la base de que en Chile, especificando la Región Metropolitana ha tenido un aumento desde el año 2006 de un 2,4% en cuanto a la práctica de deportes nos da entender que cada vez el país decide invertir más en este tipo de actividades e incentivar a la población en dejar el sedentarismo.

Los criterios utilizados para encontrar el precio adecuado de cada una de las actividades a realizar, fue en base a la comparación con otro país el cual fue Rumania, por diversas razones, estas son; PIB Rumania ocupa el puesto 55 y Chile el puesto 57, sueldo mínimo, población ya que Chile está en el puesto 64 y Rumania 61, país sub-desarrollado. Siendo estas las características primordiales para decidir y utilizar como base la fijación de precios, revisar anexo 6. No obstante Rumania la tomamos como ejemplo en ciertos puntos ya que es un ejemplo a seguir en cuanto a los deportes invernales. Revisar anexos 7,8 y 9.

8.2.1.1.Clases de Hockey sobre Hielo

A raíz de esta situación ha aumentado de manera considerable los centros de deportes lo cual ha traído un gran aumento de diferentes disciplinas, una de estas es el Hockey sobre hielo el cual actualmente no se realiza de manera profesional en Chile, ya que no existen las instalaciones adecuadas, pero si existe una gran cantidad de personas con el incentivo de seguir de manera profesional y practicar este deporte poco conocido. Aunque sin embargo, el Hockey sobre hielo es un deporte que pertenece a los juegos olímpicos a nivel mundial, si bien, en Chile se encuentra dentro de un grupo, con patinadores que están en un nivel avanzado y sin capacidad de demostrar su potencial ni de representar a su país en las grandes ligas.

El dar la opción a realizar esta disciplina de manera profesional, generaría una amplia demanda para la cantidad de personas que ya lo practican y planean seguir, como para algunas que desean optar a esta desde cero.

No obstante el aumento constante de personas que practican deportes relacionados o sustitutos al Hockey sobre hielo ha sido de un 2% en promedio donde nos incentiva a crear diversos planes para la capacitación y el desempeño de futuros jugadores profesionales para que de tal manera estos puedan representar a Chile, en diferentes disciplinas de manera olímpica. También cabe destacar que se estima un aumento de nuestros clientes en base a las estadísticas que entrega el MINDEP organización que asegura el aumento promedio de deportistas es de un 2,4%.

Sabemos que no tenemos competencia de manera directa y que cumplan los mismos requisitos que nosotros cumplimos por lo que los precios a fijar estarán basados en los servicios sustitutos que existen en el mercado actual que presenta Chile, lo que incluso nos da la posibilidad de aumentar hasta en un 40% más en relación a ciertos sustitutos. Aunque nuestra principal referencia serán los países que tienen las instalaciones necesarias para el desarrollo de esta disciplina, donde nuestro ejemplo es Rumania.

Por todas las razones anteriores comentadas los precios específicos serán; para planes mensuales de 8 clases en un valor de \$100.000, plan de 12 clases mensuales de \$120.000, también constaremos con un plan profesional el cual tendrá un valor de \$150.000.

8.2.1.2. Clases Particulares y colectivas de Hockey sobre Hielo

ECO RINK S.A. tiene como objetivo ayudar al crecimiento de esta disciplina para todo grupo de personas que tenga las ganas de intentarlo, es por eso que en esta instalación también se dará la posibilidad de que como equipo laboral entreguemos la opción a realizar actividades particulares para un grupo específico de personas. Este tipo de clases están destinadas a cursos de alumnos de los colegios que consideren esta oportunidad un nuevo camino para crear conciencia de nuevos deportes a realizar en el ámbito de deportes invernales.

Este tipo de clases serán realizadas bajo ciertos horarios estipulados y previamente acordado con el gerente general. Esta clase tendrá un costo de \$20.000 por cada alumno, donde se le enseñara como practicar este deporte teniendo como cupo máximo un total de 40 alumnos por clases.

No obstante las clases colectivas serán realizadas los días sábado en un horario fijo y estipulado teniendo este un valor fijo de \$20.000 por alumnos lo cual equivale a dos horas de clases. Donde en estas ocasiones se les enseñara de manera básica el funcionamiento de Hockey Sobre Hielo, enseñando entrenamientos y el uso correcto de los implementos necesarios para poder practicar este deporte.

8.2.1.3.Arriendo de Pista de Hielo por Día y Hora

La pista de hielo ECO RINK S.A. entregará la posibilidad de arrendar esta instalación ya sea por hora o por día, para eventos previos para todo público que pueda pagar lo solicitado para su utilización. Se facilitaran dos opciones de arriendo una primera la cual consta en un arriendo por dos horas de manera fija, sin cambios, ya que este es el tiempo necesario para un partido de Hockey sobre hielo, para grupos de amigos, equipos u otros, teniendo esta como valor un total de \$100.000 por hora utilizada y con un máximo de dos horas de arriendo por grupo de personas. Como segunda opción se podrá arrendar la pista de hielo para eventos por el día completo con todas sus instalaciones disponibles, con un valor total de \$2.000.000. Esta última opción está destinada para actividades que decidan realizar los colegios, empresas u otras organizaciones para muestras, eventos o actividades que estas estimen convenientes.

8.2.1.4.Arriendo de Locales dentro del Establecimiento

El establecimiento contara con la disponibilidad de arriendo de dos locales para terceras personas, donde se dará la facilidad de crear comercio dentro del lugar. Estas dos opciones que se entregaran son un local de comida y otro local para venta de artículos relacionados con el “Hockey sobre Hielo” de forma que estos trabajaran dentro del gimnasio invernal dándole de esta manera una buena opción al desarrollo de la pista de Hielo.

No obstante, los costos que tendrá el arriendo del local de comida será de un valor mensual de \$2.000.000 y para el local de venta de implementos deportivos relacionado será de un total de \$ 3.500.000.- siendo ambos contratos de arriendo mensual, por un tiempo mínimo de 5 años, donde cada año los arriendos subirán en relación al ajuste realizado en el IPC el cual se tomará como un 3% ya que ese valor corresponde al promedio estimado.

8.2.1.5.Eventos

Como empresa que fomenta el desarrollo deportivo de alta calidad y el plan de crear una liga profesional de jugadores de Hockey sobre Hielo. Realizaremos 2 partidos de carácter profesional, donde esta entregará la oportunidad de ser realizada con equipos internacionales de Hockey sobre Hielo. Mostrando así los avances y posicionamiento que planea lograr esta liga que estará en proceso profesional.

El valor de las entradas para las personas que deseen participar como espectadores en estos eventos será de \$15.000 por persona para observar el partido donde solo pagaran quienes sean mayores de 7 años.

Para los años siguientes el aumento de las entradas será en un 20% para el primer año luego desde el segundo año se tendrá como objetivo constante un aumento de un 10% en el valor de las entradas de este.

8.2.1.6.Cobros De Estacionamiento

Todas las actividades extras a realizar como eventos, arriendo de la pista por día completo tendrán un costo por el uso de los estacionamientos de la compañía, el cual tendrá un valor fijo de \$3.500 sea por el tiempo que el cliente estime conveniente, sin un límite máximo. Ya que esta será una tarifa fija. Se estima que para el segundo año este valor aumente por su alta demanda, el cual será un 20% para el segundo año y desde el tercer año en adelante será un aumento constante anual de 10%.

8.2.1.7.Publicidad Por Parte De Terceros Desde Segundo Año

Luego de que la compañía comience a ganar prestigio se aceptará publicidad dentro de las instalaciones por empresas que estén relacionadas con el incentivo deportivo o que estén dispuestos a pagar lo necesario para su publicidad dentro del gimnasio invernal, dando de

este modo la capacidad de apoyarse de manera mutua. Como compañía se pondrá un valor fijo de publicidad el cual será de \$2.000.000 mensuales, valor el cual será reajustado cada año en base al ajuste que mantiene el IPC el cual se tomará como un 3%. Donde tendremos un máximo de publicidad de 6 compañías las cuales tendrán un contrato de carácter anual.

8.2.2. Costos Relevantes

Se han logrado identificar cuatro escenarios de costos generados durante el proyecto, siendo estos los principales factores en el desarrollo de los flujos de caja proyectados, así como la propia rentabilidad del proyecto, por lo tanto, no deja de ser importante mencionarlos y detallarlos.

8.2.2.1. Costos Operacionales Fijos

Este punto se debe destacar ya que son los componentes del presupuesto entregado por parte de recursos humanos el cual es la base para el funcionamiento de la compañía, dónde esta se integra por las remuneraciones del proyecto, externalizaciones de servicio y staff, capacitaciones definidas por políticas del proyecto y otros gastos que se asocian al personal en cuestión, donde este tendrá un aumento desde el segundo año en un 3,5% el cual el 3% pertenece al reajuste legal considerado por el IPC y el 0,5% al incremento legal. Otros componentes de estos costos son los gastos por conectividad, ver anexo 10 y 11, el proceso de certificación, siendo estos y el resto de valores fijos al área de operaciones incrementados desde el 3 año en un 30%. También tenemos todos los gastos asociados al área de marketing los cuales se basan en el desarrollo y aumento de clientes para ECO RINK S.A. y todo lo que incluye la masificación del servicio, teniendo este un incremento de un 10% en aumentos desde el segundo año al cuarto y un 50% en el quinto año por la implementación de patinaje libre.

8.2.2.2. Costos Operacionales Variables

Estos están definidos por, manejo de insumos de oficinas, aseo, imprevistos que puedan surgir, consumo de agua y gas. Personal de honorarios y todos los costos que conllevan el desarrollo de los dos eventos anuales que se tienen estipulados. Los cuales son de carácter indispensable para el funcionamiento de la empresa y

desarrollo de esta. Donde tendrán un promedio de aumento de un 30% en sus costos desde el tercer año de funcionamiento de la empresa.

8.2.2.3. Gastos de Mantenición

Estos costos se fundamentan principalmente en la mantención de equipos especializados de la pista de hockey sobre hielo y para determinar su precio se hicieron las cotizaciones necesarias en las empresas destinadas a mantención. A continuación se detallan los valores y los puntos necesarios para estas actividades.

Tabla 54: Mantención

Mantención	Valor	Cantidad	Total
Mantención del recinto	\$120.000	mensual	\$1.440.000
Mantención de equipos de sonido y video	\$120.000	4 al año	\$440.000

Fuente: Elaboración propia

8.2.2.4. Gastos de Administración y Otros

La composición de estos costos está designada por gastos de servicios de seguridad (federal), presupuesto del área de marketing y ventas, útiles de oficina, seguro corporativo, patente industrial y certificaciones ISO 9001 e ISO 14001.

8.2.3. Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio representa la cantidad de productos o monto en unidades monetarias necesarias para que el proyecto cubra todos sus costos. Debido a la complejidad del negocio y a la existencia de una amplia cantidad de servicios es necesario realizar un análisis desde el punto de vista monetario, donde todos los ingresos que tiene el proyecto están relacionados. Por esta razón el análisis del punto de equilibrio para este proyecto se enfocará en el primer año de operaciones donde se obtendrá el punto de equilibrio solo en base a 4 puntos, los cuales son en el siguiente orden; plan profesional, plan mensual de 12 y 8 clases y por ultimo clases colectivas y por grupos.

Tablas 55 – 58: Punto de equilibrio

AÑO	1
Costo variable	\$82.772.529
Precio de venta plan	\$90.000.000
Costo fijo	225.922.396
Punto de equilibrio	31,259

AÑO	1
Costo variable	\$82.772.529
Precio de venta plan	\$180.000.000
Costo fijo	\$225.922.396
Punto de equilibrio	2,324

AÑO	1
Costo variable	\$82.772.529
Precio de venta plan	\$144.000.000
Costo fijo	\$225.922.396
Punto de equilibrio	3,690

AÑO	1
Costo variable	\$82.772.529
Precio de venta plan	\$55.200.000
Costo fijo	\$225.922.396
Punto de equilibrio	-8,194

Fuentes: Elaboración Propia

De acuerdo a los cálculos obtenidos anteriormente muestran los escenarios posibles en base a los clientes que se tendrán, todo esto sin incluir los eventos ya que no son el motor principal del desarrollo del centro deportivo ECO RINK S.A.

8.2.4. Depreciación de Activos Fijos

Para depreciar los activos fijos se utilizará el método lineal, el cual supone la pérdida de valor constante año tras año durante la vida útil de los activos, para definir la vida útil de cada activo a depreciar se ha utilizado como respaldo la información que entrega el Servicio de Impuestos Internos (SII) para todo tipo de construcciones el cual indica que su valor residual corresponde al 10% del costo total. Por otra parte la pista de hielo en sus características indica su porcentaje de depreciación el cual corresponde al 10%. Es importante señalar que el valor residual de los activos al final de su vida útil ha sido valorizado en el 30% del precio de adquisición, esto debido a la complejidad que supone asignar un valor residual a cada activo fijo componente de la inversión inicial. En la siguiente tabla se detalla la vida útil, valor de adquisición, depreciación anual y valor residual de los activos a depreciar.

Tabla 59: Depreciación

Activo	Vida útil	Costo	Valor residual (30%)	Depreciación
Computadores	7	\$1.430.000	\$ 429.000	\$ 143.000
Muebles y equipos	10	\$4.524.350	\$1.357.305	\$ 316.705
Impresoras	10	\$240.000	\$72.000	\$ 16.800
Lockers	12	\$750.000	\$225.000	\$ 43.750
Sonido y Audiovisual	10	\$15.670.000	\$4.701.000	\$ 1.096.900
Activo	Vida útil	Costo	Valor residual (10%)	Depreciación
Construcción	80	\$226.312.600	\$22.631.260	\$2.546.017
Pista de Hielo	20	\$351.080.000	\$35.108.000	\$15.798.600

Fuente: Elaboración propia

8.2.5. Impuesto

Para asignar la tributación a la que está sujeto proyecto se ha utilizado el Impuesto a la Renta de Primera Categoría (Artículo 20 Ley de Impuesto a la Renta) el cual corresponde al 27% que corresponde de sus utilidades.

8.2.6. Inversión

Para definir la inversión inicial de un gimnasio invernal ECO RINK S.A. para Hockey sobre Hielo profesional ecológico, se ha asignado una inversión en activos fijos igual a un total de \$ 1.146.400.737 la cual está compuesto por;

8.2.6.1. Terreno

Hace referencia al lugar donde se realizaran las instalaciones para el desarrollo de este proyecto donde el costo inicial de este terreno corresponde a 2,5UF por metro cuadrado por un total de 7085 metros cuadrados el cual, nos da como valor final \$ 484.596.288 monto total de la adquisición de este.

8.2.6.2. Obras Civiles

Corresponden a la construcción de las instalaciones necesarias y generales para el desarrollo del gimnasio invernal tanto como las oficinas administrativas, locales, estacionamientos, gimnasio de carácter invernal, etc., este aspecto de la inversión incluye la adquisición de un terreno de \$ 229.274.930,60 por parte de la empresa Silva

S.A. la cual a este valor ofrece un descuento de un 1,29% quedando en un total de \$ 226.312.600. Revisar anexo 12

8.2.6.3.Paneles Solares e Instalación

Son los equipos que nos darán la capacidad de mantener en funcionamiento el establecimiento, los cuales tiene como fin principal el abastecimiento eléctrico del lugar en un 100% el cual tendrá un costo de compra e instalación total de \$36.656.919 valor que solo se pagara al momento de la inversión del proyecto. Revisar anexo 13

8.2.6.4.Pista de Hielo

Corresponde a la pista de hielo sintético y biodegradable que entrega Xtraice el cual, nos entrega en el paquete completo por la pista de hielo, 500 tapones PRO, transporte desde Suecia (país de origen), maquinaria de limpieza, suelo de goma en sector de la banca y camarines, elementos de montaje y desmontaje, sistema de vallas, sistema de fijación, patines (16), estanterías de patines, aspiradora y supervisión de montaje. Lo cual tiene como valor final un total de \$351.080.000. Revisar anexo 14.

8.2.6.5.Centro de Control

Se considera toda la implementación necesaria para la ambientación mas adecuada al sistema tecnológico que incluye; iluminación en partidos, seguimiento de video, pantallas y tableros de control, música entre otras actividades las cuales serán todas contraladas desde esta área. La cual tiene un valor de inversión de \$ 26.170.000 donde consta con equipo de sonido, iluminación video y control de pantallas. Revisar anexo 15.

8.2.6.6.Otros

Tiene como fin la adquisición de aire acondicionado revisar anexo 16, mobiliario revisar anexo 17, cerco de protección del sector revisar anexo 18, los seguros necesarios en caso de catástrofe de la empresa, anexo 19, sistema aislante de sonido, anexo 20 y todo lo que sea necesarios para el equipo de trabajo de ECO RINK S.A., mantenimiento de la pista de hielo, mantenimiento de los paneles solares, entre otras actividades que no son actividades prioritarias para las actividades principales del

proyecto, pero son sumamente necesarias para la ejecución de las actividades diarias de la compañía.

A continuación [60] se detalla la composición de la inversión inicial para el desarrollo de las actividades antes descritas.

Tabla 60: Distribución de la inversión

Inversión	% de inversión total	Inversión
Compra terreno (2,5UFxM2)	42,271%	\$484.596.288
Caja registradora	0,003%	\$40.000
Paneles solares	3,198%	\$36.656.919
Vestuario y calzado	0,017%	\$200.000
Construcción de Gimnasio x mts2	19,741%	\$226.312.600
Pista de hielo sintético US\$	30,625%	\$351.080.000
Implementación oficina	0,254%	\$2.911.350
Implementación casino	0,044%	\$508.100
Insumos deportivos	0,219%	\$2.506.910
Insumos camarines	0,096%	\$1.104.900
Insumos estacionamiento	1,467%	\$16.820.580
Centro de control	2,283%	\$26.170.000
TOTAL	100%	\$1.148.907.647

Fuente: Elaboración propia

8.2.6.7. Calendario de Inversiones

En base al calendario de inversiones óptimo, que se ha planificado para la correcta aplicación de este proyecto, desde que se realiza la inversión inicial y la construcción de la edificación revisar anexo 21.

Teniendo en cuenta que la manera correcta de ejecutar el proyecto, se estableció un calendario de inversiones el cual consta en ciertos periodos previos para el desarrollo del proyecto, donde su inicio comienza el 4 de enero de 2019 el cual ha tenido como principal sustento en su elaboración y distribución proporcional de los montos de inversión, de

modo que sea fácil optimizar el uso de los recursos que se obtendrán por parte de los inversionistas, de manera que no afecte el costo de oportunidad, siendo esta la forma correcta y simple de administración de recursos por el lado de ejecución del proyecto en cuestión teniendo como periodo final de distribución de ingresos el día 18 de enero de 2019.

8.2.7. Capital de Trabajo

El capital de trabajo para el proyecto a desarrollar no será constituido desde el inicio del negocio, sino en base a las necesidades futuras operativas que se presentaran a lo largo del funcionamiento de la empresa. A raíz de esto la totalidad del capital de trabajo necesario estará conformada por un total de \$154.347.462

8.2.8. Valor Desecho del Proyecto

Para valorizar el proyecto al final del periodo de evaluación se utiliza el método económico, el cual proyecta de forma perpetua los flujos de caja del proyectados, para ello se utiliza el último flujo de caja restando los costos de reposición de activos (depreciación anual), este resultado es descontando a la tasa de retorno exigida (CAPM o WACC dependiendo de las fuentes de financiamiento).

8.2.8.1.Método Económico del Proyecto Puro

Para la valorización que se presentará en el proyecto con el financiamiento completo en su 100% por parte de los inversionistas con un flujo de año al 5. Todos los detalles de este desarrollo se representan en el flujo de caja puro. Revisar anexo 23

8.2.8.2.Método Económico del Proyecto Financiado Con Deuda

Para valorizar el proyecto al final del periodo de evaluación cuando los recursos son aportados en su totalidad por los accionistas se utiliza el flujo de caja del año 5, ya que este flujo no considera la recuperación en capital de trabajo restando la depreciación anual del mismo año y el resultado es dividido por la tasa de rendimiento exigida, que en este caso es la tasa CAPM, como resultado se obtiene un valor de desecho del proyecto de \$439.349.529.

8.3. Evaluación Económica

Al desarrollar el flujo de caja en base a un proyecto puro, de modo que todos los recursos necesarios para el desarrollo de la inversión sean aportado por inversionistas se obtiene un VAN de \$ \$550.304.764, mostrando de esta manera que el ECO RINK S.A. es totalmente rentable y es un atractivo para inversionistas, sin embargo, responde a un tasa interna de retorno (TIR) de un 34,62%, lo que significa que esta es la tasa máxima exigible al proyecto en un estado puro.

8.3.1. VAN

El proyecto crea valor para los accionistas, ya que el Valor Actual Neto de los flujos proyectados igual a \$550.304.764.

8.3.2. TIR

La tasa máxima exigible al proyecto en estas circunstancias es de 34,62%.

8.4. Fuentes de Financiamiento

8.4.1. Líneas de Financiamiento

En Chile, la principal fuente de financiamiento de la pequeña y mediana empresa proviene de las instituciones bancarias y CORFO quien ayuda a mejorar la productividad del país a través de la diversificación productiva y el desarrollo de Pymes más competitivas, para el mercado nacional e internacional.. De lo recientemente aseverado, podemos decir que existen fondos que nos otorgan montos desde los \$40.000.000, dependiendo el tamaño del proyecto el cual puede ser financiado por las siguientes instituciones las cuales son tanto de carácter público como privado las cuales serán descritas a continuación

8.4.1.1. Créditos CORFO de Inversión

Financia proyectos de inversión a través de leasing o créditos, hasta en 100% con un plazo mínimo de 3 años. En un porcentaje menor puede financiar capital de trabajo asociado a la inversión (hasta 30%), también entrega la posibilidad de refinanciar créditos destinados a inversión. Pueden acceder a este tipo de financiamiento empresas representadas por

personas naturales y/o jurídicas productoras de bienes y servicios, con ventas anuales hasta UF 100.000 sin IVA. Las tasas de interés máximas ofertadas a los clientes finales oscilan entre 8,7% y 13% anual. Algunas instituciones financieras que entregan este tipo de financiamiento son Banco de Chile, BBVA, BCI, Banco del Desarrollo, Banco Estado, Banco Santander y Banco Security.

En este caso se optó por tomar un crédito con Banco Estado, con una tasa de interés anual de un 17% y una tasa de 1,4% de carácter mensual, revisar anexo 22.

8.4.1.2. Inversionistas Ángeles

La Red de Inversionistas Ángeles de Chile está abierta a emprendedores con ideas de negocios innovadoras en diversas industrias y que cumplan con requisitos esenciales para el éxito. A continuación, se destacan los principales requerimientos para acceder a este tipo de financiamiento:

- Crear o agregar valor significativo para los clientes, resolviendo un problema o una necesidad importante para la sociedad y por lo cual existe la disposición a pagar.
- Empresa establecida o en etapa de desarrollo temprano que cuente con un plan de negocios elaborado, entregando un producto desarrollado y técnicamente validado.
- Poseer ventaja competitiva en el producto o modelo de negocios.
- Tener acceso a un mercado relevante con márgenes y rentabilidad altos.
- Poseer un flujo de caja neto sólido, con recuperación de la inversión temprana y un alto retorno para los inversionistas (mayor al 30% de la inversión).
- Contar con potencial para convertirse en un negocio exitoso, con alta rentabilidad y con proyecciones internacionales.
- Entre otros.

Una vez seleccionadas, las empresas son evaluadas y preparadas siguiendo un serio y estricto proceso antes de ser presentadas a los inversionistas. Luego se realiza una reunión emprendedor-inversionista, organizando rondas de financiamiento, apoyando la

estructuración de acuerdos y haciendo seguimiento posterior a la inversión, asegurando la calidad y acotando el riesgo de los emprendimientos.

Es importante mencionar que CORFO organiza anualmente un encuentro para la promoción de proyectos de ERCN, la cual significa un punto de encuentro y negocios entre los diferentes actores del mercado como los son; autoridades, promotores y propietarios de proyectos, inversionistas, consultores, entre otros.

8.4.1.3. Inversión Própia

Se entregara un total de un 40% de inversión propia la cual está dividida entre las 5 gerencias correspondientes de esta área donde cada una tendrá un 8% de adquisición de la empresa donde estas personas entregara el aporte correspondiente para el desarrollo de la inversión inicial a comenzar.

8.5. Costo Capital

Para calcular el costo de capital de este proyecto se ha definido una inversión inicial de \$1.146.400.737 la cual está compuesta por inversión en activos fijos, como maquinaria (pista de hielo), la construcción del recinto e inversión en capital de trabajo inicial (\$154.347.462), por lo tanto, se han designado las fuentes de financiamiento de la siguiente manera, 80% proveniente de recursos propios, está siendo dividida en un 40 por Capital Adventure y el otro 40% correspondiente a inversión propia, por el ultimo el 20% será financiada a través de deuda.

8.5.1. Recursos Propios

Del valor total que corresponde a \$ 1.146.400.737 se tendrá claro que el 80% (\$917.120.589) será dividido en un 40% por Capital Adventure valor que se adjudica a un total de \$366.848.236 el cual será el mismo valor para el otro 40% que entregará por parte de los socios desarrolladores del proyecto. Donde estos tendrán un retorno de un 30% sobre las utilidades del proyecto.

8.5.2. Apalancamiento

\$229.280.147, el financiamiento por deuda se obtendrá a través de un crédito de inversión en Banco Estado a un total de 48 meses, donde la tasa de interés nominal es del 17% anual, de este modo la cuota mensual del préstamo será de \$6.592.188. Finalmente, el costo promedio ponderado del capital, WACC por sus siglas en inglés (Weighted Average Cost of Capital), equivalente a un 7,97%. Donde K_e representa el rendimiento esperado para los recursos propios; K_d el costo financiero asociado a la deuda; E es el monto de la inversión proveniente de recursos propios, D es el monto de la inversión equivalente al financiamiento por medio de deuda y T representa la tasa impositiva o impuesto corporativo aplicable al proyecto. Para el cálculo del WACC.

Tabla 61: Financiamiento

Financiamiento	
K_e	9,48%
Wacc	8,73%
K_d	7,80%

Fuente: Elaboración propia

8.6. Evaluación Financiera

Por medio de la evaluación financiera se busca juzgar el proyecto desde la perspectiva del objetivo de generar rentabilidad financiera y analizar los flujos de caja generados. Esta evaluación es pertinente para determinar la capacidad financiera del proyecto y la rentabilidad del capital propio invertido en él, así como juzgar si el proyecto cumple sus objetivos de generar K_e 9,48% K_d 7,80% E \$917.120.589 D \$229.280.147 t 20% WACC 8,73% un retorno a los diferentes actores que participan en su ejecución y financiamiento.

8.7. Análisis de Sensibilidad

El análisis de sensibilidad incluye la sensibilización de la rentabilidad del proyecto con respecto a una serie de factores, por medio de esta herramienta se podrán elaborar acciones futuras preventivas y planificadas para el proyecto. Al aplicar el análisis se utilizan dos factores que a juicio de los evaluadores del proyecto son los más relevantes debido a su impacto sobre los flujos de caja y la creación de valor para los accionistas y acreedores del proyecto, los factores a sensibilizar es importante mencionar que el modelo de

sensibilización utilizado es el análisis unidimensional, el cual busca la variación máxima de un factor para que el VAN del proyecto continúe siendo atractivo para el inversionista, es decir, hasta qué punto pueden variar estos factores para que el VAN sea mayor que cero.

8.7.1. Sensibilización del Precio de Deporte en Pista de Hielo

Para esta situación se sensibilizo en base al precio y planes que ECO RINK S.A. ofrece los cuales se dividen en 4 categorías. Donde se pueden observar los 3 planes bases que existen los cuales corresponden a 8 clases por mes, 12 clases por mes y el plan profesional, y como último las clases particulares y colectivas.

En las tablas que serán descritas a continuación se puede observar el desarrollo de sensibilidad presente donde se escogieron 3 diferentes colores para dar las opciones a los escenarios correspondientes los cuales son; pesimista (rojo), probable (amarillo) y por ultimo optimo (verde)

Tablas 62 – 65: Sesibilización Clases Particulares o colectivas

Cantidad	Precio	Ingresos anuales	VAN	TIR
230	\$ 20.000	\$ 55.200.000	-\$ 589.235.761	-
230	\$ 25.000	\$ 69.000.000	-\$ 512.717.377	-
230	\$ 31.250	\$ 86.250.000	-\$ 417.069.396	-
230	\$ 34.375	\$ 94.875.000	-\$ 369.245.406	-
230	\$ 37.813	\$ 104.362.500	-\$ 316.639.017	-
230	\$ 41.594	\$ 114.798.750	-\$ 258.771.988	-30%
230	\$ 45.753	\$ 126.278.625	-\$ 195.118.257	-15%
230	\$ 50.328	\$ 138.906.488	-\$ 125.099.153	-5%
230	\$ 55.361	\$ 152.797.136	-\$ 48.078.139	4%
230	\$ 60.897	\$ 168.076.850	\$ 36.644.977	13%
230	\$ 66.987	\$ 184.884.535	\$ 129.840.405	21%

Fuente: Elaboración propia.

Planes de 8 clases

Cantidad	Preccio	Ingresos anuales	VAN	TIR
150	\$100.000	\$ 180.000.000	-\$916.787.652	-
150	\$125.000	\$ 225.000.000	-\$667.271.181	-
150	\$156.250	\$ 281.250.000	-\$355.375.592	-67%
150	\$171.875	\$ 309.375.000	-\$199.427.798	-11%

150	\$189.063	\$ 340.312.500	-\$27.885.224	7%
150	\$207.969	\$ 374.343.750	\$160.811.607	22%
150	\$228.766	\$ 411.778.125	\$368.378.122	37%
150	\$251.642	\$ 452.955.938	\$596.701.287	51%
150	\$276.806	\$ 498.251.531	\$847.856.770	66%

Fuente: Elaboración propia.

Planes de 12 clases

Cantidad	Precio	Ingresos anuales	VAN	TIR
100	\$ 120.000	\$ 144.000.000	-\$ 1.116.400.828	-
100	\$ 150.000	\$ 180.000.000	-\$ 916.787.652	-
100	\$ 187.500	\$ 225.000.000	-\$ 667.271.181	-
100	\$ 206.250	\$ 247.500.000	-\$ 542.512.945	
100	\$ 226.875	\$ 272.250.000	-\$ 405.278.886	
100	\$ 249.563	\$ 299.475.000	-\$ 254.321.421	-19%
100	\$ 274.519	\$ 329.422.500	-\$ 88.268.210	1%
100	\$ 301.971	\$ 362.364.750	\$94.390.323	17%
100	\$ 332.168	\$ 398.601.225	\$ 295.314.709	32%
100	\$ 365.384	\$ 438.461.348	\$ 516.331.533	46%
100	\$ 401.923	\$ 482.307.482	\$ 759.450.040	61%

Fuente: Elaboración propia

Plan Profesional

Cantidad	Precio	Ingresos anuales	VAN	TIR
50	\$ 150.000	\$ 90.000.000	-\$ 1.415.820.594	-
50	\$ 187.500	\$ 112.500.000	-\$ 1.291.062.358	-
50	\$ 234.375	\$ 140.625.000	-\$ 1.135.114.564	-
50	\$ 257.813	\$ 154.687.500	-\$ 1.057.140.667	-
50	\$ 283.594	\$ 170.156.250	-\$ 971.369.380	-
50	\$ 311.953	\$ 187.171.875	-\$ 877.020.964	-
50	\$ 343.148	\$ 205.889.063	-\$ 773.237.707	-
50	\$ 377.463	\$ 226.477.969	-\$ 659.076.124	-
50	\$ 415.210	\$ 249.125.766	-\$ 533.498.383	-
50	\$ 456.731	\$ 274.038.342	-\$ 395.362.868	-
50	\$ 502.404	\$ 301.442.176	-\$ 243.413.801	-18%
50	\$ 552.644	\$ 331.586.394	-\$ 76.269.828	2%
50	\$ 607.908	\$ 364.745.033	\$ 107.588.543	18%
50	\$ 668.699	\$ 401.219.537	\$ 309.832.751	33%
50	\$ 735.569	\$ 441.341.490	\$ 532.301.380	47%

Fuente: Elaboración Propia.

9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Como se pudo observar en nuestro plan de negocios el desarrollo presentando puede generar alternativas concretas para futuros inversionistas, demostrando que la industria de las pistas de hockey sobre hielo presenta un crecimiento dentro del ámbito deportivo, pudiendo crear un nuevo espacio y consistente dentro de Sudamérica. Los estudios externos de la compañía lo avalan, demostrando también que ocupar estrategias complementarias en materias internas de la empresa se pueden generar los beneficios esperados.

El plan de negocios elaborado expuso los fundamentos y elementos necesarios para la creación de una pista de hockey sobre hielo en la comuna de Calera de Tango llamada ECO RINK S.A. acorde a la utilización de estrategias que se complementan directamente con los objetivos que se propusieron en el proyecto, brindándonos ventajas competitivas como la tecnología e infraestructura las cuales nos sirven para desarrollar de manera correcta los objetivos estipulados. Todo esto proyectado a un horizonte de 5 años, en el cual tras pasado este tiempo generará un plan de crecimiento, con una estrategia de desarrollo de mercado.

Esto viene complementado con el estudio del plan de marketing en el cual se entregaron datos relevantes para la conformación de potenciales clientes y mercados metas, a través de estrategias de desarrollo del marketing, pudiendo también generar estimaciones como la demanda del servicio.

Dentro del área de recursos humanos se espera capital humano acorde al funcionamiento de la organización, debido a que como pudimos evidenciar durante el desarrollo del plan de negocios, se necesitan colaboradores con alto grado de conocimiento y práctica en el deporte que se está enfocando.

El plan de evaluación económica y financiera da prueba de la factibilidad del negocio, lo cual fue determinado a través de los criterios de rentabilidad ya que son adecuados para un proyecto de inversión, dado el valor actual neto de \$550.304.764 y la tasa interna de retorno es del 34,62%.

Como recomendación se debe prestar de todas maneras atención a los cambios gubernamentales o tecnológicos dentro país, debido a que esto repercutirá en el desarrollo

y potenciamiento de las variables que afectan directamente el desarrollo del plan descrito anteriormente.

10. BIBLIOGRAFÍA

Gobierno de Chile (2015). Encuesta Nacional de Hábitos de Actividad Física y Deportes 2015 en la población de 18 años y más. Recuperado de <http://www.mindep.cl/wp-content/uploads/2016/07/PRESENTACION-ENCUESTA-HABITOS-2015.pdf>

Andrade, R.B. (2017). Las peripecias detrás del hockey sobre hielo en Chile. Recuperado de <http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=366951>

Figueroa, J (2016). Electricidad, la revista energética de Chile. Recuperado de <http://www.revistaei.cl/2016/04/22/chile-inicia-implementacion-de-su-plan-de-adaptacion-al-cambio-climatico-para-periodo-2017-2022/#>

Federación Internacional de Hockey sobre Hielo,(2014). Recuperado de https://www.ecured.cu/Federaci%C3%B3n_Internacional_de_Hockey_sobre_Hielo

World Bank Group (2018). Recuperado de <http://www.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/media/Annual-Reports/English/DB2018-Full-Report.pdf>

https://biblioguias.uam.es/citar/estilo_apa

- **Referencias Plan de marketing**

Encuesta Nacional de hábitos de Actividad Física y deportes en la población Chilena , (2016).Recuperado de

http://www.mindep.cl/wp-content/uploads/2016/07/INFORME-FINAL-ENCUESTA-DEPORTES-COMPLETO_.pdf

Valores clases de hockey, (2017) Recuperado de

<http://www.hockeychile.cl/>

- **Operaciones**

[Karen Krajewski. \(2008\). Administración de operaciones. Pearson: Prentice Hall.](#)

- **Referencias RRHH**

Ausentismo - Benjamín Villaseñor. (2014). Ausentismo laboral, costos y consecuencias. 13/12/2018, de Uhma Salud Sitio web: <https://www.uhmasalud.com/blog/ausentismo-laboral-costos-y-causas-de-las-ausencias-al-trabajo>

Capacitación 1- Global Otec. (2018). Cursos de capacitación. 15/12/2018, de RedCapacitacion Sitio web: <http://www.redcapacitacion.cl/centro/global-otec/2430/>

Desvinculación – Cristian Vega Torriani. (2017). Causales de despido. 15/12/2018, de AIJ Abogados Sitio web: <https://www.aijabogados.cl/causales-de-despido/>

- **Aspectos legales**

Leyes tributarias, comerciales, laborales y ambientales actualizadas, (2018) Recuperado de <https://www.leychile.cl/>

Dirección de obras municipales, (2018). Municipalidad Calera de Tango. Recuperado de <http://www.municipalidaddetango.cl/municipalidad/dom>

Certificación - LRQA España. (2017). ISO 14001 Sistemas de Gestión Ambiental. 15/12/2018, de LRQA Business Assurance Sitio web: <http://www.lrqa.es/certificaciones/iso-14001-medioambiente/>

- **Finanzas**

Ministerio del Deporte (2018)

www.mindep.cl

Indicadores de Pib (2017) Banco Mundial

www.bancomundial.cl

Videos Clases financieras profesor Cuevas (2018)

11. ANEXOS

11.1. Anexos Plan de Marketing

ANEXO 1 Uniforme deportivo niveles ECO RINK y profesor



ANEXO 2 Cotización Diseño, Mantenimiento y Hosting de página.

Estimada Bárbara:

Es un placer poder para nosotros poder ser parte de su proceso creativo y apoyar con herramientas de marketing que sabemos que harán que su empresa logre el éxito esperado.

Te dejamos del valor de una pagina muy completa y que cumple con lo solicitado:

- **Diseño adaptado para todos los dispositivos**
- **Diseño estético**
- **Jerarquías y enlaces bien ejecutados**
- **Motor de búsqueda**
- **Pago online**
- **Capacidad de almacenaje (memoria)**
- **Acceso directo a redes sociales**



CON RESPECTO A SU CONSULTA DE MANTENCIÓN LE COMENTO QUE TIENE HOSTING MÁS MANTENCIÓN A UN VALOR DE \$ 400.000 MENSUAL

ANEXO 3 Cotización Gigantografía



COTIZACION

Estimado/a
Presente

24 de octubre de 2018

Nuestro Servicio

En **OOH Publicidad** concentramos todos los espacios publicitarios de vía pública en Chile. Encuentra soportes tradicionales como letreros publicitarios, pantallas digitales, paletas y paraderos o publicidad en buses; además de soportes no tradicionales como camiones LED, buildings, walkers, publicidad en bencineras, farmacias y malls.

Recomendamos los formatos publicitarios adecuados para lograr sus objetivos comunicacionales, con una planificación acorde a sus necesidades y presupuesto. Disminuimos el tiempo dedicado a la implementación y verificación del plan de medios, coordinando el envío de material y enviando certificaciones de la campaña una vez salga publicado el anuncio.

Propuesta

Nombre de la Oferta

Cotización ECOICE - Letreros y Camineros - Calera de Tango

<http://oohpublicidad.cl/cotizaciones/cotizacion-ecoice-letreros-y-camineros-calera-de-tango>

VALOR: \$3.000.000

11.2. Anexos Plan de Recursos Humanos ANEXO 4 Descripción de cargos

NOMBRE DEL CARGO:	Gerente general
SUPERVISA A:	Jefe de finanzas
	Jefe de operaciones
	Jefe de marketing
	Jefe de recursos humanos
RESUMEN DEL CARGO:	Es la principal autoridad dentro de la organización, será responsable de liderar y coordinar las funciones de la planificación estratégica. Sus principales funciones son organizar, dirigir, controlar, coordinar, analizar, calcular y deducir el trabajo de la empresa.
ACTIVIDADES	Planificar los objetivos generales y específicos para obtener un incremento

DEL	rentable de la
CARGO:	empresa a corto y largo plazo.
	Liderar la gestión estratégica de la organización.
	Alinear las jefaturas de cada área, con el fin de cumplir los objetivos organizacionales.
	Desarrollar y mantener relaciones con entes externos, como autoridades locales, socios
	estratégicos, fiscalizadores y reguladores.
	Dirigir el curso de acción, mediante la planeación, organización, implementación y control
	de las estrategias.
PERFIL Y REQUISITOS:	Profesional titulado de Ingeniería comercial.
	Experiencia laboral mínima de 4 años como ingeniero comercial a cargo de empresas.
	Nivel avanzado de inglés y español (escrito y oral).
	Alto grado de habilidades directivas como capacidad de liderazgo, comunicación efectiva,
	motivación para dirigir, trabajo en equipo, integridad moral y ética.
TIPO DE CONTRATO:	Indefinido.
REMUNERACIÓN:	\$1.200.000
HORARIO DE TRABAJO:	Lunes a viernes de 09:00 a 18:30 horas.

NOMBRE DEL CARGO:	Jefe área de operaciones
SUPERVISA A:	Entrenadores
	Asistentes deportivos
	Nutricionista
	Kinesiólogo
RESUMEN DEL CARGO:	Llevar a cabo la coordinación de las actividades propias del proceso operativo, mediante la
	gestión, coordinación y el control de las actividades a realizarse.
	Velar por el cumplimiento de los objetivos del área de operaciones.
ACTIVIDADES DEL	Supervisar que cada actividad programada se realice acorde al protocolo de la organización.
CARGO:	Guiar, coordinar, motivar y asistir a todos los que participantes de ECO RINK S.A.
	Alinear las áreas de operaciones, finanzas y recursos humanos con el fin de cumplir los
	objetivos organizacionales propuestos.
	Buscar continuamente mejoras en el proceso productivo.

	Dirigir y gestionar proyectos de mejora relacionados a los procesos y metodología empleada para aumentar la operatividad de las actividades llevadas a cabo.
PERFIL Y REQUISITOS:	Profesional titulado de pedagogía en educación física.
	Magíster en actividad física y gestión deportiva.
	Experiencia laboral de cuatro años mínimo comprobables en su desempeño.
	Nivel avanzado de inglés y español (escrito y oral).
	Alto grado de habilidades directivas como capacidad de liderazgo, comunicación efectiva, motivación para dirigir, trabajo en equipo, enfoque en el deporte olímpico y sustentabilidad.
TIPO DE CONTRATO:	Indefinido.
REMUNERACIÓN:	\$950.000
HORARIO DE TRABAJO:	Lunes a viernes de 09:00 a 18:30 horas.

NOMBRE DEL CARGO:	Jefe área de finanzas
SUPERVISA A:	Asistente
RESUMEN DEL CARGO:	Encargado de velar por las finanzas de la empresa, así como también evaluar y determinar las opciones de inversión. Debe elaborar y evaluar el presupuesto de la compañía y para cada una de sus áreas, asignando fondos requeridos para contar con el abastecimiento y servicios prestados por terceros que proveen la organización.
ACTIVIDADES DEL CARGO:	Encargado de desarrollar los estados financieros y otorgar soporte a todas las unidades, controlando y conservando la normativa contable de la empresa.
	Preparar y examinar los estados financieros de la organización, de acuerdo a los principios de contabilidad definidos y a la normativa vigente.
	Verificación de la realización presupuestaria de la empresa.
	Inspección y supervisión del control de gestión realizado por el asistente.
	Administración de las variables financieras como las gestiones de cobros, pagos, tesorería, etc.
	Evaluar las rentabilidades sobre las ventas de la empresa.
PERFIL Y REQUISITOS:	Profesional titulado de ingeniería comercial
	Experiencia laboral de tres años mínimo comprobables a cargo del área de finanzas.
	Nivel avanzado de inglés y español (escrito y oral).

	Alto grado de habilidades directivas como capacidad de liderazgo, comunicación efectiva,
	motivación para dirigir, trabajo en equipo, enfoque en el medio ambiente y sustentabilidad.
TIPO DE CONTRATO:	Indefinido.
REMUNERACIÓN:	\$950.000
HORARIO DE TRABAJO:	Lunes a viernes de 09:00 a 18:30 horas.

NOMBRE DEL CARGO:	Jefe área de marketing
SUPERVISA A:	Asistente
RESUMEN DEL CARGO:	Encargado de diseñar y generar estrategias sólidas a través del uso de herramientas publicitarias que incrementen el porcentaje y fidelización de clientes.
	Análisis de mercado, en relación a precios e innovaciones deportivas.
	Compromiso constante con el posicionamiento de la organización.
ACTIVIDADES DEL CARGO:	Representación y promoción de la organización en eventos deportivos, escolares, universitarios, de clubes, entre otros.
	Encargado de liderar los equipos de comunicación (gigantografías, personaje influyente, plataformas audiovisuales, página web).
	Principal ente preocupado de mantener la competitividad dentro del mercado, destinado a garantizar un punto de apoyo de la organización en la industria.
	Creación de informes, en base a resultados de clientes fidelizados, clientes nuevos, y de aquellos que desertaron.
PERFIL Y REQUISITOS:	Profesional titulado de ingeniería comercial
	Experiencia laboral de tres años mínimo comprobables a cargo del área de marketing.
	Nivel avanzado de inglés y español (escrito y oral).
	Alto grado de habilidades directivas como capacidad de liderazgo, comunicación efectiva, motivación para dirigir, trabajo en equipo, enfoque en el medio ambiente y sustentabilidad.
TIPO DE CONTRATO:	Indefinido.
REMUNERACIÓN:	\$950.000
HORARIO DE TRABAJO:	Lunes a viernes de 09:00 a 18:30 horas.

NOMBRE DEL CARGO:	Jefe área de recursos humanos
SUPERVISA A:	No aplica
RESUMEN DEL CARGO:	Es el encargado de proveer a la empresa del capital humano idóneo para su funcionamiento. Debe velar por el bienestar de los colaboradores mediante la generación de un clima laboral favorable. El jefe de esta área debe desarrollar una cultura organizacional sólida, capaz de llegar a cada uno de los colaboradores, transmitiendo la identidad y valores de la organización.
ACTIVIDADES DEL CARGO:	Elaborar políticas de remuneraciones. Generar instancias de desarrollo profesional y grupal, como capacitaciones y actividades que fomenten el compañerismo y la unión. Reclutar, contratar y mantener el personal apropiado para la empresa. Realizar inducción óptima para los colaboradores que se integren a la compañía. Crear un método efectivo para la evaluación de desempeño de todo el personal, incluyendo a los directivos.
PERFIL Y REQUISITOS:	Profesional titulado de ingeniería comercial o ingeniería en administración de recursos humanos. Experiencia laboral de tres años mínimo comprobables a cargo del área de marketing. Usuario nivel avanzado en Excel y Word. Nivel avanzado de inglés y español (escrito y oral). Alto grado de habilidades directivas como capacidad de liderazgo, comunicación efectiva, motivación para dirigir, trabajo en equipo, enfoque en el medio ambiente y sustentabilidad.
TIPO DE CONTRATO:	Indefinido.
REMUNERACIÓN:	\$950.000
HORARIO DE TRABAJO:	Lunes a viernes de 09:00 a 18:30 horas.

NOMBRE DEL CARGO:	Asistente
SUPERVISA A:	No aplica

RESUMEN DEL CARGO:	Estará encargado de asistir al gerente general y a los jefes de cada área, otorgando un servicio de calidad, en forma eficiente y que facilite el trabajo en equipo.
ACTIVIDADES DEL CARGO:	Manejo de redes sociales (instagram, facebook, twitter). Atención de llamados telefónicos. Contratación de planes para nuevos usuarios. Recepción de proveedores. Prestación de contratos para colaboradores que trabajen por honorarios.
PERFIL Y REQUISITOS:	Persona titulada de secretariado. Trabajo en equipo, responsabilidad, preocupación por el medio ambiente, honestidad, ética y capacidad de adaptabilidad. Excelente comunicación escrita y verbal. Uso nivel intermedio de Excel y Word.
TIPO DE CONTRATO:	Indefinido.
REMUNERACIÓN:	\$400.000
HORARIO DE TRABAJO:	Lunes a viernes de 10:00 a 19:30 horas.

NOMBRE DEL CARGO:	Entrenadores de hockey sobre hielo
SUPERVISA A:	Asistentes deportivos
RESUMEN DEL CARGO:	Es la persona encargada de la dirección, instrucción y entrenamiento de deportistas ya sea a nivel individual o colectivo. Además de ejercer una labor física y técnica, puede ejercer una labor psicológica, otorgando un apoyo importante al deportista, sobre todo en competiciones. Selección de estrategias apropiadas para cada deportista, según el nivel en que se encuentre.
ACTIVIDADES DEL CARGO:	Seleccionar de acuerdo a aptitudes técnicas, físicas y anímicas el nivel donde se incorporará cada nuevo deportista (básico, medio o avanzado). Es el encargado de elaborar proyectos, determinar que estrategias adoptará equipo dentro de la competición, si alguno ha de ser sustituto, y que suplente le sustituirá. Cómo se pretende llegar a un nivel olímpico, el entrenador es quien ejercerá de portavoz antes los medios de comunicación, ruedas de prensa y otro tipo de intervenciones.

PERFIL Y REQUISITOS:	Profesional titulado de técnico deportivo.
	Contar con máster en entrenamiento deportivo y especializado en hockey sobre hielo.
	Experiencia laboral de 3 años mínimo como profesor de hockey sobre hielo.
	Nivel básico de inglés y español (oral y escrito).
	Alto grado de habilidades directivas como capacidad de liderazgo, comunicación efectiva,
	motivación para dirigir, trabajo en equipo, enfoque en el medio ambiente y sustentabilidad.
TIPO DE CONTRATO:	Indefinido
REMUNERACIÓN:	\$730.000
HORARIO DE TRABAJO:	Lunes a sábado de 08:00 a 15:30 / 13:30 a 21:00 horas

NOMBRE DEL CARGO:	Técnicos deportivos
SUPERVISA A:	No aplica
RESUMEN DEL CARGO:	Ayudante directo del entrenador de hockey sobre hielo.
	Es considerado entrenador, pero con menor grado de responsabilidad que este.
	Asistir al entrenador en caso de cualquier emergencia.
ACTIVIDADES DEL CARGO:	Técnico de nivel superior capacitado para organizar y desarrollar acciones en el ámbito de la actividad física deportivo-recreativa.
	Apoyo en administración y gestión de las actividades programadas por la organización.
	Complementar al entrenador en la elaboración de proyectos.
PERFIL Y REQUISITOS:	Profesional titulado de pedagogía en educación física.
	Experiencia laboral de 3 años mínimo como asistente deportivo.
	Nivel básico de inglés y español (oral y escrito).
	Alto grado de habilidades directivas como capacidad de liderazgo, comunicación efectiva,
	motivación para dirigir, trabajo en equipo, enfoque en el medio ambiente y sustentabilidad.
TIPO DE CONTRATO:	Indefinido
REMUNERACIÓN:	\$500.000
HORARIO DE TRABAJO:	Lunes a sábado de 08:00 a 15:30 / 13:30 a 21:00 horas


NOMBRE DEL	Kinesiólogo
-------------------	--------------------

CARGO:	
SUPERVISA A:	No aplica
RESUMEN DEL CARGO:	A través de un proceso reflexivo basado en el razonamiento clínico, sobre los hallazgos obtenidos en la evaluación del paciente, determina y prioriza los objetivos de intervención.
	Fomentar un estilo de vida saludable, y programas de bienestar orientados a generar condiciones de vida sustentables a través de mayor actividad física.
ACTIVIDADES DEL CARGO:	Dentro de sus principales funciones se encuentra: tratar dolores, mejorar la postura, recuperar el esquema corporal, prevenir y recuperar lesiones, mejorar los patrones de movimiento y coordinación, aumentar la colaboración entre el sistema muscular y el sistema nervioso, y reducir los tiempos de recuperación tras la práctica deportiva.
	Iniciar a los clientes en un plan de ejercicios, realizando rutinas personalizadas, las cuales están orientadas al cumplimiento de metas propuestas entre el paciente y el kinesiólogo.
PERFIL Y REQUISITOS:	Profesional titulado de kinesiología.
	Especialista en kinesiología del deporte (diplomado o magíster).
	Experiencia laboral de 3 años mínimo como kinesiólogo.
	Nivel básico de inglés y español (oral y escrito).
	Alto grado de habilidades directivas como capacidad de liderazgo, comunicación efectiva, motivación para dirigir, trabajo en equipo, enfoque en el medio ambiente y sustentabilidad.
TIPO DE CONTRATO:	Indefinido
REMUNERACIÓN:	\$750.000
HORARIO DE TRABAJO:	Lunes a viernes de 10:00 a 19:30 horas.


NOMBRE DEL CARGO:	Nutricionista deportivo
SUPERVISA A:	Clientes de la organización
RESUMEN DEL CARGO:	Profesional especializado en nutrición deportiva.
	Especialista en cubrir los ciclos del deporte; descanso, fase activa y la recuperación
ACTIVIDADES	Evaluar y analizar prácticas dietarias, composición corporal y balance de

DEL	energía de los
CARGO:	deportistas en el contexto del desempeño atlético y de salud.
	Aconsejar a los deportistas para optimizar la nutrición durante el entrenamiento,
	competencia, recuperación del ejercicio, manejo de peso, hidratación, suplementación,
	desórdenes alimentarios y sistema inmunológico.
	Desarrollar planes de alimentación personalizados promoviendo alcanzar sus metas.
	Educar en la selección de alimentos; lectura de etiquetas nutricionales y preparación.
PERFIL Y REQUISITOS:	Profesional titulado de nutrición y dietética
	Especialista en nutrición deportiva (magíster o diplomado).
	Experiencia laboral de tres años mínimo comprobables en el área de nutrición deportiva.
	Nivel básico de inglés y español (escrito y oral).
	Alto grado de habilidades directivas como capacidad de liderazgo, comunicación efectiva,
	motivación para dirigir, trabajo en equipo, enfoque en el medio ambiente y sustentabilidad.
TIPO DE CONTRATO:	Indefinido
REMUNERACIÓN:	\$550.000
HORARIO DE TRABAJO:	Lunes a viernes de 10:00 a 19:30 horas.

ANEXO 5 Detalle de Capacitaciones

LIDERAZGO Y TRABAJO EN EQUIPO	
Centro de capacitación	 GLOBAL OTEC RESOURCES
Descripción	<p>El liderazgo y trabajo en equipo, es un tema crucial hoy en día en donde las fronteras se han abierto al comercio global; donde las organizaciones y empresas permanentemente se encuentran en una constante lucha por ser cada vez más competitivas, lo que ha generado que las personas que las conforman sean eficientes y capaces de dar mucho de si para el bienestar de la organización o empresa. Al hablar de organizaciones y personas es indispensable mencionar a los conductores, los líderes de hoy, aquellos que logran el éxito de sus organizaciones y que orientan a sus subordinados a</p>

	<p>conseguirlo. El líder como toda persona posee muchos defectos y virtudes que debe conocer, esto implica mirar primero dentro de uno mismo, conocerse para luego entender a los demás y reflejar lo que quiere lograr, lo que busca alcanzar con los demás para conseguir el éxito. Este análisis nos llevara a entendernos para luego conocer a los demás y de esta forma mejorar nuestro desempeño como líderes que somos, sea para beneficio personal y/o de nuestra organización.</p>
Contenidos	<p>Características, responsabilidades del director y del líder Diferencias, características de un equipo, evolución de grupo a equipo, cómo reconocerlas, actuación del líder en cada fase, reconocer los diferentes roles, su utilización en los equipos. Decálogo de la delegación eficaz, liderazgo situacional: concepto, práctica de la delegación utilizando el liderazgo situacional. Proceso, herramientas, estilos de resolución de conflictos, conflictos entre equipos. Habilidades técnicas y de relación interpersonal, responsabilidad individual y mutua, implicación, comunicación, plan de mejora, motivación, conceptos, herramientas.</p>
Otros Datos	<p>Área: Sector industrial, Otros. Dirigida a: Gerentes, jefes de área. Relator: Arnaldo Casas del Valle Horas teóricas: 16 Horas prácticas: 19 Modalidad: presencial Valor referencial por persona: \$ 175.000</p>

ENTRENAMIENTO DEPORTIVO	
Centro de capacitación	
Descripción	<p>El entrenamiento deportivo se considera un proceso científico y pedagógico que necesita comprender y aplicar teorías científicas de otras disciplinas como las ciencias aplicadas al deporte. Este curso te permite acceder a las últimas tendencias temáticas que te permitirán desarrollarte de mejor manera y a la vanguardia en los contenidos y procedimientos técnicos necesarios para tu quehacer profesional, beneficios: Curso certificado por el Comité Olímpico de Chile. Contamos con un equipo de profesores de primer nivel con una vasta experiencia en el mundo deportivo.</p>
Contenidos	<p>Bases Anatómicas para el Análisis del Movimiento Humano Proceso de Desarrollo para el Aprendizaje Motor Capacidades Condicionantes Movimiento Olímpico</p>

Fisiología del Ejercicio
 Evaluación Física y Técnica
 Fundamento de la Planificación Deportiva
 Nutrición Deportiva
 Detección de Talentos e Iniciación Deportiva
 Metodología del Entrenamiento Deportivo

Otros Datos Área: Desarrollo deportivo y alto rendimiento nacional.
 Dirigida a: Entrenadores, técnicos deportivos, kinesiólogo y nutricionista deportivo.
 Relatores: Emilio Jofre, Carolina Pardo, Mario Fuentes, Tomás Herrera, Silvia Castro, Jaime Moys y Carlos Morales.
 Horas teóricas: 96
 Horas prácticas: 100
 Modalidad: presencial y online.
 Valor referencial por persona: \$ 64.000

11.3. Anexos Plan de Finanzas

Anexo 6: PIB entre Chile y Rumania

Rumanía		Chile			
Cuentas Nacionales - Gobierno					
PIB Trim Per Capita [+]	III Trim 2015	2.040€	3.349€	III Trim 2018	PIB Trim Per Capita [+]
PIB anual [+]	2017	187.517M.€	247.853M.€	2017	PIB anual [+]
PIB Per Capita [+]	2017	9.500€	13.483€	2017	PIB Per Capita [+]
PIB Trimestral [+]	III Trim 2015	40.535M.€	61.566M.€	III Trim 2018	PIB Trimestral [+]
Deuda total (M.€) [+]	2017	64.647	47.537	2016	Deuda total (M.€) [+]
Deuda (%PIB) [+]	2017	35,10%	21,04%	2016	Deuda (%PIB) [+]
Deuda Per Cápita [+]	2017	3.311€	2.613€	2016	Deuda Per Cápita [+]
Déficit (M.€) [+]	2017	-5.399	-5.989	2016	Déficit (M.€) [+]
Déficit (%PIB) [+]	2017	-2,90%	-2,65%	2016	Déficit (%PIB) [+]
G. Público (M.€) [+]	2017	63.162,1	57.082,9	2016	G. Público (M.€) [+]

Anexo 7: Plataforma de análisis de datos

Estadísticas de la regresión						
	Grados de libertad	Suma de cuadrados	Promedio de los cuadrados	F	Valor crítico de F	
Coefficiente de correlación múltiple	0,999932502					
Coefficiente de determinación R ²	0,999865008					
R ² ajustado	0,999840464					
Error típico	30,40577679					
Observaciones	14					

ANÁLISIS DE VARIANZA						
	Grados de libertad	Suma de cuadrados	Promedio de los cuadrados	F	Valor crítico de F	
Regresión	2	75324989,09	37662494,54	40737,73473	5,20822E-22	
Residuos	11	10169,62388	924,511262			
Total	13	75335158,71				

	Coefficientes	Error típico	Estadístico t	Probabilidad	Inferior 95%	Superior 95%	Inferior 95,0%	Superior 95,0%
Intercepción	-4097,018259	75,90975372	-53,97222436	1,08859E-14	-4264,094501	-3929,942018	-4264,094501	-3929,942018
Variable X 1	0,054999264	0,026096965	2,10749659	0,058831496	-0,002439768	0,112438296	-0,002439768	0,112438296
Variable X 2	0,021997106	0,001038069	21,1904014	2,87175E-10	0,019712331	0,024281881	0,019712331	0,024281881

Anexo 8: Tabla de ingresos

Ingresos por Evento y arriendo (\$) (Cap. Max 2076 Personas)				
Item	Valor Unitario	Valor total	Anual	
Entrada normal (2000)	\$ 15.000	\$ 30.000.000	\$ 60.000.000	
Arriendo de pista	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 96.000.000	
Arriendo de pista por hora	\$ 100.000	\$ 2.000.000	\$ 200.000.000	
Precio estacionamiento (118)	\$ 3.500	\$ 413.000	\$ 9.912.000	
Arriendo cafeteria	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 24.000.000	
Arriendo local	\$ 3.500.000	\$ 3.500.000	\$ 42.000.000	
			\$ 431.912.000	

Ingreso por programa de Clases de Hockey				
Item	Q de Clientes	Valor unitario	Valor Mensual	Anual
Plan Profesional	50	\$ 150.000	\$ 7.500.000	\$ 90.000.000
Particulares	80	\$ 20.000	\$ 1.600.000	\$ 19.200.000
Clases Colectivas	150	\$ 20.000	\$ 3.000.000	\$ 36.000.000
Plan mensual 8 clases	150	\$ 100.000	\$ 15.000.000	\$ 180.000.000
Plan mensual 12 clases	100	\$ 120.000	\$ 12.000.000	\$ 144.000.000
		530	\$ 39.100.000	\$ 469.200.000

Desde 5 año habrán ingresos para patinaje libre				
	Q clientes	valor	Total Mensual	Valor Anual
Valor de 1 hora	3.000	\$ 10.000	\$ 30.000.000	\$ 360.000.000
				\$ 360.000.000

Ingreso desde 2 año	Cantidad	Valor Mensual	Valor anual
Ingreso por publicidad	5	\$ 2.000.000	\$ 24.000.000
Matricula desde	380	\$ 50.000	\$ 600.000
			\$ 24.600.000

Total Ingresos por año	\$ 901.112.000
Total Ingresos desde 2 año	\$ 925.712.000

Anexo 9: Flujo de caja no financiado

Items	0	1	2	3	4	5
INGRESOS		\$ 901.112.000	\$ 937.894.400	\$ 990.154.240	\$ 1.046.394.176	\$ 1.106.974.841
COSTOS TOTALES		\$ 308.694.925	\$ 347.018.942	\$ 392.922.072	\$ 449.950.572	\$ 546.219.565
Margen Operacional		\$ 592.417.075	\$ 590.875.458	\$ 597.232.168	\$ 596.443.604	\$ 560.755.276
Depreciación		\$ 20.696.771	\$ 20.696.771	\$ 20.696.771	\$ 20.696.771	\$ 20.696.771
Utilidad Antes de Impuestos		\$ 571.720.304	\$ 570.178.687	\$ 576.535.396	\$ 575.746.832	\$ 540.058.505
Amort. Intangible		\$ 11.278.012	\$ 11.278.012	\$ 11.278.012	\$ 11.278.012	\$ 11.278.012
Impuesto (27%)		\$ 154.364.482	\$ 153.948.246	\$ 155.664.557	\$ 155.451.645	\$ 145.815.796
Utilidad Después de Impuestos		\$ 406.077.810	\$ 404.952.429	\$ 409.592.827	\$ 409.017.175	\$ 382.964.696
Amort. Intangible		\$ 11.278.012	\$ 11.278.012	\$ 11.278.012	\$ 11.278.012	\$ 11.278.012
Depreciación		\$ 20.696.771	\$ 20.696.771	\$ 20.696.771	\$ 20.696.771	\$ 20.696.771
Valor de Desecho						\$ 439.349.529
Capital de Trabajo	\$ 154.347.462					\$ 154.347.462
Inversiones	\$ 1.146.400.737					
Flujo de Caja	\$ -1.300.748.199	\$ 438.052.593	\$ 436.927.213	\$ 441.567.611	\$ 440.991.959	\$ 1.008.636.471
ROI		1,919	1,703	1,520	1,326	1,027
VAN	\$ 1.300.748.199	\$ 3.349.913.143				
TIR		27%				

Anexo 10: Flujo de Caja Financiero

Items	0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
Eventos (2)		\$ 69.912.000	\$ 83.894.400	\$ 92.283.840	\$ 101.512.224	\$ 111.663.446
Arriendo Pista		\$ 96.000.000	\$ 98.880.000	\$ 101.846.400	\$ 104.901.792	\$ 108.048.846
Arriendo x Hora		\$ 200.000.000	\$ 200.000.000	\$ 220.000.000	\$ 242.000.000	\$ 266.200.000
Arriendo Cafeteria		\$ 24.000.000	\$ 24.720.000	\$ 25.461.600	\$ 26.225.448	\$ 27.012.211
Arriendo Local		\$ 42.000.000	\$ 43.260.000	\$ 44.557.800	\$ 45.894.534	\$ 47.271.370
Ventas de Planes		\$ 414.000.000	\$ 426.420.000	\$ 439.212.600	\$ 452.388.978	\$ 465.960.647
Clases Colectivas y Part.		\$ 55.200.000	\$ 60.720.000	\$ 66.792.000	\$ 73.471.200	\$ 80.818.320
Patinaje Libre						\$ 360.000.000
Total Ingresos		\$ 901.112.000	\$ 937.894.400	\$ 990.154.240	\$ 1.046.394.176	\$ 1.106.974.841
Costos Fijos Operaciones		\$ 13.162.438	\$ 15.062.438	\$ 19.581.169	\$ 25.455.520	\$ 33.092.176
Costos Fijos Marketing		\$ 42.487.240	\$ 46.735.964	\$ 51.409.560	\$ 56.550.516	\$ 61.825.775
Costos Fijos RRHH		\$ 170.200.193	\$ 176.157.200	\$ 182.322.702	\$ 188.703.997	\$ 195.308.636
Costos Generales Fijos		\$ 72.525	\$ 79.052	\$ 86.167	\$ 93.922	\$ 102.375
Costos Variable		\$ 7.726.243	\$ 10.044.116	\$ 13.057.351	\$ 16.974.556	\$ 22.066.923
Operaciones		\$ 40.972.331	\$ 53.264.030	\$ 69.243.239	\$ 90.016.211	\$ 117.021.075
RRHH		\$ 5.200.000	\$ 8.140.000	\$ 8.424.900	\$ 8.719.772	\$ 11.335.703
Gastos Generales		\$ 28.873.955	\$ 37.536.142	\$ 48.796.984	\$ 63.436.079	\$ 82.466.903
Total Costos V.		\$ 82.772.529	\$ 108.984.288	\$ 139.522.474	\$ 179.146.618	\$ 232.890.603
Sumatoria Costos T		\$ 308.694.925	\$ 347.018.942	\$ 392.922.072	\$ 449.950.572	\$ 546.219.565
Depreciación		\$ 2.352.155	\$ 2.352.155	\$ 2.352.155	\$ 2.352.155	\$ 2.352.155
Depre. Pista de Hielo		\$ 15.798.600	\$ 15.798.600	\$ 15.798.600	\$ 15.798.600	\$ 15.798.600
Depre. Construcción		\$ 2.546.017	\$ 2.546.017	\$ 2,546.017	\$ 2,546.017	\$ 2,546.017
Interés		\$ 176.216.546	\$ 136.397.955	\$ 89.349.936	\$ 33.759.919	
Utilidad Bruta		\$ 395.503.758	\$ 433.780.732	\$ 487.185.461	\$ 541.986.914	\$ 540.058.505
Amort. Intangible		\$ 11.278.012	\$ 11.278.012	\$ 11,278.012	\$ 11,278.012	\$ 11,278.012
Impuesto (27%)		\$ 106.786.015	\$ 117.120.798	\$ 131.540.074	\$ 146.336.467	\$ 145.815.796
Utilidad Neta		\$ 277.439.731	\$ 305.381.922	\$ 344.367.374	\$ 384.372.435	\$ 382.964.696
Depreciación		\$ 2.352.155	\$ 2,352.155	\$ 2,352.155	\$ 2,352.155	\$ 2,352.155
Construcción		\$ 15.798.600	\$ 15,798.600	\$ 15,798.600	\$ 15,798.600	\$ 15,798.600
Pista de Hielo		\$ 2,546.017	\$ 2,546.017	\$ 2,546.017	\$ 2,546.017	\$ 2,546.017
Amort. Intangible		\$ 11,278.012	\$ 11,278.012	\$ 11,278.012	\$ 11,278.012	\$ 11,278.012
Amort. De La Deuda		\$ -219.314.727	\$ -259.133.318	\$ -306.181.337	\$ -361.771.354	
Valor desecho						\$ 439.349.529
Cápital de Trabajo	\$ 154.347.462					\$ 154.347.462
Total Inversión	\$ 1.146.400.737					
Financiamiento	\$ 917.120.589					
FLUJO CAJA NETO	\$ -383.627.610	\$ 90.099.788	\$ 78.223.388	\$ 70.160.820	\$ 54.575.864	\$ 1.008.636.471
VAN	\$ -383.627.610	\$ 522.889.516				
TIR		34,62%				

Anexo 11: Cotización WIFI

Cotiza el **Pack Negocio** a tu medida

¿Que pack negocio buscas?

Velocidad asimétrica ▼

¿Que velocidad necesitas?

90 MB ▼

Total \$40.203 + IVA
 Precio normal (1,46 UF) + IVA
 Tarifa no incluye descuento promocional

Ver cobertura Pack Negocio

¿Cúantas líneas necesitas?

2 ▼

¿Cúantos equipos necesitas?

2 ▼

Anexo 12: Cotización Planes Telfónicos

Detalle cotización Planes Multimedia

Has seleccionado **6** líneas

6 Planes 35GB PRO	\$155.940
<div style="text-align: right;">Total: \$155.940</div>	

Total \$155.940 IVA incluido

Cargo fijo mensual por las 6 líneas

Si ya eres cliente cámbiate a los nuevos planes llamando al *106

Contrata Online y obtén un **10%** descuento adicional

11.3.1. Obras civiles

Anexo 13: Cotización Construcción



Constructora Silva S.A.

Fecha	10-10-2018
Tamaño	65x109 mts
Cliente	Constanza Luarte
ID* Número	173413

Costos de Construcción	Costo USD	USD Estimado	Total \$
Obras Preliminares	USD 5.759,00	USD 678,77	\$ 3.909.036,43
Estructura	USD 80.625,00	USD 678,77	\$ 54.725.831,25
Albañilería	USD 28.795,00	USD 678,77	\$ 19.545.182,15
Instalaciones Hidrosanitarias	USD 23.035,00	USD 678,77	\$ 15.635.466,95
Instalaciones electricas y de gas	USD 23.035,00	USD 678,77	\$ 15.635.466,95
Recubrimiento	USD 63.250,00	USD 678,77	\$ 42.932.202,50
Carpintería	USD 17.277,00	USD 678,77	\$ 11.727.109,29
Obras exteriores	USD 23.035,00	USD 678,77	\$ 15.635.466,95
Planos	USD 18.000,00	USD 678,77	\$ 12.217.860,00
Estudio de estructura	USD 2.400,00	USD 678,77	\$ 1.629.048,00
Estudios Sanitarios	USD 2.400,00	USD 678,77	\$ 1.629.048,00
Estudios Electricos	USD 2.400,00	USD 678,77	\$ 1.629.048,00
Impuestos	USD 37.232,00	USD 678,77	\$ 25.271.964,64
Aspectos financieros	USD 7.037,00	USD 678,77	\$ 4.776.504,49
Otros	USD 3.500,00	USD 678,77	\$ 2.375.695,00

Precio Original	USD 337.780,00
Precio Final (\$)	\$ 229.274.930,60
Descuento	1,29%
Precio Total (\$)	\$ 226.312.600,00

11.3.2. Paneles Solares e Instalación

Anexo 14: Cotización Paneles Solares

	ACTUAL	SOLAR AL 100%
• Consumo energético anual de la red :	211.300 kWh	211.300 kWh
• Generación energética anual :	0 kWh	38.376 kWh
• Gasto eléctrico de los próximos 25 años :	\$ 241.263.624	\$ 23.735.849
• Ahorro eléctrico de los próximos 25 años :	\$ 0	\$ 217.527.775
	Costo de Instalación	\$ 36.656.919

✍ Operación y mantenimiento del sistema solar están incluidos

11.3.3. Pista de Hielo

Anexo 15: Cotización Pista de Hielo

Date
Size (sq. Ft.)
Length
Width
Max. Capacity

5/10/18
1800m2
60
30
200

CLIENT **Constanza Luarte Miranda**
ID N° **PO18100501**



Concept	Quantity	Price	Total	Discount	Sales Price	Final Price
Panel Pro Xtraice	918	\$ 596,4	\$ 547.495,2	20 %	\$ 477,12	\$ 437.996,16
500 Tapones PRO	15	\$ 242,4	\$ 3.636	20 %	\$ 193,92	\$ 2.908,8
Valla aluminio recta	86	\$ 440,4	\$ 37.874,4	20 %	\$ 352,32	\$ 30.299,52
Valla aluminio curva	4	\$ 464,4	\$ 1.857,6	20 %	\$ 371,52	\$ 1.486,08
Valla aluminio puerta	2	\$ 476,4	\$ 952,8	20 %	\$ 381,12	\$ 762,24
Nuevo pie de valla (con tornapunta)	92	\$ 93,6	\$ 8.611,2	20 %	\$ 74,88	\$ 6.888,96
Estantería de patines	8	\$ 593	\$ 4.744	10 %	\$ 533,7	\$ 4.269,6
Patines	320	\$ 57,6	\$ 18.432	5 %	\$ 54,72	\$ 17.510,4
Afiladora Xtraice	3	\$ 3.295	\$ 9.885	5 %	\$ 3.130,25	\$ 9.390,75
Máquina de limpieza mediana	1	\$ 4.794	\$ 4.794	10 %	\$ 4.314,6	\$ 4.314,6
Aspiradora	3	\$ 168	\$ 504	10 %	\$ 151,2	\$ 453,6
Suelo de caucho rollo	5	\$ 594	\$ 2.970	10 %	\$ 534,6	\$ 2.673
Kit de Instalación	1	\$ 60	\$ 60	10 %	\$ 54	\$ 54
Transporte	1	\$ 2.500	\$ 2.500	0 %	\$ 2.500	\$ 2.500
Montaje supervisión	1	\$ 2.500	\$ 2.500	0 %	\$ 2.500	\$ 2.500

Estimate valid for 30 days
Note: Precios en US Dollar

Original Price	\$ 646.816,2
Discount	18,99 % \$ -122.808,49
Final Price	\$ 524.007,71

T: +34 955 110 357 - F: +34 954 711 005 - @: info@xtraice.com - W: xtraice.com - Calle Extremadura 2 (Parque Empresarial Los Llanos) - 41.909 - Salteras (Sevilla)
Extraice, S.L. - Inscrita en el R.M. de Sevilla. Tomo 3.797. Folio 41. Hoja SE-54.668. Inscripción 1a - CIF: B91295212

11.3.4. Centro de Control

Anexo 16: Cotización Iluminación, sonido y video.



ATENCIÓN	FRANCISCA MOLINA	DE	CAROLINA GUTIERREZ
N° DE PAG.	1 DE 1	TELEFONO	(2) - 25765119
EMPRESA	ECO RINK S.A.		
TELEFONO	(2)-235630987		

ATIENDO A SU SOLICITUD, HACEMOS ENVIO DE LA SIGUIENTE COTIZACIÓN

CANT.	DESCRIPCIÓN	COD.	PRECIO	IMPORTE
4	PANTALLAS	P-6513	\$ 625.000	\$ 2.500.000
1	NAIM UNITI ATOM SONIDO COMPLETO	S-0013	\$ 3.060.000	\$ 3.060.000
1	CONTROL DE ILUMINACIÓN	I-1237	\$ 2.976.787	\$ 2.976.787
1	SISTEMA DE VIDEO	V-88612	\$ 3.897.550	\$ 3.897.550

TOTAL \$ 12.434.337
DESC (%) 17%
TOTAL DESPUES DEL IMPUESTO \$ 10.270.000

11.3.5. Otros

Anexo 17: Cotización Aire Acondicionado

COTIZACIÓN

Fecha 12. Noviembre. 2018
 Cliente Francisca Molina
 Cotización n° 1873676

Código	Descripción	Cantidad	Precio	Descuento
H-0012-711	re Acondicionado	35	\$ 378.970	3,61%

ESTO ES UNA COTIZACIÓN,
 NO REALIZAR PAGO ALGUNO.
 SI LE SOLICITAN UN PAGO
 LLAMAR AL (2) 25732659

TOTAL INICIAL	\$ 13.263.950
DESCUENTO	3,61%
TOTAL FINAL	\$ 10.500.000

Artículo Solicitado	Cantidad	Valor Unitario	Total
Sillas de escritorio	16	\$ 21.839	\$ 349.416
Sillas para clientes	17	\$ 21.839	\$ 371.255
Escritorios	11	\$ 21.839	\$ 240.224
Estantes	4	\$ 21.839	\$ 87.354
Cortinas	20	\$ 21.839	\$ 436.770
Sillones de espera	4	\$ 21.839	\$ 87.354
Mesas	2	\$ 21.839	\$ 43.677
sillas	16	\$ 21.839	\$ 349.416
Bancas	6	\$ 21.839	\$ 131.031
Lockers (150)	1	\$ 21.839	\$ 21.839
Basureros	20	\$ 21.839	\$ 436.770
Basureros Grandes	11	\$ 21.839	\$ 240.224
Caja registradora	1	\$ 21.839	\$ 21.839
	129	\$ 283.901	\$ 2.817.167

Total Inicial	\$ 2.817.167
Descuento	15%
Total	\$ 2.394.592

Cerco AcmaFor

Fecha	10-10-2018
Tamaño	65x109 mts
Cliente	Constanza Luarte
ID° Número	173413

Concepto	Cantidad	Precio	Total	Descuento
Cerco Acmafor 3d	2834	\$ 6.616,09	\$18.750.000	20%

Se consideran postes empotrados en dados de Hormigón en terminación Galvanizada y Electro pintado Gris RAL 7001 con Altura de 2,3 mts, Sección de Poste de 60 x 60 mm y Espesor de 1.5 mm.

Estimación Valida por 30 días

Precio Original	\$18.750.000
Descuento	20%
Precio Final	\$15.000.000

T: (2) 23574913 - contacto@prfierro.cl

Anexo 20: Cotización Seguro Contra Catástrofe

Cubrimos a tu empresa frente a:



Sismo



Robo



Incendio

Con este Seguro obtienes las siguientes Asistencias



Gasfitería ⓘ



Electricidad ⓘ



Cerrajería ⓘ



Cristalería ⓘ



Servicio de Atención ⓘ

Total \$232.274

11.3.6. Calendario de inversiones

Anexo 20: Periodo de Construcción

Nombre de la tarea	Fecha de inicio	Fecha final	Duración (días)
Compra terreno	15-01-2019	17-01-2019	2
Verificación plano y requerimiento	17-01-2019	21-01-2019	4
Contrato constructora	21-01-2019	22-01-2019	1
Construcción pavimento y base	21-01-2019	04-03-2019	42
Reunión con arquitecto/constructor	04-03-2019	06-03-2019	2
Compra pista de hielo	06-03-2019	21-03-2019	15
Construcción Infra. Externa	21-03-2019	02-05-2019	42
Reunión con arquitecto/constructor	02-05-2019	06-05-2019	4
Construcción Infra. Interna	06-05-2019	01-07-2019	56
Reunión con arquitecto/constructor	01-07-2019	03-07-2019	2
Instalación pista hielo	03-07-2019	10-07-2019	7
Reunión con arquitecto/constructor	10-07-2019	12-07-2019	2
Terminación de construcción	12-07-2019	23-08-2019	42
Reunión con diseñador/constructor	23-08-2019	26-08-2019	3
Edificación estacionamiento	26-08-2019	02-10-2019	37
Instalación áreas verdes	02-10-2019	11-10-2019	9
Supervisión final	11-10-2019	18-10-2019	7

11.4. FUENTES DE FINANCIAMIENTO

11.4.1. Crédito CORFO de Inversión

Anexo 21: Crédito

Inversión	\$ 1.146.400.737
Crédito	\$ 229.280.147
Plazo meses	48
Interés	1,400%
Cuota	\$ 6.592.188

interés Anual 17,00%

Monto/año	1	2	3	4
Amortización	-\$ 219.314.727	-\$ 259.133.318	-\$ 306.181.337	-\$ 361.771.354
Interés	\$ 176.216.546	\$ 136.397.955	\$ 89.349.936	\$ 33.759.919

Meses	Cuota	Interes	Amortización	Saldo
0				\$ 1.146.400.737
1	\$ 6.592.188	\$ 16.049.610	-\$ 16.911.329	\$ 1.129.489.407
2	\$ 6.592.188	\$ 15.812.852	-\$ 17.148.088	\$ 1.112.341.320
3	\$ 6.592.188	\$ 15.572.778	-\$ 17.388.161	\$ 1.094.953.159
4	\$ 6.592.188	\$ 15.329.344	-\$ 17.631.595	\$ 1.077.321.564
5	\$ 6.592.188	\$ 15.082.502	-\$ 17.878.438	\$ 1.059.443.126
6	\$ 6.592.188	\$ 14.832.204	-\$ 18.128.736	\$ 1.041.314.390
7	\$ 6.592.188	\$ 14.578.401	-\$ 18.382.538	\$ 1.022.931.853
8	\$ 6.592.188	\$ 14.321.046	-\$ 18.639.893	\$ 1.004.291.959
9	\$ 6.592.188	\$ 14.060.087	-\$ 18.900.852	\$ 985.391.107
10	\$ 6.592.188	\$ 13.795.475	-\$ 19.165.464	\$ 966.225.643
11	\$ 6.592.188	\$ 13.527.159	-\$ 19.433.780	\$ 946.791.863
12	\$ 6.592.188	\$ 13.255.086	-\$ 19.705.853	\$ 927.086.009
13	\$ 6.592.188	\$ 12.979.204	-\$ 19.981.735	\$ 907.104.274
14	\$ 6.592.188	\$ 12.699.460	-\$ 20.261.480	\$ 886.842.795
15	\$ 6.592.188	\$ 12.415.799	-\$ 20.545.140	\$ 866.297.654
16	\$ 6.592.188	\$ 12.128.167	-\$ 20.832.772	\$ 845.464.882
17	\$ 6.592.188	\$ 11.836.508	-\$ 21.124.431	\$ 824.340.451
18	\$ 6.592.188	\$ 11.540.766	-\$ 21.420.173	\$ 802.920.278
19	\$ 6.592.188	\$ 11.240.884	-\$ 21.720.056	\$ 781.200.222
20	\$ 6.592.188	\$ 10.936.803	-\$ 22.024.136	\$ 759.176.086
21	\$ 6.592.188	\$ 10.628.465	-\$ 22.332.474	\$ 736.843.612
22	\$ 6.592.188	\$ 10.315.811	-\$ 22.645.129	\$ 714.198.483
23	\$ 6.592.188	\$ 9.998.779	-\$ 22.962.161	\$ 691.236.322
24	\$ 6.592.188	\$ 9.677.309	-\$ 23.283.631	\$ 667.952.692
25	\$ 6.592.188	\$ 9.351.338	-\$ 23.609.602	\$ 644.343.090

26	\$ 6.592.188	\$ 9.020.803	-\$ 23.940.136	\$ 620.402.954
27	\$ 6.592.188	\$ 8.685.641	-\$ 24.275.298	\$ 596.127.656
28	\$ 6.592.188	\$ 8.345.787	-\$ 24.615.152	\$ 571.512.503
29	\$ 6.592.188	\$ 8.001.175	-\$ 24.959.764	\$ 546.552.739
30	\$ 6.592.188	\$ 7.651.738	-\$ 25.309.201	\$ 521.243.538
31	\$ 6.592.188	\$ 7.297.410	-\$ 25.663.530	\$ 495.580.008
32	\$ 6.592.188	\$ 6.938.120	-\$ 26.022.819	\$ 469.557.189
33	\$ 6.592.188	\$ 6.573.801	-\$ 26.387.139	\$ 443.170.050
34	\$ 6.592.188	\$ 6.204.381	-\$ 26.756.559	\$ 416.413.491
35	\$ 6.592.188	\$ 5.829.789	-\$ 27.131.151	\$ 389.282.341
36	\$ 6.592.188	\$ 5.449.953	-\$ 27.510.987	\$ 361.771.354
37	\$ 6.592.188	\$ 5.064.799	-\$ 27.896.140	\$ 333.875.214
38	\$ 6.592.188	\$ 4.674.253	-\$ 28.286.686	\$ 305.588.527
39	\$ 6.592.188	\$ 4.278.239	-\$ 28.682.700	\$ 276.905.827
40	\$ 6.592.188	\$ 3.876.682	-\$ 29.084.258	\$ 247.821.570
41	\$ 6.592.188	\$ 3.469.502	-\$ 29.491.437	\$ 218.330.132
42	\$ 6.592.188	\$ 3.056.622	-\$ 29.904.318	\$ 188.425.815
43	\$ 6.592.188	\$ 2.637.961	-\$ 30.322.978	\$ 158.102.837
44	\$ 6.592.188	\$ 2.213.440	-\$ 30.747.500	\$ 127.355.337
45	\$ 6.592.188	\$ 1.782.975	-\$ 31.177.965	\$ 96.177.372
46	\$ 6.592.188	\$ 1.346.483	-\$ 31.614.456	\$ 64.562.916
47	\$ 6.592.188	\$ 903.881	-\$ 32.057.059	\$ 32.505.857
48	\$ 6.592.188	\$ 455.082	-\$ 32.505.857	-\$ 0,00