



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

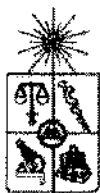
**PLAN DE NEGOCIOS PARA UN CENTRO DE ESCALADA
MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL**

IGNACIO ARTURO ASTETE HEIMPELL

**PROFESOR GUÍA:
JORGE CARIKÉO MONTOYA**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
MARCELO GERLACH VELÁSQUEZ
JORGE LARA BACCIGALUPPI**

**SANTIAGO DE CHILE
ABRIL 2007**



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

**PLAN DE NEGOCIOS PARA UN CENTRO DE ESCALADA
MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL**

IGNACIO ARTURO ASTETE HEIMPELL

**PROFESOR GUÍA:
JORGE CARIKÉO MONTOYA**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
MARCELO GERLACH VELÁSQUEZ
JORGE LARA BACCIGALUPPI**

**SANTIAGO DE CHILE
ABRIL 2007**

INDICE

CAPITULO I: Introducción	4
1. Introducción y Antecedentes	4
1.1. Historia de la Escalada	4
1.2. La Escalada Deportiva	4
1.3. Los Centros de Escalada	5
1.4. Los Centros de Escalada en Chile	5
1.5. Objetivos	6
1.5.1 Objetivo General	6
1.5.2 Objetivos Específicos	6
1.6. Alcances	6
1.7. Metodología y Plan de Trabajo	6
1.7.1 Análisis Estratégico	6
1.7.2 Definición del Negocio	6
1.7.3 Determinar el mercado objetivo de los centros de escalada	6
1.7.4 Desarrollo de los planes específicos	7
CAPITULO II: Análisis Estratégico	7
1. Análisis General	7
1.1. Análisis de la Situación Actual	7
1.2. Definición del Negocio	7
2. Análisis Interno	8
2.1. Fortalezas	8
2.2. Debilidades	8
3. Análisis Externo	8
3.1. Oportunidades	8
3.2. Amenazas	9
3.3. Competencia	10
3.3.1 Competidores Directos	10
3.3.2 Competidores Indirectos	11
CAPITULO III: Análisis del Mercado	11
1. Objetivos del Análisis	11
2. Investigación de Mercados	11
2.1. Definición del Mercado Potencial	11
2.2. Estimación del Mercado Disponible	12
2.3. Estimación del Mercado Meta	13
2.4. Análisis de Segmentos	13
2.5. Oferta Actual	14
2.5.1 Servicios Ofrecidos	14
2.5.2 Capacidad Máxima de la Competencia	15
2.6. Razones de consumo	15
CAPITULO IV: Plan Marketing	16
1. Objetivos de Marketing	16
2. Estrategia Genérica	17
3. Mercado Meta	17

4.	Posicionamiento	17
4.1.	Atributos a Fortalecer	17
4.2.	Prejuicios a atacar	17
4.3.	Otras consideraciones	18
5.	Misión de la Empresa	18
6.	Imagen de Marca	18
7.	Marketing Mix	19
7.1.	Producto	19
7.2.	Precio	22
7.2.1	Discriminación de Precio por Segmentos	23
7.2.2	Yield Management	24
7.2.3	Descuentos	25
7.3.	Plaza	25
7.4.	Promoción	26
7.5.	Personas	27
7.5.1	Empleados	27
7.5.2	Clientes	27
7.6.	Proceso	27
7.7.	Evidencia física	28
8.	Otras Estrategias a Desarrollar	28
8.1.	Alianzas Estratégicas	28
8.2.	Convenios	28
CAPITULO V: Plan de Operaciones.....		28
1.	Procesos Involucrados	28
1.1.	Procesos que involucran al cliente	29
1.2.	Procesos Internos.....	30
1.2.1	Procesos de Mantenimiento	30
1.2.2	Procesos de Abastecimiento y Limpieza	31
1.2.3	Entrega del Servicio	32
2.	Capacidad máxima	33
3.	Instalaciones.....	34
CAPITULO VI: Plan de Recursos Humanos.....		34
1.	Estructura Organizacional	34
2.	Organigrama.....	35
2.1.	Descripción de Cargos	35
3.	Cantidad y costos de los recursos humanos	37
4.	Políticas de recursos humanos.....	38
CAPITULO VII: Plan Económico y Financiero.....		39
1.	Estimación de Demanda.....	39
2.	Estimación de Ingresos	39
3.	Costos Variables	40
4.	Gastos de Administración	41
4.1.	Costos por Recursos Humanos.....	41
4.2.	Costos por Publicidad y Promoción.....	41
4.3.	Costos Mantenimiento	42

4.4. Costos Generales.....	42
5. Inversión.....	42
5.1. Construcción y Terreno	42
5.2. Estimación del Capital de Trabajo	44
5.3. Otras Inversiones	44
6. Depreciación.....	44
7. Flujo de Caja	45
7.1. Indicadores.....	45
7.2. Flujo de Caja Proyecto Puro.....	46
7.3. Flujo de Caja Proyecto Financiado con Deuda.	46
8. Análisis de Sensibilidad	47
9. Punto de Equilibrio	48
CAPITULO VIII: Conclusiones.....	49
BIBLIOGRAFÍA	52
ANEXOS	53

CAPITULO I: Introducción

1. Introducción y Antecedentes

A continuación, se presenta una breve historia de la escalada, su desarrollo, y su estado actual en Chile y el mundo. Dado que la práctica de este deporte comprende el manejo de un lenguaje técnico que puede resultar desconocido para el lector, se pone a su disposición un glosario¹, que explica el significado de los principales términos de uso frecuente en la actividad y que se incluyen en este trabajo.

1.1. Historia de la Escalada

Al preguntarse acerca de los inicios de la escalada, esta parece no tener un origen definido. Sin embargo, hay antecedentes históricos que hacen presumir que desde muy temprano y hasta los tiempos actuales el hombre ha manifestado la necesidad de conquistar las alturas.

Según los registros modernos, la primera ascensión fue de Antoine de Ville quién conquistó el Aiguille el 28 de junio de 1492, unos cuantos siglos más tarde, en 1786, se realizaría la primera ascensión al Mont Blanc.

Pasaron los años, y los escaladores en su constante búsqueda de nuevos desafíos y aventuras, dominaron montañas, conquistaron cumbres y escalaron difíciles paredes rocosas, las cuales presentaban altos grados de exigencia técnica y física. Fue así como ello dio origen a una especialidad del montañismo, la escalada, que diariamente conquista y seduce a nuevos adherentes y que tiene expresión en distintos tipos.

1.2. La Escalada Deportiva

Dentro de las distintas formas de practicar la escalada, la que ha presentado un mayor crecimiento es la escalada deportiva. A diferencia de la escalada tradicional en la cual el escalador sube por paredes totalmente vírgenes que no han sufrido la intervención del hombre, la escalada deportiva se practica utilizando protecciones o ganchos instalados previamente en la roca mediante un taladro; estas protecciones son llamadas bolts. La escalada deportiva consiste principalmente en aumentar el grado de dificultad de la ruta mediante tres variables: La inclinación o pendiente de la ruta, el número de agarres disponibles o su posición, y finalmente el tamaño de estos. La escalada deportiva no busca necesariamente llegar a la cima de alguna montaña o pared rocosa, sino que poner a prueba la habilidad del escalador para descifrar problemas y desafíos que se presentan en base a las referidas variables. Para medir el nivel de dificultad de una ruta, existen grados que permiten al sujeto decidir qué ruta seguir según su nivel de preparación. A diferencia de las

¹ Anexo O: Glosario.

grandes expediciones de montaña u otros tipos de escalada, la deportiva no requiere gran cantidad de equipo² técnico, y permite un rápido aprendizaje.

Dentro de la escalada deportiva se destaca una disciplina llamada Boulder, la cual consiste en escalar a baja altura, hasta 6 metros, usando como única protección una colchoneta. El principal objetivo es resolver problemas de alta complejidad, que exigen despliegue de fuerza y potencia. En los últimos años se han creado competencias de Boulder tanto en roca como en superficies artificiales.

1.3. Los Centros de Escalada

La práctica del deporte en centros de escalada, o escalada indoor, es una variación de la escalada que permite realizar este deporte de forma artificial, recreando sus principales características y dificultades, para obtener así una experiencia lo más real posible, pero en un ambiente controlado.

Los centros de escalada han ganado popularidad debido a múltiples factores. En un principio, las restricciones climáticas impulsaron a muchos escaladores a ejercitarse bajo techo, como un modo de mantener su nivel de preparación en las temporadas lluviosas o de menores temperaturas. A ellos se sumaron los escaladores que no contaban con las horas de luz necesarias para practicar la actividad al aire libre, ya sea por exigencias de trabajo o estudio, y, por último, un público nuevo que vio en estos centros la posibilidad de experimentar un deporte que en la modalidad de gimnasio aparecía más fácil y seguro de aprender que en la forma tradicional.

Los gimnasios de escalada han sido en su mayoría contruidos mediante planchas de madera, a las cuales se atornillan agarres llamados presas³, los cuales imitan la sensación y adherencia de la roca. Estos paneles se ensamblan en altura sostenidos por una estructura metálica. Hoy en día se han desarrollado otros tipos de muros, usando materiales como fibra de vidrio, material más moldeable que permite obtener una apariencia muy similar a una roca real.

1.4. Los Centros de Escalada en Chile

La llegada de los centros de escalada a Chile ha tenido como resultado un círculo virtuoso entre la escalada en roca y la indoor. Los gimnasios han sido la puerta de entrada para muchos nuevos escaladores, y a su vez una gran ayuda para el entrenamiento de los iniciados. Los centros de escalada han contribuido también en la organización de campeonatos nacionales e internacionales, impulsando la actividad hasta convertirla en oportunidad de negocios en torno a ella.

² Anexo A: Descripción del equipo necesario para la escalada.

³ Presas: Fabricadas de resina, simulan la textura y forma de una roca, existen de diferentes tamaños y formas, se utilizan para generar los únicos puntos de apoyo en una pared artificial de escalada.

1.5. Objetivos

1.5.1 Objetivo General

Desarrollo de un plan de negocios para un centro de escalada.

1.5.2 Objetivos Específicos

1. Análisis estratégico de la industria de los centros de escalada
2. Determinar el mercado objetivo de los centros de escalada.
3. Definir un plan de marketing adecuado según el mercado objetivo
4. Definir un plan de operaciones.
5. Definir un plan de RR.HH.
6. Definir un plan económico y financiero que evalúe la factibilidad del proyecto.

1.6. Alcances

El proyecto tiene como alcance desarrollar el plan de negocios para la instalación de un centro de escalada en Santiago. Tomando en cuenta el bajo desarrollo de la industria, se utilizará como base de información la investigación de mercado a realizar e información entregada por entidades nacionales como la FEACH⁴, e internacionales como USA Climbing y NSRE⁵. Tomando en cuenta los objetivos del Trabajo de Título, la implementación no se realizará inmediatamente, sin embargo se espera que al finalizar la investigación y el análisis, el proyecto sea sometido a consideración de inversionistas interesados.

1.7. Metodología y Plan de Trabajo

1.7.1 Análisis Estratégico

La industria de los centros de escalada es pequeña y por lo tanto el principal valor está en el análisis estratégico, donde se presentan las oportunidades y amenazas, con el fin de transformar las primeras en ventajas comparativas sustentables y atenuar el efecto de las segundas.

1.7.2 Definición del Negocio

Para caracterizar el Core Business de esta industria se analizó el negocio de la competencia actual y de competidores que ya no están en el mercado. Además se realizó un benchmarking en centros de escalada en el extranjero.

1.7.3 Determinar el mercado objetivo de los centros de escalada

Para encontrar el mercado objetivo se realizarán dos etapas. Primero se recolectarán datos acerca del número de escaladores a nivel nacional, y la

⁴ Federación de Andinismo de Chile

⁵ National Survey on Recreation and the Environment, EE.UU.

tendencia de este grupo en países con un mayor desarrollo. En una segunda etapa se realizará un estudio de mercado con el objetivo de conocer las motivaciones de las personas para practicar deporte, a fin de determinar los segmentos y atributos más atractivos para enfocar este negocio. A su vez, el estudio de mercado considera dos etapas: La primera, de tipo exploratorio cualitativo, y luego, una de carácter cuantitativo.

1.7.4 Desarrollo de los planes específicos

En esta etapa se elaborarán los planes de marketing, de RR.HH., operacional y financiero; todos ellos necesarios para llevar a cabo el proyecto.

CAPITULO II: Análisis Estratégico

1. Análisis General

1.1. Análisis de la Situación Actual

La escalada ha tenido un fuerte crecimiento en el país. Un indicador importante de lo anterior es el aumento observado de tiendas⁶ técnicas que comercializan equipamiento para la especialidad en Santiago. En efecto, hoy existen cerca de 15 tiendas, distribuidoras de diferentes marcas. Otra muestra del dinamismo que presenta la actividad es la habilitación de nuevos lugares para la escalada en roca; la construcción de nuevos muros artificiales; la organización de campeonatos a nivel escolar, nacional y sudamericano y el reciente lanzamiento de la primera revista chilena dedicada 100% a la escalada⁷.

Cabe tener presente que el epicentro de desarrollo de la actividad es la región metropolitana, debido principalmente a la facilidad de acceso a múltiples lugares naturales⁸ y a factores poblacionales que facilitan la viabilidad de los centros de escalada.

1.2. Definición del Negocio

El modelo de negocios general de un centro de escalada consta de tres unidades, las cuales se complementan con el fin de entregar al cliente los servicios necesarios para practicar la escalada y/o para su aprendizaje. A continuación, se presentan estas unidades de negocio.

Uso de las instalaciones: Principalmente pagando el derecho diario a usar los muros e instalaciones. Esto incluye el uso de las instalaciones pero no del equipo necesario para escalar.

⁶ Algunas tiendas técnicas: Andesgear, Just Climb, La Cumbre, Tadoo, The North Face, Hama, Dako Sports, etc.

⁷ Revista Escalando, lanzamiento en año 2005.

⁸ Anexo B: Lugares de escalada deportiva en el sector centro de Chile.

Equipo: Arriendo y/o venta del equipo necesario para la escalada. Además, se comercializan accesorios complementarios como revistas especializadas, ropa y videos.

Instrucción: Las clases de escalada, ya sea para principiantes o avanzados persiguen el objetivo de ayudar al deportista a mejorar su técnica, a la vez que motivarlo para que continúe practicando el deporte. Además de las clases se ofrece otro tipo de instrucción que consiste en entrenamiento guiado. También se considera la realización de actividades enfocadas a la promoción de la actividad, como salidas a terreno y asistencia técnica en campeonatos.

A estos ejes principales del negocio, se les han incorporado en el extranjero nuevas prestaciones tales como una cafetería o lugar de comida, tiendas de ropa y merchandising en torno a la actividad.

Considerar la experiencia internacional es de suma importancia para generar una propuesta atractiva que atraiga a los clientes nacionales.

2. Análisis Interno

El objetivo de este análisis es identificar cuáles son las claves del negocio, con el fin de obtener ventajas competitivas sustentables en el tiempo.

2.1. Fortalezas

Seguridad: La seguridad de escalar en un gimnasio es de por sí una forma de practicar la escalada en un ambiente controlado; una instalación de este tipo minimiza la sensación de peligro que se asocia generalmente a los deportes extremos.

Conocimiento del Mercado: La planificación fundada en un estudio de mercado permite enfocar el negocio en segmentos específicos y por lo tanto apuntar de una mejor forma los recursos para la captación de clientes. En este punto es posible agregar la toma de decisiones informada que permite apoyar determinaciones como la localización o la estrategia de marketing a seguir.

2.2. Debilidades

Experiencia de la Competencia: La competencia, que actualmente presenta un solo gran participante, presenta un acabado conocimiento del negocio. Los dueños de la competencia son personas reconocidas dentro de la escalada y han ocupado un lugar protagónico en el desarrollo de la actividad dentro de nuestro país, principalmente mediante la organización de campeonatos y la docencia e instrucción.

3. Análisis Externo

3.1. Oportunidades

Actualmente existen factores importantes que pueden llegar a convertirse en ventajas comparativas en caso de entrar en el negocio, estos son:

Baja Profesionalización: El bajo desarrollo de la actividad y de los negocios ligados a ella, como por ejemplo los centros de escalada, implican que no exista un desarrollo ni utilización significativa de herramientas de planificación, estrategia y marketing. La aplicación de estos conocimientos en el desarrollo de un negocio representa una ventaja en la industria.

Demanda Insatisfecha: El retiro del mercado de un agente grande como lo fue el centro de escalada K1, líder en el mercado, deja un público importante que no se encuentra satisfecho por la oferta del principal y prácticamente único centro de escalada existente en la actualidad, debido principalmente a su inferior calidad en infraestructura y personal.

Nichos Poco Explorados: La ventaja de desarrollar un estudio de mercado implica la posibilidad de encontrar nichos no explotados actualmente y que en otros países están marcados fuertemente. Los escaladores por moda, los escaladores de Boulder (Modalidad a baja altura) o la explotación del deporte como actividad social son algunos de los nichos encontrados por la industria en otros países. Estos nichos fueron alcanzados, exclusivamente, diferenciando la oferta de la competencia.

Moda Deportes Extremos: El crecimiento por moda de los deportes extremos en Chile; la inmejorable infraestructura natural que posee nuestro país, dotado de cordones montañosos y glaciares, hace esperable un significativo crecimiento de la actividad, tal como ha ocurrido en países de similares características como Nueva Zelanda.

Deporte y Salud: En los últimos años, se observa una preocupación general por la salud y por la práctica de deportes⁹, en parte debido a la asociación que el deporte tiene con una vida saludable. Las recomendaciones de abandonar el sedentarismo y balancear las dietas alimenticias que formulan los recientes estudios que dan cuenta de un alarmante aumento de la obesidad en la población chilena, y la proliferación de gimnasios en el espacio urbano, constituyen antecedentes que refuerzan la expectativa de una mayor demanda futura por servicios asociados a la práctica deportiva.

3.2. Amenazas

Inversión: Los costos de salida del negocio son relativamente altos, ya que es necesario contar con una estructura fija, de la cual una parte importante es no recuperable.

Riesgo en Deportes Extremos: El carácter inherentemente riesgoso de los deportes extremos juega en contra de captar nuevos clientes, ya que una parte

⁹ Fuente: Encuesta Nacional del Deporte, MORI 1999

importante de la población asocia la escalada como una actividad peligrosa, donde no es posible controlar los riesgos.

Asociación Elitista: La escalada, al ser un deporte poco conocido, da la imagen de ser una actividad que para practicarla se necesita gastar mucho dinero en equipamiento, de este modo tiende a ser percibido como un deporte de elite, inaccesible para algunos segmentos.

3.3. Competencia

El escenario actual de la escalada indoor en Santiago presenta competidores directos, que se encuentran en el mismo negocio, y otros competidores indirectos, enfocados a otro negocio. Existen muros fijos y transportables que no serán considerados dentro de la competencia, debido a que su infraestructura no es comparable a la del proyecto; sólo se tomarán en cuenta los muros de más de 150 m² de superficie escalable.

3.3.1 Competidores Directos

La competencia directa de la industria son los gimnasios privados. Los más importantes se señalan a continuación:

a. “Gimnasio El Muro”

Este gimnasio de escalada, ubicado en Av. Américo Vespucio 1647, Las Condes, se encuentra operando desde el segundo semestre de 2005, tiene 380 m² de superficie escalable (66 rutas¹⁰ aprox.), y una zona de Boulder de 120 m². Entre los metros construidos se encuentra una sala de entrenamiento y camarines. Cuenta con arriendo de equipo, además de la representación de la marca Lippi. Como complemento, se dedican al negocio de fabricación de presas y al arriendo de muros desmontables para eventos publicitarios. Los propietarios del negocio son los escaladores Helmut Kocking y Diego Tapia.

b. “Rutas y Cumbres: K1”

Este centro de escalada fue el primer gimnasio de escalada deportiva. Comenzó a operar en la comuna de Providencia el año 2000, bajo el nombre “Climbing Planet”, luego de 2 años pasó a ser propiedad de CCMX, empresa dedicada a la venta y arriendo de muros para eventos publicitarios. En el año 2004 Comercial Madison Ltda. se hizo cargo del negocio e instaló una tienda North Face, cuya representación es de su propiedad en Chile. Al cambiar de propietarios, el centro de escalada pasó a llamarse “Rutas Y Cumbres: K1”. Este centro, si bien en la actualidad está fuera de operación, constituye un referente en la industria, con 800 m² de superficie escalable, sala de Boulder, camarines, estacionamientos, tienda especializada e instructores full time.

¹⁰ Ruta: Pista o trayectoria definida desde la base hasta el fin del muro, cada ruta posee una dificultad diferente dependiendo del nivel del escalador.

3.3.2 Competidores Indirectos

a. Muros Municipales y Universitarios

Existen muchos muros pequeños que se construyeron para ramas universitarias o para recreación en municipalidades. Estos muros no sobrepasan los 150 m² de superficie escalable, y fueron proyectados para entrenamiento, o para diversión. Estos generalmente están descuidados y prácticamente sin uso. El único muro que podría considerarse competencia indirecta, dado su uso activo, es el de la Municipalidad de Lo Barnechea.

Casa de la Juventud: Ubicada en Lo Barnechea y de propiedad de la misma municipalidad, la Casa de la Juventud cuenta con un muro de aproximadamente 180 m² de superficie escalable, al aire libre protegido por un techo de lona. Es bastante más pequeño que los muros comerciales y con un menor número de rutas (8).

CAPITULO III: Análisis del Mercado

1. Objetivos del Análisis

El principal objetivo del análisis del mercado es obtener información acerca de los distintos segmentos que componen el mercado de posibles escaladores, para evaluar de esta forma hacia cuáles es más interesante enfocar el servicio.

Puesto que los datos existentes son escasos, se realizó un estudio de mercado con etapas cuantitativas y cualitativas.

2. Investigación de Mercados

Dado que no todas las personas tienen los mismos intereses, y que su percepción de valor sobre los diferentes productos y servicios es variable, se realizó una investigación de mercado¹¹ con el objetivo de conocer cuál o cuáles son los segmentos de la población más interesados en practicar la escalada indoor. Para esto se desarrolló una investigación exploratoria, con el objetivo de conocer cuáles son las principales variables que influyen en la decisión de realizar deporte, y cuáles son los juicios asociados a la escalada. Luego de terminada la etapa cualitativa, se utilizaron estos datos para realizar un análisis cuantitativo, para conocer la magnitud de los diferentes segmentos y sus preferencias.

2.1. Definición del Mercado Potencial

¹¹ Anexo C: Marco Teórico Investigación de Mercados.

El mercado potencial de este negocio se divide principalmente en dos grupos, los que practican la escalada y la definen como su principal deporte, y los que no la practican pero sin embargo están interesados en hacerlo.

El segmento de individuos que practican la escalada es aún reducido. Según los datos recolectados por la encuesta de elaboración propia, sólo un 0,8% de la población de RM-Santiago es un usuario habitual de este tipo de instalaciones. Si bien el número de escaladores ha crecido en los últimos años, las cifras aún se encuentran bajo las de países donde este deporte ha tenido un mayor desarrollo. Un ejemplo es el caso de E.E.U.U. donde la participación anual de personas en la escalada es de un 3% nacional. Tomando en cuenta esto datos, el segmento más atractivo resulta ser el de las personas que no practican la escalada. Es aquí donde está el futuro crecimiento de la actividad, el cual se encuentra respaldado por los datos obtenidos de la encuesta de elaboración propia, donde se concluye que un 22% dice estar interesado en practicarla. Para considerar a una persona interesada, se tomó en cuenta a los siguientes encuestados:

- Encuestados que no practican la escalada y que manifestaron estar “Muy de acuerdo” cuando se les preguntó su disposición a practicarla.
- Encuestados que manifestaron estar dispuestos a pagar por practicar esta actividad.

Tomando en cuenta estas restricciones, se analizaron distintas variables para caracterizar al segmento. Los principales resultados se resumen en el siguiente cuadro:

Tabla 1: Caracterización del Segmento de Interés.

Zona de Residencia:	Las Condes, Ñuñoa, Providencia, Santiago Centro, Vitacura, Lo Barnechea.
Edad:	18 - 30 años
Disposición Promedio a Pagar:	\$ 4.500 por sesión.
Estilo de Vida:	Consideran el deporte importante o muy importante en su vida.

Fuente: Elaboración propia.

2.2. Estimación del Mercado Disponible

El mercado disponible es la fracción del mercado potencial que, además de la intención de contratar el servicio, posee los medios para hacerlo, en este caso específicamente los ingresos. De esta forma, mediante los datos de la encuesta de elaboración propia se estimó el porcentaje por comuna de la población que pertenece a este segmento. Este porcentaje, cruzado con datos del INE dan como resultado el número de individuos por comuna pertenecientes al segmento. Los resultados se observan en la siguiente tabla

Tabla 2: Estimación del Mercado Disponible.

Comuna	% Segmento	Población 18-30 Años	Total M. Potencial
Lo Barnechea	38%	15.608	5.853

Las Condes	25%	56.545	14.136
Nuñoa	41%	33.972	13.929
Providencia	26%	30.637	7.966
Santiago	30%	54.833	16.450
Vitacura	27%	17.972	4.834

Fuente: Elaboración propia.

Dado que en este caso la disposición a pagar depende del lugar de residencia, y que el territorio que abarcan las comunas con mayor interés es muy amplio, se decidió acotar el segmento a las comunas de Vitacura, Las Condes, Providencia y Lo Barnechea, debido a que en este sector se concentra el grupo N.S.E. - ABC1¹², segmento con ingresos más altos, y una mayor disposición a pagar¹³, obteniendo además un segmento geográficamente más concentrado.

2.3. Estimación del Mercado Meta

El mercado meta del negocio está compuesto por dos grupos, la gente que practica la escalada y que está cuantificado, según la FEACH, en 40.000 personas. El segundo grupo consiste en el segmento ya descrito anteriormente, que no practica la escalada y que manifiesta interés en hacerlo. Para cuantificar finalmente este segmento del mercado meta, se cruzaron datos poblacionales con porcentajes de N.S.E.-ABC1 por comuna, obteniendo los siguientes resultados¹⁴:

Tabla 3: Estimación del Mercado Meta.

Comuna	Población 18-30 Años	% Segmento	Mercado Potencial	% ABC1	Mercado Meta
Vitacura	17.972	26,9%	4.834	58,6%	2.833
Las Condes	56.545	25,0%	14.136	48,6%	6.870
Lo Barnechea	15.608	37,5%	5.853	43,6%	2.552
Total	90.125	-	24.824	-	12.255

Fuente: Elaboración propia.

Tomando en cuenta estas restricciones, el mercado meta se calcula como la suma del segmento no escalador definido y los escaladores estables, en total 52.255¹⁵ personas.

2.4. Análisis de Segmentos

Dado que el mercado meta toma en cuenta a un segmento que practica la escalada y otro que no, fue necesario conocer cuáles son las expectativas de estos segmentos. Para esto se utilizaron los resultados de la encuesta de elaboración propia, y los focus group con escaladores.

¹² Anexo D: Descripción del grupo NSE ABC1 (Fuente: Adimark), Mapa Socioeconómico de Chile, Mayo 2004.

¹³ Fuente: Encuesta de elaboración propia.

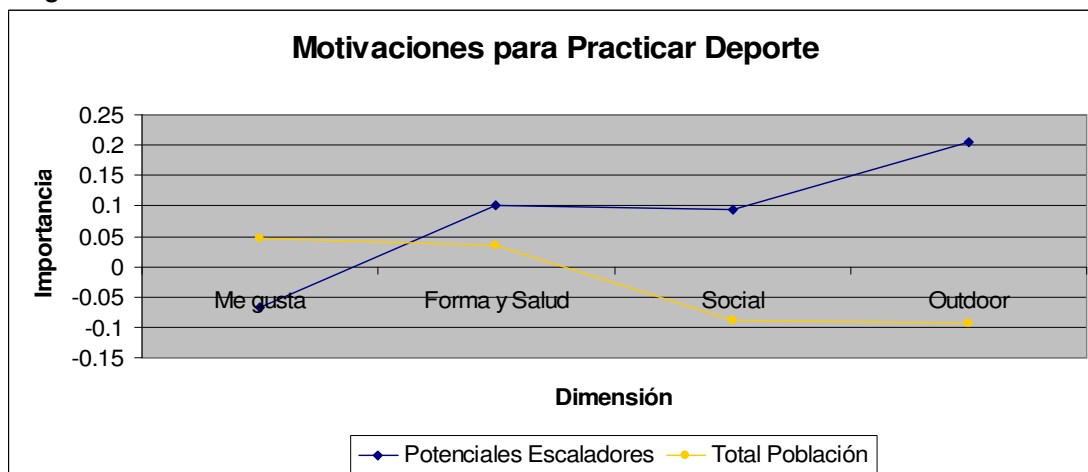
¹⁴ Esta estimación no contabiliza la población flotante o que reside temporalmente en estas comunas.

¹⁵ Fuente: Federación de Andinismo de Chile, FEACH.

El segmento de escaladores se presenta bastante homogéneo. Principalmente basan su elección en la infraestructura del lugar y sus condiciones técnicas. Debe ser de preferencia un lugar que presente alternativas en niveles de dificultad y modalidades de escalada.

El segmento de Potenciales Escaladores es distinto, ya que tiene una expectativa formada acerca de su ideal de deporte. Principalmente practican deporte para mantenerse sanos, relajarse y mantenerse en forma. Les gusta practicar deportes con amigos y conocer gente nueva, les gustan los deportes asociados al aire libre y outdoors.

Imagen 1: Motivaciones Potenciales Escaladores.



Fuente: Elaboración propia, basado en datos obtenidos de la investigación de mercados.

Además de estas motivaciones, este segmento espera que el deporte que practiquen tenga un cierto grado de exigencia, que cuando lo practiquen se encuentren con personas que conocen y que sea al aire libre. Además manifiestan una afinidad con el riesgo, considerando la seguridad menos importante que la media de la población.

Este segmento considera la escalada como un deporte entretenido para practicarlo con amigos. Además existe el prejuicio de que para practicarlo es necesario tener mucha fuerza, pero también mucho dinero.

2.5. Oferta Actual

2.5.1 Servicios Ofrecidos

Actualmente la industria de los centros de escalada cuenta con un solo actor, "Gimnasio El Muro". Los servicios ofrecidos por la competencia son principalmente tres:

Entrenamientos Guiados: Consiste en clases grupales en horarios determinados, guiados por un profesor, y con el objetivo de ofrecer una mejora en el aspecto técnico y físico del cliente. Los grupos son de 15 alumnos.

Uso de Instalaciones: Derecho a utilizar las instalaciones previo pago de una entrada diaria o semestral.

Arriendo de equipo: Se arrienda el equipo necesario para que cualquier persona pueda practicar la escalada, este equipo es: Arnés, Zapatillas y elemento asegurador (ATC¹⁶).

2.5.2 Capacidad Máxima de la Competencia

La capacidad máxima incluye al número de personas escalando a la vez, y sus respectivos acompañantes, quienes son los encargados de asegurar su escalada. Además de estos, deben agregarse los clientes que utilicen la zona de Boulder y la sala de entrenamiento. Para calcular la capacidad máxima de la competencia se tomaron los siguientes supuestos:

- Cada vía¹⁷ puede ser utilizada por un solo escalador simultáneamente.
- El área de Boulder, o modalidad a baja altura, tiene un uso distinto, ésta se usa por zonas, donde cada zona es utilizada por un grupo de clientes, quienes alternan rápidamente su turno para escalar.
- La sala de entrenamiento posee 2 tablas multipresa, y un espacio para la elongación y ejercicio de otras 5 personas.

Considerando estos supuestos, y dado que “El Muro” posee 20 vías, la capacidad máxima de la sala de escalada es de 40 personas. Para el área de Boulder, tomando en cuenta que tiene una superficie escalable de 120 m² (Una altura promedio de 4 mt. y una longitud de 30 mt.), se divide en 12 zonas, donde cada zona puede ser usada por grupos de 3 escaladores. Luego, la capacidad total se resume en la siguiente tabla:

Tabla 4: Capacidad Máxima de la Competencia.

Área	Capacidad
Área Escalada	40
Área Boulder	36
Área Entrenamiento	7
Total	83

Fuente: Elaboración propia, basado en la infraestructura de la competencia.

2.6. Razones de consumo

¹⁶ ATC: Air traffic controller, equipo de escalada utilizado para frenar caídas, funciona generando fricción a la cuerda..

¹⁷ Una vía es el lugar por donde sube el escalador, hecha de madera y de aproximadamente 2 metros de ancho. Una vía puede incluir varias rutas, las que se componen de presas. Para determinar qué ruta se subirá en una vía determinada, cada ruta es caracterizada por el color de sus presas. Generalmente se indica en la base de cada vía el número de rutas disponibles, su color, y su nivel de dificultad.

Tomando en cuenta que actualmente “Gimnasio el Muro” es el único participante en la industria, se realizó un estudio para conocer cuáles son las razones de los escaladores para practicar la escalada indoor en este establecimiento. Se efectuaron 3 focus group¹⁸ con escaladores. Las principales conclusiones de estas investigaciones son:

Razones de práctica de la escalada indoor:

Falta de tiempo: Escalar en roca requiere de tiempo, tanto para llegar al lugar de escalada¹⁹ como para la practica misma, donde sólo es posible escalar mientras exista luz natural. Muchas personas disponen de tiempo, pero no en las horas de luz del día. Es por esto que personas que trabajan o estudiantes prefieren la escalada indoor, ya que pueden programar a gusto el horario de práctica.

Condiciones climáticas: Durante el invierno el frío, la lluvia y a veces la nieve, impiden realizar la escalada en su forma natural, obligando a los escaladores a continuar practicándola en la modalidad indoor para mantenerse en forma.

Capacidades técnicas: La escalada es inherentemente un deporte que implica riesgos. Dentro de este contexto la escalada indoor permite disminuir muchos riesgos, ofreciendo un ambiente más controlado. Dado que todo escalador se inicia como principiante, el gimnasio o centro de escalada es el lugar más recomendable de aprendizaje.

Preferencia: Debido al desarrollo de los muros de escalada, los materiales de construcción han permitido recrear cada vez de mejor forma la roca natural. De esta forma muchos escaladores han aprendido en esta modalidad, especializándose, a veces sin llegar nunca a escalar en la roca real.

CAPITULO IV: Plan Marketing

1. Objetivos de Marketing

Para este plan se utilizaron las principales herramientas disponibles en el marketing de servicios. Los objetivos definidos para esta etapa son los siguientes:

1. Posicionar la oferta del servicio según las características del cliente.
2. Definir una marca e imagen corporativa, cuya imagen esté alineada con los servicios ofrecidos y las expectativas de los clientes.
3. Definir el marketing mix ampliado para los servicios ofrecidos.
4. Desarrollar un plan de medios que optimice los recursos de la empresa.

¹⁸ Anexo E: Focus Group #1, escaladores.

¹⁹ ANEXO B: Principales zonas de escalada en roca en Chile.

2. Estrategia Genérica

Tomando en cuenta que el negocio de un centro de escalada es un servicio, y dado que el mercado meta es un nicho bien definido, la estrategia más adecuada es una de diferenciación del servicio hacia este segmento, donde se agregue valor a la experiencia de los clientes mediante una atención personalizada y enfocada a su perfil. Esta diferenciación se aplica tanto al tipo de servicio, al personal de trabajo, y a la imagen de marca.

3. Mercado Meta

El mercado meta²⁰ está compuesto por dos segmentos. El primero consiste en personas de 18 a 30 años, pertenecientes al N.S.E. – ABC1 de las comunas de Las Condes, Vitacura y Lo Barnechea, para quienes el deporte juega un rol importante en sus vidas y no practican la escalada. El segundo segmento se compone por personas que practican regularmente la escalada y que asisten a gimnasios o centros de escalada.

4. Posicionamiento

La definición del posicionamiento se basa principalmente en cuáles son las expectativas del mercado meta con respecto al servicio a ofrecer, las que se obtienen analizando al segmento meta. Uno de los grandes desafíos de un posicionamiento que se enfoca a dos segmentos es ser compatible y eficiente, permitiendo un complemento de ideas y conceptos que no produzcan confusión en los clientes.

El posicionamiento del negocio se centró en disminuir los prejuicios existentes que amenazan el éxito del negocio y reforzar los atributos positivos que se asocian a este deporte. A continuación se muestra una lista de los atributos según su origen.

4.1. Atributos a Fortalecer

- Imagen social de la escalada. Se asocia a un deporte que es entretenido de practicar con los amigos.
- Imagen de deporte outdoor, asociado a la naturaleza y vida sana.
- Deporte apto para todas las edades.

4.2. Prejuicios a atacar

- Deporte Caro. Existe la percepción de ser un deporte donde los costos para practicarlo son prohibitivos. Es necesario bajar esta percepción, sin embargo debe mantenerse un cierto nivel de status aspiracional en torno al deporte.
- Deporte que necesita mucha fuerza para practicarse. Se piensa que no cualquier persona puede practicar la escalada.

²⁰ Ver Capítulo III: Análisis del Mercado, Investigaron de mercado, sección que corresponde a la estimación del mercado meta.

4.3. Otras consideraciones

Además de los puntos esenciales a atacar o fortalecer, el posicionamiento incluye:

- Posicionarse como el centro de escalada con la mejor y más moderna infraestructura del país.
- Ser vista como una empresa innovadora, vanguardista y cercana a sus clientes.
- Ser reconocida como referente en la escalada en Santiago, organizando constantemente actividades ligadas a este deporte.

5. Misión de la Empresa

Ser una empresa pionera en el desarrollo de la escalada en Chile, entregando a nuestros clientes un servicio de excelencia y que supere sus expectativas, todo con los más altos estándares de seguridad y mediante el trabajo de un equipo humano cercano y con una vocación de servicio.

6. Imagen de Marca

Parte importante del posicionamiento de una empresa es su imagen de marca, esta debe considerarse como un importante activo a futuro, ya que el desarrollo de una buena marca facilita la recordación y luego captación de clientes. Para la elección del nombre de la empresa se siguió la siguiente metodología:

1. Definición de las características y estilo de vida que debe asociarse a la marca: La marca deberá asociarse al posicionamiento definido.
2. Propuestas de alternativas de nombres a utilizar: Estas se crearon mediante lluvia de ideas, utilizando palabras que estén ligadas de alguna forma con la escalada.
3. Revisión de las alternativas en el DPI²¹: Se revisó una a una las alternativas de nombres para la marca, de manera de acotar las posibilidades a las realmente factibles.
4. Focus Group²² para determinar la afinidad de las distintas alternativas en el mercado potencial, y su eficiencia en comunicar el posicionamiento de la empresa.
5. Desarrollar un logo con una imagen corporativa, en base a la marca definida.
6. Inscribir la marca definida y el logo.

Luego de este proceso se determinó que la marca a utilizar será Trepas²³. Esta marca representó mayoritariamente el gusto, tanto del segmento que practica la escalada, como el segmento potencial de escaladores. Esta marca logra

²¹ Departamento de Propiedad Industrial.

²² Anexo E: Focus group 1 y 2.

²³ El centro de escalada debe registrarse en el D.P.I. bajo la categoría de marca número 41, el costo del proceso de inscripción de marca para esta categoría asciende a \$73.779

representar claramente cuál es el concepto del negocio, creando una fácil recordación del producto. El desarrollo del logo corporativo que se presenta a continuación, cuya creación estuvo a cargo de un diseñador, tiene como objetivo transmitir una imagen innovadora del servicio y asociada a alta calidad.

Imagen 2: Logo Corporativo Trepas.



Fuente: Elaboración propia.

7. Marketing Mix

En el marco del marketing de servicios, es necesario ampliar el mix, ya que al realizarse la producción y el consumo de forma simultánea, es necesario incorporar, además de las variables esenciales de las 4p's

7.1. Producto

El principal producto ofrecido en este negocio es la utilización de las instalaciones, ya sea mediante el pago de un pase diario, o la contratación de clases o entrenamientos guiados. Luego, la infraestructura de las instalaciones es una de las características fundamentales del servicio. El centro de escalada contará con 436 m² construidos, 976 m² de superficie escalable con una altura máxima de 16 metros y 282 m² de superficie para la modalidad Boulder, y altura de hasta 6 metros. Además, las instalaciones contarán con una sala de entrenamiento con 4 máquinas cardiovasculares y una máquina multipesos, un campus board²⁴, pesas y mancuernas de diferentes pesos y tablas multipresa para entrenamientos específicos. La definición de la proporción de superficie para la escalada y Boulder se definió mediante un benchmarking de la industria a nivel mundial.

Con estas instalaciones se tiene como objetivo ofrecer servicios que maximicen la experiencia del cliente, dejando a su disposición una infraestructura equipada²⁵ con la más alta calidad, y un personal calificado acorde a las necesidades del cliente. Los servicios²⁶ ofrecidos por la empresa son:

a. Pase para uso de instalaciones

²⁴ Campus Board: Método de entrenamiento consistente en regletas de madera separadas por diferentes distancias donde se realizan flexiones y otros ejercicios.

²⁵ Anexo K: Detalle del Equipo técnico Disponible.

²⁶ Para el uso de cualquier servicio es obligatorio la firma de la Declaración Jurada, disponible en el anexo M.

Mediante el pago de una entrada, el cliente podrá utilizar toda la infraestructura disponible. Este servicio también puede ser contratado por el cliente para usar solamente una de las áreas del centro, pudiendo elegir entre utilizar el área de escalada, o el de modalidad boulder, a un precio menor al del pase que da derecho a utilizar toda la infraestructura. El pase tiene una validez que se extiende desde las 07:00 a las 22:00 horas, en caso de pagar la tarifa de horario alto, y una validez desde las 09:00 a las 17:00 horas, en caso de haber cancelado la tarifa de horario bajo. Estos horarios no se aplican ni a fines de semana ni a días festivos.

b. Entrenamiento guiado

El entrenamiento guiado consta de una o dos clases a la semana, dependiendo del servicio contratado, realizadas a un grupo de 15 personas por un instructor. Estas clases tienen una duración de 1,5 horas y se realizan dentro del centro de escalada. En estas clases se realiza entrenamiento físico y técnico, según el nivel del alumno. Los niveles definidos son:

- **Curso de iniciación:** Pensado especialmente para personas que tienen un primer acercamiento a la escalada. Se enseña el correcto manejo del equipo, nudos e indicaciones de seguridad. Durante las clases se explicarán diferentes técnicas para comenzar a practicar este deporte. Este curso está diseñado para dictarse en 4 clases.
- **Entrenamiento guiado básico:** Dirigido a personas que ya tienen los conocimientos básicos y que quieren aumentar su nivel de escalada. Se realizan trabajos físicos y técnicos supervisados por un instructor. Este entrenamiento no tiene una duración definida, ya que tiene como objetivos que el escalador aprenda nociones técnicas de la escalada y que aprenda a entrenar su cuerpo de forma correcta.
- **Entrenamiento guiado avanzado:** Diseñado para escaladores de gran desempeño, tiene como fin potenciar las capacidades de cada escalador para alcanzar un desempeño de competición. Este entrenamiento puede ser contratado una o dos veces por semana y entrega a los escaladores conocimientos técnicos de alto nivel y rutinas de ejercicios para mejorar potencia y resistencia.

c. Entrenamiento guiado a roca

Este servicio es muy similar a los entrenamientos guiados en el recinto, sin embargo se realizan al aire libre, en una roca natural. La duración de este curso es de un día, 07:00 a 17:00 tomando en cuenta la luz natural. Los entrenamientos guiados a roca se realizan sólo los fines de semana. En este servicio el instructor tiene a cargo 5 alumnos. Los niveles de este entrenamiento son:

- Curso de iniciación
- Entrenamiento guiado básico
- Entrenamiento guiado avanzado

d. Salidas a roca

El centro de escalada organizará semanalmente, si las condiciones climáticas lo permiten, salidas a escalar en roca. Estas salidas son de carácter recreacional e incluyen transporte, desde el centro de escalada al lugar de escalada, y un *light snack* (No equivalente a un almuerzo). Las salidas a roca están sujetas a disponibilidad de cupos, teniendo prioridad los entrenamientos guiados a roca. El equipo utilizado debe ser llevado o arrendado por cada participante.

e. Arriendo de equipo

El arriendo de equipo se realiza por un período de un día, para su uso exclusivo dentro del centro de escalada (excepto salidas o entrenamientos guiados a roca). El equipo disponible para su arriendo es:

- Arnés
- Zapatillas
- Mosquetones
- Aseguradores
- Cuerda

En resumen, se cuenta con los siguientes servicios.

Tabla 5: Servicios Ofrecidos

Origen del Servicio	Servicio	Tipo	Incluye	Encargado
Servicios Naturales del Negocio	Pase Instalaciones	Escalada Boulder Escalada y Boulder	Uso de área especificada	Guía(s) de turno
	Entrenamiento Guiado	Curso de Iniciación Básico Avanzado	Uso de instalaciones, asignación de un instructor grupal.	Instructor
Servicios Anexos Relacionados	Salidas a roca	-	Transporte y asignación de un instructor grupal.	Guía(s) de turno
	Entrenamiento guiado a roca	Curso de Iniciación Básico Avanzado	Transporte y asignación de un instructor grupal.	Instructor
Arriendo de equipo	Equipo técnico escalada	Arnés Zapatillas Mosquetones Aseguradores Cuerda	Uso del equipo en arriendo durante todo el día.	Recepcionista

Fuente: Elaboración propia.

Los principales servicios del negocio son los que se desarrollan en el local²⁷. Éstos se ofrecen según los requerimientos de los clientes, por ejemplo en el caso del pase diario es posible elegir la opción de una entrada que sólo permita escalar, realizar Boulder, o ambas. Todos los servicios contratados por el cliente, le dan derecho de utilizar los siguientes servicios:

- Sala de entrenamiento con máquinas cardiovasculares, pesas, tablas multipresa y un campus board.
- Acceso a Internet vía red inalámbrica WIFI.
- Duchas calientes.
- Camarines.
- Estacionamientos para Autos y Bicicletas.
- Lockers con llave.
- Top rope²⁸ instaladas con descendedores en todas las vías.

Dada la diversificación de los negocios de los centros de escalada en el mundo y la tendencia a complementar servicios en un solo lugar, es importante destacar que en una segunda etapa, no incluida en el alcance de este plan de negocios, se considerará ampliar el negocio a la venta de equipo técnico de escalada y accesorios relacionados como revistas, alimentos energéticos, etc.

7.2. Precio

Esta variable, es la más sensible del mix, ya que afecta directamente en las expectativas de los clientes y en las utilidades de la empresa. Se utilizará una estrategia de desceme, fijando el precio por sobre la media del mercado, creando así un efecto de deseo por parte de los potenciales clientes.

Para la definición de los precios se observaron los precios de la competencia, “Gimnasio El Muro” y “Rutas & Cumbres: K1”. Los precios de los servicios son los siguientes:

Tabla 6: Precios por servicios de la competencia.

Empresa	Servicio	Horario	Tarifa Estudiante	Tarifa General
Rutas & Cumbres: K1	Entrenamiento Guiado (1 vez por semana)	Alto	\$ -	\$ 30.000
		Bajo	\$ -	\$ -
	Pase Instalaciones	Alto	\$ 3.500	\$ 5.000
		Bajo	\$ 2.500	\$ 3.500
Gimnasio El Muro	Entrenamiento Guiado (1 vez por semana)	Alto	\$ 19.000	\$ 24.000
		Bajo	\$ 15.000	\$ 19.000
	Entrenamiento Guiado (2 veces por semana)	Alto	\$ 32.000	\$ 38.000
		Bajo	\$ 25.000	\$ 32.000
	Pase Instalaciones	Alto	\$ 2.900	\$ 4.200
		Bajo	\$ 1.700	\$ 2.500

Fuente: Elaboración propia, basada en información disponible en www.gimnasioelmuro.cl y www.rutasycumbres.cl.

²⁷ Todos los servicios desarrollados dentro del local poseen una garantía en caso de ser suspendidos, esta consta de una compensación por el servicio no entregado para el cliente y un acompañante.

²⁸ Top rope: Instalación de cuerda para asegurar a un escalador. Esta instalación no permite la escalada avanzada o también llamada escalada de primero. (Ver Glosario)

Tabla 7: Precios por arriendo de la competencia.

Item	Precio	
	Rutas & Cumbres: K1	Gimnasio El Muro
Arnés	\$ 1.000	\$ 600
Cuerda	\$ 2.000	\$ 1.200
Mosquetón + ATC	\$ 1.000	\$ 600
Zapatillas	\$ 2.000	\$ 1.200

Fuente: Elaboración propia, basada en información disponible en www.gimnasioelmuro.cl y www.rutasycumbres.cl.

Luego de conocer los precios base de los servicios, se aplicarán tres políticas de precio, la primera consiste en una discriminación de precios por segmentos, tomando en cuenta que el mercado meta se compone tanto por estudiantes, que generalmente no perciben ingresos, y de personas que trabajan y reciben un sueldo. La segunda se basa en yield management, para determinar los cupos para los entrenamientos guiados, y la tercera en un sistema para descuentos por contratar servicios por largos períodos.

7.2.1 Discriminación de Precio por Segmentos

La demanda de este tipo de negocios se concentra principalmente en las tardes, debido principalmente a que durante el día la mayoría de los consumidores tienen obligaciones de horario, ya sea en su trabajo o lugar de estudio. Esta concentración de la demanda implica que existe capacidad ociosa durante las mañanas y sobre-demanda en las tardes. Para solucionar este problema se siguió la política de la competencia, definiendo horarios de alta y baja demanda. Los horarios definidos son:

Tabla 8: Horarios de demanda

Hora	Demanda
07:00 a 09:00	Alta
09:00 a 17:00	Baja
17:00 a 22:00	Alta

Fuente: Elaboración propia.

Además de esta diferenciación horaria se aplicará una tarifa especial a estudiantes, tomando en cuenta que poseen una disposición a pagar menor que el mercado meta que trabaja. Siguiendo la estrategia de descreme del mercado, las tarifas a cobrar son las siguientes:

Tabla 9: Definición de precios según horario.

Servicio/Producto	Tipo	Tarifa Horario Alto		Tarifa Horario Bajo	
		Estudiante	General	Estudiante	General
Pase Diario Instalaciones	Escalada	\$ 3.000	\$ 4.000	\$ 2.000	\$ 2.500
	Boulder	\$ 3.000	\$ 4.000	\$ 2.000	\$ 2.500
	Escalada y Boulder	\$ 3.500	\$ 4.500	\$ 2.500	\$ 3.000
Entrenamiento Mensual Guiado (1 vez por semana)	Curso de Iniciación	\$ 22.800	\$ 28.800	\$ 18.000	\$ 22.800
	Básico	\$ 22.800	\$ 28.800	\$ 18.000	\$ 22.800

	Avanzado	\$ 22.800	\$ 28.800	\$18.000	\$ 22.800
Entrenamiento Mensual Guiado (2 vez por semana)	Curso de Iniciación	\$ 38.400	\$ 45.600	\$30.000	\$ 38.400
	Básico	\$ 38.400	\$ 45.600	\$30.000	\$ 38.400
	Avanzado	\$ 38.400	\$ 45.600	\$30.000	\$ 38.400

Fuente: Elaboración propia, tomando en cuenta un aumento del 20% sobre el precio de la competencia.

Tabla 10: Definición de precios para arriendo de equipo.

Origen del Servicio/Producto	Servicio/Producto	Tipo	Tarifa
Servicios Anexos Relacionados	Salidas Diarias a Roca		\$ 15.000
	Entrenamiento Diario en Roca	Curso de Iniciación	\$ 30.000
		Básico	\$ 30.000
		Avanzado	\$ 30.000
Arriendo de equipo	Equipo técnico escalada	Arnés	\$ 800
		Zapatillas	\$ 1.500
		Mosquetones	\$ 500
		Aseguradores	\$ 500
		Cuerda	\$ 1.500

Fuente: Elaboración propia, tomando en cuenta un aumento del 20% sobre el precio de la competencia.

Cada producto tiene diferentes características, luego es necesario aclarar que:

Los horarios establecidos y el servicio de entrenamientos guiados en el recinto se aplican de Lunes a Viernes.

En el caso de los entrenamientos guiados, los precios en horario alto se aplican sólo cuando la instrucción se realiza en su totalidad dentro de ese horario.

Los días Sábado, Domingo y festivos el centro de escalada abre de 9:00 a 22:00 horas, con una tarifa única correspondiente a la tarifa general en horario bajo.

7.2.2 Yield Management

Esta política, usada en industrias donde la capacidad es fija y no inventariable tiene como objetivo maximizar los ingresos de la empresa, optimizando la oferta de servicios que se otorgan con los mismos recursos. En este caso, se calcula la proporción ideal de clientes inscritos en entrenamientos guiados y clientes que eligen el servicio de uso de instalaciones, con el fin de mantener el recinto a su máxima capacidad, y con los clientes más rentables. Esta proporción se calculó tomando en cuenta la oferta y demanda actual de entrenamientos guiados en la competencia.

Suponiendo que actualmente en la competencia los clientes asisten de forma constante semanalmente. Para estimar el número de clientes por entrenamientos guiados por día, se tomó en cuenta que las clases guiadas se realizan en 3 módulos diarios, nunca simultáneamente. Dado que los grupos son de 15 alumnos, y la capacidad máxima de la competencia es de 83 clientes, se llega a que la competencia tiene un 18% de su capacidad dedicada a los entrenamientos guiados. Si se considera el alto aumento en la demanda de este servicio, se determinó que se ofrecerán entrenamientos guiados

durante todo el día, intentando suavizar la demanda y ofrecer más capacidad a los clientes.

7.2.3 Descuentos

Para complementar estas políticas, se realizará un descuento marginal si los clientes contratan un servicio por un período de tiempo determinado, estos descuentos se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 11: Descuentos por período.

Período	% Descuento
Mensual	30%
Trimestral	35%
Semestral	40%
Anual	45%

Fuente: Elaboración propia.

Estos porcentajes se calcularon tomando en cuenta la información de los focus group con escaladores, los que manifestaron asistir en promedio 9 veces al mes. De esta forma, se estimó que mensualmente el cliente debería pagar como máximo el valor actual que gasta en escalada, equivalente a 9 asistencias, ofreciéndole así una oportunidad atractiva y que además los fideliza, alejándolos de la competencia. De esta forma, el porcentaje base de 30% mensual se calcula considerando que el escalador paga por los 9 días promedio del total de 30 del mes. Esta política de descuento se utiliza en otras industrias como la de los gimnasios, con descuentos de 3 meses por el precio de 2, lo que también significa un descuento del 30%.

En caso de que el cliente haya contratado un plan por un período determinado, éste tendrá derecho a congelar su inscripción en cualquier momento, por una sola vez. El plazo máximo de este aplazamiento será igual al período de tiempo abonado.

7.3. Plaza

Dado que la realización del proyecto no está asegurada en un plazo determinado, se decidió no restringir el lugar de localización a una ubicación determinada, sino que se realizó una lista con las características que éste debe poseer. Se buscaron alternativas actuales en el mercado, y finalmente se calculó el valor promedio de un lugar de esas características, a modo de no afectar la viabilidad del proyecto en caso de que el terreno elegido no se encuentre disponible en el momento de la implementación.

Las principales características que debe poseer el lugar de localización son:

- Estar ubicado²⁹ en la comuna de Las Condes, Vitacura o Lo Barnechea

²⁹ La ubicación se fijó tomando en cuenta el lugar de residencia del mercado meta.

- Disponer de espacio necesario para las instalaciones y estacionamientos, es decir 1050 m², o en su defecto debe estar localizado en un área que permita estacionar en las cercanías del recinto.
- Disponer de accesos mediante transporte público.

Considerando estas restricciones se llegó a un precio promedio de 22 U.F. por metro cuadrado. El layout y la información acerca de los lugares estudiados están disponibles en el capítulo IV, correspondiente al plan de operaciones.

7.4. Promoción

El objetivo del plan de medios es informar y crear las expectativas correctas a los potenciales clientes, posicionando a la empresa según la imagen de marca a crear.

Para la promoción se estudiaron tanto medios masivos, como no masivos. Luego de analizar los segmentos alcanzados por cada medio³⁰ y la penetración dentro de ellos, se concluyó que las mejores alternativas para llegar al segmento meta son:

- a) Mobilemedia: Este medio se caracteriza por llegar a un público bien segmentado. Ofrece exposición gráfica mediante la instalación de un adhesivo en los vidrios traseros de una flota de autos, los cuales son seleccionados según el recorrido que realizan, la zona de residencia y los estilos de vida de su dueño. Este medio permitirá llegar al segmento de las personas que no practican la escalada.
- b) Revista Outdoors: Esta revista se enfoca en personas que practican deportes al aire libre, tiene un alcance directo al público ABC1.
- c) Revista Escalando: Con este medio se informará al segmento que practica la escalada de la existencia del nuevo centro de escalada.
- d) Zafiro Media: Esta empresa ofrece exposición gráfica en distintos locales comerciales como gimnasios, pubs, restaurantes y discotecas. Este medio segmenta muy bien a su público, ofreciendo un servicio según las necesidades del cliente.

Considerando que el negocio primero debe darse a conocer, tanto su producto como también su marca, se realizarán 2 etapas. En una primera etapa una publicidad agresiva. Tendrá una duración de 3 meses y se desarrollará principalmente en medios menos tradicionales. En una segunda etapa se disminuirá la intensidad, sin embargo se espera seguir reforzando el posicionamiento en el segmento objetivo. Los medios elegidos para cada etapa

³⁰ Anexo F: Medios de publicidad.

y sus costos se encuentran explicados en el capítulo correspondiente al plan económico y financiero³¹.

Eventualmente podría implementarse una tercera³² etapa, de carácter ocasional, y que incentive las ventas mediante promociones comunicadas a través de la repartición de volantes.

7.5. Personas

Una de las claves de la entrega del servicio está en la interacción, entre los clientes y el personal, y la de los clientes con otros clientes que consumen el servicio simultáneamente. A continuación se analizan ambos actores:

7.5.1 Empleados

Por parte de la empresa, una buena forma de mantener una buena calidad de servicio es contar con un equipo de personas capaces, educadas, y que además cuenten con habilidades sociales, de manera de lograr ventajas competitivas en la atención de los clientes. El personal debe ser joven e informal, pero siempre bajo una actitud de respeto y dedicación al cliente.

Para formar y mantener un equipo competente de trabajo, son necesarios los siguientes procesos:

- a) Proceso de reclutamiento
- b) Proceso de Motivación e Incentivos
- c) Proceso de Capacitación

7.5.2 Clientes

Para mantener un entorno agradable y seguro, se mantendrá contacto constante con los clientes. Los principales objetivos de este contacto son:

- a) Educar: Inculcar en los clientes una cultura de escalada, de forma de poder disfrutar de mejor manera la experiencia, y además permitir que los demás clientes también disfruten.
- b) Incentivar: Motivar a los clientes a la práctica de este deporte, ya sea en su modalidad indoor o outdoor. El desarrollo de la industria depende directamente del grado de involucramiento que se logre con los nuevos escaladores. Un cliente más informado y comprometido implicará un aumento en su valoración del servicio, creando un círculo virtuoso que influirá sobre la conformidad y seguridad del resto de los clientes.

7.6. Proceso

³¹ Capítulo VII.

³² Esta eventual etapa no se considera en el estudio económico y financiero.

Dado que en este servicio el cliente está presente durante la producción del mismo, es necesario que todos los procesos sean enfocados directamente a satisfacer las expectativas del cliente, involucrándolo en las acciones que generan satisfacción y excluyéndolos de los procesos internos, o de preparación del servicio final. Los procesos más importantes se definen con detalle en el siguiente capítulo³³.

7.7. Evidencia física

La percepción respecto de la calidad de los servicios depende de la forma en que estos se entregan. En el caso de este centro de escalada, desde la ambientación del local, pasando por la página web, hasta el diseño del vestuario del personal, deben estar alineados con la imagen de marca definida, y el posicionamiento a proyectar, ofreciendo un servicio coherente en todas sus formas.

8. Otras Estrategias a Desarrollar

Otras estrategias recomendables para este negocio, y que no se incluyen en los alcances de este proyecto son:

8.1. Alianzas Estratégicas

Se buscarán alianzas estratégicas con marcas que se relacionen con la imagen de la empresa, tanto proveedores de equipo y ropa para practicar la escalada, como también marcas que compartan los mismos atributos, de manera que los clientes las asocien, agregando valor a ambas empresas.

8.2. Convenios

Aprovechando horas de baja afluencia de clientes, los convenios con colegios para realizar clases dentro del centro de escalada pueden ser un buen aporte para acercar a nuevas personas al deporte, además de suavizar la demanda. Otros grupos, como las carteras de clientes de bancos o diarios, resultan muy atractivos debido a la cobertura publicitaria que tienen.

CAPITULO V: Plan de Operaciones

1. Procesos Involucrados

Para la definición del plan de operaciones se tomaron en cuenta los principales procesos en el funcionamiento del negocio. Dado que en la industria de los servicios muchos procesos involucran necesariamente al cliente, primero se definieron los procesos en los que el cliente está presente durante su ejecución, y luego los procesos de preparación para la entrega del servicio

³³ Capítulo V, Plan de Operaciones.

definidos como procesos internos. Finalmente se muestra el proceso de definición de entrega de servicio.

1.1. Procesos que involucran al cliente

Los procesos³⁴ más importantes que involucran al clientes son la llegada y atención de este, la inscripción, y el uso de los servicios. Para obtener un servicio de primera calidad es necesario fijar normas para el uso de cada zona y los principales procesos involucrados. El proceso de atención al cliente, en las diferentes áreas del servicio, debe seguir las siguientes normas:

³⁴ Anexo L: Procesos Importantes que Involucran al Cliente.

Tabla 12: Requisitos en Procesos que Involucran al Cliente.

Área de Servicio	Requisitos	Encargado
Ingreso y atención del cliente	La Atención debe ser rápida y acorde a las necesidades del cliente. Trato informal, pero respetuoso por parte del empleado.	Recepcionista
Uso camarines y baño	El Lugar debe estar limpio y abastecido	Encargado de aseo
Uso de los muros de escalada	El muro debe estar en óptimas condiciones. Las presas deben estar en su lugar. Debe estar indicado el nivel de cada ruta mediante un rótulo en la base, al comienzo a la altura de la vista. Los guías encargados de sala deben ofrecer ayuda de forma amable. La música ambiental debe estar a un volumen moderado.	Guía
	El lugar debe estar limpio y a una temperatura adecuada.	Encargado de aseo
Uso del área de Boulder	El muro debe estar en óptimas condiciones. Las presas deben estar en su lugar. Las colchonetas deben estar dispuestas de manera correcta para evitar accidentes. La música ambiental debe estar a un volumen moderado.	Guía
	El lugar debe estar limpio y a una temperatura adecuada.	Encargado de aseo
Salida del cliente	El encargado debe preguntar acerca de la satisfacción del cliente y luego despedirse adecuadamente.	Recepcionista

Fuente: Elaboración propia.

Los procesos que incluyen una mayor complejidad son la atención de los clientes y la evaluación de un cliente nuevo, este último tiene como fin definir un nivel de experiencia para cada cliente, de forma que se pueda restringir usos que puedan resultar riesgosos a personas no capacitadas. El detalle de los principales procesos se incluye en la sección anexo donde es posible ver los diagramas de procesos correspondientes a la Atención al cliente y proceso de evaluación de nuevos clientes.

1.2. Procesos Internos

Además de los procesos que involucran al cliente, existen procesos claves para el funcionamiento interno del negocio, estos son:

1.2.1 Procesos de Mantención

- a) Rotación y mantenimiento de presas: Las presas o agarres, al ser hechos de resina porosa para permitir mejor adherencia, tienden a acumular suciedad. Cada seis meses debe realizarse una limpieza total de las presas, lavándolas con una máquina hidrolavadora. Aprovechando que las presas son desmontadas, se utilizará esta ocasión para cambiar las rutas por donde suben los escaladores, manteniendo una oferta atractiva para los clientes que vienen con mayor frecuencia. El proceso de desmonte de las presas y su nuevo montaje es realizado por los guías, instructores, y abridores de rutas, sin

embargo puede contratarse personal externo como escaladores de gran nivel para crear rutas nuevas. Luego la limpieza de las presas es realizada por el personal de aseo. El proceso en su totalidad demora tres días, e incluye pintar todos los muros nuevamente. Durante el proceso de mantenimiento es necesario cerrar las instalaciones.

- b) Proceso de mantenimiento de equipo: Dado que el riesgo es una cualidad inherente a la escalada, es imperativo reducir éste al mínimo. Gran parte de los accidentes ocurridos en la escalada son por errores en el manejo del equipo y por equipo defectuoso, principalmente por uso de éste cuando su vida útil ya terminó. Todo el equipo de escalada tiene una duración determinada, y por lo tanto estos accidentes son evitables. Un escalador debe cambiar su arnés en promedio cada tres años, y una cuerda cada dos, en el caso de un centro de escalada estos plazos se aceleran debido a que el equipo se utiliza constantemente. Las cuerdas deben ser cambiadas cada seis meses y los arneses cada dos. Esta parte del equipo es la de principal cuidado, ya que no se observa un desgaste explícito sino que simplemente cede en un momento dado. El resumen de los elementos que deben cambiarse, y cada cuánto tiempo es el siguiente:

Tabla 13: Vida Útil de Equipo de Escalada.

Item	Vida útil (años)
Cuerda	0,5
Mosquetón	2
Cinta tubular	2
Arnés	2
Zapatillas	1

Fuente: Elaboración propia.

- c) Además del debido mantenimiento del equipo de escalada, es necesario mantener las máquinas cardiovasculares. Esta tarea la realiza la empresa proveedora de las máquinas.
- d) Proceso de mantenimiento de la base de datos: La recepción lleva un registro de cada persona que entra al centro de escalada. Para esto se utilizará la herramienta Access de Microsoft. Cada transacción del cliente queda registrada por el recepcionista, de forma de poder utilizar esta información para seguimiento de clientes. Algunos de los datos a ingresar serán, el RUT como llave primaria, e información transaccional como hora de llegada y qué consume. Además se tendrá una base de datos con los clientes, sus datos personales y el nivel de escalada definido en su evaluación.

1.2.2 Procesos de Abastecimiento y Limpieza

- a) Proceso de Abastecimiento: Los insumos para este negocio se clasifican en dos, primero los insumos propios de la entrega del servicio fundamental. Estos son las cuerdas, presas, arnés y cintas express. Las presas son el principal insumo de un centro de escalada, en un principio debe hacerse una compra importante de estas, sin embargo luego se realizan compras pequeñas principalmente para mejorar algunas rutas o para cambiar aquellas que reciban un mayor desgaste. Existen muchos proveedores en Chile e innumerables en el extranjero a precios competitivos, principalmente si las compras son en volumen. Las cuerdas, cintas y arnés también cuentan con diferentes alternativas de proveedores en Chile y el extranjero. El segundo grupo de insumos son los necesarios para llevar a cabo los procesos anexos, como material de oficina, artículos de limpieza e insumos para los baños y camarines.

- b) Proceso de limpieza general: Se lleva a cabo por el personal de limpieza. Esto se realiza constantemente en las áreas de mayor uso como baños y camarines, proveyendo de insumos para el baño y duchas, y dos veces al día en las áreas de recepción y escalada. Este proceso es de suma importancia debido a que es gran parte de la cara visible del negocio.

1.2.3 Entrega del Servicio

La entrega del servicio se compone de tres etapas. Primero la definición de los estándares del servicio, luego la entrega de este, y finalmente la medición de la satisfacción del cliente.

Los estándares del servicio³⁵ son fijados por el cliente, y se definen por la zona de tolerancia³⁶. Esta zona es la diferencia entre el servicio adecuado y el servicio deseado por el cliente. En el caso de los clientes potenciales del centro de escalada, el servicio deseado consiste en poder practicar un deporte que los mantenga en forma y en contacto con otras personas, todo en el marco de un servicio de calidad excepcional y en un ambiente agradable, donde sean capaces de divertirse y ejercitarse simultáneamente, y donde exista un personal preparado para ayudar en cualquier circunstancia. Los clientes fijan el servicio deseado de manera de satisfacer sus intereses y deseos, sin embargo existen estándares deseados que son difíciles de cumplir y que por lo tanto los clientes desisten de exigirlos, ya que consideran que el servicio sigue cumpliendo con los requisitos fundamentales, calificándolo como adecuado.

Es importante destacar que parte importante de los estándares de servicio adecuado y servicio deseado, además del rango de tolerancia, están determinados por el precio del servicio, influyendo directamente en las expectativas del consumidor acerca del servicio a recibir, donde un mayor precio induce a exigir una mejor calidad del servicio.

³⁵ Anexo J: Influencias en el servicio esperado por el cliente.

³⁶ Fuente: Marketing de servicios, Valarie A. Zeithaml. Ver anexo J.

Una de las claves en la entrega del servicio está en la interacción de los clientes, con el personal, y con otros clientes que consumen el servicio simultáneamente.

Finalmente, para medir la satisfacción del cliente se documentarán todos los reclamos, sugerencias y felicitaciones expresadas por los clientes al abandonar el lugar. Los comentarios recogidos serán revisados por el administrador una vez a la semana a modo de tomar las acciones necesarias. Los reclamos considerados urgentes deberán ser solucionados en el momento por el recepcionista de turno mediante disculpas por parte de la empresa, y una compensación en caso de ser necesario.

2. Capacidad máxima

Para estimar la capacidad óptima se realizó un levantamiento de información de 200 centros de escalada de EE.UU. y Europa, calculando la capacidad máxima promedio tomando en cuenta el número de vías, la superficie escalable en la modalidad Boulder, y la capacidad del área de entrenamiento. Con estos datos se construyó una función³⁷ para determinar la capacidad máxima:

$$C = (V_{\text{Núm. de vías}} \times 2) + (M^2_{\text{Superficie Boulder}} \times 0,33) + E$$

En base a esta función, donde E es la capacidad de la sala de entrenamiento, se concluye que la capacidad máxima total C es de 169 personas. Específicamente la zona de escalada tiene una capacidad para 65 personas, con un 38% de la capacidad total, la zona de Boulder cuenta con instalaciones para 90 clientes, correspondiente a un 53% y finalmente la sala de entrenamiento puede atender a 15 personas simultáneamente, lo que explica el último 9% de la capacidad.

Fuera de la capacidad del centro de escalada, es necesario calcular la capacidad de otros servicios como los entrenamientos guiados a roca, salidas a roca y arriendo de equipo. La capacidad para estos servicios está definida según los recursos con que se cuenta:

Arriendo de equipo: Se cuenta con 30 descendedores ATC, 40 pares de zapatillas, 30 arneses y 15 cuerdas para escalar de primero³⁸.

Entrenamientos guiados a roca: Se cuenta con una van para transporte, en la cual hay capacidad para 12 personas, pensando en los dos instructores con cada uno de sus grupos de 5 alumnos y el equipo correspondiente.

Salidas a roca: Sujetas a disponibilidad dejada por los entrenamientos guiados.

³⁷ Esta función calcula el número máximo de escaladores en el área de escalada, y luego el número máximo en la zona de Boulder tomando en cuenta un número promedio de personas por metro cuadrado.

³⁸ Escalar de primero: Ver anexo O: Glosario.

3. Instalaciones

La importancia de las decisiones de instalación radica en que éstas son la parte tangible del servicio, en caso de ofrecer instalaciones modernas y de calidad, el servicio muy probablemente será calificado con los mismos atributos. En caso contrario, si se ofrecen instalaciones deficientes, probablemente el consumidor no quedará conforme con el servicio entregado. Considerando este factor, se definieron las instalaciones para cumplir con los más altos estándares de servicio.

Las instalaciones finales cuentan con un edificio principal, el que posee una planta de 345 m² y 436 m² construidos, en una superficie total de 1050 m² de terreno. Además del edificio principal, se considera un área de 250 m² de estacionamientos y una bodega de 20 m². La construcción del edificio principal tiene una altura promedio de 14 mt., con un máximo de 16 mt.

Para mayor información sobre las dimensiones del centro de escalada y la disposición de las áreas, ver el Anexo N: Instalaciones y Layout³⁹.

CAPITULO VI: Plan de Recursos Humanos

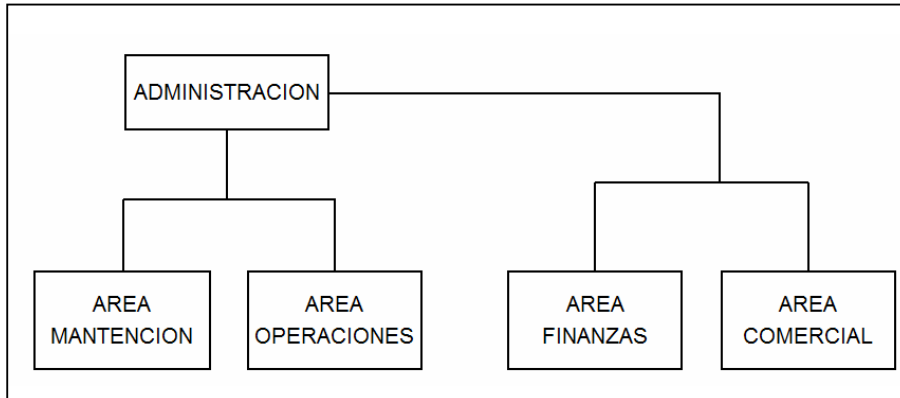
Para desarrollar la plana de personas necesarias para el funcionamiento del negocio es necesario poner énfasis en los procesos que componen el negocio, las habilidades necesarias por parte del personal para entregar el servicio y el número óptimo de personas para satisfacer la demanda.

1. Estructura Organizacional

Para definir la estructura organizacional se tomaron en cuenta los principales procesos. De esta forma se estructuraron las siguientes áreas:

³⁹ Anexo N: Instalaciones y Layout.

Imagen 3: Estructura Orgaizacional.



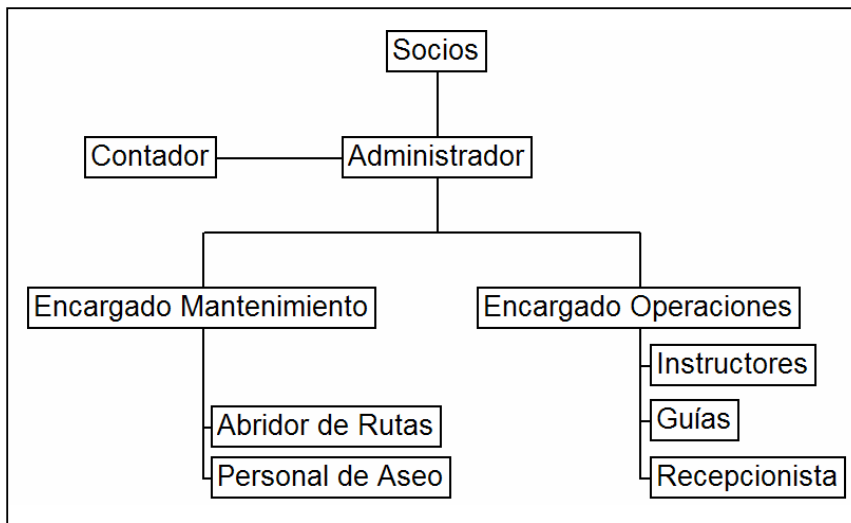
Fuente: Elaboración propia.

La principal característica de esta estructura es su transversalidad, donde todos los miembros del personal trabajan directamente con los clientes.

2. Organigrama

La definición de los cargos y su dependencia se realizó tomando en cuenta los procesos más importantes y las necesidades de personal de estos. En resumen, se tiene un administrador que maneja el área comercial⁴⁰ y financiera, y dos encargados de área para el mantenimiento y operaciones.

Imagen 4: Organigrama.



Fuente: Elaboración propia.

2.1. Descripción de Cargos

⁴⁰ Área comercial incluye actividades de marketing y ventas.

- a) Administrador: Está encargado del área financiera y el área comercial. Entre sus labores está rendirle cuentas a los socios y asegurar el funcionamiento general del negocio.
- b) Encargado de mantenimiento: Se debe encargar de realizar los procesos necesarios para que las instalaciones estén bien equipadas, y que se realicen las diferentes mantenciones a los muros y máquinas de ejercicio. Considerando que estos procesos no se realizan constantemente, el encargado debe tener conocimientos medios-altos⁴¹ de escalada para apoyar la atención de los clientes.
- c) Encargado de operaciones: Tiene a su cargo la organización de los entrenamientos guiados, dentro y fuera del recinto. Además supervisa a los guías, instructores y recepcionista. Es requisito tener conocimientos medios-altos de escalada para este cargo, ya que dentro de las responsabilidades está apoyar la atención de los clientes.
- d) Instructores: Son responsables de dictar las clases dentro y fuera del recinto. Además son los encargados de realizar las evaluaciones a los clientes que vienen por primera vez, para conocer su nivel de experiencia. Dadas las características de este cargo, los instructores deben tener conocimientos avanzados⁴² de escalada.
- e) Guías: Tienen como principal responsabilidad atender al público, respondiendo sus dudas. Están a cargo de habilitar las rutas con Top Rope que el cliente solicite para su uso. Debe tener conocimientos medios-altos de escalada.
- f) Recepcionista: Tiene a su cargo la recepción de los clientes, lo que incluye ofrecer servicios, registrar los pagos, actualizar la base de datos, y estar a cargo del arriendo de equipo. La recepción también debe tener conocimientos de escalada, sin embargo no se exige un nivel específico.
- g) Abridor de rutas: Está encargado de la parte técnica de las distintas rutas, tanto en la modalidad tradicional, como en Boulder. Su trabajo se basa en verificar que las presas se encuentren bien instaladas, y de crear nuevas rutas para reemplazar las que ya lleven un determinado tiempo, o no tengan mucha demanda por parte de los clientes. El objetivo es mantener constantemente rutas que sean consideradas atractivas por los clientes. Dadas las características de este cargo, el abridor de rutas debe tener conocimientos avanzados de escalada.
- h) Personal de aseo: Están a cargo de mantener el lugar limpio en todo momento. Además son responsables de mantener abastecidos los baños y camarines con los implementos necesarios.

⁴¹ Conocimientos medios-altos se definirán como tener la capacidad de escalar una ruta grado 5.11c.

⁴² Debe estar calificado por un curso técnico de apertura de rutas u otro equivalente reconocido por la FEACH.

3. Cantidad y costos de los recursos humanos

Dado que para este negocio la demanda fluctúa fuertemente durante los distintos horarios del día, es necesario definir el número de personas según el horario de funcionamiento. A continuación se muestra el número de personas necesarias, relacionadas directamente con la atención al cliente, dependiendo si se está funcionando en horario alto o bajo:

Tabla 14: Cantidad de Recursos Humanos .

Cargo	Número de personas.		
	Horario Alto (Mañana)	Horario Alto (Tarde)	Horario Bajo
Personal de aseo	1	1	1
Instructores	1	1	1
Guías	1	3	1
Recepcionista	1	1	1

Fuente: Elaboración propia.

Considerando que el centro de escalada abre a las 07:00 y cierra a las 22:00 horas, es necesario definir un sistema de turnos⁴³, a fin de respetar la jornada laboral de 45 horas semanales que establece la legislación. De esta manera, se garantiza que los cargos se mantengan cubiertos durante las 15 horas diarias en que funciona el centro, entregando así una atención óptima a toda hora.

Dado que el administrador, y los encargados del área mantenimiento y del área operaciones tienen una mayor responsabilidad en el funcionamiento del centro de escalada, se definió un sistema de turnos donde el administrador estará siempre presente en horario de oficina, días hábiles entre las 09:00 y las 16:00 horas. Además, este sistema contempla que los encargados de área estén presentes los fines de semana y durante las tardes, de martes a viernes, hasta el cierre.

El primer año de operación se aplicará una etapa especial, donde la plana de recursos humanos se adaptará, respondiendo a la menor demanda de público esperada. De esta forma se reducirá el número de empleados, mediante la asignación de dos funciones a una misma persona. Para esta nueva asignación de funciones es importante la coherencia de los requisitos que debe tener cada cargo, de manera de que sea posible asignar ambas funciones. Las principales diferencias en las responsabilidades de los cargos son:

Encargado de operaciones: Deberá asumir sus funciones, y las de guía, ya que no se consideran necesarias dos personas para este nivel de demanda.

Encargado de mantenimiento: Deberá ejercer las funciones designadas a su cargo y al cargo de abridor de rutas. Los costos de esta etapa son:

⁴³ ANEXOS: Definición de turnos según cargo.

Tabla 15: Costos de Recursos Humanos para el Primer Año.

Cargo	Sueldo Mensual	Sueldo/Hora	Total Horas	Total Mensual ⁴⁴
Administrador	\$ 750.000	\$ -	-	\$ 750.000
Encargado Mantenimiento	\$ 400.000	\$ -	-	\$ 400.000
Encargado Operaciones	\$ 400.000	\$ -	-	\$ 400.000
Abridor de rutas	\$ 300.000	\$ -	-	\$ -
Instructores	\$ -	\$ 2.700	101	\$ 1.181.700
Recepcionistas	\$ -	\$ 1.500	101	\$ 656.500
Guías	\$ -	\$ 1.500	129	\$ 838.500
Personal de aseo	\$ -	\$ 1.000	101	\$ 437.667
			Total	\$ 4.664.367

Fuente: Elaboración propia, basado en turnos definidos para el personal.

En consecuencia, los costos correspondientes al segundo año, y los siguientes, son:

Tabla 16: Costos de Recursos Humanos desde el Segundo Año en Adelante.

Cargo	Sueldo Mensual	Sueldo/Hora	Total Horas	Total Mensual
Administrador	\$ 750.000	\$ -	-	\$ 750.000
Encargado Mantenimiento	\$ 400.000	\$ -	-	\$ 400.000
Encargado Operaciones	\$ 400.000	\$ -	-	\$ 400.000
Abridor de rutas	\$ 300.000	\$ -	-	\$ 300.000
Instructores	\$ -	\$ 2.700	101	\$ 1.181.700
Recepcionista	\$ -	\$ 1.500	101	\$ 656.500
Guías	\$ -	\$ 1.500	171	\$ 1.111.500
Personal de aseo	\$ -	\$ 1.000	101	\$ 437.667
			Total	\$ 5.237.367

Fuente: Elaboración propia, basado en turnos definidos para el personal.

4. Políticas de recursos humanos

Proceso de reclutamiento: Para la selección y contratación de los nuevos empleados, éstos deberán asistir a una entrevista con el administrador, quien deberá constatar que el postulante posee las habilidades sociales mínimas necesarias para desenvolverse adecuadamente en el cargo, además de los requisitos⁴⁵ fundamentales para formar parte del equipo de trabajo de la empresa.

Proceso de Motivación e Incentivos: Para atraer a empleados más capacitados, interesados y comprometidos con la escalada, los empleados podrán hacer uso ilimitado de las instalaciones durante su tiempo libre. Durante el uso de las instalaciones podrán venir acompañados por una persona de su preferencia, el cual también tendrá libre acceso. Este beneficio no incluye clases de ningún tipo.

⁴⁴ El monto total corresponde a la suma de las remuneraciones mensuales de todos los empleados que se desempeñan en cada cargo.

⁴⁵ Ver Capítulo VI 2.1 Descripción de Cargos.

Procesos de capacitación: Si bien no se tomará en cuenta en el alcance de este proyecto, se incentivará la capacitación del personal, apoyando al financiamiento de diferentes cursos, los cuales pueden ser cursos de montaña y escalada organizados por la ENAM⁴⁶ u otro curso que potencie el servicio entregado a los clientes. Para estas capacitaciones se tomarán en cuenta los cursos del SENSE.

CAPITULO VII: Plan Económico y Financiero

1. Estimación de Demanda

La industria, al estar compuesta por un solo actor, se encuentra muy limitada en capacidad; de hecho, actualmente es prácticamente imposible acceder al servicio de entrenamientos guiados, donde la espera por acceder a un cupo, en cualquier horario, demora en promedio 2 meses. En este contexto, y tomando en cuenta que la demanda varía para cada año, se definirá la demanda estimada como una fracción de la capacidad total. Para esto se tomó en cuenta un escenario inicial para el mes de apertura, en el cual se espera obtener $Q_0 = 250$ clientes⁴⁷. En base a este parámetro inicial se calculó el número de clientes para el resto de los meses del primer año, considerando una tasa de crecimiento mensual constante e igual a $r_1 = 10\%$, correspondiente al año 1. Análogamente se calculó la demanda para los años siguientes con sus respectivas tasas de crecimiento mensual r_n .

Las tasas de crecimiento mensual definidas para cada año son:

Tabla 17: Parámetros de Estimación de la Demanda.

Parámetro	Valor
Situación Inicial	250
Tasa Crecimiento Año 1	10%
Tasa Crecimiento Año 2	6%
Tasa Crecimiento Año 3	4%
Tasa Crecimiento Año 4	2%
Tasa Crecimiento Año 5	2%

Fuente: Elaboración propia, mediante juicio experto⁴⁸.

La demanda resultante de este crecimiento mensual permite alcanzar, en el último mes de operación, el 7,1% del mercado meta⁴⁹.

2. Estimación de Ingresos

Una vez definida la demanda, es necesario analizar los servicios comprados y su regularidad de compra. Para esto se calculó la probabilidad de compra de

⁴⁶ Escuela Nacional de Montaña, Chile.

⁴⁷ Este parámetro se fijó según juicio experto, tomando en cuenta el comportamiento que obtuvo "Gimnasio el Muro" al momento de su apertura. El cual es similar al escenario actual, puesto que ya existe una empresa en el negocio.

⁴⁸ Considerando diferencias en el gasto publicitario del primer año con el resto de los períodos.

⁴⁹ Anexo P: Demanda mensual proyectada.

un servicio determinado. Por ejemplo en el caso del Pase Diario Escalada para estudiante en horario bajo, se calculó la probabilidad independiente de que el cliente sea un estudiante, que asista en horario bajo y prefiera el servicio de pase diario, y que finalmente se decidiera por pagar sólo el pase escalada. Así se calculó la probabilidad individual de cada servicio de ser elegido. El detalle de estas probabilidades está disponible en la sección Anexos⁵⁰. Los supuestos para este cálculo son:

- En el pase para uso de instalaciones, el 70% de los clientes elige el pase diario completo, mientras el 30% restante elige la opción más económica del pase para modalidad boulder, ó escalada.
- Para asignar las tarifas a los fines de semana y festivos, se supuso que 250 días al año son días hábiles.
- EL 70% de los clientes son estudiantes⁵¹.
- Para la estimación de ingresos por entrenamientos guiados, se consideró que un 50% de los inscritos eligen la tarifa que incluye 2 entrenamientos por semana.
- Un 15% de los clientes arrienda equipo completo

Considerando estas probabilidades, se calculó la demanda esperada para los diferentes servicios, mediante la ponderación del total de la demanda con cada una de las probabilidades calculadas. Una vez obtenido el valor para la demanda de cada uno de los servicios, se calcularon los ingresos⁵² por año, tomando en cuenta las restricciones de capacidad del negocio.

Las capacidades máximas son:

- 15 personas por curso de entrenamiento guiado dentro del local, y 10 horarios diarios de entrenamiento.
- La capacidad de los pases diarios es de 169 menos el número de personas inscritas para los entrenamientos guiados.
- Para las salidas a roca y entrenamientos guiados a roca la capacidad máxima es de 10 personas por día. Esto sólo opera fin de semanas y festivos.
- El número total de equipos completos para arriendo es de 30.

Finalmente, y en base al escenario esperado, se definieron escenarios optimista y pesimista, correspondientes a una variación de $\pm 30\%$ sobre la demanda esperada total por año.

3. Costos Variables

Se asumieron como costos variables, los que son dependientes de la demanda. Principalmente estos son servicios básicos, a los que e agregan los

⁵⁰ Anexo Q: Probabilidad de un servicio de ser consumido.

⁵¹ Basado en la caracterización del segmento meta.

⁵² Ver Anexo R: Ingresos.

costos por servicios de salidas a roca y entrenamientos en roca, es decir donde es necesario trasladar a los clientes y entregarles un *light snack*.

Tabla 18: Costos Variables.

Item	Costo por Cliente
Electricidad	\$ 100
Agua	\$ 100
Gas	\$ 400
Traslado ⁵³	\$ 20.000
Light Snack ⁵⁴	\$ 1.500

Fuente: Elaboración Propia

4. Gastos de Administración

4.1. Costos por Recursos Humanos

Los costos totales de recursos humanos, se separan en la plana base, que corresponde al administrador, abridor de rutas, y a los encargados del área de mantenimiento y área de operaciones. La plana por hora indica los costos del resto de los recursos humanos, a los cuales se les paga según la cantidad de horas trabajadas. En resumen, se tiene:

Cargos	Primer Año	Segundo Año en Adelante	Diferencia	Diferencia %
Plana Base	\$ 1.550.000	\$ 1.850.000	\$ 300.000	16%
Plana por Hora	\$ 3.114.367	\$ 3.387.367	\$ 273.000	8%
Total	\$ 4.664.367	\$ 5.237.367	\$ 573.000	11%

Fuente: Elaboración propia, basado en datos del plan de recursos humanos.

4.2. Costos por Publicidad y Promoción

La primera etapa del plan de medios busca hacer conocida a la marca y a los productos ofrecidos en el segmento objetivo, esta etapa tiene una duración de 3 meses. El resumen de costos y medios contratados para el primer año de operación son:

Tabla 19: Resumen Publicidad Primer Año.

Tipo de publicidad	Período (Meses)	Descripción	Monto Neto	Monto Bruto
Mobile Media	3	Publicidad en 100 autos.	\$ 13.162.518	\$ 15.663.396
Zafiro Media	3	Publicidad gráfica, 85 billboards	\$ 21.866.250	\$ 26.020.838
Revista Outdoors	2,5	Media página.	\$ 990.000	\$ 1.178.100
Revista Escalando	3	Un cuarto de página.	\$ 200.000	\$ 238.000
Mobile Media	9	Publicidad en 50 autos.	\$ 19.743.777	\$ 23.495.095
Revista Escalando	9	Un cuarto de página.	\$ 600.000	\$ 714.000
Total Primer Año			\$ 56.562.545	\$ 67.309.429

Fuente: Elaboración propia, basado en cotizaciones de medios.

⁵³ Este costo se paga sólo una vez por cada grupo de salida.

⁵⁴ Sólo aplicable a servicios fuera del centro de escalada.

Finalizado el primer año los costos por publicidad bajan, manteniéndose constantes para el resto de los períodos.

Tabla 20: Resumen Publicidad después del Primer Año.

Tipo de publicidad	Período (Meses)	Descripción	Monto Neto	Monto Bruto
Mobile Media	12	Publicidad en 50 autos.	\$ 26.325.036	\$ 31.326.793
Revista Escalando	12	Un cuarto de página.	\$ 800.000	\$ 952.000
Total Primer Año			\$ 27.125.036	\$ 32.278.793

Fuente: Elaboración propia.

4.3. Costos Mantenimiento

Se incluye el mantenimiento y reemplazo del equipo técnico de escalada, el mantenimiento y pintura de muros, y el mantenimiento de las máquinas instaladas en el área de entrenamiento. Estos costos se encuentran explícitos en el flujo de caja.

4.4. Costos Generales

Se denominan como GAV⁵⁵ y se incluyen gastos como la electricidad, agua y teléfono. En este ítem se considera el pago de la patente comercial, correspondiente a un 0,5% de la inversión, equivalente a \$ 3.365.279, y el pago de contribuciones, estimadas en \$7.748.806.

5. Inversión

El tamaño del definido para el centro de escalada es de 436 m² construidos en un terreno de 1050 m². Para más detalles acerca de las características de las instalaciones ver anexo N: Instalaciones y Layout.

Estimar el costo de la inversión es uno de los puntos de mayor importancia dentro del plan financiero ya que este costo considera gran parte de los recursos asignados al proyecto, y por ende puede significar el éxito o fracaso del mismo.

5.1. Construcción y Terreno

Para la estimación de la inversión en el terreno, tal como se indicó en plan de marketing, se evaluaron diferentes alternativas de localización para llegar a un valor estimado por metro cuadrado de terreno, el cual finalmente es de 22 UF/m².

En el caso de la determinación de los costos de la construcción de las instalaciones, se consideró el costo del metro cuadrado promedio, obtenido según información de Inmobiliaria Manquehue. Dado que la construcción planificada cuenta con diferentes áreas, cada una con diferentes terminaciones,

⁵⁵ Gastos de administración y ventas.

se descompuso el problema tomando en cuenta los metros asignados a cada tipo de construcción. Se definieron dos tipos de construcciones:

Tabla 21: Costo del m² Según Tipo de Construcción.

Tipo de Construcción	Valor por m ²
Construcción Base	13 UF
Construcción con Terminación	30 UF

Fuente: Elaboración propia, basado en datos de Inmobiliaria Manquehue.

Se definió como construcción base a la superficie dedicada a la escalada y entrenamiento, donde sólo es necesario un radier, ya que sobre el se instalará una colchoneta de alta densidad. EL costo de la construcción base considera la estructura necesaria para la instalación de los muros de escalada y de una fachada tipo galpón⁵⁶ para la parte superior, considerando que la altura del centro de escalada es de 16 metros. La construcción terminación, en cambio, se utilizará para la superficie dedicada a la recepción, oficina, baños y camarines, donde el costo es mayor debido a que son necesarias terminaciones de mayor calidad y acordes al posicionamiento de la empresa. Una vez asignada la cantidad de metros construidos con su costo por metro cuadrado correspondiente, se calcula la inversión total en construcción y terreno con los siguientes resultados:

Tabla 22: Costos de Construcción Según Tipo.

Área	Superficie (m2)	Costo (UF/m2)	Total UF	Total
Recepción	20	30	600	\$ 11.021.880
Oficina	9	30	270	\$ 4.959.846
Baño Oficina	6	30	180	\$ 3.306.564
Camarin Hombres	28	30	840	\$ 15.430.632
Camarin Hombres	28	30	840	\$ 15.430.632
Otros	18	30	540	\$ 9.919.692
Área Entrenamiento	40	13	520	\$ 9.552.296
Área Escalada	156	13	2.028	\$ 37.253.954
Área Boulder	131	13	1.703	\$ 31.283.769

Fuente: Elaboración propia, basado en datos de Inmobiliaria Manquehue.

Al monto total de la construcción debe agregarse el 10% correspondiente a los honorarios de la constructora, 4,7% en honorarios de arquitectos y un 8% correspondiente a otros honorarios y gastos generales⁵⁷. Finalmente los costos por concepto de construcción son:

Tabla 23: Inversión Total en Infraestructura.

Área	Superficie (m2)	Costo (UF/m2)	Total UF	Total
Subtotal Construcción Base	327	13	4.251	\$ 78.090.020

⁵⁶ El galpón metálico cotizado en la empresa COBERSAL tiene un valor de \$1200 por kg. de material (Estructura), donde un metro cuadrado tiene un peso aproximado de 26 kg. Esta cotización es válida para galpones hasta 500 m².

⁵⁷ Gastos en mecánica de suelo, inspección técnica, gastos generales inmobiliaria, proformas, permisos e imprevistos generales, etc.

Subtotal Construcción con Terminación	109	30	3.270	\$ 60.069.246
Subtotal Construcción	436	17,25	7.521	\$ 138.159.266
Honorarios Constructora	-	-	752	\$ 13.815.927
Honorarios Arquitecto	-	-	353	\$ 6.493.485
Otros Honorarios y Gastos Generales	-	-	602	\$ 11.052.741
Total Construcción + Honorarios	436	21	9.228	\$ 169.521.419

Fuente: Elaboración propia, basado en datos de Inmobiliaria Manquehue.

Incluyendo la cotización media por el terreno, se tiene que los costos totales de inversión en infraestructura y terreno son:

Tabla 24: Inversión Total en Infraestructura y Terreno.

Área	Superficie (m2)	Costo (UF/m2)	Total UF	Total
Total Construcción + Honorarios	436	21	9.228	\$ 169.521.419
Total Terreno + Comisión (2%)	1.050	22 (+ 2%)	23.562	\$ 432.829.228
			Total	\$ 602.350.647

Fuente: Elaboración propia, basado en datos de Inmobiliaria Manquehue.

5.2. Estimación del Capital de Trabajo

El capital de trabajo tiene su origen en la eventualidad de que muchas veces existen desfases entre los ingresos de una empresa, y sus egresos, generando períodos en donde es necesario un capital de holgura para pagar los gastos de operación, ya sean variables o fijos. Luego, la inversión en capital de trabajo es el valor necesario para solventar los períodos donde el proyecto, transitoriamente, no se sustenta.

Para el cálculo del capital de trabajo para el caso base⁵⁸, se utilizaron los flujos mensuales correspondientes al primer año de operación, tomando en cuenta que los gastos anuales se distribuyen uniformemente durante los diferentes meses, que las mantenciones de muros y equipos se realizan semestralmente, y que las mantenciones de máquinas se realizan al final de cada año. El cálculo del valor final, correspondiente a \$ 10.297.455, está disponible en la sección anexos⁵⁹.

5.3. Otras Inversiones

Además del terreno y de la construcción de las instalaciones principales, se consideran dentro de las inversiones la compra de la bodega, artículos de oficina, máquinas, vehículos y todas lo necesario para comenzar el funcionamiento del negocio. Las inversiones más significativas pueden verse en la tabla correspondiente a las depreciaciones⁶⁰.

6. Depreciación

⁵⁸ Considerando el escenario esperado, neutro, de demanda.

⁵⁹ Anexo S: Cálculo del capital de trabajo para el caso base.

⁶⁰ Ver tabla 25.

La depreciación de los bienes contempla que cada bien tiene una vida útil, y por lo tanto, el uso de estos (Excepto terrenos) implica una pérdida contable para la empresa. En la siguiente tabla se muestran los bienes depreciables según S.I.I., y sus respectivos valores residuales.

Tabla 25: Depreciación de Bienes.

Activo	Vida Util	Valor Inicial	Depreciación	Valor Residual
Vehículo	7	\$ 12.000.000	\$ 1.714.286	\$ 3.428.571
Maquinas y Equipo de Entrenamiento	5	\$ 11.499.370	\$ 2.299.874	\$ -
Equipos de Oficina	6	\$ 3.220.000	\$ 536.667	\$ 536.667
Galpón	20	\$ 6.624.000	\$ 331.200	\$ 4.968.000
Instalaciones (Sin Terreno)	50	\$ 169.521.419	\$ 3.390.428	\$ 152.569.277
Bodega	10	\$ 200.000	\$ 20.000	\$ 100.000
Estacionamiento	20	\$ 1.482.471	\$ 74.124	\$ 1.111.853
Total		\$ 192.547.260	\$ 6.652.293	\$ 162.714.369

Fuente: Elaboración propia, basado en Tabla de vida útil fijada por el SII para bienes físicos del activo inmovilizado.

7. Flujo de Caja

La decisión de cómo financiar un proyecto depende de las necesidades de capital de los inversionistas y/o de las ventajas tributarias que tenga financiar un proyecto con deuda, generando una rebaja impositiva. La decisión se traduce en un *trade-off* entre los impuestos a rebajar y los intereses a pagar por concepto de gastos financieros de la deuda. Para este proyecto en particular se analizaron dos situaciones, una consiste en la evaluación del proyecto puro, es decir utilizando netamente capital propio, y la otra, financiando el proyecto con una relación de deuda de un 30% del total invertido.

7.1. Indicadores

Los indicadores de toma de decisiones permiten determinar si un proyecto es conveniente o no para su inversionista. Los indicadores usados en este proyecto son:

- VAN: Mediante este indicador, que corresponde al valor actual neto⁶¹, mide la riqueza actual del proyecto sobre la mejor alternativa de inversión para el capital utilizado. La tasa utilizada para descontar los flujos es la tasa de descuento del inversionista. Para aceptar un proyecto, el VAN debe ser positivo, y para discriminar entre proyectos se debe elegir el de mayor VAN.
- IVAN: Basado en el cálculo del VAN, este indicador muestra la rentabilidad sobre la inversión realizada. Este indicador se utiliza cuando existen restricciones de capital.
- TIR: La TIR es el valor de la tasa utilizada para el VAN para que este se anule en el año 0. Mide la rentabilidad promedio de un proyecto, y el

⁶¹ También llamado valor presente neto, VPN.

criterio de selección es aceptar todo proyecto cuya TIR sea mayor que la rentabilidad del inversionista, en otras palabras, que la rentabilidad media del proyecto sea mayor a la tasa de descuento del inversionista.

- PRC: Considerando que la inversión generalmente implica flujos negativos en los primeros años, se define el Período de Recuperación del Capital, como el número de períodos que transcurren hasta que los flujos, no descontados, pasan a ser positivos.
- Punto de Equilibrio: Este indicador permite conocer cuál es el ingreso o demanda necesaria para que el VAN se anule. Este indicador tiene su sustento en que muchas veces los inversionistas deciden a priori un número fijo de períodos para la recuperación del capital.

7.2. Flujo de Caja Proyecto Puro

Para este caso se considera que el 100% de la inversión es asumida por el(los) inversionista(s). Dadas las condiciones actuales de la economía, donde es muy difícil proyectar escenarios a largo plazo, se consideró un horizonte de evaluación de 5 años, utilizando depreciación normal de los bienes.

Para los diferentes casos, es decir variando la demanda esperada según los parámetros definidos, los resultados obtenidos del flujo de caja⁶² son:

Tabla 26: Resultados Flujo de Caja Proyecto Puro.

Proyecto Puro	Optimista (+30%)	Esperado	Pesimista (-30%)
VAN (\$)	\$ 432.692.233	\$ 218.097.019	\$ 3.526.728
IVAN (Años)	0,64	0,32	0,01
TASA DESCUENTO (%)	14%	14%	14%
TIR (%)	30%	23%	14%
PRC (Años)	2	2	2

Fuente: Elaboración propia, basado en flujo de caja del proyecto puro, escenario esperado.

7.3. Flujo de Caja Proyecto Financiado con Deuda.

Para la opción con financiamiento se considera un crédito mutuo hipotecario con fines generales pactado en un banco comercial, cuya tasa de lista es del 5% para 5, 10 u 8 años. Esta opción fue negociada en el Banco de Crédito e Inversiones, fijándose una tasa de 4,8% anual. El financiamiento del proyecto en este caso se realiza con un 30% de deuda y un 70% de capital propio. A continuación se muestra el detalle de la deuda y la tabla de amortizaciones e intereses para esta:

Tabla 27: Resumen Deuda para Opción con Financiamiento

Porcentaje financiamiento	30%
Monto total Deuda	\$ 201.916.721
Interés Anual	4,8%

⁶² Ver Anexo T: Flujo de caja con proyecto puro – Escenario esperado.

Años	5
Cuota	\$ 40.383.344

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 28: Detalle de Intereses y Pagos Anuales Deuda.

Año	Interés	Pago Total Año
1	\$ 9.692.003	\$ 50.075.347
2	\$ 7.753.602	\$ 48.136.946
3	\$ 5.815.202	\$ 46.198.546
4	\$ 3.876.801	\$ 44.260.145
5	\$ 1.938.401	\$ 42.321.745

Fuente: Elaboración propia.

Bajo estas circunstancias, el los resultados del flujo de caja con financiamiento⁶³, para el caso base, es decir la demanda en escenario esperado, son:

Tabla 29: Resultados Flujo de Caja Proyecto con Financiamiento.

Proyecto con Financiamiento	Optimista (+30%)	Esperado	Pesimista (-30%)
VAN (\$)	\$ 483.106.917	\$ 268.511.704	\$ 53.941.412
IVAN (Años)	0,72	0,40	0,08
TASA DESCUENTO (%)	14%	14%	14%
TIR (%)	36%	27%	17%
PRC (Años)	2	2	2

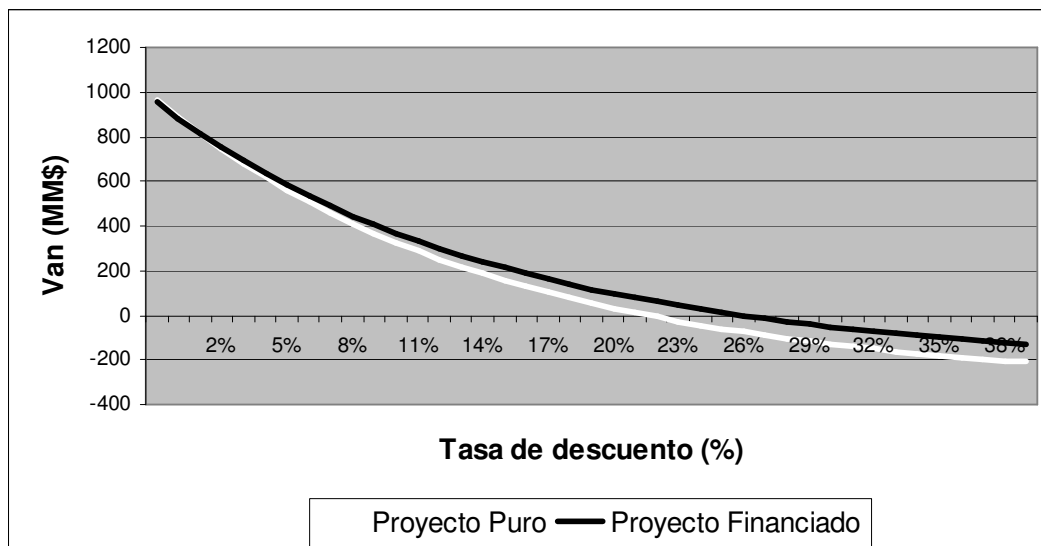
Fuente: Elaboración propia, basado en flujo de caja del proyecto con financiamiento.

8. Análisis de Sensibilidad

Los resultados obtenidos están basados en una tasa de descuento definida a juicio experto, en un 14% anual. Esta tasa varía refleja el valor alternativo de los recursos del inversionista. Considerando que ésta tiene una variación dependiendo del inversionista y de las condiciones económicas, se analizará la variación del VAN en función de la tasa de descuento. Este análisis se realizó tomando en cuenta el escenario base.

⁶³ Ver Anexo U: Flujo de caja con financiamiento – Escenario esperado.

Imagen 5: Curvas del Van Variando la Tasa de Descuento.



Fuente: Elaboración Propia.

9. Punto de Equilibrio

Para calcular el punto de equilibrio se realizó una variación en la demanda para conocer bajo qué circunstancias el VAN del proyecto se anula. Para el cálculo se tomaron en cuenta los valores del VAN para ambas opciones, con financiamiento y sin este.

Imagen 6: Efectos de Bajas en la Demanda Sobre el VAN.

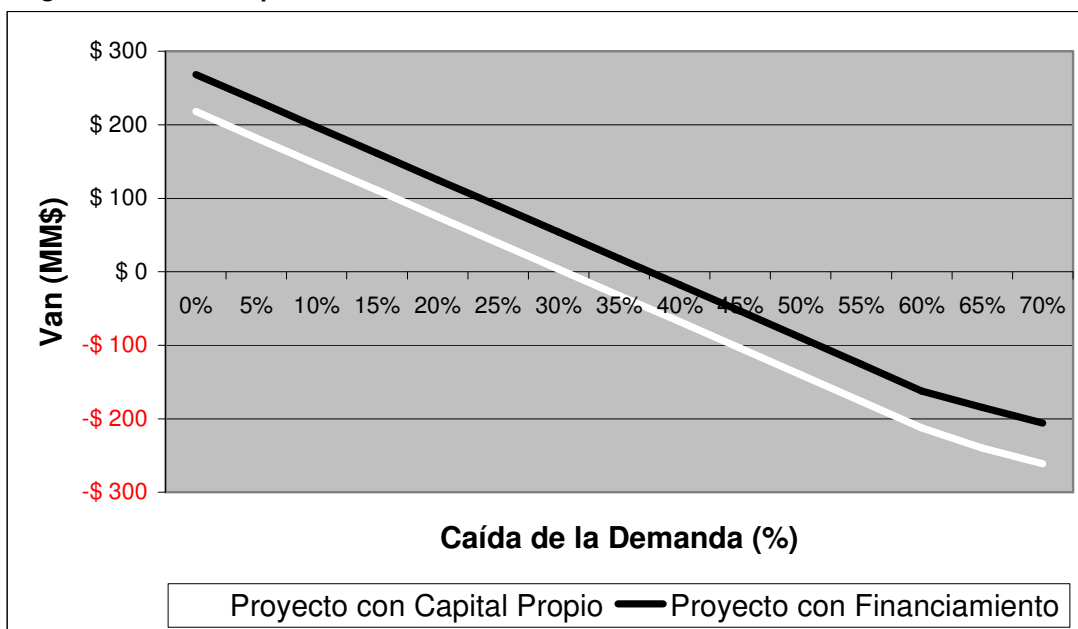
% Caída de la Demanda	VPN Capital Propio	VPN con Financiamiento
0%	\$ 218.097.019,36	\$ 268.511.703,58
5%	\$ 182.321.459,91	\$ 232.736.144,13
10%	\$ 146.545.900,46	\$ 196.960.584,68
15%	\$ 110.770.341,01	\$ 161.185.025,23
20%	\$ 74.994.781,56	\$ 125.409.465,79
25%	\$ 39.256.946,22	\$ 89.671.630,45
30%	\$ 3.526.727,99	\$ 53.941.412,21
35%	-\$ 32.297.978,65	\$ 18.116.705,57
40%	-\$ 68.122.685,29	-\$ 17.708.001,07
45%	-\$ 103.947.391,93	-\$ 53.532.707,71
50%	-\$ 139.864.619,16	-\$ 89.449.934,94
55%	-\$ 176.100.430,30	-\$ 125.685.746,08
60%	-\$ 212.385.439,69	-\$ 161.970.755,46
65%	-\$ 239.908.583,10	-\$ 184.552.192,86
70%	-\$ 261.059.053,59	-\$ 205.702.663,35

Fuente: Elaboración propia.

El punto de equilibrio permite conocer cuál es la caída máxima de la demanda para que el proyecto se mantenga positivo. En este caso, tomando en cuenta el caso base, se analizaron ambas opciones de financiamiento, donde se concluye que utilizando capital propio la demanda puede registrar bajas de hasta

un 30%, mientras que con una inversión financiada con parte de deuda, las bajas pueden llegar hasta un 40%, complementando los resultados que muestran a la opción con financiamiento como la más rentable.

Imagen 7: Punto de Equilibrio Para el Caso Base.



Fuente: Elaboración Propia.

Para que el negocio tenga VAN nulo, los ingresos por año deben ser:

Tabla 30: Punto de Equilibrio de Ingresos Mensuales Según Año de Operación.

Tipo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Capital Propio	\$ 5.702.078	\$ 13.014.505	\$ 22.504.427	\$ 31.169.979	\$ 39.261.909
Con Financiamiento	\$ 5.124.717	\$ 11.747.528	\$ 20.276.553	\$ 28.115.479	\$ 35.388.065

Fuente: Elaboración propia.

CAPITULO VIII: Conclusiones

En el presente informe se desarrolló un plan de negocios para la instalación y operación de un centro de escalada. Una vez finalizado el trabajo se concluye que los objetivos definidos, tanto generales como específicos se cumplieron en su totalidad, analizando, en el marco de los alcances del trabajo, todos los requerimientos necesarios para la ejecución del proyecto.

Para realizar el estudio se siguió la metodología propuesta desde un principio, donde se desarrolló el análisis estratégico de la industria, complementado con una estimación del mercado objetivo, de manera de apoyar el plan de marketing enfocado a los servicios ofrecidos. Luego se definieron el plan operacional, de recursos humanos, y el plan económico y financiero, donde fue posible analizar la factibilidad del proyecto.

Debido a la falta de información, al análisis del mercado fue fundamental, ya que las decisiones se fundamentaron en base a la encuesta realizada y a los focus group desarrollados. Mediante estas herramientas se determinó que el mercado que resulta más atractivo es el de las personas que no practican la escalada, tomando en cuenta la gran aceptación que los nuevos deportes tienen tanto en hombres como en mujeres.

Al considerar que este deporte es relativamente nuevo en Chile, y que el enfoque es a un nicho de mercado, es necesario poner énfasis en que la clave del éxito radica en la diferenciación del producto, posicionándose como una alternativa diferente, y que además satisface las necesidades y expectativas de los clientes. Esta es la principal razón por la cual este servicio se fundamenta en el trabajo que realice el personal de recursos humanos, ya que dado que la infraestructura ofrecida es lo único de carácter tangible, ellos deben ser el nexo que los ayude a experimentar de una mejor manera el servicio.

La oferta de servicios se caracteriza por considerar opciones para todos los clientes, de manera de ofrecerles una atención a la medida. En resumen, principalmente los servicios del negocio son:

- Uso de las instalaciones mediante el pago de una tarifa definida según horarios de alta y baja demanda.
- Inscripción en entrenamientos guiados para un aprendizaje de este deporte.
- Arriendo de equipo necesario para este deporte.
- Salidas a escalar en verdaderas rocas. Estas pueden ser mediante un curso diario, o sólo pagando por el transporte.

Con respecto a la factibilidad económica del negocio, se concluye que para un escenario de demanda neutra⁶⁴ e inversión financiada en un 30% con deuda, este genera una riqueza de aproximadamente MM\$ 268 y una rentabilidad promedio (TIR) de 27%. En caso de ser financiado con capital propio el proyecto tiene un valor actual neto de MM\$ 218 y una TIR de 24%. Ambos casos se proyectaron utilizando una tasa de descuento de 14%.

Se analizaron 6 escenarios diferentes, según el tipo de financiamiento del proyecto y según el nivel de demanda experimentado por este. EN todos los casos se obtuvo un VAN positivo, siendo el mayor en el caso financiado con deuda y una estimación optimista de un 30% mayor de la demanda que genera una riqueza de MM\$ 483 y una TIR de 36%. El menor de los casos se sitúa en la opción de financiamiento con capital propio y una estimación de la demanda subestimada en un 30%, lo que genera un valor actual neto de MM\$ 3 y una TIR de 14%.

⁶⁴ Demanda base o esperada.

El financiamiento proviene de un crédito mutuo hipotecario o para fines generales del BCI⁶⁵, pactado a 5 años con una tasa de 4,8% anual.

Si bien la inversión necesaria para este proyecto es alta, con un IVAN 0,4 para el financiamiento con deuda y un 0,32 para el proyecto puro (Ambos en escenario neutro), es importante tomar en cuenta que el horizonte de evaluación se realizó a 5 años, recuperando la inversión del terreno en el último período. Esto muestra que puede ser una buena alternativa generar el proyecto mediante la concesión o arriendo de un terreno.

Principalmente este proyecto se sustenta en el crecimiento que pueda llegar a tener la escalada en Chile, ya que como supuesto para el cálculo de la demanda, se tomaron tasas de crecimiento para los diferentes años de funcionamiento. Es importante destacar que ante todos los escenarios impuestos de demanda nunca se sobrepasó la capacidad máxima de instalaciones en horarios bajos, esto explica las grandes diferencias de demanda que existen en modelos de negocio como este.

La principal conclusión de este trabajo es que el proyecto es rentable económicamente y viable técnicamente. Las principales claves del negocio están en la forma en que se realizará la inversión en instalaciones, la estimación de la demanda y sus variaciones, y la asignación de precios para los diferentes servicios.

⁶⁵ Banco de Crédito e Inversiones.

BIBLIOGRAFÍA

- Brealey & Myers. "Principles of corporate finance". Mc Graw Hill (2000)
- Cerda, Cristóbal. "Plan de negocios para una empresa productora y comercializadora de mountainboards", Universidad de Chile, Memoria DII (2004)
- Canobra, Pablo. "Plan de negocios para un centro de buceo", Universidad de Chile, Memoria DII (2002)
- Conforti, Bruno. "Plan de negocios para un servicio de asesoría de gestión integral orientado al segmento de médicos", Universidad de Chile, Memoria DII (2003)
- Fierro, Gabriel. "Apuntes evaluación de proyectos IN42-A", Universidad de Chile (1999)
- Kotler, Philip. "Dirección de marketing", Prentice Hall (2001)
- Vidal, Jaime A. "Plan de negocios para la instalación de un gimnasio en la zona Nor-Oriente de Santiago", Universidad de Chile, Memoria DII (2004)
- Zeithaml, Valarie A. "Marketing de servicios", Mc Graw Hill (2002)

ANEXOS

INDICE ANEXOS

ANEXO A: Descripción del Equipo Necesario Para la Escalada.....	2
ANEXO B: Principales zonas de Escalada en Roca en Chile	3
ANEXO C: Marco teórico de la Investigación de mercados	4
ANEXO D: Descripción Grupo NSE ABC1	19
ANEXO E: Focus Group.....	21
ANEXO F: Medios de Publicidad.....	22
ANEXO J: Influencias en el servicio esperado por el cliente	33
ANEXO K: Detalle del Equipo Técnico Disponible.	35
ANEXO L: Procesos Importantes que Involucran al Cliente.....	36
ANEXO M: Declaración Jurada de Liberación de Responsabilidades.	38
ANEXO N: Instalaciones y Layout.....	39
ANEXO O: Glosario.....	42
ANEXO P: Demanda mensual proyectada.....	46
ANEXO Q: Probabilidad de los servicios de ser consumidos.....	48
ANEXO R: Ingresos Escenario Esperado (Neutro)	49
ANEXO S: Cálculo del capital de trabajo para el caso base.	50
ANEXO T: Flujos de Caja Para los Diferentes Escenarios.....	51

ANEXO A: Descripción del Equipo Necesario Para la Escalada

Para la práctica de la escalada es necesario cierto equipo, dependiendo del tipo de escalada a realizar. El equipo básico para escalar en muros artificiales consiste en lo siguiente:

Arnés: Hecho de correas de nylon similares a un cinturón de seguridad, se utiliza amarrado a la cintura y las piernas. Tiene como fin unir el cuerpo del escalador con la cuerda de seguridad.

Zapatillas: Las zapatillas de escalada, o pies de gato, se caracterizan por ser de cuero, bastante delgadas y con una suela de goma de gran adherencia, tiene como fin aumentar la capacidad de los pies para escalar, ya que si bien protegen los pies, también permiten una mayor sensibilidad de estos.

Mosquetón de Seguridad: Esta pieza es un eslabón hecho de aleaciones de metales, las cuales permiten una gran resistencia a fuerzas y un peso mínimo. Los mosquetones usados en la escalada tienen distintas formas y usos, el mosquetón de seguridad se utiliza principalmente para unir el arnés a la cuerda de seguridad.

Cuerda: La cuerda, junto al arnés son los principales elementos de seguridad. La cuerda puede tener diferentes diámetros y largos, siendo el más común de 10 milímetros y un largo de 60 metros. La cuerda es la encargada de frenar las caídas del escalador.

Elemento de Freno: En este deporte generalmente se habla de cordada, lo que significa una pareja de escaladores, unidos por una cuerda, donde uno escala y el otro es el encargado de ser su contra peso, o mejor dicho, de asegurar a su compañero. Cuando un escalador asume el rol de asegurar debe usar un dispositivo especialmente diseñado para crear fricción en la cuerda y de esta forma frenar la posible caída del escalador al otro extremo de la cuerda. Estos dispositivos son de variadas marcas y utilizan distintas técnicas de frenado, los más comunes son el ATC, ocho, y el Gri-Gri, este último creado por la marca francesa Petzl y que tiene como gran característica su seguridad, ya que es autobloqueante, es decir la fricción o frenado que ejerce sobre la cuerda se produce de forma automática y no requiere de mucha habilidad por parte de la persona que asegura. A continuación se muestran los tres elementos de freno más populares ATC, ocho, y el Gri-Gri respectivamente, de izquierda a derecha.



ANEXO B: Principales zonas de Escalada en Roca en Chile

1. Zona Norte

- La Pampilla (Coquimbo)
- Socaire (San Pedro de Atacama)

2. Zona Central

- Cajón del Maipo
- Piedra Rommel
- Las Palestras
- Torrecillas
- Cerro San Gabriel
- Placa Roja, Gris
- Las Chilcas
- Punta de Tralca
- Cerro La Campana
- Chacabuco (Camino los Andes)
- Zapallar
- Piedra Rajada (San Carlos de Apoquindo)
- Cerro Manquehue

3. Zona Sur

- Camino a Termas de Chillán
- Cerro Torre
- Torres del Paine

ANEXO C: Marco teórico de la Investigación de mercados

Estudio de mercado:

El estudio de mercado considera dos etapas, la primera de tipo exploratorio cualitativo y luego una de carácter cuantitativo.

3.1. Etapa Cualitativa

1. Observación: Se realizaron observaciones del funcionamiento de la competencia, directa e indirecta.
2. Entrevistas en Profundidad: Realizadas a 15 personas, con el fin de comprender de mejor forma los factores relevantes que deben ser tomados en cuenta en la etapa cuantitativa. Esta actividad se realizó en una primera etapa a personas que practican la escalada, de forma de conocer cuáles son sus hábitos y cuáles son los atributos de mayor importancia en la práctica de este deporte en su modalidad indoor.

En una segunda etapa se entrevistó a personas que no practican el deporte, de modo de conocer sus hábitos deportivos, frecuencia, las razones de porqué no lo hacen y cuál es su disponibilidad a realizarlo, entre otras cosas.

3. Elaboración de un registro con las principales conclusiones de la etapa cualitativa.
4. Análisis de datos secundarios: Se tomó en cuenta la Encuesta Nacional del Deporte, efectuada por digeder el año 1999.

3.2. Etapa Cuantitativa

1. Proceso de Muestreo:

- a. Definición de la población objetivo:
 - i. Elemento: Hombres y mujeres entre 15 y 70 años, de todos los niveles socioeconómicos
 - ii. Extensión: Región Metropolitana
 - iii. Período: Octubre 2006
- b. Método de muestreo: Probabilístico, usando una base de datos aleatoria.
- c. Determinación del tamaño de la muestra: Se utilizó el método de varianza máxima, tomando en cuenta una población infinita, lo que implica:

$$n = \frac{K^2 S^2}{e^2}$$

Donde:

n: Tamaño de la muestra

K: Nivel de confianza

e: Nivel de precisión

S: Varianza

Reemplazando la varianza máxima (0,5), el nivel de confianza (95% \Rightarrow K=1,96) y un nivel de precisión de $e=\pm 0.05$, se obtiene un tamaño de muestra igual a 384. Este tamaño tiene similitud con el utilizado por la encuesta nacional del deporte (n=300 en regiones y n=500 en la RM)

2. Tipo de Encuesta: El cuestionario de la encuesta será de carácter estructurado y su aplicación vía web, principalmente debido a los bajos costos que significa este método, la rapidez en el traspaso de los datos para su análisis, y para minimizar los sesgos existentes en encuestas aplicadas personalmente.

3. Cuestionario y Estructura:

- a. Cuestionario piloto: Se confeccionó un cuestionario piloto, aplicado personalmente en una primera etapa, y vía web en una etapa final.
- b. Cuestionario final: A continuación se presenta el cuestionario final, los objetivos de las distintas preguntas, clasificación (Según el tipo de información a recolectar), tipo de pregunta y escala de medición.

Encuesta Página 1

Encuesta acerca de los hábitos y preferencias en el deporte.

Esta encuesta tiene como fin la recopilación de datos necesarios para desarrollar una Tesis para la obtención del título de Ingeniero Industrial. Por favor contesta las siguientes preguntas siguiendo las instrucciones, responder la encuesta te tomará cerca de 5 minutos. De antemano muchas gracias por tu respuesta.

(Las respuestas obtenidas de esta encuesta serán usadas sólo con un fin académico, y por lo tanto todos tus datos serán confidenciales.)

1. ¿Practicas algún deporte o actividad física?

- Más de una vez por semana
- Una vez por semana
- Entre 1 y 2 veces al mes
- Menos de 1 vez al mes
- No hago deporte.

Pregunta 1:

Objetivo: Conocer la frecuencia de práctica deportiva en la muestra, de forma de identificar cada encuesta según el grado de deporte realizado.

Clasificación: Hábitos

Tipo Pregunta: Cerrada Simple

Escala: Nominal

2. ¿Qué deporte practicas regularmente? Si no realizas ningún deporte por favor baja al final de la página y haz click en el botón "Siguiete" para continuar con la encuesta en la pregunta #7.



A screenshot of a web form showing a dropdown menu. The menu is open, displaying a list of sports: Atletismo, Automovilismo, Basketball, Buceo, Ciclismo, Ciclismo, Danza, Equitación, Escalada, Fútbol, Gimnasia, Gimnasio, Golf, Handball, Hockey, Judo, Karate, Kayak, and Maratón. The text 'Elija una' is visible at the top of the menu.

Pregunta 2:

Objetivo: Conocer cuáles son los deportes más practicados.

Clasificación: Hábitos

Tipo Pregunta: Cerrada Simple

Escala: Nominal

3. ¿Cuántos deportes has practicado regularmente los últimos 3 meses?



A screenshot of a web form showing a dropdown menu. The menu is open, displaying a list of numbers: 0, 1, 2, 3, 4, and Más de 4. The text 'Elija una' is visible at the top of the menu.

Pregunta 3:

Objetivo: Conocer cuántos deportes se practican regularmente. Esta pregunta apunta a resolver cuál será el posicionamiento, si apuntar a ser el deporte de mayor frecuencia, es decir el más importante dentro de la vida deportiva de una persona, o uno de una frecuencia menor.

Clasificación: Hábitos

Tipo Pregunta: Cerrada Simple

Escala: Ordinal

4. Cuando practicas deporte, lo haces:

- Solo
- Con amigos(as) de mi mismo sexo
- Con amigos(as) en general
- Con familiares
- Con mi pareja, pololo(a)

Pregunta 4:

Objetivo: Conocer cuál es el comportamiento general de los deportistas, con quién hacen deporte. Busca apoyar las decisiones de posicionamiento, analizando cuál debe ser el enfoque, personal, en grupo, guiado, etc.

Clasificación: Hábitos

Tipo Pregunta: Cerrada Simple

Escala: Nominal

5. ¿Cuáles de las siguientes afirmaciones representan las verdaderas razones por las cuales decides practicar un deporte? Evalúalas de 1 a 5, donde 1 es muy en desacuerdo, 2 en desacuerdo, 3 indiferente, 4 de acuerdo y 5 muy de acuerdo.

	1. Muy en desacuerdo	2. En desacuerdo	3. Indiferente	4. De acuerdo	5. Muy de acuerdo
Mantenerme Sano	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verme bien	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Contacto con la naturaleza	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estar con los amigos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Relajarme, distraerme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Para bajar de peso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conocer gente nueva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aprender algo nuevo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Para entretenerme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Porque me hace feliz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Me siento Realizado, Autosuperación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Porque estoy acostumbrado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Porque está de moda	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Para romper la rutina	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Para estar al aire libre	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Para estar en forma	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Pregunta 5:

Objetivo: Conocer cuáles son las principales motivaciones para la práctica deportiva, de esta forma conocer mejor a los posibles futuros clientes y sus intereses, apoyando decisiones de marca y mix.

Clasificación: De actitud.

Tipo Pregunta: Cerrada múltiple

Escala: Ordinal (Likert de 1 a 5)

6. Prefieres los deportes que se practican:

- Solo, sin gente alrededor (Ej: Trotar)
- Sólo, pero en un ambiente con gente (Ej: Gimnasio, natación)
- En equipo (Ej: Fútbol)
- En parejas (Ej: Tenis)

Pregunta 6:

Objetivo: Conocer cuáles son las características preferidas en los deportes. Ayuda a enfocar el posicionamiento del negocio, como algo grupal o social, o para practicarlo solo.

Clasificación: De actitud.

Tipo Pregunta: Cerrada Simple

Escala: Nominal

Encuesta Página 2

Razones principales de la falta de deporte Por favor contesta esta pregunta sólo si NO realizas deporte.

En caso de SI realizar deporte pasa directamente al final de la página y presiona el botón "Siguiete" para continuar con la encuesta.

7. ¿Cuáles son las principales razones por las que no practicas deporte? Evalúalas de 1 a 5, donde 1 es muy en desacuerdo, 2 en desacuerdo, 3 indiferente, 4 de acuerdo y 5 muy de acuerdo.

	1. Muy en desacuerdo	2. En desacuerdo	3. Indiferente	4. De acuerdo	5. Muy de acuerdo
No me interesa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
No he encontrado un deporte que me guste	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estoy incapacitado físicamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
No tengo dinero para gastar en eso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
No tengo el tiempo necesario	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Me da lata	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Me cuesta empezar a hacer deporte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
No necesito hacer deporte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Pregunta 7:

Objetivo: Conocer cuáles son las principales razones de la falta de práctica deportiva. Con estos datos es posible construir un estrategia para captar al segmento sedentario, disminuyendo sus aprensiones hacia el deporte y apoyando decisiones de marca y mix.

Clasificación: De actitud.

Tipo Pregunta: Cerrada múltiple

Escala: Ordinal (Likert de 1 a 5)

Encuesta Página 3

8. ¿Qué características debería tener un deporte para que te motive practicarlo?

	1. Muy en desacuerdo	2. En desacuerdo	3. Indiferente	4. En acuerdo	5. Muy de acuerdo
Sea fácil y rápido de aprender	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Que tenga un horario determinado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lo más importante es que sea barato	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sea seguro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Que me encuentre con gente conocida	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Que tenga gran exigencia física	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se practique al aire libre	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Que no se necesiten clases	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sea apto para todas las edades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Pregunta 8:

Objetivo: Conocer cuáles son las principales motivaciones para practicar deporte. De esta forma se esperac conocer mejor a los futuros clientes potenciales y sus intereses, apoyando decisiones de marca y mix.

Clasificación: De actitud.

Tipo Pregunta: Cerrada múltiple

Escala: Ordinal (Likert de 1 a 5)

9. ¿Has practicado alguna vez un deporte aventura o extremo? ¿Cuál?

Pregunta 9:

Objetivo: Conocer cuál es la cercanía de los encuestados con los deportes menos tradicionales. Esta información permite analizar los deportes más populares y sus estrategias de expansión.

Clasificación: De Hábito

Tipo Pregunta: Abierta

Escala: Nominal

10. ¿Conoces la escalada indoor, o los muros de escalada?

Sí No

Pregunta 10:

Objetivo: Ver el grado de popularidad del deporte estudiado, la escalada indoor.

Clasificación: De Hábito

Tipo Pregunta: Cerrada Simple

Escala: Nominal

11. ¿Cómo conociste la escalada? Si marcaste NO en la pregunta anterior, por favor pasa directamente al final de la página y haz click en el botón "Siguiente" para continuar la encuesta en la siguiente página (Pregunta #12).

- Por un amigo
- Por un familiar
- Por internet
- Por una revista
- Por la TV

Pregunta 11:

Objetivo: Conocer cuáles son los medios más efectivos de difusión de este deporte.

Clasificación: De Hábito

Tipo Pregunta: Cerrada Simple

Escala: Nominal

Encuesta Página 4

12. ¿Qué juicios asocias a la escalada indoor o a un gimnasio de escalada? 1 Muy en desacuerdo, 2 en desacuerdo, 3 indiferente, 4 de acuerdo y 5 Muy de acuerdo.

	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo.
Fácil y rápido de aprender	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se necesita mucha fuerza	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es un deporte seguro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mucha gente lo practica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es un deporte caro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Entrenado para ir con los amigos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es necesario tomar clases	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es apto para todas las edades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es un deporte desconocido	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Pregunta 12:

Objetivo: Conocer cuáles son los principales atributos relacionados a la escalada, y por lo tanto atribuibles al negocio. Tiene como fin descubrir potenciales fortalezas y debilidades del negocio, apoyando decisiones de posicionamiento de marca y mix.

Clasificación: De actitud.

Tipo Pregunta: Cerrada múltiple

Escala: Ordinal (Likert de 1 a 5)

13. ¿Que tan dispuesto estás a probar la escalada indoor?

Muy en desacuerdo En desacuerdo Indiferente De acuerdo Muy de acuerdo

Pregunta 13:

Objetivo: Conocer cuál es la disponibilidad de los encuestados a probar este deporte. Se analizarán los segmentos más interesados y sus atributos más relevantes.

Clasificación: De actitud.

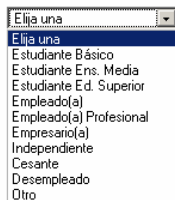
Tipo Pregunta: Cerrada Simple

Escala: Ordinal (Likert de 1 a 5)

Encuesta Página 5

Datos del Encuestado: Los siguientes datos tienen como fin exclusivo tener una visión general de quienes contestaron la encuesta. Los datos recolectados serán utilizados sólo para fines académicos y nunca de forma individual, cuidando la privacidad de la información obtenida de cada encuestado.

14. ¿A qué te dedicas?



Elija una

- Elija una
- Estudiante Básico
- Estudiante Ens. Media
- Estudiante Ed. Superior
- Empleado(a)
- Empleado(a) Profesional
- Empresario(a)
- Independiente
- Cesante
- Desempleado
- Otro

Pregunta 14:

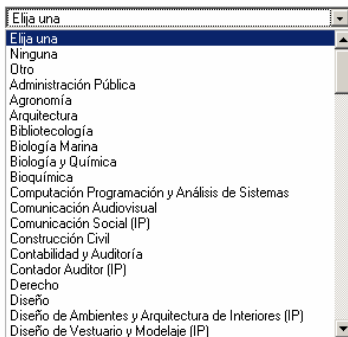
Objetivo: Conocer cuál es el perfil del encuestado.

Clasificación: Demográfica.

Tipo Pregunta: Cerrada Simple

Escala: Nominal

15. ¿Cuál es tu profesión? (En caso de ser estudiante ingresa tu carrera)



Elija una

- Elija una
- Ninguna
- Otro
- Administración Pública
- Agronomía
- Arquitectura
- Bibliotecología
- Biología Marina
- Biología y Química
- Bioquímica
- Computación Programación y Análisis de Sistemas
- Comunicación Audiovisual
- Comunicación Social (IP)
- Construcción Civil
- Contabilidad y Auditoría
- Contador Auditor (IP)
- Derecho
- Diseño
- Diseño de Ambientes y Arquitectura de Interiores (IP)
- Diseño de Vestuario y Modelaje (IP)

Pregunta 15:

Objetivo: Conocer cuál es el perfil del encuestado.

Clasificación: Demográfica.

Tipo Pregunta: Cerrada Simple

Escala: Nominal

16. ¿En qué comuna vives?



Elija una

- Elija una
- Cerrillos
- Cerro Navia
- Conchalí
- El Bosque
- Estación Central
- Huechuraba
- Independencia
- La Cisterna
- La Florida
- La Granja
- La Pintana
- La Reina
- Las Condes
- Lo Barnechea
- Lo Espejo
- Lo Prado
- Macul
- Maipú
- Nuñoa

Pregunta 16:

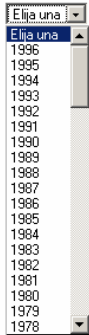
Objetivo: Conocer cuál es el perfil del encuestado.

Clasificación: Demográfica.

Tipo Pregunta: Cerrada Simple

Escala: Nominal

17. ¿Año de nacimiento?

A screenshot of a dropdown menu for the question "17. ¿Año de nacimiento?". The menu is open, showing a list of years from 1978 to 1996. The top of the menu has a label "Elija una" and a small downward arrow. The list of years is: 1996, 1995, 1994, 1993, 1992, 1991, 1990, 1989, 1988, 1987, 1986, 1985, 1984, 1983, 1982, 1981, 1980, 1979, 1978.

Pregunta 17:

Objetivo: Conocer cuál es el perfil del encuestado.

Clasificación: Demográfica.

Tipo Pregunta: Cerrada Simple

Escala: Numérica

18. Sexo

- Masculino
- Femenino

Pregunta 18:

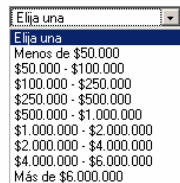
Objetivo: Conocer cuál es el perfil del encuestado.

Clasificación: Demográfica.

Tipo Pregunta: Cerrada Simple

Escala: Nominal

19. ¿Con cuánto dinero mensual dispones normalmente?

A screenshot of a dropdown menu for the question "19. ¿Con cuánto dinero mensual dispones normalmente?". The menu is open, showing a list of income ranges. The top of the menu has a label "Elija una" and a small downward arrow. The list of income ranges is: Menos de \$50,000, \$50,000 - \$100,000, \$100,000 - \$250,000, \$250,000 - \$500,000, \$500,000 - \$1,000,000, \$1,000,000 - \$2,000,000, \$2,000,000 - \$4,000,000, \$4,000,000 - \$6,000,000, Más de \$6,000,000.

Pregunta 19:

Objetivo: Conocer cuál es el ingreso del encuestado. Este dato, cruzado con el siguiente permite construir el share of wallet del encuestado, dedicado mensualmente a practicar deporte.

Clasificación: Demográfica.

Tipo Pregunta: Cerrada Simple

Escala: Intervalos ordinal

20. ¿Cuánto gastas mensualmente en hacer deporte?

Elija una

Elija una

No gasto en practicar deportes

\$5.000

\$10.000

\$20.000

\$30.000

\$40.000

\$50.000

\$60.000

\$70.000

\$80.000

\$90.000

\$100.000

Más de \$100.000

Pregunta 20:

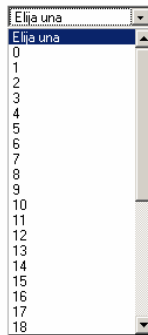
Objetivo: Conocer cuál es el share of wallet dedicado al deporte y cuál es el poder de compra de los encuestados.

Clasificación: Demográfica.

Tipo Pregunta: Cerrada Simple

Escala: Intervalos ordinal.

21. ¿Cuántas horas dedicas semanalmente al deporte?



Pregunta 21:

Objetivo: Conocer cuál es el perfil del encuestado.

Clasificación: Hábitos

Tipo Pregunta: Cerrada Simple

Escala: Ordinal

22. ¿Qué prioridad tiene el deporte en tu vida?

Nada de Importante Poco Importante Indiferente Importante Muy Importante

Pregunta 22:

Objetivo: Conocer cuál es el perfil del encuestado.

Clasificación: De actitud.

Tipo Pregunta: Cerrada Simple

Escala: Ordinal (Likert de 1 a 5)

4. Migración de datos. En esta etapa se traspasarán los datos al software elegido para analizarlos, SPSS. Entre las tareas a realizar se encuentran:
 - a. Codificación de los datos. (Asignar valores nominales)
 - b. Limpieza de datos missing. (Eliminar ruido en los resultados)
 - c. Traspaso a SPSS y definición de variables. (Definición del carácter de las variables a analizar en SPSS)
 - d. Análisis. mediante SPSS, análisis discriminante para segmentos y análisis de factores para atributos relevantes.

5. Conclusiones finales del estudio de mercado. Entre las conclusiones se entregarán los segmentos relevantes, y su apreciación por los distintos atributos.

Aclaraciones

La encuesta a realizar tiene como principal objetivo definir la estrategia del negocio para captar clientes y posicionar su marca, de manera de lograr una propuesta atractiva, que potencie los atributos positivos asociados al deporte, invitando tanto a deportistas como a también a personas más sedentarias. Esta encuesta no toma en cuenta factores más técnicos, como por ejemplo la decisión sobre construir un centro de escalada tradicional¹, o uno con la modalidad a baja altura (Boulder²), o en su defecto un lugar que mezcle ambas disciplinas. Estas decisiones más técnicas se decidirán mediante otra herramienta.

¹ La escalada Indoor en su carácter básico definida como subir muros, utilizando una cuerda y un arnés como elementos de seguridad.

² La modalidad Boulder se define como la escalada de muros de baja altura, hasta 6 metros, donde el único elemento de seguridad es un colchón de espuma de alta densidad, situado en la base del lugar de escalada.

ANEXO D: Descripción Grupo NSE ABC1

1. Descripción del grupo NSE ABC1 (Fuente: Adimark).

	CANTIDADES DE BIENES DEL HOGAR (Ducha + TV color + Refrigerador + Lavadora + Celular + Microondas + TV Cable o Satelital + PC + Internet + Vehículo)											% Hogares Por nivel de Estudio
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
	NIVEL DE ESTUDIO											
Sin estudios	L	L	L	L	L	D	D	D	D	C3	C3	9,0
Básica incompleta	L	L	F	F	L	D	D	D	C3	C3	C3	25,5
Básica completa	F	F	D	D	D	D	D	C3	C3	C3	C3	8,5
Media incompleta	D	D	D	D	D	D	D	C3	C3	C3	C2	17,9
Media completa	D	D	D	D	C3	C3	C3	C3	C2	C2	C2	21,9
Técnica incompleta	C3	C3	C3	C3	C3	C2	C2	C2	C2	C2	ABC1	5,2
Técnica completa o universitaria incompleta (a falta)	C3	C3	C3	C3	C3	C2	C2	C2	C2	ABC1	ABC1	7,7
Universitaria completa	C3	C3	C3	C3	C3	C2	C2	C2	ABC1	ABC1	ABC1	8,0
% Hogares por Cantidad de Bienes	3,8	5,7	6,6	8,1	10,2	10,8	10,0	10,3	7,2	9,1	1,2	100,0

Descripción de los grupos N.S.E –ABC1:

Proporción de la Población: Representa el 7,2% de la población total del país y 11,3% del Gran Santiago.

Cuántos hogares son: De este N.S.E.en Chile hay 296.980 hogares y en el Gran Santiago alcanza los 167.524.

Dónde están: Algunas comunas más representativas en el Gran Santiago son Vitacura, Las Condes y Lo Barnechea, y en regiones seríanViña del Mar, Concepción y Antofagasta entre otras.

Educación: La educación de los jefes de hogar alcanza a 16,2 años promedio a nivel nacional, siendo ésta típicamente Universitaria Completa.

Bienes: De un máximo de 10 bienes este segmento tiene 9,2 en promedio.

Rango de ingresos: Los hogares de este NSE tienen un rango de ingresos entre \$1.700.000 a \$3.500.000 o más.

2. Distribución del N.S.E. en Hogares - Comunas del Gran Santiago

Imagen 1: Distribución N.S.E. ABC1 Gran Santiago 1.

COMUNAS GRAN SANTIAGO	ABC1	C2	C3	D	E
Viscuna	58,6	28,5	8,8	2,8	0,3
Las Condes	48,6	30,7	12,8	6,8	0,9
La Damaehoa	43,2	14,3	14,0	22,2	6,3
La Reina	40,6	26,5	16,5	13,7	2,7
Providencia	35,9	38,3	10,2	7,0	0,8
Rufoes	28,7	35,1	20,0	14,5	1,8
San Miguel	18,1	26,2	26,1	28,4	5,2
Maipo	11,9	26,0	25,8	29,9	6,5
La Florida	11,7	25,0	26,5	30,5	6,2
Hériberto	11,1	14,0	21,3	41,1	12,5
Huechuraba	8,8	11,0	20,8	44,8	13,7
Santiago	9,7	31,7	28,3	24,4	4,9

Ordenadas según % de ABC1

Fuente: Adimark.

Imagen 2:: Distribución N.S.E. ABC1 Gran Santiago 2.

COMUNAS GRAN SANTIAGO	ABC1	C2	C3	D	E
La Cisterna	8,7	23,0	28,1	31,5	8,0
Maipo	7,5	27,2	32,7	28,6	4,0
Independencia	6,2	22,4	30,3	34,6	6,4
Estación Central	5,7	19,2	28,1	38,0	9,0
Quilicura	4,5	18,9	31,9	38,6	7,0
Lercans	4,3	16,8	26,7	41,6	10,6
Puente Alto	4,3	18,0	31,8	36,9	7,2
San Bernardo	4,2	14,0	25,5	42,4	13,2
San Joaquín	3,4	15,5	28,0	42,7	10,4
Quinta Normal	3,3	16,1	26,6	41,6	10,3
Recoleta	3,0	15,5	26,8	43,2	11,5
Pudahuel	2,8	14,5	28,4	43,0	11,3

Ordenadas según % de ABC1

Fuente: Adimark.

ANEXO E: Focus Group

1. Focus Group 1: Escaladores

Número de grupos: 3

Tamaño de los grupos: 3

Segmento: Hombres y mujeres que practican la escalada.

Temas tratados: Razones de consumo de escalada indoor e imagen de marca

2. Focus Group 2: No escaladores.

Número de grupos: 3

Tamaño de los grupos: 3

Segmento: Hombres y mujeres ABC1 entre 18 y 30 años pertenecientes a las comunas de Las Condes, Lo Barnechea y Vitacura.

Temas tratados: Imagen de marca

ANEXO F: Medios de Publicidad

Para definir el plan de medios se realizó un análisis de diferentes medios. A continuación se presentan las cotizaciones e información entregada por los medios elegidos para publicitar el centro de escalada.

1. Revista Outdoors

A continuación se copia la carta de presentación entregada por la revista por medio de su product manager, Angélica Elgueta Leiva, los contactos pueden realizarse mediante el teléfono 294 8459, o en las oficinas ubicadas en Alférez Real 1160 Of. 1, Providencia, Santiago.



OUTDOORS es la revista de deporte aventura de Chile. Desde hace siete años que invita a soñar con fotos espectaculares y relatos de emocionantes e innovadoras experiencias en los distintos lugares de nuestro maravilloso Chile. En el mundo de los deportes hemos podido destacar las prácticas de: Mountainbike, Pesca con Mosca, Montañismo, Carreras de Aventura, Snowboard, Ski, Windsurf, Vela, Surf, Buceo, Parapente, Kayak y tantos otros.

Publicación:

10 ediciones durante el año, que corresponde a los meses de : enero-febrero, marzo-abril, mayo, junio, julio, agosto , septiembre, octubre, noviembre y diciembre.

Distribución

OUTDOORS, trabaja con bases de datos especializadas (Mil Ejecutivos, Padres y Apoderados del sector oriente de Santiago) y miembros de ramas de Deporte Aventura de las distintas Universidades del País.

- 2.000.- Suscriptores.
- Kioskos a todo lo largo del territorio nacional.
- Tiendas por Conveniencia Pronto Copec) .
- Setenta y cinco tiendas deportivas.
- Presencia en destacados eventos deportivos.

Circulación

8.000.- ejemplares

Eventos en que Revista OUTDOORS está presente :

- Campeonato Nacional de Escalada Deportiva (anual)
- Campeonato Escolar de Escalada Deportiva (anual)
- Campeonato Nacional de Mountainbike (anual)
- Circuito Columbia Challenge (anual)

- Circuito Salomón X-Adventure (anual)
- Campeonato Nacional de Esquí de Montaña (Junio-Agosto)
- Festival de Cine de Montaña BANFF (Septiembre)
- Mundial Snowboard.
- Desafío de los Volcanes (Enero-Febrero)
- Desafío Nautika a la Conquista de los Dinosaurios (Noviembre).

Otros

- Ferias de Pesca con Mosca.
- Diaporamas y Charlas
- Actividades Universitarias.
- Competencias de Esquí y Snowboard.
- Expediciones.
- Actividades organizadas por la federación de Andinismo de Chile.

Eventos en los que Revista Outdoors patrocina y/o auspicia:

- Premiación Outdoors (Julio- Agosto)
- Seminario de Medicina de Montaña UC (Septiembre)
- Feria Pro Tiempo Libre (Noviembre)

Tarifas y Formatos

	Dimensiones	Monto neto	Monto bruto
Doble Página	43 x 28 cm.	\$1.760.000	\$2.094.400
1/2 Página	21.5 x 14 cm.	\$ 495.000	\$ 589.050
Página Izquierda	21.5 x 28 cm.	\$ 770.000	\$ 916.300
Página Derecha	21.5 x 28 cm.	\$ 980.000	\$1.166.200
1/2 Columna	5.5 x 12.5 cm.	\$ 189.000	\$ 224.910
1/3 Columna	5.5 x 7.5 cm.	\$ 123.970	\$ 147.524
Contraportada	21.5 x 28 cm.	\$1.727.000	\$2.055.130

2. Revista Escalando

A continuación la cotización realizada a la revista:



Revista Escalando

Valores Avisos 2007 (precios netos de IVA)

Doble Página/	27,9 x 43 cm		
	Retiro Portada	\$ 750.000	
	Retiro Contraportada	\$ 750.000	
	Interior	\$ 600.000	
Página Completa/	27,9 x 21,5 cm		
	Contraportada	\$ 600.000	
	Retiro Portada	\$ 500.000	
	Retiro Contraportada	\$ 500.000	
	Interior Impar	\$ 350.000	
	Interior Par	\$ 300.000	
Media Página/	14 x 21,5 cm ó 27,9 x 10,8 cm		
	Impar	\$ 250.000	
	Par	\$ 200.000	
Cuarto de Página/	7 x 21,5 cm ó 27,9 x 5,5 cm		
	Impar	\$ 200.000	
	Par	\$ 150.000	

Descripción Física/

Formato/	Revista de 72 páginas tamaño carta 21,5 x 27,9 cm
Material/	Portadas en papel couché opaco 250 gr Interior en papel couché opaco 130 gr
Impresión/	4/4 colores Tapas con termolaminado mate en tiro y barniz opaco en retiro Interior con barniz opaco en tiro y retiro
Terminación/	Empaste lomo cuadrado Hotmelt
Tiraje/	4 números trimestrales al año (marzo, junio, septiembre, diciembre) 1.500 números cada edición

3. Mobilemedia



Impirica

INTRODUCCIÓN

Mobilemedia ofrece servicios de Publicidad Outdoor móvil. Con un rango de beneficios únicos, Mobilemedia brinda a los avisadores gran exposición en la vía pública, alta capacidad de segmentación y penetración en la cultura de los jóvenes.

NUESTRO MEDIO

Nuestro medio aprovecha las características de movilidad de los alumnos universitarios, utilizando los vidrios traseros de sus autos como soporte, produciendo una asociación profunda entre su marca y su público objetivo entregándole:

- Innovación.
- Acercamiento profundo entre su marca y los jóvenes.
- Experiencia de marca (Brand Experience)
- Poderoso marketing boca a boca.
- Alta frecuencia.
- Presencia en los lugares donde los jóvenes están.
- Presencia en lugares de baja saturación de elementos publicitarios.
- Diversidad en el alcance logrado para una campaña.
- Penetración de sectores inaccesibles para otros medios.
- Gráfica de alta calidad y durabilidad.



VALORIZACION PROGRAMA 1 MES CENTRO DE ESCALADA TREPA

VALOR MENSUAL	PRECIO UNIT LISTA	CANTIDAD DE AUTOS	DESCUENTO X 1 MES	PRECIO UNIT FINAL	TOTAL (SIN IVA)
NETO	\$ 55.000	50	40,00%	\$ 33.000	\$ 1.650.000

PRODUCCION GRAFICA

FORMATO	PRECIO UNIT LISTA	CANT. REQ DE AFICHES*	DESCUENTO MOBILEMEDIA	PRECIO UNIT FINAL	TOTAL (SIN IVA)
WINDOW - LUNETAS	\$ 23.016	53	55,00%	\$ 10.357	\$ 543.753

TOTAL PROGRAMA

DURACION PROGRAMA		1 Mes
PRODUCCIONES GRAFICAS		1 x 105 autos
VALOR NETO MEDIOS (CAMPAÑA DE 100 AUTOS)	\$	1.650.000 Valores S/IVA
VALOR NETO PRODUCCION (CAMPAÑA DE 105 AUTOS)	\$	543.753 Valores S/IVA
TOTAL NETO PROGRAMA (MEDIOS + PRODUCCIÓN)	\$	2.193.753 Valores S/IVA
TOTAL NETO 3 MESES	\$	6.581.259 Valores S/IVA

INFORMACION IMPORTANTE

1. ACERCA DEL MEDIO

Para cada campaña los autos se seleccionarán de acuerdo al Brief del cliente (mujeres, mixto, deportistas, etc).

Para actividades especiales con los autos como hacer una caravana, por favor consultar.

Precio incluye verificación (inicial y final). La verificación será despachada una vez recibida la orden de publicación.

*5% de producción adicional de material gráfico para reposición mensual.

Entrega de originales 1 semana antes de fecha inicio campaña para poder dar VB³.

Adjuntar prueba láser del aviso, para referencia. En CD incluir las tipografías empleadas en el aviso.

2. ORDEN DE PUBLICACION, FACTURACION Y PAGO

Ordenes de publicación deberá recibirse antes de instalar la campaña con el nombre, dirección y rut del avisador, y valor de la campaña.

Cualquier anulación deberá ser comunicada por escrito y enviada MobileMedia con 7 días de anticipación a la fecha de instalación.

En caso de acortar la campaña a periodos menores a 1 mes se cobrará el mes completo.

En caso de cancelación de la campaña una vez instalada, se cobrará el mes completo.

Valores de producción con proveedores de MobileMedia S.A. (se factura aparte, factura de proveedor).

Valores no incluyen programación de rutas especiales, ni actividades como caravanas. Los autos circulan libremente.

No se venden campañas por periodos inferiores a 1 mes (Consultar Casos especiales).

Se factura mensualmente de acuerdo a los días utilizados de cada mes, con plazo de pago a 30 días.

SELECCION DE AUTOS (Año 2000 en adelante)

Modelos Principales: Chevrolet Corsa, Peugeot 206, VW Gol, Toyota Yaris Sport, Renault Clio, Fiat Palio, Vítara, Gran Nomade,
Colores y modelos finales: Los colores de autos seleccionados se eligen dependiendo de la gráfica a usar.

SEGMENTACIÓN

Para TREPAs, seleccionamos 2 alternativas de propuestas con alternativas de segmentación:

Propuesta 1: 100 autos, distribuidos en comunas abc1; con autos de hombres y mujeres, y autos año 2000 en adelante. En este caso, según la segmentación, puede ser dirigido a hombres y/o mujeres entre los 18 y 35 años que tengan el perfil de deportistas y que dentro de su circuito semanal visiten gimnasios y centros deportivos del interés. Y que tengan los circuitos de mayor distancia entre los puntos de ubicación cotidiana. Además deben cumplir un kilometraje promedio de 50 Km. diarios. También va la relación con los estilos de vida que identifiquen a la flota, es decir mujeres u hombres deportistas.

Las variables de segmentación son: Sexo, auto (modelo, año, color, marca), estilo de vida, act. De fin de semana, lugares de veraneo, Universidad, Carrera, domicilio, lugar de trabajo, kilometraje recorrido.

COBERTURA

Mobilemedia tiene cobertura en las principales ciudades del país. En el caso de la región metropolitana, los autos circulan por todo Santiago y alrededores, pero tienen un patrón de movimiento principal definido por la ruta Casa-Universidad-Casa. El diseño de la flota puede ser personalizado de acuerdo al brief del cliente, por ejemplo:

DISTRIBUCIÓN DE AUTOS SEGUN COMUNA DE DOMICILIO

COMUNA DE DOMICILIO	AUTOS PROP 1
Lo Barnechea	30
Las Condes	30
Vítacura	30
Providencia	10
La Florida	0
La Reina	0
Puente Alto	0
Mapú	0
TOTAL	100

DISTRIBUCIÓN DE AUTOS SEGUN

SECTOR UNIVERSITARIO	AUTOS PROP 1	UNIVERSIDADES EN EL SECTOR
Sur-Oriente	30	SEK, Adolfo Ibáñez, PUC (San Joaquín)
Providencia/Nuñoa	20	Finis Terrae; G. Mistral, Américas; Mayor, PUC (Lo Contador, Oriente)
Centro 1	15	Barrio Universitario (Andrés Bello, Diego Portales, Santo Tomás, etc.), Central, USACH, etc.
Centro 2	15	PUC (Casa Central), U. Chile (Casa Central, Beauchéff, Diag. Paraguay, Pío Nono, etc.)
Nor-Oriente	20	Desarrollo, Los Andes, Pacífico, DUOC (San Carlos), INACAP, etc.
TOTAL	100	

PRODUCCION Y FORMATOS

Sólo envíanos el original en un cd y nosotros nos encargamos del resto. Abajo se detallan los formatos. En caso de querer producir con otro proveedor, confirmar con MobileMedia las cantidades por formato.

CATEGORIA	AREA CORTE	AREA VISUAL	EJEMPLOS
HATCH BACK 1	60X136CM	48X95CM	CHEVROLET CORSA, PEUGEOT 206, VW GOL, FIAT PALIO, CITROEN SAXO, ETC.
HATCH BACK 2	52X136CM	38X95CM	VW GOLF, VW POLO, PEUGEOT 307, FIAT PUNTO, TOYOTA YARIS SPORT, ETC

NOTA: EL SUSTRATO (MATERIAL) DE IMPRESION ES MICROPERFORADO WINDOW VISION



El rectángulo amarillo interior representa el área visual, en donde va la imagen principal de la gráfica publicitaria, texto, etc.

El rectángulo amarillo exterior representa el área total o área corte.

El área entre el rectángulo interior y el exterior es el área de ajuste, la cual se corta en ciertas partes para producir una terminación perfecta de la luneta.

El rectángulo rojo representa el área donde en algunos autos va el limpia parabrisas trasero. En esta área debe evitarse poner logos o textos.

IMPORTANTE PARA OPTIMIZAR SU GRÁFICA:

SE SUGIERE UTILIZAR TEXTO CON FUENTE DE A LO MENOS 3 CMS. DE ALTO (50 PUNTOS).
 SE SUGIERE UTILIZAR AL MENOS UN ÁREA DE 15X15CMS O EQUIVALENTE PARA LOGOS CORPORATIVOS.
 NO SEGUIR ESTAS INDICACIONES PUEDE DERIVAR EN TEXTOS O LOGOS DIFICILES DE LEER.

4. Zafiro Media



Fecha: 10-10-2006
 Contacto: igastete@hotmail.com
 Cliente: Ignacio Astete
 Agencia: -

Innovación en medios

Red: Resto Pubs - Gimnasios

Duración: 3 meses

Target: Hombres y Mujeres 20 - 35 años

Comentarios: Elementos en areas comunes, camarines y baños de las Redes Resto Pubs y Gimnasios.

Red	Meses Duración	Tipo Billboards	Medidas Aprox. Billboards*	Cantidad Billboards	Precio Lista	Descuento	Precio Unitario	Total Mensual	Total Periodo
Pub Disco	3	Classic	43cm x 33cm	45	\$ 85.000	30%	\$ 59.500	\$ 2.677.500	\$ 8.032.500
Pub Disco	3	Mega	83cm x 61cm	0	\$ 297.500	30%	\$ 208.250	\$ 0	\$ 0
Restaurante	3	Classic	43cm x 33cm	17	\$ 85.000	30%	\$ 59.500	\$ 1.011.500	\$ 3.034.500
Gimnasios	3	Classic	43cm x 33cm	8	\$ 85.000	30%	\$ 59.500	\$ 476.000	\$ 1.428.000
Gimnasios	3	Mega	83cm x 61cm	15	\$ 297.500	30%	\$ 208.250	\$ 3.123.750	\$ 9.371.250
TOTAL								\$ 21.866.250	

- Valores netos: NO incluyen comisión agencia; IVA no incluido
 - Producción gráfica incluida (una producción por mes)
 - Verificación de medios online incluida
 - Exclusividad de vista; no habrá ninguna ubicación dentro del establecimiento en el cual se verán simultáneamente dos campañas de categorías competitivas.
 - Pago 30 días de la fecha de instalación
 - Propuesta válida 10 días según disponibilidad
- * Referirse a la hoja "especificaciones elementos " para las medidas exactas

GIMNASIOS						MEGA	CLASSIC	CLASSIC
NOMBRE FANTASIA	GSE	SOCIOS	DIRECCION	COMUNA	AC	CM	CH	
CLUB SIRIO	ABC1	400	AVDA. VITACURA 8751	VITACURA	1			
ESTADIO CROATA	ABC1	400	AVDA. VITACURA 8049	VITACURA	1			
ESTADIO LAS CONDES	ABC1	600	AVDA. LAS CONDES 11755	LAS CONDES	1			
GIMNASIO ALICIA FRANKE MANQUEHUE	ABC1	700	MANQUEHUE NORTE 1207	LAS CONDES		1		
GIMNASIO ALICIA FRANKE MONEDA	ABC1	900	MONEDA 1495	SANTIAGO				
GIMNASIO BODY CARE	ABC1	700	AV. PEDRO DE VALDIVIA 164	PROVIDENCIA				
GIMNASIO BODY LINE	ABC1	500	BANDERA 76 PISO 1	SANTIAGO				
GIMNASIO CIENS	ABC1	650	CARMENCITA 25	LAS CONDES	1			
GIMNASIO CURVES APOQUINDO	ABC1	200	AVDA. APOQUINDO 5065	LAS CONDES		1		
GIMNASIO CURVES EL BOSQUE	ABC1	200	AVDA. VITACURA 2808	VITACURA		1		
GIMNASIO CURVES LA DEHESA	ABC1	250	LA DEHESA 3265 LOCAL 2 Y 3	LO BARNECHEA		1		
GIMNASIO CURVES LOS TRAPENSES	ABC1	350	LOS TRAPENSES 3023	LO BARNECHEA		1		
GIMNASIO CURVES PIO XI	ABC1	180	VITACURA ESQUINA PIO IX	VITACURA		1		
GIMNASIO CURVES SANTA MARIA	ABC1	150	AV.SANTA MARIA 7030,LOCAL 4	VITACURA		1		
GIMNASIO CURVES VITACURA	ABC1	120	AVDA. VITACURA 10.018	VITACURA	1			
GIMNASIO ENTRETUENDIEMPO	ABC1	800	EJERCITO 341	SANTIAGO				
GIMNASIO LEBLON	ABC1	500	IV CENTENARIO 778	LAS CONDES				
GIMNASIO MAY CLUB	ABC1	900	EL RODEO 12850, L44	LO BARNECHEA	1			
GIMNASIO NOVA SPORTS	ABC2	600	ALONSO DE CORDOVA 5710	LAS CONDES	1			
GIMNASIO NOVA VIDA	ABC1	800	DEL INCA 5920	LAS CONDES	1			
GIMNASIO PACIFIC CLUB 11 DE SEPTIEMBRE	ABC1	1000	AV. 11 DE SEPTIEMBRE 2339	PROVIDENCIA				
GIMNASIO PACIFIC CLUB AGUSTINAS	ABC1	1000	AGUSTINAS 1611	SANTIAGO				
GIMNASIO PACIFIC CLUB HUECHURABA	ABC1	2000	AVDA SANTA CLARA 3054, LOCAL 305	HUECHURABA				
GIMNASIO PACIFIC CLUB LA PORTADA	ABC0	1600	ISIDORA GOYENECHEA 2852	VITACURA	1			
GIMNASIO PACIFIC CLUB LA REINA	ABC1	800	AV. PRINCIPE DE GALES 7271	LA REINA				
GIMNASIO PACIFIC CLUB RANCAGUA	ABC1	1800	AV. RANCAGUA 485	PROVIDENCIA				
GIMNASIO PACIFIC CLUB TOBALABA	C1	400	AV. TOBALABA 607	PROVIDENCIA				
GIMNASIO PACIFIC CLUB VITACURA	ABC1	850	AVDA. VITACURA 8400	VITACURA	1			
GIMNASIO PALESTRA	ABC1	350	AVDA. VITACURA 8001	VITACURA	1			
GIMNASIO PHYSICAL COLON	ABC1	1000	AV. CRISTOBAL COLON 6880	LAS CONDES	1			
GIMNASIO PHYSICAL VITACURA	ABC1	450	AVDA. VITACURA 8751	VITACURA	1			
GIMNASIO PLANET MUSCLE	ABC1	500	ALFREDO BARROS ERRAZURIZ 1960	PROVIDENCIA				
GIMNASIO SPORT LIFE EL BOSQUE SUR	ABC1	700	SANCHEZ FONTECILLA 310	PROVIDENCIA				
GIMNASIO SPORT LIFE HELVECIA	ABC1	700	HELVECIA 280	LAS CONDES	1			
GIMNASIO SPORT LIFE HUECHURABA	ABC1	650	PEDRO FONTOVA 7789, L 6	HUECHURABA				
GIMNASIO SPORT LIFE SAN CARLOS APOQUINDO	ABC1	700	CAMINO EL ALBA 11865	LAS CONDES	1			
GIMNASIO OPEN FITNESS	ABC1	550	AV. 11 DE SEPTIEMBRE 1945 LOCAL 104	PROVIDENCIA				
GIMNASIO T1.5 - VITACURA	ABC1	200	BUENAVENTURA 1770	VITACURA		1		
GIMNASIO UGM	ABC1	1500	AV. RICARDO LYON 1331	PROVIDENCIA				
TOTAL					15	8	0	

PUB DISCO REGION METROPOLITANA				CLASSIC	CLASSIC	MEGA
NOMBRE FANTASIA	GSE	DIRECCION	COMUNA	BM	BH	AC
COSTA VARUA	C2	PARADERO 21 LA FLORIDA -Avd. Trinidad 1533	LA FLORIDA			
DE COPAS	ABC1C2	CAMINO EL VOLCAN 06510	LA FLORIDA			
PUB LICITY LF	C2	AMERICO VESPUCCIO	LA FLORIDA			
PUERTO MADERO	C2	AV. LA FLORIDA 11429 , P.26 y medio, L.8, 9 Y 10	LA FLORIDA			
SANTO DEMONIO	C2	AV. LA FLORIDA 4617	LA FLORIDA			
XSEZO	ABC1C2	AV. LA FLORIDA 9281 F.18 1/2	LA FLORIDA			
LAS BRUJAS	ABC1	AV. PRINCIPE DE GALES 9040	LA REINA			
BELIUS	ABC1	AV. APOQUINDO 7677	LAS CONDES	1		
FLANNERY'S IRISH PUB	ABC1	ENCAMBIENDE 83	LAS CONDES	1		
MOSAICAFE (ATENAS)	ABC1	CUARTO CENTENARIO 995 LOCAL 215	LAS CONDES	1		
MTD	ABC1	AV. APOQUINDO 2965	LAS CONDES	1		
PRO BAR	ABC1	AV. LAS CONDES 9213	LAS CONDES	1		
PUB LICITY LC	ABC1	EL BOSQUE NORTE 0155	LAS CONDES	1		
SPORT CAFE apoquindo	ABC1	AV. APOQUINDO 4761	LAS CONDES	1		
ZITRIK BY NIMBUS	ABC1	AV. LAS CONDES 14.141	LAS CONDES	1		
LA PLAYA	ABC1	PASTOR FERNANDEZ 15255	LO BARNECHEA	1		
SALA MURANO	ABC1	AV. LAS CONDES 14950	LO BARNECHEA	1		
PIKSSO	ABC1	AV. LAS CONDES 14983	LO BARNECHEA	1		
TABERNA SATIRA	ABC1	AV. LAS CONDES	LO BARNECHEA			
AK BAR	ABC1	IRARRAZABAL 2150	NUNOA	1		
BLUE PUB	ABC1	19 DE ABRIL 3526	NUNOA	1		
CAFE LA ISLA	ABC1	IRARRAZABAL 3465	NUNOA	1		
CAUTIBAR	ABC1	IRARRAZABAL 2051-1	NUNOA	1		
EBANO	ABC1	JORGE WASHINGTON 176	NUNOA	1		
EL CUARTO CAFE	ABC1	HUMBERTO TRUCCO 35	NUNOA	1		
LA BATUTA	ABC1	JORGE WASHINGTON 52	NUNOA	1		
MADRAS	ABC1	MANUEL DE SALAS 162	NUNOA	1		
BAR 14	ABC1	AV. PROVIDENCIA 2563 LOCAL-14	PROVIDENCIA	1		
BACK-GROUND	ABC1	AV. MANUEL MONTT 198	PROVIDENCIA	1		
BEDROCK	C2	SURCIA 78	PROVIDENCIA			
BOKMERANG	ABC1C2	GENERAL HOLLEY 2285	PROVIDENCIA			
BRANNIGANS	ABC1	SURCIA 35	PROVIDENCIA	1		
CABO FRIO	ABC1C2	AV. MANUEL MONTT 234	PROVIDENCIA			
CHARLESTON HOLLEY	ABC1	GENERAL HOLLEY 2323	PROVIDENCIA	1		
DUBLIN PROVIDENCIA	ABC1	AV. PEDRO DE VALDIVIA 065	PROVIDENCIA	1		
DUENDE BAR	ABC1	GENERAL BARI 135	PROVIDENCIA	1		
BI SUBTERRANEO	ABC1	PASAJE ORREGO LUCO 46	PROVIDENCIA	1		
GALINDO	C2	DARDINAC 098	PROVIDENCIA			
LA BARRA	C2	ANTONIA LOPEZ DE BELLO 12	PROVIDENCIA			
LOUISIANA	C2	GENERAL HOLLEY	PROVIDENCIA			
CLUB MIEL	ABC1	AV. BILBAO 465	PROVIDENCIA	1		
OZOÑO	ABC1	SANTA BEATRIZ 83	PROVIDENCIA	1		
PHONE BOX	ABC1C2	PROVIDENCIA 1652	PROVIDENCIA			
SPORT CAFE provi	ABC1	AV.11 DE SEPTIEMBRE 2278	PROVIDENCIA	1		
URBANO	ABC1	RICARDO LYON 45, L5	PROVIDENCIA	1		
VICIOUS	ABC1	PASEO ORREGO LUCO 43 A	PROVIDENCIA	1		
VITAMINA	ABC1	PASEO ORREGO LUCO 42	PROVIDENCIA	1		
WALL STREET	ABC1C2	GENERAL HOLLEY 99	PROVIDENCIA			
PUNTA BROWN	ABC1C2	RECOLETA 345	RECOLETA			
BLONDIE	C2	ALAMEDA 2879 L. 104	SANTIAGO			
BARBAZUL	ABC1	VITACURA 9257	VITACURA	1		
CAFE SANTA FE	ABC1	VITACURA 9435	VITACURA	1		
CHARLESTON VITACURA	ABC1	VITACURA 9263	VITACURA	1		
CHIHUIHUA	ABC1	VITACURA 7510	VITACURA	1		
DUBLIN VITACURA	ABC1	VITACURA 9191	VITACURA	1		
EL BARRIL	ABC1	VITACURA 7990	VITACURA	1		
EL MUÑO	ABC1	VITACURA 9331	VITACURA	1		
EL RELOJ	ABC1	ALONSO DE CORDOVA 4383	VITACURA	1		
FOREST VITACURA	ABC1	VITACURA 9275	VITACURA	1		
LAS URRACAS	ABC1	VITACURA 9254	VITACURA	1		
SALA EVE	ABC1	VITACURA 5480-14	VITACURA	1		
PUB 660	ABC1	VITACURA 5480	VITACURA			
RUBIK	ABC1	VITACURA 9572	VITACURA	1		
TEX-MEX	ABC1	VITACURA 9269	VITACURA	1		
				45	0	0

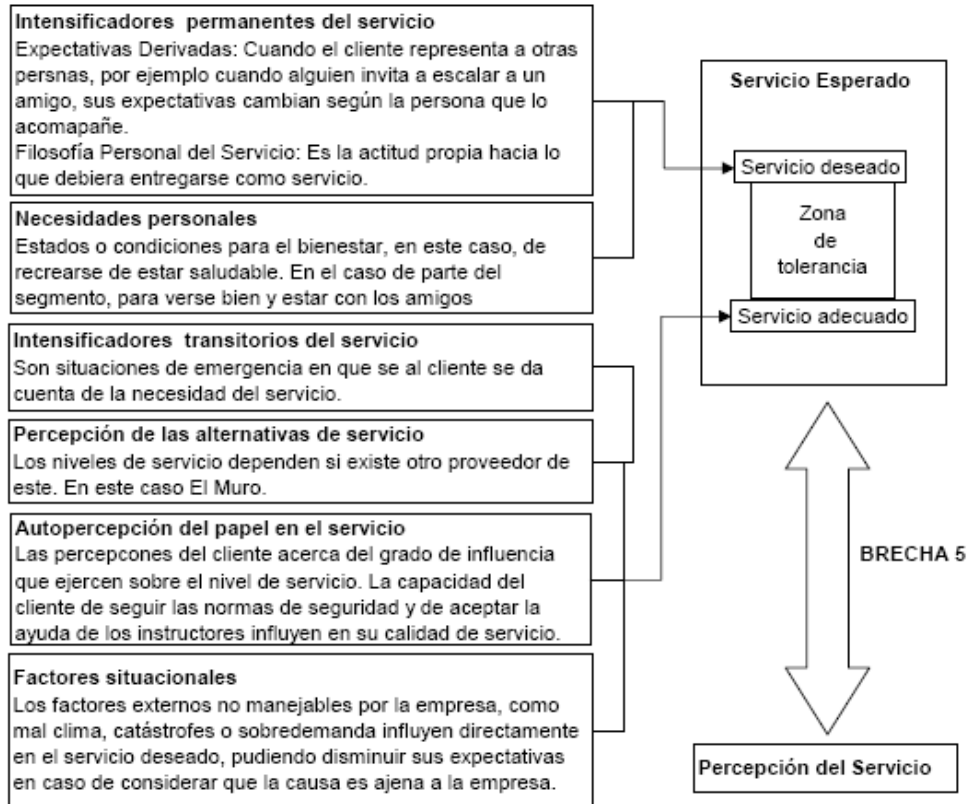
PUB DISCO REGIONES				CLASSIC	CLASSIC	MEGA
NOMBRE FANTASIA	GSE	DIRECCION	COMUNA	BM	BH	AC
BROOKLYNS (IV REGION)	ABC1	AV. DEL MAR 2150	LA SERENA			
EL MUELLE (IV REGION)	ABC1	AV DEL MAR 4600	LA SERENA			
KAPEDAKI (IV REGION)	C2	AV PENUELAS NORTE 167	LA SERENA			
KAMANGA (IV REGION)	ABC1C2	AV COSTANERA 4785, PENUELAS	LA SERENA			
PACHAS (IV REGION)	ABC1	AV. DEL MAR 5500	LA SERENA			
ZAPOTECO (IV REGION)	ABC1	AV LOS PESCADORES 63	LA SERENA			
ICE (MAITENCILLO)	ABC1	CAMINO LAS PIEDRAS LOTE 13	MAITENCILLO			
FIRE (IX REGION)	ABC1	CAMINO INTERNACIONAL 5/N	PUCCON			
LA PLAYA (IX REGION)	ABC1	CAMINO INTERNACIONAL 2155	PUCCON			
MAMAS & TAPAS (IX REGION)	ABC1	OHIGGINS 597	PUCCON			
REFUGIO PENINSULA PUB (IX REGION)	ABC1	CLEMENTE HOLZAPFEL 11	PUCCON			
AMARANTA (V REGION)	ABC1	AV. CENTRAL 85 - A	RENACA			
ICE (SANTO DOMINGO)	ABC1	CAMINO INTERIOR 5/N	SANTO DOMINGO			
CLUB CIELO (V REGION)	ABC1C2	BRRAZURIZ 1152	VALPARAISO			
CLUB LONDON (V REGION)	ABC1	BRRAZURIZ 880	VALPARAISO			
EL TABLON (V REGION)	ABC1	BRRAZURIZ 1156	VALPARAISO			
CLUB EPICENTRO (V REGION)	ABC1C2	BRRAZURIZ 1142	VALPARAISO			
BRRAZURIZ CONCERT (V REGION)	ABC1	PASAJE ROSS 51	VALPARAISO			
FARAONES (V REGION)	ABC1	5 NORTE 132	VINA DEL MAR			
VIVA RON (V REGION)	ABC1	PASAJE LIMA 611 CASA 5	VINA DEL MAR			
ALCAZABA (V REGION)	ABC1	4 NORTE 131	VINA DEL MAR			
ALCAZABA (V REGION)	ABC1	2 NORTE 112	VINA DEL MAR			
ALCAZABA (V REGION)	ABC1	6 PONIENTE 338	VINA DEL MAR			
JAMAICA-JAMAICA (V REGION)	ABC1	PLAYA LAS SALINAS	VINA DEL MAR			
BARLOVENTO (V REGION)	ABC1	2 NORTE 195	VINA DEL MAR			
BUFFALO (V REGION)	ABC1	4 NORTE 147	VINA DEL MAR			
HOLLYWOOD (V REGION)	ABC1	TENIENTE MIERINO 57	VINA DEL MAR			
RUFINO (V REGION)	ABC1	4 NORTE 165	VINA DEL MAR			
SPAZIO BUDNIK (V REGION)	ABC1	5 NORTE 55	VINA DEL MAR			
TONGARIKI (V REGION)	ABC1	7 NORTE 82	VINA DEL MAR			
				0	0	0
TOTAL				45	0	0

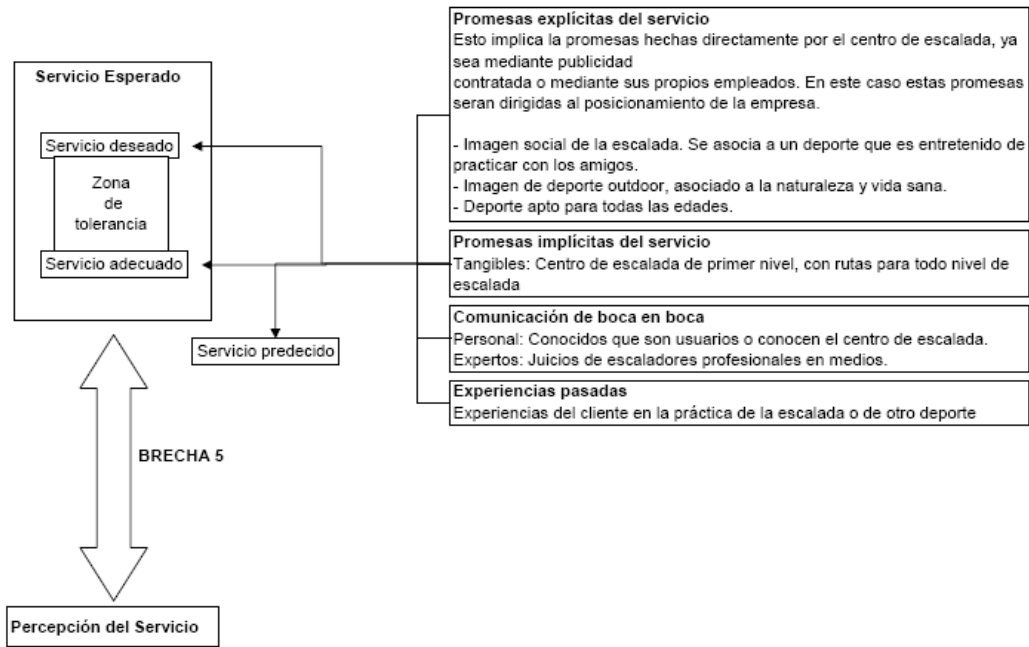
RESTAURANTES REGION METROPOLITANA							CLASSIC	CLASSIC
NOMBRE FANTASIA	GSE	FLUJO	DIRECCION	COMUNA	BM	BH		
VAGON COCOA	ABC1	2000	EL RODEO 12850 L-59	LO BARNECHEA	1			
EL MESON DE LO BARNECHEA	ABC1	2000	LO BARNECHEA 503	LO BARNECHEA	1			
COCO LOCO	ABC1	2500	EL BOSQUE NORTE 0215	LAS CONDES	1			
MASSIMO	ABC1	2000	EL BOSQUE NORTE 0117	LAS CONDES				
HEREFORD GRILL	ABC1	2500	EL BOSQUE NORTE 0355	LAS CONDES	1			
ISLA NEGRA	ABC1	2000	EL BOSQUE NORTE 0325	LAS CONDES	1			
PARDOS CHICKEN	ABC1	3500	AV. APOQUINDO 3012	LAS CONDES	1			
PREGO	ABC1	2000	SAN PASCUAL 72	LAS CONDES	1			
PURA CARNE LAS CONDES	ABC1C2	2000	AV. LAS CONDES 6950	LAS CONDES				
RUBY TUESDAY ISIDORA	ABC1	4000	ISIDORA GOYENECHEA 2960	LAS CONDES	1			
RUBY TUESDAY PARQUE ARAUCO	ABC1	4000	AV. KENNEDY LOCAL 234	LAS CONDES	1			
LA TECLA	ABC1C2	2000	DR. JOHOW 320,	NUNOA				
AGUA NA BOCA	ABC1C2	2000	AV. TOBALABA 941	PROVIDENCIA				
PURA GULA	ABC1C2	3000	BUJAREST 177	PROVIDENCIA				
MYTHOS LOUNGE	ABC1	3500	SANTA BEATRIZ 115	PROVIDENCIA	1			
EL OTRO SITIO - BELLAVISTA	ABC1C2	2500	ANTONIA LOPEZ DE BELLO 53	RECOLETA				
RUBY TUESDAY MONEDA	ABC1	4000	MONEDA 1055	SANTIAGO CENTRO				
ACUARELA	ABC1	2500	VITACURA 7501	VITACURA	1			
EL CASERIO	ABC1	2500	AV. MONS. ESCRIVA DE BALAGUER 6400	VITACURA	1			
EL OTRO SITIO - BORDE RIO	ABC1	2500	AV. MONS. ESCRIVA DE BALAGUER 6400	VITACURA	1			
IBERICO BORDE RIO	ABC1	2500	AV. MONS. ESCRIVA DE BALAGUER 6400	VITACURA	1			
LA TABLA	ABC1	2500	AV. MONS. ESCRIVA DE BALAGUER 6400	VITACURA	1			
LE FOURNIL	ABC1	4000	VITACURA 3841	VITACURA	1			
PRAGA	ABC1	2500	VITACURA 3917	VITACURA	1			
PURA CARNE VITACURA	ABC1C2	2000	VITACURA 6721	VITACURA				
						17	0	

RESTAURANTES REGIONES							CLASSIC	CLASSIC
NOMBRE FANTASIA			DIRECCION	COMUNA	BM	BH		
PORTOFINO (V REGION)	ABC1	2000	BELLAMAR 301	VALPARAISO				
DIEGO PIZZA (V REGION)	ABC1	3000	SAN MARTIN 636	VINA DEL MAR				
FELLINI (V REGION)	ABC1	2500	3 NORTE 88	VINA DEL MAR				
EMPORIO DE PICHA (V REGION)	ABC1	2500	AV. BORGONO 13955, LOCAL2	RENACA				
LA TERRAZA DE ALFREDO (V REGION)	ABC1	2500	CARRERA PINTO	RENACA				
						0	0	
TOTAL						17	0	

ANEXO J: Influencias en el servicio esperado por el cliente

El siguiente modelo, extraído del libro Marketing de servicios, del autor Valarie A. Zeithaml, muestra qué factores influyen en los estándares de servicio esperados por el cliente, explicando gran parte de la brecha 5 del modelo de Brechas de Servicios.





ANEXO K: Detalle del Equipo Técnico Disponible.

Equipo instalado dentro del gimnasio:

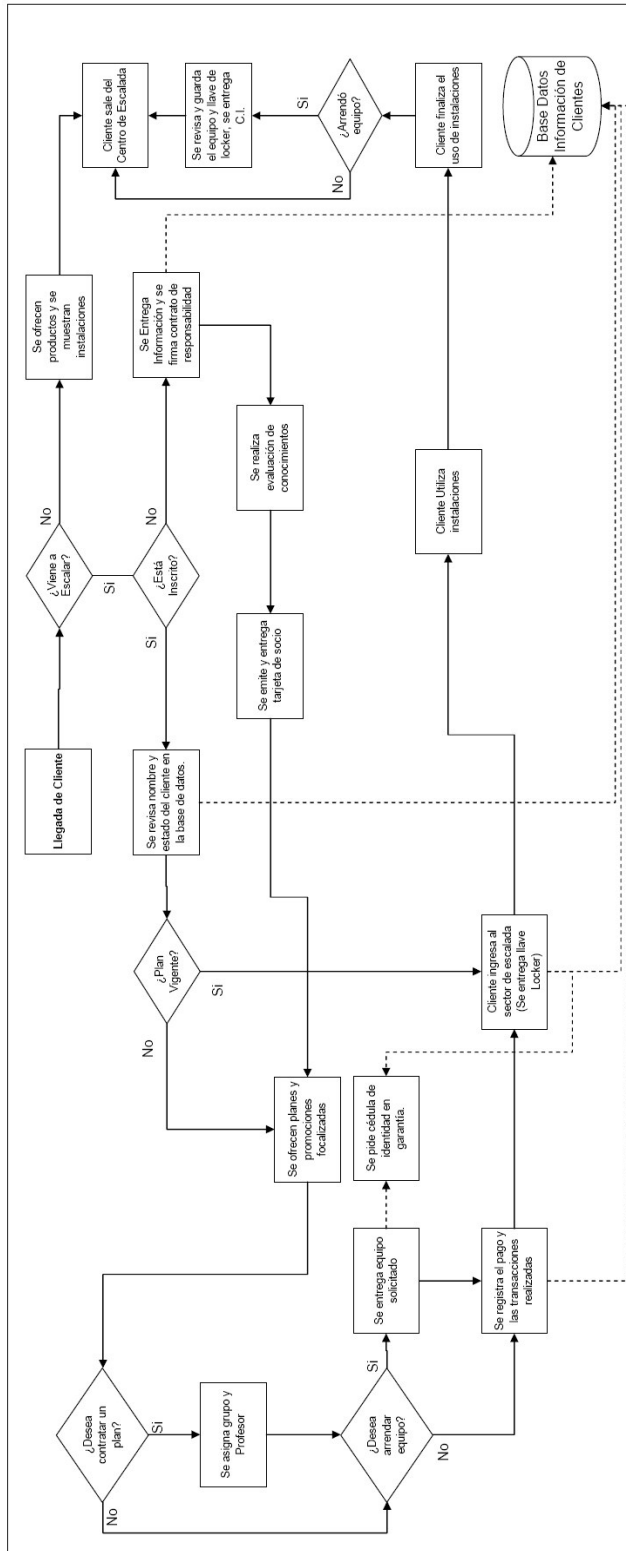
- Cuerdas dinámicas marca Mammut Gym 10.5 mm. para uso en Top Rope
- Descendedores Grigri marca Petzl para uso en Top Rope
- Cinta cosida para express 10 cm. marca Camp
- Mosquetón base curvo marca Camp

Equipo para arriendo

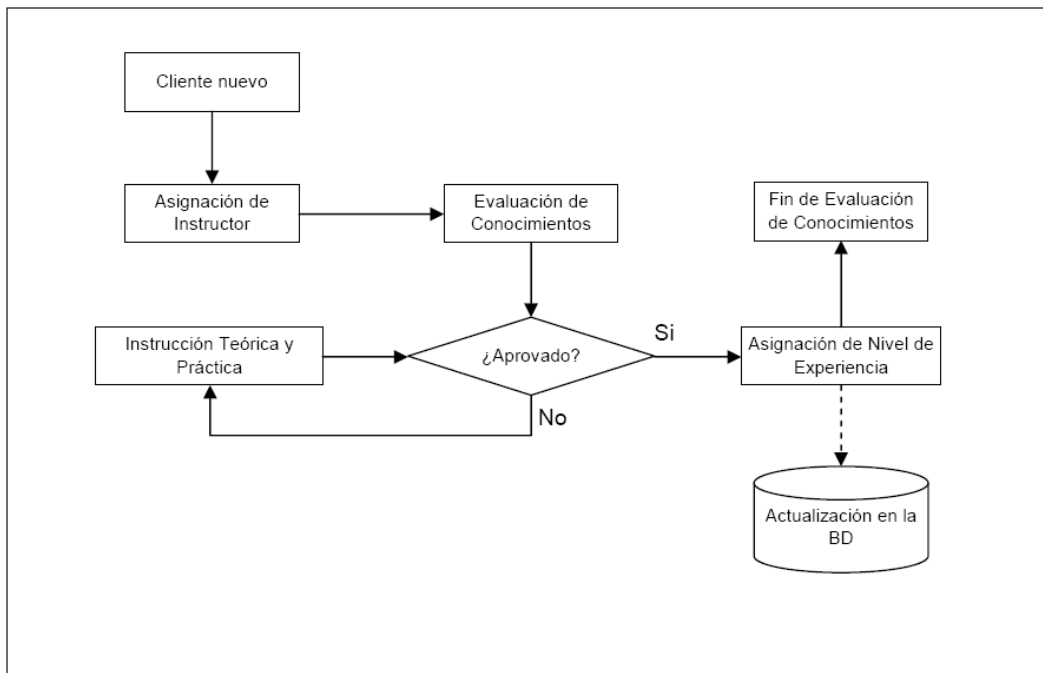
- Cuerdas dinámicas marca Mammut Gym 10.5 mm.
- Arnés Peak marca Mammut
- Zapatilla escalada marca Teknia
- ATC marca Camp
- Mosquetón de seguridad HMS Screw Gate marca Mammut

ANEXO L: Procesos Importantes que Involucran al Cliente.

1. Proceso de Atención al Cliente



2. Proceso de Evaluación de Conocimientos



ANEXO M: Declaración Jurada de Liberación de Responsabilidades.



Declaración Jurada

yo _____, domiciliado en _____ comuna de _____, cédula de identidad o pasaporte número _____, me comprometo a seguir las normas de seguridad establecidas por el reglamento del Centro de Escalada Tropa®: Climbing & Bouldering y sus instructores, liberándolos de toda responsabilidad legal ante las fallas y accidentes fuera de la prevención de dicha empresa. Además, mediante este documento declaro:

1. Declaro tener los conocimientos necesarios para la practica de este deporte, y utilizar sólo las instalaciones que sean acordes a mi grado de experiencia.
2. Declaro conocer los riesgos implícitos en la práctica de este deporte.
3. Me comprometo a entregar el equipo arrendado en buen estado, en caso contrario me comprometo a reponer el valor comercial del mismo.
4. Declaro no tener padecer problemas cardíacos, artritis, epilepsia, etc. Que puedan interferir en la práctica segura de este deporte.

Con fecha ____ de _____ del año _____, la empresa Tropa®: Climbing & Bouldering declara:

1. En caso de suspensión del servicio, Tropa®: Climbing & Bouldering, asegura la compensación del servicio mediante un voucher para el afectado y un acompañante.
2. Se prohíbe el uso de teléfonos celulares durante las maniobras relacionadas a la escalada.
3. Tropa®: Climbing & Bouldering no se hace responsable por robos o hurtos a la propiedad del cliente, dentro del local y ni en las inmediaciones de los estacionamientos.
4. En caso de que el cliente haya contratado un plan por un período determinado, éste tendrá derecho a congelar su inscripción en cualquier momento, por una sola vez. El plazo máximo de este aplazamiento será igual al período de tiempo abonado.

Firmas Cliente

Firma Encargado
Tropa®: Climbing & Bouldering












ANEXO N: Instalaciones y Layout

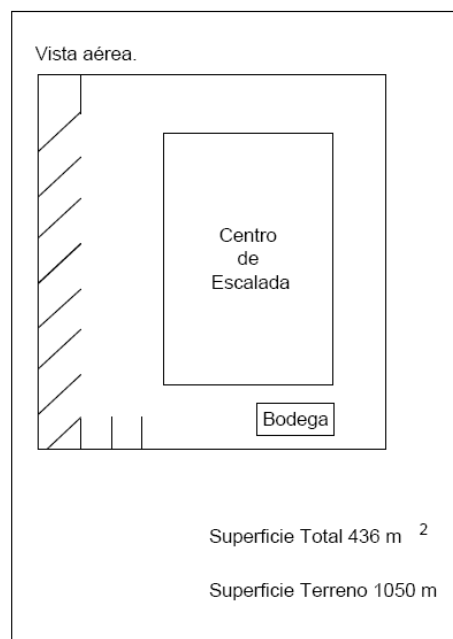
A continuación se muestra el plano sugerido para el centro de escalada, y sobre el cual se calcularon los costos de construcción y la estimación de costos por construcción de muros de escalada.

El primer piso cuenta con la recepción, la oficina del administrador y su respectivo baño, los camarines, áreas de escalada y Boulder, y área de entrenamiento. EL segundo piso, emplazado sobre la recepción, oficina y camarines, es un área de Boulder, a la cual se accede escalando por el muro del primer piso. Esta área cuenta también con una escalera en caso de que alguien que no escale pueda tener acceso.

Frente a cada muro se encuentra un área cubierta por colchonetas hechas de espuma de alta densidad, si bien estas no son necesarias en el área de escalada a gran altura, debido que la cuerda es suficiente para la seguridad, se optó por utilizarlas para minimizar accidentes cuando los escaladores suben sin utilizar un Top Rope, es decir asegurando su ascenso a medida que van subiendo, esto implica cierto riesgo de caída en los primeros 2 mt. los cuales se suben sin protección.

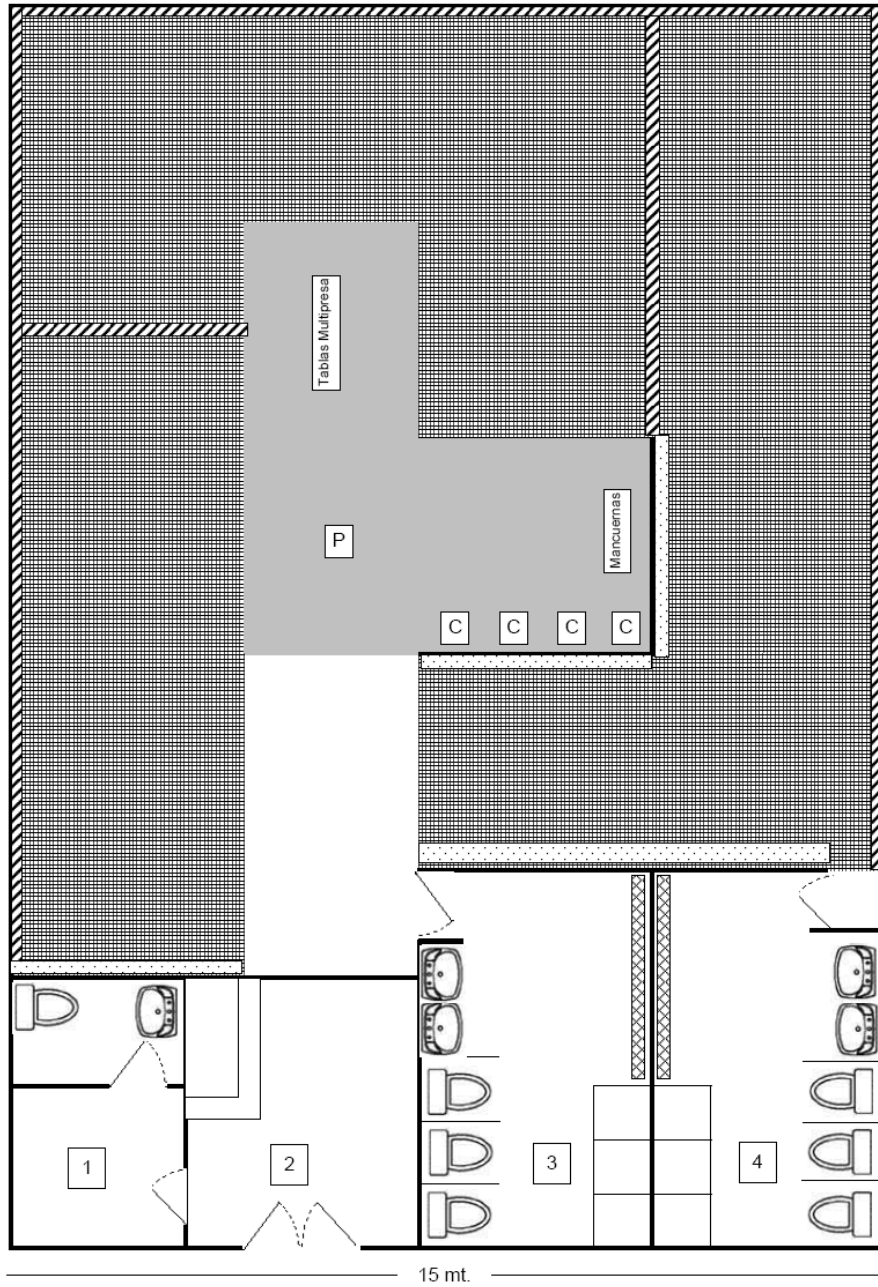
Leyenda

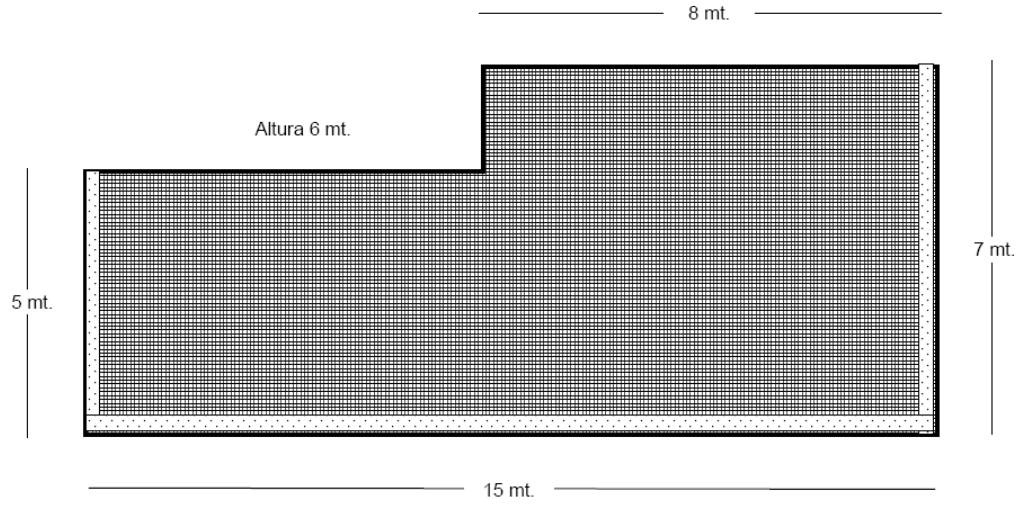
	Muro Boulder, 6 mt. Altura
	Muro Escalada, 16 mt altura.
	Área de Entrenamiento Físico
	Máquinas Cardiovasculares
	Máquinas Multipeso
	Colchonetas.
	Oficina Administración.
	Recepción.
	Camarines Hombres.
	Camarines Mujeres.
	Lockers.



Planta Primer Piso: 345 m²

Altura 16 mt.





ANEXO O: Glosario

A continuación se muestran algunas de los términos más utilizados en la escalada³:

A Vista : Término en escalada - subir una ruta abriendo, sin caer ni colgarse en el primer intento y sin conocer previamente ningún dato de la vía.

Abrir : Término en escalada - ser el primer escalador ascendiendo por una ruta, el cual tiene que ir colocando protecciones en su recorrido, mientras es asegurado mas abajo por un compañero.

Abseil:Término Alemán (también usado por los británicos) para rappel; un método para descender por cuerdas fijas utilizando un mecanismo que permite deslizar y frenar cuando sea necesario, llamado descendedor.

Acercamiento: Ruta, por lo general caminando, que se toma para llegarle a las partes más técnicas de una escalada.

Aguja: delgada roca monolítica aislada

Anclaje: Punto donde se asegura la cuerda y/o el escalador a la roca, ya sea con protección natural (clavos, empotradores, seguros de leva-resorte, etc) o protecciones fijas (tornillos, plaquetas, árboles, relojes de arena etc), para proveer de protección contra alguna caída.

Arnés: cinturón fuerte y ancho hecho de cintas para la cintura y los muslos el cual sirve para atar la cuerda al escalador y asegurarlo. Además provee de sitios donde colocar el equipo para la escalada. En algunos casos posee cintas para los brazos, a través del pecho, siendo este un arnés integral.

Artificial, Ruta: Escalada sobre roca, muy técnica, que requiere el uso de protecciones artificiales como clavos, tornillos, protecciones de leva-resorte, etc. Para soportar el peso del escalador y ayudar en su ascensión.

Ascendedores: Artefacto mecánico que desliza en una dirección y frena en la otra usado para subir por una cuerda fija. También se la llama por el nombre Jumar de una marca que hace estos artefactos.

Aseguramiento - Artefacto de: Pieza de metal de diferentes configuraciones, por el que se pasa la cuerda y luego conectado con un mosquetón de seguridad, provee la fricción suficiente para frenar al compañero que escala.

Asegurar: Técnica para proveer protección al compañero que esta ascendiendo por roca hielo o nieve, utilizando cuerdas, anclajes, artefactos de aseguramiento.

³ Fuente: Elaboración propia y www.proyectocumbre.com.ve

ATC: Air Traffic Controller (Controlador de tráfico aéreo). Artefacto de escalada, muy popular, para asegurar y descender en rappel. Utilizado con un mosquetón de seguridad provee un sistema de freno seguro para la cuerda.

Bolt (tornillo o ramplug): Tornillo o ramplug que se introduce en la roca taladrándola, para ofrecer seguridad al escalador. Por lo general se utiliza en paredes verticales o desplomadas que no poseen lugares donde colocar protección natural.

Boulder (o problema): Escalar rutas cortas y por lo general fuertes, de mucha potencia, en rocas de poco tamaño sin equipo de protección.

Campus Board: Término en escalada - movimientos dinámicos solo con las manos realizado en pequeñas regletas dispuestas sobre una lámina de madera a cierta altura. Originado por Wolfgang Gullich.

Cinta: pueden ser tubulares o planas, son fabricadas de nylon

Cintas express: son cintas cocidas dejando una especie de ojal en cada extremo para colocar un mosquetón en cada uno de ellos, tiene una resistencia aproximada de 20kn

Cordada: grupo de escaladores, por lo general entre dos y tres, unidos mediante una cuerda para realizar un ascensión.

Cuerda Estática: cuerda de escalada especial, que posee poca elongación, utilizada para fijarla en los tramos complicados de una vía para ascender o descender rápida y cómodamente, una vez que se ha superado dicho tramo con técnicas de escalada en hielo, nieve o roca.

Cuerda fija: cuerda anclada en un tramo de ruta por el escalador que liderizó ese largo, y dejada en el lugar para los escaladores que seguirán ascendiendo. en alta montaña se dejan estas cuerdas fijas en los tramos más complicados para facilitar subsiguientes ascensiones y descensos.

Descendedor: (Ver Aseguramiento - Artefacto de).

Diedro: Angulo formado por dos paredes convergentes. Conocido como "libro abieto" en inglés.

Encadenar: realizar todos los pasos de una ruta de escalada exitosamente sin caerse.

Encordarse: atarse a la cuerda, al menos dos personas, por medio de un nudo as de guía u "ocho" para realizar una escalada.

Escalada Artificial: Uso directo de protecciones fijas o colocadas por el escalador (clavos, tornillos, copper-heads, cintas, stoppers, etc) para soportar el peso del escalador o permitir labores de ascensión.

Escalada de Primero: Escalada técnica que consiste en subir una pared sin tener una cuerda pre-fijada anteriormente, sino que avanzando pequeños tramos de forma libre y fijando la cuerda cada una cierta cantidad de metros, logrando seguridad cada vez más alto. (Ver: Primero -de Cordada, Ver: Abrir)

Escalada de Varios Largo: escalada cuya longitud es mayor a la longitud de una sola cuerda, donde es necesario ir colocando anclajes para reuniones progresivamente conforme se va subiendo, cada vez que un largo de cuerda es escalado.

Escalada Deportiva: ascender una ruta de gran dificultad física protegida principalmente por ramplugs de roca (bolts) bastante cercanos entre si.

Escalada en Solitario: ascender una montaña o pared rocosa una sola persona, sin la ayuda de otras personas.

Escalada en Solo-integral: escalar en libre, pero sin utilizar ningún tipo de protección extra, que no sea la fuerza de brazos y piernas, agilidad y técnica.

Escalada Libre: escalar una pared de roca sin recurrir a ayudas artificiales, utilizando únicamente las manos y los pies para la ascension. Se utilizan cuerdas y elementos de anclajes para seguridad no para progresar.

Escalada Mixta: ascender una ruta donde se encuentra una combinación de terreno, p.e.: hielo y roca, a veces nieve. O una combinación de métodos, p.e escalada libre y artificial.

Estacas: piezas de metal principalmente aluminio de que se usan para montar anclajes en nieve. Pueden variar en tamaño dependiendo de la dureza de la nieve donde se piensan colocar.

Expuesto: sensación que se tiene en una escalada en hielo o roca vertical donde estamos claramente concientes que hay un gran vacío entre uno y el suelo, por lo general esta sensación aparece estando a gran altura.

Extraplomo :tramo de roca, hielo o nieve que sobresale de la vertical.

Flash: Término en escalada - Del inglés, utilizado cuando un escalador realiza una ascensión liderizando un largo por primera vez, sin caídas , con ciertos conocimientos de la ruta.

Grigri: Descendedor de la marca francesa Petzl, tiene como principal característica ser autobloqueante, es decir, la persona que asegura no necesita frenar la posible caída de su compañero, ya que este aparato bloquea la cuerda cuando ocurre una caída.

Largo -de Cuerda: tramo de escalada vertical cuya longitud es el de una cuerda o menor. Por lo general entre 30 y 50 metros.

Limpiar - una Ruta: Término en escalada - Retirar de una pared de roca, nieve o hielo, todo el material de aseguramiento colocado por el escalador que iba primero (o abriendo o primero de cordada). Este trabajo es realizado por lo general, por el segundo de cordada. También se utiliza el término en ascensiones artificiales donde no se usa martillo para colocar clavos o cualquier otra protección.

Magnesio: Polvo de carbonato de magnesio usado para secar las manos sudadas de un escalador.

Mosquetón: Aluminio o acero forjado en varias formas, ovalos, D, V etc, con una puerta con resorte por el cual se pasa la cuerda de escalada. Es una de las herramienta más básica para el escalador.

Mosquetón de Seguridad: mosquetón cuya puerta puede ser enroscada para bloquearla y ofrecer mayor seguridad al escalador.

Ocho, Nudo: nudo usado en escalada para atarse a la cuerda o encordarse que protegerá al escalador de posibles caídas.

Ocho: Artefacto de escalada, muy popular, para asegurar y descender en rappel. Utilizado con un mosquetón de seguridad provee un sistema de freno y aseguramiento.

Presa: agarradero para la mano. EN la escalada indoor, o artificial, están hechas de resina y simulan las características de una roca, existiendo de diferentes tamaños.

Primero -de Cordada: Escalador que va "abriendo el camino", colocando seguros para proteger su caída y la del (los) segundo(s) de cordada.

Rappel: técnica de descenso usando una cuerda y un dispositivo de descenso como un "ocho" o ATC.

Reunión: Estación al terminar un largo de cuerda que consiste en la colocación de anclajes (naturales, tornillos o ramplugs) en la roca, nieve o hielo y que soporte al escalador que asegura así como al compañero en caso de caída.

Top Rope: Escalar con una cuerda pasada por el anclaje más alto (final) de la ruta, siendo asegurado en todo momento desde abajo. Es la forma más segura de escalar, sin embargo se necesita de alguien que coloque la cuerda, ya sea subiendo por otro lado, o escalando de primero por la ruta..

ANEXO P: Demanda mensual proyectada.

	1 DDA MENSUAL	DDA PROMEDIO DIA	MERCADO META	% MERCADO META
Ene-08	250	8,196721311	52255	0,5%
Feb-08	275	9,016393443	52255	0,5%
Mar-08	303	9,918032787	52255	0,6%
Abr-08	333	10,90983607	52255	0,6%
May-08	366	12,00081967	52255	0,7%
Jun-08	403	13,20090164	52255	0,8%
Jul-08	443	14,5209918	52255	0,8%
Ago-08	487	15,97309098	52255	0,9%
Sep-08	536	17,57040008	52255	1,0%
Oct-08	589	19,32744009	52255	1,1%
Nov-08	648	21,2601841	52255	1,2%
Dic-08	713	23,38620251	52255	1,4%
Ene-09	756	24,78937466	52255	1,4%
Feb-09	801	26,27673714	52255	1,5%
Mar-09	850	27,85334137	52255	1,6%
Abr-09	900	29,52454185	52255	1,7%
May-09	955	31,29601436	52255	1,8%
Jun-09	1.012	33,17377522	52255	1,9%
Jul-09	1.073	35,16420174	52255	2,1%
Ago-09	1.137	37,27405384	52255	2,2%
Sep-09	1.205	39,51049707	52255	2,3%
Oct-09	1.277	41,88112689	52255	2,4%
Nov-09	1.354	44,39399451	52255	2,6%
Dic-09	1.435	47,05763418	52255	2,7%
Ene-10	1.493	48,93993955	52255	2,9%
Feb-10	1.552	50,89753713	52255	3,0%
Mar-10	1.614	52,93343861	52255	3,1%
Abr-10	1.679	55,05077616	52255	3,2%
May-10	1.746	57,2528072	52255	3,3%
Jun-10	1.816	59,54291949	52255	3,5%
Jul-10	1.889	61,92463627	52255	3,6%
Ago-10	1.964	64,40162172	52255	3,8%
Sep-10	2.043	66,97768659	52255	3,9%
Oct-10	2.125	69,65679405	52255	4,1%
Nov-10	2.210	72,44306582	52255	4,2%
Dic-10	2.298	75,34078845	52255	4,4%
Ene-11	2.344	76,84760422	52255	4,5%
Feb-11	2.391	78,3845563	52255	4,6%
Mar-11	2.439	79,95224743	52255	4,7%
Abr-11	2.487	81,55129238	52255	4,8%
May-11	2.537	83,18231822	52255	4,9%
Jun-11	2.588	84,84596459	52255	5,0%
Jul-11	2.640	86,54288388	52255	5,1%
Ago-11	2.692	88,27374156	52255	5,2%
Sep-11	2.746	90,03921639	52255	5,3%
Oct-11	2.801	91,84000072	52255	5,4%
Nov-11	2.857	93,67680073	52255	5,5%
Dic-11	2.914	95,55033675	52255	5,6%

Ene-12	2.973	97,46134348	52255	5,7%
Feb-12	3.032	99,41057035	52255	5,8%
Mar-12	3.093	101,3987818	52255	5,9%
Abr-12	3.155	103,4267574	52255	6,0%
May-12	3.218	105,4952925	52255	6,2%
Jun-12	3.282	107,6051984	52255	6,3%
Jul-12	3.348	109,7573024	52255	6,4%
Ago-12	3.415	111,9524484	52255	6,5%
Sep-12	3.483	114,1914974	52255	6,7%
Oct-12	3.552	116,4753273	52255	6,8%
Nov-12	3.624	118,8048339	52255	6,9%
Dic-12	3.696	121,1809305	52255	7,1%

ANEXO Q: Probabilidad de los servicios de ser consumidos

Servicio	Horario	Tipo	Prob. TOTAL
EG Estudiante	Alto	1	2,6%
EG Estudiante	Alto	2	2,6%
EG Estudiante	Bajo	1	1,1%
EG Estudiante	Bajo	2	1,1%
EG General	Alto	1	1,1%
EG General	Alto	2	1,1%
EG General	Bajo	1	0,5%
EG General	Bajo	2	0,5%
Pase Estudiante	Alto	Total	18,5%
Pase Estudiante	Alto	Escalada	4,0%
Pase Estudiante	Alto	Boulder	4,0%
Pase Estudiante	Bajo	Total	7,9%
Pase Estudiante	Bajo	Escalada	1,7%
Pase Estudiante	Bajo	Boulder	1,7%
Pase General	Alto	Total	7,9%
Pase General	Alto	Escalada	1,7%
Pase General	Alto	Boulder	1,7%
Pase General	Bajo	Total	3,4%
Pase General	Bajo	Escalada	0,7%
Pase General	Bajo	Boulder	0,7%
Pase FESTIVO		Total	14,7%
Pase FESTIVO		Escalada	3,1%
Pase FESTIVO		Boulder	3,1%
Entrena Roca			8,0%
Salid Roca			4,0%

EG: Entrenamiento Guiado

ANEXO R: Ingresos Escenario Esperado (Neutro)

SERVICIO	HORARIO	TIPO	PROBA	PRECIO	INGRESOS				
					AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
EG Estudiante	alto	1	3%	\$ 18.468	\$ 2.614.417	\$ 6.237.622	\$ 10.968.346	\$ 15.373.286	\$ 19.497.044
EG Estudiante	alto	2	3%	\$ 31.104	\$ 2.614.417	\$ 6.237.622	\$ 10.968.346	\$ 15.373.286	\$ 19.497.044
EG Estudiante	bajo	1	1%	\$ 14.580	\$ 1.120.464	\$ 2.673.267	\$ 4.700.720	\$ 6.588.551	\$ 8.355.876
EG Estudiante	bajo	2	1%	\$ 24.300	\$ 1.120.464	\$ 2.673.267	\$ 4.700.720	\$ 6.588.551	\$ 8.355.876
EG General	alto	1	1%	\$ 23.328	\$ 1.120.464	\$ 2.673.267	\$ 4.700.720	\$ 6.588.551	\$ 8.355.876
EG General	alto	2	1%	\$ 36.936	\$ 1.120.464	\$ 2.673.267	\$ 4.700.720	\$ 6.588.551	\$ 8.355.876
EG General	bajo	1	0%	\$ 18.468	\$ 480.199	\$ 1.145.686	\$ 2.014.594	\$ 2.823.665	\$ 3.581.090
EG General	bajo	2	0%	\$ 31.104	\$ 480.199	\$ 1.145.686	\$ 2.014.594	\$ 2.823.665	\$ 3.581.090
Pase Estudiante	alto	Total	19%	\$ 2.835	\$ 18.300.917	\$ 43.663.356	\$ 76.778.419	\$ 107.613.004	\$ 136.479.310
Pase Estudiante	alto	Esca	4%	\$ 2.430	\$ 3.921.625	\$ 9.356.433	\$ 16.452.518	\$ 23.059.929	\$ 29.245.566
Pase Estudiante	alto	Bouk	4%	\$ 2.430	\$ 3.921.625	\$ 9.356.433	\$ 16.452.518	\$ 23.059.929	\$ 29.245.566
Pase Estudiante	bajo	Total	8%	\$ 2.025	\$ 7.843.250	\$ 18.712.867	\$ 32.905.037	\$ 46.119.859	\$ 58.491.133
Pase Estudiante	bajo	Esca	2%	\$ 1.620	\$ 1.680.696	\$ 4.009.900	\$ 7.051.079	\$ 9.882.827	\$ 12.533.814
Pase Estudiante	bajo	Bouk	2%	\$ 1.620	\$ 1.680.696	\$ 4.009.900	\$ 7.051.079	\$ 9.882.827	\$ 12.533.814
Pase General	alto	Total	8%	\$ 3.645	\$ 7.843.250	\$ 18.712.867	\$ 32.905.037	\$ 46.119.859	\$ 58.491.133
Pase General	alto	Esca	2%	\$ 3.240	\$ 1.680.696	\$ 4.009.900	\$ 7.051.079	\$ 9.882.827	\$ 12.533.814
Pase General	alto	Bouk	2%	\$ 3.240	\$ 1.680.696	\$ 4.009.900	\$ 7.051.079	\$ 9.882.827	\$ 12.533.814
Pase General	bajo	Total	3%	\$ 2.430	\$ 3.361.393	\$ 8.019.800	\$ 14.102.159	\$ 19.765.654	\$ 25.067.628
Pase General	bajo	Esca	1%	\$ 2.025	\$ 720.298	\$ 1.718.529	\$ 3.021.891	\$ 4.235.497	\$ 5.371.635
Pase General	bajo	Bouk	1%	\$ 2.025	\$ 720.298	\$ 1.718.529	\$ 3.021.891	\$ 4.235.497	\$ 5.371.635
Pase FESTIVO	Total	15%	\$ 6.075	\$ 14.485.090	\$ 34.559.341	\$ 60.769.758	\$ 85.175.188	\$ 108.022.733	
Pase FESTIVO	Esca	3%	\$ 5.063	\$ 3.103.948	\$ 7.405.573	\$ 13.022.091	\$ 18.251.826	\$ 23.147.728	
Pase FESTIVO	Bouk	3%	\$ 5.063	\$ 3.103.948	\$ 7.405.573	\$ 13.022.091	\$ 18.251.826	\$ 23.147.728	
Entrena Roca		8%	\$ 24.300	\$ 6.020.568	\$ 6.020.568	\$ 6.020.568	\$ 6.020.568	\$ 6.020.568	
Salid Roca		2%	\$ 12.150	\$ 1.974.625	\$ 4.711.171	\$ 6.020.568	\$ 6.020.568	\$ 6.020.568	
Ingresos por Escalada		100%		\$ 92.714.710	\$ 212.860.323	\$ 367.467.619	\$ 510.208.620	\$ 643.837.960	
Ingreso por Arriendo de Equipo		15%	\$ 4.800	\$ 3.849.171	\$ 9.183.569	\$ 16.148.550	\$ 22.633.886	\$ 28.705.240	
TOTAL INGRESOS				\$ 96.563.881	\$ 222.043.892	\$ 383.616.169	\$ 532.842.505	\$ 672.543.199	
TOTAL ACOMULADO				\$ 96.563.881	\$ 318.607.773	\$ 702.223.942	\$ 1.235.066.447	\$ 1.907.609.647	

ANEXO S: Cálculo del capital de trabajo para el caso base.

Estimación del Capital de Trabajo Para el Escenario Esperado

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Demanda	250	275	303	333	366	403
Ingresos Ventas						
Ingresos por Escalada	\$ 7.726.226	\$ 8.498.848	\$ 9.348.733	\$ 10.283.607	\$ 11.311.967	\$ 12.443.164
Ingreso por Arriendo de Equipo	\$ 320.764	\$ 352.841	\$ 388.125	\$ 426.937	\$ 469.631	\$ 516.594
TOTAL INGRESOS	\$ 8.046.990	\$ 8.851.689	\$ 9.736.858	\$ 10.710.544	\$ 11.781.598	\$ 12.959.758
Costos Ventas						
Costos Explotación	\$ 357.498	\$ 393.247	\$ 432.572	\$ 475.829	\$ 523.412	\$ 575.753
TOTAL COSTOS	\$ 357.498	\$ 393.247	\$ 432.572	\$ 475.829	\$ 523.412	\$ 575.753
MARGEN OPERACIONAL	\$ 7.689.493	\$ 8.458.442	\$ 9.304.286	\$ 10.234.715	\$ 11.258.186	\$ 12.384.005
Gastos Administración						
Mantenición Muros						\$ 250.000
Mantenición Equipo						\$ 3.490.625
Mantenición Maquinaria						
RRHH	\$ 4.664.367	\$ 4.664.367	\$ 4.664.367	\$ 4.664.367	\$ 4.664.367	\$ 4.664.367
Publicidad	\$ 5.609.119	\$ 5.609.119	\$ 5.609.119	\$ 5.609.119	\$ 5.609.119	\$ 5.609.119
Insumos de Mantención	\$ 213.542	\$ 213.542	\$ 213.542	\$ 213.542	\$ 213.542	\$ 213.542
GAV	\$ 2.651.174	\$ 2.651.174	\$ 2.651.174	\$ 2.651.174	\$ 2.651.174	\$ 2.651.174
TOTAL GASTOS ADM.	\$ 13.138.201	\$ 13.138.201	\$ 13.138.201	\$ 13.138.201	\$ 13.138.201	\$ 16.878.826
PPM (1%)	\$ 80.470	\$ 88.517	\$ 97.369	\$ 107.105	\$ 117.816	\$ 129.598
Ingresos - Egresos	-\$ 5.529.179	-\$ 4.768.277	-\$ 3.931.284	-\$ 3.010.592	-\$ 1.997.831	-\$ 4.624.419
Ingresos - Egresos Acum.	-\$ 5.529.179	-\$ 10.297.455	-\$ 8.699.561	-\$ 6.941.876	-\$ 5.008.424	-\$ 6.622.251
Min (Ingresos - Egresos Acum.)	-\$ 10.297.455					

	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
	435	470	507	548	592	639
\$ 13.687.480	\$ 15.056.228	\$ 16.561.851	\$ 18.218.036	\$ 20.039.840	\$ 22.043.824	
\$ 568.253	\$ 625.079	\$ 687.587	\$ 756.345	\$ 831.980	\$ 915.178	
\$ 14.255.734	\$ 15.681.307	\$ 17.249.438	\$ 18.974.382	\$ 20.871.820	\$ 22.959.002	
\$ 633.329	\$ 696.662	\$ 766.328	\$ 842.960	\$ 927.256	\$ 1.019.982	
\$ 633.329	\$ 696.662	\$ 766.328	\$ 842.960	\$ 927.256	\$ 1.019.982	
\$ 13.622.405	\$ 14.984.646	\$ 16.483.110	\$ 18.131.421	\$ 19.944.563	\$ 21.939.020	
						\$ 250.006
						\$ 3.490.625
						\$ 120.000
\$ 4.664.367	\$ 4.664.367	\$ 4.664.367	\$ 4.664.367	\$ 4.664.367	\$ 4.664.367	\$ 4.664.367
\$ 5.609.119	\$ 5.609.119	\$ 5.609.119	\$ 5.609.119	\$ 5.609.119	\$ 5.609.119	\$ 5.609.119
\$ 213.542	\$ 213.542	\$ 213.542	\$ 213.542	\$ 213.542	\$ 213.542	\$ 213.542
\$ 2.651.174	\$ 2.651.174	\$ 2.651.174	\$ 2.651.174	\$ 2.651.174	\$ 2.651.174	\$ 2.651.174
\$ 13.138.201	\$ 13.138.201	\$ 13.138.201	\$ 13.138.201	\$ 13.138.201	\$ 13.138.201	\$ 16.998.832
\$ 142.557	\$ 156.813	\$ 172.494	\$ 189.744	\$ 208.718	\$ 229.590	
\$ 341.646	\$ 1.689.631	\$ 3.172.414	\$ 4.803.476	\$ 6.597.644	\$ 4.710.597	
-\$ 4.282.773	\$ 2.031.277	\$ 4.862.045	\$ 7.975.890	\$ 11.401.120	\$ 11.308.241	

ANEXO T: Flujos de Caja Para los Diferentes Escenarios.

Flujo de Caja Puro - Escenario Esperado	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Demanda		5.346	12.765	22.429	31.436	39.869
Ingresos Ventas						
Ingresos por Escalada	\$	92.714.710	212.860.323	367.467.619	510.208.620	643.937.960
Ingreso por Arriendo de Equipo	\$	3.849.171	9.183.689	16.148.650	22.633.886	28.705.240
TOTAL INGRESOS	\$	96.563.881	222.043.892	383.616.169	532.842.505	672.643.199
Costos Ventas						
Costos Explotación	\$	4.289.970	8.739.747	14.546.025	19.950.471	25.009.933
TOTAL COSTOS	\$	4.289.970	8.739.747	14.546.025	19.950.471	25.009.933
MARGEN OPERACIONAL	\$	92.273.911	213.304.145	369.070.144	512.892.034	647.633.266
Gastos Administración						
Mantenimiento Muros	\$	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000
Mantenimiento Equipo	\$	6.981.250	6.981.250	6.981.250	6.981.250	6.981.250
Mantenimiento Maquinaria	\$	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000
RRHH	\$	55.972.404	62.848.404	62.848.404	62.848.404	62.848.404
Publicidad	\$	67.309.429	32.278.793	32.278.793	32.278.793	32.278.793
Insumos de Mantenición	\$	2.662.500	2.662.500	2.662.500	2.662.500	2.662.500
GAV	\$	31.814.085	31.814.085	31.814.085	31.814.085	31.814.085
Perdidas E. Anterior	\$	-	79.638.050	-	-	-
Depreciación	\$	6.052.293	6.052.293	6.052.293	6.052.293	6.052.293
Intereses	\$	-	-	-	-	-
TOTAL GASTOS ADM.	\$	171.911.961	64.119.275	143.757.325	143.757.325	143.757.325
Utilidad Antes Impuestos	-\$	79.638.050	149.184.870	225.312.820	369.134.709	503.775.942
Impuestos (17%)	\$	-	25.361.428	38.303.179	62.752.901	85.941.910
Utilidad Después Impuestos	-\$	79.638.050	123.823.442	187.009.640	306.381.809	418.134.032
Perdidas E. Anterior	\$	-	79.638.050	-	-	-
Depreciación	\$	6.052.293	-	-	-	-
FLUJO OPERACIONAL	-\$	72.985.757	203.461.492	187.009.640	306.381.809	418.134.032
Inversión Inicial (s/IVA)	\$	673.056.738				
Valor Residual						162.714.369
Valor Residual Terreno						432.829.228
Capital Trabajo	\$	10.297.465				
Rec. Capital Trabajo						10.297.465
Préstamo	\$	-	-	-	-	-
Amortización	\$	-	-	-	-	-
FLUJO CAPITALES	-\$	683.353.194	-	-	-	-
FLUJO CAJA	-\$	683.353.194	203.461.492	187.009.640	306.381.809	1.023.975.084
Indicadores						
VAN (\$)		\$ 218.097.016,36				
IVAN (Años)		0,32				
TASA DESCUENTO (%)		14%				
TIR (%)		23%				
PRC (Años)		2				

Flujo de Caja con Financiamiento - Escenario Esperado

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Demanda		5,348	12,755	22,429	31,436	39,868
Ingresos Ventas						
Ingresos por Escalada	\$	92,714,710	212,860,323	367,467,619	510,208,620	643,837,960
Ingreso por Arriendo de Equipo	\$	3,849,171	9,183,689	16,148,950	22,833,888	28,705,240
TOTAL INGRESOS	\$	96,563,881	222,043,892	383,616,169	532,842,505	672,543,199
Costos Ventas						
Costos Explotación	\$	4,289,970	8,739,747	14,546,025	19,950,471	25,009,933
TOTAL COSTOS	\$	4,289,970	8,739,747	14,546,025	19,950,471	25,009,933
MARGEN OPERACIONAL	\$	92,273,911	213,304,145	369,070,144	512,892,034	647,533,266
Gastos Administración						
Mantenimiento Muros	\$	500,000	500,000	500,000	500,000	500,000
Mantenimiento Equipo	\$	6,981,250	6,981,250	6,981,250	6,981,250	6,981,250
Mantenimiento Maquinaria	\$	120,000	120,000	120,000	120,000	120,000
RRHH	\$	55,872,404	62,848,404	62,848,404	62,848,404	62,848,404
Publicidad	\$	67,309,428	32,278,793	32,278,793	32,278,793	32,278,793
Insumos de Mantenición	\$	2,562,500	2,562,500	2,562,500	2,562,500	2,562,500
GAV	\$	31,814,085	31,814,085	31,814,085	31,814,085	31,814,085
Pérdidas E. Anterior	\$	-	89,330,052	-	-	-
Depreciación	\$	6,652,293	6,652,293	6,652,293	6,652,293	6,652,293
Intereses	\$	9,692,003	7,753,602	5,815,202	3,876,801	1,938,401
TOTAL GASTOS ADM.	\$	181,603,963	62,180,874	149,572,526	147,634,126	145,695,725
Utilidad Antes Impuestos	\$	89,330,052	151,123,270	219,497,618	365,257,908	501,837,541
Impuestos (17%)	\$	-	25,690,856	37,314,595	62,093,844	85,312,382
Utilidad Después Impuestos	\$	89,330,052	125,432,315	182,183,023	303,164,064	416,525,159
Pérdidas E. Anterior	\$	-	89,330,052	-	-	-
Depreciación	\$	6,652,293	-	-	-	-
FLUJO OPERACIONAL	\$	82,677,760	214,762,367	182,183,023	303,164,064	416,525,159
Inversión Inicial (s/IVA)	\$	673,055,738	-	-	-	-
Valor Residual	\$	-	-	-	-	182,714,369
Capital Trabajo	\$	10,297,455	-	-	-	432,829,228
Rec. Capital Trabajo	\$	-	-	-	-	-
Préstamo	\$	201,816,721	-	-	-	10,297,455
Amortización	\$	-	-	-	-	-
FLUJO CAPITALES	\$	481,436,472	40,383,344	40,383,344	40,383,344	40,383,344
FLUJO CAJA	\$	481,436,472	123,061,104	174,379,023	262,780,720	981,982,867

VAN (\$)	\$ 268,511,703.58
IVAN (Años)	0.40
TASA DESCUENTO (%)	14%
TIR (%)	27%
PRC (Años)	2

Flujo de Caja Puro - Escenario Pesimista (-30% DDA)

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Demanda		3.742	8.928	15.700	22.005	27.805
Ingresos Ventas						
Ingresos por Escalada	\$	66.214.949	150.808.387	260.618.051	360.758.375	454.298.913
Ingreso por Arriendo de Equipo	\$	2.694.420	6.428.498	11.303.885	15.843.720	20.093.868
TOTAL INGRESOS	\$	68.909.268	157.236.885	271.922.035	376.602.095	474.392.580
Costos Ventas						
Costos Explotación	\$	3.323.521	6.441.559	10.508.527	14.292.000	17.833.823
TOTAL COSTOS	\$	3.323.521	6.441.559	10.508.527	14.292.000	17.833.823
MARGEN OPERACIONAL	\$	65.585.748	150.795.326	261.413.508	362.310.095	456.558.757
Gastos Administración						
Mantenimiento Muros	\$	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000
Mantenimiento Equipo	\$	6.981.250	6.981.250	6.981.250	6.981.250	6.981.250
Mantenimiento Maquinaria	\$	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000
RRHH	\$	55.972.404	62.848.404	62.848.404	62.848.404	62.848.404
Publicidad	\$	67.308.429	32.278.783	32.278.783	32.278.783	32.278.783
Insumos de Mantenimiento	\$	2.682.500	2.682.500	2.682.500	2.682.500	2.682.500
GAV	\$	31.814.085	31.814.085	31.814.085	31.814.085	31.814.085
Perdidas E. Anterior	\$	-	108.326.213	-	-	-
Depreciación	\$	6.652.293	6.652.293	6.652.293	6.652.293	6.652.293
Intereses	\$	-	-	-	-	-
TOTAL GASTOS ADM.	\$	171.911.961	37.431.112	143.757.325	143.757.325	143.757.325
Utilidad Antes Impuestos	\$	106.326.213	113.364.224	117.656.183	218.552.770	312.801.833
Impuestos (17%)	\$	-	19.271.918	20.001.551	37.153.971	53.176.278
Utilidad Después Impuestos	\$	106.326.213	94.092.306	97.654.632	181.398.799	259.625.555
Perdidas E. Anterior	\$	-	108.326.213	-	-	-
Depreciación	\$	6.652.293	-	-	-	-
FLUJO OPERACIONAL	\$	99.673.920	200.418.519	97.654.632	181.398.799	259.625.555
Inversión Inicial (s/IVA)	\$	673.056.738				
Valor Residual						
Valor Residual Terreno	\$	14.919.488				
Rec. Capital Trabajo	\$	-				
Préstamo	\$	-				
Amortización	\$	-				
FLUJO CAPITALES	\$	687.375.227	-	-	-	-
FLUJO CAJA	\$	687.375.227	200.418.519	97.654.632	181.398.799	870.088.440

VAN (\$)	\$ 3.526.727,99
IVAN (Años)	0,01
TASA DESCUENTO (%)	14%
TIR (%)	14%
PRC (Años)	2

Flujo de Caja con Financiamiento - Escenario Pesimista (-30% DDA)

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Demanda		3,742	8,928	15,700	22,005	27,908
Ingresos Ventas						
Ingresos por Escalada	\$	86,214,848	150,808,397	260,618,061	380,758,375	454,298,913
Ingreso por Arriendo de Equipo	\$	2,894,420	6,429,498	11,303,995	15,943,720	20,093,668
TOTAL INGRESOS	\$	89,109,268	157,236,895	271,922,056	376,692,095	474,392,580
Costos Ventas						
Costos Explotación	\$	3,323,521	6,441,559	10,508,527	14,292,000	17,833,623
TOTAL COSTOS	\$	3,323,521	6,441,559	10,508,527	14,292,000	17,833,623
MARGEN OPERACIONAL	\$	85,785,748	150,795,336	261,413,528	362,310,095	456,558,957
Gastos Administración						
Mantenimiento Muros	\$	500,000	500,000	500,000	500,000	500,000
Mantenimiento Equipo	\$	6,981,250	6,981,250	6,981,250	6,981,250	6,981,250
Mantenimiento Maquinaria	\$	120,000	120,000	120,000	120,000	120,000
RRHH	\$	55,972,404	62,848,404	62,848,404	62,848,404	62,848,404
Publicidad	\$	67,309,429	32,278,793	32,278,793	32,278,793	32,278,793
Insumos de Mantenimiento	\$	2,562,500	2,562,500	2,562,500	2,562,500	2,562,500
GAV	\$	31,814,086	31,814,085	31,814,085	31,814,085	31,814,085
Perdidas E. Anterior	\$	-	116,018,215	-	-	-
Depreciación	\$	6,652,293	6,652,293	6,652,293	6,652,293	6,652,293
Intereses	\$	9,692,003	7,753,602	5,815,202	3,976,801	1,938,401
TOTAL GASTOS ADM.	\$	181,603,963	35,492,711	149,572,526	147,634,126	145,695,725
Utilidad Antes Impuestos	\$	116,018,215	115,302,625	111,840,992	214,675,969	310,863,232
Impuestos (17%)	\$	-	19,601,448	19,012,987	36,494,915	52,846,749
Utilidad Después Impuestos	\$	116,018,215	95,701,178	92,828,015	178,181,054	258,016,483
Perdidas E. Anterior	\$	-	116,018,215	-	-	-
Depreciación	\$	6,652,293	-	-	-	-
FLUJO OPERACIONAL	\$	109,365,923	211,719,394	92,828,015	178,181,054	258,016,483
Inversión Inicial (s/IVA)	\$	673,055,738	-	-	-	-
Valor Residual	\$	-	-	-	-	162,714,369
Capital Trabajo	\$	14,919,488	-	-	-	432,829,228
Rec. Capital Trabajo	\$	-	-	-	-	-
Préstamo	\$	201,916,721	-	-	-	14,819,488
Amortización	\$	-	-	-	-	-
FLUJO CREDITICIAS	\$	201,916,721	-	-	-	14,819,488
FLUJO CAPITALES	\$	486,058,505	40,383,344	40,383,344	40,383,344	40,383,344
FLUJO CAJA	\$	486,058,505	149,749,267	171,338,050	52,444,671	137,797,710

IVAN (\$)	\$ 53,641,412,21
IVAN (Años)	0,08
TASA DESCUENTO (%)	14%
TIR (%)	17%
PRC (Años)	2

Flujo de Caja Puro - Escenario Optimista (+30% DDA)

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Demanda		6.950	16.581	29.157	40.867	51.829
Ingresos Ventas						
Ingresos por Escalada	\$	118.722.953	274.808.288	474.065.564	859.856.865	833.377.007
Ingreso por Arriendo de Equipo	\$	5.003.922	11.938.639	20.983.115	29.424.051	37.318.812
TOTAL INGRESOS	\$	123.726.875	286.746.927	495.048.679	889.280.916	870.695.819
Costos Ventas						
Costos Explotación	\$	5.253.225	11.037.766	18.583.162	25.608.943	32.186.243
TOTAL COSTOS	\$	5.253.225	11.037.766	18.583.162	25.608.943	32.186.243
MARGEN OPERACIONAL	\$	118.473.650	275.709.161	476.505.517	863.671.973	838.509.576
Gastos Administración						
Mantenimiento Muros	\$	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000
Mantenimiento Equipo	\$	6.981.250	6.981.250	6.981.250	6.981.250	6.981.250
Mantenimiento Maquinaria	\$	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000
RRHH	\$	55.872.404	62.848.404	62.848.404	62.848.404	62.848.404
Publicidad	\$	67.309.429	32.278.783	32.278.783	32.278.783	32.278.783
Insumos de Mantenimiento	\$	2.562.500	2.562.500	2.562.500	2.562.500	2.562.500
GAV	\$	31.814.085	31.814.085	31.814.085	31.814.085	31.814.085
Perdidas E. Anterior	\$	-	53.438.311	-	-	-
Depreciación	\$	6.652.293	6.652.293	6.652.293	6.652.293	6.652.293
Intereses	\$	-	-	-	-	-
TOTAL GASTOS ADM.	\$	171.911.961	90.319.014	143.757.325	143.757.325	143.757.325
Utilidad Antes Impuestos	\$	53.438.311	185.390.155	332.748.192	519.716.649	664.750.251
Impuestos (17%)	\$	-	31.516.328	56.567.193	88.351.930	118.107.543
Utilidad Después Impuestos	\$	53.438.311	153.873.827	276.180.999	431.364.719	576.642.708
Perdidas E. Anterior	\$	-	53.438.311	-	-	-
Depreciación	\$	6.652.293	-	-	-	-
FLUJO OPERACIONAL	\$	46.786.018	207.312.140	276.180.999	431.364.719	576.642.708
Inversión Inicial (s/IVA)	\$	673.056.738	-	-	-	-
Valor Residual	\$	-	-	-	-	-
Valor Residual Terreno	\$	-	-	-	-	-
Capital Trabajo	\$	5.760.036	-	-	-	-
Rec. Capital Trabajo	\$	-	-	-	-	-
Préstamo	\$	-	-	-	-	-
Amortización	\$	-	-	-	-	-
FLUJO CAPITALES	\$	678.815.774	-	-	-	-
FLUJO CAJA	\$	678.815.774	207.312.140	276.180.999	431.364.719	1.177.946.341

VAN (\$)	\$ 432.602.232,92
IVAN (Años)	0,84
TASA DESCUENTO (%)	14%
TIR (%)	30%
PRC (Años)	2

Flujo de Caja con Financiamiento - Escenario Optimista (+30% DDA)

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Demanda		6.850	16.561	26.157	40.867	51.829
Ingresos Ventas						
Ingreso por Escalada	\$	118.722.853	274.805.286	474.085.584	659.658.866	833.377.007
Ingreso por Arriendo de Equipo	\$	5.003.922	11.939.639	20.993.115	29.424.051	37.316.812
TOTAL INGRESOS	\$	123.726.875	286.746.935	495.088.679	689.082.916	870.693.818
Costos Ventas						
Costos Explotación	\$	5.253.225	11.037.766	18.563.162	25.608.943	32.186.243
TOTAL COSTOS	\$	5.253.225	11.037.766	18.563.162	25.608.943	32.186.243
MARGEN OPERACIONAL	\$	118.473.650	275.709.169	476.505.517	663.473.973	838.507.575
Gastos Administración						
Mantenimiento Muros	\$	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000
Mantenimiento Equipo	\$	6.981.250	6.981.250	6.981.250	6.981.250	6.981.250
Mantenimiento Maquinaria	\$	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000
RRHH	\$	55.972.404	62.848.404	62.848.404	62.848.404	62.848.404
Publicidad	\$	67.309.428	32.278.793	32.278.793	32.278.793	32.278.793
Insumos de Mantenimiento	\$	2.562.500	2.562.500	2.562.500	2.562.500	2.562.500
GAV	\$	31.814.085	31.814.085	31.814.085	31.814.085	31.814.085
Pérdidas E. Anterior	\$	-	63.130.313	-	-	-
Depreciación	\$	6.652.293	6.652.293	6.652.293	6.652.293	6.652.293
Intereses	\$	9.692.003	7.763.602	5.816.202	3.876.801	1.938.401
TOTAL GASTOS ADM.	\$	181.603.963	88.380.613	149.572.526	147.634.126	145.695.725
Utilidad Antes Impuestos	\$	63.130.313	187.328.556	326.932.991	516.839.848	692.811.850
Impuestos (17%)	\$	-	31.845.854	56.578.608	87.992.774	117.778.016
Utilidad Después Impuestos	\$	63.130.313	155.482.701	271.354.382	428.847.074	575.033.836
Pérdidas E. Anterior	\$	-	63.130.313	-	-	-
Depreciación	\$	6.652.293	-	-	-	-
FLUJO OPERACIONAL	\$	56.478.021	218.613.015	271.354.382	428.847.074	575.033.836
Inversión Inicial (s/IVA)	\$	673.056.738	-	-	-	-
Valor Residual	\$	-	-	-	-	182.714.369
Valor Residual Terreno	\$	5.760.036	-	-	-	432.829.228
Capital Trabajo	\$	-	-	-	-	-
Rec. Capital Trabajo	\$	-	-	-	-	-
Préstamo	\$	201.916.721	-	-	-	-
Amortización	\$	-	-	-	-	-
FLUJO CAPITALES	\$	476.899.053	-	-	-	-
FLUJO CAJA	\$	476.899.053	178.229.670	230.971.038	387.763.729	1.135.954.124

VAN (\$)	\$ 483.106.817,15
IVAN (Años)	0,72
TASA DESCUENTO (%)	14%
TIR (%)	36%
PRC (Años)	2

