



**UNIVERSIDAD DE CHILE**  
**Facultad de Economía y Negocios**  
**Escuela de economía y administración**

**Plan de Negocios del Centro Recreacional de  
Deportes Extremos “Surf Dome”**

**Seminario de título para obtener el grado académico de Ingeniero Comercial  
mención Administración de Empresas**

**Profesor Guía:** Gustavo Amtmann Darras

**Alumnos:** Pablo Daniel Arriagada Santos

Cristián Santiago Eusquiza Comandary

## Índice

1.- RESUMEN EJECUTIVO .....	4
2.- DESCRIPCION DE LA EMPRESA.....	6
3.- LA MISION Y VISION EN NUESTRO NEGOCIO.....	7
3.1.- Misión .....	7
3.2.- Visión .....	7
4.- ANALISIS DE MERCADO.....	8
4.1.- Oportunidad .....	8
4.2.- Análisis del mercado consumidor .....	10
4.2.1.- Clientes objetivo .....	10
4.3.- Demanda .....	12
4.3.1.- Cuantificación de la demanda.....	12
4.3.2.- Estacionalidad de la demanda.....	14
4.4.- Análisis de la industria.....	15
4.4.1.- La industria del entretenimiento.....	15
4.4.2.- Demanda por entretenimiento deportiva.....	16
4.4.3.- Oferta de entretenimiento familiar.....	17
4.4.4.- Nuevas tendencias en la industria del entretenimiento .....	18
4.5.- Análisis de la competencia.....	21
4.6.- Análisis Porter.....	23
5.- PRODUCTOS Y SERVICIOS .....	27
6.- DECISION DE LOCALIZACION.....	31
7.- OBJETIVOS CORPORATIVOS .....	35

7.1.- Objetivos específicos .....	35
7.2.- Metas .....	35
8.- MARKETING Y ESTRATEGIA .....	36
8.1.- Modelo de ingresos .....	36
8.2.- Ventas .....	38
8.3.- Alianzas estratégicas .....	39
8.4.- Promoción .....	39
8.4.1.- Posicionamiento .....	39
8.4.2.- Mix Comercial .....	40
8.4.3.- Mix Promocional .....	43
8.5.- Presupuesto comunicacional .....	44
8.6.- Estrategia competitiva .....	46
9.- OPERACIONES .....	48
9.1.- Infraestructura física .....	48
9.2.- Capacidad instalada y decisiones estratégicas .....	51
10.- ORGANIGRAMA Y PERSONAL .....	52
11.- OFERTA A ACCIONISTAS .....	55
12.- PROYECCIONES FINANCIERAS .....	57
13.- ANALISIS DE SENSIBILIDAD .....	60
14.- ESTUDIO LEGAL .....	62
15.- BIBLIOGRAFIA .....	66
16.- ANEXOS .....	67

## 1.- RESUMEN EJECUTIVO

Surf Dome, es un proyecto único en Chile y Sudamérica, el cual consiste en una piscina de oleaje artificial apta para la práctica de deportes como el surf y bodyboard, la cual se basa en la tecnología de turbinas hidráulicas ITT Flygt, de producción norteamericana. La elección de nuestro proveedor, "Wave Loch" se produce por ser ellos la marca con mayor prestigio y presencia en el mercado además porque ofrece un respaldo técnico único en este servicio.

El proyecto nace como una oportunidad para dar valor al cliente, con un estanque único en el país. Luego de las estimaciones financieras el proyecto nos reporta un VAN de 220.697.442, a una tasa del 18% y una TIR de 34.5%. A la vez se evaluó el proyecto con una nueva tasa esta vez del 20%, obteniendo una TIR de 34.5 % y un VAN de 180.275.688. Para el proyecto tomamos una tasa de 18%, comúnmente, la más utilizada en la evaluación de proyectos con las mismas características de riesgo.

Según fuentes del INE los gastos en entretenimiento, están jugando un rol fundamental en la familia chilena, pasando de un 10.5% del gasto total de los hogares hacia un 12% proyectado para el 2010, por lo tanto este proyecto es oportuno a los cambios que se están presentando en la población.

El complejo, busca insertarse en el mercado como un servicio novedoso, con constante innovación a través de una estrategia de diferenciación, la cual será el eje del futuro andar de la organización.

Nuestro servicio también se verá respaldado por un flujo permanente de información del cliente hacia nosotros con el motivo de saber cuáles son las verdaderas necesidades de estos, y para así poder darles un servicio que cumpla con sus expectativas. Este negocio tiene ventajas competitivas básicamente fundamentadas en ser el primer sistema de oleaje artificial en Chile y Sudamérica, se destaca el reconocimiento de marca y un servicio de estándares internacionales, lo cual combinado con una constante innovación, serán los pilares de la diferenciación.

La elección de localización se dio bajo un estudio de los principales factores para la llegada hacia nuestros clientes, datos como cercanía del mercado objetivo, vías de acceso, costos y disponibilidad de terrenos, etc. Llegando a una decisión de optar por la comuna de Las Condes, en dependencias del Parque Araucano, gracias a la opción de un excelente contrato con la municipalidad, el cual esta desarrollado más adelante en este trabajo.

Nuestro mercado objetivo está conformado por jóvenes y profesionales adultos con un rango de edad entre los 15 y 45 años aproximadamente. Cabe destacar que nuestro esfuerzo se concentra en las 5 comunas de mayor presencia de estrato socio económico medio alto de la ciudad, pero abarcamos un total de 10 comunas como plan general.

Las proyecciones nos dan un volumen de ventas de aproximadamente unos 242 mil dólares el primer año de operación con un crecimiento anual en las ventas cercano al 32%, lo cual nos permite aventurar un gran escenario en el mediano a largo plazo.

El proyecto soporta una baja en la demanda del 36.6% y una disminución en el precio de 32.4%, lo cual nos deja en un muy buena posición para afrontar los posibles cambios en los escenarios futuros.

## **2.- DESCRIPCION DE LA EMPRESA**

Nuestra empresa nace como una inquietud de 2 estudiantes de quinto año de la carrera de ingeniería comercial que durante 3 años han observado el mercado de los deportes extremos. Estas observaciones, posteriormente han dado paso a un conocimiento del mercado del deporte aventura lo que hoy día se traduce en una idea de negocio, la cual conforma el eje central de esta nueva empresa. El grupo emprendedor está integrado por Pablo Arriagada Santos y Cristián Eusquiza Comandary ambos alumnos de la escuela de negocios de la Universidad de Chile. La empresa será conocida como "Surf Dome" y la idea de negocio consiste en la implementación de un complejo deportivo que en su primera etapa consta de una piscina de olas artificiales como principal atracción, el negocio consiste la venta de ticket's para el uso de esta piscina, además de la venta de servicios periféricos con la que ésta va a constar. Esta piscina posee una tecnología única y exclusiva que nos será proveída por Wave Loch-Flow Rider, grupo norteamericano dueño de la patente del producto. Los grupos de clientes, los cuales definiremos específicamente mas adelante, son aquellos que busquen nuevas emociones y disfruten del deporte aventura, la localización de ésta obedece a patrones socioeconómicos los que serán detallados con más precisión en el transcurso de este trabajo. Como ya dijimos el grupo emprendedor posee conocimiento del "mercado de las tablas" avalado por sus años de practica de deportes extremos y posee conocimiento en la gestión empresarial respaldado por la ejecución de negocios relacionados con la producción de eventos nocturnos de nivel masivo y por la creación de pequeñas empresas relacionadas con la venta minorista de productos de retail.

### 3.- LA MISION Y VISION EN NUESTRO NEGOCIO

#### 3.1.- Misión

Nuestra misión es facilitar la práctica del surf y deportes de tabla, proporcionándoles a nuestros clientes las condiciones adecuadas para realizar estos deportes todo el año, a través de la generación de una propuesta de servicios que les permita vivir una experiencia llena de adrenalina pero con un alto nivel de seguridad.

#### 3.2.- Visión

Ser reconocidos como una empresa líder en el ámbito de la diversión y práctica del surf y deportes de tabla caracterizada por su propuesta innovadora dotada de altos los estándares de calidad y servicio ofrecidos, que reúne a los cultures de este tipo deportes como una comunidad afín a sus intereses.

**Figura 1. Imagen virtual, transversal de la propuesta de proyecto del centro deportivo.**

**(Software Photoshop)**



## 4.- ANALISIS DE MERCADO

### 4.1.- Oportunidad

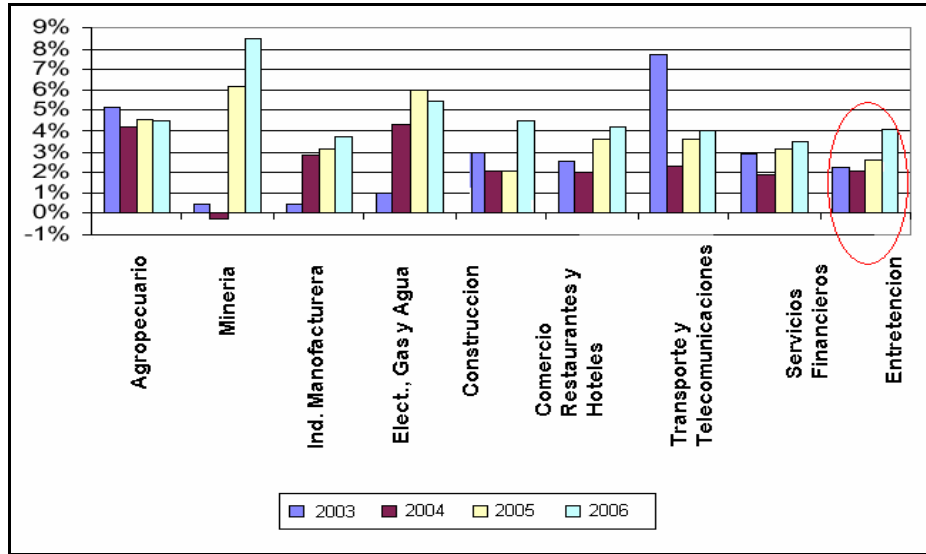
Desarrollar un complejo de deportes extremos, el cual estará provisto de un simulador de olas artificial que otorga un excelente sustituto para todos los amantes de los deportes acuáticos con tabla, y que no tienen el tiempo o los recursos para viajar fuera de la región metropolitana para satisfacer su necesidad. Hoy en día no existe en el mercado nacional ningún concepto como el que nosotros pretendemos desarrollar, y vemos una clara oportunidad para poder satisfacer una demanda insatisfecha que proviene de los amantes de los deportes extremos acuáticos que esperan por un desarrollo de producto como el nuestro.

La oportunidad radica en que es un negocio probado en distintas partes del mundo. El cual sería el primero en el mercado nacional, lo que nos da una ventaja comparativa y se ofrece como un medio de entretenimiento único para toda la familia.

La industria en la que nuestro negocio está compitiendo corresponde a la industria de la entretenimiento, de la que podemos decir que es una de las más bullantes en términos de innovación y de dinamismo en el mundo, por su parte en Chile según cifras del INE, esta presenta tasas de crecimiento por sobre la variación del PIB. Según la misma fuente las familias del primer quintil de ingresos en Chile destinan \$ 25.797 pesos mensuales en sólo servicios de recreación y esparcimiento y \$ 57.253 en general en todos los bienes y servicios de recreación lo que corresponde a un 5.79 % del total de gastos mensuales de una familia de altos ingresos, por su parte para todas las familias chilenas el promedio de gasto mensual en entretenimiento corresponde a un 5.26 %.

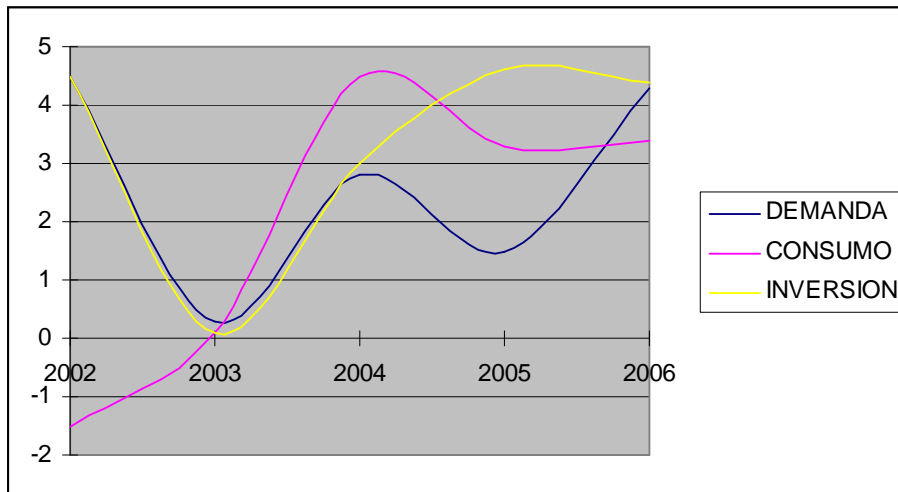


Figura 2. Crecimiento porcentual por actividad económica del PIB en Chile en los últimos 4 años.



Fuente. Instituto Nacional De Estadísticas.

Figura 3. Evolución porcentual de los agregados macroeconómicos en los últimos 4 años.



Fuente. Banco Central de Chile.

## 4.2.- Análisis del mercado consumidor

### 4.2.1.- Clientes objetivo

#### -Identificación y perfil de los consumidores

Existen 2 grupos de aficionados al deporte. Se puede dividir entre las personas que realizan deporte habitualmente “profesionales” y los “inexpertos o iniciados” que no practican el deporte regularmente.

- Los “inexpertos o aficionados” al deporte no lo realizan regularmente, buscando en esta práctica nuevas experiencias y emociones. La tendencia actual de este segmento es que busca llevar una vida más sana y disminuir al mínimo el stress.
- Por otro lado están los deportistas “profesionales” que tienen experiencia en distintos tipos de deportes y que los realizan regularmente, este tipo de personas esta mas acostumbrada a la adrenalina, por lo que ven esta actividad como un reto y buscan explotarla y llevarla a niveles más altos de emoción y destreza. Incluso en un alto porcentaje de los casos esta práctica constituye una forma de vida, la cual practican en Chile y en el extranjero.

Los deportistas que deseen practicar este deporte en la actualidad, para poder hacerlo deben concurrir a las playas cercanas de Santiago, lo que les genera un gasto adicional al cual incurrir por la implementación deportiva que deben tener para la practica de sus deportes, esto sumado a la dependencia climática a la cual están sometidos, ya que en invierno las condiciones de las playas no permiten la practica de deportes en el mar. Es a estos potenciales clientes que quieren practicar deportes acuáticos de tabla todo el año y que en verano no quieren incurrir en gastos de transportes a las zonas marinas del país, a los que nos vamos a enfocar y a los cuales vamos a dirigir nuestros esfuerzos.

Ambos grupos se caracterizan por tener relativamente alto poder adquisitivo y destinan una mayor proporción de sus ingresos en actividades de recreación y ocio. En general no tienen límites de edad pero se acota en el rango que va desde los 15 años hasta los 45 años, que es donde se concentra la mayor proporción de clientes potenciales. El mercado potencial además se caracteriza por contar con un alto nivel de conocimiento y acceso a la información, por lo que su nivel cultural se podría considerar alto y esto es lo que los hace buscar nuevas y sofisticadas formas de entretenimiento.

Los demandantes de este servicio son personas jóvenes de entre 15 y 25 años pertenecientes al estrato socioeconómico ABC1, C2 y C3 de la región metropolitana. Las personas de esta edad se caracterizan por una alta participación en actividades deportivas generalmente con fines de recreación o de hobby. También podemos encontrar un sector muy importante que es el grueso de la demanda potencial para este deporte, que se compone de jóvenes y adultos profesionales de entre 26 y 45 años de la región Metropolitana, del estrato socioeconómico ABC1, C2 y C3. El perfil de este grupo se caracteriza por tener empleos tanto dependientes como independientes, con menos tiempo para realizar actividades deportivas o recreativas, pero con más recursos para invertir en estas actividades. La tendencia actual de este segmento es que busca llevar una vida más sana y disminuir al mínimo el stress.

**Figura 4. Población por estrato socioeconómico para distintas comunas del gran Santiago.**

<b>Comuna</b>	<b>ABC1</b>	<b>C2</b>	<b>C3</b>	<b>Total</b>	<b>Participación</b>
Vitacura	22.035	10.717	3.685	36.437	5%
Las Condes	57.982	36.626	15.390	109.998	16%
Lo Barnechea	16.286	5.391	5.278	26.955	4%
La Reina	18.369	11.990	7.465	37.824	6%
Providencia	21.055	22.463	10.674	54.192	8%
Nuñoa	21.808	26.671	15.197	63.676	9%
Huechuraba	5.916	9.627	9.590	25.133	4%
La Florida	20.979	45.006	47.516	113.501	17%
Peñalolen	11.833	14.925	22.708	49.466	7%
Santiago	17.932	65.032	78.181	161.145	24%

Fuente. Adimark.

De la tabla anterior se desprende que las cinco primeras comunas concentran el 39% del mercado total de las personas concentradas en ABC1, C2 y C3, lo que representa un total de 265.406 personas.

Estrato socioeconómico: En la región Metropolitana existen 609.643 personas que pertenecen al G.S.E ABC1, 1.100.280 personas que pertenecen al C2 y 1.403.051 personas que pertenecen al C3; los cuales representan el 11.3 %, 20.1 % y 25,6% respectivamente, de la población total.

#### 4.3.- Demanda

##### 4.3.1.- Cuantificación de la demanda

Para determinar la demanda del complejo Surf Dome, se estableció el mercado objetivo del proyecto, el cual se encuentra compuesto por hombres y mujeres de la región Metropolitana, que tienen entre 15 y 45 años de edad, pertenecientes a los grupos socioeconómicos ABC1, C2 y C3. Al analizar los datos entregados por el INE, se puede apreciar, que esta población asciende a **678.326 personas**, las cuales pertenecen a las 10 comunas antes mencionadas.


A continuación se pondero el mercado objetivo por el porcentaje de personas interesadas en practicar deportes en cada comuna, según datos aportados por empresas relacionadas con el rubro de la recreación y el entretenimiento, que cumplieran con características similares a nuestro proyecto considerando factores como el tamaño, mercado objetivo y similitud en cuanto al concepto del deporte extremo.

Para complementar los datos anteriormente mencionados, nos reunimos con algunos expertos en el tema del Surf en Chile, para estimar una posible demanda de practicantes de surf y su potencial crecimiento. Junto a Cristian Gonzáles presidente de la Federación de Surf de Chile y Daniel James y Andrés Guerra, creadores de la revista Demolición, la más importante a nivel nacional en este ámbito.

En base a la información levantada y utilizando la experiencia de las autoridades de Surf Chile, que es la institución que reúne a la mayoría de los deportistas activos de Surf y máxima institución perita en el país, se elaboró un ponderador que representa el porcentaje de cultores potenciales de cada comuna en cuestión. Con esto encontramos la demanda real de Surf Dome, para el primer año, asciende a un tota de 24.064 posibles demandantes.

A su vez se estableció un porcentaje de captación del 1.4% del mercado objetivo para el primer año, el cual haciende a 9.600 clientes al año, con un promedio mensual de 800 clientes.

**Figura 5. Mercado Objetivo personas entre 15 y 45 años y Demanda Año 1.**

Comuna	ABC1	C2	C3	Mercado	Ponderador	Cifra ajustada
Vitacura	22035	10717	3685	36436	6.30%	2295
Las Condes	57982	36626	15390	109998	6.60%	7260
Lo Barnechea	16286	5391	5278	26955	5.50%	1483
La Reina	18369	11990	7465	37824	5.60%	2118
Providencia	21055	22463	10674	54193	6.10%	3306
Nuñoa	21808	26671	15197	63676	5.20%	3311
Huechuraba	5916	9627	9590	25132	0.80%	201
La Florida	20979	45006	47516	113501	1.60%	1816
Peñalolen	11833	14925	22708	49466	0.85%	420
Santiago	17932	65032	78181	161145	1.15%	1853
<b>TOTAL</b>				<b>678.326</b>		<b>24.064</b>

**Figura 6. Demanda ajustada por ponderación de mercado objetivo.**

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Numero	9.600	13.200	16.800	20.400	24.000
Porcentaje Penetracion de Mercado	1,4	1,9	2,5	3	3,5
Promedio Mensual	800	1100	1400	1700	2000
Promedio diario	40	55	70	85	100
Personas promedio por hora	4	5,5	7	8,5	10

Un punto importante a considerar, es que gran parte de los eventuales clientes que ya practican surf, tienen una actitud favorable hacia la repetición de compra, esto dado por la adrenalina y adicción que produce en los demandantes la practica del surf. Según estos datos obtenidos basamos las ventas proyectadas y el potencial crecimiento de la demanda.

Se debe tener en claro que Surf Dome, por ser un proyecto nuevo en Chile y en Sudamérica, en la medida que sea conocido generara una mayor demanda, pues los mismos clientes del servicio serán su mayores promotores, atrayendo a sus amigos e incentivando la practica del deporte por parte de nuevos cultores. Por esta razón la promoción boca a boca resulta ser clave dentro del proyecto por lo que las alianzas que puedan constituirse con Surf Chile y otras instituciones similares que reúnan a los deportistas de surf en Chile y particularmente en la región metropolitana resultan ser claves para el proyecto.

#### 4.3.2.- Estacionalidad de la demanda

Uno de los orígenes del proyecto guarda relación con el problema que sufren los cultores del Surf y que esta asociado a su práctica, entre 4 y 5 meses del año, pues las condiciones climáticas impiden su desarrollo normal el resto del año. Des esta manera los amantes del deporte ven disminuidas sus posibilidades de practicar su deporte favorito todo el año, existiendo una importante necesidad no cubierta.

El proyecto a desarrollar cuenta con una infraestructura que hace posible la practica del deporte los 12 meses del año y la estrategia de comercialización busca incorporar a socios regulares de manera de estabilizar los flujos de ingreso durante todo el periodo.

En cuanto a la estacionalidad de la demanda del proyecto, se puede concluir que no presenta una estacionalidad marcada, ya que el proyecto incluye la implementación de una estructura aisladora de lluvias y bajas temperaturas, conocida como domo, este debe proteger de la lluvia a los usuarios en invierno y además incluye un sistema de climatización, lo que le permite al complejo funcionar sin problemas bajo cualquier situación climática. A pesar de lo anterior consideramos que existen periodos de alta demanda, que ocurrirían entre los meses de Abril a Diciembre, y un periodo de baja demanda entre los meses de Enero y Marzo. La disminución en el flujo de clientes se producirá porque la mayoría de los consumidores se dan periodos de vacaciones de verano, alejándose de la región Metropolitana, lo que trae directamente una disminución del flujo de clientes, pero no necesariamente una disminución de los ingresos, debido principalmente al mes de Diciembre que se proyecta como el con mayor aumento en la cantidad de socios, con lo cual se espera una paridad de ingresos a lo largo de todo el año.

#### 4.4.- Análisis de la industria

##### 4.4.1.- La industria del entretenimiento

Una de las consecuencias de mayores niveles de desarrollo en las sociedades modernas es el hecho de dar mayor importancia a bienes y servicios que no solo se relacionan con la supervivencia humana sino con necesidades menos vitales tales como actividades de ocio y recreación esto unido al aumento de ingresos y el menor tiempo usado en el trabajo se traduce en mayor disposición a pagar por las actividades ya mencionadas.

Las actividades recreacionales las podemos dividir según donde será la realización de ellas, de esta manera tendremos actividades “dentro del hogar” y actividades “fuera del hogar”. La evaluación que haremos esta basada en actividades del segundo grupo.

Con respecto a la sociedad chilena podemos observar algunos hechos concretos respecto al gasto de las familias en actividades de entretenimiento, como lo que podemos observar en el siguiente cuadro.

**Figura 7. Gasto asignado a entretenimiento como referentes para Chile.**

	Chile	Argentina	España	Filipinas
Gasto promedio porcentual asignado a esparcimiento[1]	10.5%	15.5%	16.5%	7.5%

Fuente. Banco Mundial.

Esto nos ilumina con respecto al espacio que existe en la sociedad chilena para crecer en este tipo de industrias, de manera tal de ir alcanzando a las economías desarrolladas, esto claramente acompañado de un oferta diversificada y de calidad que haga destinar los excedentes de ingreso en estos ítems.

---

1. Entretenimiento fuera del hogar

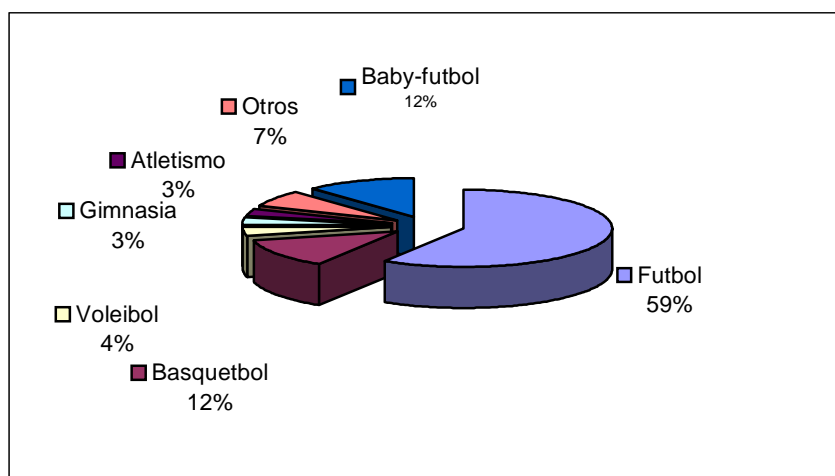
En Chile las actividades de entretenimiento fuera del hogar las podemos agrupar en 3 subgrupos; Los servicios de alimentación, los servicios de entretenimiento y el turismo fuera y dentro del país, estos tres ocupan la siguiente participación relativa de gasto dentro del ítem. Un 3%, 9,7% y 87,3% <sup>1</sup>respectivamente.

Como ya dijimos, en los últimos años en Chile el aumento del PIB y del ingreso disponible hacen aumentar la demanda por bienes de recreación pero otro lado hay factores que hacen disminuir esta demanda como son alta participación en el gasto que tienen los bienes de salud, educación y equipamiento. Si nos enfocamos en un contexto sociológico podemos decir que en nuestra sociedad hay una impresión negativa de las personas que “abusan” de su tiempo de ocio.

#### 4.4.2.- Demanda por entretenimiento deportiva

Según el Anuario de Cultura y Medios de Comunicación del INE, en 1997, poco más de un millón de personas al mes asistió a espectáculos deportivos a lo largo del país. El 60% asistió a algún partido de fútbol profesional o amateur, seguido por el baby-fútbol (13%), el básquetbol (12%) y el voleibol (4%). En 1999, la asistencia cayó a 884 mil personas al mes, cayendo la participación del fútbol a 57% y subiendo la del baby-fútbol a 15%.

**Figura 8. Asistencia a espectáculos deportivos por tipo deporte en 2004.**



Fuente. Instituto Nacional De Estadísticas.

2. Datos entregados por el instituto nacional de estadísticas.



#### 4.4.3.- Oferta de entretención familiar

A la hora de decidir que lugares visitar, los parques, las plazas, algunos museos y eventos culturales son los más estudiados por los potenciales consumidores, pero desde la entrada al país de los grandes centros comerciales son ellos los que se han convertido en la alternativa para días festivos y fines de semana. Estos ofrecen servicios de alimentación, de recreación aparte del comercio minorista que los hace ser muy atractivos. El servicio de recreación más consumido en los centros comerciales es el cine, este servicio ha tenido una explosiva demanda y pasó de 128 salas en 1996 a 255 en 1999, con un aumento del número mensual de espectadores de 585 mil a más de 1,16 millones en igual período. Los datos anteriores son proporcionados por la cámara de distribuidores cinematográficos.

Una característica de las familias y de la entretención familiar, es que disponen solamente de los fines de semana y del periodo vacacional para tomar decisiones de ocio. Para estas instancias, cuentan entre sus alternativas con parques, plazas, algunos museos públicos y eventos culturales, pero uno de los oferentes de recreación familiar más nítidamente definidos en el país son los centros comerciales. Ya que en estos se ofrecen, aparte del comercio minorista, una serie de servicios de alimentación, cine y juegos infantiles que atraen semanalmente a miles de familias.

La mayoría cuenta con patios donde el público accede a las principales cadenas de comida rápida, en tanto los de mayor superficie como Parque Arauco, Alto Las Condes y Plaza Vespucio y sus similares en regiones, cuentan además con una oferta cinematográfica diversificada para todas las edades y aficiones. Esta afluencia masiva del público a los centros comerciales explica en parte el auge que ha experimentado el cine.

#### 4.4.4.- Nuevas tendencias en la industria del entretenimiento

Las principales tendencias en la industria del ocio y la recreación se relacionan con el surgimiento de nuevas formas de entretención y la evolución demográfico-cultural de las sociedades contemporáneas.

La irrupción de Internet y de los medios interactivos está provocando un fenómeno de re-definición radical de la forma en que las personas utilizan su tiempo discrecional, borrando de las fronteras entre entretención fuera del hogar y dentro de este. Con su oferta de videojuegos, apuestas, paquetes turísticos, revistas on-line y música en formato MP3, Internet se ha convertido en un nuevo medio que compite con las formas tradicionales de entretención dentro del hogar, pero de un modo que se asemeja a la recreación dentro del hogar desde el momento en que existe interacción, o lo que podríamos considerar un desplazamiento “virtual” de las personas. En la medida en que la capacidad de transferencia electrónica de datos aumenta, la oferta de entretención virtual se transforma, sino en amenaza, al menos en fuerte competencia para cines, teatros y parques de atracciones.

La otra tendencia en la industria de la entretención es la influencia de un nuevo patrón demográfico y cultural, donde se distinguen tres segmentos etéreos claramente diferenciados: una tercera edad muy preocupada por su calidad de vida, la alimentación sana y la recreación con fines terapéuticos; familias uniparentales o con un ciclo de fertilidad reducido (uno o dos hijos); y una juventud heterogénea en materia de gustos y patrones de entretención. En contraposición a la familia tradicional, la familia uniparental moderna es una fuerte demandante de entretención fuera del hogar, en la medida en que padres separados, en particular aquellos que deben ceder la tuición de los hijos por consideraciones de género, están forzados a potenciar un espacio reducido de contacto y recreación con aquellos. La asertividad juvenil en materia de recreación es un hecho que cualquier padre contemporáneo puede constatar. Desde la década de los cincuenta, cuando nació la concepción moderna de “adolescente”, la edad en que la persona deviene “consumidora” desciende sistemáticamente, hecho potenciado por la disponibilidad con que cuentan hoy en día los adolescentes en materia de computadores personales, teléfonos personales, tarjetas de débito y crédito. Por otra parte, el patrón alimenticio y estimulativo del adolescente contemporáneo lo hace un sujeto de consumo recreacional específico, subdividido en infinidad de nichos que tornan difícil la generalización.

Estas tendencias demográficas afectan a Chile con un cierto rezago en relación a los países desarrollados, y se sobreponen a los elementos que configuran la demanda por entretención fuera del hogar, a saber:

- Aumento del ingreso disponible destinable a entretención.
- Menor tiempo discrecional por extensión de la jornada laboral.
- Reticencia a la entretención fuera del hogar por temor a la delincuencia.
- Restricciones culturales a la entretención juvenil y nocturna.
- Distribución desigual de la infraestructura cultural y deportiva entre regiones.

En el mediano plazo, es esperable que los determinantes socioeconómicos, laborales y culturales evolucionen hacia una configuración de la demanda más acorde con un gasto per-cápita más intensivo en actividades de ocio y recreación, siguiendo los patrones internacionales.

Con un crecimiento promedio anual del PIB per-cápita del 6% durante los próximos 10 años, hacia el año 2010 el ingreso por habitante superaría los US\$ 8.000<sup>2</sup>. En esas circunstancias, y aceptando la existencia de un patrón lineal simple entre el nivel de desarrollo económico y el gasto en recreación, éste último podría pasar a representar alrededor de un 12% del gasto total de los hogares, en comparación al 10,5% actual. Ello implicaría duplicar, al cabo de una década, el gasto total en recreación de las familias chilenas, a una tasa anual promedio del 8%. Manteniendo los mismos supuestos, en un período de 15 años el gasto en recreación alcanzaría a aproximadamente un 13% de la canasta familiar, lo que presupone triplicar el gasto total en recreación, también a tasas promedio del 8% anual.

En cierta medida la industria de servicios de entretención activa se encuentra en un estado primigenio en el país. El desarrollo de la oferta turística interna y de algunos subsectores de entretención urbana, en particular el de salas de cine y cadenas de comida rápida, ha comenzado a validar el supuesto de una demanda por recreación insatisfecha, latente o potencial.

---

3. Datos del Banco Central de Chile.

Dentro de los sectores más innovadores, encontramos una creciente tendencia hacia la práctica de los deportes extremos y de aventuras, donde el cambio en la concepción del pensamiento de la palabra entretenimiento, de los fines más comunes, como salir a una plaza o sentarse a ver televisión, están quedando en el pasado, las preferencias se están dando en vivir experiencias adrenalinicas, que nos hagan salir del agobiante mundo en que vivimos, donde lo más importante es superar tus propios límites.

Hoy en día, vemos una gran explosión en deportes como el rafting, skate, surf, snowboard, ski, etc. Basta salir a la calle y dar una mirada, hacia la evolución en las preferencias, los estilos de vestimenta, alimentación, música y modas.

El gran impulso de los deportes extremos, es el de entregar una identidad a las personas, por hoy es una nueva forma de distinguirse, en donde la gran variedad de estos deportes entregan satisfacción a un muy variado número de seres, todos diferentes entre sí y que otorgan los ingredientes necesarios para sobrevivir a la ajetreada vida actual.

Por penetración dentro del presupuesto familiar, a la industria le queda aún mucho por crecer. No está claro, con todo, cuál será la evolución de las variables que inciden en la demanda, tales como extensión de la jornada laboral y del período de vacaciones, restricciones culturales y legales a la entretenimiento juvenil y nocturna, temor relativo de los grupos familiares a desplazarse fuera del domicilio por temor a la delincuencia y, finalmente, la penetración de Internet y de las nuevas formas de entretenimiento interactiva virtual.

Dentro del presupuesto familiar chileno la entretenimiento fuera del hogar debiera crecer en base a una menor relevancia del gasto alimenticio, por incorporación de nuevas familias a los segmentos de clase media. Otros factores que incidirían en un aumento del presupuesto medio destinado a entretenimiento podrían ser abaratamientos significativos de los productos de equipamiento del hogar, por motivo de acuerdos comerciales que rebajen el costo de importación de estos productos; caídas posteriores en las tarifas de los servicios de telecomunicaciones, o bien eventuales subsidios a la demanda de servicios de salud y educación que asemejen dicho patrón al que exhiben hoy los países europeos.

Por el contrario, una fuerza restrictiva dentro del presupuesto es el esperable aumento de los costos de vivienda motivado por el crecimiento demográfico y la saturación de la oferta inmobiliaria, observada también en estos países. En el plano doméstico, la oferta de recreación fuera del hogar es claramente inadecuada en provincias, sobre todo en las de mayor crecimiento económico reciente, el extremo austral y regiones tales como la VIII y X.

#### 4.5.- Análisis de la competencia

En la actualidad, no existe ningún complejo que entregue los productos deportivos que ofrecerá este proyecto. Esto se da principalmente porque en Chile y la región Metropolitana no existe ningún lugar para la práctica del Surf de manera artificial. Este es el primer estanque apto para la practica del deporte tabla, capaz de reproducir diferentes tipos de olas, de manera segura y con la perfección ideal para realizar el deporte.

Pero si podemos nombrar a múltiples agentes que operan dentro del mismo segmento de entretención, si bien no son sustitutos perfectos, si compiten fuertemente, por la demanda de ocio de las personas, estos agentes se caracterizan por la diferenciación como su estrategia competitiva, los competidores más importantes se detallan a continuación:

- Fantasilandia, ubicado en la comuna de Santiago, con una entrada general que bordea los \$6.000 y que brinda 6 horas de entrada liberada a las mas de 20 atracciones mecánicas dentro de las cuales la mas atrevida en términos de sensaciones es una caída de libre de 7 segundos a través de una aparato estilo ascensor que se comparte con otras 20 personas.
- Centros de Ski, con un valor aproximado de \$15.000 sin incluir el equipamiento para su práctica.
- Karting, con un valor aproximado de \$6.000, con una duración de 20 minutos variables.

**Figura 9. Principales sustitutos y competidores, que luchan por la demanda del ocio.**

	Las Condes	Vitacura	Lo Barnechea	Providencia	La Reina	Santiago
Centros de Ski			La Parva El Colorado Valle Nevado			
Centros de escalada				Fed. Andinismo de Chile Climbing Planet		
Deportes Aéreos				Dir. Gral. Aeronáutica Civil	Fed. Aérea de Chile	
Circuitos de Karting		Prokart				
Mountain Bike	Pared Sur					
Parques Diversión			Mampato			Fantasilandia
Cines	Cine Mark ****	Multicine	Movieland	Pedro de Valdivia *	Hoyts	Hoyts *
Piscinas	Stade Francais	Vitadeportes		Club Providencia		Tupahue
Gimnasios	****	****	****	****	****	****

Nota: \*\*\* = más de 3 establecimientos por comuna

Los factores críticos de éxito, se basan principalmente en la eficiencia y calidad del servicio prestado a los clientes, los puntos mas importantes, son el precio, la seguridad, la cercanía y la calidad, donde todos los clientes esperan recibir mas de lo que buscan, de lo contrario esta necesidad no será satisfecha y el servicio no tendrá el éxito esperado.

**Figura 10. Tabla comparativa de precios Surf Dome v/s competidores**

Actividades	Valor Actividades \$ / hora.
Gimnasio	\$ 2.000
Cine	\$ 3.000
Centro Escalada	\$ 3.500
Teatro	\$ 5.000
Fantasilandia	\$ 6.000
Piscinas	\$ 6.000
Surf Dome	\$ 7.000
Karting	\$ 18.000
Ski *	\$ 18.000
Paracaidismo	\$ 50.000

\* No incluye implementación para la práctica

Otro punto que se debe considerar, sustitutos naturales que se usan especialmente en periodos de veranos, viajan hacia las playas para la practica de su deporte. Es por esta razón que nuestro servicio se enmarca para estos clientes, como una opción para practicar y llevar el deporte a un nivel superior, mediante la practica sucesiva de nuevos trucos y con las condiciones perfectas para su ejecución.

## 4.6.- Análisis Porter

### 1. Amenaza de ingreso de nuevos competidores

El grado en que potenciales entrantes quieran participar de la industria, se encuentra en directa relación a los beneficios percibidos por las empresas dentro de la industria, de este modo, mientras mayor sean los beneficios percibidos, mayor será la presión de otros jugadores por entrar al mercado, la cual irá disminuyendo hasta que los beneficios sean igual a cero.

Las barreras de entrada, son los mecanismos que dificultan la entrada a la industria de nuevos competidores, las cuales dependen de los siguientes factores:

- Economías de escala

En la industria de centros recreativos orientados a la práctica de deportes extremos, existe la posibilidad de desarrollar economías de escala, ya que se puede aumentar la rotación de clientes sin aumentar los costos fijos en la misma proporción, con lo que se logra un ahorro de costos a mayor nivel de ocupación de los centros deportivos. Por lo tanto al haber mayor rotación existe una baja en los costos.

- Diferencias propias del producto.

En la industria existe una clara tendencia hacia la diferenciación en el producto ampliado, donde se agrega un valor especial en la forma en que se entregan los servicios, cantidad de deportes ofrecidos, calidad.

- Identidad de marca.

En la industria en general no existe una fuerte identidad de marca por parte de los clientes.

- Costo del cambio.

Esta variable se relaciona con lo anterior, ya que los clientes no tienen un gran costo en cambiarse de un centro deportivo a otro, a menos de que se hagan socios de este, lo que si consideran al cambiarse es la cercanía de éstos a los consumidores, precio, ambiente social y calidad de servicio, mientras los centros deportivos cumplan con estas variables, los consumidores no sienten un gran costo de cambio de uno a otro.

- Políticas gubernamentales.

Para esta industria no existen grandes restricciones del gobierno, ya que existe una preocupación por promover la práctica de deportes.

El servicio busca diferenciarse en su producto ampliado, donde se entrega valor por lo novedoso y único del servicio. Las amenazas de nuevos entrantes en la misma categoría son bajas, ya que una vez introducido no va a haber incentivo a replicarlo porque es algo que ya va a existir, además de que se crean barreras de tipo contractuales con los distribuidores de la tecnología, por lo que no hay riesgo de competidores directos, pero para sustitutos lejanos puede haber nuevos competidores, que aunque no sean exactamente lo mismo si pueden ser considerados como competencia para la empresa.

## **2. Competidores**

En estricto rigor no existen competidores perfectos para la empresa ya que es el único en la industria que realiza este tipo de servicio. Pero si se pueden encontrar competidores menos directos, como son los sustitutos del servicio, que se refieren a directamente realizar las actividades en su ambiente natural hasta recintos como gimnasios o recreativos como Fantasilandia. El mercado no posee un líder definido, por lo tanto se produce una intensidad de la rivalidad media alta, debido a que los centros deportivos compiten agresivamente para obtener mayores utilidades. Los competidores, se encuentran detallados en el punto 4.5. "Análisis de la competencia".

En general los costos, producto del almacenamiento, son relevantes en relación al volumen de venta de la industria, debido a que estos representan un nivel importante de recursos.

Sobre las barreras de salida se puede decir que la variable con mayor relevancia es la alta especialización de los activos, debido a que en este mercado se requieren activos específicos y que a la vez tienen un alto valor al momento de reventa.



El mercado no posee un líder definido, por lo tanto se produce una intensidad de la rivalidad media alta, debido a que los centros deportivos compiten agresivamente para obtener mayores utilidades. Aunque esto no va a impactar mayormente a la empresa ya que son solo competidores lejanos del servicio, sustitutos lejanos. La variable con mayor relevancia es la especialización de activos, debido a que en esta industria se requieren activos específicos y que a la vez tienen un alto valor. Por lo tanto esto dificulta la salida de los competidores, lo cual eleva la intensidad de la rivalidad a un nivel medio.

### **3. Amenaza de sustitutos**

Los sustitutos principales del proyecto son los centros de deportes tradicionales, como por ejemplo: club de tenis, gimnasio, club de golf, como también los centros de Ski, centros de escalada, deportes aéreos, circuitos de Karting, mountain bike, entre otros. Además de centros de diversión o recreativos como puede serlo Fantasilandia, parque aventura, etc., pero también lo es el hecho de ir directamente a una playa a realizar el deporte en el mar. Pese a esto la diferencia entre el interés de practicar un deporte tradicional versus un deportes extremo es notoria, principalmente por motivos de seguridad, adrenalina, etc. Lo anterior nos indica que la amenaza de sustitutos posee un nivel medio alto, por lo que el potencial de rentabilidad disminuye.

### **4. Poder de negociación de los proveedores**

En relación a este punto se puede afirmar que los proveedores en esta industria poseen un alto grado de poder de negociación, ya que en el caso del Flowrider cuenta con unos pocos proveedores. Esta tecnología solo es distribuida por Flowrider en conjunto con Wave Loch, por lo que para realizar este proyecto se depende directamente de los dueños de la marca y tecnología. La tecnología se vende como una licencia, lo cual, claramente hace que conseguirla sea el paso mas difícil para la empresa.

## **5. Poder de negociación de los clientes**

En cuanto a la concentración de clientes podemos decir que existe una baja concentración de clientes, esto significa que las ventas no dependen de unos pocos clientes. Por lo tanto los clientes cuentan con un bajo poder de negociación, al ser muchos y muy independientes. Aunque existe la posibilidad de reunirse en grupos para obtener precios mas bajos cuando se reserva por anticipado el recinto o alguna hora en especial.

Los clientes en este sector no representan por si solos un gran volumen del compra, por ser esta una industria en donde el servicio comprado es uno para cada cliente. Es por esto que los clientes no cuentan con poder de negociación. El volumen de compra se da por repetición.

Luego de observar el análisis Porter llegamos a la conclusión de que la industria posee un alto atractivo principalmente por sus altas barreras a la entrada, inexistencia de competidores, clientes que transforman la practica del deporte del surf en un estilo de vida, por lo cual su demanda por instalaciones para practicar el deporte es permanente a través del año, una industria del entretenimiento en desarrollo y con una fuerte demanda por parte de las personas como una manera de disminuir el stress laboral y complementariamente un estilo de vida que se esta imponiendo en el país que promueve la practica deportiva y al aire libre, no solo entre los jóvenes sino que también entre los profesionales de 30 y mas años, que en algunos casos llega a constituirse en un signal de éxito. (Luksic y otros ejecutivos por la práctica del montañismo)

Es importante recalcar que el punto de mayor dificultad, es la obtención de la licencia por parte de la empresa americana.

## 5.- PRODUCTOS Y SERVICIOS

Nuestro negocio se desarrolla en función de un servicio principal y 4 servicios periféricos. El servicio principal que entregamos consiste en vender derechos para el uso de nuestra piscina con oleaje artificial. Esta piscina posee una turbina de movimiento de agua dotada con tecnología de última generación que replica físicamente el efecto que producen las olas de una marejada pequeña (ola de menos de 2 metros), en una tabla hidrodinámica. El usuario de nuestro servicio sorteara el flujo de agua sintiendo el mismo efecto que tendría si estuviera en una ola en condiciones naturales, pero con el beneficio de no estar presente ante los riesgos naturales que ello implica, esto hace a nuestro servicio altamente atractivo para los individuos que comienzan en la ejecución de todos los deportes de tabla y los que ya llevan mas años de experiencia en los deportes de tabla ya que la adrenalínica sensación es igual para todos los casos. Nuestro proyecto considera la entrega de una tabla especialmente diseñada para nuestro flujo de agua, proporcionada por nuestra empresa y entregada para las sesiones de todos los usuarios

Los individuos que comienzan la práctica de deportes de tabla, ya sea skateboard, surf, bodyboard, kitesurf, snowboard cuentan todos con una limitante a la hora de querer deslizarse en sus tablas, esta es el hecho de tener que trasladarse a los correspondiente lugares donde les es posible practicar sus deportes, es por eso que la nieve y el mar aparecen muy lejanos para un individuo que habita en santiago y es amante de estos deportes. Ahora, que pasa con aquellos individuos que quieren comenzar en estos deportes, (la habilidad básica para ponerse de pie en una tabla de surf es la misma que para hacerlo en una de snow, según los cultores de estos deportes) y saben que los entornos naturales constituyen una fuente de alta probabilidad de accidente. Es a estos individuos a los que queremos satisfacer la necesidad de deslizarse, ya que nuestro proyecto soslaya los dos problemas anteriores porque se encuentra dentro de Santiago, a escasos pasos de uno de los centros comerciales mas grandes de la Capital y porque la tasa de accidentabilidad es cercana al 2%<sup>3</sup> y aun así podemos replicar la sensación de manejar una tabla y poder lograr avanzados movimientos con algunas sesiones de experiencia.

---

4. Dato entregado por los creadores de la Tecnología con que cuenta la piscina.

Otro punto a favor de nuestro proyecto es la independencia de las condiciones climáticas para los usuarios. Muchas veces los individuos que practican los deportes de tabla en el mar, ven mermados sus viajes de fin de semana por las malas condiciones imperantes en las playas, con lo cual su necesidad queda insatisfecha hasta que las condiciones del tiempo lo permitan. Nuestro proyecto no cuenta con la dependencia de las condiciones climáticas ya que al ser un domo cerrado, los usuarios que se encuentren al interior del recinto se aíslan del exterior y solo se preocupan de practicar su deporte en toda época del año y en cualquier condición climática.

El primer servicio periférico con que cuenta nuestro proyecto son las clases de surf que permitirán a los usuarios dispuestos a pagar y con poco conocimiento inicial comenzar en mundo de los deportes de tabla, las clases son en una nuestra piscina e impartidas por un pedagogo experto en la materia. El segundo servicio periférico obedece a la tendencia que presentan los cultores de los deportes extremos la cual es inmortalizar los movimientos y nuevos trucos logados sobre sus tablas es por eso que nuestro proyecto cuenta con personal especializado y elementos multimediales para la captura digital de las sesiones de nuestros usuarios cuando ellos lo requieran y de esa manera poder mejorar sus técnicas a través de observar los movimientos en que poseen menos técnica.

El tercer servicio lo constituye una cafetería donde se puede encontrar desde aguas y bebidas energéticas hasta snacks para nuestros usuarios. Por último nuestro proyecto cuenta con una tienda especializada en deportes extremos en la que se expenderán poleras, tablas, souvenirs y equipamiento para la práctica del surf.

Una pregunta relevante para los interesados en este proyecto la constituye cuanto es el costo de ir a una playa que cuenta con las condiciones para practicar por ejemplo bodyboard. La respuesta debe considerar el costo del viaje, la incomodidad de llevar la tabla desde Santiago y el desgaste de la tabla personal. Haciendo la adición llegamos a un valor de \$10.000<sup>4</sup> aproximadamente, valor similar si el viaje se hiciera por medios propios prorrateando entre 4 personas con un auto particular. Este valor debe ser considerado a la hora de elegir entre ir a una playa en las afueras de la Región metropolitana y la posibilidad de tomar la locomoción colectiva y estar en menos de 20 minutos en nuestro centro recreacional con un costo de \$ 7.000 por una hora efectiva de tiempo sobre la tabla, se debe considerar que en condiciones naturales el tiempo entre el ride de una ola y la próxima ola es de 10 minutos según los expertos del surf.

Para información de futuros inversionistas debemos señalar que el proyecto cuenta con un contrato de asociación entre la municipalidad de Las Condes y nuestra empresa en el cual se establece que la municipalidad cede los terrenos necesarios por 5 años para la instalación de nuestro domo, por lo que el proyecto no incurre en costos del terreno, por nuestra parte debemos entregar el complejo los días martes, para los fines que la municipalidad estime conveniente, dentro del concepto de diversión que queremos establecer y sin que exista la posibilidad de intercepción de los usuarios traídos por la municipalidad y nuestros propios clientes.

El principal beneficio para nuestra empresa es que incurrimos en un importante ahorro económico en lo que respecta a al ítem inmobiliario, ya que hay muy poco terrenos dispuestos al mercado, con las características técnicas del terreno que estipula el contrato.

La municipalidad por su parte obtiene importantes beneficios sociales asociados al uso de nuestras instalaciones para sus proyectos no económicos, además de refrescar la imagen de la municipalidad, expresado lo último en los proyectos presentes en la cartera de la municipalidad, que serán realizados en nuestro complejo y que se relacionan con el departamento encargado de promover el deporte en la comuna.

---

5. Incluye \$ 3.500 del pasaje ida y vuelta ; \$1.000 de recorridos internos de locomoción en Santiago y el uso o desgaste de una tabla personal.

Nuestro proyecto cuenta con tecnología de última generación presente en la turbina que da la fuerza y el movimiento al agua, esta característica tiene un costo, el cual nosotros debemos cancelar como pago de propiedad intelectual directamente a Wave loch-Flow rider, el pago se traduce en una asociación entre el proveedor y nuestra empresa en que los primeros nos dotan exclusivamente de su tecnología por el pago que nosotros hacemos.

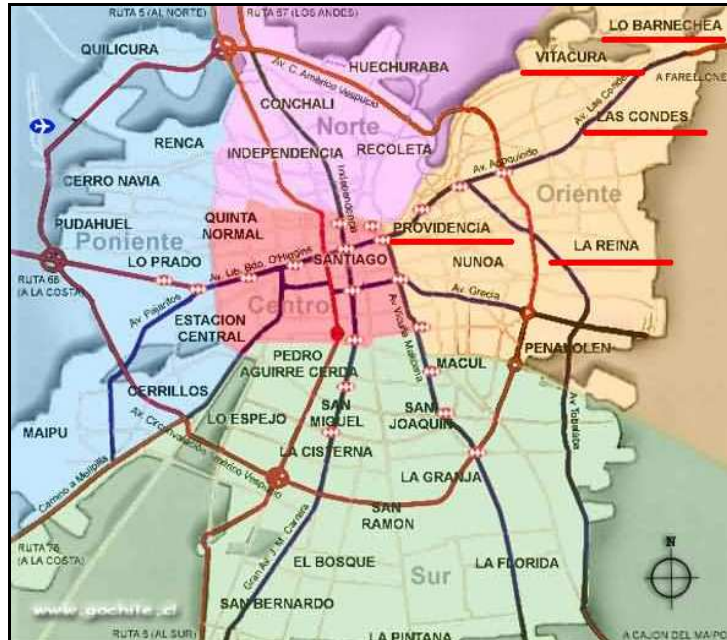
También como parte del atractivo de nuestro servicio cabe señalar que este es un proyecto único en Sudamérica y por lo tanto no existen sustitutos perfectos, pero si hay que identificar que existen algunos sustitutos imperfectos entre los cuales debemos señalar; las playas en las cercanías de Santiago y dentro del rubro del entretenimiento el parque Fantasilandia.

Todas las características anteriores hacen al proyecto muy atractivo en términos del servicio que se entrega y no solo se hace atractivo para el consumidor final sino que se torna atractivo, como consecuencia, para un potencial inversionista y para el municipio de Las Condes. Por lo tanto es una excelente alternativa como herramienta de creación de valor para los participantes involucrados.

## 6.- DECISION DE LOCALIZACION

Dentro de la región Metropolitana hemos observado que existen 10 comunas con mayor potencial de localización para nuestro proyecto. Estas están distribuidas por zonas, la cual se pueden observar en el siguiente mapa.

Figura 11. Comunas de la región metropolitana.



Fuente. Instituto Geográfico Militar

De estas se eliminaron varias zonas, principalmente por la poca concentración de nuestro mercado objetivo y el poco poder adquisitivo que poseen las personas. Quedando así las comunas Providencia, Ñuñoa, Peñalolen, La Reina, Las Condes, Vitacura y Lo Barnechea que corresponden a la zona oriente de la capital, además de las comunas de Maipú, La Florida y Colina, como posibles alternativas a analizar.

Para poder discriminar entre una y otra para la selección definitiva se utilizó el método cualitativo por puntos. Este consiste en definir los principales factores determinantes de una localización, para asignarle valores ponderados de peso relativo, de acuerdo con la importancia que se le atribuye. Los factores que se utilizarán son:

- 1) Concentración del Mercado Objetivo
- 2) Costos de terrenos
- 3) Disponibilidad de terrenos.
- 4) Acceso al lugar (considerando principalmente el tráfico, medios de transporte.)
- 5) Existencia de Competidores
- 6) Total mercado potencial

**Figura 12. Tabla de método cualitativo por puntos para la macro localización.**

FACTOR	PESO	PROVIDENCIA Calificación	NUÑO A Calificación	PENALOEN Calificación	LA REINA Calificación	LAS CONDES Calificación	VITACURA Calificación	LO BARNECHEA Calificación	LA FLORIDA Calificación	HUECHURABA Calificación	SANTIAGO Calificación
COSTO DEL TERRENO	0,2	5	6	7	5	10	3	4	6	7	6
DISPONIBILIDAD TERRENO	0,25	4	5	5	5	6	4	6	6	8	7
ACCESO AL LUGAR	0,2	9	5	4	6	9	7	6	4	3	4
EXISTENCIA DE COMPETIDORES	0,1	5	5	4	4	5	6	4	4	6	5
TOTAL MERCADO POTENCIAL	0,25	6	6	5	5	7	5	3	4	1	10
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>5,8</b>	<b>5,45</b>	<b>5,1</b>	<b>5,1</b>	<b>7,55</b>	<b>4,85</b>	<b>4,65</b>	<b>4,9</b>	<b>4,85</b>	<b>6,75</b>

Nota. Para la calificación se utilizó escala de 1 al 10, siendo el 1 el ponderador mas bajo y el 10 el mas alto. El costo del terreno de Las Condes considera contrato de comodato con la Municipalidad.

Entre las diez posibles opciones definidas en una primera etapa de macro-localización, se escogerá la comuna de Las Condes, debido a que ésta obtuvo la mayor calificación total ponderada según el método utilizado. Esto se explica principalmente por dos factores que son: la concentración del mercado objetivo y por el acceso al lugar reflejado por las vías de acceso con los que cuenta el lugar y a la cercanía con puntos de concentración de mercado objetivo.

Hay que tener en cuenta de que los factores de: costo del terreno y existencia de competidores, impactan de forma negativa el resultado final por lo que se considero y corrigió de forma inversa para obtener los valores exactos, que concuerdan con el resultado final obtenido.



En términos micro, la ubicación específica del complejo será en Avenida Presidente Riesco 5296, terreno correspondiente al Parque Araucano de propiedad de la municipalidad de Las Condes. La gran oportunidad, que propone el alcalde Francisco de la Maza, es la ocupación libre de estos terrenos, para proyectos vinculados a actividades deportivas y recreativas. El contrato estipula la sesión de la utilización de la piscina el día martes a beneficio de la municipalidad.

Aún mas, el ponderador con el que se tomo la decisión de que el lugar donde se va a localizar el proyecto toma en cuenta el valor por metro cuadrado actual de mercado en las condes y si nos ponemos en este caso de que el acceso al terreno es gratuito este ponderador sube hasta llegar a un 7.9, lo que le da una enorme ventaja frente a las demás comunas de Santiago. Esto es así debido al incentivo que da el alcalde a proyectos deportivos en este espacio de uso público.

La excelente conectividad debido a la avenida circunvalación Américo Vespuccio y a la existencia de una serie de vías que en este punto se encuentran muy próximas, tales como avenida Kennedy, Manquehue, Apoquindo, etc., otorgándole alta accesibilidad dentro del sector oriente de Santiago, en medio de la cuña de altos ingresos, le da un potencial enorme a esta localización.

Estos atributos fueron aprovechados por el Mall Parque Arauco que es el detonante de la dinámica del sector. Se ha consolidado, agregando diversos programas para transformarlo en una verdadera ciudad, diversificando la oferta de actividades, a la que se ha ido sumando oferta de vivienda en densidad, hoteles y oficinas en el entorno más próximo.

**Figura 13. Vista satelital de la zona elegida.**



Otro foco importante es el proyecto que hoy se está materializando en el lado sur del parque, el centro de negocios Nueva Las Condes, que sumará un total de 12 edificios de oficinas para la venta y corporativos y tres torres de departamentos. De los cuales ya se encuentran 4 listos incluido uno de LAN Chile que cuenta con 1200 trabajadores que actualmente trabajan en el lugar, por lo que el potencial de crecimiento es realmente grande una vez concluidas las obras de estos edificios corporativos.

El proyecto contempla la creación de una urbanización de lujo, con espacios públicos sin intermedios, con bulevares y oferta gastronómica, ofreciendo como su mayor atractivo la proximidad del Parque Araucano, permitiendo la completa permeabilidad de recorridos peatonales en el primer piso, conectando todo el proyecto con el parque.

Nuestro proyecto se enmarca, dentro de la gran reestructuración del sector, siendo una de las principales atracciones por su atractiva e innovadora tecnología, la que también esta enfocada a ejecutivos que cumplan con el perfil buscado.

## 7.- OBJETIVOS CORPORATIVOS

Maximizar el valor de la empresa a través del tiempo, logrando una rentabilidad acorde a las exigencias de los inversionistas, ofreciendo permanentemente servicios deportivos innovadores con altos estándares de calidad, seguridad y tecnología la cual debe ser capaz de imitar a la perfección lo que la naturaleza puede entregar, de esta manera satisfacer las necesidades de nuestros clientes, mejorar su calidad de vida y crear lealtad de marca.

### 7.1.- Objetivos específicos

- Dirigir a la empresa para que se aprovechen las oportunidades del mercado, como las aportadas por el público del nuevo centro de negocios Nueva las Condes.
- Entregar servicios que logren adecuarse a los cambios del entorno y a las crecientes y constantes necesidades de los clientes, a lo largo del tiempo.
- Crear una relación con los distribuidores y clientes que perdure en el tiempo, por medio de capacitaciones por parte de los proveedores y de relaciones de socios de más largo plazo con clientes, como socios anuales por ejemplo.

### 7.2.- Metas

- Llegar a 9.600 personas acumuladas el primer año de funcionamiento.
- Recuperar la inversión inicial a mediados del cuarto año de funcionamiento.

## 8.- MARKETING Y ESTRATEGIA

### 8.1.- Modelo de ingresos

Nuestros ingresos provienen de dos fuentes que se determinan por el grado de relación que tienen con el core del negocio, de esta forma encontramos; ingresos primarios e ingresos secundarios. Por su parte los ingresos primarios los podemos dividir en ingresos directos e ingresos indirectos. Los ingresos directos son aquellos que provienen del pago instantáneo que hacen nuestros clientes para tener derecho a ingresar las instalaciones, los ingresos indirectos son los pagos periódicos que hacen los clientes para ser parte del club de socios y contar con los beneficios que ello implica.

**Figura 14. Participación de los ingresos primarios y periféricos**

Ingresos	Participación
Entradas Surf Pool	52%
Socios Surf	16%
Videos	0%
Clases	8%
Cafetería	7%
Concesión tienda	13%
Auspicios	4%
Total	100%

Por otro lado están los ingresos periféricos, que son aquellos que no tienen que ver con el core del negocio, éstos son; ingresos de cafetería, ingresos de matrícula, ingresos tienda, ingresos por campeonatos y de multimedia, los que se explican a continuación.

Lo ingresos de cafetería provienen de las compras diarias y al detalle que hacen aquellas personas dentro del recinto, principalmente hablamos de bebidas, galletas y snack. Los ingresos de matrícula son aquellos que provienen de las clases por hora que haremos a quienes estén interesados y dispuestos a pagar por aprender técnicas de surf o bodyboard. Dentro de la estructura del negocio se planificó una tienda de artículos deportivos relacionados con el surf, esa tienda por requerir una mayor especialización será concesionada por contratos de plazo fijo. Por ingresos de campeonato entendemos a todos aquellos ingresos que provienen del pago de una cuota que da derecho a participar en los campeonatos trimestrales que planificaremos. Por último creemos que para inmortalizar las horas que nuestros clientes pasen en la piscina tendremos un encargado de grabar y editar los movimientos que ocurran dentro de ella, estos ingresos son por cada disco DVD entregado.

Como veremos a continuación, contamos con dos sistemas de precios, en el cual se discrimina entre socios y no socios, el sistema incluye la utilización de la Surf poll por un lapso de una hora en compañía de un grupo de 12 personas.

**Figura 15. Ingresos de Venta.**

Descripcion	Unidad	1 Q	2 Q	3 Q	4 Q	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
<b>EMPRESA</b>														
Entrada general	Entrada Piscina	32	36	43	49	13 200	16 830	20 448	24 027	25 469	26 233	26 757	27 292	27 838
Precio	7500/hora	14 400 000	16 200 000	19 350 000	22 050 000	99 000 000	126 225 000	153 363 375	180 201 966	191 014 084	196 744 506	200 679 396	204 692 984	208 786 844
<b>Ingresos por servicio 1</b>														
Entrada socios	Socios	30	30	30	30	32	35	37	39	42	43	44	45	46
Precio	60 000/mes	5 400 000	5 400 000	5 400 000	5 400 000	23 328 000	25 194 240	26 705 894	28 308 248	30 006 743	30 906 945	31 525 084	32 155 586	32 798 698
<b>Ingresos por servicio 2</b>														
Videos	Videos personalizados	3	4	6	8	25	27	29	30	32	34	36	38	41
Precio	4	12	16	24	32	100 000	108 000	114 480	121 349	128 630	136 348	144 528	153 200	162 392
<b>Ingresos por servicio 3</b>														
Clases surf	Clases de Surf	60	60	60	60	280	300	309	328	337	347	358	369	380
Precio	45 000/primeros años	2 700 000	2 700 000	2 700 000	2 700 000	12 600 000	15 000 000	15 450 000	16 377 000	16 868 310	17 374 359	17 895 590	18 432 458	18 985 432
<b>Ingreso por servicio 4</b>														
Caferena	50.000 del 3 año adelante	1 900 000	2 200 000	2 700 000	2 800 000	10 560 000	11 616 000	12 777 600	14 055 360	15 460 896	17 006 985,60	18 707 684,16	20 578 452,58	22 636 297,83
Concesion Tienda		4 500 000	4 500 000	4 500 000	4 500 000	\$ 18 000 000	\$ 24 000 000	\$ 24 000 000	\$ 24 000 000	\$ 24 000 000	\$ 30 000 000	\$ 30 000 000	\$ 30 000 000	\$ 30 000 000
<b>Otros ingresos</b>														
		1 500 000	1 500 000	1 500 000	1 500 000	9 000 000	9 000 000	9 000 000	9 000 000	9 000 000	9 000 000	9 000 000	9 000 000	9 000 000
<b>Total Ingresos</b>														
		30 400 012	32 500 016	36 150 024	38 950 032	172 588 000	211 143 240	241 411 349	272 063 922	286 478 662	301 169 144	307 952 283	315 012 680	322 369 663
<b>Total Acumulado</b>														
		30 400 012	62 900 028	99 050 052	138 000 084	310 588 084	521 731 324	763 142 673	1 035 206 596	1 321 685 238	1 622 854 402	1 930 806 685	2 245 819 365	2 568 189 028

El aumento de las ventas se calculo mediante un porcentaje de crecimiento, evaluado anteriormente con un promedio para el primer año de unas 40 personas diarias, los porcentajes de crecimiento para los primeros cinco años se detallan a continuación:

**Figura 16. Aumento de Clientes por año.**

Año	Clientes	Aumento % clientes
2007	9.600	
2008	13.200	38%
2009	16.800	27%
2010	20.400	21%
2011	24.000	18%

## 8.2.- Ventas

Como en todo negocio las ventas constituyen el factor de éxito o fracaso de éste, en un nuevo negocio el número de ventas del primer año son el indicador más ácido acerca del futuro rendimiento de este. Es por eso que como equipo ejecutivo le daremos la máxima importancia a ésta área y es por eso que hemos planeado un plan de ventas que a continuación explicamos. Dividiremos nuestro equipo en 3 subgrupos, el de negociaciones, el de promociones y tele-ventas. El primer esta constituido por una persona durante el primer año y su objetivo será crear nexos con empresas e instituciones, de manera tal de concretar ingresos por la entrada de las personas que constituyen aquellos grupos. De esta manera esperamos que ese ejecutivo de ventas concrete el ingreso de todo un grupo de personas pertenecientes a un institución común, él será medido por el número de contratos que genere, donde entenderemos por contrato el acuerdo entre la institución y nuestra empresa en que la primera se compromete a visitar el complejo. Los ejecutivos de venta tendrán metas mensuales las que determinaran su remuneración, para el primer año los ejecutivos deberán obtener 5 contratos mensuales.

El segundo grupo está constituido por un agente de venta el que tendrá como objetivo captar socios para nuestro negocio, al igual que el grupo anterior los agentes trabajan con metas de venta, hemos definido que los agentes tendrán como meta 30 socios mensuales, las agentes de venta se localizarán dentro del complejo para captar los clientes.

Cabe señalar que ambos grupos deben tener como principal argumento de venta el concepto de innovación que hay detrás y vender esta actividad como única en Chile y Sudamérica.

Por último el equipo de tele-venta compuesto por la secretaria que se encargará de tomar los pedidos telefónicos y de recoger los pedidos por Internet.

### 8.3.- Alianzas estratégicas

El proyecto cuenta con una serie de alianzas, que se desarrollaran a lo largo del tiempo, con las principales marcas de indumentarias y accesorios de surf como Quiksilver, Billabong, Volcom, Hurley, O'Neill, Burton, Circa, Element, Lost, Pukas, Reef, DC, Ripcurl, Roxy, Fresquita, etc; con el objetivo de que promocionen sus nuevos productos y que viceversa patrocinen nuestras actividades, tales como torneos, clínicas, cursos, etc. Esto dará un potencial como marca líder, la cual estará en constante innovación y obtendremos una imagen superior para nuestros clientes.

Las instituciones y movimientos del deporte de tabla, tendrán una activa participación, ya que serán un importante medio de difusión para nuestras actividades, primeramente se desarrollara un acuerdo con "Surf Chile", movimiento líder del deporte tabla en nuestro país.

Otro tema de potencial importancia es la alianza con las principales figuras del ámbito del surf nacional, los cuales estarán presentes constantemente en el proyecto, realizando clínicas, demostraciones y clases en el recinto, a su vez, se le dará el apoyo necesario para estar en las principales competencias a nivel nacional y sudamericano.

### 8.4.- Promoción

#### 8.4.1.- Posicionamiento

Hemos decidido enfocarnos en un posicionamiento por Calce ya que este método ajusta las características inherentes o propias de nuestro producto y sus beneficios únicos, o ventaja competitiva, con las necesidades y deseos del grupo objetivo al que queremos servir.

Se caracteriza por ser un deportista o no, que gusta de los deportes y que busca nuevas emociones. Búsqueda de emociones fuertes o adrenalínicas. Innovador, busca nuevas experiencias recreativas, con fuerte identificación con estilos de vida alternativos.

#### 8.4.2.- Mix Comercial

##### **a) Producto**

El producto satisface las necesidades y deseos de las personas mediante su adquisición o consumo, éste se definirá mediante los siguientes niveles.

- Producto Genérico: corresponde al nivel más básico donde se satisfecerá la necesidad de practicar Surf/Bodyboard.
  
- Producto Esperado: el complejo contará con un Domo donde dentro de este se encuentra la piscina apta para desarrollar los deportes acuáticos de Surf y Bodyboard, con un flujo continuo de agua con forma de tubo que replica una ola perfecta.
  
- Producto Ampliado: Este proyecto busca entregar mayor valor al cliente por medio de entregar servicios adicionales, que se complementan con los deportes antes mencionados tales como cafetería, enfermería, amplios camarines, cómodos estacionamientos, diferentes formas de pago, clases, entre otros. La idea es que el complejo aporte mucho más allá de lo que se refiere a la práctica de estos deportes, por este motivo están contemplados tantos servicios adicionales, para marcar la diferencia con la competencia fortaleciendo siempre el servicio ampliado.



## b) Precio.

Para entrar al mercado se utilizará la estrategia de descremado del mercado, esto se debe a que el servicio ofrecido requiere de altas inversiones por lo que el precio en sí ya es alto, pero además se aumentará el precio en los comienzos para otorgar una imagen de exclusividad al complejo.

Además el hecho de utilizar esta estrategia ayuda en el caso en que se tengan que disminuir los precios, ya que con este tipo de estrategia se posee el delta extra sobre precio. Por otro lado hay que tener en consideración de que es más fácil disminuir el precio en alguna cantidad si se entra al mercado con precios altos, que aumentar el precio si se entra con una estrategia de penetración de mercado, ya que el consumidor exigirá mayores beneficios si es que les aumentan el precio y no estará dispuesto a cancelar un valor extra por los mismos servicios que les ofrecían antes a menor valor.

Se fijaron los precios con base en el “valor percibido por los clientes”. Este valor percibido será obtenido por medio del estudio de mercado a realizar. Esto significa ofrecer la combinación correcta de calidad y buen servicio a un precio justo.

**Figura 17. Diferenciación de Precios.**

Cliente	Horas disponible	Precio por hora
Socio	10	\$6.000
No Socio	1	\$7.500

El cuadro de precios para Surf Dome, presenta básicamente dos sistemas tarifarios, el primero tiene un valor de \$7.500 pesos la hora, que corresponde a los clientes normales del complejo, los cuales tienen derecho a 1 hora de uso del wave house. Para mejorar el rendimiento se crearán grupos de 12 personas cada 1 hora, lo que permite otorgarle al cliente una mejor atención y la ansiada competitividad en el deporte.

**Figura 18. Valores para las clases.**

	Valor	N de clases	Valor por clase
Curso	45.000	5	9000

Por otro lado tenemos a los socios de Surf Dome, los cuales tendrán una tarifa exclusiva de \$60.000 equivalente a 10 sesiones de 1 hora, lo cual le da un beneficio por sobre un cliente normal de 1.500 pesos por sesión. La tasa de crecimiento proyectada para los socios, corresponde a un 8% para los primeros 3 años y luego decae a un 6%.

### **c) Distribución.**

Debido a que el complejo Surf Dome entrega su producto-servicio directamente a los clientes, entonces éste contará, con un tipo de distribución “*directa*”, debido a que no existen intermediarios entre la empresa y el consumidor final.

### **d) Promoción.**

Todos los esfuerzos en comunicación se dirigirán al consumidor final, a través de la estrategia “pull”, esto apoyará a que el complejo comience a ser conocido y recordado por los clientes, con lo que se logrará obtener una imagen corporativa, creando de este modo una fuente de ventaja competitiva a través del posicionamiento.

En un comienzo serán dos los principales objetivos comunicacionales:

i) Introducir la marca para la audiencia objetivo: Dar a conocer la marca y sus características, presentando ciertos atributos e imágenes que permiten inferir los beneficios que otorga el complejo, para que de esta manera los consumidores puedan asociar la marca con la categoría de servicio y así puedan diferenciarla de las demás alternativas dentro de esa misma categoría.

ii) Lograr persuadir al público objetivo, para que de esta manera despierte en ellos el deseo de conocer y probar la experiencia para luego inscribirse en el Surf Dome como socio.

#### 8.4.3.- Mix Promocional.

Los elementos del mix que se utilizarán para promover el complejo son los siguientes:

i) Publicidad Revistas: Los deportes que se pueden practicar en el complejo están bien cubiertos por revistas especializadas, por tanto se contratará un número de avisos por semestre en estas revistas Surazo, Marejada, la Tabla entre otras. Es relevante este medio ya que las personas que practican o que tienen algún interés en practicar alguno de los deportes, serán quienes lean los avisos publicitarios de este proyecto único.

ii) Publicidad en radio: Se realizaran anuncios por medio de radio para dar a conocer el servicio además de mantener informados a los clientes sobre los resultados de eventos anteriores así como los a realizarse.

iii) Publicidad en exteriores: Se contratará el servicio de publicidad en paletas exteriores, la finalidad es dar a conocer el proyecto a un grupo más masivo de personas. La ubicación es fundamental para no desperdiciar recursos, las principales ubicaciones serán cerca de universidades y colegios, cerca del mall del deporte y en lugares donde concurra habitualmente el “target” del complejo.

iv) Publicidad Creativa: estas serán distintas en el transcurso de los años, estarán a cargo de agencias especializadas. La finalidad de éstas es sorprender al público de distintas formas, llamando su atención y a la vez se creará imagen de marca. En el primer año se realizarán las siguientes:

Se considera un plan inicial de promoción dos mese antes de la inauguración se colocarán 5.000 afiches en las principales avenidas por la que transita el mercado objetivo. Estos solo llevarán el logo del complejo, la idea con esto es crear una incertidumbre en la población y un efecto cascada de boca en boca, el cual será que se preguntarán por dos meses que será o que significará ese afiche.

Evento de Inauguración: Una semana antes de la puesta en marcha del complejo se realizará un evento con motivos de inauguración. Éste comenzará con algunos deportistas destacados tanto extranjeros como nacionales, se llevará a los invitados a la Surf pool para presenciar el funcionamiento de la piscina con una exhibición deslumbrante a cargo de las figuras. Se finalizará con un cóctel, música, promotoras, presentaciones y discursos.

v) Publicidad Internet: Se creará una página web de alto diseño con la finalidad de publicitar el complejo, entregar información sobre los servicios, tarifas, fechas de campeonatos, noticias, entre otros.

vi) Promociones de ventas: Estas irán dirigidas especialmente al consumidor final, a través de incentivos para que ingresen al complejo. Estos pueden ser descuentos en la mensualidad, clases gratis, invitaciones para eventos especiales, descuentos en las tiendas de deporte de los auspiciadores, entre otras opciones que se pueden agregar en el transcurso de la operación del negocio.

vii) Merchandising: Alianzas con tiendas especializadas en estos deportes, de modo que ellos puedan publicitar su tienda a través de afiches publicitarios en el complejo y por otra parte permitan colocar trípticos y folletos, en una góndola con diseño especial, que expliquen los atributos y ventajas ofrecidas por el Surf Dome.

Se instalará un stand durante semanas claves al año en los distintos Mall's, donde se dispondrá de un módulo de 4 metros cuadrados con la maqueta del complejo, folletos, imágenes a través de una televisión y una promotora capacitada que brindará toda la información que le solicite el público.

viii) Relaciones Públicas.

Es importante crear una imagen favorable del complejo hacia los clientes, ya que esto ayuda a diferenciarse de la competencia. Por lo tanto se realizarán auspicios a eventos deportivos tales como campeonatos de Surf, Bodyboard, Snowboard, Ski, entre otros que tengan relación. Y además se realizarán campeonatos internos con participantes de distintas destrezas.

#### 8.5.- Presupuesto comunicacional

El presupuesto comunicacional se basará en los siguientes métodos: El método de porcentaje de ventas.

El método de porcentaje de ventas consiste en definir el presupuesto comunicacional según un porcentaje de las ventas actuales o previstas. Para el primer año se realizará a través de las ventas previstas con un 9 % sobre las ventas estimadas (incluye promoción y publicidad).

- Presupuesto Comunicacional Inicial (estimado)

**Figura 19. Presupuesto comunicacional.**

Actividad	Frecuencia	Valor
Afiches Logo	2 meses	300.000
Evento Inauguración	1 evento	9.000.000
<b>Total Presupuesto Anual</b>		<b>9.300.000</b>

- Presupuesto Evento Inauguración

**Figura 20. Descripción en costos del evento inaugural.**

Detalle	Valor
4 Pasajes USA /STGO /USA	\$3.030.000
Hotel 4 habitación doble por 3 noches	\$720.000
Sueldo y viático deportistas	\$2.000.000
Cóctel	\$800.000
Invitaciones	\$250.000
Promotoras	\$600.000
Equipo técnico	\$700.000
Movilización	\$300.000
Remuneración trabajadores planta	\$600.000
<b>TOTAL</b>	<b>\$9.000.000</b>

Se incluyen 4 pasajes como parte de la invitación a 4 exponentes mundiales del surf que serán la atracción principal del evento inaugural, las invitaciones serán extendidas a Kelli Slater, Andy Irons, Eneko Acero y Tiago Piers. También se incluyen otros gastos del evento y el costo de las estadías de los deportistas.

- Presupuesto Comunicacional Primer Año. (estimado)

**Figura 21. Presupuesto comunicacional.**

<b>Actividad</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Valor</b>
Stand	3 meses	\$2.000.000
2 Paletas	2 meses	\$2.000.000
Revista	12 meses	\$4.000.000
Team	28 días al año	\$2.340.000
Página Web	Permanente	\$500.000
Campeonatos	2 campeonatos	\$300.000
<b>Total Presupuesto Anual</b>		<b>\$11.140.000</b>

El team constara de 4 personas, 3 de ellas mujeres y un varón, los cuales repartirán volantes con información del establecimiento en diversos puntos de la capital, ellos tendrán un sueldo diario de 21.000 pesos y su función tendrá una data de 28 días al año.

#### 8.6.- Estrategia competitiva

Nuestra estrategia está basada en la diferenciación del servicio. Esta estrategia se sustenta en 3 aspectos fundamentales del negocio,

- Innovación superior.
- Eficiencia superior
- Calidad del servicio.

Nuestra tecnología es altamente innovadora y constituye la única en Chile esto será valorado por los clientes ya que posiblemente nunca probaron esta experiencia. La eficiencia pasa por la capacidad de responder de manera oportuna a los clientes y la mediremos con encuestas de satisfacción de los clientes. Nuestro servicio será de excelencia, nuestro personal estará escogido con capacidades y orientación exclusiva de los clientes. Todo esto hace que nuestros clientes estén dispuestos a pagar un precio más alto dado el valor creado para él, estas características definen nuestra estrategia de diferenciación.

La alta tecnología empleada en nuestra piscina constituye la principal barrera de entrada para los competidores y por lo mismo una fuente de ventaja competitiva esto ocurre por el hecho de ser una tecnología rara, difícil de imitar, valiosa e insustituible en el corto plazo. Como sabemos las tecnologías si son replicables pero en nuestro caso no incurrimos en ese riesgo porque existe una patente y contrato de exclusividad que obliga a nuestro proveedor a ofrecer solo a nuestra compañía.

## 9.- OPERACIONES

### 9.1.- Infraestructura física

Para la implementación de la actividad, se construirá un domo de 45 metros de diámetro, el cual albergara todas las instalaciones necesarias para el buen desarrollo de esta actividad, dentro de estas se destacan, la piscina, la cafetería, camarines, bodega, etc. Todas detalladas en el Anexo N° 1.

Un punto importante a destacar es la tecnología empleada, la cual esta sujeta a una patente, que exige un contrato de exclusividad con la compañía proveedora “Wave Loch”, la cual asegura la no existencia de competencia en un mismo lugar geográfico. Esto junto a la no existencia de otras compañías que ofrezcan este producto, aseguran la exclusividad, un gran potencial de crecimiento y nos proveen de una ventaja competitiva sustentable a lo largo de los años.

La tecnología a emplear proviene de la empresa ITT Flygt y consiste en una turbina sumergible: “Submersible ITT Flygt”, la cual genera un flujo constante de agua de alta potencia, creando una capa de 15 cms sobre la base, replicando las condiciones naturales para la practica del surf /bodyboard.

**Figura 22. Modelo de turbina Wave Loch.**



El material de la piscina es proporcionado por Wave Loch, la cual esta compuesto por una membrana especial que absorbe la energía de los impactos y que brinda las medidas adecuadas de seguridad para los corredores, esta se asemeja a una cama elástica, este material presenta una de las más altas tecnologías de absorción de impactos del mercado.

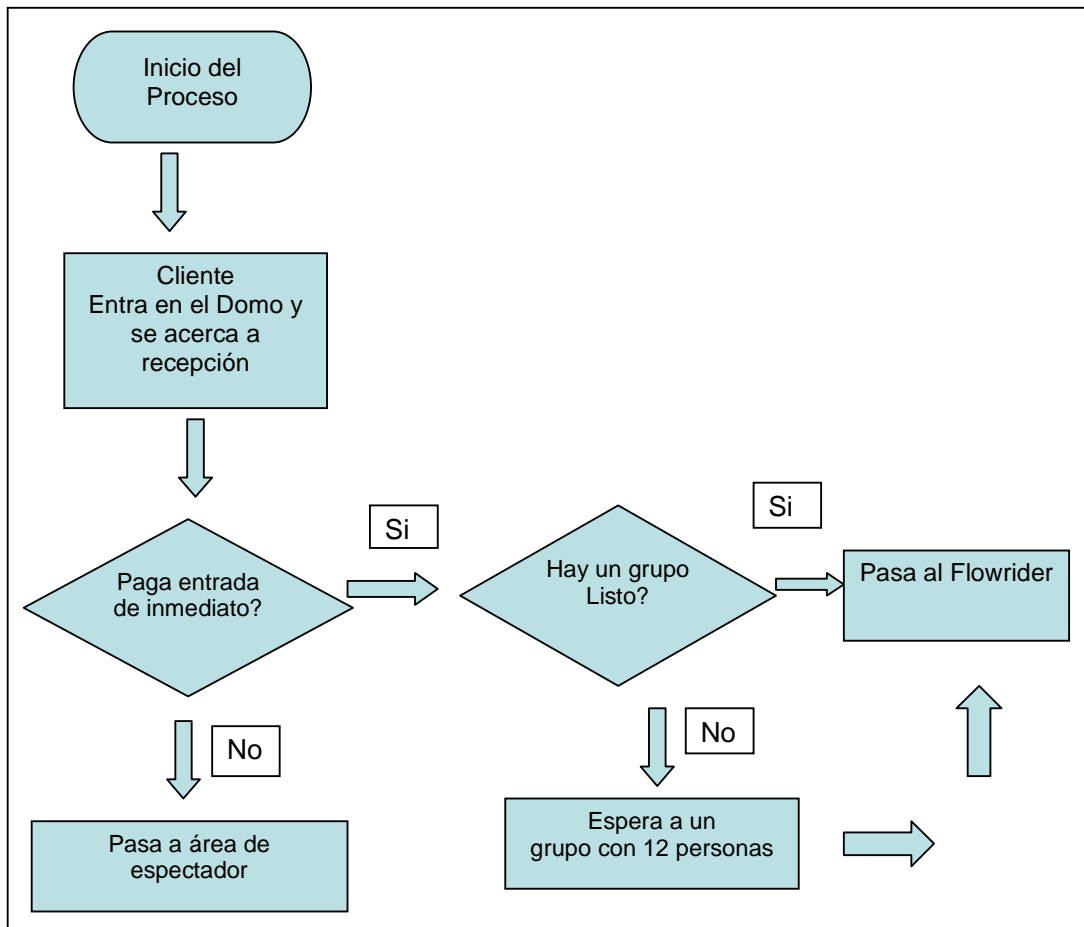


**Figura 23. Flujo constante de agua.**



Además trae con sigo un contenedor de agua de acero inoxidable, equipo de impulsión de agua, el cual cuenta con 2 inyectores, un contenedor de fibra de vidrio, rejilla y acolchado interiores, panel de control de la bomba con manual de instrucciones. Además proporcionan una asistencia de 7 días para su instalación, con la licencia incluida de la marca registrada, 20 tablas Flow Rider, manuales de operación y mantenimiento, capacitación y entrenamiento de empleados para la manutención y operación de la tecnología, video promocional y acceso a productos de merchandising de la marca.

Figura 24. Diagrama de Flujo de procesos de compra de tickets.



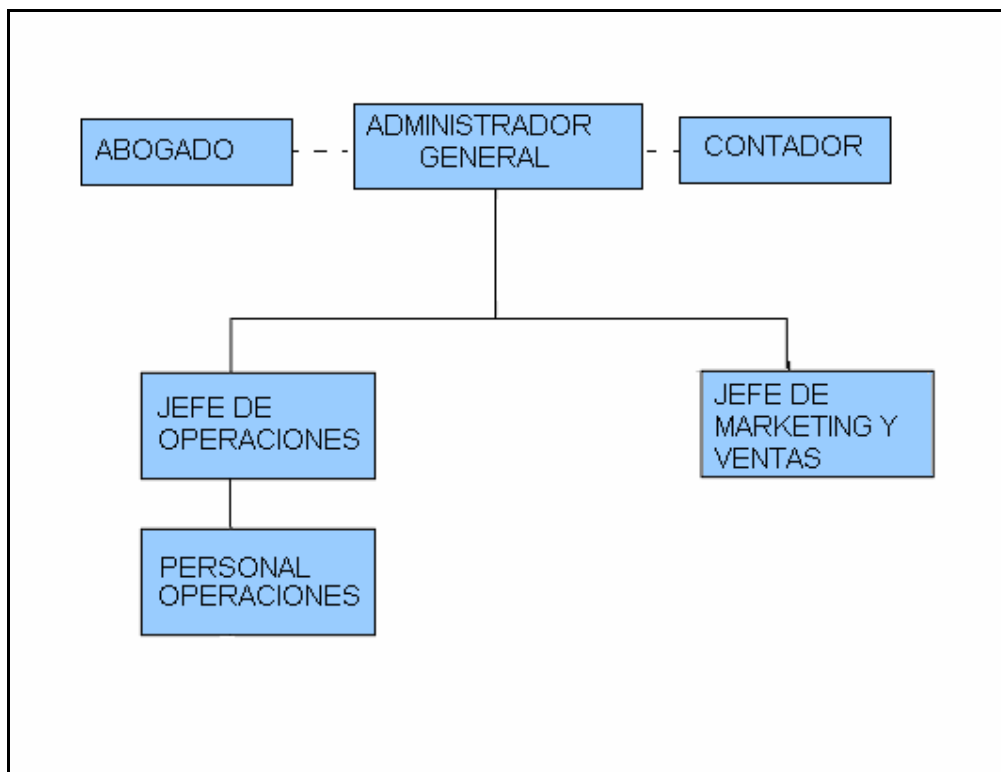
El sistema operativo del proyecto, busca maximizar el rendimiento y la capacidad del Wave House, ocupando la capacidad optima tanto para los recursos físicos de energía eléctrica, agua y correcta utilización de la turbina. Este consiste en formar grupos de 12 riders los cuales entraran en el interior del flowrider, ellos dispondrán de 1 hora para disfrutar de su deporte favorito. Este proceso a la vez se transforma en una gran atracción para quienes estén observando el desempeño de los demás riders y favorece la tan deseada competitividad. El complejo mantendrá abiertas sus puertas 20 días al mes con una operación de 10 horas diarias y con un máximo de 12 corredores por hora, estos datos fueron proporcionados por la empresa norteamericana.

## 9.2.- Capacidad instalada y decisiones estratégicas

El complejo va contar con una oferta permanente de capacidad instalada para ofrecer el servicio de la mejor forma posible, ya que son instalaciones que no se pueden trasladar. Esta capacidad se va a adquirir al proveedor internacional de la tecnología, por lo que no va a haber riesgo de negociación con los proveedores en el futuro, ya que solamente se necesitaran insumos de energía eléctrica y de agua principalmente, pero si va a ser relevante al momento de adquirirlo por ser un activo específico que nadie más puede proveer en el mercado. Se van a negociar contratos conjuntamente con las empresas Flowrider, Wave Loch e ITT Flygt, para obtener las piezas necesarias para desarrollar este negocio de forma optima. Por otro lado no se va a subcontratar servicios a terceros de ningún tipo en la etapa inicial y dependiendo del desempeño de los empleados, especialmente los de aseo y seguridad, se podrá usar empresas de outsourcing para suplir estos servicios en caso de que sea necesario.

## 10.- ORGANIGRAMA Y PERSONAL

Figura 25.Organigrama.

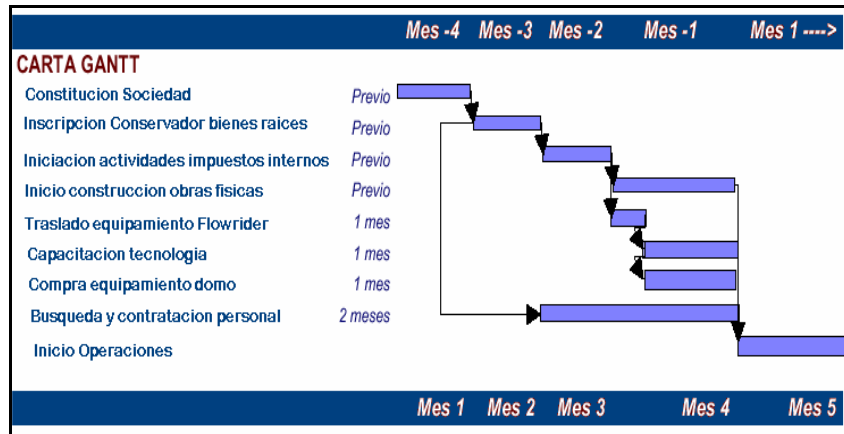


- El Administrador general es quien es el responsable de supervisar y controlar todo el negocio, además será quién está a cargo de planear los objetivos estratégicos año por año. Este cargo será ocupado por el gestor del proyecto, por un plazo de 5 años renovable en cualquiera de sus condiciones.
- El abogado de la empresa esta a cargo de administrar legalmente los bienes de la empresa y supervigilar la administración de los seguros en caso de que estos sean requeridos por nuestra empresa. El abogado también deberá conocer todos los procesos internos de la empresa e informar de que todos ellos se encuentren dentro del marco legal permitido.
- El contador estará a cargo de llevar los libros de ventas, remuneraciones e impuestos de la empresa además de manejar todas las relaciones con el órgano fiscal de nuestro país.

- El Jefe de operaciones está a cargo de la supervisión de la piscina, la turbina y de controlar que todos los días se pongan en funcionamiento todas las áreas del negocio incluido la cafetería y la tienda.
- Personal de operaciones son un total de 8 operarios y dentro de este se cuenta con una persona que, realiza las mantenciones a la piscina (esta persona fue capacitada por los representantes de la tecnología en Chile, se le dieron conocimientos específicos para no tener que estar dependiendo de la casa matriz para resolver problemas que puedan surgir durante el funcionamiento de la piscina). También contamos con un salvavidas que esta presente en todo momento de la actividad de la piscina, esta persona además es la encargada de realizar el control de las personas que entran al recinto cerrado del sector piscina. Se va a mantener separado a los espectadores del grupo que entra a usar la ola. En este momento es cuando se le facilita la respectiva tabla, adecuada para cada persona. Además es esta persona la que va a hacer las clases de surf cuando sea necesario. Hay una persona encargada de todo lo que bodega se trata, ya sea mantención de materiales, reposición, reparaciones en general, etc. Además cuenta con dos personas para realizar las labores de aseo en general del recinto, tanto como camarines y baños como del área de piscina. Va a haber una persona en la cafetería para atender a los clientes no relacionados con la piscina. Por ultimo van a haber 2 guardias de seguridad en la parte externa del domo para que no ocurran robos ni desmanes.
- El jefe de marketing es el encargado de crear y hacer difundir las promociones y eventos a realizarse, además será él quien esté a cargo de hacer crecer las ventas con planes de expansión de venta adecuados para ello, además de ello, esta persona está a cargo de crear los nexos con las instituciones que quieren hacer convenios de uso de nuestros servicios. Además en ésta área se necesitará de una persona a cargo de vender las entradas para el uso de la piscina.

Debemos señalar que tanto el abogado como el contador no son parte del equipo de staff de la compañía y por lo tanto no están sujetos a las mismas condiciones que el resto del equipo de trabajo, principalmente en los aspectos de cumplimientos de horarios y presencia física en el negocio

Figura 26. Tiempos de ejecución de las operaciones previas al primer día de funcionamiento.



## **11.- OFERTA A ACCIONISTAS**

Principalmente, el proyecto nace de una oportunidad vista por alumnos de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile, donde se estudio el potencial crecimiento de la industria de los deportes extremos en nuestro país y el mundo, y su virtual explotación en Chile mediante un proyecto que mueve a la industria del surf, una de las mas llamativas y con mayor proyección a futuro dentro de este ámbito.

Nuestro proyecto cuenta con costos asociados al riesgo de la alta inversión inicial, la cual es un importante factor a considerar, dado lo innovador de la tecnología y el concepto de negocio inédito, pero por otro lado cuenta con beneficios como son el alto mercado potencial, la tecnología, que brinda un servicio nunca visto en Chile y servicios periféricos que agregan más valor al proyecto. Por esta razón, dado la imposibilidad de acceder a los recursos para realizar el proyecto, se ha decidido crear la siguiente estructura de propiedad detallada a continuación.

El proyecto incluye una estructura de propiedad en donde uno o varios inversionistas compran la idea y se hacen automáticamente dueño del negocio, con todo el estudio previo del proyecto realizado. Se firma un contrato, el cual estipula inmediatamente una asociación con los gestores originales del proyecto, en donde el inversionista entrega el cargo de administrador general por un plazo de 5 años al gestor de la idea. La sociedad no es otra cosa que la delegación de la administración general de la piscina a manos de los creadores originales con la remuneración expuesta en las tablas financieras y donde la propiedad es en un 100% del inversionista.

El gran aporte del equipo creador, el cual representa una característica relevante en este proyecto, lo constituye el acabado conocimiento del mercado de los deportes extremos, principalmente en el mundo del surf y el skate, donde es fundamental anticiparse a las preferencias y modas de los demandantes, estar atento a las tendencias mundiales y obtener un conjunto de demandantes cautivos, para así lograr que Surf Dome sea un referente en el desarrollo y practica deportiva en Chile

Además de lo anterior nuestro proyecto involucra un contrato de cooperación entre la municipalidad de Las Condes y Surf Dome en que la primera se compromete a ceder los terrenos necesarios para la instalación del domo en el Parque Araucano y la segunda se compromete a entregar en concesión las entradas a la piscina los días Martes.

Cláusulas del contrato.

- El plazo del contrato es de 5 años con posibilidad de renovar si ambas partes así lo estipulan.

- El sueldo del gestor, equivale al detallado en el cuadro de remuneraciones según el cargo de administrador general, con un bono según la rentabilidad obtenida del proyecto.

- El inversionista queda libre para optar por otro lugar de ubicación del el proyecto, si así lo estima conveniente, dejando inalterable los demás puntos del proyecto.

- Las dediciones estratégicas, serán de exclusiva responsabilidad del administrador.

Es necesario considerar el carácter teórico-académico de nuestro trabajo, pero no por eso pierde atractivo financiero por lo que cualquier inversionista que este dispuesto a crear la sociedad descrita en los párrafos anteriores con los creadores originales estará en posición de comenzar con un negocio altamente rentable.



## 12.- PROYECCIONES FINANCIERAS

Figura 27 Flujo de caja libre.

ITEM	AÑO 0	AÑO 1:				AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
		TRIM. 1	TRIM. 2	TRIM. 3	TRIM. 4									
DDA DIARIA A 7500HORA	0	32	36	43	49	13.200	16.830	20.448	24.027	25.469	26.233	26.757	27.292	27.838
INGRESOS	0	\$ 30.400.012	\$ 32.500.016	\$ 36.150.024	\$ 38.950.032	\$ 172.588.000	\$ 211.143.240	\$ 241.411.349	\$ 272.063.922	\$ 286.478.662	\$ 301.169.144	\$ 307.952.283	\$ 315.012.680	\$ 322.369.663
COSTOS VARIABLES		\$ 6.599.618	\$ 6.599.618	\$ 6.599.618	\$ 6.599.618	\$ 26.926.443	\$ 27.464.972	\$ 28.014.271	\$ 28.574.557	\$ 29.146.048	\$ 29.728.969	\$ 30.323.548	\$ 30.930.019	\$ 31.548.620
MARGEN DE CONTRIBUCION		\$ 23.800.394	\$ 25.900.398	\$ 29.550.406	\$ 32.350.414	\$ 145.661.557	\$ 183.678.268	\$ 213.397.078	\$ 243.489.366	\$ 257.332.614	\$ 271.440.175	\$ 277.628.735	\$ 284.082.661	\$ 290.821.043
		0,78	0,80	0,82	0,83	0,84	0,87	0,88	0,89	0,90	0,90	0,90	0,90	0,90
COSTOS FIJOS		\$ 21.939.238	\$ 21.939.238	\$ 21.939.238	\$ 21.939.238	\$ 80.415.569	\$ 80.499.437	\$ 80.584.352	\$ 80.671.063	\$ 80.759.612	\$ 80.850.040	\$ 80.942.393	\$ 81.036.716	\$ 81.133.055
GASTOS DE OPERACION		\$ 1.741.407	\$ 1.741.407	\$ 1.741.407	\$ 1.741.407	\$ 7.050.911	\$ 7.134.779	\$ 7.219.695	\$ 7.306.406	\$ 7.394.954	\$ 7.485.383	\$ 7.577.736	\$ 7.672.058	\$ 7.768.398
GASTOS GRALES Y ADMIN		\$ 17.412.831	\$ 17.412.831	\$ 17.412.831	\$ 17.412.831	\$ 69.651.324	\$ 69.651.324	\$ 69.651.324	\$ 69.651.324	\$ 69.651.324	\$ 69.651.324	\$ 69.651.324	\$ 69.651.324	\$ 69.651.324
MKT Y VENTAS		\$ 2.785.000	\$ 2.785.000	\$ 2.785.000	\$ 2.785.000	\$ 3.713.333	\$ 3.713.333	\$ 3.713.333	\$ 3.713.333	\$ 3.713.333	\$ 3.713.333	\$ 3.713.333	\$ 3.713.333	\$ 3.713.333
EBITDA		\$ 1.861.155	\$ 3.961.159	\$ 7.611.167	\$ 10.411.175	\$ 65.245.988	\$ 103.178.831	\$ 132.812.726	\$ 162.818.302	\$ 176.573.003	\$ 190.590.135	\$ 196.686.341	\$ 203.045.945	\$ 209.687.988
		0,06	0,12	0,21	0,27	0,38	0,49	0,55	0,60	0,62	0,63	0,64	0,64	0,65
DEPRECIACION		\$ 2.925.037	\$ 2.925.037	\$ 2.925.037	\$ 2.925.037	\$ 11.700.148	\$ 11.700.148	\$ 11.667.296	\$ 11.667.296	\$ 11.655.000	\$ 2.613.072	\$ 2.545.953	\$ 2.423.424	\$ 2.423.424
UAI		\$ 1.063.882	\$ 1.036.122	\$ 4.866.130	\$ 7.486.138	\$ 53.545.840	\$ 91.478.683	\$ 121.145.430	\$ 151.151.006	\$ 164.918.003	\$ 187.977.062	\$ 194.140.388	\$ 200.622.521	\$ 207.264.564
IMPUESTO		\$ -180.860	\$ 176.141	\$ 796.642	\$ 1.272.644	\$ 9.102.793	\$ 15.551.376	\$ 20.594.723	\$ 25.695.671	\$ 28.036.060	\$ 31.956.101	\$ 33.003.866	\$ 34.105.829	\$ 35.234.976
UDI		\$ -883.022	\$ 859.982	\$ 3.889.488	\$ 6.213.495	\$ 44.443.048	\$ 75.927.307	\$ 100.550.707	\$ 125.455.335	\$ 136.881.942	\$ 156.020.961	\$ 161.136.522	\$ 166.516.693	\$ 172.029.588
DEPRECIACION		\$ 2.925.037	\$ 2.925.037	\$ 2.925.037	\$ 2.925.037	\$ 11.700.148	\$ 11.700.148	\$ 11.667.296	\$ 11.667.296	\$ 11.655.000	\$ 2.613.072	\$ 2.545.953	\$ 2.423.424	\$ 2.423.424
INVERSION PRE-OPERACION	\$ -187.689.217													
INV CAPITAL DE TRABAJO	\$ -23.000.014	\$ -2.378.238	\$ -2.378.238	\$ -2.378.238	\$ -2.378.238	\$ -8.945.168	\$ -8.997.034	\$ -9.049.895	\$ -9.103.802	\$ -9.158.805	\$ -9.214.917	\$ -9.272.162	\$ -9.330.561	\$ -9.390.140
FLUJO DE CAJA	\$ -210.689.231	\$ -336.223	\$ 1.406.781	\$ 4.436.267	\$ 6.760.294	\$ 47.198.028	\$ 78.630.421	\$ 103.168.117	\$ 128.018.830	\$ 139.378.137	\$ 149.419.117	\$ 154.410.314	\$ 159.609.555	\$ 285.062.873
FLUJO DE CAJA ACUMULADO	\$ -210.689.231	\$ -211.025.454	\$ -209.618.673	\$ -205.182.386	\$ -198.422.092	\$ -151.224.064	\$ -72.593.643	\$ 30.574.474	\$ 158.593.304	\$ 297.971.441	\$ 447.390.557	\$ 601.800.871	\$ 761.410.426	\$ 1.046.473.299
CAPITAL DE TRABAJO	\$ 23.000.014	\$ 2.378.238	\$ 2.378.238	\$ 2.378.238	\$ 2.378.238	\$ 8.945.168	\$ 8.997.034	\$ 9.049.895	\$ 9.103.802	\$ 9.158.805	\$ 9.214.917	\$ 9.272.162	\$ 9.330.561	\$ 9.390.140
COSTOS VARIABLES	\$ 26.398.474	\$ 6.599.618	\$ 6.599.618	\$ 6.599.618	\$ 6.599.618	\$ 26.926.443	\$ 27.464.972	\$ 28.014.271	\$ 28.574.557	\$ 29.146.048	\$ 29.728.969	\$ 30.323.548	\$ 30.930.019	\$ 31.548.620
COSTOS FIJOS	\$ 111.601.610	\$ 21.939.238	\$ 21.939.238	\$ 21.939.238	\$ 21.939.238	\$ 80.415.569	\$ 80.499.437	\$ 80.584.352	\$ 80.671.063	\$ 80.759.612	\$ 80.850.040	\$ 80.942.393	\$ 81.036.716	\$ 81.133.055
Costos Anuales	\$ 138.000.084	\$ 28.538.857	\$ 28.538.857	\$ 28.538.857	\$ 28.538.857	\$ 107.342.012	\$ 107.964.409	\$ 108.598.624	\$ 109.245.620	\$ 109.905.660	\$ 110.579.009	\$ 111.265.941	\$ 111.966.735	\$ 112.681.675

Notas.

- (1) La inversión inicial incluye 220.000 dólares, correspondientes a la inversión en la piscina con olas y el valor de la tecnología asociada además de otros costos iniciales de inversión que se explican en las tablas adjuntas. Este dato fue provisto por Francisca Navarro de Wave Loch; USA.
- (2) La extensión de todos los costos se explican en las tablas adjuntas en los anexos.
- (3) Se considera un impuesto al valor agregado de 19%.

La tabla anterior nos muestra la rentabilidad financiera del proyecto expresada en pesos del 2006. La metodología de esta incluye el estado de resultados hasta el décimo año de operación y los flujos de caja libre por igual periodo.

El flujo de caja libre nos permite obtener un valor actual neto de los flujos de caja, para esto hemos estimado que la tasa requerida para actualizar tales flujos será de un 18% , esta tasa corresponde a un promedio de tasa ocupados por evaluadores de riesgo para nuevos negocios . Podemos ver que el VAN de nuestro proyecto asciende a \$220.697.442 pesos del año 2006, lo que equivale a decir que el inversionista que ejecute el negocio vera aumentada su riqueza en tal cantidad de dinero. Eventualmente todo proyecto que presente un Van mayor que cero debiese ser financiado.

Por otro lado podemos ver la Tasa Interna de Retorno que teóricamente corresponde a la tasa de retorno que entregan los flujos de caja cuando el VAN se hace igual a 0, es decir corresponde a la rentabilidad porcentual del proyecto. Este valor debe ser comparado con los retornos que pueden entregar otros proyectos financieros presentes en un mercado sean paquetes accionarios, depósitos bancarios u otros. La TIR de nuestro proyecto corresponde a un 34.50%, tasa que esta por sobre el retorno a los depósitos bancarios de plazo fijo y por sobre el Índice promedio de las acciones chilenas del ultimo año que alcanza un 13.5%.

Estos dos indicadores anteriores son un muy relevantes para determinar la decisión de inversión y como se puede ver ambos indicadores son favorables con respecto a la ejecución del proyecto por lo tanto el inversionista deberá evaluar sus opciones de inversión y compararlas con los retornos que ofrece nuestro negocio para poder tomar una optima decisión.

Como dato adicional hemos decidido agregar el valor de rescate del proyecto que suma 120 millones, este valor corresponde al valor que obtendría el inversionista el 10 año si decide dejar el proyecto y ponerlo en reventa.

## **Depreciación**

Se debe considerar que tanto la depreciación como la amortización imputan un desgaste de las infraestructuras (activos fijos) y un prorrateo de los activos intangibles, pero no representan un desembolso real de recursos, permitiendo un ahorro de impuestos.

Para la determinación de la depreciación de los activos se utilizó el método lineal, el cual supone que los activos se deprecian en partidas anuales e iguales, en base a la vida útil contable del mismo. La vida útil de los activos es entregada por el Servicio de Impuestos Internos, por medio de una tabla de vida útil, fijada para bienes físicos del activo inmovilizado, según Resolución N ° 43, de 26-12-2002, con vigencia a partir del 01-01-2003.

### 13.- ANALISIS DE SENSIBILIDAD

Una vez finalizada la evaluación cuantitativa, se da paso a la realización de un análisis de sensibilidad de carácter unidimensional, la idea de éste análisis es determinar cuan sensible es la evaluación realizada si ciertos parámetros decisorios cambian, dejando el resto de las variables “ceteris paribus”. En otras palabras se verificó si el proyecto era capaz de resistir a modificaciones del comportamiento de ciertas variables, tales como el precio y la cantidad demandada.

Para esto se elaboraron 5 escenarios, en donde se modificaron las variables críticas a estudiar.

**Figura 28. Variación del VAN y TIR ante cambios en precio y demanda.**

	VAN	TIR
<b>Escenario Base</b>	220.697.442	34.50%
<b>Precio + 6.3698%</b>	259.041.579	37.15%
<b>Precio - 6.3698%</b>	182.353.305	31.78%
<b>Demanda - 6.3698%</b>	259.469.435	37.24%
<b>Demanda +6.3698%</b>	181.925.448	31.70%

El precio y la cantidad demandada, se modificaron con un 6.3698%% bajo y sobre el escenario original, en base al comportamiento real de los precios en la industria de la entretenimiento los últimos 6 años, esto con el objetivo de pronosticar posibles cambios dentro del desarrollo del proyecto. Los datos del comportamiento, se obtienen de la evolución de los precios recopilados por el INE dentro de la industria de la entretenimiento, el cual recopila a las siguientes áreas: cine, teatro, estadio, parque de diversiones, piscinas y discotecas.

Por medio del análisis se pudo conocer el punto de equilibrio del proyecto, con el precio mínimo a cobrar y la cantidad mínima a vender, para poder cubrir los costos fijos, costos variables y la inversión inicial

(VAN = 0).

$$0 = \sum_{t=1}^n \frac{Y_t}{(1+i)^t} - I_0$$

Donde:

$Y_t$  = ingresos en el periodo  $t$ .

$E_t$  = egresos en el periodo  $t$ .

$I_0$  = inversión inicial en el momento cero de evaluación.

$i$  = tasa de descuento.

$t$  = período.

De esta forma se obtiene que el proyecto soporta una baja de la cantidad demandada de un 36.6 %, manteniendo el resto de las variables constantes. Posteriormente al realizar el análisis de sensibilidad en función del precio, se pudo concluir que el proyecto soporta una baja de un 32.4 % en los precios, asumiendo también “ceteris paribus” las demás variables, lo cual nos permite una buena holgura bajo cualquier escenario.

## 14.- ESTUDIO LEGAL

### Estructura Legal de la Sociedad

Para poder crear "Surf Dome" y poner en marcha la venta de la idea se debe realizar una serie de trámites legales previos, los cuales significarán un costo que debe ser reflejado luego en el flujo del proyecto, éstos serán detallados a continuación.

Se debe solicitar la inscripción de marca "Surf Dome", la cual se realiza en el Departamento de Propiedad Industrial, ubicado en la calle Moneda 970 piso 10, Santiago Centro. Respecto al tiempo de realización existe un plazo legal de 145 días y a los costos para registrar una marca comercial (establecido en la ley 19.039 y su reglamento), en el caso de la publicación, los valores establecidos por el Diario Oficial, son los siguientes:

1. Formulario: \$ 1.000 Pago Inicial
2. Por clase Publicación: 0.5 U.T.M
3. Por clase Total: 3.5 U.T.M. (con etiqueta)

La certificación de marca tiene una duración de diez años.

El complejo "Surf Dome" será constituido con una estructura de *Sociedad de Responsabilidad Limitada*. Las sociedades de responsabilidad limitada se caracterizan por estar formadas por un número de socios que no puede ser superior a 50, quienes son responsables sólo hasta el monto de sus aportes o la suma mayor que se indique en los estatutos sociales. Es así como, en caso que el negocio presente problemas, el socio no correrá el riesgo de perder todos sus bienes, sino que responderá sólo con aquella suma que haya aportado al capital de la empresa. La sociedad limitada es administrada por derecho propio por todos los socios, aunque generalmente se opta por delegar la administración a uno de los socios o a terceros.

Los trámites para formar las sociedades de responsabilidad limitada se componen de cuatro pasos principalmente:

*Paso 1:* Confeccionar una escritura pública ante notario, que es la escritura social en la que se consigna el capital, objetivo, duración de la sociedad y la individualización de los socios que la conforman.

*Paso 2:* De esta escritura se saca un extracto que se inscribe en el Registro de Comercio que existe en el Conservador de Bienes Raíces y de Comercio.

*Paso 3:* Pasados 60 días contados desde la fecha en que se constituye la sociedad mediante escritura pública, se debe publicar el extracto en el Diario Oficial.

*Paso 4:* La escritura pública, la publicación en el Diario Oficial y el registro en el Conservador, se deben llevar al Servicio de Impuestos Internos para hacer la iniciación de actividades.

Posteriormente se debe realizar la iniciación de actividades en el Servicio de Impuestos Internos, para así obtener el Rol Único Tributario de la persona jurídica creada. Con esto se podrán mandar a hacer boletas o facturas de ventas, las cuales deben ser utilizadas por el complejo. Para la obtención del Rol se deben llenar los siguientes formularios, los cuales pueden ser obtenidos por Internet a través de la página web [www.sii.cl](http://www.sii.cl) o dirigiéndose a sus oficinas en la calle General del Canto 281, Providencia.

- Inscripción al Rol Único Tributario y/o Declaración de Inicio de Actividades
- Declaración jurada para timbraje de Documentos y/o Libros y Notificaciones (N° 3230).
- Departamento de Obras Municipales

Su función principal es otorgar permisos de ejecución de obras, para que este departamento entregue el permiso requerido se debe determinar si el lugar en donde se desarrollará el proyecto se encuentra dentro de una zona comercial, en base al plano regulador de la comuna de Las Condes y si las actividades a desarrollar en el proyecto están permitidas, según el espacio que demanden dichas actividades.

Los requisitos mínimos para solicitar el informe para patente comercial, los cuales deben ser incorporados a la solicitud respectiva, son:

1. Dirección exacta del inmueble.
2. Rol de Avalúo de la propiedad.

El valor del informe para optar a la obtención de la patente comercial asciende a 20 % UTM.

- Departamento de Rentas

Es el organismo encargado de cobrar las patentes municipales, de acuerdo con el informe que otorga la Dirección de Obras en el caso de locales comerciales y oficinas, y de higiene ambiental. Para otorgar una patente es necesaria una resolución, que debe ser revisada por la dirección de Administración y Finanzas, Control Interno y Secretario Municipal.

Si el informe de factibilidad de suelo es positivo se da paso a solicitar la patente comercial. El departamento de rentas municipales exige ciertos documentos o antecedentes que deben ser presentados al momento de solicitar la patente comercial:

1. Solicitud del otorgamiento de patente comercial acompañada del informe de factibilidad de suelo otorgado por la Dirección de Obras Municipales.
2. RUT de la persona natural o representante legal.
3. Iniciación de actividades y modificaciones a la información ante el SII.
4. Contrato de arriendo o escritura o contrato de compraventa y pago de contribuciones para verificar el domicilio.
5. Resolución sanitaria o certificado de actividad inofensiva del SESMA.
6. En caso de sociedad limitada: RUT del representante legal, RUT de la empresa, la constitución de la sociedad, extracto, protocolización y publicación en el diario oficial.

Cuando se solicita patente por primera vez, se debe presentar el formulario de "Declaración de Capital Año", en el cual se detalla el capital propio inicial, debido a que en base a éste valor se calcula el valor de la primera patente o patente provisoria. Para los siguientes años, se debe presentar la declaración de renta del Servicio de Impuestos Internos, el balance de la empresa y la declaración de capital año, adjuntando una fotocopia de la patente al día y en base a estos documentos se determinará el valor a pagar por la patente.

En este caso, la tasa a cobrar se aplica sobre el capital propio, sin perjuicio de la cantidad de giros o actividades se realizan en el lugar. Esta corresponde a un 3.5% anual, pagadera en dos cuotas iguales de 1.75% semestral (Enero y Julio), a partir de la iniciación de actividades, además se debe cancelar semestralmente un "Derecho de Aseo" que asciende a \$27.490. Las patentes son indefinidas hasta que el mismo contribuyente les ponga término, pero deben ser canceladas todos los años. También se pueden cancelar cuando no se han pagado los derechos.



Se debe también contar con la autorización de la Secretaria Regional Ministerial de Salud Región Metropolitana, ubicada en Av. Bulnes 194, Santiago Centro, principalmente debido a que en la región Metropolitana, la contaminación acústica es fundamentalmente provocada por fuentes móviles (transporte terrestre y aéreo) y en segundo lugar, están las fuentes fijas (actividades recreacionales como discoteques, pub, teatros, gimnasios, además de industrias, talleres, supermercados, templos religiosos, terminales de buses, faenas de construcción, edificios de residencia o de oficinas). Por lo tanto para la construcción, instalación y posterior funcionamiento del complejo, se debe contar con esta autorización.

En primer lugar, se debe realizar la Declaración de Impacto Ambiental (DIA) de un proyecto que deberá contener los antecedentes necesarios para determinar si el impacto que generará el proyecto se ajusta a las normas ambientales vigentes, y/o un Estudio de Impacto Ambiental del proyecto, deberán incluirse los contenidos detallados a continuación:

- Identificación de las fuentes y actividades generadoras de ruido (tipo de fuentes, localización de ellas, período de funcionamiento, tipo de ruido que generan, etc.).
- Identificación del área de influencia (lugares sensibles a las actividades ruidosas generadas por el proyecto). Ej: sectores habitacionales, recintos hospitalarios, colegios, etc.
- Horarios en que se producen las actividades generadoras de ruido.
- Modo de operación de las fuentes de ruido: Se debe especificar si éstas trabajan de manera simultánea, en forma alternada u otra.
- Un plano que muestre el emplazamiento del proyecto, la ubicación de las fuentes de ruido que contempla el proyecto y los lugares en su entorno identificados como sensibles.
- Se debe indicar, en lo posible, las distancias existentes desde cada una de las fuentes a los lugares identificados como sensibles.
- Uso de suelo según Plan Regulador Comunal u otro instrumento de regulación vigente, homologado a los tipos de zonas establecidos en D.S. N° 146 del Minseges tanto para el emplazamiento del proyecto como para los lugares sensibles, adjuntando un pronunciamiento escrito por parte de la Dirección de Obras o la Asesoría Urbana correspondiente, según sea el caso, ya sea cuando se trate de zonas urbanas o rurales.

## 15.- BIBLIOGRAFIA.

- Sapag Nassir y Sapag Reinaldo, "Preparación y evaluación de proyectos"  
Editorial Mc Graw Hill, Cuarta Edición, año 2000.
- Staton William J., Etzel Michael J. Y Walker Bruce J., "Fundamentos de Marketing"  
Editorial Mc Graw Hill, Décima primera Edición, año 2000.
- Porter Michael E., "Estrategias Competitivas"  
Editorial Continental, año 1982.
- Kotler Philip, "Dirección de Marketing"  
Editorial Prentice Hall, Edición del milenio, año 2001.
- Instituto Nacional de estadísticas. Estadísticas Demográficas y culturales.
- Banco Mundial; Pagina web.
- Banco Central de Chile; Series estadísticas Pagina Web.
- Instituto Geográfico Militar. Mapa del Gran Santiago
- Chile Surf. Sitio Web.
- Adimark
- Francisca Navarro. Ejecutiva de Mall Sport, Chile

## 16.- ANEXOS.

### Anexo 1.0 Cuadro Ventas Totales.

Descripcion	Unidad	1 Q	2 Q	3 Q	4 Q	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
<b>EMPRESA</b>														
Entrada general	Entrada Piscina	32	36	43	49	13 200	16 830	20 448	24 027	25 469	26 233	26 757	27 292	27 838
Precio	7500/hora	14 400 000	16 200 000	19 350 000	22 050 000	99 000 000	126 225 000	153 363 375	180 201 966	191 014 084	196 744 506	200 679 396	204 692 984	208 786 844
<b>Ingresos por servicio 1</b>														
Entrada socios	Socios	30	30	30	30	32	35	37	39	42	43	44	45	46
Precio	60.000/mes	5 400 000	5 400 000	5 400 000	5 400 000	23 328 000	25 194 240	26 705 894	28 308 248	30 006 743	30 906 945	31 525 084	32 155 586	32 798 698
<b>Ingresos por servicio 2</b>														
Videos	Videos personalizados	3	4	6	8	25	27	29	30	32	34	36	38	41
Precio	4	12	16	24	32	100 000	108 000	114 480	121 349	128 630	136 348	144 528	153 200	162 392
<b>Ingresos por servicio 3</b>														
Clases surf	Clases de Surf	60	60	60	60	280	300	309	328	337	347	358	369	380
Precio	45.000/primeros años	2 700 000	2 700 000	2 700 000	2 700 000	12 600 000	15 000 000	15 450 000	16 377 000	16 868 310	17 374 359	17 895 590	18 432 458	18 985 432
<b>Ingreso por servicio 4</b>														
Concesion Tienda	50 000 del 3 año adelante	1 900 000	2 200 000	2 700 000	2 800 000	10 560 000	11 616 000	12 777 600	14 055 360	15 460 896	17 006 985,60	18 707 684,16	20 578 452,58	22 636 297,83
Precio		4 500 000	4 500 000	4 500 000	4 500 000	\$ 18 000 000	\$ 24 000 000	\$ 24 000 000	\$ 24 000 000	\$ 24 000 000	\$ 30 000 000	\$ 30 000 000	\$ 30 000 000	\$ 30 000 000
<b>Otros ingresos</b>														
		1 500 000	1 500 000	1 500 000	1 500 000	9 000 000	9 000 000	9 000 000	9 000 000	9 000 000	9 000 000	9 000 000	9 000 000	9 000 000
<b>Total Ingresos</b>		30 400 012	32 500 016	36 150 024	38 950 032	172 588 000	211 143 240	241 411 349	272 063 922	286 478 662	301 169 144	307 952 283	315 012 680	322 369 663
<b>Total Acumulado</b>		30 400 012	62 900 028	99 050 052	138 000 084	310 588 084	521 731 324	763 142 673	1 035 206 596	1 321 685 258	1 622 854 402	1 930 806 685	2 245 819 365	2 568 189 028

### Anexo 1.1 Ingresos de ventas por entrada general.

Años	Clientes	Aumento clientes	Precio promedio	Ingresos venta
2007	9.600		\$ 7.500	\$ 72.000.000
2008	13.200	0,38	\$ 7.500	\$ 99.000.000
2009	16.830	0,28	\$ 7.500	\$ 126.225.000
2010	20.448	0,22	\$ 7.500	\$ 153.363.375
2011	24.027	0,18	\$ 7.500	\$ 180.201.966
2012	25.469	0,06	\$ 7.500	\$ 191.014.084
2013	26.233	0,03	\$ 7.500	\$ 196.744.506
2014	26.757	0,02	\$ 7.500	\$ 200.679.396
2015	27.292	0,02	\$ 7.500	\$ 204.692.984
2016	27.838	0,02	\$ 7.500	\$ 208.786.844

### Anexo 1.2 Ingresos de ventas por entradas de socios.

Años	Precio promedio	Socios	Ingresos por socios
2007	\$ 60.000	360	\$ 21.600.000
2008	\$ 60.000	389	\$ 23.328.000
2009	\$ 60.000	420	\$ 25.194.240
2010	\$ 60.000	445	\$ 26.705.894
2011	\$ 60.000	472	\$ 28.308.248
2012	\$ 60.000	500	\$ 30.006.743
2013	\$ 60.000	515	\$ 30.906.945
2014	\$ 60.000	525	\$ 31.525.084
2015	\$ 60.000	536	\$ 32.155.586
2016	\$ 60.000	547	\$ 32.798.698

**Anexo 1.3 Ingresos de ventas por Grabación de películas de video.**

Años	Precio	Alumnos	Ingreso
2007	\$ 4.000	21	\$ 84.000
2008	\$ 4.000	25	\$ 100.000
2009	\$ 4.000	27	\$ 108.000
2010	\$ 4.000	29	\$ 114.480
2011	\$ 4.000	30	\$ 121.349
2012	\$ 4.000	32	\$ 128.630
2013	\$ 4.000	34	\$ 136.348
2014	\$ 4.000	36	\$ 144.528
2015	\$ 4.000	38	\$ 153.200
2016	\$ 4.000	41	\$ 162.392

**Anexo 1.4 Ingresos de ventas por Clases de Surf**

Años	Precio	Alumnos	Ingreso
2007	\$ 45.000	240	\$ 10.800.000
2008	\$ 45.000	280	\$ 12.600.000
2009	\$ 50.000	300	\$ 15.000.000
2010	\$ 50.000	309	\$ 15.450.000
2011	\$ 50.000	328	\$ 16.377.000
2012	\$ 50.000	337	\$ 16.868.310
2013	\$ 50.000	347	\$ 17.374.359
2014	\$ 50.000	358	\$ 17.895.590
2015	\$ 50.000	369	\$ 18.432.458
2016	\$ 50.000	380	\$ 18.985.432

**Anexo 1.5 Ingresos de ventas en Cafetería.**

Años	Ingresos
2007	\$ 9.600.000
2008	\$ 10.560.000
2009	\$ 11.616.000
2010	\$ 12.777.600
2011	\$ 14.055.360
2012	\$ 15.460.896
2013	\$ 17.006.986
2014	\$ 18.707.684
2015	\$ 20.578.453
2016	\$ 22.636.298

**Anexo 1.6 Ingresos de ventas en Concesión de la tienda.**

<b>Años</b>	<b>Ingreso Mensual</b>	<b>Ingreso Anual</b>
2007	1.500.000,00	\$ 18.000.000
2008	1.500.000,00	\$ 18.000.000
2009	2.000.000,00	\$ 24.000.000
2010	2.000.000,00	\$ 24.000.000
2011	2.000.000,00	\$ 24.000.000
2012	2.000.000,00	\$ 24.000.000
2013	2.500.000,00	\$ 30.000.000
2014	2.500.000,00	\$ 30.000.000
2015	2.500.000,00	\$ 30.000.000
2016	2.500.000,00	\$ 30.000.000

**Anexo 1.7 Ingresos de ventas por Auspicios.**

<b>Años</b>	<b>Cantidad Empresas Semestrales</b>	<b>Precio Unitario</b>	<b>Total en Pesos</b>
2007	2	1.500.000,00	\$ 6.000.000
2008	3	1.500.000,00	\$ 9.000.000
2009	3	1.500.000,00	\$ 9.000.000
2010	3	1.500.000,00	\$ 9.000.000
2011	3	1.500.000,00	\$ 9.000.000
2012	3	1.500.000,00	\$ 9.000.000
2013	3	1.500.000,00	\$ 9.000.000
2014	3	1.500.000,00	\$ 9.000.000
2015	3	1.500.000,00	\$ 9.000.000
2016	3	1.500.000,00	\$ 9.000.000

## Anexo 2.0 Inversión Total.

Item	Costo
Costos construcción	\$ 182.667.110
Implementos camarines	\$ 2.301.829
Implementos surf pool	\$ 1.085.578
Implementos enfermeria	\$ 409.822
Implementos cafeteria	\$ 330.353
Implementos domo	\$ 601.977
Implementos oficina	\$ 723.841
<b>Total Costos</b>	<b>\$ 188.120.510</b>

## Anexo 2.2 Costos de Construcción.

	Unidad de medición	Área (m2)	Costo unitario (UF)	Costo Total (UF)	Costo Pesos
Domo	m2	625	2,4	1500	\$ 27.529.455
Tecnología Surf pool FLOWRIDE	m2	120	55,0	6600	\$ 121.129.602
Cafeteria	m2	150	3,0	450	\$ 8.258.837
Tienda de surf*	m2	50	5,5	275	\$ 5.047.067
Camarines y baños piscina	m2	100	6,0	600	\$ 11.011.782
Oficina	m2	16	12	192	\$ 3.523.770
Bodega (surf )	m2	120	1,2	144	\$ 2.642.828
Sala primeros auxilios	m2	16	12	192	\$ 3.523.770
<b>TOTAL</b>		<b>1.197</b>	<b>97,1</b>	<b>9953</b>	<b>\$ 182.667.110</b>

## Anexo 2.3 Costos de Implementos en camarines y baños.

	Cantidad	Valor unitario	Valor Total (UF)	Costo Pesos
W.C.	8	4,32	34,56	\$ 634.279
Urinarios	4	1,8	7,20	\$ 132.141
Griferia Ducha	6	0,89	5,34	\$ 98.005
Receptáculo ducha	6	1,07	6,42	\$ 117.826
Gancho toalla	6	0,15	0,90	\$ 16.518
Lavatorio con pedestal	6	1,74	10,44	\$ 191.605
WC	6	2,5	15,00	\$ 275.295
Llave de lavatorio	6	0,3	1,80	\$ 33.035
Espejo	4	0,39	1,56	\$ 28.631
Calefón	2	10,6	21,20	\$ 389.083
Extractor de aire	2	2,32	4,64	\$ 85.158
Bancas de maderas	4	3,35	13,40	\$ 245.930
Dispensador de jabón	2	0,28	0,56	\$ 10.278
Dispensador papel Higiénico	8	0,3	2,40	\$ 44.047
<b>Total insumos</b>			<b>125,42</b>	<b>\$ 2.301.829</b>

#### Anexo 2.4 Costos de Implementos en Surf Pool.

	Cantidad	Valor unitario (UF)	Valor Total (UF)	Costo Pesos
Proyector	1	35,15	35,15	\$ 845 107
Cámara Fimadora	1	20	20	\$ 367 059
Podio	1	0,4	0,4	\$ 7 341
Graderías	1	3	3	\$ 55 059
Telón	1	0,6	0,6	\$ 11 012
<b>Total equipamiento</b>			<b>59,15</b>	<b>\$ 1 085 578</b>

#### Anexo 2.5 Costos de Implementos Enfermería.

	Cantidad	Valor unitario (UF)	Valor Total (UF)	Costo Pesos
Escritorio	1	1,67	1,67	\$ 30 649
Silla enfermera	2	0,84	1,68	\$ 30 833
Silla visita enfermera	1	0,72	0,72	\$ 13 214
Camilla fija	1	4,13	4,13	\$ 75 798
Tabla espinal	1	2,83	2,83	\$ 51 939
Cuello ortopédico	1	1,11	1,11	\$ 20 372
Respirador manual	1	4,88	4,88	\$ 89 562
Silla de ruedas	1	3,91	3,91	\$ 71 760
Aparato toma presión	1	1,4	1,4	\$ 25 694
<b>Total insumos</b>			<b>22,33</b>	<b>\$ 409 822</b>

#### Anexo 2.6 Costos de Implementos Cafetería.

	Cantidad	Valor unitario (UF)	Valor Total (UF)	Costo Pesos
Mesón	1	1,4	1,4	\$ 25 694
Mesa	4	0,2	0,8	\$ 14 682
Silla	12	0,15	1,8	\$ 33 035
Heladera	1	7,1	7,1	\$ 130 306
Refrigerador	1	4,9	4,9	\$ 89 930
Máquina de café	1	2	2	\$ 36 706
<b>Total equipamientos</b>			<b>18</b>	<b>\$ 330 353</b>

#### Anexo 2.7 Costos de Implementos Domo.

	Cantidad	Valor unitario (UF)	Valor Total (UF)	Costo Pesos
Equipo de Sonido	1	26,5	27	\$ 486 354
Focos Iluminacion	14	0,45	6,3	\$ 115 624
<b>Total equipamientos</b>			<b>33</b>	<b>\$ 601 977</b>

## Anexo 2.8 Costos de Implementos Oficina.

	<b>Cantidad</b>	<b>Valor unitario (UF)</b>	<b>Valor Total (UF)</b>	<b>Costo Pesos</b>
Escritorio Gerencial	1	2,41	2,41	44 230,86
Linea telefónica	1	3,5	3,5	64 235,40
Escritorio Ejecutivo	1	1,87	1,87	30 649,46
Computador	2	11,91	23,82	437 167,75
Silla Ejecutiva	3	2,4	7,2	132 141,38
Silla Gerencial	1	0,84	0,84	15 416,49
<b>Total equipamientos</b>			<b>39,44</b>	<b>723 841</b>



### Anexo 3.0 Remuneraciones Totales.

Remuneracion total mensual	\$ 5 804 277
Remuneracion total Anual	\$ 69 651 324

#### 3.1 Remuneraciones Administración.

Cargo	Cantidad	Remuneracion Mensual	Remuneracion Anual
Administrador General	1	\$ 1.100.000	\$ 13.200.000
Jefe Operaciones	1	\$ 700.000	\$ 8.400.000
Jefe Mkt y Ventas	1	\$ 700.000	\$ 8.400.000
Abogado	1	\$ 444.444	\$ 5.333.328
Contador	1	\$ 333.333	\$ 3.999.996
Secretaria	1	\$ 280.000	\$ 3.360.000
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>\$ 3.557.777</b>	<b>\$ 42.693.324</b>

#### 3.2 Remuneraciones Personal Operacional.

Cargo	Cantidad	Remuneracion Mensual	Remuneracion Anual
Venta de entradas	1	\$ 180.000	\$ 2.160.000
Aseo	2	\$ 300.000	\$ 3.600.000
Cafetería	1	\$ 180.000	\$ 2.160.000
Salvavidas/control piscina/profesor de surf	1	\$ 250.000	\$ 3.000.000
Mantencion/Bodega	1	\$ 250.000	\$ 3.000.000
Seguridad	5	\$ 750.000	\$ 9.000.000
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>\$ 1.910.000</b>	<b>\$ 22.920.000</b>

#### 3.3 Remuneraciones Variable Personal Operacional.

Cargo	Comisión (20 pers. Min)	Comisión por 1socio	Remuneración Mensual Variable	Rem. Fija mensual	Rem. + var mensual	Remuneración Total Anual
Ejecutivo de Ventas	27 500	2200	203 500	100 000	303 500	3 642 000
<b>TOTAL</b>					<b>303 500</b>	<b>\$ 3 642 000</b>

#### Anexo 4.0 Gastos Operacionales Variables Totales.

Costos operacionales	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Agua	\$ 126 899	\$ 129 437	\$ 132 026	\$ 134 666	\$ 137 359	\$ 140 107
Electricidad	\$ 380 745	\$ 388 360	\$ 396 127	\$ 404 050	\$ 412 131	\$ 420 373
Gas	\$ 1 632 485	\$ 1 665 134	\$ 1 698 437	\$ 1 732 406	\$ 1 767 054	\$ 1 802 395
Costo multimedia	\$ 31 500	\$ 37 500	\$ 40 500	\$ 42 930	\$ 45 506	\$ 48 236
Gastos Mantencion recinto	\$ 300 000	\$ 306 000	\$ 312 120	\$ 318 362	\$ 324 730	\$ 331 224
Gastos Mantencion Piscina	\$ 360 000	\$ 367 200	\$ 374 544	\$ 382 035	\$ 389 676	\$ 397 469
Seguros de responsabilidad limitada	\$ 2 970 000	\$ 2 970 000	\$ 2 970 000	\$ 2 970 000	\$ 2 970 000	\$ 2 970 000
Gastos oficina	\$ 1 164 000	\$ 1 187 280	\$ 1 211 026	\$ 1 235 246	\$ 1 259 951	\$ 1 285 150
<b>Total Costos Operacionales</b>	<b>\$ 6 965 629</b>	<b>\$ 7 050 911</b>	<b>\$ 7 134 779</b>	<b>\$ 7 219 695</b>	<b>\$ 7 306 406</b>	<b>\$ 7 394 954</b>

#### Anexo 4.2 Gasto de los seguros

Item	Costo (UF)	Costo Pesos
Incendio y Sismo	45	\$ 824 400
Daños a terceros, por monto de 1000	96	\$ 1 758 720
Robos, por 3000 UF en instalaciones	24	\$ 439 680
<b>Total</b>	<b>165</b>	<b>\$ 2 970 000</b>

#### Anexo 4.3 Gastos de Oficina

Gastos oficina	Costo Total Mensual	Costo Anual
Articulos Varios	\$ 12 000	\$ 144 000
Telefono	\$ 35 000	\$ 420 000
Internet	\$ 20 000	\$ 240 000
Tinta impresora	\$ 30 000	\$ 360 000
<b>Total mensual</b>	<b>\$ 97 000</b>	<b>\$ 1 164 000</b>

## Anexo 5. Tabla de Depreciación

Inversión inicial	Vida útil	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	Año ...	Año 40	Dep. acum.
Surf pool	15		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Obras físicas	40	5268	131,7	131,7	131,7	131,7	131,7	131,7	131,7	131,7	131,7	131,7	131,7	131,7	1317
Domo	6	2940	490	490	490	490	490	490	490						0
Escritorio Gerencial	7	2,41	0,344285714	0,344285714	0,344285714	0,344285714	0,344285714	0,344285714	0,344285714	0,344285714	0,344285714	0,344285714	0,344285714	0,344285714	2,41
Escritorio Ejecutivos	7	1,67	0,238571429	0,238571429	0,238571429	0,238571429	0,238571429	0,238571429	0,238571429	0,238571429	0,238571429	0,238571429	0,238571429	0,238571429	1,67
Sillas Gerenciales	7	2,4	0,342857143	0,342857143	0,342857143	0,342857143	0,342857143	0,342857143	0,342857143	0,342857143	0,342857143	0,342857143	0,342857143	0,342857143	2,4
Sillas Ejecutivos	7	0,84	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12	0,84
Computadores	6	11,91	1,985	1,985	1,985	1,985	1,985	1,985	1,985	1,985	1,985	1,985	1,985	1,985	11,91
Impresoras	6	3,5	0,583333333	0,583333333	0,583333333	0,583333333	0,583333333	0,583333333	0,583333333	0,583333333	0,583333333	0,583333333	0,583333333	0,583333333	3,5
															0
W.C.	7	2,5	0,357142857	0,357142857	0,357142857	0,357142857	0,357142857	0,357142857	0,357142857	0,357142857	0,357142857	0,357142857	0,357142857	0,357142857	2,5
Urinarios	7	1,8	0,257142857	0,257142857	0,257142857	0,257142857	0,257142857	0,257142857	0,257142857	0,257142857	0,257142857	0,257142857	0,257142857	0,257142857	1,8
Griferia Ducha	3	0,89	0,296666667	0,296666667	0,296666667	0,296666667	0,296666667	0,296666667	0,296666667	0,296666667	0,296666667	0,296666667	0,296666667	0,296666667	0,89
Receptáculo ducha	3	1,07	0,356666667	0,356666667	0,356666667	0,356666667	0,356666667	0,356666667	0,356666667	0,356666667	0,356666667	0,356666667	0,356666667	0,356666667	1,07
Gancho toalla	7	0,15	0,021428571	0,021428571	0,021428571	0,021428571	0,021428571	0,021428571	0,021428571	0,021428571	0,021428571	0,021428571	0,021428571	0,021428571	0,15
Lavatorio con pedestal	3	1,74	0,58	0,58	0,58	0,58	0,58	0,58	0,58	0,58	0,58	0,58	0,58	0,58	1,74
Llave de lavatorio	3	0,3	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,3
Espejo	3	0,39	0,13	0,13	0,13	0,13	0,13	0,13	0,13	0,13	0,13	0,13	0,13	0,13	0,39
Calefón	7	10,6	1,514285714	1,514285714	1,514285714	1,514285714	1,514285714	1,514285714	1,514285714	1,514285714	1,514285714	1,514285714	1,514285714	1,514285714	10,6
Extractor de aire	10	2,32	0,232	0,232	0,232	0,232	0,232	0,232	0,232	0,232	0,232	0,232	0,232	0,232	2,32
Bancas de maderas	5	3,35	0,67	0,67	0,67	0,67	0,67	0,67	0,67	0,67	0,67	0,67	0,67	0,67	3,35
Dispensador de jabón	3	0,28	0,093333333	0,093333333	0,093333333	0,093333333	0,093333333	0,093333333	0,093333333	0,093333333	0,093333333	0,093333333	0,093333333	0,093333333	0,28
Dispensador papel Higiénico	3	0,3	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,3
Dispensador toalla papel	3	0,4	0,133333333	0,133333333	0,133333333	0,133333333	0,133333333	0,133333333	0,133333333	0,133333333	0,133333333	0,133333333	0,133333333	0,133333333	0,4
															0
Escritorio	7	1,67	0,238571429	0,238571429	0,238571429	0,238571429	0,238571429	0,238571429	0,238571429	0,238571429	0,238571429	0,238571429	0,238571429	0,238571429	1,67
Silla enfermera	7	0,84	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12	0,84
Silla visita enfermera	7	0,72	0,102857143	0,102857143	0,102857143	0,102857143	0,102857143	0,102857143	0,102857143	0,102857143	0,102857143	0,102857143	0,102857143	0,102857143	0,72
Camilla fija	8	4,13	0,51625	0,51625	0,51625	0,51625	0,51625	0,51625	0,51625	0,51625	0,51625	0,51625	0,51625	0,51625	4,13
Tabla espinal	8	2,83	0,35375	0,35375	0,35375	0,35375	0,35375	0,35375	0,35375	0,35375	0,35375	0,35375	0,35375	0,35375	2,83
Cuello ortopédico	8	1,11	0,13875	0,13875	0,13875	0,13875	0,13875	0,13875	0,13875	0,13875	0,13875	0,13875	0,13875	0,13875	1,11
Respirador manual	8	4,88	0,61	0,61	0,61	0,61	0,61	0,61	0,61	0,61	0,61	0,61	0,61	0,61	4,88
Silla de ruedas	8	3,91	0,48875	0,48875	0,48875	0,48875	0,48875	0,48875	0,48875	0,48875	0,48875	0,48875	0,48875	0,48875	3,91
Aparato toma presión	8	1,4	0,175	0,175	0,175	0,175	0,175	0,175	0,175	0,175	0,175	0,175	0,175	0,175	1,4
															0
Graderías	30	3	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	1
Podio	30	0,4	0,013333333	0,013333333	0,013333333	0,013333333	0,013333333	0,013333333	0,013333333	0,013333333	0,013333333	0,013333333	0,013333333	0,013333333	0,133333333
Proyector	8	35,15	4,39375	4,39375	4,39375	4,39375	4,39375	4,39375	4,39375	4,39375	4,39375	4,39375	4,39375	4,39375	35,15
Telón	6	0,8	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,6
<b>TOTAL DEPRECIACIONES INVERSIONES</b>			<b>637,5070595</b>	<b>637,5070595</b>	<b>637,5070595</b>	<b>635,7170595</b>	<b>635,7170595</b>	<b>635,0470595</b>	<b>142,3787262</b>	<b>138,7215833</b>	<b>132,0453333</b>	<b>132,0453333</b>	<b>131,81333</b>	<b>131,7</b>	<b>1424,193333</b>
			11 700 148	11 700 148	11 700 148	11 667 296	11 667 296	11 655 000	2 613 072	2 545 953	2 423 424	2 423 424	2 419 166	2 417 086	



## Anexo 6.0

### **COTIZACION PRELIMINAR.**

Dadas las características académicas de su proyecto procedemos a entregar un valor final aproximado de la obra correspondiente a nuestro sistema Wave Loch, esto incluye los siguientes ítems.

- Instalación Pool.
- Tecnología de Turbinas.
- Construcción Pool.

EL valor corresponde a 220.200 \$ US.  
Doscientos veinte mil doscientos Dolares.

Por su interés Gracias.

Francisca Navarro.  
Mall Sport.

Anexo 7.0 Logo publicitario de la marca.



Anexo 8. Volante Publicitario.



Anexo 9. Pagina Web Surf Dome.

