

Universidad de Chile

Facultad de Ciencias Económicas

Departamento de administración

Seminario para optar al título profesional de Ingeniero Comercial

Departamento de administración

**EVALUACIÓN DEL RECINTO DEPORTIVO PISCINA
ESCOLAR DE LA UNIVERSIDAD DE CHILE**

FELIPE ANTONIO AGUILERA CATALÁN

Profesor Guía: Nassir Sapag Chain

Santiago, 2002

INTRODUCCIÓN

La Universidad de Chile ha asumido su responsabilidad en cuanto a asegurar, promover y estimular la práctica de actividades físico-educativas, deportivas y recreativas, tanto dentro de los programas curriculares como extracurriculares, propiciando las condiciones necesarias para que los estudiantes de nuestra casa de estudios puedan acceder a dichas actividades. Para tal efecto, en el año 2002, se creó la nueva Dirección de Deportes y Actividad Física, dependiente de la Vicerrectoría de Asuntos Académicos, la que tendrá por objetivo general el coordinar acciones vinculadas al deporte y la actividad física dentro de la Universidad y en aras de ello, los recintos deportivos que dependían directamente de la ex Dirección de Asuntos Estudiantiles, pasarán a depender administrativamente del nuevo ente creado.

Ante la situación antes descrita, se hace imprescindible contar con un documento que permita evaluar la capacidad que tienen los recintos deportivos de la Universidad de Chile para autofinanciarse, y en este seminario, específicamente, nos centraremos en un solo recinto, cual es la Piscina Escolar.

La Piscina Escolar representa para mí no sólo un lugar donde a lo largo de la carrera de pregrado he desarrollado la disciplina de natación, la que me ha permitido participar en la selección universitaria, sino también el lugar donde he hecho las más férreas y sinceras amistades. Simboliza también una de las fuentes más importantes de mi preocupación durante los últimos cinco años por cuanto, y como representante deportivo, he invertido muchas horas no sólo incentivando a la práctica de distintos deportes, sino también luchando por lo que considero un derecho, cual es la creación de espacios para el desarrollo integral del estudiante universitario.

El objetivo de este documento es analizar el actual funcionamiento del recinto deportivo Piscina Escolar de la Universidad de Chile, y presentar una propuesta realista para su mejor gestión y administración y para ello utilizaremos, fundamentalmente, como métodos de investigación, el documental, en conjunto al de investigación de campo y el analítico, para lo cual, abordaremos un enfoque histórico, comparativo, interpretativo, propósito y exploratorio.

A pesar del positivo propósito con que fue ideado este seminario, debemos hacer patente la dificultad que experimentamos al tratar de obtener los datos necesarios, los que a la hora de basar este trabajo son fundamentales, y dicho conflicto no sólo se planteó respecto a ellos como una mera materialidad, sino también en cuanto a la fidelidad y confiabilidad de la información en ellos contenida.

En una primera parte, este seminario describirá los recintos deportivos de nuestra Universidad y los tipos de actividades deportivas que se realizan en ellas y que dependen del nivel central. Luego se analizará específicamente los usos deportivos, a los cuales se destinan las dependencias del recinto de la Piscina Escolar, a objeto de escudriñar la existencia o falta de políticas deportivas que respalden los usos de aquellas.

En una segunda parte se analizará el estado financiero del recinto Piscina Escolar sobre la base de los ingresos y egresos de dicho recinto producidos durante el año 2002, detallando su composición.

En la parte final se presentará una propuesta de mejoramiento de la gestión y administración del recinto Piscina Escolar, sobre la base de un estudio financiero, que procura otorgarle la posibilidad ejercer una mayor autonomía en los usos deportivos, lo que trae consigo, consecuentemente, la toma de decisiones más rentables, económica y socialmente, no sólo para el recinto mismo sino también, para nuestra Universidad.

II.- DESCRIPCION RECINTOS DEPORTIVOS Y ACTIVIDADES DEPORTIVAS DEPENDIENTES DEL NIVEL CENTRAL

2.1 Breve Reseña

La infraestructura deportiva disponible de la Universidad de Chile, que está bajo dependencia del nivel central¹, constituye el soporte fundamental para la ejecución de los programas deportivos de la Coordinación de Deportes², como asimismo de todas aquellas unidades académicas que carecen de ella. Adicionalmente, su utilización por parte de terceros representó una importante fuente de financiamiento de la ex Dirección de Asuntos Estudiantiles³, para cubrir los gastos de su funcionamiento en su totalidad.

Desde el año 1980 no ha existido un programa de inversión en estos recintos, produciéndose sólo acciones aisladas, siendo la reparación del techo de la piscina, efectuado durante el año 2000, la principal acción de envergadura en tal sentido.

2.2 Los Recintos Deportivos.

¹ Se entiende por nivel central los servicios que depende en forma directa de la Universidad.

² Es el organismo encargado de coordinar el funcionamiento de todo lo relacionado con los temas deportivos de la Universidad de Chile en el que participan estudiantes de las distintas unidades académicas.

³ Dirección de Asuntos Estudiantiles era la encargada de todos los temas relacionados con el bienestar y el deporte estudiantil, disuelta en julio del 2002.

- **Piscina Escolar:** Edificio ubicado en avenida Santa María N° 983, comuna de Independencia. Fue construido en el año 1929, y tiene una superficie de aproximadamente 4000 m². Cuenta con una pileta y salas que albergan diferentes actividades. Actualmente existe un proyecto destinado a lograr su remodelación al cual haremos referencia en el punto 3.1.
- **Complejo de Tenis Quinta Normal:** Construido en terrenos que, en parte, son propiedad institucional y, en otra, de la Municipalidad de Santiago, existiendo un comodato vigente. Cuenta con 12 canchas de arcilla, 7 de ellas iluminadas. Se ubica en Avenida Portales N° 3989, comuna de Quinta Normal.
- **Complejo Juan Gómez Millas:** Estadio ubicado en Calle Premio Nobel N° 1601, Ñuñoa. Se terminó de construir en el año 1980, alberga una cancha de fútbol, pista atlética de ceniza, 2 multicanchas, cancha de Hockey, sala de pesas y dependencias.
- **Refugio Cordillerano de Farellones:** Construcción de madera sobre base de piedra de aproximadamente 1.000 m². Es administrado a través de una concesión. Brinda atención a los estudiantes con precios preferenciales. Ubicado en avenida Los Cóndores N° 879, curva número 40, camino a Farellones.
- **Estadio Atlético Quinta Normal:** Actualmente se encuentra bajo la administración transitoria de la Facultad de Derecho, pues existe un contrato de comodato vigente entre la Universidad y dicha facultad. Cuenta con una cancha de fútbol, pista atlética de ceniza y camarines.

En general, el estado en que se encuentran los recintos deportivos antes mencionados es de gran precariedad, ello por cuanto no existe una política deportiva que procure mantener en

buen estado dichos recintos, realizándose sólo pequeñas acciones, tendientes a permitir su funcionamiento.

Lo anteriormente dicho queda refrendado por una evaluación del estado de los recintos deportivos y sus dependencias que fue realizado en el año 2000, por la comisión de Deportes de la Dirección de Asuntos Estudiantiles, la que a continuación sigue⁴:

PISCINA ESCOLAR		
UNIDAD	CARACTERÍSTICAS	ESTADO
Pileta	Con azulejos	Deficiente
Sala Aeróbica	Alfombrada	Regular
Sala Máquinas	Alfombrada	Deficiente
Sala Artes Marciales	Piso Madera	Regular
Sala Reuniones		Regular
Camarines		Deficiente

COMPLEJO DE TENIS QUINTA NORMAL		
UNIDAD	CARACTERÍSTICAS	ESTADO
Cancha de Tenis	Arcilla	Regular
Camarines	Adobes	Malos
Piscina	Recreativa	Inútil

COMPLEJO DEPORTIVO JUAN GÓMEZ MILLAS		
UNIDAD	CARACTERÍSTICAS	ESTADO
Cancha de Fútbol	Empastada con luz	Deficiente
Sala Halterofilia	Albañilería	Regular
Cancha Hockey	Baldosa con luz	Buena
Multicanchas(2)	Asfalto con luz	En reparación
Pista Atlética	Ceniza con luz	Deficiente

⁴ UNIVERSIDAD DE CHILE, COMISIÓN DE DEPORTES D.A.E. (2000). Lineamientos para políticas deportivas estudiantiles de la Universidad de Chile, anexo 2.

Pista Cross	Rústica	Regular
Camarines (A)	Albañilería	Regular
Camarines (B)	Albañilería	Deficiente

COMPLEJO CORDILLERANO FARELLONES		
UNIDAD	CARACTERÍSTICAS	ESTADO
Refugio	Madera	Regular
Cabañas(2)	Madera	Mala

ESTADIO ATLÉTICO QUINTA NORMAL		
UNIDAD	CARACTERÍSTICAS	ESTADO
Cancha de Fútbol	Empastada	Buena
Pista Atlética	Ceniza	Mala
Multicancha	Asfalto	Mala
Camarines	Albañilería	Regular

2.3 Actividades deportivas

Las actividades deportivas desarrolladas en los Recintos Deportivos obedecen a diferentes lógicas y poseen objetivos específicos, por lo que cada una de éstas debe quedar adscrita y bajo la responsabilidad directa, ya del nivel central, ya de las coordinaciones de deporte de las distintas unidades académicas, sean de facultad, instituto o programa, según si corresponde o no a sus respectivos ámbitos de trabajo.

Dichas actividades pueden clasificarse en:

- **Actividades deportivas curriculares:** Corresponden a aquellas que se desarrollan exclusivamente a través del ámbito académico de la respectiva Facultad, Instituto o Programa, dentro del área de formación general, siendo canalizadas y quedando bajo la tuición técnica de su respectiva Coordinación de Deportes y Recreación.

- **Actividades deportivas recreativas:** Tienen la condición de complementarias y sin reconocimiento curricular, desarrollándose en el tiempo propio del estudiante, por lo que obedecen a sus propios requerimientos. Se desarrollan en cada unidad académica y son responsabilidad de la respectiva Coordinación de Deportes y Recreación.
- **Actividades deportivas de competición interna:** Son aquellas acciones de carácter sistemático que se desarrollan tanto en el ámbito del entrenamiento como de la competición misma, y corresponden a las diferentes unidades académicas que interactúan entre sí, sea bajo tutela del nivel central o al interior de los distintos campus, como respuesta a las necesidades estudiantiles.
- **Actividades de representación institucional:** Corresponden a las acciones que consideran la participación estudiantil dentro de las selecciones de la Universidad, tanto de entrenamientos como de competencia en el ámbito universitario y federado, siempre bajo tuición del nivel central.

III.- DESCRIPCION ESPECÍFICA DE LA PISCINA ESCOLAR

La Piscina Escolar de la Universidad de Chile fue construida durante el gobierno del General Carlos Ibáñez del Campo, constituyendo en aquel tiempo, un símbolo de progreso y esplendor económico. Obra de Pablo Ramírez, Ministro de Hacienda y Controlador General de la República y diseñada por el arquitecto Luciano Kulczewski, fue inaugurada en el mes de Diciembre del año 1929. En un comienzo fue construida para ser destinada a la práctica de la natación no sólo entre los deportistas sino también entre los escolares santiaguinos, quedando bajo la responsabilidad de la Dirección General de Educación Física.

En el año 1931 terminó sus labores dicha dirección por lo que la Piscina Escolar pasó a depender del Ministerio de Educación, específicamente, bajo responsabilidad del Instituto de Educación Física. A consecuencia de aquel cambio se resintió en forma considerable no sólo sus múltiples y variadas actividades, sino también su cantidad de usuarios. En julio de ese mismo año, el Ministerio de Educación dictó un decreto mediante el cual el citado instituto pasaba a depender de la Universidad de Chile, por lo cual y desde aquella fecha la Piscina Escolar pasó a manos de nuestra Universidad, manteniendo hasta el día de hoy su relación de subordinación.

Actualmente se encuentra declarado inmueble de conservación por el Ministerio de la Vivienda y Urbanismo, siendo destinada a la práctica deportiva tanto de los estudiantes de nuestra casa de estudios como de personas externas a ella.

3.1 Propuestas en marcha

Actualmente existen diversos proyectos que se esperan realizar en el corto y mediano plazo, que consisten en obras de envergadura para la restauración y rediseño del recinto, dentro de los cuales se destaca el “Anteproyecto Plan Maestro de Recuperación de la Piscina Escolar de la Universidad de Chile”, coordinado por el área corporativa de la ex Dirección de Asuntos Estudiantiles, el que consiste en la creación y coordinación de futuras acciones tendientes a la restauración, recuperación y reasignación de los espacios que componen el edificio Piscina Escolar.

Dicho plan se ha pensado como un proyecto modular que consta de siete etapas, las que se desarrollan en forma independiente y paralela, con el fin de hacer más viable y operativa la gestión de la Piscina Escolar y su consiguiente ejecución, teniendo en cuenta la magnitud y trascendencia de la obra en su contexto general. Las etapas son las siguientes:

Etapas 1. Cambio del sistema de calentamiento de aguas.

Etapas 2. Recuperación de fachadas.

Etapas 3. Remodelación hall de acceso.

Etapas 4. Sala de máquinas / acondicionamiento físico.

Etapas 5. Sala multimedios Mario Recordón Burnier.

Etapas 6. Cibercafé.

Etapas 7. Acondicionamiento salas gemelas multiuso⁵.

Resumen ejecutivo por etapas:

A continuación, se entregan objetivos y fundamentos generales de cada una de las etapas contempladas en el plan, con sus respectivos estados de situación actuales.

Etapas 1. Cambio del sistema de calentamiento de aguas.

Objetivo:

Incorporar nueva tecnología, a objeto de disminuir los elevados gastos en insumos y mejorar el servicio dirigido a los usuarios.

Fundamento:

El alto costo y la obsolescencia del actual sistema de calefacción, a través de calderas a petróleo.

Estado actual del proyecto:

Confeccionado informe financiero y técnico del proyecto.

Etapas 2. Recuperación de fachadas.

Objetivo:

⁵ Salas denominadas “sala de aeróbica” y “sala de baile”, según utilización mayoritaria dada.

Restaurar las fachadas del inmueble a través de la gestión compartida entre organismos públicos y la empresa privada.

Fundamento:

El avanzado estado de deterioro del edificio en tres de sus caras externas, las que en el pasado han sido tratadas de forma técnicamente incorrecta.

Estado actual del proyecto:

Se ha establecido un acuerdo con la empresa “Publicitaria S.A.” el que consiste en entregar a aquella sociedad la exclusividad del derecho de ofertar la publicidad en la vía pública que se exhiba sobre la superficie exterior del inmueble, con el fin de conseguir recursos para llevar a cabo la obra de restauración.

La siguiente etapa será suscribir los contratos procedentes entre las empresas interesadas en avisar en el espacio mencionado y la compañía de publicidad para asegurar la viabilidad del proyecto.

Etapas 3. Remodelación hall de acceso.

Objetivo:

Recuperar el hall de acceso, restaurando superficie y ornamento a fin de habilitar un espacio cultural destinado a la extensión de la labor de los estudiantes hacia la comunidad.

Fundamentos:

La mala condición del espacio sumado a la necesidad de centros tendientes a producir la interacción entre la comunidad y el estudiantado.

Estado actual del proyecto:

Etapla contemplada para el plan de acciones 2004, y con tal objeto, se considera la postulación a concursos dentro del período.

Etapla 4. Sala de máquinas / Acondicionamiento físico.

Objetivos:

Recuperar el ala oriente del edificio para convertirla en una sala de máquinas para acondicionamiento físico abierta a los estudiantes de nuestra Universidad y a la comunidad en general.

Fundamento:

La falta de espacios para la práctica de una disciplina específica como es el acondicionamiento físico con apoyo de máquinas nuevas, teniendo presente que las existentes se encuentran obsoletas. Cabe agregar que dicho espacio se encuentra actualmente en total estado de desuso, con relación a actividades deportivas, pues está siendo ocupado como bodega, además presenta un avanzado estado de deterioro debido a la humedad procedente de las instalaciones de la pérgola adyacente a sus muros.

Estado actual del proyecto:

La Dirección Regional de ChileDeportes ha destinado, para el año 2003, \$30.000.000 para la habilitación de una sala de máquinas en el recinto de la Piscina Escolar de la Universidad de Chile, bajo la modalidad de asignación directa.

Etapas 5. Sala multimedia Mario Recordón Burnier.

Objetivo:

Recuperar el ala poniente del edificio para transformarla en una sala multimedia.

Fundamentos:

La falta de un espacio multimedial que brinde la oportunidad de hacer extensión curricular tanto en el área del deporte como de la educación, sumado a la generación de una cartelera estable compuesta básicamente por actividades estudiantiles.

Estado actual del proyecto:

El proyecto fue ingresado a la Comisión Presidencial de Infraestructura Cultural, siendo catalogado dentro de la cuaterna de las iniciativas más importantes de la región metropolitana.

Etapas 6. Cibercafé.

Objetivo:

Posicionar dicho recinto como un espacio múltiple que brinde servicios complementarios en deporte y cultura. Ofrecer a la comunidad usuaria del recinto un servicio anexo y complementario a las actividades físicas que ahí se desarrollan.

Fundamento:

El rol educativo de la Universidad que la impulsa a colaborar en la socialización de nuevas expresiones culturales asociadas a las nuevas tecnologías de la información y comunicación.

La significativa relevancia que tiene para los estudiantes y la comunidad en general la apropiación de las nuevas tecnologías en un espacio destinado a la educación y la cultura.

Estado actual del proyecto:

Contemplado en el plan de desarrollo 2004, y con tal fin, se considera la postulación a concursos dentro del período.

Etapas 7. Acondicionamiento salas gemelas multiuso.**Objetivo:**

Restaurar las salas gemelas del segundo nivel de la Piscina Escolar, con el fin de que puedan albergar diversos talleres y actividades con la implementación y las comodidades necesarias.

Fundamentos:

Poseer la infraestructura necesaria para ofrecer una amplia gama de actividades que funcionen en forma múltiple y rotativa.

Estado actual del proyecto:

Contemplado en el plan de desarrollo 2004, y con tal objeto, se considera la postulación a concursos dentro del período.

3.2 Descripción física de las dependencias del recinto Piscina Escolar

La Piscina Escolar cuenta con una serie de dependencias, tales como una pileta, una sala de artes marciales, dos salas gemelas ubicadas en el segundo piso de dicho recinto, un espacio antiguamente utilizado como casino, al cual haremos referencia sucintamente como “casino”, entre otras, respecto de las cuales, a continuación, haremos una breve reseña de sus características físicas.

3.2.1 Pileta

Es una piscina temperada de 25 metros de largo por 17 metros de ancho, ubicada en el primer piso del recinto. Ella se puede subdividir en 8 ó 6 pistas de 2.1 a 2.8 metros de ancho, respectivamente. Cuenta con un sistema de iluminación con 12 focos alógenos lo que la hace utilizable durante el día y la noche. Posee 2 camarines colaterales de 186 metros cuadrados que cuentan con 8 duchas y 3 baños cada uno.

3.2.2 Sala de artes marciales

Espacio ubicado en el segundo piso del recinto que cuenta con una superficie de 104 metros cuadrados aproximadamente. Cuenta con un piso especialmente habilitado para ser utilizado

en las distintas disciplinas de las artes marciales tales como Aikido, Judo, Karate, Tae Kwon Do, etc. Posee una capacidad aproximada para 50 personas.

3.2.3 Sala de aeróbica (Multiuso 1)

Ubicada en el ala oriente del segundo piso del recinto, cuenta con una superficie de 80 metros cuadrados aproximados. Consta de un piso alfombrado y está equipada con un espejo lateral en uno de sus muros, lo que permite la realización de actividades deportivas como aeróbica, step, entre otras y de actividades físicas como baile, yoga u otras. Posee una capacidad aproximada para 30 personas.

3.2.4 Sala de baile (Multiuso 2)

Dependencia ubicada en el ala poniente del segundo piso del recinto, posee una superficie de 76 metros cuadrados, aproximadamente. Consta de un piso alfombrado que permite la utilización de esta sala tanto para la realización de actividades deportivas como aeróbica, step, etc. como para actividades físicas como baile, yoga u otras. Posee una capacidad aproximada para 30 personas.

3.2.5 Sala de máquinas

Espacio ubicado en el ala poniente del primer piso del recinto y equipada con máquinas, pesas e implementos para realizar actividades físicas. Posee una superficie aproximada de 121 metros cuadrados, con capacidad aproximada para 40 personas.

3.2.6 Casino

Sala ubicada en el ala oriente del primer piso del recinto. Antaño era utilizada como casino del recinto, sin embargo actualmente se encuentra en desuso para tal fin por cuanto es destinado a servir como bodega. Posee una superficie de 121 metros cuadrados aproximadamente y cuenta con una capacidad aproximada para 50 personas.

Como se detalló en el punto 3.1, existe un proyecto que tiene por objeto la habilitación de una sala de máquinas en este espacio, el que se desarrollaría durante el año 2003.

3.2.7 Auditorio

Sala ubicada en el primer piso del recinto y cuenta con una superficie de 25 metros cuadrados aproximados. Posee una mesa de reuniones para 12 personas y tiene una capacidad aproximada para 80 auditores.

3.3 Detalle de usos deportivos de las dependencias del recinto

Piscina Escolar

Las dependencias del recinto Piscina Escolar son destinadas principalmente para dos modalidades de usos, los que serán clasificados en internos y externos, según si correspondan o no a actividades desarrolladas por personas ligadas a la Universidad de Chile, ya como estudiantes, académicos o funcionarios.

3.3.1 Usos internos

Corresponden a todos los servicios prestados por el recinto a los usuarios internos, es decir, a aquellos que están ligados a la Universidad de Chile, ya porque se trata de estudiantes, funcionarios o académicos.

Estos usuarios pueden ser clasificados a su vez en recibidores del servicio de actividades deportivas recreativas, recibidores del servicio de actividades curriculares y recibidores del servicio de actividades de representación institucional.

Los recibidores del servicio de actividades deportivas recreativas son estudiantes que provienen de las distintas unidades académicas quienes participan en forma conjunta. Respecto de dichas actividades, destaca su pasividad, ello reflejado en el alto número de atenciones que brinda, pues ellas alcanzan aproximadamente a 70.000 atenciones anuales, correspondiente a una cifra cercana a los 2.000 estudiantes recibidores del servicio.

Los recibidores del servicio de actividades curriculares son estudiantes que provienen de las distintas unidades académicas y que participan en aquellas actividades a objeto de cumplir con las exigencias académicas que se les impone.

Por su parte, los recibidores del servicio de actividades de representación son estudiantes de excelencia deportiva y que representan a nuestra Universidad en los distintos certámenes de su especialidad, no sólo a nivel universitario sino también a nivel federado. Históricamente, y con relación a la selección universitaria de natación, ella ha utilizado las dependencias de la

Piscina Escolar, y durante el año 2002 compartió horarios con los usuarios de las actividades deportivas recreativas.

Cabe señalar que actualmente no existe una política de distribución de usos internos del recinto produciéndose por tanto una utilización poca equitativa por las facultades más grandes en desmedro de las facultades más pequeñas con menor presupuesto económico. Puesto que la mayoría de los canjes, por usos internos del recinto, son con facultades que prestan sus gimnasios o canchas la Coordinación de Deportes y Recreación, por lo que solo se ven beneficiada facultades que ya cuentan con infraestructura deportiva propia, y las que carecen de estas, se ven perjudicadas para realizar dichos canjes.

3.3.1.1 Prestación de salas

La prestación de las salas mencionadas en el punto 2.2, a la Coordinación de Deportes y Recreación y a las distintas unidades académicas, se realiza directamente, a petición de ellas, a través del administrador del recinto.

Las salas que utiliza la Coordinación de Deportes y Recreación son destinadas a las actividades deportivas recreativas con un total de 216 horas mensuales, en el año 2002, destinadas a las disciplinas de aeróbica, acondicionamiento físico y artes marciales; y a las selecciones deportivas universitarias, si éstas las requieren.

Las salas que utilizan las distintas facultades son destinadas a las actividades deportivas curriculares, tales como judo, Tae Kwon Do y acondicionamiento físico, computando con un total de 52 horas mensuales, durante el año 2002. Entre las facultades beneficiarias se encuentra la de Medicina con 22 horas mensuales, la de Derecho con 18 horas mensuales y de Cs. Químicas y Farmacias con 12 horas mensuales.

3.3.1.2 Prestación de pistas de la pileta

Al igual que respecto de las salas, la prestación de pistas de la pileta se realiza de forma directa, a través del administrador del recinto, por petición de la Coordinación de Deportes y Recreación y a las facultades beneficiarias, pero además, por requerimiento de alguna selección de natación de alguna facultad que lo solicite.

La prestación de pistas de la pileta se hace en base a la unidad horas/pistas, donde horas es la unidad de tiempo real y pistas son el número de carriles o líneas en que es subdividida la pileta y que son utilizadas por los usuarios, por hora.

La Coordinación de Deportes y Recreación, durante el año 2002 y a objeto de llevar a cabo actividades deportivas recreativas, utilizó un total de 704 horas/pistas pistas mensuales (22 horas semanales, 8 pistas por hora, durante 4 semanas).

La prestación de pistas de la pileta, que son utilizadas por las distintas unidades académicas, son destinadas fundamentalmente a las actividades deportivas curriculares, y durante el año 2002 alcanzaron un total de 288 horas/pistas, cada mes.

Entre las unidades académicas que cuentan con prestaciones de pistas encontramos a la Facultad de Cs. Físicas y Matemáticas, con 102 horas/pistas mensuales, la de Medicina con 74 horas/pistas mensuales, de Cs. Químicas y Farmacias con 42 horas/pistas mensuales, de Cs. Económicas y Administrativas con 38 horas/pistas mensuales y de Derecho con 32 horas/pistas mensuales, tal y como se expresa en el cuadro que sigue a continuación.

USUARIO	Horas/pistas mensuales
Cs. Físicas y Matemáticas	102
Medicina	74
Cs. Químicas y Farmacias	42
Cs. Económicas y Administrativas	38
Derecho	32
TOTAL	288

Figura_01

Cabe señalar que debido a la inexistencia de una política de prestación interna de las pistas de la pileta, los criterios para su distribución no corresponden a una sola directriz por cuanto, y en un sentido, existen facultades que las utilizan en forma completamente gratuitas, y en cambio otras, que representan la gran mayoría, otorgan servicios o préstamos de otra especie, respecto de los cuales no se tiene mayor información y no han sido revelados, pero se tiene conocimiento que llegan directamente como beneficios a la Coordinación de Deportes y Recreación.

El objeto de este seminario no es polemizar en este aspecto pero se debe hacer hincapié en la urgencia de la creación, ejecución y fiscalización de una política de prestación de las pistas de la pileta que sea equitativa y transparente, y con tal objeto, más adelante, se presentará una propuesta concreta.

3.3.1.3 Convenios existentes

Existen algunos convenios de prestación de salas o pistas de la pileta, con instituciones internas de nuestra Universidad como lo es el Hospital Clínico de la Universidad de Chile. Dicho convenio concede la utilización de 12 horas/pistas mensuales a cambio de la primera atención gratuita en aquel recinto hospitalario en caso de ocurrir algún accidente en las dependencias de la Piscina Escolar.

3.3.2 Usos externos

Los usos externos son todos los servicios prestados por el recinto Piscina Escolar a aquellas personas que no pertenecen o no se relacionan directamente con la Universidad de Chile. Entre ellos se encuentran ramas deportivas federadas, Universidades externas, institutos, colegios y cursos dirigidos a personas externas a la Universidad, impartidos por grupos externos o por la misma Universidad, o dirigidos a personas internas realizadas por grupos externos.

3.3.2.1 Arriendo de salas

Usualmente la sala de artes marciales y la sala de máquinas son arrendadas a instituciones externas, de tal modo, la primera de ellas, a contar del mes de Julio del año 2002, fue arrendada al Club de Judo, por un total de 24 horas mensuales. Respecto a la sala de máquinas, ella fue arrendada, desde Junio del año 2002, por el Instituto Nacional de Capacitación (INACAP), con un total de 24 horas mensuales.

3.3.2.2 Arriendos de pistas de la pileta

En el año 2002 se efectuaron arriendos al INACAP con 24 horas/pistas mensuales y a la Universidad de la República con 12 horas/pistas mensuales.

3.3.2.3 Cursos existentes

El recinto de la Piscina Escolar dicta entre 8 y 11 cursos de natación dirigidos a usuarios externos. Tales cursos tienen una capacidad aproximada de 50 personas. Adicionalmente, se realizan 2 cursos para los adultos mayores y 2 para niños (entre 3 y 6 años), lo que atienden aproximadamente a 25 personas, cada curso, mensualmente. Se trata de los llamados “cursos de la Escuela de Natación”.

Dichos cursos, según expone el cuadro que sigue, representan un total de 842 horas/pistas mensuales, y son impartidos por profesores de natación contratados a honorarios por la Universidad.

TIPO DE CURSOS	Número de cursos	hrs./pistas mensuales
Cursos Natación	11	756
Cursos Adulto Mayor	2	66
Cursos Niños (3 a 6 años)	2	20
TOTAL	15	842

3.3.2.4 Ramas federadas

Existen diferentes ramas federadas que utilizan el recinto de la Piscina Escolar, entre las que se encuentra la Rama de Natación, la Rama de Deporte Submarino y la Rama de Triatlón. Ellas están compuestas en su mayoría por usuarios externos de la Universidad.

Cabe destacar que desde la disolución del Club Deportivo de la Universidad de Chile⁶, nuestra casa de estudios carece de una política clara que regule su relación con las ramas federadas, produciéndose una ligazón poco clara entre éstas, desconociéndose los beneficios o deberes que ellas debieren obtener o asumir por el hecho de representar a la Universidad.

Las pistas utilizadas por las ramas federadas durante el año 2002 debieron ser arrendadas por cada una de ellas, de tal suerte, la Rama de Natación utilizó un total de 56 horas/pistas mensuales, la Rama de Deporte Submarino un total de 20 horas/pistas mensuales y la Rama de Triatlón, un total de 15 horas/pistas mensuales, lo que se detalla a través de la tabla y el gráfico que siguen.

USUARIO	horas/pistas mensuales
Rama Natación	224
Rama Triatlón	70
Rama Deporte Submarino	60
TOTAL	354

3.3.3 Usos actuales

En este punto abordaremos los distintos usos que la administración de la Piscina Escolar entrega a las dependencias que detallamos en la sección anterior, según las directrices dadas por la Coordinación de Deportes de la Universidad de Chile, organismo bajo cuya tutela se encuentran los recintos deportivos dependientes del nivel central.

3.3.3.1 Pistas de la pileta

La pileta se encuentra dividida en 8 pistas o carriles, las que son utilizadas por los diferentes usuarios, ya sean internos o externos.

La distribución de las pistas es realizada al comienzo de cada semestre por el administrador del recinto Piscina Escolar, pudiendo ésta modificarse según los requerimientos de los usuarios actuales o de nuevos usuarios.

Para el segundo semestre del presente año 2002, la distribución mensual de las pistas de la pileta fue la siguiente:

1º Semestre	2º Semestre

⁶ El Club Deportivo de la Universidad de Chile se disolvió en el año 1984

USUARIO	horas/pistas mensuales	horas/pistas mensuales
Escuela de Natación	720	792
Deporte Recreativo	704	704
Rama Natación	224	224
Cs. Físicas y Matemáticas	112	92
Rama Triatlón	80	60
Medicina	76	72
Tercera edad	60	72
Rama Deporte Submarino	40	80
Cs. Químicas y Farmacias	40	44
Cs. Económicas y Administrativas	36	40
Derecho	32	32
INACAP	24	24

	1° Semestre	2° Semestre
USUARIO	horas/pistas mensuales	horas/pistas mensuales
Niños 3 a 6 años	20	20
Universidad de la República	12	12
Hospital Universidad de Chile	12	12

Panaut	8	8
Otras	4	12
Horas Ociosas	228	132
TOTAL	2432	2432

Figura_03

La distribución de las pistas pileta, para el presente año 2002, separadas por tipos de usuarios, fue la siguiente:

USUARIO	Horas/pistas mensuales
Escuela de Natación	842
Deporte Recreativo	704
Ramas Deportivas	354
Facultades	288
Arriendos externos	36
Otros	28
Horas Ociosas	180

TOTAL	2432
-------	------

Figura_04

3.3.3.2 Sala de artes marciales

Actualmente la sala de Artes Marciales es utilizada por los diferentes usuarios, ya sean internos o externos.

La distribución de los horarios de la sala es realizada al comienzo de cada semestre, por el administrador del recinto de la Piscina Escolar, de igual forma según lo expuesto en el punto 3.3.3.1, pudiendo tal distribución ser modificada según los requerimientos de los usuarios actuales o de nuevos usuarios.

Para el segundo semestre del presente año 2002, la distribución mensual para la sala de artes marciales fue la siguiente:

SALA DE ARTES MARCIALES	
USUARIO	Horas/mes
Deporte Recreativo	4
Tae Kwon Do Derecho	18
Aikido Medicina	22
Club Judo	24
Horas Ociosas	214
TOTAL	342

Figura_05 USOS SALA DE ARTES MARCIALES (Horas/mes)

3.3.3.3 Sala aeróbica (Multiuso 1)

En el año 2002, la sala de Aeróbica fue utilizada sólo por usuarios internos.

La distribución de los horarios de la sala es realizada también al comienzo de cada semestre, por el administrador del recinto, pudiendo modificarse según los requerimientos de los usuarios.

La distribución general mensual de los horarios de la sala para el segundo semestre del año 2002, se describe en la tabla que sigue.

SALA AERÓBICA	
USUARIO	Horas/mes
Deporte Recreativo	100
Horas Ociosas	194
TOTAL	294

Figura_06

3.3.3.4 Sala de baile (Multiuso 2)

En el año 2002, la sala de baile fue utilizada sólo por usuarios internos, ello por cuanto la distribución de los horarios de dicha sala, confeccionada por el administrador del recinto Piscina Escolar, sólo contempló tal utilización y no hubo requerimientos de otros usuarios en sentido diverso.

Para el segundo semestre del año 2002, la distribución de horarios para esta sala, fue la siguiente:

SALA BAILE	
USUARIO	Horas/mes
Baile	32
Horas Ociosas	262
TOTAL	294

Figura_07

3.3.3.5 Sala de máquinas

En el año 2002, la sala de máquinas fue utilizada por los diferentes usuarios, ya internos, ya externos.

Cada semestre el administrador del recinto debe confeccionar un programa en que se distribuyan los horarios de esta sala, pudiendo ser modificado según los requerimientos de los usuarios.

La distribución de horarios de la sala de máquinas para el segundo semestre del año 2002 fue la siguiente:

SALA DE MÁQUINAS		
USUARIO	Horas/mes 1° Semestre	Horas/mes 2° Semestre
Deporte Recreativo	88	100
Cs. Químicas	----	12
INACAP	----	16
Horas Ociosas	206	166
TOTAL	294	294

Figur_08

IV.- DESCRIPCIÓN FINANCIERA PISCINA ESCOLAR

A través de esta sección realizaremos un análisis detallado, tanto de los ingresos como egresos, de la Piscina Escolar, diferenciando los primeros según la dependencia de cual se trate y los segundos de acuerdo a insumos, remuneraciones, honorarios y gastos operacionales que dicho recinto debe solventar para su funcionamiento.

4.1 Detalle de ingresos

Los ingresos percibidos por concepto de arriendo de salas o pistas de la pileta durante el año 2002 fueron recaudados por la ex Dirección de Asuntos Estudiantiles, la cual se encargó de administrarlos, sin embargo y debido a los diferentes intereses de dicha entidad, tales rentas no tuvieron un sólo solo un fin, es decir, no necesariamente tuvieron su aplicación a propósitos deportivos. Dicha situación cambiará a contar del año 2003 pues tales dineros serán administrados por la nueva Dirección de Deportes y Actividad Física⁷.

4.1.1 Pistas de la pileta

A través de éstas se obtienen ingresos por diferentes modalidades, ya sea por arriendos exclusivos de las pistas a instituciones o personas externas, ya por la realización de cursos de la Escuela de Natación o por convenios.

Las pistas de la pileta tienen un valor entre \$18.000 y \$16.000 pesos.

En el año, 2002 fueron arrendadas 24 horas/pistas mensuales al INACAP y 24 horas/pistas mensuales a la Universidad de la República, según se muestra en el cuadro siguiente:

USUARIO	horas/pistas mensuales	Precio (horas/pistas)	Ingreso Mensual
INACAP	32	\$ 17.000	\$ 544.000
Universidad de la República	16	\$ 16.000	\$ 256.000
TOTAL	48		\$ 800.000

Por concepto de ingresos a través de las ramas, se obtuvo en el año 2002, las siguientes cantidades:

La Rama de Natación, con un total de 224 horas/pistas mensuales, canceló \$4.250.000 pesos el año 2002, la Rama de Deporte Submarino con un total de 60 horas/pistas mensuales pagó \$1.650.000 y la Rama de Triatlón con un total de 70 horas/pistas mensuales canceló \$1.650.000.

USUARIO	horas/pistas	Ingreso
----------------	---------------------	----------------

⁷ Creada el 1 de octubre del año 2002

	mensuales	Mensual
Rama Natación	224	\$ 354.167
Rama Triatlón	70	\$ 137.500
Rama Deporte Submarino	60	\$ 137.500
TOTAL	354	\$629.167

Los cursos de la Escuela de Natación, durante el año 2002, tuvieron un valor promedio de \$15.000 y atendieron mensualmente un promedio de 480 usuarios y los cursos para niños entre 3 y 6 años, un valor de \$10.000 y se acogió mensualmente, en promedio, a 44 usuarios. Los cursos para adultos mayores tuvieron un valor de \$8.000 y atendió mensualmente un promedio de 26 usuarios.

A continuación se detallan la cantidad de usuarios mensuales que asistieron el año 2002 a los distintos cursos:

Mes	Cursos Natación	Cursos Adulto Mayor	Cursos Niños (3 a 6 años)	TOTAL
Enero	568	62	35	665
Febrero	350	43	27	420
Marzo	661	26	39	726
Abril	503	19	37	559
Mayo	382	17	48	447

Junio	200	8	49	257
Julio	318	7	48	373
Agosto	372	8	45	425
Septiembre	590	6	48	644
Octubre	648	20	55	723
Noviembre	722	40	40	802
Diciembre	433	50	50	533
TOTAL	5747	306	521	6574

Destacan como meses de alta demanda noviembre, marzo, octubre, enero y septiembre, con atenciones por sobre los 650 alumnos. Por otro lado, están los meses de baja demanda, y que corresponden a junio, julio, agosto, febrero y mayo, con atenciones por debajo de los 450 alumnos.

Por lo tanto, y de acuerdo a los datos antes mencionados, los ingresos percibidos por concepto de cursos de la Escuela de Natación, durante el año 2002, fueron los siguientes:

USUARIO	Nº Cursos	Nº Alumnos Promedio	Precio Curso Promedio	Ingreso Mensual
Cursos Natación	11	44	\$ 15.000	\$ 7.260.000
Cursos Adulto Mayor	2	13	\$ 8.000	\$ 208.000

Cursos Niños (3 a 6 años)	2	22	\$ 10.000	\$ 440.000
TOTAL	15	79		\$ 7.908.000

Finalmente, los ingresos mensuales percibidos por los arriendos de las pistas de la pileta y por los cursos dictados por la Escuela de Natación son los siguientes:

Tipo de Ingresos	Monto Mensual
Arriendos Externos	\$ 800.000*
Arriendos Ramas	\$ 686.384**
Cursos Natación	\$ 7.908.000
TOTAL	\$ 9.394.384

* Arriendo correspondiente sólo a los meses de abril a octubre detallados en sección 6.1.

** Arriendo correspondiente a 11 meses.

4.1.2 **Sala de artes marciales**

A través del arriendo de aquella sala por el Club de Judo, desde el mes de Julio del año 2002, la Universidad obtuvo ingresos por \$160.000 mensualmente.

USUARIO	Horas	Ingreso Mensual
Club Judo	24	\$ 160.000*
TOTAL		\$ 160.000

* Arriendo percibido entre los meses julio y diciembre.

4.1.3 **Sala de aeróbica (Multiuso 1)**

Esta sala, a la fecha, no ha sido arrendada.

4.1.4 **Sala de baile**

Esta sala, a la fecha, sólo ha sido arrendada en una ocasión, cuyo aporte pecuniario es irrelevante para este estudio.

4.1.5 **Sala de máquinas**

Durante el año 2002, la sala de máquinas, con toda su implementación, fue arrendada al INACAP por un canon de \$160.000 mensual.

USUARIO	Horas	Ingreso Mensual
INACAP	24	\$ 160.000
TOTAL		\$ 160.000

4.1.6 Casino

Como ya se explicó en el punto 3.2.6, esta dependencia, actualmente, se encuentra en desuso y está destinada sólo como bodega.

4.1.7 Otros

Existe una sala, de 15 m² aproximado, que es utilizada como peluquería, por la cual se percibe, por concepto de arriendo, la cantidad de \$393.149 anual.

4.2 Detalle de egresos

Es importante determinar los egresos del recinto deportivo de la Piscina Escolar para así compararlos con los respectivos ingresos, de tal forma de encontrar el punto de equilibrio que nos entregará la información de si es o no actualmente rentable su funcionamiento.

Cabe destacar que el recinto deportivo objeto de este análisis no sólo debe guiarse por su rentabilidad económica sino también debe considerar su rentabilidad social, puesto que cada año este recinto beneficia a más de 2.000 estudiantes de nuestra casa de estudios.

Los egresos que se generan en el recinto Piscina Escolar derivan, en gran medida, de los costos de los insumos que utiliza la pileta y también de los gastos básicos para el funcionamiento de ésta, como por ejemplo, teléfono y gas.

Otro gran ítem de egresos está dado por los pagos de remuneraciones y honorarios a los funcionarios administrativos y personal técnico, que laboran en el recinto y que cuyos servicios hacen posible el desarrollo de las diferentes actividades.

Cabe destacar que debido a la circunstancia de que este recinto dependía de la ex Dirección de Asuntos Estudiantiles, los sueldos de los funcionarios y de los profesores eran pagados en forma directa a través del presupuesto general de dicha entidad, sin una especificación clara respecto a dichos funcionarios, por lo cual se hace difícil cuantificar los egresos reales que por concepto de remuneraciones tiene este recinto.

No obstante lo anterior, y con el objeto de plantear propuestas de mejoramiento de gestión y administración del recinto, se cuantificarán los egresos que tendrá este recinto, cuando deba cubrir sus propios gastos, valorándose las remuneraciones del personal administrativo y técnico para que este recinto pueda operar normalmente. Por lo complejo del detalle mensual se entregarán los valores anuales que se erogaron en el año 2002.

Los egresos del recinto están dados por los insumos, las remuneraciones, los honorarios y los gastos operacionales.

Figura_09

4.2.1 Insumos

Este recinto ocupa una variada gama de insumos.

El dinero destinado a insumos para el año 2002, fue de \$40.207.000 anual, que correspondió al 35% de los egresos totales, en el cual destaca el consumo de combustible y lubricantes (petróleo), como lo expone la tabla siguiente.

ÍTEM	Egresos Anuales 2002
- Consumo de Electricidad	\$ 4.475.000
- Consumo de Agua	\$ 2.602.000
- Combustible y Lubricantes	\$ 33.130.000
TOTAL FUNCIONAMIENTO	\$ 40.207.000

4.2.2 Remuneraciones

Las personas que desarrollan actividades de carácter administrativo, reciben como contraprestación a sus servicios, una remuneración determinada por la misma Universidad, según grado y escalafón.

Se entiende por personal administrativo al recurso humano necesario para que el recinto cumpla con sus funciones administrativas. Está compuesto por un administrador del recinto deportivo, una persona encargada de cobranzas, una secretaria, un portero, tres camarineros, dos calderos encargados de monitorear y limpiar el agua de la pileta y un mayordomo. También se cancela honorarios a una camarinera para realice turnos alternados con los de planta y un camarinero que se encuentra con licencia médica hace más de 1 año. La tabla que sigue a continuación refrenda lo antes aseverado⁸.

ACTIVIDAD	CALIDAD	GRADO	Hrs.	ESCALAFÓN	Egreso Anual
Administrador Recinto	Planta	12	44	Administrativo	
Secretaria	Planta	15	44	Administrativo	
Recaudación y Cobranza	Planta	17	44	Administrativo	
Camarinero	Planta	20	44	Auxiliar	
Calderero	Planta	21	44	Auxiliar	
Calderero	Planta	22	44	Auxiliar	
Mayordomo	Planta	23	44	Auxiliar	
Portero	Planta	23	44	Auxiliar	
Camarinero	Contrata	20	44	Auxiliar	
Camarinera	Contrata	25	44	Auxiliar	
Camarinero	Honorarios	-	44	-	
Camarinera	Honorarios	-	44	-	
TOTAL					\$40.124.000

⁸ Datos aportados por la Dirección Económica de la ex Dirección de Asuntos Estudiantiles.

El dinero destinado a cubrir los egresos que corresponden a las remuneraciones del personal administrativo para el año 2002, ascendió a la suma de \$40.124.000 anual, cuya composición no fue revelada por la fuente. Dicha cifra correspondió al 35% de los egresos totales del recinto.

4.2.3 Honorarios

Por concepto de honorarios se paga al personal técnico como contraprestación a sus servicios.

Se entiende por personal técnico al recurso humano necesario para que el recinto pueda ofrecer los servicios que se requieran. Está compuesto por 7 profesores de natación contratados a honorarios cada mes, quienes son los encargados de impartir los cursos de la Escuela de Natación, los cursos para niños y los cursos para adultos mayores.

El dinero destinado al personal técnico para el año 2002, fue de \$18.532.527 anual, que correspondió al 17% de los egresos totales.

ÍTEM	Profesores	(\$ Egreso Anual
Convenio Honorarios	7	\$ 18.532.527
TOTAL		\$ 18.532.527

4.2.4 Gastos operacionales

Estos egresos corresponden a los gastos necesarios para el adecuado funcionamiento del recinto, tales como teléfono, gas, materiales, mantenciones, etcétera.

El dinero destinado a gastos operacionales para el año 2002, fue de \$10.020.000 anual, cifra correspondiente al 9% de los egresos totales del recinto.

ÍTEM	Egresos Anuales 2002
Consumo de Gas	\$ 42.000
Servicio Telefónico	\$ 1.245.000
Materiales de Oficina	\$ 162.000
Materiales de Aseo	\$ 2.070.000
Mantención de Bienes	\$ 4.726.000
Otros de Funcionamiento	\$ 1.775.000
TOTAL FUNCIONAMIENTO	\$ 10.020.000

V.- PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE USOS DEPORTIVOS

Antes de pensar sugerir una propuesta de mejora de usos deportivos para la Piscina Escolar, debemos tener presente que dicho recinto deportivo fue construido con un fin netamente deportivo, y del mismo modo, se debe considerar que su utilización, actualmente, es también realizada por personas externas a la Universidad, que le permiten a ésta obtener una forma de financiamiento directa amortiguando los costos que significa mantenerla en marcha.

Sin duda que esta situación genera una dualidad entre los usuarios internos y la administración, pues existen intereses creados por la utilización del recinto, donde existe una demanda estudiantil creciente por satisfacer sus necesidades deportivas.

El objeto específico de este seminario es sugerir mejoras en la gestión de este recinto, para que sea utilizado de forma eficiente, y que no exista ociosidad de sus dependencias, pues sin duda hay demanda por estos espacios y las posibles actividades que en ellos se pueden realizar.

Mi propuesta consistirá en sugerir que este recinto ofrezca un nivel de servicio óptimo que satisfaga tanto las necesidades estudiantiles como los requerimientos de los servicios externos que éste ofrece, atenuando, de paso, las necesidades de autofinanciamiento que se presentan.

Para lograr una adecuada comprensión de la propuesta de mejora sugerida, se definirán algunos conceptos que serán útiles para nuestro estudio.

5.1 Servicios

Comprenderemos por servicio “cualquier acto o desempeño que una parte puede ofrecer a otra y que es en esencia intangible y no da origen a la propiedad de algo. Su producción podría estar ligada o no a un producto físico.”⁹

De lo anterior se deduce que éstos difieren de los productos, puesto que en éste último, el consumidor pasa a poseer el producto, en cambio en los servicios, el objeto del marketing se debe concentrar sólo en el servicio ofrecido, puesto que ese es el eje de su organización.

5.1.1 Características de los Servicios

Los servicios presentan diferentes características que les hace diferenciarse de los productos. La combinación de las características que se explicarán a continuación permite crear un contexto específico que posibilita desarrollar políticas de marketing a una organización de servicios¹⁰.

Identificabilidad

Los servicios son identificables pues están compuestos por una mezcla de atributos que son ofrecidos al consumidor y reconocidos por éste, aunque no sea de forma palpable como los productos.

⁹ KOTLER, Philip (2001). Dirección de marketing, página 428.

¹⁰ ALLENDE CORNEJO, Claudia y otros (2001). Evaluación de proyectos de servicios. Seminario para optar al título de Ingeniero Comercial Mención Administración, página 15.

Intangibilidad

Los servicios son esencialmente intangibles debido a que no pueden ser percibidos directamente con nuestros sentidos de la vista, tacto, gusto, oído u olfato, sin embargo, a través de técnicas cualitativas es posible que el consumidor pueda crear una representación del servicio que le permita entregarle un valor.

A fin de reducir la incertidumbre, los consumidores buscan indicios de calidad del servicio. Ellos hacen inferencias respecto de la calidad con base al lugar, personal, equipo, material de comunicación, símbolos y precios según su propia percepción, por lo tanto y a consecuencia de lo anterior, la tarea del proveedor es hacer tangible lo intangible.

Inseparabilidad

La mayoría de los servicios son difíciles de separar del lugar de venta, o de la persona que los ofrece, por lo que usualmente la realización de la adquisición y del consumo de ellos pueden ocurrir simultáneamente, ya sea en forma parcial o total, por lo que se produce una situación especial donde el personal de producción del servicio es, en la mayoría de los casos, el que vende e interactúa directamente con el cliente o usuario cuando éste hace uso del servicio, lo que conlleva a que el proveedor y el cliente puedan afectar el resultado del servicio.

Imperdurabilidad

Los servicios son susceptibles de perecer y no se pueden almacenar. Se debe considerar que existen diferentes épocas, con distintos niveles de demanda: bajos, normal o altos niveles de usos, por lo que se debe poner hincapié en políticas que equilibren las fluctuaciones de ésta,

dado que para el caso de los servicios, es más difícil que la capacidad instalada se pueda variar, disminuir o aumentar, ante dichas fluctuaciones.

Impropiabilidad

Los servicios también poseen la característica de que carecen de la posibilidad de constituir sobre ellos un derecho de propiedad, a diferencia de los productos, limitándose el consumidor sólo a su uso, acceso o arriendo.

Heterogeneidad

Por último, los servicios se caracterizan por su heterogeneidad dado que es complejo que se produzca una estandarización en la producción del servicio pues dependen de quien los entregan y de quien los recibe, aunque es posible que los servicios se identifiquen con una mezcla de atributos, que los hagan similares en sus características.

5.1.2 Característica mezcla de los servicios

La oferta de una empresa al Mercado a menudo incluye ciertos servicios. El componente de servicio puede ser una parte principal o secundaria de la oferta total. Podemos distinguir cinco categorías de ofertas¹¹:

¹¹ KOTLER, Philip (2001). Dirección de marketing, página 429.

El bien tangible puro: la oferta consiste en un bien tangible, donde el producto no va acompañado de servicios.

El bien tangible con servicios anexos: la oferta consiste de un bien tangible acompañado de uno o más servicios.

El híbrido: la oferta consiste en servicio y producto por partes iguales, como lo son los restaurantes que ofrecen alimentos y atención.

Servicio principal con bienes y servicios secundarios anexos: La oferta consiste en un servicio principal acompañado de servicios adicionales o bienes de apoyos como los son los servicios de las aerolíneas.

El servicio puro: La oferta consiste primordialmente en un servicio.

Debido a la variabilidad de esta mezcla de bienes-servicios, es difícil generalizar sobre los servicios, sin embargo podemos hacer algunas sistematizaciones¹²:

Primero, los servicios varían en cuanto si son basados en equipos o basados en persona. Los servicios basados en personas varían en cuanto a los trabajadores que los prestan: no capacitados, capacitados o profesionales.

¹² KOTLER, Philip (2001). Dirección de marketing, página 429.

Segundo, algunos servicios requieren la presencia del cliente y otros no. Si el cliente tiene que estar presente, el proveedor del servicio debe tomar en cuenta sus necesidades.

Tercero, los servicios difieren en cuanto si satisfacen una necesidad personal o una necesidad de negocios. Los proveedores de servicios por lo regular desarrollan diferentes programas de marketing para los mercados personal y de negocios.

Cuarto, los proveedores de servicios difieren en cuanto a sus objetivos (lucro o no lucro) y propiedad (publico y privado). Estas dos características al cruzarse dan origen a cuatro tipo de organizaciones muy distintas, donde sus programas de marketing difieren en gran medida.

5.2 Marketing de los servicios

Dadas las diferencias que existen entre los productos y los servicios, al momento de pensar en una estrategia de marketing, se debe aplicar una política distinta a la tradicional, aquella utilizada usualmente en los productos.

Tal estrategia de marketing difiere según los tipos de organización, puesto que ellos se diferencian en sus capacidades (activos, conocimientos, procesos y relaciones).

Algunos aspectos propios de los servicios, provocan que al formular la estrategia de marketing, se deba considerar la dificultad de la selección de ofertas competitivas entre los consumidores y la particularidad que se produce cuando el productor del servicio es inseparable del servicio en si.

5.2.1 Elementos del marketing de servicios

Para realizar un buen marketing de servicios es recomendable tener una estrategia que permita realizar una correcta segmentación, posicionamiento y por sobre todo, una mezcla comercial que sea acorde con las necesidades de cada organización.

Si bien la segmentación y el posicionamiento se realizan de forma similar tanto para los bienes como para los servicios, la mezcla comercial sí difiere entre aquellos.

5.2.1.1 Posicionamiento

Se debe elegir una posición competitiva en el cual se entregará el servicio, dando a éste, características o atributos, que le permitirán ser identificable, aceptable, deseable y relevante para el segmento que se desea alcanzar. Luego, al lograr la posición competitiva deseada, se deberá procurar ofrecer características o atributos adicionales que permitan a la organización diferenciarse de la competencia.

Existen distintas etapas en el posicionamiento de un servicio¹³:

Posicionamiento actual (Identificación)

En esta etapa se debe identificar en qué lugar se encuentra el servicio ofrecido de acuerdo con las características o atributos ofrecidos de éste, según la empresa (atributos internos propios

¹³ ALLENDE CORNEJO, Claudia y otros (2001). Evaluación de proyectos de servicios. Seminario para optar al título de Ingeniero Comercial, página 17.

de la empresa) o el medio ambiente (atributos externos propios del medio ambiente de la empresa). Con lo anterior se debe obtener una visión clara de cómo es percibido por los consumidores y como está posicionado el servicio, en relación a la competencia, según la percepción de los consumidores.

Posicionamiento ideal

En esta etapa se debe ser capaz de determinar los requerimientos de la empresa y ofrecer un servicio ideal, dependiendo de las exigencias del mercado meta (consumidor) que se desea alcanzar.

Posicionamiento deseado

En esta etapa, dado que se encuentra identificado el posicionamiento ideal, se debe buscar la forma de llegar a éste, es decir llegar a la situación ideal para la empresa y el mercado meta. Ello se realiza a través de la mezcla comercial adecuada para el servicio que se desea ofrecer, según los requerimientos de los consumidores.

5.2.1.2 Marketing mix o mezcla comercial¹⁴

La mezcla de marketing más conocida en la literatura actual hace referencia a la combinación de cuatro variables o elementos básicos a considerar para la toma de decisiones en cuanto a la planeación de la estrategia de marketing en una empresa. Estos elementos son: producto, precio, plaza y promoción.

¹⁴ ALLENDE CORNEJO, Claudia y otros (2001). Evaluación de proyectos de servicios. Seminario para optar al título de Ingeniero Comercial, página 20.

Dicha mezcla es la más utilizada en el mercadeo de bienes; sin embargo, hay tres razones por las cuales se requiere una adaptación para los servicios.

a) La mezcla original del marketing se preparó para industrias manufactureras. Los elementos de la mezcla no se presentan específicamente para organizaciones de servicios ni se acomodan necesariamente a estas organizaciones, donde la característica de intangibilidad del servicio, la tecnología utilizada y el tipo de cliente principal pueden ser fundamentales.

b) Se ha demostrado empíricamente que la mezcla de marketing puede no tener campo suficiente para las necesidades de sector servicios debido a las características propias de los mismos servicios, ya mencionadas en el punto 5.1.1.

c) Existe creciente evidencia de que las dimensiones de la mezcla de marketing no pueden ser lo suficientemente amplias para el marketing de servicios, ya que no considera una serie de elementos esenciales para la generación y entrega de servicios.

En base a las tres razones antes expuestas, surge la idea de una mezcla revisada o modificada que esté especialmente adaptada para los servicios, surgiendo de tal modo una mezcla comercial propia para servicios. Dicha mezcla revisada contiene tres elementos adicionales, formando una combinación final de siete elementos, los que son: producto, precio, plaza, promoción, personal, evidencia física y procesos.

Las decisiones no se pueden tomar sobre un componente de la mezcla sin tener en cuenta las conclusiones de las fases anteriores de la estrategia de marketing, así como su impacto sobre los demás componentes. Inevitablemente hay superposición e interacción entre los diferentes componentes de una mezcla de marketing.

5.3 Estudio de Mercado

Para poder tener un mejor entendimiento tanto de los usuarios de los servicios de la Piscina Escolar como de los competidores que ofrecen servicios similares, es que realizamos el estudio que sigue a continuación, teniendo por objeto el determinar si existe, por un lado, demanda insatisfecha y por otro, si es posible ofrecer un servicio integral que permita diferenciar la Piscina Escolar de los demás proveedores de servicios similares.

Cabe destacar que el recinto de la Piscina Escolar, actualmente, ofrece dos tipos de servicios, que consisten en el arrendamiento de horas/pistas de la pileta y horas de salas y en la práctica de cursos impartidos por ésta, pero sólo respecto de la disciplina de natación.

A continuación se entrega una tabla de los niveles de usos de la pileta y de cada sala del año 2002, donde se destacan los altos niveles de desuso que presentan las salas del recinto, lo que corresponde a un promedio de 73%.

La siguiente tabla sigue a continuación se realizó tomando en consideración como medida común las horas mensuales que posee cada dependencia, ya sea horas pistas u horas salas.

	En usos	Ociosas	Total
Pileta	93%	7%	100%
	2252	180	2432

Sala Aeróbica	34%	66%	100%
	100	194	294
Sala Baile	11%	89%	100%
	32	262	294
Sala Artes Marciales	27%	73%	100%
	80	214	294
Sala de Máquinas	37%	63%	100%
	108	186	294

Figura_10

Según lo expuesto, consideramos que se hace urgente una política de usos que apunte a utilizar los espacios que actualmente se encuentran con capacidad ociosa, pues se están desaprovechando importantes oportunidades para generar ingresos, ya sea bajo la modalidad de arriendo de dichas dependencias o por la creación y ofrecimiento de cursos diversos.

5.3.1 Estudio de consumidores

Los usuarios que reciben los servicios de la Piscina Escolar lo hacen por sí, participando en cursos impartidos por dicho recinto o a través de instituciones o personas jurídicas, donde aquellas arriendan horas/pistas de la pileta o de horas de las distintas salas. Según tal criterio, podemos distinguir entre usuarios individuales y usuarios institucionales.

Creemos que existe un potencial de consumidores que no ha sido aprovechado, ello por cuanto no se ofrecen servicios complementarios o distintos a los ofrecidos (cursos de natación), con lo que se desperdicia la demanda cruzada que se genera en el recinto por servicios deportivos, situación que es incongruente dada la capacidad del recinto de la Piscina Escolar, en cuanto a la infraestructura física existente, la que eventualmente podría servir para realizar, por ejemplo, cursos de artes marciales, aeróbica, baile y yoga, y servicios de acondicionamiento físico y uso de máquinas y pesas, saciando así, la demanda existente y la que pudiera generarse con posterioridad.

Por último creemos que es urgente un plan de marketing adecuado que proporcione el ofrecimiento de servicios complementarios y distintos a los actualmente brindados, tanto a los usuarios institucionales como a los usuarios individuales, existentes y potenciales.

5.3.1.1 Demanda de Mercado

Existe una creciente demanda por servicios deportivos que se basan en la necesidad de satisfacer necesidades de realizar ejercicios, ello derivado no sólo del hecho de obtener un buen estado físico con fines estéticos, sino también para mejorar o conservar la salud y para conseguir y disfrutar lugares de esparcimiento donde las personas busquen liberar las tensiones provocadas por el stress del ritmo de la vida actual y saciar la necesidad natural y derivada del hecho de vivir en sociedad, de relacionarse con otras personas superando de tal modo la tendencia mundial al individualismo de la persona.

Las situaciones antes descritas han provocado, en Chile, el paulatino surgimiento de gimnasios o clubes deportivos que ofrecen gran cantidad de servicios, en forma integral y personalizada, que van desde instructores personales a clases de baile, Yoga, Karate, entre otras, lo que difiere en forma radical de los servicios ofrecidos antiguamente por proveedores análogos, pues se limitaban a ofrecer un solo tipo de servicio.

Esta nueva oferta ha provocado que los consumidores sean cada vez más exigentes y no sólo en cuanto a los tipos y calidad de los servicios ofrecidos, sino también a su variedad y especificidad.

En cuanto a los consumidores de servicios deportivos, éstos pueden ser clasificados según sus necesidades y su frecuencia en la utilización de dichos servicios.

Quienes consumen los servicios deportivos tienen por objeto la satisfacción de necesidades específicas, entre las que se encuentran las siguientes:

Necesidades estéticas, es decir, la carencia a saciar dice relación con la mejora o mantención de la apariencia física del consumidor.

Entretenimiento, donde los consumidores buscan un lugar donde puedan disfrutar y compartir con otras personas.

Razones de salud, es decir, el interés del consumidor radica en el tratamiento de alguna afección. Destaca en demasía el tratamiento de stress, enfermedad que en los últimos años ha ido en franco aumento.

Entrenamiento físico, los que buscan entrenar su cuerpo, ya sea como por la actividad física propia o como complemento a otra actividad física.

Según su frecuencia en la utilización de dichos servicios, los consumidores pueden ser clasificados como:

Alta demanda, según si consumen los servicios durante el año en forma constante.

Intermitentes, si utilizan de forma inestable los servicios deportivos, de acuerdo a su disponibilidad horaria.

Estacionarios, quienes consumen los servicios deportivos en períodos específicos del año, especialmente durante los meses cercanos al verano.

5.3.1.1.1 Demanda actual

La demanda actual que presenta el recinto deportivo Piscina Escolar, como describimos en el punto 5.3.1, está compuesta por usuarios institucionales y usuarios individuales, ya sean internos o externos, según el criterio expuesto en las secciones 3.3.1 y 3.3.2

Dentro de los usuarios institucionales se encuentran los provenientes de las facultades de la Universidad de Chile, los provenientes de otras Universidades e institutos y de las ramas federadas.

Dentro de los usuarios individuales se encuentran quienes participan en los cursos de natación, como personas naturales.

Los usuarios institucionales representan mensualmente un promedio superior a mil personas, en su mayoría, estudiantes de nuestra casa de estudios que participan en las actividades de carácter recreativo desarrolladas por la Coordinación de Deportes.

Creemos que la demanda actual que asiste a los cursos de natación, que asciende a un promedio de 500 personas mensualmente, ha sido desaprovechada debido a la carencia de servicios complementarios a la prestación original, ante lo cual se sugiere, y con carácter de urgencia, el desarrollo de cursos adicionales a los impartidos en la actualidad.

Fundamento de lo antes aseverado es el estudio realizado sobre la base de encuestas a usuarios externos que se agrega a este seminario en el Apéndice número 3.

5.3.1.1.2 Demanda esperada

Consideramos que es fundamental la oferta de nuevos servicios, pues por medio de ellos se satisfarían las distintas necesidades adicionales que los consumidores experimentan y que son distintas a la original que se sacia con el desarrollo del curso mismo.

La proyección que realizamos, sobre la base del Apéndice número 3 nos permite afirmar que es factible que la demanda actual de usuarios externos, se vea aumentada, si se creasen nuevos cursos y por sobre todo si se confeccionase una política real y consciente que apunte a la utilización eficiente del recinto Piscina Escolar. Más adelante sugeriremos propuestas concretas para mejorar su utilización, considerando el posible la posible participación no sólo de los usuarios externos sino también internos.

5.3.2 Estudio de competidores

Del evidente incremento de gimnasios privados que se observa en la ciudad de Santiago, en los últimos diez años, inferimos que existe una alta demanda de este tipo de servicios por parte de los consumidores.

Esta mayor demanda puede atribuirse al creciente interés de las personas por incorporar en sus hábitos de vida alguna forma de actividad física regular, que les ayude a mejorar su salud y calidad de vida, contrarrestando así los problemas asociados al sedentarismo que caracteriza la vida urbana actual.

En Chile no existe un marco técnico normativo específico que regule el funcionamiento de los gimnasios, debiendo cumplir con normas generales en materia legal y de salubridad, tales como forma de organización, iniciación de actividades, impuestos, construcción, entre otros, que de ordinario se refieren e imponen a todo local destinado a uso público.

La ausencia de una normativa concreta ha permitido la proliferación de gimnasios que no cuentan con un perfil básico de calidad asociado a estándares mínimos, en un marco de transparencia y sana competencia. En este contexto, el consumidor se ve obligado a elegir entre un gimnasio u otro basado en su propio criterio, sin que cuente con la información necesaria para ponderar aspectos técnicos relacionados, por ejemplo, con la infraestructura, servicio, seguridad e higiene.

En vista de lo anterior, los proveedores de servicios deportivos tienden a incorporar los medios que les permita diferenciarse de los demás recintos deportivos o gimnasios, procurando adquirir nuevos equipos y tecnologías, contando, además, con un personal técnico especializado.

Debido a que la oferta ha ido evolucionando para satisfacer los nuevos requerimientos de los consumidores, es que ha surgido una variada gama de servicios, entre las cuales destaca la introducción de nuevas disciplinas como la de fitness, step, aerobox, yoga, entre otras.

En Chile existe una gran diversidad de proveedores de servicios deportivos que ahora no sólo se limitan a ofrecer dichas prestaciones en recintos deportivos o gimnasios sino que también los ofrecen como servicios complementarios en condominios, edificios y hoteles.

5.3.2.1 Oferta de Mercado

La oferta de mercado está compuesta por un centenar de gimnasios, que en su mayoría, se concentran en la zona central y nororiente de la ciudad de Santiago.

Éstos pueden compararse entre sí por¹⁵:

Infraestructura, referida a la cantidad y calidad de los elementos físicos disponibles para la actividad dentro del recinto.

Servicios, referida al desempeño del personal técnico en su relación con los alumnos.

¹⁵ GOBIERNO DE CHILE, SERVICIO NACIONAL DEL CONSUMIDOR (2001). "Estudio de calidad de gimnasios en la ciudad de Santiago", pp 4 y 5.

Tipo y calidad de información que se entrega al usuario, referida a las condiciones generales del servicio que ofrece el gimnasio.

Seguridad e higiene, referida a la prevención de accidentes y condiciones generales de seguridad e higiene dentro del recinto.

Costo económico, referido exclusivamente al valor de tarifas, precios o similares que se fijan para el acceso de los usuarios al servicio.

Como dijimos anteriormente, la oferta de servicios deportivos ofrecidos tanto por recintos deportivos, gimnasios u otros, se ha perfeccionado llegando a ofrecer una amplia gama de prestaciones.

Si bien los servicios ofrecidos difieren entre los distintos centros, existen ciertas disciplinas o servicios que hacen que éstos sean similares en cuanto a las actividades ofrecidas, entre las que destaca el servicio de uso de máquinas y pesas, las distintas disciplinas de artes marciales, aeróbica, step, bailes de salón, aerobox, etcétera.

5.3.2.1.1 Oferta actual

Dentro de la oferta actual destaca una variada gama de actividades ofrecidas por los distintos recintos deportivos y gimnasios, entre los que destacan las actividades que siguen a continuación, tal y como se puede comprobar en el Apéndice número 2.

Acondicionamiento físico y máquinas

Este servicio es proveído por casi la totalidad de los recintos deportivos y gimnasios, diferenciándose entre ellos según el tipo de máquinas y tecnología de los equipos con los que cuentan, y por el personal técnico que lo imparte.

Este tipo de actividad requiere de la implementación adecuada que va desde equipamientos de pesas, colchonetas, bicicletas e implementos para la actividad física (elásticos, balones medicinales, elásticos, cuerdas, etc.) a los diferentes tipos de máquinas que existen en el mercado como lo son las de desarrollo muscular, las de ejercitación cardiovascular, de resistencia, entre otras.

Aeróbica

Es un ejercicio de tipo aeróbico que, a diferencia del step, se realiza en el suelo y sin la ayuda de ningún otro elemento. Es impartido por un profesor, al compás de la música con diferentes coreografías

También es proveído por casi la totalidad de los recintos deportivos y gimnasios, diferenciándose entre ellos según el nivel o capacidad del personal técnico que lo imparte.

Este servicio posee la particularidad de no requerir de implementos costosos para ser impartido.

Step

Es un ejercicio aeróbico que se provee de un cajón de 17 cm. de alto, usualmente es dirigido por un profesor al compás de la música con diferentes coreografías, proveídos por algunos recintos deportivos o gimnasios diferenciándose entre ellos según el nivel o capacidad del personal técnico que lo imparte.

Al igual que la disciplina de aeróbica no requiere de implementos costosos para su realización.

Aerobox

Esta disciplina es relativamente nueva en nuestro país, la cual consiste en una mezcla de aeróbica con boxeo, en su mayoría es practicada por mujeres que buscan por un lado aprender a defenderse y ejercitarse de una forma no tan violenta como lo es el boxeo puro.

Es proveído sólo por algunos recintos deportivos y gimnasios, diferenciándose entre ellos, según el nivel o capacidad del personal técnico que lo imparte.

Artes Marciales

Proveído sólo por algunos gimnasios y recintos deportivos, diferenciándose entre ellos según el nivel o capacidad del personal técnico que lo imparte.

Este servicio posee la particularidad de que requiere de un espacio amplio para su desarrollo así como también, para algunas de sus disciplinas, necesita de un piso especial.

Bailes de salón

Es proveído por algunos recintos deportivos o gimnasios que poseen la infraestructura física para realizarlos, ya que algunos tipos de bailes requieren de un piso especial para su desarrollo.

Busca satisfacer las necesidades de las personas que buscan realizar actividad física junto con aprender bailes, ya sean tradicionales o nuevos.

5.3.2.1.2 Oferta propuesta

Una de las falencias que presenta el Recinto de la Piscina Escolar es el desperdicio de la infraestructura con la que cuenta, pues podría ella aprovecharse a través de la creación y oferta de nuevos servicios que pudieren ser presentados no sólo a las personas que asisten constantemente al recinto deportivo, sino también a los académicos, funcionarios, egresados de nuestra Universidad o familiares de éstos, y obviamente a personas externas, por lo tanto no sólo existe un despilfarro de la capacidad existente sino también hay un desaprovechamiento en cuanto a los posibles servicios que pudieren ofrecerse a objeto de obtener nuevas y directas fuentes de financiamiento, haciendo de la Piscina Escolar una fuerte e importante competidora entre los proveedores de servicios deportivos.

La idea central de nuestra propuesta se sienta en el hecho de que se ofrezcan distintos cursos, distintos y complementarios a los ya existentes, y que satisfagan las necesidades de los usuarios actuales y eventuales.

Los servicios deportivos que consideramos ideales para ofrecer en el recinto, según los servicios brindados por los demás proveedores de servicios deportivos, son los de acondicionamiento físico, aeróbica, step, artes marciales y bailes de salón.

Los servicios antes ofrecidos serían proveídos en forma directa por el personal técnico del recinto contratado por la Universidad, al igual como se realiza actualmente con los cursos de natación.

Para que estos nuevos cursos no afecten el actual uso del recinto por parte de los estudiantes de nuestra Universidad, es que proponemos que los horarios ocupados por éstos sean ampliados a todo los horarios nuevos que se creen y así ellos podrán asistir en los horarios que más les acomode, permitiendo de tal forma que los servicios ofrecidos puedan dictarse en una mayor amplitud horaria.

Detallaremos a continuación una propuesta específica para cada actividad antes señalada.

Acondicionamiento físico y máquinas

Como detallamos anteriormente, en el punto sobre usos deportivos de las dependencias del recinto de la Piscina Escolar, signado con número 3.3, vimos que la sala donde se realiza esta disciplina deportiva presenta un desuso del 63%, por lo que proponemos que el servicio de uso de máquinas se extienda a más horarios, y por su modalidad, consideramos que su prestación debe ampliarse a todos los horarios en los que permanece abierto el recinto, ofreciéndolo no sólo a los usuarios internos, sino también a los externos, como una actividad complementaria a los cursos de natación dictados actualmente y a los cursos que han de implementarse con posterioridad, o como disciplina autónoma e independiente.

La anterior medida implica la contratación de un profesional técnico que esté permanentemente en la sala, así como también la adquisición de equipos más modernos. Con lo anterior, consideramos que sin duda se creará demanda para el consumo de la actividad de acondicionamiento físico y máquinas.

Cabe señalar que la Universidad no ha invertido en máquinas para este recinto desde hace más de una década, por lo que una inversión en éstas se hace impostergable. Se hace patente además, el compromiso adquirido por la Universidad a través de la ex Dirección de Asuntos Estudiantiles para habilitar, en el año 2003, una sala de máquinas en el recinto de la Piscina Escolar, contando para ello con el apoyo pecuniario de la Dirección Regional de ChileDeportes, la que ha destinado con tal objeto, la suma de \$30.000.000, según lo expuesto en la sección 3.1.

Aeróbica

La sala donde se desarrolla la disciplina de aeróbica presenta un desuso del 66%, según lo expuesto en el párrafo 3.3, ante lo que proponemos se realicen nuevos cursos de aeróbica enfocados a personas externas. Deberá abrirse el número de cursos que sea necesario según la demanda que se presente para éstos.

Artes Marciales

Según lo expresado en el apartado 3.3, la sala donde se realiza dicha disciplina deportiva presenta un desuso del 73%, por lo que proponemos se realicen nuevos cursos de artes

marciales enfocados a personas externas. Estos podrían ser en la disciplinas de Karate y Tae Kwon Do.

Deberá abrirse el número de cursos que sea necesario según la demanda que se presenten para éstos.

Step

Actualmente esta disciplina deportiva no se realiza en el recinto deportivo de la Piscina Escolar. Ella podría realizarse en cualquiera de las salas

gemelas del segundo piso (sala de aeróbica y sala de baile).

Deberá abrirse el número de cursos que sea necesario según la demanda que se presenten para éstos.

Aerobox

Actualmente esta disciplina deportiva no se desarrolla en el recinto deportivo de la Piscina Escolar. Ella podría realizarse en cualquiera de las salas gemelas del segundo piso (sala de aeróbica y sala de baile).

Deberá abrirse el número de cursos que sea necesario según la demanda que se presenten para éstos.

Bailes de salón

Actualmente esta actividad física no se realiza en la Piscina Escolar. Ella podría realizarse en cualquiera de las salas gemelas del segundo piso (sala de aeróbica y sala de baile).

Podrían realizarse cursos de salsa, tango, flamenco, entre otros, debiendo abrirse el tipo y número de cursos que sea necesario según la demanda que se presenten para éstos.

Cabe destacar que el Centro Deportivo de Estudiantes de la Universidad de Chile desarrolló un proyecto que consistía en impartir diferentes talleres de baile durante los meses de octubre y noviembre del año 2002, el que pudo costearse inicialmente gracias a que el referido proyecto fue galardonado en el Concurso Premio Azul a la Creatividad Estudiantil, que propiciaba la Dirección de Asuntos Estudiantiles de la Universidad. A través de la ejecución de dicho proyecto se pudo detectar por una parte la existencia de una demanda e interés creciente en la comunidad Universitaria, por desarrollar una actividad física a través de la práctica de diferentes bailes y por otra, la necesidad de ampliar por parte de la Universidad, la oferta talleres y cursos a disciplinas deportivas-recreativas que se consideran como no tradicionales.

Cabe señalar, además, que un 70% aproximadamente, del universo total de inscritos en los talleres fueron mujeres, sector generalmente marginado a la hora de planificar la oferta deportiva y distante a la práctica de actividad física durante su estadía en la Universidad, a lo menos en lo que a recintos deportivos universitarios se refiere.

En dicho proyecto se desarrollaron los talleres de baile, que con sus respectivos números de participantes, siguen a continuación¹⁶.

TIPO DE BAILE	Numero de inscritos mensual
Salsa	60
Tango	30
Flamenco	40
Danza Afro	20
Danza Árabe	60
Danza Contemporánea	25
Pascuense	20

Se considera el promedio de asistentes en los dos meses en que se dictaron los cursos.

Según estos datos vemos que existe una demanda latente que debiese ser considerada por el recinto de la Piscina Escolar a objeto de su eventual explotación.

5.3.3 Estrategia comercial

¹⁶ Datos aportados por Centro Deportivo de Estudiantes de la Universidad de Chile

Como vimos anteriormente, en la mezcla comercial de los servicios, punto número 5.1.2, para definir la estrategia comercial que se deberá aplicar a nuestra propuesta, tendremos que definir los valores (precios) de los nuevos servicios propuestos, el cómo serán promocionados, el tipo de personal utilizado, la evidencia física que existe y los procesos que se utilizaran para ofrecerlos.

5.3.3.1 Servicios a ofrecer

A continuación mencionaremos los servicios que a nuestro juicio debieran ofrecerse en el recinto Piscina Escolar, según las distintas dependencias de ésta.

- **Pileta**, en ésta se seguirá ofreciendo los diferentes cursos de natación que actualmente se desarrollan.
- **Salas Multiuso**, en ellas se ofrecerán las disciplinas de Aeróbica, Aerobox, Step, Yoga, Tai-Chi y Bailes de Salón.
- **Sala de Máquinas y Pesas**, en la cual se ofrecerá un acceso continuo a ésta.
- **Sala de Artes Marciales**, en ellas se ofrecerán las disciplinas de Karate y Tae Kwon Do.

En cuanto al horario de atención del recinto deportivo, consideramos que aquel debiera ser el siguiente:

DÍAS DE ATENCIÓN	HORARIO
Lunes a Viernes	07:00 – 22:00 hrs.
Sábado	08:00 – 18:00 hrs.

Si consideramos la sugerencia para extender el horario, es debido a que creemos que actualmente también se está desaprovechando la infraestructura física que existe en el recinto, en cuanto a la mayor utilización que se le podría dar los días sábados.

5.3.3.2 Valores de los servicios

Estos serán estimados según los valores de la competencia directa que presentaría el recinto. Esta competencia directa estará compuesta por los gimnasios o recintos deportivos que estén cercanos al recinto de la Piscina Escolar.

Cabe destacar que debido a que el recinto Piscina Escolar posee una pileta semi-olímpica, ello le permite tener un valor agregado para los servicios que pueda ofrecer por sobre sus posibles competidores, sin embargo, por otro lado, como consecuencia del evidente estado de precariedad en que se encuentra el recinto deportivo, los valores de los servicios deberán ser un tanto inferior que los de la competencia, mientras ello no sea superado.

Una tabla de precios mensuales que considera los meses contratados que se sugiere para las personas externas es la siguiente:

ACTIVIDAD	1 mes	3 meses	6 meses	anual
Natación	\$ 18.000	\$ 16.000	\$ 15.000	\$ 14.000
Aeróbica, Step, Aerobox	\$ 14.000	\$ 12.000	\$ 11.000	\$ 10.000
Máquinas y Pesas	\$ 14.000	\$ 12.000	\$ 11.000	\$ 10.000
Artes Marciales	\$ 16.000	\$ 14.000	\$ 13.000	\$ 12.000
Natación + Aeróbica, Step, Aerobox	\$ 30.000	\$ 26.000	\$ 24.000	\$ 22.000
Natación + Máquinas y Pesas	\$ 30.000	\$ 26.000	\$ 24.000	\$ 22.000
Natación + Artes Marciales	\$ 32.000	\$ 28.000	\$ 26.000	\$ 25.000
Aeróbica, Step, Aerobox + Máquinas y Pesas	\$ 26.000	\$ 24.000	\$ 22.000	\$ 20.000
Aeróbica, Step, Aerobox + Artes Marciales	\$ 28.000	\$ 24.000	\$ 22.000	\$ 20.000
Máquinas y Pesas + Artes Marciales	\$ 28.000	\$ 24.000	\$ 22.000	\$ 20.000

De lo anterior destacan las promociones que se dan al contratar el servicio por un periodo mayor a tres meses o más de un servicio.

Una tabla de precio sugerida para las personas de la Universidad (académicos, funcionarios, egresados) que también considera los meses por los que se contrata, es la siguiente:

ACTIVIDAD	1 mes	3 meses	6 meses	anual
------------------	--------------	----------------	----------------	--------------

Natación	\$ 14.000	\$ 12.000	\$ 10.000	\$ 9.000
Aeróbica, Step, Aerobox	\$ 10.000	\$ 8.000	\$ 7.000	\$ 6.000
Máquinas y Pesas	\$ 10.000	\$ 8.000	\$ 7.000	\$ 6.000
Artes Marciales	\$ 12.000	\$ 10.000	\$ 9.000	\$ 8.000
Natación + Aeróbica, Step, Aerobox	\$ 22.000	\$ 18.000	\$ 15.000	\$ 14.000
Natación + Máquinas y Pesas	\$ 22.000	\$ 18.000	\$ 15.000	\$ 14.000
Natación + Artes Marciales	\$ 24.000	\$ 20.000	\$ 18.000	\$ 16.000
Aeróbica, Step, Aerobox + Máquinas y Pesas	\$ 18.000	\$ 15.000	\$ 12.000	\$ 10.000
Aeróbica, Step, Aerobox + Artes Marciales	\$ 20.000	\$ 16.000	\$ 14.000	\$ 12.000
Máquinas y Pesas + Artes Marciales	\$ 20.000	\$ 16.000	\$ 14.000	\$ 12.000

En tanto, los estudiantes de pregrado debiesen estar exentos del pago de estos cursos, a consecuencia de que se debiera considerar como una prestación gratuita que a la misma Universidad le correspondería otorgar por el simple hecho de pertenecer a ella, excluyéndose si, el curso de natación puesto que la práctica de tal disciplina se continuaría desarrollando a través de las Actividades Deportivas Recreativas.

No obstante lo expuesto en el párrafo anterior y como consecuencia de los altos costos y elevada demanda de los cursos de baile, a continuación se plantea la siguiente propuesta de tarifas a cobrar en dichos cursos, donde si bien existe una para los universitarios, ella es módica en relación a los precios que se pagan por estos cursos en el mercado:

ACTIVIDAD	Externos	Académicos, Funcionarios y	Universitarios
------------------	-----------------	-----------------------------------	-----------------------

			Egresados			
	1 mes	3 meses	1 mes	3 meses	1 mes	3 meses
Talleres de Baile (Salsa, tango, flamenco, etc.)	\$ 10.000	\$ 8.000	\$ 8.000	\$ 6.000	\$ 5.000	\$ 4.000

5.3.3.3 Promoción

Creemos que la publicidad que debe utilizar la Piscina Escolar es esencial a objeto de poner en conocimiento de los eventuales consumidores los servicios que brindan y brindará dicho recinto deportivo.

Según nuestra concepción, dicha publicidad ha de consistir en:

Carteles o afiches promocionales que sean pegados en instituciones, Universidades, colegios y en las propias facultades de la Universidad.

Folletos o volantes que se repartan en forma personal a los potenciales consumidores, ya internos, ya externos.

Publicidad en páginas Web ya sean o no relacionadas con la Universidad.

Medios gráficos, internos y externos, si fuese necesario.

Cabe destacar que la persona, funcionaria o administrativa, a cuyo cargo se encuentre la promoción, debiera también realizar oferta de los servicios deportivos de la Piscina Escolar en forma personal en las diversas instituciones o entidades que se muestren como probables o potenciales consumidores, creando para tal efecto convenios que haga atractiva la contratación de los servicios del recinto deportivo.

5.3.3.4 Tipo de personal utilizado

Dado que los servicios son prestados por personas, la selección, capacitación y motivación de los empleados es de suyo importante para satisfacción de los clientes. Lo ideal es que los empleados demuestren aptitud para la actividad, una actitud atenta, responsabilidad, iniciativa, habilidades para resolver problemas y buena voluntad.

Con tal objeto consideramos que se debe capacitar y motivar al personal existente, ya sea éste técnico o administrativo, para que se comprometa a ofrecer un buen servicio, sintiéndose a la vez, parte importante del éxito del recinto deportivo.

Por otro lado, cuando se aborde la contratación del nuevo personal, se debe escoger con tacto, pues tales personas serán la cara visible del recinto Piscina Escolar.

5.3.3.5 Evidencia física existente

Es importante que el recinto deportivo demuestre su calidad de servicios a través de pruebas físicas de presentación.

Podría éste ofrecer un servicio que satisfaga las propuestas de valor del cliente como lo son la puntualidad de los cursos, la capacidad técnica de los profesores, el tipo de atención (personalizada o grupal), etc.

5.3.3.6 Procesos

Este recinto puede escoger entre distintos tipos de procesos para prestar sus servicios, es decir, pueden escoger diferentes formatos que permitan entregar los servicios de acuerdo a los requerimientos del o los segmentos escogidos. .

Creemos que el recinto Piscina Escolar debe consolidar un formato familiar para así aprovechar de brindar servicios a una mayor amplitud de personas, de diferentes edades, tal y como es el utilizado actualmente en el ofrecimiento de servicios de cursos de natación, donde destaca la participación de personas de la tercera edad y de niños menores de seis años.

Tomando en cuenta lo anterior y considerando que son fundamentalmente jóvenes los que asisten al recinto, el elegir dicho formato de servicio puede traer beneficios variados pues el ofrecer otras diversas prestaciones a sus familiares permitiría un aprovechamiento de recursos, sobretodo en el ámbito de la promoción de los nuevos cursos impartidos.

5.4 Propuesta de Mejora

Ante la situación antes descrita, en los párrafos anteriores, plantearemos en esta sección propuestas de mejora, reales y concretas, que deben llevarse a cabo con urgencia si el objeto último del recinto Piscina Escolar es generar fuentes de autofinanciamiento para combatir su

precario estado infraestructural. Presentamos además la necesidad de crear políticas de usos universitarios que tenga por fin la mejor utilización de los espacios existentes y desaprovechados.

5.4.1 Creación de Centro de Costos

Una de las grandes deficiencias del recinto deportivo, y las consecuencias de su precario estado, es que, desde la disolución del Club Deportivo de la Universidad de Chile, no existen políticas o incentivos para que sea la misma Piscina Escolar la generadora eficiente de sus propios recursos, por ejemplo, a través del arrendamiento sistemático de sus dependencias o dictación de cursos.

Lo antes expuesto se debe, en la práctica, a que dicho recinto carece de un centro de costos propio, y ello provoca, a su vez, que no exista la voluntad o el tiempo de las personas que a su cargo tienen la administración de los recursos del recinto para la correcta explotación de éste, lo que ha gatillado en forma evidente el paulatino deterioro de su estructura.

Cabe señalar que durante los últimos años, la Piscina Escolar ha dependido económica y administrativamente de la Dirección de Asuntos Estudiantiles, período que coincide con la época de mayor detrimento del recinto, ello, por cuanto los dineros que antaño eran recaudados en el propio recinto deportivo, fueron enviados a un fondo común de dicha dirección, donde sólo retornaba al recinto el dinero exacto necesario para su funcionamiento.

En el marco de la creación de la nueva Dirección de Deportes y Actividad Física, la Piscina pasará a depender de este nuevo ente que contará con un área técnica y un área administrativa, área última que antes no existía y que será la encargada de administrar en forma eficiente los recintos deportivos dependientes de los servicios centrales de la Universidad.

Es en este escenario en que la creación de un Centro de Costos del recinto Piscina Escolar se hace impostergable, si el fin último es crear incentivos para que la administración de turno busque nuevas formas creativas y realistas de autofinanciamiento y de generación de recursos propios que sean destinados en forma íntegra y como retroalimentación para el recinto mismo.

5.4.2 Creación de políticas de usos deportivos universitarios

Como señalamos anteriormente, la creación de la nueva Dirección de Deportes y Actividad Física, traerá consigo nuevos e interesantes desafíos para los distintos ámbitos en que ella ejercerá competencia, sobretodo respecto a usos deportivos universitarios.

Actualmente no existe una verdadera coordinación entre los programas deportivos que imparten los servicios centrales de la Universidad, a través de la Coordinación de Deportes, puesto que el tipo de actividades que se realizan en el recinto, ya sean recreativas, curriculares o de representación, no tienen una interrelación entre sí, muchas veces careciendo de un objetivo común, lo que provoca que ellas, en vez de converger positivamente, se crucen provocando ciertos inconvenientes.

Consideramos que la creación de una política de usos universitarios, su ejecución y fiscalización, es una tarea de suyo necesaria, urgente e impostergable ante el nuevo escenario que se nos presenta.

VII.- ESTUDIO FINANCIERO

En este capítulo daremos a conocer de una forma más detallada, en base a los ingresos y egresos del año 2002, el flujo neto del recinto Piscina Escolar, además trataremos de proyectar un flujo incremental para las propuestas antes señaladas que nos permita pronosticar si estas propuestas son económicamente viables.

6.1 Flujo de caja

El flujo de caja está compuesto por lo ingresos captados por la administración del recinto en la forma ya descrita en la sección 4.1 y por los egresos, descritos en la sección 4.2.

Los elementos anteriores nos pueden brindar una visión amplia de los flujos que presenta el recinto y que nos permite tener una concepción del ámbito financiero de éste.

A continuación entregamos una tabla donde se detalla, por ítem, los flujos financieros del recinto Piscina Escolar del año 2002.

Flujo de Caja : Piscina Escolar año 2002

INGRESOS

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo
Pileta					
Rama Natación	\$ 386.364		\$ 386.364	\$ 386.364	\$ 386.364
Rama Deporte Submarino	\$ 150.000		\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000
Rama Triatlón	\$ 150.000		\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000
INACAP				\$ 544.000	\$ 544.000
U. de la República			\$ 256.000	\$ 256.000	\$ 256.000
Cursos de Natación	\$ 7.260.000	\$ 7.260.000	\$ 7.260.000	\$ 7.260.000	\$ 7.260.000
Cursos Adulto Mayor	\$ 208.000	\$ 208.000	\$ 208.000	\$ 208.000	\$ 208.000
Curso Niños	\$ 440.000	\$ 440.000	\$ 440.000	\$ 440.000	\$ 440.000
Salas					
Club Judo			\$ -	\$ -	\$ -
INACAP				\$ 200.000	\$ 200.000
Otros					
Peluquería	\$ 32.762	\$ 32.762	\$ 32.762	\$ 32.762	\$ 32.762

	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Dic
Pileta						
Rama Natación	\$ 386.364	\$ 386.364	\$ 386.364	\$ 386.364	\$ 386.364	\$
Rama Deporte Submarino	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$
Rama Triatlón	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$
INACAP	\$ 544.000	\$ 544.000	\$ 544.000	\$ 544.000		

U. de la República	\$ 256.000	\$ 256.000	\$ 256.000	\$ 256.000	\$ 256.000	\$
Cursos de Natación	\$ 7.260.000	\$ 7.260.000	\$ 7.260.000	\$ 7.260.000	\$ 7.260.000	\$
Cursos Adulto Mayor	\$ 208.000	\$ 208.000	\$ 208.000	\$ 208.000	\$ 208.000	\$
Curso Niños	\$ 440.000	\$ 440.000	\$ 440.000	\$ 440.000	\$ 440.000	\$
Salas						
Club Judo	\$ 160.000	\$ 160.000	\$ 160.000	\$ 160.000	\$ 160.000	\$
INACAP	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	
Otros						
Peluquería	\$ 32.762	\$ 32.762	\$ 32.762	\$ 32.762	\$ 32.762	\$
TOTAL ANUAL						\$ 1

En cuanto a los egresos, y debido a que los datos entregados respecto a éstos sólo correspondían a los totales anuales, ellos no podrán ser detallados en forma mensual tal y como lo hicimos con los ingresos, por tanto, entregaremos una tabla con los egresos anuales del recinto deportivo del año 2002, los que ya han sido descritos, detalladamente, en la sección 4.2

EGRESOS	
Insumos	
Electricidad	\$ 4.475.000
Agua	\$ 2.602.000

Combustible y lubricantes	\$ 33.130.000
Remuneraciones	
12 funcionarios	\$ 40.124.000
Honorarios	
Convenios 7 profesores	\$ 18.532.677
Gastos Operacionales	
Gas	\$ 42.000
Teléfono	\$ 1.245.000
Materiales de Oficina	\$ 162.000
Materiales de Aseo	\$ 2.070.000
Mantencion de Bienes	\$ 4.726.000
Otros de Funcionamiento	\$ 1.775.000
TOTAL EGRESOS	\$ 108.883.677

Según las tablas de flujos de ingresos y egresos del recinto Piscina Escolar del año 2002 antes señaladas, llegamos a un flujo positivo de \$ 2.883.472.

Antes de llegar a una conclusión clara sobre el flujo de caja del recinto deportivo se debe considerar que los datos de los ingresos tomaron como fundamento los dineros que por concepto de cursos realizados por la Escuela de Natación la Piscina Escolar percibió, los que fueron estimados en base a un promedio del valor real cobrado, debido a que éstos presentan distintas tarifas, según se indicó en el punto 4.1.1, los cuales arrojan un total anual ascendente a \$87.120.000.- pesos, que representan el 78% de los ingresos totales de ésta, por lo que cualquier mal estimación de los ingresos por cursos de natación puede provocar que el resultado esté sobre o subestimado.

Si bien la cantidad del flujo del año 2002 muestra un valor positivo, no debe considerarse como un índice de una buena gestión administrativa, pues dicha cifra sólo representa el 2,6 %, aproximadamente, tanto de los ingresos como de los egresos, lo que significa que cualquier pequeña variación en ellos, ya sea por una disminución en los ingresos o por un aumento de los egresos, provocaría que el resultado del flujo antes señalado fuese negativo, con la consiguiente pérdida de recursos para nuestra Universidad, lo que dentro del contexto actual en que ella se encuentra, seguiría acrecentando su déficit financiero.

6.2 Flujo incremental proyectado

Para un estudio económico de la propuesta descrita en la sección anterior utilizaremos el modelo de análisis incremental, el que consiste en "(...) definir el cambio que el proyecto introducirá en la situación actual"¹⁷.

Este flujo incremental será realizado con datos estimativos que fueron calculados sobre la base de precios y número de participantes en cursos impartidos por gimnasios cercanos al recinto Piscina Escolar que pueden ser considerados como su competencia, teniendo como criterio para dicha aseveración, los tipos de servicios ofrecidos y su ubicación.

6.2.1 Flujo incremental ingresos proyectados

A continuación entregaremos los ingresos proyectados por nuestra propuesta, donde se describen aquellos beneficios que se esperan generar con la dictación de nuevos cursos, el arriendo de horas salas, de horas/pistas por instituciones y el aumento de cursos de natación a consecuencia de la

¹⁷ SAPAG, Nassir (2001). Evaluación de proyectos de inversión en la empresa, página 373.

introducción de una política acabada de promoción. La siguiente tabla indica los ingresos que según el programa propuesta debiera percibir el recinto Piscina Escolar.

INGRESOS	Usuarios mensuales estimativos	Tarifa Promedio	Total Mensual
Nuevos Cursos			
Máquinas y Pesas	100	\$ 10.000	\$ 1.000.000
Aeróbica, Step, Aerobox	60	\$ 10.000	\$ 600.000
Artes Marciales	40	\$ 12.000	\$ 480.000
Yoga, Tai Chi	30	\$ 10.000	\$ 300.000
Bailes de Salón	50	\$ 8.000	\$ 400.000
Arriendos de Salas			
Instituciones	2	\$ 180.000	\$ 360.000
Arriendos de Pistas			
Instituciones	2	\$ 400.000	\$ 800.000
Cursos Natación	50	\$ 14.000	\$ 700.000
		TOTAL MENSUAL	\$ 4.640.000
		TOTAL ANUAL	\$ 55.680.000

Cabe destacar que hemos hecho una proyección conservadora de los números de usuarios mensuales en las nuevas disciplinas, ya que consideramos que con esto basta para demostrar que la propuesta de instaurar nuevos curso es económicamente viable.

Como detallamos en la sección 5.3.3.1 el incremento de los ingresos estarán dados por la implementación de nuevos cursos que para el desarrollo de la tabla anterior fue compuesta por

una estimación de usuarios mensuales para cada curso. Con relación al número de cursos que se impartirían en un comienzo, se realizarían los siguientes, además el servicio de máquinas y pesas, que no se contabiliza como curso debido a que este es una prestación continúa, donde los usuarios pueden acceder ilimitadamente a él.

De acuerdo lo anterior, entregamos la siguiente tabla:

DISCIPLINA	Nº Cursos
Aeróbica	1
Step	1
Aerobox	1
Artes Marciales	2
Yoga	1
Tai- Chi	1
Baile de Salón	2
Máquinas y Pesas	Flujo continuo

En cuanto a los ingresos proyectados que serían percibidos por concepto de arriendos, tanto de horas/salas como de horas/pistas, por parte de las instituciones o grupos organizados, hemos considerado sólo a dos de ellas, respectivamente, como interesadas para contratar estos servicios, cifra ínfima con relación a la que personalmente concebimos por cuanto, a través de una eficiente promoción donde se planteen u ofrezcan atractivos convenios y programas, dicha estimación debiera aumentar considerablemente.

6.2.2 Flujo incremental egresos proyectados

A continuación entregaremos los egresos proyectados por nuestra proposición, donde se describen aquellos gastos en los se deberá incurrir a objeto de costear las propuestas planteadas para generar los ingresos antes descritos.

EGRESOS	% de Aumento	Valor Anual	Total Anual
Insumos			
Electricidad	10%	\$ 4.475.000	\$ 447.500
Agua	10%	\$ 2.602.000	\$ 260.200
Combustible y lubricantes	10%	\$ 33.130.000	\$ 3.313.000
Remuneraciones			
12 funcionarios	10%	\$ 40.124.000	\$ 4.012.400
Honorarios			
Profesor Permanente	100%		\$ 8.640.000
Sala de Máquinas			
Convenios 9 profesores nuevos cursos	100%		\$ 4.176.000
Gastos Operacionales			
Gas		\$ 42.000	
Teléfono		\$ 1.245.000	
Materiales de Oficina		\$ 162.000	
Materiales de Aseo		\$ 2.070.000	

Mantencion de Bienes	10%	\$ 4.726.000	\$ 472.600
Otros de Funcionamiento	10%	\$ 1.775.000	\$ 177.500
Publicidad			
Afiches y Carteles	100%		\$ 800.000
Folletos, Flyer o Volantes	100%		\$ 700.000
		TOTAL EGRESO	\$ 26.183.200

Hemos considerado, al igual que para la determinación de los ingresos, un criterio conservador y tratándose de los egresos tomando en cuenta una mayor cifra para su cálculo, en especial en cuanto a los honorarios pagaderos.

Por otra parte, para calcular el aumento de los egresos de funcionamiento y de remuneraciones, consideramos un aumento del 10% por sobre el monto actual, pues dicho porcentaje equivale exactamente a la extensión horaria propuesta.

Por último, cabe destacar el aumento de los egresos debido al ítem de publicidad que antes era inexistente, y para tal efecto hemos proyectado un monto determinado anual, el que será distribuido a objeto de promocionar los nuevos cursos del recinto y los servicios de arriendo a los usuarios institucionales o grupos organizados.

VII.- CONCLUSIONES

Las siguientes conclusiones principalmente se basan en dos grandes áreas, como son la de optimización de los usos de las dependencias del recinto deportivo y el desarrollo de un área comercial.

En lo que se refiere al área de optimización se concluye que es urgente la aplicación de una política de usos deportivos del recinto, principalmente dado por el conflicto de intereses producido entre la comunidad universitaria y los usuarios externos, siendo responsabilidad de la nueva Dirección de Deportes y Actividad Física la dictación, implementación, ejecución y fiscalización de ésta, lo que conllevará a una distribución más equitativa de las dependencias del recinto.

En cuanto al desarrollo de un área comercial, llegamos a la determinación que para que existan incentivos a objeto de atraer nuevas fuentes de recursos, se debe crear urgentemente un centro de costos propio para el recinto deportivo, en parte para otorgarle mayor autonomía financiera y por otra, para proporcionar una mayor transparencia de los flujos financieros que ésta presenta.

Por último concluimos que una de las maneras más óptimas de generar ingresos para el recinto es impartiendo diferentes cursos a la comunidad externa que traigan beneficios tanto para el recinto como a la colectividad universitaria que concurre a él, así como también la implementación de un plan de marketing que promocióne en forma eficiente los servicios ofrecidos por el recinto.

Esperamos que este seminario haya servido para tener una concepción global del funcionamiento del recinto Piscina Escolar y que sea una herramienta útil para el impostergable cambio que debe realizarse en este recinto a objeto de reposicionarlo como uno de los recintos deportivos universitarios de mayor afluencia estudiantil y comunitaria, en que ambos grupos interactúen en forma armónica y exenta de conflictos para que todos y cada uno de los usuarios pueda desarrollarse tanto física como socialmente.

VIII. BIBLIOGRAFÍA

ÁLVAREZ UNDURRAGA, Gabriel (2001). Manual de técnicas de estudio e investigación. Santiago de Chile, Ediciones Universidad Central de Chile, Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales, Segunda Edición, 263 páginas.

GOBIERNO DE CHILE, SERVICIO NACIONAL DEL CONSUMIDOR (2001). “Estudio de calidad de gimnasios en la ciudad de Santiago”.

KOTLER, Philip (1982). Marketing for nonprofit organizations. México, Editorial Prentice Hall, 517 páginas.

KOTLER, Philip (2001). Dirección de marketing. México, Editorial Prentice Hall, Edición Milenio, 715 páginas.

SAPAG CHAIN, Nassir (2001). Evaluación de proyectos de inversión en la empresa. Buenos Aires, Argentina, Editorial Prentice Hall, 1ª Edición, 412 páginas.

SAPAG CHAIN, Nassir y SAPAG CHAIN, Reinaldo. Costos relevantes. Apuntes.

SAPAG CHAIN, Nassir y SAPAG CHAIN, Reinaldo. Evaluación de proyectos en marcha. Apuntes.

ALLENDE CORNEJO, Paula y otros (2001). Evaluación de proyectos de servicios: “Centro Integral”. Seminario para optar al título profesional de Ingeniero Comercial, Mención Administración. Santiago de Chile, Universidad de Chile, 113 páginas.

CARRASCO IBACACHE, Carolina (2002). Centro de salud integral con orientación deportiva para la prevención de enfermedades de la tercera edad. Seminario para optar al título profesional de Ingeniero Comercial, Mención Administración. Santiago de Chile, Universidad de Chile, 113 páginas.

MAGNASCO, Flavio (2001). Estrategias financieras Orquesta Sinfónica Universidad de Chile. Seminario de prueba para optar al título profesional de Ingeniero Comercial. Santiago de Chile, Universidad de Chile, 52 páginas.

ANEXOS

ANEXO Nº 1

PLANO DE RECINTO DE LA PISCINA ESCOLAR

ANEXO N° 2

“EXTRACTO LINEAMIENTOS PARA POLÍTICAS DEPORTIVAS ESTUDIANTILES DE LA UNIVERSIDAD DE CHILE” (Comisión de Deportes DAE, NOV 2000)

Recursos Financieros:

Las actividades deportivas y recreativas que han sido manejadas en forma centralizada (Programas Deportivos) han dispuesto de los recursos mínimos para su funcionamiento, entregados en forma directa a través del presupuesto de funcionamiento otorgado por la Universidad a la Dirección de Asuntos Estudiantiles, y de las remuneraciones del personal de planta y/o contrata. Adicionalmente, se pone a disposición de la Coordinación de Deportes, para utilización de los estudiantes, los recintos deportivos ya señalados, situación que representa un recurso importante.

Por su parte, la mayoría de las unidades académicas que cuentan con una coordinación disponen de recursos aportados directamente desde el presupuesto de sus respectivas direcciones y aquel que puedan producir en forma directa.

El uso de infraestructura deportiva, dependiente de cada Facultad, junto con satisfacer sus propias necesidades, constituye un importante respaldo para las acciones de la Coordinación de Deportes, la mayoría de las veces a través de un sistema de préstamo recíproco.

Gestión

Si bien dentro de las actividades deportivas de la institución existe un grupo importante de profesionales de excelencia que trabajan, tanto en el ámbito centralizado como en la gran mayoría de las unidades académicas, hasta hoy no se ha logrado definir una estructura global de coordinación que los incorpore a todos, a fin de conseguir adecuar la gestión deportiva a las necesidades existentes en toda la Universidad. Tales aspectos pueden visualizarse a través de los siguientes elementos:

Hasta hace 2 años, el Servicio de Deportes y Recreación carecía de una conducción y un nivel de coordinación que permitiera conocer con exactitud hacia donde estaban orientadas las acciones realizadas por los diferentes programas en funcionamiento, quedando cada uno de ellos librado a las definiciones, evaluación y control entregadas por sus respectivos coordinadores.

La coexistencia al interior del Servicio de Deportes de un área constituida por el deporte federado (Ramas del Club Deportivo), con existencia de hecho, sin que exista claridad respecto del rol que le corresponde dentro de la institución, ni el grado de dependencia de las Ramas respecto de la propia DAE.

Presencia de una normativa universitaria correspondiente a la administración pública que hace difícil el manejo de un área deportiva que cuenta con una dinámica y necesidades diferentes al resto de la corporación.

La estructura general de la Universidad no ha considerado la posibilidad real de interacción entre la unidad central y las que existen en las diversas unidades académicas, no produciéndose por tanto un tronco integrador común.

La diversificación de las funciones centralizadas, desde manejo de programas técnicos hasta el manejo administrativo, incluida la necesidad de gestionar recursos para autofinanciarse, no han permitido acometer en forma directa la verdadera función del deporte en la institución.

En el nivel de las unidades académicas, su disímil grado de desarrollo y de lineamientos comunes les permite un total grado de independencia, respondiendo sólo al lineamiento determinado por sus propias autoridades, siendo, en consecuencia, imposible obtener los resultados esperados en el conjunto (Todavía existen unidades académicas sin coordinación de deportes o donde éstas no se han consolidado).

ANEXO Nº 3

DISTRIBUCION PISTAS DE LA PILETA AÑO 2002

DISTRIBUCION PISTAS PISCINA UNIVERSITARIA - PRIMER SEMESTRE AÑO 2002

Horario	Lunes								Martes								Miércoles								Jueves								Viernes								Sábado															
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8								
07:45 - 08:4	Escuela Ingeniería								Q.Y FARM. Ingeniería								Escuela Ingeniería								Q. Y FARM Ingeniería								Escuela Ingeniería								Escuela Ingeniería															
09:00 - 10:0	Escuela * Rama								Escuela * Rama								Escuela * Rama								Escuela * Rama								Escuela * Rama								Escuela RAMA															
10:00 - 11:0	Escuela * Rama								* Rama								Escuela * Rama								Economía * Rama								Escuela * Rama								Escuela RAMA															
11:00 - 12:0	MEDICINA Economía								Inacap								Q.y F.								Economía								Q.Y F.								E.Dental								DEPTE. GENERALIZADO							
12:00 - 13:0	DEPTE. GENERALIZADO								DEPTE. GENERALIZADO								DEPTE. GENERALIZADO								DEPTE. GENERALIZADO								DEPTE. GENERALIZADO								DEPTE. GENERALIZADO															
13:00 - 14:0	DEPTE. GENERALIZADO								DEPTE. GENERALIZADO								DEPTE. GENERALIZADO								DEPTE. GENERALIZADO								DEPTE. GENERALIZADO								Niños 3 a 6 años Hospital															
14:00 - 15:0	DEPTE. GENERALIZADO								DEPTE. GENERALIZADO								DEPTE. GENERALIZADO								DEPTE. GENERALIZADO								DEPTE. GENERALIZADO								ocupadas															
15:00 - 16:0	Pensat MEDICINA Derecho								3 Era edad 2								U. La Reg. MEDICINA DERECHO								Inacap MEDICINA								3 Era edad 2 Medicina																							
16:00 - 17:0	Escuela Rama								3 Era Edad Rama								Escuela Rama								3 Era Edad Rama								Escuela Rama								Escuela RAMA															
17:00 - 18:0	Escuela Rama								Escuela Rama								Escuela Rama								Escuela Rama								Escuela RAMA								Escuela RAMA															
18:00 - 19:0	DEPTE. GENERALIZADO								DEPTE. GENERALIZADO								DEPTE. GENERALIZADO								DEPTE. GENERALIZADO								DEPTE. GENERALIZADO								DEPTE. GENERALIZADO															
19:00 - 20:0	ESCUELA *								ESCUELA *								ESCUELA *								ESCUELA *								ESCUELA *								ESCUELA *															
20:00 - 21:0	ESCUELA *								ESCUELA *								ESCUELA *								ESCUELA *								ESCUELA *								ESCUELA *															
21:00 - 22:0	Triatlón D.Subm. Ingen.								Triatlón D.Subm. Ingen.								Triatlón D.Subm. Ingen.								Triatlón D.Subm. Ingen.								Triatlón D.Subm. Ingen.								Triatlón D.Subm. Ingen.															

Neonatología 2 pistas una vez al mes el día sábado de 14 a 15 hrs.

Santiago, 03 de Mayo de 2002

DISTRIBUCION PISTAS PISCINA UNIVERSITARIA - SEGUNDO SEMESTRE AÑO 2002

Horario	Lunes								Martes								Miércoles								Jueves								Viernes								Sábado							
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8
07:45 - 08:4	Escuela Ingeniería								Q.Y FARM. Ingeniería								Escuela Ingeniería								Q. Y FARM Ingeniería								Escuela Ingeniería								Escuela Ingeniería							
09:00 - 10:0	Escuela Rama								Escuela Rama								Escuela Rama								Escuela Rama								Escuela Rama								Escuela RAMA							
10:00 - 11:0	Escuela Rama								Rama								Escuela Rama								Economía Rama								Escuela Rama								Escuela RAMA							
11:00 - 12:0	MEDICINA Economía								Inacap								Econ. Q.y F.								Economía								Q.Y F. Medicina								DEPTE. GENERALIZADO							
12:00 - 13:0	DEPTE. GENERALIZADO								DEPTE. GENERALIZADO								DEPTE. GENERALIZADO								DEPTE. GENERALIZADO								DEPTE. GENERALIZADO								DEPTE. GENERALIZADO							
13:00 - 14:0	DEPTE. GENERALIZADO								DEPTE. GENERALIZADO								DEPTE. GENERALIZADO								DEPTE. GENERALIZADO								DEPTE. GENERALIZADO								Niños 3 a 6 años Hospital							
14:00 - 15:0	DEPTE. GENERALIZADO								DEPTE. GENERALIZADO								DEPTE. GENERALIZADO								DEPTE. GENERALIZADO								DEPTE. GENERALIZADO								DEPTE. GENERALIZADO							
15:00 - 16:0	Pensat Derecho								3 Era edad 2 Medicina								U. La Reg. MEDICINA DERECHO								Inacap MEDICINA								3 Era edad 2 Medicina															
16:00 - 17:0	Escuela Rama								3 Era Edad Rama								Escuela Rama								3 Era Edad Rama								Escuela Rama								Escuela RAMA							
17:00 - 18:0	Escuela Rama								Escuela Rama								Escuela Rama								Escuela Rama								Escuela RAMA								Escuela RAMA							
18:00 - 19:0	DEPTE. GENERALIZADO								DEPTE. GENERALIZADO								DEPTE. GENERALIZADO								DEPTE. GENERALIZADO								DEPTE. GENERALIZADO								DEPTE. GENERALIZADO							
19:00 - 20:0	ESCUELA								ESCUELA								ESCUELA								ESCUELA								ESCUELA								ESCUELA							
20:00 - 21:0	ESCUELA								ESCUELA								ESCUELA								ESCUELA								ESCUELA								ESCUELA							
21:00 - 22:0	Triatlón Ing. D.Subm.								Triatlón Ing. D.Subm.								Triatlón Ing. D.Subm.								Triatlón Ing. D.Subm.								Triatlón Ing. D.Subm.								Triatlón Ing. D.Subm.							

* Neonatología 2 pistas una vez al mes el día sábado de 14 a 15 hrs.

Santiago, 05 de Julio de 2002

- * A contar del día 11 de septiembre medicina ocupará 5 pistas de 11 a 17: hasta el 02-10 y 3 pistas de 15 a 16 hrs. los días miercoles
- * A contar del 19 de Agosto al 17 de Septiembre D. Submarino tiene asignadas 5 pistas
- * L M liceo Murialdo Lunes 23 -09 (2 Pistas) Jueves 26 (4 pistas) Lunes 30 (2 pistas) Septiembre
- * Lunes 7-14-21-28 (2pistas c/día) martes 1º (2 pistas) jueves 3 (4 pistas) Octubre
- * Lunes 4 (2 pistas) Noviembre total nº de pistas = 24x 17=408.000

APÉNDICES

APÉNDICE Nº 1

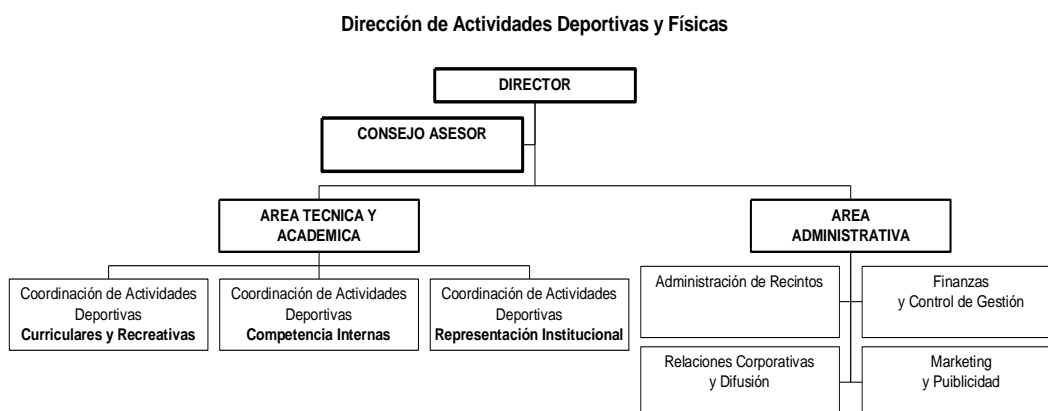
ORGANIGRAMA DEPENDENCIA RECINTOS DEPORTIVOS

Organigrama Ex Dirección de Asuntos Estudiantiles



En la estructura anterior se muestra lo perjudicial que fue que solo tres funcionarios estuvieran a cargo de coordinar las actividades deportivas propias y además los recintos deportivos encomendados.

Nuevo Organigrama Dirección de Deportes y Actividad Física



* Los recintos deportivos perteneciente al nivel central dependerán directamente de un área administrativa de la nueva dirección, por lo que se espera que haya una mejora administrativa en los recintos deportivos dependientes del nivel central de la Universidad.

APÉNDICE Nº 2

ESTUDIO DE COMPETIDORES

Gimnasio		Actividades	Asistentes	Valores	Horario de Atención
Flores Alameda N° 648	Aeróbica	30	precio determinado servicio ilimitado \$35.000 mensual	Lunes a Viernes 08 a 22:00 Sábado de 09 a 16:00 hrs.	
	Step				
	Aerobox				
	Máquinas y Pesas				
	Yoga				
Gimnasio Actividades Asistentes Valores Horario de Atención					
GYM SQUASH Merced N° 753	Aeróbica	30	precio determinado servicio ilimitado \$ 28.900 mensual, sin piscina \$ 40.800 mensual, con piscina	Lunes a Viernes 07a 21:30 Sábado de 09 a 17:30 hrs.	
	Step				
	Aerobox				
	Máquinas y Pesas				
	Bailes de Salón				
	Natación				
Gimnasio Actividades Asistentes Valores Horario de Atención					
Instituto Vida Sana Moneda N° 1146	Aeróbica	20	precio determinado x clases 1 clases \$ 3.000 8 clases \$ 14.500 12 clases \$ 19.500	Lunes a Viernes 07:45 a 22:00 Sábado de 08:00 a 13:00 hrs.	
	Step				
	Aerobox				
	Máquinas y Pesas				
	Bailes de Salón				
Gimnasio Actividades Asistentes Valores Horario de Atención					
Alicia Francke Moneda N° 1495	Aeróbica	20	precio determinado x clases 8 clases \$ 16.000 12 clases \$ 19.000 Plan libre \$24.000	Lunes a Viernes 07:30 a 22:00 Sábado de 09:00 a 14:00 hrs.	
	Step				
	Aerobox				
	Máquinas y Pesas				

APÉNDICE Nº 3

ENCUESTA USUARIOS CURSOS DE NATACION

1. Comuna de origen

COMUNA	PORCENTAJE
Independencia	20%
Recoleta	12%
Santiago Centro	10%
Cerro Navia	4%
Conchalí	4%
El Bosque	4%
Estación Central	4%
Maipú	6%
Pedro Aguirre Cerda	6%
Pudahuel	8%
Quilicura	8%
Quinta Normal	6%
Renca	4%
San Bernardo	4%

2. Participantes por familia

familiares inscritos	PORCENTAJE
1	58%
2	30%
3 o más	12%

3. Edad participantes

EDAD	PORCENTAJE
6 a 12	58%
13 a 18	20%
19 a 29	6%

30 o más	16%
----------	-----

4. Motivos:

MOTIVOS	PORCENTAJE
Estéticos	11%
Entretención	19%
Salud	13%
Entrenamiento	16%
Aprender	42%

5. Calificaciones:

ASPECTOS	NOTAS
Infraestructura	5,4
Servicios	6,2
Información	5,0
Seguridad Higiene	5,0

6. Calidad del curso:

BUENA

7. Atributos:

ATRIBUTOS	Puntaje*
Precio	4,4
Calidad	4,8
Horarios	4,4
Buena Atención	4,4
Puntualidad	4,5
Otros Usuarios	3,0

* ver encuesta

8. Intereses:

INTERES DISCIPLINA	PORCENTAJE
Aeróbica	20%
Step	3%
Aerobox	7%
Máquinas y pesas	19%
Artes Marciales	9%
Bailes de Salón	23%
Tai- Chi, Yoga	19%
Otros	1%

9. Ingreso familiar

INGRESO	PORCENTAJE
\$50,000 a \$150,000	8%
\$150,001 a \$300,000	25%
\$300.001 a \$ 470.000	35%
\$470.001 a \$ 1.700.000	31%

La presente encuesta es realizada con fines académicos, agradecemos responderla correctamente.

1. ¿En que comuna vive?

- ____ Independencia
- ____ Recoleta
- ____ Santiago Centro
- ____ Otra(indique)_____

2. ¿Cuántos familiares participan actualmente en el curso?

- ____ 1
- ____ 2
- ____ 3 o más

3. ¿Qué edad tiene el o los participantes?

Entre:

- ____ 6 y 12
- ____ 13 y 18
- ____ 19 y 29
- ____ 30 o más

4. ¿Por qué motivos realizan ellos o ud. el curso?

- ____ Motivos estéticos.

- ____ Entretención.
- ____ Razones de Salud
- ____ Entrenamiento Físico
- ____ Aprender a Nadar
- ____ Otros (señale)

5. ¿Qué nota le pondría a los siguientes aspectos relacionados al curso? (de 1.0 a7.0)

- ____ **Infraestructura** (Piscina, Camarines)
- ____ **Servicios** (Profesores, puntualidad, interés profesor)
- ____ **Tipo de información** (sobre horarios, nivel, promociones, etc.)
- ____ **Seguridad e Higiene**(Piscina, Baños, ducha, acceso)

6. ¿Cómo considera la calidad del curso?

Mala	Regular	Normal	Buena	Muy Buena
1	2	3	4	5

7. Indique que elementos o aspectos en relación al curso, son para ud. más importantes:

	Poco Importante		Indiferente		Muy Importante
Precio	1	2	3	4	5
Calidad del curso	1	2	3	4	5
Horarios	1	2	3	4	5
Buena Atención	1	2	3	4	5
Puntualidad	1	2	3	4	5
Otros Usuarios	1	2	3	4	5

8. ¿Estaría Usted interesado (a), o sus familiares, en realizar otros cursos, en la Piscina Escolar? Marque con una X las opciones de su preferencia.

Aeróbica	
----------	--

Bailes de Salón	
-----------------	--

Step	
Aerobox	
Máquinas y Pesas	
Artes Marciales	

Tai- Chi, Yoga	
Otros (Indique)	
Ninguno	

9. Su ingreso familiar está entre:

- ____ \$50.000 y \$150.000
- ____ \$150.001 y \$300.000
- ____ \$300.001 y \$470.000
- ____ \$470.001 y \$1.700.000
- ____ \$1.700.001 o más

;;;MUCHAS GRACIAS POR SUS RESPUESTAS!!!!

Conclusion

Las siguientes conclusiones principalmente se basan en dos grandes áreas, como son la de optimización de los usos de las dependencias del recinto deportivo y el desarrollo de un área comercial.

En lo que se refiere al área de optimización se concluye que es urgente la aplicación de una política de usos deportivos del recinto, principalmente dado por el conflicto de intereses producido entre la comunidad universitaria y los usuarios externos, siendo responsabilidad de la nueva Dirección de Deportes y Actividad Física la dictación, implementación, ejecución y fiscalización de ésta, lo que conllevará a una distribución más equitativa de las dependencias del recinto.

En cuanto al desarrollo de un área comercial, llegamos a la determinación que para que existan incentivos a objeto de atraer nuevas fuentes de recursos, se debe crear urgentemente un centro de costos propio para el recinto deportivo, en parte para otorgarle mayor autonomía financiera y por otra, para proporcionar una mayor transparencia de los flujos financieros que ésta presenta.

Por último concluimos que una de las maneras más óptimas de generar ingresos para el recinto es impartiendo diferentes cursos a la comunidad externa que traigan beneficios tanto para el recinto como a la colectividad universitaria que concurre a él, así como también la implementación de un plan de marketing que promocióne en forma eficiente los servicios ofrecidos por el recinto.

Esperamos que este seminario haya servido para tener una concepción global del funcionamiento del recinto Piscina Escolar y que sea una herramienta útil para el impostergable cambio que debe realizarse en este recinto a objeto de reposicionarlo como uno de los recintos deportivos universitarios de mayor afluencia estudiantil y comunitaria, en que ambos grupos interactúen en forma armónica y exenta de conflictos para que todos y cada uno de los usuarios pueda desarrollarse tanto física como socialmente.