



# **“Implementación de Complejo Deportivo AllSport”**

## **Parte II**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA OPTAR AL GRADO DE  
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN**

**Alumno: Miguel Torres Navarrete**

**Profesor Guía: Prof. Claudio Dufeu Senociain**

**Antofagasta, 11 de Julio de 2016**

## Índice de Contenidos

I.	Oportunidad de Negocio.....	6
II.	Análisis de la Industria, Competidores, Clientes .....	7
2.1.	Industria .....	7
2.2.	Competidores.....	9
2.3.	Clientes .....	11
III.	Descripción de la Empresa y Propuesta de Valor.....	13
3.1.	Modelo de Negocio .....	13
3.2.	Descripción de la Empresa.....	13
IV.	Plan de Marketing.....	15
4.1.	Objetivos de Marketing.....	15
4.2.	Estrategia de Servicio .....	16
4.3.	Estrategia de Precio.....	16
4.4.	Estimación de la Demanda y Proyecciones de Crecimiento Anual.....	17
V.	Plan de Operaciones.....	18
5.1.	Estrategia, Alcance y Tamaño de la Operación .....	18
5.2.	Flujo de Operaciones.....	19
5.3.	Plan de Desarrollo e Implementación .....	20
5.4.	Dotación .....	22
VI.	Equipo de Proyecto .....	23
6.1.	Equipo Gestor .....	23
6.2.	Estructura Organizacional.....	23
6.3.	Incentivos y Compensaciones.....	24
VII.	Plan de Financiamiento .....	25
7.1	Detalles de la Inversión .....	25
7.2	Estructura de Ingresos.....	26
7.3	Estructura de Costos.....	28
7.4	Resumen de Flujo de Caja.....	29
VIII.	Riesgos Críticos.....	32
IX.	Propuesta para el Inversionista .....	34

X.	Conclusiones .....	35
	Bibliografía y Fuentes .....	36
	Anexos .....	37
A.I.	Análisis PESTEL.....	37
A.II.	Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter .....	39
A.III.	Resultado Pregunta 9 de la Encuesta a Potenciales Clientes .....	41
A.IV.	Información de la Ciudad de Antofagasta.....	42
A.V.	Dimensiones del Terreno .....	44
A.VI.	Análisis de Sistemas de Reserva.....	47
A.IX.	Detalle de los Cargos y Responsabilidades .....	51
A.X.	Detalle de Costos de Remuneraciones.....	53
A.XI.	Detalle Préstamo Correspondiente al 80% del Terreno .....	54
A.XII.	Detalle de Cálculo de Costo de Capital WACC .....	55
A.XIII.	Detalle de Flujo de Caja sin Préstamo .....	56
A.XIV.	Detalle de Flujo de Caja con Préstamo.....	58
A.XV.	Detalle de Flujo de Caja del Inversionista .....	60

## Índice de Figuras

Figura 1: Resumen del Análisis de Porter. Fuente: Elaboración propia .....	8
Figura 2: Ubicación geográfica de los competidores en Antofagasta. Fuente: Elaboración propia.....	9
Figura 3: Proceso de decisión de compra. Fuente: Elaboración propia .....	12
Figura 4: Imagen referencial del complejo deportivo con las ampliaciones.....	14
Figura 5: Línea de tiempo de alto nivel.....	21
Figura 6: Línea de tiempo .....	21
Figura 7: Organigrama Estructura Organizacional.....	24
Figura 8: Predominancia de estratos socioeconómicos por manzana y Precios de suelo (UF/m2). Fuente: “Análisis de Tendencias Urbanas y Definición de Zonas de Gestión Integradas (Abril 2007), Serex PUC Consultores Ltda.” .....	42
Figura 9: Expansión urbana Ciudad de Antofagasta. Fuente: Fuente: “Análisis de Tendencias Urbanas y Definición de Zonas de Gestión Integradas (Abril 2007), Serex PUC Consultores Ltda.” .....	43
Figura 10: Ejemplo de cancha de futbol compuesta por canchas de futbolito .....	44
Figura 11: Terreno de juego según reglamento FIFA.....	45
Figura 12: Diagrama de procesos de administración .....	49
Figura 13: Diagrama de procesos de supervisión.....	49

## Índice de Tablas

Tabla 1: Razones para practicar actividad física y/o deportiva según nivel socioeconómico Fuente: Encuesta Nacional de Hábitos de Actividad Física y Deportes 2012.....	11
Tabla 2: Razones para practicar actividad física y/o deportiva según edad. Fuente: Encuesta Nacional de Hábitos de Actividad Física y Deportes 2012 .....	11
Tabla 3: Objetivos de marketing .....	15
Tabla 4: Precios en régimen de operación normal .....	16
Tabla 5: Estimación de las ventas y evolución .....	17
Tabla 6: Principales cargos y dotación de ellos .....	22
Tabla 7: Análisis de déficit operacional.....	26
Tabla 8: Detalle de precios de los servicios.....	26
Tabla 9: Detalle de capacidad y probabilidad de utilización .....	27
Tabla 10: Resumen de flujo de caja .....	30
Tabla 11: Resumen de flujo de caja .....	31
Tabla 12: Resultado pregunta 9 encuesta.....	41
Tabla 13: Resumen de tamaño del terreno.....	46
Tabla 14: Detalle de ingresos dos primeros años .....	50
Tabla 15: Cargos, requisitos y responsabilidades.....	51

Tabla 16: Detalle de costos dos primeros años.....	52
Tabla 17: Consideraciones legales sobre remuneraciones.....	53
Tabla 18: Detalle costo de remuneraciones.....	53
Tabla 19: Detalle de préstamo considerado en la evaluación.....	54
Tabla 20: Cálculo de WACC sin préstamo.....	55
Tabla 21: Cálculo de WACC con préstamo considerado en la evaluación.....	55
Tabla 22: Detalle de flujo de caja sin préstamo del año 0 al año 5.....	56
Tabla 23: Detalle de flujo de caja sin préstamo del año 6 al año 12.....	57
Tabla 24: Detalle de flujo de caja con préstamo del año 0 al año 5.....	58
Tabla 25: Detalle de flujo de caja con préstamo del año 6 al año 12.....	59
Tabla 26: Detalle de flujo de caja del inversionista del año 0 al año 5.....	60
Tabla 27: Detalle de flujo de caja del inversionista del año 6 al año 12.....	61

## Índice de Gráficos

Gráfico 1: Distribución de la Oferta de Canchas de Futbolito según Propietario. Fuente: Elaboración propia .....	10
Gráfico 2: Comparación de competidores según ranking por atributos.....	16
Gráfico 3: Distribución de los costos de inversión.....	25
Gráfico 4: Distribución de ingresos.....	27
Gráfico 5: Comportamiento de ingresos primer año.....	28
Gráfico 6: Distribución de costos operacionales .....	29
Gráfico 7: Principales indicadores de opciones del proyecto.....	31

## **I. Oportunidad de Negocio**

A través del análisis realizado se ha identificado que el deporte preferido es el Fútbol tanto a nivel nacional como en la ciudad de Antofagasta (según resultados de la encuesta Nacional de Hábitos de Actividad Física y Deportes 2012<sup>1</sup>). La variante principal que se observa en la capital de la segunda región corresponde al futbolito (6 jugadores por equipo), en donde se ha detectado una oferta insuficiente para los requerimientos de los aficionados.

Hoy en la ciudad se presentan 8 complejos que ofrecen el servicio, donde alguno de ellos no cumplen con la calidad requerida por los clientes, que no tiene otras opciones, esta oportunidad de negocio se enfoca en el sector norte donde se observa el mayor crecimiento de urbanización y poblamiento.

El complejo propuesta en este análisis requiere un terreno aproximado de 6,350 metros cuadrados, siendo este activo un gran porcentaje de la inversión requerida que alcanza los \$1.400 millones de pesos chilenos, con un tiempo de implementación entre 6 a 8 meses.

El proyecto se ha analizado a 12 años, cuyo TIR es de 25% y el payback está calculado a 4 años y tres meses.

---

<sup>1</sup> Encuesta Nacional de Hábitos de Actividad Física y Deportes en la Población Chilena de 18 Años y Más, Informe Final, Septiembre de 2012 (Facultad de Ciencias Económicas y Administrativa de la Universidad de Concepción)

El detalle del Capítulo I está disponible en la Parte I del Plan de Negocios.

## II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes<sup>2</sup>

### 2.1. Industria

La variante del fútbol, futbolito ha presentado un crecimiento estos últimos años, pero a su vez los clientes están exigiendo canchas de mejor calidad, ubicaciones privilegiadas, mayor disponibilidad, reserva online y otros servicios asociados. En la ciudad de Antofagasta se estiman unos 15.000 usuarios a la semana lo que se traduciría a un tamaño de la industria de aproximadamente USD 3 millones al año.

En relación a los participantes se identifican 8 participantes, de los que destacan dos Complejo Match y Rock&Soccer como los líderes del mercado, quienes tiene convenios con empresas que utilizan gran parte de los horarios, además han complementado la oferta con servicios adicionales como la realización de eventos, piscina, etc. Con lo anterior, es posible inferir que este mercado es insuficiente para la demanda creciente.

El análisis del macro entorno de la industria se realiza a través de PESTEL (el detalle de este análisis puede verse en el Anexo I), en resumen nos muestra lo siguiente:

- **Entorno Político:** Existen diversas organizaciones públicas y privadas que fomentan la actividad deportiva.
- **Entorno Económico:** Existe un crecimiento en la economía de la región y en la industria.
- **Entorno Social:** El fútbol es el deporte más reconocido y publicitado en Chile.
- **Entorno Tecnológico:** Se ha masificado el uso de pasto sintético.

El micro entorno de la industria se ha analizado a través de las cinco fuerzas según el análisis de Porter (el detalle de este análisis puede verse en el Anexo II). El resumen este análisis se puede visualizar en la Figura 1:

---

<sup>2</sup> El detalle del Capítulo II está disponible en la Parte I del Plan de Negocios.

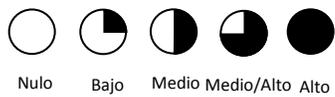


Figura 1: Resumen del Análisis de Porter. Fuente: Elaboración propia

## 2.2. Competidores

Como se mencionó en los párrafos anteriores se han identificado 8 competidores que se observan en la Figura 2 con su distribución en la ciudad.

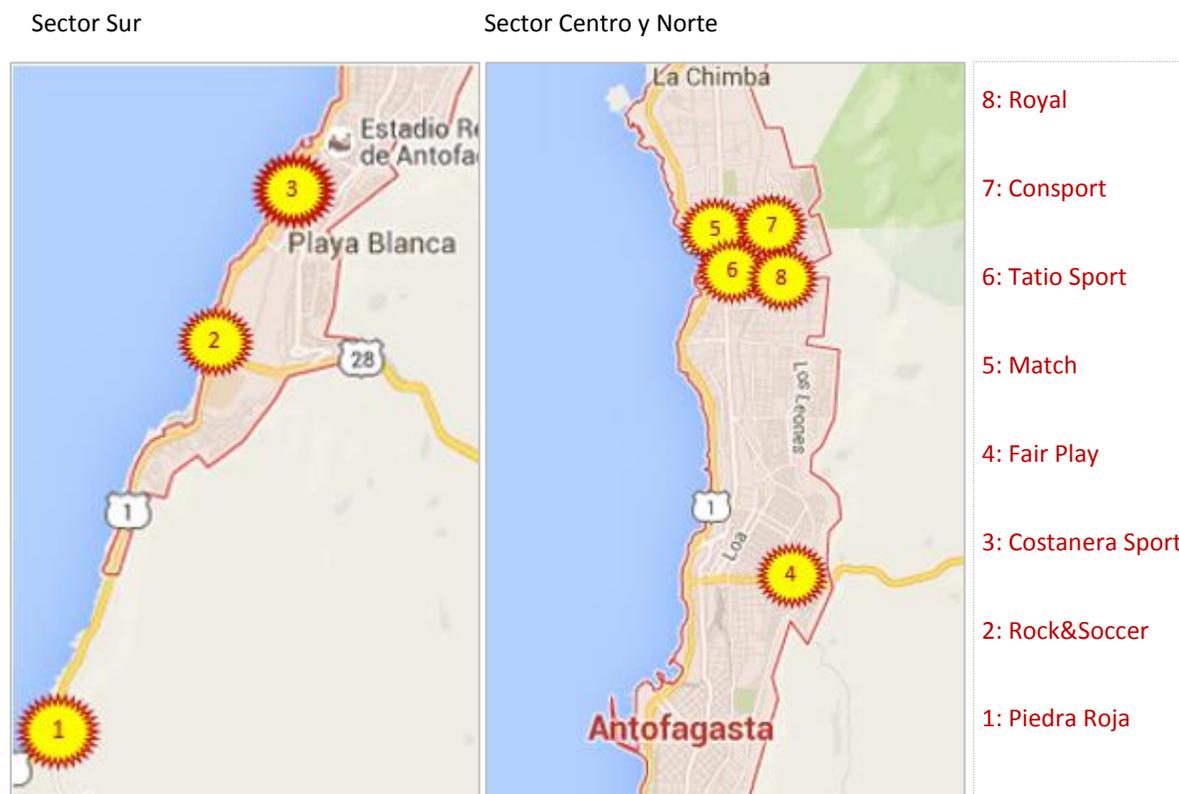


Figura 2: Ubicación geográfica de los competidores en Antofagasta. Fuente: Elaboración propia

A través de entrevistas y visitas se destaca lo siguiente:

- Existen 28 canchas en Antofagasta como oferta total.
- Sólo 3 empresas tiene opción de reserva a través de la Web.
- Sólo 4 empresas cuenta con estacionamientos privados.
- Los horarios más demandados son de lunes a viernes después de las 17.00 hrs.
- La tasa de ocupación en el horario punta es aproximadamente del 100%, las más extremos bajan el promedio.
- El precio promedio del arriendo por hora de cada cancha es de \$30.625.

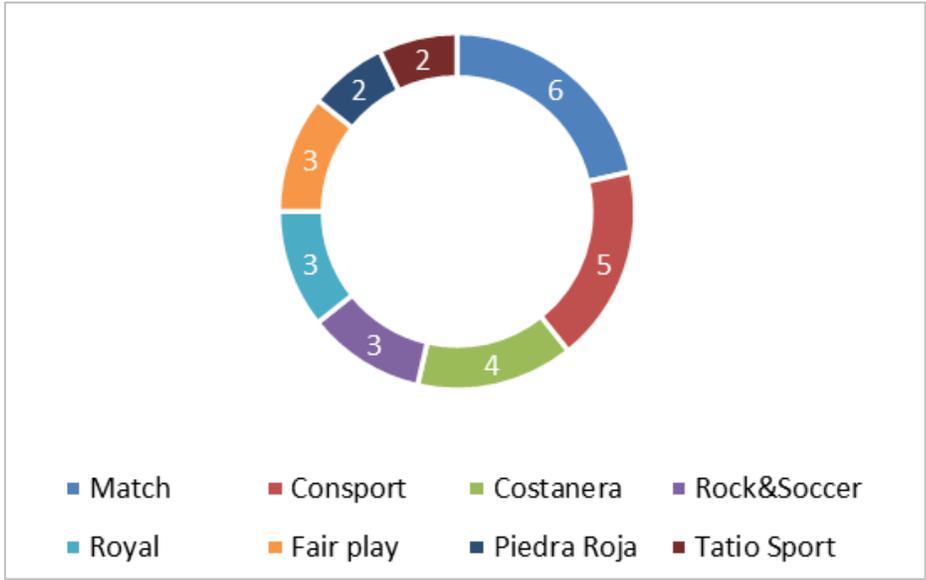


Gráfico 1: Distribución de la Oferta de Canchas de Fútbolito según Propietario. Fuente: Elaboración propia

## 2.3. Clientes

Luego de revisar la Encuesta Nacional de Hábitos de Actividad Física y Deportes 2012<sup>3</sup> se destaca que el deporte o actividad física preferente es el fútbol, es más todas las clases sociales lo practican. En la Tabla 1 se muestran los resultados clasificados por nivel socio económico:

NIVEL SOCIOECONÓMICO	PRINCIPALES RAZONES	DEPORTE O ACTIVIDAD FÍSICA PREFERENTE
ABC1	Por entretención (26,3%) Por gusto (24,3%)	Correr, trotar (20,3%)
C2	Por entretención (28,4%) Para mejorar mi salud (20,8%)	Fútbol (25,9%)
C3	Por entretención (33,6%) Para mejorar mi salud (25,9%)	Fútbol (23,8%)
D	Para mejorar mi salud (39,1%) Por entretención (23,3%)	Fútbol (25,3%)
E	Por entretención (44,5%) Por gusto (22,7%)	Fútbol (32,5%)

Tabla 1: Razones para practicar actividad física y/o deportiva según nivel socioeconómico  
Fuente: Encuesta Nacional de Hábitos de Actividad Física y Deportes 2012

Además se puede observar lo mismo a nivel de grupos en la mayoría de los grupos clasificados por edad.

GRUPO DE EDAD	PRINCIPAL RAZÓN	DEPORTE O ACTIVIDAD FÍSICA PREFERENTE
18-25	Por entretención (33,1%) Por gusto (28,7%)	Fútbol (25,5%)
26-35	Por entretención (31,2%) Para mejorar mi salud (18,5%)	Fútbol (27,5%)
36-45	Por entretención (28,5%) Para mejorar mi salud (21,2%)	Fútbol (24,4%)
46-55	Por entretención (29,6%) Para mejorar mi salud (22,9%)	Fútbol (20,8%)
56-65	Para mejorar mi salud (34,1%) Por gusto (23,1%)	Bicicleta (18,2%)
Más de 65	Para mejorar mi salud (57,4%) Por gusto (17,9%)	Acondicionamiento físico (22,2%)

Tabla 2: Razones para practicar actividad física y/o deportiva según edad. Fuente: Encuesta Nacional de Hábitos de Actividad Física y Deportes 2012

<sup>3</sup> Encuesta Nacional de Hábitos de Actividad Física y Deportes en la Población Chilena de 18 Años y Más, Informe Final, Septiembre de 2012 (Facultad de Ciencias Económicas y Administrativa de la Universidad de Concepción)

Para nuestro análisis se ha definido el mercado objetivo a aquellas personas (hombres o mujeres) en la ciudad de Antofagasta y que buscan canchas de futbolito **de calidad**, que realicen un arriendo frecuente (1 vez a la semana), además de instituciones que requieran disponer de un espacio adecuado para sus trabajadores.

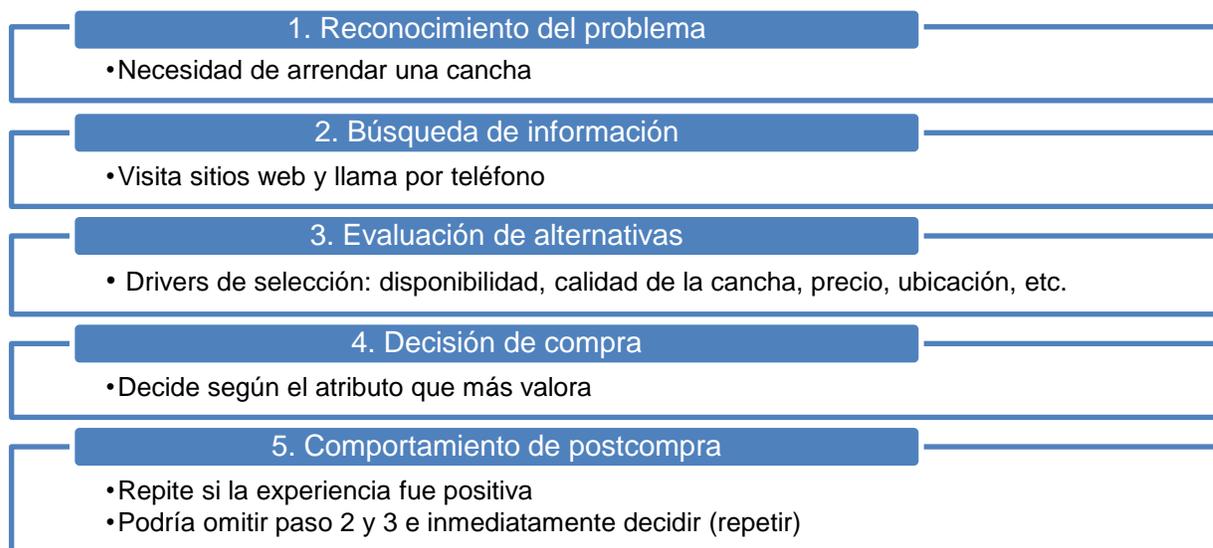


Figura 3: Proceso de decisión de compra. Fuente: Elaboración propia

Para reforzar el plan de negocio se ha aplicado una encuesta a posibles clientes para conocer que valoran de los servicios actuales y que esperarían de un servicio diferenciado. El resultado de la encuesta se puede revisar en detalle en el Anexo III.

- Total de respuesta: 47
- El 87% de las personas que contestaron son hombres.
- El 63% tienen entre 26 y 36 años. El 26% entre 37 y 47 años.
- El 65% tiene un salario superior a \$2.000.000.
- El 85% juega o ha jugado futbolito.

## III. Descripción de la Empresa y Propuesta de Valor

### 3.1. Modelo de Negocio

Nuestra propuesta es AllSport un complejo deportivo cuyo servicio principal es el futbolito que además se complementará con servicios adicionales que permiten mejorar la experiencia del cliente.<sup>4</sup>

- Servicio principal: arriendo de 4 canchas de futbolito de pasto sintético en el sector norte de Antofagasta, camarines y baños
- Servicios complementarios: estos servicios serán opcionales para el cliente y significarán un precio adicional. Los servicios corresponden a: arriendo de Quincho, clases de futbol para niños, clases de CrossFit en cancha abierta de entrenamiento, arriendo de balones, petos, zapatos; entre otros servicios.
- La ubicación del complejo se debe a los factores de densidad poblacional, grupo socioeconómico, presencia de competidores y disponibilidad/precio de terrenos

El negocio está orientado principalmente varones que tienen la necesidad de arrendar canchas de futbolito.

A través del modelo Canvas hemos definido que un punto es la propuesta de valor a través de la diferenciación del servicio en función de la calidad de las canchas,, la ubicación en el sector norte, disponibilidad de estacionamiento y un servicio complementario de grabación de los partidos, también nos enfocaremos en la relación con el cliente por medio de la producción de campeonatos abiertos de futbolito y otras iniciativas para lograr la fidelización de ellos.

### 3.2. Descripción de la Empresa

La propuesta **AllSport** será una sociedad por acciones (SpA) con tres socios en un inicio y con el objetivo de disponer un espacio para realizar deporte en el sector norte de la ciudad de Antofagasta



---

<sup>4</sup> El detalle del Capítulo III está disponible en la Parte I del Plan de Negocios.

**Visión:** Ser reconocida como una de las principales empresas que entrega espacios para el desarrollo de actividades de deportivas y recreativas en la región de Antofagasta, a su vez aportando con el desarrollo social de región.

**Misión:** Disposición de instalaciones deportivas de calidad para el de público en general, entrega de servicios complementarios que agreguen valor a nuestros clientes y finalmente a través de la disposición de las áreas a instituciones para el desarrollo social.

**Los principales objetivos:**

- Entregar disponibilidad de 4 canchas de calidad según estándares FIFA.
- Lograr una utilización de más del 80% en los horarios punta y un 25% en horario no punta.
- Utilización de los servicios complementarios sobre el 20%.

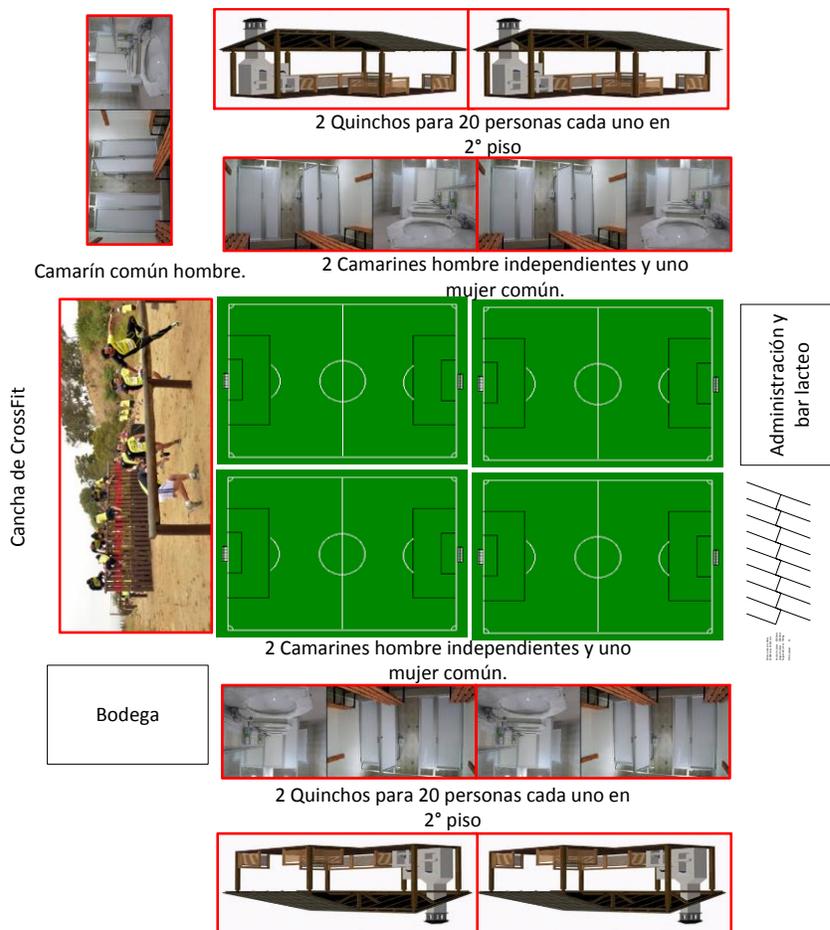


Figura 4: Imagen referencial del complejo deportivo con las ampliaciones

## IV. Plan de Marketing

### 4.1. Objetivos de Marketing

Los objetivos de marketing están asociados a dar a conocer el servicio, generar fidelización y capturar una porción significativa del mercado que permita rentabilizar el negocio.<sup>5</sup>

Según lo anterior se han definido cuatro grandes indicadores o Key Performance Indicator (KPI):

Nombre KPI	Descripción	Fórmula	Plazo
Conocimiento de marca	Lograr 1000 prospectos en la página web	$100 * \# \text{ prospectos} / 1000$	12 meses a contar del inicio de las operaciones
Ventas horario punta	Lograr una utilización de más del 80% en los horarios punta	$100 * \text{Cantidad de arriendo en horario punta} / \text{Cantidad de horas disponibles en horario punta}$	6 meses a contar del inicio de las operaciones (se mide el sexto mes)
Venta horario no punta	Lograr una utilización de más del 25% en los horarios punta	$100 * \text{Cantidad de arriendo en horario punta en el mes} / \text{Cantidad de horas disponibles en horario punta en el mes}$	6 meses a contar del inicio de las operaciones (se mide el sexto mes)
Ventas servicios complementarios	Lograr una utilización de al menos un 20% en los servicios complementarios	$100 * \text{Cantidad de servicios complementarios vendidos en el mes} / \text{Cantidad de arriendos de canchas en el mes}$	6 meses a contar del inicio de las operaciones (se mide el sexto mes)

Tabla 3: Objetivos de marketing

<sup>5</sup> El detalle del Capítulo IV está disponible en la Parte I del Plan de Negocios.

## 4.2. Estrategia de Servicio

La propuesta de valor se basa en cuatro pilares: canchas de alto estándar de calidad, precio competitivo, consulta de disponibilidad online y servicios complementarios.

Según lo anterior nuestra propuesta de valor tiene que ser superior que los mejores rankeados en cada atributo, como por ejemplo la calidad de las canchas y método de reserva deben superar a la del Costanera Sport.

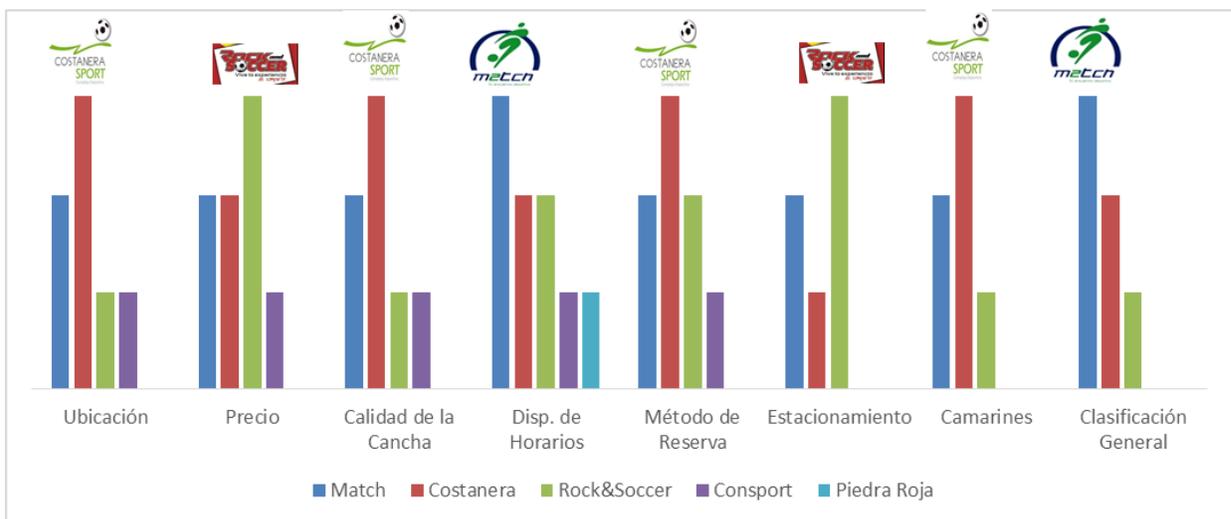


Gráfico 2: Comparación de competidores según ranking por atributos

## 4.3. Estrategia de Precio

La estrategia de precio se realizará diferenciada por días y horarios, según el siguiente Tabla 4:

Días de la semana	Horario	Precio por hora
Lunes a Viernes	09:00 a 17:00 hrs	\$25.000
Lunes a Viernes	18:00 a 23:00 hrs	\$30.000
Sábado, domingo y festivos	09:00 a las 23:00 hrs	\$30.000

Tabla 4: Precios en régimen de operación normal

Además se ofrecerán algunas ofertas en el comienzo como por ejemplo más de 4 partidos se realizarán un 5% de descuento, más de 9 partidos un 10% de descuento, estudiantes: 15% de descuento entre otros.

Los precios de los otros servicios son:

- Cursos de futbolito menores de 8 años: \$30.000 mensual por alumno  
Clases sábado y domingo 10.30 a 12.00 hrs (Dos grupos de 20)
- Cursos de futbolito menores de 8 y 12 años: \$40.000 mensual por alumno  
Clases sábado y domingo 09.00 a 10.30 hrs (Dos grupos de 20)
- Arriendo zapatos: \$1.000
- Arriendo de balón fustal: \$2.000
- Arriendo de petos deportivos: \$3.000 para 6 jugadores
- Árbitro: \$20.000
- Grabación del partido sin edición: \$30.000

#### 4.4. Estimación de la Demanda y Proyecciones de Crecimiento Anual

La estimación de la demanda en el primer año se puede observar en el siguiente Tabla 5:

Ingresos	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total Anual
Arriendo Canchas	\$ 2.707.200	\$ 5.414.400	\$ 8.121.600	\$ 10.828.800	\$ 13.536.000	\$ 16.243.200	\$ 18.950.400	\$ 21.657.600	\$ 24.364.800	\$ 27.072.000	\$ 27.072.000	\$ 27.072.000	\$ 203.040.000
Clases	\$ 224.000	\$ 448.000	\$ 672.000	\$ 896.000	\$ 1.120.000	\$ 1.344.000	\$ 1.568.000	\$ 1.792.000	\$ 2.016.000	\$ 2.240.000	\$ 2.240.000	\$ 2.240.000	\$ 16.800.000
Bar lácteo	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 12.000.000
Arriendo de artículos	\$ 156.672	\$ 313.344	\$ 470.016	\$ 626.688	\$ 783.360	\$ 940.032	\$ 1.096.704	\$ 1.253.376	\$ 1.410.048	\$ 1.566.720	\$ 1.566.720	\$ 1.566.720	\$ 11.750.400
Servicio complementarios	\$ 230.400	\$ 460.800	\$ 691.200	\$ 921.600	\$ 1.152.000	\$ 1.382.400	\$ 1.612.800	\$ 1.843.200	\$ 2.073.600	\$ 2.304.000	\$ 2.304.000	\$ 2.304.000	\$ 17.280.000
<b>Total Ingresos</b>	<b>\$ 4.318.272</b>	<b>\$ 7.636.544</b>	<b>\$ 10.954.816</b>	<b>\$ 14.273.088</b>	<b>\$ 17.591.360</b>	<b>\$ 20.909.632</b>	<b>\$ 24.227.904</b>	<b>\$ 27.546.176</b>	<b>\$ 30.864.448</b>	<b>\$ 34.182.720</b>	<b>\$ 34.182.720</b>	<b>\$ 34.182.720</b>	<b>\$ 260.870.400</b>

Tabla 5: Estimación de las ventas y evolución

Para los años siguientes, y dado que no existen estacionalidades en la demanda, los flujos se mantienen constantes.

## V. Plan de Operaciones

### 5.1. Estrategia, Alcance y Tamaño de la Operación

A través del análisis de los puntos anteriores de este documento hemos definido que si bien generaremos una diferenciación en los servicios, ésta no es sustentable en el tiempo ya que son fácilmente replicables o imitables, de acuerdo a lo anterior ser los primeros y la mantención de estos servicios será una forma de lograr fidelización con clientes, pero además ser competitivos en costos será un factor crítico para lograr la utilización necesaria con el objetivo de que sea rentable la empresa, es decir en la operación normal la estrategia será ser competitivos en costos manteniendo la calidad de las canchas que corresponde a lo más valorado por los clientes encuestados, así esto se refleja en los planes de marketing.

El alcance está dado por los servicios descritos en el punto 3.1, estos corresponde a:

- Servicio principal: arriendo de 4 canchas de futbolito de pasto sintético en el sector norte de Antofagasta con acceso a estacionamientos, camarines y baños, las 4 canchas se pueden transformar en una cancha de futbol. El servicio de arriendo se realizará por hora, los costos serán diferenciados por días y horarios dependiendo de la demanda, siendo los de mayor demanda más costos.
  
- Servicios complementarios: estos servicios serán opcionales para el cliente y significarán un costo adicional. Los servicios corresponden a:
  - Bar lácteo.
  - Arriendo de balones.
  - Arriendo de petos.
  - Arriendo de zapatos.
  - Arbitraje (previa coordinación)
  - Grabación de partidos sin edición.
  - Producción de campeonatos.

En relación al tamaño de la operación está dado por las 4 canchas iniciales que permiten tener una disponibilidad de 1584 horas de canchas por mes, en donde 864 horas son en

horario punta y 720 en horario no punta, luego los servicios complementarios serán ha pedido con una disponibilidad de dos de las cuatro canchas con opción de grabación de partidos, árbitros según disponibilidad de los mismos, petos para cuatro equipos, pelotas para las cuatro canchas y zapatos para 20 jugadores.

## 5.2. Flujo de Operaciones

El flujo principal de operación corresponde al proceso dar accesibilidad a la disponibilidad de las canchas hasta lograr la confirmación de la reserva, a continuación se muestra el diagrama del proceso y se explica:

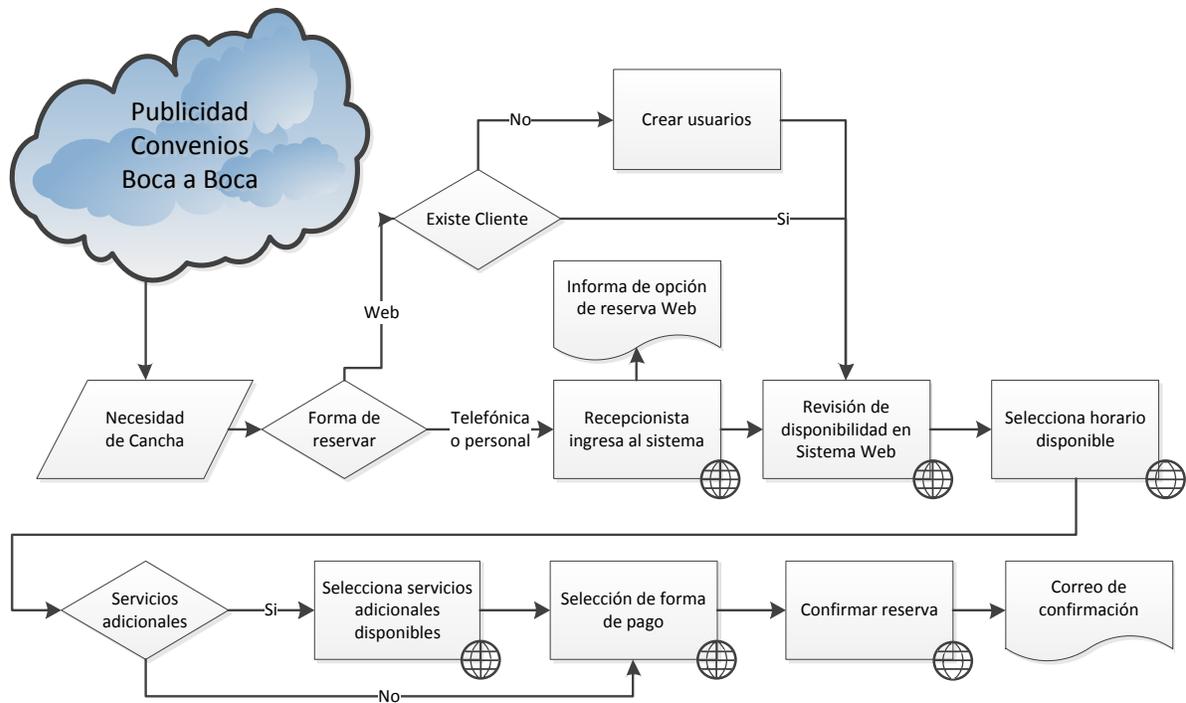


Figura 5: Diagrama de procesos de operaciones

- Publicidad, convenios: a través de la publicidad o de los convenios existentes se generará la necesidad del arriendo o reserva de una cancha.
- El cliente seleccionará la forma que desea realizar la reserva, las opciones consideran “telefónica o personal” o vía “web”, se reforzará el uso de la web directo por el cliente, en caso que lo realice la recepcionista utilizará el mismo sistema.
- El usuario o la recepcionista revisará y seleccionar la disponibilidad de las canchas según calendario que desplegará el sistema.

- El usuario o la recepcionista seleccionarán si necesitan algún servicio adicional como por ejemplo arriendo de pelota, arriendo de zapatos, arbitraje o grabación del partido.
- Finalmente se definirá la forma de pago ya sea vía web o una vez en la cancha. El proceso se cierra con la confirmación de la reserva vía correo electrónico.

Luego de la reserva se deben realizar las actividades propias de la entrega del servicio que corresponde disponibilizar la cancha arrendada y los servicios adicionales contratados, estas labores serán realizadas por el administrativo o recepcionista de turno. Detalles del diagrama pueden verse en el Anexo VII.

En forma paralela se desarrollan otras actividades asociados al gerente de operaciones o el supervisor que permitan mantener las instalaciones y los insumos para los servicios adicionales, así como también revisión de los resultados operacionales. Detalles del diagrama pueden verse en el Anexo VII.

Claramente se debe mencionar que existes actividades administrativas que se realizan en forma periódica y que son necesarias para la sustentabilidad del negocio, entre ellas:

- Contabilidad y Finanzas
- Recursos Humanos
- Marketing

### **5.3. Plan de Desarrollo e Implementación**

Como desarrollo e implementación de la empresa y las instalaciones se ha definido una línea de tiempo de gran nivel con los principales hitos desde la creación de la empresa hasta la puesta en operaciones.

Se destaca los siguientes hitos y periodos dentro de la planificación:

- Creación de la empresa: asesorados por un servicio como por ejemplo “Lanzatesolo”<sup>6</sup> que presenta las actividades esenciales para la constitución de la sociedad por acciones.
- Periodo de análisis de financiamiento: revisar las diferentes oportunidades de financiamiento a través de préstamo para la adquisición del terreno.
- Obtención del financiamiento para la adquisición del terreno.
- Periodo de construcción con sus principales sub-hitos de ingeniería, permisos, obras civiles e instalación de pasto sintético.

---

<sup>6</sup> Página Web de servicios de creación de empresas <https://www.lanzatesolo.cl/es/informacion/nuestro-precious/nuestro-precious/>

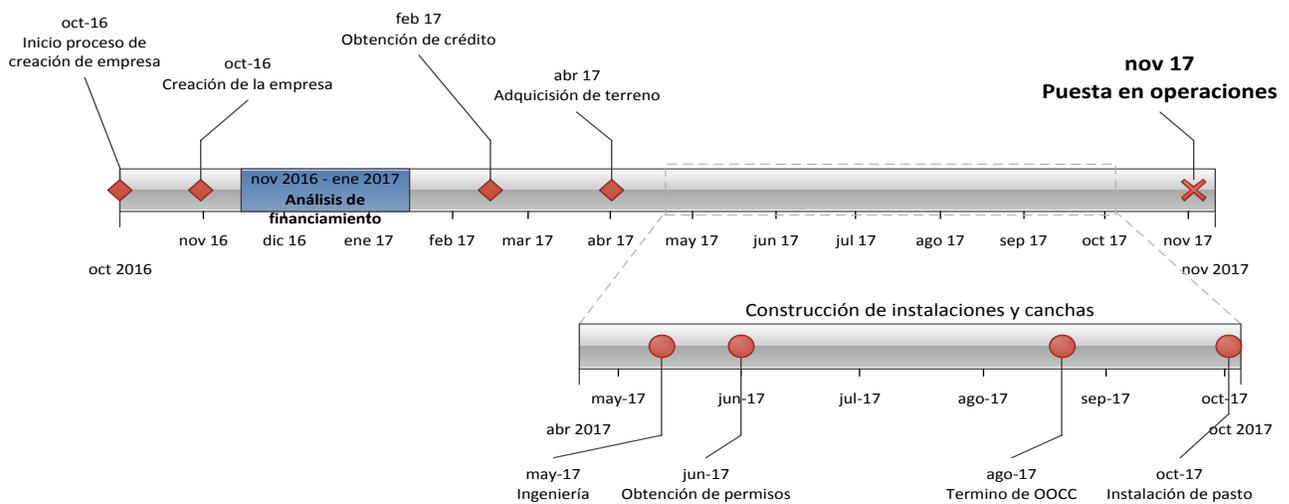


Figura 5: Línea de tiempo de alto nivel

Mayor detalle de la planificación será presentada en una carta Gantt de detalle que se construirá en etapa de factibilidad del proyecto, especificando las actividades del periodo de construcción y los responsable de cada una de ellas. Para la etapa de puesta en marcha se ha definido que se habilitarán las canchas en una primera instancia, esto contempla un período de prueba de las dos primeras canchas disponibles (período que también servirá de publicidad), luego el primer mes de funcionamiento oficial se realizará con el sector de canchas y sus camarines respectivos. Luego, tres meses después se inaugurarán los dos primeros quinchos, para así a mitad del primer año habilitar el bar lácteo. En el tercer trimestre se dispondrá de las clases de futbol para niños y finalmente se abrirá el sector de actividad física al aire libre (CrossFit) a comienzos del segundo año en conjunto con dos quinchos extra (completando la totalidad de ellos).

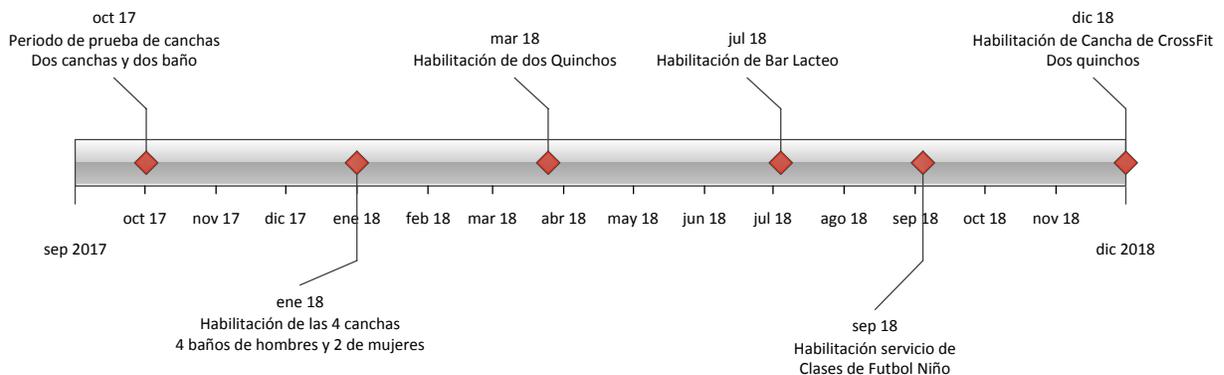


Figura 6: Línea de tiempo

El detalle de los ingresos de cada una de los servicios y la definición de los meses en que se llega a régimen de consumo de los mismos se encuentra en el Anexo VIII.

#### 5.4. Dotación

La dotación de la empresa se divide en un grupo de gerencia que corresponde a dos gerentes del equipo gestor, estos serán algunos de los dueños de la compañía, luego personal necesario para la administración del recinto y entrega de los servicios arrendados, además de personal encargado de la vigilancia del lugar.

A continuación se muestran los cargos con sus principales funciones:

Cargo	Principales funciones	
Gerente de operaciones	Responsable de la operación del recinto, del estado de las canchas, del mantenimiento, los insumos, los servicios que se entregan, entre otros.	1
Gerente de administración y finanzas	Responsable de las actividades administrativas como lo son las finanzas, la contabilidad, recursos humanos y el marketing.	1
Administrador	Responsable de atender a los clientes y entregar los servicios complementarios contratados.	4
Junior	Personal principalmente orientado al mantenimiento y el aseo de las instalaciones.	4
Guardias	Personal para resguardar las instalaciones en horarios no hábiles.	4
Profesor Fútbol	Profesor de educación física para arbitraje y cursos.	2
Profesor de CrossFit		
Contador	Personal de externo se le solicitan los servicios 1 vez al mes.	1
Técnicos en CCTV y conectividad	Personal externo que realizará mantenciones a solicitud.	2
Total		19

Tabla 6: Principales cargos y dotación de ellos

Según análisis se ha definido que se subcontratarán los servicios de contabilidad, de profesores de educación física orientados al futbol y los servicios para la mantención de los servicios de CCTV tanto para la grabación de los partidos como para la seguridad del recinto.

## **VI. Equipo de Proyecto**

La definición del equipo para llevar a cabo el proyecto está diferenciado según la etapa del proyecto, éstas se han agrupado en equipo evaluador, equipo de implementación y equipo administrador, claramente algunas personas pueden ocupar diferentes roles o los equipos se pueden traslapar entre las etapas. Este equipo gestor del proyecto depende de la etapa en que se encuentre, las que hemos diferenciado en tres: evaluación, ejecución del proyecto y operación, respectivamente.

### **6.1. Equipo Gestor**

En la primera etapa de evaluación están considerados los dos participantes del programa MBA de la Universidad de Chile quienes aplicarán los conocimientos adquiridos más la experiencia de sus respectivas carreras originales.

En la etapa de proyecto se ha decidido incluir al menos un gestor adicional, idealmente inversionista, con conocimientos en obras civiles que permita controlar la etapa de construcción, cumpliendo con los objetivos de permisos completar el proyecto dentro de plazo, costo y calidad, a lo que se le incluye la gestión de permisos de construcción, entre otros.

Y en la etapa de operación se generará una estructura organizacional necesaria para administrar, operar, mantener, generar nuevas oportunidades de negocio a través de convenios, entre otros.

Este equipo gestor está integrado por los tres gerentes, incluyendo al gerente de proyecto en la etapa de construcción, quienes deben gestionar sus respectivas áreas y en particular el área de operaciones se incluye el cargo de administradores el que se considera un cargo clave para entregar un buen servicio.

### **6.2. Estructura Organizacional**

La estructura organizacional para las etapas de construcción y operación se diagrama a continuación en el organigrama y luego, en el Anexo IX, se detallan las responsabilidades y los requisitos para ocupar el cargo según corresponda.

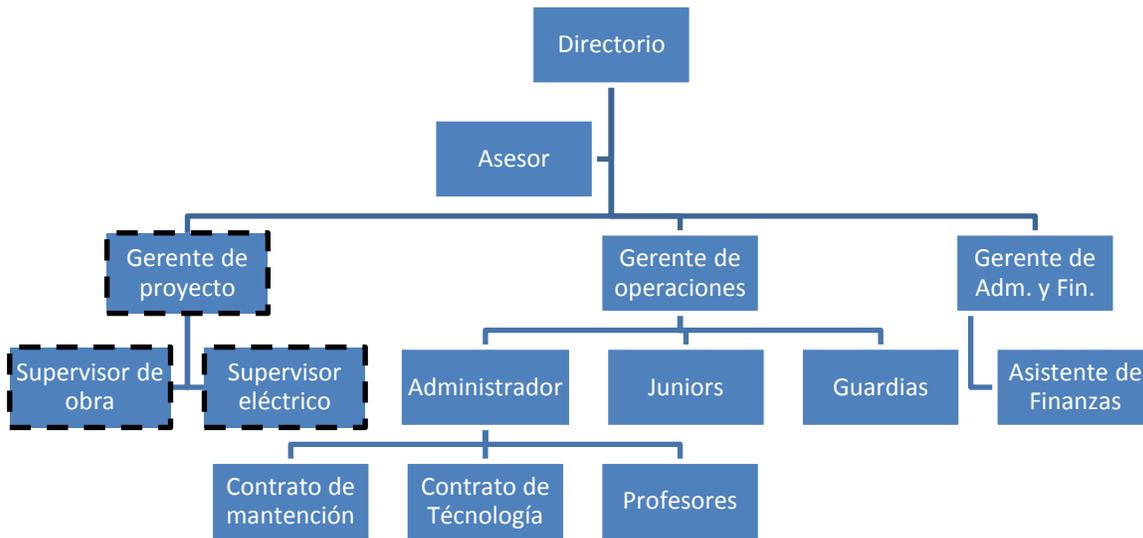


Figura 7: Organigrama Estructura Organizacional

### 6.3. Incentivos y Compensaciones

En la etapa de implementación del proyecto se ha definido que el principal incentivo es que el gerente de proyecto sea parte de la sociedad, esto permite que tenga intereses personales controlando el presupuesto de inversión, la calidad y el tiempo de ejecución

En la etapa de operaciones se han definido los siguientes incentivos principalmente

- Gerente de operaciones: un sueldo anual extra si se logran los KPI establecidos y se mantienen los costos según presupuesto.
- Administrador de empresa: medio sueldo anual extra si se logran los KPI establecidos y se tiene una tasa de reclamo mensual menor a tres.
- Profesores: el incentivo para los profesores corresponde a generar planes que atraigan clientes por sobre lo presupuestado, si lo logran tendrán un 10% de los ingresos extras generados por este concepto.

## VII. Plan de Financiamiento

### 7.1 Detalles de la Inversión

La inversión se claramente marcada por el valor de adquisición del terreno que corresponde a un 69% debido a los altos costos de las bienes raíces de la ciudad, inclusive en el sector norte de Antofagasta.

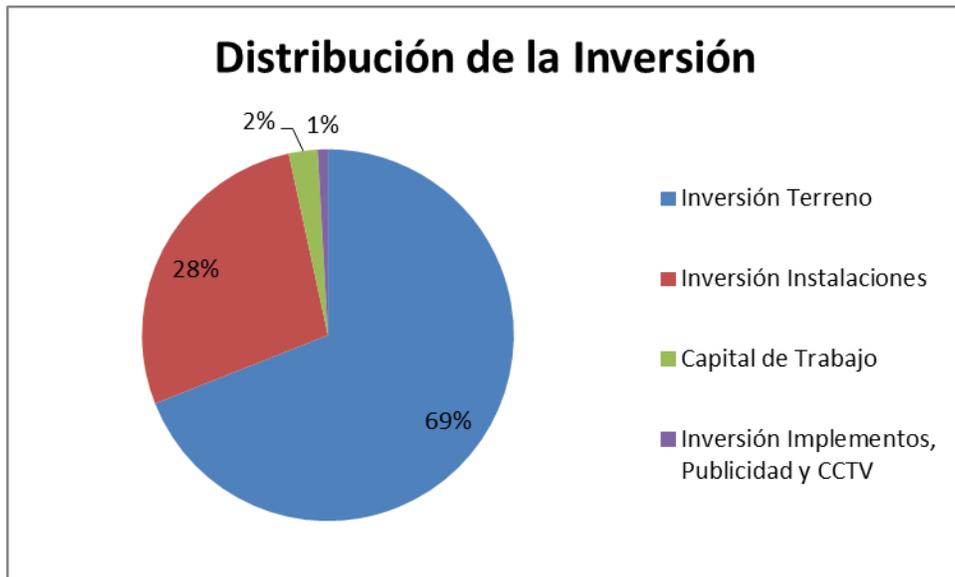


Gráfico 3: Distribución de los costos de inversión

El segundo concepto más importante en la inversión está asociada a los costos de construcción que incluyen la obra vendida de las instalaciones que corresponde a las 4 canchas, edificio de administración y bar lácteo, camarines y baños, la cancha de Crossfit, los quinchos y la maño de obra del área de proyecto (gerente de proyecto, supervisor de obra, supervisor eléctrico).

El capital de trabajo inicial necesario se ha calculo por el método de déficit acumulado en el inicio de la operación del complejo deportivo, en él se ha considerado la variación de los ingresos y los costos a medidas que se van implementando los servicios, sin perjuicio de lo anterior el déficit acumulado quiebra su tendencia alcista al quinto mes de funcionamiento, el mismo se supera el déficit terminando con números positivos el décimo mes. Los detalles se observan en la siguiente Tabla 7:

Mes/Concepto	Ingresos mes	Gastos	Diferencia	Acumulado
Enero	\$ 2.889.504	\$ 15.550.289	-\$ 12.660.785	-\$ 12.660.785
Febrero	\$ 5.779.008	\$ 15.856.619	-\$ 10.077.611	-\$ 22.738.395
Marzo	\$ 8.668.512	\$ 16.162.948	-\$ 7.494.436	-\$ 30.232.832
Abril	\$ 11.955.616	\$ 16.472.837	-\$ 4.517.221	-\$ 34.750.053
Mayo	\$ 15.242.720	\$ 16.782.725	-\$ 1.540.005	-\$ 36.290.058
Junio	\$ 18.529.824	\$ 17.092.614	\$ 1.437.210	-\$ 34.852.848
Julio	\$ 22.816.928	\$ 17.261.452	\$ 5.555.476	-\$ 29.297.372
Agosto	\$ 26.104.032	\$ 17.571.340	\$ 8.532.692	-\$ 20.764.680
Septiembre	\$ 29.615.136	\$ 18.123.234	\$ 11.491.902	-\$ 9.272.778
Octubre	\$ 33.126.240	\$ 18.435.127	\$ 14.691.113	\$ 5.418.336
Noviembre	\$ 33.747.840	\$ 18.550.690	\$ 15.197.150	\$ 20.615.486
Diciembre	\$ 34.369.440	\$ 18.556.253	\$ 15.813.187	\$ 36.428.672

Tabla 7: Análisis de déficit operacional.

## 7.2 Estructura de Ingresos

En el siguiente cuadro se detallan los servicios que se entregarán en el complejo deportivo siendo el principal el arriendo de las canchas de futbolito y los servicios complementarios ya nombrados en los capítulos anteriores, en este cuadro se especifica la diferenciación de precio por horario de punta y hora de baja.

Valores		
Servicio	Valor	Observaciones
Valor hora punta arriendo de cancha	\$ 30.000	Lunes a viernes: desde las 18 horas hasta las 23 horas Sábado, Domingo y festivos: todo el Día
Valor hora baja arriendo de cancha	\$ 25.000	Lunes a viernes desde las 9 horas a las 17
Valor curso menores de 8 años	\$ 30.000	Mensual
Valor Curso menores entre 8 y 12 años	\$ 40.000	Mensual
Valor Clases de Crossfit	\$ 20.000	Mensual
Valor de arriendo de Quincho post partido	\$ 30.000	2 horas
Valor de arriendo de Quincho para evento	\$ 200.000	Noche
Valor Arriendo de zapato	\$ 1.000	Por partido
Valor Arriendo de pelota	\$ 2.000	Por partido
Servicio de arbitraje	\$ 20.000	Por partido
Arriendo de petos	\$ 3.000	Por partido
Grabación de partidos	\$ 30.000	Por partido

Tabla 8: Detalle de precios de los servicios

Una vez definidos los precios de los servicios se han identificado las capacidades máximas de cada uno de uno de ellos y se ha calculado una probabilidad de uso la que es utilizada en la estimación de los ingresos para los flujos de caja.

Servicio / Concepto	Capacidad máxima	Probabilidad de uso
Cantidad de arriendos máxima en hora punta	864	80%
Cantidad de arriendos máxima en hora baja	720	25%
Personas estimadas considerando % de uso	15840	8712
% de personas que arriendan Zapatos		10%
% de partidos que arriendan pelotas		20%
% de partidos que arriendan Quincho		10%
% de equipos que arriendan petos		10%
% de partidos que contratan arbitro		5%
% de partidos que contratan grabación de partido		5%
Cantidad de eventos nocturnos	16	50%
Cupos de Crossfit	360	60%
Cupos Clases menores de 8 años	40	80%
Cupos Clases menores entre 8 y 12 años	40	80%

Tabla 9: Detalle de capacidad y probabilidad de utilización

Según los dos cuadros anteriores y la información recopilada de la demanda y utilización actual de los competidores actuales, se obtiene que el principal ingreso corresponde al arriendo de las canchas, pero también se identifica que los servicios de arriendo de Quinchos y CrossFit representan más del 25% de los ingresos, este análisis es válido para el tercer año cuando se alcanza el régimen de los servicios prestados.

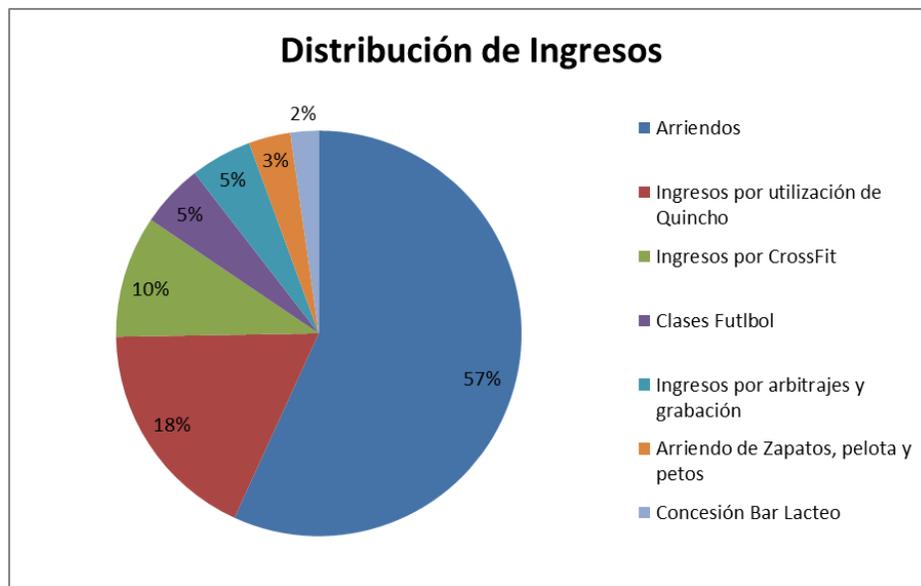


Gráfico 4: Distribución de ingresos

Para el primer año de operación se ha definido que el flujo de ingreso se irá incrementado de manera lineal con una variación de un 10% mensual hasta llegar a régimen al décimo mes para los servicios principales, los otros servicios se incorporarán según se detalla en el plan

de implementación y desarrollo, en el siguiente gráfico se puede visualizar como se observan los flujos de ingresos según la fecha en que se habilitan los diferentes servicios.

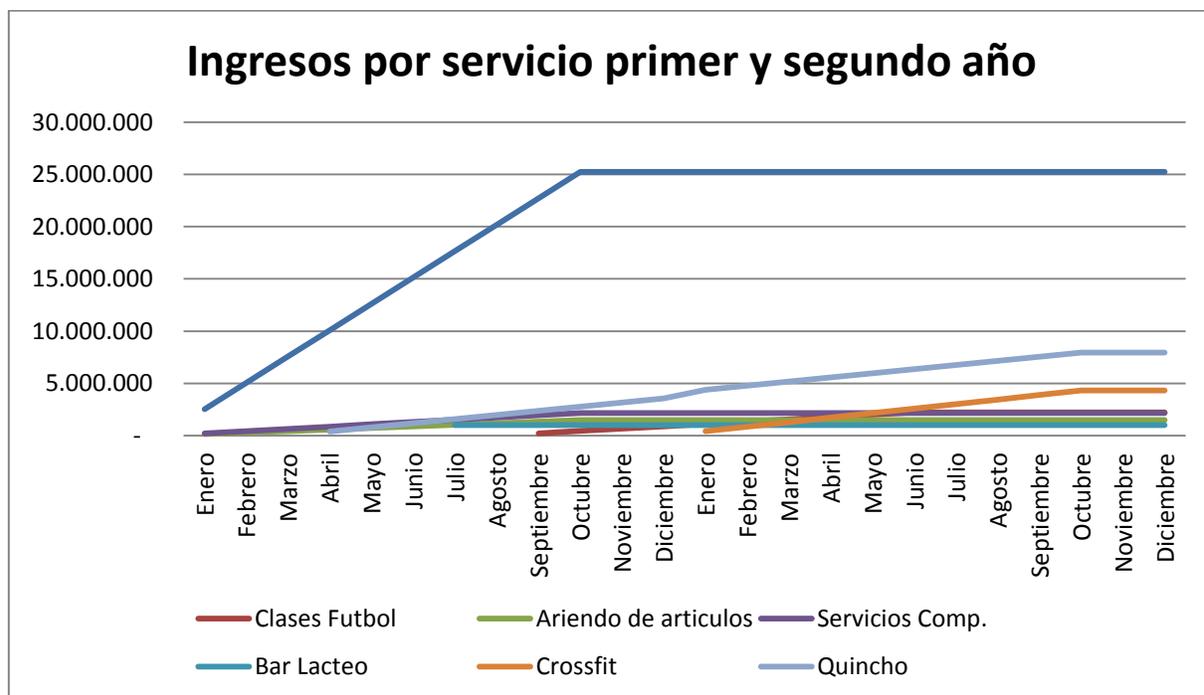


Gráfico 5: Comportamiento de ingresos primer año

### 7.3 Estructura de Costos

Lo relacionado a los costos de operación se ha identificado que el pago de sueldos es el principal gasto en el que incurrió la empresa, esto con el objetivo de entregar un servicio de calidad, es decir contar con personal que permita resolución de problemas, realice mantenciones menores y que mantenga el lugar limpio principalmente los camarines y baños. Este monto también se ve afectado por la consideración de guardias día y noche que permitan asegurar las instalaciones.

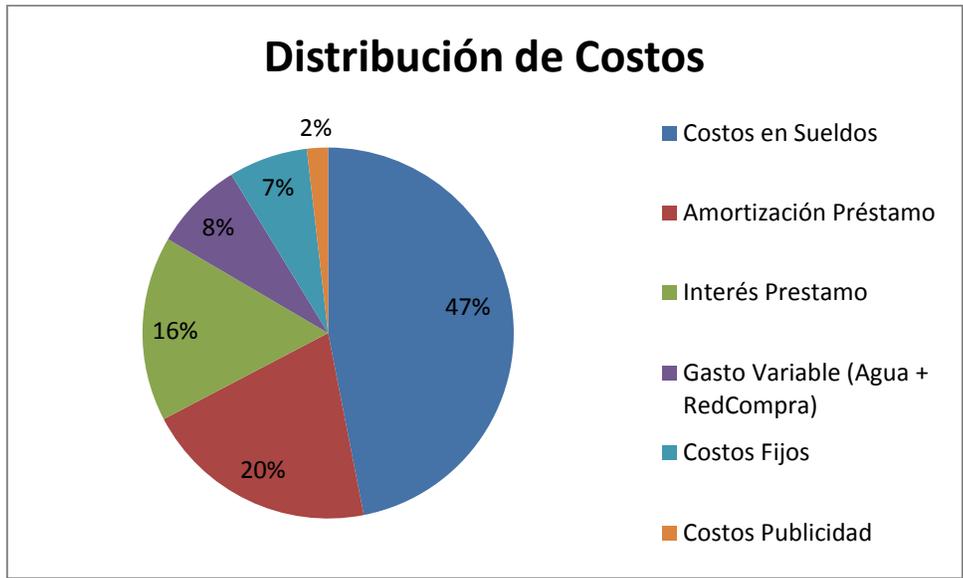


Gráfico 6: Distribución de costos operacionales

A partir de los costos e ingresos del primer año se ha calculado el capital de trabajo necesario, al ser un negocio con pago inmediato de los servicios se ha decidido utilizar déficit acumulado. Este análisis corresponde al tercer año de funcionamiento, claramente a medida que se avanza en el pago del préstamo la relación amortización – interés se va modificando.

#### 7.4 Resumen de Flujo de Caja

El flujo de caja estimado se obtiene de los datos detallados en los puntos anteriores, la versión que se presenta corresponde a un proyecto evaluado a 12 años con todos los servicios complementarios desde el primer o segundo año, pero además se analizaron 3 escenarios más.

Concepto	Periodo 0	Periodo 1	Periodo 2	Periodo 11	Periodo 12
Ingresos Arriendo Canchas		\$ 189.270.000	\$ 302.832.000	\$ 302.832.000	\$ 302.832.000
Ingresos Clases Futbol		\$ 2.240.000	\$ 23.520.000	\$ 26.880.000	\$ 26.880.000
Ingresos Clases Crossfit		\$ 0	\$ 32.400.000	\$ 51.840.000	\$ 51.840.000
Ingresos Quincho		\$ 17.892.000	\$ 77.532.000	\$ 95.424.000	\$ 95.424.000
Ingresos Concesión Cafetería		\$ 6.000.000	\$ 12.000.000	\$ 12.000.000	\$ 12.000.000
Ingresos Arriendo Zapatos y Pelotas + servicios		\$ 27.442.800	\$ 43.908.480	\$ 43.908.480	\$ 43.908.480
<b>Total Ingresos</b>		<b>\$ 242.844.800</b>	<b>\$ 492.192.480</b>	<b>\$ 532.884.480</b>	<b>\$ 532.884.480</b>
Costos en Sueldos		-\$ 78.209.040	-\$ 122.578.080	-\$ 122.578.080	-\$ 122.578.080
Costos Fijos		-\$ 10.650.000	-\$ 18.000.000	-\$ 18.000.000	-\$ 18.000.000
Costos Publicidad		-\$ 7.700.000	-\$ 4.100.000	-\$ 4.100.000	-\$ 4.100.000
Gasto Variable (Agua + RedCompra)		-\$ 15.135.464	-\$ 25.038.222	-\$ 20.456.256	-\$ 20.456.256
Interés Préstamo		-\$ 48.000.000	-\$ 45.154.703	-\$ 10.496.718	-\$ 5.401.224
Depreciación Instalaciones		-\$ 33.333.333	-\$ 33.333.333	-\$ 33.333.333	-\$ 33.333.333
<b>Total Costos</b>		<b>-\$ 193.027.838</b>	<b>-\$ 248.204.338</b>	<b>-\$ 208.964.387</b>	<b>-\$ 203.868.893</b>
<b>Utilidad Antes de Impuestos (EBITDA)</b>		<b>\$ 49.816.962</b>	<b>\$ 243.988.142</b>	<b>\$ 323.920.093</b>	<b>\$ 329.015.587</b>
Impuestos		\$ 12.454.241	\$ 60.997.036	\$ 80.980.023	\$ 82.253.897
<b>Utilidad Neta</b>		<b>\$ 37.362.722</b>	<b>\$ 182.991.107</b>	<b>\$ 242.940.070</b>	<b>\$ 246.761.690</b>
Depreciación Instalaciones		\$ 33.333.333	\$ 33.333.333	\$ 33.333.333	\$ 33.333.333
Inversión Instalaciones	-\$ 340.000.000				
Inversión Implementos, Publicidad y CCTV	-\$ 20.000.000				
Inversión Terreno	-\$ 1.000.000.000				\$ 1.298.406.705
Déficit Operacional	-\$ 36.290.058				
Capital de Trabajo	-\$ 79.518.020	-\$ 38.239.260	-\$ 61.182.816	-\$ 61.182.816	
Recuperación capital de trabajo		\$ 79.518.020	\$ 38.239.260	\$ 61.182.816	\$ 61.182.816
Préstamo	\$ 800.000.000				
Amortización Préstamo		-\$ 47.421.624	-\$ 50.266.921	-\$ 84.924.905	-\$ 90.020.400
<b>Flujo de Caja</b>	<b>-\$ 675.808.078</b>	<b>\$ 64.553.191</b>	<b>\$ 143.113.963</b>	<b>\$ 191.348.498</b>	<b>\$ 1.549.664.145</b>
<b>VAN</b>	\$ 487.003.988	Payback			
<b>TIR (15%)</b>	25%	4 años + 3 meses			

Tabla 10: Resumen de flujo de caja

Dentro del escenario seleccionado se observa como ingresos para la inversión un préstamo a 12 años que equivale al 80% del valor del terreno, que según lo ya detallado corresponde a casi el 70% de la inversión. El que se transforma en el principal activo de la compañía.

Los otros escenarios evaluados corresponden a uno sin considerar los servicios CrossFit ni arriendo de quinchos (1 en el gráfico) y otro sin considerar préstamo, en todos se ha considerado una tasa de exigencia de un 15% a 12 años de operación.

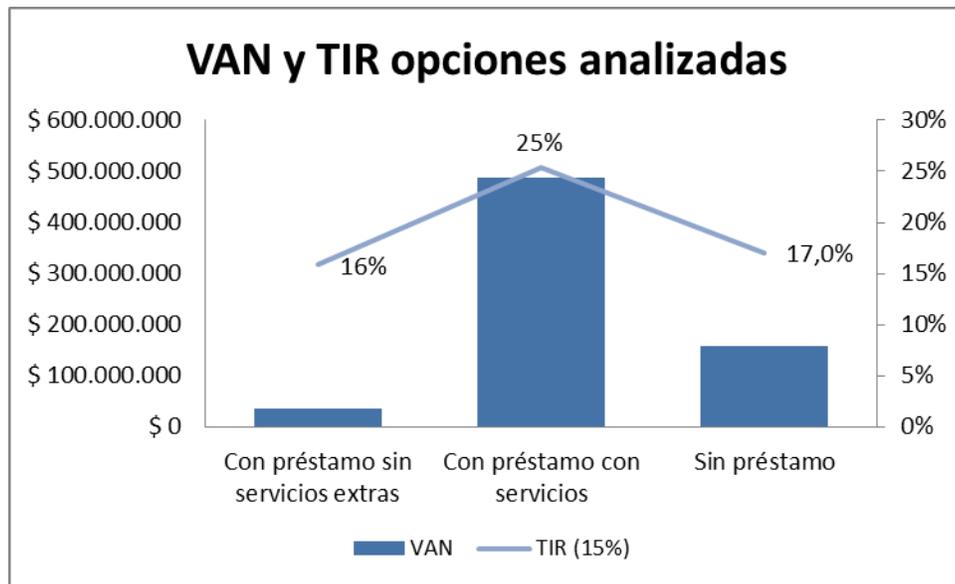


Gráfico 7: Principales indicadores de opciones del proyecto

El estado de resultados proyectados corresponde a la siguiente tabla resumen:

Años	1	2	...	11	12
Ingresos por ventas	\$ 242.844.800	\$ 492.192.480	...	\$ 532.884.480	\$ 532.884.480
Costos operativos	-\$ 103.994.504	-\$ 165.616.302	...	-\$ 161.034.336	-\$ 161.034.336
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ 138.850.296</b>	<b>\$ 326.576.178</b>	...	<b>\$ 371.850.144</b>	<b>\$ 371.850.144</b>
Gastos administrativos	-\$ 7.000.000	-\$ 4.800.000	...	-\$ 4.800.000	-\$ 4.800.000
<b>EBITDA</b>	<b>\$ 131.850.296</b>	<b>\$ 321.776.178</b>	...	<b>\$ 367.050.144</b>	<b>\$ 367.050.144</b>
Depreciación	\$ 33.333.333	\$ 33.333.333	...	\$ 33.333.333	\$ 33.333.333
Amortización	\$ 47.421.624	\$ 50.266.921	...	\$ 84.924.905	\$ 90.020.400
Interés Préstamo	\$ 48.000.000	\$ 45.154.703	...	\$ 10.496.718	\$ 5.401.224
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>\$ 3.095.339</b>	<b>\$ 193.021.221</b>	...	<b>\$ 238.295.188</b>	<b>\$ 238.295.188</b>
Impuesto	\$ 773.835	\$ 48.255.305	...	\$ 59.573.797	\$ 59.573.797
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ 2.321.504</b>	<b>\$ 144.765.916</b>	...	<b>\$ 178.721.391</b>	<b>\$ 178.721.391</b>
<b>Margen Bruto</b>	57%	66%	...	70%	70%
<b>Margen Operacional</b>	1%	39%	...	45%	45%
<b>Margen Neto</b>	1%	29%	...	34%	34%

Tabla 11: Resumen de flujo de caja

## VIII. Riesgos Críticos

El plan de negocios presentado enfrenta algunos riesgos tanto en su fase de desarrollo como de operación. A continuación expondremos dichos riesgos:

**Disponibilidad de financiamiento:** Este es uno de los principales riesgos pues el financiamiento de la inversión inicial es el primer hito para el avance del proyecto. Como acciones de mitigación se deben evaluar distintas alternativas de financiamiento y dentro de cada alternativa contactar dos o tres actores relevantes, bancos, red de inversionistas, financiamiento estatal al emprendimiento, etc.

**Disponibilidad de terrenos:** Es una realidad que en Antofagasta el desarrollo inmobiliario ha encauzado la compra y venta de terrenos hacia esa industria. Por ello, para lograr la compra de terrenos disponibles es necesario actuar con agilidad y capturar de la mejor manera que se presente pues dado el crecimiento del sector norte puede presentarse el riesgo de no contar con oferta de terrenos para el desarrollo del proyecto. Como acciones de mitigación, se contactará tempranamente tanto a bienes nacionales, la gobernación marítima y aquellos privados que oferten espacios adecuados para el proyecto y se iniciaran conversaciones para marcar presencia como posibles compradores.

**Información demográfica y tendencias desactualizada:** Debido al fallido censo del año 2012, la información demográfica está desactualizada. Los datos con los que se cuenta son estimaciones o estudios de privados, por ello presenta un riesgo basarse en distintas fuentes y podría inducir a errores en la proyección de los números del proyecto. Por ello, se recomienda mitigar esto encargando un estudio más actualizado de los datos de la ciudad, principalmente lo que tiene que ver al sector norte, donde se proyecta la ubicación del complejo deportivo.

**Entrada de nuevos competidores:** Si bien se ha estudiado que la tasa de entrada de nuevos competidores es baja, no deja de presentarse como un riesgo para el funcionamiento del proyecto, principalmente porque si existen recursos disponibles, por ejemplo, terreno es menos dificultosa la entrada. Dado que no es posible controlar esta amenaza, es necesario trabajar en el rápido posicionamiento de la marca y capturar las preferencias de los clientes fortaleciendo el plan de marketing y estar siempre atentos a “cumplir la promesa” con el cliente y mejorar su experiencia de servicio.

**Interés del mercado:** Pese a que las estimaciones realizadas se basan en cifras cuidadosamente estudiadas, es difícil predecir el comportamiento del consumidor, es decir, pese a que el servicio que se ofrece está basado en sus necesidades y tendencias existe la probabilidad que no se logre el interés del mercado en el servicio y eso repercute en el nivel de ventas esperado. Para mitigar este riesgo se requiere hacer un diseño flexible de servicio que permita incorporar distintos atributos valorados por los clientes. Considerar además, como se ha realizado, que existen distintos tipos de clientes y que se requiere un período de ajuste, unos dos o tres meses desde el inicio de la operación, que permitirá conocer en la realidad el comportamiento.

**Tiempo y costo de implementación:** Existe un riesgo inherente en el tiempo y costo de la implementación ya que todo lo relacionado construcción es encargado a un tercero y éste puede tener una planificación inadecuada o presentar imprevisto que retrasen o encarezcan esta fase del proyecto. Para mitigar este riesgo es fundamental establecer bases técnicas de calidad (con gran detalle y especificaciones), calificar al proveedor tanto técnica como comercialmente, establecer un contrato que detalle la programación y las multas en caso de atraso y cómo se manejarán las mayor sobras que puedan generarse. Además es necesario solicitar un período de garantía por los servicios prestados.

**Riesgo de robos, incendio y sismo:** Todo inmueble está expuesto al riesgo de sufrir un robo, incendio o ser víctima de un sismo. Por ello, se requiere evaluar la factibilidad de contar con un seguro que tenga cobertura por estas causales.

## IX. Propuesta para el Inversionista

El requerimiento de capital es de CLP \$1.449 millones, de los cuales, el 55% (CLP \$ 800 millones) se requiere para la adquisición del terreno y será financiado a través de un préstamo hipotecario a 12 años plazo.

El capital requerido es de CLP \$ 649 millones se propone la siguiente estructura:

- Aporte fundadores: 70% → CLP \$ 454 millones
- Aporte inversionista: 30% → CLP \$ 195 millones
- Uso de fondos: Construcción de instalaciones
- Propiedad para el inversionista: 30%
- Beneficios:
  - Escenario optimista fundadores: 20% del flujo proyectado anual
  - Escenario pesimista fundadores: 30% del flujo proyectado anual
- Acciones fundadores: 350 acciones serie A preferente  
150 acciones serie B comunes
- Acciones inversionista: 150 acciones serie A preferente
- Representación: 1 de 4 directores con quórum calificado
- Estrategia de salida: cláusulas preferentes ante venta de la empresa

Así la oferta para el inversionista le permite obtener un TIR de:

- En escenario optimista fundadores: 18,1%
- En escenario pesimista fundadores: 26,2%

## X. Conclusiones

Al término del desarrollo de este plan de negocios y la eventual implementación del complejo deportivo AllSport es posible concluir que:

- En Antofagasta existe una oferta insuficiente de recintos deportivos que contemplen arriendo de canchas de futbolito de material de pasto sintético. Esto puede verse en mayor medida en los altos niveles de ocupación de cada recinto posterior a las 18.00 hrs.
- El mercado no sólo está compuesto de los usuarios finales (jugadores) sino también de instituciones que buscan generar instancias de esparcimiento para sus afiliados (trabajadores, estudiantes, etc.).
- El mercado está en crecimiento toda vez que la ciudad sigue aumentando su radio urbano y poblándose de más habitantes.
- El proyecto es viable económica y técnicamente. Debe ponerse énfasis en la propuesta de valor ofrecida (cumplir la promesa) y en los factores críticos de éxito, principalmente, en el nivel de ocupación de los espacios ofrecidos.
- El período de recuperación se alcanza al cuarto año y se requiere una inversión del orden de los CLP \$ 1.449 millones.
- El plan financiero muestra que, en caso de ejecutarse según el estudio, los resultados son positivos, entregando un VAN de CLP \$487 millones (calculado con un WACC de 15%) y una TIR de 25% en la evaluación a 12 años.
- Debido a la rentabilidad del proyecto, los dos socios fundadores ofrecerán a un inversionista tomar la propiedad del 30% del negocio pudiendo llegar a un TIR del inversionista del orden del 26,2%.
- Ante la eventual realización del proyecto es relevante ejecutar el plan de crecimiento propuesto para así diversificar las fuentes de ingreso del negocio.

## Bibliografía y Fuentes

Best, R. (2007). *Marketing Estratégico*. Cuarta Edición, Editorial Pearson Prentice Hall.

Capital. (2009). *En la cancha se ven los gerentes*. Santiago. Capital online. <http://www.capital.cl/poder/2009/06/23/160625-en-la-cancha-se-ven-los-gerentes>

Cruzado, V. (2015). *La industria del fútbol ingresa tanto como los estudios de Hollywood*. España. Expansión. <http://www.expansion.com/directivos/2015/09/10/55f1dfe1e2704e22728b45a9.html>

Fédération Internationale de Football Association. (2015). *Reglas de Juego 2015/2016*. Suiza. FIFA. [http://es.fifa.com/mm/Document/FootballDevelopment/Refereeing/02/36/01/11/LawsofthegamewebES\\_Spanish.pdf](http://es.fifa.com/mm/Document/FootballDevelopment/Refereeing/02/36/01/11/LawsofthegamewebES_Spanish.pdf)

Fernández, P. (2004). *Valoración de Empresas*, Tercera Edición, Editorial Gestión 2000.

INE. (Sin fecha). *Población, País y Regiones: Actualización Población 2002-2012 y Proyecciones 2013-2020*. Chile. Instituto Nacional de Estadísticas. [http://www.ine.cl/canales/chile\\_estadistico/familias/demograficas\\_vitales.php](http://www.ine.cl/canales/chile_estadistico/familias/demograficas_vitales.php)

Jordan, B., Ross, S. & Westerfield, R. (2014). *Fundamentos de Finanzas Corporativas*. Décima Edición, Editorial Graw Hill.

Kotler, P. & Armstrong, G. (2012), *Marketing*, Decimocuarta Edición, Editorial Pearson Prentice Hall.

Kotler, P. & Keller, K. (2012), *Dirección de Marketing*, Decimocuarta Edición, Editorial Pearson Prentice Hall.

Lánzate Solo. (Sin fecha). [Página web de asesoría respecto de cómo crear una empresa]. Chile. <https://www.lanzatesolo.cl/es/informacion/nuestro-precious/nuestro-precious/>

Sapag, J., Sapag, N. & Sapag, R. (2014). *Preparación y Evaluación de Proyectos*. Sexta Edición, Editorial Graw Hill.

Serex PUC Consultores (2007). *Análisis de Tendencias de Localización, Etapa I*. Ministerio de Vivienda y Urbanismo.

Tureserva (Sin fecha). [Descripción de funcionalidades del sistema TuReserva]. Chile. Tureserva. <http://www.tureserva.cl/caracteristicas>

Universidad de Concepción. (2012). *Encuesta Nacional de Hábitos Deportivos en la Población Chilena de 18 años y más (Resultados)*. IND, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Santiago.

## **Anexos**

### **A.I. Análisis PESTEL**

#### **Entorno Político:**

- Chile cuenta ya con un Ministerio del Deporte, poniendo énfasis a esta actividad dentro de los programas de gobiernos de los distintos sectores políticos. Sin embargo, aún no logra ser un eje fundamental en la administración central como lo es salud, educación, entre otros.
- La Región de Antofagasta cuenta con el primer Centro de Desarrollo de Negocios, perteneciente a SERCOTEC. Dicho centro está inspirado en el modelo de Small Business Development Centers (SBDC) de Estados Unidos.
- CORFO cuenta en Antofagasta con el Programa Regional de Apoyo al Emprendimiento que entrega financiamiento para las etapas temprana de los negocios.
- Dependiente de la Universidad Católica del Norte, existe en la ciudad el Centro de Emprendimiento y de la PYME donde uno de sus objetivos es contribuir a la creación de una Red de Inversionistas Ángeles en la Región de Antofagasta.

#### **Entorno Económico:**

- En la Región de Antofagasta la minería es la principal actividad económica. Pese a que sus proyecciones en el 2016 denotan un precio en torno a los 2 USD la libra, esta actividad no cesa y es aún un motor de atracción de población flotante y definitiva a la ciudad. Estas personas buscan espacios recreativos cuya demanda no está cubierta en su totalidad.
- Las proyecciones de crecimiento son siempre positivas ya que a mayor actividad económica se genera mayor gasto en actividades de ocio y recreación.

#### **Entorno Social:**

- El fútbol es una actividad bien democrática y transversal a todos los sectores sociales. Se juega en lugares públicos abiertos, cerrados y en instalaciones privadas.
- El fútbol es parte de las actividades deportivas más reconocidas y publicitadas en Chile.

- Según la Encuesta Nacional de Hábitos del año 2012<sup>7</sup>, Chile se posiciona en el segundo lugar, después de Portugal, como uno de los países que presenta mayor nivel de sedentarismo. Por otra parte, la población que declara hacer deporte y actividad física, señala que lo hace por entretención (28,2%) y para que esta práctica los mantengan saludables (22,6%).

#### **Entorno Tecnológico:**

- Principal cambio tecnológico en esta industria es el reemplazo del pasto natural al pasto sintético. Se produce así un cambio en la construcción y también en la mantención de los recintos.
- La tecnología de los drones ha ingresado en casi todos los ámbitos de la sociedad, en especial en el deporte, es posible grabar a través de estos dispositivos eventos deportivos tanto públicos como privados como por ejemplo para la promoción de instalaciones y servicios.

#### **Entorno Ambiental:**

- Existe gran interés de la comunidad local por los impactos de los proyectos empresariales en la región. Principalmente lo que concierne a emisión de residuos contaminantes, emanaciones, etc.
- Existe sensibilidad por la ocupación para nuevos fines de espacios públicos o privados, como por ejemplo, el caso de la venta del hipódromo de Antofagasta, la utilización de sectores costeros, etc.

#### **Entorno Legal:**

- Es necesario revisar con mayor profundidad todo el entorno legal concerniente a esta industria, no sólo por el objetivo de crear una empresa como serían las leyes de constitución de sociedades. Sino también, revisar aristas que afectan el macro entorno como lo son la Ley de concesiones, los requisitos de Bienes Nacionales para la venta de terrenos, las franquicias tributarias por donaciones a eventos deportivos, entre otros.

---

<sup>7</sup> Encuesta Nacional de Hábitos de Actividad Física y Deportes en la Población Chilena de 18 años y más. Informe Final. Septiembre de 2012. Desarrollada por la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de Concepción.

## **A.II. Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter**

### **Amenaza de Nuevos Entrantes:**

- Actualmente existen 8 complejos deportivos privados que ofrecen arriendo de canchas de futbolito. El último ingresar a como oferta surgió hace dos años atrás. Esto implica que el la industria incorpora muy lentamente nuevos competidores.
- La principal barrera de entrada es el alto monto de inversión requerido para iniciar el proyecto, asociado a la dificultad de acceso a las fuentes de financiamiento formales por parte de los emprendedores.
- Dentro de las inversiones iniciales, la principal dificultad radica en la compra de terrenos ya que el valor por metro cuadrado en la ciudad está por sobre el promedio nacional.
- La amenaza entonces es baja.

### **Amenaza de Sustitutos:**

- Por ser una actividad deportiva existen innumerables actividades que pueden clasificarse de sustitutos, incluso en el terreno de la recreación para identificar unos cuantos otros.
- Sustitutos más cercanos serían canchas de futbolito proporcionadas por entidades públicas (actualmente no existen en Antofagasta) o también por centros privados de carácter institucional, como por ejemplo, complejos deportivos de empresas.
- La amenaza es alta.

### **Poder de Negociación de los Proveedores:**

- Los principales proveedores de bienes toman protagonismo en la etapa de implementación del proyecto ya que posteriormente en el régimen de operación existe una orientación hacia los servicios como mantención, grabación, etc.
- El poder es bajo ya que existe un alto grado de competencia entre ellos.

### **Poder de Negociación de los Clientes:**

- El poder de los clientes es alto ya que la población que practica este deporte y que paga por el servicio es acotada. Más aún si se visualizan los clientes corporativos tiene mayor poder por los recursos asignados a posibles convenios.

**Rivalidad de los Competidores:**

- La rivalidad es media, en general no se visualiza una guerra de precios entre los competidores. Es posible que la división del mercado esté afectada por la ubicación geográfica dentro de la ciudad que permite balancear la oferta.
- La rivalidad podría aumentar al tratar de captar clientes corporativos que comprometen altas sumas de dinero por plazos más prolongados versus los clientes spot o incluso los fidelizados pero que pagan de manera spot.

### A.III. Resultado Pregunta 9 de la Encuesta a Potenciales Clientes

9. ¿Cuál es el mejor recinto de arriendo de canchas de futbolito según cada parámetro?

	Match	Costanera Sport	Rock&Soccer	Conspport	Piedra Roja	Royal	Fair Play	Tatio Sport	Total
Ubicación	31.43% 11	45.71% 16	8.57% 3	8.57% 3	2.86% 1	0.00% 0	2.86% 1	0.00% 0	35
Precio	21.21% 7	21.21% 7	24.24% 8	12.12% 4	3.03% 1	9.09% 3	6.06% 2	3.03% 1	33
Calidad cancha	23.53% 8	47.06% 16	11.76% 4	11.76% 4	0.00% 0	2.94% 1	2.94% 1	0.00% 0	34
Disponibilidad de horarios	34.29% 12	17.14% 6	17.14% 6	11.43% 4	11.43% 4	2.86% 1	2.86% 1	2.86% 1	35
Método de reserva	21.88% 7	34.38% 11	21.88% 7	9.38% 3	3.13% 1	3.13% 1	6.25% 2	0.00% 0	32
Estacionamiento	18.75% 6	12.50% 4	56.25% 18	6.25% 2	0.00% 0	3.13% 1	3.13% 1	0.00% 0	32
Camarines	35.29% 12	41.18% 14	11.76% 4	5.88% 2	0.00% 0	0.00% 0	5.88% 2	0.00% 0	34
Clasificación general	38.24% 13	32.35% 11	17.65% 6	8.82% 3	0.00% 0	0.00% 0	2.94% 1	0.00% 0	34

Tabla 12: Resultado pregunta 9 encuesta

## A.IV. Información de la Ciudad de Antofagasta

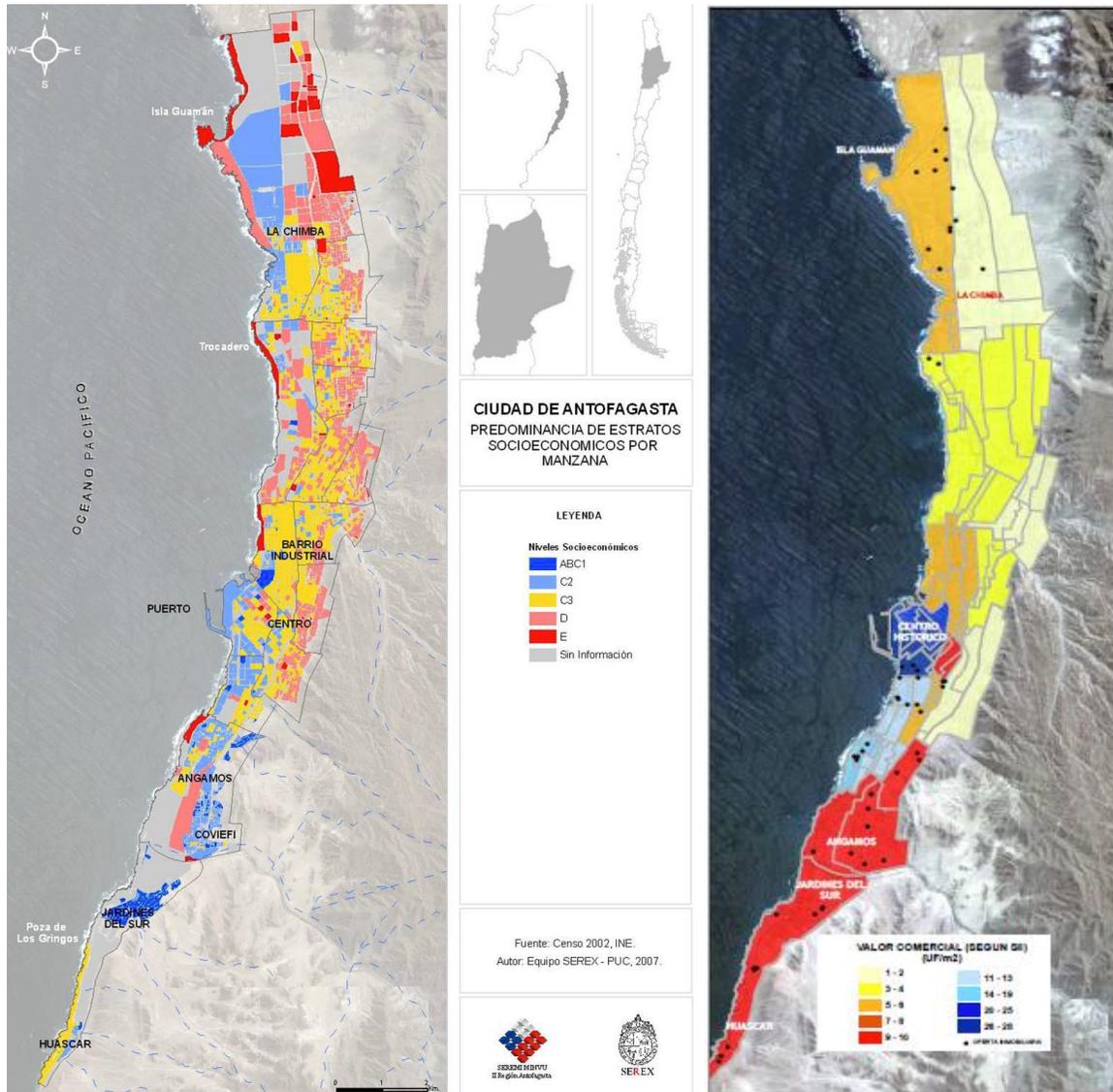


Figura 8: Predominancia de estratos socioeconómicos por manzana y Precios de suelo (UF/m<sup>2</sup>). Fuente: “Análisis de Tendencias Urbanas y Definición de Zonas de Gestión Integradas (Abril 2007), Serex PUC Consultores Ltda.”

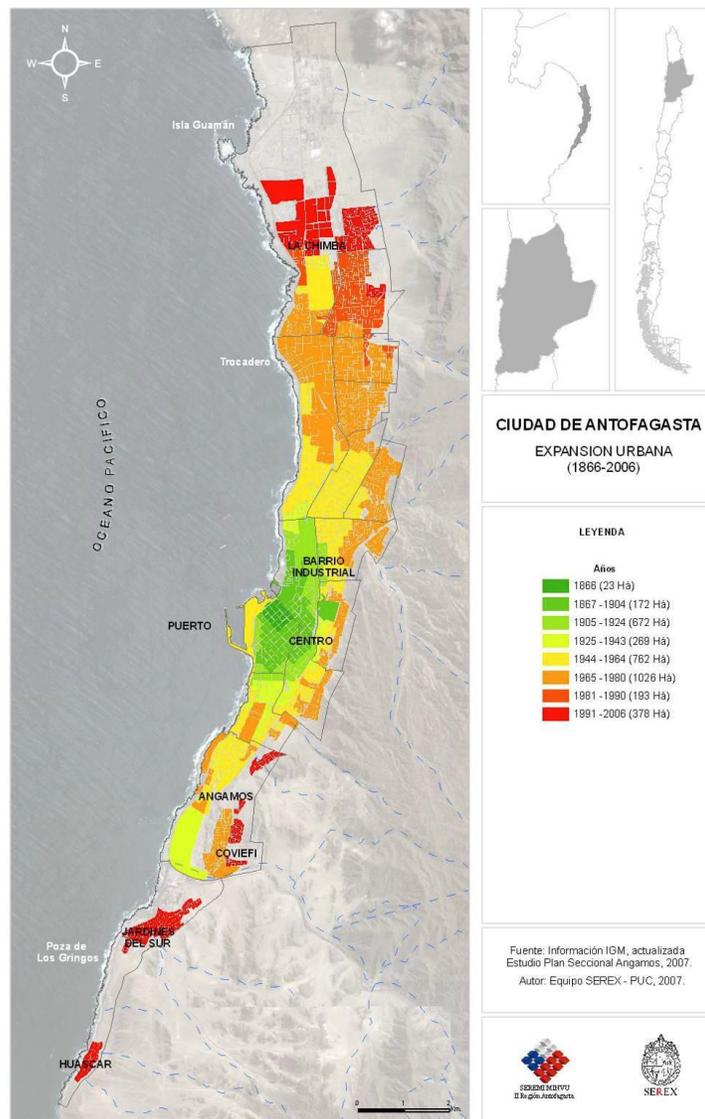


Figura 9: Expansión urbana Ciudad de Antofagasta. Fuente: Fuente: “Análisis de Tendencias Urbanas y Definición de Zonas de Gestión Integradas (Abril 2007), Serex PUC Consultores Ltda.”

## A.V. Dimensiones del Terreno

Para la definición del tamaño del terreno se definirán los espacios necesarios para cada uno de las instalaciones de los diferentes servicios, más las zonas comunes y las áreas administrativas.

Canchas de futbolito convertible en una cancha de futbol

Según información de la FIFA una cancha de futbol (para 11 jugadores por equipos) debe tener una longitud mínima de 90 metros y un máximo de 120 metros, y un ancho mínimo de 45 metros y un máximo 90 metros, el objetivo es dividir el tamaño mínimo en 4 canchas de futbolito con sus respectivas separaciones.

Las canchas de futbolito tendrán una dimensión de 40 metros de largo por 20 de ancho con 5 metros de separación, éstas estarán divididas por mallas para evitar el traspaso del balón de un lugar a otro, además estará marcado con líneas blancas las canchas de futbolito y habrá un marcaje de la cancha mayor al unir las 4, las mallas se retirarán para poder utilizarla. La utilización total del terreno para las canchas serán 5.000 metros cuadrados (50 x 100 metros).

Las instalaciones se visualizarían como se muestra en la siguiente figura:



Figura 10: Ejemplo de cancha de futbol compuesta por canchas de futbolito

Una cancha deberá presentar todos los detalles que muestran en la siguiente figura extraída del reglamento FIFA.

### El terreno de juego



Figura 11: Terreno de juego según reglamento FIFA

### La cancha de crossfit

Este sector se presentará a continuación de las canchas de futbolito, ésta presentará una dimensión de 50 metros de largo (ancho de la cancha futbol) por 10 metros de ancho en donde se realizará un circuito de ida y vuelta, es decir 100 metros de diferentes ejercicios. La dimensión total para este servicio es 500 metros cuadrados.

### Baños y bodega

Como se presentó en la sección de crecimiento del negocio, se identificaron baños a los costados de las canchas con 4 baños de hombres independientes para cada cancha, dos baños de mujer compartido uno por cada lado y finalmente un baño de varones compartido para la cancha de crossfit, cada baño será de 20 metros de largo por 5 metros de ancho, la

bodega tendrá una dimensión igual por lo que la dimensión total para este conjunto de instalaciones será 600 metros cuadrados.

Edificio de administración y bar lácteo

Éstas instalaciones utilizarán la primera parte de reciento que será del ancho de las canchas por 5 metros de largo con un total de 250 metros cuadrados.

En resumen tenemos la siguiente tabla que nos indica la dimensión de cada instalación y el total de terreno necesario:

<b>Instalación</b>	<b>Metros cuadrados</b>
Canchas	5.000
Baños y bodega	600
Cancha de CrossFit	500
Administración y Bar Lácteo	250
<b>Total</b>	<b>6.350</b>

Tabla 13: Resumen de tamaño del terreno

## A.VI. Análisis de Sistemas de Reserva

El sistema de reservas de canchas corresponde a uno de las capacidades identificadas en el análisis VRIO, aunque no es una capacidad valiosa del punto de vista de su costo, tampoco raro o inimitable es adecuada para la organización, es más se ha identificado como necesaria, aun cuando no en la ciudad sólo una empresa del mercado tiene un sistema de reserva disponible.

Dentro del análisis se identificaron tres opciones de soluciones existentes, todas de costo marginal:

- Sistema de reservas de canchas deportivas, de la empresa Web System de Perú.
- Sistema de búsqueda de canchas disponibles Cuadrada de la empresa DaDaThing.
- Sistema de reservas en general de la empresa TuReserva.

Finalmente se ha decidido por esta última con un costo mensual desde 2,5 UF por el uso del sistema y con las siguientes características:<sup>8</sup>

- Reservas: El calendario de reservas de TuReserva ha sido diseñado para cubrir todas las necesidades que tu negocio necesite. Reservas online, confirmación automática, recordatorio de reservas.
- Clientes: Fácil y rápida gestión de clientes. Modificación de datos, altas, bajas, cuotas, comunicaciones, gestión de cobros, etc.
- Escuela: Gestiona cursos y clases particulares desde la misma base de datos, y comprueba lo fácil que puede ser llevar una escuela. Asistencia, faltas, recuperaciones. Profesores, clases impartidas. Cuotas, domiciliaciones.
- ¡Me Apunto!: Creación de partidos. Gestión automática del nivel. Filtros por nivel, género, tags. Master Class. eventos. Cenas, almuerzos privados, Lanzamiento de productos, Prensa.
- Medios de Pago: Pay Pal, Transbank, Pago seguro directamente a tu Cuenta Corriente.

---

<sup>8</sup> Descripción de funcionalidades del sistema TuReserva <http://www.tureserva.cl/caracteristicas>

- Soporte y Capacitación: Capacitación presencial, puesta en marcha en conjunto con la administración. Soporte y visita técnica presencial y local. Telefónico y Online. Tickets de soporte. Ayuda, Vídeos, Preguntas Frecuentes.
- Actividades Inscripciones, eventos, cenas, lanzamientos de productos, invitación a prensa, exhibiciones, clínicas, master class, etc. Reservas online de la actividad.
- POS / Caja: Vende en el restaurante, tienda, o desde un tablet, cualquier producto o servicios con el modulo POS. Módulo para gestionar la caja diaria, realizar cierres, retiros de dinero, ingresos, cierres de caja, etc. Resumen de caja, Arqueos, Cierres, Retiradas, Ingresos. Multi caja.
- Comunicaciones: TuReserva ofrece comunicaciones tanto por email como por SMS. El módulo e-Mail / SMS permite envíos de mensajes a clientes, socios, proveedores, etc. Facilitando la comunicación directa con uno o múltiples destinatarios. Email, SMS. Grupos de usuarios. Plantillas personalizables.
- Cuadro de mandos: Revisa todos los números de tu negocio con un listado de informes, que te ayudará a encontrar la mejor manera de sacarle partido a tu club. El software cuenta con informes generales y con cuadros de mandos para poder generar informes de ocupación, económicos, ventas, consumos, etc. Información en tiempo real. Informes Agrupados. Comparativas, Gráficos.
- Configuración: La aplicación tiene un módulo de configuración, modificable en cualquier momento por el administrador, que adapta TuReserva a las necesidades de su club. Se adapta 100% al club. Configurable por el usuario. Horarios, precios, antelaciones.
- Sincronización: Google Calendar, Outlook, etc. Inserción de reservas en agenda. Iphone, Android.
- Usuarios: Gestión de Permisos. Roles, Perfiles. Restricción por IP.
- Redes Sociales: Integración con Redes Sociales. Twitter, Facebook. Social Marketing.
- Exportación de Datos: Exportación a Excel, PDF, CSV. Importación de datos. Generación de archivos PDF.

## A.VII. Diagrama de Procesos de Administración y Supervisión



Figura 12: Diagrama de procesos de administración

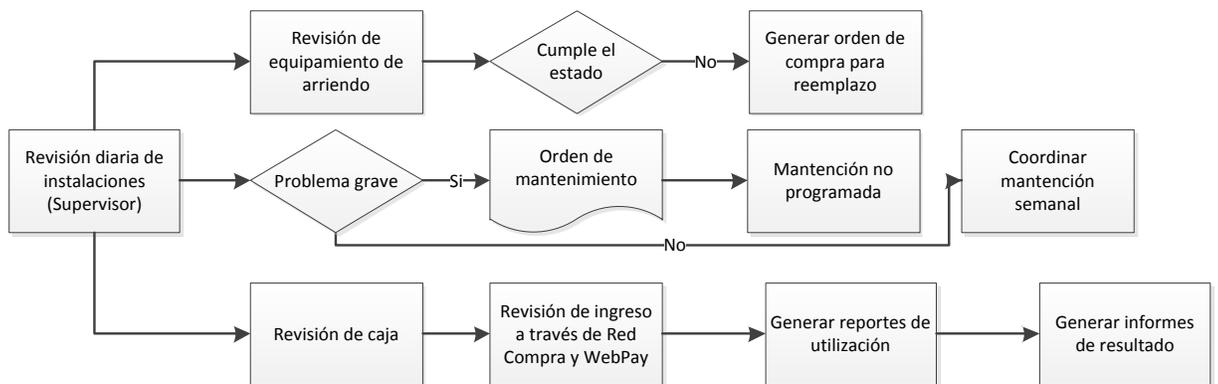


Figura 13: Diagrama de procesos de supervisión

## A.VIII. Detalle de Ingreso y Costos de los Dos Primeros Años

A continuación de presentan los ingresos:

Ingresos primer año y segundo año	Arriendos	Ariendo de articulos	Servicios Comp.	Quincho	Bar Lacteo	Clases Futbol	Crossfit	Total mensual
Enero	\$ 2.523.600	\$ 148.104	\$ 217.800					\$ 2.889.504
Febrero	\$ 5.047.200	\$ 296.208	\$ 435.600					\$ 5.779.008
Marzo	\$ 7.570.800	\$ 444.312	\$ 653.400					\$ 8.668.512
Abril	\$ 10.094.400	\$ 592.416	\$ 871.200	\$ 397.600				\$ 11.955.616
Mayo	\$ 12.618.000	\$ 740.520	\$ 1.089.000	\$ 795.200				\$ 15.242.720
Junio	\$ 15.141.600	\$ 888.624	\$ 1.306.800	\$ 1.192.800				\$ 18.529.824
Julio	\$ 17.665.200	\$ 1.036.728	\$ 1.524.600	\$ 1.590.400	\$ 1.000.000			\$ 22.816.928
Agosto	\$ 20.188.800	\$ 1.184.832	\$ 1.742.400	\$ 1.988.000	\$ 1.000.000			\$ 26.104.032
Septiembre	\$ 22.712.400	\$ 1.332.936	\$ 1.960.200	\$ 2.385.600	\$ 1.000.000	\$ 224.000		\$ 29.615.136
Octubre	\$ 25.236.000	\$ 1.481.040	\$ 2.178.000	\$ 2.783.200	\$ 1.000.000	\$ 448.000		\$ 33.126.240
Noviembre	\$ 25.236.000	\$ 1.481.040	\$ 2.178.000	\$ 3.180.800	\$ 1.000.000	\$ 672.000		\$ 33.747.840
Diciembre	\$ 25.236.000	\$ 1.481.040	\$ 2.178.000	\$ 3.578.400	\$ 1.000.000	\$ 896.000		\$ 34.369.440
Enero	\$ 25.236.000	\$ 1.481.040	\$ 2.178.000	\$ 4.373.600	\$ 1.000.000	\$ 1.120.000	\$ 432.000	\$ 35.820.640
Febrero	\$ 25.236.000	\$ 1.481.040	\$ 2.178.000	\$ 4.771.200	\$ 1.000.000	\$ 1.344.000	\$ 864.000	\$ 36.874.240
Marzo	\$ 25.236.000	\$ 1.481.040	\$ 2.178.000	\$ 5.168.800	\$ 1.000.000	\$ 1.568.000	\$ 1.296.000	\$ 37.927.840
Abril	\$ 25.236.000	\$ 1.481.040	\$ 2.178.000	\$ 5.566.400	\$ 1.000.000	\$ 1.792.000	\$ 1.728.000	\$ 38.981.440
Mayo	\$ 25.236.000	\$ 1.481.040	\$ 2.178.000	\$ 5.964.000	\$ 1.000.000	\$ 2.016.000	\$ 2.160.000	\$ 40.035.040
Junio	\$ 25.236.000	\$ 1.481.040	\$ 2.178.000	\$ 6.361.600	\$ 1.000.000	\$ 2.240.000	\$ 2.592.000	\$ 41.088.640
Julio	\$ 25.236.000	\$ 1.481.040	\$ 2.178.000	\$ 6.759.200	\$ 1.000.000	\$ 2.240.000	\$ 3.024.000	\$ 41.918.240
Agosto	\$ 25.236.000	\$ 1.481.040	\$ 2.178.000	\$ 7.156.800	\$ 1.000.000	\$ 2.240.000	\$ 3.456.000	\$ 42.747.840
Septiembre	\$ 25.236.000	\$ 1.481.040	\$ 2.178.000	\$ 7.554.400	\$ 1.000.000	\$ 2.240.000	\$ 3.888.000	\$ 43.577.440
Octubre	\$ 25.236.000	\$ 1.481.040	\$ 2.178.000	\$ 7.952.000	\$ 1.000.000	\$ 2.240.000	\$ 4.320.000	\$ 44.407.040
Noviembre	\$ 25.236.000	\$ 1.481.040	\$ 2.178.000	\$ 7.952.000	\$ 1.000.000	\$ 2.240.000	\$ 4.320.000	\$ 44.407.040
Diciembre	\$ 25.236.000	\$ 1.481.040	\$ 2.178.000	\$ 7.952.000	\$ 1.000.000	\$ 2.240.000	\$ 4.320.000	\$ 44.407.040
<b>Total Primer Año</b>	<b>\$ 189.270.000</b>	<b>\$ 11.107.800</b>	<b>\$ 16.335.000</b>	<b>\$ 17.892.000</b>	<b>\$ 6.000.000</b>	<b>\$ 2.240.000</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 242.844.800</b>
<b>Total Segundo Año</b>	<b>\$ 302.832.000</b>	<b>\$ 17.772.480</b>	<b>\$ 26.136.000</b>	<b>\$ 77.532.000</b>	<b>\$ 12.000.000</b>	<b>\$ 23.520.000</b>	<b>\$ 32.400.000</b>	<b>\$ 492.192.480</b>
% de distribución del primer año	78%	5%	7%	7%	2%	1%	0%	
% de distribución del primer año	62%	4%	5%	16%	2%	5%	7%	

Tabla 14: Detalle de ingresos dos primeros años

## A.IX. Detalle de los Cargos y Responsabilidades

Cargo	Requisitos	Deberes
Gerente de proyecto	Ingeniero Civil Constructor Civil	<ul style="list-style-type: none"> <li>Liderar la generación de la documentación técnica.</li> <li>Liderar la tramitación de los permisos.</li> <li>Velar por la correcta construcción.</li> </ul>
Supervisor de obra	Técnico en construcción civil	<ul style="list-style-type: none"> <li>Supervisar la construcción.</li> <li>Control de calidad.</li> <li>Tramitación de permisos.</li> </ul>
Supervisor eléctrico	Técnico eléctrico	<ul style="list-style-type: none"> <li>Supervisar la construcción.</li> <li>Control de calidad eléctrico.</li> <li>Tramitación de permisos.</li> </ul>
Gerente de administración y finanzas	Ingeniero en administración de empresas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Administrar los fondos, pagos.</li> <li>Dar cumplimiento a las exigencias legales laborales y contables.</li> </ul>
Asistente de finanzas	Contador Técnico en administración	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar la contabilidad de la empresa.</li> </ul>
Gerente de operaciones	Ingeniero en administración de empresas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Administrar los contratos de operación.</li> <li>Realizar el control de calidad de los servicios.</li> <li>Facilitar las exigencias de la operación.</li> </ul>
Administrador	Carrera técnica de administración de empresas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aseguramiento de calidad.</li> <li>Recepción de pagos de clientes.</li> </ul>
Junior	Sin prerrequisitos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Limpieza y aseo.</li> <li>Mantenciones menores.</li> </ul>
Guardias	Sin prerrequisitos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cuidado de las instalaciones.</li> </ul>
Profesores	Profesor de educación física Estudiante de educación física	<ul style="list-style-type: none"> <li>Preparación y ejecución de las clases respectivas.</li> </ul>

Tabla 15: Cargos, requisitos y responsabilidades

A continuación se presenta el detalle de los costos de operaciones de los dos primeros años por servicio:

Costos primer año y segundo año	Sueldos Fijos	Fijos	Clases Futbol	Publicidad	Agua	Préstamo	Total mensual
Enero	\$ 6.437.420	\$ 150.000		\$ 800.000	\$ 211.067	\$ 7.951.802	\$ 15.550.289
Febrero	\$ 6.437.420	\$ 300.000		\$ 760.000	\$ 407.397	\$ 7.951.802	\$ 15.856.619
Marzo	\$ 6.437.420	\$ 450.000		\$ 720.000	\$ 603.727	\$ 7.951.802	\$ 16.162.948
Abril	\$ 6.437.420	\$ 600.000		\$ 680.000	\$ 803.615	\$ 7.951.802	\$ 16.472.837
Mayo	\$ 6.437.420	\$ 750.000		\$ 640.000	\$ 1.003.503	\$ 7.951.802	\$ 16.782.725
Junio	\$ 6.437.420	\$ 900.000		\$ 600.000	\$ 1.203.392	\$ 7.951.802	\$ 17.092.614
Julio	\$ 6.437.420	\$ 900.000		\$ 560.000	\$ 1.412.230	\$ 7.951.802	\$ 17.261.452
Agosto	\$ 6.437.420	\$ 1.050.000		\$ 520.000	\$ 1.612.118	\$ 7.951.802	\$ 17.571.340
Septiembre	\$ 6.437.420	\$ 1.200.000	\$ 240.000	\$ 480.000	\$ 1.814.012	\$ 7.951.802	\$ 18.123.234
Octubre	\$ 6.437.420	\$ 1.350.000	\$ 240.000	\$ 440.000	\$ 2.015.905	\$ 7.951.802	\$ 18.435.127
Noviembre	\$ 6.437.420	\$ 1.500.000	\$ 240.000	\$ 400.000	\$ 2.021.468	\$ 7.951.802	\$ 18.550.690
Diciembre	\$ 6.437.420	\$ 1.500.000	\$ 240.000	\$ 400.000	\$ 2.027.031	\$ 7.951.802	\$ 18.556.253
Enero	\$ 9.974.840	\$ 1.500.000	\$ 240.000	\$ 400.000	\$ 2.040.020	\$ 7.951.802	\$ 22.106.662
Febrero	\$ 9.974.840	\$ 1.500.000	\$ 240.000	\$ 400.000	\$ 2.049.449	\$ 7.951.802	\$ 22.116.091
Marzo	\$ 9.974.840	\$ 1.500.000	\$ 240.000	\$ 400.000	\$ 2.058.879	\$ 7.951.802	\$ 22.125.521
Abril	\$ 9.974.840	\$ 1.500.000	\$ 240.000	\$ 400.000	\$ 2.068.309	\$ 7.951.802	\$ 22.134.951
Mayo	\$ 9.974.840	\$ 1.500.000	\$ 240.000	\$ 400.000	\$ 2.077.739	\$ 7.951.802	\$ 22.144.380
Junio	\$ 9.974.840	\$ 1.500.000	\$ 240.000	\$ 400.000	\$ 2.087.168	\$ 7.951.802	\$ 22.153.810
Julio	\$ 9.974.840	\$ 1.500.000	\$ 240.000	\$ 400.000	\$ 2.094.593	\$ 7.951.802	\$ 22.161.235
Agosto	\$ 9.974.840	\$ 1.500.000	\$ 240.000	\$ 400.000	\$ 2.102.018	\$ 7.951.802	\$ 22.168.660
Septiembre	\$ 9.974.840	\$ 1.500.000	\$ 240.000	\$ 400.000	\$ 2.109.443	\$ 7.951.802	\$ 22.176.085
Octubre	\$ 9.974.840	\$ 1.500.000	\$ 240.000	\$ 400.000	\$ 2.116.868	\$ 7.951.802	\$ 22.183.510
Noviembre	\$ 9.974.840	\$ 1.500.000	\$ 240.000	\$ 400.000	\$ 2.116.868	\$ 7.951.802	\$ 22.183.510
Diciembre	\$ 9.974.840	\$ 1.500.000	\$ 240.000	\$ 400.000	\$ 2.116.868	\$ 7.951.802	\$ 22.183.510
<b>Total Primer Año</b>	<b>\$ 77.249.040</b>	<b>\$ 10.650.000</b>	<b>\$ 960.000</b>	<b>\$ 7.000.000</b>	<b>\$ 15.135.464</b>	<b>\$ 95.421.624</b>	<b>\$ 206.416.128</b>
<b>Total Segundo Año</b>	<b>\$ 119.698.080</b>	<b>\$ 18.000.000</b>	<b>\$ 2.880.000</b>	<b>\$ 4.800.000</b>	<b>\$ 25.038.222</b>	<b>\$ 95.421.624</b>	<b>\$ 265.837.925</b>

Tabla 16: Detalle de costos dos primeros años

## A.X. Detalle de Costos de Remuneraciones

Según las siguientes definiciones de obligaciones laborales se han calculado los costos de remuneraciones en la operación del complejo deportivo.

<p><b>Obligaciones laborales</b>  <b>7%</b> Salud  <b>12%</b> Previsión  <b>1%</b> Cesantía</p> <p><b>Provisiones</b>  <b>5,83%</b> Feriados legales  <b>8,33%</b> Indemnizaciones</p>
--

Tabla 17: Consideraciones legales sobre remuneraciones

	Q	Líquido	O.laborales	Bruto	Provisiones
<b>Operacionales</b>					
Administrador	2	\$ 500.000	\$ 125.000	\$ 625.000	\$ 88.500
Administrador fin de semana	2	\$ 320.000	\$ 80.000	\$ 400.000	\$ 56.640
Guardia	4	\$ 500.000	\$ 125.000	\$ 625.000	\$ 88.500
Junior	4	\$ 320.000	\$ 80.000	\$ 400.000	\$ 56.640
		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
<b>Administrativos</b>					
Gerente de operaciones	1	\$ 1.200.000	\$ 300.000	\$ 1.500.000	\$ 212.400
Gerente Adm y Finanzas	1	\$ 800.000	\$ 200.000	\$ 1.000.000	\$ 141.600
	0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
	0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
	0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
<b>Total Operacionales</b>		<b>\$ 6.150.000</b>	<b>Total provisiones</b>	<b>\$ 1.224.840</b>	
<b>Total Administrativas</b>		<b>\$ 2.500.000</b>			

Tabla 18: Detalle costo de remuneraciones

## A.XI. Detalle Préstamo Correspondiente al 80% del Terreno

A continuación se presenta el detalle del préstamo considerado para el 80% del valor del terreno a 12 años.

<b>Concepto</b>				
<b>Préstamo Inicial</b>	\$ 800.000.000			
<b>Tasa de Interés</b>	6,0%	Anual		
<b>Periodos de Pago</b>	12			
<b>Valor de Cuota</b>	<b>\$ 95.421.624</b>			
<b>Cuadro de Amortización</b>				
<b>Periodo</b>	<b>Saldo</b>	<b>Cuota</b>	<b>Interés</b>	<b>Amortización</b>
0	\$ 800.000.000			
1	\$ 752.578.376	\$ 95.421.624	\$ 48.000.000	\$ 47.421.624
2	\$ 702.311.456	\$ 95.421.624	\$ 45.154.703	\$ 50.266.921
3	\$ 649.028.519	\$ 95.421.624	\$ 42.138.687	\$ 53.282.936
4	\$ 592.548.607	\$ 95.421.624	\$ 38.941.711	\$ 56.479.912
5	\$ 532.679.900	\$ 95.421.624	\$ 35.552.916	\$ 59.868.707
6	\$ 469.219.070	\$ 95.421.624	\$ 31.960.794	\$ 63.460.830
7	\$ 401.950.591	\$ 95.421.624	\$ 28.153.144	\$ 67.268.479
8	\$ 330.646.003	\$ 95.421.624	\$ 24.117.035	\$ 71.304.588
9	\$ 255.063.140	\$ 95.421.624	\$ 19.838.760	\$ 75.582.863
10	\$ 174.945.305	\$ 95.421.624	\$ 15.303.788	\$ 80.117.835
11	\$ 90.020.400	\$ 95.421.624	\$ 10.496.718	\$ 84.924.905
12	\$ 0	\$ 95.421.624	\$ 5.401.224	\$ 90.020.400

Tabla 19: Detalle de préstamo considerado en la evaluación

## A.XII. Detalle de Cálculo de Costo de Capital WACC

A continuación se presenta el detalle del cálculo del costo de capital con nivel de deuda 0, es decir sin préstamo.

Calculo del WACC			
Parámetro	Símbolo	Valor	Criterio
Beta	$\beta$	0,91	Beta Sector Recreación USA
Tasa de impuesto a la renta	T	25%	Impuesto a las empresas
Nivel de deuda	D	0%	Préstamo
Tasa libre de riesgo	rf	4,51%	Bono en pesos a 10 años Banco Central
Retorno del mercado	rm	5,90%	Según la rentabilidad del IPSA
Premio por riesgo país	$\pi p$	1	
Premio por start up, liquidez	$\pi l$	1,5	
$((rf+(\beta*(rm-rf)))/(1+D)*(\pi p+\pi l))$		<b>14,4%</b>	

Tabla 20: Cálculo de WACC sin préstamo

Ahora se presenta el cálculo del WACC considerando el préstamo del 80% del terreno a 12 años, si bien este resultado es que representa al proyecto en las evaluaciones se ha considerado la tasa sin préstamo para poder comparar resultados y hacer más exigente la evaluación.

Calculo del WACC			
Parámetro	Símbolo	Valor	Criterio
Beta	$\beta$	0,91	Beta Sector Recreación USA
Tasa de impuesto a la renta	T	25%	Impuesto a las empresas
Nivel de deuda	D	55%	Préstamo
Tasa libre de riesgo	rf	4,51%	Bono en pesos a 10 años Banco Central
Retorno del mercado	rm	5,90%	Según la rentabilidad del IPSA
Premio por riesgo país	$\pi p$	1	
Premio por start up, liquidez	$\pi l$	1,5	
$((rf+(\beta*(rm-rf)))/(1+D)*(\pi p+\pi l))$		<b>9,3%</b>	

Tabla 21: Cálculo de WACC con préstamo considerado en la evaluación

### A.XIII. Detalle de Flujo de Caja sin Préstamo

A continuación se despliega el flujo de caja sin préstamo y los resultados de VAN y TIR.

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Ingresos Arriendo Canchas		\$ 189.270.000	\$ 302.832.000	\$ 302.832.000	\$ 302.832.000	\$ 302.832.000	\$ 302.832.000
Ingresos Clases Futbol		\$ 2.240.000	\$ 23.520.000	\$ 26.880.000	\$ 26.880.000	\$ 26.880.000	\$ 26.880.000
Ingresos Clases Crossfit		\$ 0	\$ 32.400.000	\$ 51.840.000	\$ 51.840.000	\$ 51.840.000	\$ 51.840.000
Ingresos Quincho		\$ 17.892.000	\$ 77.532.000	\$ 95.424.000	\$ 95.424.000	\$ 95.424.000	\$ 95.424.000
Ingresos Concesión Cafetería		\$ 6.000.000	\$ 12.000.000	\$ 12.000.000	\$ 12.000.000	\$ 12.000.000	\$ 12.000.000
Ingresos Arriendo Zapatos y Pelotas + servicios		\$ 27.442.800	\$ 43.908.480	\$ 43.908.480	\$ 43.908.480	\$ 43.908.480	\$ 43.908.480
Costos en Sueldos		-\$ 78.209.040	-\$ 122.578.080	-\$ 122.578.080	-\$ 122.578.080	-\$ 122.578.080	-\$ 122.578.080
Costos Fijos		-\$ 10.650.000	-\$ 18.000.000	-\$ 18.000.000	-\$ 18.000.000	-\$ 18.000.000	-\$ 18.000.000
Costos Publicidad		-\$ 7.000.000	-\$ 4.800.000	-\$ 4.800.000	-\$ 4.800.000	-\$ 4.800.000	-\$ 4.800.000
Gasto Variable (Agua + RedCompra)		-\$ 15.135.464	-\$ 25.038.222	-\$ 20.456.256	-\$ 20.456.256	-\$ 20.456.256	-\$ 20.456.256
Interés Préstamo							
Seguro							
Depreciación Instalaciones		-\$ 33.333.333	-\$ 33.333.333	-\$ 33.333.333	-\$ 33.333.333	-\$ 33.333.333	-\$ 33.333.333
Valor Libro							
<b>Utilidad Antes de Impuestos</b>		<b>\$ 98.516.962</b>	<b>\$ 288.442.845</b>	<b>\$ 333.716.811</b>	<b>\$ 333.716.811</b>	<b>\$ 333.716.811</b>	<b>\$ 333.716.811</b>
Impuestos		\$ 24.629.241	\$ 72.110.711	\$ 83.429.203	\$ 83.429.203	\$ 83.429.203	\$ 83.429.203
<b>Utilidad Neta</b>		<b>\$ 73.887.722</b>	<b>\$ 216.332.134</b>	<b>\$ 250.287.608</b>	<b>\$ 250.287.608</b>	<b>\$ 250.287.608</b>	<b>\$ 250.287.608</b>
Depreciación Instalaciones		\$ 33.333.333	\$ 33.333.333	\$ 33.333.333	\$ 33.333.333	\$ 33.333.333	\$ 33.333.333
Valor Libro							
Inversión Instalaciones	-\$ 400.000.000						
Inversión Implementos, Publicidad y CCTV	-\$ 12.800.000						
Inversión Terreno	-\$ 1.000.000.000						
Déficit Operacional	-\$ 36.290.058						
Capital de Trabajo	-\$ 79.518.020	-\$ 38.239.260	-\$ 61.182.816	-\$ 61.182.816	-\$ 61.182.816	-\$ 61.182.816	-\$ 61.182.816
Recuperación capital de trabajo		\$ 79.518.020	\$ 38.239.260	\$ 61.182.816	\$ 61.182.816	\$ 61.182.816	\$ 61.182.816
Préstamo							
Amortización Préstamo							
<b>Flujo de Caja</b>	<b>-\$ 1.528.608.078</b>	<b>\$ 148.499.815</b>	<b>\$ 226.721.911</b>	<b>\$ 283.620.942</b>	<b>\$ 283.620.942</b>	<b>\$ 283.620.942</b>	<b>\$ 283.620.942</b>
<b>VAN (15%)</b>	\$ 161.652.693						
<b>TIR</b>	16%						

Tabla 22: Detalle de flujo de caja sin préstamo del año 0 al año 5

Concepto	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	Año 11	Año 12
Ingresos Arriendo Canchas	\$ 302.832.000	\$ 302.832.000	\$ 302.832.000	\$ 302.832.000	\$ 302.832.000	\$ 302.832.000
Ingresos Clases Futbol	\$ 26.880.000	\$ 26.880.000	\$ 26.880.000	\$ 26.880.000	\$ 26.880.000	\$ 26.880.000
Ingresos Clases Crossfit	\$ 51.840.000	\$ 51.840.000	\$ 51.840.000	\$ 51.840.000	\$ 51.840.000	\$ 51.840.000
Ingresos Quincho	\$ 95.424.000	\$ 95.424.000	\$ 95.424.000	\$ 95.424.000	\$ 95.424.000	\$ 95.424.000
Ingresos Concesión Cafetería	\$ 12.000.000	\$ 12.000.000	\$ 12.000.000	\$ 12.000.000	\$ 12.000.000	\$ 12.000.000
Ingresos Arriendo Zapatos y Pelotas + servicios	\$ 43.908.480	\$ 43.908.480	\$ 43.908.480	\$ 43.908.480	\$ 43.908.480	\$ 43.908.480
Costos en Sueldos	-\$ 122.578.080	-\$ 122.578.080	-\$ 122.578.080	-\$ 122.578.080	-\$ 122.578.080	-\$ 122.578.080
Costos Fijos	-\$ 18.000.000	-\$ 18.000.000	-\$ 18.000.000	-\$ 18.000.000	-\$ 18.000.000	-\$ 18.000.000
Costos Publicidad	-\$ 4.800.000	-\$ 4.800.000	-\$ 4.800.000	-\$ 4.800.000	-\$ 4.800.000	-\$ 4.800.000
Gasto Variable (Agua + RedCompra)	-\$ 20.456.256	-\$ 20.456.256	-\$ 20.456.256	-\$ 20.456.256	-\$ 20.456.256	-\$ 20.456.256
Interés Prestamo						
Seguro						
Depreciación Instalaciones	-\$ 33.333.333	-\$ 33.333.333	-\$ 33.333.333	-\$ 33.333.333	-\$ 33.333.333	-\$ 33.333.333
Valor Libro						
<b>Utilidad Antes de Impuestos</b>	<b>\$ 333.716.811</b>					
Impuestos	\$ 83.429.203	\$ 83.429.203	\$ 83.429.203	\$ 83.429.203	\$ 83.429.203	\$ 83.429.203
<b>Utilidad Neta</b>	<b>\$ 250.287.608</b>					
Depreciación Instalaciones	\$ 33.333.333	\$ 33.333.333	\$ 33.333.333	\$ 33.333.333	\$ 33.333.333	\$ 33.333.333
Valor Libro						
Inversión Instalaciones						
Inversión Implementos, Publicidad y CCTV						
Inversión Terreno						\$ 1.298.406.705
Déficit Operacional						\$ 36.290.058
Capital de Trabajo	-\$ 61.182.816	-\$ 61.182.816	-\$ 61.182.816	-\$ 61.182.816	-\$ 61.182.816	\$ 0
Recuperación capital de trabajo	\$ 61.182.816	\$ 61.182.816	\$ 61.182.816	\$ 61.182.816	\$ 61.182.816	\$ 61.182.816
Préstamo						
Amortización Préstamo						
<b>Flujo de Caja</b>	<b>\$ 283.620.942</b>	<b>\$ 1.679.500.521</b>				

Tabla 23: Detalle de flujo de caja sin préstamo del año 6 al año 12

## A.XIV. Detalle de Flujo de Caja con Préstamo

A continuación se despliega el flujo de caja considerando el préstamo y los resultados de VAN y TIR.

Concepto	Periodo 0	Periodo 1	Periodo 2	Periodo 3	Periodo 4	Periodo 5
Ingresos Arriendo Canchas		\$ 189.270.000	\$ 302.832.000	\$ 302.832.000	\$ 302.832.000	\$ 302.832.000
Ingresos Clases Futbol		\$ 2.240.000	\$ 23.520.000	\$ 26.880.000	\$ 26.880.000	\$ 26.880.000
Ingresos Clases Crossfit		\$ 0	\$ 32.400.000	\$ 51.840.000	\$ 51.840.000	\$ 51.840.000
Ingresos Quincho		\$ 17.892.000	\$ 77.532.000	\$ 95.424.000	\$ 95.424.000	\$ 95.424.000
Ingresos Concesión Cafetería		\$ 6.000.000	\$ 12.000.000	\$ 12.000.000	\$ 12.000.000	\$ 12.000.000
Ingresos Arriendo Zapatos y Pelotas + servicios		\$ 27.442.800	\$ 43.908.480	\$ 43.908.480	\$ 43.908.480	\$ 43.908.480
<b>Total Ingresos</b>		<b>\$ 242.844.800</b>	<b>\$ 492.192.480</b>	<b>\$ 532.884.480</b>	<b>\$ 532.884.480</b>	<b>\$ 532.884.480</b>
Costos en Sueldos		-\$ 78.209.040	-\$ 122.578.080	-\$ 122.578.080	-\$ 122.578.080	-\$ 122.578.080
Costos Fijos		-\$ 10.650.000	-\$ 18.000.000	-\$ 18.000.000	-\$ 18.000.000	-\$ 18.000.000
Costos Publicidad		-\$ 7.700.000	-\$ 4.100.000	-\$ 4.100.000	-\$ 4.100.000	-\$ 4.100.000
Gasto Variable (Agua + RedCompra)		-\$ 15.135.464	-\$ 25.038.222	-\$ 20.456.256	-\$ 20.456.256	-\$ 20.456.256
Interés Préstamo		-\$ 48.000.000	-\$ 45.154.703	-\$ 42.138.687	-\$ 38.941.711	-\$ 35.552.916
Depreciación Instalaciones		-\$ 33.333.333	-\$ 33.333.333	-\$ 33.333.333	-\$ 33.333.333	-\$ 33.333.333
<b>Total Costos</b>		<b>-\$ 193.027.838</b>	<b>-\$ 248.204.338</b>	<b>-\$ 240.606.356</b>	<b>-\$ 237.409.380</b>	<b>-\$ 234.020.585</b>
<b>Utilidad Antes de Impuestos (EBITDA)</b>		<b>\$ 49.816.962</b>	<b>\$ 243.988.142</b>	<b>\$ 292.278.124</b>	<b>\$ 295.475.100</b>	<b>\$ 298.863.895</b>
Impuestos		\$ 12.454.241	\$ 60.997.036	\$ 73.069.531	\$ 73.868.775	\$ 74.715.974
<b>Utilidad Neta</b>		<b>\$ 37.362.722</b>	<b>\$ 182.991.107</b>	<b>\$ 219.208.593</b>	<b>\$ 221.606.325</b>	<b>\$ 224.147.921</b>
Depreciación Instalaciones		\$ 33.333.333	\$ 33.333.333	\$ 33.333.333	\$ 33.333.333	\$ 33.333.333
Inversión Instalaciones	-\$ 340.000.000					
Inversión Implementos, Publicidad y CCTV	-\$ 20.000.000					
Inversión Terreno	-\$ 1.000.000.000					
Déficit Operacional	-\$ 36.290.058					
Capital de Trabajo	-\$ 79.518.020	-\$ 38.239.260	-\$ 61.182.816	-\$ 61.182.816	-\$ 61.182.816	-\$ 61.182.816
Recuperación capital de trabajo		\$ 79.518.020	\$ 38.239.260	\$ 61.182.816	\$ 61.182.816	\$ 61.182.816
Préstamo	\$ 800.000.000					
Amortización Préstamo		-\$ 47.421.624	-\$ 50.266.921	-\$ 53.282.936	-\$ 56.479.912	-\$ 59.868.707
<b>Flujo de Caja</b>	<b>-\$ 675.808.078</b>	<b>\$ 64.553.191</b>	<b>\$ 143.113.963</b>	<b>\$ 199.258.990</b>	<b>\$ 198.459.746</b>	<b>\$ 197.612.547</b>
<b>VAN</b>	<b>\$ 487.003.988</b>	Payback				
<b>TIR (15%)</b>	25%	4 años + 3 meses				

Tabla 24: Detalle de flujo de caja con préstamo del año 0 al año 5

Concepto	Periodo 6	Periodo 7	Periodo 8	Periodo 9	Periodo 10	Periodo 11	Periodo 12
Ingresos Arriendo Canchas	\$ 302.832.000	\$ 302.832.000	\$ 302.832.000	\$ 302.832.000	\$ 302.832.000	\$ 302.832.000	\$ 302.832.000
Ingresos Clases Futbol	\$ 26.880.000	\$ 26.880.000	\$ 26.880.000	\$ 26.880.000	\$ 26.880.000	\$ 26.880.000	\$ 26.880.000
Ingresos Clases Crossfit	\$ 51.840.000	\$ 51.840.000	\$ 51.840.000	\$ 51.840.000	\$ 51.840.000	\$ 51.840.000	\$ 51.840.000
Ingresos Quincho	\$ 95.424.000	\$ 95.424.000	\$ 95.424.000	\$ 95.424.000	\$ 95.424.000	\$ 95.424.000	\$ 95.424.000
Ingresos Concesión Cafetería	\$ 12.000.000	\$ 12.000.000	\$ 12.000.000	\$ 12.000.000	\$ 12.000.000	\$ 12.000.000	\$ 12.000.000
Ingresos Arriendo Zapatos y Pelotas + servicios	\$ 43.908.480	\$ 43.908.480	\$ 43.908.480	\$ 43.908.480	\$ 43.908.480	\$ 43.908.480	\$ 43.908.480
<b>Total Ingresos</b>	<b>\$ 532.884.480</b>						
Costos en Sueldos	-\$ 122.578.080	-\$ 122.578.080	-\$ 122.578.080	-\$ 122.578.080	-\$ 122.578.080	-\$ 122.578.080	-\$ 122.578.080
Costos Fijos	-\$ 18.000.000	-\$ 18.000.000	-\$ 18.000.000	-\$ 18.000.000	-\$ 18.000.000	-\$ 18.000.000	-\$ 18.000.000
Costos Publicidad	-\$ 4.100.000	-\$ 4.100.000	-\$ 4.100.000	-\$ 4.100.000	-\$ 4.100.000	-\$ 4.100.000	-\$ 4.100.000
Gasto Variable (Agua + RedCompra)	-\$ 20.456.256	-\$ 20.456.256	-\$ 20.456.256	-\$ 20.456.256	-\$ 20.456.256	-\$ 20.456.256	-\$ 20.456.256
Interés Prestamo	-\$ 31.960.794	-\$ 28.153.144	-\$ 24.117.035	-\$ 19.838.760	-\$ 15.303.788	-\$ 10.496.718	-\$ 5.401.224
Depreciación Instalaciones	-\$ 33.333.333	-\$ 33.333.333	-\$ 33.333.333	-\$ 33.333.333	-\$ 33.333.333	-\$ 33.333.333	-\$ 33.333.333
<b>Total Costos</b>	<b>-\$ 230.428.463</b>	<b>-\$ 226.620.813</b>	<b>-\$ 222.584.704</b>	<b>-\$ 218.306.429</b>	<b>-\$ 213.771.457</b>	<b>-\$ 208.964.387</b>	<b>-\$ 203.868.893</b>
<b>Utilidad Antes de Impuestos (EBITDA)</b>	<b>\$ 302.456.017</b>	<b>\$ 306.263.667</b>	<b>\$ 310.299.776</b>	<b>\$ 314.578.051</b>	<b>\$ 319.113.023</b>	<b>\$ 323.920.093</b>	<b>\$ 329.015.587</b>
Impuestos	\$ 75.614.004	\$ 76.565.917	\$ 77.574.944	\$ 78.644.513	\$ 79.778.256	\$ 80.980.023	\$ 82.253.897
<b>Utilidad Neta</b>	<b>\$ 226.842.013</b>	<b>\$ 229.697.750</b>	<b>\$ 232.724.832</b>	<b>\$ 235.933.538</b>	<b>\$ 239.334.767</b>	<b>\$ 242.940.070</b>	<b>\$ 246.761.690</b>
Depreciación Instalaciones	\$ 33.333.333	\$ 33.333.333	\$ 33.333.333	\$ 33.333.333	\$ 33.333.333	\$ 33.333.333	\$ 33.333.333
Inversión Instalaciones							
Inversión Implementos, Publicidad y CCTV							
Inversión Terreno							\$ 1.298.406.705
Déficit Operacional							
Capital de Trabajo	-\$ 61.182.816	-\$ 61.182.816	-\$ 61.182.816	-\$ 61.182.816	-\$ 61.182.816	-\$ 61.182.816	
Recuperación capital de trabajo	\$ 61.182.816	\$ 61.182.816	\$ 61.182.816	\$ 61.182.816	\$ 61.182.816	\$ 61.182.816	\$ 61.182.816
Préstamo							
Amortización Préstamo	-\$ 63.460.830	-\$ 67.268.479	-\$ 71.304.588	-\$ 75.582.863	-\$ 80.117.835	-\$ 84.924.905	-\$ 90.020.400
<b>Flujo de Caja</b>	<b>\$ 196.714.517</b>	<b>\$ 195.762.604</b>	<b>\$ 194.753.577</b>	<b>\$ 193.684.008</b>	<b>\$ 192.550.265</b>	<b>\$ 191.348.498</b>	<b>\$ 1.549.664.145</b>

Tabla 25: Detalle de flujo de caja con préstamo del año 6 al año 12

## A.XV. Detalle de Flujo de Caja del Inversionista

A continuación se presentan el flujo de caja del inversionista considerando dos escenarios para la evaluación y definición de la propuesta al accionista.

Total Inversión	\$	1.449.090.058	
Préstamo	\$	800.000.000	55%
Total aporte socios	\$	649.090.058	45%

### Escenario optimista

		%Participación	Aporte	% Beneficios	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
						\$ 64.553.191	\$ 143.113.963	\$ 199.258.990	\$ 198.459.746	\$ 197.612.547
Socio	1	35,0%	\$ 227.181.520	40%	-\$ 227.181.520	\$ 25.821.276	\$ 57.245.585	\$ 79.703.596	\$ 79.383.898	\$ 79.045.019
Socio	2	35,0%	\$ 227.181.520	40%	-\$ 227.181.520	\$ 25.821.276	\$ 57.245.585	\$ 79.703.596	\$ 79.383.898	\$ 79.045.019
<b>Inversionista</b>	<b>1</b>	<b>30,0%</b>	<b>\$ 194.727.017</b>	<b>20%</b>	<b>-\$ 194.727.017</b>	<b>\$ 12.910.638</b>	<b>\$ 28.622.793</b>	<b>\$ 39.851.798</b>	<b>\$ 39.691.949</b>	<b>\$ 39.522.509</b>
			\$ 649.090.058							

TIR INVERSIONIST/ 18,1%

### Escenario pesimista

		%Participación	Aporte	% Beneficios	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
						\$ 64.553.191	\$ 143.113.963	\$ 199.258.990	\$ 198.459.746	\$ 197.612.547
Socio	1	35,0%	\$ 227.181.520	35%	-\$ 227.181.520	\$ 25.821.276	\$ 57.245.585	\$ 79.703.596	\$ 79.383.898	\$ 79.045.019
Socio	2	35,0%	\$ 227.181.520	35%	-\$ 227.181.520	\$ 25.821.276	\$ 57.245.585	\$ 79.703.596	\$ 79.383.898	\$ 79.045.019
<b>Inversionista</b>	<b>1</b>	<b>30,0%</b>	<b>\$ 194.727.017</b>	<b>30%</b>	<b>-\$ 194.727.017</b>	<b>\$ 19.365.957</b>	<b>\$ 42.934.189</b>	<b>\$ 59.777.697</b>	<b>\$ 59.537.924</b>	<b>\$ 59.283.764</b>
			\$ 649.090.058							

TIR INVERSIONIST/ 26,2%

Tabla 26: Detalle de flujo de caja del inversionista del año 0 al año 5

Total Inversión	\$	1.449.090.058	
Préstamo	\$	800.000.000	55%
Total aporte socios	\$	649.090.058	45%

**Escenario optimista**

		%Participación	Aporte	% Beneficios	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	Año 11	Año 12
					\$ 196.714.517	\$ 195.762.604	\$ 194.753.577	\$ 193.684.008	\$ 192.550.265	\$ 191.348.498	\$ 1.549.664.145
Socio	1	35,0%	\$ 227.181.520	40%	\$ 78.685.807	\$ 78.305.042	\$ 77.901.431	\$ 77.473.603	\$ 77.020.106	\$ 76.539.399	\$ 619.865.658
Socio	2	35,0%	\$ 227.181.520	40%	\$ 78.685.807	\$ 78.305.042	\$ 77.901.431	\$ 77.473.603	\$ 77.020.106	\$ 76.539.399	\$ 619.865.658
<b>Inversionista</b>	<b>1</b>	<b>30,0%</b>	<b>\$ 194.727.017</b>	<b>20%</b>	<b>\$ 39.342.903</b>	<b>\$ 39.152.521</b>	<b>\$ 38.950.715</b>	<b>\$ 38.736.802</b>	<b>\$ 38.510.053</b>	<b>\$ 38.269.700</b>	<b>\$ 309.932.829</b>
			\$ 649.090.058								

TIR INVERSIONIST/ 18,1%

**Escenario pesimista**

		%Participación	Aporte	% Beneficios	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	Año 11	Año 12
					\$ 196.714.517	\$ 195.762.604	\$ 194.753.577	\$ 193.684.008	\$ 192.550.265	\$ 191.348.498	\$ 1.549.664.145
Socio	1	35,0%	\$ 227.181.520	35%	\$ 78.685.807	\$ 78.305.042	\$ 77.901.431	\$ 77.473.603	\$ 77.020.106	\$ 76.539.399	\$ 619.865.658
Socio	2	35,0%	\$ 227.181.520	35%	\$ 78.685.807	\$ 78.305.042	\$ 77.901.431	\$ 77.473.603	\$ 77.020.106	\$ 76.539.399	\$ 619.865.658
<b>Inversionista</b>	<b>1</b>	<b>30,0%</b>	<b>\$ 194.727.017</b>	<b>30%</b>	<b>\$ 59.014.355</b>	<b>\$ 58.728.781</b>	<b>\$ 58.426.073</b>	<b>\$ 58.105.202</b>	<b>\$ 57.765.080</b>	<b>\$ 57.404.549</b>	<b>\$ 464.899.244</b>
			\$ 649.090.058								

TIR INVERSIONIST/ 26,2%

Tabla 27: Detalle de flujo de caja del inversionista del año 6 al año 12