



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

**PLAN DE NEGOCIOS PARA IMPLEMENTAR UNA CADENA DE COMPLEJOS DE  
FÚTBOL 7 EN LA REGIÓN METROPOLITANA**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE  
EMPRESAS**

**WLADIMIR FRANCISCO REYES MUÑOZ**

**PROFESOR GUÍA:  
MANUEL RODRIGO VERGARA TRINCADO**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:  
DANIEL ANTONIO ESPARZA CARRASCO  
CRISTIAN RODRIGO BINIMELIS SQUELLA**

**SANTIAGO DE CHILE  
2018**

## RESUMEN

### PLAN DE NEGOCIOS PARA IMPLEMENTAR UNA CADENA DE COMPLEJOS DE FÚTBOL 7 EN LA REGIÓN METROPOLITANA

El presente trabajo tiene el objetivo general de diseñar un plan de negocios que permita implementar una cadena de complejos de fútbol 7 en la Región Metropolitana, con una propuesta de valor diferenciadora para los clientes potenciales y que establezca los criterios de implementación.

Se realizó un análisis del entorno y del mercado del fútbol 7, compuesto por un análisis PEEST, identificación de factores estratégicos externos, estimación del tamaño del mercado potencial, identificación y caracterización de clientes potenciales y competidores y la aplicación de las 5 fuerzas de Porter. Este análisis fue enriquecido con trabajo de campo, cuyos hallazgos fueron plasmados y ayudaron a una comprensión más profunda del mercado.

El análisis del entorno y del mercado fue complementado por un análisis geográfico, en el que se logró caracterizar a las comunas según datos relevantes para el objetivo del plan y determinar a las que tienen mayor atractivo para implementar la cadena.

La fase de análisis del plan de negocios fue sintetizada y permitió concluir que existen condiciones favorables para la implementación. Las oportunidades son significativas y las amenazas gestionables.

Con las conclusiones de la fase de análisis del plan, se determinó la visión, misión y valores de la organización y se formularon las estrategias competitiva y de marketing. Como complemento a la formulación de estrategias, también se definieron las tácticas de marketing y los lineamientos para la construcción y operación.

La evaluación financiera fue realizada conforme a las definiciones estratégicas y tácticas del plan, modelando diez escenarios posibles.

Para la modelación de escenarios, se usaron las siguientes variables: tasa de ocupación, compra o arriendo de terreno, plazo de evaluación y cantidad de complejos.

La modelación de escenarios permitió concluir que las mejores condiciones para el negocio se producen cuando el terreno no debe ser comprado ni arrendado y además existe una tasa de ocupación que en el plan se determinó como la tasa esperada. Otra conclusión es que si se deteriora la tasa de ocupación, en el plan se simuló a un 50% de la esperada, en general todos los escenarios tienen un resultado desfavorable, que hacen inviable el negocio.

En el escenario base, que considera un modelo de concesión o comodato de terreno, que en el trabajo de campo fue constatado, con una tasa de ocupación esperada del 67% promedio hacia el final del primer año de operación, en la evaluación a cinco años se obtiene un VAN de \$1.150.450.321, con una inversión de \$2.519.956.387.

## **DEDICATORIA**

Quiero dedicar este trabajo a mi mujer, Caroline, y a mis hijos, Camilo, Victoria y Álvaro. Ustedes son una fuente de inspiración y sentido en mi vida, lo que me permitió vencer las adversidades de este proyecto académico y alcanzar la meta, lo que en ciertos momentos parecía imposible.

## **AGRADECIMIENTOS**

Quiero agradecer especialmente a mis padres, Miguel y María, que siempre han estado conmigo cuando los he necesitado, a pesar del paso de los años y ahora hacen lo mismo con mi familia, especialmente con mis hijos.

También quiero agradecer a mis suegros, Néstor y Cecilia, que siempre están a nuestro lado para apoyarnos y tienen un corazón gigante.

Sin el apoyo de ustedes, este trabajo no hubiera llegado a puerto.

Hubo personas que colaboraron desinteresadamente para enriquecer este trabajo, a las que también quiero agradecer:

Iván González, Bastián Criado, Sergio Pereira, Paola Durán, Fernando Santander, Ciro Herrera, Gilda Acevedo, Francisco Mantilla, Cristian Barrales, Rodrigo Agurto, Claudio Vargas, Catalina Bravo y Freddy Zuzulich.

Muchas gracias a todos.

## TABLA DE CONTENIDO

1. Introducción .....	1
2. Preguntas claves a responder .....	2
3. Alcances .....	2
4. Definición de objetivos .....	2
4.1. Objetivo general: .....	2
4.2. Objetivos específicos:.....	2
5. Marco conceptual .....	3
6. Metodología .....	3
7. Análisis del entorno y del mercado del fútbol 7.....	5
7.1. Análisis PEEEST .....	5
7.1.1. Fuerzas políticas: .....	5
7.1.2. Fuerzas económicas: .....	5
7.1.3. Fuerzas medioambientales: .....	6
7.1.4. Fuerzas sociales: .....	6
7.1.5. Fuerzas tecnológicas: .....	8
7.2. Identificación de factores estratégicos externos .....	9
7.2.1. Crecimiento líneas de Metro .....	9
7.2.2. Construcción de Autopista Vespucio Oriente II .....	10
7.2.3. Plan de ferrocarriles hasta 2019 .....	10
7.2.4. Proyectos inmobiliarios en comunas de la periferia de la Región Metropolitana 11	
7.3. Estimación del tamaño del mercado potencial para el fútbol 7 en la Región Metropolitana.....	11
7.4. Identificación y caracterización de los clientes potenciales .....	12
7.5. Identificación y caracterización de los competidores .....	15
7.6. Aplicación de las 5 fuerzas de Porter al mercado del fútbol 7 .....	21
8. Análisis geográfico.....	22
8.1. Caracterización de comunas según crecimiento del mercado inmobiliario .....	22
8.2. Caracterización de comunas según datos de superficie, población, pobreza, trabajadores y seguridad.....	25
8.3. Determinación de comunas objetivo para la implementación de complejos.....	26
9. Síntesis de factores externos (EFAS).....	30
10. Visión, misión, valores y objetivos del negocio.....	31

11.	Diseño de estrategia competitiva.....	32
12.	Estrategia de marketing.....	34
12.1.	Selección del segmento objetivo.....	34
12.2.	Marca de la cadena de complejos de fútbol 7.....	34
12.3.	Declaración de posicionamiento.....	34
12.4.	Objetivos de marketing.....	34
12.5.	Propuesta de valor.....	34
13.	Marketing mix.....	35
13.1.	Mix servicios.....	35
13.2.	Mix promocional.....	35
13.3.	Canales de marketing.....	36
13.4.	Precio.....	37
14.	Estructura organizacional.....	39
15.	Lineamientos para la construcción de los complejos.....	41
16.	Lineamientos para la operación de los complejos.....	41
17.	Evaluación financiera.....	42
17.1.	Inversión requerida.....	42
17.2.	Estimación ingresos y costos.....	42
17.3.	Análisis de diversos escenarios.....	44
17.3.1.	Escenario esperado con modelo de concesión o comodato de terreno proyectado a cinco años.....	44
17.3.2.	Escenario esperado con compra de terreno a UF 1 por cada metro cuadrado proyectado a cinco años.....	45
17.3.3.	Escenario esperado con compra de terreno a UF 2 por cada metro cuadrado proyectado a cinco años.....	45
17.3.4.	Escenario esperado con compra de terreno a UF 2 por cada metro cuadrado proyectado a diez años.....	45
17.3.5.	Escenario esperado con compra de terreno a UF 4 por cada metro cuadrado proyectado a diez años.....	45
17.3.6.	Escenario esperado con arriendo de terreno a UF 0,04 por cada metro cuadrado proyectado a cinco años.....	45
17.3.7.	Escenario pesimista.....	46
17.3.8.	Escenario pesimista proyectado a 10 años.....	46
17.3.9.	Escenario pesimista con compra de terreno a UF 2 por cada metro cuadrado proyectado a 10 años.....	46

17.3.10. Escenario pesimista con compra de terreno a UF 2 por cada metro cuadrado, pero sólo construyendo tres complejos, proyectado a 10 años.....	46
18. Conclusiones .....	47
19. Bibliografía.....	48
20. Anexo y apéndices .....	49

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Competidores mercado fútbol 7 Región Metropolitana.....	17
Tabla 2 Proyectos inmobiliario Región Metropolitana .....	24
Tabla 3 Cuadro resumen análisis de escenarios.....	44



## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Mapa de comunas del Gran Santiago .....	28
Ilustración 2 Mapa de la Región Metropolitana .....	29
Ilustración 3 Estrategias competitivas genéricas de Porter .....	32
Ilustración 4 Estructura organizacional central de la cadena .....	39
Ilustración 5 Estructura organizacional de cada complejo.....	40

## 1. Introducción

No hay lugar a dudas que el fútbol es el deporte más popular del mundo. Hay más de doscientos setenta millones de personas que lo practican alrededor del mundo<sup>1</sup> y Chile no es la excepción. Para practicarlo, se han creado una serie de adaptaciones o derivados, algunos de ellos son: el fútbol sala o baby fútbol, fútbol playa, showbal y el fútbol 7 o futbolito.

La última Encuesta Nacional de Hábitos de Actividad Física y Deportes del 2015<sup>2</sup>, que se realiza cada tres años, arrojó como resultados relevantes que el porcentaje de la población considerado practicante – sujeto que realiza ejercicio físico y/o deporte independiente de la frecuencia - es de un 31,8%, aumentando un 5,4% desde 2006. La actividad favorita de la población nacional es el fútbol y derivados, con un 26,1%. El éxito a nivel de selección nacional también ayuda a producir el clima propicio para aumentar la práctica recreativa del fútbol y derivados.

El mercado de los complejos de fútbol 7 se presenta atomizado, no existe un actor que posea una participación de mercado significativa, también se observa una concentración de la oferta en comunas con mayor representación del nivel socioeconómico D<sup>3</sup>.

El mercado inmobiliario de la Región Metropolitana ha mostrado mejorías respecto al 2016<sup>4</sup>, en lo que se refiere a oferta de viviendas, ya sean éstas departamentos o casas. La incorporación de nueva oferta en el segundo trimestre de este año, fue muy superior a lo visto en 2016, prácticamente el doble. También hubo un aumento del 2,7% en las ventas del segundo trimestre de este año respecto al primero.

En conclusión, los cambios en los hábitos deportivos, la preferencia por el fútbol y derivados como práctica deportiva recreacional y la mejoría mostrada por el mercado inmobiliario, representan una oportunidad atractiva para la realización de un plan de negocios que permita la implementación de una cadena de complejos de fútbol 7 en un plazo de cinco años.

---

1 FIFA 2006. Fifa Big Count 2006: 270 million people active in football

2 Ministerio del Deporte 2015. Encuesta Nacional de Hábitos de Actividad Física y Deportes 2015 en la población de 18 años o más

3 Adimark. MAPA SOCIOECONÓMICO DE CHILE

4 Adimark 2017. Informe trimestral mercado inmobiliario Gran Santiago 2do semestre 2017

## **2. Preguntas claves a responder**

Estas preguntas buscan generar una reflexión respecto a los aspectos fundamentales que el plan de negocios debe considerar.

¿Cuáles son los factores críticos que pueden contribuir significativamente al éxito del plan de negocios?

¿Qué atributos jerarquizar para diseñar una propuesta de valor diferenciadora y a la vez entregable?

¿Cómo resolver la definición de criterios que permitan decidir en qué comunas es posible implementar la cadena?

¿Qué criterios se deben considerar en el diseño de la operación para que el plan sea viable financieramente?

## **3. Alcances**

El plan de negocios tendrá alcance sobre el mercado de la Región Metropolitana. No buscará determinar los lugares específicos donde implementar los complejos ni su layout, sino determinar los criterios que permitan definir las comunas con mayor potencial. Por último, no considera determinar las fuentes de financiamiento ni la puesta en marcha del negocio.

## **4. Definición de objetivos**

### **4.1. Objetivo general:**

Diseñar el plan de negocios para implementar una cadena de complejos de fútbol 7 en la Región Metropolitana, que determine una propuesta de valor diferenciadora para los clientes potenciales y que establezca los criterios de implementación para asegurar rentabilidad, sostenibilidad y consistencia con la propuesta de valor.

### **4.2. Objetivos específicos:**

Identificar conductas de consumo de los clientes potenciales, determinar los factores críticos para el éxito del negocio y atributos claves en la propuesta de valor.

Determinar los criterios específicos para definir las comunas con el mayor atractivo para implementar la cadena.

Determinar una propuesta de valor diferenciadora y que se haga cargo de los dolores y necesidades de los clientes potenciales.

Determinar modelo y tamaño de la operación para hacerla viable financieramente.

Identificar principales riesgos y obstáculos.

Evaluar financieramente el plan de negocios, para determinar factibilidad de implementarlo.

## **5. Marco conceptual**

Para el desarrollo del plan de negocios, se utilizarán los siguientes modelos de referencia:

Análisis PEEST: este análisis será utilizado, ya que permite otorgarle un marco general al plan de negocios. Es de especial interés lo relacionado con el aspecto social, ya que una de las hipótesis de trabajo es que existe una correlación entre el éxito a nivel de selección nacional de fútbol profesional y la demanda por la práctica recreativa del fútbol.

5 fuerzas de Porter: este modelo se utilizará para analizar la competitividad del mercado. Es un modelo simple de utilizar, pero efectivo y perfectamente aplicable al mercado de los complejos de fútbol 7.

Análisis de factores externos - EFAS (External Factor Analysis Summary)<sup>5</sup>: esta es una buena herramienta para sintetizar el trabajo de diagnóstico y concluir con orientación a la formulación de estrategias y tácticas.

Estrategias genéricas de Porter: serán usadas como referencia para la formulación de la estrategia competitiva.

## **6. Metodología**

Para lograr los objetivos propuestos, se trabajará bajo la siguiente metodología:

1. Diagnóstico:
  - 1.1. Análisis PEEST, con foco en el efecto social del fútbol profesional en el practicante del fútbol recreativo.
  - 1.2. Análisis del sector inmobiliario en la Región Metropolitana.
  - 1.3. Análisis de la densidad poblacional en las comunas de la Región Metropolitana.
  - 1.4. Cuantificar el tamaño del mercado potencial a través de estadísticas de organizaciones del Estado, caracterizarlo y segmentarlo.
  - 1.5. Caracterizar a los clientes potenciales a través de juicio experto y encuestas. Determinar atributos valorados, decisores de compra, ocasiones de compra, disposición a pagar y necesidades.
  - 1.6. Identificar empíricamente los dolores actuales de los clientes.
  - 1.7. Identificar y caracterizar a los competidores. Identificar su propuesta de valor.
  - 1.8. Evaluar el mercado través del modelo de las 5 fuerzas de Porter.
  - 1.9. Conclusión con EFAS.

---

<sup>5</sup> Administración estratégica y política de negocios, Thomas L. Wheelen y J. David Hunger

2. Formulación de estrategias y tácticas:
  - 2.1. Determinación de factores críticos para el éxito del negocio.
  - 2.2. Definir estrategia competitiva utilizando modelo de estrategias genéricas de Porter.
  - 2.3. Diseñar estrategia de marketing: definir segmento objetivo, declaración de posicionamiento y propuesta de valor diferenciadora.
  - 2.4. Definir marketing mix: servicios a incluir, promociones y precios.
  - 2.5. Determinar criterios para implementar la cadena de complejos.
    - 2.5.1. Criterios de rentabilidad.
    - 2.5.2. Criterios de sostenibilidad.
    - 2.5.3. Criterios de consistencia con la propuesta de valor.
  - 2.6. Determinación de comunas donde implementar la cadena.
  - 2.7. Determinación de tasa de ocupación empírica de complejos de referencia.
  - 2.8. Determinación de número de complejos y número de canchas utilizando tasa de ocupación y tamaño del mercado objetivo en las comunas definidas.
  - 2.9. Identificar principales riesgos y obstáculos y las medidas de mitigación necesarias.
    - 2.9.1. Matriz de riesgos.
  - 2.10. Lineamientos para la construcción y explotación de la cadena.
3. Evaluación financiera:
  - 3.1. Inversión requerida.
  - 3.2. Estimación ingresos, costos y flujo de caja.
  - 3.3. Cálculo VAN y TIR.
  - 3.4. Análisis sensibilidad.
4. Conclusiones finales.

## **7. Análisis del entorno y del mercado del fútbol 7**

### **7.1. Análisis PEEST**

#### **7.1.1. Fuerzas políticas:**

El domingo 19 de noviembre de 2017, se llevarán a cabo las elecciones Presidencial, Parlamentaria y de Cores. Según estudio<sup>6</sup> del Centro de Estudios Públicos (CEP), los dos candidatos con más posibilidades de convertirse en el próximo Presidente de Chile son Sebastián Piñera y Alejandro Guillier, el primero con más probabilidades que el segundo. No existen propuestas concretas<sup>7</sup> de estos candidatos que estén relacionadas con el deporte, el fútbol, los complejos deportivos o el mercado inmobiliario, que hagan prever cambios en la institucionalidad o en la política pública actual o en la regulación, que sean relevantes de analizar desde la perspectiva del plan de negocios. En general, la política pública apoya el deporte, a través de la ley 19.712, que incluye en su título IV lo relacionado al fondo nacional para el fomento del deporte. Este título, en su párrafo 3° da cuenta de la política pública para poder concursar a fondos. Esta política no será considerada en el plan de negocios, debido a que los criterios de asignación en general tienen que ver con el impacto social de los proyectos y los fondos están supeditados a la Ley de Presupuestos del sector público, la que se promulga anualmente y jerarquiza en función de las necesidades sociales y prioridades del gobierno de turno, lo que es incierto para el plazo establecido en el plan de negocios, que por lo demás, tendrá un criterio de maximizar rentabilidad económica.

#### **7.1.2. Fuerzas económicas:**

En el informe de política monetaria (IPOM) de septiembre del Banco Central de Chile, se proyecta que el crecimiento del PIB del 2017 estará entre un 1,25% - 1,75% y que crecerá entre un 2,5% y 3,5% en el 2018. Lo relevante de esta información, es que el aumento de la demanda interna será uno de los factores que apalancará el crecimiento, lo que está explicado en parte por un aumento de la confianza de los consumidores, lo que representa una oportunidad para el plan de negocios, ya que razonablemente se podría suponer que también aumentará disposición a gastar en aspectos que no son de primera necesidad, como el fútbol 7. El crecimiento del PIB para los próximos 10 años se estima entre un 3 y 3,5%.

Profundizando en la confianza de los consumidores, el IPEC<sup>8</sup> de septiembre de 2017, subió 4,8 puntos y alcanzó su mejor registro en más de tres años. El informe muestra a un consumidor que está recuperando la confianza que tenía hace más de tres años, momento en el que iniciaba el Gobierno de Michelle Bachelet, que impulsó varias reformas, dos de ellas con impacto en la economía, como la tributaria y la laboral. El

---

<sup>6</sup> Estudio Nacional de Opinión Pública, Julio – Agosto 2017

<sup>7</sup> <https://alejandrogullier.cl/compromisos/> ; <https://sebastianpinera.cl/nuestras-propuestas>

<sup>8</sup> Adimark 2017. Índice de Percepción de la Economía

resultado de septiembre muestra mejores expectativas a mediano y largo plazo, como también un creciente optimismo para comprar bienes durables, lo que podría estar influenciado por las expectativas políticas de un cambio de coalición de gobierno.

Respecto a la inflación, la proyección es retornar al 3% a partir de mediados del 2018, lo que está dentro del rango meta, lo que permite prever que no habrán grandes diferencias en las tasa de política monetaria, que hoy está en el 2,5%. Este dato es relevante para la evaluación financiera del plan de negocios.

A pesar de las expectativas favorables, es necesario indicar que la demanda por jugar fútbol en espacios privados es sensible al ciclo económico al no ser una necesidad de primer orden, por lo que presenta cierta volatilidad. Los clientes potenciales, frente a un momento de crecimiento menor a lo esperado y menor confianza, podrían decidir reducir la frecuencia de juego, buscar un complejo más barato o bien, dejar de jugar.

### **7.1.3. Fuerzas medioambientales:**

El Ministerio de Medio Ambiente está impulsando el Plan de Descontaminación Atmosférica de Santiago, llamado Santiago Respira. Este plan contiene una serie de medidas para disminuir la contaminación de los sectores transporte, industrial y residencial.

Un de las medidas que debería considerarse en el plan de negocios, tiene que ver con la restricción vehicular permanente a vehículos catalíticos con inscripción anterior al 1 de septiembre de 2011, entre mayo y agosto.

Al afectar el transporte privado, esta medida podría desincentivar las actividades luego de la jornada de trabajo, como jugar fútbol, lo que se suma a la afectación en la demanda por actividades deportivas al aire libre, debido a los fenómenos naturales de lluvia y frío, propios de la temporada de otoño - invierno.

En el mediano y largo plazo, si este plan cumple su propósito, beneficiará la práctica deportiva debido a la reducción de episodios de pre-emergencia y emergencia ambiental.

### **7.1.4. Fuerzas sociales:**

El fútbol es sin lugar de dudas el deporte más popular de Chile, seguido por millones y practicado por más del 26% de la población según una medición del Ministerio de Deporte<sup>9</sup>.

En esta medición del Ministerio del deporte se dan cuenta de algunos hechos relevantes de destacar:

Un 31,8% de la población es practicante de ejercicio físico y/o deporte. Desde 2006, el aumento es de un 5,4%.

---

<sup>9</sup> Ministerio del Deporte 2015. Encuesta Nacional de Hábitos de Actividad Física y Deportes 2015 en la población de 18 años o más

El 62% de los practicantes, lo hacen tres o más veces por semana. Este porcentaje aumentó un 3,5% desde 2012. Un 21% lo hace al menos una vez por semana.

La Región Metropolitana está por sobre la media nacional, tiene un 35,2% de practicantes.

Según sexo, un 41,4% de los hombres son practicantes, en contraste del 23,6% de las mujeres. Respecto a 2012, los hombres aumentaron en un 2,4%, mientras que las mujeres disminuyeron un 0,3%.

En general, la práctica disminuye a medida que desciende el nivel socioeconómico, pero todos los niveles aumentaron respecto al 2012, destacando el C2 y C3.

La actividad física más practicada por la población es el fútbol y derivados<sup>10</sup>, con un 26,1% de las preferencias. Si se desagrega por sexo, es la opción preferida por el 41,6% de los hombres y el 6,1% de las mujeres.

Si se desagrega por actividad física, para fútbol y derivados son mayores la participación de los niveles socioeconómicos C3 (32,5%) y D (27,1%).

Si se desagrega por niveles socioeconómicos, el fútbol y derivados es la opción preferida por el C3, D y E. En el C2 está en el segundo lugar por muy poca diferencia respecto a la opción preferida.

Respecto a las razones para practicar actividad física y deportes, el 44% de los hombres y el 25,6% de las mujeres lo hacen por entretenimiento.

Respecto a la influencia en la creación de hábitos deportivos, en el caso de los hombres, el padre es el principal, con un 30,3% y luego los amigos, con un 17,8%.

Respecto a la principal razón para no practicar, la población menciona en un 50,7% la falta de tiempo, que es por lejos la principal razón, luego le sigue por enfermedad o salud, con un 13,7%. La falta de dinero tiene un 0,9% de respuestas.

La información aportada por el Ministerio del Deporte será relevante en los criterios de segmentación y de determinación de segmento objetivo.

Desde el punto de vista sociológico, el nacionalismo es un sentimiento potente, con el que se logran explicar varios de los conflictos geopolíticos de las últimas décadas. El deporte es un buen vehículo para expresar este nacionalismo de una manera pacífica.

A través de los deportistas, las personas se ven representadas e identificadas con la nación, con una actividad que siempre soñaron hacer<sup>11</sup>.

---

10 Fútbol 7 o futbolito y baby fútbol

11 Construcción de patria deportiva en la prensa escrita durante la participación de la selección chilena de fútbol en mundiales



Otro asunto relevante desde el aspecto social, es que el fútbol desde sus inicios en Chile tuvo un carácter público y de integración desde el aspecto geográfico hasta el aspecto socioeconómico<sup>12</sup>.

Los últimos tres años de la selección nacional han sido tremendamente exitosos, con dos Copas Américas a su haber (ediciones 2015 y 2016), ganadas a Argentina, una selección de clase mundial y que en su plantel cuenta con Lionel Messi, un futbolista que pasará a la historia como uno de los mejores de la historia. También se disputó la final de la Copa Confederaciones edición 2017, perdida en un reñido partido contra Alemania, un hecho inédito en la historia futbolística de Chile.

Un fracaso reciente de la selección fue el no haber clasificado a la Copa Mundial de Rusia 2018. A nivel dirigencial y en el periodismo deportivo, hay convicción de que se está en un mejor pie para enfrentar la situación y buscar nuevamente el camino hacia el éxito deportivo. En el plan de negocios, este fracaso podría ser aprovechado como una oportunidad de vincularse emocionalmente con los clientes potenciales, en base al desafío de que la selección nacional vuelva a competir en la siguiente cita mundialera, pero desde otro punto de vista, podría ser visto como una amenaza, debido a la desmotivación que podría producir.

A pesar de este último fracaso, el balance de la última década y especialmente de los últimos tres años termina siendo muy positivo.

Como conclusión, el fútbol permite exacerbar el sentido de pertenencia a la nación, más allá de las condiciones de las personas, por lo que el éxito tendrá una consecuencia natural en el orgullo y en la motivación por hacer lo que los “guerreros” de la selección nacional hacen en la cancha. Este efecto sociológico es apreciado como una oportunidad en el plan de negocios., pero se debe considerar que este mismo efecto, introduce cierta volatilidad a la estimación de la demanda, en el bien entendido que la motivación por jugar podría tener una correlación con el éxito deportivo a nivel de selección profesional.

#### **7.1.5. Fuerzas tecnológicas:**

Hoy estamos frente a los que algunos técnicos definen como economía digital y aquellas economías que no se adhieran seriamente a las tendencias del mundo digital, corren el riesgo de quedar rezagadas en el desarrollo que tendrá el resto del mundo.

Las mediciones respecto a la economía digital, indican que en Chile representan alrededor del 3% del PIB<sup>13</sup>, similar al que tiene la industria alimenticia, el sector silvoagropecuario o los servicios de electricidad, agua y gas. Hacia el año 2020, se estima que la incidencia será cercana al 4,5%. En economías desarrolladas, la

---

12 Sociología del fútbol: desarrollo de una pasión ecuménica

13 La Economía Digital en Chile 2016, Cámara de Comercio de Santiago

economía digital es del orden del 7% al 8% del PIB y hacia fines de la década podría acercarse a un 12%.

En el informe de tendencias del retail del 2016<sup>14</sup>, es posible observar cómo desde el 2012, el crecimiento de las ventas del comercio electrónico superan ampliamente a las del comercio tradicional. En 2015 la diferencia es dramática. Mientras el comercio electrónico creció cerca de un 20%, el tradicional sólo estuvo cerca del 5%.

Como conclusión, el plan de negocios debe considerar el uso de tecnologías como un requisito, en todos los puntos de contacto posibles con los clientes potenciales.

## **7.2. Identificación de factores estratégicos externos**

### **7.2.1. Crecimiento líneas de Metro**

Está en ejecución el proyecto de construcción de las líneas 3 y 6 del tren subterráneo de Santiago. La línea 3 comunicará las comunas de Quilicura y La Reina, con una extensión de 22 Km. Esta línea pasará por varias comunas, entre ellas Independencia y Ñuñoa. Tendrá combinaciones con las líneas 1, 2, 4, 5 y 6.

La línea 6 comunicará las comunas de Cerrillos y Providencia, con una extensión de 15 Km. Esta línea también pasará por varias comunas, entre ellas San Miguel y Santiago. Tendrá combinaciones con las líneas 1, 2, 3 y 5.

En una noticia publicada por Emol<sup>15</sup>, se informa que en un plazo de ocho años, treinta y un comunas de las treinta y seis que conforman el Gran Santiago serán beneficiadas con acceso directo al tren subterráneo. Las únicas comunas que quedarán fuera de este crecimiento serán La Pintana, Lo Espejo, Lo Barnechea, Padre Hurtado y Pirque.

Este crecimiento es considerado como un factor estratégico, debido a la mejoría en la conectividad de la Región y en la reducción de los tiempos de traslado, lo que producirá mayor tiempo libre para los clientes potenciales y probablemente mayor disposición a practicar fútbol, que es el deporte preferido por la población. También puede ser considerado en los criterios de selección de comunas para la implementación. Debido al Transantiago, es más económico usar combinaciones con el Metro, por lo que las extensiones son un beneficio significativo.

---

14 Tendencias del Retail en Chile 2016, Cámara de Comercio de Santiago

15 <http://www.emol.com/noticias/Nacional/2017/10/27/880902/Extension-del-Metro-Las-cinco-comunas-del-Gran-Santiago-que-no-seran-parte-de-la-red.html>

### **7.2.2. Construcción de Autopista Vespucio Oriente II<sup>16</sup>**

El Grupo Costanera SPA se adjudicará el proyecto Autopista Vespucio Norte II (AVO II). La obra debería estar terminada el 2022 y favorecerá a las comunas de Peñalolén, La Reina, Macul y Ñuñoa. Es un tramo de 5,2 Km de autopista subterránea, que está en la fase de estudio de impacto ambiental.

Este proyecto complementa a Autopista Vespucio Norte I (AVO I), que ha tenido dificultades con el estudio de impacto ambiental, debido a las externalidades que afectarían a la ciudadanía. Este proyecto ha logrado el apoyo necesario<sup>17</sup> y está pronto a iniciar su fase constructiva. Favorecerá a las comunas de Huechuraba, Recoleta, Vitacura, Las Condes y La Reina.

Los proyectos AVO I y AVO II lograrán cerrar el anillo de las concesiones de la Autopista Vespucio, lo que mejorará la conectividad y vialidad de la Región Metropolitana.

El efecto de estos proyectos, AVO I y AVO II se suma y se complementa al crecimiento de Metro, lo que beneficiará a los clientes potenciales respecto a la reducción de tiempos de traslado y por ende, aumento del tiempo libre, lo que podría redundar en una mayor disposición a jugar fútbol 7 luego de la jornada de trabajo.

### **7.2.3. Plan de ferrocarriles hasta 2019<sup>18</sup>**

Es parte del plan trienal 2017-2019 de la Empresa de Ferrocarriles del Estado (EFE), concesionar un ambicioso proyecto llamado “plataforma ferrológica Valparaíso-San Antonio, que considera la construcción de vías desde ambos puertos hasta una gran estación intermodal en Santiago. Este servicio se incluirá el ya anunciado metrotrén desde Alameda a Malloco, con una extensión a Melipilla. El de Batuco seguirá con estudios de Ingeniería en este plan trienal.

Esta implementación, al igual que las nuevas líneas de Metro, permiten mejorar la conectividad de la Región, reducir los tiempos de traslado y otorgarle potencial a comunas de la periferia para crecer en proyectos inmobiliarios y por ende, en cantidad de habitantes, lo que representa una oportunidad estratégica para el plan de negocios.

Otra mejora anunciada por EFE es la reducción de intervalo del servicio de metrotrén Alameda-Nos, que pasará a ser de seis minutos en horario punta y de doce minutos en horario valle. Esta mejora favorecerá la conectividad de las comunas del sur de la Región, como San Bernardo y Buin.

---

16 <http://www.latercera.com/noticia/firma-se-adjudica-tramo-vespucio-oriente-ii-oferta-35-menor-proyectada/#>

17 <https://www.df.cl/noticias/empresas/infraestructura-inmobiliaria/ohl-y-sacyr-logran-respaldo-ambiental-para-avo-i/2017-10-18/200839.html>

18 <http://impresa.elmercurio.com/Pages/NewsDetail.aspx?dt=05-10-2017%20:00:00&NewsID=520586&dtB=05-10-2017%20:00:00&BodyID=3&Paginald=7>

#### **7.2.4. Proyectos inmobiliarios en comunas de la periferia de la Región Metropolitana**

Existen una serie de proyectos de casas ubicados en comunas de la periferia de la región Metropolitana, como son la comunas de Buin, Puente Alto, San Bernardo, Padre Hurtado, Peñaflor, Talagante, Lampa, Til Til y Colina.

Según el Portal Inmobiliario<sup>19</sup>, las comunas antes mencionadas suman ciento treinta y seis proyectos, siendo Colina la comuna con mayor participación, con un 34,56%. En estas comunas, los proyectos Son mayoritariamente casas, lo que da cuenta de una mayor disponibilidad de terreno.

Estos proyectos demuestran el crecimiento que está teniendo la Región y que probablemente se consolidará en los próximos años, con la construcción de mayor infraestructura vial, trenes de superficie y subterráneos para satisfacer las necesidades de los habitantes.

Este crecimiento de la Región Metropolitana representa una oportunidad para el plan de negocios y también un desafío, respecto a identificar adecuadamente las comunas con el mayor potencial.

#### **7.3. Estimación del tamaño del mercado potencial para el fútbol 7 en la Región Metropolitana**

De acuerdo al censo del año 2002, la población de la Región Metropolitana es de 6.061.185, pero de este total, 3.381.732 tienen entre 20 y 59 años. Este segmento de la población será considerado para el cálculo del mercado potencial en el plan de negocios, debido a la adecuada combinación entre el poder adquisitivo necesario y la disposición a practicar deportes.

Del segmento entre 20 y 59 años, un 48,47% son hombres y un 51,53% son mujeres.

De acuerdo a la VII Encuesta de Presupuestos Familiares (EPF), el ítem recreación y cultura representa un 6,59% del gasto promedio mensual por hogar.

Esta encuesta se realiza desagregando en Total País, Gran Santiago y Capitales Regionales. El plan de negocios tiene alcance en la Región Metropolitana, pero para efectos prácticos, para la estimación del tamaño del mercado, se utilizarán los datos del Gran Santiago de la EPF.

Considerando un total de 803.475 hogares en el Gran Santiago, se estima que el tamaño del mercado para actividades de recreación y cultura es de \$42.548.018.625 mensuales.

---

<sup>19</sup> <https://www.portalinmobiliario.com/mapas/gmaps/default.asp>

De acuerdo a información del Ministerio del Deporte<sup>20</sup>, un 35,2% de la población mayor a 18 años en la Región Metropolitana se declara como practicante de deporte y/o actividad física.

Respecto a ese segmento, un 26,5% de la población declara preferir el fútbol y sus derivados.

Con estos últimos datos, se podría estimar finalmente que el mercado potencial para el fútbol 7 es de 315.448 habitantes.

Si se considera que según el censo del 2012, la cantidad de personas por cada hogar es de 3,5, se puede estimar que el mercado potencial para el fútbol 7 es de 90.128 hogares.

Con esta información y la obtenida de la VII Encuesta de Presupuestos Familiares, finalmente se puede estimar que el mercado potencial del fútbol 7 en la Región Metropolitana tiene un tamaño mensual del 11,22% respecto al tamaño del mercado para recreación y cultura, es decir, de \$4.773.887.690.

#### **7.4. Identificación y caracterización de los clientes potenciales**

##### **Encuesta en línea a clientes potenciales:**

Con el objetivo de levantar información primaria, que permita lograr una comprensión profunda de las preferencias, conductas, necesidades y dolores de quienes hoy son clientes de los complejos de fútbol 7, se realizó una encuesta<sup>21</sup> utilizando la aplicación Google Forms. Esta encuesta fue enviada a través de distintas plataformas a una muestra de personas lo más heterogénea posible. Fue respondida por cuarenta y cuatro personas en un período de tres semanas. Si bien es cierto que no es probabilística, sí permite profundizar la comprensión de los clientes potenciales, con un margen de error del 15% y un intervalo de confianza del 95%, lo que es suficiente para los efectos académicos de este trabajo.

Las principales conclusiones obtenidas son:

El mercado de los complejos está altamente atomizado. En los resultados de la encuesta no se logra apreciar una marcada preferencia por alguno de los cuarenta y un complejos de la Región Metropolitana que estaban disponibles para seleccionar, y que por lo demás, son los más reconocidos. La opción más elegida fue otro, con un 45,5% de las preferencias.

Las ligas son un complemento relevante y que agrega valor a la experiencia de uso de un complejo.

---

20 Ministerio del Deporte 2015. Encuesta Nacional de Hábitos de Actividad Física y Deportes 2015 en la población de 18 años o más

21 Ver anexo A

Los clientes potenciales prefieren jugar sólo una vez por semana, mayoritariamente debido a los horarios que imponen sus trabajos o estudios. Prefieren jugar en la semana, luego del horario de trabajo excepto el viernes, que es un día en el que no se elige jugar. Una hipótesis que podría explicar lo que ocurre con el día viernes, es que muchas empresas tienen una jornada más corta ese día, por lo que es altamente probable que los clientes potenciales prefieran la vida familiar o social.

Los clientes potenciales prefieren jugar con amigos y lo hacen sencillamente porque les gusta el fútbol.

Los atributos más valorados, en orden de prioridad, son seguridad para pertenencias y vehículos, gran cantidad de camarines, baños y duchas, y gran cantidad de estacionamientos.

Consistente con los atributos valorados, al preguntar por los factores externos relevantes, en orden de prioridad las preferencias son seguridad del sector donde está el complejo y cercanía del trabajo o casa.

Los dolores más frecuentes de los clientes potenciales en los complejos donde actualmente juegan, en orden de recurrencia, son camarines, baños y duchas en mal estado, no existe lugar seguro para dejar la ropa y/o pertenencias, y cantidad insuficiente de estacionamientos. A pesar de estos dolores, el 70,4% de los clientes potenciales declara tener experiencias de juego satisfactorias.

Respecto a la disposición a pagar por una hora de juego, en un complejo que entregue una experiencia de juego altamente satisfactoria, el 59% está en el rango de \$2.500 a \$3.500, pero un 20,5% está en el rango de \$3.500 a \$4.500. Si la propuesta de valor del plan de negocios resuelve efectivamente los dolores de los clientes potenciales y agrega el suficiente valor, se podría considerar la mayor disposición a pagar para establecer el precio por hora de arriendo.

La forma en la que los clientes potenciales conocen nuevos complejos es a través de la recomendación de conocidos.

Un 84,1% de los clientes potenciales que respondieron la encuesta son hombres y el 15,9% mujeres.

### **Entrevistas a profesionales del deporte:**

Se entrevistó de manera semi estructurada a dos especialistas vinculados muy de cerca con el mercado de los complejos de fútbol <sup>722</sup>, con el fin de obtener su juicio experto respecto a la industria. Ambos tienen la profesión Profesor de Educación Física, uno con veinte años de experiencia y el otro con siete años de experiencia. Ambos ejercen sus profesiones en colegios, impartiendo la enseñanza del deporte a jóvenes estudiantes.

---

22 Ver anexo B

El profesional de veinte años de experiencia, observa un mercado que ha entrado en una etapa de madurez, donde habrá espacio para nuevos participantes en la medida que propongan una infraestructura de un tamaño atractivo, de primera calidad y a la vez completa, es decir, no sólo considerar las canchas, sino también lugares de preparación para la competencia, lugares para sociabilizar y estacionamientos. Este profesional estuvo vinculado con los complejos a través de la organización de ligas intraempresa e interempresas. Esta vinculación le permitió visualizar la relevancia de las ligas en un complejo, desde su perspectiva, le dan vida. Otra información relevante es que quienes producen las ligas, en muchos casos, son personas naturales o jurídicas distintas al dueño del complejo, es decir, se constituyen como un cliente con mucho poder. Este cliente es demandante de infraestructura, ya que la liga será más atractiva en la medida que tenga un mayor número de equipos y que pueda contar con un rostro conocido en el mundo del fútbol, como un ex futbolista profesional o un periodista deportivo. Mientras más atractivo el complejo, más probable que concite el interés de productores de ligas, futbolistas amateurs y rostros.

Este profesional considera que el éxito de la selección nacional sí tiene un efecto motivador. Lo ha comprobado empíricamente en el aula, con sus estudiantes. Recordó el caso de Marcelo Ríos y como su éxito motivó la práctica masiva de un deporte que hasta ese momento era practicado por una parte menor de la población. Hizo el paralelo con lo que ocurre con la selección nacional de fútbol.

Para definir la cantidad de canchas, no conoce un criterio técnico, pero sí considera tomar como referencia las medidas de una cancha de fútbol y fraccionarla, para así poder enriquecer la oferta, con canchas de fútbol 7 y de fútbol 11, en caso de que haya interés de los clientes potenciales.

Respecto al segmento objetivo, opina que se deberían considerar los jóvenes profesionales, hombres, desde los 25 años, debido a su autonomía económica, disposición a gastar y jugar fútbol.

Considera que la propuesta de valor considere los aspectos emocionales como primordiales, que se gestione la experiencia de los clientes para que vivan situaciones similares a la de un futbolista profesional, en un ambiente familiar y acogedor.

Para comprender mejor las necesidades y dolores de los clientes, este profesional propone que el o los dueños de los complejos, compartan cara a cara con sus clientes en los lugares para sociabilizar. Considera que es la mejor manera de gestionar la experiencia y las necesidades.

Respecto a los factores más relevantes para conseguir el éxito, considera que la accesibilidad es uno fundamental y también el poder asociarse con alguna marca deportiva de prestigio.

El profesional de siete años de experiencia ha sido un asiduo jugador de ligas en los complejos Club Palestino, Club Rinconada y San Carlos de Apoquindo. Desde su experiencia, la existencia de ligas es fundamental en la vida de un complejo y también aportó que en todas las ligas en las que ha jugado, la producción corresponde a una

empresa distinta a la administración del complejo. Lo más habitual, es que una productora desarrolle su liga en un mismo complejo, pero hay casos en los que la productora organiza dos ligas en dos complejos distintos y al revés, dos productoras organizan dos ligas en un mismo complejo. Para darle vida a una liga, considera que la mejor manera son las redes sociales y también la creación de contactos a través de organizaciones como colegios o universidades. Por ejemplo, para crear la liga de ex alumnos del Colegio Saint George u otro, ir al colegio a gestionarlo.

Desde su perspectiva, los complejos deben desafiarse para entregar una oferta integral con foco familiar, así, todos los integrantes pueden practicar deporte, con esto quiere decir que en el complejo se pueda practicar más de un deporte y considerar espacios para los niños.

También ha constatado que el éxito de la selección nacional tiene un efecto en la demanda por jugar, tanto en su experiencia como jugador como en su rol de profesor.

Considera que la seguridad es un aspecto fundamental a la hora de elegir un complejo donde jugar, ya que quiere hacerlo tranquilo, sin preocuparse de sus pertenencias o de su auto. Respecto a la cantidad de canchas, considera que al menos deberían ser seis, para que una liga pueda atraer una cantidad interesante de equipos y se pueda desarrollar adecuadamente.

Respecto a su última participación en una liga del Club Palestino, aportó antecedentes interesantes de analizar:

- La liga se desarrolló en cuatro grupos de 10 equipos cada uno.
- Se aseguró una participación de al menos de 4 meses para los equipos.
- La liga duró un semestre.
- Se jugó una vez por semana.
- La inscripción tuvo un costo de \$530.000 por cada equipo.
- El premio mayor fueron \$700.000 para el campeón. Hubo otros premios menores en dinero y en productos aportados por los auspiciadores.
- En este club, se jugaron distintas ligas en los distintos días de la semana.

En la definición de cliente objetivo, sugiere a los jóvenes profesionales con disposición a jugar ligas.

Dada su experiencia, la propuesta de valor debería considerar aspectos como la accesibilidad, la seguridad y el trato familiar.

### **7.5. Identificación y caracterización de los competidores**

En el mes de julio de 2017, se identificaron cuarenta y un complejos de la Región Metropolitana, ubicados a través de Google, páginas de internet especializadas, recomendaciones y trabajo de campo. El listado de complejos se puede observar en la tabla 1.

Estos complejos son comparables entre sí, ya que tienen una propuesta de valor similar:



Canchas de fútbol 7 de pasto sintético, con iluminación artificial, camarines, baños y duchas, estacionamientos y en la mayoría de los casos, cafeterías o fuentes de soda donde consumir alimentos y bebestibles.

<b>Nombre</b>	<b>Comuna</b>	<b>GSE</b>
<b>Bora Futbol</b>	Puente Alto	D
<b>Buinwley</b>	Buin	-
<b>Campus San Joaquín UC</b>	San Joaquín	D
<b>Canchas Club Recrear Macul</b>	Macul	D
<b>Canchas Parque Centenario</b>	Santiago	C2
<b>Canchas Villagra</b>	La Cisterna	D
<b>Ciudad Deportiva Iván Zamorano</b>	Las Condes	ABC1
<b>Club Oriente</b>	Las Condes	ABC1
<b>Club Palestino</b>	Las Condes	ABC1
<b>Club Rinconada</b>	Huechuraba	D
<b>Club Tobalaba</b>	La Reina	ABC1
<b>Complejo Caden</b>	Pudahuel	D
<b>Complejo Deportivo Don Oscar</b>	Maipú	C3
<b>Complejo Deportivo Full Calcio</b>	Puente Alto	D
<b>Complejo Deportivo Miraflores</b>	Renca	D
<b>Coquimbo Sport</b>	Santiago	C2
<b>El Club Fútbol 7 Mall Plaza Norte</b>	Huechuraba	D
<b>El Club Fútbol 7 Mall Plaza Sur</b>	San Bernardo	D
<b>El Club Fútbol 7 Mall Plaza Vespucio</b>	La Florida	D
<b>Enesport</b>	Pudahuel	D
<b>Espacio Activo</b>	Vitacura	ABC1
<b>Espacio Futbolito</b>	Puente Alto	D
<b>Futbolito Chile</b>	San Bernardo	D
<b>Greenland</b>	Estación Central	D
<b>Maiclub</b>	Maipú	C3
<b>Monumental Soccer</b>	Macul	D
<b>Paco Club</b>	Providencia	C2
<b>Mundo Sport</b>	Macul	D
<b>Parque Deportivo La Araucana</b>	La Florida	D
<b>QAMundo Sport</b>	Macul	D
<b>Quilisport</b>	Quilicura	D
<b>Quimey</b>	San Bernardo	D

<b>Rancho Soccer</b>	Quilicura	D
<b>San Carlos de Apoquindo</b>	Las Condes	ABC1
<b>Soccer Arena</b>	La Cisterna	D
<b>Soccer Pro</b>	Ñuñoa	C2
<b>Sport Grass</b>	Puente Alto	D
<b>Sport Time</b>	La Reina	ABC1
<b>Terra Soccer</b>	Ñuñoa	C2
<b>Total Soccer</b>	Macul	D
<b>Total Soccer</b>	Maipú	C3

*Tabla 1 Competidores mercado fútbol 7 Región Metropolitana*

En el trabajo de campo, se visitaron ocho de los cuarenta y un complejos de la tabla.

Los complejos visitados fueron:

- Club Oriente.
- Club Palestino.
- Complejo Don Oscar.
- El Club Fútbol 7 Mall Plaza Norte.
- El Club Fútbol 7 Mall Plaza Sur.
- Maiclub.
- San Carlos de Apoquindo.
- Soccer Arena.

En estas visitas se constataron, en general, los siguientes dolores de los clientes:

- Retraso en el inicio de los partidos.
- Camarines, baños y duchas en mal estado, faltos de limpieza e insuficientes.
- Camarines, baños y duchas lejanos a las canchas.
- Cantidad insuficiente de estacionamientos.
- El acceso al lugar no es expedito. Toma tiempo entrar y/o salir.
- No existen variados medios de pago.
- Iluminación deficiente.
- Pasto en mal estado.
- Mallas separadoras de canchas en mal estado.
- Esperar de pié el turno para jugar.
- No existe un lugar seguro para dejar la ropa y/o pertenencias. Se debe dejar a un costado de la cancha o volver al auto a guardar.

Tan relevante como estos dolores, es que no se logró distinguir la ejecución de una estrategia competitiva, ya sea de diferenciación o de liderazgo en costos, tampoco un posicionamiento, ni un modelo de servicio distintivo. En general, los complejos son tratados como un *commodity* y los principales elementos diferenciadores tienen que ver con el tamaño y la ubicación. Así, el complejo Club Palestino ubicado en Las Condes no tiene grandes diferencias con el complejo Don Oscar, ubicado en Maipú, salvo la

ubicación, que favorece bastante al primero, para poder captar a clientes de un nivel socioeconómico con mayor disposición a pagar.

La gestión que hoy se realiza en los complejos parece no estar profesionalizada, descuidan aspectos fundamentales en la estrategia y tácticas en todas las áreas funcionales, especialmente marketing y operaciones, lo que representa una oportunidad para el plan de negocios. La definición de cómo competir, el posicionamiento y una propuesta de valor diferenciadora deben ser elementos pensados cuidadosamente.

Para profundizar la investigación del mercado, se realizaron tres entrevistas a personas que participan de la propiedad o de la administración de complejos<sup>23</sup>.

### **Entrevista a dueña de complejo Don Oscar de Maipú:**

Este complejo está ubicado cerca de la intersección de la avenida Los Pajaritos y la Autopista Vespucio Norte. Es una gran superficie, con trece canchas de fútbol 7, una al lado de la otra, pero que no logran configurar una cancha de fútbol 11. También posee un centro de eventos, una discoteca y gran cantidad de estacionamientos. Llama la atención la extensión de la superficie y lo diversificado del negocio.

Es una empresa familiar la que explota el complejo y los otros negocios, en un terreno de su propiedad, que no partió siendo un complejo de fútbol 7, pero que sí lo fue a contar del 2007, inicialmente con cuatro canchas.

En la conversación con la dueña, ella considera que el factor de éxito más relevante de su negocio tiene que ver con la ubicación, que es altamente transitada por peatones y vehículos, lo que le aporta visibilidad. Además, está frente al centro comercial más grande de Maipú, lo que le favorece aún más. Otro factor identificado fue el supervisar muy de cerca el funcionamiento del negocio, gestionar en la escala del detalle, especialmente todo lo relacionado con el manejo de dinero.

Los aspectos más valorados por sus clientes son la gran cantidad de estacionamientos y la seguridad, ya que poseen control de acceso de vehículos y cuidadores de autos.

Para medir las preferencias de sus clientes, aplicaron una encuesta cuyos resultados guardaron en papel. Según esta encuesta, el mayor dolor de los clientes es la lejanía de los camarines respecto a las canchas.

Para determinar el número de canchas no usaron ningún criterio, lo que se nota en un análisis comparativo. Otros complejos de doce canchas, son capaces de ofertar dos canchas de fútbol 11, al construirlas de otra manera.

Como política, el complejo no arrienda a través de plataformas tecnológicas. Sólo se puede hacer llamando por teléfono. Tampoco tienen Redcompra, sólo se puede pagar en efectivo o vía transferencia.

---

23 Ver anexo C

Otra política es priorizar a aquellas personas que arriendan habitualmente por sobre aquellos arriendos que pueden ser más masivos, pero a la vez esporádicos, como por ejemplo, una empresa que quiera jugar un campeonato.

La administración de este complejo aprecia que uno de sus más grandes desafíos es, por un lado mejorar la tasa de arriendo de horarios previos a las 18:00 y por otro, crecer abriendo otro complejo en otra comuna.

Como conclusión general, en la entrevista se apreció una gestión amateur para este complejo.

### **Entrevista a Gerente Comercial San Carlos de Apoquindo:**

Este complejo está al interior de San Carlos de Apoquindo, estadio del club de fútbol profesional Universidad Católica, ubicado en la comuna de Las Condes.

También se le llama Fortín Cruzado.

Posee doce canchas de futbol 7, que pueden transformarse en dos canchas de fútbol 11.

La persona entrevistada ocupa la posición de Gerente Comercial de la empresa que explota el complejo. Entre el Club Deportivo Universidad Católica y esta empresa existe un contrato de arrendamiento a diez años, que incluyó las inversiones iniciales necesarias. Están en el quinto año de operación.

Este contrato define un uso compartido entre el Club Deportivo y la empresa que explota el complejo. Ésta última sólo puede arrendarlo desde las 19.30 en adelante de lunes a viernes y desde las 09:00 en adelante sábados y domingos.

Este Gerente declara que los factores de éxito para este negocio son la ubicación del complejo, desde el punto de vista de la facilidad de acceso y el ser conocidos, que desde el punto de vista del marketing, es el conocimiento de marca.

En la evaluación del mercado, este Gerente tiene una opinión crítica respecto a la gestión amateur de los nuevos actores que han entrado, o bien los que ya estaban dentro. Dice que la falta de profesionalización es notoria. En su opinión, es muy relevante supervisar de cerca todos los detalles en la operación diaria.

También opina que hoy no hay mayor poder negociador de los proveedores, debido a la gran cantidad de alternativas para la construcción de canchas, venta de pasto y obras civiles. Donde sí hay poder negociador es en quienes producen ligas. Él no tiene ese conflicto, ya que su empresa produce ligas en San Carlos de Apoquindo e inclusive en otros complejos, así que es parte de ese mercado.

Respecto a la amenaza de nuevos participantes, dice que lo está haciendo gente que sólo tiene el dinero, pero no las competencias necesarias para gestionar adecuadamente. Considera que una función clave en la vida de un complejo es la fuerza de ventas. Con ella el complejo se hará conocido entre empresas, universidades,

colegios, centros de padres, etc. y así logrará cumplir con los objetivos de marketing, respecto al conocimiento de marca, y los del negocio.

El complejo tiene una tasa de ocupación que está entre el 85% y el 90%.

En una mirada de futuro, este Gerente Comercial considera que los complejos que están ubicados en comunas céntricas o que sean de interés inmobiliario, serán vendidos y que las oportunidades para este mercado estarán en las comunas de la periferia.

Este Gerente declara poseer más de veinte años en experiencia en el negocio, lo que se percibe en la entrevista.

### **Entrevista a Administrador Club Oriente:**

Este complejo está ubicado en un terreno colindante al Parque Padre Hurtado (ex Parque Intercomunal de La Reina), en la comuna de Las Condes.

Posee veinticuatro canchas de fútbol 7, que pueden transformarse en cuatro canchas de fútbol 11, lo que enriquece la oferta. Este complejo es el más grande de los cuarenta y uno identificados como competencia en este plan de negocios.

El terreno donde está construido, es una concesión municipal a largo plazo.

Respecto a los factores de éxito, este Administrador identifica la envergadura del complejo y la cantidad de canchas como los más relevantes. Ambas características permiten que se realicen varias ligas en simultáneo y también incluir canchas de fútbol 11 en la oferta. Estas mismas características son las que indican como las más valoradas por sus clientes.

No miden sistemáticamente las preferencias de sus clientes. Tampoco visualizan una conexión directa entre el éxito de la selección nacional y la demanda por jugar. Lo que sí han experimentado, es que cuando juega la selección, prácticamente no existe arriendo, a pesar de que bajen los precios para incentivar la demanda.

La cantidad de canchas obedece a un criterio de maximizar la superficie arrendable. Actualmente el complejo tiene una tasa de ocupación del 80%. En los horarios anteriores a las 18:00, existen arriendos de colegios y de un club de fútbol profesional.

Respecto a su evaluación del mercado, consideran que las ligas son el servicio más atractivo. En su caso, tienen una propia y además, arriendan el complejo a otras. Respecto a los proveedores, ellos están integrados verticalmente y junto con explotar complejos, también los construyen. No visualiza rivalidad entre los actores del mercado. En general, se conocen bien entre si. No se emplean tácticas agresivas para ganar participación de mercado.

Como principal obstáculo, identificó la alta inversión de capital para poner en marcha el negocio.

## **7.6. Aplicación de las 5 fuerzas de Porter al mercado del fútbol 7**

### **Amenaza de nuevos participantes:**

La barrera de entrada más significativa es el elevado nivel de capital para la implementación. Una segunda barrera relevante tiene que ver con la disponibilidad de terreno, ya que la implementación de un complejo requiere de una gran cantidad de metros cuadrados de superficie.

No se aprecian otras variables relevantes de destacar.

En conclusión, se evalúa esta amenaza como de bajo nivel

### **Rivalidad entre empresas existentes:**

Es un mercado sin actores que logren una participación de mercado significativa, lo que evita que exista una rivalidad considerable. Los clientes potenciales están creciendo, lo que evita que exista una guerra de precios. La manera de gestionar los complejos los hacen parecer un *commodity*, pero esta situación no eleva el nivel de rivalidad. Las barreras de salida son altas, debido al elevado nivel de inversión en capital.

En conclusión, se evalúa la rivalidad entre empresas existentes como de bajo nivel.

### **Amenaza de sustitutos:**

En el caso de los complejos de fútbol 7, un sustituto podría ser un parque público o una multicancha pública, pero los niveles de servicio serían tan distintos que es poco probable que los clientes efectivamente los consideren un sustituto. Es más probable que busquen otro complejo de menor precio.

En conclusión, se evalúa la amenaza de sustitutos como de nivel medio.

### **Poder de negociación de los proveedores:**

El mercado ofrece cada vez más oportunidades para compra de pasto, caucho, proyectos de iluminación y proyectos de obras civiles, por lo que el poder de negociación de los proveedores es bajo.

### **Poder de negociación de los clientes:**

Los clientes que son productoras de ligas tienen un gran poder de negociación, debido a la gran cantidad de horas de arriendo, por lo que el plan de negocios debería considerar una integración vertical y que la producción de ligas sea parte de la propiedad de la cadena de complejos.

Como conclusión general bajo el análisis del modelo de las 5 fuerzas de Porter, el mercado del fútbol 7 tiene una baja intensidad competitiva.

## 8. Análisis geográfico

### 8.1. Caracterización de comunas según crecimiento del mercado inmobiliario

Utilizando la página de internet del Portal Inmobiliario<sup>24</sup>, se logró identificar los proyectos inmobiliarios de casas y departamentos nuevos, así como también oficinas y terrenos en la Región Metropolitana.

Se considera una fuente confiable, debido al prestigio en la industria y por tener más de mil empresas presentes<sup>25</sup>, entre inmobiliarias, corredoras de propiedades, bancos e instituciones financiera y proveedores de productos y servicios relacionados.

En la tabla 2 se logra apreciar cada uno de los proyectos existentes en cada comuna.

Son de especial interés para el plan de negocios, aquellas comunas que concentran los proyectos de casas, debido a que el supuesto de trabajo es que aquellas comunas que albergan mayor cantidad de proyectos de casas nuevas, es porque poseen mayor disponibilidad de terrenos. También se espera que estas comunas tengan un crecimiento poblacional y que en un futuro cercano se transformen en un polo de desarrollo, como ya ha ocurrido con comunas como Puente Alto, Maipú y La Florida, que suman, entre las tres, un poco más del 21% de la población de la Región Metropolitana<sup>26</sup>, según datos de la Biblioteca del Congreso Nacional.

Existen un total de doscientos veintinueve proyectos de casas en la Región Metropolitana y las diez comunas con mayor participación son Colina (19,21%), La Reina (12,66%), Puente Alto (9,17%), Buin (8,73%), Lo Barnechea (6,99%), Maipú (4,8%), San Bernardo (4,37%), Peñalolén (3,93%), Lampa (3,49%) y en el décimo lugar están empatadas (3,06%) La Florida, Las Condes, Huechuraba y Padre Hurtado.

#### Entrevistas a Gerentes de Inmobiliarias:

Se entrevistó a tres gerentes de inmobiliarias, dos de ellos de inmobiliaria Stitchkin y uno de inmobiliaria Manquehue.

Las tres conversaciones buscaron explorar la posibilidad de conformar una sociedad estratégica entre las inmobiliarias y un desarrollador y operador de complejos de fútbol 7.

Los tres gerentes dieron baja esperanza de vida a esta alianza potencial, debido a las presiones que existen en la industria que buscan maximizar los metros cuadrados construidos y puestos a la venta.

Sólo una cancha requiere de ochocientos metros cuadrados y si se suma el resto de la infraestructura, se puede llegar a mil doscientos o mil quinientos metros cuadrados.

---

24 [www.portalinmobiliario.com](http://www.portalinmobiliario.com)

25 <https://www.portalinmobiliario.com/empresas/presentes.asp>

26 <http://reportescomunales.bcn.cl>

Existen planes reguladores de comunas que permiten la construcción de edificios en esa superficie, por lo tanto, las inmobiliarias verán como competidores por el terreno a desarrolladores y operadores de complejos de fútbol 7.

En base a las conversaciones con los profesionales del deporte del punto 7.4, que estiman que un complejo debería tener entre seis y ocho canchas, y una cantidad interesante de estacionamientos, es decir, al menos doscientos, se puede llegar a una superficie necesaria de una hectárea. En una hectárea se puede construir un condominio con casas que pueden tener un precios entre UF 3.000 y UF 10.000 o más, dependiendo de los metros cuadrados construidos y la comuna. En desarrollos inmobiliarios de alto precio, los desarrolladores han preferido lagunas u otras construcciones, pues creen que eso agregar mayor valor a sus clientes potenciales que las canchas de fútbol 7.

El ciclo de venta desde que comienza la construcción, hasta que se logra vender una casa, en general, toma alrededor de tres años.

Dicho todo lo anterior, la posibilidad de conformar una alianza es prácticamente inexistente, pues las necesidades de las inmobiliarias tienen que ver con maximizar los metros cuadrados construidos y puestos a la venta. Ven a un desarrollador de complejos de fútbol 7 como un competidor por el terreno.



	Casas	Departamentos	Oficinas	Terrenos	Total
La Florida	7	19	1		27
La Granja		2			2
Conchalí		1			1
El Bosque		1			1
San Joaquín		4			4
Ñuñoa	4	90			94
Independencia		12			12
Estación Central		33	1		34
Recoleta		8			8
Santiago		57	2		59
Macul	3	21			24
La Cisterna		10			10
Providencia	2	69	10		81
San Miguel		74			74
Colina	44	1		2	47
Quinta Normal		13			13
Puente Alto	21	8			29
La Reina	29	12			41
Peñalolén	9	8			17
Maipú	11	13	1		25
Cerrillos	2	3			5
Vitacura		38	5		43
Las Condes	7	67	6		80
Quilicura	5	1			6
Huechuraba	7	10	1		18
San Bernardo	10	4			14
Pudahuel	5	2		1	8
Peñaflor	5				5
Padre Hurtado	7				7
Talagante	2				2
Buín	20	1			21
Caleta de Tango	1			1	2
Isla de Maipo	1				1
Lo Barnechea	16	44	3		63
Melipilla	2				2
Lampa	8	1		1	10
Til Til	1				1

Tabla 2 Proyectos inmobiliario Región Metropolitana

## **8.2. Caracterización de comunas según datos de superficie, población, pobreza, trabajadores y seguridad**

A través de reportes comunales obtenidos en la página de internet de la Biblioteca del Congreso Nacional<sup>27</sup>, fue posible obtener información de cada una de las cincuenta y dos comunas que componen la Región Metropolitana. Esta información fue tabulada<sup>28</sup> y con ella se podrá determinar las comunas con el mayor atractivo para implementar la cadena.

La información obtenida, y con la cual se ha caracterizado a cada comuna, es:

- Superficie.
- Habitantes 2015 según proyección INE.
- Crecimiento en términos porcentuales desde el 2002 al 2015.
- Cantidad de hombres y mujeres e índice de masculinidad 2015.
- Desagregación de la población en segmentos 0-14, 15-29, 30-44, 45-64 y 65 y más años.
- Porcentaje de la población en situación de pobreza según encuesta Casen 2015.
- Número de personas que trabajan en la comuna según datos del SII 2013.
- Denuncias de delitos de connotación social según Subsecretaría de Prevención del Delito.

Esta información permitirá determinar la densidad poblacional y con ellos inferir si los complejos deberán competir, en el corto plazo, con la presión de proyectos inmobiliarios.

Saber cómo está desagregada la población en sexo y edad, permitirá determinar la presencia del segmento que potencialmente podría ser el objetivo.

La población en condición de pobreza da cuenta del bienestar de la comuna y de las prioridades que podrían marcar la agenda de quienes viven ahí.

La cantidad de trabajadores aumenta en atractivo de la comuna, ya que como fue levantado en la encuesta en línea, las personas prefieren jugar cerca del trabajo o de la casa.

La seguridad es un factor de éxito constatado en la encuesta en línea y en las entrevistas, por lo que es relevante conocer métricas que permitan comparar la realidad delictual de la comuna con el resto de la región.

---

<sup>27</sup> <http://reportescomunales.bcn.cl>

<sup>28</sup> Ver anexo D

### 8.3. Determinación de comunas objetivo para la implementación de complejos

Para determinar el atractivo de las comunas, se diseñó una matriz de evaluación<sup>29</sup>, que considera la siguiente metodología:

Se definieron ocho variables para medir el atractivo de las comunas: seguridad, conectividad, atractivo inmobiliario, densidad poblacional, índice de masculinidad, presencia grupo etario favorable, pobreza y trabajadores.

Para cada una de estas variables hubo una escala de evaluación de 0, 1 y 2, según fue el cumplimiento de los criterios definidos.

Los criterios de evaluación se definieron según la referencia del promedio de la región o respecto al comportamiento de la variable dentro del espectro comunal.

Los criterios fueron:

#### **Seguridad:**

Si la cantidad de denuncias de delitos de mayor connotación social<sup>30</sup>, expresado como la cantidad de denuncias por cada cien mil habitantes, es mayor o igual a 4.000, la comuna no recibe puntos. Si es menor o igual a 2.500, recibe 2 puntos. Si está entre 2.500 y 4.000, recibe 1 punto.

#### **Conectividad:**

Si la comuna no posee red de metro ni autopistas concesionadas, no recibe puntos. Si posee red de metro y autopistas concesionadas, recibe 2 puntos. Si tiene una de las dos, recibe 1 punto.

#### **Atractivo inmobiliario:**

Si los proyectos inmobiliarios de casas, expresado como la cantidad de proyectos de casas respecto al total de la región, es menor o igual a 1%, la comuna no recibe puntos. Si es mayor o igual a 5%, recibe dos puntos. Si está entre 1% y 5%, recibe un punto.

#### **Densidad poblacional:**

Si la densidad poblacional, expresada en habitantes/m<sup>2</sup>, es mayor o igual a 10, la comuna no recibe puntos. Si es menor o igual a 5, recibe dos puntos. Si está entre 5 y 10, recibe un punto. El promedio de la región es 5,68 habitantes/m<sup>2</sup>.

#### **Masculinidad:**

Si el índice de masculinidad, expresado como la cantidad de hombres por cada 100 mujeres, es menor o igual a 90, la comuna no recibe puntos. Si es mayor o igual a 95,

---

<sup>29</sup> Ver anexo E

<sup>30</sup> Cantidad de denuncias de los delitos de robo con intimidación, robo por sorpresa, robo con fuerza, robo de vehículos, robo en lugar habitado, robo en lugar no habitado, hurto, lesiones, homicidio y violación por cada 100 mil habitantes

recibe dos puntos. Si está entre 90 y 95, recibe un punto. El promedio de la región es 98,17.

#### **Presencia grupo etario favorable:**

Si la presencia del grupo etario favorable, expresado como la cantidad de personas entre 30-44 años respecto al total de la comuna, es menor o igual a 20%, la comuna no recibe puntos. Si es mayor o igual a 25%, recibe dos puntos. Si está entre 20% y 25%, recibe un punto. El promedio de la región es 22,07%.

#### **Pobreza:**

Si el porcentaje de personas en condición de pobreza por ingreso, expresado como la cantidad de personas que perciben un ingreso menor al definido en la metodología de la encuesta Casen 2013 (depende del número de integrantes del grupo familiar) respecto al total de la comuna, es mayor o igual a 10%, la comuna no recibe puntos. Si es menor o igual a 5%, recibe dos puntos. Si está entre 5% y 10%, recibe un punto. El promedio de la región es 9,81%.

#### **Trabajadores:**

Si la presencia de trabajadores, expresado como la cantidad de trabajadores respecto al total de la región, es menor o igual a 1%, la comuna no recibe puntos. Si es mayor o igual a 10%, recibe dos puntos. Si está entre 1% y 10%, recibe un punto.

Las comunas que resultaron con mayor atractivo, luego de aplicados los criterios de evaluación, fueron: Maipú, Pudahuel, Puente Alto, Quilicura, Huechuraba, Las Condes, Peñalolén, Colina y Peñaflor.

Como una forma de premiar la ausencia de competidores, se aplicó un último criterio a las nueve comunas indicadas en el párrafo anterior.

#### **Competencia:**

Si la comuna no tiene complejos de fútbol 7, recibe 2 puntos. Si tiene al menos 1, recibe 1 punto. Si tiene 2 o más complejos, no recibe puntos.

Este nuevo criterio, premió a las comunas de Peñalolén, Colina y Peñaflor.

Finalmente, aplicados todos los criterios de evaluación, el ranking de las comunas con mayor atractivo, queda encabezado por Maipú, con 14 puntos, seguido por Peñalolén con 13 puntos. Luego vienen cinco comunas empatadas con 12 puntos, que son Pudahuel, Puente Alto, Quilicura, Colina y Peñaflor. En las Ilustraciones 1 y 2 es posible observar las ubicaciones de las comunas con mayor atractivo. Las comunas fueron marcadas con una estrella negra con bordes blancos.

El denominador común para todas: pertenecen a la periferia del Gran Santiago y/o de la Región Metropolitana.

Los puntos posibles considerando los ocho criterios más el de competencia, suman 18.

★ : Comunas con el mayor potencial para implementar un complejo de fútbol 7.



Ilustración 1 Mapa de comunas del Gran Santiago



Ilustración 2 Mapa de la Región Metropolitana

## **9. Síntesis de factores externos (EFAS)**

### **Oportunidades:**

1. Crecimiento sostenido de la práctica deportiva, lo que da cuenta de la formación de nuevos hábitos.
2. El fútbol y sus derivados es la actividad deportiva preferida por la ciudadanía.
3. Indicadores macroeconómicos estables y favorables para el emprendimiento.
4. Aumento en la confianza de los consumidores, lo que se ve reforzado frente a la posibilidad de un cambio de coalición de gobierno.
5. Mejoras en la conectividad de la Región Metropolitana, lo que reducirá los tiempos de traslado considerablemente.
6. Crecimiento del radio urbano de la Región Metropolitana.
7. Los clientes manifiestan dolores que sistemáticamente no están resueltos.
8. Ausencia de un modelo de negocios visible en los competidores.
9. Falta de diferenciación entre los competidores.
10. Los complejos de los competidores son gestionados de una manera amateur y/o intuitiva.
11. El mercado de complejos tiene una baja intensidad competitiva.
12. Vinculación emocional con la selección nacional de fútbol.

### **Amenazas:**

1. La industria inmobiliaria es un competidor fuerte por el uso del terreno. Ejerce presión, lo que volatiliza los precios.
2. La restricción obligatoria a los vehículos catalíticos anteriores al 1 de septiembre de 2011, que se aplicaría a contar de mayo de 2018. Podría desincentivar la práctica deportiva luego del trabajo. Será beneficioso contar con un complejo cerca de la casa.
3. Eliminación del mundial de fútbol de Rusia 2018, podría traer consigo un efecto de desmotivación por el juego.
4. Volatilidad en la demanda de los complejos, debido a factores económicos o sociológicos.

## **10. Visión, misión, valores y objetivos del negocio**

### **Visión:**

Seremos una cadena de complejos de fútbol 7 en la Región Metropolitana, dirigida por personas apasionadas por el fútbol y motivadas para conseguir el afecto y preferencia de nuestros clientes, que nos percibirán como únicos en el mercado.

### **Misión:**

Desarrollar y operar complejos de fútbol 7 de fácil acceso, con una infraestructura y un modelo de atención que haga que nuestros clientes se sientan seguros, confortables y que vivan experiencias futbolísticas y personales positivas e inolvidables.

### **Valores:**

Somos amigables. Queremos que nuestros clientes lo pasen bien, que su única preocupación sea disfrutar del partido. Para ayudar a ese propósito, les daremos un trato amigable y cariñoso, al llegar, mientras juegan y al irse. Queremos que vuelvan.

Somos atentos. Estaremos atentos a las necesidades, problemas o reclamos de nuestros clientes. Nos haremos cargo de lo que hayamos hecho mal y reforzaremos lo que estemos haciendo bien.

Somos responsables. Si cometemos un error, lo arreglaremos. Si prometemos, cumpliremos.

Somos emprendedores. La adversidad no nos ganará. Seremos perseverantes, creativos e innovadores en la búsqueda de soluciones que hagan que nuestros clientes nos quieran y nos prefieran.

### **Objetivos del negocio:**

La rentabilidad y los flujos deberán permitir, primero que todo, implementar la cadena y luego, al cabo de cinco años, ser la cadena con más canchas de la Región Metropolitana.



## 11. Diseño de estrategia competitiva

Para definir la estrategia competitiva, se utiliza como referencia las estrategias competitivas de Porter.

Porter propone dos estrategias competitivas *genéricas* para superar a otras empresas en un mercado o industria en particular: menor costo y diferenciación. Son denominadas *genéricas*, porque pueden ser implementadas por cualquier empresa, de cualquier industria o mercado, independiente del tamaño.

Otro aspecto propuesto por Porter, tiene que ver con el rango de competencia o ámbito competitivo, lo que determina la ventaja competitiva de una empresa en una industria o mercado. En palabras simples, una empresa puede apuntar a un objetivo masivo o a un objetivo reducido (nicho de mercado). Las combinaciones de estos dos tipos de mercado y las dos estrategias genéricas, entrega como resultado las cuatro variaciones de estrategias genéricas de la figura 1<sup>31</sup>.

		Ventaja competitiva	
		Bajo costo	Diferenciación
Ámbito competitivo	Objetivo amplio	Liderazgo en costos	Diferenciación
	Objetivo reducido	Enfoque en costos	Enfoque en diferenciación

*Ilustración 3 Estrategias competitivas genéricas de Porter*

Para la cadena de complejos será utilizada la estrategia genérica denominada enfoque en diferenciación.

Como definición académica, la diferenciación consiste en la creación de un producto o servicio que se percibe como único en el mercado. Esta percepción es justamente la que se busca en la visión de la cadena de complejos de fútbol 7.

---

31 Administración estratégica y política de negocios, Thomas L. Wheelen y J. David Hunger

Los competidores que hoy existen en el mercado, gestionan sus complejos como *commodities*, la agregación de valor la hace un tercero a través de la gestión de ligas.

En general, para industrias o mercados altamente atomizados, es recomendable la diferenciación, debido a la enorme dificultad de lograr economías de escala y bajo poder de negociación con proveedores que permitan reducción de costos. El mercado de los complejos de fútbol 7 está altamente atomizado.

Respecto a la amplitud del objetivo, los complejos buscarán orientarse y crear valor a un segmento bien definido de la población y no a todo su conjunto.

La diferenciación también permite generar rentabilidades sobre el promedio, debido a que la lealtad a la marca mitiga la sensibilidad al precio.

Lo párrafos anteriores permiten concluir que la formulación de una estrategia competitiva de enfoque en diferenciación es adecuada.

## **12. Estrategia de marketing**

### **12.1. Selección del segmento objetivo**

El plan tiene como segmento objetivo a los hombres que les guste jugar al fútbol 7 al menos una vez por semana, que busquen complejos de fútbol 7 que les permitan vivir una experiencia altamente satisfactoria en las dimensiones de seguridad, accesibilidad e infraestructura y que estén dispuestos a pagar por ello al menos \$3.000 como cuota por una hora de arriendo.

*Estos hombres tienen entre 25 y 45 años y pertenecen a los niveles socioeconómicos C2 y C3 principalmente. Mayoritariamente viven o trabajan en las comunas de Maipú, Peñalolén, Pudahuel, Puente Alto, Quilicura, Colina o Peñaflor.*

Muchos de estos hombres son padres y es altamente probable que además sean jefes de familia. Jugar al fútbol será una forma de premiarse, por lo que querrán que sea una experiencia placentera.

### **12.2. Marca de la cadena de complejos de fútbol 7**

La cadena se operará bajo la marca Club Fortaleza.

Es un nombre que se puede vincular con la seguridad, con lo exclusivo, por lo que se espera que produzca ese tipo de sensaciones positivas en el segmento objetivo.

### **12.3. Declaración de posicionamiento**

Para los hombres que practican fútbol 7 al menos una vez por semana y que quieren vivir una experiencia placentera, Club Fortaleza es la cadena de complejos de fútbol 7 que ofrece seguridad, accesibilidad y comodidad, porque su diseño y ubicaciones responden a un estándar definido.

### **12.4. Objetivos de marketing**

Los objetivos de marketing estarán fuertemente orientados, en los primeros meses especialmente, a producir conocimiento de marca y familiaridad, ya que según lo expuesto en el embudo de marketing, esto dará más oportunidades de generar consideración, intención de compra y pruebas, que luego terminen siendo compras y recompras.

Se buscará que dentro del primer año, dos de cada cuatro personas del segmento objetivo, en las comunas donde se implementará la cadena, mencionen al Club Fortaleza dentro de las primeras tres opciones como recordación espontánea y que una de cada cuatro lo mencione como la primera opción (top of mind).

### **12.5. Propuesta de valor**

Fortaleza es una cadena de complejos de fútbol 7, con fácil acceso, que harán que te sientas tranquilo y cómodo jugando al fútbol, o descansando de él.

## **13. Marketing mix**

### **13.1. Mix servicios**

La oferta será arriendo de canchas de fútbol de pasto sintético, con iluminación artificial, amplios estacionamientos, lockers en un lugar visible para guardar pertenencias personales, zonas de espera y calentamiento previo, camarines y baños cómodos.

No se considerarán cafeterías o fuentes de soda, para priorizar el terreno para la habilitación de estacionamientos, lockers, zonas de espera y calentamiento previo.

También se incluirán ligas competitivas y entretenidas. Para el fin de semana, escuelas de fútbol para niños y niñas.

El mix no considerará otros deportes, debido a que el posicionamiento para el Club Fortaleza es ser una cadena de complejos de fútbol 7.

### **13.2. Mix promocional**

Se desplegarán tácticas que ayuden a generar conocimiento de marca y familiaridad.

La encuesta en línea hecha a clientes potenciales<sup>32</sup> arrojó que el 50% busca nuevos complejos a través de recomendaciones de conocidos, el 38,6% lo hace a través de internet y el 11,4% a través de redes sociales.

Dado estos hallazgos, las acciones promocionales serán:

Construcción de página de internet, en la que esté disponible toda la información relevante de la cadena, desde la declaración de visión, misión y valores, pasando por la descripción de cada complejo, la cantidad de canchas, camarines, estacionamientos y sistemas de seguridad, que son las características más valoradas por los clientes potenciales.

En la página se desplegarán testimonios de los clientes que aporten como recomendaciones positivas. Estos testimonios serán videos grabados en el mismo complejo.

Se crearán perfiles en las redes sociales más utilizadas por el segmento objetivo:

- Facebook
- Instagram
- Youtube

Estas redes sociales serán fuertemente utilizadas para colgar videos con las características del complejo respecto a las canchas, la seguridad, los estacionamientos y los camarines. También se colgarán videos con los testimonios de clientes. El uso de la página de internet y redes sociales permitirá un boca a boca digital.

---

32 Ver Anexo A

Los clientes podrán hacerse socios del complejo, los que les permitirá acceder a promociones que serán enviadas por correo electrónico y WhatsApp. Estas promociones podrán ser descuentos en el precio del arriendo o regalos deportivos. Con estas promociones se buscará incentivar la demanda, especialmente en días y horarios menos atractivos, como por ejemplo los días viernes, según lo observado en la encuesta en línea a clientes potenciales<sup>33</sup>. Para estos mismos socios habrá un programa de embajadores, es decir, si ellos traen nuevos clientes que al momento de arrendar mencionan el nombre del socio, habrá un premio para el socio, que podrá ser un descuento en el arriendo o un regalo deportivo. Este sistema de embajadores tendrá un puntaje acumulativo. Si un socio logra que un nuevo cliente se vuelva socio, acumulará puntos, los que podrán ser cambiados según un catálogo de premios, tal como lo hacen otros mercados, como la banca.

Este sistema de membresía permitirá, tal como lo hace el retail, estudiar las conductas de consumo y obtener retroalimentación, lo que permitirá implementar un sistema de mejora continua y tácticas de marketing que aumenten la lealtad.

También habrá una fuerza de ventas personalizada, la que tendrá como objetivo prioritario ayudar a que la tasa de ocupación se maximice. Esta fuerza de venta buscará cautivar a clientes como empresas, universidades, liceos, colegios, juntas de vecinos, instituciones del estado, en general, cualquier tipo de organización donde se pueda encontrar el segmento objetivo. Las táctica de venta será puerta a puerta y dentro de la propuesta, se considerará una hora de prueba, es decir, quienes manifiesten interés en conocer alguno de los complejos de la cadena, podrán utilizar una hora gratis para que puedan vivir la experiencia.

### **13.3. Canales de marketing**

En el mix promocional, se definió la construcción de una página en internet. Esta misma página será el principal canal de marketing. Se habilitará un vínculo que permita arrendar las canchas según la disponibilidad.

Permitirá recolectar información de los clientes y entregar información del mix de servicios.

Se utilizará el canal easycanCHA, que es una aplicación que permite buscar canchas de distintos deportes y también clubes.

Se puede utilizar la ubicación del smart phone y entrega la ubicación de las canchas más cercanas según deporte y horario elegido o también se puede buscar por el club de preferencia.

La creación del perfil es sencilla, sólo pide datos básicos y habituales.

---

33 Ver anexo A

Esta aplicación permite reservar canchas, pero igualmente se debe abonar vía transferencia electrónica para que la reserva sea válida. La anulación de reservas es sencilla.

El costo de estar en esta aplicación es de UF 5 + IVA mensuales.

#### **13.4. Precio**

La encuesta en línea a clientes potenciales<sup>34</sup> arrojó que el 59,1% de los encuestados tiene una disposición a pagar máxima entre \$2.500 y \$3.500 por la cuota, por una hora de arriendo en un complejo que entregue una experiencia altamente satisfactoria. El 20,5% está dispuesto a pagar entre \$3.500 y \$4.500. El otro 20,5% está dispuesto a pagar entre \$1.500 y \$2.500.

En el fútbol 7, en general, juegan siete jugadores por lado, incluyendo el arquero. Podrían ser menos o más, pero lo habitual es que sean siete, lo que significa que el precio del arriendo se divide entre catorce jugadores. A veces, los equipos llevan jugadores suplentes, así que eventualmente el precio se podría dividir entre más jugadores.

El análisis de los precios de los competidores<sup>35</sup>, en las comunas donde se determinó el mayor atractivo para implementar la cadena, entrega que los precios tienen alta fluctuación, van desde los \$15.000 a los \$31.000 por cada hora. La búsqueda de los precios se hizo tal y como lo haría un cliente potencial, es decir, a través de Google y páginas de internet.

Los hallazgos más relevantes:

- Existe flexibilidad en los precios.
- Los precios menores están antes de las 18:00.
- Los precios mayores están entre las 19:30 y las 21:30.
- Los fines de semana tiene un precio intermedio, entre el menor y el mayor de la semana.
- Existen precios especiales para estudiantes.

En el caso del complejo Espacio Futbolito de Puente Alto, hace un precio especial por arrendar a través de la aplicación easycanCHA, con un cobro igual al de los estudiantes.

Otros complejos exitosos y analizados como referencia, como el Club Palestino y San Carlos de Apoquindo, no tienen cobros diferenciados.

Los precios definidos para la cadena de complejos Club Fortaleza son:

Lunes a viernes \$35.000 por cada hora, desde las 18:00 en adelante. Antes de las 18:00, \$28.000 por cada hora.

---

<sup>34</sup> Ver anexo A

<sup>35</sup> Ver anexo F

Sábados, domingos y festivos, \$28.000 por cada hora.

A los estudiantes que acrediten su condición, se les cobrará un 50% del precio normal, antes de las 18:00.

Respecto a la escuela de fútbol para niños y niñas, se buscará tener la franquicia de escuelas de fútbol de Colo-Colo. Es el club más popular de Chile, especialmente en el segmento objetivo de este plan de negocios.

Esta franquicia tiene un costo anual de \$210.000.

Los precios para niños y niñas serán:

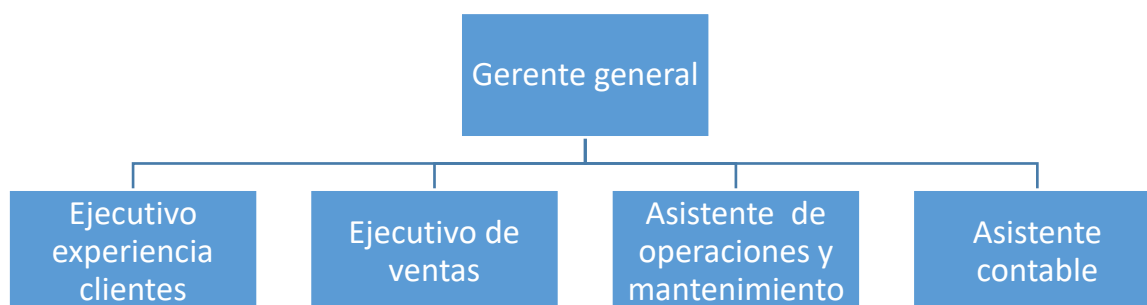
- Matrícula \$15.000
- Mensualidad \$20.000

El participar de esta escuela de fútbol le da la posibilidad a niños y niñas de jugar tres veces por semana, martes, jueves y sábado o domingo, según sea la elección de los padres.

Los horarios serán, martes y jueves de 16:30 a 18:00 y el sábado o domingo de 10:00 a 12:00.

## 14. Estructura organizacional

La estructura central de la cadena de complejos, será la siguiente:



*Ilustración 4 Estructura organizacional central de la cadena*

### **Misión de cada uno de los cargos:**

**Gerente general:** planificar y controlar la implementación de complejos de fútbol 7, para convertirse en la cadena con mayor cantidad de canchas en la Región Metropolitana. Dirigir la operación de la cadena para garantizar a los clientes experiencias futbolísticas y personales positivas e inolvidables.

**Ejecutivo experiencia clientes:** supervisar y actualizar la página de internet y las redes sociales. Coordinar las acciones para producir y capturar recomendaciones de los clientes y activar el boca a boca digital. Administrar el sistema de membresía y fidelización de clientes. Coordinación general de ligas y otros eventos deportivos especiales.

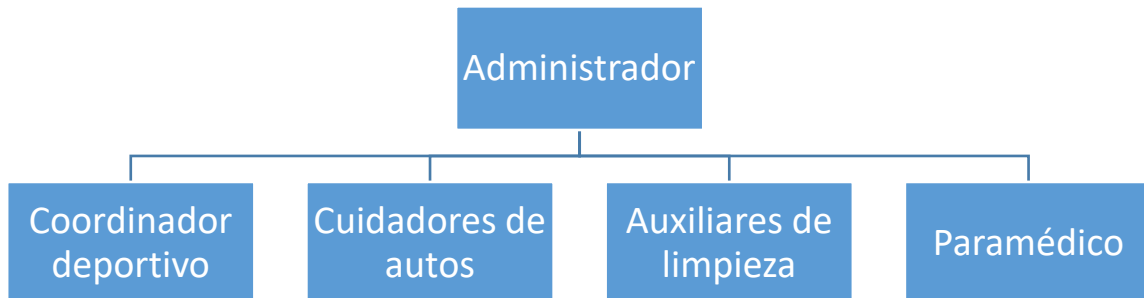
**Ejecutivo de ventas:** ejecutar diversidad de tácticas con organizaciones que tengan en su dotación al segmento objetivo, para lograr arriendos o participación en ligas que ayuden al cumplimiento de la tasa de ocupación presupuestada.

**Asistente de operaciones y mantenimiento:** analizar el desempeño de la cadena en los costos de operación y mantenimiento, para apoyar a la gerencia general en la toma de decisiones. Coordinar al equipo de técnicos de mantenimiento, para cumplir con el programa de visitas preventivas y correctivas. Apoyar administrativamente al ejecutivo de experiencia de clientes.

**Asistente contable:** ejecutar la contabilidad de la cadena y coordinar con empresa externa para la producción de estados financieros. Producir estados de resultados mensuales que apoyen la toma de decisiones de la gerencia general. Apoyar administrativamente al ejecutivo de ventas.



La estructura de cada complejo será la siguiente:



*Ilustración 5 Estructura organizacional de cada complejo*

**Misión de cada uno de los cargos:**

Administrador: Proponer mejoras a la infraestructura para aumentar los niveles de satisfacción de los clientes. Supervisar al equipo de trabajo del complejo, con el enfoque en entregar experiencias positivas e inolvidables a los clientes. Los administradores de cada complejo serán reportes directos del gerente general.

Coordinador deportivo: ejecutar las acciones necesarias para que las ligas programadas cumplan con las expectativas de los clientes y que además exista armonía con el resto de los arriendos. Coordinar y supervisar los eventos deportivos especiales. Coordinar y supervisar la escuela de fútbol para niños.

Cuidadores de autos: ejecutar rondas de inspección en los estacionamientos, para disuadir el actuar de la delincuencia y mejorar la percepción de seguridad de los clientes.

Auxiliares de limpieza: ejecutar las tareas de limpieza del complejo, con especial dedicación en los camarines y baños.

Paramédico: ejecutar la revisión de aquellos clientes que puedan verse afectados por alguna lesión o dolencia antes, durante o después del juego. En caso de lesión grave se coordinará con el administrador para ejecutar la derivación correspondiente.

## **15. Lineamientos para la construcción de los complejos**

Los complejos a implementar deben tener las siguientes características:

- 8 canchas de fútbol 7 de pasto sintético.
- Iluminación artificial.
- Camarines, duchas con agua caliente y baños.
- Estacionamientos asfaltados y demarcados.
- Lockers para guardar artículos personales.
- Lugares para esperar el turno de jugar.
- Zona de calentamiento previo.

Dadas estas características, se estimó que la superficie donde se debe implementar el complejo debe bordear los 10.000 m<sup>2</sup>. Esta superficie fue la que se consideró en la evaluación financiera.

Para ver el layout propuesto para los complejos revisar anexo G.

Una consideración fundamental, es que el modelo que se propone para acceder al terreno es el de concesión o comodato municipal, para así mejorar la viabilidad del plan de negocios.

En la evaluación financiera, sección 17.4 se analizará el escenario de compra y arriendo del terreno.

## **16. Lineamientos para la operación de los complejos**

El horario de funcionamiento será de lunes a viernes de 16:30 a 00:00. Este horario significa treinta y siete horas y treinta minutos por cada semana.

Los sábados, domingos y festivos, será de 09:00 a 00:00. Este horario significa treinta horas por cada fin de semana.

La suma de las horas de la semana y fin de semana da sesenta y siete horas y treinta minutos.

La cantidad considerada de auxiliares de limpieza y cuidadores de auto, en ambos casos, suman una disponibilidad de noventa horas por cada semana, por lo que existen recursos suficientes para satisfacer la demanda. El desafío será diseñar un sistema de turnos que satisfaga adecuadamente los momentos de más alta demanda de cada complejo.

El administrador de cada complejo y el coordinador deportivo tendrán que trabajar según un sistema de turnos que permita que ambos cumplan con el tope legal de cuarenta y cinco horas semanales y a la vez que uno de los dos esté siempre presente en cada uno de los complejos mientras esté abierto a público, para asumir la responsabilidad de la conducción del negocio.

El paramédico trabajará según un sistema de turnos que permita utilizar sus cuarenta y cinco horas semanales en los días y horarios de más alta demanda.

## **17. Evaluación financiera**

### **17.1. Inversión requerida**

La inversión requerida para la implementación de cada complejo se estimó en quinientos millones de pesos netos, considerando lo indicado en la sección 13.1, que corresponde al mix de servicios.

Esta estimación de inversión no considera la compra o arriendo de terreno, sino la ejecución de un modelo de concesión o comodato municipal, sin costos fijos ni variables.

Esta estimación está fundada en cotizaciones referenciales del mercado público<sup>36</sup>, respecto a implementación de canchas individuales licitadas por municipios, con características similares a las indicadas en el presente plan de negocios, cuyos precios estuvieron cerca de los cincuenta millones de pesos netos por cada una, sin considerar asfaltado de estacionamientos entre sus partidas.

A través de una estimación proporcional, se obtuvo que las ocho canchas de futbol 7 tienen un costo aproximado de cuatrocientos millones de pesos.

El resto de las obras más relevantes son la preparación del terreno y asfaltado en la zona de estacionamiento y tránsito peatonal, con un costo aproximado de veinticuatro millones de pesos, las obras de alcantarillado, con un costo aproximado de treinta millones de pesos, la rejada de fachada, portones de entrada y garita de control, con un costo aproximado de diecisiete millones de pesos y la habilitación de camarines y oficinas, con un costo aproximado de treinta millones de pesos.

En el año cero, se consideró implementar dos complejos, luego en los años dos, tres y cuatro, un complejo en cada uno. Así, al quinto año, ya existirán cinco complejos implementados.

### **17.2. Estimación ingresos y costos**

Para esta sección y las siguientes, se consideró que los complejos tendrán idéntico desempeño comercial y operacional, de esta manera se simplifica la modelación y el análisis, para determinar los aspectos claves del negocio.

Para la estimación de ingresos, se realizó una segregación de los horarios de funcionamiento:

- Lunes a viernes antes de las 18:00.
- Lunes a viernes después de las 18:00.
- Fines de semana.

---

<sup>36</sup> Ver anexo H

Para cada uno de estos horarios, se estimó una tasa de ocupación de las horas disponibles, que va de menos a más conforme avanzan los meses durante el primer año de operación de cada complejo, así:

- Lunes a viernes antes de las 18:00 comienza el año con un 25% y termina con un 50%.
- Lunes a viernes después de las 18:00 comienza del año con un 50% y termina con un 90%.
- Fines de semana comienza el año con un 40% y termina con un 60%.

Los ingresos para el segundo año de operación de un complejo corresponde a los del último mes del primer año, multiplicados por doce. El razonamiento detrás de esta metodología, es que luego del primer año, el complejo debería estar consolidado comercialmente y los ingresos de los meses del segundo año deberían parecerse al último mes del primer año.

También se consideró que las escuelas para niños partirán con veinte niños y/o niñas en cada complejo y que luego, mensualmente, habrá una tasa de deserción del 20% y una tasa de incorporación del 25%.

Respecto a los costos, se consideró todo lo indicado en el mix promocional, canales de marketing y estructura organizacional, secciones 13.2, 13.3 y 14 del presente plan de negocios<sup>37</sup>.

En las secciones siguientes se mostrarán los cálculos del VAN, en distintos escenarios, donde las variables son:

- Compra o arriendo de terreno.
- Plazo de la evaluación.
- Cantidad de complejos.

El siguiente cuadro resume los escenarios evaluados.

---

37 Ver anexo S

Escenario	Terreno	Precio (UF)	Cantidad complejos	Plazo (años)	VAN (\$)
Esperado	Concesión o comodato	0	5	5	1.150.450.321
Esperado	Compra	1	5	5	20.196.162
Esperado	Compra	2	5	5	-1.110.057.998
Esperado	Compra	2	5	10	1.894.301.795
Esperado	Compra	4	5	10	-366.206.525
Esperado	Arriendo	0,04	5	5	46.128.464
Pesimista	Concesión o comodato	0	5	5	-907.633.541
Pesimista	Concesión o comodato	0	5	10	276.863.719
Pesimista	Compra	2	5	10	-1.983.644.601
Pesimista	Compra	2	3	10	-1.409.407.522

*Tabla 3 Cuadro resumen análisis de escenarios*

### 17.3. Análisis de diversos escenarios

#### 17.3.1. Escenario esperado con modelo de concesión o comodato de terreno proyectado a cinco años

Con las condiciones de inversiones, ingresos y costos indicadas en la sección anterior, proyectadas a cinco años, se obtuvo un VAN de \$1.150.450.321<sup>38</sup>.

Este VAN indica que el negocio, en las condiciones modeladas, es tremendamente atractivo. Se debe considerar que un factor relevante en la modelación de este escenario, es que no se consideró inversión por compra de terreno. Tampoco se consideraron costos por arriendo.

Para el cálculo del VAN se consideró una tasa de descuento calculada con el modelo CAPM, debido a que para el financiamiento se consideró 100% de capital propio.

Para aplicar este modelo, se consideró como tasa libre de riesgo los bonos del Banco Central a cinco años, como tasa de mercado se consideró el IPSA del 2016 y como beta desapalancado se utilizó el de la industria de la recreación<sup>39</sup>.

En la sección siguiente se analizarán distintos escenarios, simulados financieramente considerando el mismo modelo CAPM ya descrito.

<sup>38</sup> Ver anexo I

<sup>39</sup> [http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/Betas.html](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html)

### **17.3.2. Escenario esperado con compra de terreno a UF 1 por cada metro cuadrado proyectado a cinco años**

La simulación financiera de este escenario entrega un VAN de \$20.196.162<sup>40</sup>. Este VAN corresponde sólo a un 1,75% del VAN obtenido en el escenario esperado sin compra de terreno.

Se debe considerar en el análisis, que los terrenos no se deprecian según disposición del Servicio de Impuestos Internos, lo que sin duda afecta considerablemente los flujos y el VAN.

### **17.3.3. Escenario esperado con compra de terreno a UF 2 por cada metro cuadrado proyectado a cinco años**

La simulación financiera de este escenario entrega un VAN negativo de \$1.110.057.998<sup>41</sup>. En este escenario el negocio no es viable.

Un aumento del 100% en el costo del terreno, produjo un deterioro mucho mayor en el VAN.

### **17.3.4. Escenario esperado con compra de terreno a UF 2 por cada metro cuadrado proyectado a diez años**

La simulación financiera de este escenario entrega un VAN de \$1.894.301.795<sup>42</sup>. El aumento en el plazo de la proyección, que parece ser una decisión acertada dado los montos de inversión en capex, ayudan a mejorar el VAN.

### **17.3.5. Escenario esperado con compra de terreno a UF 4 por cada metro cuadrado proyectado a diez años**

La simulación financiera de este escenario entrega un VAN negativo de \$366.206.525<sup>43</sup>. En este escenario el negocio no es viable.

Un aumento del 100% en el costo del terreno, respecto a la simulación anterior, produce un deterioro mucho mayor en el VAN.

### **17.3.6. Escenario esperado con arriendo de terreno a UF 0,04 por cada metro cuadrado proyectado a cinco años**

La simulación financiera de este escenario entrega un VAN de \$46.128.464<sup>44</sup>. Se estima que la evaluación financiera de este escenario proyectado a diez años ayudaría a mejorar el VAN.

---

40 Ver anexo J

41 Ver anexo K

42 Ver anexo L

43 Ver anexo M

44 Ver anexo N

### **17.3.7. Escenario pesimista**

Este escenario considera que las tasas de ocupación serán sólo el 50% de las estimadas en el escenario esperado.

La simulación financiera de este escenario entrega un VAN negativo de \$907.633.541<sup>45</sup>. En este escenario el negocio no es viable.

### **17.3.8. Escenario pesimista proyectado a 10 años**

La simulación financiera de este escenario entrega un VAN de \$276.863.719<sup>46</sup>. Al duplicar el período de evaluación respecto a la simulación anterior, se logra un VAN positivo que viabiliza el negocio.

### **17.3.9. Escenario pesimista con compra de terreno a UF 2 por cada metro cuadrado proyectado a 10 años**

La simulación financiera de este escenario entrega un VAN negativo de \$1.983.644.601<sup>47</sup>. En este escenario el negocio no es viable.

### **17.3.10. Escenario pesimista con compra de terreno a UF 2 por cada metro cuadrado, pero sólo construyendo tres complejos, proyectado a 10 años**

En este escenario se consideró disminuir la cantidad de complejos implementados, para revisar si en esa condición el negocio es viable. La simulación financiera de este escenario entrega un VAN negativo de \$1.409.407.522<sup>48</sup>, por lo tanto, a pesar de la reducción en la cantidad de complejos, el negocio no es viable.

---

45 Ver anexo O

46 Ver anexo P

47 Ver anexo Q

48 Ver anexo R

## 18. Conclusiones

Desde el punto de vista de la factibilidad del negocio, el nivel de inversión y el VAN, el mejor escenario es el de terrenos concesionados o entregados en comodato. Este escenario, con un nivel de inversión de más de dos mil quinientos millones de pesos, en una proyección a cinco años ya obtiene un VAN superior a los mil millones de pesos.

Para asegurar el éxito de este modelo, la gestión debe estar enfocada en mejorar la tasa de ocupación. Si la tasa de ocupación se deteriora significativamente, como fue simulado en el escenario pesimista, el negocio inmediatamente pierde viabilidad en la proyección a cinco años y se requiere duplicar el período de evaluación para que alcance un VAN positivo.

Como fue levantado en la identificación y caracterización de competidores, sección 7.5 del presente plan de negocios, este modelo de concesión o comodato efectivamente existe en el mercado.

El escenario de arriendo a UF 0,04 el metro cuadrado, valor de mercado según lo investigado en los avisos económicos de El Mercurio, es viable en la proyección a cinco años, pero mucho menos atractivo que el modelo de concesión o comodato.

Los escenarios de compra son complejos, ya que implican un aumento muy significativo en el nivel de inversión, por ejemplo, en el escenario esperado con compra de terreno a UF 2 por cada metro cuadrado, la inversión es superior a los cinco mil millones de pesos, un 100% mayor al modelo de concesión o comodato. Entonces, en estos escenarios, es razonable extender el período de evaluación a diez años, pero considerando valores de terreno que estén cerca de las UF 2 por cada metro cuadrado, para asegurar la viabilidad.

Los escenarios pesimistas, donde la tasa de ocupación se simuló con un deterioro significativo respecto al escenario esperado, no hacen viable el negocio, salvo que bajo un modelo de concesión o comodato, el período de evaluación se extienda a diez años.

La simulación de escenarios pesimistas permite concluir que la tasa de ocupación es una variable muy relevante a la hora de gestionar este negocio, por lo que debe ser considerada un indicador clave de desempeño operacional con alto impacto en el negocio.



## 19. Bibliografía

FIFA 2006. Fifa Big Count 2006: 270 million people active in football [en línea] <[https://www.fifa.com/mm/document/fifafacts/bcoffsurv/bigcount.statspackage\\_7024.pdf](https://www.fifa.com/mm/document/fifafacts/bcoffsurv/bigcount.statspackage_7024.pdf)> [consulta: 5 agosto 2017]

MINISTERIO DEL DEPORTE 2015. Encuesta Nacional de Hábitos de Actividad Física y Deportes 2015 en la población de 18 años o más [en línea]. <<http://www.mindep.cl/encuestahabitos/>> [consulta: 22 julio 2017]

ADIMARK. MAPA SOCIOECONÓMICO DE CHILE [en línea]. <[http://www.adimark.cl/medios/estudios/Mapa\\_Socioeconomico\\_de\\_Chile.pdf](http://www.adimark.cl/medios/estudios/Mapa_Socioeconomico_de_Chile.pdf)> [consulta: 22 julio 2017]

ADIMARK 2017. Informe trimestral mercado inmobiliario Gran Santiago 2do semestre 2017 [en línea]. <[https://www.adimark.cl/es/estudios/documentos/20170720\\_ioi%20%20%202t%202017.pdf](https://www.adimark.cl/es/estudios/documentos/20170720_ioi%20%20%202t%202017.pdf)> [consulta: 21 julio 2017]

Wheelen, T.L. y Hunger, J.D. 2013. Administración estratégica y política de negocios. 13<sup>va</sup> ed. Colombia, Pearson. 608 p.

CENTRO DE ESTUDIOS PÚBLICOS. Estudio Nacional de Opinión Pública, Julio - Agosto 2017 [en línea] <<https://www.cepchile.cl/estudio-nacional-de-opinion-publica-julio-agosto-2017/cep/2017-08-31/165004.html>> [consulta: 23 septiembre 2017]

ADIMARK 2017. Índice de Percepción de la Economía Septiembre 2017 [en línea] <[https://www.gfk.com/fileadmin/user\\_upload/country\\_one\\_pager/CL/20171006\\_IPEC\\_GfK.pdf](https://www.gfk.com/fileadmin/user_upload/country_one_pager/CL/20171006_IPEC_GfK.pdf)> [consulta: 14 octubre 2017]

MORENO DEL V, P. 2016. Construcción de patria deportiva en la prensa escrita durante la participación de la selección chilena de fútbol en mundiales. Memoria de Sociólogo. Santiago, Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Sociales. 120 p.

PARRA L., A.I. 2007. Sociología del fútbol: desarrollo de una pasión ecuménica. Memoria de Sociólogo. Santiago, Universidad Central, Facultad de Ciencias Sociales.

CÁMARA DE COMERCIO DE SANTIAGO 2016. La Economía Digital en Chile 2016 [en línea] <[https://www.ccs.cl/html/economia\\_digital/docs/economia\\_digital\\_B.pdf](https://www.ccs.cl/html/economia_digital/docs/economia_digital_B.pdf)> [consulta: 14 octubre 2017]

CÁMARA DE COMERCIO DE SANTIAGO 2016. Tendencias del Retail en Chile 2016 [en línea] <[https://www.ccs.cl/prensa/2016/01/tendencias\\_retail\\_2016\\_WEB.PDF](https://www.ccs.cl/prensa/2016/01/tendencias_retail_2016_WEB.PDF)> [consulta: 14 octubre 2017]

BIBLIOTECA DEL CONGRESO NACIONAL 2017. Reportes Comunales 2015 [en línea] <[http://reportescomunales.bcn.cl/2015/index.php/P%C3%A1gina\\_principal](http://reportescomunales.bcn.cl/2015/index.php/P%C3%A1gina_principal)> [consulta: 11 noviembre 2018]

## 20. Anexo y apéndices

### Anexo A

#### ENCUESTA PARA QUIENES PRACTICAN FÚTBOL 7 (FUTBOLITO)

**Bienvenidos a la encuesta que busca determinar la preferencias de quienes son mayores de 18 años y practican fútbol 7 (futbolito).**

**Consta de 20 preguntas, por lo que te tomará pocos minutos responderla.**

1. Selecciona el complejo donde habitualmente juegas (lista desplegable).

Bora Futbol; Buinwley; Campus San Joaquín UC; Canchas Club Recrear Macul; Canchas Parque Centenario; Canchas Villagra; Ciudad Deportiva Iván Zamorano; Club Oriente; Club Palestino; Club Rinconada; Club Tobalaba; Complejo Caden; Complejo Deportivo Don Oscar; Complejo Deportivo Full Calcio; Complejo Deportivo Miraflores; Coquimbo Sport; El Club Fútbol 7 Mall Plaza Norte; El Club Fútbol 7 Mall Plaza Sur; El Club Fútbol 7 Mall Plaza Vespucio; Enesport; Espacio Activo; Espacio Futbolito; Futbolito Chile; Greenland; Maiclub; Monumental Soccer; Paco Club; Mundo Sport; Parque Deportivo La Araucana; QAMundo Sport; Quilisport; Quimey; Rancho Soccer; San Carlos de Apoquindo; Soccer Arena; Soccer Pro; Sport Grass; Sport Time; Terra Soccer; Total Soccer Macul; Total Soccer Maipú.

2. ¿Juegas en alguna liga?
  - a. Si
  - b. No
3. Indícanos el nombre (desarrollo)
4. ¿Cuántas veces por semana juegas?
  - a. 1 vez por semana.
  - b. 2 veces por semana.
  - c. 3 o más veces por semana.
  - d. Menos de 1 vez por semana.
5. ¿Qué días de la semana juegas habitualmente? (puede seleccionar más de una opción).
  - a. Lunes
  - b. Martes
  - c. Miércoles
  - d. Jueves
  - e. Viernes
  - f. Sábado
  - g. Domingo
6. ¿Qué horarios eliges para jugar habitualmente en la semana?
  - a. 09:00 a 12:00
  - b. 12:00 a 15:00
  - c. 15:00 a 18:00
  - d. 18:00 a 21:00
  - e. 21:00 a 00:00

7. ¿Qué horarios eliges para jugar habitualmente el fin de semana?.
- 09:00 a 12:00
  - 12:00 a 15:00
  - 15:00 a 18:00
  - 18:00 a 21:00
  - 21:00 a 00:00
8. ¿Con quienes juegas habitualmente?.
- Con compañeros de trabajo.
  - Con amigos o vecinos.
  - Con compañeros de estudio.
  - Otra.
9. ¿Por qué juegas al fútbol 7?. Marca la afirmación que mejor te represente.
- Porque quiero mantenerme en buena forma física.
  - Porque me gusta el fútbol.
  - Porque es entretenido.
  - Porque me permite compartir con mis amigos, vecinos, compañeros de trabajo o estudio.
  - Otra.
10. Si juegas 1 vez por semana o menos. ¿Por qué no juegas más?. Marca la afirmación que mejor te represente.
- Por los horarios de mi trabajo o estudio.
  - Porque me canso.
  - Porque quiero pasar más tiempo con mi familia.
  - Porque la cancha queda lejos de mi casa.
  - Porque la cuota para el arriendo es cara.
  - Porque me gusta hacer otras actividades personales.
  - Por la programación de la liga.
  - Otra.
11. ¿Qué características consideras importantes para un complejo de fútbol 7?. Evalúa en una escala de 1 a 5, donde 1 es completamente irrelevante y 5 es muy relevante.
- Gran cantidad de estacionamientos.
  - Lugares cómodos para esperar tu turno para jugar.
  - Gran cantidad de camarines, baños y duchas.
  - Un lugar donde poder consumir bebidas/alimentos.
  - Seguridad para mis pertenencias y mi vehículo.
  - Una liga competitiva, con gran cantidad de equipos.
  - Escuela de fútbol para niños.
  - Escuela de fútbol para adultos.
  - Arriendo de implementos como petos y pelotas.
  - Campeonatos a los cuales poder inscribirse.
  - Servicio de árbitros.
  - Paramédico o Kinesiólogo.

12. ¿Qué factores externos consideras relevantes a la hora de elegir un complejo?.  
Evalúa en una escala de 1 a 5, donde 1 es completamente irrelevante y 5 es muy relevante.
- La comuna donde se ubica el complejo. Debe quedar cerca de mi casa o trabajo.
  - El sector donde se ubica el complejo debe ser seguro y estar bien iluminado.
  - Debe existir una autopista cerca.
  - Debe existir una estación de metro cerca.
  - Otro.
13. ¿Qué otro factor considerarías relevante? (desarrollo).
14. Respecto al complejo donde habitualmente juegas, marca la o las problemáticas que has vivido.
- Retraso en el inicio de los partidos.
  - Camarines, baños y duchas en mal estado, faltos de limpieza e insuficientes.
  - Camarines, baños y duchas lejanos a las canchas.
  - Cantidad insuficiente de estacionamientos.
  - El acceso al lugar no es expedito. Toma tiempo entrar y/o salir.
  - No existen variados medios de pago.
  - Iluminación deficiente.
  - Canchas en mal estado.
  - Mallas separadoras de canchas en mal estado.
  - Debo esperar de pie mi turno para jugar.
  - No existe un lugar seguro para dejar la ropa y/o pertenencias. Se debe dejar a un costado de la cancha o volver al auto a guardar.
  - Otra.
15. Respecto al complejo donde habitualmente juegas, califica tu experiencia de juego en general.

Altamente insatisfactoria	Insatisfactoria	Regular	Satisfactoria	Altamente Satisfactoria

16. ¿Cuál es el valor de cuota máximo que estás dispuesto a pagar por una hora de arriendo en un complejo que te entregue una experiencia de juego altamente satisfactoria?.
- Entre \$3.500 y \$4.500
  - Entre \$2.500 y \$3.500
  - Entre \$1.500 y \$2.500
17. ¿Cómo buscas nuevos complejos de fútbol?.
- Internet.
  - Redes sociales.
  - Recomendaciones de conocidos.
  - Letreros en la calle.
  - Folletos.
  - Otra.

18. Selecciona tu comuna de residencia (lista desplegable).

Alhué; Buín; Calera de Tango; Cerrillos; Cerro Navia; Colina; Conchalí; Curacaví; El Bosque; El Monte; Estación Central; Huechuraba; Independencia; Isla de Maipo; La Cisterna; La Florida; La Granja; La Pintana; La Reina; Lampa; Las Condes; Lo Barnechea; Lo Espejo; Lo Prado; Macul; Maipú; María Pinto; Melipilla; Ñuñoa; Padre Hurtado; Paine; Pedro Aguirre Cerda; Peñaflores; Peñalolen; Pirque; Providencia; Pudahuel; Puente Alto; Quilicura; Quinta Normal; Recoleta; Renca; San Bernardo; San Joaquín; San José de Maipo; San Miguel; San Pedro; San Ramón; Santiago; Talagante; Tiltil; Vitacura.

19. Indica tu sexo.

- a. Masculino.
- b. Femenino.

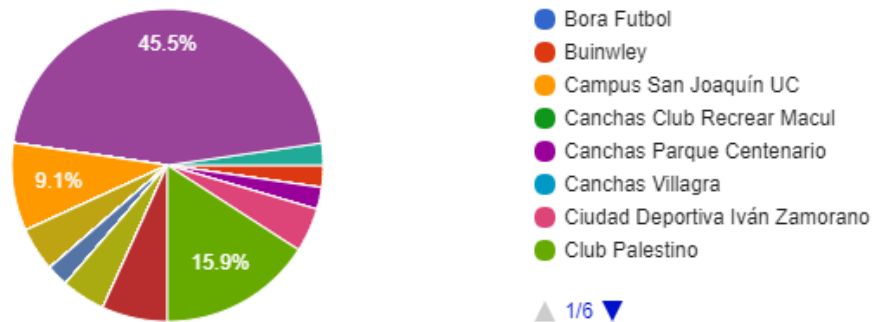
20. Indique tu rango de edad.

- a. 18 a 24 años.
- b. 24 a 35 años.
- c. 35 a 45 años.
- d. 45 a 55 años.
- e. Mayor a 55 años.

## RESULTADOS ENCUESTA PARA QUIENES PRACTICAN FÚTBOL 7 (FUTBOLITO)

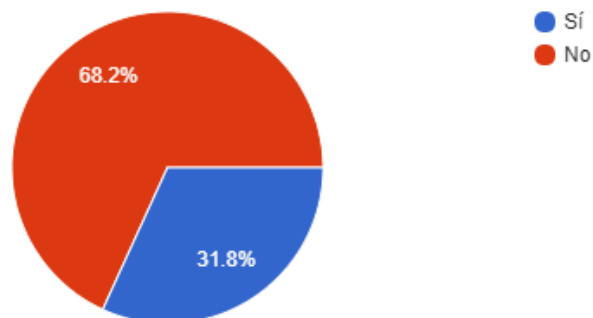
Selecciona el complejo donde habitualmente juegas.

44 respuestas



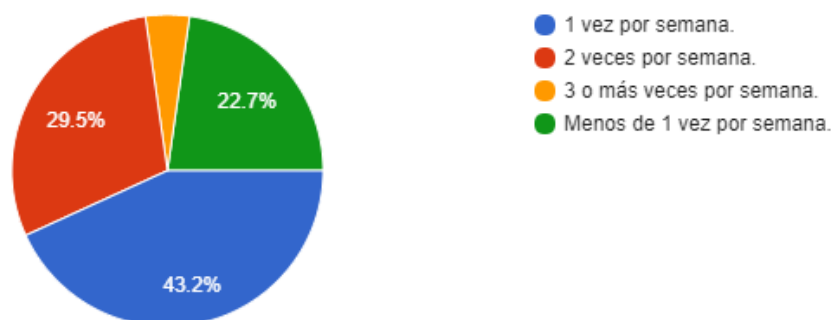
¿Juegas en alguna liga?

44 respuestas



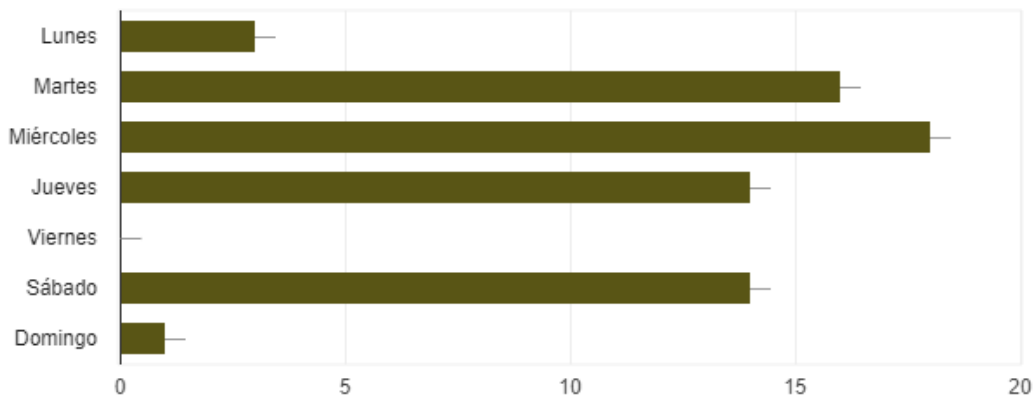
¿Cuántas veces por semana juegas?.

44 respuestas



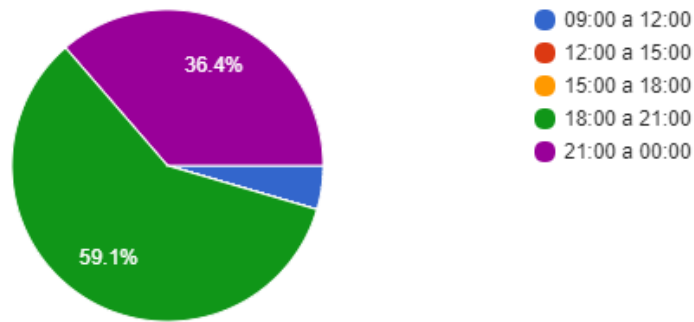
### ¿Qué días de la semana juegas habitualmente?.

44 respuestas



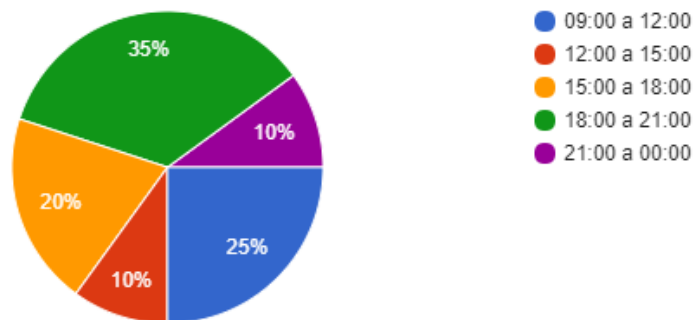
### ¿Qué horarios eliges para jugar habitualmente en la semana?.

44 respuestas



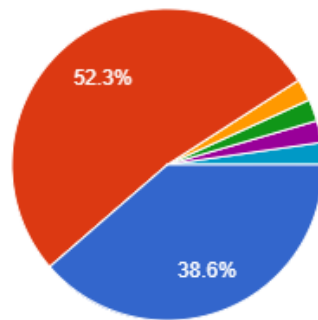
### ¿Qué horarios eliges para jugar habitualmente el fin de semana?.

40 respuestas



## ¿Con quienes juegas habitualmente?.

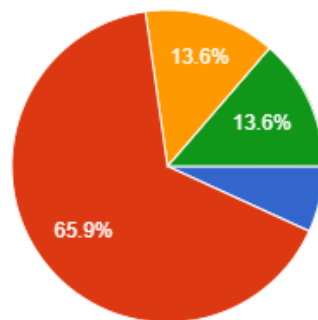
44 respuestas



- Con compañeros de trabajo.
- Con amigos o vecinos.
- Con compañeros de estudio.
- Amigos de otras ligas de futbol
- Amigos de universidad compañeros de trabajo
- Amigas que conoci alla

## ¿Por qué juegas al fútbol 7?. Marca la afirmación que mejor te represente.

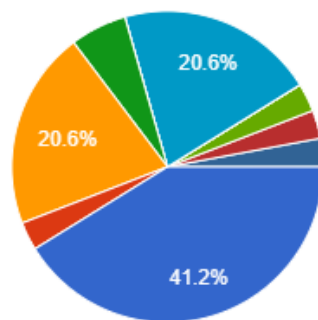
44 respuestas



- Porque quiero mantenerme en buena forma física.
- Porque me gusta el fútbol.
- Porque es entretenido.
- Porque me permite compartir con mis amigos, vecinos, compañeros de trabajo o de estudio

## Si juegas 1 vez por semana o menos. ¿Por qué no juegas más?. Marca la afirmación que mejor te represente.

34 respuestas

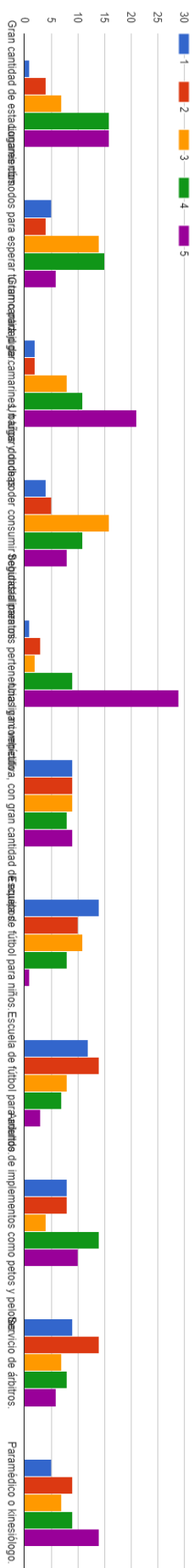


- Por los horarios de mi trabajo o estudio
- Porque me canso.
- Porque quiero pasar más tiempo con...
- Porque la cancha queda lejos de mi...
- Porque la cuota para el arriendo es...
- Porque me gusta hacer otras actividades
- Por la programación de la liga.
- Tiempo

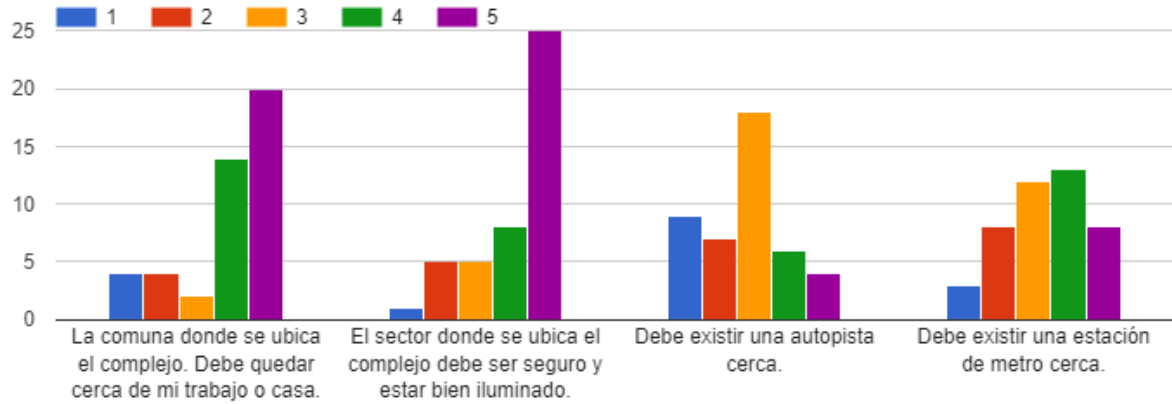
▲ 1/2 ▼



¿Qué características consideras importantes para un complejo de fútbol 7?. Evalúa en una escala de 1 a 5, donde 1 es completamente irrelevante y 5 es muy relevante.

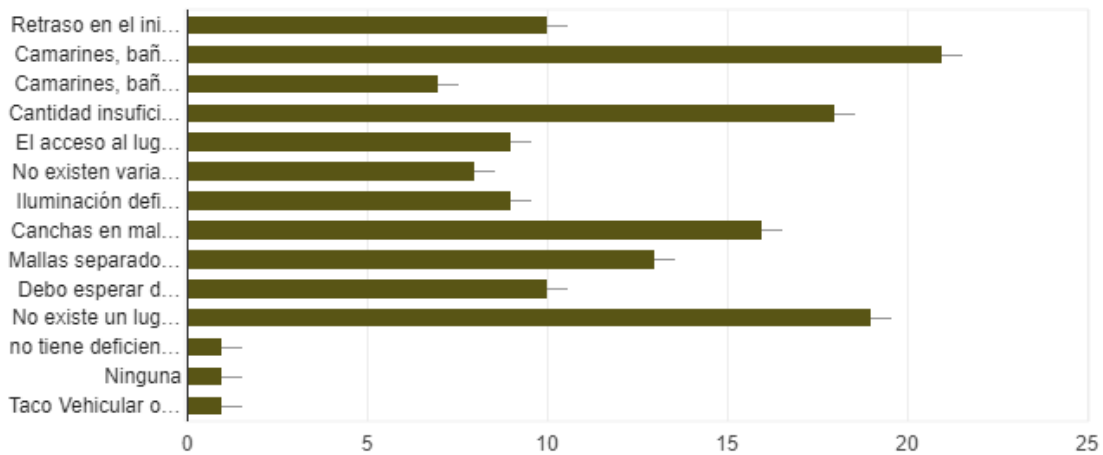


¿Qué factores externos consideras relevantes a la hora de elegir un complejo?. Evalúa en una escala de 1 a ...ente irrelevante y 5 es muy relevante.



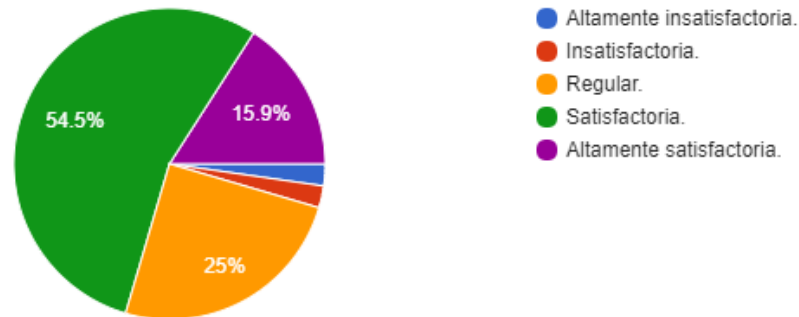
Respecto al complejo donde habitualmente juegas, marca la o las problemáticas que has vivido.

44 respuestas



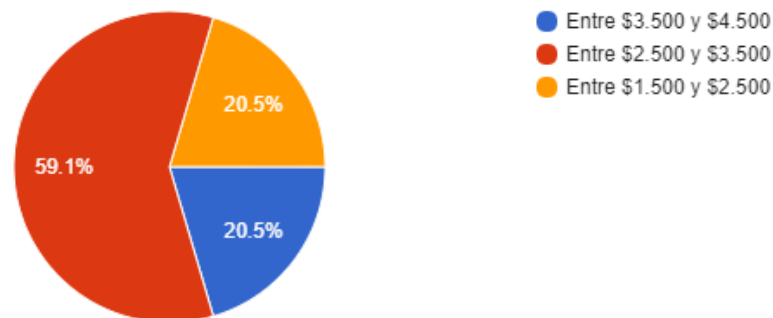
Respecto al complejo donde habitualmente juegas, califica tu experiencia de juego en general.

44 respuestas



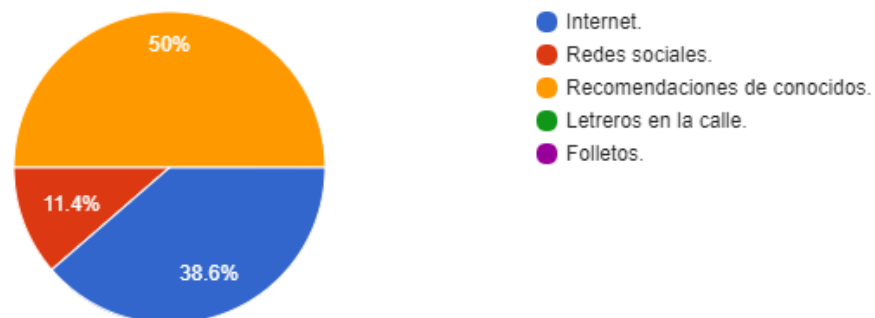
¿Cuál es el valor de cuota máximo que estás dispuesto a pagar por una hora de arriendo en un complejo que te...cia de juego altamente satisfactoria?.

44 respuestas



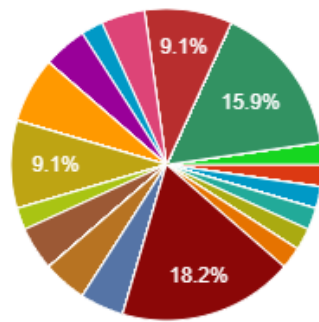
¿Cómo buscas nuevos complejos de fútbol 7?.

44 respuestas



### Selecciona tu comuna de residencia.

44 respuestas

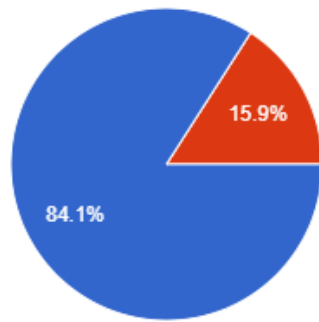


- Alhué
- Buin
- Calera de Tango
- Cerrillos
- Cerro Navia
- Colina
- Conchalí
- Curacaví

▲ 1/7 ▼

### Selecciona tu sexo.

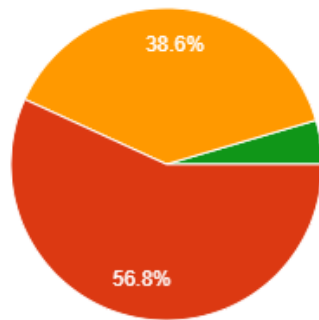
44 respuestas



- Masculino
- Femenino

### Selecciona tu rango de edad.

44 respuestas



- 18 a 24 años.
- 24 a 35 años
- 35 a 45 años.
- 45 a 55 años.
- Mayor a 55 años.

## Anexo B

### PAUTA DE CONVERSACIÓN CON PROFESIONALES DEL DEPORTE

1. Pedir que compartan su diagnóstico del mercado. Conducir según modelo de las 5 fuerzas de Porter. Poder de los clientes y proveedores, amenaza de nuevos participantes y sustitutos, rivalidad entre los actores.
2. ¿Cuáles son los principales desafíos de la industria?. No hay respuestas correctas o incorrectas, lo que interesa es entender su punto de vista. Foco en las necesidades/dolores que buscan satisfacer los consumidores hoy en día.
3. La selección nacional de fútbol ha tenido un pasar exitoso en los últimos 3 años. Desde sus profesiones y el contacto con potenciales clientes de complejos de fútbol, ¿observan alguna relación entre el éxito de la selección nacional y la demanda por arriendo de canchas?.
4. ¿Cuál debería ser el o los criterios para elegir un emplazamiento donde construir un complejo?. Ejemplos: cercanía a autopistas o metros.
5. ¿Cuál debería ser el criterio para definir la cantidad de canchas?.
6. ¿Qué características son aquellas que sí o sí debería tener un complejo para ser exitoso?.
7. ¿Cuál debería ser el cliente objetivo (target)?. ¿En qué necesidades/dolores actuales debería enfocarse un emprendedor?. Ambas preguntas deben tener un enfoque desde el punto de vista de un emprendedor.
8. ¿Qué beneficios funcionales y emocionales debería considerar la propuesta de valor?. Si no entienden el concepto de propuesta de valor, explicar que tiene que ver con lo que ofrece un prestador de servicios a sus clientes: precios bajos, estacionamientos espaciosos, confort, sentirte como en casa, etc.
9. ¿Cómo medir adecuadamente los cambios de preferencias/hábitos de los consumidores?. No sólo el formato, sino también la frecuencia.
10. ¿Qué factores consideran como determinantes para asegurar el éxito de un negocio de esta naturaleza?. Considerar que un factor es un elemento, circunstancia, influencia, que contribuye a producir un resultado.

## Anexo C

### PAUTA DE CONVERSACIÓN CON DUEÑOS, GERENTES O ADMINISTRADORES DE COMPLEJOS

1. El complejo fue elegido porque se considera un modelo exitoso interesante como objeto de estudio. Desde esa perspectiva, ¿cuáles son los factores principales que han ayudado al éxito del negocio?. Si son más de 3, pedir que elija los 3 más relevantes en orden de prioridad.
2. Para abrir la conversación, partir por la historia del complejo. ¿Cómo fue el viaje para llegar hasta el lugar donde están hoy?.
3. ¿Cómo fue elegido el emplazamiento?. ¿Compraron el terreno o pagan arriendo?. Determinar si hubo algún criterio para la selección de la comuna/sector, que incluyera el comportamiento del mercado inmobiliario, autopistas, metro, seguridad u otro. Determinar si hubo criterio financiero, como VAN, TIR, análisis de retorno de la inversión u otra metodología, para decidir compra o arriendo de terreno.
4. ¿Qué características del complejo son las más valoradas por sus clientes?. ¿Qué le ofrecen a sus clientes?. ¿Hay algún concepto?. Determinar si existe conciencia del concepto propuesta de valor.
5. ¿Miden las preferencias de sus clientes?. ¿Como lo hacen?. ¿Qué resultados han obtenido?. ¿Han implementado mejoras con esos resultados?.
6. ¿Han notado alguna relación entre el éxito de la selección nacional y la demanda por arriendo de canchas?. Si a la selección le va mal, ¿qué sucede?. Si a la selección le va bien, ¿qué sucede?.
7. ¿Cómo determinaron el número de canchas?. Determinar si hubo algún modelo operacional de referencia, un criterio financiero por el monto de la inversión u otro. ¿Cuál es la tasa actual de demanda?.
8. ¿Cómo evalúan el mercado?. Conducir según modelo de 5 fuerzas de Porter, partir conversando del poder de los clientes, poder de los proveedores, amenaza de nuevos participantes, amenaza de sustitutos y la rivalidad en los competidores.
9. ¿Cuáles han sido/son sus principales obstáculos/riesgos?. Indagar respecto al financiamiento, tasa de ocupación inicial, poder de los proveedores, poder de los clientes, estado del mercado inmobiliario.
10. ¿Observan oportunidades de crecimiento?. indagar en la respuesta ya sea en sí o un no. Más importante que la respuesta, será el argumento. Determinar si existe intención de convertirse en una cadena.



## Anexo E MATRIZ EVALUACIÓN

Comunas	Seguridad	Conectividad	Atractivo inmobiliario	Densidad poblacional	Masculinidad	Presencia grupo etario favorable	Pobreza	Trabajadores	Puntaje total	Competencia	Con bonificación
Maipú	2	2	1	2	2	2	2	1	14	0	14
Pudahuel	2	2	1	2	2	1	1	1	12	0	12
Puente Alto	2	2	2	1	2	2	0	1	12	0	12
Quilicura	2	1	1	2	2	2	1	1	12	0	12
Huechuraba	1	2	1	2	2	1	1	1	11	0	11
Las Condes	1	2	1	2	0	1	2	2	11	0	11
Peñalolen	2	2	1	2	2	1	1	0	11	2	13
Colina	1	1	2	2	2	1	1	0	10	2	12
Peñaflor	2	1	1	2	2	1	1	0	10	2	12
Buín	1	1	2	2	2	1	0	0	9	1	10
Curacaví	2	1	0	2	2	1	1	0	9	2	11
La Florida	1	2	1	1	1	1	1	1	9	0	9
Lo Barnechea	1	1	2	2	0	1	2	0	9	2	11
Macul	1	2	1	1	1	1	1	1	9	0	9
Pirque	2	0	0	2	2	1	2	0	9	2	11
San Bernardo	1	1	1	2	2	1	0	1	9	0	9
El Monte	2	0	0	2	2	1	1	0	8		
La Reina	0	1	2	2	0	1	2	0	8		
Lampa	1	0	1	2	2	1	1	0	8		
Lo Prado	2	2	0	0	2	1	1	0	8		
Padre Hurtado	2	0	1	2	2	1	0	0	8		
Paine	2	1	0	2	2	1	0	0	8		
Renca	1	1	0	1	2	1	1	1	8		
Santiago	0	2	0	0	2	1	1	2	8		
Talagante	2	0	0	2	2	1	1	0	8		
Tiltil	2	0	0	2	2	1	1	0	8		
Alhué	2	0	0	2	2	1	0	0	7		
Estación Central	0	2	0	1	2	1	0	1	7		
Isla de Maipo	2	0	0	2	2	1	0	0	7		
La Pintana	2	1	0	1	2	1	0	0	7		
María Pinto	2	0	0	2	2	1	0	0	7		
Melipilla	1	1	0	2	2	1	0	0	7		
Nuñoa	0	2	1	0	0	1	2	1	7		
Quinta Normal	0	2	0	1	2	1	1	0	7		
San Miguel	0	2	0	0	1	1	2	1	7		
San Pedro	2	0	0	2	2	1	0	0	7		
San Ramón	1	2	0	0	2	1	1	0	7		
Calera de Tango	1	0	0	2	2	1	0	0	6		
Cerrillos	0	0	0	2	2	1	1	0	6		
La Granja	1	2	0	0	2	1	0	0	6		
Lo Espejo	1	1	0	0	2	1	1	0	6		
Pedro Aguirre Cerda	1	1	0	0	2	1	1	0	6		
Providencia	0	2	0	0	0	0	2	2	6		
Recoleta	0	2	0	0	2	1	0	1	6		
San José de Maipo	1	0	0	2	2	1	0	0	6		
Vitacura	0	1	0	2	0	0	2	1	6		
Cerro Navia	2	0	0	0	2	1	0	0	5		
Conchalí	1	1	0	0	2	1	0	0	5		
El Bosque	2	0	0	0	2	1	0	0	5		
La Cisterna	0	2	0	1	1	0	1	0	5		
San Joaquín	1	1	0	0	1	1	1	0	5		
Independencia	0	1	0	0	0	0	0	0	1		



**Anexo F**  
**ANÁLISIS PRECIOS COMPETIDORES**

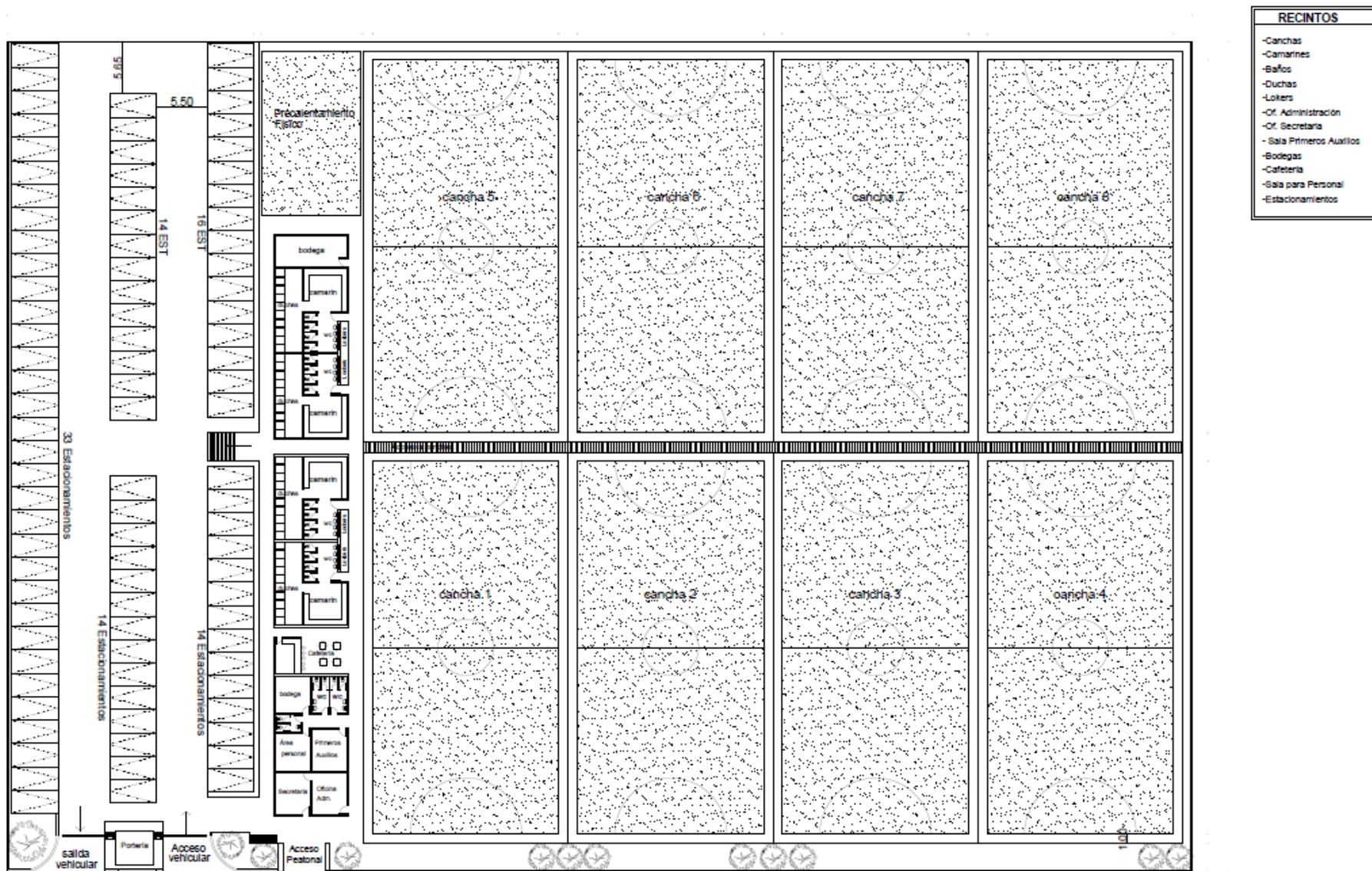
<b>Nombre</b>	<b>Comuna</b>	<b>GSE</b>	<b>Precios</b>	<b>Cantidad canchas fútbol 7</b>
Bora Futbol	Puente Alto	D	NI	4
Complejo Deportivo Full Calcio	Puente Alto	D	\$18.000 a \$31.000	3
Espacio Futbolito	Puente Alto	D	\$15.000* a \$31.000	8
Sport Grass	Puente Alto	D	Página no disponible	2
Quilisport	Quilicura	D	No tiene página	4
Rancho Soccer	Quilicura	D	No tiene página	3
Complejo Caden	Pudahuel	D	No tiene página	4
Enesport	Pudahuel	D	\$25.000 a \$30.000	3
Complejo Deportivo Don Oscar	Maipú	C3	\$19.000 a \$27.000	13
Maiclub	Maipú	C3	\$21.000 a \$30.000	6
Total Soccer	Maipú	C3	\$15.000 a \$29.000	6
Club Oriente	Las Condes	ABC1	\$23.000 a \$43.000	24
Club Palestino	Las Condes	ABC1	42.000	10
San Carlos de Apoquindo	Las Condes	ABC1	38.000	12

NI: No informa.


\* precio ofertado reservando a través de easycanCHA.

Precios obtenidos el 18 de noviembre en las páginas de internet de los complejos.  
Para la cantidad de canchas se complementó con Google Maps.

## Anexo G LAYOUT PROPUESTO COMPLEJOS FÚTBOL 7



## Anexo H COTIZACIONES CONSTRUCCIÓN DE CANCHAS

 ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE RENGO SECRETARÍA COMUNAL DE PLANIFICACION		FORMATO N° 12			
FORMATO PRESUPUESTO DETALLADO MEJORAMIENTO MULTICANCHA POBLACION SAN BENITO DE RENGO					
ITEM	PARTIDA	UNIDAD	CANT	P.U.	SUBTOTAL
<b>ECCION 1</b>	<b>GASTOS ADICIONALES, OBRAS PROVISIONALES, TRABAJOS PREVIOS</b>				
<b>1.1</b>	<b>OBRAS PROVISIONALES</b>				
1.1.1	INSTALACIONES	UNI	1	\$ 321.640	\$ 321.640
1.1.2	LETRERO DE OBRA	UNI	1	\$ 401.450	\$ 401.450
<b>1.2</b>	<b>CONSTRUCCIONES PROVISORIAS</b>				
1.2.1	CIERROS	ML	150	\$ 1.584	\$ 237.650
1.2.2	OFICINA	M2	9	\$ 29.589	\$ 266.300
1.2.3	BODEGA	UNI	1	\$ 160.000	\$ 160.000
1.2.4	SERVICIOS HIGIENICOS (BAÑOS QUIMICOS)	UNI	1	\$ 183.990	\$ 183.990
<b>1.3</b>	<b>ASEO Y CUIDADO DE LA OBRA (Incluido en Item4.5)</b>				
<b>1.4</b>	<b>TRABAJOS PREVIOS</b>				
1.4.1	DESPEJE DELTERRENO	M2	150	\$ 2.210	\$ 331.485
<b>1.4.2</b>	<b>DEMOLICION Y DESARME</b>				
1.4.2.1	DESARME CIERRO PERIMETRAL	ML	110	\$ 4.386	\$ 482.475
1.4.2.2	DEMOLICION GRADERÍAS	M3	45	\$ 13.498	\$ 607.425
1.4.2.3	RETIRO DE POSTES Y AROS DE BASQUETBOL	UNI	2	\$ 113.325	\$ 226.650
1.4.2.4	DEMOLICION LOSA EXISTENTE	M2	9	\$ 26.109	\$ 234.980
1.4.2.5	RETIRO DE LUMINARIA EXISTENTE	UNI	8	\$ 18.538	\$ 148.300
1.4.3	TRAZADOS	UNI	1	\$ 362.250	\$ 362.250
<b>SUBTOTAL SECCION 1</b>					
<b>ECCION 2</b>	<b>OBRA GRUESA</b>				
<b>2.1</b>	<b>MOVIMIENTO DE TIERRA</b>				
2.1.1	REBAJES	M3	2,00	\$ 133.325	\$ 266.650
2.1.2	NIVELACION Y COMPACTACION	M2	9,00	\$ 84.811	\$ 763.300
<b>2.2</b>	<b>EXCAVACIONES</b>				
2.2.1	EXCAVACIONES PARA CIMIENTOS	M3	5,00	\$ 28.660	\$ 143.300
2.2.2	EXCAVACIONES PARA DRENAJES	M3	7,00	\$ 38.321	\$ 268.250
2.3	EXTRACCIÓN DE EXCEDENTES Y ESCOMBROS	M3	6,00	\$ 21.267	\$ 127.600
<b>2.4</b>	<b>HORMIGONES</b>				
2.4.1	CIMENTOS AILADOS	M3	11,00	\$ 42.086	\$ 462.950
2.4.2	EMPLANTILLADO e=5CM	M3	3,00	\$ 55.550	\$ 166.650
2.4.3	ENFIERRADURA FONDO DE FUNDACION Ø8@17CM	KG	20,00	\$ 13.410	\$ 268.200
2.5	MOLDAJES	ML	40	\$ 7.656	\$ 306.250
<b>2.6</b>	<b>CARPETA SINTETICA</b>				
2.6.1	SUMINISTRO E INSTALACION	M2	543	\$ 16.752	\$ 9.096.300
2.6.2	TERMINACIONES Y DEMARCAACION DE LINEAS	INCLUIDO EN ITEMS 2.6.1			
<b>2.6.3</b>	<b>ACCESORIOS</b>				
2.6.3.1	ARCOS MOVILES DE FUTBOLITO CON MALLAS	UNI	2	280.825	561.650
<b>2.7</b>	<b>EVACUACION DE AGUAS LLUVIAS</b>				
2.7.1	POZOS ABSORBENTES	UNI	2	405.050	810.100
2.7.2	GEOTEXTIL (AISLACION)	M2	80	3.041	243.300
2.7.3	CANALETAS DE DRENJE	ML	44	46.535	2.047.550
2.7.4	BAJADAS DE AGUA LLUVIA	ML	24	60.568	1.453.620
2.7.5	SOLERILLA PERIMETRAL	ML	110	9.048	995.250
<b>2.8</b>	<b>REPOSICION CIERRO PERIMETRAL</b>				
<b>2.8.1</b>	<b>CIERRO MALLA</b>				
2.8.1.1	PERFIL 100X100X3	KG	1.375,00	1.705	2.344.000
2.8.1.2	PERFIL 75X75X3	KG	408,00	1.785	728.100
2.8.1.3	ANGULO 50X50X3	KG	374,00	1.750	654.600
2.8.1.4	ANGULO 40X40X3	KG	290,00	1.193	346.000
2.8.1.5	MALLA ACMA 3D 180X250 CM	M2	576,00	12.831	7.390.500
<b>2.9</b>	<b>PINTURAS</b>				
2.9.1	ELEMENTOS DE ACERO	M2	60,00	30.100	1.806.000
<b>SUBTOTAL SECCION 2</b>					
<b>ECCION 3</b>	<b>INSTALACIONES</b>				
<b>3.1</b>	<b>INSTALACION ELECTRICA</b>				
3.1.1	CANALIZACIONES	UNI	20	39.248	784.950
3.1.2	CIRCUITOS DE ALUMBRADO	UNI	3	122.750	368.250
3.1.3	TABLERO ELECTRICO	UNI	1	402.475	402.475
3.1.4	TIERRAS	UNI	1	157.275	157.275
3.1.5	EMPALME	UNI	1	178.500	178.500
3.1.6	LAMPISTERIA	UNI	8	70.869	566.950
<b>SUBTOTAL SECCION 3</b>					
<b>ECCION 4</b>	<b>OBRAS COMPLEMENTARIAS</b>				
4.1	PROTECCIONES DE PILARES Y VIGAS	M2	4	95.119	380.475
4.2	MAICILLO	M3	5	118.994	594.970
4.3	CABALLETE ZINC GALBANIZADO	ML	34	34.630	1.177.425
<b>4.4</b>	<b>REPARACION DE GRADERÍAS</b>				
4.4.1	REPARACION DE SUPERFICIES DE HORMIGON	M2	90	14.251	1.282.600
4.4.2	MURO DE ALBAÑILERIA CON PERFILERIA METALICA	M2	54	17.643	952.700
4.4.3	PINTURA ESMALTE AL AGUA	M2	100	2.733	273.300
4.5	ASEO GENERAL, Y ENTREGA FINAL Y MANTENIMIENTO.	UNI	1	184.950	184.950
<b>SUBTOTAL SECCION 4</b>					
<b>SUBTOTAL PRESUPUESTO</b>					<b>42.519.535</b>
GASTOS GENERALES					3.401.563
UTILIDADES					3.401.563
<b>TOTAL NETO</b>					<b>49.322.661</b>
IVA					9.371.306
<b>TOTAL</b>					<b>58.693.966</b>

PRESUPUESTO REPOSICIÓN MULTICANCHA POBLACIÓN LAGO LANALHUE					
ÍTEM	DESCRIPCIÓN	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	TOTAL
<b>1.- OBRA PRELIMINAR</b>					
1.1.-	Instalacion de faenas	GL	1	464640	464.640
1.2.-	Letrero indicativo	UNI	1	401450	401.450
1.3.-	Remocion y traslado de escombros	GL	1	379950	379.950
<b>2.- OBRA GRUESA</b>					
2.1.-	escarpe e=35cm	M2	500	909,96	454.980
2.2.-	replanteo trazado y niveles	M2	500	2158,5	1.079.250
2.3.-	excavacion de cimientos (fundaciones cie	M3	8,5	34505,8823	293.300
2.4.-	emplantillado cimientos (fundaciones cierr	M3	0,45	214777,777	96.650
2.5.-	moldaje	M2	30	13499,333	404.980
2.6.-	enfierradura diametro 10mm	Kg	400	3412,375	1.364.950
2.7.-	hormigon de cimientos (fundaciones cierr	M3	8,5	54505,882	463.300
2.8.-	solerilla perimetral	ML	92	9854,347	906.600
<b>3.- INSTALACION CANCHA PASTO SINTE</b>					
3.1.-	drenaje	ML	52,5	6500,9523	341.300
3.2.-	pozo de absorcion	GL	1	215800	215.800
3.3.-	Capa Base estabilizada	m3	50	26515,5	1.325.775
3.4.-	Capa de Gravilla	m3	100	32640	3.264.000
3.5.-	Capa de Arena	m3	25	20560	514.000
3.6.-	sustratos cancha pasto sintetico	M2	500	14676,5	7.338.250
<b>4.- CIERRO PERIMETRALES</b>					
4.1.-	fierro tubular cuadrado 100/100/3 mm	Kg	1900	1241,1842	2.358.250
4.2.-	fierro tubular cuadrado 135/135/5 mm	Kg	398	1973,9949	785.650
4.3.-	fierro tubular cuadrado 75/75/3 mm	Kg	1452	1127,376	1.636.950
4.4.-	arriostramientos perfil L 50X50X3 mm	Kg	457	952,078	435.100
4.5.-	malla galv. plastificada	m2	400	13558	5.423.200
4.6.-	porton de acceso	un	2	379600	759.200
4.7.-	Muro Bloques de Hormigón	m2	42	16177,976	679.475
<b>5.- IMPLEMENTOS DEPORTIVOS</b>					
5.1	Suministro y colocacion arcos de futbolito	un	2	375625	751.250
<b>6.- OBRAS COMPLEMENTARIAS</b>					
<b>6.1.- Iluminacion</b>					
6.1.1	Artefactos	uni	8	78000	624.000
6.1.2	Protecciones	uni	4	21625	86.500
6.1.3	Tierra de protecciones y servicios	gl	1	158500	158.500
6.1.4	Tablero	uni	1	338500	338.500
6.1.5	Empalme	uni	1	182000	182.000
6.1.6	Postes Metálicos Galvanizados	Kg	300	3280	984.000
6.1.7	Fundaciones	m3	1	70500	70.500
<b>6.2.- Sombreadero</b>					
6.2.1	Estructura Metálica	Kg	810	1437,037	1.164.000
6.2.2	Cubierta Policarbonato 6 mm	m2	21	12404,761	260.500
6.2.3	Costaneras 50x50x3 mm.	kg	595	1669,7478	993.500
6.2.4	Fijaciones	gl	1	226150	226.150
<b>6.3.- Escaños</b>					
6.3.1	Emplantillado cimiento	m3	0,8	59250	47.400
6.3.2	Hormigón Fundaciones H20	m3	7,6	32434,2105	246.500
6.3.3	Hormigón Estructura H25	m3	5,4	32453,7037	175.250
6.3.4	enfierradura A630-420 H	Kg	520	1058,6538	550.500
<b>6.4 Bebederos</b>					
6.4.1	Artefactos	un	2	85775	171.550
6.4.2	Red de agua potable	ml	20	9925	198.500
6.4.3	Red de Alcantarillado	ml	20	13925	278.500
6.5.-	Aseo y recepcion de obra	GL	1	175400	175.400
				<b>TOTAL COSTO DIRECTO</b>	
				TOTAL COSTO DIRECTO	39.069.999
				GASTOS GENERALES % UTILIDAD	8.986.100
				TOTAL COSTO NETO	48.056.099
				IVA 19%	9.130.659
				<b>TOTAL PROYECTO</b>	<b>57.186.758</b>

**Anexo I**  
**ESCENARIO ESPERADO CON TERRENO EN CONCESIÓN O COMODATO PROYECTADO A CINCO AÑOS**

	Cant	Costo \$	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>TOTAL INGRESOS</b>	1,0			738.881.991	1.296.004.615	1.759.286.425	2.222.568.235	2.316.409.049
<b>COSTOS DIRECTOS</b>	1,0			227.280.000	301.770.000	376.260.000	450.750.000	450.750.000
<b>MARGEN DE CONTRIBUCIÓN</b>				511.601.991	994.234.615	1.383.026.425	1.771.818.235	1.865.659.049
				69%	77%	79%	80%	81%
<b>TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS</b>	1,0		-	45.149.499	90.477.799	113.402.643	137.377.487	139.342.123
<b>MARGEN OPERACIONAL</b>				466.452.492	903.756.817	1.269.623.782	1.634.440.748	1.726.316.926
				63%	70%	72%	74%	75%
<b>TOTAL DEPRECIACIÓN</b>	1,0			102.585.378	153.227.311	203.869.244	252.537.227	252.537.227
<b>BENEFICIO ANTES DE IMPUESTOS</b>				363.867.114	750.529.506	1.065.754.539	1.381.903.521	1.473.779.699
				49%	58%	61%	62%	64%
<b>IMPUESTO</b>	27%			98.244.121	202.642.967	287.753.725	373.113.951	397.920.519
<b>BENEFICIO DESPUES DE IMPUESTOS</b>				265.622.993	547.886.539	778.000.813	1.008.789.570	1.075.859.181
				36%	42%	44%	45%	46%
<b>AJUSTES AL FLUJO DE CAJA</b>								
DEPRECIACIÓN				102.585.378	153.227.311	203.869.244	252.537.227	252.537.227
CAPEX			-1.010.201.849		-503.251.513	-503.251.513	-503.251.513	0
<b>FLUJO DE CAJA</b>			-1.010.201.849	368.208.372	197.862.337	478.618.544	758.075.285	1.328.396.407
<b>ESCENARIO ESPERADO</b>								
VAN			1.150.450.321					
TIR			38,75%					
TASA DE DESCUENTO			10,56%					
Valor residual			7.616.130.784					
			86,88%					

**Anexo J**  
**ESCENARIO ESPERADO CON COMPRA DE TERRENO A UF 1 POR CADA METRO CUADRADO PROYECTADO A CINCO AÑOS**

	Cant	Costo \$	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>TOTAL INGRESOS</b>	1,0			738.881.991	1.296.004.615	1.759.286.425	2.222.568.235	2.316.409.049
<b>COSTOS DIRECTOS</b>	1,0			227.280.000	301.770.000	376.260.000	450.750.000	450.750.000
<b>MARGEN DE CONTRIBUCIÓN</b>				511.601.991	994.234.615	1.383.026.425	1.771.818.235	1.865.659.049
				69%	77%	79%	80%	81%
<b>TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS</b>	1,0		-	45.149.499	90.477.799	113.402.643	137.377.487	139.342.123
<b>MARGEN OPERACIONAL</b>				466.452.492	903.756.817	1.269.623.782	1.634.440.748	1.726.316.926
				63%	70%	72%	74%	75%
<b>TOTAL DEPRECIACIÓN</b>	1,0			102.585.378	153.227.311	203.869.244	252.537.227	252.537.227
<b>BENEFICIO ANTES DE IMPUESTOS</b>				363.867.114	750.529.506	1.065.754.539	1.381.903.521	1.473.779.699
				49%	58%	61%	62%	64%
<b>IMPUESTO</b>	27%			98.244.121	202.642.967	287.753.725	373.113.951	397.920.519
<b>BENEFICIO DESPUES DE IMPUESTOS</b>				265.622.993	547.886.539	778.000.813	1.008.789.570	1.075.859.181
				36%	42%	44%	45%	46%
<b>AJUSTES AL FLUJO DE CAJA</b>								
DEPRECIACIÓN				102.585.378	153.227.311	203.869.244	252.537.227	252.537.227
CAPEX			-1.544.930.849		-770.616.013	-770.616.013	-770.616.013	0
<b>FLUJO DE CAJA</b>			-1.544.930.849	368.208.372	-69.502.163	211.254.044	490.710.785	1.328.396.407
<b>ESCENARIO ESPERADO</b>								
VAN			20.196.162					
TIR			10,93%					
TASA DE DESCUENTO			10,56%					
Valor residual			7.616.130.784					
			99,74%					

**Anexo K**  
**ESCENARIO ESPERADO CON COMPRA DE TERRENO A UF 2 POR CADA METRO CUADRADO PROYECTADO A CINCO AÑOS**

	Cant	Costo \$	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>TOTAL INGRESOS</b>	1,0			738.881.991	1.296.004.615	1.759.286.425	2.222.568.235	2.316.409.049
<b>COSTOS DIRECTOS</b>	1,0			227.280.000	301.770.000	376.260.000	450.750.000	450.750.000
<b>MARGEN DE CONTRIBUCIÓN</b>				511.601.991	994.234.615	1.383.026.425	1.771.818.235	1.865.659.049
				69%	77%	79%	80%	81%
<b>TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS</b>	1,0		-	45.149.499	90.477.799	113.402.643	137.377.487	139.342.123
<b>MARGEN OPERACIONAL</b>				466.452.492	903.756.817	1.269.623.782	1.634.440.748	1.726.316.926
				63%	70%	72%	74%	75%
<b>TOTAL DEPRECIACIÓN</b>	1,0			102.585.378	153.227.311	203.869.244	252.537.227	252.537.227
<b>BENEFICIO ANTES DE IMPUESTOS</b>				363.867.114	750.529.506	1.065.754.539	1.381.903.521	1.473.779.699
				49%	58%	61%	62%	64%
<b>IMPUESTO</b>	27%			98.244.121	202.642.967	287.753.725	373.113.951	397.920.519
<b>BENEFICIO DESPUES DE IMPUESTOS</b>				265.622.993	547.886.539	778.000.813	1.008.789.570	1.075.859.181
				36%	42%	44%	45%	46%
<b>AJUSTES AL FLUJO DE CAJA</b>								
DEPRECIACIÓN				102.585.378	153.227.311	203.869.244	252.537.227	252.537.227
CAPEX			-2.079.659.849		-1.037.980.513	-1.037.980.513	-1.037.980.513	0
<b>FLUJO DE CAJA</b>			-2.079.659.849	368.208.372	-336.866.663	-56.110.456	223.346.285	1.328.396.407
<b>ESCENARIO ESPERADO</b>								
<b>VAN</b>			-1.110.057.998					
<b>TIR</b>			-6,39%					
<b>TASA DE DESCUENTO</b>			10,56%					
<b>Valor residual</b>			7.616.130.784					
			117,06%					

## Anexo L

### ESCENARIO ESPERADO CON COMPRA DE TERRENO A UF 2 POR CADA METRO CUADRADO PROYECTADO A DIEZ AÑOS

	Cant	Costo \$	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
TOTAL INGRESOS	1,0			738.881.991	1.296.004.615	1.759.286.425	2.222.568.235	2.316.409.049	2.316.409.049	2.316.409.049	2.316.409.049	2.316.409.049	2.316.409.049
COSTOS DIRECTOS	1,0			227.280.000	301.770.000	376.260.000	450.750.000	450.750.000	450.750.000	450.750.000	450.750.000	450.750.000	450.750.000
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN				511.601.991	994.234.615	1.383.026.425	1.771.818.235	1.865.659.049	1.865.659.049	1.865.659.049	1.865.659.049	1.865.659.049	1.865.659.049
				69%	77%	79%	80%	81%	81%	81%	81%	81%	81%
TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS	1,0		-	45.149.499	90.477.799	113.402.643	137.377.487	139.342.123	139.342.123	139.342.123	139.342.123	139.342.123	139.342.123
MARGEN OPERACIONAL				466.452.492	903.756.817	1.269.623.782	1.634.440.748	1.726.316.926	1.726.316.926	1.726.316.926	1.726.316.926	1.726.316.926	1.726.316.926
				63%	70%	72%	74%	75%	75%	75%	75%	75%	75%
TOTAL DEPRECIACIÓN	1,0			102.585.378	153.227.311	203.869.244	252.537.227	252.226.723	251.916.218	251.605.714	250.000.000	250.000.000	250.000.000
BENEFICIO ANTES DE IMPUESTOS				363.867.114	750.529.506	1.065.754.539	1.381.903.521	1.474.090.204	1.474.400.708	1.474.711.212	1.476.316.926	1.476.316.926	1.476.316.926
				49%	58%	61%	62%	64%	64%	64%	64%	64%	64%
IMPUESTO	27%			98.244.121	202.642.967	287.753.725	373.113.951	398.004.355	398.088.191	398.172.027	398.605.570	398.605.570	398.605.570
BENEFICIO DESPUES DE IMPUESTOS				265.622.993	547.886.539	778.000.813	1.008.789.570	1.076.085.849	1.076.312.517	1.076.539.185	1.077.711.356	1.077.711.356	1.077.711.356
				36%	42%	44%	45%	46%	46%	46%	47%	47%	47%
AJUSTES AL FLUJO DE CAJA													
DEPRECIACIÓN				102.585.378	153.227.311	203.869.244	252.537.227	252.226.723	251.916.218	251.605.714	250.000.000	250.000.000	250.000.000
CAPEX			-2.079.659.849		-1.037.980.513	-1.037.980.513	-1.037.980.513	0	0	0	0	0	0
FLUJO DE CAJA			-2.079.659.849	368.208.372	-336.866.663	-56.110.456	223.346.285	1.328.312.571	1.328.228.735	1.328.144.899	1.327.711.356	1.327.711.356	1.327.711.356
<b>ESCENARIO ESPERADO</b>													
VAN			1.894.301.795										
TIR			21,68%										
TASA DE DESCUENTO			10,56%										
Valor residual			4.610.377.363										
			70,88%										



## Anexo M

### ESCENARIO ESPERADO CON COMPRA DE TERRENO A UF 4 POR CADA METRO CUADRADO PROYECTADO A DIEZ AÑOS

	Cant	Costo \$	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
TOTAL INGRESOS	1,0			738.881.991	1.296.004.615	1.759.286.425	2.222.568.235	2.316.409.049	2.316.409.049	2.316.409.049	2.316.409.049	2.316.409.049	2.316.409.049
COSTOS DIRECTOS	1,0			227.280.000	301.770.000	376.260.000	450.750.000	450.750.000	450.750.000	450.750.000	450.750.000	450.750.000	450.750.000
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN				511.601.991	994.234.615	1.383.026.425	1.771.818.235	1.865.659.049	1.865.659.049	1.865.659.049	1.865.659.049	1.865.659.049	1.865.659.049
TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS	1,0			45.149.499	90.477.799	113.402.643	137.377.487	139.342.123	139.342.123	139.342.123	139.342.123	139.342.123	139.342.123
MARGEN OPERACIONAL				466.452.492	903.756.817	1.269.623.782	1.634.440.748	1.726.316.926	1.726.316.926	1.726.316.926	1.726.316.926	1.726.316.926	1.726.316.926
TOTAL DEPRECIACIÓN	1,0			102.585.378	153.227.311	203.869.244	252.537.227	252.226.723	251.916.218	251.605.714	250.000.000	250.000.000	250.000.000
BENEFICIO ANTES DE IMPUESTOS				363.867.114	750.529.506	1.065.754.539	1.381.903.521	1.474.090.204	1.474.400.708	1.474.711.212	1.476.316.926	1.476.316.926	1.476.316.926
IMPUESTO	27%			98.244.121	202.642.967	287.753.725	373.113.951	398.004.355	398.088.191	398.172.027	398.605.570	398.605.570	398.605.570
BENEFICIO DESPUES DE IMPUESTOS				265.622.993	547.886.539	778.000.813	1.008.789.570	1.076.085.849	1.076.312.517	1.076.539.185	1.077.711.356	1.077.711.356	1.077.711.356
AJUSTES AL FLUJO DE CAJA													
DEPRECIACIÓN				102.585.378	153.227.311	203.869.244	252.537.227	252.226.723	251.916.218	251.605.714	250.000.000	250.000.000	250.000.000
CAPEX				-3.149.117.849	-1.572.709.513	-1.572.709.513	-1.572.709.513	0	0	0	0	0	0
FLUJO DE CAJA				-3.149.117.849	368.208.372	-871.595.663	-590.839.456	-311.382.715	1.328.312.571	1.328.228.735	1.328.144.899	1.327.711.356	1.327.711.356
ESCENARIO ESPERADO													
VAN				-366.206.525									
TIR				8,99%									
TASA DE DESCUENTO				10,56%									
Valor residual				4.610.377.363									
				108,63%									

**Anexo N**  
**ESCENARIO ESPERADO CON ARRIENDO DE TERRENO A UF 0,04 POR CADA METRO CUADRADO PROYECTADO A CINCO AÑOS**

	Cant	Costo \$	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>TOTAL INGRESOS</b>	1,0			738.881.991	1.296.004.615	1.759.286.425	2.222.568.235	2.316.409.049
<b>COSTOS DIRECTOS</b>	1,0			227.280.000	686.774.880	889.599.840	1.092.424.800	1.092.424.800
<b>MARGEN DE CONTRIBUCIÓN</b>				511.601.991	609.229.735	869.686.585	1.130.143.435	1.223.984.249
				69%	47%	49%	51%	53%
<b>TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS</b>	1,0		-	45.149.499	90.477.799	113.402.643	137.377.487	139.342.123
<b>MARGEN OPERACIONAL</b>				466.452.492	518.751.937	756.283.942	992.765.948	1.084.642.126
				63%	40%	43%	45%	47%
<b>TOTAL DEPRECIACIÓN</b>	1,0			102.585.378	153.227.311	203.869.244	252.537.227	252.537.227
<b>BENEFICIO ANTES DE IMPUESTOS</b>				363.867.114	365.524.626	552.414.699	740.228.721	832.104.899
				49%	28%	31%	33%	36%
<b>IMPUESTO</b>	27%			98.244.121	98.691.649	149.151.969	199.861.755	224.668.323
<b>BENEFICIO DESPUES DE IMPUESTOS</b>				265.622.993	266.832.977	403.262.730	540.366.966	607.436.577
				36%	21%	23%	24%	26%
<b>AJUSTES AL FLUJO DE CAJA</b>								
DEPRECIACIÓN				102.585.378	153.227.311	203.869.244	252.537.227	252.537.227
CAPEX			-1.010.201.849		-503.251.513	-503.251.513	-503.251.513	0
<b>FLUJO DE CAJA</b>			-1.010.201.849	368.208.372	-83.191.225	103.880.461	289.652.681	859.973.803
<b>ESCENARIO ESPERADO</b>								
<b>VAN</b>			46.128.464					
<b>TIR</b>			11,94%					
<b>TASA DE DESCUENTO</b>			10,56%					
<b>Valor residual</b>			4.930.510.893					
			99,07%					

**Anexo O**  
**ESCENARIO PESIMISTA CON TERRENO EN CONCESIÓN O COMODATO PROYECTADO A CINCO AÑOS**

	Cant	Costo \$	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>TOTAL INGRESOS</b>	1,0			375.832.579	659.101.086	894.693.484	1.130.285.882	1.177.961.990
<b>COSTOS DIRECTOS</b>	1,0			227.280.000	301.770.000	376.260.000	450.750.000	450.750.000
<b>MARGEN DE CONTRIBUCIÓN</b>				148.552.579	357.331.086	518.433.484	679.535.882	727.211.990
				40%	54%	58%	60%	62%
<b>TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS</b>	1,0		-	37.117.030	70.017.273	85.627.595	102.287.916	102.769.511
<b>MARGEN OPERACIONAL</b>				111.435.549	287.313.813	432.805.889	577.247.966	624.442.479
				30%	44%	48%	51%	53%
<b>TOTAL DEPRECIACIÓN</b>	1,0			102.585.378	153.227.311	203.869.244	252.537.227	252.537.227
<b>BENEFICIO ANTES DE IMPUESTOS</b>				8.850.171	134.086.502	228.936.646	324.710.739	371.905.252
				2%	20%	26%	29%	32%
<b>IMPUESTO</b>	27%			2.389.546	36.203.356	61.812.894	87.671.899	100.414.418
<b>BENEFICIO DESPUES DE IMPUESTOS</b>				6.460.625	97.883.147	167.123.751	237.038.839	271.490.834
				2%	15%	19%	21%	23%
<b>AJUSTES AL FLUJO DE CAJA</b>								
DEPRECIACIÓN				102.585.378	153.227.311	203.869.244	252.537.227	252.537.227
CAPEX			-1.010.201.849		-503.251.513	-503.251.513	-503.251.513	0
<b>FLUJO DE CAJA</b>			-1.010.201.849	109.046.003	-252.141.055	-132.258.518	-13.675.446	524.028.061
<b>ESCENARIO PESIMISTA</b>								
<b>VAN</b>			-907.633.541					
<b>TIR</b>			#¡NUM!					
<b>TASA DE DESCUENTO</b>			10,56%					
<b>Valor residual</b>			3.004.424.150					
			143,29%					

## Anexo P

### ESCENARIO PESIMISTA CON TERRENO EN CONCESIÓN O COMODATO PROYECTADO A DIEZ AÑOS

	Cant	Costo \$	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
TOTAL INGRESOS	1,0			375.832.579	659.101.086	894.693.484	1.130.285.882	1.177.961.990	1.177.961.990	1.177.961.990	1.177.961.990	1.177.961.990	1.177.961.990
COSTOS DIRECTOS	1,0			227.280.000	301.770.000	376.260.000	450.750.000	450.750.000	450.750.000	450.750.000	450.750.000	450.750.000	450.750.000
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN				148.552.579	357.331.086	518.433.484	679.535.882	727.211.990	727.211.990	727.211.990	727.211.990	727.211.990	727.211.990
				40%	54%	58%	60%	62%	62%	62%	62%	62%	62%
TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS	1,0		-	37.117.030	70.017.273	85.627.595	102.287.916	102.769.511	102.769.511	102.769.511	102.769.511	102.769.511	102.769.511
MARGEN OPERACIONAL				111.435.549	287.313.813	432.805.889	577.247.966	624.442.479	624.442.479	624.442.479	624.442.479	624.442.479	624.442.479
				30%	44%	48%	51%	53%	53%	53%	53%	53%	53%
TOTAL DEPRECIACIÓN	1,0			102.585.378	153.227.311	203.869.244	252.537.227	252.226.723	251.916.218	251.605.714	250.000.000	250.000.000	250.000.000
BENEFICIO ANTES DE IMPUESTOS				8.850.171	134.086.502	228.936.646	324.710.739	372.215.756	372.526.261	372.836.765	374.442.479	374.442.479	374.442.479
				2%	20%	26%	29%	32%	32%	32%	32%	32%	32%
IMPUESTO	27%			2.389.546	36.203.356	61.812.894	87.671.899	100.498.254	100.582.090	100.665.927	101.099.469	101.099.469	101.099.469
BENEFICIO DESPUES DE IMPUESTOS				6.460.625	97.883.147	167.123.751	237.038.839	271.717.502	271.944.170	272.170.838	273.343.010	273.343.010	273.343.010
				2%	15%	19%	21%	23%	23%	23%	23%	23%	23%
AJUSTES AL FLUJO DE CAJA													
DEPRECIACIÓN				102.585.378	153.227.311	203.869.244	252.537.227	252.226.723	251.916.218	251.605.714	250.000.000	250.000.000	250.000.000
CAPEX				-1.010.201.849	-503.251.513	-503.251.513	-503.251.513	0	0	0	0	0	0
FLUJO DE CAJA				-1.010.201.849	109.046.003	-252.141.055	-132.258.518	-13.675.446	523.944.225	523.860.389	523.776.553	523.343.010	523.343.010
ESCENARIO PESIMISTA													
VAN				276.863.719									
TIR				14,00%									
TASA DE DESCUENTO				10,56%									
Valor residual				1.818.533.263									
				86,79%									

## Anexo Q

### ESCENARIO PESIMISTA CON COMPRA DE TERRENO A UF 2 POR CADA METRO CUADRADO PROYECTADO A DIEZ AÑOS

	Cant	Costo \$	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
TOTAL INGRESOS	1,0			375.832.579	659.101.086	894.693.484	1.130.285.882	1.177.961.990	1.177.961.990	1.177.961.990	1.177.961.990	1.177.961.990	1.177.961.990
COSTOS DIRECTOS	1,0			227.280.000	301.770.000	376.260.000	450.750.000	450.750.000	450.750.000	450.750.000	450.750.000	450.750.000	450.750.000
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN				148.552.579	357.331.086	518.433.484	679.535.882	727.211.990	727.211.990	727.211.990	727.211.990	727.211.990	727.211.990
					40%	54%	58%	60%	62%	62%	62%	62%	62%
TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS	1,0		-	37.117.030	70.017.273	85.627.595	102.287.916	102.769.511	102.769.511	102.769.511	102.769.511	102.769.511	102.769.511
MARGEN OPERACIONAL				111.435.549	287.313.813	432.805.889	577.247.966	624.442.479	624.442.479	624.442.479	624.442.479	624.442.479	624.442.479
					30%	44%	48%	51%	53%	53%	53%	53%	53%
TOTAL DEPRECIACIÓN	1,0			102.585.378	153.227.311	203.869.244	252.537.227	252.226.723	251.916.218	251.605.714	250.000.000	250.000.000	250.000.000
BENEFICIO ANTES DE IMPUESTOS				8.850.171	134.086.502	228.936.646	324.710.739	372.215.756	372.526.261	372.836.765	374.442.479	374.442.479	374.442.479
					2%	20%	26%	29%	32%	32%	32%	32%	32%
IMPUESTO	27%			2.389.546	36.203.356	61.812.894	87.671.899	100.498.254	100.582.090	100.665.927	101.099.469	101.099.469	101.099.469
BENEFICIO DESPUES DE IMPUESTOS				6.460.625	97.883.147	167.123.751	237.038.839	271.717.502	271.944.170	272.170.838	273.343.010	273.343.010	273.343.010
					2%	15%	19%	21%	23%	23%	23%	23%	23%
AJUSTES AL FLUJO DE CAJA													
DEPRECIACIÓN				102.585.378	153.227.311	203.869.244	252.537.227	252.226.723	251.916.218	251.605.714	250.000.000	250.000.000	250.000.000
CAPEX			-2.079.659.849		-1.037.980.513	-1.037.980.513	-1.037.980.513	0	0	0	0	0	0
FLUJO DE CAJA			-2.079.659.849	109.046.003	-786.870.055	-666.987.518	-548.404.446	523.944.225	523.860.389	523.776.553	523.343.010	523.343.010	523.343.010
<b>ESCENARIO PESIMISTA</b>													
VAN			-1.983.644.601										
TIR			-3,79%										
TASA DE DESCUENTO			10,56%										
Valor residual			1.818.533.263										
			-1101,40%										

**Anexo R**  
**ESCENARIO PESIMISTA CON COMPRA DE TERRENO A UF 2 POR CADA METRO CUADRADO, PERO SÓLO**  
**CONSTRUYENDO TRES COMPLEJOS, PROYECTADO A DIEZ AÑOS**

	Cant	Costo \$	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
TOTAL INGRESOS	1,0			375.832.579	659.101.086	706.777.194	706.777.194	706.777.194	706.777.194	706.777.194	706.777.194	706.777.194	706.777.194
COSTOS DIRECTOS	1,0			227.280.000	301.770.000	301.770.000	301.770.000	301.770.000	301.770.000	301.770.000	301.770.000	301.770.000	301.770.000
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN				148.552.579	357.331.086	405.007.194	405.007.194	405.007.194	405.007.194	405.007.194	405.007.194	405.007.194	405.007.194
				40%	54%	57%	57%	57%	57%	57%	57%	57%	57%
TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS	1,0		-	37.117.030	70.017.273	71.548.868	72.178.868	71.548.868	71.548.868	71.548.868	71.548.868	71.548.868	71.548.868
MARGEN OPERACIONAL				111.435.549	287.313.813	333.458.326	332.828.326	333.458.326	333.458.326	333.458.326	333.458.326	333.458.326	333.458.326
				30%	44%	47%	47%	47%	47%	47%	47%	47%	47%
TOTAL DEPRECIACIÓN	1,0			102.585.378	153.227.311	153.227.311	151.253.361	150.942.857	150.942.857	150.942.857	150.000.000	150.000.000	150.000.000
BENEFICIO ANTES DE IMPUESTOS				8.850.171	134.086.502	180.231.016	181.574.965	182.515.469	182.515.469	182.515.469	183.458.326	183.458.326	183.458.326
				2%	20%	26%	26%	26%	26%	26%	26%	26%	26%
IMPUESTO	27%			2.389.546	36.203.356	48.662.374	49.025.241	49.279.177	49.279.177	49.279.177	49.533.748	49.533.748	49.533.748
BENEFICIO DESPUES DE IMPUESTOS				6.460.625	97.883.147	131.568.641	132.549.725	133.236.293	133.236.293	133.236.293	133.924.578	133.924.578	133.924.578
				2%	15%	19%	19%	19%	19%	19%	19%	19%	19%
AJUSTES AL FLUJO DE CAJA													
DEPRECIACIÓN				102.585.378	153.227.311	153.227.311	151.253.361	150.942.857	150.942.857	150.942.857	150.000.000	150.000.000	150.000.000
CAPEX			-2.079.659.849		-1.037.980.513	0	0	0	0	0	0	0	0
FLUJO DE CAJA			-2.079.659.849	109.046.003	-786.870.055	284.795.952	283.803.086	284.179.150	284.179.150	284.179.150	283.924.578	283.924.578	283.924.578
ESCENARIO PESIMISTA													
VAN			-1.409.407.522										
TIR			-3,15%										
TASA DE DESCUENTO			10,56%										
Valor residual			986.343.988										
			-233,14%										

**Anexo S**  
**DETALLE DE LOS COSTOS DEL MIX PROMOCIONAL, CANALES DE MARKETING Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

	<b>COSTOS DIRECTOS</b>	<b>COSTO UNITARIO O POR CADA COMPLEJO</b>
DIR	Gerente General	2.900.000
DIR	Ejecutivo experiencia clientes	1.160.000
DIR	Ejecutivo de ventas	1.015.000
DIR	Asistente de operaciones y mantenimiento	725.000
DIR	Asistente contable	725.000
DIR	Administrador de complejo	1.087.500
DIR	Coordinador deportivo	870.000
DIR	Cuidadores de autos	435.000
DIR	Auxiliares de aseo	435.000
DIR	Paramédico	870.000
DIR	Profesores educación física por horas	30.000
	<b>GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS</b>	
GAV	Comisión Transbank	2,95%*
GAV	Comisión easycanCHA	112.338
GAV	Página web	640.000
GAV	Descuentos por promociones	1%**
GAV	Regalos deportivos	500.000
GAV	Franquicia Colo Colo	17.500

Se ha supuesto que el 75% de los ingresos serán a través

\* de ventas vía Transbank. El 2,95% es la comisión sobre ese 75%.

\*\* Corresponde al 1\* de los ingresos totales.