



“BE ONE PADEL CENTER”

PARTE II

**Plan de Negocios para optar al grado de
Magíster en Administración (MBA)**

Alumno

Felipe Hidalgo

Profesor Guía

Arturo Toutin

Santiago – Diciembre 2022

ÍNDICE

Contenido

RESUMEN EJECUTIVO	4
I. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	5
II. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA, COMPETIDORES Y CLIENTES.....	6
III. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y PROPUESTA DE VALOR	7
IV PLAN DE MARKETING	8
V PLAN DE OPERACIONES.....	9
5.1 ESTRATEGIA, ALCANCE Y TAMAÑO DE LAS OPERACIONES	9
5.2 FLUJO DE OPERACIONES.....	11
5.3 PLAN DE DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN	13
5.4 DOTACIÓN.....	14
VI EQUIPO DEL PROYECTO.....	15
6.1 EQUIPO GESTOR	15
6.2 ORGANIGRAMA	15
6.3 INCENTIVOS Y COMPENSACIONES	16
7. PLAN FINANCIERO	17
7.1 SUPUESTOS.....	17
7.2 ESTIMACION DE INGRESOS.....	17
7.3 CAPITAL REQUERIDO.....	18
7.4 ESTADO DE RESULTADOS	19
7.5 CAPITAL DE TRABAJO.....	20
7.6 TASA DE DESCUENTO	20
7.7 FLUJO DE CAJA A 5 AÑOS	21
7.8 FLUJO DE CAJA A PERPETUIDAD	22
7.9 BALANCE PROYECTADO	22
7.10 RATIOS FINANCIEROS	23
7.11 ANALISIS DE SENSIBILIDAD	23
8. RIESGOS CRITICOS.....	24
9. PROPUESTA INVERSIONISTA.....	25
10. CONCLUSIONES	26
BIBLIOGRAFÍA	28

Índice de tablas

Tabla 1 Carta Gantt de implementaciones	13
Tabla 2 Remuneraciones	16
Tabla 3 Ingresos proyectados a cinco años	18
Tabla 4 Inversión de capital	18
Tabla 5 Aporte de socios	18
Tabla 6 Reinversión	19
Tabla 7 Estado de Resultados	19
Tabla 8 Déficit Acumulado Máximo	20
Tabla 9 Cálculo tasa de descuento CAPM	20
Tabla 10 Flujo de caja a 5 años	21
Tabla 11 Flujo de caja a perpetuidad	22
Tabla 12 Balance proyectado	22
Tabla 13 Ratios financieros.....	23
Tabla 14 Análisis de sensibilidad.....	24
Tabla 15 Riesgos críticos.....	25
Tabla 16 Propuesta inversionista.....	26

Índice de figuras

Figura 1 Flujo contratación del servicio	11
Figura 2 Organigrama	15

Índice de anexos

Anexo 1 Terreno para infraestructura BE ONE	30
Anexo 2 Layout BE ONE.....	30
Anexo 3 Proveedor para cancha de pádel	31
Anexo 4 Cuadro de depreciaciones.....	33
Anexo 5 Propuesta de arriendo	33

RESUMEN EJECUTIVO

Hoy en día debido a las nuevas tendencias sociales, la población Chilena ha manifestado un cambio en su rutina diaria, incorporando la realización de la actividad física. Desde la llegada del COVID 19 en 2020, muchos deportistas de otras ramas se vieron dificultados de poder practicar su clásico deporte debido a las limitaciones sanitarias que impuso el gobierno a raíz de la pandemia. Sin embargo, comenzó a visualizarse el pádel como un deporte nuevo en la sociedad e innovador que cumplía con los requisitos básicos para ser practicado en esos tiempos. Es por ello por lo que BE ONE, aprovechara esta nueva tendencia para incorporar canchas de pádel ubicado en la comuna de Maipú, ofreciendo los servicios de arriendos, clases y campeonatos. Este negocio estará enfocado para un público entre los 20 a 45 años que busca en el pádel un lugar para mantenerse activo deportivamente, como también buscar interacción social, ampliando su círculo con personas de sus mismos intereses.

Se realizó un estudio de mercado, donde Chile ha manifestado un boom en el pádel con más de 100 canchas construidas en la Región Metropolitana, sin embargo, se visualiza una demanda creciente e insatisfecha, traducida en reservas agotas en horarios post oficina y fines de semana. Según el análisis de oferta, sólo en el sector oriente de Santiago se concentra casi un 70% de la oferta para tan solo un 30% de posibles demandantes a nivel de toda la población en Región Metropolitana. Dicha escasez de oferta se agrava más aún en la comuna de Maipú, siendo la segunda comuna con mayor densidad poblacional en Santiago, al existir pocas canchas construidas. Según encuestadas realizadas a través de plataforma online y en parque metropolitano, alrededor de un 80% de los encuestados valoran como factor decisivo la cercanía e infraestructura de un centro deportivo para la realización de actividad física. A raíz de lo mencionado anteriormente, surge la propuesta de BE ONE para estar localizados estratégicamente cerca de los clientes, en un lugar céntrico de la comuna de Maipú y con el ofrecimiento de canchas techadas que permitirán maximizar las horas de uso, permitiendo combatir los problemas del sol en días calurosos, otorgando sombra, como también en temporada de invierno impidiendo que las canchas se mojen producto de las lluvias.

El mercado potencial fue valorado en unos 3.745 MM de pesos. Se pretende alcanzar una participación de mercado del 2% para luego alcanzar hasta un 4,5% según la expansión de la oferta. Se hará una fuerte campaña en las principales redes sociales para lograr dar a conocer de forma rápida y persuasiva a BE ONE por medio de Influencers.

Se requiere una inversión inicial de 252 millones de pesos, siendo financiados por 4 socios. Según análisis financiero, se estimó un flujo proyectado de 5 años, arrojando un VAN de \$127.890.291 y una TIR DE 35%, siendo superior a la tasa de descuento del 20,45%. El proyecto arrojó un Payback de 3,5 años, llegando a un porcentaje de mercado del 4.5% de la industria. Se pretende realizar una expansión al tercer año de operación mediante la incorporación de un nuevo complejo deportivo con cuatro nuevas canchas de pádel. Finalmente, al alcanzar los 5 años del proyecto se evaluará la continuidad de permanecer en el negocio.

I. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

En los últimos años Chile ha manifestado un crecimiento en nuevas disciplinas deportivas. Tal es el caso del pádel, que a pesar de estar inmerso en la industria desde los años 90, ha experimentado un notorio crecimiento a raíz del surgimiento del COVID19. Esto debido a que muchos deportistas que solían practicar otros deportes de mayor contacto físico se vieron restringidos por las normativas preventivas impuestas por el gobierno a raíz de la pandemia, sin embargo, el pádel comenzó a tomar fuerza al ser considerado como un deporte de practica colectiva con un bajo riesgo de infección viral, atractivo y de fácil adaptación para ser practicado en un espacio abierto y para todas las edades.

El problema detectado fue que actualmente existe una demanda creciente e insatisfecha, reflejada en las reservas agotadas principalmente en horarios post oficina y fines de semana. Adicionalmente se detectó un segundo problema, la ubicación. Según la información recopilada en Santiago se encuentran 47 centros que ofrecen canchas de pádel, localizados mayoritariamente en el sector oriente con una concentración de oferta del 70% para tan solo un 30% de posibles demandantes en toda la Región Metropolitana. Esta disciplina ha tomado una gran popularidad y se ha ido expandiendo hacia otras comunas. Se realizó un análisis general sobre las principales comunas con poca oferta, detectando que, en Maipú, comuna del sector poniente y la segunda con mayor densidad poblacional, manifiesta aún una demanda insatisfecha con tan solo 3 centros de pádel y con alrededor de 700.000 habitantes.

Se realizó una investigación de mercado a través de encuestas online y presencial en parque metropolitano de Santiago, con el propósito de validar la hipótesis inicial sobre la realización de un centro deportivo con canchas de pádel. En conclusión, un 56% de los encuetados manifestó que la cercanía es el principal motivo para asistir a un centro deportivo. En segundo lugar, la infraestructura con el 26%. Por otra parte, existía un gran número de encuestados que tenía un bajo conocimiento sobre el pádel, sin embargo, al explicar las dinámicas de juego, un 66% de todos los encuestados manifestó interés en practicar este deporte. A pesar de que gran parte de los encuestados no son residentes de la comuna de Maipú o comunas aledañas, se concluye que la muestra es representativa ya que la finalidad era realizarla a un público objetivo considerado deportista. Con la recopilación de información levanta en base a la encuesta es factible realizar una propuesta de un centro deportivo de pádel considerando los factores cercanía e infraestructura como los más relevantes para una propuesta de diferenciación en servicios. Presentando la oportunidad de ofrecer:

- Un servicio de alquiler de 6 canchas, siendo 4 techadas y 2 abiertas.
- Clases de pádel pádel y campeonatos.
- Cafetería y artículos de pádel para venta y arriendo.

- Amplio espacio para estacionamiento.

El detalle de este capítulo se encuentra en la otra parte del Plan de negocios parte 1.

II. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA, COMPETIDORES Y CLIENTES

Chile, a raíz de la generación millennials ha promulgado una nueva tendencia en cuanto al bienestar y salud, manifestando un leve cambio positivo en cuanto a la conciencia por la realización deportiva, creciendo 5,9 puntos porcentuales con respecto al año 2006. Sin embargo, aún es preocupante que un 81,3% no realiza actividad física, ósea 8 de cada 10 Chilenos mantiene un estilo de vida sedentaria. Se espera que esta tendencia siga experimentando una mejoría en el futuro, dando la oportunidad de brindar propuestas para combatir esta problemática.

Particularmente en Chile, se ha detectado un boom en el pádel al presentarse como una disciplina nueva en la industria, novedosa y de baja infección viral. Cautivando la atención de muchos por su práctica, aumentando su participación desde los 25.000 a 40.000 jugadores activos hoy en día. Antiguamente era considerado como una disciplina de elite debido al alto costo por el arriendo de una pista, y que además los centros deportivos que ofertaban canchas de pádel estaban localizados principalmente en zonas de mayor poder adquisitivo. Se estima una valoración de mercado de \$3.745 millones de pesos.

El estudio de macroentorno fue realizado mediante análisis PESTEL, es posible recalcar que a nivel nacional Chile ha manifestado una incertidumbre política a causa del estallido social en 2019, esto sumado al contexto de pandemia vivido casi en paralelo, ha provocado una inflación en 2021 alcanzando el 7,2% debido a retiros de fondos de pensiones y escasez de productos por cuarentenas. Esto sumado a la escasez de commodities estimulado por el conflicto de guerra entre Rusia y Ucrania provoca una incertidumbre latente en el futuro.

El estudio de microentorno fue realizado mediante análisis PORTER, concluyendo que en general las barreras de entrada en la industria de los campos deportivos son bajas, siendo posible que en el corto plazo surjan nuevos entrantes. Sin embargo, para lograr mantener una ventaja competitiva es necesario mantener una propuesta sustentada en la diferenciación de los servicios.

Debido a que BE ONE, estará localizado en el sector sur poniente de la Región Metropolitana, en la comuna de Maipú. Se detectan a 4 competidores (3 en Maipú) y 1 en Pudahuel (comuna aledaña). Se pretende entrar al mercado y combatir a la competencia a través del posicionamiento en cuanto a cercanía e infraestructura, ya que BE ONE será el primero en llegar al sector con el ofrecimiento de un centro deportivo con canchas techadas.

Se realizó una segmentación B2B y B2C. En cuanto a B2B, se enfoca en empresas que se preocupan por la interacción social de sus empleados,

otorgándoles el beneficio de asistir a actividades extraprogramáticas. Por otro lado, clientes B2C, enfocado en hombres y mujeres de un rango de 20 a 45 años que desean practicar deporte y que buscan entretenimiento, un estilo de vida saludable y realizar interacción social.

El detalle de este capítulo se encuentra en la otra parte del Plan de negocios parte 1.

III. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y PROPUESTA DE VALOR

La propuesta de valor de BE ONE estará sustentada en la diferenciación de los servicios.

- Realización de un centro deportivo de gran infraestructura con 6 canchas de pádel, siendo 4 canchas abiertas y 2 canchas techadas. Esto último será el gran factor diferenciador ya que las canchas techadas van a maximizar las horas de uso en horarios de baja demanda, principalmente en días calurosos, aliviando las molestias del sol, otorgando sombra a las canchas en los horarios de mayor temperatura (11 a 17hrs). Por otra parte, también se pretende combatir los problemas de lluvias, impidiendo que queden mojadas, una lluvia promedio deja una pista de pádel en mal estado por al menos 2 días, exponiendo a los jugadores a resbalones y lesiones, además se evita una posible amenaza de que el club sea demandado por el mal estado de las canchas.
- Se realizarán clases para aquellas personas que se encuentren en una etapa de iniciación en el pádel, como también para aquellas que quieran mejorar sus jugadas. Además, se gestionará la realización de campeonatos en los niveles de 4ta, 5ta y 6ta categorías.
- Se dispondrá de un amplio espacio de estacionamientos para albergar al menos una cantidad de 20 automóviles. BE ONE estará a solo pasos de la estación de metro "Del sol", Línea 5, donde el cliente podrá llegar fácilmente en transporte público.
- Por último, se espera generar comunidad para que el cliente disfrute jugando al pádel, y esto sea más que pádel, permaneciendo en el club, conozca la propuesta de BE ONE y esperando que pueda realizar lazos sociales para que cada día sean más lo interesados en querer practicar este deporte.

Misión: Entregar una gran calidad en servicios de pádel, ofreciendo diversidad en canchas para su práctica, óseo y competencia, en un lugar céntrico que fomenta la interacción y comunidad.

Visión: Ser considerado el mejor centro de pádel en la región, fomentando la comunidad para que el pádel sea un deporte conocido y con más jugadores.

Se estableció una estrategia de crecimiento, a través de las siguientes etapas:

- Entrada: Se espera generar una consolidación de marca, dando a conocer a BE ONE en el mundo del pádel, precisamente en el sector sur poniente de Santiago.

- Crecimiento: Se pretende generar una expansión geográfica a otras comunas y regiones del país si la demanda lo permite. Además, se plantea la opción de innovar, ofreciendo servicios complementarios al pádel, siendo estos de la misma rama, tales como el padball y ping pon pádel.
- Salida: En caso de no alcanzar los resultados financieros proyectados, se realizará un análisis estratégico, revisando la cadena de valor y procesos para identificar los problemas. Si estos persisten se evaluará la alternativa de trasladar el negocio hacia otro sector con menor competencia o salir del mercado.

BE ONE mostrará un fuerte compromiso en cuanto a la responsabilidad social empresarial y los principios de sustentabilidad se diferencian respecto a los diferentes grupos de interés involucrados en el negocio, identificando a los siguientes: Equipo colaborador – Proveedores – clientes – comunidad. Estos son considerados como los principales stakeholders, representando un alto nivel de interés e influencia en el negocio. Es necesario que BE ONE realice una correcta gestión para establecer políticas de buenas prácticas para mantener el negocio en un correcto funcionamiento.

El detalle de este capítulo se encuentra en la otra parte del Plan de negocios parte 1.

IV PLAN DE MARKETING

Para lograr captar y persuadir a nuevos potenciales clientes, BE ONE enfocará sus objetivos de marketing en 3 aspectos principales: **Dar a conocer a la empresa**, queriendo llegar a un gran número de potenciales clientes a través de un marketing push, mediante la interacción en las principales redes sociales como Instagram, Facebook y Tik Tok. Se buscará un **posicionamiento de la empresa** para que BE ONE sea elegido como el centro deportivo preferido en el sector sur poniente de Santiago. Adicional al trabajo en redes sociales, se estimulará la venta de cupones de descuento y beneficios a estudiantes. Finalmente se analizará la **expansión de marca hacia otros mercados**, pretendiendo ampliar a BE ONE en los próximos 5 años, mediante un nuevo centro deportivo de pádel a nivel regional.

El análisis de segmentación de clientes fue realizado mediante la **macrosegmentación**, considerando las variables **demográficas**, hombres y mujeres entre los 20 a 45 años. **geográficas**, localizados en Región Metropolitana, comuna de Maipú y aledañas. **socioeconómicas**, considerando los rangos GSE C1A, C1B Y C2. También se realizó un análisis de **microsegmentación**, considerando las principales variables, tales como **actitudes, estilos de vida, gustos y preferencias, beneficios buscados y valores e intereses**.

La estrategia de producto y servicio de BE ONE se caracterizará por demostrar ser una empresa flexible con los clientes y con variedad de productos y servicios acorde a sus necesidades. La oferta de BE ONE se basará principalmente en el

arriendo de canchas de pádel. Adicionalmente se ofrecerán los servicios de clases, campeonatos, venta y arriendo de accesorios de pádel y finalmente venta de productos alimenticios.

La fijación de precios fue realizada mediante un previo análisis de los principales competidores en la zona, estableciendo dos tarifas, clasificadas en alta y baja demanda, cuyos precios oscilan entre los \$12.000 a \$20.000 la hora respectivamente. Adicionalmente se pretende fidelizar a los clientes otorgando una cierta cantidad de cupones a un menor precio.

El recinto deportivo estará estratégicamente localizado en un lugar céntrico de la comuna de Maipú, en la calle "Avenida Pajaritos 3490", a pasos de la estación de metro Del Sol, línea 5. El recinto cuenta con un espacio de 3.000 m², con un amplio espacio destinado para estacionamientos. El cliente podrá autogestionar su reserva mediante la app "easycanCHA", visualizando la disponibilidad y precios según el día y horario. Se elaborará una gigantografía con el logo de BE ONE para que los clientes accedan a tomarse fotos, con la finalidad de que obtengan un recuerdo y a su vez las publiquen en sus redes sociales. A través del logotipo, se espera transmitir que la empresa está vinculada solo a pádel y tal como lo dice el nombre " BE ONE PADEL CENTER", apunta a querer ser el referente del pádel en Chile en un corto plazo, liderando el mercado.

Se determinó que el tamaño de mercado actual en la Región Metropolitana es de \$11.569.429.879, se espera que BE ONE experimente un aumento en su participación de mercado conforme el transcurso de los años. Por otra parte, la capacidad instalada del club es de 6 canchas, considerando que cada cancha tiene un máximo de 4 usuarios, dando un aforo total de 24 jugadores a la misma vez.

Se realizará un gasto en marketing, el cual será primordial para dar a conocer a BE ONE de forma rápida y persuasiva, con la finalidad de lograr captar y retener a potenciales clientes. Se consideraron los siguientes factores claves. **Publicidad en redes sociales, página web, community manager e Influencers.** Finalmente se confeccionará un calendario semanal para publicar a diario las distintas temáticas relacionadas a BE ONE y al pádel en las redes sociales.

El detalle de este capítulo se encuentra en la otra parte del Plan de negocios parte 1.

V PLAN DE OPERACIONES

5.1 ESTRATEGIA, ALCANCE Y TAMAÑO DE LAS OPERACIONES

Durante los primeros 5 años de operación, BE ONE ofrecerá sus servicios en la Región Metropolitana. Comenzará sus operaciones instalándose en Maipú con proyección de crecimiento a otras comunas de la región, si la demanda lo permite.

Se dispondrán 6 canchas de pádel, para realizar arriendos a público general de lunes a domingos entre las 07 a 00 hrs. Además, se realizarán campeonatos mensuales entre las distintas categorías a disputar 4ta, 5ta, 6ta. y mixto También se realizará una academia de clases para perfeccionamiento o comenzar aprendizaje en este deporte. Finalmente, se administrará una cafetería y una tienda para la venta de productos alimenticios y artículos deportivos.

Infraestructura física: Se dispondrá de un terreno de 3.000 m², localizado en Avenida Pajaritos 3490, Maipú (Ver anexo N°22). En dicho terreno se construirán 6 canchas de pádel, siendo dos techadas y 4 al aire libre. Se destinará un espacio para estacionamiento, con la finalidad de albergar al menos 20 vehículos. El lugar contará con una oficina central, 2 camarines con sus respectivos baños y un quiosco para venta de insumos.

En Anexo N°23 se presenta la propuesta de LAY OUT.

Estructura tecnológica: La empresa dispondrá de una página web, APP para sistema de agendamiento y plataforma telefónica.

- **Página web:** Mediante la página web, los clientes visualizarán información sobre los distintos servicios a ofrecer, tales como clases, campeonatos, tarifas de arriendos y venta de productos, así como también posibilidad de reservar a través del mismo sitio.
- **APP:** Las reservas podrán realizarse por medio de dos aplicaciones móviles. La primera será denominada BE ONE Pádel Center y estará ligada al sistema de reservas de Easy Cancha. La segunda será la APP de EASY CANCHA, la cual permite una visualización general de canchas disponibles según la geo localización del cliente, así, agilizando la gestión de arriendo (Revisar Anexo 20). El beneficio de esta segunda APP es que dará visibilidad de BE ONE a personas que no conocen la empresa.
- **Plataforma telefónica:** Se dispondrá de una secretaria para recepción de llamados para reservas o brindar información específica sobre los servicios ofrecidos.

Capacidad de atención: La capacidad de atención del recinto está limitada por la cantidad de canchas, siendo 6 en total con capacidad de 4 jugadores por cancha a la vez. Es decir, 24 jugadores en su totalidad considerando un bloque

de hora. Será necesario contar con al menos 1 recepcionista para atender consultas de reservas y ventas de productos, y para verificar el mantenimiento y supervisión de canchas. También será necesario la presencia de personal de aseo, así como también la disponibilidad de los profesores cuando haya clases programadas.

Equipamiento: Para el equipamiento se contratará a un proveedor del medio local, con la empresa "EXOM", el cual se encargará de proveer todos los materiales necesarios, como también el posterior armado de las canchas de pádel, cuyos valores oscilan entre los \$28.500.000 y \$49.980.000, según el tipo de cancha a montar. (Ver anexo N°24).

Abastecimiento: Para el abastecimiento de venta de artículos de pádel, así como de artículos de cafetería se contratará empresas del medio local que representen la opción más conveniente, siendo gestionados sobre la base de stock. Se considerarán proveedores sustitutos en caso de que el proveedor principal se vea impedido de continuar con la prestación del servicio en tiempo y forma.

Transporte: El personal deberá realizar el traslado hacia las instalaciones por sus propios medios.

Control de Calidad: Todas las actividades a realizar, tales como clases, control del estado de las canchas, arriendos, campeonatos y ventas de accesorios e insumos serán supervisadas por la administración. A su vez, se analizarán las encuestas de satisfacción con el objetivo de corregir cualquier problema detectado y así asegurar la calidad del servicio. Por último, se espera generar un mayor lazo de cercanía entre los clientes y BE ONE con el objetivo de recibir feedback o recomendaciones para lograr que BE ONE se convierta en el mejor centro de pádel en la Región.

5.2 FLUJO DE OPERACIONES

Figura 1 Flujo contratación del servicio



A continuación, se describen los procesos del flujo de operaciones:

Ingresar al sistema de reservas: Cliente ingresa al sistema de reservas para visualizar servicios.

- **Consulta de servicios:** Cliente ingresa a la página web, APP o realiza contacto vía telefónica para consultar sobre los servicios de arriendos de canchas, clases o campeonatos.
- **Consulta por disponibilidad:** Cliente consulta por disponibilidad y precios de los diferentes servicios, según la programación agendada del centro deportivo de Lunes a Domingo de 07:00 a 00:00 Hs.
- **Se analiza próxima disponibilidad:** En caso de no haber horarios disponibles para la hora y fecha que indica el cliente, se ofrecerá otra opción para reagendar el servicio.
- **Reserva del servicio:** Se realizará a través de la APP "Easycancha", permitiendo al cliente autogestionar su reserva de cancha en los horarios que estime conveniente. El proceso finalizará con el recibo de un comprobante con el código QR. Para realizar reserva de clases y sistema de campeonatos, el cliente podrá visualizar toda la información en la página web o consultar por vía telefónica para posteriormente gestionar su reserva por la plataforma de WhatsApp.
- **Se realiza pago:** Cliente procede a realizar el pago online mediante plataforma mercado pago o tarjeta bancaria.
- **Se envía email recordatorio:** En caso de que el cliente haya pospuesto el pago, se le enviará un email recordatorio para que este pueda ser efectuado y logre realizar la reserva satisfactoriamente.
- **Entrega del servicio:** Una vez efectuada la reserva, el cliente deberá llegar a las instalaciones, mostrar el código QR al personal de administración para comprobar la validación y ser guiado a la cancha correspondiente.
- **Evaluación de servicio:** Una vez finalizado alguno de los 3 servicios ofrecidos por BE ONE, el cliente que realizó la reserva recibirá una encuesta enviada por email para ser consultado sobre su satisfacción del servicio. Esto permitirá realizar una recopilación de datos para analizar

qué tan recurrente ha sido la recompra del servicio y efectuar una mejora continua de los servicios ofrecidos.

5.3 PLAN DE DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN

El plan será ejecutado de acuerdo con el siguiente programa de implementación detallado en la tabla que aparece a continuación. El mismo ha sido diseñado en fases lo que permite tener un control más eficiente de las tareas de preparación necesarias para comenzar a operar el negocio.

Tabla 1 Carta Gantt de implementaciones

N°	Actividades	Mes 1		Mes 2				Mes 3				Mes 4					
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1	Creación de la Empresa																
1.1	Escritura de constitución de sociedad	■															
1.2	Inicio actividades en SII		■														
1.3	Apertura cuenta bancaria y aporte de capital		■	■													
1.4	Arriendo Terreno						■			■		■					■
1.5	Pago de impuestos			■			■			■		■					■
2	Adquisiciones																
2.1	Se realiza la compra de canchas a proveedor		■														
2.2	Compra de material mobiliario			■	■												
2.3	Compra de dominio web			■	■												
2.4	Compra implementos para pádel (palas, pelotas y accesorios)				■	■											
3	Remodelación																
3.1	Acondicionamiento del terreno (estacionamientos, nivelación de suelo)						■	■									
3.2	Acondicionamiento de recepción				■	■											
3.3	Instalación de canchas e instalación eléctrica y luminaria (pzo entrega 120d)													■	■	■	■
4	Desarrollo APP y página web (tercerizado)																
4.1	Creación página web y correo electrónico de contacto			■	■	■	■										
4.2	Creación de APP linkeada con easycancha					■	■										
4.3	Testeo APP y página web							■	■								
4.4	Ajustes y puesta en marcha								■	■							
5	Contrataciones																
5.1	Desarrollador web			■													
5.2	Sistema de reservas easycancha					■											
5.3	Community Manager										■	■					
5.4	Entrenadores											■	■	■			
5.5	Recepcionista												■	■			
5.6	Telefonía Móvil / Internet / TV Cable													■	■		
5.7	Servicio Mensajería Automático (Emails)														■	■	
6	Marketing y RRSS																
6.1	Creación de cuentas en IG, FB y Tiktok													■			
6.2	Publicidad en RRSS															■	■
7	Operaciones																
7.1	Inicio de operaciones																■

Fuente: Elaboración propia

- **Fase 1:** Comprende los trámites burocráticos para la creación legal de la empresa, y la firma del contrato de arriendo del terreno a realizarse durante las primeras dos semanas. En esta etapa se verán involucrados ambos socios.
- **Fase 2:** Junto con la creación de la empresa, se hará la orden de compra por las 6 canchas de pádel, las cuales cuentan con un plazo de entrega estimado en 120 días. Por ello es primordial realizar la compra de las canchas lo antes

posible. También dentro de esta etapa que durará 3 semanas se realizará la compra del activo fijo (computadores, TV, mesas y bancas, dominio web) así como la compra de palas, pelotas y accesorios los cuales además de ser arrendados, se comprarán algunos para su reventa.

- **Fase 3:** En esta etapa se harán los trabajos de preparación para acondicionar tanto la recepción con zona de espera, así como la nivelación del terreno para posterior instalación de canchas entre los 90 y 120 días pactados por el proveedor.
- **Fase 4:** Para que BE ONE sea exitosa será indispensable crear una web y una aplicación móvil que no contenga fisuras y sea fácil y simple para el jugador. Es por ello que se destinarán casi dos meses para desarrollar una web y una APP con margen suficiente de tiempo para prevenir cualquier tipo de inconveniente al iniciar operaciones. Del desarrollo de la web se encargará un desarrollador, mientras que, de la APP, ésta será creada por easy cancha vinculándose con su sistema integral de reservas y búsqueda de parejas.
- **Fase 5:** Fechas estratégicamente pensadas para contratación de personal. En el caso de entrenadores y recepcionista, así como mensajería automática, estos serán contratados previo a la instalación de las canchas para evitar gastos innecesarios.
- **Fase 6:** Marketing prelanzamiento para informar sobre BE ONE.
- **Fase 7:** Comienzo de operaciones.

Durante los primeros cuatro meses no se percibirá ingresos, por lo que los requerimientos de capital serán cubiertos por capital de trabajo inicial, que se detalla en el capítulo 7 Plan Financiero.

5.4 DOTACIÓN

Con relación a las contrataciones el primer año se tiene contemplado contar con:

- 1 Administrador quien gestionará la estrategia comercial y financiera.
- 1 Community Manager freelance para la administración y promoción de la empresa en principales redes sociales (Facebook, Instagram y Tiktok).
- 2 profesores de pádel que trabajarán en base a salario variable.
- 2 personal de aseo con salario fijo y 2 más para los fines de semana.

- 4 recepcionistas con salario fijo para lunes a viernes así como fines de semana y festivos.

Está contemplado duplicar el personal con la ampliación del nuevo complejo de canchas. Se considera además la posibilidad de contar con más profesores de pádel en la medida que la demanda lo demuestre.

VI EQUIPO DEL PROYECTO

6.1 EQUIPO GESTOR

Felipe Hidalgo, Chileno, socio. Ingeniero Civil Industrial en Universidad Andrés Bello y egresado de MBA en Universidad de Chile. Emprendedor con más de 5 años de experiencia en el rubro de la entretención infantil. Destacado en áreas de operaciones, marketing y planificación y estrategia.

Mateo Guarnaschelli, Uruguayo, socio y asesor financiero. Contador Público de la Universidad Católica del Uruguay, egresado de MBA en la Universidad de Chile. Experiencia de al menos 7 años en sector financiero – contable con especialización en tesorería en empresas multinacionales.

6.2 ORGANIGRAMA

Figura 2 Organigrama



Fuente: Elaboración propia

A continuación, se detallan los roles del personal:

Administrador: Representante legal de BE ONE. Deberá seleccionar al personal idóneo para la correcta administración del club. Estará a cargo de la estrategia

comercial y financiera así como de la supervisión de todos los procesos de la organización. El Administrador revisará el P&L trimestral de la compañía y ejecutará estrategias comerciales necesarias para asegurar la rentabilidad y crecimiento del negocio. A su vez, tendrá la responsabilidad de realizar los pagos a proveedores, remuneraciones e impuestos. Su foco estará en la mejora continua y en el cumplimiento de objetivos comerciales trazados. Será la cara visible de la empresa de BE ONE en cuanto a atención comercial para empresas, realizando visitas a potenciales clientes, así como enviando correos o llamadas telefónicas a los ya mencionados.

Recepcionista: El recepcionista deberá ser un empleado proactivo que recibirá al público general para validar su reserva, responder dudas telefónicas y realizar venta de productos. También estará a cargo de la gestión de los campeonatos mensuales.

Aseo y mantenimiento: Personal encargado de realizar limpieza del recinto y mantenimiento de las canchas de pádel para que puedan estar en condiciones óptimas.

Profesores de pádel: Encargados de impartir las clases a los alumnos.

6.3 INCENTIVOS Y COMPENSACIONES

Para este negocio se pagarán salarios acordes al mercado de acuerdo con la siguiente tabla de remuneraciones.

Tabla 2 Remuneraciones

Cargo	Remuneración Bruta	Salario Líquido
Administrador	\$ 2,900,000	\$ 2,300,000
Recepción L a V	\$ 865,000	\$ 700,000
Recepción FDS	\$ 493,000	\$ 400,000
Aseo L a V	\$ 517,690	\$ 420,000
Aseo FDS	\$ 473,000	\$ 384,000
Profesores de pádel	Variable	\$12000 / hora
Comm.Manager (Externo)	\$ 1,150,000	\$ 1,000,000

Fuente: Elaboración propia

Para incentivar la captación de nuevos clientes, habrá un incentivo para los empleados que hubieran referido a BE ONE. Éste será único por la primera vez que reserve el cliente y tendrá un valor del 20% del valor reservado.

7. PLAN FINANCIERO

7.1 SUPUESTOS

- Evaluación por 5 años, comenzando actividades en Enero 2023.
- Ingresos provenientes de arriendos de canchas, clases y campeonatos. Además, se estiman ingresos por la venta de accesorios deportivos y comestibles.
- Inflación del 4% para el primer año; luego un 3% para años subsiguientes.¹
- Depreciación de activos de acuerdo con tabla de SII.
- Impuesto a la renta de 27% para todos los períodos.²
- Los servicios tendrán una estimación de arriendo promedio de 60% de sus instalaciones por mes durante los primeros 3 meses y 70% los siguientes.
- Sueldo Mínimo según Ley N°21.456 es de \$400.000.
- IVA 19% para todos los períodos.
- Plazo de pago a proveedores generales es a 30 días.
- Plazo de pago a personal de aseo fin de semana, pagos semanales
- Plazo de pago a profesores de pádel, quincenalmente.
- Ventas tanto a crédito como al contado, plazo de cobranzas según condiciones de Transbank.

7.2 ESTIMACION DE INGRESOS

Para realizar la estimación de ingresos se realizó una simulación de arriendos tipo tanto para días de semana, así como de fin de semana o días festivos. A continuación, se realiza un desglose del origen de los ingresos operacionales de la compañía. Cabe destacar que a partir del año 2025 se contempla la expansión del negocio con un nuevo centro de canchas de pádel pasando de contar con 6 canchas a un total de 10. Para mayor información consultar anexos N° 16 y 17.

¹ Fuente IpoM Septiembre 2022

² Fuente SII

Tabla 3 Ingresos proyectados a cinco años

Descripción	IPC = 4%		IPC =3%		IPC =3%
	Año 2023	Año 2024	Año 2025	Año 2026	Año 2027
Arriendo L-V - Tarifa Alta	\$52.436.975	\$81.801.681	\$140.426.218	\$144.639.005	\$148.978.175
Arriendo L-V- Tarifa Baja	\$19.663.865	\$30.675.630	\$52.659.832	\$54.239.627	\$55.866.816
Venta cupones - Alta	\$34.521.009	\$53.852.773	\$92.447.261	\$95.220.678	\$98.077.299
Venta cupones - Baja	\$10.196.079	\$15.905.882	\$27.305.098	\$28.124.251	\$28.967.979
Arriendo Fin de semana	\$48.609.524	\$75.830.857	\$130.176.305	\$134.081.594	\$138.104.042
Clases de pádel	\$4.952.381	\$7.725.714	\$13.262.476	\$13.660.350	\$14.070.161
Torneos de pádel	\$6.453.781	\$10.067.899	\$17.283.227	\$17.801.724	\$18.335.775
Arriendo accesorios	\$8.118.767	\$12.665.277	\$21.742.059	\$22.394.321	\$23.066.151
Venta de accesorios	\$1.798.319	\$2.805.378	\$4.815.899	\$4.960.376	\$5.109.187
Venta Cafetería	\$5.244.905	\$8.182.051	\$11.803.044	\$12.157.135	\$12.521.849
Publicidad	\$672.269	\$1.048.739	\$1.800.336	\$1.854.346	\$1.909.977
	\$192.667.873	\$300.561.881	\$513.721.756	\$529.133.408	\$545.007.410

Fuente: Elaboración propia

7.3 CAPITAL REQUERIDO

El aporte de capital necesario para ejecutar la inversión inicial asciende a \$252.524.032 y se compone de la siguiente manera:

Tabla 4 Inversión de capital

Capital Requerido	
	CLP
Canchas de Pádel e instalación	\$ 207,060,000
Desarrollo Página web	\$ 500,000
Material Mobiliario	\$ 2,730,000
Gasto constitución Empresa	\$ 100,000
Inversión en KT	\$ 42,134,032
	\$252,524,032

Fuente: Elaboración propia

Nota: Valores Iva Incluido

El aporte de capital será realizado por medio de cuatro socios el cual cada uno integrará \$63.131.008.

Tabla 5 Aporte de socios

Aporte de Socios	
Aporte Socio 1	\$63,131,008
Aporte Socio 2	\$63,131,008
Aporte Socio 3	\$63,131,008
Aporte Socio 4	\$63,131,008
	\$252,524,032

Fuente: Elaboración propia

A partir del tercer año de operación será necesario reinvertir las utilidades en la expansión del nuevo complejo de 4 canchas. El capital requerido se detalla continuación:

Tabla 6 Reinversión

Re inversión año 2025 - Ampliación	
	CLP
Canchas de Pádel e instalación	\$ 153,510,000
Material Mobiliario	\$ 2,730,000
Inversión en KT	\$ 11,744,724
	<u>\$ 167,984,724</u>

Fuente: Elaboración propia

Nota: Valores Iva Incluido

7.4 ESTADO DE RESULTADOS

A continuación, se presenta el estado de resultados a cinco años. Notar que el primer año de ejercicio ya se alcanza un resultado positivo después de impuestos.

Tabla 7 Estado de Resultados

	2023	2024	2025	2026	2027
Ingresos de actividades Ordinarias	\$ 191,995,605	\$ 299,513,142	\$ 511,921,419	\$ 527,279,062	\$ 543,097,434
Ingreso proveniente de arriendos, clases y torneos	\$ 176,833,613	\$ 275,860,436	\$ 473,560,417	\$ 487,767,229	\$ 502,400,246
Ingresos de ventas productos de pádel	\$ 1,798,319	\$ 2,805,378	\$ 2,889,540	\$ 2,976,226	\$ 3,065,512
Ingresos por arriendos de productos de pádel	\$ 8,118,767	\$ 12,665,277	\$ 21,742,059	\$ 22,394,321	\$ 23,066,151
Ingreso por venta cafetería	\$ 5,244,905	\$ 8,182,051	\$ 11,803,044	\$ 12,157,135	\$ 12,521,849
Costos por venta	\$ 114,717,813	\$ 149,151,643	\$ 250,623,802	\$ 263,673,487	\$ 274,353,320
Costo venta productos vendidos	\$ 3,291,367	\$ 5,134,532	\$ 6,340,544	\$ 6,567,117	\$ 6,801,942
Arriendo Terreno	\$ 32,847,934	\$ 34,161,852	\$ 58,644,512	\$ 60,403,848	\$ 62,215,963
Luz	\$ 4,000,000	\$ 4,992,000	\$ 5,141,760	\$ 10,592,026	\$ 10,909,786
Agua	\$ 180,000	\$ 187,200	\$ 192,816	\$ 397,201	\$ 409,117
Remuneraciones	\$ 73,043,096	\$ 101,286,427	\$ 176,812,849	\$ 182,117,235	\$ 187,580,752
Mantenimiento de canchas	\$ 500,000	\$ 2,500,000	\$ 2,575,000	\$ 2,652,250	\$ 5,463,635
Mantenimiento APP y Sitio web	\$ 855,415	\$ 889,632	\$ 916,321	\$ 943,810	\$ 972,124
Margen Bruto de Contribución	\$ 77,277,792	\$ 150,361,499	\$ 261,297,617	\$ 263,605,575	\$ 268,744,114
Otros ingresos operativos (publicidad)	\$ 672,269	\$ 1,048,739	\$ 1,800,336	\$ 1,854,346	\$ 1,909,977
Gastos de Administración y Ventas	\$ 14,066,910	\$ 17,946,515	\$ 19,474,349	\$ 20,024,080	\$ 20,590,302
Internet + Cable	\$ 296,910	\$ 411,715	\$ 848,133	\$ 873,577	\$ 899,785
Gastos de Uniformes	\$ 840,000	\$ 873,600	\$ 1,499,680	\$ 1,544,670	\$ 1,591,011
Seguros	\$ 2,000,000	\$ 2,080,000	\$ 2,142,400	\$ 2,206,672	\$ 2,272,872

Patente Comercial	\$ 1,150,000	\$ 1,150,000	\$ 1,150,000	\$ 1,150,000	\$ 1,150,000
Gastos de Marketing y publicidad	\$ 9,780,000	\$ 13,431,200	\$ 13,834,136	\$ 14,249,160	\$ 14,676,635
EBITDA	\$ 63,883,151	\$ 133,463,723	\$ 243,623,604	\$ 245,435,842	\$ 250,063,788
Depreciación	\$ 11,937,884	\$ 17,737,884	\$ 30,975,769	\$ 30,975,769	\$ 30,975,769
Utilidad Antes de Impuesto	\$ 51,945,266	\$ 115,725,839	\$ 212,647,835	\$ 214,460,073	\$ 219,088,019
Impuesto a la renta (27%)	\$ 14,025,222	\$ 31,245,976	\$ 57,414,915	\$ 57,904,220	\$ 59,153,765
Utilidad/ Perdida del ejercicio	\$ 37,920,044	\$ 84,479,862	\$ 155,232,920	\$ 156,555,853	\$ 159,934,254

Fuente: Elaboración propia

7.5 CAPITAL DE TRABAJO

La inversión en capital de trabajo necesario para cubrir el déficit operacional corresponde a \$42.134.032 para cubrir el funcionamiento de BE ONE hasta el mes

4. Detalle a continuación:

Tabla 8 Déficit Acumulado Máximo

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Ingresos de Efectivo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 28,759,346	\$ 28,759,346
Egresos de Efectivo	\$ -10,425,055	\$ -11,976,686	\$ -6,141,596	\$ -13,590,695	\$ -13,257,495	\$ -13,257,495
Saldo Mensual	\$ -10,425,055	\$ -11,976,686	\$ -6,141,596	\$ -13,590,695	\$ 15,501,851	\$ 15,501,851
Saldo Acumulado	\$ -10,425,055	\$ -22,401,741	\$ -28,543,337	\$ -42,134,032	\$ -26,632,181	\$ -11,130,331

	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Ingresos de Efectivo	\$ 28,759,346	\$ 28,759,346	\$ 28,759,346	\$ 28,759,346	\$ 28,759,346	\$ 28,759,346
Egresos de Efectivo	\$ -13,257,495	\$ -13,257,495	\$ -13,257,495	\$ -13,257,495	\$ -13,852,495	\$ -13,257,495
Saldo Mensual	\$ 15,501,851	\$ 15,501,851	\$ 15,501,851	\$ 15,501,851	\$ 14,906,851	\$ 15,501,851
Saldo Acumulado	\$ 4,371,520	\$ 19,873,371	\$ 35,375,222	\$ 50,877,072	\$ 65,783,923	\$ 81,285,774

Inversión en KT 4 Meses \$ -42,134,032

Fuente : Elaboración Propia

7.6 TASA DE DESCUENTO

Se calcula la tasa de descuento para un flujo de 5 años.

Tabla 9 Cálculo tasa de descuento CAPM

(1)	$E(R_i) = R_f + \beta_i \times [E(R_m) - R_f]$		
(2)	$E(R_i) = R_f + \beta_i \times [E(R_m) - R_f] + R_L + \text{Start UP}$		
(3)	E(R _i)	Tasa de descuento a 5 años	20,49%
(4)	R _f	Tasa Libre de Riesgo	7,51%
(5)	β _i	Beta patrimonial sin deuda	0,77
(6)	E(R _m)-R _f	Premio por riesgo de mercado	7,76%
(7)	R _L	Riesgo de Liquidez	4%
(8)	R.Start UP	Riesgo por Startup	3%

Fuente: Elaboración propia

Notas:

- (1) Modelo CAPM
- (2) Formula Tasa de descuento (Finanzas Corporativas, Carlos Maqueira)
- (3) Resultado Tasa de descuento
- (4) Considera BCP 5 años, fecha de obtención 09 de septiembre de 2022.

https://si3.bcentral.cl/Siete/ES/Siete/Cuadro/CAP_TASA_INTERES/MN_TASA_INTE RES_09/TMS_15/T311

- (5) Betas by Sector (Emerg.Mkt): Recreation (05 de Enero de 2022)

<https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/pc/datasets/betaemerg.xls>

- (6) Country Default Spreads and Risk Premiums (Julio 2022)

<https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/pc/datasets/ctrypremJuly22.xlsx>

- (7) Planes de Negocio Universidad de Chile

- (8) Planes de Negocio Universidad de Chile

7.7 FLUJO DE CAJA A 5 AÑOS

El resultado obtenido brindó VAN de \$127.890.291, TIR 35% y Payback de 3 años y 5 meses. El valor residual fue de acuerdo con la tabla de depreciaciones.

Tabla 10 Flujo de caja a 5 años

Flujo de caja	Inversión	2023	2024	2025	2026	2027
Utilidad del Ej.		\$ 37,920,044	\$ 84,479,862	\$ 155,232,920	\$ 156,555,853	\$ 159,934,254
Depreciación		\$ 11,937,884	\$ 17,737,884	\$ 30,975,769	\$ 30,975,769	\$ 30,975,769
Inversión	\$ -210,390,000			\$ -156,240,000		
Inversión en KT	\$ -42,134,032			\$ -11,744,724		
Recuperacion KT						\$ 53,878,756
Valor Residual Activos						\$ 184,985,159
Flujo de Caja	-252,524,032	49,857,929	102,217,747	18,223,964	187,531,622	429,773,939

Fuente: Elaboración Propia

TIR	35%
VAN	\$ 127,890,291
Tasa dto.	20.49%
Payback	3 años y 5 meses

Fuente: Elaboración propia

7.8 FLUJO DE CAJA A PERPETUIDAD

Para el cálculo de la tasa de descuento a perpetuidad, se considera como tasa libre riesgo (Rf) a bonos del Banco Central en UF a 30 años equivalente a 2,15% modificado a moneda nominal. La perpetuidad se calculó en base a un crecimiento constante a partir del quinto año. El resultado obtenido brindó VAN de \$324.734.517, TIR 58% y Payback de 3 años y 5 meses.

Tabla 11 Flujo de caja a perpetuidad

Flujo de caja	Inversión	2023	2024	2025	2026	2027
Utilidad del Ej.		\$ 37,920,044	\$ 84,479,862	\$ 155,232,920	\$ 156,555,853	\$ 159,934,254
Depreciación		\$ 11,937,884	\$ 17,737,884	\$ 30,975,769	\$ 30,975,769	\$ 30,975,769
Inversión	\$ -210,390,000			\$ -156,240,000		
Inversión en KT	\$ -42,134,032			\$ -11,744,724		
Flujos Futuros a perpetuidad						\$ 882,639,370
Flujo de Caja	-252,524,032	49,857,929	102,217,747	18,223,964	187,531,622	1,073,549,393
Fuente: Elaboración Propia						
TIR						52%
VAN	\$ 381,391,124					
Tasa dto.						20.49%
Tasa dto. Flujos a perpetuidad						18.12%
Payback						3 años y 5 meses

Fuente: Elaboración propia

7.9 BALANCE PROYECTADO

A continuación, se presenta el balance proyectado en pesos chilenos a cinco años. Está prevista una distribución de utilidades a partir del año 2027 por \$383.360.373.

Tabla 12 Balance proyectado

Cuenta	2023	2024	2025	2026	2027
Banco	\$ 89,438,612	\$ 235,548,077	\$ 303,062,959	\$ 516,791,091	\$ 326,153,541
Cta por cobrar (Transbank)	\$ 1,269,304	\$ 1,980,114	\$ 3,384,369	\$ 3,485,900	\$ 3,590,477
Mercadería	\$ 525,210	\$ 525,210	\$ 525,210	\$ 525,210	\$ 525,210
Iva crédito Fiscal	\$ 7,579,685	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total Activo Corriente	\$ 98,812,811	\$ 238,053,401	\$ 306,972,538	\$ 520,802,201	\$ 330,269,229
Depósitos en Garantía	\$ 5,376,000	\$ 5,376,000	\$ 9,285,634	\$ 9,285,634	\$ 9,285,634
Propiedad Planta y Equipo	\$ 176,294,118	\$ 176,294,118	\$ 307,588,236	\$ 307,588,236	\$ 307,588,236
Depreciación Acumulada	\$ -11,937,884	\$ -29,675,769	\$ -60,651,538	\$ -91,627,307	\$ -122,603,076
Total Activo No Corriente	\$ 169,732,233	\$ 151,994,349	\$ 256,222,332	\$ 225,246,563	\$ 194,270,794
Total Activo	\$ 268,545,044	\$ 390,047,750	\$ 563,194,870	\$ 746,048,764	\$ 524,540,022
Proveedores	\$ 625,000	\$ 625,000	\$ 625,000	\$ 625,000	\$ 625,000
Impuestos por Pagar	\$ -	\$ 37,022,843	\$ 54,937,044	\$ 81,235,085	\$ 83,152,463
Total Pasivo Corriente	\$ 625,000	\$ 37,647,843	\$ 55,562,044	\$ 81,860,085	\$ 83,777,463
Total Pasivo No Corriente	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total Pasivo	\$ 625,000	\$ 37,647,843	\$ 55,562,044	\$ 81,860,085	\$ 83,777,463
Capital Pagado	\$ 230,000,000	\$ 230,000,000	\$ 230,000,000	\$ 230,000,000	\$ 230,000,000
Utilidad del Ejercicio	\$ 37,920,044	\$ 84,479,862	\$ 155,232,920	\$ 156,555,853	\$ 159,934,254
Utilidad Acumulada	\$ -	\$ 37,920,044	\$ 122,399,907	\$ 277,632,826	\$ 50,828,306
Total Patrimonio	\$ 267,920,044	\$ 352,399,907	\$ 507,632,826	\$ 664,188,679	\$ 440,762,560
Total Pasivo + Patrimonio	\$ 268,545,044	\$ 390,047,750	\$ 563,194,870	\$ 746,048,764	\$ 524,540,022

Fuente: Elaboración propia

7.10 RATIOS FINANCIEROS

Las principales ratios financieras se detallan en la siguiente tabla para los primeros 5 años de funcionamiento. Se destaca que los ingresos son crecientes observando casi una duplicación del EBITDA por la expansión de canchas en el año 2025. A través del ROE se observa la capacidad de generar beneficios crecientes a los accionistas alcanzando un 41% al finalizar el quinto año de operación. Por otro lado también se observa una optimización de administración de caja a través de la razón corriente, evitando así cualquier tipo de exceso de liquidez. Este indicador de 3.96 al final del año 2027 es consecuencia de la distribución de dividendos prevista para dicho año.

Tabla 13 Ratios financieros

Ratios	2023	2024	2025	2026	2027
Ingresos por venta	\$ 191,995,605	\$ 299,513,142	\$ 511,921,419	\$ 527,279,062	\$ 543,097,434
Resultado operacional (EBITDA)	\$ 63,883,151	\$ 133,463,723	\$ 243,623,604	\$ 245,435,842	\$ 250,063,788
Variación Anual Ventas	0	56%	71%	3%	3%
Utilidad Bruta / Ventas	40%	50%	51%	50%	49%
Utilidad Operacional / Ventas	33%	45%	48%	47%	46%
Utilidad Neta / Ventas	20%	28%	30%	30%	29%
Utilidad Neta / Patrimonio (ROE)	14%	24%	31%	24%	41%
Utilidad Neta / Activo Total (ROA)	14%	22%	28%	21%	31%
Razón Corriente	158.10	6.41	5.58	6.40	3.96

Fuente: Elaboración propia

7.11 ANALISIS DE SENSIBILIDAD

Se realizaron tres escenarios considerando una disminución de ingresos estimados sobre lo presupuestado, manteniendo los costos invariados. De ellos se concluye que el proyecto soporta una disminución de hasta de un 15% en la estimación de sus ingresos. Una disminución del 15% hará que el proyecto sea inviable. Vale la pena destacar que los ingresos presupuestados fueron realizados con un criterio conservador.

Tabla 14 Análisis de sensibilidad

Escenarios	Probabilidad	Flujo c/c a 5 años		Flujo Perpetuo		Tasa dto.	Payback
		VAN	TIR	VAN	TIR		
-5% sobre ingresos estimados	Probable	\$ 86,925,202	31%	\$ 297,347,851	46%	20.49%	3 años y 8 meses
-10% sobre ingresos estimados	Poco Probable	\$ 45,960,114	26%	\$ 213,304,577	40%	20.49%	4 años
-15% sobre ingresos estimados	Muy poco probable	\$ 4,995,025	21%	\$ 129,261,303	33%	20.49%	4 años y 7 meses

Fuente: Elaboración propia

8. RIESGOS CRITICOS

Los principales riesgos críticos que podrían afectar a BE ONE, serían el incumplimiento con el pronóstico propuesto de las reservas, traducido en una baja demanda. Además, existe la posibilidad de que algún cliente se accidente por negligencia debido al mal estado de la cancha, lo cual provocaría una mala reputación para el club. Por último, será importante contar con un lugar que brinde seguridad para los trabajadores. A continuación, se detallarán junto con su plan de acción.

Tabla 15 Riesgos críticos

Dimensión	Riesgos	Planes de mitigación
Ventas	Incumplimiento de metas financieras	En caso de alguna desviación en los resultados, se analizará el motivo que ha provocado dicha caída, revisando las estrategias de 5P Marketing, modificando lo necesario para incrementar las ventas. Implementar analíticas de datos para encontrar oportunidades de mejora. Realizar fidelización con los clientes.
	Sensibilización	Análisis anual de propuesta de valor para fortalecer un alto nivel de diferenciación en servicios.
	Caída del sistema	Revisión periódica del sistema. Informar problemas a usuarios a través de RRSS.
	Baja popularidad.	Realizar campañas de motivación, insentivando los beneficios de realizar actividad física para la salud.
Experiencia de clientes	Insatisfacción del cliente con el servicio brindado	Se implementará un proceso de mejora continua basado en la opinión del cliente en base a encuestas y opiniones en redes sociales. Esto hará que la propuesta de valor sea acorde a lo que el consumidor pretende. Se van a tomar las sugerencias de los clientes, así como sus quejas para resolver un problema. Ej: Mala iluminación en las canchas durante la noche, problemas con el pasto sintético o mala experiencia reservando en la APP.
	Demandas por accidentes	Establecer en el contrato declaración de salud de todos los jugadores. Incorporar desfibriladores y mantener capacitado al personal en relación con primeros auxilios. Realizar plan de contingencia en caso de emergencia considerando instituciones de salud más cercanas
	Demandas por robos	Instalación de cámaras. Informar sobre responsabilidad de cada uno en cuidado de objetos personales en política de términos y condiciones de uso en instalaciones. Contratación de seguros.
Innovación	Propuesta poco atractiva que conlleve a fuga de clientela hacia otros centros de pádel.	Búsqueda de tendencias y nuevas ideas. Escuchar siempre opinión y sugerencias del cliente para innovar frecuentemente Ej: Instalación de cámaras para ver sus propias jugadas.
	Panel solar	Contar con panel solar para iluminación de canchas como resguardo ante posible corte de luz.
Competencia	Nuevos competidores copian propuesta de BE ONE	Estrategia de fortalecimiento de marca desde el comienzo. Gestión de retención del cliente, por medio de mensajería automática, descuentos y horas gratis por referir BE ONE. Innovar constantemente para ofrecer una propuesta diferencial. Evaluación de integración horizontal para disminuir competencia.
Colaboradores	Rotación / Ausentismo	Contar con personal de backup en caso de ausencia por enfermedad u otro motivo. Generar cultura organizacional que permita un agradable clima entre los colaboradores. Establecer salarios acordes al mercado.
Implementación del proyecto	Fin de arriendo de terreno	Establecer contratos a largo plazo con cláusula de recesión beneficiosa en caso de interrupción. En el largo plazo evaluar compra de terreno para mitigar riesgos.
	Retrasos de proveedores	Contar con proveedores de reemplazo en caso de incumplimiento en las entregas de stock.
Malestar político	Protestas	Gestionar la seguridad de los clientes y personal ante posibles inconvenientes sociales, realizando un cierre preventivo de las instalaciones.
Contingencia sanitaria	Restricción en interacción social y desplazamiento	Gestionar el cumplimiento de protocolos covid19.
Quejas en la comunidad	Restricción de horarios de funcionamientos	Instalación de paredes acústicas para disminuir ruidos molestos. Beneficios a los vecinos para mantener un grado de aceptación de nuestras instalaciones.

Fuente: Elaboración propia

9. PROPUESTA INVERSIONISTA

La propuesta ofrece la participación en una Sociedad por Acciones (SPA) la cual, dada sus características, permite una rápida y flexible entrada y salida de accionistas. Para el desarrollo del proyecto a 5 años, se requiere una inversión inicial de \$252.524.032. Se ofrece distribuir la participación societaria en partes iguales de 25%, en función de aportes iniciales, para ello se necesitan aportes individuales de \$63.131.008.

Tabla 16 Propuesta inversionista

Propuesta Inversionista	Valores
Requerido Inversionistas (\$)	\$-252.524.032
VAN (\$)	\$127.890.291
TIR (%)	35%
Payback	3 años y 5 meses

Fuente: Elaboración propia

Dos de los cuatro socios no tendrán una posición pasiva, sino que al invertir serán parte de la dirección de la empresa. Con el éxito esperado, se espera ofrecer retiros de dividendos una vez finalizado el 5 por un total de \$383.360.373.

10. CONCLUSIONES

La industria del deporte se caracteriza por contar con bajas barreras de entrada. Esto facilita la existencia de nuevos entrantes, así como también la amenaza de servicios sustitutos, por ende, una alta rivalidad entre sus competidores. Esto hace que se convierta en una industria medianamente atractiva. Sin embargo, se analiza particularmente el boom que ha experimentado el pádel en los últimos años y que los índices de sedentarismo están disminuyendo gracias a que el gobierno está tomando acciones para que las personas practiquen mayor actividad física, se considera que mediante una estrategia competitiva con enfoque de diferenciación se podrá gestionar con éxito la implementación del proyecto. La diferenciación estará dada principalmente por tres pilares siendo estos la **infraestructura**, por medio de la oferta de canchas techadas, la **locación**, ubicándose en el corazón de la comuna de Maipú y por último la **innovación**, proponiendo y evaluando productos y servicios que no ofrece el mercado local.

Este negocio requiere una alta intensidad en marketing que se iniciará por medio de una importante difusión digital en RRSS (Facebook, Instagram y Tiktok), página WEB y App. Para la implementación se considera la creación de una página web y una APP, donde se podrá agendar los servicios de la empresa con flexibilidad para escoger los horarios, reagendar servicios sin penalización y encontrar pareja para competir.

Se tiene contemplado un tiempo aproximado de 4 meses, desde el comienzo con la escritura de constitución de sociedad hasta el inicio de operaciones en Abril de 2023.

Contemplando un terreno de 3.000 m² con 6 canchas de pádel y un amplio estacionamiento para albergar una cantidad de 20 vehículos.

El equipo humano necesario para la implementación y funcionamiento de BE ONE considera una estructura organizacional simple, cuyas responsabilidades principales recaen sobre el administrador general y el contador de la empresa (quienes a su vez serán socios). Sus competencias están alineadas con lo requerido para el cargo.

Los aspectos críticos de BE ONE están relacionados con la fidelización y captación de nuevos clientes. Estos deberán ser abordados dentro de la estrategia a desarrollar y deberá ser sostenida hasta alcanzar las metas propuestas. Por lo anterior, el rol del Community manager a cargo de las redes sociales tales como Instagram, los Influencers, y el vendedor cumplen un rol muy relevante para potenciar las ventas.

Para llevar a cabo este proyecto se necesita la cantidad de \$252.524.032, siendo financiado por 4 socios, 2 de ellos Mateo y Felipe, socios fundadores del proyecto, Por lo tanto, se busca la participación de otros 2 socios que puedan aportar \$63.131.008. Este proyecto ofrece números rentables y atractivos desde el punto de vista financiero, con proyección al año 5 de generar un VAN de \$127.890.291, TIR de 35% y Payback de 3,4 años, considerando una tasa de descuento de 20,49%.

BIBLIOGRAFÍA

- Alvino, C. (2021, Abril 23). *branch*. Extraído de <https://branch.com.co/marketing-digital/estadisticas-de-la-situacion-digital-de-chile-en-el-2020-2021/>
- (Chile, 2022). Extraído de <https://www.bcentral.cl/resumen-ipom/-/detalle/resumen-ipom-septiembre-2022>
- Bote, A. (2020, Julio 06). Diario AS. Extraído de https://as.com/opinion/2020/07/06/blogs/1594034228_738021.html
- Correa, J. (2021, Octubre 29). La Tercera. Extraído de <https://www.latercera.com/pulso-pm/noticia/vida-sana-cuestion-de-inversion/WPVNSVLV4JGWXIE2KRAY42GT34/>
- Damodaran, A. (05 de 01 de 2022). Betas by Sector (Emerg Mkt): Recreation. Extraído de: <https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/pc/datasets/betaemerg.xls>
- Damodaran, A. (07 de 2022). Country Default Spreads and Risk Premiums. Extraído de <https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/pc/datasets/ctrypremJuly22.xlsx>
- Deportiva, D. P. (2018). Encuesta Nacional de Hábitos de Actividad Física y Deporte. Ministerio de Deportes.
- Diario AS (2022, Abril 18). Extraído de <https://chile.as.com/masdeporte/el-gran-crecimiento-que-ha-tenido-el-padel-en-chile-los-ultimos-anos-n/>
- Encina, C. (2022, Abril 18). Red Sport. Extraído de <https://redgol.cl/redsport/Padel--Como-jugar-padel-en-Chile-Precios-implementos-donde-jugar--Cuanto-cuesta-construir-cancha-de-padel-20220418-0088.html>
- Estadística, I. N. (n.d.). Ine. Extraído de <https://www.ine.cl/>
- Ipsos Global Advisor. (2021, Agosto). Ipsos. Extraído de <https://www.ipsos.com/sites/default/files/2021-08/Ipsos-WEF%20-%20Miradas%20globales%20sobre%20el%20ejercicio%20y%20los%20deportes%20de%20equipo%20.pdf>
- Keller, K. &. (2016). Dirección de Marketing (Decimoquinta Ed.). Pearson Education.

- Navas, M. (2021, Mayo 09). *Diario Financiero*. Extraído de <https://dfmas.df.cl/df-mas/muevete/el-fenomeno-del-padel-en-chile-en-plena-pandemia>
- Pacheco, P. S. (2014). Extraído de SciELO: https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-65682014000300020
- PadelMarket.CL. (n.d.). Extraído de <https://www.padelmarket.cl/blog/el-padel-en-chile/>
- Pineida, J. A. (2019, Enero 07). *El gráfico chile*. Extraído de <https://www.publimetro.cl/cl/grafico-chile/2019/01/07/boom-padel-chile.html>
- Ramirez, M. J. (2020, Octubre 14). *Marketing 4 Ecommerce*. Extraído de <https://marketing4ecommerce.cl/como-se-clasifican-segmentos-socioeconomicos-en-chile/>
- Rivas, F. (2019, Mayo 23). *Biobio Chile*. Extraído de <https://www.biobiochile.cl/noticias/vida-actual/cuerpo-y-mente-sanos/2019/05/23/entrenamiento-funcional-el-metodo-para-ejercitar-de-forma-eficiente-en-una-hora-o-menos.shtml>
- Salinas, A. E. (2022, Junio 10). *Pauta.cl*. Extraído de <https://www.pauta.cl/factchecking/el-contestadog/cuanto-se-ha-popularizado-el-padel-en-chile-deportes-pala>
- SII extraído de https://www.sii.cl/valores_y_fechas/tabla_vida_util.html

ANEXOS

Anexo 1 Terreno para infraestructura BE ONE



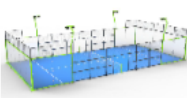







Fuente: Imagen obtenida por Google maps

Anexo 2 Layout BE ONE




Fuente: Elaboración propia

Anexo 3 Proveedor para cancha de pádel

Ref. Fotos	Descripción	Material	Acabado	Embalaje	Medidas	Peso (KG)	Cantidad	Precio
	Mailla y Columna	1. Columna y barra transversal: Acero Q235 2. Marco: Tubo Cuadrado de acero Q235 30*50*3mm; Conecte cada componente del marco con 8 esparragos M12 3. Mailla: Mailla de 4mm de diametro, distancia de mailla 30mm*50mm	Polvo de plástico y recubrimiento de polvo de zinc Color: RAL9017 negro	Espuma PE		2680 kg		
	Vidrio templado	Vidrio templado: 12 mm de espesor	Perforado Personalizado	Madera Contrachapada	18 Piezas 2*3m	3240 kg		
	Césped Artificial	Césped monofilamento Altura: 12 mm; Densidad: 52500±3%; Calibre: 3/16; Dtex: 8000±3%	Azul / Verde	Caja de Carton	200m ²	500 kg		
	Luz LED	8 piezas de luz LED de 200W	Negro / Gris	Espuma de poliuretano + caja de carton		50 kg		
	Poste de Luz	Tubo cuadrado de acero Q235 100*50*3mm	Polvo de plástico y recubrimiento de polvo de zinc Color: RAL9017 negro	Espuma PE		100 kg	1	\$ 24.000.000,00
	Poste Neto	Poste: tubo de acero Q235 de 100 * 50 mm	Polvo de plástico y recubrimiento de polvo de zinc Color: RAL9017 negro	Espuma PE		15 kg		
	Red	Red: Nylon.						
	Componentes	Pernos, arandelas elásticas, tapetes de goma, etc 1530 piezas	Nulo	Seco Tejido		50 kg		
Instalación	Instalación de la Cancha Padel						1	\$ 4.500.000,00
							TOTAL + IVA	\$ 28.500.000,00

Fuente: Proveedor EXOM

Ref. Fotos	Descripción	Material	Acabado	Embalaje	Medidas	Peso (KG)	Cantidad	Precio	
	Malla y Columna	1. Columna y barra transversal: Acero Q235 2. Marco: Tubo CUadrado de acero Q235 30*50*3mm; Conecte cada componente del marco con 8 esparragos M12 3. Malla: Malla de 4mm de diametro, distancia de malla 50mm*50mm	PoVo de plástiCo y recubrimiento de poVo de zinc Color: RAL9017 negro	Espuma PE		2680 kg	1	\$37.000.000	
	Vidrio templado	Vidrio templado: 12 mm de espesor	Perforado Personalizado	Madera Contrachapada	18 Piezas 2*3m	3240 kg			
	Césped Artificial	Césped monofilamento Altura: 12 mm; Densidad: 52500±3%; Calibre: 3/16; Drex: 8000±3%	Azul / Verde	Caja de Carton	200m²	500 kg			
	Luz LED	8 piezas de luz LED de 200W	Negro / Gris	Espuma de poliuretano + caja de carton		50 kg			
	Poste de Luz	Tubo cuadrado de acero Q235 100*50*3mm	PoVo de plástiCo y recubrimiento de poVo de zinc Color: RAL9017 negro	Espuma PE		100 kg			
	Poste hito	Poste: tubo de acero Q235 de 100 * 50 mm	PoVo de plástiCo y recubrimiento de poVo de zinc Color: RAL9017 negro	Espuma PE		15 kg			
	Redo	Redo: Nylon.							
	Componentes	Pernos, arandelas elásticas, tapetes de goma, etc 1530 piezas	Nulo	Saco Tejido		50 kg			
Instalación	Instalación cancha pádel techada							1	\$5.000.000
							TOTAL + IVA \$49.980.000		

Fuente: Información proveída por empresa EXOM

Anexo 4 Cuadro de depreciaciones

Activo	Inversión	Coef.Dep.	2023	2024	2025	2026	2027
Canchas de padel Maipú	\$ 174,000,000	10%	\$ 11,600,000	\$ 17,400,000	\$ 17,400,000	\$ 17,400,000	\$ 17,400,000
Laptop Maipú	\$ 420,168	17%	\$ 70,028	\$ 70,028	\$ 70,028	\$ 70,028	\$ 70,028
Parlante Maipú	\$ 84,034	17%	\$ 14,006	\$ 14,006	\$ 14,006	\$ 14,006	\$ 14,006
Tv Maipú	\$ 252,101	17%	\$ 42,017	\$ 42,017	\$ 42,017	\$ 42,017	\$ 42,017
Sillas Interior Maipú	\$ 168,067	14%	\$ 24,010	\$ 24,010	\$ 24,010	\$ 24,010	\$ 24,010
Exterior - Sillas y Mesas	\$ 554,622	14%	\$ 79,232	\$ 79,232	\$ 79,232	\$ 79,232	\$ 79,232
12 Sillas de Plástico Maipú	\$ 302,521	14%	\$ 43,217	\$ 43,217	\$ 43,217	\$ 43,217	\$ 43,217
Refrigerador Maipú	\$ 310,924	11%	\$ 34,547	\$ 34,547	\$ 34,547	\$ 34,547	\$ 34,547
1 Lámpara de Escritorio Maipú	\$ 16,807	10%	\$ 1,681	\$ 1,681	\$ 1,681	\$ 1,681	\$ 1,681
1 Celular Maipú	\$ 100,840	17%	\$ 17,143	\$ 17,143	\$ 17,143	\$ 17,143	\$ 17,143
Mueble de Exhib. Productos Maipú	\$ 84,034	14%	\$ 12,005	\$ 12,005	\$ 12,005	\$ 12,005	\$ 12,005
Canchas de padel Expansión	\$ 129,000,000	10%	\$ -	\$ -	\$ 12,900,000	\$ 12,900,000	\$ 12,900,000
Laptop Nueva Expansión	\$ 420,168	17%	\$ -	\$ -	\$ 70,028	\$ 70,028	\$ 70,028
Parlante Expansión	\$ 84,034	17%	\$ -	\$ -	\$ 14,006	\$ 14,006	\$ 14,006
Tv Expansión	\$ 252,101	17%	\$ -	\$ -	\$ 42,017	\$ 42,017	\$ 42,017
Sillas Interior Expansión	\$ 168,067	14%	\$ -	\$ -	\$ 24,010	\$ 24,010	\$ 24,010
Exterior - Sillas y Mesas Expansión	\$ 554,622	14%	\$ -	\$ -	\$ 79,232	\$ 79,232	\$ 79,232
12 Sillas de Plástico Expansión	\$ 302,521	14%	\$ -	\$ -	\$ 43,217	\$ 43,217	\$ 43,217
Refrigerador Expansión	\$ 310,924	11%	\$ -	\$ -	\$ 34,547	\$ 34,547	\$ 34,547
1 Lámpara de Escritorio Expansión	\$ 16,807	10%	\$ -	\$ -	\$ 1,681	\$ 1,681	\$ 1,681
1 Celular Expansión	\$ 100,840	17%	\$ -	\$ -	\$ 17,143	\$ 17,143	\$ 17,143
Mueble de Exhib. Productos Expansión	\$ 84,034	14%	\$ -	\$ -	\$ 12,005	\$ 12,005	\$ 12,005
Depreciación			\$ 11,937,884	\$ 17,737,884	\$ 30,975,769	\$ 30,975,769	\$ 30,975,769
Depreciación Acumulada			\$ 11,937,884	\$ 29,675,769	\$ 60,651,538	\$ 91,627,307	\$ 122,603,076
Valor Residual							\$184,985,159

Fuente: Elaboración propia

Anexo 5 Propuesta de arriendo



Detalle del servicio

Arriendo Casona

- No cotizado

Arriendo sector área verde

- No Cotizado

Arriendo terreno

- 3.000 metros cuadrados de superficie plana, terreno compactado.
- Estacionamientos amplios.
- Gran accesibilidad.
- Cercano a metro estación Del sol, supermercados y locomoción colectiva.
- Salida directa a Avenida Pajaritos.
- Contrato arriendo 1 año renovable.
- Arrendador debe contar con empalme eléctrico.
- Baños.

Valor mt/2 arriendo 0.0256 UF
Cotización octubre 2022

Atento a sus consultas
 Germán Saldaño Despósito
 993382819

Pajaritos 3490 paradero 15 Maipú +56993382819

Fuente: Información dada por dueño propietario del terreno