



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

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA INSTALACIÓN DE UN CLUB DE TENIS EN LA
COMUNA DE LA REINA**

MEMORIA PARA OPTAR AL TITULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL

EDUARDO SCHAPIRA PETERS

**PROFESOR GUÍA:
LUIS ZAVIEZO SCHWARTZMAN**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
GIANNI LAMBERTINI MALDONADO
ARIEL MELLER ROSENBLUT**

**SANTIAGO DE CHILE
OCTUBRE 2007**

RESUMEN DE LA MEMORIA
PARA OPTAR AL TITULO DE
INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL
POR: EDUARDO SCHAPIRA PETERS
FECHA: 01/10/07
PROF. GUIA: SR. LUIS ZAVIEZO

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA INSTALACIÓN DE UN CLUB DE TENIS EN LA COMUNA DE LA REINA

Los antecedentes que a continuación se exponen, justifican este trabajo, cuyo objetivo es la elaboración de un plan de negocios para la instalación de un club de tenis en la comuna de La Reina.

Este tema nace del interés de inversionistas que ya poseen un club deportivo en la comuna, de crear nuevas instalaciones, debido al sostenido crecimiento que han presentado las ocupaciones de canchas de tenis en los últimos 10 años, que se explica en parte por la creciente adhesión en este deporte, luego de los éxitos obtenidos en esa disciplina por sus exponentes de elite.

Lo anterior, además, coincide con la oportunidad de arrendar un terreno a bajo costo, a un costado del parque Padre Hurtado, ex parque Intercomunal de La Reina.

La metodología utilizada para el desarrollo del trabajo es la de plan de negocios, con especial énfasis en la investigación de mercado y el desarrollo del plan de marketing, elementos claves para una buena evaluación y posterior operación del negocio.

Así, se realizó una estimación cuantitativa de la demanda por este servicio, la que se materializó en una encuesta practicada a residentes de las inmediaciones del club. A continuación se identificaron los elementos necesarios para poder caracterizarla.

Para la determinación de la oferta, se utilizó la observación directa de la competencia, lo que permitió obtener su cuantificación y caracterización.

Se estimó además una demanda para el club, planteado a partir de contrastar la demanda potencial estimada y contrastarla con la oferta disponible.

Como parte del plan de negocios, se desarrollaron los diversos elementos que lo componen: marketing, recursos humanos, operaciones, ventas y finanzas.

La evaluación indica que para el desarrollo del negocio es necesario invertir cerca de 140 millones de pesos. Con los flujos y proyecciones consideradas, se obtiene un VPN de 54 millones de pesos en un horizonte de planificación de 8 años con una tasa de descuento del 20%, La TIR para el proyecto es de 32,6%. Todo lo anterior indica que el proyecto es atractivo en las condiciones planteadas y estimadas.

INDICE

1	Antecedentes generales	1
2	Objetivo de la memoria	4
3	Alcances.....	5
4	Marco conceptual.....	5
5	Metodología.....	7
6	Estimación de la demanda.....	11
7	Estimación de la oferta.....	29
8	Plan de marketing.....	33
9	Plan de operaciones.....	37
10	Plan de recursos humanos.....	44
11	Plan de ventas	46
12	Plan financiero	48
13	Conclusión	61
	ANEXO A	62
	ANEXO B	63
	ANEXO C	64
	ANEXO D.....	66
	ANEXO E.....	67
	Bibliografía.....	68

1 Antecedentes generales

1.1 Visión general

El proyecto consiste en la elaboración de un plan de negocios para instalar un club de tenis en la comuna de La Reina. La idea surge del interés demostrado por el club deportivo “Mi Club”, ubicado en ese sector, en construir nuevas instalaciones para este deporte.

Si bien el nuevo club de tenis sería propiedad de “Mi Club”, debería funcionar de manera independiente a las instalaciones que ya existen.

Los propietarios de “Mi Club”, sostienen que el tenis es precisamente el deporte que presenta mayores oportunidades en la comuna de La Reina, tanto por crecimiento de la actividad como por inversión, fue lo que los llevó a seleccionarlo en vez de otros deportes como el raquetball, squash o baby-futbol.

Este crecimiento no es de extrañarse, ya debido a la gran cantidad de éxitos deportivos conseguidos por tenistas nacionales en la última década, como son por ejemplo las medallas de oro olímpicas conseguidas por Nicolás Massú y Fernando González o, el lugar numero uno en el ranking mundial conseguido por Marcelo Ríos, gran cantidad de gente ha comenzado a interesarse en el deporte y por ende a practicarlo.

Así, parte importante de este estudio será fundamentar este crecimiento, con miras a evaluar la conveniencia de este negocio.

Es fundamental considerar que para la creación de estas nuevas instalaciones se cuenta con un terreno de aproximadamente 7.000 mt², emplazado a orillas del Parque Padre Hurtado (ex Parque Intercomunal de La Reina). El parque se encuentra habilitado para arrendar parte de sus terrenos siempre y cuando se logre un acuerdo con la administración de este, la que depende directamente de la junta de alcaldes de La Reina, Providencia y Las Condes pero cuyo funcionamiento es autónomo. En la actualidad, ya existe un preacuerdo de arriendo firmado entre la empresa y el parque, donde se ha fijado un valor preeliminar de 0,01 UF/Mt², el que podría variar dependiendo del monto de la inversión que se realice.

A pesar de que este valor deberá ser negociado posteriormente, este no podrá ser superior al del acuerdo preeliminar. Este precio, puede ser considerarlo bajo dado que en promedio, la zona tiene un precio de arriendo de aproximadamente 0,04 UF/Mt² y que además, la oferta de terrenos con el tamaño necesario para desarrollar el negocio planteado, es muy reducida.

A modo de ejemplo, se estima que los 7.000 mt² de terreno disponible, permiten la construcción de hasta 15 canchas de tenis o 10 canchas de raquetball, de squash o combinaciones de ellas. La diferencia en la cantidad de canchas que se pueden construir responde a las restricciones en los metros construidos del plano regulador

para la zona del parque, que permite construir más canchas de tenis que de raquetball o squash, debido a que éstas últimas son construcciones sólidas.

Otro punto importante que se debe considerar para llevar a cabo este proyecto es la inversión, fijada por los propios inversionistas en un máximo de 160 millones de pesos.

Todos estos antecedentes, permiten tener una visión general de los desafíos de esta memoria, que no sólo estimará la demanda real por canchas de tenis que debiera enfrentar el club, sino que además, considerará todas las variables críticas que permitan su construcción y exitoso funcionamiento.

1.2 Elección del deporte

A continuación, se busca fundamentar la elección del tenis como deporte principal de las nuevas instalaciones. Para esto, se graficó el número de ventas y ocupaciones por año y por cancha que han tenido las distintas instalaciones de “Mi Club” entre los años 2000 y 2006. Se definirá ocupación como el arriendo de una cancha por un periodo de 60 minutos.

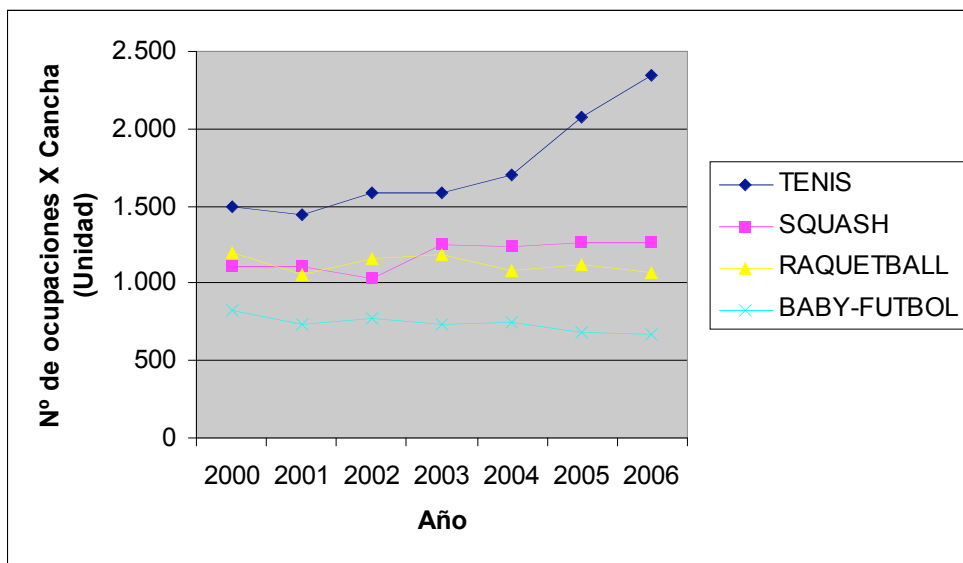
La tabla siguiente muestra los datos obtenidos.

Tabla1: Número de ocupaciones por deporte entre 2000 y 2006 en “Mi Club” por unidad de cancha.

	OCUPACIONES POR AÑO Y POR CANCHA			
	TENIS	SQUASH	RAQUETBALL	BABY-FUTBOL
2000	1.489	1.114	1.193	831
2001	1.441	1.108	1.062	734
2002	1.585	1.031	1.160	778
2003	1.580	1.252	1.191	730
2004	1.698	1.241	1.083	750
2005	2.079	1.259	1.124	687
2006	2.339	1.258	1.064	664

Fuente: “Mi Club”

Gráfico 1: Ocupaciones por deporte entre 2000 y 2006 en “Mi Club” por unidad de cancha.



Fuente: “Mi Club”

Los resultados demuestran que en los últimos seis años, el tenis ha tenido un importante crecimiento, a diferencia del raquetball y el baby-fútbol que han disminuido el número de ocupaciones de canchas. El squash, a pesar de haber crecido un 13%, está por debajo del tenis que tiene un 57%.

Tabla 2: Porcentaje de crecimiento de ocupación de cancha por deporte.

CRECIMIENTO	TENIS	SQUASH	RAQUETBALL	BABY-FUTBOL
2000 - 2006	57%	13%	-11%	-21%

Fuente: “Mi Club”

El crecimiento de ocupación de las canchas de tenis en los últimos siete años, ha sido cercano al 57%, es decir, ha crecido un 8% por año. A primera vista, estos resultados demuestran que el tenis es efectivamente el mejor deporte para invertir en nuevas instalaciones. Sin embargo, es importante no descartar el squash, que con un crecimiento cercano al 13% en siete años, es decir un 1,2% anual puede ser una alternativa de negocio.

En cuanto a las ocupaciones de canchas de raquetball y baby-fútbol, estas presentaron un descenso sostenido en los últimos siete años. Se infiere de estos resultados, que ambos deportes están “saturados” de oferta. De hecho, el ingreso del Club Iván Zamorano al mercado en 2002, significó una caída de aproximadamente un 20% de las ocupaciones de canchas de baby-fútbol en “Mi Club”.

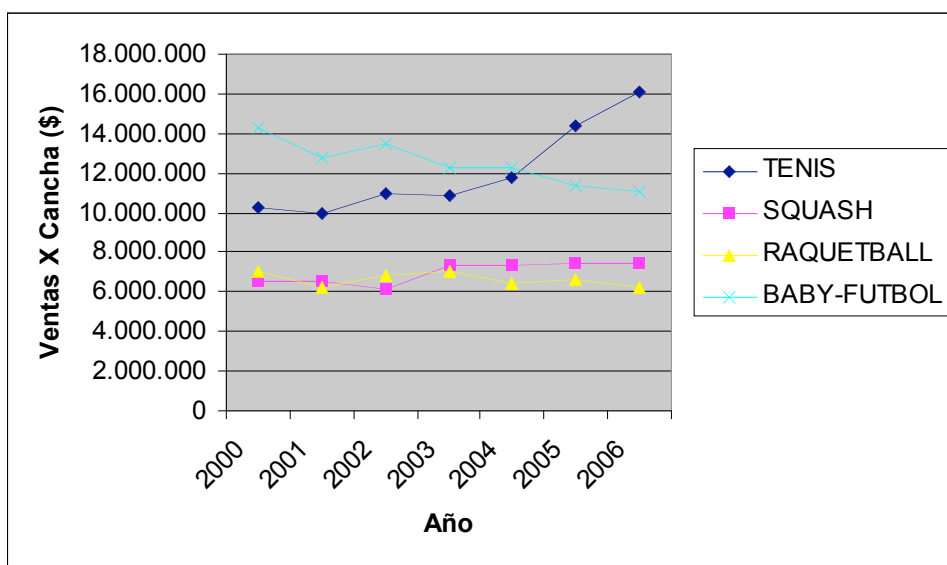
Otra variable que justifica la elección del tenis como deporte principal para las nuevas instalaciones son las ventas por deporte que ha tenido “Mi Club” en los últimos siete años.

Tabla 3: Ventas por año de “Mi Club” por deporte y por unidad de cancha.

VENTAS POR AÑO POR CANCHA EN PESOS DEL AÑO CORRESPONDIENTE				
Año	TENIS	SQUASH	RAQUETBALL	BABY-FUTBOL
2000	10.276.636	6.571.460	7.040.120	14.253.813
2001	9.945.171	6.536.980	6.266.864	12.811.950
2002	10.938.955	6.084.200	6.845.248	13.489.588
2003	10.900.923	7.386.710	7.029.730	12.226.575
2004	11.718.368	7.319.540	6.390.042	12.269.988
2005	14.341.982	7.430.210	6.630.322	11.403.275
2006	16.139.100	7.419.750	6.274.968	11.061.350

Fuente: “Mi Club”

Gráfico 2: Ventas por año de “Mi Club” por deporte y por unidad de cancha.



Fuente: “Mi Club”

Los resultados de ocupación y venta, además de la baja inversión que requiere la construcción de una cancha de tenis, justifican la elección del tenis como deporte principal para las nuevas instalaciones.

2 Objetivo de la memoria

Elaborar un plan de negocios para la instalación de un Club de tenis en la comuna de La Reina.

3 Alcances

Este trabajo abordará el estudio del negocio de arriendos de canchas de tenis. Para esto se pondrá gran énfasis en la investigación de mercado y en el plan de marketing.

Los negocios complementarios de un club de tenis como son: encordados, la venta de productos deportivos, la explotación de una cafetería o el cobro por estacionamiento, no serán evaluados, por las razones a continuación se exponen.

El negocio de cafetería y tienda deportiva, representan en sí un tema desde el punto de vista operacional y no tienen ninguna relación con el club de tenis mismo, es por esto que se evaluará la alternativa de arrendar el espacio a algún operador que se hará cargo de su explotación. De igual forma el encordado, el que se realizará por la tienda deportiva y por ende aunque será un servicio que tendrá el club este no generará ventas directas.

Distinto es el caso de las clases de tenis, estas no serán consideradas económicamente por vía de cobro por clase sino que sólo como una ocupación, ya que generalmente el profesor arrienda las canchas, y él cobra a sus alumnos, sin embargo para el club tiene gran beneficio ya que permite aumentar las ocupaciones en horarios no punta.

Otro alcance que es necesario precisar, es el radio de cobertura. Para efectos de esta memoria, se fijará un radio de cobertura, del cuál provendría nuestra demanda, esta zona será la equivalente a todos los lugares que se encuentren a una distancia equivalente a 10 minutos en auto del club. Toda demanda que no provenga de ahí, no será considerada para este estudio, por lo que se podría considerar a este como una cota inferior.

4 Marco conceptual

En la literatura, existen muchas maneras de formalizar una idea en una empresa. Todas, tienen aspectos comunes que son los que incluye un plan de negocios¹, el que está extremadamente estructurado. Sin embargo, al querer aplicarlo para algún negocio en particular, es necesario definir qué partes son necesarias para concluir con la creación de una nueva empresa.

En otras palabras, un plan de negocios es un documento que permite definir con claridad los objetivos y metodologías que se utilizarán para alcanzarlo. Estas metodologías se detallan a continuación y son parte fundamental de todo negocio:

¹ Montserrat Ollé et al. El Plan de Empresa. España: Marcombo S.A. , 1997. 165 p. ISBN 84 – 2671111-1

4.1 Investigación de mercado

La investigación de mercado consiste en determinar una demanda potencial y una oferta. Para esto se utilizan diversos métodos estadísticos, con el fin de obtener muestras representativas de la población estudiada.

Esta muestra permitirá obtener proyecciones del comportamiento de la población y así conocer su tamaño y características.

También en este punto, se debe estudiar la oferta.

Este punto será el más importante en esta memoria, debido a que una correcta proyección cuantitativa y cualitativa de la oferta-demanda, permitirá ofrecer el producto adecuado a la realidad.

4.2 Plan de marketing

Es fundamental para la construcción de este plan, determinar la industria donde se trabajará, el cliente al cual se le venderá el producto, la segmentación de mercado, los canales de ventas, el precio, el sello distintivo, la imagen corporativa, entre otros.

El plan de marketing se divide en tres aspectos fundamentales: 1) La estrategia global de marketing, que especifica las metas que se quieren alcanzar y de qué manera se logrará; 2) El precio será determinado según las características de la industria. En algunos casos, se pueden hacer políticas de precios como descuentos por volumen, descuento por pago anticipado, entre otros. 3) Promoción y Publicidad. Éstas serán las armas que permitirán alcanzar los objetivos planteados.

4.3 Plan de operaciones

El plan de operaciones detalla paso a paso el funcionamiento operativo del negocio. En esta fase, el negocio debe quedar bien explicado operativamente hablando. Generalmente, el plan de operaciones puede quedar bien diseñado a través de manuales de procedimientos aplicados a cada área.

En conclusión, este plan debe responder a la pregunta: ¿Cómo se mueve el negocio? Un plan de operaciones debe contener entonces todas las funciones y responsabilidades de cada área involucrada en la nueva empresa.

4.4 Plan de recursos humanos

El plan de recursos humanos corresponde a la definición de la estructura organizacional, sus funciones, responsabilidades y deberes de cada persona involucrada. Además, se debe detallar los rangos jerárquicos, perfiles necesarios para cada cargo y la política de sueldos. Esta última, será de gran utilidad para completar el plan financiero.

4.5 Plan de ventas

El plan de ventas debe abarcar aspectos tales como proyecciones, metas y objetivos de ventas. Es decir, debe especificar la cantidad de ingresos percibidos, una estructura de tiempo que determine la temporalidad de estos ingresos y detallar los distintos canales de ingreso que tendrá el proyecto. Dependiendo del tipo de proyecto que se quiera abarcar y el tipo de producto que se quiera vender, el plan de venta tendrá ciertas variaciones. En definitiva, el plan de ventas especificará los objetivos que se esperan alcanzar.

4.6 Plan financiero

El plan financiero resume todo el proyecto desde el punto de vista de los números. En él se confecciona el flujo de caja, la tasa de descuento, los años de análisis y se explica detalladamente cada ítem del flujo de caja.

Como el plan financiero muestra el flujo que tendrá el negocio en una cierta cantidad de años, se utiliza como herramienta fundamental para decidir si el proyecto es factible de hacer o no en términos económicos. Todos los ítems del flujo de caja reflejan una parte de cada plan especificado en un plan de negocios. Es así como un plan financiero estará completo y bien estructurado si es capaz de demostrar y explicar el negocio por sí sólo.

5 Metodología

5.1 Determinación de la demanda

a) Fuentes Primarias

Distintos métodos permitirán obtener los datos necesarios. Inicialmente, se realizará una **encuesta** que permitirá definir características cuantitativas y cualitativas de la demanda potencial.

Para esto se buscará determinar un tamaño de muestra por medio de herramientas estadísticas, para luego practicarle una encuesta. Si la cantidad de encuestados que son parte del grupo que practica tenis no son demasiadas, entonces para obtener características de esta, se realizará una encuesta directamente a jugadores de tenis.

También se realizarán **entrevistas personales** a los responsables de distintos colegios subvencionados y particulares del sector donde se desea instalar el club. El objetivo será estimar una demanda proveniente de posibles acuerdos entre el nuevo club de tenis e instituciones educacionales, sin prejuicio de otras que se puedan obtener.

El procedimiento para realizar estas entrevistas guiadas, será solicitar citas a distintos encargados de establecimientos que estén dispuestos a colaborar. En caso de no contar con una adecuada participación por parte de los encargados de los establecimientos educacionales, se optará por entrevistar a alumnos de manera grupal.

b) Fuentes Secundarias

Estudios anteriores, sugieren que gran parte de la demanda de un club deportivo son personas que residen o trabajan en los alrededores del recinto, y que por lo general no suelen trasladarse demasiado para practicar algún deporte.

Con el objetivo de establecer características de tamaño y segmentación de la población objetivo, se considerarán datos demográficos y geográficos de los sectores dentro del campo de acción del club deportivo, los que serán obtenidos del Instituto Nacional de Estadísticas (INE) y de las Municipalidades. Esto servirá de población base o máxima, de la cual se inferirá una demanda potencial.

Luego, con el fin de validar los datos obtenidos, se llevará a cabo una **observación** de los tres clubes más cercanos al lugar en el que se desea instalar el nuevo club de tenis. Esto, permitirá contar con un registro del grado de ocupación según horarios y días. Es importante considerar que los datos del club deportivo “Mi Club”, patrocinante de este estudio, serán los más exactos, dado la existencia de un estudio anterior que permite obtener las cantidades reales de ocupaciones y ventas de canchas para los distintos deportes. Los resultados obtenidos, permitirán estimar una demanda potencial para el nuevo recinto proyectado.

Esta investigación de mercado, permitirá conocer cuantitativa y cualitativamente lo siguiente:

- Tamaño y nivel de repetición de uso del mercado objetivo al cual se destinará el producto.
- Características esenciales de la demanda, como pueden ser, estacionalidad y sensibilidad al precio.

5.2 Determinación de la oferta

Para realizar esta estimación, se obtendrán datos de diversas fuentes.

a) Fuentes Primarias

Se realizará una **observación** de la competencia en la zona de acción del nuevo club, con el fin de cuantificarla y caracterizarla desde el punto de vista del memorista.

Sin embargo, es necesario buscar las características de esta oferta que efectivamente son percibidas por el consumidor. Es por esto, que en el caso de “Mi Club”, se realizará un “Focus Group”. Para esto, se seleccionará un grupo de jugadores de tenis que deseen participar. Es importante considerar que la información rescatada del “Focus Group” permitirá además detectar las características que deberán ser reforzadas por “Mi Club”, de manera que el nuevo club de tenis no “canibalice” las actuales ventas de “Mi Club”.

Para caracterizar los otros clubes, se utilizarán las **entrevistas personales** a consumidores del producto en las instalaciones de los diversos clubes.

5.3 Plan de marketing

En este punto, es fundamental definir el precio y la promoción. Además es importante definir la diferenciación que tendrá el nuevo club de tenis con “Mi Club”, con el objetivo de evitar que la construcción de las nuevas instalaciones afecte negativamente la demanda actual de las instalaciones de “Mi Club”.

La definición de la estrategia de precios, se realizará principalmente considerando los resultados de la investigación de mercado realizada y tomando en cuenta la idea central del negocio, que es que las canchas sean más baratas que el resto de la competencia.

Para la definición de la promoción, será fundamental establecer objetivos, receptores, acciones, medios y cantidad de dinero a invertir. Estos puntos, serán definidos principalmente por medio del juicio experto. También, será necesario realizar cotizaciones que permitan elegir lo que se realizará, buscando equilibrar los puntos mencionados anteriormente. El estudio de la competencia, permitirá inferir la estrategia de promoción de la competencia, que también será considerado un parámetro en este proyecto. La promoción, deberá ser definida según la etapa en que se encuentre el proyecto y el objetivo que se busque en ella.

Además será necesario definir un sello distintivo, que diferencie al club de su competencia. Este sello distintivo deberá guiar todo el funcionamiento del club, tanto en la atención al cliente como en el área administrativa, que deberá adoptar las medidas adecuadas para su correcto funcionamiento.

5.4 Plan operacional

El plan operacional deberá identificar y diseñar todos los procesos que existan en el producto, tanto en atención al cliente como en rutinas operacionales claves como pueden ser limpieza, horario, entre otros. Para esto, se utilizará la observación de otros recintos deportivos y el juicio experto.

En este plan, se deberá definir el layout del club, el número de canchas, la capacidad de camarines y las otras instalaciones con las que contará. Para esta tarea, se utilizará entrevistas con administradores y reuniones con los arquitectos del proyecto. Esta será la parte fundamental de este plan, ya que deberá ser acorde con las investigaciones de mercado desarrolladas anteriormente y deberá velar por no “canabalizar” la demanda actual de “Mi Club”.

La localización ya se encuentra definida y representa una ventaja competitiva por su calidad y precio.

Se incluirá además en este plan, un marco legal para la actividad.

5.5 Plan de recursos humanos

El plan de recursos humanos se desarrollará principalmente a través del juicio experto y la observación, lo que permiten tomar decisiones con respecto a la estructura organizacional, cantidad de gente necesaria y cargos involucrados.

También se deben establecer el perfil que deberá tener el personal del club, el que debe encontrarse alineado con el sello distintivo que se desea implantar en el club.

Luego, será necesario establecer niveles de remuneraciones y calendarios de trabajo.

Todo lo anterior, requerirá del apoyo de un abogado, que deberá velar por que los contratos cumplan con la normativa vigente.

5.6 Plan de ventas

El plan de ventas deberá detallar de adonde y como se obtendrán los ingresos.

Con este fin se definen diversos escenarios, los que se representan situaciones con distintos niveles de competencia. Para reflejar estos niveles de competencia se establecerán distintos crecimientos anuales de las ventas.

5.7 Plan financiero

El plan financiero del proyecto, deberá contar inicialmente con un listado de costos fijos y variables, que se determinarán por medio de la observación de la competencia, la consulta a algunos administradores de este tipo de locales y las cotizaciones que permitirán conocer el costo de algunas partidas. De la misma manera, se determinarán y cuantificarán las fuentes de ingresos.

La información recopilada, permitirá la construcción de un flujo de caja y el cálculo de indicadores importantes, como lo son el capital de trabajo, la inversión, los años para un flujo de caja positivo, los años de recuperación de capital, la tasa interna de retorno, el valor presente neto de los flujos, entre otros.

Esto permitirá evaluar el proyecto, basado en distintas relaciones capital-deuda de la inversión.

Finalmente, se distinguirán las variables críticas del proyecto y se realizará un análisis de sensibilidad a cada una.

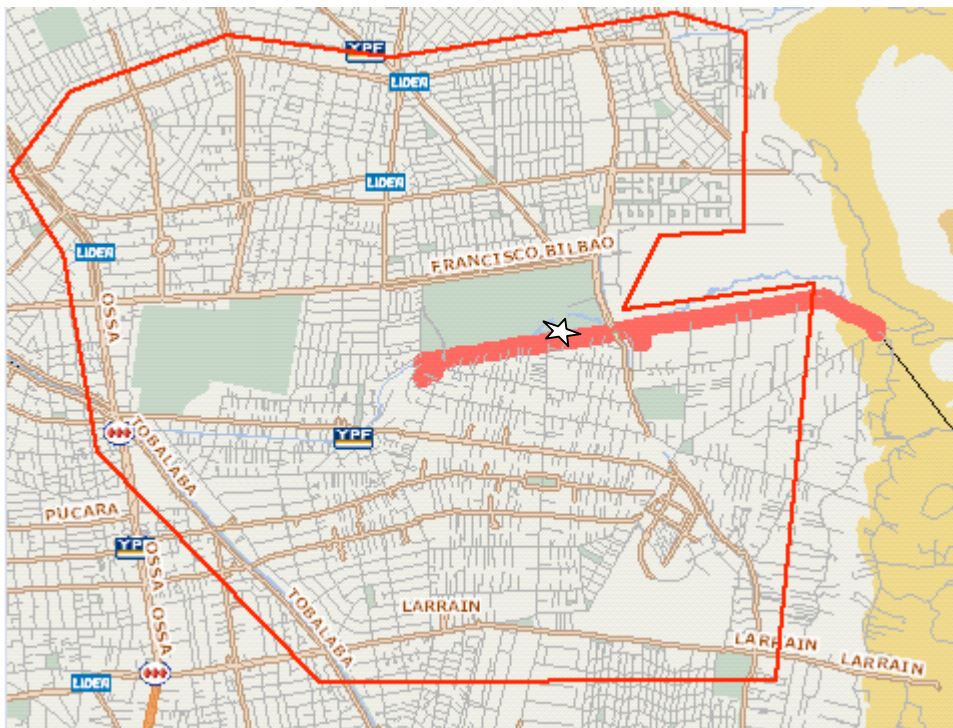
6 Estimación de la demanda

6.1 Zona de acción

Según un estudio realizado en el año 2004 en el club “Mi Club”, el 90% de sus clientes proviene de sectores aledaños a este. Es decir viven a una distancia no mayor a 10 minutos en auto.

Para la estimación de la demanda de este nuevo club será fundamental, definir una zona de acción, de donde provendrán gran parte de los clientes. Esta zona cubrirá todos los espacios que se encuentren aproximadamente a 10 minutos del recinto en auto.

A continuación se presenta un plano donde se encuentra delimitada esta zona.



Fuente: www.mapcity.cl

Esta zona, se encuentra emplazada en 2 comunas, por un lado la comuna de La Reina y por el otro la comuna de Las Condes.

6.2 Aspectos demográficos y socioeconómicos de la zona

Debido a que la zona de acción del club se encuentra emplazada en 2 comunas, se estudiará cada una de estas por separado y luego se aplicará estos resultados a la zona de interés.

6.2.1 Comuna de La Reina

La Reina, tiene un perfil residencial, esto se ha ido conformando en los últimos 20 años donde se ha observado un cambio en la comuna, la que pasó de ser una comuna esencialmente rural a una urbana. Este punto queda registrado en el crecimiento de un 8% de la cantidad de viviendas desde el año 2002.

Tabla 4: Crecimiento de viviendas comuna de La Reina

	1992	2002	2006(*)
VIVIENDAS	22.589	25.768	27.815
CRECIMIENTO		14%	8%

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

(*) Estimación Ilustre Municipalidad de La Reina

Este crecimiento también se ha dado a nivel poblacional, aumentando en un 6% desde el año 2002.

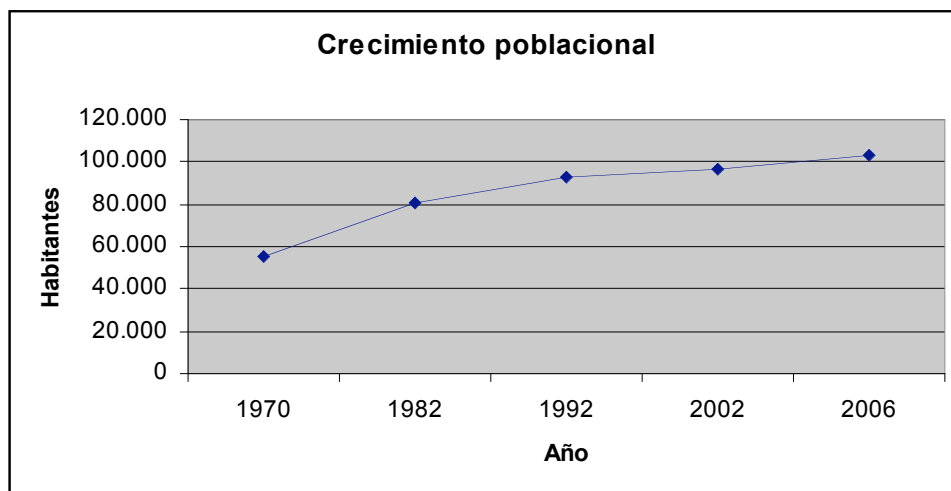
Tabla 5: Crecimiento de población comuna de La Reina

AÑO	1970	1982	1992	2002	2006(*)
POBLACIÓN	55.235	80.452	92.410	96.762	102.916
CRECIMIENTO DESDE AÑO ANTERIOR		46%	15%	5%	6%
CRECIMIENTO DESDE 1970		46%	67%	75%	86%

FUENTE: INE

(*) Estimación Ilustre Municipalidad de La Reina

Gráfico 3: Crecimiento poblacional comuna de La Reina



Con respecto al sexo de la población, un 46% de sus habitantes son hombres contra un 54% de mujeres.

Otro dato interesante es que La Reina tiene una población relativamente joven. De hecho, cerca de un 70% tiene entre 10 y 59 años (Anexo B). Este dato es relevante porque a pesar de que el tenis es un deporte transversal a la edad, éstas son las edades en las que se practica este deporte en mayor cantidad.

Con respecto al perfil socioeconómico, La Reina cuenta con un 60,5% de su población perteneciente al estrato ABC1 y C2, tal como lo indica la tabla siguiente. Esta población se encuentra ubicada preferentemente desde Avenida Larraín hacia el norte de la comuna.

Tabla 6: Perfil socioeconómico de la población (PSE)

	PSE (1) (%)
Lo Barnechea	39,9
Las Condes	75,9
La Reina	60,5
Peñalolén	8,8
La Florida	29,2
Puente Alto	17,5
Total	34,5

*(1): Porcentaje de hogares del total comunal de los dos estratos socioeconómicos más altos que involucran desde técnicos con enseñanza superior hasta universitarios con enseñanza de postgrado. Ambos grupos concentran los mayores ingresos y mejores puestos de trabajo. Son definidos como el estrato ABC1 Y C2. Esta definición corresponde a la empresa de estudios de mercado Adimark, Investigaciones de Mercado y Opinión Pública, 2000

6.2.2 Comuna de Las Condes

La comuna de Las Condes, es una de las comunas más pobladas del gran Santiago, con una población estimada para el año 2006 de 274.906 personas² que ha tenido un crecimiento sostenido en los últimos 14 años.

Tabla 7: Crecimiento de población comuna de Las Condes

AÑO	1992	2002	2006(*)
POBLACIÓN	208.063	249.893	274.906
CRECIMIENTO DESDE AÑO ANTERIOR		20%	10%
CRECIMIENTO DESDE 1992		20%	32%

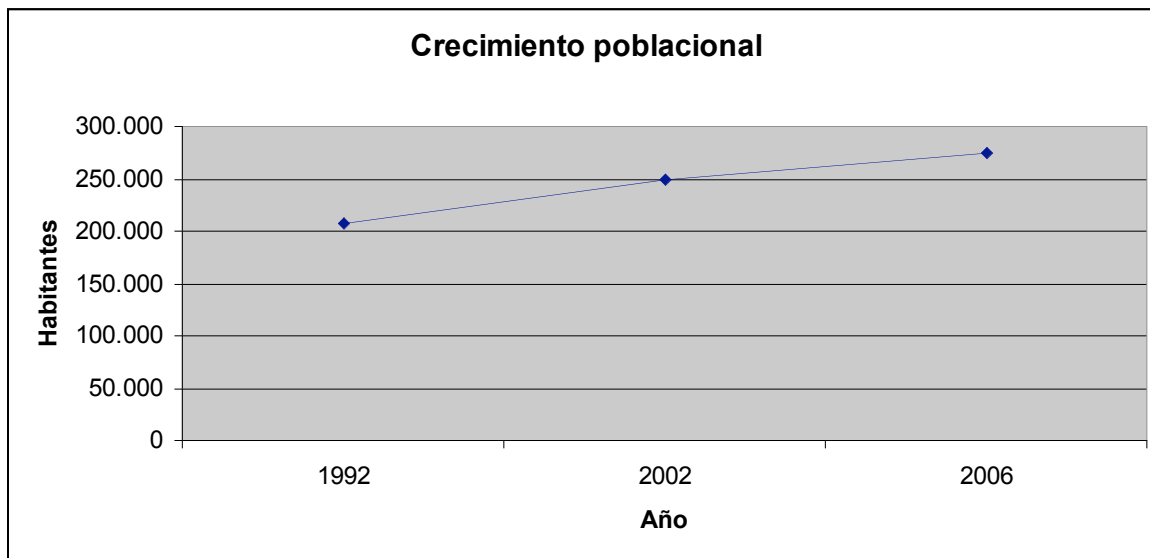
FUENTE: INE.

LOS DATOS SOLO SON VALIDOS DESDE EL AÑO 1992, YA QUE EN ESE AÑO SE SUBDIVIDIO A LA COMUNA.

(*) Estimación INE

² Fuente INE

Gráfico 4: Crecimiento poblacional comuna de Las Condes



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Con respecto al sexo de la población, un 45% de sus habitantes son hombres contra un 55% de mujeres.

También es interesante observar que cerca del 72% de la población, tiene entre 10 y 59 años (Anexo B). Este dato es relevante porque a pesar de que el tenis es un deporte transversal a la edad, éstas son las edades en las que se practica este deporte en mayor cantidad.

El perfil socioeconómico de la comuna de Las Condes es principalmente del estrato ABC1 y C2, el que representa 75,9% de la población.

6.2.3 Zona de acción

En este capítulo se estudiara de manera específica la zona de acción del club.

Esta zona abarca un espacio de 1.600 hectáreas, distribuidas de la siguiente manera, 1.000 hectáreas pertenecientes a la comuna de La Reina y 600 pertenecientes a la comuna de Las Condes.

El espacio que pertenece a la comuna de La Reina, es un lugar preferentemente residencial y tiene las siguientes características³:

- Densidad: 60,5 Hab./Ha.
- Sexo: 46% hombres y 54% mujeres.
- Estrato Socioeconómico: ABC1 y C2.

El espacio que pertenece a la comuna de Las Condes, también es un lugar preferentemente residencial y tiene las siguientes características⁴:

³ Fuente Ilustre Municipalidad de La Reina

⁴ Fuente Ilustre Municipalidad de Las Condes

- Densidad: 60 Hab./Ha.
- Sexo: 45% hombres y 55% mujeres.
- Estrato Socioeconómico: ABC1

En resumen la población de la zona de acción del club es la siguiente:

Tabla 8: Población zona de acción club

Comuna	Las Condes		La Reina	
Tamaño(Ha)	600		1.000	
Densidad(Hab/Ha)	60		60,5	
Sexo	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer
	45%	55%	46%	54%
	16.200	19.800	27.830	32.670
Total	36.000		60.500	

Y por sexo:

Tabla 9: Población zona de acción club por sexo

Hombre	Mujer	Total
44.030	52.470	96.500

6.3 Análisis del mercado objetivo

Como se describe en el capítulo anterior, existe aproximadamente una población de 96.500 habitantes en la zona de acción del club, correspondiente a los segmentos ABC1 y C2. Ésta, se presenta como bastante atractiva para los intereses del proyecto, sin embargo es fundamental analizar en profundidad este grupo para poder cuantificar de manera correcta, la demanda estimada para las instalaciones.

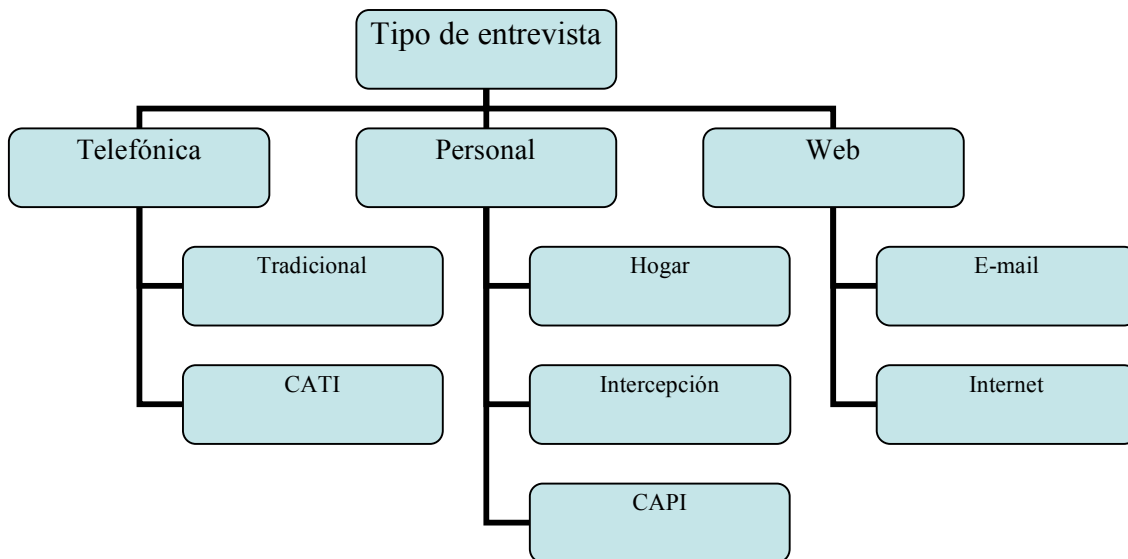
6.3.1 Método de encuestas personales

Lo primero será diseñar una encuesta que permita levantar la información necesaria para una buena aproximación de la demanda que se esperará para el club.

La encuesta, tiene como objetivo recolectar la siguiente información:

- a) *Cantidad de personas que actualmente practica los diversos deportes.*
- b) *Frecuencia de práctica.*
- c) *Horarios en los que juegan.*
- d) *Percepción de los consumidores sobre la disponibilidad y calidad de las canchas.*
- e) *Factores importantes a la hora de practicar algún deporte.*

También se deberá especificar el tipo de encuesta que se realizará. Tal como lo demuestra la siguiente tabla, existen diversas formas de abordar una encuesta.



Dado los costos que involucra realizar una encuesta telefónica, este tipo de entrevista se descarta, realizándose totalmente mediante encuestas personales por intercepción, esto ya que se debe aplicar a gente que viva en la zona de acción seleccionada.

Los datos que se deben recoger no son muchos y las preguntas no presentan un alto grado de dificultad. La principal consideración que se debe tener es la disposición a responder, lo cual usualmente lleva a obtener muestras menores a las planificadas. En ese sentido, se trabajará con un error de la muestra mayor.

La encuesta web, es decir vía e-mail, también se descartó debido al alto costo que involucraría conseguir alguna lista de correos exclusiva de gente que viva en el sector.

Para determinar el tamaño de la muestra se utilizará la fórmula siguiente:

$$n = \frac{Z^2 \times \sigma^2}{e^2}$$

n = Tamaño de la muestra

Z = Nivel de confianza

e = Error estadístico

σ = Varianza máxima

Esta formula proviene del hecho siguiente:

Se busca que el porcentaje de gente que juega tenis en la muestra seleccionada sea igual que en la población.

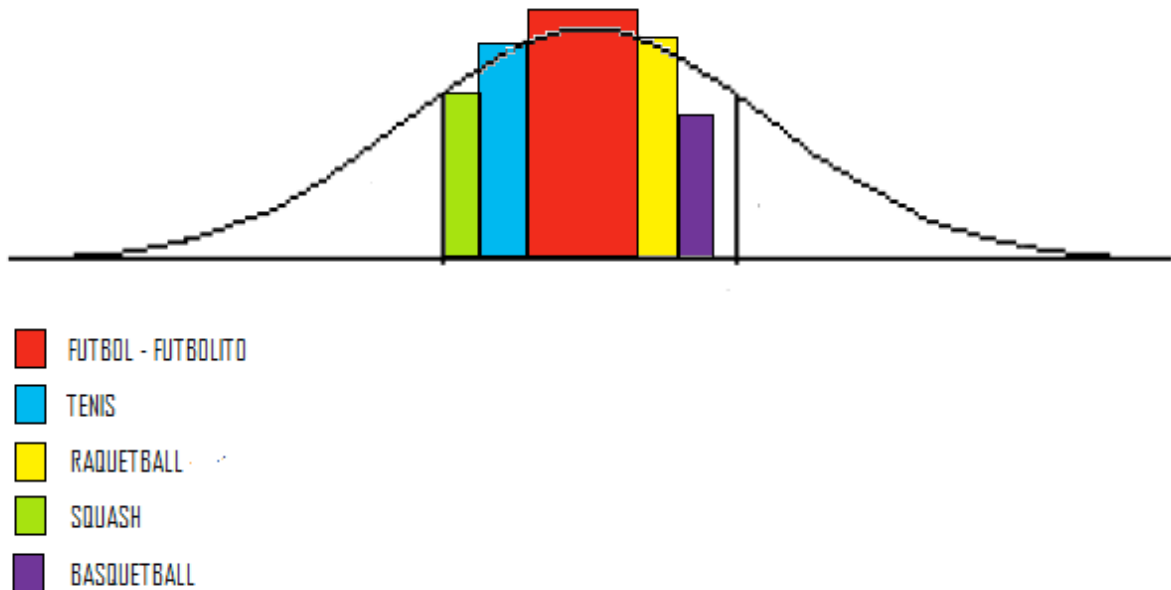
Con esto, si \bar{X} representa el porcentaje poblacional de personas que juegan tenis y μ representa el porcentaje de la muestra que juega tenis, entonces en realidad se busca que $|\bar{X} - \mu| \leq e$, con e tan chico como se desee. Este e será el error que se está cometiendo, al elegir esa muestra.

Si se realiza el test de hipótesis siguiente:

$$H_0 : \bar{X} = \mu$$

$$H_1 = \bar{X} \neq \mu$$

Para un cierto nivel de confianza $(1 - \alpha)$, y suponiendo que la distribución de deportes en la población se distribuye normalmente.

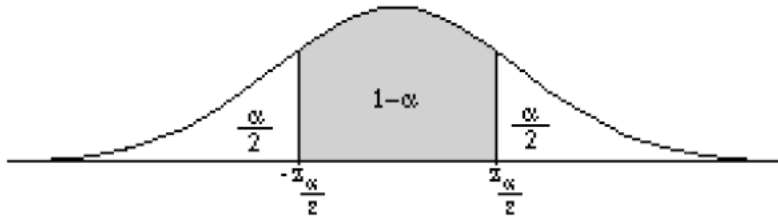


Nota: Imagen sólo ilustrativa.

Por lo tanto $\bar{X} \rightarrow N(\mu, \frac{\sigma}{\sqrt{n}})$

Si se construye el estadígrafo Z, que se comporta como una $N(0,1)$, se tendría lo siguiente:

$P(|Z| \leq z_{\alpha/2}) = (1 - \alpha)$, es decir la probabilidad que este estadígrafo sea menor que un cierto valor $z_{\alpha/2}$ es $(1 - \alpha)$ y se tendría la figura siguiente:



Por comparación entre Z y \bar{X} , se tiene que:

$$P\left(\bar{X} \leq \mu + \frac{z_{\alpha/2} \times \sigma}{\sqrt{n}}\right) = (1 - \alpha), \text{ con } \sigma \text{ la varianza de la población.}$$

Luego en el peor de los casos:

$$\bar{X} = \mu + \frac{z_{\alpha/2} \times \sigma}{\sqrt{n}}$$

Con lo que:

$$n = \frac{z_{\alpha/2} \times \sigma}{|\bar{X} - \mu|} \text{ Y los valores de } z_{\alpha/2} \text{ se encuentra tabulado según la normal } N(0,1).$$

A continuación, se calcula el tamaño de la muestra que será necesario encuestar.

Así, para un nivel de confianza de 95%, $z_{\alpha/2} = 1.96$, la máxima varianza en nuestro caso es 1 y asumiendo un error estadístico del 10%, tenemos:

$$n = \frac{1,96^2 \times 1^2}{0,1^2}$$

n = Tamaño de la muestra

Z = Nivel de confianza

e = Error estadístico

σ = Varianza máxima

$$n = 384.$$

Por lo tanto, se realizarán al menos 400 encuestas aleatorias, 200 hombres y 200 mujeres. Sin embargo en el caso de tener muy pocas respuestas a la pregunta de interés, lo que convierte la respuesta en poco significativa estadísticamente, será necesario buscar otro método para obtener la información deseada.

A continuación, se procede a la confección de las preguntas de la encuesta. Para esto, se intenta minimizar los problemas clásicos de una encuesta, como lo son la renuencia del entrevistado a dar información, la incapacidad del entrevistado a dar información y la influencia en el proceso de interrogación.

La encuesta contará con no más de 10 preguntas e incluirá una pregunta filtro para encuestar sólo a personas que viven en la zona de acción del club. La encuesta se presenta en el anexo C.

Esta encuesta será realizada por un tercero, que no conoce muy bien el tema de manera que la elección de los encuestados sea totalmente al azar y no presente una tendencia a elegir personas que puedan responder de manera favorable al proyecto. Además, se le ha solicitado entrevistar tanto a hombres como mujeres de todas las edades, con la única condición de que vivan en sector en estudio.

La encuesta será realizada en 3 lugares: el mall Portal La Reina, LIDER rotonda Atenas y la plazoleta comercial de Carlos Silva Vildósola. Todos son centros que convocan a una gran cantidad de personas. Además, el público objetivo al que apuntan es el ABC1 y C2, tanto por su calidad como precio.

A continuación, se explica el objetivo de cada pregunta.

P1 ¿Vive usted a menos de 10 minutos en auto desde aquí?

Corresponde a una pregunta filtro, que servirá para saber si se sigue encuestando o no. Si la respuesta es afirmativa, se procede con las siguientes preguntas, de lo contrario no se realiza la encuesta.

P2 ¿Practica usted deporte grupal al menos 1 vez al mes?

Corresponde a una pregunta filtro dado que el objetivo de esta encuesta es conocer aspectos de la demanda actual y no de la posible demanda por personas que no practiquen deporte y puedan practicarlo a futuro, algo que depende de muchos otros factores.

Se pensó preguntar a los que no practicaban deporte si les gustaría hacerlo, pero se estimó que esa pregunta no tenía mucho sentido dado que era muy probable que la mayoría respondería que sí, sólo por compromiso.

Además, se incorporó la palabra grupal para acotar las respuestas sólo a deportes que requieran de otros participantes y así descartar por ejemplo las idas al gimnasio.

Si la respuesta es afirmativa, se procede con las siguientes preguntas. De lo contrario, se finaliza la encuesta.

P3 ¿Cuál es su deporte primario y secundario?

Con esta pregunta, se busca conocer cuáles son los deportes más practicados. Se entregan 2 opciones de forma de considerar personas que practican 2 deportes. Sin embargo, si el encuestado sólo practica uno, simplemente no se pregunta más por el deporte secundario.

Además, es importante que el encuestado no responda en base al deporte que más le gusta, sino que al deporte que más practica.

P4 ¿Con qué frecuencia mensual practica cada uno de ellos?

Con esta pregunta se busca cuantificar la práctica de estos deportes. La pregunta se realiza de manera mensual, para evitar que jugadores ocasionales respondan fracciones.

P5 ¿Dónde practica la mayor cantidad de veces cada uno de ellos?

Con esta pregunta se busca conocer qué clubes son preferidos por sobre otros en cada deporte. Sin embargo, el dato más importante es la cantidad de personas que practica el deporte en algún club fuera del sector.

P5 especial ¿Por qué razón usted juega la mayor cantidad de veces fuera del sector?

Con esta pregunta, se busca conocer las razones por la que ciertas personas realizan la mayor cantidad de su actividad deportiva fuera del sector donde habitan.

P6 ¿En qué horario suele practicar deporte?

Con esta pregunta se busca conocer el horario en el que se practica deporte en mayor cantidad.

P7 ¿Qué es lo primero que toma en cuenta al momento de escoger un lugar para jugar tenis?

Con esta pregunta se busca conocer la característica principal que debe tener un club de tenis para satisfacer la demanda.

P8 ¿Cuál es su percepción general de la calidad de las canchas que ha visitado?

Con esta pregunta se busca conocer la percepción que tienen los clientes sobre la calidad de las canchas de tenis visitadas.

P9 Indique su grado de acuerdo con la siguiente afirmación: *“Siempre que quiero jugar tenis encuentro canchas disponibles”*

Con esta pregunta se busca verificar la hipótesis de existencia de demanda insatisfecha en hora punta.

P10 En caso de lluvia, usted...

Con esta pregunta se busca conocer el comportamiento de los jugadores de tenis en caso de lluvia, dado que es un factor que provoca bajas en las ventas en la época de invierno. El objetivo, es saber si se cambian a otro deporte o simplemente no realizan nada.

P11 En caso de lluvia, ¿Estaría dispuesto a pagar un poco más por poder jugar?

Con esta pregunta, se quiere conocer si el cliente está dispuesto a pagar un poco más por una cancha techada de arcilla. Este producto no existe en Chile y se está evaluando implementar en algunas canchas del nuevo club.

6.3.2 Cuantificación de la demanda esperada

En este capítulo se busca cuantificar la demanda esperada por el club de tenis para el horizonte de planificación de 8 años.

Esta estimación, se realizará a través de los datos obtenidos en la encuesta, considerando el mercado objetivo al que se busca llegar.

Será de vital importancia comparar los resultados con la realidad actual, de forma de asegurarse de que la encuesta fue representativa de la realidad. De este modo, el capítulo se divide en 2 partes: una explicación detallada del procedimiento para estimar una demanda potencial por un club de tenis y una comparación de datos obtenidos por medio de la observación de los distintos clubes de tenis del sector.

Este procedimiento, permitirá validar los datos obtenidos en la encuesta o en su defecto, encontrar un factor de corrección entre ambos datos.

6.3.2.1 Estimación por vía de encuesta

6.3.2.1.1 Cuantificación de la demanda por vía de una población libre.

Es preciso recordar los datos obtenidos anteriormente, en los que se obtuvo un mercado objetivo de 96.500 personas para la zona.

El método utilizado será considerar los resultados de la pregunta 2 de la encuesta reflejados en la siguiente tabla. En esta pregunta, se solicitaba al encuestado responder sobre si realizaba o no algún deporte grupal.

Tabla 10: Respuestas a pregunta 2 de encuesta

		P2 ¿Practica usted deporte grupal al menos 1 vez al mes?		
		SÍ	NO	TOTAL
Hombres		113	87	200
		56,50%	43,50%	100%
Mujeres		12	188	200
		6%	94%	100%

Los resultados indican que el 56,5% de los encuestados hombres practica algún deporte grupal mientras que sólo el 6% de las entrevistadas mujeres lo realiza. Las personas que respondieron no a esta pregunta son parte del grupo que, o realizan algún deporte no grupal o simplemente no practican deporte. Entre los deportes no grupales más nombrados, destacan el yoga, el pilates y gimnasio.

Si se aplica el 56,5 % al mercado objetivo hombre de 44.030 personas, se observa que existen 24.877 hombres que practican algún deporte grupal. El caso de la mujeres es radicalmente distinto, si se aplica el 6 % al mercado objetivo de mujeres de 52.470, se observa que 3.148 mujeres practican algún deporte grupal. Es importante diferenciar este resultado en los diversos deportes grupales que existen.

A continuación se presentan los resultados de la pregunta 3, sobre el deporte primario y secundario que practica el encuestado.

Tabla 11: Respuestas pregunta 3 de encuesta

		P3 ¿Cuál es su deporte primario y secundario?			
		PRIMARIO	SECUNDARIO	TOTAL	PORCENTAJE
Hombres	FUTBOLITO	86	16	102	72,86%
	TENIS	13	5	18	12,86%
	RAQUETBALL	6	4	10	7,14%
	SQUASH	3	2	5	3,57%
	OTRO	5	0	5	3,57%
	NINGUNO		86		
		113	113	140	100,00%
		PRIMARIO	SECUNDARIO	TOTAL	PORCENTAJE
Mujeres	FUTBOLITO	6	0	6	46,15%
	TENIS	2	0	2	15,38%
	RAQUETBALL	2	1	3	23,08%
	SQUASH	1	0	1	7,69%
	OTRO	1	0	1	7,69%
	NINGUNO		11		
		12	12	13	100,00%

En esta tabla, se observa que un 12,86 % de los hombres que respondieron que realizaban deporte al menos 1 vez al mes, practican tenis. Además, el 15,38% de las mujeres que practicaban deporte grupal, practican el tenis.

Por lo tanto, si se sabe que 24.877 hombres practican deportes grupales, es posible inferir que el 12,86% de estos practica el tenis al menos 1 vez en el mes, es decir 3.199 hombres.

El caso de la mujeres es distinto, de las 3.148 mujeres que practica algún deporte grupal, sólo 484 practica el tenis por lo menos 1 vez al mes.

Si bien todo lo anterior entrega una cota inferior, no considera 2 factores esenciales: la cantidad de repeticiones que pueda tener un jugador en el mes y la

cantidad de jugadores del sector que por razones que serán analizadas más adelante, prefieren jugar en otro sector.

Sin embargo debido a que la cantidad de respuestas de personas que practican tenis son pocas, las preguntas siguientes de la encuesta serán realizadas a personas que efectivamente jueguen tenis, ya que sacar conclusiones sobre características de tan pocas respuestas puede llevar a una mala interpretación de la realidad.

6.3.2.1.2 Caracterización de la demanda por vía de una población seleccionada.

Para esto, se realizará la encuesta a jugadores de tenis que vayan saliendo de practicarlo en algunos de los tres clubes: Mi Club, Iván Zamorano y Tobaraba.

Se ha decidido entrevistar a 40 hombres y 15 mujeres.

La siguiente tabla muestra los resultados a la pregunta 4 de la encuesta, en la que se buscaba cuantificar la frecuencia mensual promedio por deporte.

Tabla 12: Respuestas a pregunta 4 de encuesta

P4 ¿Con qué frecuencia mensual practica cada uno de ellos?	
FRECUENCIA MENSUAL PROMEDIO	
TENIS (Hombres)	3,7
TENIS (Mujeres)	1,1

Estos resultados, demuestran que en promedio, los hombres practican el tenis con una frecuencia mensual de 3,7 veces. En cambio las mujeres juegan el deporte en promedio 1,1 vez al mes.

Por lo tanto, si se tenían 3.199 hombres que practicaban el tenis al menos una vez al mes, entonces en realidad tenemos 11.836 ocupaciones mensuales. Con respecto a las mujeres, los resultados se traducen en 532 ocupaciones mensuales.

En total, se ha estimado un total de 12.368 ocupaciones mensuales para el sector en estudio.

Sin embargo, es necesario que a estos datos se les reste el número de personas que en realidad no juegan en el sector. Por consiguiente, será necesario utilizar los datos obtenidos en la pregunta 5, la que busca conocer en qué lugar practica el encuestado, la mayor cantidad de veces.

Tabla 13: Respuestas pregunta 5 de encuesta

	MI CLUB		ZAMORANO		TOBALABA		FUERA		TOTAL
TENIS	12	21,8%	13	23,6%	18	32,7%	12	21,9%	55

Tal como se observa en la tabla, el 21,9% de las personas que efectivamente juegan tenis, lo hacen en algún club fuera del sector del nuevo club.

Es por eso, que de las 12.368 ocupaciones mensual de canchas de tenis, 2.709 se realizan fuera del sector. Por tanto, sólo 9.659 ocupaciones mensuales se realizan en el sector.

En realidad, el tenis es un deporte de a dos, por lo tanto los resultados deberán ser divididos por 2 para llegara una correcta estimación.

De este análisis, se rescatan dos cifras importantes. La primera, es que según las estimaciones, la demanda por canchas de tenis para el año 2007 es de 6.184 ocupaciones mensuales, de la cuales 4.829 se realizan en el sector y 1.355 ocupaciones mensuales se realizan fuera del sector. Esta última cifra, es una cantidad importante, que podrían llegar a convertirse en futuras ventas para el club estudiado.

En el siguiente capítulo, se compararán estas cifras con la realidad por medio de la observación de los clubes del sector.

6.3.2.2 Validación de los datos obtenidos

Por medio de la observación de los 3 clubes presentes en el sector durante 1 semana del mes de abril del año 2007. La observación permitió conocer las ocupaciones por hora y día de una semana. Esta información se presenta en las tablas a continuación.

Tabla 14: Ocupaciones de canchas de tenis observadas en “Mi Club”

Mi Club:

	LUNES A VIERNES			SABADO Y DOMINGO	
	09:00 - 10:00	10:00 - 18:00	18:00 – 22:00	09:00 – 14:00	14:00 - 20:00
OCUP. DIARIA 3 CANCHAS	3	7	12	15	13
% DEL TOTAL	100%	30%	100%	100%	72%

“Mi Club” cuenta con 3 canchas de tenis, las que suman 166 ocupaciones semanales. Considerando que un mes tiene 4 semanas, “Mi Club” realiza 664 ocupaciones mensuales en total en sus 3 canchas.

Tabla 15: Ocupaciones de canchas de tenis observadas en “Club Tobalaba”

Club Tobalaba:

	LUNES A VIERNES			SABADO Y DOMINGO	
	07:00 - 10:00	10:00 - 18:00	18:00 – 24:00	07:00 - 14:00	14:00 - 24:00
OCUP. DIARIA 6 CANCHAS	9	19	36	33	31
% DEL TOTAL	34%	40%	100%	79%	52%

Club “Tobalaba” cuenta con 6 canchas de tenis, que sirven una ocupación semanal de 448 ocupaciones. Considerando que un mes tiene 4 semanas, el club Tobalaba realiza 1.792 ocupaciones mensuales en total en sus 6 canchas.

Tabla 16: Ocupaciones de canchas de tenis observadas en “Club Iván Zamorano”

Club Iván Zamorano:

	LUNES A VIERNES			SABADO Y DOMINGO	
	09:00 - 10:00	10:00 – 18:00	18:00 - 22:00	08:00 – 14:00	14:00 - 20:00
OCUP. DIARIA 10 CANCHAS	10	16	40	57	35
% DEL TOTAL	100%	20%	100%	95%	58%

Club “Iván Zamorano” cuenta con 10 canchas de tenis, las que sirven una ocupación semanal de 514 ocupaciones. Considerando que un mes tiene 4 semanas, el Club Iván Zamorano realiza 2.056 ocupaciones mensuales en total en sus 10 canchas.

En resumen, los 3 clubes atienden un total de 4.512 ocupaciones mensuales. La estimación que se obtuvo en el capítulo anterior fue de 4.829 ocupaciones mensuales, es decir, la observación es un 94% de la estimación, por lo tanto la estimación parece ser bastante correcta.

La pregunta 5 especial, nos dice que el 60% de las ocupaciones que se realizan fuera del sector, se deben a la falta de disponibilidad de canchas.

Por lo tanto, las 1.355 ocupaciones que se realizan fuera del sector, serán parte importante de la demanda que se podrá satisfacer.

Por lo tanto, la proyección de la demanda para el año 2007 será 4.829 ocupaciones dentro del sector y de 1.355 ocupaciones fuera.

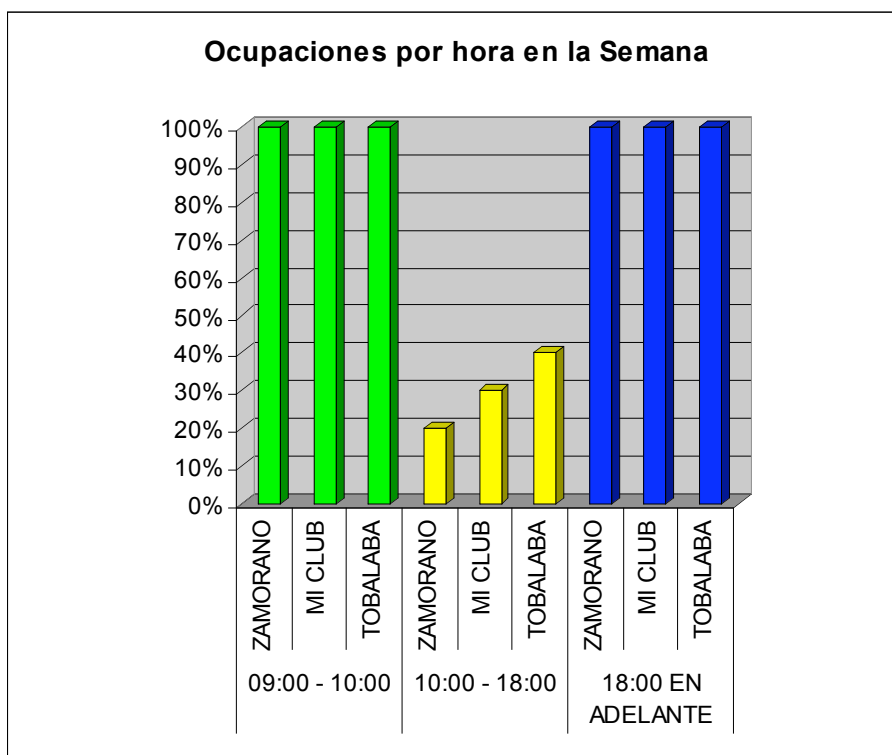
6.3.2.3 Características de la demanda

Es fundamental detectar las características esenciales que presenta la demanda por clubes de tenis.

A través de los datos obtenidos en las observaciones, la primera característica de la demanda que destaca es la estacionalidad horaria.

Tal como lo muestra el siguiente gráfico existen 2 horas punta, una en la mañana y otra en la noche. Sin embargo, entre las 10:00 y las 18:00, la ocupación es muy baja.

Gráfico 5: Ocupaciones por hora en la semana



Con el objetivo de encontrar una solución a esta estacionalidad horaria, se presenta a continuación, una serie de entrevistas realizadas en diversos colegios del sector, que darán una perspectiva general sobre el tipo de soluciones que se pueden encontrar para solucionar problemas de este tipo. Es importante destacar que aunque ésta es una posible alternativa, no obligatoriamente será la única.

Si se consideran además los datos de la siguiente tabla sobre los precios de los diversos clubes, es posible ver que existe una alta sensibilidad al precio en hora no punta, ya que el club que tiene mejores resultados en esos horarios es el más barato.

Sin embargo, en horario punta no existe esa sensibilidad por lo que los clientes juegan donde encuentran cancha.

Tabla 17: Precios y canchas según horario y club

	IVAN ZAMORANO	MI CLUB	ENCINA	TOBALABA	SPORTIME	TOTAL
NUMERO DE CANCHAS TENIS	10	3	0	6	0	19
NUMERO DE CANCHAS FUTBOLITO	10	2	3	1	4	20
NUMERO DE CANCHAS RAQUETABALL	0	5	0	0	0	5
NUMERO DE CANCHAS SQUASH	0	1	0	0	0	1
GINMNASIO	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	0
PISCINA	SÍ	SÍ	SÍ	NO	NO	SÍ
PRECIO TENIS BAJO	7000	5500	----	3500	----	
PRECIO TENIS ALTO	8000	7500	----	6500	----	
PRECIO FUTBOLITO BAJO	20000	15000	15000	20000	10000	
PRECIO FUTBOLITO ALTO	29000	20000	20000	20000	20000	
PRECIO SQUASH-RAQUETBALL BAJO	----	4500	----	----	----	
PRECIO SQUASH-RAQUETBALL ALTO	----	6500	----	----	----	

Si se observan los resultados de la pregunta 7, sobre los factores más importantes a la hora de tomar una decisión por una cancha, es posible detectar que un 40% de las personas toma el precio como característica más importante, otro 40% la disponibilidad y solo un 10% la cercanía con el hogar.

De la misma manera, en la pregunta 9, sobre estar o no de acuerdo con la afirmación de que siempre existen canchas disponibles, el 100% de los encuestados está en desacuerdo o muy en desacuerdo, lo que refleja la existencia de horarios en que no es fácil conseguir cancha para jugar tenis. Todos estos datos concuerdan con lo reflejado en las ocupaciones.

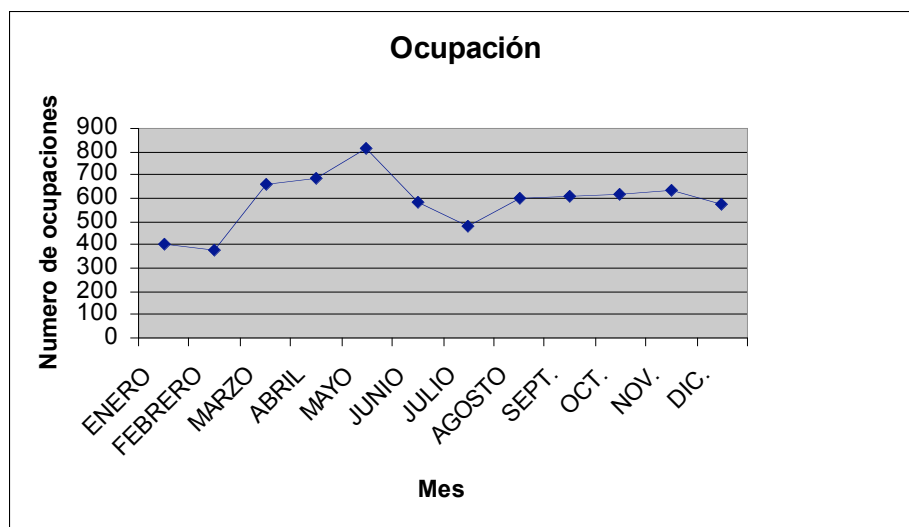
Otra característica importante de la demanda es su estacionalidad según época del año, tal como se observa en la tabla siguiente.

Tabla 18: Demanda mensual de canchas de tenis de “Mi Club”

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPT.	OCT.	NOV.	DIC.	TOTAL
2000	376	279	391	435	410	359	348	383	348	385	370	385	4.468
2001	345	256	408	375	376	395	320	369	368	370	379	363	4.324
2002	353	316	444	481	393	382	360	367	394	444	432	391	4.756
2003	341	344	443	426	371	387	358	434	338	456	435	408	4.740
2004	364	325	434	417	461	388	373	411	447	563	471	441	5.095
2005	381	348	568	585	648	523	482	535	534	562	561	508	6.236
2006	402	373	657	688	811	581	476	598	607	615	635	574	7.017
2007	403	371	653										1.302

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 6: Demanda mensual de canchas de tenis año 2006 de “Mi Club”



Fuente: Elaboración propia

Se observa la existencia de una estacionalidad por época del año. En los meses de enero y febrero, se produce el mayor descenso producto de las vacaciones. De hecho, el número de ocupaciones puede llegar hasta un 40% más bajo que el promedio en febrero.

En los meses de julio y agosto, también se presencia una baja, en este caso, debido a la lluvia. Sin embargo, este dato puede cambiar dependiendo si el año es lluvioso o no, pero puede incluso llegar a ser un 20% más bajo que el promedio en julio o agosto.

Con respecto al tema de la lluvia, la pregunta 10 sobre la actividad que realizan los jugadores de tenis cuando llueve, es reveladora: el 90% no realiza otra actividad deportiva.

Además, en la pregunta 11 sobre si estaría dispuesto a pagar un poco más por jugar en cancha de arcilla cuando se encuentre lloviendo, el 60% dice que sí. Esto demuestra que considerar alguna de las canchas de arcilla techada, puede ser rentable, convirtiéndose en la única alternativa de jugar tenis en el sector durante los días lluviosos.

Sin embargo, será necesario estudiar en el plan financiero si aquello se justifica.

6.3.2.4 Entrevistas en colegios del sector

Se realizó una entrevista guiada en los colegios particulares y subvencionados de la comuna de la Reina. Ésta se encuentra en el anexo D.

A continuación, se presenta el detalle de algunos datos y conclusiones obtenidas de las entrevistas.

- El 80% de los colegios particulares respondieron la entrevista. Es decir 21 de un total de 28.
- Los 9 colegios subvencionados respondieron la encuesta.
- En total, los colegios entrevistados suman 8.555 alumnos. De los cuáles el 60% pertenece a colegio particular.
- De los 21 colegios que respondieron la entrevista, 71% cuenta con instalaciones propias, el 10% utiliza instalaciones arrendadas, 5% utiliza instalaciones municipales y 14% no realiza deporte por falta de instalaciones.
- De los colegios que cuentan con instalaciones propias, un 19% cuenta con cancha de tenis y es un deporte practicado en el colegio.
- El 82% de los colegios entrevistados que no realiza tenis, le gustaría incorporarlo a sus deportes.

Los datos anteriores, demuestran que el tenis despierta interés en gran parte de los colegios de la comuna, lo que sin duda se presenta como una alternativa para realizar futuras alianzas que permitan aumentar la utilización de las canchas en horarios no punta.

Aunque esta demanda no es fácil de cuantificar, debido a la gran variedad de niveles que existen en los colegios, si se logra al menos un acuerdo con algún colegio, se podría considerar una ocupación semanal en hora no punta de 30 horas, considerando un colegio de primero básico a cuarto medio, con aproximadamente 30 alumnos por nivel.

7 Estimación de la oferta

7.1 Análisis general

A pesar de que en el capítulo anterior se estudió la potencial demanda que tendría el nuevo club de tenis, no es suficiente ya que es fundamental estimar también la competencia que tendrá el club en el período de evaluación que se ha propuesto.

Para cumplir este objetivo, se estudiarán sólo los clubes que se encuentran presentes en el sector seleccionado. Aquellos que se encuentren en otros lugares de Santiago no se estudiarán ya que, en general, los clientes practican deporte en las cercanías de sus casa y no suelen trasladarse demasiado para hacerlo.

En el sector, existen diversas alternativas para practicar deporte. Algunas son gratuitas como parques al aire libre donde es posible practicar trote, entre otras alternativas, pero también existen alternativas pagadas, entre las que destacan el “Club

Iván Zamorano”, “Mi Club” y “Club Tobalaba”. Todos ellos, son grandes centros deportivos donde se puede practicar una variada gama de deportes, desde el baby-fútbol hasta la gimnasia aeróbica. Más adelante se estudiarán en detalle estos recintos.

Otro factor importante es la aparición en los últimos 10 años, de un gran número de “pequeños gimnasios”, que aunque no representan una competencia directa para el nuevo club de tenis, sí se podría clasificar como indirecta, dado que son otra alternativa para la realización de deporte en el sector.

Este punto es de vital importancia porque refleja un profundo cambio en el comportamiento social de las personas. De hecho, la aparición de nuevos gimnasios implica un aumento de personas que desea realizar actividad deportiva y la dificultad para practicar deportes grupales.

A diferencia de los gimnasios pequeños, no se ha observado la aparición de nuevos centros deportivos en el sector desde el año 2002, cuando ingresó al mercado el “Club Iván Zamorano”. Estos antecedentes, sugieren la existencia de algunas barreras de entrada para este tipo negocios.

En la actualidad, sólo existen 3 clubes de tenis en el sector, los que en total suman 19 canchas, todas iluminadas. Los 3 clubes funcionan con la modalidad de arriendo de turnos de 60 minutos.

7.2 Características de la oferta

Resulta importante entonces analizar más detalladamente cada uno de los tres clubes existentes.

Para esto, se realizó una encuesta a 10 jugadores de tenis del club “Iván Zamorano” y del club “Tobalaba”. El objetivo, fue medir la percepción que tienen los clientes de cada uno de estos clubes, detectar las falencias y entonces considerarlas al momento de diseñar el nuevo club de tenis. Esto, para satisfacer los requerimientos no resueltos por la competencia.

7.2.1 Club “Iván Zamorano” y “Tobalaba”.

Se realizó una encuesta a 10 jugadores de tenis a la salida de la cancha de cada uno de los clubes. Ésta, fue diseñada para ser respondida de manera bastante rápida, ya que sólo se pedía poner una nota del 1 al 7, a cada punto de interés, tal como se observa en el anexo E.

Con el fin de que la encuesta sea lo más realista posible; se realizó en distintos horarios y a jugadores no compañeros entre ellos.

Los puntos de interés para el estudio fueron los siguientes: atención, calidad de las canchas, cercanía, precio, disponibilidad e instalaciones no deportivas.

Los resultados obtenidos se resumen en la tabla siguiente.

Tabla 19: Evaluación de características

	Zamorano	Tobalaba
Atención	4	5,5
Calidad de las canchas	6	6
Cercanía	7	7
Precio	5,5	6,5
Disponibilidad	4	4
Instalaciones no deportivas	7	5,5

Tal como se observa en la tabla anterior, ambos clubes obtienen la peor nota en el ítem disponibilidad. Esto concuerda con la hipótesis de falta de disponibilidad de canchas en el sector, sobre todo en horario punta.

También se observa que ambos clubes cuentan con canchas de un alto estándar de calidad, al igual que sus instalaciones no deportivas como camarines, cafetería, espacios comunes, entre otros.

Con respecto al precio, ambos están bien evaluados con 5,5 para el club “Iván Zamorano” y 6,5 para el club “Tobalaba”. Esta diferencia, se explica principalmente por la diferencia de precio que tienen estos clubes en horario no punta, donde registran una diferencia de 3.500 pesos.

Ambos clubes obtuvieron nota 7 en cercanía, lo que se explica porque los jugadores son en su mayoría de los alrededores y además porque estos 2 clubes se encuentran bien ubicados.

De estos datos es posible concluir que las características principales donde la competencia sale bien evaluada son cercanía, calidad de las canchas, instalaciones no deportivas y precio. Sin embargo, es importante destacar que ambos clubes no salen bien evaluados ni en atención ni en disponibilidad, siendo entonces éstos los puntos en que se deberá mejorar para entregar un mejor servicios a los futuros clientes.

A continuación, se procederá a estudiar el club “Mi Club” mediante un *focus group* con clientes y que será conducido por el alumno memorista. La conversación se realizará con los 10 principales clientes de las canchas de tenis del club, que juegan en promedio 4 veces a la semana y generalmente en horario punta de la noche.

7.2.2 Club “Mi Club”.

Para realizar el estudio de la oferta del club “Mi Club”, se realizó un *focus group* con 10 clientes, que representan el 80% de las ocupaciones en el horario punta de la semana.

Se optó por utilizar esta metodología, ya que permite generar una instancia de participación con los clientes, en la que se dio prioridad a la interacción entre ellos con respecto a los temas que se pondrán en la mesa. La discusión permitiría obtener

conclusiones con respecto al pensamiento que tienen sobre “Mi Club”, lo que ayudaría a construir una estrategia diferenciadora para el nuevo club.

El *focus group* consistió en una invitación a almorzar, patrocinada por “Mi Club” y para evitar el problema de la asistencia, ésta se realizó a las 14:00 de un día sábado en un restaurant del sector.

Entre los temas tratados, destacaron los siguientes:

- Razones por las que practican tenis.
- Factores importantes para un club de tenis.
- Reflexiones sobre el club “Mi Club”.

A continuación, se presentan las principales conclusiones obtenidas de la discusión.

- La principal razón por la que practican tenis es debido a que les resulta un deporte entretenido.
- Otra razón es porque lo han practicado desde siempre y ya cuentan con grupos que juegan este deporte.
- También consideran que encontrar pareja para jugar tenis es mucho más fácil que juntar la gente necesaria para practicar otro deporte.
- Aunque el gimnasio no es una mala alternativa para realizar deporte, consideran que éste no les fomenta la competitividad y camaradería.
- Consideran como factor importante la calidad de las canchas y el ambiente que existe dentro del club.
- El precio no es un factor determinante. De hecho, para ellos es mucho más importante que exista disponibilidad de canchas.
- Con respecto a “Mi Club”, sienten un gran sentido de pertenencia, debido a que éste se caracteriza por tener una ambiente familiar donde todos se conocen.
- Aseguran que “Mi Club” es el lugar donde juega la mayoría de su círculo de compañeros de juego.
- Aunque “Mi Club” sólo tiene 3 canchas, ellos tienen reservados sus horarios de forma permanente, por lo que nunca tienen problema con la disponibilidad.

Los puntos anteriores, ayudan a concluir que el cliente de “Mi Club”, tiene un alto nivel de fidelización. Además, es un cliente cuyas prioridades a la hora de elegir un lugar para jugar, son la calidad de las canchas y el ambiente por sobre el precio. También, valoran el hecho de tener la posibilidad de arrendar una cancha de manera permanente.

Todos estos antecedentes, indican que la presencia de un nuevo club más barato, no debiera afectar mayormente las ventas de “Mi Club”, que provienen principalmente de estos clientes. Se debe considerar que aquellos clientes que sólo juegan esporádicamente o que no tienen un alto grado de fidelización con “Mi Club”, pueden preferir jugar en el nuevo club.

7.3 Cuantificación de la oferta

En la actualidad existen 3 complejos deportivos que tienen canchas de tenis en sus instalaciones, y en conjunto, suman un total de 19 canchas.

Con la entrada de este nuevo club, se producirá un aumento en 10 canchas, totalizando 29 canchas en el sector. Este será el escenario A.

Sin embargo, el riesgo de entrada de nueva competencia se compone de dos alternativas, la primera es la aparición de un nuevo complejo en el sector y la segunda, es la ampliación de las instalaciones por parte de los actuales competidores.

El riesgo de entrada de un nuevo competidor, es acotado ya que en el sector no existen terrenos a precios que permitan rentabilizar el negocio. De hecho, el precio de venta actual es cercano a las 6 UF/Mts².

Por otro lado, el riesgo de ampliación de actuales competidores, se limita sólo al club “Iván Zamorano”, ya que tanto el club “Tobalaba” como “Mi Club”, no tienen más espacio en sus instalaciones para crecer. Es por esto que el negocio se pondrá en otro escenario, donde el club “Iván Zamorano”, aumenta su oferta en 4 canchas más. Con esto, existiría una oferta de 33 canchas de tenis en el sector. Este será el escenario B.

Tal como lo muestra la siguiente tabla, ambos escenarios harán crecer la oferta de canchas de tenis en el sector.

Tabla 20: Numero de canchas estimadas según escenario

	Mi Club	Tobalaba	Iván Zamorano	Nuevo Club	Total
Escenario A	3	6	10	10	29
Escenario B	3	6	14	10	33

8 Plan de marketing

8.1 Estrategia global de marketing

El objetivo principal del club de tenis es superar el 60% de las ocupaciones diarias. Para esto, se espera que el club sea visitado por las personas que viven en los alrededores y además lograr acuerdos comerciales con los colegios e instituciones del sector. Esto último, con el fin de aumentar las ventas en horario no punta. En otras palabras, se espera lograr en el corto plazo, arrendar a diario 9 veces cada cancha en promedio.

Para que esto se haga realidad será fundamental, que el club tenga un sello distintivo que lo diferencie de su competencia.

El sello que se desea implantar es: Canchas en optimo estado siempre y a precios mucho más convenientes que en la competencia. Para esto es que la política de

precios deberá guardar relación con esto y se deberá mantener una excelente calidad en el servicio y en las canchas a lo largo del tiempo.

Otro factor de interés será lograr un alto nivel de fidelización de los clientes. Con este fin, y tal como se observa de la caracterización de la oferta de “Mi Club”, es fundamental crear la permanencia de clientes y lograr que estos se incorporen a jugar junto a su grupo con el que habitualmente practica el deporte. También es necesario con miras a este objetivo mantener una política de arriendos que les permita tomar canchas de forma permanente en algún horario.

Todo lo anterior, no es suficiente, para lograr realmente una diferenciación. Es por esto que el club entregará ciertos servicios para sus socios que no otorga la competencia y que sin duda influirán en la lealtad de sus consumidores.

Entre los servicios que se entregarán gratuitamente, se encuentran:

- Página web, en la que se pueden hacer reservas con o sin pareja, permitiendo generar nuevos grupos de jugadores.
- Clínicas de tenis para aprendices una vez al mes, lo que permitirá incorporar nueva gente a la práctica de este deporte.
- Campeonatos trimestrales entre los socios, los que concluirán con una celebración de término y la premiación del ganador, logrando generar camaradería y sentido de pertenencia al club.
- Descuentos especiales durante el mes de cumpleaños del socio, lo que denotará preocupación de parte del club en sus clientes.
- Locker con llave para los socios para que puedan dejar sus cosas durante la semana.
- Convenio de transporte para menores de 12 años, permitiendo que los padres paguen un valor rebajado para que sus hijos vayan al club en horarios en que ellos se encuentran ocupados.

Otro punto que jugará a favor de los objetivos, será la presencia de una cafetería y de una tienda relacionada con el deporte, que permitirá que un segundo tipo de clientes ingrese al local y realicen publicidad de “boca a boca”. Además, al encontrarse en una calle muy transitada y cercana a los clubes deportivos de la zona, le permitirá publicitarse entre los potenciales clientes que transiten el lugar.

En la calle Valenzuela Puelma, no es posible estacionar debido a que existe una prohibición municipal, es por esto que el servicio de estacionamiento gratuito para clientes será fundamental para que estos puedan llegar.

8.2 Precio

Los precios de arriendo no serán constantes durante todos los meses del año. Se buscará que éstos sean más económicos durante junio, julio y agosto. Además, dentro del día sufrirán variaciones que obedecerán a los cambios de demanda y al costo extra que significan las luminarias.

Los clientes que deseen utilizar alguna de las 2 canchas techada en los meses de junio, julio y agosto deberán pagar un recargo de 1.500 pesos.

La siguiente tabla refleja los horarios y sus respectivos precios.

Tabla 21: Precios de canchas según horario

TODAS LAS CANCHAS DE ENERO A DICIEMBRE
EXCEPTO JUNIO, JULIO Y AGOSTO

	SEMANA	FIN DE SEMANA
08:00 - 10:00	5.500	6.500
10:00 - 18:00	3.000	6.500
18:00 - 23:00	6.500	6.500

CANCHA NO TECHADA JUNIO, JULIO Y AGOSTO

	SEMANA	FIN DE SEMANA
08:00 - 10:00	4.000	5.500
10:00 - 18:00	3.000	5.500
18:00 - 23:00	5.500	5.500

CANCHA TECHADA JUNIO, JULIO Y AGOSTO

	SEMANA	FIN DE SEMANA
08:00 - 10:00	5.500	7.000
10:00 - 18:00	4.000	7.000
18:00 - 23:00	7.000	7.000

Otra alternativa para utilizar las canchas será comprar mensualidades o anualidades, la que permitirán jugar previa reserva y además utilizar el sistema de reserva en línea. Esta modalidad funcionará como una cuenta corriente que tendrá validez por el período en que sea adquirida.

El valor de cada arriendo para los que deseen ocupar esta modalidad, tendrá un 5% de descuento en el caso de la mensualidad y un 10% de descuento en el caso de una anualidad.

8.3 Promoción y Publicidad

Lo primero que se deberá hacer es inscribirse en la Federación Nacional de tenis para pertenecer al circuito anual de los campeonatos nacionales, lo que sin duda permitirá publicidad dado la alta convocatoria que tienen estos eventos. Los campeonatos nacionales, se realizan cada un mes aproximadamente.

Esto último servirá inicialmente para posicionar el club dentro del circuito del tenis y luego para mantenerlo vigente al realizar un campeonato todos los años, lo que conlleva publicidad para el lugar donde éste se desarrolle.

Una segunda estrategia de publicidad, será repartir folletos en las diversas casas del sector. Para esto, se ha establecido una zona que se desea abarcar y que corresponde aproximadamente a 15 mil hogares.

El costo de esto se detalla a continuación:

Tabla 22: Costo folletería

Diseñador	250.000
Papelería	220.000
Repartidor	50.000
Total	520.000

Esta estrategia será realizada 4 veces al año en los meses de marzo, junio, septiembre y diciembre. En diciembre, se incorporará además publicidad para las clases de verano para niños.

Si bien esta estrategia permitirá dar a conocer el club a través de las promociones de inauguración, vistas más adelante, también permitirá comunicar promociones temporales a lo largo del año. Ésta es la herramienta de comunicación más potente con la que se cuenta, ya que permitirá llegar al público objetivo de manera eficaz y a un bajo costo.

Una tercera estrategia de publicidad será realizar un aviso comercial y publicitarlo a través de las radios. Esto se realizará en primera instancia sólo dos veces al año debido al alto costo. La campaña se realizará el mes de la apertura y luego cada 6 meses.

Se han definido 4 apariciones diarias de 20 segundos cada una en horario al azar durante 1 mes. La radio seleccionada es la radio Play FM, que apunta al segmento adulto joven. El costo de será de 1.500.000 pesos por campaña.

El objetivo de la difusión radial será dar a conocer el club de manera masiva en su primer mes de funcionamiento, lo que permitirá atraer clientes que se acerquen a conocerlo por primera vez. Sin embargo, es importante repetir esta estrategia periódicamente ya que esto permitirá mantener al club en el ambiente del tenis.

Como cuarta estrategia publicitaria, se contempla la creación de una página Web, que no sólo tendrá el carácter de informativa, sino que además permitirá la realización de reservas a las personas que se hayan convertido en socios del lugar. Allí, podrán acceder a reservar con un compañero o reservar buscando compañero. Esto hará mucho más atractivo el sistema de reservar canchas y además otorgará el valor agregado de poder buscar compañero para jugar.

El sistema funcionará de la siguiente manera: cuando el cliente reserve una cancha para una persona, ésta se pintará de un color distinto a las demás, así al momento de reservar, otro cliente se percatará de que hay una cancha que sólo tiene un jugador y si el horario le acomoda, se podrá inscribir en esa cancha completando el par.

Esta estrategia es considerada una de las más innovadoras ya que además de generar comunicación entre posibles clientes, permite facilitar la práctica del tenis a

través de la reserva en línea en la que se puede jugar con personas que reserven solas.

Para la etapa inicial se han contemplado promociones de lanzamiento, tales como un descuento de un 50% en los primeros 2 meses de funcionamiento. Esto servirá para atraer a clientes en la primera etapa de funcionamiento del club.

Otro punto importante, será contar con profesores de tenis, lo que sin duda atraerá nuevos jugadores, produciendo un aumento del uso de canchas en hora no punta. Estos profesores, no serán parte del staff del club, sin embargo debido a los bajos precios de las canchas, preferirán utilizar estas instalaciones en vez de otras.

Este punto es uno de los más importantes, ya que no sólo permitirá aumentar los usos en horario no punta, sino que además se traducirá en una forma de ganar clientes que generalmente siguen al profesor.

9 Plan de operaciones

9.1 Área administrativa

9.1.1 Reserva

El proceso comienza con la reserva de la cancha ya sea por Internet o por teléfono. En caso de que el cliente llegue sin reservar, sólo podrá jugar si encuentra disponibilidad.

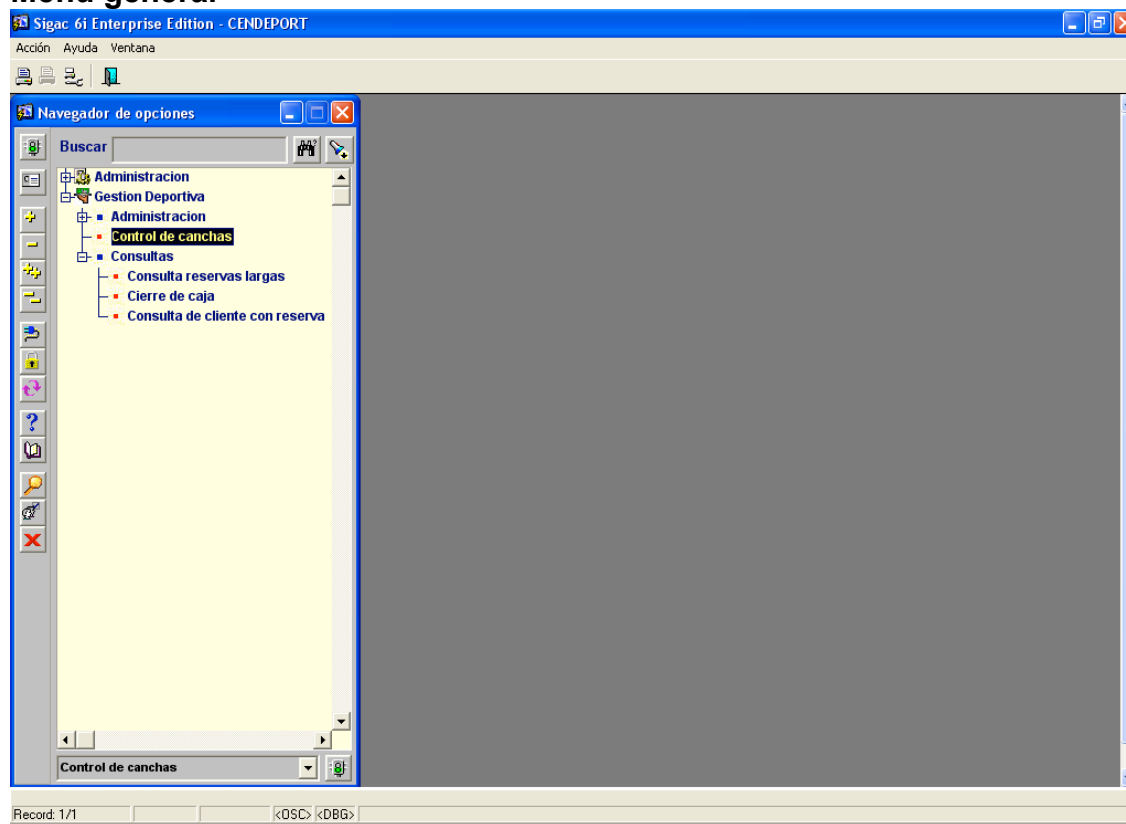
El primer paso es la reserva. La recepcionista atenderá a los clientes que llaman al teléfono del club para reservar una cancha. La reserva podrá ser con o sin compañero, de manera que si el cliente no tiene con quién jugar, se le podrá asignar un compañero que también haya reservado solo.

Este proceso también podrá realizarse a través de Internet, con la única diferencia que sólo podrán optar a este servicio las personas que hayan pagado planes mensuales o anuales.

La información se respaldará en un sistema computacional, que será el mismo utilizado por los clientes que reserven a través del sitio web y por la recepcionista que atienda las solicitudes de reservas telefónicas.

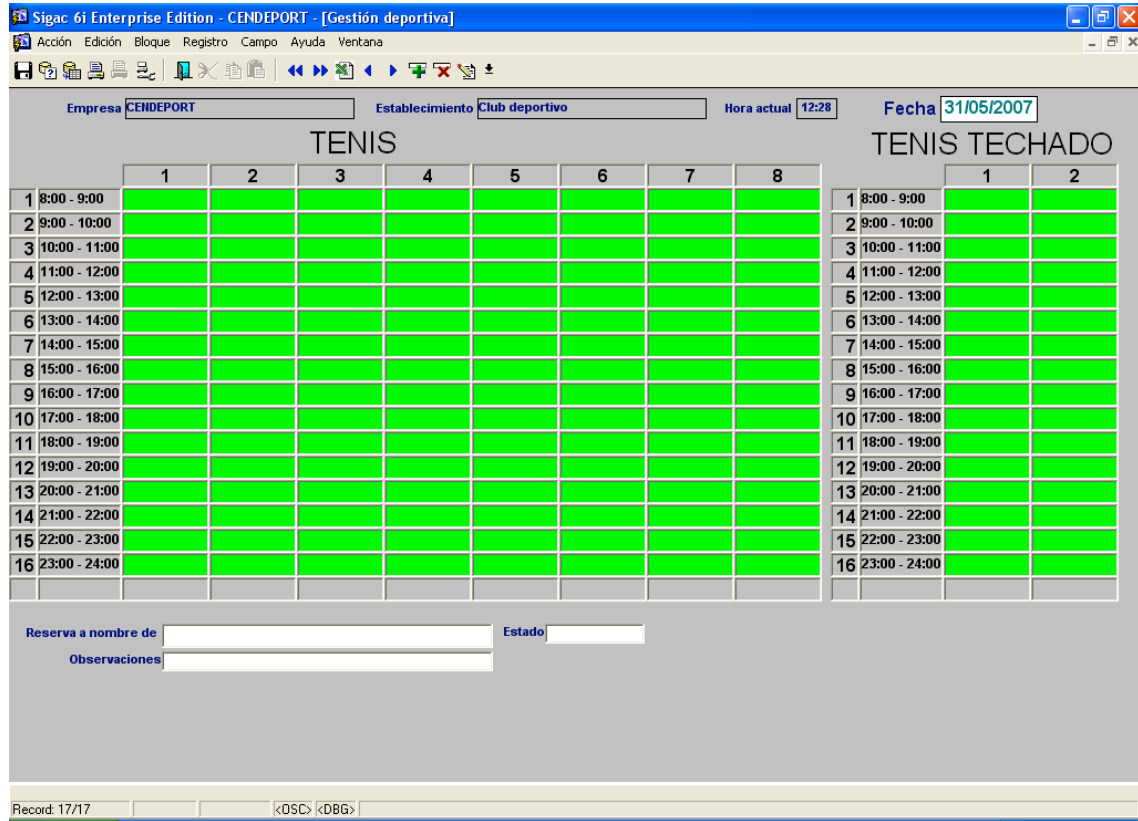
A continuación, algunas pantallas del sistema computacional de reserva de horas:

Menú general



Este menú permitirá la navegación por el sistema. Las opciones distintas a “Control de cancha” son de uso exclusivo del administrador y la recepcionista.

La pantalla de reserva será la siguiente:



En esta pantalla se podrán hacer las reservas. Los cuadrados tendrán colores distintos según sea el caso. Por ejemplo, el amarillo indicará las reservas normales y el azul aquellas que se hagan sin compañero.

Es importante destacar que el software fue programado por el alumno memorista para su futura implementación en el club.

9.1.2 Llegada de los clientes

Si los jugadores llegan en auto, podrán estacionarlo sin costo en los estacionamientos habilitados para ello. Luego, deberán pasar por la recepción para presentarse y hacer efectiva la reserva.

Será función de la recepcionista indicar al cliente dónde están los camarines y entregarle una llave del "locker" que puede usar. Es importante considerar que los camarines deberán encontrarse en perfecto estado y limpios. Para esto, los encargados de la limpieza deberán asear los camarines cada 1 hora.

9.1.3 Uso de la cancha

Después de cambiarse, los clientes deberán ir a la cancha reservada, la que deberá estar en óptimas condiciones para ser utilizada. Lo anterior, requiere que entre cada turno, el canchero se encargue de alisar la arcilla, limpiar las líneas y prender las luces en caso de que fuera necesario. Será su responsabilidad ofrecer al cliente un pelotero si así lo desea.

Una vez que comienza el turno de los clientes y éstos hayan llegado, la recepcionista cambia de estado la cancha a “ocupada” en el sistema computacional.

Cuando el turno llega a su fin, la recepcionista debe activar un timbre en la cancha, para avisar al cliente que su turno ha concluido. Los jugadores deberán ir a los camarines para cambiarse.

9.1.4 Pago de uso de cancha

Al retirarse, el cliente deberá pasar donde la recepcionista, quien ejecutará la venta. El cliente, pagará la cancha utilizando tarjetas de crédito, de débito, cheque o efectivo. A los clientes que sean socios, se les descontará directamente de su cuenta corriente. Luego, la recepcionista entregará al cliente una boleta, la que no está afecta a IVA y finalmente, ejecutará la venta en el computador.

9.1.5 Fin del turno de caja

Al término del turno, la recepcionista deberá cuadrar su caja y escribir el depósito, para luego entregarlo al administrador, quien lo guardará en una caja fuerte para ser depositado el día siguiente.

La recepcionista utilizará la siguiente pantalla del sistema para cerrar su turno:

The screenshot displays the 'Resumen venta diaria' window in the Sigac 6i Enterprise Edition - CENDEPORT application. The window title is 'Resumen venta diaria'. It features a menu bar with 'Acción', 'Edición', 'Bloque', 'Registro', 'Campo', 'Ayuda', and 'Ventana'. Below the menu is a toolbar with various icons. The main content area is divided into several sections:

- Establecimiento:** A dropdown menu and a text field for 'Fecha'.
- Ventas:** A table with columns: 'Turnos', 'Vta. X Cancha', 'Vta. X Consumo', 'Reservas futuras', 'Ingresos R. Lg.', and 'Vtas Canceladas'. A 'Total ventas' field is located at the bottom right of this section.
- Detalle pagos:** A table with columns: 'Forma pago' and 'Total'. A 'Total' field is at the bottom right.
- Pagos por empresa:** Fields for 'Total empr. 1', 'Total empr. 2', and 'Total'.

At the bottom of the window, there is a status bar showing 'Record: 1/1' and 'List of Values <OSC> <DBG>'.

El administrador, será el encargado de fiscalizar que todo el procedimiento se realice correctamente. Deberá supervisar la calidad de las canchas, la limpieza general y de los camarines. También, deberá realizar los depósitos, pagar las cuentas y las remuneraciones.

9.2 Área limpieza

Los procesos operativos de limpieza y mantención son muy importantes en un negocio de estas características, ya que debido a la gran competencia existente, los detalles marcarán una diferencia importante a la hora de la elección del cliente.

Lo primero que se detallará serán los procesos de limpieza.

Estos, se pueden dividir en dos partes, la limpieza de camarines y la limpieza del complejo en general.

Los camarines, deberán encontrarse siempre limpios y en perfectas condiciones, es por esto que se le asignará a un encargado del aseo, la limpieza exclusiva de camarines, siendo de su responsabilidad la limpieza de este. El administrador deberá realizar fiscalizaciones periódicas durante el día, de manera de fiscalizar la correcta ejecución de esta. Para esto el administrador, contará con un check-list, en las que deberá verificar: limpieza de los WC, urinarios y lavamanos, limpieza del piso, que el lugar se encuentre seco y ordenado, que los basureros no tengan basura. Si alguno de estos puntos no estuviese bien ejecutado, el encargado deberá realizar la tarea a la brevedad.

La limpieza del complejo en general, tendrá también un encargado permanente, este deberá realizar el aseo de la zona de recepción una vez al día, pero su principal

tarea será el aseo del complejo en general. Principalmente, la suciedad proviene de la arcilla de las canchas de tenis y de botellas vacías que los jugadores dejan botadas en las canchas.

El encargado, deberá velar por que los pasillos por los cuáles circulan los jugadores, se encuentren siempre limpios para esto deberá limpiar periódicamente estos, ya que al salir de la cancha, los pies de los jugadores dejan arcilla en su camino. Otra de sus actividades será regar los jardines periódicamente.

El canchero deberá velar por que no queden botellas botadas después de cada turno de juego.

9.3 Área arreglos de cancha y mantención

Una de las partes más importantes, sino la principal, será la calidad que deberán tener las canchas. Para que esto sea realidad, hay que prestar especial cuidado al arreglo de la cancha entre turno y turno, y a las mantenciones periódicas a las que debe ser sometida.

Entre turno y turno, las canchas deben ser arregladas, para esto el canchero deberá borrar las pisadas de la arcilla con el alisador, luego alisar la cancha con una red y finalmente limpiar las líneas.

Sin embargo esto no es todo, para que la cancha se mantenga en perfectas condiciones aún en épocas de invierno, el canchero deberá poner sal a estas en las noches.

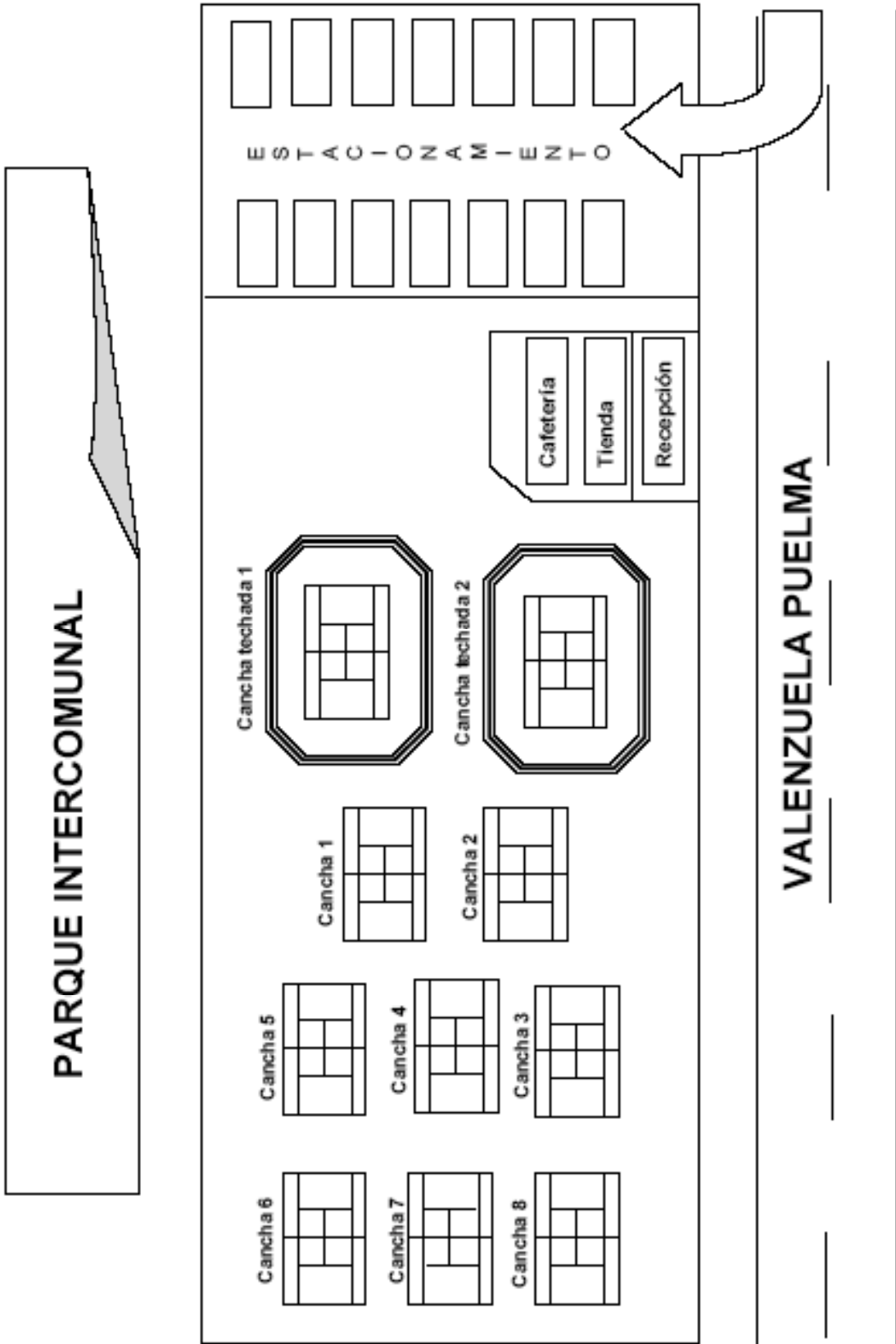
Finalmente, las canchas deberán ser sometidas a una mantención trimestral, la que consiste en picar la cancha para luego volver a compactar la tierra, en este proceso se aprovecha para cambiar los flejes. Esta mantención es realizada por el canchero.

9.4 Layout

El layout del complejo contendrá:

- 10 canchas de tenis de las cuáles 2 serán techadas. (550 mts² cada una)
- 60 metros cuadrados de cafetería.
- 20 metros cuadrados de tienda.
- 40 metros cuadrados de camarín varones.
- 30 metros cuadrados de camarín damas.
- 20 metros cuadrados de recepción y administración.
- 600 metros cuadrados de estacionamientos equivalentes a 35 vehículos.
- 500 metros cuadrados de áreas verdes y caminos.

LAYOUT DEL CLUB



9.5 Marco legal

El proyecto planteado deberá considerar la obtención de una patente de club deportivo, la que es entregada por la Ilustre Municipalidad de La Reina, para esto será necesario cumplir varios aspectos, el primero de ellos, es que el club se encuentre emplazado en un lugar permitido por la norma.

El parque Intercomunal de La Reina se encuentra emplazado en la zona M, específicamente en la subzona M1 según consta en la ordenanza municipal de la comuna de La Reina (Anexo A). Esta zona permite la construcción de equipamiento comunal, específicamente Deportivo.

Además de esto, será necesaria la constitución de una sociedad, la que deberá ser confeccionada por un abogado. Este proceso puede demorar cerca de 1 mes ya que deberá ser inscrita en el registro de comercio y publicada en el diario oficial. Luego de esto se deberá inicializar actividades en el servicio de impuestos internos. Al mismo tiempo se debe comenzar el trámite de la obtención del certificado que acredita a la sociedad como exenta del pago de IVA, ya que por ser una actividad deportiva, está no debe recaudar IVA.

Posteriormente será necesario firmar un contrato de arriendo con la administración del parque, esto permitirá continuar con el proceso de obtención de la patente. Una vez firmado el arriendo y aprobada la construcción del club por parte de la municipalidad, se procederá con su construcción.

Cuando la construcción se encuentre terminada, se deberá recepcionar el club por parte de la Dirección de Obras Municipales de La Reina y luego ser presentado a la SEREMI DE Salud Metropolitana, para que esta emita un informe sanitario; este trámite puede demorar cerca de 2 meses.

Con todos estos antecedentes reunidos, se deberá solicitar una patente de club deportivo en la sección patentes comerciales de la municipalidad de La Reina, lo que no debiese demorar más de 3 semanas.

10 Plan de recursos humanos

Para el correcto funcionamiento del club, es necesario contar con **1 administrador**, encargado de administrar, gestionar y solucionar las actividades y problemas del día a día. Por ejemplo, adelantos de sueldo o llamar a algún técnico si es que existiese algún problema. También, deberá encargarse de revisar las cuadraturas de caja y mantener controlados los costos según los presupuestos. Será el encargado de firmar los cheques y de hacer los depósitos. También deberá pagar las cuentas. Sin duda, su tarea más importante será mantener el control del negocio en casi todos los aspectos, de tal forma de poder informar a los socios de cualquier problema.

El administrador trabajará de lunes a viernes, 45 horas semanales (cantidad legal). Su sueldo será de 900 mil pesos impositivos incluidas y las principales características que deberá tener serán: liderazgo, orden y principalmente control sobre su gente.

Además, se requerirán **3 recepcionistas**, las que tomarán las reservas y cobrarán a la salida de los jugadores. También, serán las encargadas de mantener las planillas de reservas actualizadas en caso de que la cancha sea suspendida por los jugadores o que simplemente éstos no lleguen. También deberán cuadrar la caja al final de su turno y preparar el depósito después de cada turno.

Cada recepcionista, trabajará 45 horas a la semana y tendrá libre 1 día a la semana y 1 domingo al mes alternadamente. Los turnos se organizarán con el fin de cubrir todo el horario de funcionamiento del local.

Cada una, tendrá un sueldo con imposiciones incluidas de 250 mil pesos. Dado los altos estándares de calidad que se desean tener en el club, es fundamental que las recepcionistas sean simpáticas, diligentes, buenas vendedoras y por sobre todo, tengan una actitud pro-activa.

También, será necesario contar con **3 personas de aseo**, encargadas de la limpieza general del local y de los camarines. Estas personas, trabajarán 45 horas a la semana y tendrán 2 días libres alternadamente.

El sueldo con imposiciones será de 220 mil pesos y deberán ser muy diligentes y gentiles. Además, es fundamental que cuenten con buena voluntad para realizar todas las labores que se le solicite durante sus horas de trabajo.

Se requiere también contratar a **dos cancheros**, que estarán a cargo de mantener las canchas, tanto las líneas como la arcilla. También, deberán realizar las mantenciones anuales de las canchas. Esta persona trabajará 45 horas semanales y tendrá libre los días domingos. El sueldo con imposiciones será de 350 mil pesos y deberá ser una persona con conocimiento y experiencia en la mantención de canchas de arcilla. Además, deberá tener buena voluntad para enseñar a sus compañeros ya que es importante que cuente con alguien que lo pueda remplazar ante cualquier eventualidad.

Otra persona necesaria en la organización será una **vendedora**, que tendrá la misión de vender alianzas estratégicas o planes mensuales a colegios e instituciones del sector. Esta persona, tendrá un horario libre y sólo recibirá como sueldo, el 5% del contrato una vez firmado. Esta persona no será parte de la planilla mensual y será considerada como un costo variable.

En resumen, la planilla de sueldos quedará de la siguiente manera:

Tabla 23: Planilla de sueldos

Cargo	Cantidad	Sueldo Liquido	Imposiciones	Total Unitario	Total
Administrador	1	692.308	207.692	900.000	900.000
Recepcionista	3	192.308	57.692	250.000	750.000
Aseadores	3	169.231	50.769	220.000	660.000
Canchero	2	269.231	80.769	350.000	700.000
					3.100.000

Además de los cargos anteriores, deberán existir personas que ejecuten el cargo de **pelotero**. Estas personas generalmente no dependen del club, sino que sólo van a trabajar por una propina, la que es estipulada por el club y que en promedio alcanza los mil pesos por hora. Sin embargo, ante cualquier eventualidad, serán las personas del aseo quienes deberán estar capacitados para pasar pelotas en el caso en que no hubiera ningún pelotero disponible.

11 Plan de ventas

11.1 Ventas Anuales

Escenario A:

En este escenario, la oferta de canchas de tenis del sector es de 29 canchas.

Para el primer año de funcionamiento del club, se espera tener un total de 12.500 ocupaciones anuales, que es equivalente a decir que habrá 3 ocupaciones por cancha diariamente.

Sin embargo, a partir del segundo año, se ha estimado que se podrá lograr según oferta y demanda y suponiendo que todas las canchas del sector tienen igual nivel de ocupación, un total de 24.000 ocupaciones anuales. Para lograr esto será fundamental lograr dar a conocer el club durante su primer año de funcionamiento, para así lograr tener una cantidad de público similar a la del resto de los clubes. Esto puede considerarse una “aproximación gruesa” ya que se espera tener en el corto plazo, un nivel de ocupación mayor que el resto de los clubes de la comuna, principalmente debido a los bajos precios que se tendrán.

A partir del tercer año, se espera un crecimiento del 6% anual de las ocupaciones. Lo que quiere decir que al sexto año, se proyecta una ocupación del 50% y al octavo año, se espera lograr la meta de 60% de ocupación propuesta.

Tabla 24: Ocupación anual esperada en escenario A.

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8
Ocupación anual	12.500	24.000	25.000	27.000	29.000	31.000	33.000	35.000

Nota: Cifras aproximadas a los miles a partir del segundo año.

Escenario B:

En este escenario, la oferta de canchas de tenis de la comuna corresponde a 33 canchas a finales del segundo año de funcionamiento.

Para el primer año se espera tener el mismo comportamiento que en el escenario A y a partir del segundo año, se ha estimado según oferta-demanda y suponiendo que todas las canchas de la comuna tienen igual nivel de ocupación, un total de 24.000 ocupaciones anuales. Las razones para este crecimiento serán principalmente, el haber

dado a conocer el club durante su primer año de funcionamiento y los bajos precios que se tendrán.

Una diferencia importante es que en este escenario, no habrá crecimiento durante el tercer año y a partir de ahí, la ocupación aumentará sólo en un 3,5% anual. Esta disminución, se debe a la existencia de mayor competencia.

Se estima que al octavo año, las ocupaciones serán 8 diarias por cancha, que corresponden a un 50% de ocupación.

Tabla 25: Ocupación anual esperada en escenario B.

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8
Ocupación anual	12.500	24.000	24.000	25.000	26.000	27.000	28.000	29.000

Nota: Cifras aproximadas a los miles a partir del segundo año.

11.2 Temporalidad de las ventas

11.2.1 Horario de las ventas

De acuerdo al estudio estadístico de las ocupaciones de “Mi Club”, se ha concluido que la distribución de ocupaciones semanales se distribuye de la siguiente manera:

Tabla 26: Distribución de ocupaciones semanales

Semana			Fin de semana
Mañana	Tarde	Noche	Todo el día
9%	21%	36%	34%

Es decir, en promedio, el 66% de las ocupaciones de una semana se realizan durante los días hábiles. De éstos, el 9% del total se producen en la mañana, el 21% en la tarde y el 36% en la noche.

Un dato relevante es que durante los fines de semana se realiza el 34% de las ocupaciones totales de la semana.

11.2.2 Temporalidad anual

La industria de los clubes deportivos también enfrenta una temporalidad marcada por la época del año.

Según un estudio estadístico de los datos de “Mi Club”, las ocupaciones tienen el siguiente comportamiento:

Tabla 27: Distribución de las ocupaciones anuales

ENE – FEB	11%
MAR - ABR – MAY	30%
JUN - JUL –AGO	24%
SEPT - OCT - NOV – DIC	35%

Es decir, del total de ocupaciones anuales, el 11% se produce en enero y febrero, el 30% en marzo, abril y mayo, el 24% en junio, julio y agosto mientras que el 35% en septiembre, octubre, noviembre y diciembre.

11.2.3 Otros Ingresos

Los ingresos del club se obtendrán mayoritariamente de los arriendos de canchas de tenis, sin embargo, también existirá otros tipos de ingresos.

El primero de ellos será el arriendo de la cafetería y tienda, que aportará un total de 32 UF mensuales.

El segundo, corresponderá a la venta de espacios publicitarios, que aportará un total de 400 mil pesos mensuales.

12 Plan financiero

Para el desarrollo del plan financiero, se utilizará la metodología de evaluación de proyectos, para lo cual se considerarán indicadores tales como valor presente neto, tasa interna de retorno y el período de recuperación de capital.

Posteriormente, se realizará un análisis de sensibilidad del proyecto para poder evaluar el comportamiento del negocio ante posibles cambios del mercado.

12.1 Moneda y horizonte de planificación

Para llevar a cabo esta evaluación, se utilizará la moneda peso dado que el precio de arriendo de una cancha de tenis, corresponde a un gasto secundario, por lo que no suele sufrir cambios producto del IPC y sólo responde a los movimientos de la competencia.

Con respecto a los costos, éstos se expresarán en pesos y aquellos que correspondan serán reajustados con el tiempo. El único costo que se encuentra expresado en UF es el arriendo, que será llevado a pesos y reajustado en un 3,5% anual, correspondiente a la meta que se ha impuesto el banco central durante los últimos años para la inflación anual. Esto último no debiera cambiar en los próximos años mientras se mantenga una relativa normalidad en la economía mundial.

El horizonte de planificación, se ha fijado en 8 años, ya que intentar una predicción en un plazo mayor, no tendría ninguna confiabilidad, dado la gran cantidad de cambios que pueden suceder.

12.2 Tasa de descuento

La tasa de descuento es interpretada según diversos autores como la mínima tasa atractiva para la aceptación de un proyecto. Esta tasa, refleja el costo de oportunidad del dinero invertido en el proyecto. Es por esto que debe ser elegida de manera que refleje el verdadero costo de oportunidad que tiene el empresario para estos fondos.

En general, los fondos pueden ser invertidos de las siguientes maneras:

1. En el mercado de renta fija, donde existen instrumentos tales como cuentas de ahorro, depósitos a plazo, bonos, entre otros.
2. En el mercado de renta variable, donde existen diversas acciones o fondos mutuos accionarios.
3. En algún área de una empresa en funcionamiento.

Para el caso estudiado, la tasa que mejor se ajusta es la tercera alternativa dado que los empresarios ya cuentan con un club deportivo cuya tasa interna de retorno es de un 18% en pesos y se podría considerar este nuevo club como una expansión de las operaciones del ya existente.

Sin embargo, existe un riesgo asociado a cambios del mercado y también al hecho de ser nuevo. Una posibilidad, sería compensar el riesgo con un aumento en la tasa de descuento para este proyecto. Este procedimiento, no es recomendado por algunos autores, sin embargo, es posible encontrar gran cantidad de literatura en la que es aplicado por lo que aunque no parece ser del todo prolijo, permitirá realizar la evaluación bajo dos tasas de descuento distintas.

Por lo tanto, la evaluación será realizada con una tasa de descuento del 18% en moneda peso y posteriormente con un 20%, en el que el 2% de diferencia será el castigo por riesgo que sufrirá la tasa de descuento.

12.3 Ingresos

El nuevo club tendrá ingresos operacionales desde distintas fuentes. La primera y más importante será los ingresos producto de la operación de arriendo de canchas. Éstos serán calculados por medio de la estimación de la demanda que se tendrá en el club, multiplicado por el valor de los arriendos. Este ingreso, se encuentra exento de IVA, debido a que se enmarca en una actividad deportiva, la que no tributa IVA.

Otro ingreso importante, será el del arriendo de la cafetería y tienda deportiva a algún operador. Según un estudio realizado, el valor de arriendo para un espacio comercial de este tipo alcanza como mínimo, un valor de 0,4 UF/Mt² mensual. Para el análisis financiero se supondrá que el espacio se logre arrendar al sexto mes de

funcionamiento y según el plan operacional, la tienda y cafetería tendrán un tamaño de 80 Mts² en total.

Otra fuente de ingreso corresponderá a la venta de publicidad, con la que se espera obtener 400.000 pesos mensuales a partir del sexto mes. Esta cifra, se obtuvo por medio del juicio experto de los inversionistas, que entregaron este número basado en la experiencia de “Mi Club”.

12.4 Costos

Los costos del club serán principalmente remuneraciones, arriendo, mantención y gastos básicos.

12.4.1 Remuneraciones

Tal como fue analizado en el plan de recursos humanos, este concepto deberá incluir todos los costos asociados al personal del club. Es decir, tanto los costos directos correspondientes a sueldo líquido y remuneraciones, como los costos indirectos provenientes de vacaciones, feriados legales, finiquitos, entre otros.

Según la literatura, estos costos indirectos pueden ser aproximados a un 20% del sueldo líquido.

Por lo tanto, el costo directo es de 3.100.000 en sueldos.

El costo indirecto queda de la siguiente manera:

Tabla 28: Costos indirectos

Total Sueldo Liquido	Costo indirecto
2.300.000	460.000

Con esto, el costo total en remuneraciones mensual es de aproximadamente 3.560.000 pesos, los que serán reajustados en un 3,5% anual, que representa la meta del banco central para el IPC en los últimos años.

12.4.2 Arriendo

El costo de arriendo se ha fijado en 0,01 UF/Mt² por los 7500 mts² de terreno, lo que equivale a 75 UF mensuales. Además, se ha logrado un acuerdo para que el arriendo sea cobrado a partir del cuarto mes. Es decir, después de los 4 meses que se han tomado para la construcción del complejo.

También, el contrato de arriendo permitirá al club subarrendar el espacio destinado a cafetería y tienda deportiva.

El arriendo fue pactado en UF, por lo que para la evaluación se tomará el cambio UF/pesos que al día de hoy es aproximadamente 18.500 pesos por UF.

Este precio en pesos será reajustado un 3,5% anual, que representa una buena aproximación a la variación de la UF.

El tiempo del contrato de arriendo será de 8 años renovables por períodos iguales, a partir del primer mes de pago.

12.4.3 Gastos generales

Para el cálculo de los gastos generales se han utilizado estadísticas entregadas por “Mi Club”, donde se dividen las cuentas de luz por área de negocio, de manera que es posible saber el porcentaje de consumo correspondiente a cada deporte.

De ello, se infiere que el consumo de luz por cada cancha de tenis es aproximadamente de 80.000 pesos mensuales, mientras que el área administrativa tiene un gasto de 60.000 pesos mensual, incluyendo el gasto del letrero luminoso y luces de estacionamiento.

Por lo tanto, es posible decir que el costo en luz será aproximadamente de 860.000 pesos mensuales.

Con respecto a los gastos de agua, éstos también se encuentran divididos en “Mi Club”. De ahí que se ha estimado un costo de 40.000 pesos mensuales por cada cancha de tenis de arcilla. Además, los costos de áreas comunes y camarines son aproximadamente 100.000 pesos mensuales. Por lo tanto, el gasto en agua mensual se ha estimado en 500.000 pesos.

Con respecto a los gastos de gas, estos no son demasiado importantes, ya que sólo se ocupa para el agua caliente de los camarines y se han estimado en 150.000 pesos mensuales.

Aunque estos gastos presentan variaciones durante el año, se considerarán de manera constante.

Los gastos de teléfono, Internet y hosting de la página Web se han estimado en 150.000 pesos mensuales.

También se deberá pagar dos veces al año una patente municipal, la que equivale aproximadamente al 0,05% del capital, por lo que se estima que el costo de ésta será de 750.000 dividido en 2 cuotas.

Otro costo importante, es el del gasto publicitario, que según el plan de promociones y publicidad se ha asignado un total de 5.080.000 pesos anuales para su realización. Lo que equivale a aprovisionar un total de 425.000 pesos mensuales.

A pesar de que en los espacios que se le arriendan al fisco, es necesario pagar contribuciones, debido a que realizaremos convenios con colegios subvencionados o municipales, el club se encontrará exento de esto.

El resumen de estos gastos se presenta en el siguiente cuadro:

Tabla 29: Resumen gastos generales mensuales

	Total Mensual
Luz	860.000
Agua	500.000
Gas	150.000
Teléfono, Internet, Hosting	150.000
Publicidad	425.000
Patente	62.500
	2.147.500

Estos gastos serán reajustados en un 3,5% anual.

Los gastos de la cafetería y tienda serán asumidos por su arrendatario.

12.4.4 Gastos de mantención

Debido a que la calidad de las canchas es fundamental para el éxito del negocio, es importante asignar un gasto a la mantención de las instalaciones. Las canchas de tenis de arcilla no necesitan en general demasiada mantención, sin embargo, es necesario realizar 3 procesos importantes.

El primero consiste en agregar periódicamente arcilla a la cancha. Tarea realizada por el canchero. El valor de la arcilla utilizada mensualmente por cancha es alrededor de 5.000 pesos.

Otro punto importante es agregar sal a la cancha por las noches en los días fríos. Esto tiene un costo mensual aproximado de 5.000 por cancha.

Los otros gastos de mantención de las canchas, como son cambio de flejes, luminaria y reja suman aproximadamente 15.000 pesos mensuales por cancha.

Además, se ha calculado en 50.000 pesos mensuales los gastos de mantención generales del complejo.

En total es necesario asignar 300.000 pesos mensuales de costo de mantención del complejo deportivo.

12.4.5 Inversión

Para la construcción del club, es necesario realizar una inversión que permita cumplir con las características deseadas. A continuación se presenta un presupuesto detallado de la construcción de las canchas de tenis y del resto del club.

Tabla 30: Inversión canchas

Dimensiones cancha

		Unidad
Largo	32	ml
Ancho	15	ml

Movimiento de tierra

		Unidad
Profundidad excavación	0,84	ml

Espesor de capas inferiores

		Unidad
Bolones	0,3	ml
Grava	0,2	ml
Ladrillo	0,14	ml
Arcilla	0,2	ml

Costos por cancha

Superficie cancha

	Unidad	Cantidad	Precio unitario	Total
Movimiento de tierra	m3	403	1.050	423.360
Bolones	m3	144	9.800	1.411.200
Grava	m3	96	5.200	499.200
Ladrillo fiscal	Un	21.333	90	1.920.000
Arcilla	m3	96	15.000	1.440.000
Subtotal				5.693.760

Iluminación

	Unidad	Cantidad	Precio unitario	Total
Excavación postes	m3	4	4.700	18.800
Fundación hormigón postes	m3	4	39.900	159.600
Acero postes	Kg	2.500	450	1.125.000
Subtotal				1.303.400

	Unidad	Cantidad	Precio unitario	Total
SC. Instalación eléctrica	Un	1	300.000	300.000
Subtotal				300.000

Accesorios

	Unidad	Cantidad	Precio unitario	Total
Redes	Un	1	150000	150.000
Rejas	Ml	94	2.000	188.000
Flejes	Un	1	300.000	300.000
Subtotal				638.000

Total	7.935.160
--------------	-----------

En concepto de construcción de las 10 canchas de tenis, la inversión es de aproximadamente 80 millones de pesos. Además de la construcción de las canchas, se deberá invertir en la construcción del club en general.

Las tablas siguientes detallan dicha inversión:

Tabla 31: Inversión instalaciones
Construcción

	Unidad	Cantidad	Precio unitario	Total
Galpón 600 mts2	Un	2	7.000.000	14.000.000
Estacionamiento gravilla	M2	600	4.000	2.400.000
Camarines	M2	70	200.000	14.000.000
Tienda y cafetería	M2	80	200.000	16.000.000
Recepción	M2	20	80.000	1.600.000
Jardines	M2	500	5.000	2.500.000
Subtotal				50.500.000

Varios

	Unidad	Cantidad	Precio unitario	Total
Proyecto arquitectura y calculo	Un	1	1.000.000	1.000.000
Construcción página Web	Un	1	450.000	450.000
Computador	Un	1	300.000	300.000
Mobiliario recepción	Un	1	200.000	200.000
Subtotal				1.950.000

Total	52.450.000
--------------	------------

En resumen, la inversión total para la construcción del club de tenis es de 132 millones de pesos.

12.4.6 Crédito bancario

12.4.6.1 Riesgo de crédito y garantías

Una alternativa para el financiamiento del club es optar a un crédito bancario emitido por alguna entidad financiera. Normalmente, cuando un banco financia un proyecto de estas características, utiliza como garantías el activo fijo que se está construyendo más su terreno. Sin embargo, en este caso el club se encuentra en un terreno arrendado, por lo que esta alternativa no es viable.

Otra alternativa para poder garantizar un crédito de estas características es el de hipotecar algún otro bien del dueño del proyecto o convertir a los socios en avales.

En el caso del club, por ser una empresa nueva, no cuenta con activos hipotecables, por lo que esta alternativa tampoco sería una alternativa viable para el proyecto.

De este modo, la única alternativa que queda es convertir a los socios en avales de la empresa y luego hipotecar algún bien de éstos. Los socios, se encuentran dispuestos a realizar esta operación, por lo que ésta sería una de las alternativas viables.

En conjunto, los socios están dispuestos a hipotecar bienes por 150 millones de pesos, por lo tanto sólo será posible conseguir 75 millones prestados para el proyecto. Esto, debido a que cuando se trata de proyectos que enfrentan un riesgo por su funcionamiento, los bancos no prestan montos mayores al 50% de los activos que garantizan el crédito.

Otro factor importante es la moneda, tasa de interés y plazo al cuál se otorgará este crédito. Se ha decidido para la evaluación, que éste sea tomado en pesos, por un período de 5 años.

Con respecto a la tasa y después de ver algunas cotizaciones, se ha decidido utilizar al banco BCI, que ha ofrecido una tasa anual de 9,5% en pesos fijo por 5 años. Esta tasa incluye el costo de los seguros y primas que pide el banco.

A continuación se calculará la cuota de este crédito y su evolución en el tiempo.

12.4.6.2 Valor cuota

A continuación se detallan los cálculos de la cuota anual por concepto del crédito por 75 millones de pesos con una tasa del 9,5% por 5 años. Para esto, se ha utilizado la formula clásica para el cálculo de la cuota.

$$\text{Valorcuota} = \frac{\text{Préstamo} \times [r \times (1+r)^n]}{[(1+r)^n - 1]}$$

r = Tasa de interés.

n = Número de periodos.

Préstamo = Monto del préstamo.

Valor cuota = Valor cuota anual.

El resultado de este cálculo se presenta en el cuadro siguiente:

Tabla 32: Flujo de deuda

Flujo de deuda				
Monto crédito	75.000.000			
Tasa	9,50%			
Año	Cuota	Interés	Amortización	Saldo por amortizar
1	19.532.731	7.125.000	12.407.731	62.592.269
2	19.532.731	5.946.266	13.586.466	49.005.803
3	19.532.731	4.655.551	14.877.180	34.128.623
4	19.532.731	3.242.219	16.290.512	17.838.111
5	19.532.731	1.694.621	17.838.111	0
Total	97.663.657	22.663.657	75.000.000	

12.5 Tratamientos contables

Para realizar los tratamientos contables de impuestos y depreciación, se ha utilizado lo estipulado en el Servicio de Impuestos Internos. En él, se estipula que los clubes deportivos no tributan IVA y por lo tanto, todo el IVA de compra es un gasto.

Con respecto a la depreciación, el SII por medio de la resolución exenta número 43 del 26 de diciembre del 2006, fija una tabla para la depreciación acelerada de activos fijos. En ella se estipula que la depreciación de la construcción del club debe ser realizada en 26 años y la del mobiliario de oficina en 2.

Sin embargo, aunque los terrenos no son despreciables, las canchas si lo son debido a que existe una intervención del terreno natural⁵.

⁵ Omar Chávez Contador-Auditor

ESCENARIO B CON CREDITO

	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Requisitos financieros										
Requisito de liquidez	3.000.000	21.200.000	17.620.000	12.420.000	10.200.000	10.200.000	10.200.000	10.200.000	10.200.000	10.200.000
Requisito de solvencia	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Requisito de Capital de Trabajo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Flujo de caja	3.000.000	21.200.000	17.620.000	12.420.000	10.200.000	10.200.000	10.200.000	10.200.000	10.200.000	10.200.000
Costos operacionales										
Personales	7.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000
Alquiler	2.000.000	4.000.000	4.000.000	4.000.000	4.000.000	4.000.000	4.000.000	4.000.000	4.000.000	4.000.000
Costos de mantenimiento	4.000.000	8.000.000	8.000.000	8.000.000	8.000.000	8.000.000	8.000.000	8.000.000	8.000.000	8.000.000
Intereses	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Flujo de caja libre	14.000.000	21.200.000	17.620.000	12.420.000	10.200.000	10.200.000	10.200.000	10.200.000	10.200.000	10.200.000
Resultados operacionales										
Utilidad antes de impuestos	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000
Impuestos	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000
Utilidad neta	8.000.000	8.000.000	8.000.000	8.000.000	8.000.000	8.000.000	8.000.000	8.000.000	8.000.000	8.000.000
Flujo de caja libre	14.000.000	21.200.000	17.620.000	12.420.000	10.200.000	10.200.000	10.200.000	10.200.000	10.200.000	10.200.000
Depreciación										
Depreciación de equipos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Depreciación de edificios	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Depreciación de muebles	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Depreciación de vehículos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Depreciación de otros activos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Flujo de caja libre	14.000.000	21.200.000	17.620.000	12.420.000	10.200.000	10.200.000	10.200.000	10.200.000	10.200.000	10.200.000
Financiamiento										
Emisión de deuda	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Requisito de liquidez	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Requisito de solvencia	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Requisito de Capital de Trabajo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Flujo de caja libre	14.000.000	21.200.000	17.620.000	12.420.000	10.200.000	10.200.000	10.200.000	10.200.000	10.200.000	10.200.000
Indicadores financieros										
ROIC (%)	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%
WACC (%)	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%
TR	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%
PPC	37%	37%	37%	37%	37%	37%	37%	37%	37%	37%
Datos de ocupación esperada por época, año y horario.										
Ocupación total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Ocupación mañana	40%	40%	40%	40%	40%	40%	40%	40%	40%	40%
Ocupación tarde	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%
Ocupación noche	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%
Valores representados en miles de dólares al año 2										

Nota: Los precios de mercado de materias primas y productos se basan en los precios de mercado de materias primas y productos. Los precios de mercado de materias primas y productos se basan en los precios de mercado de materias primas y productos.

ESCENARIO B SIN CREDITO

	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Ingresos fiscales										
Ingresos por impuestos	3,801,513	21,261,208	17,428,000	24,628,125	67,820,828	126,200,000	158,200,000	197,820,000	153,220,000	18,800,000
Ingresos por contribuciones	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ingresos por otros recursos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total Ingresos	3,801,513	21,261,208	17,428,000	24,628,125	67,820,828	126,200,000	158,200,000	197,820,000	153,220,000	18,800,000
Costos operacionales										
Personales	3,028,000	18,000,000	18,000,000	14,241,000	41,720,000	44,250,000	45,700,000	48,000,000	50,700,000	51,000,000
Alquiler	2,750,000	4,300,000	4,300,000	4,000,000	3,800,000	3,800,000	3,800,000	3,800,000	3,800,000	3,800,000
Costos materiales	4,300,000	6,400,000	6,400,000	6,000,000	5,700,000	5,700,000	5,700,000	5,700,000	5,700,000	5,700,000
Intereses	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total Costos	10,078,000	28,700,000	28,700,000	24,241,000	51,220,000	53,750,000	55,200,000	57,500,000	60,200,000	60,500,000
Resultados operacionales	(6,276,487)	(7,438,792)	(11,272,000)	(9,612,875)	(43,399,172)	(27,550,000)	(37,000,000)	(37,680,000)	(47,000,000)	(41,700,000)
Impuestos										
Impuesto sobre el ingreso	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Impuesto sobre el patrimonio	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Impuesto sobre el valor agregado	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Impuesto sobre el consumo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total Impuestos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Resultado antes de impuestos	(6,276,487)	(7,438,792)	(11,272,000)	(9,612,875)	(43,399,172)	(27,550,000)	(37,000,000)	(37,680,000)	(47,000,000)	(41,700,000)
Impuestos										
Impuesto sobre el ingreso	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Impuesto sobre el patrimonio	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Impuesto sobre el valor agregado	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Impuesto sobre el consumo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total Impuestos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Resultado después de impuestos	(6,276,487)	(7,438,792)	(11,272,000)	(9,612,875)	(43,399,172)	(27,550,000)	(37,000,000)	(37,680,000)	(47,000,000)	(41,700,000)
Flujo neto de caja										
Operaciones	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Financiamiento	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Saldo de efectivo al inicio	100,000,000	100,000,000	100,000,000	100,000,000	100,000,000	100,000,000	100,000,000	100,000,000	100,000,000	100,000,000
Saldo de efectivo al final	100,000,000	100,000,000	100,000,000	100,000,000	100,000,000	100,000,000	100,000,000	100,000,000	100,000,000	100,000,000
Indicadores de liquidez										
Indicador de liquidez corriente	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Indicador de liquidez general	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Indicadores de rentabilidad										
Margen de utilidad operativa	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Margen de utilidad general	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Indicadores de endeudamiento										
Ratio de endeudamiento	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Ratio de endeudamiento general	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Indicadores de sostenibilidad										
Indicador de sostenibilidad	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Indicador de sostenibilidad general	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00

Detalle de las operaciones operacionales por época, año y hora.

	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Operaciones										
Operaciones	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Operaciones	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Operaciones	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Operaciones	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Operaciones financieras										
Operaciones financieras	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Operaciones financieras	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Operaciones financieras	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Operaciones de inversión										
Operaciones de inversión	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Operaciones de inversión	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Operaciones de inversión	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%

Nota: Las proyecciones operacionales y financieras, tal como se muestran en este plan de negocios, se basan en el supuesto de que el negocio opera de manera exitosa.

13 Conclusión

El proyecto del club de tenis se origina de la oportunidad que existe de arrendar un terreno a un bajo precio, al costado del Parque Padre Hurtado (ex Intercomunal de La Reina) y por el interés en el proyecto demostrado por inversionistas que ya poseen un club deportivo en la comuna, pero que tienen dificultades para satisfacer la demanda de canchas en hora punta.

La realización de este trabajo, permitió concluir que las actuales condiciones de oferta y demanda son óptimas para la realización del proyecto, convirtiéndose en una atractiva alternativa de inversión. De hecho, los flujos de caja en los diversos escenarios, presentan resultados positivos de oferta y demanda.

Todo lo anterior, motivó a los inversionistas a concretar el negocio, quienes optaron por la fórmula de financiamiento mixto, ya que ésta presenta mejores resultados. En este sentido, se decidió tomar un crédito por 75.000.000 y financiar los 78.000.000 restantes con capital propio.

Los resultados esperados, luego de haber optado por esta alternativa, son una VPN de 54.000.000 de pesos para el escenario positivo y 22.000.000 de pesos para el escenario pesimista, en un horizonte de planificación de 8 años y con una tasa de descuento del 20%.

Con respecto a la TIR, ésta es de 32,6% para el escenario positivo y 25,8% para el pesimista.

Otro punto importante es el período de recuperación del capital proyectado, debido a la gran inversión que se hará sobre un terreno arrendado. Esta situación, hace que el costo de salida del negocio sea muy alto ya que implica tener que dejar la inversión realizada en la propiedad arrendada.

El PRC para ambos escenarios es cercano a los 4 años, es decir, de cumplirse las proyecciones, la inversión será recuperada en los primeros 4 años, dejando los siguientes sólo de utilidad.

Se espera que el inicio de los trabajos se produzca en los próximos meses y que el Club de Tenis comience a operar adecuadamente en enero 2008.

B. Normas Específicas Zonas M1 y M2.

- Coeficiente de Ocupación de Suelo : 0,05
- Coeficiente de Constructibilidad : 0.05
- Sistema de Agrupamiento : Aislado
- Altura Máxima de Edificación : 14 m
- Adosamiento : No se permiten.

- Distanciamiento mínimo a Línea Oficial : 10 m con excepción de instalaciones de acceso, boletería, control y portería.

ANEXO B

DIVISION POLITICO ADMINISTRATIVA, AREA URBANA-RURAL Y GRUPOS DE EDAD	POBLACION DE 10 AÑOS O MAS		
	Ambos sexos	Hombres	Mujeres

Comuna de La Reina

Urbana y Rural	83.324	37.487	45.837
10 a 14 años	8.179	4.070	4.109
15 a 19 años	8.341	4.130	4.211
20 a 24 años	8.097	3.784	4.313
25 a 29 años	6.974	3.190	3.784
30 a 34 años	6.777	2.982	3.795
35 a 39 años	7.572	3.372	4.200
40 a 44 años	7.483	3.254	4.229
45 a 49 años	6.599	2.920	3.679
50 a 54 años	5.821	2.582	3.239
55 a 59 años	4.665	2.142	2.523
60 a 64 años	3.509	1.555	1.954
65 a 69 años	2.746	1.170	1.576
70 a 74 años	2.506	996	1.510
75 a 79 años	1.651	649	1.002
80 a 84 años	1.232	397	835
85 a 89 años	780	197	583
90 a 94 años	294	72	222
95 a 99 años	91	21	70
100 a 104 años	6	3	3
105 a 109 años	1	1	0

DIVISION POLITICO ADMINISTRATIVA, AREA URBANA-RURAL Y GRUPOS DE EDAD	POBLACION DE 10 AÑOS O MAS			CONDICION DE ALFABETISMO		
	Ambos sexos	Hombres	Mujeres	Alfabeto		
				Ambos sexos	Hombres	Mujeres
Comuna de Las Condes						
Urbana y Rural	219.058	95.389	123.669	217.089	94.567	122.522
10 a 14 años	17.303	8.745	8.558	16.505	8.291	8.214
15 a 19 años	19.416	9.485	9.931	19.366	9.458	9.908
20 a 24 años	21.827	9.781	12.046	21.790	9.766	12.024
25 a 29 años	21.665	9.390	12.275	21.623	9.371	12.252
30 a 34 años	20.116	9.021	11.095	20.061	8.998	11.063
35 a 39 años	18.379	7.976	10.403	18.290	7.934	10.356
40 a 44 años	17.901	7.546	10.355	17.815	7.506	10.309
45 a 49 años	16.161	6.675	9.486	16.096	6.654	9.442
50 a 54 años	14.600	6.085	8.515	14.498	6.063	8.435
55 a 59 años	12.947	5.382	7.565	12.843	5.365	7.478
60 a 64 años	10.486	4.451	6.035	10.342	4.416	5.926
65 a 69 años	8.423	3.530	4.893	8.317	3.504	4.813
70 a 74 años	7.549	3.057	4.492	7.455	3.031	4.424
75 a 79 años	5.273	2.108	3.165	5.183	2.083	3.100
80 a 84 años	3.617	1.247	2.370	3.557	1.231	2.326
85 a 89 años	2.166	619	1.547	2.144	611	1.533
90 a 94 años	921	236	685	900	231	669
95 a 99 años	282	48	234	278	47	231
100 a 104 años	20	4	16	20	4	16
105 a 109 años	6	3	3	6	3	3
Urbana	219.058	95.389	123.669	217.089	94.567	122.522

ANEXO C

P1 ¿Vive usted a menos de 10 minutos en auto desde aquí ?

- a) Sí.
- b) No.

Si P1 es Sí.

P2 ¿Practica usted deporte grupal al menos 1 vez al mes?

- a) Sí.
- b) No.

Si P2 es Sí.

P3 ¿Cuál es su deporte primario y secundario? (Se explica que no es cuál de los dos le gusta más sino que cuál practica más.)

Primario:

Secundario:

P4 ¿Con qué frecuencia mensual practica cada uno de ellos?

Primario:

Secundario:

P5 ¿Dónde practica la mayor cantidad de veces cada uno de ellos?

Primario:

- a) Mi Club.
- b) Iván Zamorano.

- c) Tobalaba.
- d) Otro en la comuna de La Reina.
- e) Otro fuera de la comuna de La Reina.

Secundario:

- a) Mi Club.
- b) Iván Zamorano.
- c) Tobalaba.
- d) Otro en la comuna de La Reina.
- e) Otro fuera de la comuna de La Reina.

Sólo si respondió que juega fuera de la comuna.

P5 Especial

¿Por qué razón usted juega la mayor cantidad de veces fuera del sector?

- a) Falta de disponibilidad.
- b) Prefiere jugar cerca del trabajo.
- c) Compañero de juego, juega en otro lugar.
- d) Otra razón.

P6 ¿En qué horario suele practicar deporte?

- a) Antes de las 10 AM.
- b) Después de las 18 PM.
- c) Entre las 10AM y las 18 PM.

Sólo si juega tenis.

P7 ¿Qué es lo primero que toma en cuenta al momento de escoger un lugar para jugar tenis?

- a) Precio
- b) Cercanía de mi casa.
- c) Cercanía a mi lugar de trabajo.
- d) Cantidad de canchas del recinto
- e) Estado de las canchas
- f) Disponibilidad.
- g) Otro:

P8 ¿Cuál es su percepción general de la calidad de las canchas que ha visitado?:

- a) Mala
- b) Regular
- c) Buena

P9 Indique su grado de acuerdo con la siguiente afirmación: *“Siempre que quiero jugar tenis encuentro canchas disponibles”*

- a) Muy de acuerdo
- b) Algo de acuerdo
- c) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- d) Algo en desacuerdo
- e) Muy en desacuerdo

- P10 En caso de lluvia, usted.
- a) Simplemente no juega.
 - b) Juega un deporte alternativo.

- P11 En caso de lluvia, ¿Estaría dispuesto a pagar un poco más por poder jugar?
- a) Sí.
 - b) No.

ANEXO D

Entrevista guiada establecimiento educacional

Nombre del establecimiento:

¿Qué niveles se imparten en el establecimiento?

- a) Pre-escolar
- b) Básica.
- c) Media.

¿Cuántos alumnos tiene en promedio por nivel el establecimiento?

..... alumnos.

¿Cuántos alumnos estudian en el establecimiento?

..... alumnos.

Con respecto a las actividades deportivas, estas se realizan en:

- a) Canchas del establecimiento.
- b) Canchas arrendadas.
- c) Canchas municipales.
- d) No realizan actividades deportivas.

¿Qué actividades deportivas se realizan en el establecimiento?

- a) Fútbol.
- b) Basketball.
- c) Volleyball.
- d) Atletismo.
- e) Handball
- f) Tenis
- g) Gimnasia.
- h) Otros: (Especifique)

Si no indicó tenis. ¿Le interesaría realizar este deporte en el establecimiento?

- a) Sí.
- b) No.

¿Estaría dispuesto a trasladar 5 minutos a los alumnos para realizar este deporte?

- a) Sí.
- b) No.

Solo si el establecimiento no cuenta con canchas propias. ¿Cuenta con alguna alianza con alguna institución que provea canchas deportivas?

- a) Sí
- b) No.

ANEXO E

Evalué el club en los siguientes aspectos:
(1 Mala hasta 7 Buena)

Atención
1 2 3 4 5 6 7

Calidad de las canchas
1 2 3 4 5 6 7

Cercanía
1 2 3 4 5 6 7

Precio
1 2 3 4 5 6 7

Disponibilidad
1 2 3 4 5 6 7

Instalaciones no deportivas
1 2 3 4 5 6 7

Bibliografía

Montserrat Ollé et al. EL PLAN DE EMPRESA. España: Marcombo S.A. , 1997.
165 p. ISBN 84 – 2671111-1

Vasquez Jorge et al.
EVALUACION TECNICO ECONOMICA DE IMPLEMENTAR UN PUB EN LA
COMUNA DE MAIPU, Chile: Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas
Universidad de Chile, 1999.

Instituto Nacional de Estadística (INE)

Ilustre Municipalidad de La Reina

Ilustre Municipalidad de Las Condes

Omar Chávez, Contador-Auditor