

**UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA  
DEPARTAMENTO DE INDUSTRIAS**

**ESTUDIO DE PREFACTIBILIDAD PARA IMPLEMENTAR UN CENTRO  
DEPORTIVO EN EL SECTOR SUR DE LA CIUDAD DE RANCAGUA.**

**MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL**

**AUTOR**

**BENJAMÍN ALFONSO SEGUEL PIÑA**

**PROFESOR GUÍA**

**NOAH SILVA MORA**

**PROFESOR CORREFERENTE**

**RODOLFO SALAZAR ALBORNOZ**

**VALPARAÍSO, MAYO, 2025**



## Tabla de Contenidos

<b>1. Problema de Investigación</b>	<b>8</b>
<b>2. Objetivos</b>	<b>11</b>
2.1. Objetivo General . . . . .	11
2.2. Objetivos Específicos . . . . .	11
<b>3. Marco Teórico</b>	<b>13</b>
3.1. Importancia de la Actividad Física, el Ejercicio y el Deporte . . . . .	13
3.2. Centros Deportivos . . . . .	14
3.2.1. Definición y Funciones . . . . .	14
3.2.2. Beneficios de los Centros Deportivos . . . . .	14
3.3. La actividad física y el deporte como un derecho humano . . . . .	15
3.4. Contexto Nacional . . . . .	16
3.5. Contexto Regional . . . . .	17
3.6. Reutilización de Terrenos y Beneficios Urbanos . . . . .	17
3.7. Consumo nacional de Centros deportivos . . . . .	18
3.8. Consumo nacional de canchas Futbolito . . . . .	19
3.9. Consumo nacional de Canchas de Pádel . . . . .	21
3.10. Antecedentes de la industria . . . . .	21
3.10.1. Factores Políticos . . . . .	21
3.10.2. Factores Económicos . . . . .	22
3.10.3. Factores Sociales . . . . .	22



3.10.4. Factores Tecnológicos . . . . .	22
3.10.5. Factores Ecológicos . . . . .	22
3.10.6. Factores Legales . . . . .	22
3.11. Estudio de Mercado . . . . .	23
3.12. Definición de Mercado . . . . .	24
3.13. Mercado del Proyecto . . . . .	24
3.13.1. Mercado Proveedor . . . . .	24
3.13.2. Mercado Competidor . . . . .	25
3.13.3. Mercado Distribuidor . . . . .	26
3.13.4. Mercado Consumidor . . . . .	26
3.13.5. Mercado externo . . . . .	26
3.14. Estudio técnico . . . . .	27
3.15. Estudio de Pre-factibilidad . . . . .	27
3.16. Estudio de Factibilidad . . . . .	27
3.17. Estudio Legal, Tributario y Administrativo . . . . .	27
3.17.1. Estudio Legal . . . . .	27
3.17.2. Estudio Tributarios . . . . .	28
3.17.3. Estudio Administrativo . . . . .	28
3.18. Estudio Financiero . . . . .	28
3.18.1. Horizonte de Evaluación del proyecto . . . . .	28
3.18.2. Inversiones del proyecto . . . . .	29
3.18.3. Flujo de caja del proyecto de inversión . . . . .	29
3.18.4. Tasa de descuento del proyecto . . . . .	29



3.18.5. Criterio del Valor Actual Neto . . . . .	30
3.18.6. Criterio de la tasa interna de Retorno (TIR) . . . . .	30
3.18.7. Criterio Payback . . . . .	31
3.19. Modelo de negocios . . . . .	32
3.20. Metodología Canvas . . . . .	32
3.21. Análisis FODA . . . . .	36
<b>4. Diagnóstico</b>	<b>38</b>
4.1. Definición de Mercado . . . . .	38
4.2. Definición del proyecto . . . . .	38
4.3. Alcance del Proyecto . . . . .	39
<b>5. Análisis Estratégico</b>	<b>40</b>
5.1. Definición de la Industria y Mercado . . . . .	40
5.1.1. Factores Políticos . . . . .	40
5.1.2. Factores Económicos . . . . .	42
5.1.3. Factores Sociales . . . . .	42
5.1.4. Factores Tecnológicos . . . . .	43
5.1.5. Factores Ecológicos . . . . .	44
5.1.6. Factores Legales . . . . .	45
5.1.7. Conclusiones PESTEL . . . . .	45
<b>6. Estudio de Mercado</b>	<b>46</b>
6.1. Definición del Proyecto . . . . .	46



6.2.	Definición del Mercado Consumidor . . . . .	46
6.2.1.	Formulación del diseño de investigación . . . . .	47
6.2.2.	Análisis de la oferta . . . . .	48
6.3.	Análisis de la Demanda . . . . .	50
6.3.1.	Diseño de la muestra . . . . .	50
6.3.2.	Análisis de Datos . . . . .	52
6.3.3.	Procesamiento de datos . . . . .	53
6.3.4.	Elaboración y presentación de resultados . . . . .	53
<b>7.</b>	<b>Modelo de negocios</b>	<b>67</b>
7.1.	Segmento Clientes . . . . .	67
7.2.	Propuesta de Valor . . . . .	68
7.3.	Canales de distribución . . . . .	70
7.4.	La relación con los clientes . . . . .	71
7.5.	Fuente de Ingresos . . . . .	72
7.6.	Recursos claves . . . . .	74
7.6.1.	Recursos físicos . . . . .	74
7.6.2.	Recursos humanos . . . . .	75
7.6.3.	Recursos intelectuales . . . . .	78
7.7.	Actividades claves . . . . .	78
7.8.	Asociaciones claves . . . . .	80
7.9.	Estructura de Costos . . . . .	82
7.10.	Costos de construcción . . . . .	82



7.11. Costos de equipamiento y activos fijos . . . . .	83
7.12. Activos intangibles . . . . .	83
7.13. Costos de funcionamiento . . . . .	83
7.14. Costos Variables . . . . .	85
<b>8. Estudio Técnico</b>	<b>86</b>
8.1. Proveedores . . . . .	86
8.2. Horizonte de tiempo . . . . .	86
8.3. Localización del Proyecto . . . . .	87
8.3.1. Macro localización . . . . .	87
8.3.2. Micro localización . . . . .	87
8.4. Lay-Out . . . . .	89
8.5. Estimación de la demanda . . . . .	92
8.6. Estimación de la oferta . . . . .	94
<b>9. Estudio Tributario</b>	<b>96</b>
<b>10. Estudio Legal</b>	<b>97</b>
<b>11. Estudio Financiero</b>	<b>100</b>
11.1. Definición de Parámetros . . . . .	100
11.2. Inversiones y Reinversiones . . . . .	101
11.3. Calendario de Montos de Ingresos . . . . .	101
11.4. Egresos . . . . .	102
11.4.1. Remuneraciones . . . . .	102



11.4.2. Costos operacionales Variables . . . . .	103
11.4.3. Costos operacionales Fijos . . . . .	103
11.4.4. Gastos operacionales . . . . .	103
11.5. Drepriaciones . . . . .	104
11.6. Análisis Proyecto Puro . . . . .	104
11.7. Analisis de Proyecto Financiado . . . . .	106
11.7.1. Análisis de sensibilidad . . . . .	108
<b>12. Análisis FODA</b>	<b>115</b>
12.1. Fortalezas . . . . .	115
12.2. Debilidades . . . . .	116
12.3. Oportunidades . . . . .	116
12.4. Amenazas . . . . .	117
<b>13. Conclusiones</b>	<b>118</b>



Quiero agradecer en primer lugar a mi familia, madre, padre por ser un pilar fundamental no solo en mi etapa universitaria sino que en mi vida, también a mi hermana, gracias Javi por a veces sin querer estar conmigo en los momentos más difíciles, te amo guagua. A mis amigos que tuve la suerte de conocer en la U por motivos distintos, compartir casa, ramos juntos, amigos en común, etc. con los que compartí buenas, malas y peores, y a pesar de todo siempre estuvieron ahí, gracias por hacer de esta etapa una de las mejores de mi vida. A mis hermanos de Rancagua Pipe, Nacho y al que se convirtió en mi hermano Mati R, por siempre apoyarme, compartir alegrías y penas, sin duda nada de esto sería igual sin ustedes. A mi querida rama de fútbol, gracias a los que desde el minuto 0 me hicieron sentir acogido, por cada entrenamiento, cada conversación y cada partido, por permitirme conocer a distintas personas que con el tiempo se han vuelto muy importantes para mí. En general a todas las personas que tuve la posibilidad de conocer, cada uno llegó en un momento diferente de mi vida universitaria, unos desde el minuto 0, otros entre y algunos al final pero de cada uno he aprendido y espero seguir aprendiendo.

# 1. Problema de Investigación

Hoy en día resulta fácil y evidente distinguir que existe una gran porción de personas a nivel mundial que se encuentran propensas a padecer algún tipo de enfermedad crónica, debido principalmente a estilos de vida sedentarios y la insuficiente práctica de actividad física. Esta falta de actividad física tiende a provocar una disminución del gasto energético y, consecuentemente, un aumento de la grasa corporal, lo que se refleja en sobrepeso y obesidad. La Organización Mundial de la Salud, define la obesidad como la acumulación anormal o excesiva de grasa que puede ser perjudicial para la salud (OMS, 2020). En un contexto más cercano a nuestra realidad, Chile no se encuentra ajeno a esta problemática. La población chilena se destaca como una de las más sedentarias del mundo, presentando elevados índices de sobrepeso y obesidad, especialmente en la población infantil. El sedentarismo se erige como una de las grandes epidemias del siglo XXI (Castañeda, 2018). Es por esta razón que el Ministerio del Deporte ha implementado diversos programas y políticas para incentivar la práctica del deporte y la actividad física en la población, como la Política Nacional de Actividad Física y Deporte 2016–2025 (del Deporte, 2016) que se sustenta en la convicción de que la actividad física y el deporte son herramientas de integración y transformación social, buscando mejorar la calidad de vida de las personas.

Son múltiples los beneficios que trae consigo la realización de deportes y actividad física a todos los niveles del organismo. No solo aporta beneficios desde el punto de vista físico, sino también psíquico y social, contribuyendo al aumento de la autoestima y a la integración social.

En el ámbito nacional, se percibe una cultura deportiva en aumento, evidenciada por el sostenido incremento en el porcentaje de chilenos que realizan actividad física, que ha aumentado en un 5,4 % desde 2006 hasta 2015, variando de un 26,4 % a un 31,8 % de la población total

(Alcalá, 2016). En este sentido, los espacios deportivos, de recreación y esparcimiento han cobrado importancia, brindando lugares propicios para la actividad física y el ejercicio. Un ejemplo de ello son los centros deportivos, diseñados para lograr la formación integral de la comunidad, ofreciendo programas de ejercicios, actividades físicas y deportes, y garantizando seguridad y satisfacción con la presencia de personal calificado.

Rancagua es una ciudad que abarca una superficie de 260.3 km<sup>2</sup> y una población total de 241.774 habitantes según el Censo 2017, con una proyección a 2021 de 267.829 habitantes (de Estadísticas, INE). Se destaca la falta de centros deportivos en el sector sur de la ciudad. A diferencia de los sectores norte y poniente, que cuentan con dos y un centro deportivo respectivamente, en el sector sur existe un déficit en infraestructura y espacios deportivos adecuados. Ante esta situación, se vislumbra una oportunidad de negocio para la creación e instalación de un centro deportivo y recreativo de alta calidad en el sector sur de la ciudad, con el fin de cubrir la demanda insatisfecha de la población y brindar un valor agregado a la comunidad.

El terreno donde se proyecta construir el centro deportivo se encuentra ubicado en Javiera Carrera 232, dentro de un recinto que pertenece a una corporación privada sin fines de lucro. Actualmente, este terreno es arrendado a una chatarrería que genera diversos problemas para la comunidad, como la proliferación de roedores y la presencia de materiales inflamables que representan un peligro potencial considerando la ubicación de éste. Además, el uso actual no aprovecha las ventajas del lugar, ya que dentro del recinto completo existe una multicancha techada con camarines para hombres y mujeres. Esto plantea una oportunidad única para desarrollar un centro deportivo integral que no solo resuelva los problemas asociados al uso actual del terreno, sino que también maximice las instalaciones existentes, ofreciendo múltiples deportes y espacios comunitarios en un entorno seguro y organizado.

Sin embargo, ¿Es realmente una oportunidad de negocio la implementación de un centro deportivo y recreativo en la ciudad de Rancagua? Para responder esta interrogante, se llevará a cabo un estudio de mercado que permita identificar las necesidades, intereses y tendencias de la población local respecto a la práctica deportiva, así como estimar la demanda potencial y los deportes más requeridos.

Con base en esta información, se evaluará la factibilidad técnica, operativa y económica del proyecto, incluyendo la inversión necesaria y su rentabilidad. Finalmente, se entregarán recomendaciones orientadas a su implementación exitosa en el sector sur de la ciudad.

## 2. Objetivos

### 2.1. Objetivo General

Evaluar la factibilidad técnica, económica y operativa de un centro deportivo en el sector sur de Rancagua, mediante el desarrollo de un modelo de negocio basado en la metodología CANVAS.

### 2.2. Objetivos Específicos

- Analizar la industria deportiva nacional y local, considerando factores de contexto y tendencias que permitan comprender el entorno competitivo y las oportunidades de desarrollo del proyecto.
- Identificar y caracterizar el problema de acceso a espacios deportivos en el sector sur de Rancagua, estableciendo las condiciones sociales, territoriales y organizacionales del entorno del proyecto.<sup>6</sup>
- Desarrollar un estudio de mercado que determine los hábitos, preferencias y disposición de pago de la población objetivo, así como la demanda potencial por actividades deportivas.
- Realizar un estudio técnico del proyecto, definiendo la infraestructura necesaria, su localización interna, capacidades operativas y estimación de demanda.
- Evaluar los aspectos legales, administrativos y tributarios relacionados con la implementación y operación de un centro deportivo bajo una corporación sin fines de lucro.
- Determinar la viabilidad financiera del proyecto, construyendo un flujo de caja proyectado y calculando indicadores como VAN, TIR y Payback, junto con análisis de sensibilidad.



- Elaborar un modelo de negocio integral para el centro deportivo, estructurado según la metodología CANVAS y enfocado en su sostenibilidad operativa y económica.
  
- Formular recomendaciones finales para la implementación del proyecto, considerando su impacto social, su sostenibilidad en el tiempo y su contribución a la recuperación urbana del terreno.

### **3. Marco Teórico**

#### **3.1. Importancia de la Actividad Física, el Ejercicio y el Deporte**

La actividad física se define como cualquier movimiento corporal producido por los músculos esqueléticos que requiere gasto de energía. Incluye actividades diarias como caminar, subir escaleras y tareas domésticas (OMS, 2020). Promueve un estilo de vida saludable y es crucial para la prevención de enfermedades crónicas como la obesidad, diabetes y enfermedades cardiovasculares. Dentro de esta categoría, el ejercicio físico es una subcategoría de la actividad física que se caracteriza por ser planificada, estructurada y repetitiva, con el propósito de mejorar o mantener la aptitud física. Esto incluye actividades como correr, levantar pesas y practicar yoga (Omar, 2018). Los beneficios del ejercicio regular son amplios, incluyendo la mejora de la salud cardiovascular, la fuerza muscular y la flexibilidad (Castañeda, 2018). Por su parte, el deporte implica una actividad física organizada con un componente competitivo. Incluye reglas específicas y objetivos como vencer a un oponente o alcanzar un récord personal (Omar, 2018).

Además de los beneficios físicos, el deporte fomenta el desarrollo social y psicológico, promoviendo valores como la disciplina, el trabajo en equipo y la resiliencia (Castañeda, 2018). Estas prácticas contribuyen al bienestar mental, reduciendo los síntomas de depresión y ansiedad (Peluso and Andrade, 2005). Desde un enfoque social, promueven la integración y la creación de redes de apoyo, así como el aprendizaje de valores como la disciplina y el trabajo en equipo.

## 3.2. Centros Deportivos

### 3.2.1. Definición y Funciones

Los centros deportivos son instalaciones diseñadas para proporcionar espacio y recursos para la práctica de deportes y actividades físicas. Estos espacios no solo ofrecen áreas para el ejercicio, sino que también incluyen programas de entrenamiento físico, asesoramiento nutricional y apoyo psicológico (CARTES, 2023). Dentro de sus principales funciones está la promoción de estilos de vida saludables y la mejora de la calidad de vida de las comunidades en las que están insertos.

En este contexto, es importante destacar la función social que cumplen estos espacios. Los centros deportivos fomentan la inclusión social al ofrecer actividades accesibles para todas las edades y condiciones físicas, contribuyendo al bienestar colectivo. Además, su impacto económico positivo se manifiesta en la generación de empleo y en el incremento del valor de los espacios urbanos en su entorno.

### 3.2.2. Beneficios de los Centros Deportivos

Dentro de los muchos beneficios que se tienen al contar con un centro deportivo, nos centraremos en los 3 más importantes:

- **Psicológicos:** Contribuyen a la mejora del bienestar mental, reduciendo síntomas de depresión y ansiedad. Aumentan la autoestima y el bienestar general (Peluso and Andrade, 2005).
- **Físicos:** Mejoran la salud cardiovascular, incrementan la fuerza muscular, la flexibilidad y la resistencia. Reducen el riesgo de enfermedades crónicas como la diabetes, hipertensión y enfermedades cardíacas (Warburton et al., 2006).

- **Sociales:** Facilitan la integración social y la creación de redes de apoyo. Promueven el desarrollo de habilidades sociales y valores como el trabajo en equipo y la responsabilidad (Eime et al., 2013).

### **3.3. La actividad física y el deporte como un derecho humano**

La actividad física y el deporte son reconocidos por la 'Política Nacional de Actividad Física y Deporte 2016-2025' como un derecho humano fundamental (del Deporte, 2016). Esta política resalta la importancia de garantizar el acceso universal a la actividad física, no solo como medio para mejorar la salud, sino también como herramienta de integración y transformación social.

Desde este enfoque, la práctica deportiva también contribuye al desarrollo de competencias sociales y democráticas, fomentando la inclusión y reduciendo las brechas de desigualdad. Esto adquiere especial relevancia en comunidades urbanas con alta densidad poblacional, donde el acceso a infraestructura deportiva de calidad puede ser limitado.

Paralelamente, se reconocen los beneficios y el potencial que la práctica de actividad física y deporte tienen para el desarrollo individual y social. Entre los beneficios a nivel individual, destacan la promoción de la salud y el bienestar, la inclusión e integración social, el aprendizaje de competencias para la vida, el establecimiento de pautas para el desarrollo de un estilo de vida saludable, el empoderamiento y la promoción de valores, entre otros. Por su parte, a nivel colectivo, el deporte y la actividad física tienen una importante injerencia en el desarrollo social y económico, en el fomento de la paz, la socialización y las prácticas democráticas, y en el desarrollo de la comunidad, la promoción de la cultura y la amistad entre las naciones.

A partir de lo anterior nace la pregunta, ¿Cómo se encuentra en el ámbito deportivo el país? y

¿Cómo se encuentra más específicamente la región de O'Higgins?

En base a lo anterior, se analiza el contexto nacional, regional y se aborda la importancia que tiene la reutilización de terrenos y los beneficios urbanos.

### **3.4. Contexto Nacional**

En Chile, el sedentarismo es una problemática significativa, con elevados índices de obesidad y sobrepeso (Castañeda, 2018). Sin embargo, se ha observado un aumento sostenido en la práctica de actividad física, pasando del 26,4 % en 2006 al 31,8 % en 2015 (Alcalá, 2016). Este cambio cultural refleja una mayor valoración de los beneficios asociados al ejercicio.

Según información entregada por la Biblioteca del Congreso Nacional, el Ministerio del Deporte en conjunto con el Instituto Nacional del Deporte (IND), ha llevado a cabo diversas iniciativas para construir instalaciones deportivas en todo el país. El objetivo de estas infraestructuras es promover la actividad física y el deporte, adaptándose a las necesidades específicas de cada ciudad, comuna, provincia y región.

El IND administra más de 300 instalaciones en Chile, que cubren alrededor de 220.729 m<sup>2</sup> y benefician a más de un millón de personas que participan activamente en los programas ofrecidos por distintos centros deportivos a nivel nacional. Solo en 2019, más de 1,4 millones de personas aprovecharon estas instalaciones, lo que representó un aumento del 28,02 % respecto a 2018, en gran medida gracias a la introducción de nuevos programas.

En términos generales, Chile cuenta con más de 26 mil instalaciones deportivas distribuidas en unas 30 categorías, como canchas, piscinas, gimnasios y pistas atléticas, donde se practican diversas disciplinas, ya sea de manera habitual o esporádica. Las multicanchas destacan como las

más usadas, representando el 42 % de la capacidad de uso.

Las regiones con mayor infraestructura deportiva son la Región Metropolitana, Los Lagos y Valparaíso. La Región Metropolitana concentra el 41,26 % de las instalaciones deportivas del IND en el país, seguida por Los Lagos con el 7,92 % y Valparaíso con el 6,83 %.

### **3.5. Contexto Regional**

Rancagua, con una población proyectada de 274.407 habitantes en 2024, es una comuna predominantemente urbana, con una concentración del 97 % de sus habitantes en zonas urbanas y una tasa de ruralidad del 2,9 %. La estructura demográfica evidencia un leve envejecimiento, con un 14,7 % de adultos mayores, lo que refuerza la necesidad de infraestructura deportiva inclusiva para todas las edades. En la actualidad, la ciudad cuenta con tres centros deportivos principales: el Complejo Deportivo Hermógenes Lizana, el Centro Deportivo Patricio Mekis y el Polideportivo Parque Lourdes. Sin embargo, ninguno de estos centros está ubicado en el sector sur de la comuna, una zona que también alberga una población significativa y que carece de instalaciones deportivas cercanas. Esta situación destaca una oportunidad para expandir la oferta de infraestructura deportiva en esa área, alineando el desarrollo con la distribución demográfica de la comuna. A nivel regional, la Región de O'Higgins, con 1.025.586 habitantes proyectados para 2024, presenta una creciente demanda por espacios deportivos.

### **3.6. Reutilización de Terrenos y Beneficios Urbanos**

La reutilización de terrenos subutilizados, como el de Javiera Carrera 232, tiene un impacto significativo en el desarrollo urbano sostenible. Según estudios de regeneración urbana, transfor-

mar terrenos en desuso en espacios funcionales fomenta el bienestar de la comunidad al reducir riesgos ambientales y sociales, aumentar la seguridad del entorno y promover actividades saludables (, EPA). Además, esta intervención contribuye al incremento del valor del suelo y propiedades cercanas, beneficiando a los residentes locales (, UN-Habitat). Al transformar un espacio que actualmente genera problemas de seguridad y salubridad en un centro deportivo, se mitigan riesgos para la comunidad y se generan beneficios tangibles, como:

- Mejoras en la calidad de vida: Creación de un entorno saludable y seguro.
- Optimización de recursos existentes: Integración de la multicancha techada y camarines al proyecto.
- Fomento de la cohesión social: Espacios diseñados para actividades comunitarias.

Este enfoque se alinea con tendencias globales de urbanismo que promueven la reutilización de espacios en desuso como una estrategia para revitalizar comunidades y fomentar el desarrollo sostenible.

Además, en los últimos años, ha surgido el concepto de urbanismo deportivo, que promueve la transformación de terrenos en desuso en espacios para la actividad física y el esparcimiento. Esta tendencia no solo fomenta estilos de vida saludables, sino que también contribuye a revitalizar zonas urbanas y a fortalecer el tejido social. .

### **3.7. Consumo nacional de Centros deportivos**

El consumo de centros deportivos gratuitos en Chile ha crecido como parte de las iniciativas del Instituto Nacional de Deportes (IND) y del Ministerio del Deporte. A través de programas como

'Deporte y Participación Social' y la Red de Centros Elige Vivir Sano, el gobierno busca promover la actividad física y estilos de vida saludables mediante la oferta de talleres gratuitos que incluyen disciplinas como zumba, yoga, baile entretenido, entrenamiento funcional, entre otras.

Gracias al programa en el 2024, más de 160.000 personas se han beneficiado con 3.800 talleres y eventos deportivos organizados en diversas comunas del país. Esta oferta no solo tiene un enfoque recreativo, sino que también integra actividades orientadas al bienestar de adultos mayores y clases de educación física para estudiantes. La gratuidad de estos programas responde a la necesidad de reducir las barreras económicas y fomentar la inclusión deportiva en todas las edades y niveles socioeconómicos.

Los centros deportivos gratuitos como parte de la red Elige Vivir Sano ofrecen infraestructura de alta calidad que incluye multicanchas, piscinas, salas de musculación y espacios multiusos. Estos recintos son administrados de forma eficiente para asegurar su funcionamiento continuo y la disponibilidad de actividades sin costo para los usuarios. Iniciativas como el Día del Deporte, en el que parques y centros deportivos en todo el país abren sus puertas gratuitamente, también contribuyen al aumento de la participación comunitaria en actividades deportivas y recreativas, fortaleciendo el bienestar y la cohesión social en Chile.

### **3.8. Consumo nacional de canchas Futbolito**

De acuerdo a información del Ministerio del Deporte (2015) a nivel nacional 'El fútbol y sus derivados (futbolito, baby fútbol) es la actividad más practicada por los chilenos con un 26,1 % entre todos los deportes. Con un 41,6 % el deporte más practicada por los hombres y con un 6,1 % el sexto más practicada por las mujeres, siendo el principal baile entretenido con un 22,0 %.

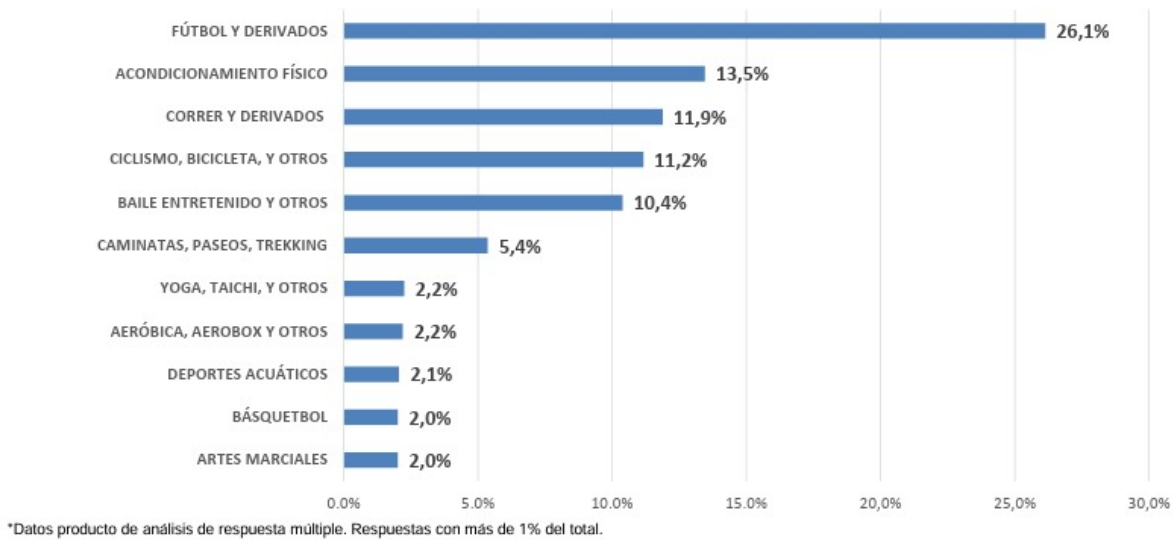


Figura 1: Fuente: Deportes practicados por los Chilenos

*Fuente: <https://www.mindep.cl/encuestahabitos>*

Ahora, si realizamos un análisis según nivel socioeconómico, para los estratos ABC1 y C2, fútbol y derivados es la segunda actividad practicada con un 15,9 % y 15,1 % respectivamente. Para los estratos C3,D y E, fútbol y sus derivados es la actividad más practicada.

En los últimos años, se ha observado un aumento en la construcción y uso de canchas de futbolito en áreas urbanas, en parte debido a su accesibilidad y al bajo costo relativo de las instalaciones. Estas canchas, generalmente de pasto sintético, son utilizadas tanto para actividades recreativas como competitivas, fomentando la participación comunitaria y el fortalecimiento de redes sociales. Además, se estima que el 35 % de las reservas en centros deportivos a nivel nacional corresponden a canchas de futbolito, reflejando su alta demanda en comparación con otras disciplinas deportivas.

El impacto social del futbolito es significativo, ya que no solo contribuye a la actividad física, sino que también sirve como espacio de integración y recreación, especialmente en sectores

con acceso limitado a infraestructura deportiva.

### **3.9. Consumo nacional de Canchas de Pádel**

El pádel ha experimentado un crecimiento explosivo en Chile en los últimos años, consolidándose como uno de los deportes de mayor auge del país. Desde 2020, la cantidad de jugadores ha aumentado en un 300 %, y actualmente se estima que entre 40,000 y 50,000 personas lo practican regularmente. Además, en Chile se estima que existen cerca de 750 canchas. Este auge se ha visto impulsado por varios factores: es una disciplina socialmente atractiva, de fácil aprendizaje, según agrega Fabián Parolín, presidente de la Federación Nacional de Pádel de Chile (Fepachi) en una entrevista al Diario LA TERCERA: “También influye que es un deporte muy fácil de aprender. Se juega con elementos sencillos y de a cuatro personas, lo que disminuye el desplazamiento y, por ende, el cansancio físico. Pueden jugar mezclados hombres y mujeres; niños y adultos; y profesionales contra amateurs. Es algo muy social. Todo esto hace que se haya transformado en un gran atractivo comercial”. González (2024) sumado a que requiere menor contacto físico, lo que la hizo especialmente popular durante la pandemia. Según cifras entregadas por Easycancha al diario The Clinic, en promedio existe una tasa de 3,7 reservas por cada usuario al mes Larraín (2023)

### **3.10. Antecedentes de la industria**

#### **3.10.1. Factores Políticos**

Incluye regulaciones, políticas gubernamentales, estabilidad política y acuerdos comerciales que afectan a las operaciones del negocio tanto de manera local como global, responde a preguntas como que entidades están relacionadas y cómo se relacionan.

### **3.10.2. Factores Económicos**

Se analiza la situación económica actual local y global, considerando aspectos como tasas de interés, inflación, crecimiento económico y tipo de cambio, que impactan la rentabilidad y demanda.

### **3.10.3. Factores Sociales**

Estudia tendencias culturales, demográficas y de comportamiento del consumidor, que pueden influir en la aceptación de productos y servicios.

### **3.10.4. Factores Tecnológicos**

Considera la innovación, la adopción tecnológica y la obsolescencia, que afectan tanto los procesos como los productos.

### **3.10.5. Factores Ecológicos**

Analiza el impacto ambiental de la industria y la creciente conciencia ecológica por parte de los consumidores. Incluye aspectos como la gestión de residuos, uso eficiente de recursos naturales, políticas de sostenibilidad y normativas medioambientales. La presión por prácticas responsables puede afectar tanto los costos operativos como la reputación de la empresa.

### **3.10.6. Factores Legales**

El funcionamiento de un centro deportivo sin fines de lucro implica el cumplimiento de diversas normativas legales, tanto generales como específicas del sector. Entre ellas se incluyen las regulaciones urbanísticas y de construcción, normativas sobre accesibilidad universal, seguridad

en instalaciones deportivas y condiciones laborales si se contrata personal. Asimismo, será necesario obtener los permisos municipales correspondientes y cumplir con los requisitos sanitarios establecidos por la autoridad.

Al tratarse de una organización sin fines de lucro, se deben considerar las normativas aplicables a las organizaciones sin fines de lucro, incluyendo las relativas a su constitución legal, exenciones tributarias, y mecanismos de rendición de cuentas y transparencia financiera.

Finalmente, si el centro promueve actividades deportivas abiertas al público, como torneos o academias, también se debe tener en cuenta la legislación deportiva vigente, incluyendo la afiliación a federaciones y los derechos de imagen de los participantes en caso de difusión de contenido audiovisual en redes sociales o medios digitales.

### **3.11. Estudio de Mercado**

Considerado uno de los estudios más importantes y complejos a realizar, ya que, este define el medio en que deberá llevarse a cabo el proyecto. Según Orjuela (2011) 'En este estudio se analiza el mercado o entorno del proyecto, demanda, la oferta y la mezcla de mercadotecnia o estrategia comercial, dentro de la cual se estudian el producto, el precio, los canales de distribución y la promoción o publicidad, siempre desde el punto de vista del evaluador considerando costos/beneficios'. Ayuda a decidir si hay un mercado suficiente para el producto y/o servicio.

Para el análisis del mercado de un proyecto, es necesario reconocer todos los agentes que con su participación, tienen o tendrán algún grado de influencia sobre las decisiones que definirán la estrategia comercial de la empresa.

Para llevar a cabo el estudio de mercado, se debe tener presente 5 pasos básicos:

1. Definición del problema
2. Necesidades y fuentes de información
3. Diseño de recopilación y tratamiento de los datos
4. Procesamiento y análisis de datos
5. Informe, con la implementación de acciones y mejoras

### **3.12. Definición de Mercado**

Se dice que es el área donde confluyen las fuerzas de la oferta y la demanda, para realizar las transacciones de venta y compra de bienes y servicios, a precios determinados.

### **3.13. Mercado del Proyecto**

Para el análisis del mercado de un proyecto, se necesita reconocer todos los agentes que tienen o tendrán un grado de influencia sobre las decisiones que definirán la estrategia comercial de la empresa.

Se reconocen 5 partes importantes que lo componen, dichos submercados son: Mercado proveedor, competidor, distribuidor, consumidor y externo.

#### **3.13.1. Mercado Proveedor**

Está constituido por todas aquellas firmas que proporcionan insumos, materiales y equipos. También lo componen quienes proporcionan servicios financieros y de mano de obra.

Para la realización del estudio, se pueden tener en cuenta aspectos como:

- Identificación de los **principales insumos** que intervienen en el proceso de producción del producto.
- Determinación de **calidad** de los insumos.
- Determinación de **precio** y condiciones de compras de las materias primas (medio de pago, volumen o financiamiento de operación)
- Se debe considerar la **Disponibilidad** es decir, estudiar la oferta agregada del insumo, la cual depende de la oferta y demanda del producto dado que, si la disponibilidad del proveedor es insuficiente respecto a un gran número de demanda, se debe investigar la posibilidad de desarrollar proveedores propios. Así mismo, si hay exceso de oferta se debe evaluar la existencia de sustitutos, o en caso de ser un proveedor extranjero el tiempo de respuesta.

Al realizar el análisis debe quedar claro cuales serán los proveedores factibles de cada insumo y las condiciones de suministro y venta. Se deben considerar estimaciones y proyecciones a futuro.

### 3.13.2. Mercado Competidor

Se conforma por las empresas que producen y comercializan productos similares a los del proyecto (competidores directos) y compañías que comparten el mismo mercado objetivo de clientes. Así mismo, empresas que ofrecen productos semejantes pero que apuntan a otro segmento de mercado (competidores indirectos). Por lo tanto, es imprescindible conocer la estrategia comercial que se desarrollará para enfrentar de mejor forma a la competencia.

Se debe considerar una estrategia competitiva, orientada al cliente, considerando las "4C":

- **Cliente:** Conocer profundamente al cliente para ofrecer productos relevantes.
- **Costo:** Considerar no solo el precio, sino también el tiempo y esfuerzo que invierte el cliente.
- **Conveniencia:** Facilitar el proceso de compra para los consumidores.
- **Comunicación:** Fomentar una interacción bidireccional con el cliente, en lugar de simplemente promover productos.

### 3.13.3. Mercado Distribuidor

Se define el canal de distribución del servicio a prestar, es decir, la disponibilidad de un sistema que garantice la entrega oportuna de los productos al consumidor. Esta puede ser:

- **Directa:** La empresa distribuye el producto.
- **Indirecta:** Se destina la distribución a un tercero.

### 3.13.4. Mercado Consumidor

Se estudian los hábitos, gustos y motivaciones de compra que serán determinantes al definir al consumidor real y la estrategia comercial a seguir. Se estudia la demanda a través de una encuesta directa desde donde se segmenta al mercado objetivo.

### 3.13.5. Mercado externo

Se deben identificar los aspectos internacionales más relevantes para las actividades de mercadeo y de negocio de la empresa. También, competidores potenciales en los mercados internacionales, considerando la importancia estratégica para el negocio, en un país o región en particular.

### **3.14. Estudio técnico**

Evalúa aspectos como la localización, tecnología necesaria, procesos de producción y recursos humanos requeridos, lo que incluye la determinación de costos de inversión necesarios para establecer y operar el proyecto.

'Responde a las preguntas, cuándo, cuánto, cómo y con qué producir bien o servicio del proyecto' Orjuela (2011)

### **3.15. Estudio de Pre-factibilidad**

Etapa que se basa en fuentes de información secundarias, que se genera a través de estudios anteriores pero es utilidad para proyectar el costo beneficio. 'De este estudio surge la recomendación de su continuación a niveles más profundos y exactos, su abandono o postergación hasta que se cumplan las condiciones mínimas necesarias para llevar a cabo el proyecto'. Orjuela (2011)

### **3.16. Estudio de Factibilidad**

Utiliza la información más detallada y precisa para evaluar la viabilidad del proyecto, técnico, económico, legal y ambiental del proyecto, así como los posibles riesgos y beneficios.

### **3.17. Estudio Legal, Tributario y Administrativo**

#### **3.17.1. Estudio Legal**

Influye en los gastos que debe incurrir la empresa como, gastos por constitución de la sociedad, trámites municipales, notarial o de servicios de impuestos internos (SII), restricción en materia de exportaciones e importaciones de materia prima. Restricciones legales sobre la ubicación,

disposiciones legales generales sobre la seguridad, higiene y efectos sobre el medio ambiente.

### **3.17.2. Estudio Tributarios**

Se estudian las depreciaciones y amortizaciones de los activos, y como estas afectan en el análisis financiero.

### **3.17.3. Estudio Administrativo**

Define la estructura administrativa que más se adapte a las características del negocio, además de inversiones y costos asociados.

Se define el personal necesario para llevar a cabo las gestiones, es decir, gerentes, administradores, personal de apoyo, producción, entre otros. Se consideran también los distintos sistemas de información que se utilizarán (contabilidad, ventas, inventario, etc.), sistemas de prevención de riesgos (rutas de escape frente a posibles siniestros).

## **3.18. Estudio Financiero**

Es la última etapa, en esta se cuantifican los beneficios y costos monetarios de llevarse a cabo el proyecto. Tiene como objetivo sistematizar la información monetaria y determinar la rentabilidad social o privada del proyecto a través de un esquema de flujo de cajas proyectados, para el periodo de tiempo que se considere relevante para la evaluación del proyecto.

### **3.18.1. Horizonte de Evaluación del proyecto**

Periodo de tiempo que se analizan los costos, beneficios e impactos del proyecto. Corresponde al plazo estimado en el que se espera que los flujos de caja reflejen adecuadamente la viabi-

lidad financiera. Puede estar determinado por la vida útil de los activos, expectativas de mercado o los criterios internos de la empresa.

### **3.18.2. Inversiones del proyecto**

Corresponden al desembolso inicial de recursos financieros para adquirir activos o desarrollar actividades que generarán beneficios futuros. Estas incluyen el capital invertido en infraestructura, equipos, instalaciones, así como en capital de trabajo necesario para poner en marcha el proyecto.

### **3.18.3. Flujo de caja del proyecto de inversión**

El flujo de caja es la proyección de los ingresos y egresos netos de un proyecto a lo largo del tiempo.

El flujo de caja debe contener: inversión inicial requerida para poner en marcha el proyecto, ingresos, egresos de la operación, monto de capital de trabajo y valor de desecho o salvamento del proyecto. Generalmente, se desglosa por períodos (mensuales, anuales, etc.) y permite analizar la rentabilidad y viabilidad del proyecto.

### **3.18.4. Tasa de descuento del proyecto**

La tasa de descuento es el porcentaje que se utiliza para actualizar los flujos de caja futuros a su valor presente. Esta tasa refleja el costo de oportunidad del capital, es decir, el rendimiento mínimo esperado por los inversionistas. También incorpora el riesgo asociado al proyecto: a mayor riesgo, mayor tasa de descuento.

### 3.18.5. Criterio del Valor Actual Neto

Tal como su nombre lo indica, es el valor actual del proyecto y establece que un proyecto debe ser aceptado si su VAN es igual o superior a cero.

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{Y_t - E_t}{(1+i)^t} - I_0$$

Donde:

- $Y_t$ : Ingresos en el periodo  $t$ .
- $E_t$ : Egresos en el periodo  $t$ .
- $I_0$ : Inversión inicial en el momento  $t = 0$ .
- $i$ : Tasa de descuento.
- $n$ : Número de periodos.

Si el VAN es positivo, el proyecto genera un excedente por encima de la rentabilidad mínima requerida por los inversionistas. En cambio, si el VAN es negativo, implica que el proyecto no cubre la tasa de descuento aplicada y, por lo tanto, no es rentable.

### 3.18.6. Criterio de la tasa interna de Retorno (TIR)

Se basa en encontrar la tasa de descuento que hace que el Valor Actual Neto (VAN) del proyecto sea igual a cero. En otras palabras, la TIR es la tasa máxima que un proyecto puede pagar por el uso de capital sin incurrir en pérdidas. Si la TIR es mayor o igual a la tasa mínima requerida por los inversionistas, el proyecto es aceptable. Se representa por:

$$0 = \sum_{t=1}^n \frac{Y_t - E_t}{(1+r)^t} - I_0$$

Donde:

- $Y_t$ : Ingresos en el período  $t$ .
- $E_t$ : Egresos en el período  $t$ .
- $I_0$ : Inversión inicial en  $t = 0$ .
- $r$ : Tasa Interna de Retorno.
- $n$ : Número de períodos.

### 3.18.7. Criterio Payback

criterio de evaluación de proyectos que mide el tiempo necesario para recuperar la inversión inicial mediante los flujos de caja generados por el proyecto y queda representado por:

$$\text{Payback} = a + \frac{I_0 - b}{F_t}$$

Donde:

- $I_0$ : Inversión inicial.
- $a$ : Número del período inmediatamente anterior a la recuperación del desembolso inicial; se observa el primer flujo de caja actualizado acumulado positivo.
- $b$ : Suma de los flujos hasta el final del período  $a$ .
- $F_t$ : Valor del flujo de caja del año en que se recupera la inversión.

### 3.19. Modelo de negocios

Según Osterwalder y Pigneur Osterwalder and Pigneur (2010) un modelo de negocios es “La base sobre la que una empresa crea, entrega y captura valor” tanto económico, social o cultural. En términos simples, es la representación estructurada de la manera en que la empresa genera ingresos y se sostiene en el tiempo.

Existen diversos modelos de negocio, donde los más comunes son:

- **Freemium:** Ofrece un servicio gratuito básico con opciones de pago premium.
- **Suscripción:** Los clientes pagan periódicamente por el uso del servicio.
- **Marketplace:** Conecta a compradores y vendedores, cobrando una comisión.
- **Dropshipping:** Venta sin inventario, donde un tercero envía los productos.
- **Publicidad:** Ingresos mediante la venta de espacios publicitarios.

Así mismo, se pueden encontrar distintos esquemas de modelos de negocios, entre estos, referencias de negocios, industrialización de servicios, **Canvas**. Este último es el método utilizado en el trabajo, dado que presenta todos los componentes necesarios para el éxito de la estrategia de la organización.

### 3.20. Metodología Canvas

El Business Model Canvas es una herramienta de gestión estratégica que permite diseñar, analizar y visualizar modelos de negocio de forma sencilla y estructurada. Su propósito es facilitar la comprensión y el desarrollo de modelos de negocio mediante un enfoque práctico y colaborativo con el fin de generar, ofrecer y obtener valor para el cliente.

La mejor manera de describir un modelo de negocios es dividirlo en nueve módulos básicos que reflejan la lógica que sigue la empresa. Estos módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica. Además se busca responder las siguientes preguntas:

### **¿Qué?**

- **Propuesta de Valor:** Describe el conjunto de productos y servicios que crean valor para un segmento de mercado específico. Es lo que hace que un cliente se decante por una u otra empresa; su finalidad es solucionar un problema o satisfacer una necesidad del cliente. Constituye una serie de ventajas que una empresa ofrece a los clientes.

### **¿Quién?**

- **Relaciones con clientes:** Se describen los diferentes tipos de relaciones que establece una empresa con determinados segmentos de mercado. Se establece el tipo de relación que desean establecer con cada segmento de mercado.
- **Canales:** Los canales de comunicación, distribución y venta establecen el contacto entre la empresa y los clientes. Son puntos de contacto con el cliente que desempeñan un papel primordial en la experiencia de los clientes. Existen cinco fases, Información, Evaluación, Compra, Entrega y Postventa las cuales pueden ser cubiertas por uno o varios canales.
- **Segmentos de clientes/mercado:**

### **¿Cómo?**

- **Asociaciones Claves:** Red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento de un modelo de negocio. Las empresas crean alianzas para optimizar sus modelos de negocio, reducir riesgos o adquirir recursos.
- **Actividades Claves:** Las acciones más importantes que debe emprender una empresa para que el modelo de negocio funcione y tenga éxito.
- **Recursos Claves:** En este módulo se describen los activos más importantes para que un modelo de negocio funcione. Estos permiten a la empresa crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con los segmentos de mercado y percibir ingresos.

### **¿Cuánto?**

- **Estructura de Costes:** Se describen todos los costes que implica la puesta en marcha de un modelo de negocio. Existen dos clases de estructuras de costes, según costes y según valor.
- **Fuente de Ingresos:** Hace referencia al flujo de caja que genera una empresa en los diferentes segmentos de mercado. Se reconocen dos tipos de fuentes de ingreso: 1. Ingresos por transacciones derivadas de pagos puntuales de clientes ya sea por publicidad, utilización de espacios, etc y 2. Ingresos recurrentes derivados de pagos periódicos realizados a cambio de una propuesta de valor.

# Canvas del modelo de negocio



Figura 2: Lienzo Modelo Canvas.

*Fuente: Osterwalder y Pigneur (2011)*

### 3.21. Análisis FODA

Es una herramienta estratégica que permite identificar los factores internos y externos que afectan a la organización, proyecto o situación. A través de éste se identifican las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas con el propósito de facilitar la toma de decisiones al proporcionar una visión clara del entorno en el que se desenvuelve una organización.

- Fortalezas: Son las capacidades, recursos o ventajas competitivas que posee la organización y que le permiten diferenciarse positivamente.
- Oportunidades: Elementos externos que la organización puede aprovechar para mejorar su desempeño o expandirse.
- Debilidades: Aspectos internos que limitan o dificultan el desempeño de la organización. Son áreas que requieren mejoras.
- Amenazas: Factores del entorno que podrían afectar negativamente a la organización si no se gestionan adecuadamente.



Figura 3: Matriz FODA.

Una vez completado el análisis, se pueden diseñar estrategias a partir de las combinaciones de los factores:

1. Estrategias de crecimiento: esta estrategia deriva de la unión de las fortalezas y oportunidades, buscando potenciar el crecimiento del negocio.
2. Estrategias de defensa: Viene de la unión de las Fortalezas y Amenazas, donde se busca usar fortalezas internas para mitigar amenazas externas.
3. Estrategias de adaptación: Viene de la unión de las debilidades y oportunidades, donde se busca superar debilidades internas aprovechando oportunidades externas.
4. Estrategias de supervivencia: Deriva de la unión de Debilidades y Amenazas, buscando minimizar riesgos derivados de amenazas externas y debilidades internas.

## **4. Diagnóstico**

### **4.1. Definición de Mercado**

El mercado objetivo del centro deportivo proyectado se compone por residentes en la ciudad de Rancagua o sus alrededores practicante o no practicante de un deporte. Según un estudio realizado por el Ministerio del deporte para el año 2015, un 31,8 % de la población es practicante, lo que significa un aumento del 5,4 % respecto a cuando se realizó la primera Encuesta Nacional de Hábitos de Actividad Física y Deportes(2006) y respecto al 2012 un aumento del 2,4 %. Respecto a lo anterior, la Región de O'higgins se encuentra por debajo de la media nacional con un 31,1 % de personas practicantes.

Ahora, si se analiza respecto al nivel socioeconómico, la práctica de deportes disminuye a medida que desciende el nivel socioeconómico pero destaca el aumento de practicantes de los niveles socioeconómicos C2(8,7 %) y C3(7,5 %) del año 2012 al 2015.

### **4.2. Definición del proyecto**

Debido a la poca cantidad de centros deportivos que existen en la ciudad de Rancagua y considerando que se encuentra por debajo del promedio nacional de personas practicantes de deporte, es que se hace de suma importancia darle una solución a esta problemática, creando un centro deportivo que cuente con la espacios gratuitos y abiertos a la comunidad para lograr incentivar a las personas a realizar deporte y por otro lado, un espacio privado que permita el mantenimiento económico del centro deportivo y buscar darle un nuevo uso y cara al sector en donde se encontrará ubicado.

### **4.3. Alcance del Proyecto**

El propósito de esta propuesta será realizar un estudio de prefactibilidad del proyecto, que incluirá desde el análisis de mercado hasta la evaluación económica. Previo a esto, se llevará a cabo un análisis externo utilizando el enfoque PEST, culminando con la presentación de un modelo de negocios y un análisis FODA para el centro deportivo. Esto se realizará con el fin de establecer una sólida base para la propuesta, orientándola hacia las necesidades del cliente y proporcionando una solución adecuada al problema planteado.

## 5. Análisis Estratégico

### 5.1. Definición de la Industria y Mercado

El análisis PESTEL del centro deportivo en Rancagua proporciona una visión integral del entorno externo que influirá en su implementación y desarrollo. La oferta del centro incluirá canchas de futbolito, pádel y servicios gratuitos, con un enfoque en la inclusión social y sostenibilidad financiera.

Análisis de Macroentorno

#### 5.1.1. Factores Políticos

El proyecto se desarrolla en un contexto favorable debido a las constantes políticas públicas de fomento deportivo que existe por parte del estado, donde destacan programas como 'Elige Vivir Sano' y la Política Nacional de Actividad Física y Deporte 2016-2025 que buscan una construcción de políticas regionales y planes comunales de Actividad Física y Deporte. Esta política se basa en cinco enfoques y diez principios, apuntando al deporte y la actividad física como un derecho humano, buscando el acceso universal de la población.

Los cinco enfoques son los siguientes:

1. **Derecho:** La práctica de la actividad física y el deporte es un derecho de toda la población, siendo elementos claves para luchar contra todas las formas de discriminación.
2. **Desarrollo Humano:** Reconoce la importancia de la actividad física y el deporte en el bienestar y el mejoramiento de las condiciones físicas y de salud de la población.

3. **Curso de Vida:** Reconoce que la inversión en el fomento de conductas saludables en las generaciones actuales no sólo repercute en éstas, sino que también impacta en las generaciones futuras.
4. **Intercultural:** La actividad física y el deporte como elemento de desarrollo social y democratizador, que promueve la integración social de toda la población, sin discriminación.
5. **Género:** La práctica de actividad física y deporte en sí misma tiene efectos importantes en la reducción de la brecha de género.

Y los diez principios que buscan guiar y dar cumplimiento a los objetivos son:

1. Calidad de vida y bienestar social a través de la práctica regular y sistemática de la actividad física y el deporte.
2. Inclusión, el acceso igualitario y la diversidad de prácticas.
3. Educación, asociatividad y cultura deportiva.
4. Descentralización y gestión territorial.
5. Participación ciudadana.
6. Coordinación intersectorial pública y privada, nacional e internacional.
7. Memoria e historia deportiva
8. Reconocimiento y contribución social del deporte y los deportistas.
9. Sustentabilidad de recintos, espacios e infraestructura.

## 10. Incentivo y regulación de la industria deportiva.

Además, la implementación del centro deportivo deberá cumplir con normativas locales en cuanto a uso del suelo, seguridad y sostenibilidad ambiental.

### **5.1.2. Factores Económicos**

La economía chilena es una de las más robustas del continente Latinoamericano, no obstante, en los últimos períodos ha demostrado signos de inestabilidad, a pesar de lo anterior ha seguido creciendo pero a un ritmo más moderado durante el segundo trimestre del 2024. El Banco Central, con el fin de seguir disminuyendo la inflación a un 3 % para comienzos del 2026, redujo la tasa de interés en 25 puntos, dejándola en 5,5 %. Con esto, se espera que para fines del 2024 la inflación en Chile sea de 4,5 %.

En Chile existe un gran interés por deportes como el Fútbol y sus derivados, siendo el deporte más practicado a nivel nacional. Así mismo, la demanda por jugar Pádel ha hecho que la oferta para practicar presente un crecimiento del 187 %, pasando de tener 278 canchas a 798 a nivel nacional.

Cabe mencionar que la gran mayoría de los materiales utilizados para la creación de las canchas de Pádel son productos importados, lo que puede ocasionar aumentos en los costos de instalación de estos productos, debido a un alza de los precios de los fletes marítimos a nivel global y una depreciación del peso que se produjo en los últimos meses.

### **5.1.3. Factores Sociales**

En el aspecto social, el área de Salud en Chile en los últimos años ha tenido una preocupación relevante con respecto a la actividad física de las personas, por altas tasas de obesidad,

sedentarismo y tabaquismo de la población, esto alude que a medida que aumenta la población de los asentamientos urbanos, disminuyen las instalaciones donde realizar actividad física, por lo que hay menos espacios libres para llevarlas a cabo.

En Rancagua, según Censo 2017, existe una población de 241.774, que se distribuye entre 117.942 hombres y 123.832 mujeres. Dentro de la población existe un 21 % de menores de 15 años, un 67,8 % entre 15 y 64 años y un 11,2 %. Además de la población censada, un 96,9 % vive en área urbana.

Según la Encuesta de Actividad Física y Deporte 2018, aproximadamente 7 de cada 10 chilenos no realiza ningún tipo de actividad física, no obstante, los niveles de inactividad física muestran una tendencia decreciente desde el año 2006, por lo que se puede decir que existe un cambio en el estilo de vida de la población.

Otro aspecto social que es importante tener en consideración es el cambio de 'imagen' que tendrá el sector donde se realizará el proyecto. Hoy en día es un espacio utilizado para la venta de cachureos que visualmente no es agradable ni aporta a mejorar al sector. También es un sector poco higiénico, ya que es foco de ratones y considerando los materiales que se venden, es altamente inflamable, lo que lo vuelve sumamente peligroso. Considerando su ubicación (se encuentra en el centro de 2 poblaciones y aledaño a un Jardín Infantil) es por esto que se buscará aprovechar el terreno, junto con la infraestructura ya existente en la población, para crear un centro deportivo.

#### **5.1.4. Factores Tecnológicos**

La innovación tecnológica en el ámbito deportivo en los últimos años se ha ido superando notablemente, permitiendo así grandes innovaciones que benefician a los deportistas tanto de alto rendimiento como los que practican deporte y actividad física con menor intensidad. Así mis-

mo, en el contexto de centros deportivos existen aplicaciones que permiten reservar canchas de distintos deportes en línea, que se agendan automáticamente en el calendario de las personas y clubes, que permiten encontrar los mejores precios y dan distintas facilidades para métodos de pago. Mejorando las gestiones de las canchas y entregando un mejor servicio a los clientes.

### **5.1.5. Factores Ecológicos**

En el aspecto ecológico, desde el gobierno, a través del ministerio del medio ambiente y el ministerio de salud, se busca el incentivo del uso de la bicicleta, al ser considerado un medio de transporte no contaminante, silencioso y que no genera congestión. Según un estudio de Corporación Ciudades, Rancagua-Machalí es la tercera ciudad con mayor cantidad de ciclovías a nivel nacional, con un total de 23,3 km por cada 100.000 habitantes.

Existe un gran interés de la comunidad local por los impactos que puedan generar, principalmente lo que concierne a la emisión de residuos contaminantes. En cuanto al proyecto, no se determinan mayores impactos, daños o contaminación ambiental, ya que al ser las canchas de pasto sintético es prácticamente nulo el agua para su mantención; además, se reutiliza un terreno subutilizado, mitigando problemas como la contaminación por desechos de la chatarrería.

Además, a medida que se avance en el proyecto, se podría buscar implementar otras medidas ecológicas para hacer el centro deportivo un lugar amigable con el medio ambiente, como la implementación de energías limpias, la creación de áreas verdes que tengan poco consumo de agua, etc.

### **5.1.6. Factores Legales**

Es necesario revisar con mayor profundidad todo el entorno legal concerniente a esta industria. El centro deportivo, al ser considerado por el SII como un ente de carácter privado y definido con fines de lucro, está afecto al impuesto de la primera categoría. Ahora bien, el centro deportivo buscará crearse en un espacio que pertenece a una corporación sin fines de lucro donde no se busca el aumento del patrimonio de un privado, sino la reinversión completa de las ganancias que se pueden obtener dentro del mismo complejo o la comunidad. Es por esto que es de vital importancia crear una organización

### **5.1.7. Conclusiones PESTEL**

El análisis PESTEL del centro deportivo en Rancagua revela un entorno favorable para su implementación, respaldado por políticas públicas que fomentan la actividad física, una demanda creciente por deportes populares como el pádel y el futbolito, y un avance tecnológico que permite optimizar la gestión y mejorar la experiencia del usuario. No obstante, la volatilidad económica y la dependencia de materiales importados representan desafíos que deberán gestionarse estratégicamente para asegurar la viabilidad financiera del proyecto. En síntesis, el centro tiene un alto potencial de éxito si aprovecha las oportunidades sociales y tecnológicas, alineándose con las políticas públicas y mitigando los riesgos económicos identificados.

## 6. Estudio de Mercado

Realizar el estudio de mercado permitirá responder interrogantes sobre el comportamiento del segmento objetivo. Además, entregará información sobre los gustos y preferencias de nuestros potenciales clientes.

### 6.1. Definición del Proyecto

La razón principal del Estudio de Mercado es la recolección de información sobre las personas que realizan algún tipo de actividad física, ya sea de forma recreativa o deportiva, en instalaciones deportivas.

### 6.2. Definición del Mercado Consumidor

El mercado del Centro Deportivo se compone de diversos segmentos de la población local, cada uno con características y necesidades específicas en relación con la actividad física y el deporte.

Para obtener e identificar la información pertinente a recopilar, se planteará un objetivo general con el cual se buscará reconocer los hábitos, comportamientos, preferencias y necesidades de personas que realicen actividad física de forma recreativa o deportiva en la comuna de Rancagua.

Además, se buscará responder a distintos objetivos específicos que se presentan a continuación con la investigación de mercado, buscando dar sustento a la realización del proyecto.

- Identificar hábitos de consumo de productos y servicios de categorías relacionadas de quienes practican deporte y/o actividad física.
  
- Identificar el comportamiento de consumo sobre los medios de comunicación y respuesta a

las promociones de quienes practican deporte y/o actividad física.

- Identificar la sensibilidad al precio de los consumidores de quienes practican deporte y/o actividad física.
- Identificar los tipos de deporte y/o actividad física que más se practican en la zona.
- Identificar los espacios tanto geográficos como tipo de instalaciones, que más se frecuentan para realizar deporte y/o actividad física.
- Identificar el presupuesto que se destina tanto a la práctica deportiva y/o actividad física como también en implementos deportivos.
- Identificar y definir potenciales clientes en segmentos de mercado interesados con el proyecto.
- Identificar los periodos del año y días de la semana en el que más se realiza deporte y/o actividad física.
- Identificar la predisposición de pago por el uso de instalaciones deportivas por quienes realizar deporte y/o actividad física.

### **6.2.1. Formulación del diseño de investigación**

Una vez definidos los objetivos de investigación de mercado, el siguiente paso es el diseño de la investigación y las fuentes de datos.

En primera instancia se realizará una investigación exploratoria del mercado buscando realizar un análisis cualitativo de la oferta, ésto se efectuará a través de una entrevista a profundidad. Posteriormente, se realizará un análisis cuantitativo de la demanda.

### 6.2.2. Análisis de la oferta

Las entrevistas en profundidad se realizan de forma personal y son una forma no estructurada y directa de obtener información. Esta entrevista irá dirigida a la oferta existente en la zona, como instalaciones que tienen como finalidad cubrir una necesidad deportiva.

El fin principal de las entrevistas es obtener respuestas sobre las acciones que realiza la oferta existente en el mercado para mantener satisfechos a los consumidores, sobre su percepción de la apreciación recibida por sus servicios e identificación de los comportamientos y hábitos de sus consumidores.

La entrevista irá dirigida a los dueños, administradores, jefes o encargados de los respectivos locales. Esta se realizará de forma presencial, buscando así obtener una mejor comprensión sobre los entrevistados.

Las instalaciones deportivas que participan en la entrevista son:

- Fútbol7, la cual cuenta con 6 canchas de Fútbolito y 4 de Pádel.
- Energy fútbolito Rancagua, cuenta con un gimnasio principal, además de 4 canchas de fútbolito.
- Complejo Deportivo Tunga 9, cuenta con 6 canchas de Fútbolito, 2 canchas de fútbol y 9 de pádel.

A pesar de existir más competencia dentro de Rancagua, debido a distancias entre otros centros deportivos, se restringe a un radio de 2 km y además, se consideran los 3 centros mencionados los más importantes y aptos para la entrevista, debido a las características en cuanto a infraestructura con las que cuentan los distintos complejos.

Además, se realiza entrevista al IND, buscando conocer sobre el funcionamiento de sus instalaciones abiertas a la comunidad, los servicios que ofrecen y posibles convenios para financiamiento en el centro deportivo.

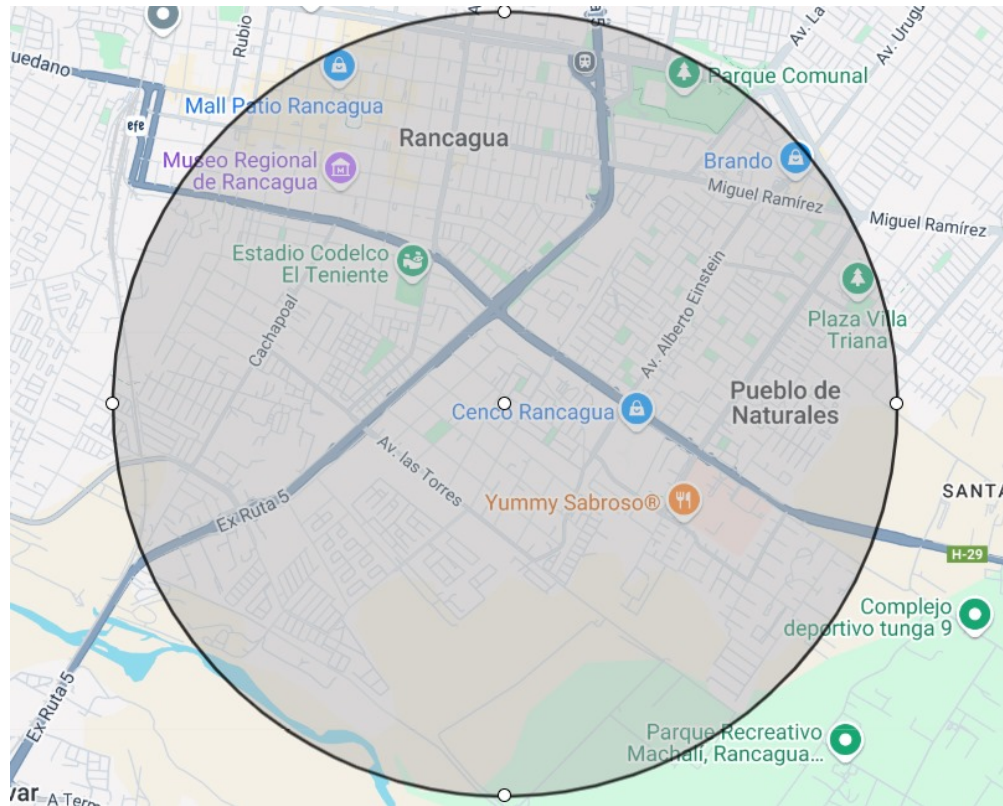


Figura 4: Competencia en un radio de 2Km.

*Fuente: Elaboración propia*

Dentro de las conclusiones más importantes que se mencionan dentro de la entrevista, es que el rango etario característico que más hace deporte en los centros deportivos va desde los 20 hasta los 45 años. La importancia de las instalaciones, en especial la buena iluminación, los camarines (especialmente la limpieza) y, en menor medida pero no menos importante, el tamaño de los estacionamientos. Otro punto importante es la buena mantención de las canchas que en general es cada 1 mes en las canchas de futbolito (se pasa un rastrillo para emparejar) y en las de pádel 1

vez al año (se encarga la empresa que instaló las canchas). Todos mencionan una aplicación propia para arrendar canchas de pádel y la importancia que tienen los profesores, administradores y representantes/embajadores del club de pádel a la hora de la organización de partidos y campeonatos, buscando darle una mayor visibilidad a las canchas de pádel dentro de la ciudad, todo esto debido que en comparación a otras regiones (en especial la Metropolitana) no existe tan arraigada la cultura del pádel.

### **6.3. Análisis de la Demanda**

Una vez realizada la investigación exploratoria, los resultados permiten obtener y reconocer las principales características y hábitos de aquellas personas que realizan deporte y actividad física en la comuna de Rancagua.

Para esto se crea un cuestionario que consta de 19 preguntas con las que se busca conseguir información relacionada a nuestros objetivos específicos.

#### **6.3.1. Diseño de la muestra**

Para determinar el tamaño de la muestra requerido en el estudio de mercado, se utilizó el método de muestreo aleatorio simple, el cual garantiza que todos los individuos de la población tienen la misma probabilidad de ser seleccionados para formar parte de la muestra. Esta técnica fue elegida por su simplicidad, objetividad y capacidad para generar una muestra representativa cuando se dispone de una población bien definida.

Dado que el estudio está enfocado en personas residentes en la ciudad de Rancagua, en el rango etario de 15 a 45 años, se empleó la fórmula para calcular el tamaño muestral en poblaciones finitas:

$$n = \frac{N \cdot Z_{\alpha}^2 \cdot p \cdot q}{d^2 \cdot (N - 1) + Z_{\alpha}^2 \cdot p \cdot q}$$

Donde:

- **n**: Tamaño de la muestra.
- **Z**: Es un parámetro que se calcula en base al nivel de confianza que se desee utilizar. Este nivel de confianza es la probabilidad de que los resultados entregados por la encuesta tengan la suficiente certeza o precisión como para ser admitidos como válidos, es decir, que un nivel de confianza de un 95 % indica que la probabilidad de que la encuesta esté equivocada es del 5 %. (Resultados no reflejan la realidad).
- **N**: Tamaño de la población objetivo (personas que serían válidas a encuestar, en este caso, población de Rancagua en el rango etario de 15 a 45 años de edad según censo realizado el año 2017).
- **p**: Probabilidad de éxito, también conocida como proporción esperada, es la proporción de los agentes que son válidos para el estudio y, por convención, cuando este parámetro es desconocido, se utiliza 0.5 por ser la opción más prudente. (Los agentes tienen la misma probabilidad de ser válidos como inválidos).
- **q**: Probabilidad de fracaso. (Recordar que  $q = 1 - p$ ).
- **d**: Precisión o error admisible, también conocido como error muestral. Es un valor que indica el error a causa de encuestar una muestra de la población objetivo y no a su totalidad.

Se utilizan los siguientes valores para las variables:

- $Z = 1,96$  (para un nivel de confianza del 95 %).
- $N = 105,208$  corresponde número de habitantes de Rancagua entre 15 y 45 años.
- $p = 0,5$  (valor típico utilizado cuando no se tiene información previa).
- $q = 0,5$  (probabilidad de fracaso).
- $d = 0,05$  (nivel de error admitido o precisión).

Finalmente, reemplazando los valores se concluye que el tamaño de muestra objetivo ( $n$ ) para las características de esta investigación es de 383 personas.

### 6.3.2. Análisis de Datos

Una vez finalizando el muestreo, se procede a realizar la investigación cuantitativa a través de Microsoft Forms. Este método tiene tanto ventajas como desventajas, siendo las principales:

- Ventajas:
  - Entrevista más rápida.
  - Se pueden eliminar error de aplicación humano, como la omisión de información.
  - Método más económico.
- Desventajas:
  - No se puede comprobar la veracidad de las respuestas de los encuestados.
  - Dependen de la voluntad del encuestado para acceder al formulario y terminarlo.
  - Pueden existir errores en la aplicación y/o dispositivos que compliquen el desarrollo de la encuesta.

### 6.3.3. Procesamiento de datos

Finalmente, se obtiene un total de 396 respuestas. Luego de una inspección en detalle para discriminar las que son válidas o no, acorde a los objetivos de la investigación planteados, se obtiene que el total de las respuestas son aptas para su análisis.

### 6.3.4. Elaboración y presentación de resultados

Para realizar el análisis correspondiente, se utilizó el programa Excel de Microsoft Office.

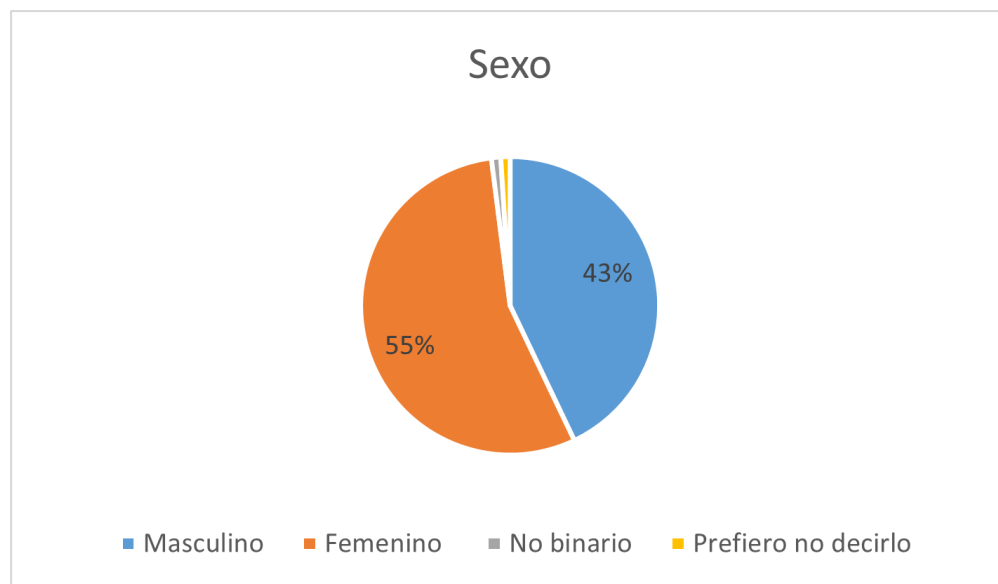


Figura 5: Pregunta 1: Sexo

*Fuente: Elaboración propia*

Los encuestados son en un 55 % de sexo femenino y 43 % de sexo masculino.

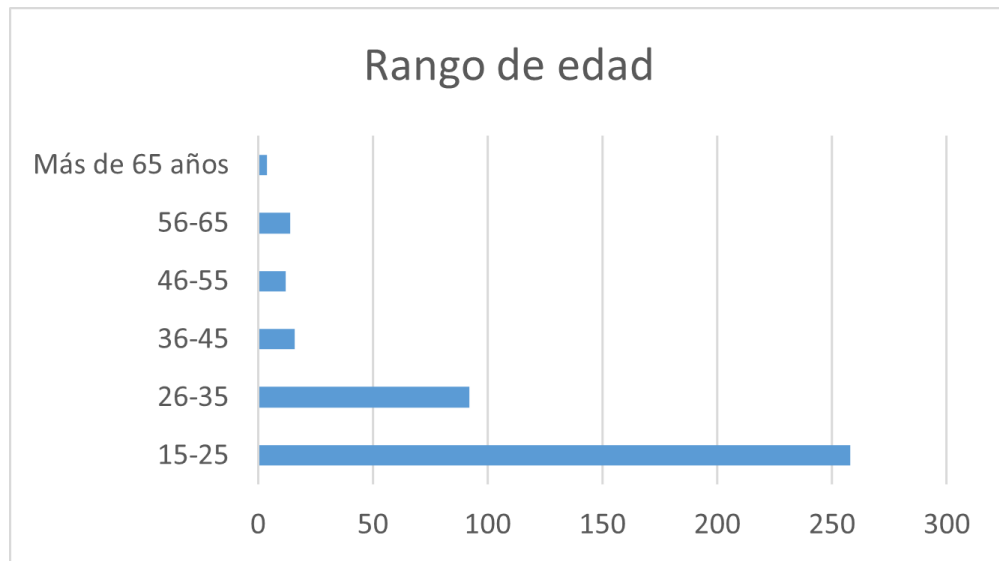


Figura 6: Pregunta 2: ¿En qué rango de edad te encuentras?

*Fuente: Elaboración propia*

Se observa que en su mayoría los encuestados se encuentran en el rango de edad de 15-25 años. Además, casi en su totalidad, los encuestados se encuentran entre los rangos de 15-35 años.

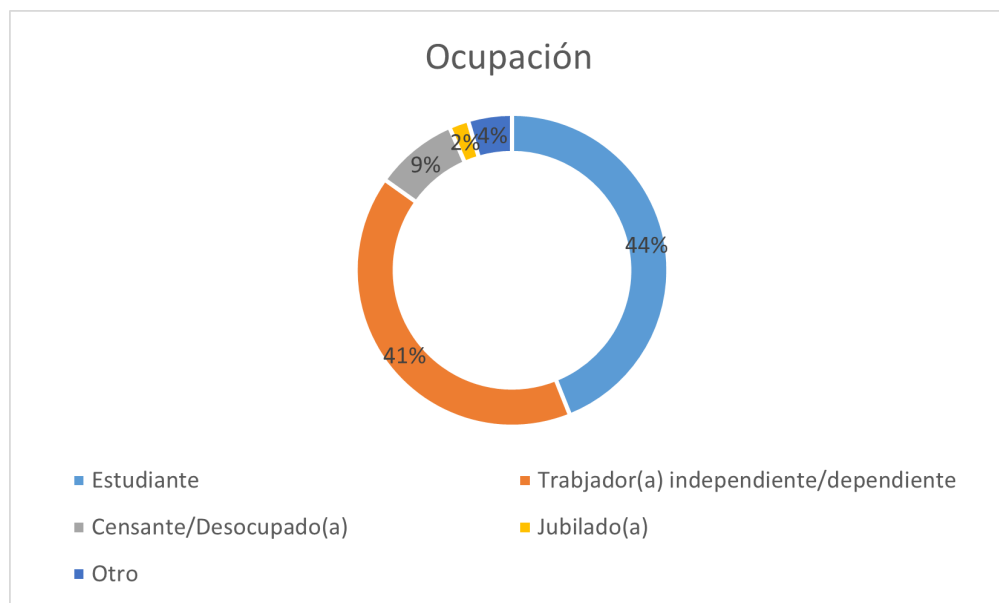


Figura 7: Pregunta 3: Ocupación

*Fuente: Elaboración propia*

Dentro de las ocupaciones más relevantes de los encuestados se encuentran los trabajadores dependientes/independientes con un 42 % y estudiantes con un 44 %.



Figura 8: Pregunta 4: ¿Practicas algún deporte?

Fuente: Elaboración propia

Se observa que tres cuartas partes de los encuestados realizan algún deporte.

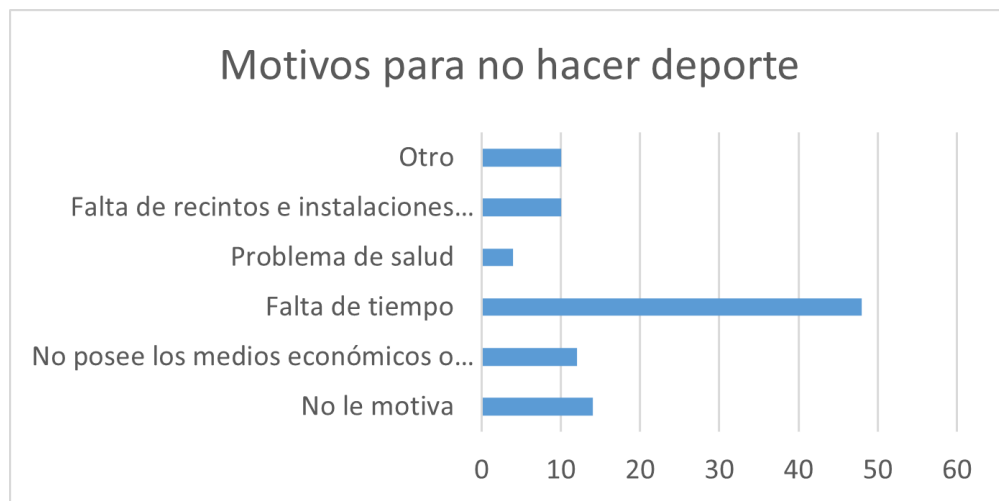


Figura 9: Pregunta 5: ¿Cuál es la razón más determinante para no realizar deporte o actividad física?

Fuente: Elaboración propia

El motivo que más destaca dentro de los encuestados para no realizar deportes es la falta de tiempo; luego se encuentra la falta de motivación para realizar deportes y, finalmente, no poseer los medios económicos para poder realizar deportes.

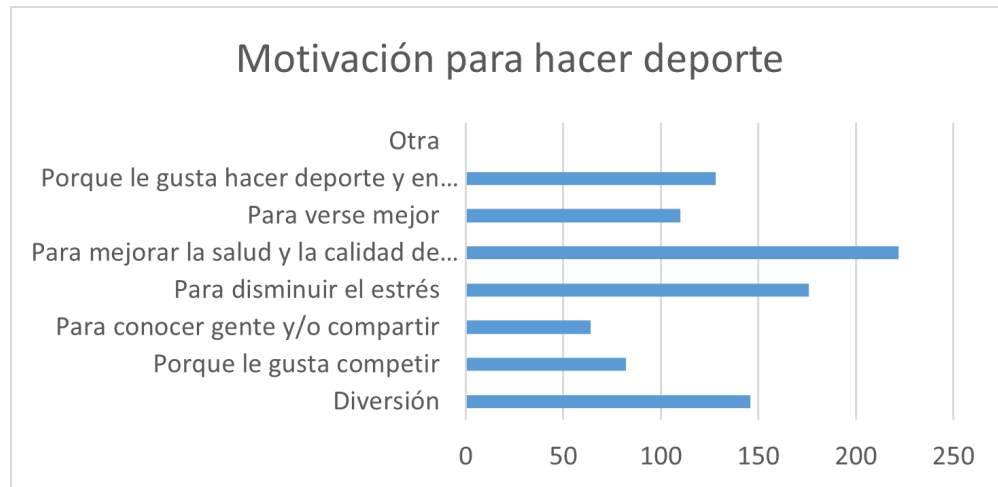


Figura 10: Pregunta 6: ¿Cuál es la razón más importante que lo motiva a realizar deporte y/o actividad física?

*Fuente: Elaboración propia*

Por otro lado, dentro de las personas que realizan deportes, lo que más les motiva es la mejora en la salud que genera, la disminución del estrés y la diversión.

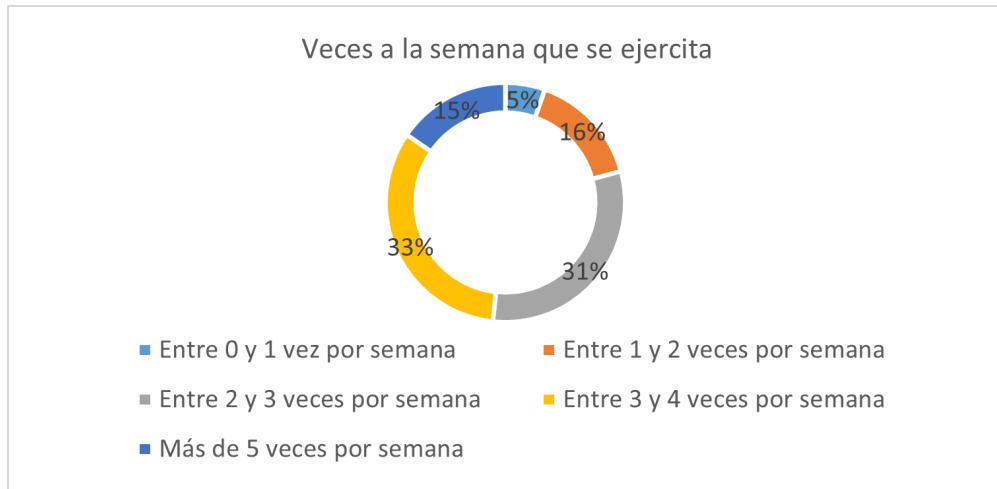


Figura 11: Pregunta 7: ¿Cuántas veces a la semana sueles ejercitarte?

Fuente: Elaboración propia

Las personas encuestadas, el 33 % realiza deporte entre 3 y 4 veces por semana y un 31 % realiza entre 2 y 3 veces por semana.



Figura 12: Pregunta 8: ¿En qué mes(es) usted considera que practica con mayor frecuencia algún deporte y/o actividad física en el año?

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a los meses en que se realiza deporte durante el año, se observa una ciclicidad,

donde los meses en los que se realiza menos deporte son en Junio y Julio, aumentando hasta encontrar un máximo en Noviembre. Luego desciende durante el mes de Diciembre, aumentando levemente en Enero y Febrero para encontrar un nuevo máximo en Marzo, para volver a descender hasta encontrar sus mínimos nuevamente en Junio y Julio.

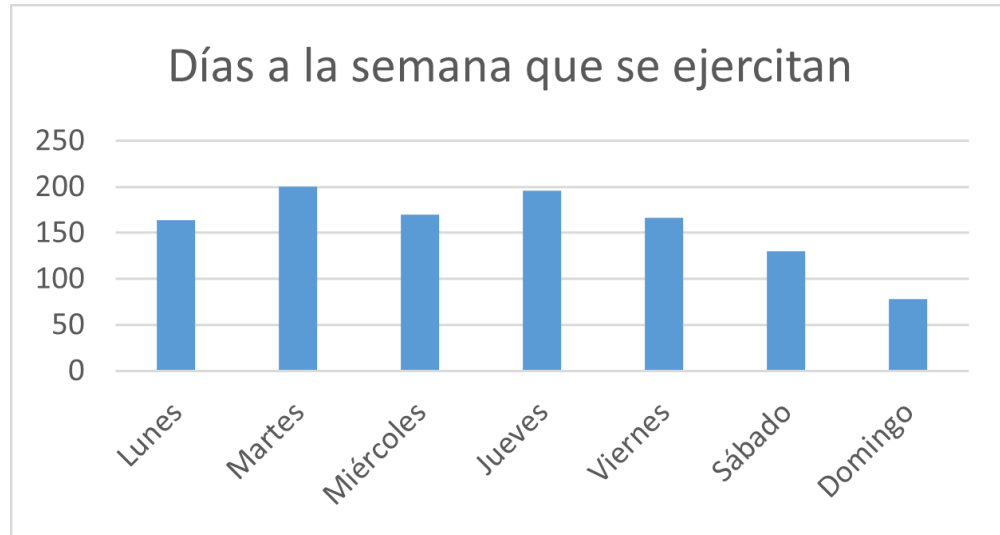


Figura 13: Pregunta 9: ¿Qué día(s) de la semana usted considera que practica mayormente deporte y/o actividad física en la semana?

*Fuente: Elaboración propia*

Se observa una mayor tendencia a realizar deporte durante la semana, teniendo los días con mayor frecuencia los martes y jueves, y los días en que menos se realiza deporte son el sábado y domingo.

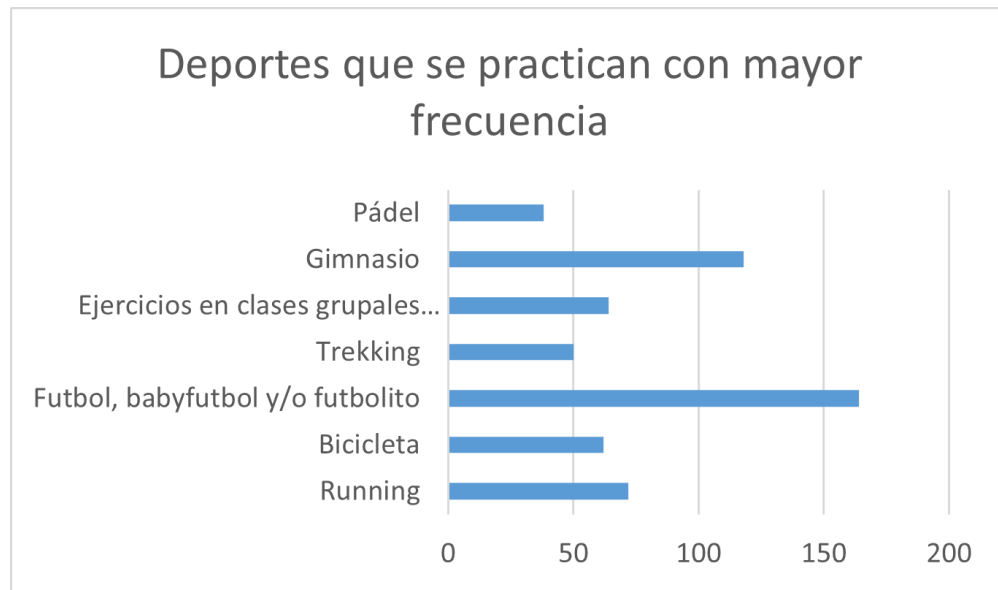


Figura 14: Pregunta 10: ¿Qué deporte y/o actividad física es la que practica con mayor frecuencia?

*Fuente: Elaboración propia*

El deporte más practicado por los entrevistados es el fútbol y sus derivados, seguido por el gimnasio, el running y ejercicios de clases grupales. Cabe destacar que el gráfico que se muestra contiene dentro de una serie de deportes más, los 7 más importantes dentro de la encuesta realizada y donde se logra observar que el pádel se encuentra entre los menos practicados.

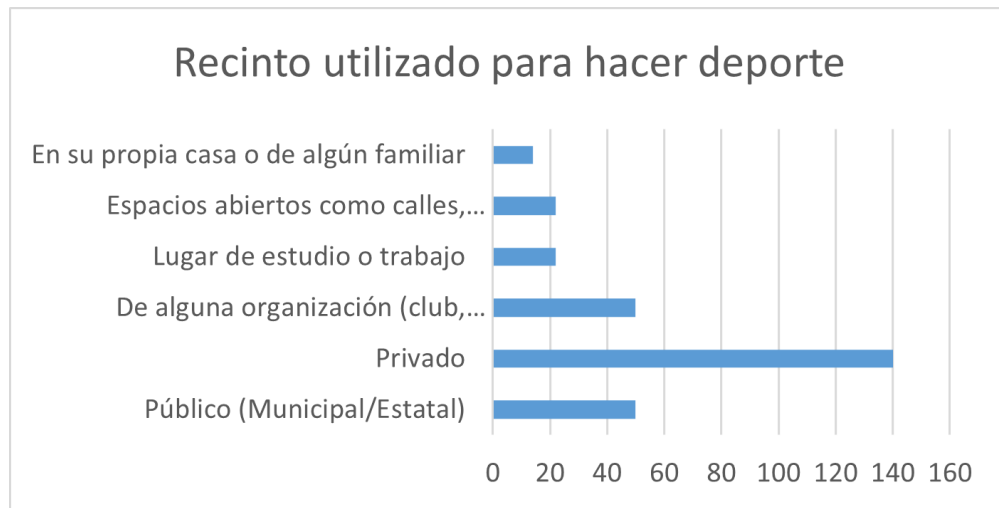


Figura 15: Pregunta 11: Respecto a la respuesta seleccionada anteriormente, ¿Qué tipo de recinto deportivo utiliza para practicarlo en la mayoría de las veces?

Fuente: Elaboración propia

En su mayoría, el público encuestado realiza deporte en un recinto privado, en alguna organización o en un recinto público.

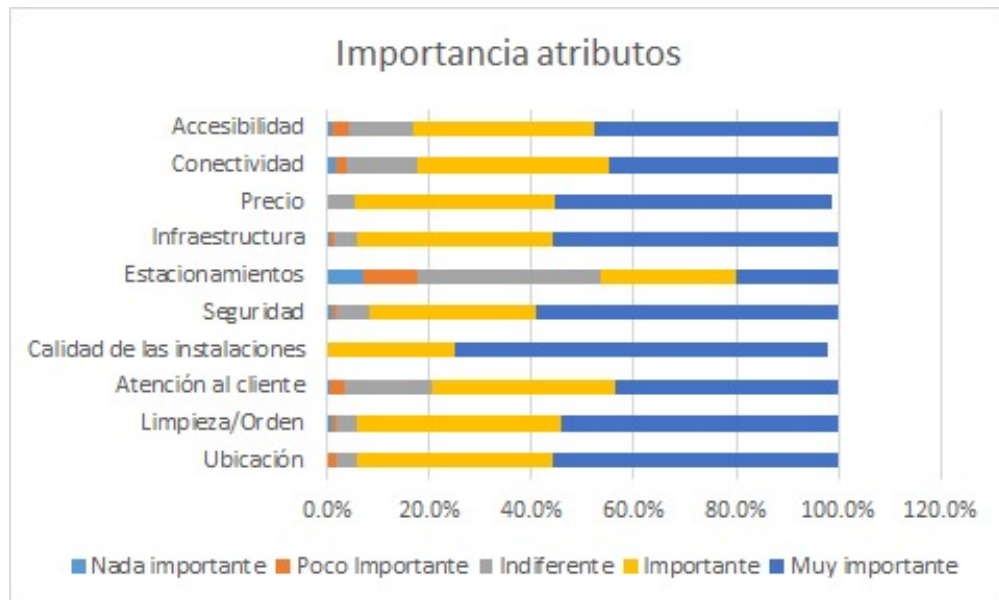


Figura 16: Pregunta 12: ¿Qué nivel de importancia considera usted que tienen los siguientes atributos a la hora de elegir un recinto deportivo?

Fuente: Elaboración propia

Los atributos que mayor importancia le dan los encuestados al Centro Deportivo son el Precio, Calidad de Instalaciones, Infraestructura junto con limpieza y orden, Ubicación y Seguridad.

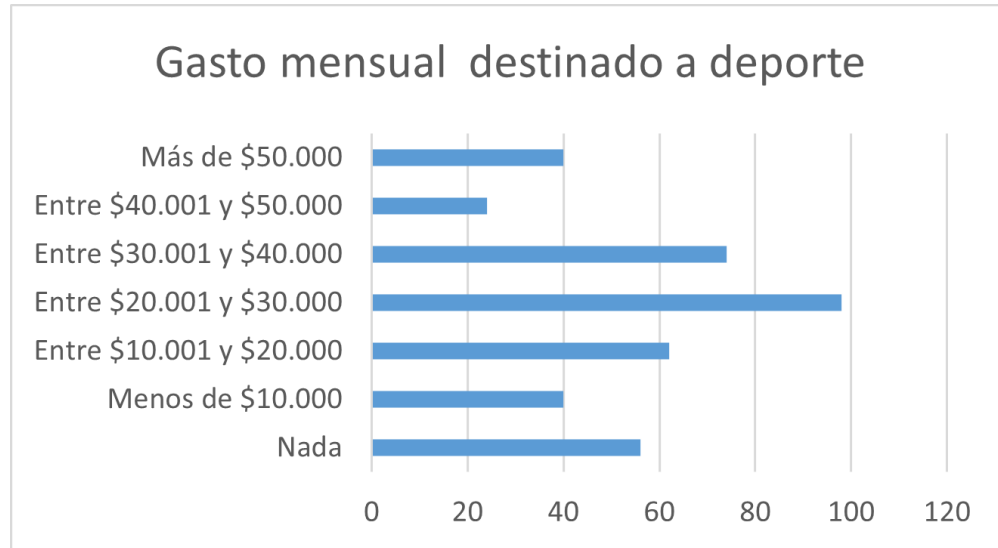


Figura 17: Pregunta 13: ¿Cuál es su gasto mensual aproximado destinado a la practica deportiva y/o actividad física?

*Fuente: Elaboración propia*

El gasto mensual que la mayoría de los entrevistados destina a realizar deportes es entre 20.000 y 30.000 pesos y un número no menor gasta entre 30.000 y 40.000 pesos.

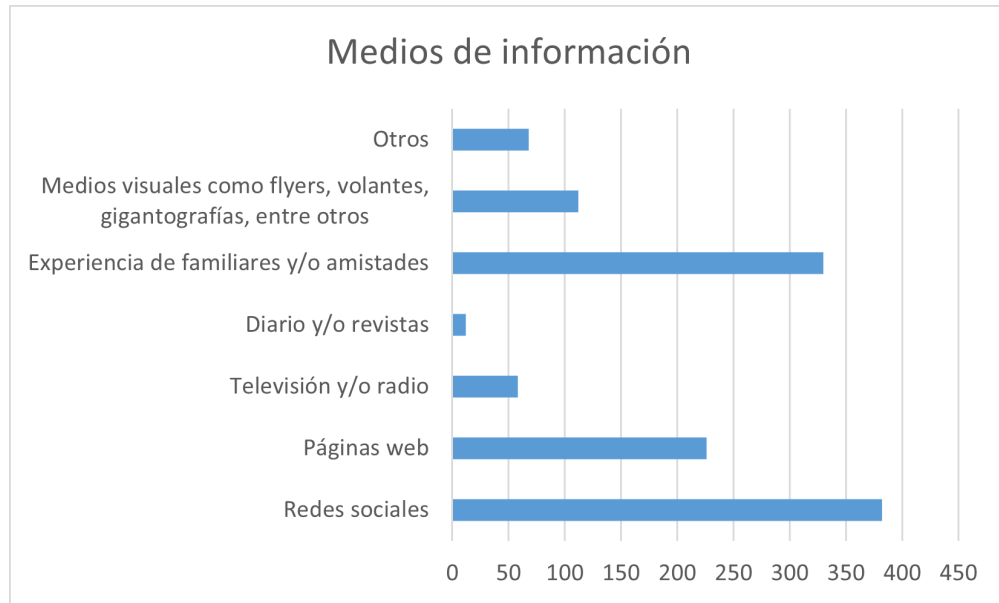


Figura 18: Pregunta 14: ¿A través de qué medios de comunicación se informa sobre recintos deportivos?

*Fuente: Elaboración propia*

Los medios de información que más destacan son las redes sociales y experiencias de familiares y/o amistades (boca a boca).



Figura 19: Pregunta 15: ¿A usted le interesaría y estaría dispuesto a pagar por utilizar alguna de ellas?

*Fuente: Elaboración propia*

Un 73 % de los entrevistados estaría dispuesto a pagar por las instalaciones del Recinto Deportivo.

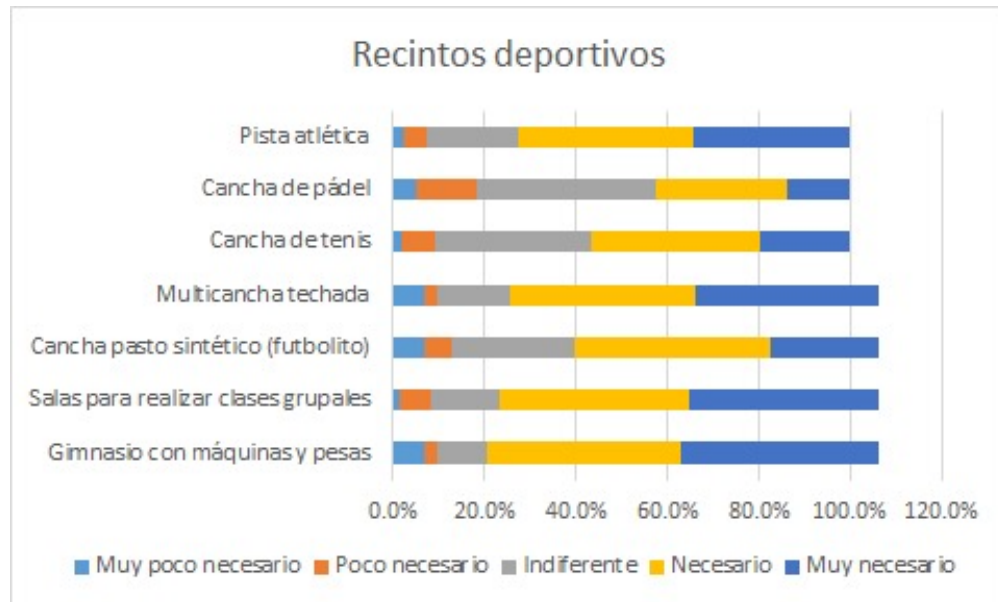


Figura 20: Pregunta 16: ¿Qué recintos deportivos deberían estar o haber en mayor número en la comuna de Rancagua?

*Fuente: Elaboración propia*

Dentro de los Recintos Deportivos que faltan en Rancagua se encuentran Multicancha techada, Gimnasio, Salas para realizar clases grupales y Pista Atlética. Dentro de los recintos menos votados se encuentran nuevamente las canchas de Pádel junto con canchas de Tenis.

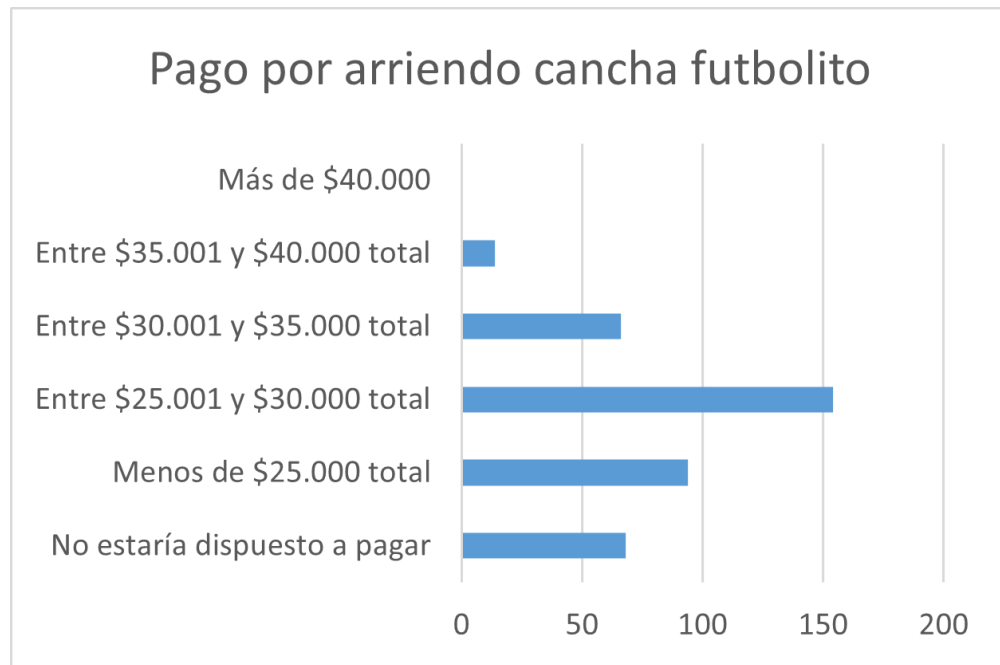


Figura 21: Pregunta 17: ¿Cuánto estaría dispuesto(a) a pagar por el arriendo de una cancha de pasto sintético para jugar futbolito por una hora con luz artificial?

*Fuente: Elaboración propia*

El pago del arriendo por una cancha de futbolito que los entrevistados están dispuestos a realizar se encuentra entre 25.001 y 30.000 pesos.

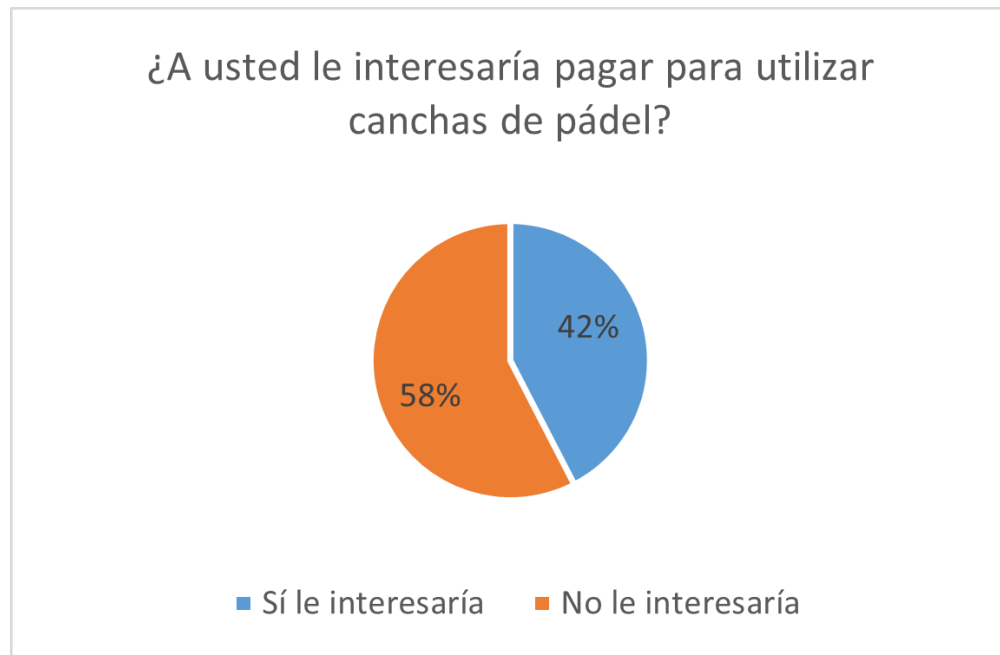


Figura 22: Pregunta 18: ¿A usted le interesaría pagar para utilizar canchas de pádel?

*Fuente: Elaboración propia*

Un 58 % de las personas entrevistadas no le interesaría pagar para utilizar las canchas de pádel. Estadística que coincide con la realidad ya que, según comentaron en las entrevistas los dueños/administradores de las otras instalaciones deportivas en la ciudad de Rancagua, el pádel ha sido un deporte que desde un inicio costó que el público 'enganchara' y que a medida que pasaba el tiempo este sí tuvo un gran auge (tal como sucedió a nivel nacional) pero hoy en día se ha vuelto a estabilizar muy por debajo de lo que se esperaba en cuanto a la ocupación de canchas en la ciudad.

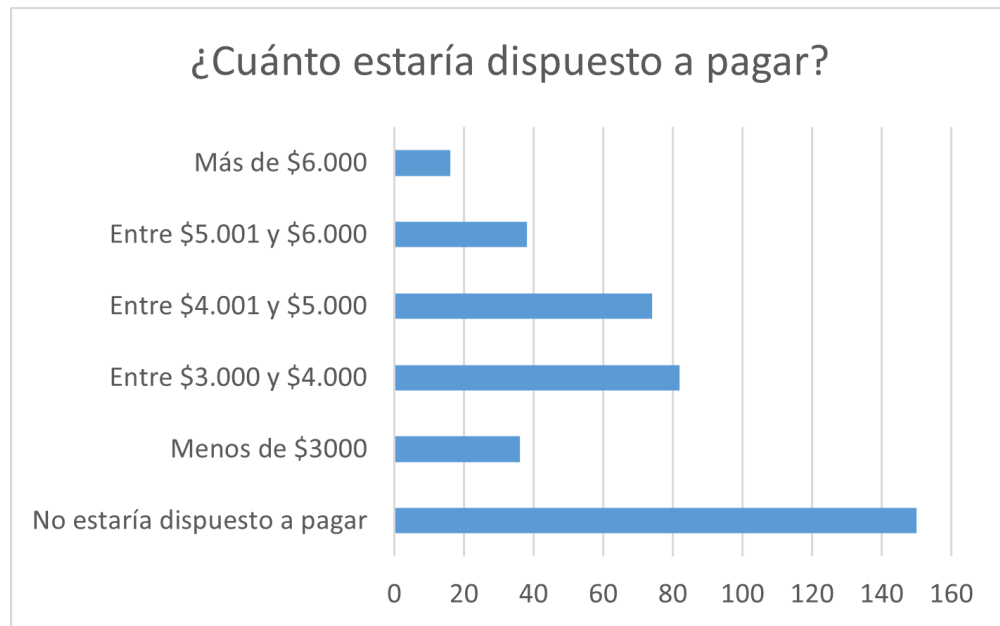


Figura 23: Pregunta 19: ¿Cuánto estaría dispuesto(a) a pagar por el arriendo de una cancha de pádel por una hora con luz artificial?

*Fuente: Elaboración propia*

Un gran porcentaje de los entrevistados no estaría dispuesto a pagar por el uso de la cancha y, dentro de los que sí, el precio ronda entre los 3.000 y 4.000 pesos por persona.

## 7. Modelo de negocios

### 7.1. Segmento Clientes

De manera general, el mercado objetivo son hombres y mujeres que se encuentran en el rango etario de entre 15-45 años que estén interesados en tener una mejor calidad de vida, relacionada con la salud, bienestar y preocupación corporal mediante el ejercicio físico, que se encuentren o sean habitantes de la comuna de Rancagua y/o alrededores.

Se observa que las principales ocupaciones del segmento entrevistado vienen dadas por trabajadores dependientes/independientes y estudiantes, estando motivados a realizar deporte principalmente para mejorar la salud y calidad de vida, así como la intención de disminuir el estrés. También es importante mencionar que un porcentaje no menor de los entrevistados no posee los medios económicos para realizar deporte y, en su gran mayoría, no realiza deporte por falta de tiempo.

El segmento que sí realiza deporte tiende a hacerlo en su mayoría entre 3 y 4 veces por semana y también se destaca que un gran número de los entrevistados realiza deporte entre 2 y 3 veces por semana. Siendo los meses que más se realiza de septiembre a noviembre, seguido por los meses entre enero y abril (con un máximo en Marzo) y durante la semana se realiza en su mayoría de lunes a viernes con mayor preferencia los días Martes y Jueves.

El tipo de deporte y/o actividad física más realizado es el Fútbol, Babyfútbol y/o Futbolito, seguido por los ejercicios musculares con máquinas y pesas en el Gimnasio y Running.

Dentro de los atributos que más destacan y valoran es un recinto deportivo con una buena calidad en sus instalaciones, centrada en buenos camarines (limpieza y orden), canchas de calidad y buena iluminación. Valoran mucho la ubicación del recinto deportivo y la seguridad dentro de

este. El precio es otro punto importante, que sea asequible y justo. En línea con lo anterior, los entrevistados tienen un gasto mensual destinado a práctica deportiva de entre 20.000 y 30.000 pesos.

Por otra parte, las formas en que ellos se informan sobre los distintos lugares para realizar deporte y/o actividad física son mediante la experiencia familiares y/o amistades (boca a boca) y las redes sociales.

## 7.2. Propuesta de Valor

La propuesta de valor buscará satisfacer al cliente o al segmento específico, buscando cubrir sus necesidades insatisfechas y que el valor percibido por ellos cumpla o supere las expectativas generadas.

A continuación se mencionarán aspectos más relevantes para las personas y de qué manera el centro deportivo entregará valor para ellas.

- **Carcanía y/o ubicación:** El centro deportivo estará ubicado dentro de la ciudad de Rancagua, específicamente en el sector sur. Este lugar cuenta con muy buena conexión de transporte público tanto de micros y colectivos. Cercano a una de las avenidas más importantes y concurridas de la ciudad que conecta Rancagua-Machalí y que cuenta con una ciclovía que conecta todo Rancagua. Cercana a la ex Ruta-5 que cruza Rancagua de Norte a Sur y Sur a Norte siendo capaz de conectar el Centro Deportivo con distintas ciudades al rededor de Rancagua (en especial hacía el sur) ya que, Javiera Carrera tiene conexión directa con la carretera (Ruta-5) de Sur a Norte.
- **Instalaciones e infraestructura:** El recinto deportivo garantizará la disponibilidad completa

de cada una de sus instalaciones cumpliendo con los estándares mínimos de calidad tanto en infraestructura y mantenimiento. Respecto a la infraestructura, esta debe ser de calidad y debido a las características del proyecto que busca la rehabilitación de un espacio, esta contará con un mínimo de áreas verdes, buscando que este sea aceptado visualmente por la comunidad y que además sea atractivo para el segmento objetivo.

- **Limpieza y orden:** Al tratarse de un recinto deportivo, es imprescindible mantener una limpieza y orden constante, ya que la mayoría de los clientes que utilizan las instalaciones convergen sobre los camarines y baños, lugares que son propensos a crear un hábitat para microorganismos si no se aplica una higiene y sanitización adecuada. De la misma manera, los esfuerzos irán dirigidos a mantener todo el recinto en orden, es decir, tener en su lugar los implementos, que exista suficiente espacio y sea un lugar grato y cómodo para el público.
- **Seguridad:** El recinto debe garantizar seguridad en sus instalaciones para que los clientes puedan realizar sus actividades y sentirse tranquilos y seguros tanto por su integridad como por sus pertenencias buscando acrecentar la confianza de los clientes sobre el recinto deportivo. Debido a lo anterior es que es de suma importancia tener la infraestructura necesaria y al personal de seguridad adecuado y bien capacitado, con las herramientas necesarias que ayuden para en su trabajo.

En conclusión, la propuesta de valor del centro deportivo se enfoca en ofrecer una experiencia integral que combine accesibilidad, calidad, seguridad y comodidad, respondiendo a las principales necesidades del segmento objetivo. Ubicado estratégicamente en el sector sur de Rancagua, el recinto contará con excelente conectividad vial y acceso a transporte público. Sus instalaciones garantizarán altos estándares de infraestructura, mantenimiento y diseño,

incluyendo áreas verdes que aporten atractivo visual y aceptación comunitaria. Además, se priorizará la limpieza y el orden en todo momento, especialmente en zonas críticas como camarines y baños, asegurando un ambiente saludable. Finalmente, la seguridad será un pilar fundamental, con personal capacitado y equipamiento adecuado que brinden confianza a los usuarios durante toda su estadía. Con esto, se busca no solo cumplir, sino superar las expectativas de los clientes, fomentando su fidelización y recomendación del servicio.

La propuesta de valor del centro deportivo en el sector sur de Rancagua radica en ofrecer un espacio inclusivo y accesible que combine infraestructura moderna con servicios diversificados para distintas disciplinas deportivas como futbolito, pádel y otras actividades recreativas. El proyecto no solo se enfocará en satisfacer la demanda insatisfecha de instalaciones deportivas en la zona, sino que también buscará crear un impacto positivo en la comunidad al proporcionar espacios seguros y actividades gratuitas para familias y grupos vulnerables.

### 7.3. Canales de distribución

Dentro de los canales de difusión de información sobre el recinto deportivo preferidos por las personas que integran el segmento de clientes destacan 4: físicos, digitales, eventos y actividades y el boca a boca.

- **Físicos:** El centro deportivo en sí mismo será el principal punto de contacto.
- **Digitales:** Destacan la página web, boca a boca y redes sociales como Instagram, Facebook para reservas de cancha, información de servicios, horarios y tarifas.

Respecto a las redes sociales, éstas son consideradas una herramienta altamente efectiva para difusión rápida permitiendo tener una interacción directa con el cliente, además permite

acceder a información y galería de foto sobre las actividades, instalaciones, promociones, etc.

El boca a boca es uno de los más importantes dentro del centro deportivo ya que, es el que permite mayor fidelización de los clientes y que además, según las entrevistas uno de los que más atrae público.

La página web debe ser una plataforma de fácil acceso, donde se debe encontrar toda la información relevante sobre el recinto deportivo, como el contacto, incluyendo correo electrónico y teléfono, dirección del lugar, descripción de los servicios ofrecidos, promociones, horarios y actividades, galería de imágenes/videos, entre otros.

- **Eventos y Actividades:** Colaboración con eventos locales y actividades comunitarias para aumentar la visibilidad, como por ejemplo, convenios con colegios cercanos y jardín infantil.

## 7.4. La relación con los clientes

La relación con los clientes es un pilar fundamental para el desarrollo del recinto deportivo, ya que estos mismos pueden transformarse en promotores indirectos del servicio mediante el boca a boca. Siendo los clientes los encargados de validar el servicio y la propuesta de valor entregada por la empresa, lo que convierte su experiencia en un activo estratégico para el crecimiento sostenido del negocio.

En este sentido, se implementa una estrategia de marketing relacional, la cual busca establecer vínculos duraderos con los usuarios, más allá de una simple transacción comercial. El marketing relacional se enfoca en conocer en profundidad a los clientes, entregar una atención personalizada y generar experiencias positivas que fomenten la lealtad y el compromiso.

La fidelización de los clientes es clave para el éxito del negocio. Se deberá crear lazos con los clientes que utilizan las instalaciones del recinto deportivo, en especial con los clientes que utilizan con mayor frecuencia las instalaciones. Se buscará construir una comunidad en torno al recinto, fortaleciendo los lazos a través de la comunicación constante, programas de beneficios y atención personalizada.

## 7.5. Fuente de Ingresos

Las fuentes de ingreso provendrán principalmente del arriendo de las canchas de futbolito y las canchas de pádel. También se consideran fuentes de ingreso clases particulares de pádel y fútbol y, por otra parte, serán fuentes de ingreso los convenios realizados con empresas y establecimientos para eventos a realizar en el complejo, así como también la publicidad que exista en las instalaciones.

- **Ingreso generado por las canchas de futbolito:** En base a la estimación de la demanda y la fijación del precio existente en la comuna de Rancagua, siendo en horario alto un precio de \$34.000 por hora, mientras que en horarios de baja demanda, el valor es de \$20.000.
  - El horario de mayor demanda comprenden los bloques de 17 a 23 horas, mientras que los de baja demanda son durante las 8 a 16 horas.
  - Los días de mayor demanda son de Lunes a Viernes (especialmente Martes y Jueves) mientras que los de baja demanda son Sábado y Domingo.
  - Se considera estacionalidad de la demanda durante el año.

Dado lo anterior, se obtiene que para los días de baja demanda se espera una cantidad de

3 partidos, mientras que para alta demanda se espera una cantidad total de 7 partidos. Para realizar los cálculos y según la entrevista realizada a la competencia, en Otoño y Primavera aumenta la demanda de canchas debido al clima. Así mismo, en Invierno la demanda de canchas se mantiene y baja en menor medida en los días de lluvia.

Para efectos del cálculo de los ingresos percibidos para el primer año por el arriendo de las canchas de futbolito, se considera la baja participación de mercado que tendrá el complejo respecto a la competencia. Se espera que en un principio esta cuente con un 8 % de la participación y vaya aumentando mensualmente hasta llegar al 17 %. Considerando lo anterior, se estima que los ingresos del primer año serán aproximadamente \$115.224.282 considerando las 3 canchas y en los años posteriores de \$146.707.200 por las 3 canchas.

- **Ingreso generado por las canchas de pádel:** En base a la estimación de la demanda y la fijación del precio existente en Rancagua, siendo en horario alto un valor \$5.000 por persona, dando un total de \$20.000 considerando 4 jugadores por cancha. Mientras que, para los días de baja demanda, el valor por partido durante una hora será de \$14.000.
  - Los horarios de mayor demanda comprenden los bloques de 18 a 23 horas, mientras que de baja demanda son de 8 a 17 horas.
  - Los días de mayor demanda de actividad física según la entrevista realiza a la competencia, es de Lunes a Jueves, mientras que los de baja demanda son los de Viernes, Sábado y Domingo.
  - La estacionalidad de la demanda durante el año.

Dado lo anterior, se estima una demanda de 6 partidos en los días de mayor interés por parte

de los clientes y de 3 partidos los días de menor demanda. Además, en base a las entrevistas realizadas a los administradores, se concluye que en las épocas de Otoño y Primavera aumenta la demanda de canchas y en Invierno disminuye debido a las lluvias.

Para efectos del cálculo de los ingresos percibidos para el primer año por el arriendo de las canchas de pádel se considera la participación de mercado que tendrá el complejo respecto a la competencia. Se espera que en un principio esta cuente con un 8 % de la participación y vaya aumentando mensualmente hasta llegar al 14 %. Considerando lo anterior se estima que los ingresos por las 3 canchas el primer año será de aproximadamente \$69,032,057 y que en los años posteriores de \$78,537,600 por las 3 canchas.

- **Otros ingresos:** Estos provendrán del pago de empresas por la utilización de los espacios, publicidad y arriendo de canchas para clases particulares.

## 7.6. Recursos claves

Dentro de los recursos claves del recinto, se encuentran los físicos, como el terreno, ubicación, infraestructura, instalaciones e implementos; además, se encuentran los recursos humanos, conformados por el personal del recinto y, por último, el recurso intelectual, que se encuentra relacionado a la página web.

### 7.6.1. Recursos físicos

- **Terreno:** El terreno se encuentra ubicado en la comuna de Rancagua, específicamente en la población Santa Cruz de Triana. Tiene un tamaño 5.411 metros cuadrados, cuenta con una buena localización permitiendo llegar tanto de transporte público como en vehículos

particulares.

- **Infraestructura:** La infraestructura debe ser construida con materiales sólidos, de calidad y amigables con el medio ambiente. También existe una multicancha techada con camarines y baños.
- **Instalaciones y equipamiento:** Las principales instalaciones del recinto deportivo son las canchas de fútbol, pádel, camarines, recepción, punto de reciclaje y estacionamiento. Además de la ya existente que es un gimnasio que cuenta con una multicancha, camarines y baños.

### 7.6.2. Recursos humanos

En primer lugar se encuentra el personal perteneciente a la corporación, el cual está compuesto por los siguientes cargos:

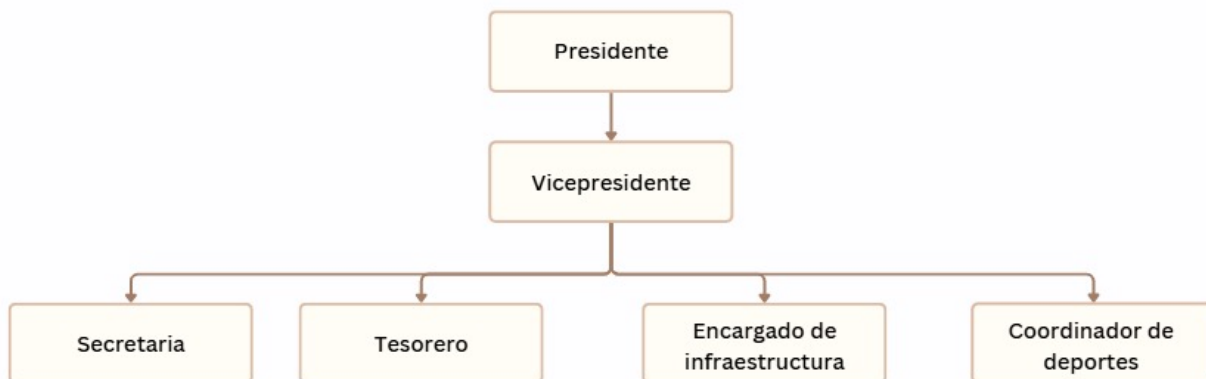


Figura 24: Organigrama Corporación

*Fuente: Elaboración propia*

Se encuentra el Presidente, responsable de tomar las decisiones que se ejecutan en la población, esto a través de distintas comisiones y en conjunto con los colaboradores de la corporación,

es decir, el vicepresidente, quien también actúa como reemplazo del presidente cuando este se ausenta; la secretaria, que está a cargo de dar soporte administrativo; el tesorero, encargado de las finanzas dentro de la corporación; el encargado de infraestructura, quien vela por las mantenciones y posibles mejoras que se realicen a los recintos (gimnasio techado) y el coordinador de deportes, que es quien vela por el correcto uso de los recintos y el fomento del deporte en la población.

Además, se encuentra el personal del centro deportivo, quienes se espera que sea calificado en entrenamiento físico, que velen por el mantenimiento de infraestructura y una buena administración, ya que lo anterior será esencial para garantizar un servicio de calidad. Dentro del personal con el que contará el centro deportivo está:

- **Administrador:** Será la cara visible del centro deportivo en cuanto a atención comercial para empresas, realizando visitas a potenciales clientes, enviando correos o llamadas telefónicas. Deberá seleccionar al personal idóneo para la correcta administración, estará a cargo de la estrategia comercial y de la supervisión de todos los procesos de la organización. Tendrá como foco la mejora continua y el cumplimiento de los objetivos trazados.
- **Encargado de finanzas:** El rol del encargado de Finanzas constará en controlar el estado de resultado del centro deportivo, controlando ganancias y pérdidas. Tendrá la responsabilidad de realizar pagos a proveedores, remuneraciones e impuestos. Se busca que trabaje de la mano con el administrador para la realización de estrategias comerciales necesarias para asegurar la rentabilidad y el crecimiento del negocio.
- **Recepcionista:** Debe ser una persona proactiva ya que su función constará en la atención de los clientes cuando lleguen al recinto, brindándoles información necesaria sobre los servicios ofrecidos, validar su reserva, responder dudas telefónicas y venta de productos. Además,

constará con un ayudante que cumplirá la función de pañolero, entregando los implementos necesarios para el funcionamiento del centro deportivo, ya sea de balones de fútbol, petos, paletas de pádel, etc.

- Entrenadores: Su función principal será la de elaborar distintas rutinas (según disciplina) para los miembros que participen en sus clases, importante mencionar que estos son partes del centro pero de forma externa ya que, no son considerados dentro de los sueldos del centro deportivo.
- Guardia de seguridad: Estará encargado de la seguridad del recinto y tener control sobre la entrada y salida de los vehículos en el estacionamiento.
- Personal de aseo y mantenimiento: Personal encargado de la limpieza del recinto y mantenimiento de las canchas de pádel y futbolito para que éstas puedan estar en condiciones óptimas.

Cabe mencionar que todos los cargos mencionados están bajo el alero del Coordinador de Deportes de la Población Santa Cruz de Triana, el cual velará por el correcto funcionamiento de cada uno de los cargos.



Figura 25: Organigrama Centro Deportivo *Fuente: elaboración propia*

*Fuente: Elaboración propia*

### 7.6.3. Recursos intelectuales

Página web: Se debe realizar el trámite a la página del NIC, para que la página cuente con el dominio del tipo '.cl'

## 7.7. Actividades claves

**Marketing y publicidad:** Área importante para el éxito del negocio y lograr fortalecer los vínculos con los segmentos a los que se quiere llegar, para que tanto la relación con los clientes como las propuestas de valor se cumplan de manera satisfactoria. Por lo tanto, la publicidad será clave para el éxito del negocio, siendo esta dirigida de manera certera al cliente objetivo, buscando

minimizar el gasto de recursos en intentar llegar a clientes.

**Prestación del servicio:** Área vital para el negocio, ya que a través de la prestación del servicio es como los clientes perciben la calidad y juzgan según expectativas y/o experiencias previas. Es por esto que se buscará en principio realizar una selección acertada de cada uno de ellos, buscando empleados motivados y proactivos a la hora de realizar las distintas actividades dentro del recinto, y se realizará capacitación constante de los empleados y colaboradores del recinto, junto con las mantenciones correctas y de la mejor calidad a las distintas instalaciones con las que cuente el centro deportivo.

**Relación con la comunidad:** Debido al sector en el que se encuentra, es uno de los puntos más importantes a considerar. Es por esto, que se buscará entablar una relación muy cercana con la comunidad, comprender las necesidades y los problemas que afectan. Por lo tanto, a través de distintas iniciativas sociales se buscará integrar a la comunidad a ser parte del proyecto, como dar ideas de mejoras tanto para el negocio (como posibles nuevos talleres, deportes, actividades dentro del recinto) como para la comunidad en general. Buscar convenios con colegios y jardines infantiles cercanos para que puedan usar las instalaciones del centro deportivo, buscar informar sobre la importancia de la realización de actividades deportivas, incentivar a realizar deporte a la comunidad a través de distintos eventos deportivos, en especial a personas de mayor edad.

**Campeonatos deportivos:** Actividades que podrían considerarse clave para el éxito del negocio, ya que a través de la realización de distintos campeonatos, ya sea de futbolito, pádel u otros, se puede promocionar el recinto deportivo (boca a boca), haciendo que más personas puedan visitarlo y recomendarlo.

## 7.8. Asociaciones claves

Se propone la creación de alianzas buscando crear vínculos con entidades no competidoras del sector privado y público. Buscando fortalecer el posicionamiento del recinto en la zona y aumentar su relación con el entorno y el deporte. Ejemplo de esto, podría ser la creación de una alianza con Lider, supermercado que se encuentra a metros del recinto deportivo y que a través de acuerdos publicitarios y/o de uso de espacios por parte de los colaboradores de Lider, ayudar a mejorar espacios dentro del recinto. Se propone alianza con con la Municipalidad de Rancagua y entidades como el IND para la creación y financiamiento de talleres en el recinto.

**Empresas:** Es importante la realización de convenios con empresas no competidoras para así asegurar una demanda constante o creciente de las instalaciones deportivas del recinto. Esta asociación se puede realizar a través de convenios o promociones para los trabajadores de dicha empresa, accediendo a descuentos por la utilización de las instalaciones o realizar eventos deportivos. Ejemplo de esto podría ser la creación de una alianza con Lider y Jumbo, supermercados considerados los más importantes en la ciudad y que se encuentran a metros del recinto deportivo (188 metros y 590 metros respectivamente) donde a través de acuerdos publicitarios y/o de uso de espacios por parte de los colaboradores de los supermercados, ayudar a mejorar espacios dentro del recinto, creación de nuevos espacios o mejoras en los alrededores. Se propone alianza con la Municipalidad de Rancagua y entidades como el IND para la creación y financiamiento de talleres como mejoras en el recinto deportivo. También se puede ofrecer publicidad a distintas marcas deportivas a cambio de la entrega de implementos deportivos, como patrocinio de empresas locales para la compra de nuevos materiales o creación de nuevos espacios.

**Instituciones Educativas:** Los colegios y jardines infantiles que se encuentran en el sec-

tor donde se instalará el centro deportivo que no cuenten con instalaciones para realizar deporte, talleres deportivos o para realizar sus clases de Educación Física. Esta alianza podría considerarse clave y dentro de todas la más importante. Ya que no solo irá en la línea de los objetivos del centro deportivo (promover el deporte dentro de la comunidad) sino que también lo encaminará a que sea autosostenible y se puedan realizar un mayor número de actividades gratuitas para la comunidad. Esto debido a que al contar con este tipo de alianzas, el centro deportivo podrá optar a estar exento o tener una disminución del impuesto territorial. Además, se pueden crear alianzas con los distintos Institutos y Universidades que existen en la ciudad, para crear programas de prácticas profesionales.

**Municipalidad:** Convenio con la municipalidad es clave ya que, si se busca realizar actividades deportivas sin fines de lucro, es necesaria la ayuda con distintas iniciativas y/o programas deportivos que se encuentren en la municipalidad para la comunidad. Siendo la municipalidad un canal para poder llegar a distintos grupos sociales, desde personas de mayoría de edad hasta grupos sociales más vulnerables. Además de poder optar a través de distintos planes de mejora, financiamiento para invertir en el Centro Deportivo.

**Organizaciones Deportivas:** Vinculación con federaciones y clubes deportivos para organizar torneos, talleres y actividades especiales que incrementen la participación y el interés de la comunidad. Hoy en día existen distintos equipos que participan en torneos de futbolito, además se encuentra el club O'higgins de Rancagua que tiene un equipo de futsal, con el que se podría crear convenio para el uso de instalaciones con las que contaría el centro deportivo. Otro punto importante en la línea de las organizaciones deportivas, sería la creación de un club dentro de la comunidad, club que cuente con distintas ramas deportivas como podrían ser Futbolito, Basquetball, Voleyball y buscar la integración de otros deportes.

## 7.9. Estructura de Costos

¿Cuáles son los costos más importantes en el modelo de negocios?

## 7.10. Costos de construcción

Los costos de construcción consideran tanto la infraestructura como las instalaciones necesarias para el centro deportivo, considerándose los espacios deportivos, instalación eléctrica y el cierre perimetral.

Los costos de construcción comprenden las canchas de futbolito, las canchas de pádel, camarines, oficina administrativa y áreas verdes.

Concepto	Cantidad	Valor (CLP)	Total (CLP)
Cancha Pádel	3	\$24.000.000	\$72.000.000
Cancha Futbolito	3	\$30.000.000	\$90.000.000
Oficina Administrativa	1	\$9.000.000	\$9.000.000
Área Verde	1	\$1.500.000	\$1.500.000
Camarines y Baños	2	\$8.020.000	\$16.040.000

Tabla 1: Costos de infraestructura inicial.

Los costos en total de todas las construcciones ascienden a la suma de \$188.540.000 pesos.

También se encuentran los costos de instalación eléctrica que comprenden el sistema de control general, alumbrado del recinto, cancha de futbolito, cancha de pádel y gimnasio.

Los costos ascienden a la suma de \$26.196.000 pesos.

Los costos del cierre perimetral del recinto comprenden panderetas, rejas y portones metálicos.

Los costos del cierre perimetral ascienden a la suma de \$10.629.600

## 7.11. Costos de equipamiento y activos fijos

Se realiza la compra de equipamientos para las instalaciones del recinto y equipamiento general, es decir, para recepción, camarines y baños.

La suma de los costos asciende a \$3.610.127

## 7.12. Activos intangibles

- Página web: Para registrarse con el dominio “.cl” este tiene un valor de \$9.990 anual, pero también tiene distintos valores dependiendo de la cantidad de periodos que se quieran registrar. Para nuestro caso, se realizará un pago inicial para una cobertura de 6 años, valorizada en \$49.950. A continuación, se presenta la tabla con los valores.

Años de cobertura	Valor en CLP (Pesos Chilenos) Exento de IVA
1	\$ 9.990
2	\$ 19.980
3	\$ 29.970
4	\$ 39.960
5	\$ 49.950
6	\$ 59.940
7	\$ 69.930
8	\$ 79.920
9	\$ 89.910
10	\$ 99.900

Figura 26: Tarifas para .CL

Fuente: <https://www.nic.cl/dominios/tarifas.html>

## 7.13. Costos de funcionamiento

Los costos de funcionamiento del recinto deportivo comprenden las remuneraciones, insumos básicos, costos operacionales y costos variables.

- Costos de remuneración: Los sueldos de los colaboradores del recinto se asignan consideran-

do los precios promedio del mercado laboral para estos cargos. A continuación se mencionará la cantidad y los tipos de colaboradores que deben formar parte del personal.

- 1 Administrador.
- 1 Encargado de Finanzas.
- 2 recepcionistas fijos de Lunes a Viernes y 2 recepcionistas Sábado y Domingo.
- 2 Personal de Aseo fijos de Lunes a Viernes y 2 recepcionistas Sábado y Domingo.
- 2 guardias.

La suma asciende a \$96.720.000 anuales.

- Los costos asociados a los insumos básicos son referenciales. Estos costos son de electricidad, agua, gas, sistema de seguridad (alarma, cámaras), telefonía móvil.

Los costos anuales ascienden a \$14.340.000

- Costos operacionales: Para los costos operacionales se consideran aquellos gastos que se derivan del funcionamiento normal del negocio.
  - Insumos de oficina: Se realiza estimación en gasto de papelería, útiles, tinta, impresora, entre otros.
  - Marketing y publicidad: La publicidad se realiza en generalmente a través de las redes sociales y páginas web. Además de en menor medida a través de radios, flyers que se entregan en el mismo recinto.
  - Insumos de aseo: Corresponden a los que utilizarán el personas de limpieza para la mantención de los espacios.

- **Mantenimiento cancha de futbolito:** En cuanto a costos por mantenimiento tiene un precio de \$25.000 mensuales, correspondientes al arriendo de la maquina para emparejar el caucho de las canchas.
- **Mantenimiento cancha de pádel:** Tiene un monto de \$200.000 pesos por cancha, a diferencia que se realiza 2 veces al año a través de la empresa que realiza la instalación de las canchas.

La suma de todos los costos anteriormente mencionados aumenta a \$5.500.000

#### **7.14. Costos Variables**

Los costos variables que se tienen en cuenta dentro del proyecto sería la reposición de materiales durante el año, como por ej pelotas de padel, futbolito entre otros.

La suma anual de costos variables asciende a \$347.880

## 8. Estudio Técnico

### 8.1. Proveedores

Entre los posibles desarrolladores de las distintas canchas, ya sea de futbolito como de pádel:

- Todopadel.cl
- TripleC Ltda
- Habitissimo

Además, se encuentra el listado de posibles proveedores con los productos necesarios para llevar a cabo el proyecto.

- La casa del deporte
- PlanetSports
- ZonaDeportiva

### 8.2. Horizonte de tiempo

Se define el horizonte de tiempo de 6 años, el cual es considerado mediano plazo para la creación de un centro deportivo. Este plazo proporciona el tiempo suficiente para establecerse, crecer y aprender según condiciones del mercado y las necesidades de los usuarios. Además resulta útil para analizar la sostenibilidad del negocio y evaluar el Valor Presente Neto (VPN) o la Tasa Interna de Retorno (TIR).

### **8.3. Localización del Proyecto**

#### **8.3.1. Macro localización**

El centro deportivo se ubicará en la región de O'higgins, específicamente en la comuna de Rancagua, debido al auge que existe en la ciudad por la actividad deportiva.

#### **8.3.2. Micro localización**

La instalación del proyecto se encontrará ubicado en Javiera Carrera 232, Población Santa Cruz de Triana. El terreno pertenece a la Corporación Privada Centro Progreso y Adelanto Santa Cruz de Triana y cuenta con un área total de  $7.900 m^2$  aproximadamente. Dentro del terreno total de la corporación se encuentra la construcción de 3 salones para eventos y reuniones, un gimnasio techado de  $900 m^2$  de superficie que cuenta con una multicancha de Baby fútbol, Basquetball y Volleyball, además de camarines y bodegas y estacionamiento. A un costado del gimnasio se encuentra un terreno el cual no se le ha dado uso de aproximadamente  $400 m^2$ .

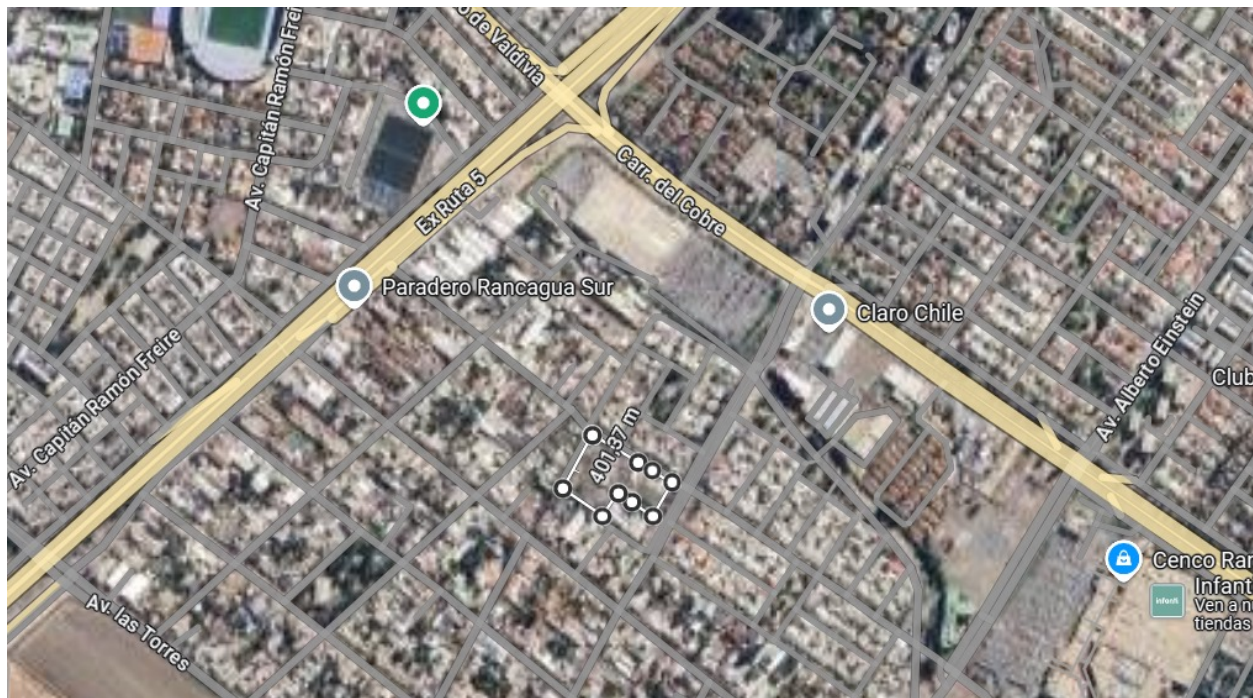


Figura 27: Terreno complejo Santa Cruz de Triana.

A pesar que la idea es que el Centro Deportivo contenga el Gimnasio mencionado anteriormente el terreno donde se quiere instalar la canchas de futbolito y pádel queda al costado de los salones anteriormente mencionados que tiene un aproximado de  $5.400 \text{ m}^2$ . Dentro de las características más importantes, se encuentra ser muy céntrico y con una gran densidad poblacional, rodeado de distintas poblaciones, como lo es la misma población Santa Cruz de Triana lugar donde se encuentra el terreno, Manzanal al Norte, Población Granja al sur, al Oeste Población Rancagua Sur y al Este San Damián. Además, es cercano a dos supermercados importantes dentro de la ciudad debido a su gran magnitud y afluencia de público como lo es el Líder y el Jumbo, el primero ubicado a 200 m en la Carretera del Cobre y el segundo ubicado en Javiera Carrera 500 m al Este. Lo anterior hace que la ubicación del terreno sea muy concurrida, con muy buena conectividad desde distintos puntos, ya sea desde la carretera Ruta Travesía (ex Ruta 5 Sur) caracterizada por ser una carretera que cruza todo Rancagua de Norte-Sur y Sur-Norte y que tiene conexión directa

a la calle Javiera Carrera. Está a 300 metros de la Carretera del Cobre, que conecta Rancagua con Machalí y Coya. También cuenta con ciclovías que conectan toda la ciudad y locomoción a metros del recinto. Cercano al colegio Pablo Garrido ubicado en Población Granja y colinda con el Jardín San José Obrero.

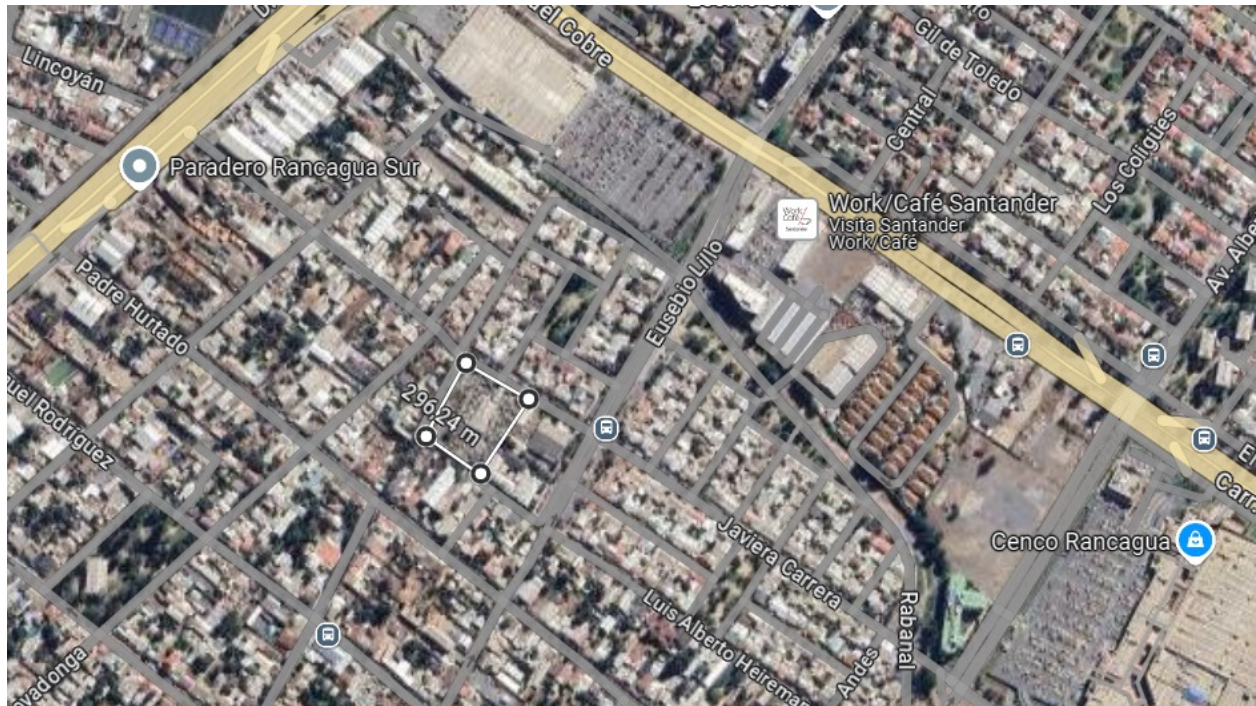


Figura 28: Terreno principal.

## 8.4. Lay-Out

La distribución del espacio físico se distribuirá de la siguiente manera. Se busca instalar 3 canchas de fútbolito, 3 canchas de pádel y estacionamiento. Además de camarines para varones y damas, 1 recepción para las canchas y un punto de reciclaje dentro del recinto.



Figura 29: LAYOUT

*Fuente: Elaboración propia*

- **Canchas de futbolito:** Dentro de las características más importantes, es su superficie de pasto sintético de 22x42, en las que se podrá jugar partidos de futbolito y también, realizar otro tipo de actividades que se desarrollen al aire libre. Cada cancha contará con 2 arcos de futbolito, postes de iluminación. El cierre del perímetro deberá tener como mínimo 4 metros de altura. El cierre deberá estar al menos a 1 metro de la línea lateral de la cancha. Entre las canchas, la separación será a través de una corredera de malla de 4 metros de altura.
- **Canchas de pádel:** Se instalarán 3 canchas de pádel. Éstas deben poseer una estructura de primer nivel que cumpla con los estándares y normativas internacionales para la práctica

amateur como profesional. Se buscará el ahorro energético de las canchas a través de la instalación de luces LED, deberá contar con vidrios templados de 12mm, construcciones de acero inoxidable y pasto sintético fibrilado. La cancha deberá montarse sobre una base de hormigón poroso, ya que este tipo de obras ofrecen una rápida evacuación de agua para los días lluviosos.

- **Baños y camarines:** Este espacio debe ser construido y equipado con la mejor calidad, además debe mantenerse limpio y ordenado evitando la aparición de hongos y bacterias.
- **Recepción:** La recepción debe ser un espacio que cuente con el espacio suficiente para la comodidad de los trabajadores, un escritorio, silla y además un lugar dentro de la recepción para guardar los implementos que sean necesarios para el funcionamiento del recinto.
- **Estacionamiento:** El estacionamiento se encontrará al inicio del recinto y contará con capacidad para aproximadamente 27 vehículos.
- **Área verde:** Parte importante del centro, ya que a través de este se busca acercar y dar una nueva cara al terreno ya existente. El área contará con árboles, bancas y espacios abiertos para la comunidad. Se priorizará la utilización de especies de bajo consumo hídrico, y se implementarán prácticas de riego eficiente, de manera de minimizar el uso de agua y contribuir al cuidado del recurso en el recinto.
- **Punto de reciclaje:** El recinto contará con un punto de reciclaje que permitirá a los usuarios y visitantes disponer de residuos de forma clasificada. Se habilitarán contenedores diferenciados para plástico, papel, cartón y latas, fomentando la cultura de la sostenibilidad y el cuidado del medio ambiente dentro del centro deportivo.

- **Caseta de guardia:** Se implementará una caseta de guardia en el acceso principal del recinto. Esta contará con las condiciones básicas de confort y visibilidad para el personal de seguridad, permitiendo controlar los accesos, asistir a los visitantes y velar por la seguridad general del centro deportivo.

## 8.5. Estimación de la demanda

En Rancagua se ha notado un aumento en la cantidad de centros o espacios privados que ofrecen servicios de tipo funcional, como también las canchas de futbolito y pádel.

Para la proyección de la demanda, se utilizan datos entregados por el Instituto Nacional de Estadísticas (INE) a través del censo realizado en el año 2017 y la proyección de habitantes hasta el año 2022 establecida por la tasa de crecimiento según el Banco Mundial.

El total estimado de habitantes entre 15 y 45 años es de 105.208 en Rancagua lo que equivale a un 43,51 % de la población total. Debido a las distancias que existen en la ciudad y considerando la importancia que se le da a la distancia al centro deportivo para realizar deporte es que se disminuye el público objetivo a 2km a la redonda del centro deportivo.

Para estimar la población que existe en el área anteriormente mencionada, primero se realiza el cálculo del área total, dando un total de 12.560.000  $m^2$ .

Luego se resta áreas importantes que afectarían en el cálculo, como lugares no urbanizados, Lider, Jumbo, Clínicas y terrenos agrícolas. Dando un total de 8.934.608  $m^2$ .

Posteriormente, se realiza una estimación de la cantidad de casas que pueden existir en cierta área, considerando una plaza y calles. Lo que nos da que en un área de 24.458  $m^2$  hay un total de 42 casas. Se divide los 8.934.608 en 24.458 y se multiplica por las 42 casas, dando un total

de 17.487 casas. Se estima que por casa en promedio viven 4 personas lo que nos da una población total de 69.951 personas.

Considerando el porcentaje de personas entre 15 y 45 años que practica deporte, nos da que 30.435 personas pertenecen a este rango etario, de los cuales el 75,25 % realiza actividad física, lo que nos da un total de 22.902 personas. De ese total, un 24,33 % practica fútbol o sus derivados y un 5,64 % practica pádel, lo que nos da un total de 5572 personas practican fútbol y 1.291 personas practican pádel.

Como el centro deportivo beneficiaría por ubicación directamente a familias que se encuentran dentro del estrato social D, C3 y C2. Además, el fútbol se considera un deporte que es capaz de ser transversal en cuanto a nivel socioeconómico, por ende, se consideran también el estrato C1b dentro de los posibles clientes para el centro deportivo. Ahora bien, al estar las canchas de pádel dentro del centro deportivo se consideran estratos sociales como C2, C1b, C1a y se incluye el estrato social AB debido a que el público en general que practica pádel pertenece a este estrato.

Para calcular el porcentaje de la población que pertenece a todos estos estratos sociales anteriormente mencionados se considera el estudio GFK 2019 y Chile 3D que está enfocado al estilo de vida de las personas en Chile y los distintos grupos socioeconómicos que existen. Se determina que en total un 80,1 % de la población corresponde a los estratos anteriormente mencionados para fútbol dando como resultado que 4.463 personas practican el deporte y 25,3 % de la población corresponde a los estratos anteriormente mencionados para pádel dando como resultado que 327 personas practican el deporte.

	%	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Hace deporte de manera regular	0.7525	30.435	30.735	31.039	31.345	31.655	31.967	32.283
Practica fútbol	0.2433	22.902	23.128	23.357	23.587	23.820	24.055	24.293
Grupo económico	0.8010	5.572	5.627	5.682	5.738	5.795	5.852	5.910
<b>Demanda Proyectada</b>	-	<b>4.463</b>	<b>4.507</b>	<b>4.552</b>	<b>4.597</b>	<b>4.642</b>	<b>4.688</b>	<b>4.734</b>

Tabla 2: Proyecciones de demanda de futbolito 2024–2030.

	%	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Hace deporte de manera regular	0.7525	30.435	30.735	31.039	31.345	31.655	31.967	32.283
Practica pádel	0.0564	22.902	23.128	23.357	23.587	23.820	24.055	24.293
Grupo económico	0.2530	1.292	1.304	1.317	1.330	1.343	1.357	1.370
<b>Demanda Proyectada</b>	-	<b>327</b>	<b>330</b>	<b>333</b>	<b>337</b>	<b>340</b>	<b>343</b>	<b>347</b>

Tabla 3: Proyecciones de demanda de pádel 2024–2030.

## 8.6. Estimación de la oferta

A pesar de que la oferta en el mercado es amplia, con una gran cantidad de lugares donde existen canchas de futbolito o pádel, no todas cuentan con la cantidad de canchas o características con las que cuenta que servicio que se quiere ofrecer. Para este caso, se consideraron los siguientes centros deportivos, Futbol7, Energy futbolito Rancagua y Complejo Deportivo Tunga 9.

En base a la entrevista y conversaciones con los administradores de los centros, se determina que la cantidad de personas por hora que puedan estar en cada centro en base a su capacidad instalada, siendo en Futbol7 84 personas en fútbolito y 16 en pádel, para Energy son 56 personas para futbolito y 20 para pádel. Finalmente, para Tunga 9, se tiene una capacidad de 70 personas para futbolito y 36 para pádel.

Lo anterior da un total de 210 personas en total para futbolito y 72 personas en total para pádel para la competencia.

Considerando la capacidad instalada del centro deportivo es de 42 personas en futbolito y 12 personas en pádel, lo que da un total final de 252 personas en futbolito y 84 personas en pádel.

Por ende, la participación de mercado que tiene el centro deportivo basado en su capacidad instalada es como máximo un 17 % y en pádel es del 14 %.

	<b>Canchas Futbolito</b>	<b>Canchas Pádel</b>
Futball7	6	4
Energy	4	5
Tunga9	5	9
Centro deportivo	3	3
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>21</b>
<b>Participación de Mercado</b>	<b>17 %</b>	<b>14 %</b>

Tabla 4: Participación de mercado

## 9. Estudio Tributario

Como el centro deportivo estará gestionado por la Corporación privada Centro, Progreso y Adelanto Santa Cruz de Triana, que es una corporación sin fines de lucro, y ésta cobrará por el uso de las instalaciones del recinto, estará sujeto a normativas tributarias específicas. Aunque las corporaciones sin fines de lucro pueden estar exentas del Impuesto a la Renta sobre ingresos relacionados con su objetivo social (artículo 40, N°3 del Código Tributario) éstas deben reinvertir los ingresos generados en actividades, como por ejemplo el financiamiento de actividades deportivas, servicios gratuitos o mantenimiento de las instalaciones. Sin embargo, el cobro de las canchas está afecto al IVA (19 %) por lo que la corporación deberá inscribirse ante el Servicio de Impuestos Internos (SII), emitir boletas electrónicas y declarar mensualmente el impuesto.

Además, podrá acceder a beneficios tributarios como exenciones del impuesto territorial si ofrece acceso gratuito a colegios municipalizados o subvencionados, y donaciones con fines deportivos que beneficien fiscalmente a los donantes (Ley N.º 19.712).

## 10. Estudio Legal

En este apartado se estudian todas las regulaciones presentes que podrían afectar a la propuesta presentada.

En primer lugar, se encuentra la constitución legal de la entidad perteneciente a la población Santa Cruz de Triana, donde destacan 2 puntos relevantes.

- **Tipo de Organización:** Para formalizar el centro deportivo, se recomienda constituir una organización deportiva bajo la Ley N° 19.712, conocida como Ley del Deporte. Esto permitirá acceder a beneficios y financiamientos estatales.
- **Personalidad Jurídica:** La obtención de personalidad jurídica es esencial para operar formalmente y acceder a beneficios tributarios. Esto implica la redacción de estatutos o modificación en caso de ya existir y su inscripción en el registro correspondiente.

Otro punto importante a considerar en los permisos y regulaciones Municipales que existan en Rancagua.

- **Uso de suelo:** Dado que el terreno actualmente está destinado a una actividad industrial (charrería), será necesario gestionar su cambio de uso a equipamiento deportivo y recreativo. Esto requerirá la aprobación del Departamento de Obras Municipales de Rancagua.
- **Permisos de Construcción:** Se deben obtener las autorizaciones municipales pertinentes para la construcción de las instalaciones, asegurando el cumplimiento de las normativas de seguridad y medio ambiente. Esto incluye la presentación de planos y especificaciones técnicas que cumplan con la Ordenanza General de Urbanismo y Construcciones.

- **Patente Comercial:** Para operar legalmente, en caso de ser necesario solicitar una patente comercial en la municipalidad correspondiente. Esto implica presentar una serie de documentos, como el formulario de solicitud, acreditación de dominio y cumplir con las normativas sanitarias y de seguridad.
- **Reglamentos de accesibilidad:** El diseño del centro deberá cumplir con la Ley 20.422 sobre la igualdad de oportunidades e inclusión social, garantizando accesibilidad universal en todas las instalaciones.
- **Autorizaciones sanitarias:** Las zonas de camarines, baños y áreas verdes requerirán inspecciones sanitarias para garantizar condiciones óptimas de higiene y salubridad.
- **Autorizaciones ambientales:** Si bien el impacto ambiental del proyecto es bajo, se deberá presentar una Declaración de Impacto Ambiental (DIA) que detalle las medidas de mitigación, especialmente en la fase de limpieza del terreno.

Dentro de las normativas laborales en Chile que debe cumplir el centro deportivo se encuentran que todo trabajador debe contar con un contrato de trabajo escrito, firmado por ambas partes, que detalle elementos esenciales como el tipo de trabajo, jornada laboral, remuneración y duración del contrato, ya sea por plazo fijo, indefinido o por obra o faena. Este contrato debe formalizarse dentro de los primeros 15 días desde el inicio de la relación laboral, o en 5 días si es a plazo fijo.

La jornada laboral ordinaria no puede exceder las 45 horas semanales, distribuidas en un máximo de 6 días. Para jornadas parciales, el límite es de 30 horas semanales, aunque en actividades que requieran horarios flexibles, como entrenadores o personal operativo, se pueden pactar

jornadas especiales conforme al artículo 22 del Código del Trabajo. Las horas extras, previamente acordadas, no pueden exceder las 2 horas diarias y deben pagarse con un recargo del 50 %.

El salario base no puede ser inferior al sueldo mínimo legal vigente, que desde el 1 de Enero del 2025 asciende a \$510.636 para trabajadores mayores de 18 años y menores de 65 años. Las remuneraciones deben pagarse puntualmente, preferentemente mediante transferencias electrónicas o cheques. Además, el empleador está obligado a realizar aportes previsionales como el 10 % para pensiones (AFP), el 7 % para salud (Fonasa o Isapre) y el 3 % para el seguro de cesantía, el que se divide en 0.6 % en aporte del trabajador y 2.4 % aporte del empleador. También es obligatorio inscribir a los trabajadores en una mutual de seguridad, según la Ley N° 16.744, para cubrir accidentes laborales y enfermedades profesionales.

Existen distintas modalidades de contratación que pueden aplicarse según las necesidades del centro deportivo. Por ejemplo, los contratos por obra o faena son ideales para actividades específicas, mientras que los honorarios son adecuados para servicios ocasionales, aunque no incluyen beneficios como vacaciones pagadas ni aportes previsionales. Además, el empleador debe implementar un reglamento interno de higiene y seguridad, y proporcionar equipos de protección personal (EPP) en caso de actividades que lo requieran, asegurando así un entorno laboral seguro.

Dado que el centro operará bajo un modelo sin fines de lucro, será fundamental implementar mecanismos de transparencia financiera. Se recomienda publicar anualmente los estados financieros, someterse a auditorías externas periódicas y reportar de manera clara la destinación de los recursos, fortaleciendo así la confianza de la comunidad en la gestión del proyecto.

## 11. Estudio Financiero

### 11.1. Definición de Parámetros

El periodo de evaluación se establece en 6 años. Plazo que brinda a la propuesta el margen necesario para alcanzar los objetivos, buscando obtener una base de clientes sólida.

La moneda que se va a utilizar será el peso chileno (CLP) ya que todas las inversiones, gastos e ingresos serán efectuadas en esta moneda, debido a que este proyecto se desarrolla en suelo chileno y no pretende expandirse a otros países.

La tasa de descuento es el costo de capital que se aplica para determinar el valor presente de un pago futuro, ya que nos indica cuánto vale ahora el dinero que recibiremos en una fecha posterior.

Para el cálculo de la tasa de descuento se utilizará el modelo CAPM, cuya fórmula se detalla a continuación.

$$R = R_f + (R_m - R_f) \cdot \beta$$

Donde  $R$  es la tasa de descuento,  $R_f$  la tasa libre de riesgo que tiene un valor de 5 % según valores del Banco Central,  $\beta$  corresponde al coeficiente que mide el riesgo del activo con respecto al rendimiento del mercado según indica Adamodar tiene un riesgo de 1.04 y en cuanto al retorno de un portafolio eficiente de representativo del mercado  $R_m$  fue determinado en un 10 %. Obteniendo así una tasa de descuento de 10,2 %.

Además, se considera el Impuesto a la renta de 27 % para todos los periodos, un sueldo mínimo según Ley N°21.456 de \$510.000, el IVA de 19 %.

## 11.2. Inversiones y Reinversiones

Debido a la naturalidad y características del proyecto, la inversión inicial se destina a gastos preoperativos, es decir, la construcción de las canchas de futbolito, pádel, camarines, oficina y áreas verdes. Además de la compra de todos los materiales para un servicio de calidad. La suma total asciende a un valor de \$234.425.477

En cuanto a inversiones en terreno, estas no se consideran ya que es un terreno propio de la corporación el cual a través de un comodato se destina para el uso deportivo. En cuanto al costo de la patente comercial, tampoco se requiere invertir dinero debido a que no se realizarán actividades comerciales o lucrativas.

Con respecto a las reinversiones, en el año 5 se realiza una reinversión de insumos por \$2.449.977

Respecto al Capital de Trabajo se consideran 3 meses de sueldo y 3 meses de publicidad y marketing, suma que asciende a \$ 29.265.000

Por lo tanto, la suma total de la inversión inicial del proyecto asciende a \$263.690.477

## 11.3. Calendario de Montos de Ingresos

Para los ingresos del complejo se realizan 2 suposiciones, la primera es que durante el primer año los ingresos irán aumentando progresivamente a medida que aumenta la participación de mercado del complejo hasta su máximo por capacidad instalada en cada deporte. Además, dependiendo de la estación del año en que se encuentre, aumentará o disminuirá el porcentaje de ocupación dentro del complejo.

Lo anterior nos da un ingreso de \$115.224.282 anual para las tres canchas de futbolito y

\$66.237.531 anual para las tres canchas de pádel en el primer año. Una vez pasado el primer año, se asume que se trabaja con la máxima participación de mercado para el complejo por deporte, por ende, los ingresos desde el año 2 al 6 aumentan. Para las canchas de futbolito se tiene un ingreso anual de \$146.707.200 para las tres canchas y para el pádel \$78.537.600 para las tres canchas.

Para sacar partido de las instalaciones del centro deportivo, se disponen espacios publicitarios para sacar provecho a la ubicación del centro deportivo y el atractivo de la cantidad de personas que harán uso de las instalaciones.

La suma total de los ingresos extras para el complejo es de \$14.880.000 anuales.

También se considerará un aumento del 3 % anual para todos los ingresos anteriormente mencionados.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Canchas futbolito	-	\$115.224.282	\$146.707.200	\$149.641.344	\$152.634.171	\$155.686.854	\$158.800.591
Canchas pádel	-	\$66.237.531	\$78.537.600	\$80.108.352	\$81.710.519	\$83.344.729	\$85.011.624
Otros ingresos	-	\$14.880.000	\$15.177.600	\$15.481.152	\$15.790.775	\$16.106.591	\$16.428.722
<b>Ingresos Totales</b>	-	<b>\$196.341.814</b>	<b>\$240.422.400</b>	<b>\$245.230.848</b>	<b>\$250.135.465</b>	<b>\$255.138.174</b>	<b>\$260.240.938</b>

Tabla 5: Ingresos proyectados por concepto de arriendo de canchas y otros ingresos.

## 11.4. Egresos

Los egresos se conforman principalmente de los gastos correspondientes para el funcionamiento del centro deportivo, entre ellas se encuentra la inversión inicial, la cual ya fue mencionada anteriormente y por otra parte tenemos los salarios del personal, costos y gastos operacionales.

### 11.4.1. Remuneraciones

El proyecto necesita la participación de 12 personas. Se considera un reajuste salarial real de un 5 % anual.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Remuneraciones	\$96.720.000	\$101.556.000	\$106.633.800	\$111.965.490	\$117.563.764	\$123.441.952

Tabla 6: Proyección de remuneraciones.

#### 11.4.2. Costos operacionales Variables

Respecto a los costos variables que se consideran dentro del proyecto es la 'Renovación de materiales' y se considerará que aumentará un 3 % según variación IPC.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Costos Operación Variables	\$347.880	\$358.316	\$369.066	\$380.138	\$391.542	\$403.288

Tabla 7: Proyección de costos de operación variables.

#### 11.4.3. Costos operacionales Fijos

Los costos de operación fijos corresponden a los costos necesarios por términos de man-  
tenimiento de todos los espacios del centro deportivo, tales como la cancha de futbolito, cancha de  
pádel, etc. Además de marketing durante los primeros 8 meses del primer año, buscando llegar a  
la máxima participación de mercado.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Costos Operación Fijos	\$5.500.000	\$1.545.000	\$1.591.350	\$1.639.090	\$1.688.263	\$1.738.911

Tabla 8: Proyección de costos de operación fijos.

#### 11.4.4. Gastos operacionales

Lo relacionado a los gastos operacionales, se consideran los gastos de agua, luz, gas inter-  
net y seguridad. Gastos que fueron considerados de manera aproximada según entrevista con los  
distintos Centros deportivos existentes en Rancagua.

Se estima que anualmente puede existir un aumento de un 3 % de los costos anualmente.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Gastos Operacionales	\$14.340.000	\$14.770.200	\$15.213.306	\$15.669.705	\$16.139.796	\$16.623.990

Tabla 9: Proyección de gastos operacionales.

Con los anaterior, nos quedan los siguientes egresos anuales.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Remuneraciones	\$96.720.000	\$101.556.000	\$106.633.800	\$111.965.490	\$117.563.765	\$123.441.953
Costos Operación Fijos	\$5.500.000	\$1.545.000	\$1.591.350	\$1.639.091	\$1.688.263	\$1.738.911
Costos Operación Variables	\$347.880	\$358.316	\$369.066	\$380.138	\$391.542	\$403.288
Gastos Operacionales	\$14.340.000	\$14.770.200	\$15.213.306	\$15.669.705	\$16.139.796	\$16.623.990
<b>Egresos Totales</b>	<b>\$116.907.880</b>	<b>\$118.229.516</b>	<b>\$123.807.522</b>	<b>\$129.654.424</b>	<b>\$135.783.366</b>	<b>\$142.208.142</b>

Tabla 10: Proyección de egresos del proyecto.

## 11.5. Drepreciaciones

Las depreciaciones en un proyecto corresponden al menor valor de los activos dado el uso y el desgaste que van adquiriendo. En el N° 5 del Artículo 31 de la Ley sobre Impuesto a la Renta se reconoce la depreciación de los bienes como un gasto para la producción, lo que conlleva a un descuento tributario. Los años de vida útil de los bienes son fijados por el Servicio de Impuestos Internos.

Para el cálculo de estos se toma en cuenta una depreciación acelerada donde en promedio los materiales tienen una vida útil de 6 años, con la que se obtiene que durante los primeros 6 años una depreciación de \$643.313

## 11.6. Análisis Proyecto Puro

El proyecto se realiza bajo las condiciones anteriormente señaladas, con un horizonte de evaluación de 6 años y se considera la inversión inicial en el año 0. Se utiliza una tasa de descuento

del 10,2 % y una tasa de impuesto a la renta de 27 %.

	año 0	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5	año 6
Canchas futbolito		\$ 115,224,282.35	\$ 146,707,200	\$ 149,641,344	\$ 152,634,171	\$ 155,686,854	\$ 158,800,591
Canchas pádel		\$ 66,237,531	\$ 78,537,600	\$ 80,108,352	\$ 81,710,519	\$ 83,344,729	\$ 85,011,624
Otros Ingresos		\$14,880,000	\$15,177,600	\$15,481,152	\$15,790,775	\$16,106,591	\$16,428,722
<b>Ingresos</b>		<b>\$ 196,341,813.78</b>	<b>\$ 240,422,400.00</b>	<b>\$ 245,230,848.00</b>	<b>\$ 250,135,464.96</b>	<b>\$ 255,138,174.26</b>	<b>\$ 260,240,937.74</b>
Remuneraciones		\$ 96,720,000	\$ 101,556,000.00	\$ 106,633,800.00	\$ 111,965,490.00	\$ 117,563,764.50	\$ 123,441,952.73
Costos Operación fijos		\$ 5,500,000	\$ 1,545,000.00	\$ 1,591,350.00	\$ 1,639,090.50	\$ 1,688,263.22	\$ 1,738,911.11
Costos Operación Variables		\$ 347,880	\$ 358,316	\$ 369,066	\$ 380,138	\$ 391,542	\$ 403,288
Gastos Operacionales		\$ 14,340,000	\$ 14,770,200.00	\$ 15,213,306.00	\$ 15,669,705.18	\$ 16,139,796.34	\$ 16,623,990.23
<b>Egresos</b>		<b>\$ 116,907,880</b>	<b>\$ 118,229,516</b>	<b>\$ 123,807,522</b>	<b>\$ 129,654,424</b>	<b>\$ 135,783,366</b>	<b>\$ 142,208,142</b>
<b>Utilidad Operacional</b>		<b>\$ 79,433,933.78</b>	<b>\$ 122,192,883.60</b>	<b>\$ 121,423,326.11</b>	<b>\$ 120,481,041.41</b>	<b>\$ 119,354,808.20</b>	<b>\$ 118,032,795.42</b>
Depreciación		\$ 643,313	\$ 643,313	\$ 643,313	\$ 643,313	\$ 643,313	\$ 643,313
Interés crédito LP							
Pérdida Ejercicio Anterior							
Valor Libro							
Reinversiones						\$ 2,449,977	
<b>U.A.I</b>		<b>\$ 78,790,620.95</b>	<b>\$ 121,549,570.77</b>	<b>\$ 120,780,013.27</b>	<b>\$ 119,837,728.58</b>	<b>\$ 116,261,518.37</b>	<b>\$ 117,389,482.58</b>
Impuesto (25%)		\$ 21,273,468	\$ 32,818,384	\$ 32,610,604	\$ 32,356,187	\$ 31,390,610	\$ 31,695,160
<b>U.D.I</b>		<b>\$ 57,517,153</b>	<b>\$ 88,731,187</b>	<b>\$ 88,169,410</b>	<b>\$ 87,481,542</b>	<b>\$ 84,870,908</b>	<b>\$ 85,694,322</b>
<b>Depreciación</b>		<b>\$ 643,313</b>	<b>\$ 643,313</b>	<b>\$ 643,313</b>	<b>\$ 643,313</b>	<b>\$ 643,313</b>	<b>\$ 643,313</b>
<b>Perdida Ejercicio Anterior</b>							
<b>Valor Libro</b>							
<b>Amortización Crédito LP</b>							
<b>Valor de Desecho</b>							
<b>Flujo de caja antes de inversión</b>		<b>\$ 58,160,466</b>	<b>\$ 89,374,499</b>	<b>\$ 88,812,723</b>	<b>\$ 88,124,855</b>	<b>\$ 85,514,221</b>	<b>\$ 86,337,635</b>
GPM	\$ 3,859,877						
Inversión Inicial	\$ 230,565,600						
Capital de Trabajo	\$ 29,265,000						
Inversión total	\$ 263,690,477						
<b>Flujo de Caja</b>	<b>\$ -263,690,477</b>	<b>\$ 58,160,466</b>	<b>\$ 89,374,499</b>	<b>\$ 88,812,723</b>	<b>\$ 88,124,855</b>	<b>\$ 85,514,221</b>	<b>\$ 86,337,635</b>
	\$ -263,690,477	\$ -205,530,011	\$ -116,155,511	\$ -27,342,789	60,782,066	146,296,287	232,633,922

Figura 30: Flujo de caja proyecto

*Fuente: Elaboración propia*

El análisis financiero del proyecto demuestra su viabilidad y rentabilidad a lo largo del horizonte de evaluación de 6 años, con flujos de caja positivos desde el primer año, incluso considerando reinversiones necesarias en el tiempo.

Entre los indicadores destacados, el Valor Actual Neto (VAN) al año 6 alcanza un valor de 89.625.014 millones de pesos lo que indica que el proyecto genera un valor adicional significativo sobre los costos de inversión y operativos, mientras que la Tasa Interna de Retorno (TIR) es de 20,58 %, superando ampliamente la tasa de descuento utilizada, lo que valida su atractivo financiero y su capacidad para superar el costo de capital. Además, el período de recuperación de la Inversión (Payback) se alcanza en el año 4, demostrando que el proyecto puede recuperar su inversión inicial en la mitad del período de evaluación, lo que reduce el riesgo percibido para los inversionistas.

VAN	\$89,625,014
PAYBACK	año 4
TIR	20.58%

Figura 31: Indicadores Financieros del Proyecto

*Fuente: Elaboración propia*

## 11.7. Analisis de Proyecto Financiado

La determinación del cuadro de amortizaciones e intereses se obtiene mediante la simulación de un crédito de consumo del Banco Santander, crédito por el monto de 150.000.000 de pesos el que finalmente obtiene un valor de 241.159.600 con una tasa de interés de 18,45 % con una cuota mensual de 4.019.327 millones de pesos a un plazo de 60 cuotas (5 años)

<b>Monto líquido solicitado \$ 150.000.000</b>		
<b>60 cuotas mensuales de \$ 4.019.327</b>		
Primera cuota 06/05/2025	CAE 20.54%	Costo total \$ 241.159.600
Monto bruto \$ 157.305.181	Tasa mensual 1.54%	Tasa anual 18.48%
Gasto notarial \$ 1.500	Impuesto \$ 1.258.443	Día de pago 06 de cada mes

Figura 32: Simulación de crédito Banco Santander

*Fuente: Banco Santander*

En este caso, al igual que el flujo de caja puro se evalúa con un horizonte de 6 años considerando la inversión inicial en el año 0. Se utiliza una tasa del descuento del 10,2 % y con una tasa de impuesto a la renta de 27 %.

	año 0	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5	año 6
Canchas futbolito		\$ 115,224,282.35	\$ 146,707,200	\$ 149,641,344	\$ 152,634,171	\$ 155,686,854	\$ 158,800,591
Canchas pádel		\$ 66,237,531	\$ 78,537,600	\$ 80,108,352	\$ 81,710,519	\$ 83,344,729	\$ 85,011,624
Otros Ingresos		\$14,880,000	\$15,177,600	\$15,481,152	\$15,790,775	\$16,106,591	\$16,428,722
<b>Ingresos</b>		<b>\$ 196,341,813.78</b>	<b>\$ 240,422,400.00</b>	<b>\$ 245,230,848.00</b>	<b>\$ 250,135,464.96</b>	<b>\$ 255,138,174.26</b>	<b>\$ 260,240,937.74</b>
Remuneraciones		\$ 96,720,000	\$ 101,556,000.00	\$ 106,633,800.00	\$ 111,965,490.00	\$ 117,563,764.50	\$ 123,441,952.73
Costos Operación fijos		\$ 5,500,000	\$ 1,545,000.00	\$ 1,591,350.00	\$ 1,639,090.50	\$ 1,688,263.22	\$ 1,738,911.11
Costos Operación Variables		\$ 347,880	\$ 358,316	\$ 369,066	\$ 380,138	\$ 391,542	\$ 403,288
Gastos Operacionales		\$ 14,340,000	\$ 14,770,200.00	\$ 15,213,306.00	\$ 15,669,705.18	\$ 16,139,796.34	\$ 16,623,990.23
<b>Egresos</b>		<b>\$ 116,907,880</b>	<b>\$ 118,229,516</b>	<b>\$ 123,807,522</b>	<b>\$ 129,654,424</b>	<b>\$ 135,783,366</b>	<b>\$ 142,208,142</b>
<b>Utilidad Operacional</b>		<b>\$ 79,433,933.78</b>	<b>\$ 122,192,883.60</b>	<b>\$ 121,423,326.11</b>	<b>\$ 120,481,041.41</b>	<b>\$ 119,354,808.20</b>	<b>\$ 118,032,795.42</b>
Depreciación		\$ 643,313	\$ 643,313	\$ 643,313	\$ 643,313	\$ 643,313	\$ 643,313
Interés crédito LP							
Pérdida Ejercicio Anterior							
Valor Libro							
Reinversiones						\$ 2,449,977	
<b>U.A.I</b>		<b>\$ 78,790,620.95</b>	<b>\$ 121,549,570.77</b>	<b>\$ 120,780,013.27</b>	<b>\$ 119,837,728.58</b>	<b>\$ 116,261,518.37</b>	<b>\$ 117,389,482.58</b>
Impuesto (25%)		\$ 21,273,468	\$ 32,818,384	\$ 32,610,604	\$ 32,356,187	\$ 31,390,610	\$ 31,695,160
<b>U.D.I</b>		<b>\$ 57,517,153</b>	<b>\$ 88,731,187</b>	<b>\$ 88,169,410</b>	<b>\$ 87,481,542</b>	<b>\$ 84,870,908</b>	<b>\$ 85,694,322</b>
<b>Depreciación</b>		<b>\$ 643,313</b>	<b>\$ 643,313</b>	<b>\$ 643,313</b>	<b>\$ 643,313</b>	<b>\$ 643,313</b>	<b>\$ 643,313</b>
<b>Perdida Ejercicio Anterior</b>							
<b>Valor Libro</b>							
<b>Amortización Crédito LP</b>							
<b>Valor de Desecho</b>							
<b>Flujo de caja antes de inversión</b>		<b>\$ 58,160,466</b>	<b>\$ 89,374,499</b>	<b>\$ 88,812,723</b>	<b>\$ 88,124,855</b>	<b>\$ 85,514,221</b>	<b>\$ 86,337,635</b>
GPM	\$ 3,859,877						
Inversión Inicial	\$ 230,565,600						
Capital de Trabajo	\$ 29,265,000						
Inversión total	\$ 263,690,477						
<b>Flujo de Caja sin financiamiento</b>	<b>\$ -263,690,477</b>	<b>\$ 58,160,466</b>	<b>\$ 89,374,499</b>	<b>\$ 88,812,723</b>	<b>\$ 88,124,855</b>	<b>\$ 85,514,221</b>	<b>\$ 86,337,635</b>
Crédito	\$ 150,000,000						
Amortización		\$ 48,231,924	\$ 48,231,924	\$ 48,231,924	\$ 48,231,924	\$ 48,231,924	\$ 48,231,924
FCN	\$ -113,690,477	\$ 9,928,542	\$ 41,142,575	\$ 40,580,799	\$ 39,892,931	\$ 37,282,297	\$ 38,105,711
FCN Acumulado	\$ -113,690,477	\$ -103,761,935	\$ -62,619,359	\$ -22,038,561	\$ 17,854,370	\$ 55,136,667	\$ 93,242,378

Figura 33: Flujo de caja Financiado

*Fuente: Elaboración propia*

Al igual que en el caso sin financiamiento, el proyecto obtiene flujo de caja positivos desde el año 1.

A pesar de que baja un poco en comparación al sin financiamiento, de todas formas se obtiene un VAN positivo de 30.787.890 millones de pesos, con un PAYBACK de 4 años y una TIR de 17,99 % lo que refleja que el proyecto al financiar el 56,99 % de la inversión total aún sigue siendo rentable.

VAN	\$30,787,890
PAYBACK	año 4
TIR	17.99%

Figura 34: Flujo de caja Financiado

*Fuente: Elaboración propia*

### 11.7.1. Análisis de sensibilidad

Este análisis tendrá como finalidad analizar el comportamiento del proyecto frente a la variación de variables con mayor influencia, que corresponde al precio de las canchas y los gastos operacionales, lo que permitirá ver de que forma afecta a la rentabilidad del proyecto. Además, en base a la encuesta realizada en donde un porcentaje mayor de personas no se encontraba dispuesta a utilizar un recinto con canchas de pádel como también a pagar por la utilización de canchas, se analizará el caso en que la participación de mercado de las canchas se mantiene constante durante los años, considerando que en el análisis financiero realizado existía el supuesto que este iría aumentando hasta llegar a su máximo.

En primer lugar, se analiza la sensibilidad para la variable precio para ambos deportes manteniendo todo lo demás constante, obteniendo el siguiente gráfico y cuadro de la situación.

<b>% Variación</b>	<b>VAN</b>
-20 %	-\$51.109.231
-15 %	-\$15.925.670
-10 %	\$19.257.892
-5 %	\$54.441.453
0 %	\$89.625.014
5 %	\$124.808.575
10 %	\$159.992.136
15 %	\$195.175.698
20 %	\$230.359.259

Tabla 11: Variación porcentual y su impacto en el VAN del proyecto

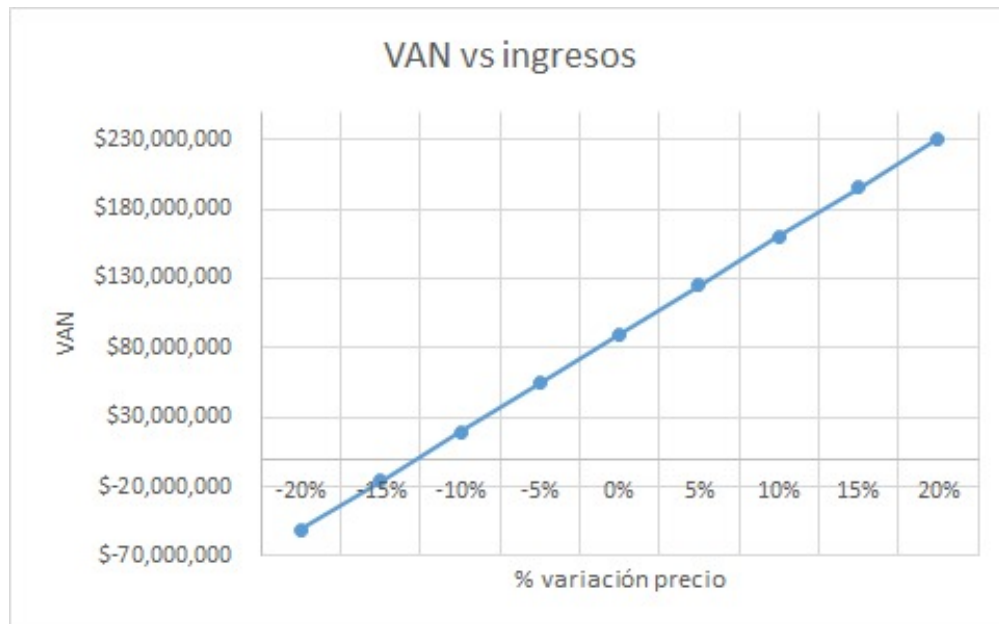


Figura 35: Variación del VAN ante variaciones en el precio

En el gráfico se logra observar lo sensible que resulta el VAN del proyecto ante variaciones de los ingresos, ya sea por disminución del precio de las canchas, dejando de ser rentable al variar en -15 % y llegando al mínimo con un valor de \$-51.109.231 al variar -20 % y a un máximo de \$230.359.259 al variar un 20 %.

Debido a lo anterior, se realizan comparaciones del VAN entre variaciones del precio por deporte.

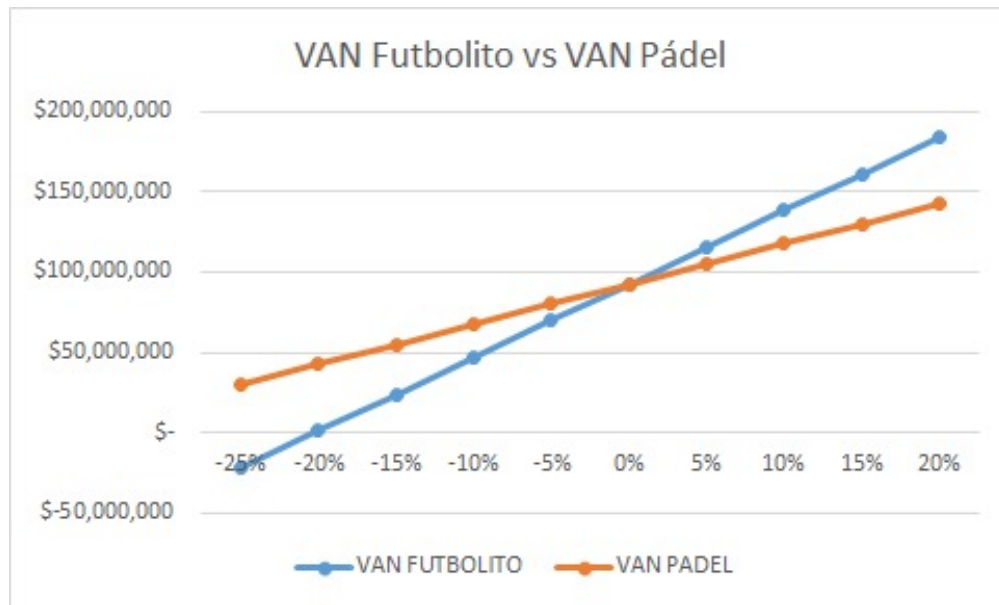


Figura 36: Variación del VAN ante variaciones en el precio

En el gráfico se logra observar que, manteniendo el precio de las canchas de fútbolito constantes y variando el precio de las canchas de pádel entre -25 % y 20 %, el proyecto sigue siendo rentable, obteniendo un VAN de 30.285.239 millones de pesos y un máximo de 142.410.603 millones de pesos, respectivamente.

Ahora bien, si uno realiza la misma comparación respecto a variaciones en las canchas de fútbolito manteniendo el precio de las canchas de pádel constantes, al variar en -25 % se obtiene un VAN de -21.511.514 pesos, dejando de ser rentable cercano a una variación del -20 % con un VAN de 1.306.122 pesos. Al variar en 20 % el precio, el VAN llega a un máximo de 183.847.206 pesos. Cabe mencionar que al variar en -10 % el precio de las canchas de fútbolito se traduce al precio que estaban dispuestos a pagar las personas por utilizar las canchas en las encuestas y no al precio con el que operan las canchas en Rancagua, se observa una disminución del VAN pero aún sigue siendo rentable.

En base a lo anterior, se puede concluir que el VAN del proyecto es mucho más sensible

ante variaciones en el precio de las canchas que las de futbolito, por lo que resulta primordial darle mayor importancia al correcto funcionamiento de estas.

Posteriormente, se realiza el análisis para los gastos operacionales, obteniendo el siguiente gráfico y cuadro.

<b>% Variación</b>	<b>VAN</b>
-20 %	\$99.316.674
-15 %	\$96.893.759
-10 %	\$94.470.844
-5 %	\$92.047.929
0 %	\$89.625.014
5 %	\$87.202.099
10 %	\$84.779.184
15 %	\$82.356.269
20 %	\$79.933.354

Tabla 12: Variación porcentual gasto operacional y VAN del proyecto

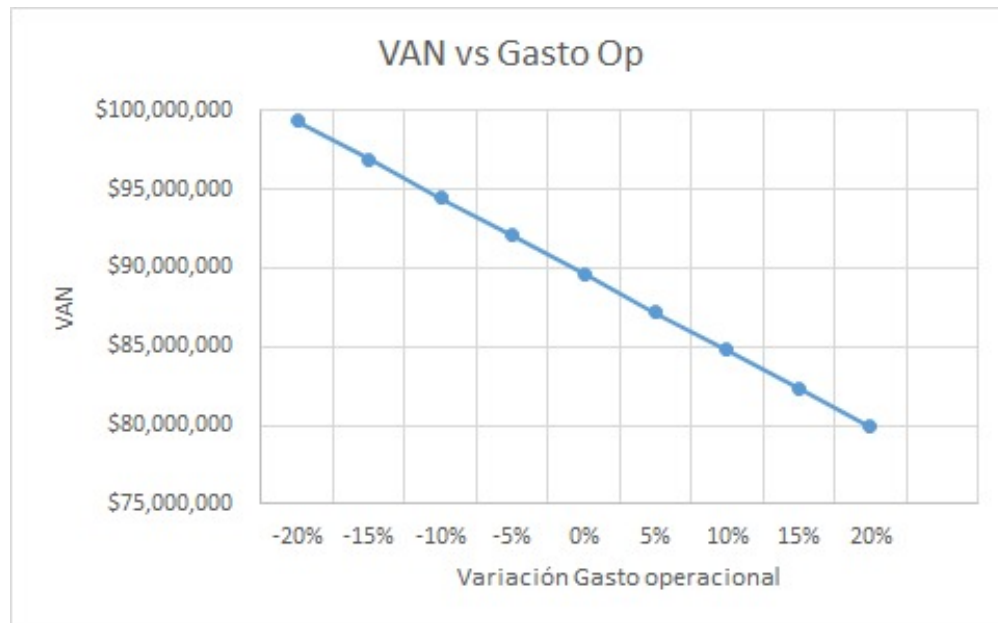


Figura 37: Variación del Van al variar el gasto operacional

Se observa que al disminuir en un 20 % los gastos operacionales del proyecto, el VAN aumenta a \$99.316.674 pesos y al existir un aumento de los gastos en un 20 % este se mantiene

rentable con un VAN de \$79.933.354 pesos, es decir, variaciones de los gastos operacionales como la luz y el agua no influyen de manera significativa en el VAN.

Se realiza un análisis de las diferencias que existen en el VAN cuando existe una variación en el precio de las canchas de futbolito en el proyecto financiado (F) y cuando es sin financiamiento (SF), este análisis se realiza considerando que las variaciones en el precio de las canchas de futbolito son más sensibles que una variación de las canchas de pádel.

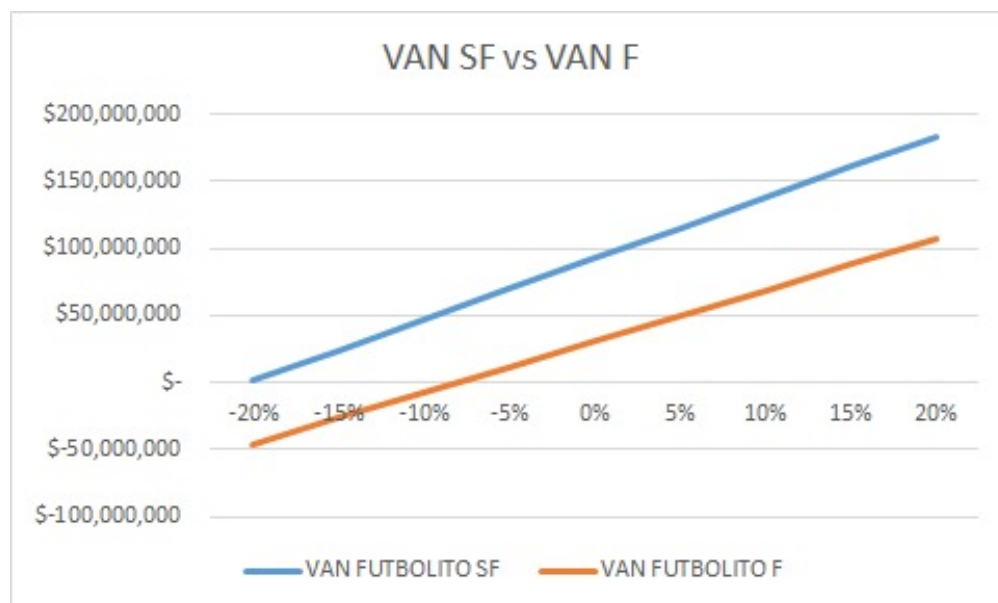


Figura 38: VAN Sin Financiamiento vs VAN Financiado (futbolito)

Se observa que al variar el precio de las canchas sin financiamiento hasta en un -20 % o +20 % el proyecto es rentable. No así cuando el proyecto es financiado, ya que, al tener variaciones del 10 % en el precio, hace que el proyecto deje de ser rentable, obteniendo un VAN de -7.590.889 pesos.

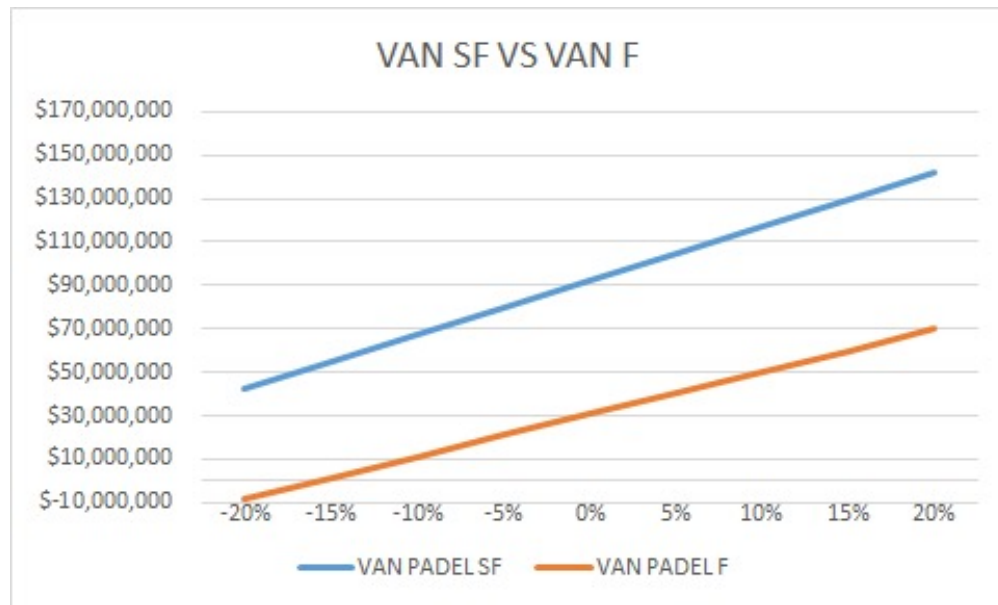


Figura 39: VAN Sin Financiamiento vs VAN Financiado (pádel)

Al realizar el análisis para las canchas de pádel, se observa que solo al variar en un -20 % el precio de las canchas el proyecto deja de ser rentable, confirmando la sensibilidad al precio e importancia que tiene para la rentabilidad del proyecto las canchas de futbolito.

Finalmente, se realiza un análisis de sensibilidad considerando que la participación de mercado de las canchas de pádel se mantiene constante durante los años, esto considerando que la cultura del pádel en Rancagua no está tan arraigada y, al ser un centro deportivo sin fines de lucro, no existe o no se considera una mayor inversión para lograr darle reconocimiento al centro deportivo por las canchas de pádel (debe financiar otros deportes, talleres, etc). Inversiones como realizar constantemente campeonatos que sean de carácter privado, contratar a profesores que tengan reconocimiento a nivel nacional para la realización de campeonatos o partidos (esto según lo mencionado en las entrevistas a los oferentes).

Los resultados obtenidos fueron que el VAN disminuye a -14.741.005 pesos, el payback es al año 6 y una TIR de 8.32 %. Es decir, el proyecto deja de ser rentable desde un punto de vista



financiero, porque aunque se recupera la inversión, no se genera valor sobre el costo de oportunidad del capital.

## 12. Análisis FODA

### Análisis interno

#### 12.1. Fortalezas

- Terreno propio y en una ubicación estratégica.
- Conectividad vial y acceso mediante transporte público.
- Naturaleza jurídica sin fines de lucro, lo que permite postular a fondos públicos, donaciones y beneficios tributarios.
- Convenios con empresas, universidades y organizaciones deportivas cercanas al Centro Deportivo.
- Oportunidad de uso de instalaciones tanto para clubes y organizaciones con actividades comunitarias.
- Horarios flexibles y accesibles durante el día.
- Capacitación constante, promoviendo un servicio de calidad para los clientes.
- Buscar incentivar el trabajo conjunto con otros profesionales de actividades relacionadas.
- Creación de un centro deportivo completo, que no solo integre los deportes mencionados sino que se incorpore la multicancha existente al costado del terreno y así abarcar un mayor número de deportes.

## 12.2. Debilidades

- Recurso financiero escaso, debido a la magnitud y costos asociados a la construcción de un centro deportivo y recreativo.
- Dependencia de los arriendos de las canchas, lo que puede generar problemas si existe baja ocupación.
- Alta sensibilidad de la rentabilidad del proyecto ante variaciones en la ocupación o precios de las canchas, especialmente las de futbolito.
- Infraestructura limitada, lo que restringe los cupos de alumnos por clase.
- Carencia de una base de datos con información de los clientes y sus preferencias.

## Análisis externo

### 12.3. Oportunidades

- Acceso a fondos públicos y subvenciones del ámbito deportivo, social o urbano.
- Alta demanda insatisfecha por espacios deportivos accesibles en el sector sur de Rancagua.
- Existencia de variados proveedores deportivos en implementos, alimentación, etc. que buscan tener presencia con auspicios en centros deportivos y recreativos.
- Posicionar el desarrollo de la actividad física y deporte como apoyo en la mejora de la calidad de vida a nivel sectorial.
- Apoyo de políticas públicas como “Elige Vivir Sano” y planes comunales de actividad física

- Bajas barreras de entrada al mercado con servicios de entrenamiento y acondicionamiento físico
- Potenciar alianzas público-privadas.

#### **12.4. Amenazas**

- Consumidores exigentes con la calidad tanto de las instalaciones como del servicio y atención prestado por los colaboradores del recinto.
- Limitado margen de autofinanciamiento si no se logra captar una base sólida de usuarios recurrentes.
- Competencia consolidada y una alta lealtad de los usuarios.
- Posibles restricciones legales o comunitarias ante el cambio de uso de suelo del terreno.

## 13. Conclusiones

El presente estudio ha permitido analizar de manera integral la viabilidad de desarrollar un centro deportivo en el sector sur de la ciudad de Rancagua. A través de los distintos análisis realizados, se confirma que el proyecto no solo es técnica y financieramente factible, sino que también responde a una necesidad latente de infraestructura deportiva accesible para la comunidad.

Desde el diagnóstico inicial, se evidenció la carencia de espacios abiertos a la comunidad destinados a la práctica de deportes. El estudio de mercado respaldó esta observación, mostrando una demanda creciente y un interés sostenido por actividades deportivas recreativas. En este contexto, el diseño del proyecto, que integra tres canchas de futbolito y tres de pádel, resulta pertinente y alineado con las tendencias actuales.

El análisis técnico demostró ser viable debido a que cuenta con un terreno disponible para la construcción, que además tiene infraestructura deportiva dentro del recinto. La localización del terreno es un punto muy importante a considerar, ya que se encuentra en un sector residencial y con muy buena conectividad, lo que favorece su acceso y uso frecuente por parte de la comunidad. Estas características permitirán ofrecer un espacio inclusivo, pensado para personas de todas las edades y capacidades físicas.

Financieramente el proyecto también es viable, ya que con una tasa de descuento del 10,2 % y tasa de impuesto del 27 %, financiado como sin financiar presenta un VAN positivo de 30.787.890 millones de pesos y 89.625.014 millones de pesos, respectivamente. Ambos con una TIR mayor a la de la tasa de descuento (20,58 % y 17,99 %, respectivamente)

Desde el punto de vista legal, se enfatizó la necesidad de cumplir con las normativas urbanísticas, deportivas y sanitarias, así como de establecer mecanismos de transparencia financiera,

dado el carácter sin fines de lucro de la corporación. Esto será fundamental para generar confianza en la comunidad y garantizar la continuidad operativa del centro.

Debido a las características de la corporación a la que pertenece el terreno, todos los recursos generados se destinarán a la reinversión en mejoras de infraestructura y a la creación de programas deportivos gratuitos o de muy bajo costo, promoviendo así la democratización del acceso al deporte y buscando hacer el complejo autosostenible en el tiempo.

Para asegurar el correcto funcionamiento y sostenibilidad a largo plazo del centro deportivo, se proponen las siguientes recomendaciones:

- **Formalizar políticas claras de acceso gratuito y tarifas diferenciadas**, priorizando el beneficio comunitario y la inclusión.
- **Implementar un plan de mantenimiento preventivo** para preservar en buen estado las canchas y equipamientos.
- **Establecer alianzas estratégicas** con entidades públicas, educativas y deportivas para potenciar el uso de las instalaciones.
- **Promover programas inclusivos** que consideren distintas edades, géneros y capacidades.
- **Incorporar prácticas de sostenibilidad ambiental**, como el uso de energías limpias, reciclaje, eficiencia hídrica y de educación ambiental.
- **Monitorear y evaluar periódicamente el desempeño** del centro a través de indicadores de satisfacción de usuarios, uso de las instalaciones y sostenibilidad financiera.
- **Explorar con nuevos deportes** debido a la infraestructura con la que ya cuentan y el lugar donde se quiere construir el centro deportivo, se podría explorar con deportes como la

escalada, calistenia, entre otros.

En definitiva, el proyecto de centro deportivo propuesto no solo es viable, sino que representa una oportunidad concreta para mejorar la calidad de vida de la población, fomentar estilos de vida saludables y contribuir al desarrollo urbano sostenible de la ciudad de Rancagua.

Ahora bien, un punto muy importante que se debe mencionar es que sí, el centro deportivo es viable (3 canchas de pádel y 3 canchas de futbolito) pero si se consideran las encuestas realizadas, sería bueno replantearse los deportes que se deberían incluir.

En las encuestas, la gran mayoría votó que no practicaría pádel en el centro deportivo, lo que va muy relacionado con la realidad Rancaguina y la poca 'cultura' padelera que existe, y que, tal como se vio en el análisis de sensibilidad, si la participación de mercado de las canchas de pádel no aumenta, el proyecto deja de ser rentable. En segundo lugar, la ubicación y el estrato socioeconómico del lugar, en general, las personas que practican pádel son personas pertenecientes a estratos sociales más altos (lo que no es el caso del lugar donde se quiere instalar) lo que por un lado podría crear una mayor diversidad social, pero por otro, podría condicionar el uso de las canchas. Además, al ser un lugar residencial, podrían existir reclamos debido al ruido que se genera al jugar pádel (cosa que ya pasó en Machalí con reclamos de vecinos que estaban aledaños a canchas de pádel) lo que se podría traducir en acotamiento de horarios para practicar pádel.

Otro punto importante a mencionar es que en la entrevista a los dueños de los otros recintos deportivos en Rancagua, mencionaron que para que funcione bien un Club de Pádel y se puedan crear campeonatos y darle vida al lugar, se necesitaba un mínimo de 4 canchas (lo que por espacio no es posible) y además espacios de uso común que existen en clubes de pádel. Se debe considerar también los gastos extras que se necesitan para realizar campeonatos, como jugadores que

representen al club (idealmente reconocidos para hacer más visible el club), mayor publicidad, etc.

De lo anterior es que nace una nueva alternativa que es utilizar el terreno de las 3 canchas de pádel en otro deporte que se encuentre alineado con los resultados de las encuestas, como un gimnasio (de pesas) que esté abierto a la comunidad o que se cobre el mínimo (tal como ya sucede en el Complejo Deportivo Hermógenes Lizana que es propiedad del IND) considerando que uno de los deportes más practicados, lo cual se podría lograr a través de acuerdos con el IND, Municipalidad para obtener la inversión necesaria de dinero. También existen fundaciones como 'Deporte Libre' que se dedican a la transformación de espacios abandonados en hitos urbanos-deportivos, es decir, restauración de espacios para la creación de plazas deportivas, que cuentan con diversos deportes de libre uso.

Lo anterior podría dar paso a una alianza pública-'privada', es decir, mezclar el proyecto ya creado conservando parte de lo que ya existe como las canchas de futbolito y generar dinero para la corporación (lo que lograría reinvertir y hacer sostenible económicamente el centro deportivo) con la creación de más espacios verdes y que cuenten con diversos deportes como escalada, calistenia, parkour, entre otros. Ésto sumado a la infraestructura con la que ya se cuenta y que tiene diversos deportes como babyfutbol, básquetbol y voleibol haría que el centro deportivo albergue a una gran cantidad de personas practicando distintos deportes, lo que crearía un espacio mucho más diverso.

## Referencias

- Alcalá (2016). Encuesta nacional de hábitos de actividad física y deportes en la población de 18 años y más. SANTIAGO DE CHILE, CHILE.
- CARTES, S. A. (2023). Estudio de prefactibilidad para implementar un centro deportivo que cuente con apoyo psicologico y nutricional en villa alemana. VILLA ALEMANA, CHILE.
- Castañeda, C. (2018). Motivos hacia la práctica de actividad física de los estudiantes. *Revista Iberoamericana de Psicología del Ejercicio y el Deporte*. Disponible en: <https://www.riped-online.com/>.
- de Estadísticas (INE), I. N. (2017). Anuario de estadísticas sociales. SANTIAGO DE CHILE, CHILE.
- del Deporte, M. (2016). Política nacional de actividad física y deporte 2016-2025. SANTIAGO DE CHILE, CHILE. Obtenido de gob digital.
- Eime, R. M., Young, J. A., Harvey, J. T., Charity, M. J., and Payne, W. R. (2013). A systematic review of the psychological and social benefits of participation in sport for children and adolescents: informing development of a conceptual model of health through sport. *International Journal of Behavioral Nutrition and Physical Activity*, 10:98. MELBOURNE, AUSTRALIA.
- (EPA), E. P. A. (2021). Brownfields and land revitalization. Disponible en: <https://www.epa.gov/brownfields>.
- González, V. (2024). Pádel: los pros y contras del boom en chile. Consultado en abril de 2025.

Instituto Nacional de Deportes de Chile (2025). Registro nacional de organizaciones deportivas.

Consultado en abril de 2025.

Kotler, P. and Armstrong, G. (2018). *Principles of Marketing*. Pearson, 17 edition. NEW YORK, USA.

Larraín, S. (2023). Las cifras que mueve el pádel: el nuevo “deporte rey” que superó al tenis en Chile. Consultado en abril de 2025.

Meixueiro, G. and Pérez, A. (2008). Metodología de la evaluación de proyectos de inversión: análisis y ejemplos. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas*, 16:123–145. MÉXICO CITY, MÉXICO.

Ministerio del Deporte (2015). Encuesta nacional de hábitos de actividad física y deportes 2015. <https://www.mindep.cl/encuestahabitos>. Consultado en abril de 2025.

Ministerio del Deporte (2025). Mindep y seremi rm realizaron jornada de deportes y recreación para la comunidad en San Joaquín. Consultado en abril de 2025.

Mun, J. (2006). *Modeling Risk: Applying Monte Carlo Simulation, Real Options Analysis, Forecasting, and Optimization Techniques*. John Wiley & Sons. HOBOKEN, USA.

Omar, A. (2018). XIV congreso peruano de nutrición “la ciencia de la nutrición”. LIMA, PERÚ.  
Aranibar, Omar. (2018) XIV Congreso Peruano de Nutrición “La ciencia de la Nutrición”.

OMS (2020). Organización mundial de la salud. obtenido de <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/obesity-and-overweight>. Obtenido de <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/obesity-and-overweight>.

- Orjuela, J. P. (2011). Análisis del comportamiento de los consumidores de actividad física recreativa: un estudio en la comuna de Santiago. Consultado en abril de 2025.
- Osterwalder, A. and Pigneur, Y. (2010). *Generación de modelos de negocio*. Deusto, España. Consultado en abril de 2025.
- Peluso, M. A. M. and Andrade, L. H. S. G. (2005). Physical activity and mental health: the association between exercise and mood. *Clinics*, 60:61–70.
- Sapag, S. and Sapag, R. (2008). *Preparación y Evaluación de Proyectos*. 5 edition. SANTIAGO DE CHILE, CHILE.
- TAPIA, C. J. (2023). Modelo de negocios canvas para la implementación de un centro deportivo y recreativo en la comuna de Victoria. VICTORIA, CHILE.
- (UN-Habitat), U. N. H. S. P. (2020). Urban regeneration. Disponible en: <https://unhabitat.org/>.
- VALENZUELA, F. G. (2012). Plan de negocio para la implementación de un complejo deportivo en el sector poniente de Santiago. SANTIAGO DE CHILE, CHILE.
- Warburton, D. E. R., Nicol, C. W., and Bredin, S. S. D. (2006). Health benefits of physical activity: the evidence. *CMAJ*, 174:801–809. OTTAWA, CANADA.