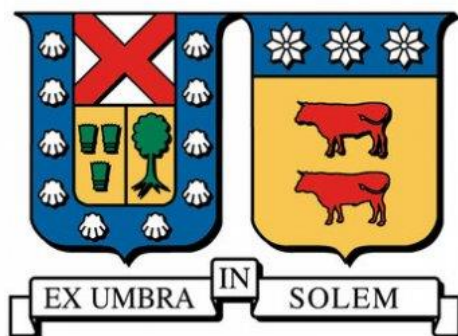




UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA COMERCIAL

OPORTUNIDAD DE NEGOCIO EN EL DEPORTE:
CASO APLICADO A CLUB DE TENIS EN MAIPÚ

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE
INGENIERO COMERCIAL

AUTOR

LUIS GUILLERMO SILVA SEGUEL

PROFESOR GUÍA

HUGO ANTONIO OSORIO ZELADA

SANTIAGO DE CHILE, 16 DE MARZO, 2021.

RESUMEN EJECUTIVO

El emprendimiento en Chile se encuentra en auge desde hace varios años. Cada día aumenta la valoración respecto a los emprendedores y a los emprendimientos, y cada vez más se denota su importancia para la economía del país. Son diversas las industrias en que los emprendedores sitúan sus objetivos, pero dado la situación sanitaria actual y factores como el sedentarismo y la obesidad en la población, es que los emprendimientos deportivos son una industria atractiva para el futuro, en las que pueden existir nuevas oportunidades de negocio.

Se ha generado una propuesta de proyecto a nivel de mercado y a nivel técnico, con el fin de aprovechar esta oportunidad de mercado, la cual consiste en un emprendimiento de arriendo de canchas de tenis, las que son de gran calidad y que, a través del trabajo de los colaboradores de la empresa, permiten al cliente vivir una experiencia en la práctica de tenis de excelencia.

Tras desarrollar la propuesta de proyecto, se ha evaluado económicamente comparando los rendimientos según el número de canchas que se planea construir, obteniendo un VAN superior a 4.003 UF a partir de la construcción de 3 canchas, con una tasa interna de retorno mayor a 11,29%, superiores a la tasa de descuento. Concluyendo así que el proyecto es capaz de aprovechar la oportunidad de negocio y es económicamente viable, siendo atractivo para el accionista.

RESUMEN Y CONCLUSIONES

La industria del tenis en la actualidad se encuentra en un periodo de crecimiento. A nivel mundial, el tenis es uno de los deportes más populares del mundo, ya que existen más de 87 millones de practicantes alrededor del globo. En Sudamérica, existen alrededor de 3,5 millones de jugadores, cerca de 12,7 mil canchas de tenis y más de cinco mil clubes de tenis. En cuanto al tenis en Chile, se posee más de 10 mil practicantes, 1800 canchas de tenis y 140 clubes de tenis. La Región Metropolitana concentra cerca del 60% de clubes de tenis del país, con un total de 549 canchas de tenis. Además, el 70% de las canchas en Chile corresponden a canchas de arcilla y en solo 194 comunas del país se poseen canchas de tenis públicas. En el sector sur poniente de Santiago, existen 11 clubes de tenis y 33 canchas de tenis.

Maipú posee cerca de 132 kilómetros cuadrados de superficie, un total de 521 mil habitantes y se encuentra catalogada como la 25° comuna con altos índices de calidad de vida en el país. En términos económicos, existen cerca de 21 mil empresas, de las cuales un 85% corresponden a pymes y existen cerca de 91 mil trabajadores.

El emprendimiento en Chile vive un auge desde hace varios años atrás. La intención de emprender en la población aumentó hasta un 58% en los últimos diez años. Esto se explica dadas las características propias de los emprendedores, en la percepción de nuevas oportunidades emprendedores y en el aumento del conocimiento de personas que han emprendido. También aumentó la valoración social hacia al emprendimiento en el país tanto al considerar el emprendimiento como una carrera atractiva y en el status social de los emprendedores exitosos. El emprendedor chileno es motivado por la escasez de oportunidades laborales, por el propósito social que pueden cumplir a través del

emprendimiento y por generar aumentos en sus ingresos. Pese a esta información esperanzadora, gran parte de los emprendedores nacientes no consiguen superar la barrera de los tres meses, provocado por problemas de financiamiento, escasa rentabilidad, burocracia y razones de carácter personal.

Los emprendimientos deportivos se diferencian de los otros dado la naturaleza propia del deporte y su relación con la sociedad, y las distintas visiones que conviven en este tipo de emprendimientos: innovación, creación de negocios y el oportunismo. Se destaca la importancia de la estrategia y la planeación en este tipo de emprendimientos, donde la gestión deportiva y la gestión estratégica permite a las organizaciones asegurar el éxito y el cumplimiento de los objetivos, obteniendo una ventaja competitiva.

Es en este contexto donde se sitúa la evaluación del proyecto, el cual considera la situación sanitaria actual y como puede afectar tanto a nivel de consumidor como a nivel de operaciones los resultados. Se decidió dividir la evaluación en tres estudios relacionados: estudio de mercado, estudio técnico y estudio económico financiero.

A nivel de Estudio de Mercado, se definió el servicio a ofrecer, el cual consiste en un Club de Tenis, que posee canchas de arcilla con flejes e iluminación correspondiente para el uso de la superficie. Luego, se describió el mercado consumidor a través de una clasificación de acuerdo al nivel de juego de los participantes, destacando las distintas diferencias en términos de horas de juego y entrenamiento que cada grupo posee.

Para analizar y estimar la demanda potencial asociada al proyecto se tomó en cuenta la población del área de influencia, considerando comunas como Maipú, Cerrillos o Peñaflor. A su vez, se utilizó la información disponible respecto a los niveles de sedentarismo en la

población chilena, donde se denota un aumento constante de la población no sedentaria. La opinión experta permitió identificar la importancia de los resultados de tenistas profesionales en la práctica y interés de la población. Con esto, se logró estimar una población consumidora de 25.165 habitantes. En cuanto a la oferta del servicio, en el área de influencia existen 9 clubes de tenis, los que ofrecen 34 canchas de arcilla. En términos de horas disponibles a la semana, se traduce en 442 horas.

El análisis del entorno, desarrollado a través de un Análisis PESTEL, permitió concluir que existe buen clima para el desarrollo del negocio, sustentado en la estabilidad económica y las proyecciones económicas del país, pese a los diversos shocks negativos del último tiempo. Se identificó también diversos factores que benefician el desarrollo del emprendimiento, como el aumento en el interés de la población en la actividad física, los avances en tecnología y las bajas restricciones legislativas a la industria. Por último, se destaca la importancia de incluir factores ecológicos a este tipo de proyectos, como lo es el reciclaje y el manejo eficiente de recursos. Para analizar los niveles de competencia de la industria se utilizó el análisis de 5 fuerzas de Porter. La entrada de nuevos competidores es baja, principalmente por los altos costos de barrera de entrada que posee la industria, El poder que poseen los proveedores es medio bajo, dado que existe un gran número de proveedores y la diferenciación entre estos es casi nula. Los clientes son los agentes que poseen el mayor poder, debido a que existe bajo costo de cambio entre empresas y un alto nivel de sustitución del servicio de esta y otras industrias. Situación similar ocurre con la amenaza de productos sustitutos, donde la posibilidad del consumidor de sustituir el servicio y la disponibilidad de sustitutos cercanos generan una alta amenaza a las empresas. En cuanto a la rivalidad entre competidores, se posee un bajo número de competidores, pero es una industria que fomenta la competencia entre estos. Por último, se concluyó que la

industria posee un atractivo promedio, ya que existe competencia entre oferentes, se poseen barreras de entrada y los clientes tienen poder en la negociación, pero al ingresar en la industria, el posicionamiento de las empresas a través de la diferenciación, alianzas estratégicas y la captación y fidelización de los clientes permiten actuar de manera correcta en el mercado. A través del Modelo de Negocios CANVAS se logra identificar el valor generado para el segmento de clientes, donde la propuesta de valor hace énfasis en la calidad de las instalaciones y en el servicio al cliente que ofrece la empresa. Así mismo, se destaca la relevancia de los diversos canales que posee la empresa para comunicarse con sus clientes, y se les entrega importancia a las asociaciones clave como lo son proveedores y academias de tenis.

A nivel técnico, se seleccionó como localización del proyecto la comuna de Maipú, específicamente el sector de Ciudad Satélite, el cual se encuentra a cerca de 5 kilómetros del centro de la comuna y es cercano a diversas localidades, como Cerrillos o Peñaflor. En el terreno elegido es posible construir hasta un máximo de 6 canchas de tenis y se posee conectividad tanto pública como privada. En cuanto a la ingeniería del proyecto, el proceso operativo del negocio es la atención del cliente, en el cual la comunicación se produce a través de los distintos canales que posee la empresa y una vez en las inmediaciones del club se lleva a cabo la preparación (mantención de las canchas) para el uso adecuado de las instalaciones. Es por esto que las obras físicas realizadas para el proyecto son de suma importancia. Primero, las canchas de tenis de arcilla y sus construcciones complementarias son fundamentales para el servicio entregado a los clientes. Segundo, las instalaciones como oficina, baños y camarines entregan a los clientes un valor adicional aparte de la práctica del deporte. Los insumos esenciales para el proyecto son el agua potable, principalmente utilizada para el cuidado y regado de las canchas, y la electricidad, empleada en la

iluminación de la superficie de juego. En alusión al programa de trabajo, la empresa considera tres cargos de personal: director, administradores y cancheros. Se definió un horario de atención de 14 horas diarias, las que se dividen en dos turnos. Además, es de suma importancia la rotación del personal para cumplir con las actuales leyes laborales.

En cuanto los costos asociados al proyecto, los principales costos de inversión están asociados a la inversión en activos fijos, intangibles y capital de trabajo. Los principales costos operacionales del proyecto son las remuneraciones del personal, costos asociados a insumos y la mantención de las canchas. Por último, los costos fijos son las contribuciones del terreno y la patente comercial anual necesaria para el funcionamiento.

El proyecto fue evaluado en un horizonte de 10 años. A través del Modelo de Valoración de Activos Financieros (CAPM), se obtuvo una tasa de descuento de 6,94%. La evaluación económica financiera permite concluir que al tomar la decisión de construir tres o más canchas de tenis el proyecto alcanza un VAN positivo (4.003 U. F en el caso de tres canchas, con una recuperación de la inversión a los 10 años de operar, una TIR de 11,29% y una TIR modificada de 9,82%).

Por último, el Análisis de Sensibilidad permitió concluir en la importancia de la elección del número de canchas y la tasa de ocupación de estas para los resultados del proyecto. De esta forma, se acentúa la importancia de la captación, atención y fidelización de los clientes para el éxito del negocio, donde los esfuerzos en marketing y la relación con los clientes permitirán asegurar la rentabilidad del proyecto.

TABLA DE CONTENIDOS

RESUMEN EJECUTIVO	2
1. INTRODUCCIÓN	14
2. ORIGEN Y PROPÓSITO DEL ESTUDIO	15
3. OBJETIVOS.....	17
3.1 Objetivo General	17
3.2 Objetivos Específicos	17
4. ALCANCE DEL ESTUDIO	18
5. METODOLOGIA DE TRABAJO	18
6. ESTADO DEL ARTE	20
6.1 Antecedentes del estado del arte	20
6.1.1 Industria del Tenis: Panorama Mundial y Sudamericano	20
6.1.2 Economía del Tenis.....	22
6.1.3 Industria del Tenis en Chile	22
6.1.4 Maipú	26
6.1.5 Conclusiones	27
6.2 Marco Teórico del Estado del Arte	28
6.2.1 Emprendimiento en Chile	28
6.2.2 El Emprendimiento Deportivo	32
6.2.3 Instalaciones de Tenis según distintas federaciones	35
6.2.4 Modelo de Negocios de un Club de Tenis	36

6.2.5 Tenis y Pandemia	41
6.2.6 Determinación de Numero de Canchas.....	42
7. DESARROLLO	44
7.1 Estudio de Mercado	44
7.1.1 Definición del Servicio.....	44
7.1.2 Descripción del Mercado Consumidor o Área de Influencia.....	44
7.1.3 Análisis de la Demanda del Producto y/o Servicio	46
7.1.4 Análisis de la Oferta del Producto y/o Servicio	48
7.1.5. Participación del Proyecto en el mercado	49
7.1.6. Análisis del Sistema de Comercialización	50
7.1.7 Análisis Externo	51
7.1.8 Modelo de Negocios propuesto.....	63
7.1.9 Marketing Estratégico	64
7.1.10 Definición de Estrategia por seguir	65
7.1.11 Plan Operativo Táctico.....	66
7.1.12 Canales de distribución	68
7.1.13 Políticas de comunicación.....	68
7.1.14 Análisis de Precios	69
7.2 Estudio Técnico	71
7.2.1 Tamaño del Proyecto.....	71
7.2.2 Localización del Proyecto	72
7.2.3 Ingeniería del Proyecto.....	74

7.2.4	Análisis Organizacional	78
7.2.5	Análisis de Costos	79
7.2.6	Estudio Tributario	81
7.2.7	Estudio Ambiental.....	82
7.2.8	Estudio Societario	83
7.3	Estudio Económico Financiero	84
7.3.1	Definición de Parámetros	84
7.3.2	Calendario de Montos de Inversiones y Reinversiones	86
7.3.3	Calendario de Montos de Ingresos	86
7.3.4	Calendario de Montos de Egresos	87
7.3.5	Depreciaciones	88
7.3.6	Análisis de Proyecto Puro	88
7.3.7	Análisis de Proyecto Financiado	91
7.3.8	Comparación de Indicadores según N° de Canchas.....	93
7.3.9	Análisis de Sensibilidad	95
8.	CONCLUSIONES	98
9.	REFERENCIAS.....	102
10.	ANEXOS.....	107

Tablas

Tabla 1: ITF Global Tennis Report - Sudamérica	21
Tabla 2: ITF Global Tennis Report - Chile	23
Tabla 3: Clubes de Tenis en Maipú y comunas cercanas	25
Tabla 4: Número de canchas según población practicante.....	42
Tabla 5: Población Área de Influencia	46
Tabla 6: Población No Sedentaria Practicante	48
Tabla 7: Oferta Actual Área de Influencia	49
Tabla 8: Oferta Proyectada.....	49
Tabla 9: Demanda Proyectada.....	50
Tabla 10: Modelo de Negocios Propuesto.....	63
Tabla 11: Precios de Lista Arriendos	67
Tabla 12: Precios de Arriendo de Canchas.....	69
Tabla 13: Capacidad Horaria.....	71
Tabla 14: Ocupación Horaria	71
Tabla 15: Selección de Equipos	75
Tabla 16: Balance de Obras Físicas.....	77
Tabla 17: Calendario de Reinversiones	77
Tabla 18: Balance de Insumos Generales.....	78
Tabla 19: Balance de Personal.....	78
Tabla 20: Costos Directos	80
Tabla 21: Gastos de Administración y Ventas	80
Tabla 22: Costos Indirectos	81
Tabla 23: Comparativa de Tipos de Sociedades en Chile	83

Tabla 24: Determinación de Tasa de Descuento	84
Tabla 25: Determinación de Tasa de Descuento (Proyecto Financiado)	85
Tabla 26: Calendario de Inversiones y Reinversiones.....	86
Tabla 27: Calendario de Montos de Ingresos	87
Tabla 28: Calendario de Montos de Egresos	87
Tabla 29: Depreciaciones	88
Tabla 30: Escudo Fiscal Proyecto Puro.....	89
Tabla 31: Balance de IVA	89
Tabla 32: Flujo de Caja Proyecto Puro.....	90
Tabla 33: Indicadores Obtenidos para Proyecto Puro	90
Tabla 34: Datos de Financiamiento	91
Tabla 35: Cuadro de Amortización e Intereses	91
Tabla 36: Escudo Fiscal Proyecto Financiado.....	92
Tabla 37: Flujo de Caja Proyecto Financiado	92
Tabla 38: Indicadores obtenidos para Proyecto Financiado.....	93
Tabla 39: Comparación Indicadores Proyecto Puro según N° de Canchas.....	93

Gráficos

Gráfico 1: Certeza de Obtención de VAN positivo	95
Gráfico 2: Sensibilidad VAN	96
Gráfico 3: Análisis de Tornado	96
Gráfico 4: Análisis Spider	97

Ilustraciones

Ilustración 1: Motivación al momento de iniciar un negocio - Chile.....	29
Ilustración 2: Evaluación de expertos sobre ecosistema de emprendimiento - comparativa internacional	31
Ilustración 3: Logo de la Empresa.....	66
Ilustración 4: Localización del Proyecto	73
Ilustración 5: Diagrama de Flujo Proceso Productivo.....	74

1. INTRODUCCIÓN

El emprendimiento es uno de los factores fundamentales en la economía de los países. La creación de nuevos negocios, productos y fuentes de ingresos permiten desarrollar y crecer la economía, aumentando los empleos y las oportunidades. En Chile cerca de un 52% de las empresas del país corresponden a pequeñas y medianas empresas y 45% a microempresas. (Ministerio de Economía Fomento y Turismo, 2017) En cuanto a los rubros que abarcan este tipo de empresas, gran parte de las pymes pertenecen a los sectores comercio, manufactureras, agricultura y transporte.

Una industria que podría ser atractiva para futuros emprendedores es la industria relacionada con la actividad física y el deporte. Diversos factores pueden llegar a generar una tendencia creciente en la demanda y el interés por productos y servicios de esta industria. Uno de estos factores es el aumento de la actividad física en el mundo, vinculada a la lucha contra el sedentarismo y la obesidad, conceptos importantes en el día a día de las personas, que se ha visto resaltado gracias al contexto mundial afectado por la pandemia y por como esta afectará en el futuro la vida de las personas. Uno de los deportes que es beneficiado por el contexto actual es el tenis, donde gracias a su limitado contacto con las personas al practicarlo y la facilidad para encontrar otros practicantes, es llamado a ser uno de los deportes que aumentarán su práctica en el futuro.

En el presente trabajo se estudiará la factibilidad de emprender en un negocio relacionado con la industria del tenis, específicamente, el arriendo de canchas de tenis, donde se comenzará analizando la situación actual de la industria en el país, para continuar con la formulación de propuestas a nivel mercado y técnico para definir las bases del proyecto y finalmente concluir con la correspondiente evaluación económica y financiera.

2. ORIGEN Y PROPÓSITO DEL ESTUDIO

En Chile la actividad física (definida por la Organización Mundial de Salud como si una persona realiza 150 min/semana de actividad física de intensidad moderada o 75 min/semana de actividad física de intensidad vigorosa) ha mantenido una tendencia creciente desde el año 2006 hasta el año 2018. Específicamente, un 33,8% de la población chilena es activa o medianamente practicante. Además, la percepción respecto a la importancia de la actividad física y deporte dentro de las prioridades del país ha ido aumentando progresivamente, así como el interés de la población en la práctica del deporte o actividad física. (Ministerio del Deporte, 2018)

Uno de los deportes que entrega mayores beneficios a sus practicantes es el tenis, los jugadores de tenis poseen menores porcentajes de grasa corporal, más favorables perfiles lipídicos y mejor estado físico aeróbico, contribuyendo así a mejorar el perfil de riesgo de morbilidad cardiovascular (Pluim, Staal, Marks, Miller, & Miley, 2017). Además, posee beneficios como disminución de niveles de tensión arterial, mejoras en la salud ósea y reducción del riesgo de enfermedades cardiovasculares. (Fernandez, Fernandez, Sanz, Terrados, & Mendez-Villanueva, 2009)

Alrededor de todo Chile existen alrededor de 1843 canchas de tenis, y cerca de un 66% de estas corresponden a canchas de arcilla. En la comuna de Maipú existen aproximadamente 15 canchas de tenis, de estas, solo 3 se ubican en la zona centro de la comuna: dos canchas de arcilla en el Club de Tenis Maipú y una cancha de cemento en el Estadio Santiago Bueras, esta última de carácter municipal. Por otro lado, las canchas restantes se encuentran cercano a Lonquén y Ciudad Satélite, ubicadas en sectores alejados del centro de la comuna.

(Sandoval, 2019). En el último tiempo ha habido una disminución del número de canchas de tenis en Chile, cerca 16 clubes han sido cerrados desde el año 2015, en Maipú destaca el cierre del Club de Tenis 140, que poseía cinco canchas de arcilla. (TenisChile.com, 2019).

De acuerdo con la International Tennis Federation, Chile posee 10.000 jugadores de tenis, esto reflejado en el último ITF Global Tennis Report. (International Tennis Federation, 2019). De manera complementaria a esta información, en la actualidad existen más de 2000 tenistas participantes de las distintas categorías que poseen ranking, entre las que destacan el Ranking Único Nacional, en la que la base de tenistas es de 15.300 tenistas, entre profesionales, juniors y jugadores RUN, los cuales se encuentran divididos en categorías mayores a 35 años (Senior) y menores a 35 años.

En lo que se refiere a practicantes de tenis menores de edad, el ranking Tenis 10, Tenis 12 y Tenis 15 cerró el año 2019 con cerca de 600 menores participantes de los diversos torneos y durante enero y febrero de este año participaron cerca de 100 tenistas. Cabe destacar que los torneos anteriormente expuestos se realizaran semana a semana en distintos clubes y canchas de la Región Metropolitana y de regiones. (TenisChile.com, s.f.). Por último, en el Ranking ITF existen cerca de 50 tenistas junior con puntaje. (International Tennis Federation, s.f.)

Bajo estos antecedentes, se busca estudiar y analizar la situación actual de la industria del tenis en Chile y en específico en la comuna de Maipú, para la creación de un Plan de Negocios para un club de tenis en esta comuna.

3. OBJETIVOS

3.1 Objetivo General

“Determinar la posibilidad de llevar a cabo el proyecto de un club de tenis en la comuna Maipú, a través de un estudio de factibilidad, con el fin de evaluar su viabilidad y rentabilidad para que sea una empresa sustentable en el tiempo.”

3.2 Objetivos Específicos

- a)** “Realizar un estudio cuantitativo sobre la situación actual de la industria del tenis en Chile.”
- b)** “Concluir respecto a la situación actual de la industria, reflejando la existencia de una oportunidad de negocio.
- c)** “Desarrollar una propuesta a nivel de mercado y a nivel técnico del proyecto, para definir las bases de la empresa”.
- d)** “Diseñar y evaluar de manera económica y financiera el proyecto, para concluir respecto a si es rentable para el inversionista”.

4. ALCANCE DEL ESTUDIO

El presente trabajo de tesina está limitado a la creación y construcción de un Plan de Negocios para la empresa ficticia llamada Club de Tenis Dropshot, ubicada en la comuna de Maipú, en la Región Metropolitana. El giro comercial de esta empresa es el arriendo de canchas de tenis. El análisis del entorno se centra en el Chile del siglo XXI, considerando relevante la información que se haya generado desde el año 1998 en adelante.

La construcción del proyecto ha sido de manera exclusivamente teórica, considera supuestos de economía estable y para lograr mejores resultados se ha realizado un estudio de sensibilidad para analizar la rentabilidad de la empresa bajo escenarios distintos.

5. METODOLOGIA DE TRABAJO

Los objetivos específicos determinados anteriormente en el ítem 3 permiten dividir la investigación tres distintos estudios, por lo que a continuación se presentaran las metodologías a utilizar para cada caso.

Para poder describir la situación actual de la industria del tenis tanto a nivel mundial, sudamericano y nacional se realizó un estudio bibliográfico con el fin de caracterizar de manera cuantitativa el estado actual de la industria del tenis, esto a través de diversas publicaciones de fuentes tanto internacionales como nacionales.

Para el Estudio de Mercado se decidió usar información cuantitativa y cualitativa (por medio de entrevistas personales) para describir tanto la demanda como la oferta de la industria. Para describir el entorno en el que está inmerso el proyecto se utilizaron los análisis PESTEL y Cinco fuerzas de Porter. Además, para sentar las bases de la empresa se utilizó el diseño de

modelo de negocios CANVAS (Osterwalder & Pigneur, 2013), con los que se permitió definir los distintos componentes y características de la empresa.

Para el Estudio Técnico se utilizó información disponible para obtener los diversos valores que se ocuparon como base para el aspecto técnico de la empresa, considerando lo definido anteriormente en el estudio de mercado.

Por último, para evaluar económica y financieramente el proyecto, se optó por utilizar el método de flujo de caja, usando indicadores como el Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de Retorno (TIR), la Tasa Interna de Retorno Modificada (TIRM) y el periodo de recuperación de inversión (Payback) para determinar la posible rentabilidad para un inversionista.

6. ESTADO DEL ARTE

6.1 Antecedentes del estado del arte

6.1.1 Industria del Tenis: Panorama Mundial y Sudamericano

Al año 2019 la cantidad de jugadores en la industria del tenis alrededor del mundo alcanzó los 87,5 millones de personas, de las cuales un 99% proviene de 31 países, siendo que la International Tennis Federation está compuesta por 195 naciones. En Estados Unidos el número de participantes en el año 2019 fue de 18.08 millones personas, manteniendo un crecimiento constante desde el año 2010. El continente que posee mayor número de jugadores de tenis es Asia, que contribuye con 37,9% del total de jugadores en el mundo. Sudamérica aporta con un 4.1% del total, siendo la cuarta región que más jugadores posee. En términos de género, un 46,9% de la población mundial de jugadores son mujeres. Norteamérica es la única región que posee un mayor número de jugadores mujeres que hombre, con un 54,5% de jugadoras. (International Tennis Federation, 2019)

En términos de numero de clubes, en el mundo existen cerca de 71.263 clubes de tenis. En Canada existen cerca de 700 clubes (International Tennis Federation, 2018), en Estados Unidos existen cerca de 12.500 instalaciones de tenis (International Tennis Federation, 2019), mientras que en Europa el número de clubes es cercano a 37.500 clubes (Tennis Europe, 2018). Mas del 85% de clubes de tenis están ubicados en Europa, Asia y Norteamérica. En Sudamérica se posee un 7,3% del total de clubes de tenis en el mundo. Alrededor del mundo hay 489.135 canchas de tenis, de las cuales un 95% se encuentran en 37 países. En América del sur se posee un 2,6% del total de canchas de tenis del mundo. (International Tennis Federation, 2019). A continuación, se muestra una tabla resumen de la situación actual de los distintos países que componen la región sudamericana:

Tabla 1: ITF Global Tennis Report - Sudamérica

ITF Global Tennis Report - Sudamerica				
País	Players	% Mujeres	Clubes	Courts
Brasil	2.300.000	18%	4.500	5.200
Argentina	1.000.000	27,72%	218	3.331
Colombia	200.000	28,24%	300	1.616
Chile	10.000	23,62%	33	900
Bolivia	8.821	33,28%	32	245
Venezuela	5.500			185
Paraguay	3.500	28,14%	20	215
Ecuador	2.500	40,30%	31	318
Peru	2.480	27,21%	37	276
Uruguay	2.000		52	280

Fuente: Elaboración propia basada en ITF Global Tennis Report 2019.

En cuanto a entrenadores de tenis, alrededor del mundo existen 163.458 entrenadores de tenis, ellos cumplen con la condición de ser certificados por las distintas asociaciones nacionales de cada país. En Europa se concentra el 65% de los entrenadores del mundo, mientras que en Sudamérica se posee el 8,8%. Del universo de entrenadores del mundo un 21,4% corresponde a entrenadoras y en Sudamérica solo un 8,8% de los entrenadores son mujeres. Cabe destacar que solo Brasil y Colombia poseen reconocimiento ITF por el sistema nacional de educación para entrenadores, ambos con un nivel de reconocimiento Gold, el más alto. (International Tennis Federation, 2019)

6.1.2 Economía del Tenis

En términos económicos, solo se poseen datos respecto a la situación económica del tenis en Estados Unidos. De acuerdo con los datos provenientes del estudio Tennis Industry Association Annual Economic Index, la economía tenística de esta nación alcanza los 6,19 billones de dólares a finales del año 2018, implicando un aumento del 2,1% respecto al año anterior. Esta cifra considera el estado actual de los ingresos asociados a la participación, instalaciones de tenis, programas y clases de tenis, entre otros. (Tennis Industry Magazine, 2019)

En específico, la industria de las instalaciones de tenis en Estados Unidos se consideraba al alza, cerca de 50% de las instalaciones estimaba un aumento en las ganancias para el año 2019. La tasa de ocupación de las instalaciones también se considera en aumento, en gran parte debido a un mayor número de lecciones en grupo, programas para principiantes y clínicas de tenis. (Tennis Industry Association, 2019)

6.1.3 Industria del Tenis en Chile

Chile es el cuarto país sudamericano con mayor número de jugadores y canchas de tenis, siendo superado solo por Brasil, Argentina y Colombia. Específicamente, se poseen 10.000 jugadores de tenis y 900 canchas a lo largo del país. En cuanto al número de clubes, se poseen 33 clubes y 373 (International Tennis Federation, 2019) entrenadores. A continuación, se presentan las principales estadísticas recopilados por la ITF:

Tabla 2: ITF Global Tennis Report - Chile

ITF Global Tennis Report - Chile	
Jugadores	10000
% Mujeres	23,62%
Clubes	33
Courts	900
Entrenadores	373
% Entrenadores Mujeres	17,43%
Jugadores Profesionales	30
% Profesionales Mujeres	20%

Fuente: Elaboración propia basado en ITF Global Tennis Report (2019).

No obstante, y complementando a la información recopilada por la ITF, en Chile existen 1.843 canchas de tenis, de las cuales la mayoría se encuentra en la región metropolitana, donde existen 676 canchas de tenis. Cerca del 70% de canchas en el país corresponden a canchas de arcilla, siendo la superficie más construida en Chile. Las comunas que poseen más canchas de tenis se encuentran en el sector oriente de la región metropolitana: Las Condes posee 174 canchas de tenis y Lo Barnechea 65. En cuanto a regiones, en Viña del Mar se poseen 57 canchas de tenis y en Concepción 48 canchas, siendo las comunas fuera de la región metropolitana con mayor número de canchas de tenis. Además, solo 194 comunas poseen recintos preparados por los municipios para la práctica del tenis, destacando Puente Alto que posee 30 canchas de carácter público. (Sandoval, 2019)

6.1.3.1 Tenis en la Región Metropolitana

En la actualidad existen dos asociaciones de clubes de tenis reconocidas por la Federación de Tenis Chile en esta región, la Asociación Metropolitana de Tenis de Santiago, la cual la conforman 11 clubes de comunas como La Florida, Ñuñoa, Estación Central, entre otras, y la Asociación Metropolitana de Tenis Oriente, conformada por 28 clubes que pertenecen a comunas como Las Condes, Vitacura, La Reina y Lo Barnechea.

De acuerdo con el sitio web www.clubesdetenis.cl, existen 85 clubes de tenis registrados en su página web que se ubican en la Región Metropolitana. En base a esta información, existen 549 canchas de tenis en las distintas comunas de la región. De estas, 61 instalaciones de tenis ofrecen el servicio de arriendo de canchas, con un valor promedio de \$ 12.289 CLP por hora de arriendo. Por otro lado, existen 27 clubes registrados en el sitio web que ofrecen a los clientes ser socios del club, con un valor promedio de mensualidad \$ 90.370 CLP, es necesario mencionar que existen muchos clubes que no poseen solamente canchas de tenis, por lo que el precio que deciden cobrar por mensualidad depende de los servicios que ofrece cada club. En adición a este valor se debe considerar la cuota de inscripción, la cual varía según el club al que el cliente quiera adherirse. (TenisChile.com, s.f.)

6.1.3.2 Tenis en el Sector Sur Poniente de Santiago

Las comunas que conforman el sector sur poniente de Santiago son Estación Central, Maipú, Cerrillos, Padre Hurtado y Peñaflor. La siguiente tabla muestra el número de clubes de tenis y canchas de tenis que existen en este sector, además de aquellas ubicadas en comunas cercanas a la comuna de Maipú, de acuerdo con información recopilada de fuentes anteriormente mencionadas y de investigación a través de directorios y buscadores online:

Tabla 3: Clubes de Tenis en Maipú y comunas cercanas

Sector Sur Poniente			
Club de Tenis	Comuna	Nº Canchas	Valor Arriendo
AFT	Maipu	3	\$ 7.000
Coliseo Club Resort	Maipu	4	\$ 8.000
Club de Tenis Maipu	Maipu	2	\$ 12.000
Club Anachena	Maipu	5	\$ 8.500
Estadio Stgo. Bueras	Maipu	1	Gratis
Tennis Garden	Peñaflor	1	\$ 9.000
Der Munchner	Peñaflor	4	\$ 8.000
Rancho de Tenis Ivan Camus	Calera de Tango	5	\$ 10.000
Bodegas San Francisco	Pudahuel	2	\$ 8.000
Estadio Municipal	Pudahuel		Gratis
Centro Recreacional Caja 18 de Sept.	Cerrillos	6	\$ 5.000
Comuna cercanas a Maipú			
Club de Tenis	Comuna	Nº Canchas	Valor Arriendo
U. de Chile	Quinta Normal	12	\$ 11.000
Mundial Lawn Tennis	Quinta Normal	7	Solo Socios
Futuros para el Tenis	Lo Espejo	2	\$ 6.000
Tenis Talagante	Talagante	4	\$ 6.000
Club de Golf Las Palmas	Talagante	2	\$ 10.000
Club de Tenis El Alamo	Talagante	4	\$ 7.000

Fuente: Elaboración Propia

6.1.4 Maipú

La comuna de Maipú se encuentra ubicada en el sector sur poniente de Santiago. Es conocida por ser el lugar donde se desarrolló la “Batalla de Maipú”, considerada uno de los hitos más importantes del proceso de independencia de Chile y en la cual se realizó el famoso abrazo entre los generales Bernardo O’Higgins y José de San Martín (Archivo Nacional de Chile, s.f.). Posee una superficie de 137,2 km², cerca del 7% de la superficie total de la Provincia de Santiago (Municipalidad de Maipú, 2015). Es la segunda comuna más poblada de Chile, con una población de 521.627 habitantes, de las cuales un 48% corresponden a hombres (Instituto Nacional de Estadísticas, 2017). El grupo etario con mayor población (139.083 habitantes) en la comuna es el comprendido por personas entre 45 a 64 años, superando por casi diez mil habitantes al grupo de personas entre 15 a 29 años. En el aspecto económico, existen 20.926 empresas en la comuna, de las cuales 17.950 empresas corresponden a micro y pequeñas empresas. Además, existen 91.480 trabajadores en la comuna (Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, 2020). En cuanto a los índices de calidad de vida, según el Índice de Calidad de Vida Urbana 2018, Maipú se encuentra en el lugar 25 de las comunas con mejor índice de calidad de vida urbana, siendo los factores más importantes para este lugar salud y medioambiente y conectividad y movilidad. (Cámara Chilena de la Construcción, 2018).

6.1.5 Conclusiones

A nivel global, el tenis es uno de los deportes con mayor participación e interés. Es practicado por más de 85 millones de personas, existen más de 70 mil clubes de tenis y hay más de 160 mil entrenadores de tenis. En América del Sur es practicado por cerca de 3,5 millones de personas, existen más de 5 mil clubes de tenis y hay más de 10 mil canchas de tenis. Pese a esto, la información económica respecto a la industria del tenis se encuentra limitada a la industria de Estados Unidos, donde se considera que es una industria al alza y que genera alrededor de 6 billones de dólares al año.

Respecto a Chile, se ubica en el cuarto puesto a nivel latinoamericano en cuanto a número de jugadores y número de canchas de tenis, esto según las investigaciones del International Tennis Federation. No obstante, si consideramos fuentes nacionales de información, se puede ubicar incluso en la tercera posición. Cerca del 70% de canchas del país son canchas de arcilla, siendo esta la superficie de preferencia a la hora de construir una cancha de tenis. Pese a que las comunas de la Región Metropolitana con mayor número de canchas se encuentran ubicadas en el sector oriente, también diferentes sectores como el sector Sur Oriente (Puente Alto, La Florida, Macul, etc.) y el sector Sur Poniente (Maipú, Cerrillos, Padre Hurtado, etc.) también poseen un alto número de clubes y canchas de tenis, cuantificando el interés por la población en este deporte.

Cabe destacar que en solo 194 comunas del país existen recintos públicos de carácter municipal preparados para la práctica de este deporte. Por lo que el interés en la industria se refleja en las organizaciones privadas con fines de lucro, más que en entes públicos.

La comuna de Maipú, y sus comunas cercanas, es una zona de relevancia para este tipo de industrias, ya que su alto número de habitantes, su gran superficie y sus índices de calidad de vida la transforman en una posible fuente de practicantes de actividad física.

Es por esto que se identifica una posible oportunidad de negocio. En particular gracias a la participación reflejada tanto en Sudamérica, y el mundo, como en Chile en el deporte y por las características propias de la zona elegida.

6.2 Marco Teórico del Estado del Arte

6.2.1 Emprendimiento en Chile

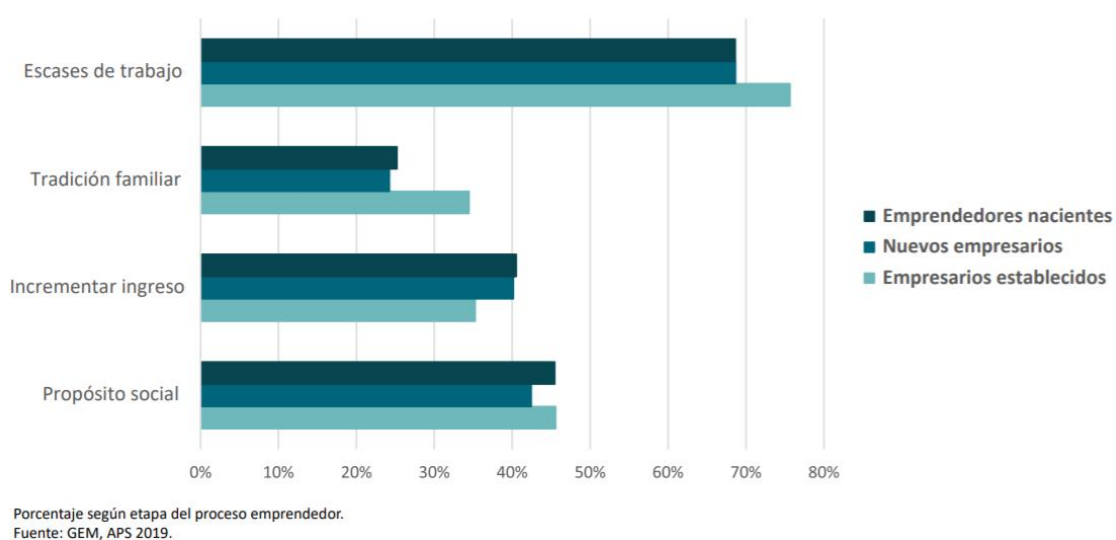
El término emprender y sus acepciones poseen distintos significados, en *Entrepreneurial Strategies* (Finley, 1990) se define al emprendedor como una persona que se aventura en una nueva actividad de negocios, por otro lado, otros autores plantean que el vocablo emprendedor describe a los miembros de la economía cuyas actividades son novedosas y que escapan de rutinas y prácticas aceptadas por la mayoría (Shefsky, 1998). Algunos conceptos claves en el emprendimiento son la creación y la innovación, incluidos en la definición de emprendedor como la persona que hace negocios exitosos, desarrolla nuevas ideas y formas de enfocar el mercado. (Steinhoff & Burgess, 1993)

De acuerdo con la última edición del reporte *Global Entrepreneurship Monitor Chile* (Guerrero & Serey, 2019), la intención de emprender en la población no involucrada en actividades emprendedoras ha aumentado hasta un 58%, el máximo en la última década en nuestro país. Las explicaciones a esta alza se relacionan con las características individuales de los emprendedores, en particular, la creatividad y las capacidades para emprender,

aumento en la percepción de oportunidades emprendedoras y al incremento en los modelos de referencia, esto es, el conocimiento de personas que han emprendido en el último tiempo. Además, la valoración social hacia el emprendimiento en Chile ha aumentado, tanto en la percepción del emprendimiento como una carrera atractiva (74%) y del estatus social de los emprendedores exitosos (75%).

En cuanto a la motivación para emprender, la principal razón en empresarios nacientes, nuevos empresarios y empresarios establecidos hace alusión a la escasez de alternativas laborales. Otro motivo importante para emprender es el propósito social, marcar una diferencia en el mundo. Mientras que en los últimos lugares se encuentra incrementar ingresos o alcanzar rentas mayores y la mantención de tradiciones familiares. Complementando a esta información, de acuerdo al estudio Radiografía del Emprendimiento en Chile (Asociación de Emprendedores Chilenos, 2019), un 75,9% de los encuestados decidió emprender por oportunidad, mientras que el 24,1% restantes por necesidad.

Ilustración 1: Motivación al momento de iniciar un negocio - Chile

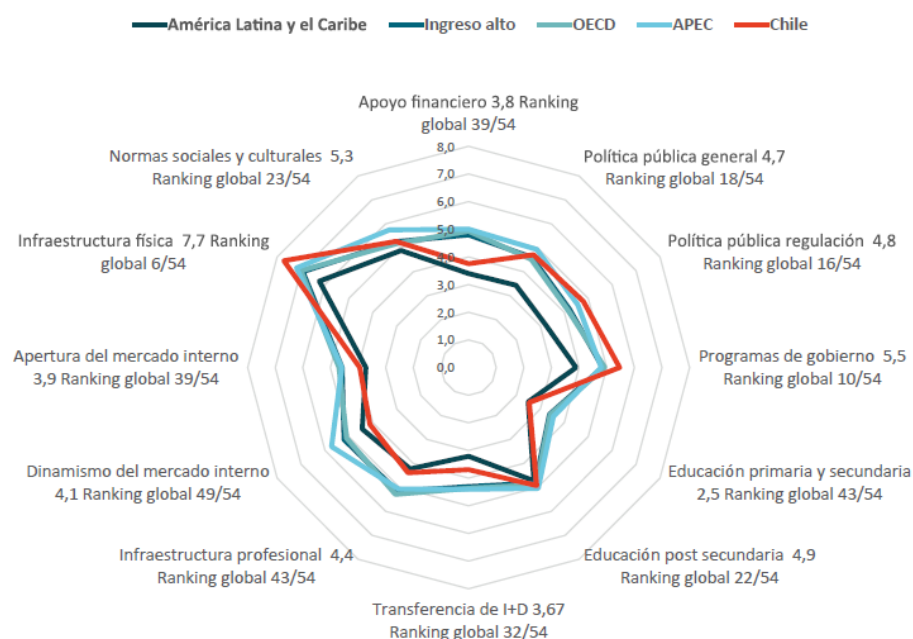


Fuente: Extracto de GEM Reporte Nacional de Chile 2019

La actividad emprendedora en etapa inicial (TEA) en el año 2019 alcanzó la cifra de 38%, conformada por un 11% de emprendedores nacientes (emprendedores involucrados en crear un negocio y pagando sueldos por menos de tres meses) y un 27% por nuevos empresarios (emprendedores involucrados en un negocio y que han pagado sueldos en un periodo entre 3 y 42 meses). Cabe destacar que entre los años 2014 a 2018 este valor se mantuvo cercano al 25%. Pese a estos números esperanzadores y que reflejan el espíritu emprendedor en Chile, gran parte de los emprendedores naciente no alcanza a superar la barrera de los tres meses de funcionamiento. Las principales razones de esta situación derivan de problemas relacionados con el financiamiento, la escasa rentabilidad, la burocracia y razones personales o incidentes. Esto se condice con lo investigado por la Asociación de Emprendedores Chilenos, en donde los emprendedores seleccionaron como principales dificultades para emprender a las alternativas de financiamiento y la estructura tributaria para las pequeñas empresas. Cabe destacar que, de acuerdo con este estudio, la fuente principal de financiamiento para los emprendedores son recursos propios, de familiares y/o amigos.

Respecto al contexto en el que se sumerge el emprendimiento en Chile las distintas dimensiones han sido comparadas con distintos países y agrupaciones de referencia (Latinoamérica y Caribe, Ingreso Alto, OCDE y APEC). A modo general, la dimensión mejor valorada en los países fue infraestructura física y la peor evaluada educación de emprendimiento en niveles primarios y secundarios.

Ilustración 2: Evaluación de expertos sobre ecosistema de emprendimiento - comparativa internacional



Fuente: Extracto de GEM Reporte Nacional de Chile 2019.

En Chile las dimensiones mejores valoradas en comparación con el resto de los países fueron Infraestructura Física y Programas del Gobierno, alcanzando los puestos 6 y 10 respectivamente. A su vez, las dimensiones peor valoradas fueron Dinamismo del Mercado Interno y Educación Primaria y Secundaria, situadas en las posiciones 49 y 54 del ranking. El año 2019 se incluyó en la investigación en indicador NECI, que permite posicionar el ecosistema emprendedor de Chile respecto a los ecosistemas de los demás países en estudio. Según este indicador, nuestro contexto emprendedor se sitúa en el puesto 27 del ranking con una valoración promedio de las dimensiones de 4.6.

6.2.2 El Emprendimiento Deportivo

El emprendimiento deportivo o emprendimiento basado en los deportes es un campo de estudio relativamente nuevo, pero que ha surgido lentamente y ha florecido gracias al reconocimiento del espíritu emprendedor en el deporte (Ratten, 2012). Existen distintas definiciones de emprendimiento deportivo, una definición general hace referencia a toda actividad innovadora que posee un objetivo deportivo. Esto debido a al foco en la creación de nuevos negocios o mantener una organización. La investigadora Vanessa Ratten incluye además la relevancia en este tipo de emprendimientos que poseen las actividades relacionadas con los procesos, prácticas y toma de decisiones que lideran el desarrollo de productos, servicios y mercados.

Este tipo de emprendimientos puede tomar distintas formas, entre las que destacan la administración de instalaciones deportiva, la formación de nuevos negocios relacionados al deporte, como los deportes de fantasía, los Mega eventos deportivos realizados tanto por negocios o gobiernos, distribución de contenido relacionado con el deporte y la creación de marcas personales por parte de atletas de alto rendimiento. (Jones, Ratten, & Hayduk, 2020)

Los emprendimientos deportivos poseen una visión social, financiera y ambiental al mismo tiempo. La orientación social se demuestra cuando el objetivo principal es impulsado por los objetivos de la comunidad o de la sociedad. La actividad emprendedora deportiva ocurre en todos los sectores empresariales, ya sea con o sin fines de lucro o de carácter gubernamental. (Ratten, 2012)

Los emprendimientos deportivos se destacan por poseer tres visiones distintas características del emprendimiento. La visión de la innovación, que se ve reflejada en la transformación del

deporte al evolucionar las prácticas existentes. La segunda visión es la de creación de negocios, que en el ámbito deportivo está presente gracias a la creación de nuevos negocios basados en nuevas ideas y cambios en la tecnología y en la sociedad. La última visión se refiere al carácter oportunista del emprendimiento, reflejado en el emprendimiento deportivo a través de la comercialización de oportunidades de negocios en el deporte. (Ratten, Sport Entrepreneurship: Developing and Sustaining an Entrepreneurial Sports Culture, 2018)

El emprendimiento es uno de los pilares de industrias como la hotelería, recreación, turismo o deportes, dada la volatilidad de las demandas y expectativas de los consumidores y la respuesta rápida gracias a la innovación constantes de los negocios. (Ball, 2005)

González – Serrano et al caracterizan al emprendimiento deportivo como un tema que se encuentra en crecimiento pero que necesita desarrollar investigaciones empíricas, tanto cualitativas como cuantitativas, dada la falta de publicaciones experimentales respecto a este tópico. (Huertas Gonzalez-Serrano, Jones, & Llanos-Contrera, 2019)

6.2.2.1 La estrategia y planeación en organizaciones y emprendimientos deportivos

La principal manera de reflejar la planeación y estrategia en organizaciones relacionadas al deporte se puede apreciar en el concepto de la gestión deportiva o sports management. En la literatura existen diversas definiciones de este concepto, pero la mayoría se basa en la gestión de los recursos claves para la realización de la misión y objetivos de organizaciones deportivas o atletas (Retar, Pisot, & Kolar, 2015). Por otro lado, en Key Competences of Slovenian sport managers (Retar, Plevnik, & Kolar, 2013) se define la gestión deportiva como un proceso de coordinación con los recursos claves y cooperación con los stakeholders

fundamentales para facilitar la ejecución efectiva del negocio y objetivos deportivos de la organización o atleta en todos los procesos de administración. En *Sports Management: Principles and Applications* (Hoye, C. T. Smith, Nicholson, & Stewart, 2015) definen la gestión deportiva recalando factores únicos que posee el deporte en comparación a otro tipo de organizaciones e industrias, algunos de estos factores son: pasión irracional provocada por el deporte, la evaluación de los resultados (éxito deportivo versus éxito económico), competitividad, el comportamiento propio de los deportistas, entre otros.

Es importante para las organizaciones deportivas implementar la gestión deportiva, y la gestión estratégica, para asegurar el éxito y el cumplimiento de objetivos. La falta de dirección estratégica es a menudo lo que determina el fracaso de las organizaciones, y a su vez es esencial para lograr un buen servicio al cliente, alcanzar los objetivos económicos y conseguir ser eficientes y efectivos en los servicios ofrecidos (Watt, 2003). La estrategia en la organización deportiva, en conjunto con sus competencias centrales permite desarrollar el negocio para alcanzar la ventaja competitiva, a su vez, la estrategia debe ser implementada de manera efectiva dependiendo del proceso de gestión del cambio y la naturaleza del liderazgo en la organización (Bill, 2009). Complementario a esto, en *Applied Sport Management Skills* (Lussier & Kimball, 2014) califican al liderazgo estratégico y la planeación como los mayores determinantes de los resultados organizacionales, y sus beneficios incluyen la rapidez en la toma de decisiones, mejor administración de los recursos y la identificación de las acciones para lograr los objetivos. También recalcan que la planeación no asegura el éxito de los nuevos negocios, pero si aumenta la probabilidad de sobrevivir.

En *The Business of Sport Management* (Beech & Chadwick, 2004) se señala que las organizaciones deportivas que no desarrollan e implementan estrategias apropiadas a las

necesidades del entorno y competidores arriesgan estancarse, perder y probablemente, fracasar.

En cuanto a instalaciones de tenis, la inversión requerida para desarrollar y construir una instalación enfocada en el tenis es considerable, por lo que la planeación e invertir el suficiente tiempo y esfuerzo en esta etapa del proyecto es fundamental para minimizar los problemas en el futuro (International Tennis Federation, 2020)

6.2.3 Instalaciones de Tenis según distintas federaciones

La federación canadiense, Tennis Canada, entrega a los desarrolladores de instalaciones de tenis una guía pensada en instalaciones de tenis asociadas con entes públicos, pero muchos pasos se pueden aplicar a instalaciones con un fin privado. Esta guía consiste en dividir el proceso de creación de una instalación de tenis en 4 fases, y estas se detallan en 14 pasos necesarios para el correcto cumplimiento de las distintas fases. En esta guía también se detallan los objetivos, escenarios y otros aspectos relevantes de cada paso. (Tennis Canada, 2008)

Cabe destacar que el tenis canadiense se encuentra en su época de oro, teniendo más de tres tenistas entre los 100 mejores del ranking mundial (Punto de Break, 2019). Por lo que esta guía toma una relevancia significativa dado el éxito momentáneo que vive el tenis en Canadá. Por otro lado, la Federación Francesa de Tenis (FFT) ofrece en su página web una completa guía para aquellos que desean construir una instalación de tenis como para aquellos clubes que ya existen, pero necesitan ayudar para desarrollarse. La principal diferencia de la FFT con sus símiles de otros países es que posee diversos grupos técnicos de apoyo para que todos los procesos de desarrollo sean realizados de la mejor manera. Por ejemplo, si un club necesita rehabilitar una instalación por diversos motivos, se le ofrece la posibilidad de ser

visitados por un Consejo Técnico de ingenieros de la FFT que identifican los problemas y plantean las soluciones necesarias para resolverlos. (Federacion Francesa de Tenis, s.f.)

Por último, en un caso similar a la FFT, Tennis Australia también entrega en su página web recomendaciones y guías para la construcción y administración de instalación de tenis. Un aspecto para destacar y que diferencia a esta federación de otras es que se ofrece a los interesados en desarrollar o construir un club distintas formas de financiamiento como lo son reembolsos o préstamos. Dando a las instalaciones de tenis el apoyo económico necesario para su correcto desarrollo (Tennis Australia, s.f.)

6.2.4 Modelo de Negocios de un Club de Tenis

Segmentos de Mercado

En un club de tenis podemos definir los siguientes grupos de clientes:

- **Jugadores de Tenis:** Deportistas de distintos niveles de juego que necesitan de una cancha para jugar tenis. Pueden arrendar una (o varias) horas de ocupación de cancha o abonar (suscripción mensual o anual) para jugar en cualquier momento del día.
- **Profesores de Tenis:** Entrenadores de tenis que buscan un lugar para realizar las clases a sus alumnos.
- **Alumnos de Escuela o Entrenamientos de Tenis:** Jugadores de Tenis que desean mejorar en sus habilidades y capacidades o buscan iniciarse en este deporte. Las características demográficas de este grupo dependen de los grupos de entrenamiento que ofrece academia, pero por lo general existen grupos enfocados en menores de edad, alta competencia (distintas edades), adultos.

También se podría considerar un cuarto segmento de mercado, el cual consiste en grupos de entrenamiento u horas de cancha reservadas a instituciones educativas o empresas. Por último, en caso de que el club de tenis organice torneos recreacionales o federados se podría considerar a los participantes de los torneos como un segmento de mercado distinto a los otros.

Propuesta de Valor

La propuesta de valor de los clubes de tenis es ofrecer a sus distintos clientes un lugar donde puedan practicar este deporte de la mejor manera posible. En particular, la cancha de tenis y su estado es el elemento fundamental que define el valor del servicio entregado. Otro punto importante es la organización y atención que los funcionarios del club ofrecen a los clientes, para reducir los tiempos de espera y asegurar el cuidado de la cancha. Por último, los servicios complementarios como camarines, duchas, cafetería o espacios de reunión son también ítems que agregar valor a la oferta.

En el caso de la Academia de Tenis, el valor radica en las metodologías de trabajo de los profesores y en su capacidad de sacar el máximo potencial de cada uno de los alumnos. A su vez, el uso de distintos implementos deportivos o tecnologías (como videos de entrenamiento, etc.) crean un valor distinto para los clientes. Es importante recalcar la importancia del trato y la confianza que los profesores generan con sus alumnos, ya que este elemento también agrega mucho valor.

Canales

El método tradicional que han ocupado principalmente los clubes de tenis para comunicarse con sus clientes es el contacto telefónico. A través de este canal se realizan gran parte de las reservas de canchas y conversaciones con los deportistas. Es importante mencionar que el contacto directo en las instalaciones también es un canal fundamental para la organización.

En los últimos años los clubes de tenis empezaron a incluir canales digitales como páginas web, redes sociales o aplicaciones móviles para comunicarse con sus clientes. Las reservas de canchas se pueden realizar a través de apps como Easycancha o los clientes pueden comunicarse al WhatsApp del Club de Tenis para obtener la información necesaria.

Relaciones con los Clientes

El tipo de relación con los clientes en un club de tenis es el de Asistencia Personal. Cada cliente se comunica e interactúa con un funcionario del club durante el proceso de venta. La relación con los clientes está marcada por la captación y fidelización de los clientes, se busca que cada nuevo cliente considere al club de tenis como su lugar preferido para practicar este deporte.

Fuentes de Ingresos

Las fuentes de ingreso de un club de tenis se pueden categorizar en las siguientes:

1. Cuota por uso: Se define el valor de una hora de uso de cancha, y el cliente pagará el precio proporcional al número de horas que desee reservar.
2. Cuota por suscripción: Esta categoría incluye a los grupos de entrenamiento y a los socios abonados o suscritos al club de tenis. En el primer caso, el club de tenis vende a sus alumnos la suscripción a determinado grupo de entrenamiento durante un periodo a elección. En el segundo caso, se les vende a los clientes la suscripción mensual o anual a cambio del uso ilimitado de horas cancha.

Para la fijación de precios, los precios de reservas de canchas tienden a ser fijos y no varían según cantidad. Para los grupos de entrenamiento, el valor depende del número de horas semanales o mensuales que ofrece cada club de tenis y de las características propias del entrenamiento ofrecido.

Recursos Clave

El principal recurso clave de un club de tenis es la instalación deportiva. El estado de cada una de las canchas, su calidad, el estado de la superficie, la salud de las mallas y cercos perimetrales, la iluminación presente en la cancha, entre otros, son recursos que definen sustancialmente el servicio que se les ofrece a los clientes.

Por otro lado, en el caso de la academia de tenis los recursos humanos son muy importantes en el modelo de negocio. La calidad de los entrenamientos, el trato de los profesores, las metodologías usadas, y otros, son claves para el servicio ofrecido.

Actividades Clave

La principal actividad clave de un club de tenis es la mantención y funcionamiento de las instalaciones, esto es, el cuidado que se le realiza a las canchas de tenis, camarines, oficinas y la organización y coordinación de los tiempos de uso, mantención y espera dentro del club.

Otra actividad clave son los esfuerzos de marketing para atraer y fidelizar a los clientes que hacen uso de las instalaciones. Si se realizan grupos de entrenamiento esta actividad también es una actividad clave. Por último, la organización de torneos es otra actividad que es importante ya que acerca al club de tenis a otros tenistas distintos a los clientes habituales y permite aumentar el conocimiento sobre este.

Asociaciones Clave

Las principales alianzas estratégicas que establecen los clubes de tenis son aquellas realizadas con empresas proveedoras de equipamiento deportivo y empresas de mantención de canchas. La primera es importante porque se asocia al club con una marca de renombre en esta industria, además de proveer elementos necesarios para el funcionamiento de los grupos de entrenamiento. La segunda permite asegurar la calidad y bienestar de la cancha de tenis, a través de mantenciones periódicas para evitar que los jugadores se lesionen o que se deba invertir nuevamente en materiales de construcción.

Otra alianza estratégica importante es aquella realizada con los entes organizadores de los rankings de jugadores. En el caso de Chile, Tenis Chile es el encargado del Ranking Único

Nacional, permitiendo al club de tenis organizar torneos que pertenezcan a este ranking, lo que aumenta la publicidad y reconocimiento del club en la comunidad.

Estructura de Costos

La estructura de costos de un club de tenis se basa en diversos tipos de costes fijos. Primero se tiene las remuneraciones de los funcionarios y profesores de los grupos de entrenamiento. Segundo, se poseen costos asociados a servicios básicos como agua, luz y gas. Por último, se deben considerar los costes de equipamiento deportivo e implementos de mantención de las canchas.

6.2.5 Tenis y Pandemia

La situación sanitaria asociada al brote de COVID 19 en el mundo ha provocado la paralización y postergación de diversos eventos deportivos de gran magnitud, pero también ha afectado a clubes e instalaciones deportivas que han debido cerrar temporalmente sus instalaciones debido a las recomendaciones y medidas sanitarias creadas por los respectivos entes gubernamentales en cada país.

De acuerdo con el reporte “Return to Recreational Tennis” publicado por la ITF el día 24 de agosto, en gran parte de las naciones del mundo es posible jugar tenis recreacionalmente bajo las medidas adoptadas por cada organización o federación. Cerca de 10 países ya establecieron una fecha de “vuelta al tenis” confirmada, esto es, la apertura de clubes sin medidas sanitarias estrictas. Por último, cerca de 30 países se encuentran en estado crítico, al encontrarse con las instalaciones de tenis cerradas temporalmente. En Sudamérica solo Perú y Venezuela se encuentran con las instalaciones de tenis en cierre, en los demás países

es posible jugar bajo las restricciones correspondientes. (International Tennis Federation, 2020)

El Ministerio del Deporte en conjunto con la Federación de Tenis de Chile publicaron las recomendaciones y sugerencias para el retorno seguro del tenis, enfocado en entregar a funcionarios y usuarios de recintos deportivos un retorno seguro a la actividad física y deportiva, reduciendo al máximo el riesgo de contagio de COVID-19. En particular, la práctica de tenis (juego, entrenamiento y competencia), retomará sus actividades de manera progresiva y siempre respetando las condiciones de seguridad sanitaria. (Federacion de Tenis de Chile, 2020)

6.2.6 Determinación de Numero de Canchas

El número de canchas de tenis que un club debe construir depende de diversos factores. De acuerdo con “Tennis Courts: A Construction and Maintenance Manual” (United States Tennis Association, 1998), las instalaciones de tenis deben ser planeadas en base al número de jugadores en un radio de 10 kilómetros o una distancia de 15 a 20 minutos en auto, considerando la población dentro de esa área, guiándose con la siguiente tabla:

Tabla 4: Número de canchas según población practicante

N° de Canchas según población practicante	
Población Practicante	N° de Canchas
15000	20
25000	30
50000	50
100000	80
250000	130
500000	210
750000	270
1000000	320
1250000	360
1500000	400

Fuente: Tennis Courts: A Construction and Maintenance Manual (1998).

Otras consideraciones mencionadas en esta publicación son el número de canchas existentes en la comunidad tanto públicas como privadas, el grado de popularidad del tenis en la comunidad, la edad promedio y el nivel de ingresos promedios en la población.

Por otro lado, la federación Australia destaca la importancia de considerar el mercado y la disponibilidad de terrenos adecuados para la construcción de la instalación de tenis. (Tennis Australia, s.f.). Mientras que la federación canadiense hace énfasis en evaluar el número de canchas según la ubicación y tamaño de la comunidad, así como de la disponibilidad de terrenos adecuados, restricciones de construcción o costos de planificación. también recomiendan analizar las ventajas estratégicas de asociarse con entidades como colegios, universidades u otros. (Tennis Canada, 2008)

7. DESARROLLO

7.1 Estudio de Mercado

7.1.1 Definición del Servicio

El servicio consiste en un Club de Tenis que ofrecerá a sus clientes el arriendo de canchas de tenis de gran calidad. El club de tenis contará con canchas de arcilla de primer nivel, con flejes para el demarcado de sus líneas, además de iluminación correspondiente para el correcto uso de la superficie. Se contará además con camarines y duchas que los deportistas podrán usar si así lo desean. La ubicación del Club de Tenis será en la comuna de Maipú, en el sector de Ciudad Satélite, zona semi urbana donde existen las condiciones necesarias para el funcionamiento del club, en cuanto a ubicación, locomoción, entorno y accesibilidad.

7.1.2 Descripción del Mercado Consumidor o Área de Influencia

El área de influencia definido para el proyecto se centra en Maipú y otras cuatro comunas aledañas a esta.

El mercado consumidor del club de tenis se centra en practicantes de este deporte de distintas características demográficas y sociales. Para una mejor descripción del mercado consumidor se agrupará en segmentos basados en el nivel de juego del practicante:

Recreacional: Forman parte de este segmento de mercado los tenistas que juegan partidos esporádicos con familiares, amigos o compañeros de trabajo. Pertenecen a un rango etario desde los 15 hasta los 60 años. No posee distinción de género. En este grupo la práctica del deporte se limita a una vez al mes o una vez cada dos semanas.

Avanzado: En este segmento de mercado se encuentran tenistas que realizan entrenamientos, pero no necesariamente forman parte de competiciones tenísticas. Su rango etario puede ser de 15 a 60 años, de cualquier género. La práctica del deporte es superior a dos veces por semana, y si incluimos partidos recreacionales puede aumentar a más de tres veces por semana.

Competitivo: En este segmento de mercado es necesario realizar una distinción entre tenistas competitivos a nivel Junior y tenistas competitivos a nivel RUN.

El tenista competitivo nivel Junior pertenece a un rango de edad entre 8 a 14 años, es un constante participante de los torneos de categoría menores o Tenis 10-12-15 a nivel nacional. Su principal meta es lograr participar de torneos ITF Junior o formar parte de la gira COSAT. Dada las características de este grupo, la práctica del deporte es mucho mayor a un tenista recreacional.

El tenista competitivo nivel RUN pertenece a un rango de edad entre 18 a 32 años, no posee distinción de género y participa de manera regular de los distintos torneos RUN realizados en todo Chile. De manera similar al tenista competitivo nivel Junior, su práctica del deporte es mayor a un tenista recreacional. De este grupo se desprende un subsegmento, donde se incluyen los jugadores Senior, que consisten en personas mayores a 32 años y que participan del Circuito Senior Nacional, este subsegmento practica tenis en un ritmo similar a los grupos anteriormente descritos.

En ambos casos, la práctica del tenis considera tanto horas de entrenamiento como horas de juego en partidos amistosos. Por lo general practican el deporte más de 3 veces por semana llegando incluso a cuatro o cinco veces por semana.

7.1.3 Análisis de la Demanda del Producto y/o Servicio

Para definir la población considerada en el análisis de demanda del servicio, se utilizarán las condiciones expuestas en el ítem 2.6.6, donde se especifica que a la hora de planear la construcción de un club de tenis se debe considerar el número de practicantes en un radio 10 km o un tiempo de viaje de 15 a 20 minutos de donde se planea realizar el proyecto. La siguiente tabla muestra información demográfica respecto a las comunas que cumplen con las condiciones anteriores, en base a los Reportes Estadísticos Comunales (Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, 2020)

Tabla 5: Población Área de Influencia

Población Área de Influencia								
Comuna	Población	Poblacion por Sexo		Población por Grupo de Edad				
		Hombres	Mujeres	0 a 14	15 a 29	30 a 44	44 a 64	65 o más
Maipu	578.605	49%	51%	19%	24%	22%	26%	10%
Cerrillos	88.956	49%	51%	19%	23%	23%	23%	12%
Padre Hurtado	74.188	50%	50%	22%	23%	25%	22%	9%
Peñaflor	101.058	49%	51%	21%	22%	23%	23%	10%
Calera de Tango	28.525	50%	50%	20%	23%	22%	25%	10%

Fuente: Elaboración Propia basado en Reportes Estadísticos Comunales.

En el año 2012, de acuerdo con los resultados de la Encuesta Nacional de Hábitos de Actividad Física y Deportes (Ministerio del Deporte, 2012), aproximadamente un 14% de la población chilena no sedentaria practicaba tenis, esto equivale a un 3% de la población total de Chile. Para el año 2015, hubo una disminución significativa del número de practicantes de este deporte, donde solo aproximadamente 2% de la población no sedentaria practicaba tenis, alcanzando un 0,6% de la población total. (Ministerio del Deporte, 2015). Según

Guillermo Rivera, creador de contenido del medio deportivo Tenis Chile (comunicación personal, 13 de noviembre, 2020) el tener a deportistas profesionales compitiendo a nivel internacional influye en el número de personas que practica el deporte a nivel nacional. Cabe destacar que a medida que los tenistas profesionales han conseguido logros internacionales, el interés en el deporte aumenta de manera directa, esto, reflejado en la evolución del número de seguidores que el medio deportivo ha tenido desde el año 2012, donde en la actualidad se encuentra en su punto máximo, en parte debido a los resultados de los tenistas profesionales.

Por otro lado, Vicente Miranda, fundador del portal TenisChile.com, organizadores del Ranking Único Nacional (comunicación personal, 18 de noviembre, 2020) el interés y la participación en este deporte ha sido influenciado tanto positiva como negativamente por los resultados profesionales de los tenistas profesionales, a modo de ejemplo, esto sucedió cuando Marcelo Rios logró ser número uno del mundo, cuando Nicolas Massu y Fernando González obtuvieron medallas de oro en los Juegos Olímpicos de Atenas 2004, cuando se retiraron estos tenistas, y recientemente, con el alza de ranking y títulos de Cristian Garín, Nicolas Jarry y Alexa Guarachi. Miranda destaca también que actualmente y gracias a la pandemia, el tenis ha tenido un aumento en el interés y participación porque es considerado como un deporte más seguro de practicar que otros.

Para realizar una proyección de la demanda de mercado actual se considerará un aumento de un 2,2% del número de población no sedentaria en Chile, estimando un valor de 36,1%, el cual se basa en el aumento constante de esta medición desde el año 2012.

En el caso del número de practicantes de tenis en el país, es necesario considerar la situación actual del tenis profesional, donde desde el año 2017 diversos tenistas se encuentran en el mejor momento de su carrera: Cristian Garín es Top 20 del Ranking ATP y posee 4 títulos ATP obtenidos durante este periodo de tiempo, Nicolas Jarry alcanzó el puesto 38 del

Ranking ATP en Julio de 2019 y obtuvo 3 títulos ATP (un singles y dos dobles, junto a Hans Podlipnik), Julio Peralta llegó al puesto 39 del Ranking ATP Dobles en Octubre de 2017 y consiguió 3 títulos ATP Dobles, Alexa Guarachi alcanza la posición 26 del Ranking WTA Dobles en Octubre de 2020, dos títulos WTA Dobles y logra la final del Grand Slam Roland Garros 2020. Estos antecedentes permiten estimar un aumento del número de practicantes de tenis en Chile, estimando un valor de 8% de la población no sedentaria del país. El principal fundamento de este valor es el contraste entre la situación actual del tenis en Chile con la situación entre los años 2012 y 2015. 20

Al cruzar los datos de la estimación del número de practicantes con la información demográfica de las comunas dentro del área de influencia, se obtienen los siguientes resultados:

Tabla 6: Población No Sedentaria Practicante

Población No Sedentaria Practicante	
Comuna	Población Estimada
Maipú	16.710
Cerrillos	2.569
Padre Hurtado	2.143
Peñaflor	2.919
Calera de Tango	824
Total	25.165
Horas Consumo Semanales	6.291

Fuente: Elaboración Propia.

7.1.4 Análisis de la Oferta del Producto y/o Servicio

En la actualidad, existen alrededor de 90 clubes de tenis distribuidos a lo largo de toda la Región Metropolitana. En el área de influencia del proyecto existen 9 clubes de tenis, los cuales poseen un total de 38 canchas de arcilla, cabe destacar que estos 9 clubes se encuentran distribuidos entre las comunas de Maipú, Cerrillos, Peñaflor, Talagante y Calera de Tango.

Tabla 7: Oferta Actual Área de Influencia

Oferta Actual Área de Influencia			
Club	Comuna	Nº Canchas	Horas Disp. Semanal
Club de Tenis Maipú	Maipú	2	26
Anachena	Maipú	5	65
Coliseo Club Resort	Maipú	4	52
AFT	Maipú	3	39
Caja 18 de Septiembre	Cerrillos	6	78
Rancho de Tenis Ivan Camus	Calera de Tango	5	65
Der Munchner	Peñaflor	4	52
Tennis Garden	Peñaflor	1	13
Club de Tenis El Álamo	Talagante	4	52
Total		34	442

Fuente: Elaboración Propia

7.1.5. Participación del Proyecto en el mercado

Para establecer las posibilidades de participación del proyecto en el mercado se contrastará la oferta proyectada en términos de la cantidad de horas de arrendamiento de canchas con la demanda proyectada en el ítem 5.3.

La oferta actual de clubes de tenis en el área cercana a la ubicación del proyecto se ha determinado en un total de 2.548 horas disponibles de arrendamiento en una semana. El detalle de este cálculo se presenta a continuación:

Tabla 8: Oferta Proyectada

Oferta Proyectada			
Club	Nº Canchas	Nº Horas Disponibles	
		Diarias	Semanal
Club de Tenis Maipú	2	26	182
Caja 18 de Septiembre	6	78	546
Anachena	7	91	637
Coliseo Club Resort	4	52	364
AFT	5	65	455
Rancho de Tenis Iván Camus	5	65	455
Der Munchner	4	52	364
Club de Tenis El Álamo	4	52	364
Tennis Garden	1	13	91
Total	38	494	3458

Fuente: Elaboración Propia

En cuanto a la demanda proyectada, se debe considerar primero que para poder practicar este deporte se necesita de dos o más personas, por lo que para contrastar la demanda con la oferta se asume que cada hora de arrendamiento es utilizada por dos consumidores al mismo tiempo (Partido de Singles). Se asume que cada pareja de consumidores practica este deporte empleando una hora de arrendamiento cada dos semanas.

Contrastando tanto la demanda proyectada como la oferta proyectada, en términos de capacidad semanal horaria de arrendamiento, se determina una demanda insatisfecha de 2567 horas de arrendamiento, en donde la participación del proyecto en el mercado dependerá de las decisiones relacionadas al número de canchas a construir.

Tabla 9: Demanda Proyectada

Demanda Proyectada				
Población Demandante	Consumidores	Horas Consumo	Horas Disponibles	Brecha
25164	12582	6291	3724	2567

Fuente: Elaboración Propia

7.1.6. Análisis del Sistema de Comercialización

7.1.6.1 Sistemas Existentes y Sistema Propuesto

El sistema de comercialización predominante en los clubes de tenis consta de dos modalidades principales. Primero se tiene el arriendo de horas de canchas a clientes particulares, los que hacen uso de las instalaciones durante el tiempo que reservaron. Segundo, la suscripción a planes mensuales, trimestrales o anuales donde los clientes pueden hacer libre uso de las instalaciones mientras existan espacios libres de uso. Esta modalidad

es común en clubes de con un gran número de canchas, ya que esto permite tener una base de clientes fija y otra variable.

7.1.6.2 Estrategia Comercial

La estrategia comercial se centrará en adentrarse en el mercado explotando al máximo las características claves que poseerá el club de tenis propuesto, entre las que se destacan la calidad y características propias de las instalaciones (superficie de las canchas, flejes para el marcado de las líneas, iluminación, entre otras), la atención a los clientes y la ubicación del club.

7.1.7 Análisis Externo

7.1.7.1 Análisis PESTEL

Factores Políticos

Estructura Política: En Chile se posee un sistema político republicano, democrático y representativo. El Estado se divide en tres poderes independientes: El Poder Ejecutivo, el cual es encabezado por el presidente de la Republica (elegido por sufragio popular y directo cada cuatro años), El Poder Legislativo, representado por el Congreso Nacional, el cual es conformado por el Senado y la Cámara de Diputados, y por último, el Poder Judicial, el cual es responsable de administrar justicia y su máximo representante es la Corte Suprema.

Contexto Político: Tradicionalmente, Chile ha sido considerado como un modelo en Latinoamérica respecto a transparencia política y financiera. (Santader Trade, s.f.). A su vez, se ha caracterizado al sistema político como una democracia estable que garantiza un ambiente seguro para hacer negocios (Ministerio de Relaciones Exteriores, s.f.). Pese a esto, en la actualidad se vive un contexto de agitación social, motorizado por una amplia frustración en la población asociada a la elevada y persistente desigualdad social presente en

el país, la cual se ve reflejada en la segmentación de la oferta de servicios de educación y atención de salud y la segregación de los mercados laborales, entre otros problemas. (Banco Mundial, 2020)

Factores Económicos

Crecimiento Económico: El crecimiento económico de Chile ha sido positivo desde el año 2010, alcanzando un máximo de 6,1% en el año 2011. En 2017 se produjo una contracción económica causada principalmente por la caída de la demanda del cobre, resultando en un crecimiento de solo 1,1%. En el año 2019 el crecimiento económico se redujo, alcanzando un 1,124%, debido principalmente a la agitación social en el país. Para el año 2020 las estimaciones son de un -4,5%, en gran medida debido a la crisis por la situación sanitaria actual, sin embargo, se prevé un repunte para el año 2021 superando la barrera de los 5%. (Fondo Monetario Internacional, 2020)

Ciclos Económicos: La política fiscal de Chile se encuentra en un déficit fiscal de un 2,7% del Producto Interno Bruto, generado por el gasto adicional asociado a la desaceleración de la economía, menores ingresos tributarios y menores exportaciones de cobre. El déficit en cuenta corriente se aumentó a un 3,9% del PIB en el año 2019, compensando la caída de las exportaciones con la disminución de las importaciones. (Banco Mundial, 2020)

Tasa de Política Monetaria: De acuerdo al Informe de Política Monetaria publicado en septiembre de 2020 se ha fijado una Tasa de Política Monetaria de 0,5%, posición altamente expansiva para asegurar los objetivos de inflación. (Banco Central de Chile, 2020)

Inflación: La Tasa de Inflación de Chile a septiembre de 2020 fue de 2,4%, menor al objetivo del Banco Central de converger hacia un 3% de inflación en dos años, en búsqueda

de alcanzar la estabilidad financiera. Para fines de este año se prevé que se reduzca a cifras cercanas al 2%. (Banco Central de Chile, 2020)

IMACEC: El IMACEC del mes de septiembre 2020 cayó un 5,3% en comparación a las cifras de igual mes del año anterior y disminuyó en un 3,4% respecto del mes precedente. El IMACEC minero disminuyó un 1,9%, mientras que el IMACEC no minero cayó en un 5,7%, las causas de estas cifras se deben al impacto generado por los efectos de la emergencia sanitaria, donde los principales sectores afectados fueron las actividades de servicios y la construcción. (Banco Central de Chile, 2020)

Factores Sociales

Demografía: De acuerdo con las proyecciones del Instituto Nacional de Estadísticas, la población total en Chile es de 19.107.216 habitantes. Un 50,7% de la población son mujeres. Un 68,7% de la población se encuentra en un rango de edad entre los 15 a 64 años. La población urbana equivale a un 88,4% del total de la población. La esperanza de vida de la población es de 77,9 años para la población masculina y 83,4 años para la población femenina. Por último, la tasa de migración internacional se estima en 12,1 inmigrantes por cada mil habitantes. (Instituto Nacional de Estadísticas, 2017)

Actividad Física: De acuerdo con las Encuestas Nacionales de Actividad Física y Deporte (Ministerio del Deporte, 2018), un 33,8% de la población mayor a 18 años es considerada activa o medianamente activa físicamente, mientras que, en la población menor a 18 años, un 51,6% cumple con esta condición. Para ambos grupos etarios, la inactividad física es mayor en grupos de menores ingresos, las mujeres son más inactivas que los hombres y los

principales motivos para hacer deporte son la iniciativa propia y la influencia de familiares o amigos.

Factores Tecnológicos

En términos de tecnología, en los últimos veinte años el tenis ha avanzado mucho en cuanto a innovaciones en el deporte profesional, como la utilización de materiales cada vez más ligeros en las raquetas, tecnologías de revisión de puntos como el “ojo de halcón” y la aplicación de inteligencia de datos para guardar información estadística sobre los tenistas y su desempeño. En términos relativos a instalaciones de tenis, este deporte no ha cambiado mucho a como ha sido durante los últimos veinte años. Los principales avances se han generado en la introducción de máquinas lanza pelotas cada vez más precisas y eficaces, máquinas recogepelotas que disminuyen la carga de trabajo y tecnología de recuperación de datos, pero estos avances están lejanos a ser adoptados por la mayoría de los clubes dado la alta inversión que implican. Otros avances incluyen mejoras en tecnología de iluminación, adaptándose a focos de LED de bajo consumo, los que permiten a los clubes ahorrar dinero al disminuir sus costos en cuanto a electricidad.

Factores Ecológicos

Consumo de Agua: Una cancha de arcilla requiere una mantención diaria en la que se incluye el cepillado de la cancha, el cuidado de las líneas y el factor más importante: el riego de la cancha. Este último factor se transforma en un problema al considerar la situación actual en la que Chile se encuentra respecto a la sequía. Una cancha de tenis puede llegar a consumir entre 3 y 4 metros cúbicos de litros de agua por día, el número de veces que debe

ser regada depende del uso y la calidad de esta, pero en general se riega cada vez que se termina uno o dos turnos de cancha o se poseen horarios establecidos de riego dependiendo del estado de la cancha.

Para mitigar el consumo de agua, una cancha de tenis debe ser construida con materiales de calidad, así como tener la mantención requerida para que esta no se vea afectada. Además, existe la posibilidad de utilizar riego automático a través de aspersores, que reducen el consumo y estandarizan la cantidad de agua que requiere cada cancha.

Consumo de Electricidad: El consumo de electricidad de una cancha de tenis depende de la estación del año en donde se encuentre. Durante los meses de verano son necesarias 3 horas de luz artificial, mientras que, en los meses de invierno, esta cifra aumenta a 5 o 6 horas de luz artificial. El uso de ampolletas de bajo consumo tipo LED reduce el costo asociado a la electricidad.

Desechos: En general, la principal basura generada por instalaciones de tenis es el plástico que se elimina por el consumo de bebidas embotelladas por los tenistas (Plástico PET 1) y tarros de pelotas de tenis, y desechos orgánicos producidos por la comida que ingesta los jugadores (normalmente frutas o alimentos con envoltura plástica). Para mitigar el daño al medioambiente generado por estos desechos, se debe generar conciencia de reciclaje en los clientes, separando los distintos desechos para ser potencialmente reciclados en las plantas correspondientes.

Factores Legislativos

Reforma Laboral: En la actualidad existe una discusión respecto a diversos puntos que propone el gobierno actual en la última reforma laboral que ha sido presentada, donde

aquellos que más destacan es el cambio en la jornada laboral, políticas de género e inclusión y erradicación del trabajo infantil. Estas medidas pueden afectar a las distintas empresas, mutando la estructura y cultura de estas.

Impuestos: En Chile las empresas tienen la obligación de cumplir con los siguientes impuestos:

- Impuesto al Valor Agregado
- Impuesto Primera Categoría
- Contribuciones de Bienes Raíces
- Patentes Comerciales

Conclusiones Análisis Pestel

Se concluye que existe buen clima en el ambiente externo para el desarrollo del negocio, esto se sustenta en la estabilidad de la economía chilena en condiciones normales, que genera un incremento en el gasto de la población en bienes y servicios que favorecen el crecimiento de futuros negocios. Además, se identifican otros factores externos que benefician el desarrollo de este tipo de emprendimientos, como lo son el interés en la actividad física en la población, las bajas restricciones legislativas y los distintos avances en tecnología. Por último, es necesario mencionar que se deben realizar esfuerzos en mitigar factores ecológicos en el desarrollo del negocio, al aplicar conceptos como reciclaje o consumo racional del agua en el modelo.

7.1.7.2 Análisis de Fuerzas de Porter

Este modelo permite analizar el nivel de competencia en el sector o industria en el que la empresa se encuentra inmersa, a través del análisis de los distintos entes o fuerzas que actúan en el sector.

Amenazas de Nuevos Competidores

Requerimientos de Capital: Para entrar en la industria de las instalaciones de tenis es necesario poseer el capital suficiente para cubrir los costos que provienen de la compra o arrendamiento del terreno donde se construirán las canchas, la construcción y mantenimiento de estas y las remuneraciones y otros gastos necesarios para el funcionamiento de la instalación. Cabe destacar que a mayor número de canchas que se desean construir, mayor será el requerimiento de capital para ingresar en la industria.

Ventajas de los actores establecidos: La experiencia y nombre que poseen ciertas academias o clubes de tenis se transforma en una ventaja en comparación con academias que recién se internan en la industria. Esto además se relaciona con las alianzas estratégicas con proveedores, los que generan beneficios para las academias o clubes como pueden ser vestuario, implementos (raquetas, bolsos, etc.) para los miembros de la academia y mobiliario para las canchas, pese a esto, existen muchos clubes que tienen alianzas con proveedores. Estas alianzas generan confianza en los consumidores al asociar una marca reconocida en la industria con la academia o instalación de tenis.

Costo de Cambio de Clientes: Para los clientes cambiarse de un club de tenis a otro no implica un costo significativo, salvo que sea un cliente que busca ser socio de un club donde

el cambio implica pagar la incorporación al nuevo club de tenis. Este caso no aplica para el cliente que arrienda canchas.

Políticas Restrictivas de Gobierno: Esta industria no está intervenida por el Estado de manera tal que se restrinja o se facilite la entrada de nuevos competidores.

La ausencia de políticas restrictivas y la mediana presión ejercida por los actores establecidos en la industria es mermada por los altos requerimientos de capital y el bajo costo de cambio de clientes, por lo que la Amenaza de Nuevos Competidores es baja.

Poder de negociación de los proveedores

Concentración de número de proveedores vs número de empresas:

Se refiere a la dificultad o facilidad que posee la empresa para adquirir productos o servicios en el mercado de insumos. En esta industria la cantidad de empresas que proveen implementos deportivos es alta, distinto caso si es una empresa de implementos especializados de tenis, donde el número es bajo. Por otro lado, el número de empresas que ofrecen el servicio de construcción o mantención de canchas es elevado.

Dependencia de la industria para los proveedores: En cuanto a los proveedores de implementos deportivos, la dependencia va a depender si la empresa vende específicamente artículos de tenis o si su oferta es variada a otros deportes. Cabe mencionar que el principal segmento al que apuntan estas empresas es la venta por menor de artículos deportivos y no la venta a academias o clubes de tenis, distinto caso para las empresas de construcción y mantenimiento de canchas.

Costo de Cambio de Proveedor: Este costo no afecta mucho en esta industria, ya que las diferencias de precio entre cada empresa no varían demasiado. El costo implícito va asociado a la confianza y experiencia que se posee al trabajar con una u otra empresa. Además, gran parte de los equipamientos especializados poseen características similares, lo que facilita el cambio de una marca por otra.

Diferenciación de Productos ofrecidos: Las empresas proveedoras de artículos deportivos o empresas de construcción de canchas no poseen mucha diferenciación entre ellas, esto depende de otros factores, como el gusto personal de cada usuario por una marca u otra o las especificaciones de construcción de las canchas.

Riesgo de integración hacia adelante: Este riesgo es bajo, es difícil que una empresa que venda artículos deportivos o una constructora de canchas decida ingresar en la industria de las instalaciones de tenis. Es más factible que una academia o club de tenis decida ingresar a las otras industrias dada la experiencia o contactos que puede adquirir con el paso del tiempo.

Se concluye que el poder de negociación de los proveedores es medio bajo ya que no existe una diferenciación entre un proveedor u otro, existe un gran número de proveedores y no existen grandes costos de cambio.

Poder de Negociación de los Clientes

Nivel de sustitución del servicio: Si consideramos la realización de otros deportes o actividades físicas distintas al tenis, en particular el fútbol y los gimnasios, existe una fuerte amenaza de sustitución. Si tomamos en cuenta solo la industria de las instalaciones de tenis,

el nivel de sustitución dependerá de las necesidades o preferencias de los clientes, tales como, preferencias de superficie o cantidad de canchas, de ubicación, de disposición a pagar, entre otras.

Amenaza de integración hacia atrás de los clientes: La posibilidad de que un cliente auto sustente su necesidad es baja, debido principalmente por las barreras de entrada que existen, como los requerimientos de capital que se requieren para construir una cancha de tenis.

Costos de cambio de Empresa: La elección de arrendar una cancha en un club u otro o de inscribirse a una academia u otra depende de las preferencias del cliente. Las diferencias de precio no son altas, pero la calidad, confianza y relación entregada por cada oferente varía de acuerdo con cada club, así como las diferencias de ubicación entre cada instalación.

Los costos de cambio de empresa y el nivel de sustitución del servicio nos indican que el poder de negociación de los clientes es alto.

Amenaza de Productos Sustitutos

Propensión del comprador a sustituir: El comprador siempre tiene la posibilidad de elegir realizar algún deporte o actividad física distinta al tenis, pese a esto, la práctica de este deporte está arraigada en los clientes, por lo que se mantienen jugando este deporte a pasear de la posibilidad de jugar otros.

Costo o Factibilidad de cambio del comprador: El cambiarse entre un negocio u otro no implica un costo monetario. Los compradores consideran otros factores para decidir cambiar

de negocio, como lo son los gustos o preferencias. Además, adquiere importancia la calidad del servicio entregado, ya que un mal servicio puede significar que el cliente cambie de empresa.

Disponibilidad de sustitutos cercanos: La amenaza de sustitutos en la zona geográfica donde se sitúa el negocio es alta si consideramos otros deportes o actividades físicas, ya que existe un alto número de canchas de fútbol, gimnasios, parques comunales, etc. En la comuna de Maipú. En específico a canchas de tenis, en el sector urbano no se posee un gran número de canchas, si no que la gran mayoría se encuentra a varios kilómetros de la urbe.

Podemos concluir que existe una mediana alta amenaza de productos sustitutos, principalmente dada por las posibilidades que poseen los clientes para cambiar de empresa.

Rivalidad entre competidores existentes

Número de competidores: En la comuna de Maipú existen cinco clubes de tenis, los que en conjunto poseen 15 canchas de tenis, considerando la zona de influencia se posee un total de 38 canchas de tenis.

Crecimiento del Sector: El crecimiento del sector va de la mano con la actualidad tenística de nuestro país en las competencias profesionales, por lo que buenos rendimientos de los tenistas profesionales provocan mayor interés por el público en practicar tenis, esto, sumado a la tendencia a realizar actividad física, implica que habrá alzas en esta industria.

Costos Fijos Involucrados: Los costos incluyen gastos básicos y personal, por lo general no son muy altos.

Barreras de Salida: Las principales barreras son el uso y destinación de algunos de los elementos considerados en el capital requerido, por ejemplo, la infraestructura y materiales de las canchas. Pese a esto, los diversos elementos antes mencionados son fáciles de vender, ya que pueden ser usados para otros fines.

Podemos concluir que la rivalidad entre competidores es mediana - alta, pese a que el número de competidores sea relativamente bajo, es una industria que posee características que fomentan la competencia, como lo son los costos fijos bajos y las barreras de salida.

Conclusiones Análisis Cinco Fuerzas de Porter

Se concluye que la industria tiene un atractivo promedio, ya que existe competencia entre los oferentes, los consumidores tienen poder en la negociación y existen fuertes barreras de entrada para nuevos competidores, pero una vez inmerso en la industria, las empresas logran posicionarse de manera correcta al diferenciarse en los servicios, encontrar alianzas estratégicas con proveedores clave y alcanzar la fidelización de los clientes.

Debido a esto, es necesario establecer un modelo de negocios que permita entregar un servicio con características diferenciadores, en cuanto a calidad y contacto con el cliente. A su vez, se deben establecer lazos con proveedores que entreguen beneficios tanto tangibles como intangibles.

7.1.8 Modelo de Negocios propuesto

Tabla 10: Modelo de Negocios Propuesto

Modelo de Negocios propuesto				
Asociaciones Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relaciones con Clientes	Segmentos de Mercado
Proveedores de Insumos de Mantenimiento de Instalaciones. Proveedores de Equipamiento Deportivo enfocado en Tenis. Academias de Tenis.	Mantenimiento y Funcionamiento de Instalaciones. Atracción y Fidelización de Clientes	Ofrecer instalaciones deportivas de alta calidad a los clientes, a través de canchas de arcilla de gran nivel, con flejes demarcadores de línea y servicios complementarios (camarines, etc.)	Asistencia Personal tanto directa (en las instalaciones) como indirecta (a través del telefono o redes sociales)	Jugadores de Tenis de diversos niveles de juego. Profesores de Tenis
	Recursos Clave		Canales	
	Instalaciones Deportivas Recursos Humanos		Redes Sociales Telefono/WhatsApp Contacto Directo	
Estructura de Costos		Fuentes de Ingresos		
Remuneraciones Costos asociados a Insumos Mantenimiento		Arriendo de Canchas de Tenis		

Fuente: Elaboración Propia

7.1.9 Marketing Estratégico

Misión

“Fomentar el amor por el tenis y el deporte, en un ambiente grato, alentando a nuestros clientes de distintas edades y categorías a ser mejores jugadores, y más allá de eso, mejores personas, a través de nuestro servicio de arriendo de canchas de primer nivel, de nuestra calidad de atención y de nuestra disposición a ser mejores cada día en lo que hacemos.”

Visión

“Ser un club referencia para el fomento del tenis en la Región Metropolitana por la calidad, educación y humildad de los jugadores y trabajadores que forman parte de nuestra organización.”

Valores

Excelencia: *En Club de Tenis Dropshot perseguimos la excelencia en todos los ámbitos posibles, desde el cuidado de nuestros espacios hasta en la atención que le brindamos a nuestros clientes*

Confianza: *Buscamos generar en nuestros clientes la confianza necesaria para que formen parte de nuestra familia y que esto les permita desarrollarse y crecer de la mejor manera posible. A su vez, creemos que la confianza entre cada uno de nuestros colaboradores es un elemento clave para el éxito de nuestra organización.*

Comunidad: *Creemos que cada una de las acciones que realizamos como equipo afectan también a nuestra comunidad y velamos porque estas generen un cambio positivo en nuestro ambiente cercano.*

Trabajo en equipo: La colaboración, tolerancia y respeto guía el comportamiento de nuestro equipo en la búsqueda de generar una unión que se manifiesta en el servicio que entregamos a nuestros clientes.

Pasión: Nuestro servicio refleja la pasión que cada uno de los integrantes de nuestro equipo siente y transmite a sus acciones. Buscamos fomentar la pasión que nuestros clientes sienten por el tenis a través de la calidad de nuestros servicios.

Objetivos Estratégicos

Objetivos de Corto Plazo:

- ❖ *Alcanzar la rentabilidad económica*
- ❖ *Aumentar los ingresos asociados a arriendo de canchas*
- ❖ *Aumentar la tasa de ocupación de las canchas*

Objetivos de Largo Plazo

- ❖ *Aumentar el número de profesores que prefieren nuestro servicio*
- ❖ *Reconocimiento de la Marca*
- ❖ *Fidelización de Clientes*

7.1.10 Definición de Estrategia por seguir

Estrategia Competitiva

La estrategia competitiva a seguir es la de diferenciación, ya que se les entregará valor a los clientes de manera diferente a la competencia, esto se ve reflejado en la calidad del servicio, en el trato hacia los clientes y además, en la ubicación, la que permitirá a nuestros clientes reducir sus tiempos de traslado en relación con la competencia.

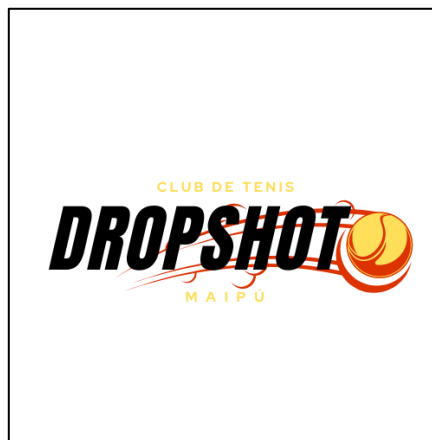
7.1.11 Plan Operativo Táctico

7.1.11.1 Diseño de producto y marca

El nombre de la empresa se definió como “Club de Tenis Dropshot Maipú”. La razón de este nombre proviene del tiro Dropshot, o comúnmente llamado “Corta”, en el cual se golpea la pelota de tenis con el tacto y sensibilidad suficiente para ralentizar el tiro y que la pelota pase justo por encima de la red, llegando lo más cerca de la red posible, y en el caso perfecto, golpeando de vuelta hacia el lado propio de la cancha. El dropshot es el tiro en donde se combinan las habilidades del tenis clásico y el moderno en uno solo, precisamente, el mensaje que se desea dar en la empresa.

Se diseñó también el logo de la empresa, el cual estará presente tanto en la indumentaria ocupada por nuestros colaboradores, como en nuestras redes sociales.

Ilustración 3: Logo de la Empresa



Fuente: Elaboración Propia.

7.1.11.2 Política de precios

Los precios de lista para el servicio de arriendo de cancha ofrecido por el club de tenis están reflejados en la siguiente tabla:

Tabla 11: Precios de Lista Arriendos

Precios de Lista Arriendos	
Servicio	Valor (\$/hr)
Arriendo de Cancha Horario Diurno	\$8.500
Arriendo de Cancha Horario Nocturno	\$10.000
Arriendo de Cancha Profesor (Diurno)	\$7.000

Fuente: Elaboración Propia

Las decisiones de Precio se decidieron de acuerdo con los siguientes factores:

Precios de Mercado y de Competencia: Se levantó información a partir de aquellos oferentes sustitutos o competencia directa ubicados en la comuna de Maipú y sus alrededores con el fin de situar el precio cercano y a la vez por sobre de los promedios del mercado. A su vez, se consideraron márgenes de manera tal que se pueden cubrir los costos de los servicios y generar ganancias a largo plazo.

Posicionamiento: Se definió un precio superior al promedio basado en las características del servicio, reflejado en la atención al cliente y en las características de las canchas e instalaciones.

7.1.12 Canales de distribución

Dada la naturaleza del servicio ofrecido a los consumidores, es que el único canal de distribución serán las dependencias del club de tenis.

7.1.13 Políticas de comunicación

Promoción

Las posibles fuentes de promoción serán a través de descuentos a profesores de tenis que quieran reservar múltiples horas de cancha con anticipación, por ejemplo, si desea reservar 10 horas a la semana se le realiza un descuento especial.

Publicidad

Los principales esfuerzos de introducción y posicionamiento de la marca se llevan a cabo a través de las herramientas que la empresa utiliza para comunicarse con sus clientes, informar sobre los servicios y generar una relación a largo plazo para con los clientes. El enfoque principal de las herramientas que utilizará Club de Tenis Dropshot para posicionarse en el mercado es el del uso de los medios digitales para promocionar la marca. Se utilizará el Marketing Digital como herramienta principal, a través de las redes sociales más usadas, como lo son Facebook e Instagram, de nuestra página web y posicionamiento orgánico en buscadores para llegar al seg

El uso de redes sociales es fundamental para lograr la satisfacción y fidelización de los clientes, ya que por este medio se informará sobre la disponibilidad de canchas, inscripciones en posibles torneos a realizar y es el contacto directo de la empresa con nuestros clientes.

7.1.14 Análisis de Precios

A continuación, se presenta una lista de los precios de arriendo de canchas de arcilla en los distintos clubes dentro del área de influencia (precios a octubre 2020). Se consideran precios tanto para horario diurno como horario nocturno, donde el precio aumenta al considerar el uso de iluminación en las canchas.

Tabla 12: Precios de Arriendo de Canchas

Precios de Arriendo de Canchas					
Club	N° Canchas	Valor (CLP/Hr)	Valor (CLP/Hr)	Iluminación	Comuna
Club de Tenis Maipú	2	\$ 10.000	\$ 12.000	Si	Maipú
Caja 18 de Septiembre	6	\$ 7.000	\$ 7.000	Si	Cerrillos
AFT	3	\$ 8.000	\$ 10.000	Si	Maipú
Anachena	5	\$ 7.000	\$ 8.500	Solo 3	Maipú
Coliseo Club Resort	4	\$ 8.000	\$ 8.000	Si	Maipú
Rancho de Tenis Ivan Camus	5	\$ 8.000	\$ 10.000	Si	Calera de Tango
Der Munchen	4	\$ 8.000	\$ 10.000	Si	Peñaflor
Tennis Garden	1	\$ 9.000	\$ 9.000	Si	Peñaflor
Club de Tenis El Alamo	4	\$ 6.000	\$ 7.000	Solo 2	Talagante

Fuente: Elaboración Propia

De la tabla anterior se deduce que el valor promedio aproximado de arriendo en esta zona geográfica es de \$8.000 CLP en horario diurno y de \$9.000 CLP en horario nocturno. Cabe destacar que, de los clubes incluidos en la tabla, solo el Club de Tenis Maipú posee flejes para demarcar las líneas y es el único club ubicado cercano a alguna estación del sistema de Metro.

Según Leonel Sánchez, actual presidente del Club de Tenis Maipú (comunicación personal, 8 de octubre, 2020) durante los últimos años las variaciones en los valores de precio de arriendo en el Club de Tenis Maipú han sido debido a aumentos en los costos de este, en particular, alzas de insumos (electricidad y agua), y por mantención de las

instalaciones (recientes mejoras en la superficie de las canchas e instalación de flejes). En un periodo de cinco años, el valor del arriendo de cancha pasó de 6.000 CLP a 12.000 CLP. De acuerdo con Sánchez, la determinación de valor del arriendo se relaciona con la calidad de las instalaciones, en cuanto a iluminación, infraestructura, camarines, etc. además del entorno, la ubicación y la seguridad que rodea al club de tenis.

7.2 Estudio Técnico

7.2.1 Tamaño del Proyecto

El tamaño del proyecto depende del número de canchas que el club de tenis construya y la tasa de ocupación de estas. Considerando un horario de atención de 14 horas diarias, los 7 días de la semana, se obtiene una capacidad horaria máxima de acuerdo con la siguiente tabla:

Tabla 13: Capacidad Horaria

Capacidad Horaria		
N° de Canchas	Capacidad Horaria Maxima (Diaria)	Capacidad Horaria Maxima (Semanal)
1	14	98
2	28	196
3	42	294
4	56	392
5	70	490
6	84	588

Fuente: Elaboración Propia

Se considerará una tasa de ocupación de canchas de un 70%. Considerando que para cada hora de ocupación se satisface como mínimo a dos consumidores, se tiene una capacidad horaria en condiciones normales regidas por la siguiente tabla:

Tabla 14: Ocupación Horaria

Ocupación Horaria		
N° de Canchas	Ocupación Horaria (Diaria)	Ocupación Horaria (Semanal)
1	8	59
2	17	118
3	25	176
4	34	235
5	42	294
6	50	353

Fuente: Elaboración Propia

De lo anterior, se desprende que los costos unitarios por consumidor atendido dependen de los insumos como agua y luz, y remuneraciones del personal. Por último, la holgura

de producción se define en la diferencia entre la capacidad horaria disponible y la capacidad horaria ocupada, dado esto, existe holgura suficiente para satisfacer altas abruptas en la demanda.

7.2.2 Localización del Proyecto

El proyecto se localizará en la ciudad de Santiago, Región Metropolitana. Se definió la comuna de Maipú como micro localización del proyecto. Las principales razones para esta elección son la población total de la comuna, sobre los 500.000 habitantes, su cercanía con diversas comunas que poseen baja oferta de canchas de tenis, como lo son Pudahuel, Cerrillos o Peñaflor y la presencia de terrenos semi urbanos en áreas de la comuna como Ciudad Satélite o Camino a Melipilla.

7.2.2.1 Orientación de la localización

La orientación de la localización se basará de acuerdo con los siguientes factores:

Requerimientos de Terreno: Para construir un club de tenis se deben considerar zonas geográficas que posean terrenos disponibles que cumplan con los requerimientos de superficie adecuados. Una cancha de tenis promedio necesita de 576 metros cuadrados de superficie, considerando 16 metros de ancho y 36 de largo. También se debe considerar la superficie de las instalaciones propias del club de tenis, como lo son la oficina, bodega y baños.

Disponibilidad y Costo de los Terrenos: Del punto anterior se desprende que el terreno a elegir es de un tamaño considerable, como mínimo, superior a 1900 metros cuadrados, por lo que es importante considerar la disponibilidad de terrenos que cumplen con estas dimensiones y la inversión que conlleva.

Ubicación: La accesibilidad al club de tenis es un factor importante para considerar, la presencia de transporte público y de rutas de fácil acceso son factores clave.

De acuerdo con los factores anteriormente expuestos, es que se decidió la siguiente localización:

A map snippet from Google Maps showing a street network. A blue house icon is placed on a road labeled "Camino Los Talaveras". Other visible labels include "Camino a Melipilla", "Colegio del Valle" with a school icon, "BLAF S...", "Liquidambar Tres", "El Alcázar Ote", "El Jacaranda Sierr...", and "Central - Satélite". The map shows the intersection of several roads and the relative positions of these landmarks.

Este terreno posee una superficie de cerca de 5.000 metros cuadrados, está ubicado entre una de las principales avenidas de Ciudad Satélite, Camino a Melipilla, y Camino a Lonquén, gracias a esto existe transporte público y vías urbanas de acceso a la ubicación. Se encuentra a 5,6 kilómetros del centro de Maipú. Además, cerca de una futura estación de Melitren, proyecto que conectará Melipilla con Santiago.

7.2.3 Ingeniería del Proyecto

7.2.3.1 Selección del Proceso Productivo

El proceso operativo llevado a cabo por Club de Tenis Dropshot es la atención al cliente, el siguiente diagrama de flujo refleja el servicio prestado a los clientes, que se comunican con la administración vía telefónica o a través de redes sociales para reservar horas de cancha. Para que el cliente pueda usar las facilidades es necesario que primero se realicen las debidas tareas de mantenimiento de las canchas para asegurar al cliente la mejor experiencia, entre estas se incluyen regado, cepillado y limpieza de la cancha. Una vez que el cliente hizo uso de su tiempo en cancha, y de ser necesario, se procede al proceso de registro de nueva hora en el caso que sea necesario.

Ilustración 5: Diagrama de Flujo Proceso Productivo



Fuente: Elaboración propia.

Durante los tiempos de pandemia, el proceso operativo posee ciertas variaciones, las cuales se enumeran a continuación:

- No se permite el uso de camarines
- Se debe realizar un control de ingreso a cada jugador (además de visitantes o personal).
- Se debe disponer de elementos sanitarios como alcohol gel, toallas desinfectantes u otros.

- Un miembro del personal debe estar encargado de verificar que los protocolos sanitarios se cumplan de manera correcta

7.2.3.2 Selección de Equipos

La selección de equipos considera las inversiones relacionadas con herramientas para el regado y mantención de las canchas, y con las inversiones para la administración del club.

Tabla 15: Selección de Equipos

Selección de Equipos					
Equipo	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total	Vida Util	Valor Residual
Estanque	1	\$200.000	\$200.000	10	\$20.000
Mangueras	2	\$70.000	\$140.000	6	\$23.333
Bomba	1	\$380.000	\$380.000	6	\$63.333
Cepillo	1	\$105.000	\$105.000	3	\$35.000
Tabla	1	\$30.000	\$30.000	3	\$10.000
Escritorio	1	\$50.000	\$50.000	5	\$10.000
Silla Escritorio	2	\$15.000	\$30.000	5	\$6.000
Muebles	1	\$100.000	\$100.000	5	\$20.000
Desktop	1	\$300.000	\$300.000	6	\$50.000
Teléfono	1	\$150.000	\$150.000	6	\$25.000

Fuente: Elaboración Propia

7.2.3.3 Servicios

Club de Tenis Dropshot ofrecerá a sus distintos clientes el siguiente servicio:

- 1) Arriendo de Canchas: El club de tenis tendrá disponibles canchas de arcilla de gran calidad para aquellos tenistas que deseen jugar. El tiempo de

arrendamiento es desde una hora. La reserva se realiza vía telefónica o por mensajes de WhatsApp al número de teléfono de la empresa.

- 2) Arriendo de Canchas a Profesores: Enfocado en profesores de tenis que necesiten un espacio para realizar sus clases. El arriendo depende de la disponibilidad de canchas y del número de arriendos a profesores que se han realizado durante el día.

7.2.3.4 Obras Físicas

La principal obra física del proyecto contempla la construcción de las canchas de tenis cuya superficie elegida es de arcilla. La construcción de las canchas considera el reacondicionamiento del terreno y relleno existente, además de la preparación del suelo para recibir las distintas capas necesarias. La cancha de tenis se construye sobre una base soportante de estabilizado existente, la que se encarga de sostener las cuatro capas restantes, las cuales son una base de gravilla (10 cms), base de maicillo (10 cms), gravilla de ladrillo (3 cms) y polvo de arcilla de 0,4 mm y 0,7 mm (3,5 cms).

Complementario a la superficie de la cancha, se construye el cierre perimetral de estructura de acero tubular y malla bizcocho. Se agrega una base anticorrosiva y pintura. Por último, se instalan los postes de acero necesarios para la iluminación de las canchas de tenis. Cada poste incluye focos LED Luminex. (Tecno Tenis Chile, 2020)

Por otro lado, se tienen obras físicas respecto a la construcción de oficina, baños y camarines. La superficie total de las instalaciones es de 106 metros cuadrados y se

considera la construcción de una estructura sólida, a base de ladrillo fiscal y revestimiento.

Tabla 16: Balance de Obras Físicas

Balance de Obras Físicas				
Obra	Unidad de Medida	Superficie	Costo Unitario	Costo Total
Cancha Arcilla	m2	648	\$ 18.519	\$12.000.000
Instalaciones	m2	106	\$ 331.155	\$35.102.423
Inversión Inicial en Obras Físicas				\$47.102.423

Fuente: Elaboración Propia

7.2.3.5 Programa de Reinversiones

De acuerdo con la vida útil de cada equipo presentado en el punto 7.2.3.2, se conformó el siguiente calendario de reinversiones:

Tabla 17: Calendario de Reinversiones

Calendario de Inversiones										
Equipo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Estanque										\$ 200.000
Mangueras						\$ 140.000				
Bomba						\$ 380.000				
Cepillo			\$ 105.000							
Tabla			\$ 30.000							
Escritorio					\$ 50.000					
Silla Escritorio					\$ 30.000					
Muebles					\$ 100.000					
Desktop						\$ 300.000				
Telefono						\$ 150.000				
Calendario			\$ 135.000		\$ 180.000	\$ 970.000				\$ 200.000

Fuente: Elaboración Propia

7.2.3.6 Análisis de Materias Primas e Insumos

Los insumos esenciales que se consideran para este proyecto son el consumo de agua y de electricidad. Ambos insumos son primordiales para el servicio ofrecido por la empresa, el agua consumida va dirigida en su mayor parte al cuidado de la arcilla de las canchas, y la electricidad se emplea mayoritariamente en la iluminación de la superficie de juego. La siguiente tabla refleja el consumo de agua potable y electricidad para una cancha de tenis:

Tabla 18: Balance de Insumos Generales

Balance de Insumos Generales					
Insumo	Unidad Medida	Cantidad Mensual	Costo Unitario	Costo Mensual	Costo Anual
Agua Potable	M3	50	\$ 615	\$ 30.750	\$ 369.000
Electricidad	KW	200	\$ 120	\$ 24.000	\$ 288.000

Fuente: Elaboración Propia

7.2.3.7 Programas de Trabajo

La mano de obra directa e indirecta que se propone para la empresa considera los siguientes cargos de personal: director, administradores y cancheros.

Los sueldos se basan de acuerdo con investigación realizada en diversos portales de empleo del país. El horario de atención a clientes es de lunes a domingo de 9:00 a 23:00, por lo que los turnos de trabajo se dividen en dos turnos de 8:30 a 16:30 y 16:30 a 23:30. Para cumplir con las actuales leyes laborales, se deberá contratar dos administradores y cancheros que trabajaran seis días a la semana, estos trabajadores pactarán la forma en que desean rotar su día libre, y un administrador y canchero que trabajarán solamente durante el fin de semana, los cuales serán contratados en modalidad Part-Time.

Tabla 19: Balance de Personal

Balance de Personal				
Cargo	Nº Puestos	Unitario	Mensual	Anual
Administrador	2	\$ 320.000	\$ 640.000	\$7.680.000
Admin. FDS.	1	\$ 150.000	\$ 150.000	\$1.800.000
Canchero	2	\$ 320.000	\$ 640.000	\$7.680.000
Canchero FDS.	1	\$ 150.000	\$ 150.000	\$1.800.000
Director	1	\$ 500.000	\$ 500.000	\$6.000.000

Fuente: Elaboración Propia

7.2.4 Análisis Organizacional

Leyes laborales atinentes al proyecto

El proyecto se rige por las leyes laborales dictaminadas en el Código del Trabajo, documento jurídico que regula los derechos y obligaciones tanto de empleadores como trabajadores. En el Anexo A se encuentra un detalle de los artículos que afectan principalmente a la empresa.

7.2.5 Análisis de Costos

Para el análisis de costos se considerarán valores estimados equivalentes a la construcción de una cancha.

7.2.5.1 Costos de Inversión

Capital Fijo

El principal costo asociado al Capital Fijo en que se invertirá en el proyecto corresponde a la adquisición del terreno en donde se construirá y funcionará la empresa. Además, se invertirá en equipos relacionados a la mantención de las canchas y en equipamiento administrativo, como computador, teléfono y muebles.

Capital en Intangibles

El capital en intangibles en que se incurrirá en el proyecto como inversión inicial serán los siguientes:

- Pago de Patente Comercial: Pago Anual estimado de \$1.911.347
- Costos de puesta en marcha: Se estimó un total de \$250.000 pesos asociados a puesta en marcha

Capital de Trabajo

Para calcular el Capital de Trabajo, se utilizará el método de desfase con un total de 4 meses de desfase. Esto debido a que en un periodo de 4 meses se puede lograr la estabilidad en cuanto a niveles de ingresos y de demanda.

Capital de Trabajo: \$9.297.000

7.2.5.2 Costos Operacionales

7.2.5.2.1 Directos

Los costos operacionales que se considerarán son aquellos relacionados a los insumos necesarios para el servicio, como lo son la electricidad, gas y agua potable. También, se consideran las remuneraciones asociadas a la mano de obra directa. A continuación, se presenta el detalle de este tipo de costos:

Tabla 20: Costos Directos

Costos Directos	
Item	Estimado Mensual
Electricidad	\$ 24.000
Agua Potable	\$ 30.750
Gas	\$ 40.000
Remuneraciones	\$ 1.740.000

Fuente: Elaboración Propia

Además, se consideran los siguientes gastos de administración y ventas:

Tabla 21: Gastos de Administración y Ventas

Gastos de Administración y Ventas	
Item	Estimado Anual
Telefonía	\$ 240.000
Página Web	\$ 57.900

Fuente: Elaboración propia.

7.2.5.2.2 Indirectos

Los costos indirectos que serán considerados son aquellos relacionados con los materiales e implementos para el aseo y mantención de la empresa.

Tabla 22: Costos Indirectos

Costos Indirectos	
Item	Estimado Anual
Aseo	\$ 240.000
Mantención Canchas	\$ 330.900

Fuente: Elaboración Propia

7.2.5.2.3 Fijos

El principal costo fijo del proyecto son las contribuciones asociadas a la propiedad del terreno. Además, se posee el costo de la patente municipal, necesaria para el funcionamiento del club.

7.2.6 Estudio Tributario

En relación con la tributación de un club de tenis, en los que su actividad económica es descrita como “Gestión de otras instalaciones deportivas N.C.P”. Estos están afectos al Impuesto de Primera Categoría por los ingresos de su actividad económica establecidos en la Ley sobre Impuesto a la Renta.

Para el caso de la calidad de afecto a Impuesto de Valor Agregado, esta se determina por características propias de la actividad. (SII, 2020). A modo de referencia, el Oficio Ordinario 3030 del 16 de Diciembre de 2019, señala que los servicios consistentes en arriendo de canchas exclusivamente para la práctica de actividad deportiva, no se encuentran gravados con IVA, en la medida de que la remuneración percibida no permita el uso independiente de otras instalaciones con que cuente el recinto, por servicios no

asociados a la práctica deportiva ni cuente con graderías, aposentadurías, boleterías u otros, que conformen instalaciones que permitan el ejercicio de una actividad comercial.

En cuanto al pago de patente comercial, el precio de esta varía según lo definido por cada Municipalidad, por lo general se estima entre un 2,5 por mil a un 5 por mil del capital propio del negocio declarado ante Impuestos Internos, con un mínimo y máximo de 1 a 8 Unidad Tributaria Mensual respectivamente, y su pago es anual. (Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, 2011)

7.2.7 Estudio Ambiental

Considerando lo estipulado en el artículo 10 de la ley 19.300, el cual enumera los proyectos o actividades susceptibles de causar impacto ambiental y que deberán someterse al sistema de evaluación de impacto ambiental, el proyecto no posee las características para ejecutar un Estudio de Impacto Ambiental.

7.2.8 Estudio Societario

A continuación, se presenta una tabla comparativa de las distintas opciones de sociedad, adecuadas a este tipo de proyectos, que pueden elegir las empresas en Chile:

Tabla 23: Comparativa de Tipos de Sociedades en Chile

Item	Tipo de Sociedad			
	Sociedad Anonima	Sociedad por Acciones	EIRL	SRL
Tipo de Persona (Constitución)	Personas Naturales o Jurídicas	Personas Naturales o Jurídicas	Persona Natural	Personas Naturales o Jurídicas
Nº Socios	Más de 2 socios	Entre 1 a 500 socios	Solo un socio	Menos de 50 socios
Responsabilidad ante deudas	Accionista responde hasta el monto de sus aportes	Accionista responde hasta el monto de sus aportes	Empresario responde hasta el monto de sus aportes	Socio responde hasta el monto de sus aportes
Ventajas	Patrimonio y peso político de cada socio está determinado por el número de acciones de la empresa que posea.	Otorga flexibilidad y protección a los socios. Acciones pueden regular libremente gran parte de los aspectos de la sociedad. Puede poseer desde el origen un solo accionista.	No es necesario contar con un socio para iniciar actividades. Posee ventajas de contabilidad simplificada.	Permite hacer diferencias entre socios según sus aportes de capital.
Desventajas	Toma de decisiones depende del directorio y la junta de accionistas	Diferencias entre socios o administradores deben ser resueltas por medio de Arbitraje. Puede obligatoriamente ser transformada en SA.	Socio debe administrar la empresa, pero puedo otorgar poderes de administración. Solo puede tener un giro comercial. No permite emplear a familiares.	Razon social debe contener el nombre de uno de los socios o ser referencia al objeto de la sociedad. Debe llevar obligatoriamente la palabra Limitada.

Fuente: Elaboración propia.

El tipo de sociedad propuesto para este proyecto es la Sociedad por Acción (SPA), la cual consiste en una persona jurídica creada por una o más personas, en la que su participación en el capital es representada por acciones.

Algunas de sus características son la flexibilidad, al permitir diversos giros comerciales en una misma empresa, el número de socios o la estructura de nombre. Además, permiten a los accionistas la facultad de regular libremente casi todos los aspectos de la sociedad.

7.3 Estudio Económico Financiero

En el caso del análisis económico financiero del proyecto se tomará como ejemplo la decisión de construcción de 3 canchas de tenis. De esta manera cada resultado dependerá de este factor. En el ítem de Análisis de Sensibilidad se realizará un estudio comparativo de los distintos resultados obtenidos de acuerdo al número de canchas a construir.

7.3.1 Definición de Parámetros

7.3.1.1 Criterio de determinación y fijación de la moneda de evaluación

Para efectos del proyecto, se considerará la Unidad de Fomento (U.F) como moneda a utilizar para la evaluación, ya que de esta forma se refleja la variación del IPC, y, por ende, la variación del poder de compra de las personas.

7.3.1.2 Criterio de determinación de la tasa de descuento (Puro y Financiado)

Para la determinación de la tasa de descuento que se utilizará en el proyecto, se optará por el Modelo de Valoración de Activos Financieros (CAPM), reflejada en la siguiente ecuación:

$$K = Rf + \beta \cdot PRM + Rp$$

Donde:

Tabla 24: Determinación de Tasa de Descuento

Determinación de Tasa de Descuento		
Indicador	Definición	Valor
<i>Rf</i>	Tasa libre de Riesgo	2,63%
<i>β</i>	Beta de Industria	0,90
<i>PRM</i>	Prima por Riesgo de Mercado	6,26%
<i>Rp</i>	Riesgo País	1,52%

Fuente: Elaboración propia.

La Tasa libre de Riesgo se determinó a partir de las tasas de Bonos en UF a 10 años (BCU, BTU) ofrecidos por el Banco Central de Chile. El Beta de Industria se obtuvo de acuerdo al Beta asociado a la industria de Recreación, disponible en la pagina web del profesor Aswath Damodaran. Para la Prima por riesgo de mercado también se utilizó la fuente anterior. Por último, el Riesgo País proviene del EMBI Index.

Dado lo anterior, se calcula una tasa de descuento para el proyecto de 6,94%.

En el caso de la evaluación del proyecto financiado, se utilizará el método de Costo Promedio Ponderado del Capital (WACC), dado por la siguiente formula:

$$WACC = Ke \cdot We + Wd \cdot Kd \cdot (1 + T)$$

Donde:

Tabla 25: Determinación de Tasa de Descuento (Proyecto Financiado)

Determinación de Tasa de Descuento (Proyecto Financiado)		
Indicador	Definición	Valor
<i>Wd</i>	Porcentaje de Inversión financiada por deuda	30,00%
<i>Kd</i>	Tasa de Interés de la Deuda	4,8%
<i>T</i>	Tasa de Impuesto	25%
<i>We</i>	Porcentaje de Inversión financiada por capital propio	70,00%
<i>Ke</i>	Tasa de Descuento	6,94%

Fuente: Elaboración Propia.

La Tasa de Interés de la Deuda se obtuvo a partir de la información respecto a créditos para pequeñas empresas del Banco Estado, en particular de crédito a tasa reajutable, con un plazo de 10 años, en UF.

Con esto se obtiene una tasa de descuento para el flujo financiero de 5,94%.

7.3.1.3 Criterio de determinación y fijación del horizonte de evaluación

Dada las características propias del proyecto, y considerando que el proyecto posee una inversión inicial de gran envergadura, es que se determinó un horizonte de evaluación de 10 años.

7.3.2 Calendario de Montos de Inversiones y Reinversiones

La siguiente tabla refleja los montos de inversiones, asociados a la inversión inicial requerida para el proyecto, donde se considera la adquisición del terreno, construcción de instalaciones, equipamiento y otros, y las reinversiones necesarias durante el horizonte de evaluación.

Tabla 26: Calendario de Inversiones y Reinversiones

Calendario de Inversiones y Reinversiones											
Periodos	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Inversión Activos Fijos (UF)	12.814			8		6	33				7
Inversión Intangibles (UF)	16	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66
Inversión Cap. Trabajo (UF)	320										
Invversión (UF)	13.150	66	66	74	66	72	99	66	66	66	73

Fuente: Elaboración Propia.

7.3.3 Calendario de Montos de Ingresos

Para el cálculo de los montos de ingresos se consideraron los siguientes factores:

Capacidad Horaria: De acuerdo con lo determinado en el Estudio Técnico, se posee una capacidad horaria de 14 horas por día, en las que 9 horas corresponden al horario Día y 5 horas al horario Tarde, cabe destacar que estos horarios poseen distintos precios de arriendo.

Distribución Horaria: Las 14 horas de capacidad se distribuyen de la siguiente manera: En el horario día, 6 horas corresponden a Arriendos Particulares y 3 horas

a Arriendos a Profesores. En el horario tarde se posee la totalidad de 5 horas para Arriendos Particulares.

Esta distribución es proporcional al número de canchas.

Demanda: La demanda de usuarios aumentará de manera gradual, reflejado en la capacidad arrendada, se considerará un aumento conservador de un 2% anual. En el periodo inicial se asumirá una capacidad arrendada inicial de un 70% de la capacidad horaria.

Tabla 27: Calendario de Montos de Ingresos

Calendario de Montos de Ingresos										
Año	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Ingresos (UF)	2.961	3.020	3.081	3.142	3.205	3.269	3.335	3.402	3.470	3.539

Fuente: Elaboración Propia.

7.3.4 Calendario de Montos de Egresos

Para el cálculo de este calendario se utilizarán los datos de costos establecidos en el punto 7.2.5.

Se asumirá un aumento de los costos operacionales directos e indirectos de un 2,5% anual, este valor también se asumirá para el cálculo de las remuneraciones durante el horizonte de evaluación.

Tabla 28: Calendario de Montos de Egresos

Calendario de Montos de Egresos										
Periodos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Egreso Total (UF)	996	1.015	1.036	1.056	1.077	1.099	1.121	1.143	1.166	1.189

Fuente: Elaboración Propia.

7.3.5 Depreciaciones

La depreciación de activos adquiridos en la inversión del proyecto se refleja en la siguiente tabla:

Tabla 29: Depreciaciones

Depreciaciones							
Equipo	Cantidad	Costo Unit. (UF)	Costo Total (UF)	Vida Util	Vida Util Ac.	Dep. Anual (UF)	Dep. Anual Ac. (UF)
Estanque	1	7	7	10	3	0,69	2,29
Mangueras	2	2	5	6	2	0,80	2,41
Bomba	1	13	13	6	2	2,18	6,54
Cepillo	1	4	4	3	1	1,20	3,61
Tabla	1	1	1	3	1	0,34	1,03
Escritorio	1	2	2	5	2	0,34	0,86
Silla Escritorio	2	1	1	5	2	0,21	0,52
Muebles	1	3	3	5	2	0,69	1,72
Desktop	1	10	10	6	2	1,72	5,16
Telefono	1	5	5	6	2	0,86	2,58
Instalaciones	1	1208	1208	50	16	24,15	75,47

Fuente: Elaboración Propia.

La depreciación anual de los activos fijos utilizados se presentará en el ítem Escudo Fiscal, correspondiente al análisis del proyecto tanto puro como financiado.

7.3.6 Análisis de Proyecto Puro

7.3.6.1 Tasa de Descuento

En base a los cálculos realizados durante el ítem 7.3.1.2, se obtuvo una tasa de descuento de 6,94%.

7.3.6.2 Escudo Fiscal

Las cuentas depreciaciones, pérdida del ejercicio anterior e intereses de crédito a largo plazo permiten disminuir la base imponible y optar a impuestos más bajos. Al ser el análisis del proyecto puro, es que solamente se considerarán las dos primeras cuentas mencionadas anteriormente.

Tabla 30: Escudo Fiscal Proyecto Puro

Escudo Fiscal Proyecto Puro										
Periodo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Depreciación (UF)	102	98	82	75	79	92	84	75	75	75
Perdida Ejercicio Anterior (UF)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Escudo Fiscal	102	98	82	75	79	92	84	75	75	75

Fuente: Información Propia.

7.3.6.3 Venta de Activos

Se considera que, tras el término del horizonte de evaluación, la empresa no continuará sus funciones, por lo que se obtienen 13.416 UF, por la venta del terreno adquirido para el proyecto.

7.3.6.4 Balance de IVA

La tabla presentada a continuación refleja los movimientos de IVA que posee la empresa durante los 10 años de evaluación. Se observa que en el Año 0 se obtiene un crédito a favor del proyecto de 474 UF, asociado a la inversión inicial, dicho crédito amortiza el pago siguiente, para los próximos nueve años se paga el IVA de manera normal.

Tabla 31: Balance de IVA

Balance de IVA											
Periodos	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Ingresos por IVA	0	563	574	585	597	609	621	634	646	659	672
Egresos por IVA	-474	-26	-26	-27	-27	-28	-28	-29	-29	-30	-31
Saldo por IVA	-474	537	548	559	570	581	593	605	617	629	642
Credito/Debito por IVA	-474	63	548	559	570	581	593	605	617	629	642
Flujo de Caja IVA		474	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Fuente: Elaboración Propia.

7.3.6.6 Flujo de Caja de Proyecto Puro

Tabla 32: Flujo de Caja Proyecto Puro

Flujo de Caja Proyecto Puro											
Periodos	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Ingresos		2.961	3.020	3.081	3.142	3.205	3.269	3.335	3.402	3.470	3.539
Costos		-996	-1.015	-1.036	-1.056	-1.077	-1.099	-1.121	-1.143	-1.166	-1.189
Utilidad Operacional		1.966	2.005	2.045	2.086	2.128	2.170	2.214	2.258	2.303	2.350
Depreciación		-102	-98	-82	-75	-79	-92	-84	-75	-75	-75
Perdida Ejercicio Anterior											
Venta de Activo											13.416
Valor Libro											-10.320
Ut. Antes de Impuestos		1.863	1.907	1.963	2.011	2.049	2.078	2.130	2.183	2.228	5.370
Impuestos		-466	-477	-491	-503	-512	-520	-532	-546	-557	-1.343
Ut. Despues de Impuestos		1.398	1.431	1.472	1.508	1.537	1.559	1.597	1.637	1.671	4.028
Depreciación		102	98	82	75	79	92	84	75	75	75
Pérdida Ejercicio Anterior											
Valor Libro											10.320
Gastos		-115	-115	-115	-115	-115	-115	-115	-115	-115	-115
Inversión Activos Fijos	-12.814	0	0	-8	0	-6	-33	0	0	0	-7
Inversión Intangibles	-16	-66	-66	-66	-66	-66	-66	-66	-66	-66	-66
Inversión en Capital de Trabajo	-320										
Recuperación Capital de Trabajo											320
Valor de Desecho del proyecto											
Recuperación de IVA		474									
Flujo Antes de Financiamiento	-13.150	1.793	1.348	1.366	1.403	1.429	1.437	1.501	1.532	1.566	14.555
Flujo Antes de Financiamiento Actu.	-13.150	1.677	1.178	1.116	1.072	1.021	960	938	895	856	7.438
FAF Act. Acumulado	-13.150	-11.473	-10.295	-9.179	-8.106	-7.085	-6.124	-5.186	-4.291	-3.435	4.003

Fuente: Elaboración propia.

7.3.6.7 Obtención de Indicadores Proyecto Puro

A continuación, se presentan los principales indicadores para el proyecto sin financiamiento externo.

Tabla 33: Indicadores Obtenidos para Proyecto Puro

Indicadores Proyecto Puro	
Indicador	Valor Obtenido
VAN (UF)	4.003
TIR	11,29%
TIRM	9,82%
Payback	Año 10

Fuente: Elaboración Propia

Se puede concluir que al ser tanto la TIR como la TIRM mayores a la tasa de descuento, se hace el proyecto atractivo para el accionista. A su vez, el VAN positivo refleja que el proyecto es viable económicamente.

7.3.7 Análisis de Proyecto Financiado

7.3.7.1 Determinación de cuadro de amortización e intereses

Se recurre a un 30% de financiamiento vía deuda bancaria con una tasa de interés del 4,8% en un plazo de 10 años. Con estos datos se realiza el siguiente cuadro de amortización:

Tabla 34: Datos de Financiamiento

Datos Financiamiento	
% Financiamiento	30%
Monto (UF)	3945
Interés	4,80%
Plazo	10
Cuota (UF)	506

Tabla 35: Cuadro de Amortización e Intereses

Cuadro de Amortización e Intereses											
N° Cuota	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
S. Insoluto	3.945	3.628	3.297	2.949	2.585	2.203	1.802	1.383	943	483	0
Cuota		506	506	506	506	506	506	506	506	506	506
Intereses		189	174	158	142	124	106	87	66	45	23
Amortiza.		317	332	348	364	382	400	419	440	461	483

Fuente: Elaboración Propia.

7.3.7.2 Tasa de Descuento

La tasa de descuento a utilizar para el proyecto financiado corresponde a 5,94%, el cual fue obtenido en el ítem 7.3.1.2.

7.3.7.3 Escudo Fiscal

La siguiente tabla refleja las cuentas que se consideraran como escudo fiscal para el proyecto con financiamiento, donde se incluyen los intereses correspondientes al crédito a largo plazo.

Tabla 36: Escudo Fiscal Proyecto Financiado

Escudo Fiscal Proyecto Financiado										
Periodo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Depreciación (UF)	102	98	82	75	79	92	84	75	75	75
Intereses Credito LP (UF)	189	174	158	142	124	106	87	66	45	23
Perdida Ejercicio Anterior (UF)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total	292	272	241	217	203	198	171	142	121	99

Fuente: Elaboración Propia.

7.3.7.4 Venta de Activos

Así como en el análisis realizado para el proyecto puro, se considerará que al final del horizonte de evaluación la empresa cesará sus funciones, por lo que obtendrá un valor asociado a la Venta de Activos de 13.416 UF.

7.3.7.5 Balance de IVA

De la misma manera que para el Análisis del Proyecto Puro, se obtienen los mismos resultados que en el ítem 7.3.6.4.

7.3.7.6 Flujo de Caja Proyecto Financiado

Tabla 37: Flujo de Caja Proyecto Financiado

Flujo de Caja Proyecto Financiado											
Periodo	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Ingresos		2.961	3.020	3.081	3.142	3.205	3.269	3.335	3.402	3.470	3.539
Costos		-996	-1.015	-1.036	-1.056	-1.077	-1.099	-1.121	-1.143	-1.166	-1.189
Utilidad Operacional		1.966	2.005	2.045	2.086	2.128	2.170	2.214	2.258	2.303	2.350
Depreciación		102	98	82	75	79	92	84	75	75	75
Intereses Credito Largo Plazo		-189	-174	-158	-142	-124	-106	-87	-66	-45	-23
Perdida Ejercicio Anterior											
Venta de Activo											13.416
Valor Libro											-10.320
Ut. Antes de Impuestos		1.878	1.928	1.969	2.020	2.082	2.157	2.211	2.267	2.334	5.498
Impuestos		-470	-482	-492	-505	-521	-539	-553	-567	-583	-1.374
Ut. Despues de Impuestos		1.409	1.446	1.477	1.515	1.562	1.618	1.659	1.700	1.750	4.123
Depreciación		-102	-98	-82	-75	-79	-92	-84	-75	-75	-75
Pérdida Ejercicio Anterior											
Amortización		-317	-332	-348	-364	-382	-400	-419	-440	-461	-483
Valor Libro											10.320
Inversión Activos Fijos	-12.814	0	0	-8	0	-6	-33	0	0	0	-7
Inversión Intangibles	-16	-66	-66	-66	-66	-66	-66	-66	-66	-66	-66
Inversión en Capital de Trabajo	-320										
Recuperación Capital de Trabajo											320
Valor de Desecho del proyecto											
Recuperación de IVA		474									
Flujo Antes de Financiamiento	-13.150	1.398	951	973	1.009	1.029	1.026	1.089	1.120	1.148	14.132
Credito Largo Plazo		3.945									
Flujo Despues de Financiamiento	-9.205	1.398	951	973	1.009	1.029	1.026	1.089	1.120	1.148	14.132
Flujo Despues de Financiamiento Actu.	-9.205	1.320	848	818	801	771	726	727	706	683	7.936
FDF Act. Acumulado	-9.205	-7.885	-7.038	-6.219	-5.418	-4.647	-3.921	-3.194	-2.488	-1.805	6.131

Fuente: Elaboración Propia

7.3.7.7 Obtención de Indicadores Proyecto Financiado

A continuación, se presentan los principales indicadores para el proyecto con financiamiento externo:

Tabla 38: Indicadores obtenidos para Proyecto Financiado

Indicadores Proyecto Financiado	
Indicador	Valor Obtenido
VAN (UF)	6.131
TIR	14,01%
TIRM	11,49%
Payback	Año 10

Fuente: Elaboración Propia.

Al igual que en el caso del Proyecto sin Financiamiento, se concluye que el Proyecto Financiado es atractivo para el inversionista, al obtener TIR y TIRM superiores a la tasa de descuento (Obtenida por WACC). Por último, el VAN del Proyecto Financiado es positivo, por lo que es viable económicamente.

Cabe destacar que al comparar tanto la TIR como el VAN de ambas situaciones, se enfatiza en que el Proyecto con Financiamiento es más atractivo para el inversionista.

7.3.8 Comparación de Indicadores según N° de Canchas

A continuación, se presenta una tabla comparativa que permite analizar los resultados de los indicadores anteriormente calculados de acuerdo con el número de canchas que se decidirán construir.

Tabla 39: Comparación Indicadores Proyecto Puro según N° de Canchas

Comparación Indicadores Proyecto Puro según N° de Canchas						
Numero de Canchas	1	2	3	4	5	6
VAN (UF)	-6.185	-1.091	4.003	5.266	10.365	15.463
TIR	-0,13%	5,73%	11,29%	12,45%	17,49%	22,25%
TIRM	0,01%	5,99%	9,82%	10,46%	12,97%	14,94%
Payback			Año 10	Año 10	Año 8	Año 6

Fuente: Elaboración propia.

En el caso del Proyecto Puro, se puede apreciar que a medida que aumenta el número de canchas a construir aumenta el VAN obtenido para el proyecto, esto debido al mayor número de horas de arriendo disponibles, las que son la fuente de ingresos de la empresa. A partir de 3 canchas construidas el VAN del proyecto es positivo.

Situación similar ocurre con la comparación de los indicadores TIR y TIRM, indicándose que el rendimiento del proyecto aumenta según el número de canchas disponibles. Además, el Payback obtenido se reduce a medida que el número de canchas aumenta.

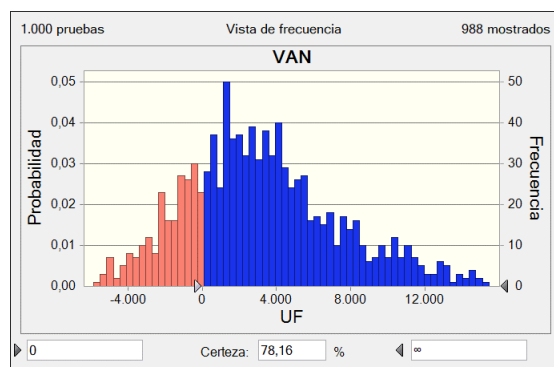
7.3.9 Análisis de Sensibilidad

Para realizar el Análisis de Sensibilidad se seleccionaron variables que son capaces de afectar los resultados económicos del proyecto. A través de la Simulación de Montecarlo, se han encontrado aquellas variables que son más influyentes en el largo plazo.

7.3.9.1 Sensibilidad Valor Actual Neto

En el Grafico 1 se presenta la probabilidad de que la proyección del VAN sea positiva, siendo así, el proyecto rentable para el accionista, bajo las condiciones de evaluación y la distribución probabilística otorgadas a las variables independientes, se obtiene un 78,16% de certeza.

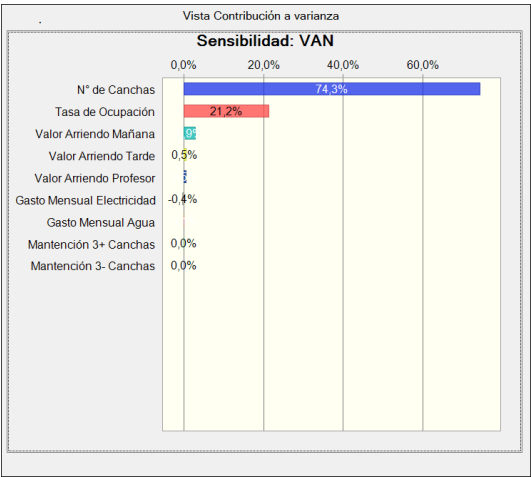
Gráfico 1: Certeza de Obtención de VAN positivo



Fuente: Crystal Ball

Al analizar la influencia de cada variable en el Valor Actual Neto, se identifica la variable N° de Canchas como aquella que interviene en mayor cantidad en la variación del VAN, en el Grafico 3 se desglosa la sensibilidad del VAN con respecto a cada una de las variables.

Gráfico 2: Sensibilidad VAN

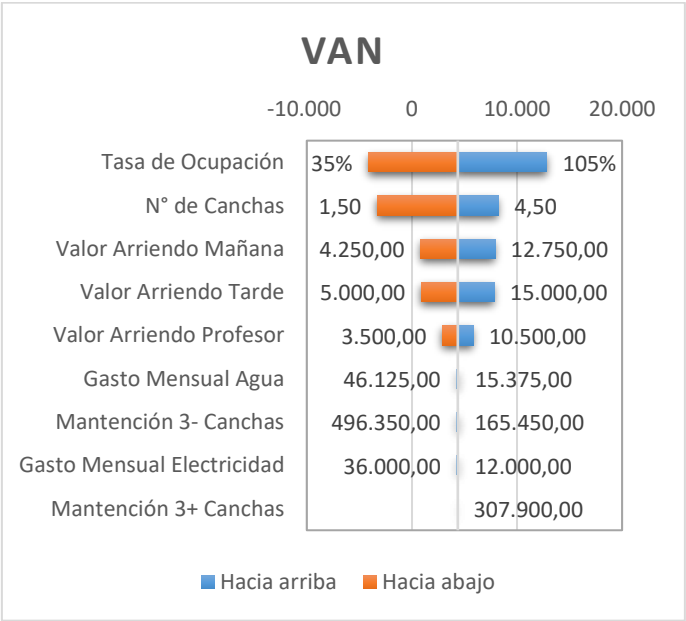


Fuente: Crystal Ball

7.3.9.2 Análisis de Tornado y Spider

A través del Análisis de Tornado se identifica a la variable Tasa de Ocupación como la variable más importante y con mayor sensibilidad, seguida de la variable N° de Canchas. A continuación, se presenta el detalle de los resultados de este análisis:

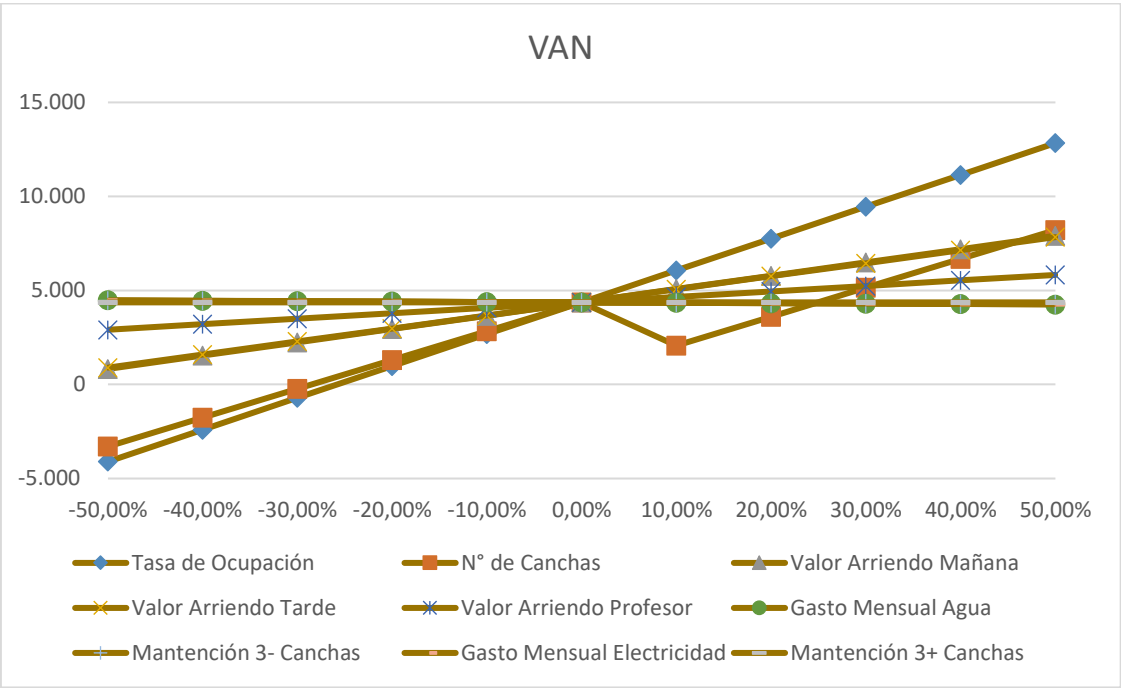
Gráfico 3: Análisis de Tornado



Fuente: Crystal Ball

Complementario al análisis de Tornado, el análisis Spider permite conocer la elasticidad de cada variable y su influencia en la obtención del VAN. Se identifica la variable Tasa de Ocupación como aquella que posee mayor elasticidad, ya que al variar tanto negativa como positivamente, afecta en mayor medida al VAN.

Gráfico 4: Análisis Spider



Fuente: Crystal Ball

En el Anexo B se encuentra la información detallada respecto a los valores y rangos de análisis utilizados tanto en el Análisis de Tornado y en el Análisis de Spider.

8. CONCLUSIONES

En una primera parte del estudio se logró describir a través de la bibliografía existente de la situación actual de la industria del tenis en Chile. De esta descripción se concluye que el tenis es un deporte que posee una alta participación e interés en la población, que la industria está centrada por proyectos de carácter privado y no público, que se identifica una preferencia hacia la superficie de arcilla en los clubes de tenis, y por último, que en la Región Metropolitana existe un interés en el deporte independientemente del sector de residencia.

Complementario al análisis de la situación actual de la industria, se detalló el contexto de emprendimiento actual en Chile, el cual se considera que vive un auge, dado el aumento en la intención de emprender. Los emprendedores chilenos son motivados a emprender porque ven al emprendimiento como una alternativa laboral, les permite cumplir un propósito social y se transforma en una oportunidad para encontrar el éxito. Sin embargo, aún se encuentran dificultades, sobre todo en los inicios de los emprendimientos, tales como problemas de financiamiento, rentabilidad y burocracia. Tras esto, se describe detalladamente a los emprendimientos deportivos, incluyendo sus características específicas y la importancia de la planeación y la estrategia para lograr la sobrevivencia y los resultados esperados. Por último, se caracteriza a la zona elegida para el proyecto, la comuna de Maipú, identificando que, gracias a la alta población, la calidad de vida y la disponibilidad de terrenos (superficie) es una zona atractiva para este tipo de emprendimientos.

Posteriormente se procedió a generar una propuesta para el proyecto, a través del estudio de mercado y del estudio técnico.

Para el estudio de mercado, se comenzó analizando la demanda y la oferta atribuible al proyecto, lo que permitió determinar un universo potencial de clientes, aproximadamente 25.200 practicantes, a través del análisis de los índices de actividad física y práctica del tenis, sustentado en la opinión experta respecto al interés de la población en el tenis y de los resultados de los tenistas profesionales en la actualidad. Luego, se describió el entorno en donde se implementaría el proyecto, concluyendo que a nivel de macroentorno se posee un buen clima para el desarrollo del proyecto. A su vez, se analizó la industria, identificando que posee un atractivo promedio, dado que es difícil entrar al mercado, pero una vez inmerso se poseen beneficios y características que permiten posicionarse en el mercado. Con esto se crea una propuesta de marketing, donde se define el servicio de arriendo de canchas de gran calidad y excelente servicio al cliente, generando un club de tenis moderno, interesado en aprovechar las tecnologías existentes para mejorar la captación de clientes y la fidelización de estos.

En el estudio técnico se definió el tamaño y localización del proyecto, se decidieron las bases de la ingeniería del proyecto, destacando la importancia de las obras físicas asociadas a la construcción de las instalaciones y canchas del club de tenis, los equipos necesarios para el proyecto y las necesidades de personal. Además, se determinaron los principales costos del proyecto, tales como los insumos, costos fijos, costos directos, entre otros.

Una vez definida la propuesta del proyecto, se evaluó económicamente. Es necesario destacar que se necesita una fuerte inversión inicial, por sobre las 10.000 UF, asociada principalmente a la adquisición del terreno necesario para la realización del proyecto. Se decidió analizar el Valor Actual Neto en función del número de canchas a construir, donde se determinó que el proyecto es viable económicamente a partir de la construcción de 3 canchas de tenis, obteniendo un VAN de 4.003 UF. Misma situación ocurre al analizar la

TIR y la TIR Modificada, donde a partir de este número de canchas el proyecto se vuelve atractivo para el inversionista, obteniendo una TIR de 11,29% y una TIRM de 9,82%.

Por último, el análisis de sensibilidad permitió identificar aquellas variables que influyen en mayor medida en los resultados del proyecto, siendo estas, el N° de Canchas a construir y la Tasa de Ocupación de las canchas.

Recomendaciones

Tras realizar el estudio de factibilidad del proyecto, es que se proponen las siguientes recomendaciones:

- Se recomienda realizar una investigación de mercado, con el fin de identificar segmentos de mercado específicos a los que se podría apuntar, y a la vez, caracterizar de forma detallada a los clientes potenciales y sus necesidades.
- Dada la importancia de las tasas de ocupación de las canchas, es que se recomienda registrar y analizar el comportamiento de los arriendos para identificar horarios valle y horarios punta, donde se podrían generar nuevas fuentes de ingreso, a través de alianzas con profesores y academias de tenis o con organizaciones externas, como colegios, universidades o empresas.
- Para mitigar la fuerza de la inversión inicial asociadas a la adquisición del terreno necesario para el club de tenis se recomienda analizar alternativas de financiamiento enfocados en este tipo de bienes, como lo pueden ser créditos hipotecarios para empresas o leasing inmobiliario. Esta última opción es relevante ya que las rentas se transforman en un escudo tributario que permitiría reducir la base imponible de impuestos.
- Se aconseja realizar el proyecto con la decisión de construir tres o más canchas, ya que así, el proyecto es viable económicamente. Pero, además, se recomienda

estudiar la factibilidad de iniciar la empresa con tres canchas y con el paso del tiempo aumentar el número de canchas, esto considerando la inversión que cada cancha de tenis requiere y el personal necesario para mantenerlas.

- Se sugiere constantemente analizar los tiempos de mantención y de preparación de canchas, ya que de esta forma se pueden tomar decisiones en cuanto a personal o metodologías y equipamiento para optimizar los procesos.

9. REFERENCIAS

Archivo Nacional de Chile. (s.f.). *Batalla de Maipu*.

Asociación de Emprendedores Chilenos. (2019). *Radiografía del Emprendimiento en Chile 2019*.

Ball, S. (2005). The importance of entrepreneurship to hospitality, leisure, sport and tourism. *Hospitality, Leisure, Sport and Tourism Network*, 1-14.

Banco Central de Chile. (Septiembre de 2020). *Imacec*. Obtenido de <https://www.bcentral.cl/web/banco-central/areas/estadisticas/imacec>

Banco Central de Chile. (2020). *Informe de Política Monetaria Septiembre 2020*.

Banco Mundial. (2020). *Chile: Panorama General*. Obtenido de <https://www.bancomundial.org/es/country/chile/overview>

Beech, J., & Chadwick, S. (2004). *The Business of Sport Management*. Pearson Educated Ltd.

Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. (3 de Marzo de 2011). *Guía legal sobre Patentes Municipales*. Obtenido de <https://www.bcn.cl/leyfacil/recurso/patentes-municipales>

Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. (2020). *Reportes Comunales 2020*.

Bill, K. (2009). *Sport Management*. Learning Matters Ltd.

Camara Chilena de la Construcción. (2018). *Índice de Calidad de Vida Urbana Comunas y Ciudades de Chile*.

- Federacion de Tenis de Chile. (19 de Agosto de 2020). *Protocolo para el regreso de la practica del tenis*. Obtenido de <https://fetechn.cl/2020/08/19/importante-informacion-sobre-el-regreso-de-la-practica-del-tenis/>
- Federacion Francesa de Tenis. (s.f.). Obtenido de Gestionar Mi Club: <https://www.fft.fr/gerer-mon-club>
- Fernandez, J., Fernandez, B., Sanz, D., Terrados, N., & Mendez-Villanueva, A. (2009). Beneficios de la Práctica del Tenis sobre la Salud Músculo-Esquelética. *Archivos de Medicina del Deporte*, XXVI, 443-450.
- Finley, L. (1990). *Entrepreneurial Strategies*. PWS-Kent Publishing.
- Fondo Monetario Internacional. (2020). *World Economic Outlook Database*.
- Guerrero, M., & Serey, T. (2019). *Global Entrepreneurship Monitor: Reporte Nacional de Chile 2019*.
- Guthold, R., Stevens, G., Riley, L., & Bull, F. (2018). Worldwide trends in insufficient physical activity from 2001 to 2016: a pooled analysis of 358 population-based surveys with 1·9 million participants. *Lancet Glob Health*, 6, e11077-86.
- Hoye, R., C. T. Smith, A., Nicholson, M., & Stewart, B. (2015). *Sport Management: Principles and Applications*. New York: Routledge.
- Huertas Gonzalez-Serrano, M., Jones, P., & Llanos-Contrera, O. (2019). An overview of sport entrepreneurship field: a bibliometric analysis of the articles published in the Web of Science. *Sport in Society*.
- Instituto Nacional de Estadísticas. (2017). *CENSO 2017*.

- Instituto Nacional de Estadísticas. (2017). *Estimaciones y Proyecciones a Nivel regional de la Población de Chile 2002-2035*.
- International Tennis Federation. (2018). *ITF Worldwide Participation Conference*.
- International Tennis Federation. (2019). *ITF Global Tennis Report 2019*.
- International Tennis Federation. (2020). *Facilities Guide*.
- International Tennis Federation. (26 de Agosto de 2020). *Return to Recreational Tennis*.
Obtenido de <https://www.itftennis.com/en/news-and-media/articles/return-to-recreational-tennis-24-august-update/>
- International Tennis Federation. (s.f.). *World Tennis Tour Junior Rankings*. Obtenido de <https://www.itftennis.com/en/rankings/world-tennis-tour-junior-rankings/>
- Jones, P., Ratten, V., & Hayduk, T. (2020). Sport, fitness, and lifestyle entrepreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*.
- Lussier, R., & Kimball, D. (2014). *Applied Sport Management Skills*. Human Kinetics.
- Ministerio de Relaciones Exteriores. (s.f.). *Sistema Politico*.
- Ministerio del Deporte. (2012). *Encuesta Nacional de Habitos de Actividad Fisica y Deportes 2012*.
- Ministerio del Deporte. (2015). *Encuesta Nacional de Habitos de Actividad Fisica y Deporte 2015*.
- Ministerio del Deporte. (2018). *Encuesta Nacional de Habito de Actividad Fisica y Deportes 2018*.

- Ministerio del Deporte. (2018). *Encuesta Nacional de Hábitos de Educación Física y Deporte 2018 en Poblacion de 18 años y más.*
- Municipalidad de Maipu. (2015). *Atlas Comunal Maipu.*
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2013). *Generación de Modelo de Negocios.*
- Pluim, B., Staal, J., Marks, B., Miller, S., & Miley, D. (2017). Health Benefits of Tennis. *Br J Sports Med.*, 41 (11).
- Ratten, V. (2012). Sport entrepreneurship: challenges and directions for future search. *International Journal Entrepreneurial Venturing.*
- Ratten, V. (2018). *Sport Entrepreneuership: Developing and Sustaining an Entrepreneurial Sports Culture.* Melbourne,, Australia: Springer.
- Retar, I., Pisot, R., & Kolar, E. (2015). The Definition of Sports Management. *Physical Education and Sports*, 275-281.
- Retar, I., Plevnik, M., & Kolar, E. (2013). Key competences of Slovenian sport managers. *Annales Kinesiologiae.*
- Sandoval, I. (2019). *El Desarrollo del Tenis en Menores en Chile.* Santiago, Chile.
- Santader Trade. (s.f.). *Chile: Politica y Economia.*
- Shefsky, L. (1998). *Los emprendedores no nacen, se hacen.* McGraw-Hill.
- Steinhoff, D., & Burgess, J. (1993). *Small Business Management Fundamentals.* New York: McGraw-Hill.
- Tecno Tenis Chile. (2020). *Presupuesto Cancha de Tenis.*

TenisChile.com. (10 de Octubre de 2019). Cierre del Club Maipú deja triste registro de canchas de tenis en la capital. Santiago.

TenisChile.com. (s.f.). *Clubes de Tenis en Chile*. Obtenido de clubesdetenis.cl

TenisChile.com. (s.f.). *Ranking RUN*. Obtenido de <http://www.tenischile.com/v2/ranking/run/>

Tennis Australia. (s.f.). *Clubs*. Obtenido de <https://www.tennis.com.au/clubs>

Tennis Canada. (2008). *Finding the Sweet Spot: A Step by Step guide to Community Tennis Facility Development*.

Tennis Europe. (2018). *European Tennis Report*.

Tennis Industry Association. (2019). *TIA Tennis Participation Report*.

Tennis Industry Magazine. (21 de Agosto de 2019). Tennis Economic Index Grows 2.1% trough 2018. Estados Unidos.

United States Tennis Association. (1998). *Tennis Courts: A construction and Maintenance Manual*.

Watt, D. (2003). *Sports Management and Administration*. Londres: Routledge.

10.ANEXOS

Anexo A:

Haciendo uso del código del trabajo de nuestro país, actualizado a septiembre de 2020, se realizará un entendimiento de las leyes laborales que son atinentes a este proyecto.

Definiciones de empleador y empleado en efectos legales, más el reconocimiento y establecimiento del contrato de trabajo. - ARTÍCULO DEL 1 AL 6.

Del contrato individual de trabajo y la capacitación laboral, normas generales y características del contrato. - ARTÍCULO DEL 7 AL 12.

De la capacidad para contratar y otras normas relativas al trabajo de menores, prohibiciones y autorizaciones en estos casos. - ARTÍCULO DEL 13 AL 18.

De la nacionalidad de los trabajadores. - ARTÍCULO DEL 19 AL 20.

De la jornada de trabajo, reconocimiento de lo que es una jornada de trabajo, duración legal, horas extraordinarias y descansos. - ARTÍCULO DEL 21 AL 40.

De las remuneraciones y protecciones a esta. - ARTÍCULO DEL 41 AL 63.

Del feriado anual y los permisos, reconocimiento de condiciones las cuales dan derecho al trabajador a tener permisos de ausencia y feriados legales. - ARTÍCULOS DEL 66 AL 76.

Por otra parte, se establecen las regulaciones del término del contrato de trabajo, capacitaciones ocupacionales de los empleados y resguardos tales como los seguros, pago de sueldos, imposiciones, protección a maternidad, paternidad, vida familiar y sanciones contra el acoso laboral. Adicionalmente se dan los parámetros que deben cumplir las organizaciones sindicales en cuanto a beneficios, responsabilidades y obligaciones.

Anexo B:

Rangos para Análisis de Tornado

Variable de entrada	VAN				Entrada		
	Hacia abajo	Hacia arriba	Rango	Explicación de variación ¹	Hacia abajo	Hacia arriba	Caso base
Tasa de Ocupación	-4.102	12.836	16.939	54,52%	35%	105%	70%
N° de Canchas	-3.296	8.210	11.506	79,68%	1,50	4,50	3,00
Valor Arriendo Mañana	826	7.907	7.081	89,20%	4.250,00	12.750,00	8.500,00
Valor Arriendo Tarde	896	7.838	6.942	98,36%	5.000,00	15.000,00	10.000,00
Valor Arriendo Profesor	2.909	5.825	2.916	99,98%	3.500,00	10.500,00	7.000,00
Gasto Mensual Agua	4.479	4.255	224	99,99%	15.375,00	46.125,00	30.750,00
Mantención 3- Canchas	4.465	4.269	195	99,99%	165.450,00	496.350,00	330.900,00
Gasto Mensual Electricidad	4.454	4.279	175	100,00%	12.000,00	36.000,00	24.000,00
Mantención 3+ Canchas	4.367	4.367	0	100,00%	153.950,00	153.950,00	307.900,00

Rangos para Análisis de Spider

Variable de entrada	Elasticidad ¹	VAN										
		-50,00%	-40,00%	-30,00%	-20,00%	-10,00%	0,00%	10,00%	20,00%	30,00%	40,00%	50,00%
Tasa de Ocupación	5,03	-4.102	-2.409	-715	979	2.673	4.367	6.061	7.755	9.449	11.142	12.836
N° de Canchas	4,83	-3.296	-1.764	-231	1.302	2.834	4.367	2.074	3.608	5.142	6.676	8.210
Valor Arriendo Mañana	1,86	826	1.535	2.243	2.951	3.659	4.367	5.075	5.783	6.491	7.199	7.907
Valor Arriendo Tarde	1,80	896	1.590	2.284	2.978	3.673	4.367	5.061	5.755	6.450	7.144	7.838
Valor Arriendo Profesor	0,65	2.909	3.201	3.492	3.784	4.075	4.367	4.658	4.950	5.242	5.533	5.825
Gasto Mensual Agua	-0,05	4.479	4.457	4.434	4.412	4.389	4.367	4.344	4.322	4.300	4.277	4.255
Mantención 3- Canchas	-0,04	4.465	4.445	4.426	4.406	4.386	4.367	4.347	4.328	4.308	4.289	4.269
Gasto Mensual Electricidad	-0,04	4.454	4.437	4.419	4.402	4.384	4.367	4.349	4.332	4.314	4.297	4.279
Mantención 3+ Canchas	0,00	4.367	4.367	4.367	4.367	4.367	4.367	4.367	4.367	4.367	4.367	4.367