

UNIVERSIDAD GABRIELA MISTRAL
ESCUELA DE NEGOCIOS
CARRERA DE INGENIERIA COMERCIAL



“CLUB DE CANCHAS DE PADEL SACALAX3”

Gabriel Castillo

Christian Ocharán

Brian King

PROYECTO DE TITULO PARA OPTAR AL TITULO DE INGENIERO COMERCIAL

PROFESOR GUIA: Orlando Rojas Rauque

ENERO - 2024

SANTIAGO – CHILE

AUTORIZACION

En el marco de la Ley de Propiedad Intelectual, esta indicación permite proteger los derechos legales de propiedad intelectual del autor o autores del proyecto de titulación. Constará con un formulario de respaldo para la Biblioteca (Anexo 1).

Conjuntamente se dejará escrita en forma explícita en el trabajo de titulación la autorización, la cual irá en la hoja siguiente a la portada, según la siguiente indicación:

© 2024 (Gabriel Castillo)

Se autoriza la reproducción parcial o total de esta obra, con fines académicos, por cualquier forma, medio o procedimiento, siempre y cuando incluya la cita bibliográfica del documento.

© 2024 (Christian Ocharan)

Se autoriza la reproducción parcial o total de esta obra, con fines académicos, por cualquier forma, medio o procedimiento, siempre y cuando incluya la cita bibliográfica del documento.

© 2024 (Brian King)

Se autoriza la reproducción parcial o total de esta obra, con fines académicos, por cualquier forma, medio o procedimiento, siempre y cuando incluya la cita bibliográfica del documento.

El proyecto de titulación también se encontrará protegido respecto a su uso en el repositorio académico con las licencias de Creative Commons. Las cuales ofrecen al autor suscribirse a una de las seis alternativas de cómo usar y compartir sus trabajos. Es coincidente con la autorización que se explicita en el formulario de uso del trabajo de titulación donde el autor o los autores expresan si es acceso libre o tendrá embargo.

INTRODUCCION

En la actualidad, la sociedad chilena ha experimentado un cambio significativo en sus hábitos diarios, impulsado por nuevas tendencias sociales. La pandemia de COVID-19, que comenzó en 2020, alteró las dinámicas tradicionales del deporte, limitando la práctica de muchas disciplinas debido a las restricciones sanitarias impuestas por el gobierno. En este contexto, el pádel emergió como una opción deportiva innovadora y adaptable a las nuevas normativas.

Ante el creciente interés por el pádel en Chile, surge el proyecto del "Club de Pádel SACALAX3" como respuesta a esta demanda emergente, con el propósito de promover el desarrollo deportivo en la región metropolitana, especialmente entre el segmento de jóvenes de 20 a 40 años. Esta iniciativa no solo busca aprovechar el auge del pádel en el país, sino también garantizar la viabilidad económica del negocio.

El Club de Pádel SACALAX3 se posicionará como un centro integral que ofrecerá servicios de alquiler de canchas, clases y torneos, dirigidos a un público activo entre 20 y 40 años que busca tanto mantenerse en forma como socializar con personas afines. Con un enfoque en la calidad del servicio y la experiencia del jugador, se planea la construcción inicial de cuatro canchas de pádel.

El modelo de negocio sostenible de SACALAX3 incluirá programas sociales para jóvenes vulnerables, así como la diversificación mediante una cafetería y la venta de artículos deportivos. La implementación del proyecto se dividirá en fases, abarcando desde trámites administrativos hasta estrategias de marketing, con el objetivo de captar clientes, participar en eventos locales y expandirse en el futuro.

Un estudio de mercado revela un notable aumento en la popularidad del pádel en Chile, con más de 100 canchas construidas en la Región Metropolitana. Sin embargo, persiste una demanda insatisfecha, especialmente en horarios después del trabajo y los fines de semana.

Basándose en encuestas realizadas en línea y en espacios públicos, SACALAX3 planea ubicarse estratégicamente cerca de sus clientes, en un lugar céntrico de la Región Metropolitana. Además, ofrecerá canchas techadas para maximizar su uso durante todo el año, proporcionando sombra en días calurosos y protección contra la lluvia en invierno.

CAPITULOS

I.	RESUMEN.....	7
II.	CAPITULO I - DESCRIPCION GENERAL DEL PROYECTO	8
	DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO.....	8
	2.1 Descripción del problema	8
	2.2 Descripción de la necesidad y oportunidad.....	8
	2.3 Descripción de la propuesta de solución innovadora.....	8
	JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO.....	8
	OBJETIVOS	8
	2.4 Objetivo General	8
	2.5 Objetivos Específicos.....	8
	ALCANCE Y LIMITACIONES.....	9
III.	CAPITULO II – ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO E INTERNO DE LA EMPRESA	10
	ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO	10
	3.1 Análisis estratégico, basado en el modelo PESTEL.....	10
	3.2 Otros Aspectos Normativos / Legales A Considerar	12
	3.3 Aspectos Sanitarios.....	13
	ANÁLISIS DEL MICROENTORNO.....	13
	3.4 Análisis industrial y competitivo, basado en el modelo de 5 fuerzas de Porter.....	13
	3.5 Conclusión de los análisis.....	14
IV.	CAPITULO III: ESTUDIO DE MERCADO.....	14
	4.1 Objetivo general estudio de mercado	15
	4.2 Objetos específicos estudio de mercado.....	15
	4.3 Tipo de Metodología	15
	4.4 Tipo de muestreo.....	15
	4.5 Tamaño de la muestra.....	15
	4.6 Estimación de demanda (se sugiere TAM-SAM-SOM).....	17
	4.7 Instrumentos.....	17
	4.8 Resultados.....	17
V.	CAPITULO IV: PROYECTO	18
	5.1 Descripción del negocio.....	18
	5.2 Visión.....	19
	5.3 Misión	19

5.4	<i>Valores</i>	19
5.5	<i>Descripción del producto/servicio</i>	20
5.6	<i>Objetivos estratégicos. General(es) y específico(s)</i>	20
5.7	<i>Estrategia Empresariales</i>	21
5.8	<i>Análisis interno</i>	22
APLICACIÓN DEL MODELO DE CADENA DE VALOR		22
5.9	<i>Análisis situacional estratégico</i>	24
HERRAMIENTA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA FODA		24
5.10	<i>Propuesta del modelo CANVAS para el modelo de negocio</i>	25
VI.	CAPITULO V: ESTRATEGIA DE MARKETING	26
6.1	<i>Objetivo de la Estrategia de Marketing</i>	26
6.2	<i>Objetivo general</i>	26
6.3	<i>Objetivos específicos</i>	27
6.4	<i>Definición del target / Segmento objetivo</i>	27
6.5	<i>Plan de marketing</i>	28
6.6	<i>Presupuesto de marketing</i>	32
VII.	CAPITULO VI: PLAN DE OPERACIONES	34
7.1	<i>Mapa de procesos de la empresa</i>	34
7.2	<i>Actividades de implementación (Carta Gantt)</i>	34
7.3	<i>Presupuesto de operaciones</i>	35
VIII.	CAPITULO VII: PLAN DE RECURSOS HUMANOS	36
8.4	<i>Estructura organizacional de la empresa</i>	36
8.5	<i>Estructura legal de la empresa</i>	36
8.6	<i>Perfiles de cargo</i>	36
8.7	<i>Presupuesto de recursos humanos</i>	37
8.8	<i>Publicidad y promoción</i>	37
IX.	CAPITULO VIII: PLAN FINANCIERO	37
9.1	<i>Objetivos financieros</i>	37
9.2	<i>Proyecciones de ingresos</i>	38
9.3	<i>Costos (fijos y variables)</i>	38
9.4	<i>Gastos de administración</i>	38
9.5	<i>Ventas</i>	38
9.6	<i>Inversión inicial año (0)</i>	38
9.7	<i>Punto de equilibrio</i>	39
9.8	<i>Capital de trabajo</i>	39
9.9	<i>Depreciación de activos (inversiones)</i>	39

9.10	<i>Estructura patrimonial con apalancamiento</i>	39
9.11	<i>Tasa de descuento</i>	39
9.12	<i>Flujo proyecto puro</i>	40
9.13	<i>Flujo del proyecto Financiado</i>	40
9.14	<i>Análisis de sensibilidad:</i>	40
X.	CAPITULO IX: CONCLUSIONES	43
10.1	<i>Carta Gantt de plan de acción</i>	43
10.2	<i>Conclusiones</i>	43
XI.	BIBLIOGRAFIA	44

I. RESUMEN

El proyecto de implementar un club de pádel surge ante la creciente demanda y popularidad del deporte, con la intención de contribuir al desarrollo deportivo en la región metropolitana de Chile, especialmente enfocado en el segmento de jóvenes de 20 a 40 años. El objetivo principal es garantizar la rentabilidad del negocio, aprovechando el auge del pádel en el país.

El plan abarca la creación de cuatro canchas de pádel en una fase inicial, con un enfoque en la calidad de servicio y la experiencia del jugador. Se propone un modelo de negocio sostenible que incluye programas para jóvenes vulnerables, así como el desarrollo de negocios complementarios como cafetería y venta de artículos deportivos.

La implementación se divide en fases, desde trámites burocráticos hasta el lanzamiento del club, pasando por la adquisición de terreno, construcción de canchas, desarrollo de una plataforma digital, contratación de personal y estrategias de marketing.

El análisis PESTEL considera factores políticos, económicos, socio-culturales, tecnológicos, medioambientales y legales para evaluar el entorno del negocio. Además, se detallan objetivos estratégicos específicos, como captar clientes regulares, participar en eventos locales, certificar instructores chilenos y establecer convenios con empresas y escuelas.

El público objetivo se define como hombres y mujeres de 20 a 40 años, pertenecientes a grupos socioeconómicos C1a, C1B, C2 y AB, con hábitos de actividad física y un estilo de vida saludable. La estrategia de marketing incluye la creación de una página web, presencia en redes sociales y campañas publicitarias en Google Adwords.

El plan busca posicionar al club como el preferido en la zona en los primeros doce meses, expandirse en los próximos cinco años y mantener un alto grado de fidelización de clientes. Se establecen metas de crecimiento de ventas, retorno sobre la inversión y participación de mercado.

En resumen, el proyecto del club de pádel "Club de pádel SACALAX3" se presenta como una propuesta integral que aborda tanto la creciente demanda del deporte como la contribución al desarrollo social y deportivo en la región, con un enfoque en la rentabilidad y la excelencia en la calidad del servicio.

II. CAPITULO I - DESCRIPCION GENERAL DEL PROYECTO

Descripción del proyecto

2.1 Descripción del problema

La limitada oferta de instalaciones deportivas en la Región Metropolitana de Chile ha generado un problema latente: la escasez de espacios adecuados para la práctica del pádel. Esta carencia se ha agravado durante la pandemia, con restricciones que han limitado la disponibilidad de otras actividades deportivas y recreativas. Como resultado, la demanda de espacios para el pádel ha aumentado significativamente, lo que se refleja en la saturación de las reservas en los horarios más populares.

2.2 Descripción de la necesidad y oportunidad.

La necesidad de contar con instalaciones deportivas de calidad y accesibles para la población activa de 20 a 40 años en la región es evidente. El pádel, al ser un deporte versátil que puede practicarse tanto individualmente como en parejas, ha ganado popularidad como una opción segura y socialmente distanciada durante la pandemia. Esta tendencia ha creado una oportunidad única para satisfacer la creciente demanda mediante la creación de un espacio dedicado al pádel que no solo brinde instalaciones de primera clase, sino también una experiencia integral que promueva la salud física y el bienestar emocional.

2.3 Descripción de la propuesta de solución innovadora.

La propuesta de establecer el Club de Pádel SACALAX3 aborda de manera integral tanto la necesidad como la oportunidad identificada. Este club no solo ofrecerá canchas de pádel de última generación, sino que también proporcionará una gama de servicios complementarios que mejorarán la experiencia del usuario. Desde clases personalizadas y torneos emocionantes hasta una cafetería acogedora y una tienda de artículos deportivos, SACALAX3 se posiciona como un centro deportivo completo y orientado a la comunidad. Además, la ubicación estratégica del club, junto con la decisión de ofrecer canchas techadas para garantizar su uso durante todo el año, refleja un enfoque innovador y proactivo para satisfacer las necesidades cambiantes de la población deportiva de la región.

Justificación del proyecto.

El proyecto de implementar un club de pádel se sustenta en la combinación de una demanda creciente, la popularidad del deporte, la contribución al desarrollo deportivo en la región y un compromiso social, todo ello con el objetivo principal de garantizar la rentabilidad del negocio.

Objetivos

2.4 Objetivo General

Evaluar la prefactibilidad de implementar un club de pádel en la región metropolitana con énfasis en el segmento de jóvenes de entre 20 y 40 años. El proyecto nace debido al sostenido crecimiento que han presentado las ocupaciones de canchas de pádel en los 3 años, que se explica en parte por la creciente adhesión en este deporte. Adicionalmente queremos contribuir al desarrollo del pádel en Chile, por lo que se planea tener la capacidad de apoyar a jóvenes deportistas, fomentando su participación y crecimiento en este deporte, por lo que pretendemos realizar programas específicos para niños vulnerables, utilizando el deporte como herramienta para el desarrollo integral de sus vidas. Siempre con el foco puesto en que nuestro negocio sea rentable.

2.5 Objetivos Específicos

Dentro de los Objetivos específicos tenemos:

- ✓ Diagnosticar la situación actual en los clubes de pádel
- ✓ Formular un plan de marketing para un nuevo club de pádel.
- ✓ Establecer el plan operacional y de recursos humanos para nuevo club de pádel.
- ✓ Evaluar económicamente la implementación del club de pádel.
- ✓ Identificar y caracterizar el/los segmento/s objetivo/s.
- ✓ Diseñar la propuesta de valor de SACALAX3.
- ✓ Diseñar la estrategia de implementación de la propuesta de valor de SACALAX3.
- ✓ Desarrollar nuevos negocios en el entorno del pádel (cafetería, artículos deportivos, entre otros).
- ✓ Tener un crecimiento sostenible ofreciendo una propuesta de valor sustentable.
- ✓ Satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.
- ✓ Contar con personal capaz y comprometido, que facilite el desarrollo y mejoramiento en el funcionamiento del club.
- ✓ Identificar las variables claves y los riesgos más relevantes para que este negocio sea rentable.

Alcance y limitaciones

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

El terreno para el proyecto se basará en una estimación que cumpla con las dimensiones para construir las canchas según el reglamento internacional. Una medida específica de 20 metros de largo por 10 de ancho (200 metros cuadrados), divididos por una red en el centro de la cancha. Para la construcción e implementación de las canchas, se consideran tres empresas especialistas: *todopadel*, *impopadel* y *constructora3r*.

El proyecto contempla para la primera etapa, la creación de 4 canchas de dichas dimensiones. Por lo que se requerirá un terreno de 1200 m². El cual se dividirá en: Espacios de circulación, estacionamientos, camerinos, servicios, cafetería y tienda de insumos deportivos.

Para la implementación de las instalaciones se estima que en diseño, construcción y puesta en marcha será en un plazo de 6 meses. Se consideran también trámites necesarios como inicio de actividades y permisos municipales previamente al inicio de obras.

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

El negocio de cafetería y tienda deportiva, se evaluará tercerizar el espacio para que un operador que se haga cargo de su explotación.

Se fijará un radio de cobertura, del cual provendría nuestra demanda, esta zona será la equivalente a todos los lugares que se encuentren a una distancia equivalente a 10 minutos en auto del complejo. Toda demanda que no provenga de ahí, no será considerada para este estudio, por lo que se podría considerar a este como una cota inferior.

A continuación se presenta el flujo de desarrollo del proyecto o plan de acción, dividido en fases de implementación:

- **Fase 1:** Comprende los trámites burocráticos para la creación legal de la empresa, y la firma del contrato de arriendo del terreno a realizarse durante las primeras dos semanas. En esta etapa se verán involucrados los socios.

- **Fase 2:** Junto con la creación de la empresa, se hará la orden de compra por las 4 canchas de pádel, las cuales cuentan con un plazo de entrega estimado en 120 días. Por ello es primordial realizar la compra de las canchas lo antes posible. También dentro de esta etapa que durará 3 semanas se realizará la compra del activo fijo (computadores, TV, mesas y bancas, dominio web) así como la compra de palas, pelotas y accesorios los cuales además de ser arrendados, se comprarán algunos para su reventa.

- **Fase 3:** En esta etapa se harán los trabajos de preparación para acondicionar tanto la recepción con zona de espera, así como la nivelación del terreno para posterior instalación de canchas entre los 90 y 120 días pactados por el proveedor.

- **Fase 4:** Para que Club de pádel SACALAX3 sea exitoso será indispensable crear una web y una aplicación móvil que no contenga fisuras y sea fácil y simple para el jugador. Es por ello que se destinarán casi dos meses para desarrollar una web y una APP con margen suficiente de tiempo para prevenir cualquier tipo de inconveniente al iniciar operaciones. Del desarrollo de la web se encargará un desarrollador, mientras que, de la APP, ésta será creada por easy cancha vinculándose con su sistema integral de reservas y búsqueda de parejas.

- **Fase 5:** Fechas estratégicamente pensadas para contratación de personal. En el caso de entrenadores y recepcionista, así como mensajería automática, estos serán contratados previo a la instalación de las canchas para evitar gastos innecesarios.

- **Fase 6:** Marketing prelanzamiento para informar sobre Club de pádel SACALAX3.

- **Fase 7:** Comienzo de operaciones.

Importante destacar que, durante los primeros cuatro meses de iniciado el proyecto no se percibirá ingresos, por lo que los requerimientos de capital serán cubiertos por capital de trabajo.

III. CAPITULO II – Análisis del entorno externo e interno de la empresa

Análisis del entorno externo

3.1 Análisis estratégico, basado en el modelo PESTEL.

El modelo PESTEL es un marco analítico que examina seis factores clave del entorno externo de una organización: político, económico, social, tecnológico, ambiental y legal. Estos factores ayudan a comprender el contexto en el que operará el Club de pádel SACALAX3, incluyendo regulaciones gubernamentales, condiciones económicas, tendencias sociales y tecnológicas, impacto ambiental y marco legal. Al analizar estos factores, se espera poder anticipar cambios y desafíos, informando así sus decisiones estratégicas y adaptándose mejor a su entorno.

P	E	S	T	E	L
Político	Económico	Social	Tecnológico	Ecológico	Legal
Inestabilidad política y regulatoria en el país	Alta demanda de canchas Inestabilidad económica en país Alta competencia	Masificación del deporte Integración sin importar edad y sexo. Nuevos deportes de moda	Plataformas preexistentes Innovación tecnológica	Posible Impacto ambiental	Permisos e inicio de actividades

Elaboración propia

Chile viene atravesando desde el año 2019 un período prolongado de inestabilidad política en el marco del estallido social ocurrido en octubre de ese año. Esta incertidumbre se plantea como una

AMENAZA latente dado que hay riesgo de que el descontento siga escalando y que vuelva a decretarse un estado de excepción con el establecimiento de cuarentenas.

Por otro lado, el manejo político de la crisis sanitaria por el nuevo gobierno continúa siendo una incertidumbre ante un eventual rebrote de COVID-19. No se conoce una postura definida sobre cómo sería el manejo de restricciones ante el surgimiento de una variante más agresiva. Sin embargo, se cree poco probable dado el nivel de vacunación de la población que se decida volver a restringir la movilidad de las personas, representando así una amenaza baja.

Análisis Económico

Chile y el mundo continúan padeciendo los efectos económicos de la crisis sanitaria provocada por el COVID-19. La inflación alcanzó un 7,2% anual en el año 2023 debido a retiros de fondos de pensiones, exceso de circulante, escasez de productos provocados por cuarentenas, tarifas de fletes marítimos y aéreos por las nubes, entre otros. Según proyecciones del Banco Central en su informe de política monetaria correspondientes al primer trimestre se espera una inflación de un 8,2% para el 2022 y cercanas a un 3% para el cierre del 2023. Adicionalmente en lo económico la guerra de Rusia y Ucrania parece no tener fin claro y genera un impacto negativo sobre el valor de los commodities, especialmente en el precio de barril del petróleo superando la barrera de los USD 100. Esto también afecta la cotización del tipo de cambio. Esta alza en los combustibles impacta directamente sobre todas las industrias posibles. Se prevé en consecuencia que el costo de vida en Chile siga al alza y esto podría impactar negativamente en el consumo. Se percibe que esta incertidumbre económica como una AMENAZA, sobre la inversión inicial para operar el negocio, sin embargo, no se percibe como tal ante la demanda por el uso de canchas de pádel.

Análisis Social

Se estima que la población chilena al año 2023 alcanzaba los 19 millones de habitantes y a su vez, un 87,8% de ésta, habitaba en zonas urbanizadas.

La realización de deportes y actividad física constituye una práctica ampliamente valorada por la población. Se trata de uno de los fenómenos que concita mayor expectación social, hecho patente en la extensa cobertura que le otorgan los medios de comunicación masivos; al mismo tiempo, es objeto de una alta valoración por parte de la población como hecho constitutivo de un entorno social idóneo (Feller, García y Sandoval, 2012). Sin embargo, estudios indican que menos del 20% de los chilenos realiza actividad física con regularidad. La sociedad chilena desafortunadamente es sedentaria y cuenta con altos índices de sobrepeso y obesidad infantil.

Según un estudio de la empresa Ipsos, las causas más relevantes por la cual los chilenos no realizan actividad física es la falta de tiempo y la falta de instalaciones donde viven, lo que reafirma la necesidad existente de ofrecer un producto / servicio lo más cercano posible al lugar de residencia del consumidor. Los hombres chilenos destinan unas 4,5 horas por semana al ejercicio físico mientras

que las mujeres apenas destinan unas 3 horas. Adicionalmente un 79% de los chilenos encuestados reveló que le gustaría practicar más deporte de lo que practican actualmente. Otro dato interesante es que la actividad física más practicada es el Fitness.

Análisis Tecnológico

Existen en Chile más de 25 millones de dispositivos móviles, es decir que existe más de un dispositivo por persona. Al mismo tiempo aproximadamente 16 millones de personas son usuarios activos en redes sociales, abarcando casi a un 83,5% de la población chilena. También se destaca que la red social favorita de los chilenos es el Facebook. Nuevas tecnologías son igual a nuevas herramientas y no necesariamente costosas.

No se observan riesgos de este tipo, por el contrario, se destaca la oportunidad de acercamiento entre SACALAX3 y el consumidor a través de la tecnología (App y web de gestión de reservas y presencia en redes sociales principales). Representa una nueva forma de comunicarse con el consumidor.

Análisis Ecológico

No se destacan aspectos relevantes en el macroentorno que afecten a la industria. Sin embargo, sería factible la implementación de paneles solares para luminosidad.

Análisis Legal

Consideraciones o riesgos desde el punto de vista legal: será necesario contemplar las limitaciones impuestas por la ley general de urbanismo y construcciones, su ordenanza y el plan regulador comunal, que definirá finalmente el sector donde se instalará SACALAX3. Riesgo: Multas debido al incumplimiento e imposibilidad de desarrollar el negocio en zona determinada.

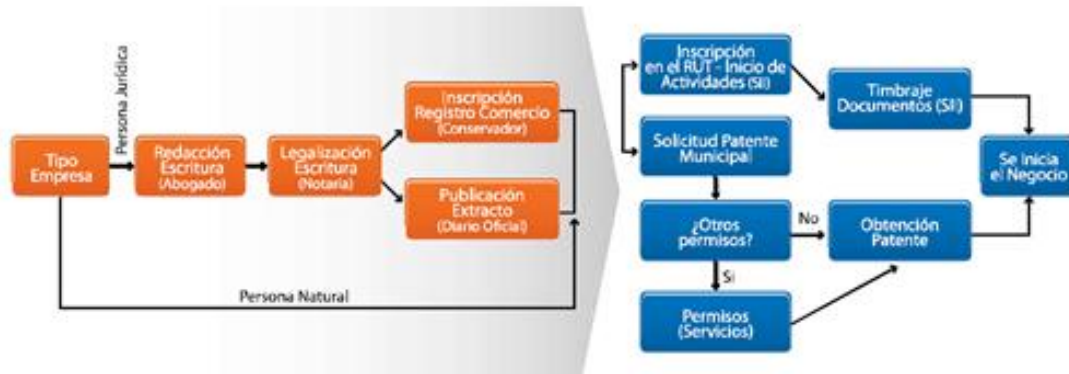
3.2 Otros Aspectos Normativos / Legales A Considerar

Comprende los trámites burocráticos para la creación legal de la empresa, y la firma del contrato de arriendo del terreno a realizarse durante las primeras dos semanas. En esta etapa se verán involucrados los socios.

Igualmente, se expondrán de forma detallada cuáles son las licencias, permisos y otros trámites burocráticos que se deben solicitar para realizar la construcción, reforma de las infraestructuras y puesta en marcha del negocio cumpliendo con la legalidad.

Según la OGUC (Ordenanza General de Urbanismo y Construcciones): Los equipamientos deportivos se toman como construcción o edificación cuando forman parte de un área verde, por tanto, sin son edificaciones pero que no contabilizan m2 de superficie a menos que sean techadas, lo que será el caso de nuestro club.

Nuestro proyecto considera la obtención de una patente de club deportivo, la que es entregada por la Municipalidad en que se emplazara este, para esto será necesario cumplir varios aspectos, el primero de ellos, es que el club se encuentre ubicado en un lugar permitido por la norma vigente.



3.3 Aspectos Sanitarios

Consideramos, que una vez la construcción se encuentre terminada, la recepción del club por parte de la Dirección de Obras Municipales y luego ser presentado a la SEREMI de Salud Metropolitana, para que esta emita un informe sanitario; este trámite puede demorar cerca de 2 meses.

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

Análisis del microentorno.

3.4 Análisis industrial y competitivo, basado en el modelo de 5 fuerzas de Porter.

Amenaza de nuevos competidores

En la industria del pádel, por las características propias de cada deporte se percibe que la dificultad para emprender un negocio de este tipo es BAJA, por lo que la amenaza de nuevos competidores es ALTA para SACALAX3. Simplemente se requiere capital, un terreno entre 3.000 a 4.000 m², permiso municipal y contactar a un par de proveedores y personal para tener competencia directa. Claro está, que la estrategia de SACALAX3, se basará en la diferenciación para generar una propuesta de valor distinta y superior a la de su competencia.

Poder de negociación de los proveedores

En la industria del pádel existe un gran número de proveedores locales que ofrecen servicios de instalación y mantenimiento de canchas. Se identifican a 5 proveedores: "Mundo Pádel, Exom, Open Padel, Todo Padel y Montajes Pádel Chile", cuyos valores de instalación de cancha varían desde los \$21.500.000 a \$28.500.000. Esto consta básicamente de rejas, pasto sintético, malla, tipo de pared e iluminación. El tipo de cancha varía en 3 opciones (clásica, techada y panorámica). También existen

varios proveedores del extranjero que ofrecen venta de canchas de pádel tanto nuevas como usadas por precios inferiores. Se concluye entonces que el poder de negociación es BAJO para proveedores de canchas de pádel. Para el desarrollo de este negocio también será necesario contar con el soporte de entrenadores, personal de aseo, administración e influencers. También se los considera de BAJO poder de negociación.

Poder de negociación de los clientes

En el ámbito B2B, el poder de negociación con medianas y grandes empresas es MEDIO ya que es más factible ofrecer una propuesta acorde a la necesidad de cada organización.

En cambio, en un enfoque B2C, el poder de negociación de los clientes BAJO, ya que, si bien existen varias alternativas a SACALAX3, se buscará que el cliente se sienta necesitado por recurrir a este centro deportivo debido a la proximidad con su

domicilio. Sumando ambos enfoques, se puede concluir que el poder de negociación de los clientes en este mercado es medio bajo.

Amenaza de productos sustitutos

Existen una infinidad de disciplinas sustitutivas al pádel, siendo el “rival directo” el tenis. Sin embargo, este, hoy en día no representa una amenaza ya que por el contrario se encuentra perdiendo terreno frente al pádel. Por el momento no se visualiza una amenaza de productos sustitutos, por lo que se cree que la demanda será incremental con el pasar de los años.

3.5 Conclusión de los análisis.

El análisis PESTEL para SACALAX3 en la industria del pádel revela varias dinámicas clave. La amenaza de nuevos competidores es alta debido a la facilidad relativa para iniciar un negocio en este sector. Sin embargo, SACALAX3 planea diferenciarse para mantener una ventaja competitiva. El poder de negociación de los proveedores de canchas y servicios es bajo, dado el número de opciones disponibles y la variabilidad en los precios. El poder de negociación de los clientes es medio-bajo, con más influencia en el mercado B2C donde se busca crear una necesidad basada en la proximidad. Además, la amenaza de productos sustitutos es baja, con el pádel posicionándose como una opción preferida sobre rivales como el tenis.

IV. CAPITULO III: Estudio de Mercado

Se realizó un estudio de mercado, donde en el país se ha visualizado un enorme interés en el pádel con más de 100 canchas construidas en toda la Región Metropolitana, sin embargo, se visualiza una demanda creciente e insatisfecha, situación que hace notar en la cantidad de reservas completas en horarios posteriores a la oficina y si mismo los fines de semana. Según el análisis de oferta, sólo en el sector oriente de Santiago se concentra casi un 70% de la oferta para tan solo un 30% de posibles demandantes a nivel de toda la población en Región Metropolitana.

4.1 Objetivo general estudio de mercado

El objetivo general del estudio de mercado para SACALAX3 es evaluar la viabilidad y oportunidades de ingreso al mercado de pádel en la Región Metropolitana de Santiago, Chile, identificando la demanda insatisfecha, las tendencias del mercado, el comportamiento del consumidor y las estrategias competitivas necesarias para establecer y posicionar con éxito el negocio.

4.2 Objetos específicos estudio de mercado

- ✓ Identificar el tamaño del mercado y las oportunidades de crecimiento en la industria del pádel en la Región Metropolitana.
- ✓ Analizar las tendencias del mercado, incluyendo cambios en los hábitos de actividad física y el interés en el pádel.
- ✓ Evaluar la competencia actual y las barreras de entrada en el mercado.
- ✓ Segmentar y comprender el comportamiento de los clientes, tanto B2C como B2B.
- ✓ Determinar la demanda insatisfecha y las necesidades no cubiertas en términos de ubicación, horarios y servicios.
- ✓ Desarrollar estrategias de marketing y posicionamiento basadas en las características y preferencias del mercado objetivo.
- ✓ Establecer proyecciones de ventas y estimaciones de participación en el mercado para SACALAX3.

4.3 Tipo de Metodología

Se sugiere utilizar una metodología mixta que incluya investigación cualitativa y cuantitativa. Esto puede incluir análisis de datos secundarios, como informes gubernamentales y encuestas previas, así como investigación de campo, como entrevistas a clientes potenciales y encuestas a la comunidad.

4.4 Tipo de muestreo

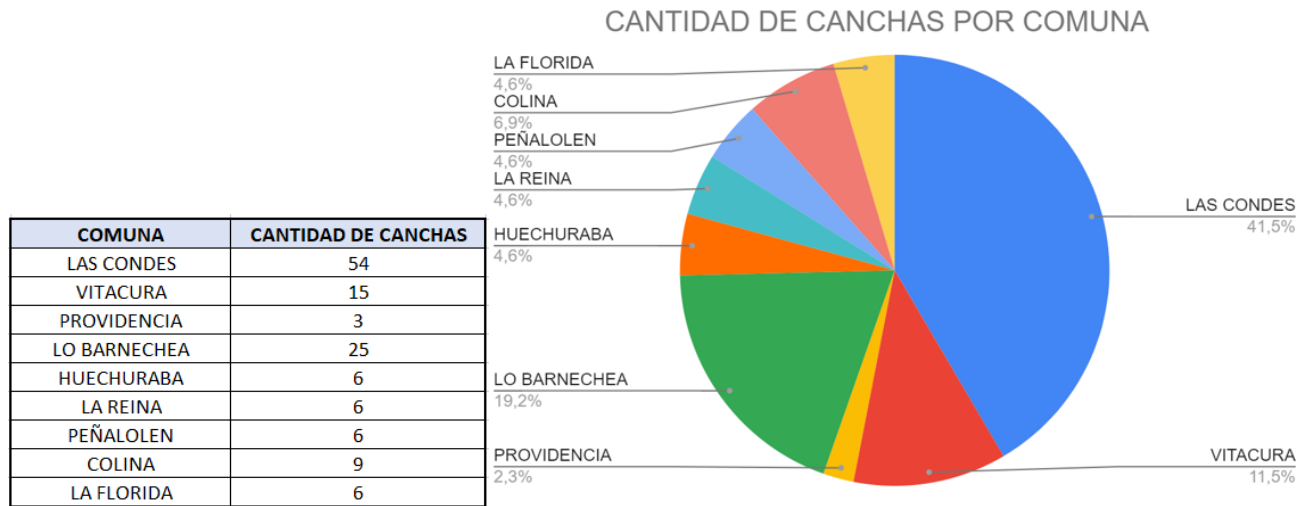
El diseño de muestreo para este estudio será principalmente de tipo probabilístico estratificado. Se dividirá la población en estratos homogéneos según variables relevantes como edad, género, ubicación geográfica y nivel socioeconómico. Luego, se seleccionarán muestras aleatorias dentro de cada estrato para garantizar una representación equitativa de cada segmento de la población. Además, se utilizará un enfoque de muestreo por conveniencia para acceder a participantes específicos, como clientes potenciales que utilizan instalaciones de pádel existentes.

4.5 Tamaño de la muestra

El tamaño de la muestra se determinará mediante cálculos estadísticos que consideren el nivel de confianza deseado, el margen de error aceptable y la variabilidad esperada en los datos. Se utilizará la fórmula estándar para estimaciones de proporciones en poblaciones finitas, ajustando el tamaño de la muestra para cada estrato según su contribución relativa al TAM. Se estima que una muestra total de al menos 500 participantes proporcionará resultados robustos y representativos para el estudio.

En la siguiente tabla, denominada “Cantidad de Canchas por Comuna en la Región Metropolitana” se muestran la cantidad de canchas principales dentro la región y su corriente distribución representada en porcentaje.

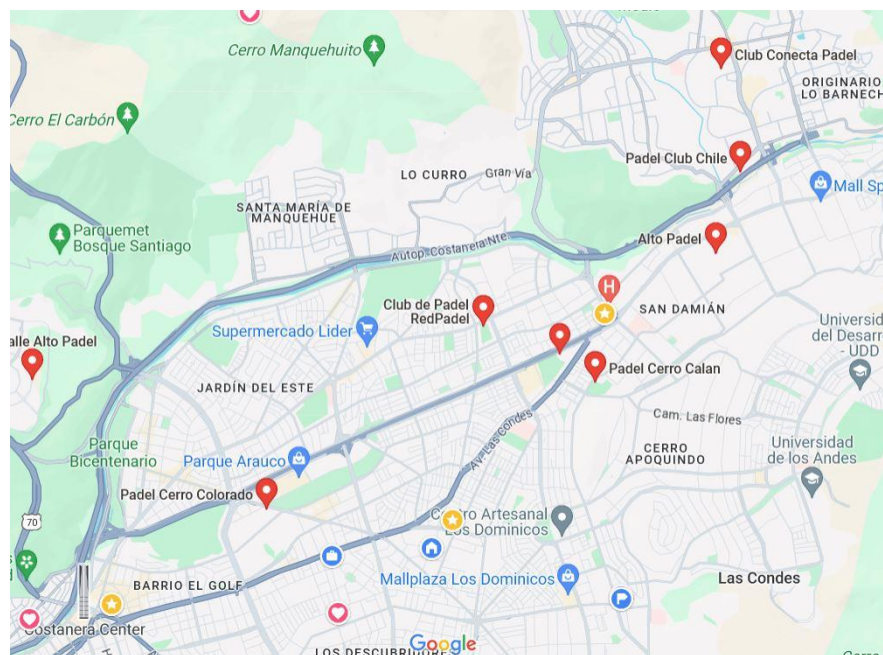
Cantidad de Canchas por Comuna en la Región Metropolitana



Elaboración propia

Finalmente, se realizó un análisis de las ubicaciones de los principales clubes de pádel en la Región Metropolitana. Lo anterior para determinar los principales factores de decisión para la ubicación de las canchas de SACALAX3. Se observa en el mapa, que la mayoría de los clubes se encuentran en la Comuna de Las Condes.

MAPA DE PRINCIPALES CLUBES DE PADEL



Fuente: Imagen obtenida por Google maps

4.6 Estimación de demanda (se sugiere TAM-SAM-SOM)

Para calcular el TAM, se utilizaron datos demográficos y estadísticos de participación en deportes en la Región Metropolitana. Esto incluyó estimaciones de la población total, la proporción de personas activas y la penetración del pádel en la región. El SAM se determinó mediante un análisis detallado de la competencia, identificando el número de personas que tienen acceso a instalaciones de pádel y están dentro del alcance geográfico de SACALAX3. El SOM se estimó utilizando proyecciones de penetración de mercado basadas en las estrategias de marketing y la capacidad operativa de SACALAX3.

4.7 Instrumentos

Se emplearon múltiples instrumentos de investigación para recopilar datos cuantitativos y cualitativos. Dicha investigación incluyó encuestas estructuradas en línea y entrevistas en profundidad con clientes potenciales y actuales, así como análisis de datos secundarios provenientes de fuentes como informes gubernamentales, estudios de mercado y estadísticas de participación en deportes. Además, se concluyó necesario implementar un sistema de reserva en línea para recopilar datos sobre la demanda y preferencias de los clientes

4.8 Resultados

Los resultados del estudio de mercado se presentaron de manera integral y general en el presente informe abarcando aspectos cuantitativos y cualitativos. Se incluyeron análisis estadísticos y gráficos descriptivos para visualizar tendencias y patrones clave en los datos. Además, se destacaron hallazgos significativos y recomendaciones estratégicas para SACALAX3. El informe final será una herramienta invaluable para la toma de decisiones informadas y el desarrollo de estrategias efectivas para ingresar al mercado de pádel de la Región Metropolitana.

El estudio de mercado revela la existencia de una demanda insatisfecha en el ámbito del pádel en la Región Metropolitana de Chile, donde la escasez de canchas contrasta con una alta densidad poblacional. La propuesta estratégica de SACALAX3 de ubicarse estratégicamente cerca potenciales clientes. Demanda insatisfecha y concentración de la oferta: Existe una clara oportunidad para SACALAX3 en la Región Metropolitana, dada la alta demanda insatisfecha de canchas de pádel y la concentración de la oferta en el sector oriente de Santiago. Considera expandirte hacia áreas donde la oferta es escasa pero la demanda es alta, como en otras comunas de la Región Metropolitana.

- ✓ **Tendencias favorables y cambio de hábitos:** Las tendencias hacia una vida más activa y saludable, junto con el crecimiento del interés en el pádel, respaldan el potencial de mercado para SACALAX3. Se debe aprovechar estas tendencias en la estrategia de marketing y comunicación para atraer a un público más amplio.
- ✓ **Estrategia de diferenciación:** Dado el nivel de competencia en la industria del pádel y las bajas barreras de entrada, la diferenciación será clave para el éxito de SACALAX3. Se debe considerar como destacar ofreciendo servicios únicos, como eventos especiales, programas de

entrenamiento personalizado, instalaciones de alta calidad o un enfoque en la comunidad y el bienestar.

- ✓ **Consideraciones macro y microentorno:** Se deben evaluar los riesgos y oportunidades presentes en el entorno macro y micro. Por ejemplo, la incertidumbre política y económica podría afectar la demanda a corto plazo, mientras que el análisis de Porter sugiere que el poder de negociación de los clientes es medianamente bajo, lo que puede ser una ventaja para SACALAX3 si se enfoca en brindar una experiencia excepcional al cliente.
- ✓ **Segmentación de clientes:** Se debe identificar claramente a cuáles son los clientes potenciales, tanto B2C como B2B, y adaptar las estrategias de marketing y oferta de servicios para satisfacer las necesidades específicas de rentabilidad. Por ejemplo, para empresas, ofrecer los beneficios del pádel para el trabajo en equipo, la salud y el bienestar de los empleados.
- ✓ **Precios y políticas de reserva:** Se debe considerar la fijación de precios competitivos y flexibles, así como políticas de reserva que maximicen la utilización de las canchas y generen ingresos consistentes. También podría ser, ofrecer paquetes de membresía o descuentos por reservas anticipadas para fomentar la lealtad del cliente.

V. CAPITULO IV: PROYECTO

5.1 Descripción del negocio.

El proyecto implica la creación de un club de pádel en la ciudad de Santiago, para el cual, el enfoque principal es entregar la mejor calidad de servicio posible, con el fin de otorgar una experiencia de primer nivel a los jugadores. Esto será llevado a cabo mediante la organización de torneos, implementación de plataformas digitales, implementando un servicio de clases, estacionamiento y finalmente un área de cafetería y esparcimiento.

SACALAX3 será una sociedad por acciones (S.P.A), es decir de responsabilidad limitada. No se verá comprometido el patrimonio personal de los accionistas, por lo que la persona sólo responde por el capital aportado sin que esto represente algún peligro a sus bienes personales.

El modelo de negocios de SACALAX3 implica a la creación de un centro de canchas de pádel ubicado en una zona de alta densidad poblacional. Dicho negocio estará orientado a satisfacer las necesidades actuales de la población de Santiago y comunas vecinas, proveyéndoles un mejoramiento de calidad de vida, evitando grandes desplazamientos para practicar este deporte.

SACALAX3 busca generar valor a través del ofrecimiento de canchas de pádel de primera calidad a solo unos minutos de los residentes de Santiago y comunas aledañas. El aspecto diferenciador estará dado por, arriendo de palas, clases de pádel personalizadas, soluciones para conseguir pareja, tarifas competitivas, distintos sistemas de campeonatos, y además contará con la disponibilidad de escoger canchas de pádel techadas, muy necesarias para el verano, en días soleados y los días de lluvia en invierno. Será una empresa enfocada 100% en la mejora continua, orientada 100% al cliente y a

escuchar sus necesidades, y así, adaptarse a los cambios necesarios para ofrecer un servicio de excelencia.

Canchas de pádel: Consiste en un área que debe medir 10 metros de ancho por 20 metros de largo, donde cada mitad es un cuadrado perfecto de 10x10 metros. La superficie es de césped sintético, dividida justo a la mitad por una red de 0,88 metros de alto en su centro. Las canchas se encuentran cerradas por cuatro paredes de vidrio templado y complementado con rejas, alcanzando una altura de 4 metros en total. Además, se debe contar con iluminación, con al menos 4 focos, situados fuera de la pista con iluminación mínima de 400-500 lux. Cada cancha deberá llevar aproximadamente 1.500 kilos de arena sílice para césped, con tamaños de granos que oscilan entre los 0,5 a 0,8 mm. Factor clave, ya que es necesario para generar un bote más regular, evitando resbalones y lesiones, prolonga la vida útil del césped e impide la presencia de hongos y otros organismos.



Cancha de pádel



Pala de pádel



Artículos pádel

Fuente: Imagen de internet.

5.2 Misión

Entregar la mejor calidad de servicio para el pádel, enfocado tanto en la atención al cliente, como en la calidad de las instalaciones, consiguiendo con esto un ambiente grato y competitivo.

5.3 Visión

Ser considerado y referente como el mejor centro de pádel de Chile, destacando en calidad de servicio y atención al cliente. Apoyando y fomentando el crecimiento de este deporte en Chile.

5.4 Valores

Los valores de “SACALAX3 Pádel Club”, están enfocados en un trabajo de diferenciación, enfocándonos en la calidad, tanto de los servicios prestados, como en las instalaciones dispuestas. Generando de esta manera un prestigio y una comunidad.

- ✓ **Pasión por el servicio** – Todos quienes trabajen en SACALAX3 contarán con una gran vocación de servicio al cliente para que la experiencia sea única y de excelencia. Dentro de este punto se destaca la calidez y empatía. Adicionalmente habrá una herramienta de

evaluación que permitirá medir la satisfacción del cliente, para poder tomar las medidas necesarias correctivas en caso de ser necesario.

- ✓ **Flexibilidad** – Tanto para reservar como para jugar, se podrá reservar canchas los 7 días de la semana en cualquier horario, así como habrá disponibilidad de canchas todos los días, incluyendo feriados.
- ✓ **Diversión** – SACALAX3 será un lugar donde se espera que el cliente encuentre un lugar de diversión absoluta teniendo la posibilidad de conocer nuevas personas.
- ✓ **Inclusión y diversidad** - En SACALAX3, todas las personas serán tratadas por igual, así como habrá oportunidades laborales y se fomentará la inclusión para personas LGBTQI+.
- ✓ **Competitividad** - Se fomenta la competitividad como medio para el crecimiento personal y de equipo.
- ✓ **Innovación** - SACALAX3 pondrá especial foco en la innovación, haciendo uso de todas las ayudas tecnológicas para garantizar un servicio destacado.

5.5 Descripción del producto/servicio.

Implementación de un centro deportivo con canchas de primera calidad contando con 4 canchas abiertas. Contemplando orientación solar en horarios punta, para disminuir la molestia de los jugadores en dichos horarios. Adicionalmente se complementará con clases para maximizar la utilización de las canchas en periodos de demanda baja, con profesores de calidad y certificados, para aquellos padelistas que se encuentren comenzando, y clases avanzadas para aquellos que quieran llevar su pasión a un nivel más alto. Por su parte se gestionará la realización de torneos americanos en sus diferentes categorías, para forjar una comunidad estable. A su vez, se gestionarán torneos y ligas internas con empresas y clínicas de practica para mejorar la técnica y táctica de los jugadores.

Se definirá un amplio sector de estacionamientos considerando que para los americanos existe más convocatoria que en un día regular.

5.6 Objetivos estratégicos. General(es) y específico(s)

Objetivos Estratégicos Generales:

- ✓ **Promoción del Pádel en la Comunidad:** Desarrollar campañas de concientización y promoción para aumentar el interés en el pádel entre la comunidad chilena, destacando los beneficios para la salud y el sentido de comunidad.
- ✓ **Alianzas con Federaciones y Asociaciones Deportivas:** Establecer colaboraciones con la Federación Chilena de Pádel u otras entidades deportivas para fortalecer la presencia del club en la escena nacional y garantizar el acceso a eventos y torneos.
- ✓ **Desarrollo de Programas Educativos:** Implementar programas educativos para introducir y enseñar el pádel en colegios, promoviendo el deporte desde temprana edad.

- ✓ **Innovación Tecnológica:** Integrar tecnologías modernas, como sistemas de reservas en línea y aplicaciones móviles como easy cancha, para mejorar la experiencia de los clientes y optimizar la gestión de las instalaciones.

Objetivos Estratégicos Específicos:

- ✓ **Captar clientes regulares:** Atraer nuevos clientes mediante campañas de marketing específicas para la apertura del club, con el fin de poder fidelizarlos.
- ✓ **Participación Activa en Eventos Locales:** Participar en eventos deportivos y culturales locales para promover el club y ofrecer clases de pádel, generando interés y participación de la comunidad.
- ✓ **Certificación de Instructores Chilenos:** Contar con al menos dos instructores de pádel chilenos certificados en el primer año, promoviendo el desarrollo local de talento y garantizando la calidad de las clases.
- ✓ **Establecer Convenios con Empresas y Escuelas:** Negociar acuerdos con empresas y colegios para ofrecer descuentos exclusivos a empleados y estudiantes, aumentando la visibilidad del club y atrayendo nuevos socios.
- ✓ **Generación de torneos americanos:** Realizar al menos 3 torneos americanos al mes para poder fidelizar y captar la atención de los más fanáticos o quienes más quieran participar.
- ✓ **Mantenimiento y Mejora de Instalaciones:** Establecer un plan de mantenimiento regular para garantizar la calidad de las canchas y las áreas comunes, manteniendo las canchas de manera prolija y profesional.

5.7 Estrategia Empresariales

En Chile se han masificado nuevas tendencias en cuanto a la práctica de deportes cuidado personal y una preocupación por la salud en general. Esto impacta de manera positiva en la relación que tienen las personas con el deporte como tal. A mediados del 2019-2020 se genera un crecimiento y una masificación del pádel en Chile, por varios motivos, entre ellos el que es un deporte donde participan 4 personas con muy poco contacto físico, lo cual hizo que en periodo de pandemia sea el deporte ideal para poder practicar. Adicionalmente se debe considerar que el pádel es un deporte muy amigable y fácil de aprender con reglas claras y sin una exigencia física muy alta, para aquellos que recién comienzan. Por su parte, es un deporte que se puede jugar desde temprana edad hasta los 70 años, teniendo una principal concentración entre los 20 y 50 años. Otra ventaja que otorga este deporte, es que, al solo necesitar 4 jugadores, de amplio rango etario, se puede jugar también mixto, haciéndolo el deporte ideal para compartir con la familia completa. Entre el 2000 y el 2010 era un deporte principalmente enfocado a sectores socioeconómicos altos debido al alto costo de las canchas y a la poca cantidad que habían instauradas en Chile. Club de pádel SACALAX3 enfoca su público objetivo en un rango etario entre los 20 y 50 años, sin considerar el sexo.

Para comprender el entorno se realiza un análisis PESTEL, donde destaca de que es un deporte relativamente nuevo en Chile, recién comienzan a aparecer los posibles detractores o amenazas para el desarrollo de este.

5.8 Análisis interno

Aplicación del modelo de cadena de valor.



Elaboración propia

Infraestructura y Desarrollo de Canchas

Adquisición de Terrenos: El proyecto contempla un terreno de 1200 m² en una comuna de la zona oriente de Santiago, Chile.

Construcción y Mantenimiento de Canchas: Implementación de canchas de alta calidad y mantenimiento regular con proveedores especializados, para garantizar la experiencia del jugador, debido a que una cancha sin mantención regular tiende a tener montículos de sal o carpetas sueltas que afectan el juego y la experiencia.

Operaciones

Servicio al Cliente: Ofrecer un servicio al cliente excepcional para mejorar la experiencia de los clientes, con cualquier problema que puedan tener.

Logística Interna

Gestión de Equipos y Suministros: Manejo eficiente de equipos, pelotas, iluminación y otros suministros necesarios para las operaciones.

Almacenamiento: Organización de inventario de una manera eficiente.

Marketing y Ventas

Estrategias de Marketing: Desarrollo de estrategias para promocionar el emprendimiento y atraer nuevos jugadores, fidelizando al cliente.

Ventas y Promociones: Implementación de tácticas de ventas y promociones para aumentar la participación.

Tecnología

Plataforma de Reservas en Línea: Implementación de una plataforma en línea para facilitar las reservas y mejorar la accesibilidad para los clientes. A su vez la integración de servicios masivos ya existentes transversales en la industria, como easy cancha.

Sistemas de Iluminación y Sonido: Uso de tecnología avanzada para mejorar la experiencia de juego y eventos.

Recursos Humanos

Personal Especializado: Contratación de entrenadores certificados y personal calificado para poder administrar el club.

Capacitación Continua: Capacitación continua para mantener un personal altamente competente.

Servicios de Apoyo

Alianzas Estratégicas: Colaboración con colegios, clubes deportivos, empresas y otros socios para aumentar la visibilidad y el alcance.

Eventos y Torneos: Organización de eventos y torneos para fomentar la participación y crear una comunidad de jugadores.

Desarrollo de Producto/Servicio

Programas de Clases y Entrenamiento: Diseño y oferta de programas de clases y entrenamiento para diferentes niveles de habilidad.

Innovación en Experiencia del Jugador: Introducción de nuevas ofertas y experiencias para diferenciar el emprendimiento.

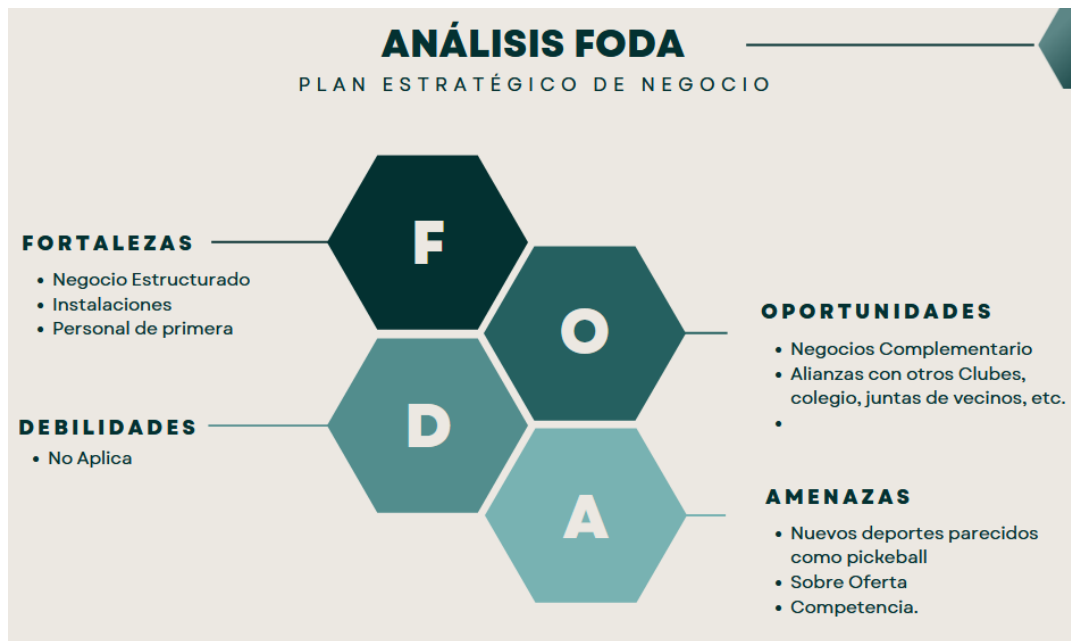
Gestión Administrativa y Financiera

Contabilidad y Finanzas: Implementación de un sistema eficaz de contabilidad y gestión financiera.

Planificación Estratégica: Desarrollo de planes estratégicos para asegurar la sostenibilidad y el crecimiento del negocio.

5.9 Análisis situacional estratégico

Herramienta de planeación estratégica FODA.



Elaboración propia

Ubicación: Se definirá una ubicación estratégica, para alcanzar al público objetivo deseado.

Alianzas estratégicas: La generación de alianzas con colegios, universidades y empresas es fundamental para el crecimiento de la comunidad. Adicionalmente con otros clubes e incluso la federación chilena de pádel.

Calidad en las canchas: Una ventaja sobre la preocupación y mantención de las canchas de manera constante, otorga al club una ventaja sobre sus competidores, ya que gran parte del mercado no realiza esta función de manera regular, generando un impacto negativo en la experiencia de los clientes.

Atención personalizada al cliente: Se entregará al cliente una experiencia de primer nivel referente a su interacción con el personal.

Enfoque en la comunidad: darle un sentido de unidad y compañerismo a la comunidad formada, organizando partidos internos y actividades para llamar y captar a nuevos jugadores.

5.10 Propuesta del modelo CANVAS para el modelo de negocio



Elaboración propia

VI. CAPITULO V: Estrategia de Marketing

6.1 Objetivo de la Estrategia de Marketing.

Los objetivos del plan de marketing se elaboran bajo la metodología Smart estableciendo objetivos que podamos medir y que nos permitan evaluar y analizar los resultados forma sistemática y eficaz para poder cumplir con la estrategia y lograr tomar decisiones en el momento oportuno.

- Un crecimiento promedio de ventas en los tres primeros años de un 120% en el escenario intermedio, alcanzo en quinto año un 200% con respecto al año uno.
- Un retorno sobre la inversión (ROI) del plan de marketing para el año tres y cuatro sobre 200%

Se quiere posicionar dentro de los primeros doce meses al club de pádel preferido en la zona. Para ello, adicional al trabajo en redes, promocionaremos la entrega de cupones de descuento y beneficios a estudiantes.

Se pretende expandir nuestro club en los próximos 5 años a través de al menos un nuevo complejo de canchas. Para ello se deberá hacer un seguimiento y análisis continuo del mercado local y regional estudiando oportunidades donde instalarse a futuro. A su vez, de acuerdo a los resultados obtenidos por el negocio de insumos relacionados a este deporte, veremos si es conveniente mantenerlo o bien realizar una mejora al mismo para reforzar más aun este negocio paralelo.

6.2 Objetivo general

El objetivo general del Plan de Marketing es triple: en primer lugar, se buscará promocionar la empresa para incrementar su visibilidad en el mercado; en segundo lugar, se pretende posicionarla como líder en su sector, especialmente en la zona de Santiago y sus alrededores; por último, se buscará mantener y fortalecer la fidelización de los clientes. Lo anterior, se logrará a través de estrategias de marketing digital, promociones dirigidas y análisis constante del mercado, con el objetivo de expandir la marca tanto a nivel local como internacional en un plazo de cinco años.

Dar a conocer a la marca: Se requiere llegar a un gran número de potenciales clientes, esto requiere invertir en la página web y las principales redes sociales, tales como Instagram, Facebook y Tiktok. Se propone alcanzar como meta 5.000 seguidores entre las redes sociales mencionadas, durante los primeros seis meses, con la finalidad de dar a conocer de forma rápida y persuasiva el centro deportivo, logrando un gran impacto en demanda por usuarios que quieran utilizar las instalaciones. Se espera duplicar esta cifra tras alcanzar los doce meses de operación.

Posicionamiento de la empresa: Se quiere posicionar dentro de los primeros doce meses a SACALAX3 como el centro preferido en la zona de Santiago y alrededores. Para ello, adicional al trabajo en redes, se estimulará la venta a través de la venta de cupones y beneficios a estudiantes. Su medición será a través de encuestas telefónicas y correos electrónicos a través de la base de datos generada.

Expandir la Marca a otros mercados: Se pretende expandir a SACALAX3 en los próximos 5 años a través de al menos un nuevo complejo de canchas, ya sea local o internacionalmente. Para ello se deberá hacer un seguimiento y análisis continuo del mercado local y regional estudiando oportunidades donde instalarse en un futuro cercano.

6.3 Objetivos específicos.

Los objetivos específicos delineados para el proyecto son coherentes con la estrategia general trazada. Se busca inicialmente alcanzar una participación de mercado del 10% en los primeros dos años, mientras se implementa un plan de fidelización a lo largo de ese mismo periodo. Paralelamente, se pretende consolidar la marca como la primera opción para los deportistas que deseen practicar pádel, haciendo hincapié en una diferenciación de servicios que garantice su satisfacción en un plazo de 12 meses. Se proyecta un nivel de ocupación de las instalaciones del 50% durante los primeros 3 meses, aumentando al 80% en los meses subsiguientes.

En términos financieros, se estima un objetivo de ventas de \$190.000.000 para el primer año de operación, incrementándose a \$300.000.000 en el segundo año. Además, se espera un arriendo mínimo de 200 canchas al mes en horarios de baja demanda. La realización de torneos mensuales segmentados por categorías se plantea como una estrategia para generar ingresos adicionales, con una proyección de recaudación de al menos \$6.400.000 en los primeros doce meses. Se espera también una venta de accesorios por un valor de \$1.800.000.

- ✓ Alcanzar una participación de mercado del 10% en los primeros dos años.
- ✓ Incrementar las ventas a \$190.000.000 el primer año y a \$300.000.000 el segundo año.
- ✓ Mantener un nivel de ocupación del 50% en los primeros 3 meses y aumentarlo al 80% en los meses subsiguientes.
- ✓ Generar una recaudación mínima de \$6.400.000 en el primer año a través de la realización de torneos mensuales
- ✓ Implementar un plan de fidelización para asegurar la retención del cliente y mejorar la lealtad de la marca a los 6 meses de operación.

Para garantizar la salud del negocio, se establece la evaluación trimestral del mix de ventas, con la aplicación de estrategias correctivas en caso de ser necesario. Estos objetivos específicos reflejan una planificación detallada y coherente con los objetivos generales del proyecto.

6.4 Definición del target / Segmento objetivo.

Se realizó una segmentación del mercado considerando diversas variables. En términos demográficos, el público objetivo se encuentra en el rango de edad de 20 a 40 años, tanto hombres como mujeres, y está localizado específicamente en la comuna de Santiago, dentro de la Región Metropolitana.

En cuanto a la variable socioeconómica, se ha considerado un análisis del Grupo Socioeconómico (GSE) promedio, enfocándose en los rangos C1A, C1B y C2 de los habitantes de la comuna de

Santiago, con ingresos líquidos que oscilan entre \$1.360.000 y \$2.739.000. Además, se han identificado aspectos como la educación (nivel universitario), ocupación (mayoritariamente técnicos profesionales y profesionales de alto nivel), sistema de salud (privado y público), acceso a Internet y posesión de tarjeta de crédito.

La segmentación psicográfica ha considerado las actitudes, estilos de vida, valores e intereses, gustos y preferencias, beneficios buscados, tiempos de uso, formas de compra y formas de pago. Este análisis revela que el público objetivo se caracteriza por ser activo laboralmente, moderno, organizado y usuario de redes sociales. Además, mantiene un estilo de vida saludable, valora la comodidad y la buena infraestructura en los espacios deportivos, y utiliza la tecnología para realizar reservas y compras online.

En consecuencia, el público objetivo se define como hombres y mujeres de 20 a 40 años, pertenecientes a los grupos socioeconómicos C1A, C1B y C2, residentes principalmente en Santiago y comunas aledañas, que practican actividad física regularmente y mantienen un estilo de vida saludable. Se valoran aspectos como la seguridad, comodidad, buena infraestructura y accesibilidad en los lugares de práctica deportiva.

Se ha identificado un conjunto de comunas de la Región Metropolitana como el mercado objetivo, incluyendo Santiago, Huechuraba, La Reina, Las Condes, Lo Barnechea, Ñuñoa, Peñalolén, Providencia, San Miguel, Vitacura y Colina.

6.5 Plan de marketing.

El plan de marketing debe considerar una estrategia de posicionamiento adecuada, que garantice que la marca se asocie con un servicio de calidad y respuesta oportuna a las necesidades de los clientes. Será relevante además contar con una estrategia amplia en la segmentación abordando todas las áreas, de esta manera podrá considerar dar soluciones innovadoras que permitirán tener una mayor valorización y captación de clientes, en comparación con los otros clubes cercanos.

Habrà un foco en posicionamiento de la marca: Relacionado con el desarrollo de un plan de marketing, tanto para la captación de nuevos clientes como para fortalecer la relación con los ya existentes.

La estrategia de producto y servicio de SACALAX3 se caracterizará por demostrar ser una empresa flexible con sus usuarios y con variedad de productos y servicios acorde a sus necesidades.

La oferta de "SACALAX3" se basará en el arriendo canchas de pádel, contando con cuatro canchas disponibles, las cuales dos de ellas estarán perfectamente acondicionadas para recibir espectadores en caso de realizar algún torneo.

Adicionalmente se ofrecerán clases con profesores de pádel para aquellas personas que se encuentren en una etapa de inicio o quieran perfeccionar sus jugadas.

Por otro lado, también se realizarán arriendos y ventas de “palas” y todo tipo de accesorios deportivos para jugar al pádel. Las reservas podrán realizarse por medio de la aplicación de easycancha, así como a través del sitio web o por medio de WhatsApp o presencialmente en el local. La venta y arriendo de palas y accesorios también podrá realizarse por medio web o presencial.

Productos Ofrecidos para el desarrollo del Pádel

Accesorios en Venta	Accesorios en Arriendo
Shorts	Palas
Poleas	
Palas	
Zapatillas	
Pelotas	
Muñequeras	
Bolsos	
Grip	
Cubre Pala	



Fuente: Elaboración propia

Por último, SACALAX3 contará con un pequeño espacio donde se venderán bebidas y snacks, el cual estará acondicionado para que los jugadores puedan descansar y socializar en el recinto deportivo.

Productos Ofrecidos en Cafetería.

Venta de Cafetería
Agua y Bebidas 500cc
Bebidas Hidratantes
Café o Té
Snacks
Barras de Cereales
Helados



Fuente: Elaboración propia

La estrategia de precios estará compuesta por la segmentación de 2 tipos de clientes. Estos se pueden clasificar en B2B y B2C.

Para el segmento B2B: Empresas que valoran la realización del deporte y les otorgan a sus trabajadores el beneficio de asistir al centro deportivo SACALAX3. Se les dará la opción de 2 tarifas distintas en cupones para ser usados en horarios de alta y baja demanda, siendo válidos por una vigencia de 1 año.

En el siguiente cuadro se muestran 2 tipos de cupones para el segmento de empresas.

Tipo de cupón	Alta demanda	Baja demanda
50 cupones por 1 h o 1.5hs	\$18000 / hora \$27000/ hora y media	\$11000 / hora \$18000 / hora
100 cupones por 1h o 1.5hs	\$16000 / hora \$25000 / hora y media	\$11000 / hora \$18000 / hora y media

Fuente: Elaboración propia

A través de la venta de cupones se exigirá a la empresa la compra mínima de 50 o 100 arriendos. El cliente determinará qué porcentaje del cupón desee cancelar. Es decir, que una parte del cupón podrá ser cancelada por la empresa y la otra por el empleado. Un ejemplo podría ser el caso que una empresa decida adquirir 100 cupones de 1 hora de uso de canchas en horario alta demanda. La empresa puede abonar el 50% del importe y el restante 50% lo abona el empleado, al momento de reservar usando su cupón de descuento, así otorgándole el beneficio de arriendo de canchas al 50%.

Adicionalmente se buscará realizar convenios con los alumnos de Universidades, Institutos y Colegios, dándoles un descuento de un 30% válido por una cancha, con la restricción de que solo pueden ser usadas en horarios de baja demanda, es decir, lunes a viernes de 07:00 a 17:00 horas. De esta manera, se pretende combatir los horarios menos demandados, siendo precisamente los estudiantes de jornada diurna, debido a que su calendario muchas veces es incierto, quedándoles tiempo libre en distintos horarios del día. Por lo tanto, serán el tipo de público candidato a utilizar el centro deportivo SACALAX3 en horarios de baja demanda.

Para el segmento B2C:

Público general: Los precios varían dependiendo del día y horarios, los cuales solamente serán en bloques de una hora o una hora y media. Según análisis, se determinó que el comportamiento de la demanda varía, y que de lunes a viernes desde las 07:00 a 17:00 hrs, es el horario de menor demanda, por lo que se espera ofrecer una tarifa rebajada. Caso contrario, se considera que desde las 17:00 a 00:00, es el horario de mayor demanda, por lo tanto, se fijará una tarifa mayor. Al analizar la demanda en fines de semana, se puede decir que experimenta un cambio rotundo, ya que el usuario promedio dispondría de un mayor tiempo libre, ésta se distribuye de forma equitativa durante todo el día, por lo que se ofrecerá fijar una sola tarifa, lo mismo ocurriría en caso de haber un día feriado.

Día	Horario	Tarifa
Lunes a Viernes	07 a 17hs	\$12.000 hora o \$15.000 1 hora y media
	17 a 00hs	\$20.000 hora o \$30.000 1 hora y media
Sábados, Domingos y Festivos	07 a 00hs	\$17.000 hora o \$22.000 1 hora y media

Fuente: Elaboración propia

Esta estrategia de ventas se revisará de manera trimestral por medio del análisis de rentabilidad y en él se revisará la composición del mix de ventas. En caso de que se identifique que la venta de

cupones estuviera sacrificando rentabilidad innecesaria para el negocio se reevaluará la venta de dichos cupones o se modificarán los precios y cantidades mínimas.

Clases de pádel: Se espera contar con un instructor de pádel capacitado para dictar sus respectivas clases, categorizadas en grupos de iniciación, intermedio y perfeccionamiento, según el nivel de los alumnos. Dichas clases serán impartidas en bloques de una hora. Los precios varían según el cupón por cantidad de alumnos y clases que deseen. Los grupos podrán ser asignados con capacidad máxima de 4 alumnos por clase.



Fuente: Imagen obtenida de internet

Alumnos	L a V Baja Demanda	L a V Alta Demanda	Fin de semana
1	\$25.000	\$35.000	\$30.000
2	\$15.000	\$19.000	\$16.000
3	\$12.000	\$13.000	\$13.000
4	\$10.000	\$11.000	\$11.000

Fuente: Elaboración propia

Campeonatos: Se espera realizar 3 campeonatos distintos a disputarse una vez por mes, en categorías definidas como sexta, quinta y cuarta, cuyo formato es el “estilo americano”, el cual consiste en reunir 8 parejas de cada categoría, quedando conformado por 2 grupos, A y B respectivamente, de 4 parejas cada uno. Se juega todos contra todos por grupo, clasificando las 2 mejores parejas que obtengan la mejor puntuación, a la fase de semifinal. Posteriormente los vencedores de cada encuentro clasifican a la final del certamen.

Para su realización, es necesario disponer de 4 canchas, las cuales serán ocupadas por un tiempo aproximado de dos horas y media. La inscripción será a elección del cliente, quien podrá elegir con su compañero el nivel de competición deseado a disputar, según la percepción de su nivel apto para competir en cualquiera de las tres categorías (sexta, quinta y cuarta), las cuales son consideradas categorías promedio para el sector Sur poniente de Santiago, debido a que el público promedio se

encuentra en una etapa de inicio en el pádel. Su valor de inscripción será de \$40.000 por pareja, los cuales tendrán el derecho a la utilización de canchas, hidratación, snacks y premios.

Estrategia de Comunicación

En los primeros dos años de operación se pretende trabajar fuertemente en la misión de la compañía, difundiendo el pádel como deporte en Chile. Para ello se tomarán las siguientes acciones:

Se crearán cuentas de SACALAX3 en Instagram, Facebook y Tiktok, adicionalmente a la creación de la página web. Se contratará a un community manager para trabajar varios temas, entre ellos administración de RRSS y relación con empresas.

Se hará un video para comunicar sobre diferentes temáticas semanalmente, siendo estas las prioridades:

- ✓ Salud, deporte y bienestar
- ✓ Información sobre el pádel
- ✓ Información sobre SACALAX3.

Por otro lado, también se destinará una parte del presupuesto de marketing a influencers que publiciten SACALAX3 para captar nuevos clientes.

Como parte de estrategia de ventas también se pretende que los clientes publiciten gratuitamente a SACALAX3 como centro deportivo.

Se espera elaborar una gigantografía, la cual consiste en un espacio decorado y llamativo para los usuarios que asistan a SACALAX3, con la intención de que puedan tomarse fotos como recuerdo, y sean subidas a sus redes sociales. Esto permitirá llegar a los seguidores de los respectivos usuarios. Inconscientemente los jugadores estarán creando publicidad de manera gratuita. Se buscarán otras formas de replicar esto, intentando evitar presupuestos altos para marketing. Por último, también se ofrecerá un servicio como estrategia de ventas ofrecido por el proveedor easycancha. En caso de que un interesado en jugar no encontrase rival podría hacer una búsqueda a través de esta aplicación o sitio web. Esto será comunicado por medio de redes sociales para estimular aún más a posibles nuevos clientes.

6.6 Presupuesto de marketing.

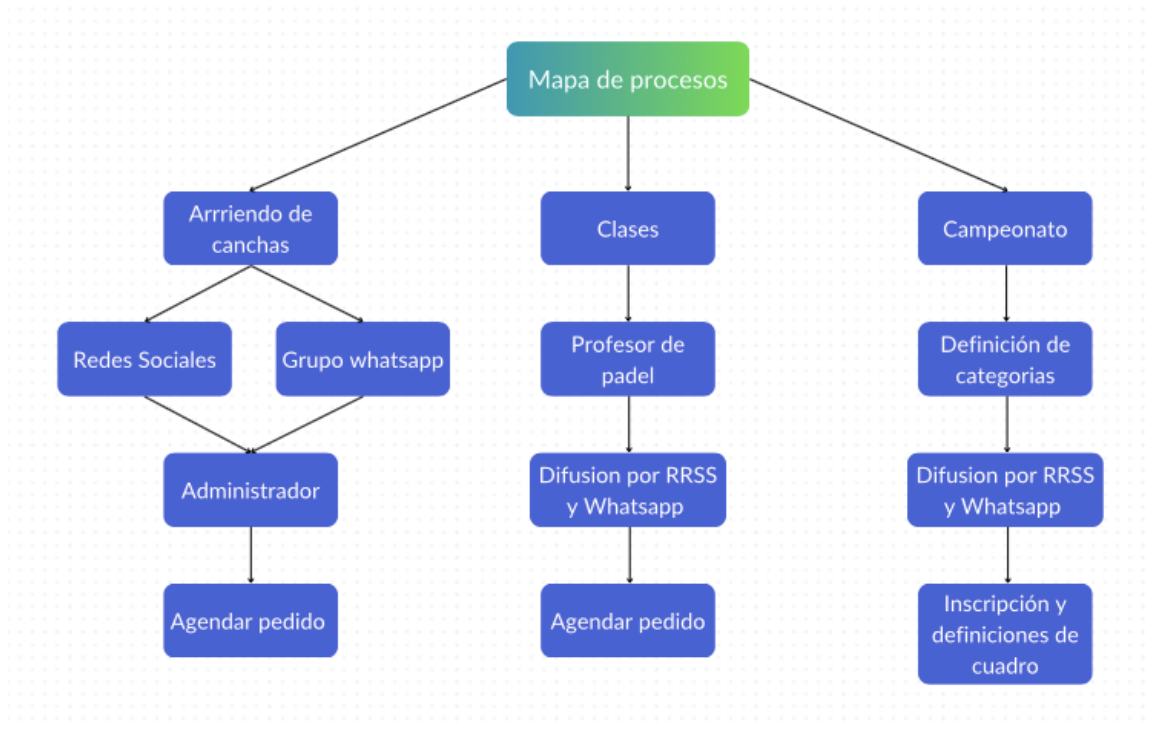
En la siguiente tabla se presenta la estimación del presupuesto de marketing para los próximos 5 años.

items	Inversion Inicial	2024	2025	2026	2027	2028
Diseño logo corporativo	300.000					
Diseño e implementacion pagina web (auto administrable)	1.500.000					
Creacion de contenido (community manager)	500.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000
Diseño Plan de Marketing (12 meses)	1.300.000				1.300.000	
Estrategia y diseño RRSS (instagram, facebook, tiktok)	1.000.000					
Gasto Anual Plan de Marketing	4.600.000				1.500.000	

Dado lo establecido en las estrategias de posicionamiento, comunicación y difusión el presupuesto del plan de marketing a lo largo del proyecto tiene leves modificaciones en su valor, esto dado por dos razones el primero que es una de las estrategias más efectivas para mantenernos en una posición competitiva frente a nuestros competidores directos.

VII. CAPITULO VI: Plan de Operaciones

7.1 Mapa de procesos de la empresa.



Elaboración propia

Se dispondrán 4 canchas de pádel, para realizar arriendos a público general de lunes a domingo entre las 07 a 00 horas. a 23:00 horas, además, se realizarán campeonatos mensuales entre las distintas categorías a disputar 4ta, 5ta, 6ta. y mixto También se realizará una academia de clases para perfeccionamiento o comenzar aprendizaje en este deporte. Finalmente, se administrará una cafetería y una tienda para la venta de productos alimenticios y artículos deportivos.

7.2 Actividades de implementación (Carta Gantt)

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

Elaboración propia

7.3 Presupuesto de operaciones.

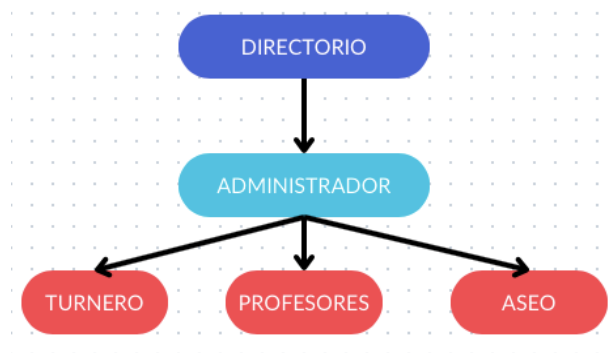
La siguiente tabla muestra el presupuesto estimado para la dotación del personal clave de nuestra empresa.

MARCHA BLANCA (2 SEMANAS)	COSTO (CLP)	ADMINISTRACION DE ARRIENDO	COSTO (CLP)
TURNERO 1 SUELDO 2S	250.000	TURNERO 1	500.000
TURNERO 2 SUELDO 2S	250.000	TURNERO 2	500.000
TURNERO 2 SUELDO 2S	250.000	TURNERO 2	350.000
TURNERO 2 SUELDO 2S	250.000	TURNERO 2	350.000
ADMINISTRADOR SUELDO 2S	400.000	ADMINISTRADOR	800.000
ASEO	250.000	ASEO	500.000
TOTAL	1.650.000	TOTAL	3.000.000
CAMPEONATO	COSTO (CLP)	CLASES	COSTO (CLP)
PREMIOS	2.500.000	PROFESOR	15000
PELOTAS	300.000		
POLERAS	4.000.000		
TOTAL	6.800.000	TOTAL	15.000

VIII. CAPITULO VII: Plan de Recursos Humanos

8.4 Estructura organizacional de la empresa.

Nuestra empresa se basa en un directorio conformado por los socios de Club de pádel SACALAX3.



8.5 Estructura legal de la empresa.

Nuestra empresa será constituida bajo la figura Sociedad por Acciones SpA, en que la representación de cada una de estas personas se ve reflejada en la cantidad y en la clase de acciones que posee.

8.6 Perfiles de cargo.

Dentro de los cargos principales que tenemos considerados para el proyecto, tenemos:

- Un administrador quien se encargará, de la coordinación de horarios de los turnero además de controlar lo operativo del negocio.
- Profesores su labor principal realizar clases individuales y grupales.
- Turnero abrir y cerrar club serán 4 en total donde se reparten los turnos durante toda la semana, además tienen que armar partidos en el grupo de WhatsApp app de diferentes categorías para llenar horarios.
- Aseo serán 2 personas que se repartirán las labores de la semana de lunes a domingo se encargarán de la limpieza del recinto en su totalidad.

En los pilares claves para potenciar la gestión de personas se considera promover los beneficios, gestión de desempeño, reclutamiento, compensación, comunicación, la motivación y el desarrollo de la organización.

8.7 Presupuesto de recursos humanos

Puesto de trabajo	Cantidad	Total
Administrador	1	\$1.200.000
Profesores	2	Variable
Turnero (500.000)	4	\$2.000.000
Aseo (500.000)	2	\$1.000.000
TOTAL		\$4.200.000

8.8 Publicidad y promoción

Como forma de publicitar y promocionar se considerará la creación y mantención de una página web, donde se describirán los servicios que entrega el club y entregar los datos de contacto.

A su vez también se utilizarán métodos de difusión a través de redes sociales como Facebook y Instagram, que serán manejados por el encargado comercial. También se utilizará Mailing dirigido por segmentos con empresa especializada en una etapa inicial.

En el periodo de los 3 primeros meses de funcionamiento se contratarán los anuncios vía Google Adwords para promocionar la página web en el buscador de Google, de esta manera estar siempre a la vista cuando los clientes requieran búsquedas con palabras claves relacionadas.

IX. CAPITULO VIII: Plan Financiero

9.1 Objetivos financieros.

Dentro de los objetivos financieros tenemos:

- Establecer un fondo de emergencia.
- Garantizar la sostenibilidad financiera
- Reducir la rotación de empleados.
- Diversificar y aumentar las fuentes de ingreso.

9.2 Proyecciones de ingresos.

Periodo 0	Periodo 1	Periodo 2	Periodo 3	Periodo 4	Periodo 5
Horario alto	\$ 80.640.000	\$ 86.284.800	\$ 92.324.736	\$ 98.787.468	\$ 105.702.590
horario bajo	\$ 32.256.000	\$ 34.513.920	\$ 36.929.894	\$ 39.514.987	\$ 42.281.036
Clases	\$ 34.000.000	\$ 36.380.000	\$ 38.926.600	\$ 41.651.462	\$ 44.567.064
Campeonato	\$ 57.600.000	\$ 57.600.000	\$ 57.600.000	\$ 57.600.000	\$ 57.600.000
TOTAL	\$ 204.496.000	\$ 214.778.720	\$ 225.781.230	\$ 237.553.917	\$ 250.150.691

9.3 Costos (fijos y variables).

Periodo 0	Periodo 1	Periodo 2	Periodo 3	Periodo 4	Periodo 5
Horario alto	\$ 80.640.000	\$ 86.284.800	\$ 92.324.736	\$ 98.787.468	\$ 105.702.590
horario bajo	\$ 32.256.000	\$ 34.513.920	\$ 36.929.894	\$ 39.514.987	\$ 42.281.036
Clases	\$ 34.000.000	\$ 36.380.000	\$ 38.926.600	\$ 41.651.462	\$ 44.567.064
Campeonato	\$ 57.600.000	\$ 57.600.000	\$ 57.600.000	\$ 57.600.000	\$ 57.600.000
TOTAL	\$ 204.496.000	\$ 214.778.720	\$ 225.781.230	\$ 237.553.917	\$ 250.150.691

9.4 Gastos de administración.

Se especifican en la tabla Superior.

9.5 Ventas.

	Periodo 1	Periodo 2	Periodo 3	Periodo 4	Periodo 5
Arriendos clases y campeonatos	\$ 204.496.000	\$ 214.778.720	\$ 225.781.230	\$ 237.553.917	\$ 250.150.691
Cafeteria	\$ 12.000.000	\$ 13.200.000	\$ 14.520.000	\$ 15.972.000	\$ 17.569.200
Venta Articulos	\$ 6.000.000	\$ 6.600.000	\$ 7.260.000	\$ 7.986.000	\$ 8.784.600
Total	\$ 222.496.000	\$ 234.578.720	\$ 247.561.230	\$ 261.511.917	\$ 276.504.491

9.6 Inversión inicial año (0).

Estimamos con inversión inicial para la compra de 4 canchas tienda cafetería y exteriores \$150.000.000

9.7 Punto de equilibrio.

Formula: $\text{costos fijos} \cdot \frac{1}{1 - \text{costo variable}} / \text{ventas}$

Se calcula Punto de equilibrio anual \$119.968.800

9.8 Capital de trabajo.

En capital de trabajo destinamos un año de sueldos, es decir, 50.000.000

9.9 Depreciación de activos (inversiones).

total activos	\$ 100.000.000		
Año	Cuota de depreciacion	Depreciacion acumulada	Valor neto en libros
1	\$ 12.500.000	\$ 12.500.000	\$ 87.500.000
2	\$ 12.500.000	\$ 25.000.000	\$ 75.000.000
3	\$ 12.500.000	\$ 37.500.000	\$ 62.500.000
4	\$ 12.500.000	\$ 50.000.000	\$ 50.000.000
5	\$ 12.500.000	\$ 62.500.000	\$ 37.500.000
6	\$ 12.500.000	\$ 75.000.000	\$ 25.000.000
7	\$ 12.500.000	\$ 87.500.000	\$ 12.500.000
8	\$ 12.500.000	\$ 100.000.000	\$ -

9.10 Estructura patrimonial con apalancamiento.

Financiamiento por recursos propios y aporte de los socios.

9.11 Tasa de descuento

Consideramos una Tasa de descuento de 15%.

9.12 Flujo proyecto puro

AUMENTO VENTAS Y COSTOS		6%	7%	7%	9%	10%
DETALLE	PERIODO INVERSIÓN	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INVERSION	\$ -150.000.000					
CAPACITACION						
VENTAS		\$ 204.496.000	\$ 218.810.720	\$ 234.127.470	\$ 255.198.943	\$ 280.718.837
(-) COSTOS VARIABLES		\$ -57.320.000	\$ -59.039.600	\$ -60.810.788	\$ -62.635.112	\$ -64.514.165
MARGEN DE CONTRIBUCION		\$ 147.176.000	\$ 159.771.120	\$ 173.316.682	\$ 192.563.831	\$ 216.204.672
(-) COSTOS FIJOS		\$ -88.800.000	\$ -91.480.800	\$ -94.242.024	\$ -97.086.085	\$ -100.015.467
(-) DEPRECIACION						
(-) INTERESES						
RESULTADO ANTES DE IMPUESTO		\$ 58.376.000	\$ 68.290.320	\$ 79.074.658	\$ 95.477.746	\$ 116.189.205
IMPUESTO A LA RENTA (25,5%)		\$ -14.885.880	\$ -17.414.032	\$ -20.164.038	\$ -24.346.825	\$ -29.628.247
RESULTADO DESPUES DE IMPUESTO		\$ 43.490.120	\$ 50.876.288	\$ 58.910.621	\$ 71.130.921	\$ 86.560.958
(+) DEPRECIACION		\$ 12.500.000	\$ 12.500.000	\$ 12.500.000	\$ 12.500.000	\$ 12.500.000
(-) AMORTIZACION CAPITAL						
(+) VALOR RESIDUAL (ACTIVO FIJO SIN DEPRECIAR)						
FLUJO DE FONDOS	\$ -150.000.000	\$ 55.990.120	\$ 63.376.288	\$ 71.410.621	\$ 83.630.921	\$ 99.060.958
FLUJO ACUMULADO		\$ -94.009.880	\$ -30.633.592	\$ 40.777.029	\$ 124.407.950	\$ 223.468.908
TASA DESCUENTO	15%	La tasa de descuento refleja el descuento de su inversión en un valor actual				
VALOR ACTUAL NETO (VAN)	\$ 90.629.336	Tasa maxima de rentabilidad				
TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)	0,1%					

9.13 Flujo del proyecto Financiado

9.14 Análisis de sensibilidad:

Escenario optimista, realista y pesimista

Escenario Optimista

AUMENTO VENTAS Y COSTOS		6%	15%	15%	20%	25%
DETALLE	PERIODO INVERSIÓN	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INVERSION	\$ -150.000.000					
CAPACITACION						
VENTAS		\$ 204.496.000	\$ 235.170.400	\$ 270.445.960	\$ 324.535.152	\$ 405.668.940
(-) COSTOS VARIABLES		\$ -57.320.000	\$ -59.039.600	\$ -60.810.788	\$ -62.635.112	\$ -64.514.165
MARGEN DE CONTRIBUCION		\$ 147.176.000	\$ 176.130.800	\$ 209.635.172	\$ 261.900.040	\$ 341.154.775
(-) COSTOS FIJOS		\$ -88.800.000	\$ -91.480.800	\$ -94.242.024	\$ -97.086.085	\$ -100.015.467
(-) DEPRECIACION						
(-) INTERESES						
RESULTADO ANTES DE IMPUESTO		\$ 58.376.000	\$ 84.650.000	\$ 115.393.148	\$ 164.813.956	\$ 241.139.308
IMPUESTO A LA RENTA (25,5%)		\$ -14.885.880	\$ -21.585.750	\$ -29.425.253	\$ -42.027.559	\$ -61.490.523
RESULTADO DESPUES DE IMPUESTO		\$ 43.490.120	\$ 63.064.250	\$ 85.967.895	\$ 122.786.397	\$ 179.648.784
(+) DEPRECIACION		\$ 12.500.000	\$ 12.500.000	\$ 12.500.000	\$ 12.500.000	\$ 12.500.000
(-) AMORTIZACION CAPITAL						
(+) VALOR RESIDUAL (ACTIVO FIJO SIN DEPRECIAR)						
FLUJO DE FONDOS	\$ -150.000.000	\$ -94.009.880	\$ -18.445.630	\$ 80.022.265	\$ 215.308.662	\$ 407.457.446
FLUJO ACUMULADO						
TASA DESCUENTO	15%	La tasa de descuento refleja el descuento de su inversión en un valor actual				
VALOR ACTUAL NETO (VAN)	\$ 193.451.071	Tasa maxima de rentabilidad				
TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)	0,3%					

Escenario Realista

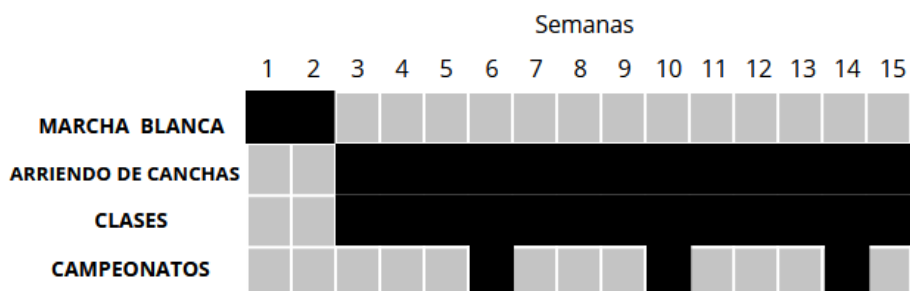
AUMENTO VENTAS Y COSTOS		6%	7%	7%	9%	10%
DETALLE	PERIODO INVERSIÓN	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INVERSION	\$ -150.000.000					
CAPACITACION						
VENTAS		\$ 204.496.000	\$ 218.810.720	\$ 234.127.470	\$ 255.198.943	\$ 280.718.837
(-) COSTOS VARIABLES		\$ -57.320.000	\$ -59.039.600	\$ -60.810.788	\$ -62.635.112	\$ -64.514.165
MARGEN DE CONTRIBUCION		\$ 147.176.000	\$ 159.771.120	\$ 173.316.682	\$ 192.563.831	\$ 216.204.672
(-) COSTOS FIJOS		\$ -88.800.000	\$ -91.480.800	\$ -94.242.024	\$ -97.086.085	\$ -100.015.467
(-) DEPRECIACION						
(-) INTERESES						
RESULTADO ANTES DE IMPUESTO		\$ 58.376.000	\$ 68.290.320	\$ 79.074.658	\$ 95.477.746	\$ 116.189.205
IMPUESTO A LA RENTA (25,5%)		\$ -14.885.880	\$ -17.414.032	\$ -20.164.038	\$ -24.346.825	\$ -29.628.247
RESULTADO DESPUES DE IMPUESTO		\$ 43.490.120	\$ 50.876.288	\$ 58.910.621	\$ 71.130.921	\$ 86.560.958
(+) DEPRECIACION		\$ 12.500.000	\$ 12.500.000	\$ 12.500.000	\$ 12.500.000	\$ 12.500.000
(-) AMORTIZACION CAPITAL						
(+) VALOR RESIDUAL (ACTIVO FIJO SIN DEPRECIAR)						
FLUJO DE FONDOS	\$ -150.000.000	\$ -94.009.880	\$ -30.633.592	\$ 40.777.029	\$ 124.407.950	\$ 223.468.908
FLUJO ACUMULADO						
TASA DESCUENTO	15%	La tasa de descuento refleja el descuento de su inversión en un valor actual				
VALOR ACTUAL NETO (VAN)	\$ 90.629.336	Tasa maxima de rentabilidad				
TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)	0,1%					

Escenario Pesimista

AUMENTO VENTAS Y COSTOS		3%	3%	0%	1%	2%
DETALLE	PERIODO INVERSIÓN	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INVERSION	\$ -150.000.000					
CAPACITACION						
VENTAS		\$ 204.496.000	\$ 210.630.880	\$ 210.630.880	\$ 212.737.189	\$ 216.991.933
(-) COSTOS VARIABLES		\$ -57.320.000	\$ -59.039.600	\$ -60.810.788	\$ -62.635.112	\$ -64.514.165
MARGEN DE CONTRIBUCION		\$ 147.176.000	\$ 151.591.280	\$ 149.820.092	\$ 150.102.077	\$ 152.477.768
(-) COSTOS FIJOS		\$ -88.800.000	\$ -91.480.800	\$ -94.242.024	\$ -97.086.085	\$ -100.015.467
(-) DEPRECIACION						
(-) INTERESES						
RESULTADO ANTES DE IMPUESTO		\$ 58.376.000	\$ 60.110.480	\$ 55.578.068	\$ 53.015.992	\$ 52.462.300
IMPUESTO A LA RENTA (25,5%)		\$ -14.885.880	\$ -15.328.172	\$ -14.172.407	\$ -13.519.078	\$ -13.377.887
RESULTADO DESPUES DE IMPUESTO		\$ 43.490.120	\$ 44.782.308	\$ 41.405.661	\$ 39.496.914	\$ 39.084.414
(+) DEPRECIACION		\$ 12.500.000	\$ 12.500.000	\$ 12.500.000	\$ 12.500.000	\$ 12.500.000
(-) AMORTIZACION CAPITAL						
(+) VALOR RESIDUAL (ACTIVO FIJO SIN DEPRECIAR)						
FLUJO DE FONDOS	\$ -150.000.000	\$ 55.990.120	\$ 57.282.308	\$ 53.905.661	\$ 51.996.914	\$ 51.584.414
FLUJO ACUMULADO		\$ -94.009.880	\$ -36.727.572	\$ 17.178.088	\$ 69.175.003	\$ 120.759.416
TASA DESCUENTO	15%	La tasa de descuento refleja el descuento de su inversión en un valor actual				
VALOR ACTUAL NETO (VAN)	\$ 32.820.537	Tasa maxima de rentabilidad				
TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)	-0,1%					

X. CAPITULO IX: Conclusiones

10.1 Carta Gantt de plan de acción



10.2 Conclusiones

Viabilidad Financiera Confirmada:

El análisis económico del proyecto refleja una **TIR positiva**, lo que demuestra que la inversión generará rendimientos superiores al costo de capital. Esto valida la rentabilidad del proyecto en el horizonte temporal establecido.

Recuperación de la Inversión:

El flujo de caja proyectado permite prever una recuperación del capital en un plazo razonable, lo que disminuye el riesgo financiero y mejora la percepción del negocio frente a posibles inversionistas o socios estratégicos.

Crecimiento del Deporte y Demanda Local:

El crecimiento sostenido del pádel como disciplina deportiva, sumado a una alta demanda no satisfecha en el área geográfica objetivo, refuerza el potencial comercial del proyecto.

Ventaja Competitiva Inicial:

Al ejecutar el proyecto en esta etapa temprana del mercado, se puede aprovechar una **ventaja de posicionamiento** como operador pionero, generando fidelización de usuarios y alianzas clave desde el inicio.

Decisión de Ejecución:

Dado el resultado positivo de los indicadores financieros y el atractivo del mercado objetivo, **se recomienda avanzar con la ejecución del proyecto**, priorizando una gestión eficiente de costos, construcción y estrategia de marketing inicial.

XI. BIBLIOGRAFIA

1. Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2014). Metodología de la Investigación. McGraw Hill. Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). Generación de modelos de negocio. Deusto.
2. Chiavenato, I. (2009). Administración de Recursos Humanos. 9° edición. McGraw Hill. Sapag, N. & Sapag, R. (2008). Preparación y evaluación de proyectos. McGraw Hill Interamericana S.A.
3. (Chile, 2023). Extraído de <https://www.bcentral.cl/resumen-ipom/-/detalle/resumen-ipom-septiembre-2023>
4. (Chile, 2023) Extraído de <https://www.biobiochile.cl/noticias/salud-y-bienestar/vida-fitness/2023/08/14/ante-el-creciente-interes-por-el-padel-cuales-son-las-lesiones-mas-comunes-al-practicar-este-deporte.shtml>
5. (Chile, 2022) Extraído de <https://www.latercera.com/pulso/noticia/padel-los-pros-y-contra-del-boom-en-chile/MAJ2XMGFINAJ5HYWLYSRT3NVEI/>
6. (Chile, 2021) Extraído de <https://tiemporeal.periodismoudec.cl/2021/09/24/la-fiebre-por-el-padel-en-plena-pandemia-una-moda-o-un-deporte-con-proyeccion/>
7. Estadística, I. N. (n.d.). Ine. Extraído de <https://www.ine.cl/>
8. Salinas, A. E. (2022, Junio 10). Pauta.cl. Extraído de <https://www.pauta.cl/factchecking/el-contestadog/cuanto-se-ha-popularizado-el-padel-en-chile-deportes-pala>
9. Pineida, J. A. (2019, Enero 07). El gráfico chile. Extraído de <https://www.publimetro.cl/cl/grafico-chile/2019/01/07/boom-padel-chile.html>
10. PadelMarket.CL. (n.d.). Extraído de <https://www.padelmarket.cl/blog/el-padel-en-chile/>
11. Navas, M. (2021, mayo 09). Diario Financiero. Extraído de <https://dfmas.df.cl/df-as/muevete/el-fenomeno-del-padel-en-chile-en-plena-pandemia>

12. Encina, C. (2022, abril 18). Red Sport. Extraído de <https://redgol.cl/redsport/Padel--Como-jugar-padel-en-Chile-Precios-implementos-donde-jugar--Cuanto-cuesta-construir-cancha-de-padel-20220418-0088.html>



Autorización de publicación

Documentos digitalizados en Repositorio Académico UGM

Autorizo a la Universidad Gabriela Mistral para incluir esta memoria en el repositorio digital de la universidad, con el fin de diseminar, almacenar y preservar, quedando disponible en texto completo y de libre acceso.

A considerar para la autorización de publicación de memorias en el repositorio digital

- **Si usted como autor o autores deciden autorizar.** El documento estará disponible en texto completo.
- **Si usted como autor o autores deciden usar embargo.** Consiste en establecer una cantidad de tiempo en que la publicación no estará en libre acceso; es una alternativa a la publicación inmediata. El tiempo de embargo consiste en 6 meses, 1 año o 2 años.
- **Si usted como autor o autores deciden no autorizar.** Se creará un documento con datos básicos **portada, tabla de contenido y resumen** (metadatos) y colocará esa información en el sitio web, tal como si fuese una referencia bibliográfica. Se indicará en el registro que el autor decidió no autorizar el acceso al documento en texto completo.

Firma de cada uno de los integrantes según opción

  		
---	--	--

Autorización total	Uso de embargo (x) Indique período de tiempo de embargo 6 meses ____ 1 año ____ 2 años ____	No autorizo

Título	Ingenieria Comercial
Nombres del o los integrantes	Gabriel Castillo – Brian King – Christian - Ocharan
Carrera o programa	Ingenieria comercial Vespertino
Profesor guía	Orlando rojas rauque

fecha: 30-05-2025