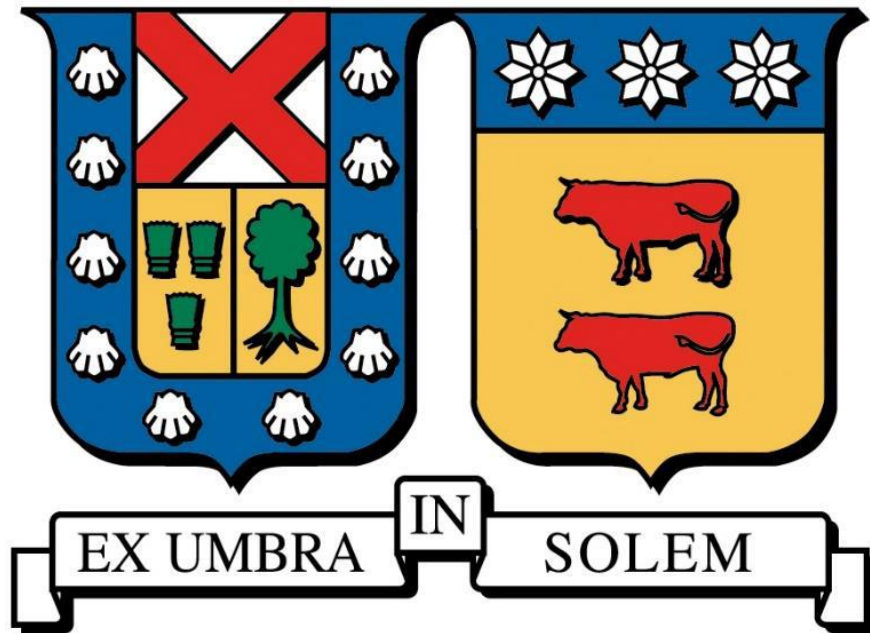


**UNIVERSIDAD TECNICO SANTA MARIA  
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA COMERCIAL  
SANTIAGO - CHILE**



**“PLAN DE NEGOCIOS PARA EL COMERCIO AL POR  
MENOR DE ARTICULOS DEPORTIVOS ORIENTADOS AL  
TENIS”**

**DIEGO ALVAREZ RUIZ**

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL

PROFESOR GUIA: SR. GERARDO WEINSTEIN

DICIEMBRE 2015

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente estudio tiene por objetivo el desarrollo de un plan de negocios para la creación de la empresa Tenis para Todos, empresa perteneciente al rubro del comercio de artículos deportivos. Los productos y servicios que comercializara Tenis para Todos tienen como objetivo masificar el tenis y hacerlo un deporte más inclusivo para todos.

Para efectos de este plan de negocios, el mercado objetivo se centra en la Región Metropolitana de Chile, sin perjuicio que más adelante se expanda el negocio hacia todo el territorio nacional a través de los canales de venta Online.

El estudio de mercado revela que el 31.8% de la población chilena se declara practicante de Actividad física y Deporte. Esto significa un aumento de un 2,4 % con respecto al año 2012. En la región metropolitana por su parte registra un 35,2% de práctica ubicándose como la tercera región con mayor porcentaje en el territorio nacional. Los niveles socioeconómicos con mayor porcentaje de práctica de actividad física en orden ascendente son el C3, C2 y ABC1, en razón a ello es que se definen estos niveles socioeconómicos como el segmento objetivo de la empresa. Finalmente, tanto hombres como mujeres destacan al tenis como una de sus elecciones a la hora de realizar actividad física o deporte con un 1.6% y 1% de las preferencias respectivamente. De los grupos etarios se destaca que todos los grupos presentan un aumento en la práctica de actividad física o deporte. A partir de la información recopilada, Tenis para Todos define su público objetivo a hombres y mujeres entre 18 y 55 o más años, de estrato social ABC1, C2 y C3 de las comunas aledañas a la tienda de Tenis para Todos, es decir Ñuñoa, Peñalolén, Providencia, Las condes, Santiago Centro, Macul y la Florida.

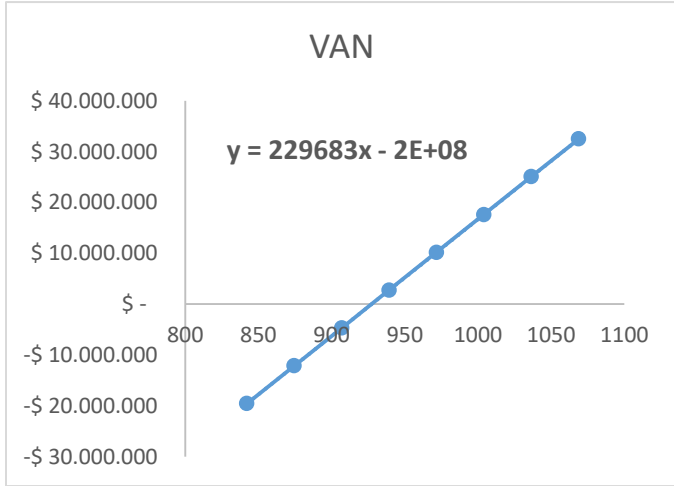
Debido a la oportunidad de negocio señalada, se realizó un completo Estudio Societario, incluyendo Misión, Visión, objetivos y estrategias. La estrategia a utilizar será una estrategia de Diferenciación, pero en cuanto a servicios se refiere.

Adicionalmente, se realizó un Análisis del Entorno, lo cual determinó las Fortalezas y Debilidades internas, como también las Oportunidades y Amenazas externas, lo cual permite a Tenis para Todos tener una mejor inserción al mercado.

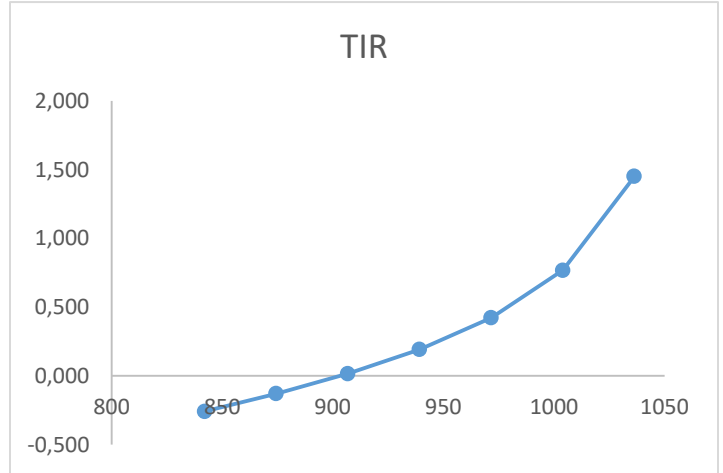
Luego se analizó la factibilidad económica de este proyecto. El flujo de caja puro arroja un VAN de \$ 6.675.375 y TIR de 18%. A analizar estos valores se comprueba que el proyecto si es viable económicamente pues el valor del VAN es mayor a 0, y la TIR tiene un valor por sobre la tasa de retorno de 12,23 %. El escenario mejora aún más cuando se realiza el flujo de caja financiando el 100% de los Costos de Inversión, Intangibles y Recuperación de IVA del Periodo 0. El VAN del flujo de caja financiado es de \$ 10.209.385 y TIR de 42%.

Finalmente se realiza un análisis de sensibilidad de como varían los indicadores económicos del proyecto cuando cambia la demanda, costos variables y precio de venta

### Variación del VAN y TIR en función de cambios en la demanda

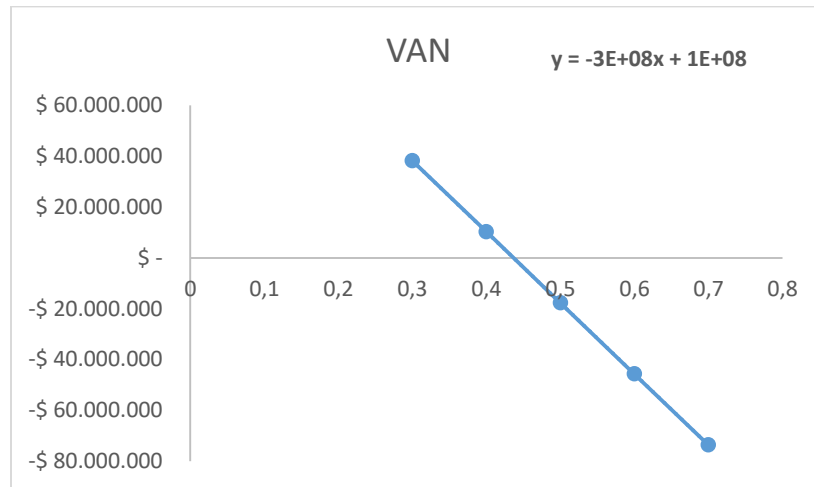


Al



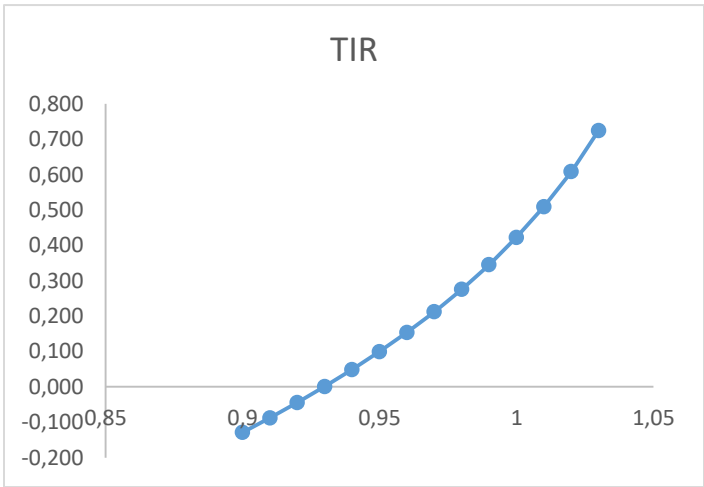
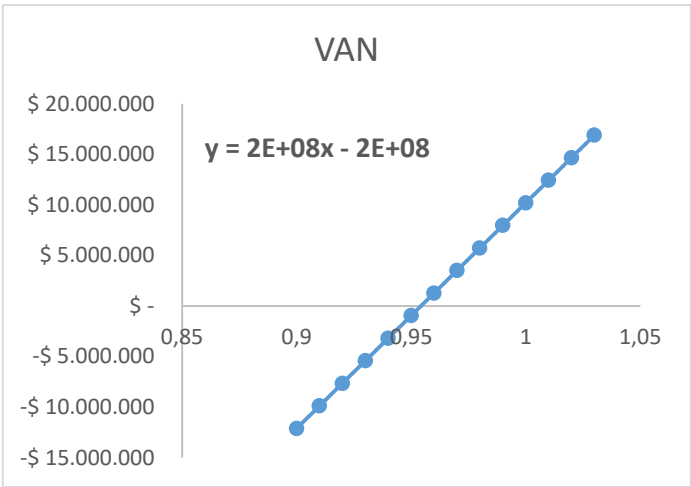
modificar la demanda, se comprueba que el mínimo número de clientes en condiciones normales es de 928, con menos el proyecto se hace inviable económicamente hablando.

### Variación del VAN en función de cambios en los costos variables



Los costos variables por su parte no pueden ser mayores a un 0,45 % de los precios promedio de venta para cada uno de los productos

**Variación del VAN y TIR en función de cambios en los precios de venta**



Finalmente los precios de venta no pueden ser menores a un 0.95% de los precios promedio convencionales que se fijaron, de lo contrario el proyecto quedaría un VAN < 0 y una TIR por debajo de la tasa de descuento del proyecto de 12,23%.

## Contenido

RESUMEN EJECUTIVO .....	2
CAPITULO 1: INTRODUCCIÓN AL NEGOCIO .....	7
1.1 INTRODUCCIÓN .....	7
1.2 OBJETIVOS .....	8
1.2.1 OBJETIVO GENERAL .....	8
1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	8
1.3 ALCANCE.....	9
CAPITULO 2: ESTADO DEL ARTE .....	9
2.1 ANTECEDENTES.....	9
2.2 MARCO TEÓRICO.....	13
2.2.1 PLAN DE NEGOCIOS.....	13
2.2.2 ETAPAS PLAN DE NEGOCIOS.....	14
2.2.3 EXPLICACIÓN PLAN DE NEGOCIOS.....	15
CAPITULO 3: DESARROLLO DEL PLAN DE NEGOCIOS .....	34
3.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.....	34
3.2 HISTORIA/SITUACIÓN ACTUAL .....	35
3.2 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	35
3.2.1 MISIÓN.....	35
3.2.2 VISIÓN .....	35
3.2.3 VALORES .....	35
3.2.4 OBJETIVOS.....	36
3.2.5 ESTRATEGIA .....	37
3.2.6 GRUPO DIRECTIVO.....	38
3.2.7 RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL .....	40
3.3 DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO O SERVICIO.....	41
3.4 ANÁLISIS DE MERCADO .....	43
3.4.1 INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....	43
3.4.2 TAMAÑO .....	57
3.4.3 EVOLUCIÓN.....	57
3.4.4 SEGMENTO .....	57
3.4.5 ESTRUCTURA.....	58
3.5 ANÁLISIS DEL ENTORNO.....	58

3.5.1 MACROENTORNO .....	58
3.5.2 MICROENTORNO.....	66
3.6 ANÁLISIS INTERNO .....	69
3.6.1 CADENA DE VALOR .....	69
3.7 CONCLUSIONES ANÁLISIS DEL ENTORNO, INTERNO Y MATRIZ F.O.D.A. ....	78
3.8 ANÁLISIS FINANCIERO. ....	83
3.8.1 MONEDA A UTILIZAR.....	83
3.8.2 HORIZONTE DE EVALUACIÓN.....	84
3.8.3 DEMANDA .....	84
3.8.4 INVERSIÓN .....	85
3.8.5 COSTOS .....	89
3.8.6 REMUNERACIONES .....	96
3.8.7 INGRESOS .....	98
3.8.8 PUBLICIDAD.....	99
3.8.9 DEPRECIACIONES.....	101
3.8.10 CAPITAL DE TRABAJO.....	102
3.8.11 BALANCE DE IVA.....	103
3.8.12 TASA DE DESCUENTO .....	104
3.8.13 FINANCIAMIENTO .....	105
3.8.14 FLUJO DE CAJA PROYECTO PURO.....	106
3.8.15 FLUJO DE CAJA PROYECTO FINANCIADO.....	107
3.8.16 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD .....	109
3.8.17 CONCLUSIONES ANALISIS FINANCIERO .....	116
CAPITULO 4: CONCLUSIONES GENERALES .....	119
CAPITULO 5: BIBLIOGRAFÍA Y WEBGRAFÍA .....	122
CAPITULO 6: ANEXOS.....	124

# CAPITULO 1: INTRODUCCIÓN AL NEGOCIO

## 1.1 INTRODUCCIÓN

El siguiente informe consiste en el desarrollo de un plan de negocios para la puesta en marcha de una empresa dedicada al comercio al por menor de artículos deportivos relacionados al tenis en la región metropolitana de Chile.

Chile es el 2º país de la OCDE con mayor nivel de sedentarismo. Ocho de cada diez chilenos no practican deporte y se declaran sedentarios, según la última Encuesta Nacional de Salud. Sin embargo entre 2006 y 2015 se observa un descenso sistemático del sedentarismo, de un 7%, lo que hace pensar que cada vez más los Chilenos se están preocupando más de realizar actividad física y deporte. A partir de esto es que surge la idea de crear una empresa que permita entre otras cosas masificar un deporte con alto margen de crecimiento y potenciarlo como un deporte no solo para los niveles socioeconómicos más altos, sino para todas las personas que realmente quieran aprender a jugar tenis o bien seguir perfeccionando su técnica<sup>1</sup>.

El desarrollo de este plan de negocios comienza con una descripción de la empresa, destacando los principales productos y servicios que ofrecerá la empresa y la situación actual de esta.

Luego de ello se realizará un detallado Análisis de mercado cuyo propósito principal es sacar conclusiones para introducir los productos y servicios al segmento o nicho adecuado y también comenzar a trazar los lineamientos para una correcta estimación de la demanda potencial que tiene la empresa. Para ello es que a través de fuentes secundarias de investigación de mercado se pretende consolidar la información atinente a este proyecto.

Una vez concluido el análisis de mercado. Se estará en condiciones de presentar la planificación estratégica de la empresa, definiendo misión y visión, valores, objetivos financieros y no financieros, estrategia y grupo directivo de la compañía. La planificación estratégica es trascendental para la compañía pues permite diseñar un plan de lo que se desea hacer y hasta donde se pretende llegar en el mediano y largo plazo.

Relevante también para lograr la subsistencia de la compañía en el tiempo es realizar un análisis interno a través de la cadena de valor, esta nos permite describir el desarrollo de las actividades de la organización generando valor para el cliente final.

El análisis del entorno también es trascendental para efectos de este plan de negocios, para ello se hará la división entre el macroentorno y microentorno de la empresa. Para el análisis del macroentorno se realizará un análisis PESTAL, que hace referencia a los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales que se deben tener en cuenta del entorno que rodea a la organización y que pueden tener algún tipo de incidencia

---

<sup>1</sup> <http://www.gob.cl/indicadores-sedentarismo-practica-deportiva-chile-muestran-mejoria-los-ultimos-anos/>

en ella. Para efectuar el análisis del microentorno se realizará un análisis utilizando el modelo de las 5 fuerzas de Porter, que básicamente permite determinar las reglas del juego, así como las estrategias posibles para la empresa en base a la situación actual. Este análisis permite determinar el atractivo de una industria, analizando cinco factores que se consideran determinantes a la hora de analizar la competitividad de la industria. Estas cinco fuerzas son la rivalidad entre competidores, amenaza de entrada de nuevos competidores, amenaza de ingreso de productos sustitutos, poder de negociación de los proveedores y poder de negociación de los consumidores.

Finalmente, el presente informe incluye la evaluación financiera del proyecto en análisis, destacando el cálculo de los clásicos índices de Rentabilidad (VAN, TIR, PAYBACK), los cuales permiten obtener las conclusiones finales respecto a la viabilidad de este proyecto a través de un análisis del punto de vista ingenieril. También se incorporará un análisis de sensibilidad para comprobar cómo se alteran los índices de rentabilidad del proyecto si se hacen variaciones en variables incidentes en el proyecto, como lo son la demanda, costos variables y precio de venta de los productos.

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 OBJETIVO GENERAL

Desarrollar un Plan de Negocios que permita de manera efectiva determinar la viabilidad financiera y estratégica de ingresar al mercado de venta de productos y servicios deportivos orientados al tenis.

### 1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Desarrollar un estudio de mercado que determine la preferencia de los clientes en cuanto a hábitos de actividad física y deportes y sus preferencias.
- Desarrollar un Análisis de la Industria, poniendo énfasis en aquellos aspectos que pudiesen mermar las expectativas de rentabilidad, para revelar las Amenazas y Oportunidades del sector, lo anterior siempre sobre el formato pre establecido.
- Desarrollar un Estudio Societario que permita crear una empresa de forma sólida y adecuada.
- Desarrollar un Estudio Interno de la empresa, que revelen adecuadamente las Fortalezas y Debilidades de esta.
- Desarrollar estrategias para ingresar de forma efectiva al mercado, identificando las principales variables que inciden en el proyecto.
- Desarrollar un Estudio Técnico Económico del negocio.
- Detectar las variables críticas para tener buenos resultados económicos del proyecto

### 1.3 ALCANCE

El desarrollo de este proyecto considera una empresa comercializadora de productos y servicios relacionados al tenis en la ciudad de Santiago, Chile. Esto considera la venta a empresas, colegios y personas naturales que estén interesados en los productos y Servicios dentro de esta región, sin perjuicio que más adelante el negocio se expanda hacia otras regiones a través de portal online de la compañía.

El estudio abarca personas del estrato social ABC1, C2 y C3, y se centra en personas que vivan principalmente en comunas como La reina, Peñalolén, Ñuñoa, Providencia, Santiago Centro, Macul y la Florida.

## CAPITULO 2: ESTADO DEL ARTE

### 2.1 ANTECEDENTES

#### 2.1.1 Sedentarismo

El sedentarismo es la falta de actividad física regular, definida como: “menos de 30 minutos diarios de ejercicio regular y menos de 3 días a la semana”. La conducta sedentaria es propia de la manera de vivir, consumir y trabajar en las sociedades avanzadas. Sin embargo, la inactividad física no es simplemente el resultado del modo de vida elegido por una persona: la falta de acceso a espacios abiertos seguros, a instalaciones deportivas y a terrenos de juegos escolares; así como los escasos conocimientos sobre los beneficios de la actividad física y la Insuficiencia de presupuestos para promover la actividad física y educar al ciudadano puede hacer difícil, si no imposible, empezar a moverse<sup>2</sup>.

Se considera que una persona es sedentaria cuando su gasto semanal en actividad física no supera las 2000 calorías. También lo es aquella que sólo efectúa una actividad semanal de forma no repetitiva por lo cual las estructuras y funciones de nuestro organismo no se ejercitan y estimulan al menos cada dos días, como requieren.

Se entiende por actividad física cualquier movimiento corporal producido por los músculos esqueléticos. El ejercicio físico es una actividad planificada, estructurada y repetitiva que tiene como objetivo mejorar o mantener los componentes de la forma física. Hablamos de deporte cuando el ejercicio es reglado y competitivo.

---

<sup>2</sup> <http://documents.mx/documents/es-la-falta-de-actividad-fisica-regular-definida-como-menos-de-30-minutos.html>

La falta de ejercicio o sedentarismo disminuye la capacidad de adaptación a cualquier actividad física, iniciando un círculo vicioso.

Está comprobado que los estilos de vida sedentarios constituyen una de las 10 causas fundamentales de mortalidad, morbilidad y discapacidad; constituyendo el segundo factor de riesgo más importante de una mala salud, después del tabaquismo. El sedentarismo duplica el riesgo de enfermedad cardiovascular, de diabetes tipo II y de obesidad; asimismo, aumenta la posibilidad de sufrir hipertensión arterial, osteoporosis, cáncer de mama y colon, entre otros.

Según la O.M.S. la actividad física regular:

- reduce el riesgo de muerte prematura.
- reduce el riesgo de muerte por enfermedad cardíaca o accidente cerebrovascular, que representan un tercio de la mortalidad
- reduce hasta en un 50% el riesgo de padecer enfermedades cardiovasculares, diabetes tipo II o cáncer de colon
- contribuye a prevenir la hipertensión arterial, que afecta a un quinto de la población adulta del mundo
- contribuye a prevenir la aparición de la osteoporosis, disminuyendo hasta en un 50% el riesgo de sufrir una fractura de cadera.
- disminuye el riesgo de padecer dolores lumbares y de espalda
- contribuye al bienestar psicológico, reduce el estrés, la ansiedad, la depresión, y los sentimientos de soledad
- ayuda a controlar el peso disminuyendo el riesgo de obesidad hasta en un 50%.
- ayuda a desarrollar y mantener sanos los huesos, músculos y articulaciones<sup>3</sup>.

### **2.1.2 Sedentarismo en Chile**

Chile es el 2º país de la OCDE con mayor nivel de sedentarismo. Ocho de cada diez chilenos no practican deporte y se declaran sedentarios, según la última Encuesta Nacional de Salud.

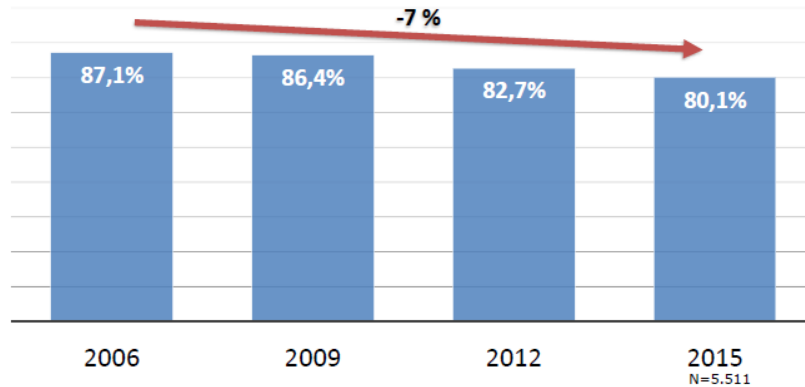
Mala decisión si lo que se quiere es vivir más y mejor. Además, entre el 60 y 70% de los adultos está con sobrepeso u obesidad”, por lo que se hace necesario realizar este tipo de iniciativas que nos invitan a movernos.

Sin embargo entre 2006 y 2015 se observa un descenso sistemático del sedentarismo, de un 7%, según lo que muestra el siguiente gráfico:

---

<sup>3</sup> <http://www.who.int/mediacentre/factsheets/fs385/es/>

## Porcentaje de sedentarios en Chile según Encuesta Nacional de Actividad Física y Deportes 2015



*Gráfico de Porcentaje Sedentarismo en Chile*

*Fuente: Encuesta Hábitos de Actividad Física y Deporte 2015*

### 2.1.3 El Tenis como alternativa deportiva

El cuerpo humano puede ser entrenado y mejorado en cualquier etapa de la vida y la práctica del tenis es una de las mejores formas de conseguirlo.

El tenis te ayuda a potenciar y mejorar las siguientes destrezas:

1. Capacidad aeróbica. Quemando grasas y optimizando tu capacidad cardiovascular tendrás mayor energía y mejorarás en definitiva tu capacidad aeróbica.

Capacidad anaeróbica con períodos cortos de alta intensidad. En un solo partido se realizan cientos de frenadas y arranques combinando diferentes intensidades en poco tiempo.

Coordinación general ya que el cuerpo se tiene que ajustar a la pelota. Los movimientos rápidos del tenis también permiten desarrollar un gran poder muscular.

Flexibilidad y agilidad por el movimiento constante que exige el tener que llegar a las pelotas del contrincante. El tenis requiere cambios de dirección muy rápidos, hasta 5 veces en 10 segundos, para los que se necesitan tener gran habilidad.

Fuerza en los huesos. De hecho, para los jugadores adultos es una disciplina muy recomendable para prevenir la osteoporosis.

Trabajar bajo presión y aceptar la responsabilidad que requiere el deporte individual, en donde el único responsable del éxito o del fracaso es uno mismo.

Aprender a competir sin que el resultado afecte a nuestro estado de ánimo ni a nuestra rutina diaria. El objetivo principal del tenis es vencer al contrincante, pero es necesario aprender a ganar y perder con honra.

Mantener hábitos de nutrición saludables aprendiendo a alimentarse bien, antes y después de las competiciones.

Divertirse con el deporte y con todo lo que el tenis aporta. Pero disfrutar no significa ser conformistas con los que hacemos, debemos plantearnos retos y ser competitivos para alcanzar estos beneficios.

Manejar la adversidad y competir con tenacidad a pesar de los elementos que uno no puede controlar, sobre todo cuando se practica al aire libre, cómo son el viento, el sol, la lluvia...

Por todas estas cosas merece la pena jugar al tenis, aprendes una serie de valores que te hacen crecer como deportista, pero sobre todo como persona, no sólo en el ámbito deportivo sino también a lo largo de la vida<sup>4</sup>.

#### **2.1.4 El Tenis en Chile**

Chile posee una nutrida historia tenística. Ostenta un bicampeonato mundial (siendo el único país de Latinoamérica en obtener uno, y es, junto con Estados Unidos, los únicos países del mundo en obtener un bicampeonato mundial), doble medalla de oro en Juegos Olímpicos, una gran campeona, un número uno en el ranking ATP, importantes jugadores del tenis, y muchos logros y récords.

Pese a ser considerado el deporte más exitoso de la historia de nuestro país, el tenis aún no se ha masificado tanto como debería ser. Según los resultados de una encuesta de la consultora privada Animark, elaborada el año 2008, el tenis solo es el tercer deporte más popular en Chile con un 8,2% de preferencia, muy por debajo del fútbol, con una preferencia del 62.3% y del baloncesto con un 9.1%. Esto se puede explicar en parte porque el tenis aún se sigue considerando un deporte elitista. A diferencia de otros deportes, como el fútbol, no se puede jugar tenis cualquier terreno, puede uno pintar las rayas y poner una red pero difícilmente el juego se llevará a cabo de una manera cómoda, en cambio el fútbol se juega en cualquier llano y solo hace falta una pelota y unos tenis viejos, y a veces ni eso, a diferencia de esto en el tenis se necesita una raqueta, generalmente estas no suelen ser baratas<sup>5</sup>.

Si bien es cierto que el también llamado deporte blanco se practica en gran medida en los clubes privados, la verdad es que también existen canchas públicas, a las que cualquier persona puede tener acceso. Sin ir más lejos en el Estadio nacional de Chile existen múltiples canchas de tenis gratis a disposición de quienes quieran jugar tenis, canchas de cemento y también de arcilla.

---

<sup>4</sup> <http://www.tenisamistad.com/benten.htm>

<sup>5</sup> <http://www.mediotiempo.com/futbol/internacional/noticias/2009/01/30/futbol-el-deporte-mas-popular-en-chile>

Uno de los problemas del porque la gente no practica tenis como quisiese es que los implementos no son baratos y tampoco existen muchos lugares donde poder cotizar distintas alternativas para comprar raquetas y todos los implementos que se requieren. De ahí surge la interrogante de como poder ayudar a la gente que practique más este bello deporte y facilitar distintas alternativas para que el dinero no sea el único impedimento para alejar a la gente del tenis.

Con respecto al deporte amateur en Chile, solo el futbol ofrece variadas alternativas para competir a nivel amateur, a través de las distintas ligas de futbol y futbolito que existen en la región metropolitana. Sin embargo, deportes como el tenis solo se practican a nivel competitivo en clubes especializados en el deporte, que tienen una serie de restricciones para su ingreso. Por esto nace la idea de crear Tenis para Todos, una tienda integral que pretende acercar el tenis a las personas que les gusta el deporte, pero por distintas razones no lo hacen, esto a través de una serie de productos y servicios que Tenis para Todos le entrega a la comunidad en su afán de hacer el tenis un deporte más inclusivo para todos.

## 2.2 MARCO TEÓRICO

### 2.2.1 PLAN DE NEGOCIOS

Un plan de negocio es un instrumento clave y fundamental para el éxito de los empresarios; es una serie de actividades relacionadas entre sí para el comienzo o desarrollo de una empresa o proyecto con un sistema de planeación tendiente a alcanzar metas determinadas.

En su forma más simple, un plan de negocio se define como guía para el emprendedor o empresario, que describe los objetivos y detalles de cómo va a lograr esos objetivos.

La Universidad de Maryland (E.E.U.U) indica que dentro de las principales razones por la cual se debe escribir un plan de negocio esta:

- Un plan escrito obliga a la persona o equipo que prepara el plan para mirar el negocio de una manera objetiva y crítica.
- Ayuda a enfocar las ideas y sirve como un estudio de viabilidad de las posibilidades de éxito y crecimiento del negocio.
- El plan terminado sirve como una herramienta operativa para definir la situación actual de la compañía y sus posibilidades futuras.
- Ayuda a manejar el negocio y prepararse para el éxito o la adaptación.
- Sirve como una fuerte herramienta de comunicación para el negocio.
- Proporciona la base para una propuesta de financiación

Ventajas de un plan de negocio definido por la Universidad de Maryland (E.E.U.U):

- Buen criterio para medir el rendimiento.

- Punto de partida para los planes de marketing, finanzas y operaciones.
- Demuestra el enfoque y el plan de beneficios.
- Conecta todos los elementos de la compañía.
- Puede ayudar a atraer equipo directivos y empleados.
- Mejora en gran medida la capacidad de recolección de fondos.

Desventajas de un plan de negocio definido por la Universidad de Maryland (E.E.U.U):

- Requiere investigación y pensamiento significativo.
- Debe hacer frente a las críticas y desafíos.
- Requiere valoración crítica y honesta por parte del creador.
- Necesita actualizaciones periódicas y regulares.

### 2.2.2 ETAPAS PLAN DE NEGOCIOS.

A continuación, se presenta la estructura base del plan de negocios de este estudio. Esta estructura se construyó considerando aspectos del libro de Gestión Estratégica Fleitman J. (2006), junto con el curso de planes de negocio impartido por el Dr. James Green, docente de la Universidad de Maryland (E.E.U.U):

1. Descripción de la empresa.
  - i. Datos generales.
  - ii. Historia/Situación actual.
2. Planificación estratégica.
  - i. Misión.
  - ii. Visión.
  - iii. Valores.
  - iv. Objetivos.
  - v. Estrategia.
  - vi. Grupo directivo.
3. Descripción de producto o servicio.
4. Análisis de Mercado
  - i. Estudio de Mercado.
  - ii. Tamaño.
  - iii. Evolución.
  - iv. Estructura.
  - v. Segmentación.
5. Análisis del Entorno.
  - i. Análisis Externo.

- I. Macro Entorno.
    - a. Análisis Pest.
  - II. Micro Entorno.
    - a. Análisis de 5 Fuerzas de Porter.
  - ii. Análisis Interno.
    - I. Análisis de Cadena de Valor.
    - II. Análisis de Marketing Mix.
    - III. Análisis de Procesos involucrados.
  - iii. Análisis F.O.D.A.
6. Análisis Financiero.
- i. Flujo de caja.
  - ii. Flujo de caja financiado.
  - iii. Análisis de Sensibilidad.
7. Conclusiones Generales.

Fuente: texto de Fleitman, J. (2006) y Universidad de Maryland (E.E.U.U).

## 2.2.3 EXPLICACIÓN PLAN DE NEGOCIOS.

### 2.2.3.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.

Pretende dar a conocer los antecedentes generales de la empresa, tales como nombre, ubicación, rubro, número de empleados, dedicación, enfoque, entre otros. También es relevante describir la historia de la empresa, su evolución y el motivo de su creación. Finalmente, describir la situación actual en la que se encuentra frente a la industria y los competidores.

### 2.2.3.2 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.

**2.2.3.2.1 Misión:** define el propósito fundamental de la organización, describiendo por qué existe y qué hace para lograr su visión.

**2.2.3.2.2 Visión:** Es el punto de vista de la idealización del futuro de la compañía y de la estructura del negocio. El propósito de visión es guiar, controlar y alentar a la organización en su conjunto para alcanzar el estado deseable de la organización.

**2.2.3.2.3 Valores:** Define el conjunto de principios, creencias, reglas que regulan la gestión de la organización, constituyen la filosofía institucional y el soporte de la cultura organizacional. El objetivo básico de la definición de valores corporativos es el de tener un marco de referencia que inspire y regule la vida de la organización.

**2.2.3.2.4 Objetivos:** Son los resultados deseados poniendo en práctica los planes. Los objetivos deben de ser claros y específicos, ambiciosos pero realistas, congruentes entre sí y medibles. Deben formularse por escrito y deben realizarse en un periodo determinado.

**2.2.3.2.5 Estrategias:** Las Estrategias Genéricas de Michael Porter son un conjunto de estrategias competitivas (estrategias que buscan el desarrollo general de una empresa), propuestas por el profesor e investigador Michael Porter (Profesor U. Harvard). Estas estrategias buscan obtener ventajas competitivas para la empresa a largo plazo, ya sea a través de un Liderazgo en Costos, una Diferenciación o un Enfoque:

#### 2.2.3.2.5.1 LIDERAZGO EN COSTOS

La estrategia de Liderazgo en Costos consiste en la venta de productos al precio unitario más bajo disponible en el mercado a través de una reducción en los costos. Otorgando así la mejor relación valor-precio), o simplemente ofrecer productos al menor precio disponible.

La ejecución de esta estrategia busca obtener una mayor participación en el mercado y, por tanto, aumentar las ventas. La estrategia de Liderazgo en Costos es efectiva en mercados amplios, puesto que en pequeños mercados de reducen las ganancias debido a que los márgenes de utilidades por producto al utilizar esta estrategia son generalmente pequeños.

La estrategia de Liderazgo en Costos es conveniente de usar en los siguientes casos:

- Mercado compuesto por consumidores que son sensibles a los precios.
- Hay pocas posibilidades de lograr una diferenciación en el producto.
- Consumidores no valoran las diferencias entre una y otra marca.
- Existe un gran número de consumidores con gran capacidad de negociación.

Las desventajas de utilizar esta estrategia son:

- Riesgo de imitación.
- Cambio de intereses de los consumidores.

#### 2.2.3.2.5.2 DIFERENCIACIÓN

La estrategia de Diferenciación consiste en comercializar productos considerados únicos en el mercado y que ofrezcan características diferenciadoras que los distingan de la competencia.

Esta estrategia permite ser los predilectos de los consumidores aun cuando el producto presente un aumento de precio, todo gracias a la fidelidad obtenida producto de la Diferenciación.

Algunos aspectos en los que se produce una Diferenciación son:

La estrategia de Diferenciación es viable tanto en mercados amplios como en mercados reducidos, lo fundamental es que las características diferenciadoras del producto sean difíciles de imitar por la competencia.

Esta estrategia es recomendable utilizar en los siguientes casos:

- Mercado compuesto por consumidores poco sensibles a los precios.
- Productos existentes no cumple las necesidades de los consumidores.
- Necesidades y preferencias de los consumidores son muy diversas.
- Poca diferenciación entre los productos existentes.

Las desventajas de utilizar esta estrategia son:

- Riesgo de imitación.
- Consumidores no valoren las diferencias.

#### 2.2.3.2.5.3 ENFOQUE

La estrategia de Enfoque busca concentrarse en un segmento específico del mercado, es decir, comercializar productos que satisfagan las necesidades o preferencias de un determinado grupo de consumidores dentro del mercado total existente para el producto.

A través de la aplicación de esta estrategia se busca especializarse en un mercado reducido pero bien definido y, por tanto, ser más eficiente de lo que se sería atendiendo a un mercado amplio y variado. La estrategia de Enfoque es eficaz en mercados reducidos, ya que en mercados amplios las economías de escala favorecerían a las empresas que utilizan una estrategia de Liderazgo en Costos.

Esta estrategia es recomendable utilizar en los siguientes casos:

- Consumidores tienen necesidades o preferencias específicas.
- Empresas competidoras no tienen en la mira el mismo segmento de mercado.
- Escases de recursos como para aplicar las estrategias de Liderazgo en Costos o de Diferenciación.

Las desventajas de utilizar esta estrategia son:

- Imitación de la competencia.
- Mala segmentación.

A continuación, se presenta la matriz genérica de Porter que sintetiza las estrategias antes señaladas

<b>Estratégico</b>	<b>Ventajas Estratégicas</b>	
	<b>Singularidad percibida por el consumidor</b>	<b>Posición de bajos costos</b>
	<b>Toda la industria</b>	<b>Liderazgo en costos</b>
	<b>Solo un segmento</b>	<b>Enfoque (segmentación o especialización)</b>
	<b>Diferenciación</b>	

*Ilustración N°1: Matriz Estrategias Genéricas de M. Porter.*

*Fuente: Conceptos de Administración Estratégica, Fred R, David.*

### 2.2.3.3 GRUPO DIRECTIVO

Toda empresa requiere de una gerencia general que coordine los esfuerzos de la empresa, además de ello es que la empresa requiere de un área de marketing, área de finanzas y área de operaciones que permitan un óptimo funcionamiento de la empresa. Relevante es crear un organigrama para clarificar los cargos de todos los trabajadores de la empresa, además de entregar el orden jerárquico de los cargos.

### 2.2.3.4 RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) se puede definir como el conjunto de acciones voluntarias que realiza una empresa para integrar en su gestión consideraciones sociales y ambientales que inciden en su interacción con los distintos involucrados con los que se relaciona. Otro enfoque lo aporta la Fundación Prohumana que entiende la RSE como un compromiso de la empresa de contribuir al desarrollo económico sostenible, trabajando con los empleados, sus familias, la comunidad y la sociedad en general, con el fin de mejorar su calidad de vida. Por último, para la Comunidad Económica Europea, en su Libro Verde, considera la RSE como la integración voluntaria, por parte de la empresa, de las preocupaciones sociales y medio ambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores.

La RSE es voluntaria. Nada obliga al empresario a aplicarla y responde a una decisión estratégica que toma la alta gerencia y que puede tener su origen en la convicción de querer aportar a la sociedad más allá de la producción rentable de bienes y servicios o al deseo de crear una imagen positiva en la comunidad y en los consumidores para suplir deficiencias o incrementar resultados comerciales. En lo práctico y por el momento, poco importa si la RSE se basa en principios altruistas o en intereses meramente económicos; lo sustancial es que beneficia a la comunidad, a los empleados y también a la empresa. Frente al concepto hay dos grandes opciones: la americana que se basa en el lema “hacer el bien, hace bien al negocio” y la europea que se fundamenta en valores humanistas y que es liderada por los gobiernos y los consumidores<sup>6</sup>.

En Chile y Latinoamérica la opinión pública como la sociedad civil, en general han comenzado no tan sólo a esperar sino que a exigir que las empresas se comporten como “buenos ciudadanos corporativos”. Desde el punto de vista de las empresas que operan en Chile, esto ya no es sólo una condición ética sino un imperativo para el éxito de sus negocios en el largo plazo.

Beneficios para el negocio:

- Mejoramiento del desempeño financiero
- Reducción de costos operacionales:
- Mejoramiento de la imagen y reputación<sup>7</sup>

#### 2.2.3.5 DESCRIPCION DE PRODUCTO Y/O SERVICIO

Explicación acerca del producto o servicio que se ofrecerá a potenciales clientes, detallando sus especificaciones técnicas, cualidades y características que le entregan un valor agregado al producto o servicio. Una descripción detallada es esencial pues la venta del producto o servicio es el eje principal de la empresa y la que permite la empresa subsista

#### 2.2.3.6 ANALISIS DE MERCADO

Es Relevante para que una empresa pueda perdurar en el tiempo que esta conozca en profundidad el mercado actual, así como también el mercado potencial en el horizonte temporal en el cual el proyecto esté en evaluación.

---

<sup>6</sup> [http://apc.ubiobio.cl/noticias/view\\_vistas.shtml?cmd%5B18%5D=i-26-b84a0222db77ee15ec74b41bfbe932ca](http://apc.ubiobio.cl/noticias/view_vistas.shtml?cmd%5B18%5D=i-26-b84a0222db77ee15ec74b41bfbe932ca)

<sup>7</sup> <http://www.chiledesarrollosustentable.cl/empresas-sustentables/responsabilidad-social/rse/%C2%BFque-es-la-rse/>

Las características relevantes del mercado a las cuales debe prestar atención un correcto plan de negocios son:

#### 2.2.3.6.1 TAMAÑO

Aporta una dimensión real de lo atractivo que puede ser el negocio. Cuanto más grande, mayor cantidad de oportunidades, pero también de posibles amenazas.

El tamaño generalmente es medido en ventas o en cantidades (volumen, unidades).

#### 2.2.3.6.2 EVOLUCIÓN

Perspectivas de evolución, cuál ha sido su progresión en el pasado y qué se espera en el futuro.

#### 2.2.3.6.3 ESTRUCTURA

Permite conocer quiénes son y dónde se hallan los principales clientes y la forma de actuar de estos. Genera la base para determinar qué estrategia y acción estratégica utilizar.

#### 2.2.3.6.4 SEGMENTACIÓN

Es el proceso de dividir o segmentar un mercado en grupos uniformes más pequeños que tengan características y necesidades semejantes, la segmentación de un mercado se puede dividir de acuerdo a sus características o variables que puedan influir en su comportamiento de compra.

#### 2.2.3.6.5 INVESTIGACIÓN DE MERCADO

La investigación de mercados es el proceso a través del cual se recolecta determinada información procedente del mercado con el fin de ser analizada y, en base a dicho análisis, poder tomar decisiones o diseñar estrategias.

Las razones para realizar una investigación de mercados son diversas, pudiendo ir desde una investigación que permita conocer la factibilidad de iniciar un nuevo negocio o de

introducir un nuevo producto al mercado, hasta una investigación que permita hallar la causa y solución de un problema o comprobar una hipótesis del mercado.

Asimismo, la profundidad de una investigación de mercados también es variada, pudiendo ir desde una investigación un tanto informal que implique realizar algunas entrevistas informales, hasta una investigación formal y costosa de varios meses de duración que implique realizar diferentes pruebas de mercado.

Dependiendo de la razón y la profundidad, una investigación de mercados se puede clasificar en tres tipos:

- *Investigación exploratoria*: investigación un tanto informal que permite obtener rápidas conclusiones y se suele realizar como un adelanto a una investigación más completa. Un ejemplo de una investigación exploratoria es una que permita conocer los gustos y preferencias de los consumidores.
- *Investigación descriptiva*: investigación más formal que la anterior, se suele realizar para analizar una oportunidad o resolver un problema. Un ejemplo de una investigación descriptiva es una que permita conocer la demanda que tendría un nuevo producto, o la aceptación que tendría un nuevo servicio.
- *Investigación causal*: investigación formal que busca probar una hipótesis de mercado. Un ejemplo de una investigación causal es una que permita determinar si una rebaja del 10% del precio de un producto produciría suficientes ventas como para compensar dicha rebaja.

Lo usual es realizar primero una investigación exploratoria y luego, en base a los resultados de ésta, realizar una investigación descriptiva o causal.

El proceso de la investigación de mercados es el proceso a través del cual se realiza una investigación de mercados, desde la determinación de la necesidad de la investigación y el establecimiento de los objetivos de la misma, hasta el análisis de la información recolectada y la toma de decisiones.

#### **2.2.3.6.5.1 Determinación de la necesidad de la investigación**

La primera etapa consiste en la determinar la necesidad de la investigación; es decir, la razón por la cual se hace necesario realizarla.

Las razones para realizar una investigación de mercados son diversas y surgen siempre que se necesite recolectar determinada información procedente del mercado para ser analizada y, en base a dicho análisis, poder tomar decisiones o diseñar estrategias.

Entre las principales razones para realizar una investigación de mercados están:

- encontrar una idea u oportunidad de negocio.
- conocer la factibilidad de iniciar un nuevo negocio o de introducir un nuevo producto al mercado.

- medir la eficacia de una campaña publicitaria.
- medir la satisfacción del cliente.
- hallar la causa y solución de un problema.
- comprobar una hipótesis de mercado.

Por lo general, la necesidad de realizar una investigación de mercados surge como consecuencia de una oportunidad o un problema que se ha presentado; por ejemplo, si se ha identificado la oportunidad de introducir un nuevo producto al mercado, podría surgir la necesidad de realizar una investigación que permita determinar la factibilidad de dicha idea. O, por ejemplo, si se ha tenido una disminución en las ventas, podría surgir la necesidad de realizar una investigación que permita encontrar la causa y solución de dicho problema.

#### **2.2.3.6.5.2 Establecimiento de los objetivos de la investigación**

Una vez que se ha determinado la necesidad de la investigación, se procede a establecer los objetivos de la misma.

Los objetivos de una investigación de mercados surgen como consecuencia de la necesidad de realizarla; por ejemplo, una investigación cuya necesidad es la de conocer la factibilidad de iniciar un nuevo negocio, podría tener como objetivos conocer la situación en la que se encuentra la industria o el sector al que pertenece el negocio, conocer la aceptación que podría tener el producto o servicio ofrecido, pronosticar la futura demanda, y conocer las principales estrategias, fortalezas y debilidades de la futura competencia.

#### **2.2.3.6.5.3 Identificación de la información a recolectar**

Una vez que se ha determinado la necesidad y los objetivos de la investigación, se procede a identificar la información que se va a necesitar y, por tanto, recolectar.

La información a recolectar debe ser la que permita, una vez analizada, cumplir con la necesidad y los objetivos de la investigación; por ejemplo, si la necesidad de una investigación es la de encontrar una idea de negocio, la información a recolectar podría estar conformada por las necesidades insatisfechas de los consumidores, los nuevos gustos y preferencias, las nuevas modas, las tendencias de consumo, los nichos de mercados no atendidos, etc.

O, por ejemplo, si uno de los objetivos de una investigación es el de conocer la factibilidad de exportar un producto a un país del extranjero, la información a recolectar podría estar conformada por los tratados o acuerdos comerciales con dicho país, los aranceles, la situación económica de dicho país, la oferta y demanda del producto existente, etc.

#### **2.2.3.6.5.4 Determinación de las fuentes de información**

Una vez que se ha identificado la información que se va a recolectar, se procede a determinar las fuentes de donde se va a obtener dicha información.

Las fuentes de información se suelen clasificar en dos tipos:

- *Fuentes primarias*: fuentes que brindan información de “primera mano” para la investigación actual. Ejemplos de fuentes primarias son los consumidores, los clientes, la competencia, los trabajadores de la empresa, los registros de la empresa, etc.
- *Fuentes secundarias*: fuentes que brindan información que ya ha sido recolectada y utilizada para propósitos diferentes a la investigación actual. Ejemplos de fuentes secundarias son las bases de datos de la empresa, las entidades gubernamentales, los libros, los diarios, las revistas, etc.

Por ejemplo, si la información que se va a recolectar es la que permita conocer la factibilidad de iniciar un nuevo negocio, las fuentes primarias podrían estar conformadas por los consumidores que conforman el público objetivo (a los cuales, por ejemplo, se les realizarían encuestas), la competencia y otros empresarios. Mientras que las fuentes secundarias podrían estar conformadas por publicaciones y estadísticas sobre el sector al que pertenece el negocio.

#### **2.2.3.6.5.5 Selección y desarrollo de las técnicas de recolección de información**

Una vez que se ha determinado la información que se va a recolectar y las fuentes de donde se va a obtener dicha información, se procede a seleccionar y desarrollar las técnicas de recolección de información que se van a utilizar.

Entre las principales técnicas o métodos de recolección de información utilizados en una investigación de mercados se encuentran:

- La encuesta: consiste en una interrogación verbal o escrita que se les realiza a las personas de las cuales se desea obtener la información necesaria para la investigación.
- La técnica de observación: consiste en observar personas, fenómenos, hechos, casos, objetos, acciones, situaciones, etc., de los cuales se desea obtener la información necesaria para la investigación.
- La prueba de mercado: La prueba de mercado o técnica de experimentación consiste en procurar conocer directamente la respuesta de las personas ante un determinado producto, servicio, idea, publicidad, etc., y así obtener la información necesaria para la investigación.
- El focus group: consiste en reunir a un pequeño grupo de personas con el fin de entrevistarlas y generar una discusión en torno a un producto, servicio, idea, publicidad, etc., y así obtener la información necesaria para la investigación.

#### **2.2.3.6.5.6 Recolección de la información**

Una vez que se ha determinado la información que se va a recolectar, las fuentes de donde se va a obtener, y las técnicas o métodos que se utilizarán para recolectarla, se procede a hacer efectiva la recolección de la información.

Por ejemplo, si como técnica de recolección de información se va a utilizar la encuesta, luego de haber diseñado el cuestionario, obtenido una muestra representativa del público a encuestar, determinado dónde se realizará, cuándo empezará y cuánto tiempo durará la encuesta, y nombrado y capacitado a los encuestadores, se procede a coordinar y dirigir la encuesta.

O, por ejemplo, si como técnica de recolección de información para obtener información de la competencia se va a utilizar la técnica de observación, luego de haber determinado la información que se va a recolectar al visitar sus locales, se procede acudir a éstos, de ser necesario adquirir sus productos o servicios, y tomar nota de la información requerida.

#### **2.2.3.6.5.7 Análisis de la información**

Una vez que se ha recolectado la información requerida, se procede a contabilizarla, procesarla, analizarla y sacar conclusiones.

Por ejemplo, luego de haber utilizado la encuesta para recolectar información necesaria para conocer la aceptación que podría tener un nuevo producto, y luego de haber contabilizado, tabulado y analizado los datos, se llega a la conclusión de que el producto sí tendría una buena aceptación pues los consumidores estarían dispuestos a adquirirlo, aunque siempre y cuando éste sea de muy buena calidad y esté acompañado de un buen servicio al cliente.

O, por ejemplo, luego de haber utilizado la técnica de observación para recolectar información necesaria para conocer la posible causa y solución de una disminución en las ventas, se llega a la conclusión de que, a diferencia de lo que sucede en la competencia, el personal no ofrece una buena atención al cliente, y que la solución pasaría por capacitarlo en el tema.

#### **2.2.3.6.5.8 Toma de decisiones o diseño de estrategias**

Finalmente, una vez que se ha analizado la información recolectada, se procede a tomar decisiones o diseñar estrategias en base al análisis realizado y a las conclusiones obtenidas.

Por ejemplo, luego de haber analizado la información recolectada y haber llegado a la conclusión de que lanzar un nuevo producto al mercado es factible, además de haber conocido más sobre los gustos y preferencias de los consumidores, se toma la decisión de lanzar el nuevo producto al mercado, y se procede a diseñar y producir el mismo, prestando especial atención a las características que satisfagan dichos gustos y preferencias.

O, por ejemplo, luego de haber analizado la información recolectada y haber llegado a la conclusión de que la causa de la disminución de las ventas es una mala atención al cliente por parte del personal, se procede a brindarle a éste una mayor capacitación en lo que a atención al cliente se refiere, y a mejorar el proceso de selección del mismo<sup>8</sup>.

### 2.2.3.6 ANALISIS DEL ENTORNO

Para tener la facultad de adaptarse a los cambios se debe estudiar el entorno de la empresa, esto permite conocer y tratar de predecir ciertos cambios y también reducir la incertidumbre en la toma de decisiones. Tras un detallado análisis del entorno, se realiza un análisis FODA, el cual hace referencia a las fortalezas y debilidades internas de la empresa, así como las oportunidades y amenazas que aporta un análisis externo.

Finalmente, el listado de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas se ordenan en una matriz, que se conoce como matriz FODA

	Positivo	Negativo
Origen Interno	Fortalezas	Debilidades
Origen Externo	Oportunidades	Amenazas

*Ilustración N°2: Matriz F.O.D.A.*

*Fuente: Conceptos de Administración Estratégica, Fred R, David.*

#### 2.2.3.6.1 MACROENTORNO

<sup>8</sup> <http://www.crecenegocios.com/la-investigacion-de-mercados/>

El macroentorno hace referencia a aquellas fuerzas en las cuales la empresa no tiene injerencia, pero es fundamental conocerlas en profundidad, el análisis para estudiar estas fuerzas será el PEST

#### **2.2.3.6.1.1 ANALISIS PESTAL**

Este análisis es un estudio a fondo sobre los factores macro ambientales en los que la empresa se verá enfrentada a nivel nacional e internacional. Esta centra su atención en cuatro factores principales los que son factores políticos, factores económicos, factores socioculturales, y factores tecnológicos, pero en el último tiempo también se han agregado como factores importes, el medioambiente y los factores legales, pasando este a ser conocido como análisis PESTAL. A continuación, se verá que incluye cada uno de estos factores (Sulser Valdez, 2004).

##### **2.2.3.6.1.1.1 Factores Políticos**

Estos factores son de especial influencia en el establecimiento de un nuevo negocio, sobre todo cuando se trata de una empresa de exportación, pues la estabilidad política de los países donde estará el negocio traerá menor riesgo para este. Dentro de estos factores podemos encontrar, el tipo de gobierno y su estructura, la estabilidad política de este gobierno, las relaciones internacionales de estos países. También es importante mencionar acá cuales son las entidades que regulan la actividad en la que participará la empresa, así como también las políticas impositivas a las que se verá enfrentada la empresa de acuerdo a su rubro.

##### **2.2.3.6.1.1.2 Factores Económicos**

Acá se estudian las características económicas, financieras y monetarias de los países involucrados. Los factores más importantes a considerar son el sistema económico imperante (por ejemplo, comunismo o capitalismo), el tamaño de la economía y su crecimiento (medido en indicadores como el Producto Interno Bruto), la tasa de interés, la inflación, el tipo de cambio entre las monedas involucradas en las operaciones, así como también los indicadores relacionados con el empleo (por ejemplo, la tasa de desempleo). Es importante en este apartado también mencionar como ha sido la evolución de los diferentes indicadores.

##### **2.2.3.6.1.1.3 Factores Socioculturales**

Si bien a través de los distintos países las necesidades de las personas son en cierta manera las mismas, la forma en como las personas satisfacen estas necesidades puede variar de país en país, dependiendo de los factores culturales. Se hace imperioso entonces analizar estos factores para entender cómo se debe hacer llegar este producto a los clientes, y saber si este será aceptado o no.

#### **2.2.3.6.1.1.4 Factores Tecnológicos**

Es probable que en la actividad donde se quiera incursionar se deba tener una base de conocimiento sobre las tecnologías disponibles para el funcionamiento del negocio. Estas tecnologías pueden ser tanto aquellas que permitan la producción o extracción del producto, como tecnologías de transporte, comunicaciones, o aquellas que tengan influencia con la administración de la empresa.

#### **2.2.3.6.1.1.5 Factores Ambientales**

Los factores ambientales o del medioambiente pueden tener distintas repercusiones en el desarrollo del negocio, ya que estos muchas veces pueden poner limitaciones a la producción de la empresa. Se debe analizar acá el impacto medioambiental que podría tener el funcionamiento de la empresa, así como también las limitaciones que existan ya sea por las regulaciones existentes en la producción o extracción del producto, como las limitaciones que puedan existir por causas naturales.

#### **2.2.3.6.1.1.6 Factores Legales**

En este apartado se debe identificar todas aquellas leyes que puedan tener un impacto en el funcionamiento de la empresa, ya sea porque estas causen alguna restricción como cuando estas ofrezcan algún beneficio a la actividad de la empresa<sup>9</sup>.

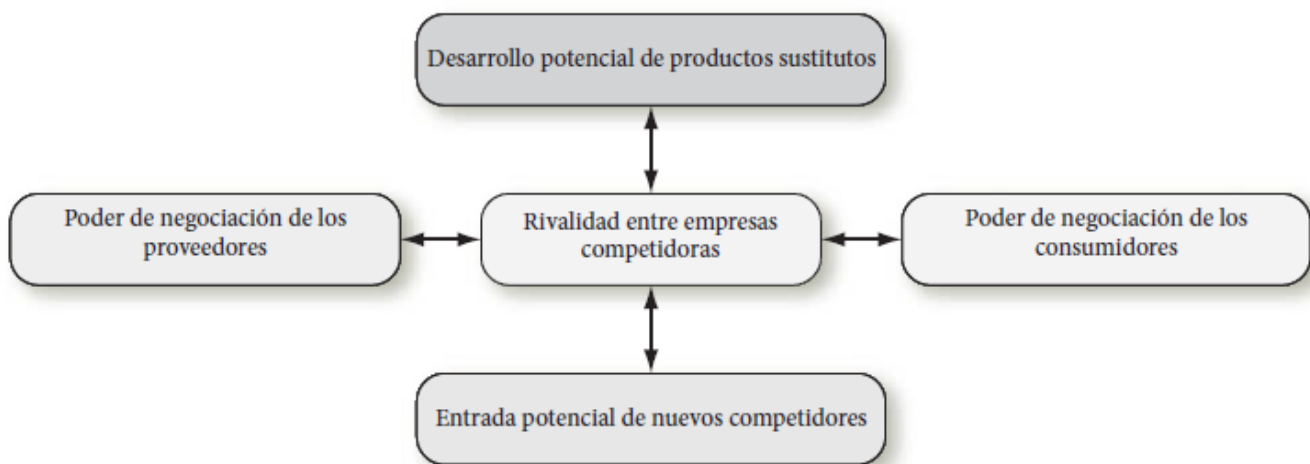
---

<sup>9</sup> <http://www.pascualparada.com/analisis-pestel-una-herramienta-de-estudio-del-entorno/>

## 2.2.3.6.2 MICRO ENTORNO

### 2.2.3.6.2.1 CINCO FUERZAS DE PORTER

Una herramienta muy utilizada para describir la situación en la que se encuentra una determinada industria es el modelo de las 5 fuerzas de Porter. El uso de este modelo permite determinar las reglas del juego, así como las estrategias posibles para la empresa en base a la situación actual. Este análisis permite determinar el atractivo de una industria, analizando cinco factores que se consideran determinantes a la hora de analizar la competitividad de la industria. Estas cinco fuerzas se encuentran en el siguiente modelo (David, 2013):



*Ilustración N°3: Esquema 5 Fuerzas de Porter*

*Fuente: Conceptos de Administración Estratégica, Fred R, David.*

En el modelo de las cinco fuerzas de Porter, se puede indicar si el nivel de competencia en una industria determinada podría permitir que la compañía obtenga utilidades aceptables, analizando los siguientes tres puntos:

1. Identificar los aspectos o elementos clave de cada una de las fuerzas competitivas que impactan a la empresa.
2. Evaluar qué tan fuerte e importante es cada elemento para la compañía.
3. Tomando en consideración la fuerza conjunta de los elementos, decidir si para la empresa vale la pena entrar o permanecer en la industria.

A continuación, se explica brevemente en que consiste cada una de las fuerzas de Porter:

#### **2.2.3.6.2.1.1 Rivalidad entre empresas competidoras**

Esta suele ser considerada la más fuerte de las cinco fuerzas, ya que el éxito de una empresa se podrá dar en la medida que esta tenga una ventaja competitiva sobre las estrategias de las empresas rivales. La intensidad de la rivalidad entre empresas competidoras tiende a aumentar a medida que el número de competidores se incrementa, conforme éstos se vuelven similares en cuanto a tamaño y capacidad, cuando la demanda por los productos de la industria disminuye, y cuando la reducción de precios se convierte en algo común. La rivalidad también crece cuando: los consumidores pueden cambiar de marca fácilmente; las barreras para abandonar el mercado son altas; los costos fijos son elevados; el producto es perecedero; la demanda del consumidor crece lentamente o declina hasta el punto en que los rivales terminan con un exceso de capacidad y/o de inventario; los bienes que se venden son productos básicos (difíciles de diferenciar, como la gasolina); las compañías rivales son diversas en cuanto a estrategias, orígenes y cultura, y cuando las fusiones y adquisiciones son comunes en la industria.

#### **2.2.3.6.2.1.2 Entrada potencial nuevos competidores**

La entrada de nuevos competidores dependerá de que tan potente sean las barreras de entradas a la industria. Estas barreras contra el ingreso pueden incluir: la necesidad de lograr rápidamente economías de escala, la necesidad de obtener tecnología y conocimientos técnicos especializados, falta de experiencia, una fuerte lealtad por parte de los consumidores, grandes requerimientos de capital, carencia de canales de distribución adecuados, políticas de regulación gubernamental, aranceles, dificultad de acceso a las materias primas, posesión de patentes, ubicaciones poco deseables, el contraataque por parte de empresas bien afianzadas, y la potencial saturación del mercado.

#### **2.2.3.6.2.1.3 Desarrollo potencial de productos sustitutos**

La presencia de productos sustitutos pone un tope al precio que se puede cobrar antes de que los consumidores cambien al producto sustituto. Estos límites de precio determinan también la ganancia máxima y provocan una competencia más intensa entre rivales.

Las presiones competitivas que surgen por los productos sustitutos aumentan a medida que el precio relativo de éstos disminuye, y conforme el costo en que incurren los consumidores por cambiar a ellos también se reduce. La fuerza competitiva de los productos sustitutos se mide mejor por la participación de mercado que logran esos productos, así como por los

planes que hacen las empresas fabricantes para incrementar su capacidad y su penetración de mercado.

#### **2.2.3.6.2.1.4 Poder de negociación de proveedores**

El poder de negociación de los proveedores también afecta la intensidad de la competencia en una industria, sobre todo cuando hay un gran número de proveedores, cuando sólo existen unas cuantas materias primas sustitutas, o cuando el costo de cambiar a otras materias primas es especialmente alto. Acá las empresas deberán decidir si es preferible integrarse hacia atrás, es decir, hacerse ellos mismo los proveedores, o recurrir a proveedores externos, según sea más conveniente.

#### **2.2.3.6.2.1.5 Poder de negociación de los consumidores**

El poder de negociación de los consumidores puede representar una importante fuerza en aquellos casos en que estos sean un gran número, compren organizados, o estén demasiado concentrados en un área. Si el poder de negociación de los consumidores es fuerte, las compañías rivales podrían tratar de responder ofreciendo garantías extendidas o servicios especiales para conseguir su lealtad. El poder de negociación de los consumidores también aumenta si los productos que se adquieren son estandarizados o no diferenciados<sup>10</sup>.

### **2.2.3.7 ANÁLISIS INTERNO.**

#### **2.2.3.7.1 Cadena de Valor**

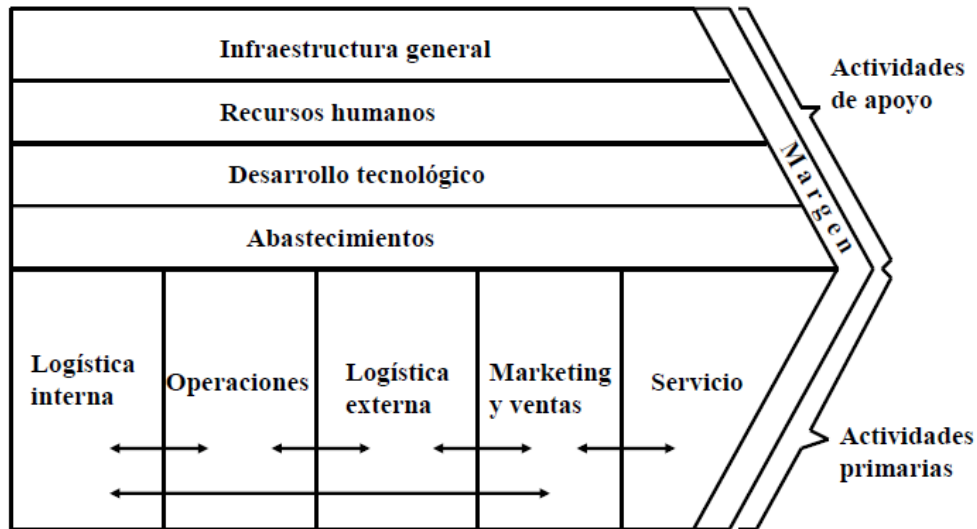
El análisis de la cadena de valor (ACV) se refiere al proceso por el cual una empresa determina el costo asociado con las actividades de la organización, desde la compra de la materia prima hasta la fabricación del producto y su comercialización. El ACV tiene como finalidad identificar las ventajas o desventajas de bajo costo en la cadena de valor, desde la materia prima hasta las actividades de servicio al cliente. El ACV permite a una empresa identificar mejor sus fortalezas y debilidades, en especial en relación con el ACV de sus competidores y con sus propios datos a lo largo del tiempo.

El paso inicial para implementarlo es dividir las operaciones de la empresa en actividades o procesos de negocio específicos. Luego, se debe asignar un costo a cada actividad

---

<sup>10</sup> <http://www.crecenegocios.com/el-modelo-de-las-cinco-fuerzas-de-porter/>

individual, tanto en términos de tiempo como de dinero. Por último, se transforman los datos de los costos en información, tras identificar las fortalezas y debilidades competitivas en los costos que pudieran generar una ventaja o desventaja competitiva. El esquema de la cadena de valor es el siguiente:



*Ilustración N°4: Esquema Cadena de Valor.*

*Fuente: Conceptos de Administración Estratégica, Fred R, David*

### 2.2.3.7.2 Análisis del Marketing Mix

Esta es la primera de las 5 actividades primarias de la cadena de valor, en donde se realizará un marketing mix (7Ps) que combina estratégicamente 7 variables: Producto, Precio, Plaza, Promoción, Personas, Evidencia Física y Procesos.

En esta etapa adicionalmente se estudiarán las metas de la empresa y se recopilarán los datos de interés de ésta, con el objetivo de analizar la situación actual y futura del mercado de la empresa.



*Ilustración N°5: Esquema Marketing Mix.*

*Fuente: <http://marketingmix.co.uk/>*

**2.2.3.7.2.1 Producto:** Es el servicio, bien o idea que la empresa ofrece a los consumidores, y que trata de satisfacer las necesidades de estos.

**2.2.3.7.2.2 Precio:** Es la cantidad de dinero que los clientes deben pagar para obtener el producto o servicio. Es una variable sobre la cual se pueden establecer estrategias pero depende de otros factores internos del producto y externos de la competencia.

**2.2.3.7.2.3 Plaza:** Dónde poner a disposición del cliente el producto o el servicio que se ofrece. Las estrategias a implementar dependerán de las características propias de los lugares y las formas de distribución del producto.

**2.2.3.7.2.4 Promoción:** Hacer llegar al usuario información sobre el producto o servicio y sus características. Es conjunto de actividades que tratan de persuadir y convencer a los posibles consumidores de las ventajas y beneficios que obtenemos con su compra

**2.2.3.7.2.5 Personas:** Las personas desempeñan un papel imprescindible en la comercialización de los servicios. De sus acciones ante los clientes, ya sea de cara al público o no, dependerá un mayor o menor éxito de la empresa. Por este motivo es clave la

formación del personal y el desarrollo de una cultura organizacional orientada hacia el cliente.

**2.2.3.7.2.6 Evidencia Física:** las empresas tienen que proporcionar algún tipo de evidencia física, en forma de fotografías, testimonios o estadísticas, que apoyan sus afirmaciones en torno a la calidad de sus niveles de servicio y de información.

**2.2.3.7.2.7 Proceso:** El proceso se refiere al método por el cual los clientes son atendidos. Este factor es especialmente importante para las empresas de servicios. Los clientes no sólo esperan una cierta calidad en el servicio, sino que sea igual para todos los clientes de la empresa.

### **2.2.3.8 ANÁLISIS FINANCIERO.**

El análisis financiero es una técnica de evaluación del comportamiento operativo de una Empresa, el cual permite entregar un diagnóstico de la situación actual y predicción de eventos futuros y que, en consecuencia, se orienta hacia la obtención de objetivos previamente definidos.

Adicionalmente el Análisis Financiero determina cada uno de los costos y gastos del proyecto, como también los ingresos, por lo que otorga buena visión de cómo se comportará la empresa en el futuro. Para poder estimar todos los factores anteriormente señalados se utiliza el Flujo de Caja.

#### **2.2.3.8.1 Flujo de Caja**

En finanzas y en economía se entiende por Flujo de Caja, a todos aquellos flujos de entradas y salidas de caja o efectivo, en un período dado.

El Flujo de Caja es la acumulación neta de activos líquidos en un periodo determinado, por lo que constituye un indicador determinante de la liquidez de una empresa.

El estudio de los flujos de caja dentro de una empresa puede ser utilizado para determinar:

- Problemas de liquidez. El ser rentable no significa necesariamente poseer liquidez. Una compañía puede tener problemas de efectivo, aun siendo rentable. Por lo tanto, permite anticipar los saldos en dinero.
- Analizar la viabilidad de proyectos de inversión, los flujos de fondos son la base de cálculo del Valor actual neto y la Tasa interna de retorno.
- Para medir la rentabilidad o crecimiento de un negocio cuando se entienda que las normas contables no representan adecuadamente la realidad económica.

Usualmente el flujo de caja se calcula con una matriz con columnas y filas. En las columnas se disponen los períodos, por lo general meses u años y en las filas los ingresos y las salidas de dinero:

- Entradas: es todo el dinero que ingresa la empresa por su actividad productiva o de servicios, o producto de la venta de activos (desinversión), subvenciones, etc.

- Salidas: es todo dinero que sale de la empresa y que es necesario para llevar a cabo su actividad productiva. Incluye los costes variables y fijos.

### **2.2.3.8.2 Análisis de los resultados**

El Análisis de resultados se realiza tanto por áreas, como también de forma general, las principales áreas a evaluar son:

- Finanzas: Análisis de los Índices de Rentabilidad obtenidos (TIR, VAN, PAYBACK), analizar los costos e ingresos y determinar cuál de estos aumentar o disminuir, Adicionalmente, determina el Mix de producto necesario para obtener rentabilidades positivas.
- Marketing: Análisis del estudio de mercado y conclusiones respecto a la aceptabilidad del producto, demanda y ventas potenciales, análisis de segmentos. Por otro lado debe realizarse un completo análisis de la industria y el pro y contras de esta.
- Estratégico: Analizar la empresa en sí y aquellos puntos críticos a mejorar, como también identificar competencias distintivas que puedan transformarse en posibles ventajas competitivas. Finalmente, determinar alguna estrategia genérica y acción estrategia para conseguir los resultados y el rumbo deseado.

## **CAPITULO 3: DESARROLLO DEL PLAN DE NEGOCIOS**

### **3.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA**

3.1.1 Nombre fantasía: Tenis para todos.

3.1.2 Rubro: Comercio al por menor de artículos deportivos

El presente plan de negocios tiene por finalidad dar una descripción detallada de Tenis para Todos, empresa de gestión deportiva orientada al tenis

Dentro de los servicios que entrega, la empresa abarca venta de artículos relacionados con el tenis, espacio para que las personas puedan ofrecer sus productos usados, gestión de profesores de tenis, “tenis experience”, entre otros.

El eje central de Tenis para Todos es masificar un deporte al cual los Chilenos les gusta, pero en general no lo practican tanto como quisieran, porque se considera un deporte un tanto elitista, siendo que en la realidad no es tan así, por ello es que Tenis para Todos quiere acercar el tenis a la gente y para ello es que se ofrecen una serie de productos y servicios para los tenistas más experimentados y también para aquellos que están empezando en el deporte.

Concretamente, este plan de negocios centra en factibilidad de abrir una tienda de artículos deportivos orientados al tenis.

Esta tienda se ubicará en la comuna de Ñuñoa, abarcando el mercado ABC1, C2 y C3, sin dejar de lado también a la gente de menos recursos, por ello la posibilidad de comprar artículos usados a un menor precio.

## 3.2 HISTORIA/SITUACIÓN ACTUAL.

Actualmente la empresa se encuentra en proceso de creación, por lo que no posee historia. La empresa será una sociedad de responsabilidad limitada con 2 socios iniciales: Diego Álvarez Ruiz y Edmundo Spohr Acuña

## 3.2 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.

### 3.2.1 MISIÓN

Tenis para Todos es una tienda deportiva orientada al tenis de la ciudad de Santiago, cuyo objetivo organizacional es masificar el tenis en la región y hacerlo más inclusivo para la gente, a través de productos y servicios al alcance de todos, buscando un crecimiento sostenido en el tiempo. Para esto Tennis para Todos cuenta con trabajadores expertos en el tema, que orienten de la mejor manera al cliente en su experiencia de compra.

Nuestras ventajas competitivas radican en un servicio de excelencia orientado a todo tipo de clientes sin exclusión, comprometidos siempre con la responsabilidad social y ética de trabajo en todos sus niveles.

### 3.2.2 VISIÓN

Ser la tienda de tenis más inclusiva y con mayor participación de mercado en la región metropolitana, poseer los productos y servicios más novedosos del mercado y obtener las mejores relaciones estratégicas con los Stakeholders.

### 3.2.3 VALORES

Tennis para Todos declara los siguientes valores:

- Orientación, responsabilidad y compromiso con el cliente
- Servicio de Excelencia
- Seguridad.

- Compromiso con una sólida ética laboral, integridad y honestidad
- Comunicación y comprensión
- Responsabilidad social
- Mejora continua hacia la excelencia
- Compromiso con la sociedad que nos rodea
- Compromiso con los resultados
- Originalidad e innovación

### 3.2.4 OBJETIVOS

En cuanto a la organización, los objetivos se dividieron en 2 clases: Objetivos Financieros y Objetivos no Financieros.

#### 3.2.4.1 OBJETIVOS FINANCIEROS

- Obtener conclusiones certeras acerca de la viabilidad de la creación de la tienda en estudio
- Análisis exhaustivo de los costos y gastos para cada una de las áreas de la empresa (Finanzas, Marketing, Operaciones), y buscar la manera de optimizar los recursos de la compañía
- Almacenar la información con respecto a la demanda e ingresos de cada año, para así poder planificar de manera certera los próximos años.
- Determinar la mejor forma de llevar a cabo el proyecto desde el punto de vista financiero

#### 3.2.4.2 OBJETIVOS NO FINANCIEROS

- Obtener proveedores de confianza que aseguren productos de calidad para los clientes, y que aseguren tiempo de respuesta acordes a los requerimientos de la empresa.
- Capacitar a todos los trabajadores de la empresa respecto a los productos y servicios a ofrecer, de modo que estén en condiciones siempre para dar respuestas técnicas y operativas a los clientes
- Obtener una cartera de clientes importante en el mediano plazo, y que esta vaya creciendo en el tiempo
- Generar acuerdos estratégicos con clubes de tenis para la realización de torneos y actividades organizadas por Tenis para Todos.
- Mantener una página WEB de excelencia que sirva como plataforma de compra para los clientes, y también como medio de información de los nuevos productos y servicios a ofrecer

- Potenciar el rol social de la empresa a través de alianzas estratégicas con fundaciones relacionadas al tenis en lugares más vulnerables.
- Estar en constante investigación de las nuevas necesidades de los clientes y productos que pudiesen satisfacerlos
- Generar una red de profesores particulares de tenis, que permitan acercar el deporte a los principiantes y también permita a los tenistas más experimentados seguir perfeccionándose.

### 3.2.5 ESTRATEGIA

#### 3.2.5.1 DIFERENCIACIÓN

Como el objetivo principal de Tenis para Todos es masificar el deporte, claramente la estrategia debe ser de diferenciación, pero entendiendo la diferenciación en cuanto al tipo de servicio que la empresa propone, pues los productos no pueden diferir mucho a los que ofrece la competencia. Distinto es el servicio, Tenis para Todos pretende ser una empresa mucho más comprometida con el cliente, entendiendo que el proceso no finaliza cuando el cliente compra determinado producto, sino más bien es un proceso continuo en el cual el cliente necesita asesoramiento real de los productos que más le pueden servir y luego debe existir un servicio post venta suficientemente potente para que el cliente se fidelice con la tienda y vuelva nuevamente en el futuro. Por ello es que la empresa ofrece a los clientes ser parte de “comunidad Tenis para Todos”. Cuyo propósito es lograr fidelizar a los clientes a través de una serie de eventos relacionados al deporte.

Las necesidades y preferencias de los consumidores de este mercado son muy diversas, desde disposición a pagar hasta las características de los productos que necesitan, por tanto, Tenis para Todos debe ser capaz primero de segmentar de manera correcta a sus potenciales clientes y luego ofrecerle productos y servicios de acuerdo a sus necesidades. Lo trascendental es buscar la forma de ser los más inclusivos dentro de las posibilidades de la empresa.

Diferenciación es la estrategia correcta pues es la que permite fidelizar a los clientes de una manera más efectiva, considerando que el mercado del tenis aun es pequeño, es importante destacarse por sobre la competencia y que los clientes se inclinen por una empresa que ofrece un servicio más completo al de solo vender artículos deportivos.

Siempre existe el riesgo de que la competencia imite los servicios que Tenis para Todos ofrecerá, sin embargo, hay que estar lo suficientemente preparados para primero entregar servicios lo suficientemente completos para que no sean muy fácil de imitar, y luego ser capaces de reaccionar con rapidez a posibles ataques de la competencia.

### 3.2.6 GRUPO DIRECTIVO

A continuación, se presenta el organigrama correspondiente a Tenis para Todos, con su respectiva descripción de cargos. La empresa está constituida por el área de finanzas, marketing y operaciones en base al siguiente esquema



*Ilustración N°6: Organigrama Tenis para Todos.*

*Fuente: Elaboración Propia.*

#### 3.2.6.1 DESCRIPCIÓN DE CARGOS

##### 3.2.6.1.1 Gerente General

Máximo responsable de la empresa, su principal labor es coordinar los esfuerzos de las 3 grandes áreas de la compañía: finanzas, marketing y operaciones.

El gerente general debe verificar si las áreas de la compañía están cumpliendo sus tareas en base a lo planificado y tomar las decisiones que se requieran en el caso que la empresa no vaya en el rumbo que se desea.

También es responsabilidad del gerente general reportar a los directores acerca del desarrollo de la compañía y generar un ambiente en el cual exista una retroalimentación entre las partes.

Además de lo antes mencionado, como Tenis para Todos es una PYME, inicialmente el gerente general debe entregar apoyo a todas las áreas de la compañía.

- Al área de marketing, el gerente general le debe prestar apoyo en cuanto a la relación con grandes clientes, proveedores y aliados estratégicos se refiere, sobre todo estar en constante búsqueda de posibles nuevos clientes, estar en búsqueda permanente de posibles nuevos proveedores y nuevas alianzas beneficiosas para la compañía, sin dejar de lado nunca los valores de Tenis para Todos.
- Al área de operaciones, el gerente debe ser capaz de ayudar en logística y buscar maneras de optimizar recursos en cuanto a operaciones se refiere.
- Al área contable, el gerente debe apoyar en la confección del presupuesto y validación de este. Además de ello el gerente debe estar en constante conocimiento del desempeño económico de la empresa, y tomar decisiones cuando se requiera.

#### **3.2.6.1.2 Encargado finanzas**

Es el encargado de la contabilidad general de la empresa, debe llevar el registro de todos los ingresos y egresos de la empresa de manera clara. Por otro lado, el encargado de finanzas debe desarrollar el presupuesto de la empresa y velar por el cumplimiento de este a lo largo del periodo. Debe analizar la evolución económica de la compañía en el tiempo y periódicamente generar reportes para el gerente general informando de la situación de la empresa

Por último el encargado de finanzas es aquel que tiene la facultad de entregar crédito a cierto tipo de clientes, encargándose de la gestión de llamados de cobranza según corresponda.

#### **3.2.6.1.3 Jefe Marketing y ventas**

Encargado de definir cuáles serán las estrategias de marketing para la oferta de productos y servicios de Tenis para Todos. Además de ello el jefe de marketing es el encargado de la gestión de la relación con cliente, para ello debe elaborar estudios de mercados que entreguen información acerca de lo que realmente quieren los clientes, nivel de satisfacción, etc. Analizar la información y definir estrategias pertinentes.

Es el jefe de marketing el encargado también de mantener siempre actualizada la página WEB y redes sociales de la empresa, destacando promociones y próximos eventos de la empresa.

El jefe de marketing también es el encargado de las relaciones comerciales con los proveedores, negociar para obtener beneficios en cuanto a productos y costos se refiere. Además, debe estar en constante búsqueda de nuevos proveedores y ampliar la red de contactos de Tenis para Todos, para que en el caso que se presente alguna eventualidad, la empresa pueda tener otra alternativa que le de soporte.

#### **3.2.6.1.4 Encargado Operaciones**

Encargado de las operaciones diarias y logística de la empresa. Su principal función es controlar los niveles de stock en inventario y gestionar los despachos cuando se requiera. Por otro lado, debe ser el principal canal de comunicación con proveedores, ya sea para realizar pedidos o bien por cualquier eventualidad que se pueda presentar.

Por último, el encargado de operaciones es el responsable de la gestión de los pedidos online, desde la coordinación en bodega hasta su despacho.

#### **3.2.6.1.5 Encargado de Ventas**

Representan a Tenis para Todos frente a sus clientes de todo tipo, además es el encargado de constantemente seducir a potenciales nuevos clientes de la empresa. Debe preocuparse de los servicios post venta de la empresa siempre que se requieran, siempre trabajando en conjunto con el jefe de marketing para reportar a la gerencia.

Es sumamente relevante que el encargado de ventas tenga conocimientos técnicos de Tenis para asesorar de mejor manera a los clientes, siguiendo con los lineamientos estratégicos de la compañía.

Es responsabilidad del encargado de venta la apertura y cierre de la tienda todos los días en el horario estipulado.

El encargado de ventas también debe estar capacitado para entregar el servicio de encordado de raquetas, y para ello debe tener los conocimientos para operar las máquinas encordadoras de TpT.

### **3.2.7 RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL**

La responsabilidad social empresarial (RSE) es un aspecto fundamental para Tenis para Todos, es por esto que desde su creación, la organización pretende alinear su planificación estratégica con la responsabilidad social empresarial.

La responsabilidad social en inicio se basa en 3 pilares fundamentales para Tenis para Todos: Comunidad, Clientes y empleados.

### **3.2.7.1 Comunidad**

Para Tenis para Todos es importante dejar algo más que solo vender productos y servicios, por ello es que surge la iniciativa de establecer alianzas estratégicas con fundaciones relacionadas al giro de Tenis para Todos para generar la instancia de que la gente pueda hacer donaciones tanto en dinero como en productos para el desarrollo de actividades relacionadas al tenis en sectores más vulnerables. Los clientes tendrán la posibilidad de donar sus antiguas raquetas o distintos productos para que sean entregados a personas de escasos recursos para que puedan practicar tenis, aunque no tengan los medios para hacerlo. Tenis para Todos pone a disposición a su personal y materiales para facilitar las donaciones. A los clientes además se les ofrecerá algún tipo de descuento por donación a convenir dependiendo de la cuantía de la donación. La fundación con que se planea establecer alianzas estratégicas es la fundación Fernando González que se adecua perfectamente con lo que Tenis para Todos pretende hacer.

### **3.2.7.2 Clientes**

Los clientes son el eje principal para Tenis para Todos y por ello es que la organización se compromete siempre a velar por sus intereses, cobrándoles siempre el precio justo, asesorándolos siempre de la mejor forma, y buscando siempre la forma de ser lo más inclusivos que se pueda, que el dinero no sea el factor determinante a la hora de querer practicar tenis. Tenis para Todos también le da la oportunidad a los clientes a hacerse parte de una comunidad de tenistas con el propósito de que tengan la posibilidad de participar en torneos y actividades organizadas por la empresa con objetivo de crear una comunidad activa de tenistas.

### **3.2.7.3 Empleados**

Los empleados también son trascendentales para la organización pues son ellos los que representan los valores de Tenis para Todos hacia los clientes, proveedores, etc. Por tanto la organización debe cuidar a sus trabajadores, a través de buenos sueldos, respetar siempre las leyes laborales, ofrecer oportunidades de crecer en la organización, y si la empresa llega a tener buenos resultados en el tiempo, recompensar a los empleados pues esto será en gran parte por su trabajo.

## **3.3 DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO O SERVICIO.**

Tenis para todos es una empresa que busca masificar el tenis en el país, para ello es que se crea una tienda exclusiva para el tenis, con productos a la venta según lo que el cliente requiera, y como éste es el eje principal de la compañía, Tennis para todos busca diferenciarse de la competencia ofreciendo un servicio mucho más cercano y personalizado.

Lo importante es contar siempre con un stock variado de productos, para ser capaces de ofrecer distintas alternativas de raquetas y accesorios a los clientes según sus necesidades. Los encargados de venta cumplen un rol fundamental en esto, pueden deber ser capaces de interpretar las necesidades de los clientes y ayudarlos al máximo en su experiencia de compra, para que estos se hagan fieles a Tennis para Todos.

A partir de ello es que se definen Primero los productos a vender por Tennis para Todos:

**3.3.1 Productos Nuevos:** La empresa Contara con un stock variado de productos orientados al tenis, entre los que destacan las raquetas de las marcas más reconocidas, como lo son: Babolat, Wilson, Head, entre otras. También tennis para todos pondrá a disposición de sus clientes todo tipo de accesorios necesarios para el deporte como: Pelotas, Bolsos, antivibradores, cubregrip, entre otros. La venta de estos productos se hará a través de la tienda física de Tpt, y también a través de su tienda online.

**3.3.2 Productos Usados:** La empresa en su afán de ser inclusiva para todo tipo de clientes, tiene una sección especial para la venta de raquetas usadas. Son muchos los tenistas que cada cierto tiempo optan por renovar sus raquetas, y no saben qué hacer con las antiguas, es por esto que Tennis para Todos busca una manera creativa de que la gente pueda vender sus productos a precios razonables para que aquellos que quieran comprar raquetas a menor precios puedan hacerlo, lo importante es garantizar que los productos estén en excelente estado y cumplan con las características que prometen. Es relevante este último punto pues si bien existen portales de venta de artículos usados, es muy difícil que estos garanticen que los productos estén en buenas condiciones, es por esto que Tennis para Todos a través de su personal especializado garantiza que los productos a vender estén en buenas condiciones. El mecanismo para hacerse con los productos usados es mediante un comodato, es decir los clientes dejan sus productos en la tienda para que Tpt los venda, con un acuerdo previo de él margen que tendrá cada uno con la venta.

En su afán de ser una tienda integral, Tennis para Todos también cuenta con una serie de servicios detallados a continuación:

**3.3.3 Tennis Experience:** A través de este servicio, Tennis para todos pretende vender la experiencia de ser tenista a quien lo desee. Servicio orientado a empresas, colegios, etc.

Lo que busca es acercar al deporte a aquellas personas que no estén muy familiarizados con el tenis, lo que se presenta como una buena oportunidad para masificar el deporte. El servicio básicamente consiste en armar un campeonato de tenis lo más cercano a un torneo profesional con personas que no están acostumbradas a jugar tenis, lo importante es entregar el servicio completo, desde raquetas hasta jueces de silla, todo para que las personas se sientan prácticamente un profesional.

Este servicio puede ser potencialmente muy atractivo, pues las empresas continuamente están en búsqueda de actividades recreativas para sus empleados, y “tenis experience” cumple con ese perfil

**3.3.4 Gestión de profesores particulares:** para ello es que se contara con una base de datos consolidada de profesores que quieran ofrecer sus servicios, esta también es una manera de acercar el deporte a los que recién estén comenzando con el tenis, o bien seguir perfeccionando la técnica de tenistas con más experiencia. Lo importante es unir la oferta y demanda en cuanto a profesores se refiere.

**3.3.5 Comunidad tenis para todos:** Todo aquel cliente que compre algún producto o servicio de Tenis para Todos tendrá la posibilidad de ser parte de la “Comunidad Tenis para Todos”, cuyo principal propósito es juntar a las personas que quieran participar en torneos y actividades relacionadas con el deporte: Torneos singles: dobles y mixtos; charlas. Gracias a esta comunidad se podrá tener una base de datos solida de los clientes de la empresa, para además de ir informando acerca de las actividades, también se puede aplicar efectivas estrategias de marketing para promoción de productos, servicios etc.

**3.3.6 Encordado de raquetas:** Como toda buena tienda de tenis, Tenis para todos también contara con el servicio de encordado de raquetas para los clientes que lo requieran. Importante es tener los registros de los clientes que encordan en la tienda, para conocer sus preferencias de cuerdas, tensión, etc., y ofrecerles promociones es determinados momentos.

## 3.4 ANÁLISIS DE MERCADO

### 3.4.1 INVESTIGACIÓN DE MERCADO

#### 3.4.1.1 Determinación de la necesidad de la investigación

Las cifras de fracaso de las PYMES son gigantescas en cualquier país que se analicen. Las estadísticas indican que, en promedio, el 80% de las PYMES fracasa antes de los cinco años y el 90% de ellas no llega a los 10 años<sup>11</sup>. Entre uno de los principales motivos de este fracaso, está el no saber introducir el producto o servicio ofrecido al segmento o nicho adecuado y no darse a conocer de la forma correcta hacia sus potenciales clientes del mercado.

Importante es definir cuál es la necesidad de la investigación para luego concentrar los esfuerzos en ello. La necesidad parte por reconocer cual será el segmento al cual Tenis para Todos debe atacar, y también poder reconocer los lugares estratégicos donde el negocio debe ser introducido. Al ser Tenis para Todos una empresa nueva, no existen antecedentes

---

<sup>11</sup> [www.emprendedores.cl](http://www.emprendedores.cl)

previos de ningún tipo, por lo que la realización de la investigación de mercado se hace muy necesario.

#### **3.4.1.2 Establecimiento de los objetivos de la investigación**

Los objetivos de la investigación son los siguientes:

- Conocer el porcentaje de población que realiza actividad física o deporte en Chile y particularmente en la Región metropolitana
- Comprobar la frecuencia de realización de actividad física y deporte.
- Conocer relación entre la realización de actividad física y el nivel socioeconómico
- Conocer el porcentaje de población que realiza actividad física o deporte según edad y sexo
- Comprobar las principales causas de porque la gente no realiza actividad física y deporte
- Dimensionar cuanta gente practica tenis según sexo.
- Sentar bases para lograr cuantificar la demanda potencial de la empresa.

#### **3.4.1.3 Identificación de la información a recolectar**

La información a recolectar tiene que ser suficiente para una vez analizada permita lograr los objetivos antes planteados y permita a Tenis para Todos tener las herramientas para introducir los productos y servicios al segmento adecuado y también permita detectar la forma correcta de darse a conocer a los potenciales clientes. Finalmente la Información a recolectar debe ser lo suficientemente precisa para lograr proyectar la demanda potencial que tendrá la empresa. Precisamente por ello es que la información debe tener el respaldo de alguna institución sólida, pues una mala proyección de la demanda puede ser el factor incidente en la mala evaluación económica del proyecto.

#### **3.4.1.4 Determinación de las fuentes de información**

Una de las principales razones que puede explicar una mala evaluación económica de un proyecto es la mala proyección de la demanda potencial, por ello es que se decide utilizar fuentes secundarias de una institución sólida, para que la información recolectada sea lo más cercana a la realidad.

Concretamente la investigación de mercado se basa en un estudio realizado por el Ministerio de Deporte, la Encuesta Nacional de Hábitos de Actividad Física y Deporte 2015. La realización de la encuesta es cada 3 años y permite también realizar una comparación histórica y poder hacer proyecciones sobre los datos en el tiempo, lo que es una clara ventaja que si realizara una sola encuesta que no se puede comprar pues no existen datos previos.

#### **3.4.1.5 Selección y desarrollo de las técnicas de recolección de información**

Como se expuso antes, la información se recopiló a través de una encuesta hecha por el Ministerio del Deporte.

El objetivo de la encuesta es Identificar los hábitos de ejercicio físico y deporte de la población chilena mayor de 18 años en las distintas dimensiones de la vida cotidiana.

El universo de la encuesta son Hombres y Mujeres de 18 años o más de hogares de sectores urbanos y rurales de Chile Continental

El diseño de la muestra es por muestreo estratificado, por Conglomerados, Polietápico y de selección aleatoria en todas sus etapas.

El tamaño de la muestra es de 5.511 casos error muestral de  $\pm 1.32$  a nivel país y de  $\pm 5.17$  a nivel regional. Supuesto de máxima varianza y nivel de confianza del 95%.

El trabajo de campo se realizó del 15 al 29 de Noviembre de 2015 con la realización del pre-test y los ajustes al instrumento. Del 25 al 29 de Noviembre fue la capacitación de los encuestadores. Finalmente del 9 de diciembre de 2015 al 15 de Enero del 2016 fue la aplicación del cuestionario en hogares de comunas seleccionadas.

#### **3.4.1.6 Recolección de la información**

La encuesta Nacional de Hábitos de Actividad Física y Deporte 2015 entrega información relevante para identificar los potenciales clientes de Tenis para Todos.

### 3.4.1.6.1 Práctica de Actividad Física y Deporte



*Ilustración N°7: Gráfico de porcentaje práctica.*

*Fuente: Elaboración Propia*

El gráfico indica que el 31,8 % de la población se declara practicante de Actividad física y Deporte. Esto significa un aumento de un 2,4 % con respecto al año 2012 (29,4%), y un 5,4% entre 2006 (26,4%) y 2015. Estos datos manifiestan que la práctica de actividad física y deporte va en un aumento sostenido con el transcurso de los años.

### 3.4.1.6.2 Frecuencia de Práctica de Actividad Física y Deporte

Con respecto a la frecuencia con que se realiza actividad física y deporte, se obtienen los siguientes resultados:



*Ilustración N°8: Gráfico de porcentaje frecuencia.*

*Fuente: Elaboración Propia*

El 62 % de los encuestados declara hacer Actividad Física y Deporte 3 o más veces a la semana, lo que genera un aumento de un 3,5 % considerando que el año 2012 fue un 58,9 %. El 2006 era un 49,5 % las personas que hacían deporte 3 o más veces a la semana, es decir un aumento de 12,9 %. En conclusión la gente está haciendo más actividad física y deporte y también lo está haciendo con mayor frecuencia, lo que se considera con un estímulo para la creación de una tienda orientada al deporte.

#### **3.4.1.6.3 Practica de Actividad Física y Deporte por Región**

Relevante también es conocer la práctica de actividad física y deporte por región, en particular la región metropolitana que es donde Tenis para Todos está inmerso considerando el horizonte de planeación del presente plan de negocios.

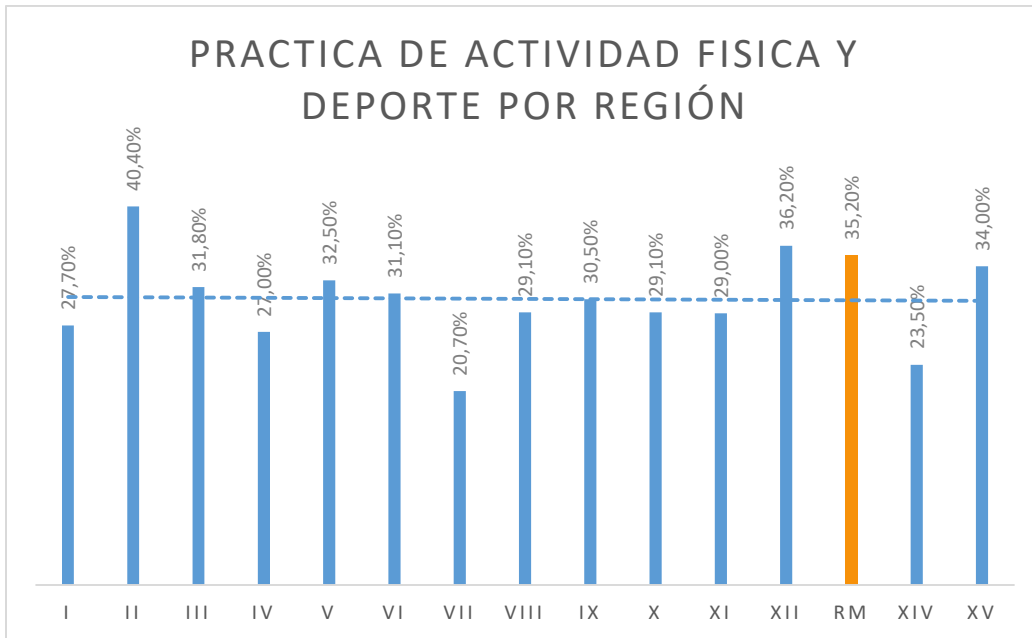


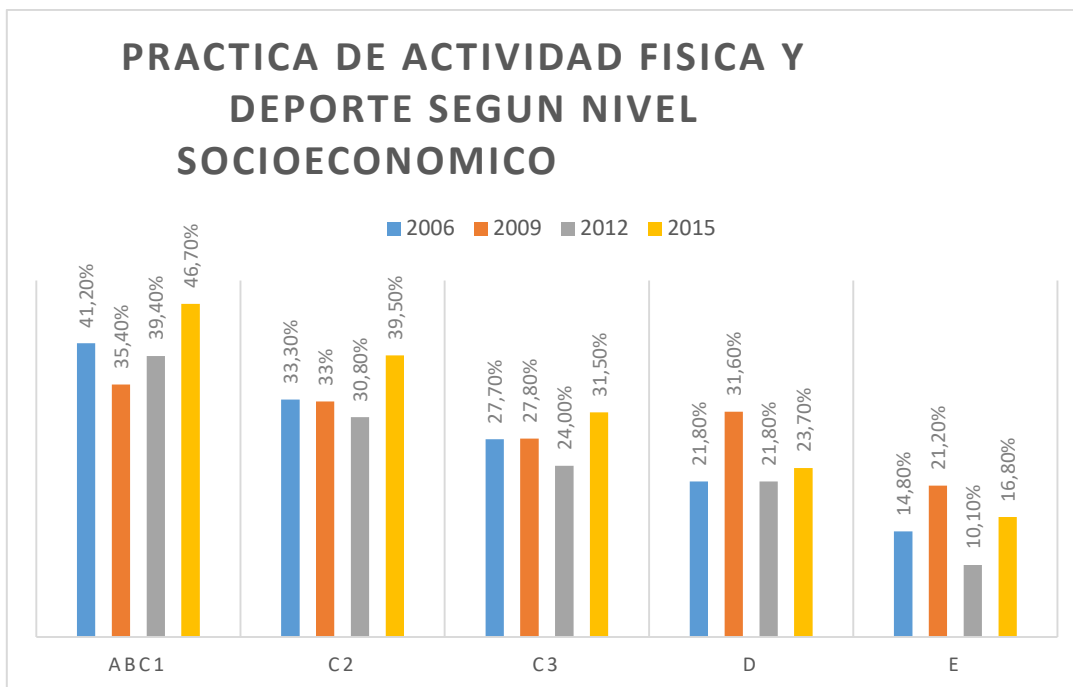
Ilustración N°9: Gráfico de porcentaje práctica por región.

Fuente: Elaboración Propia

Al analizar el gráfico se comprueba que la Región Metropolitana presenta un mayor porcentaje de práctica de actividad física y deporte que la media nacional (31,8 %), ubicándose 3ª a nivel nacional con un 35,2%.

#### **3.4.1.6.4 Práctica de Actividad Física y Deporte según nivel socioeconómico**

Importante también es conocer el nivel de práctica de actividad física y deporte según nivel socioeconómico, y conocer su evolución con el paso del tiempo. Los resultados son los siguientes:



*Ilustración N°10: Gráfico de porcentaje práctica por nivel socioeconómico.*

*Fuente: Elaboración Propia*

Mirando el gráfico se comprueba que a mayor nivel socioeconómico, mayor es el porcentaje de práctica de actividad física y deporte, existiendo una diferencia significativa (29,9%) entre los niveles socioeconómicos ABC1 (46,7%) y E (16,8%).

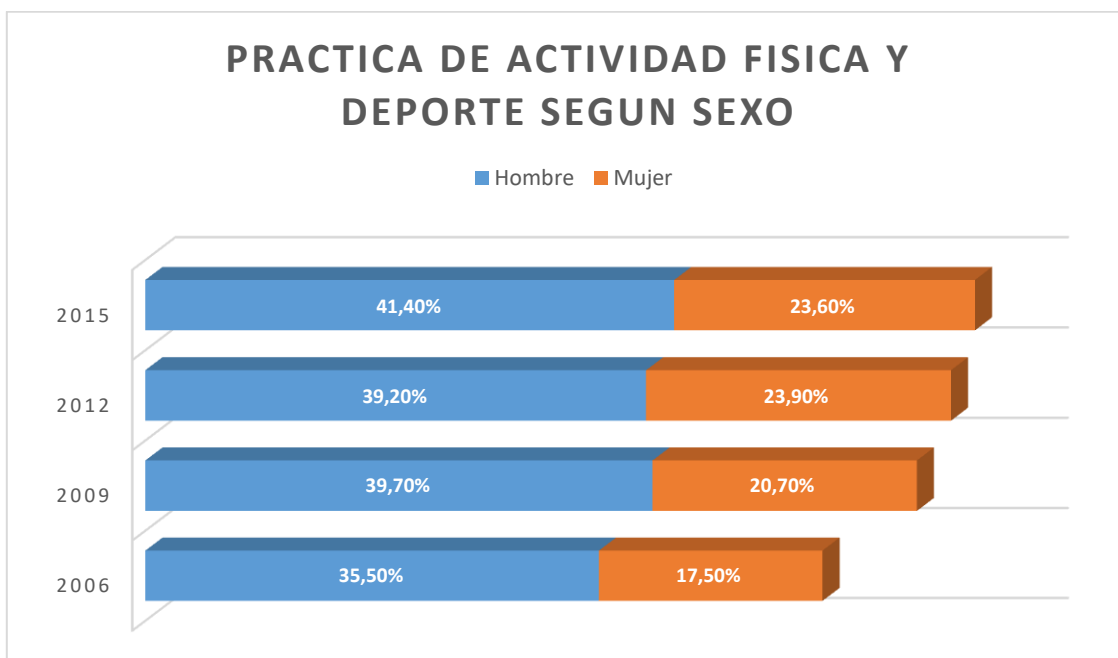
Analizando cada uno de los niveles socioeconómicos se comprueba que hasta el grupo C3 se manifiesta una notoria participación de la población a la práctica deportiva, grupos D y E muestran un notable decrecimiento en cuanto al porcentaje se refiere.

Por lo general se considera que el tenis está mayormente enfocado para personas pertenecientes al primer nivel socioeconómico, sin embargo Tenis para Todos en su afán de hacer el tenis un deporte más inclusivo pretende atacar los 3 primeros niveles socioeconómicos, ABC1, C2 y C3, y esto se justifica pues estos tres grupos son los que mayor porcentaje de práctica deportiva presentan para el año 2015.

#### ***3.4.1.6.5 Práctica de Actividad Física y Deporte según sexo***

La práctica de actividad física y deportiva según el sexo también es una información relevante para el desarrollo de este proyecto, ya que si bien el tenis se considera un deporte

Unisex, importante es saber quién practica más deporte, para conocer mejor a los potenciales clientes.



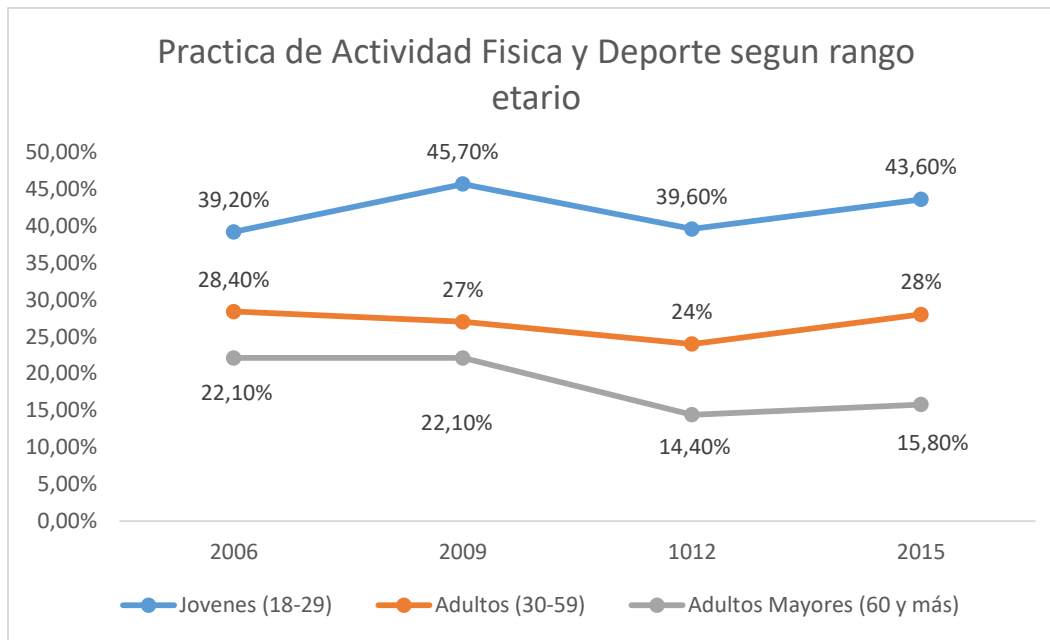
*Ilustración N°11: Gráfico de porcentaje práctica por sexo.*

*Fuente: Elaboración Propia*

El gráfico expresa que históricamente son los hombres los que practican más actividad física y deporte, presentándose el 2015 el mayor porcentaje, en cambio las mujeres no presentan una variación estadísticamente significativa.

#### ***3.4.1.6.6 Práctica de Actividad Física y Deporte según tramo etario***

La edad también es un buen indicador de clasificación para la práctica de actividad física y deporte



*Ilustración N°12: Gráfico de porcentaje práctica por rango etario.*

*Fuente: Elaboración Propia*

Se comprueba que históricamente son los jóvenes los que más practican deporte, seguido por los adultos y finalmente los adultos mayores. En los tres tramos etarios se puede apreciar un aumento con respecto a la medición 2012. Si bien los adultos mayores son los que menos practican deporte, para el caso del tenis no hay que descuidar este rango etario, pues este deporte permite que los adultos mayores puedan seguir practicándolo, pues la velocidad, agilidad y capacidad aeróbica no son impedimentos para jugar tenis a diferencia por ejemplo del fútbol.

#### ***3.4.1.6.7 Actividades Físicas y Deportes practicados por los hombres***

Conocer las preferencias deportivas de los potenciales clientes, en este caso del sexo masculino, es trascendental para poder estimar la posible demanda



*Ilustración N°13: Gráfico de porcentaje deportes más practicados por hombres.*

*Fuente: Elaboración Propia*

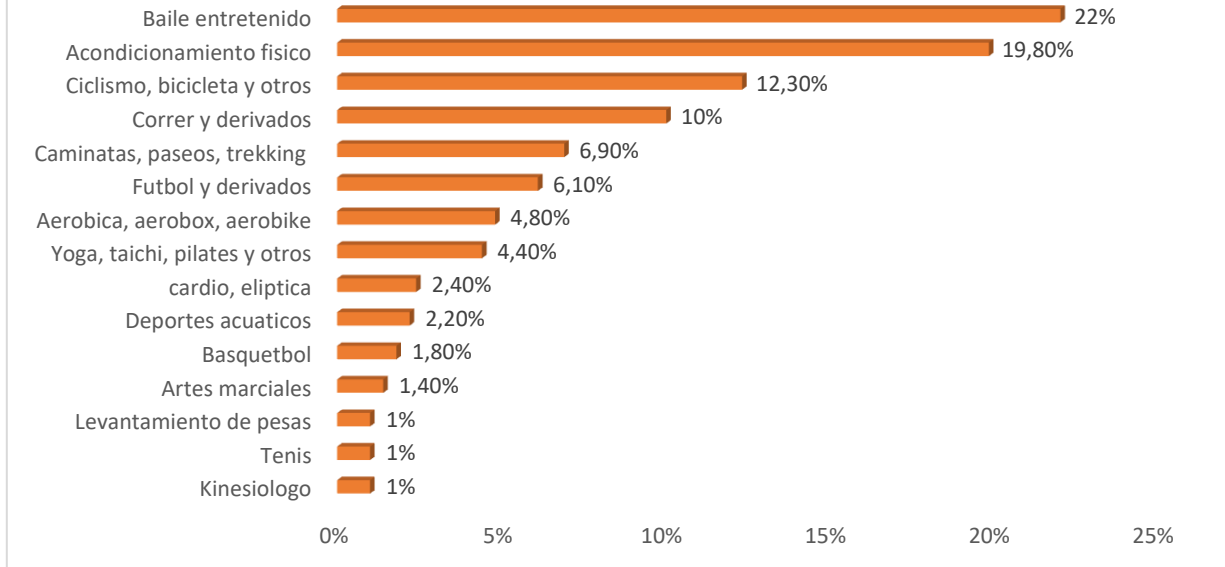
Claramente el fútbol y derivados son la primera elección de los hombres Chilenos con un 41,6%, muy por sobre la segunda opción más elegida de correr y sus derivados (13,3%).

El tenis por su parte se encuentra en el décimo lugar de las preferencias con un 1,6% de las preferencias. Este porcentaje se podía anticipar y se condiciona que aun el mercado de este deporte es pequeño, sin embargo tampoco es dramáticamente tan bajo el porcentaje de participación, dejando de lado el fútbol, las siguientes preferencias más elegidas por los hombres van más relacionadas a la actividad física propiamente tal que al deporte, el tenis se encuentra en el grupo de los deportes más elegidos por los Chilenos.

#### **3.4.1.6.8 Actividades Físicas y Deportes practicados por las mujeres**

Al igual que con los hombres, también es relevante conocer las preferencias de actividades físicas y deportes del género femenino, para dimensionar la demanda potencial total del proyecto

## Actividades Físicas y Deportes practicados por las mujeres



*Ilustración N°14: Gráfico de porcentaje deportes más practicados por mujeres.*

*Fuente: Elaboración Propia*

El baile entretenido se posiciona como la alternativa preferida por las mujeres para hacer actividad física con un 22%. El tenis por su parte se encuentra en la 13 ubicación de las preferencias con un 1%, es decir 0,6% menos que en el caso de los hombres, porcentaje esperado si se considera que las mujeres ya mostraban una disminución en la práctica de actividad física y deporte en relación a los hombres, y más si se considera que la mayoría de las preferencias de las mujeres está orientada a la actividad física más que a la práctica de un deporte como tal.

### **3.4.1.6.9 Principales causas de por las que no practica Actividad Física y/o Deporte**

Relevante es para el proyecto conocer cuáles son las razones de porque la gente no practica actividad física y deporte y comprobar si efectivamente el dinero es una variable incidente en esto.



*Ilustración N°15: Gráfico de porcentaje causas de no práctica personal.*

*Fuente: Elaboración Propia*

La principal causa de porque la la gente no practica actividad física y/o deporte es que no tiene tiempo, con un 50,7% de las preferencias. A diferencia de lo que se pensaba, el dinero solo se menciona un 0,9%, por que el dinero no es una variable muy incidente para las personas a la hora de querer realizar deporte

### **3.4.1.6.10 Razones de porque en Chile no se haga suficiente actividad física y/o deporte**

Al preguntarle a las personas cuales son las razones del porque la gente en Chile no hace suficiente actividad física y/o deporte, las razones son las siguientes:



*Ilustración N°16: Gráfico de porcentaje causas de no práctica en Chile.*

*Fuente: Elaboración Propia*

Analizando el gráfico se comprueba que la falta de tiempo tiene menos de la mitad de las menciones que en el gráfico anterior (50,7% vs.24,2%). La falta de formación y hábitos es a respuesta que más se repite con un 25,4%. Cuando se les pregunta por las otras personas, el factor económico toma más peso con un 6,3% de las respuestas a diferencia del 0,9% de la pregunta anterior.

#### **3.4.1.7 Análisis de la información**

Importante es saber que el 31,8 % de la población se declara practicante de Actividad física y Deporte. Esto significa un aumento de un 2,4 % con respecto al año 2012 y un 5,4% con respecto al año 2006. La frecuencia con que se realiza deportes es 3 o más veces a la semana las que más se responde, por tanto se comprueba que para ambos casos se presenta un aumento de los indicadores en el tiempo, lo que hace pensar que tanto la práctica de actividad física como su frecuencia va en aumento en el país y puede dar pie a establecer supuestos que la demanda potencial de la empresa puede crecer cada año.

La región metropolitana, lugar donde está inmerso el proyecto, registra un 35,2%, 0,5% mayor a la media nacional ubicándose como la tercera región con mayor porcentaje de práctica de actividad física y deporte.

Con respecto a la actividad física y deporte según nivel socioeconómico, en términos generales, la práctica disminuye a medida que desciende el nivel socioeconómico. También se evidencia que todos los niveles socioeconómicos aumentaron su nivel de práctica entre

2012 y 2015. Esta información es relevante para comenzar a establecer de qué sectores socioeconómicos pueden venir nuestros potenciales clientes.

La práctica de actividad física y deportiva según el sexo también es una información relevante para el desarrollo de este proyecto, ya que si bien el tenis se considera un deporte Unisex, importante es saber quién practica más deporte, para conocer mejor a los potenciales clientes. Los resultados muestran que históricamente son los hombres los que practican ms actividad física y deporte, presentándose el 2015 el mayor porcentaje, en cambio las mujeres no presentan una variación estadísticamente significativa. Del rango etario se puede concluir que en los 3 rangos etarios definidos; Jóvenes (18-29), Adultos (30-59) y Adultos Mayores (60 o más) presentan un aumento de la practica con respecto al 2012 y que el porcentaje de practica de actividad física de los adultos mayores no es nada despreciable, información también relevante para el negocio pues el tenis, por sus características es un deporte muy cotizado por los adultos mayores, y considerando que estos cada vez hacen más deporte, esto puede tener un impacto positivo para la organización.

De las actividades físicas y deportivas que más practican los hombres, destaca el futbol y sus derivados con un 41,6% de las preferencias. El tenis es la 10 elección de los hombres con un 1,6% de las preferencias. Las mujeres por su parte declaran el baile entretenido como su actividad física preferida con un 22%. El tenis presenta un 1% de las elecciones. Esta información es trascendental pues a partir de ella es que se establecen los supuestos para poder estimar la demanda potencial que tendrá la Organización.

Finalmente, con respecto a las razones que dan las personas para no hacer actividad física y/o deporte se destaca la falta de tiempo como la principal razón con un 50,7% de las preferencias. El dinero a diferencia de lo que podía pensarse solo tuvo un 0,9% de las respuestas. Cuando se les pregunta a las personas de cuales creen que son las razones del porque en Chile no se practica deporte como se debiera, la razón falta de tiempo tiene menos de la mitad de menciones que en la pregunta por motivos personales. Falta de formación y hábitos es la respuesta que más se repite con un 25,4% de las respuestas.

#### **3.4.1.8 Toma de decisiones o diseño de estrategias**

Luego del análisis de la información recopilada estamos en condiciones de establecer las primeras decisiones:

- Según la encuesta nacional de hábitos de actividad física y deportes 2015, el 41,8% de los hombres y un 23.6% de las mujeres practica algún tipo de deporte, por lo que se toma el supuesto que la demanda potencial se restringe a 1.468.3613 hombres y 888.964 mujeres en la Región Metropolitana.
- De este total de posibles deportistas por sexo, el 1.6% de los hombres y el 1% de las mujeres declara practicar tenis. A partir de ello es que se establece el supuesto que estos serán los porcentajes del total de deportistas por sexo que practican tenis en la

región metropolitana. por lo que la demanda potencial finalmente resultan ser 23.498 hombres y 8.890 mujeres, para un total de 32.387 clientes potenciales.

- Como tanto el nivel de participación de actividad física y deporte como su frecuencia presentan números ascendentes en el tiempo, a partir de ello es que se toma el supuesto de que la demanda también presentara ese comportamiento.
- Los niveles socioeconómicos ABC1 C2 Y C3 presentan aceptables porcentajes de práctica de actividad física y deporte. A partir de ello es que se decide que el segmento objetivo de Tenis para Todos serán personas de estos niveles socioeconómicos, más aun considerando que la organización en su afán de hacer el tenis un deporte más inclusivo quiere atacar la demanda que las empresas rivales por lo general no atacan.

### 3.4.2 TAMAÑO

El tamaño de la empresa se puede clasificar según las ventas anuales que esta tenga. Tenis para Todos se plantea como meta llegar a niveles de venta de una empresa pequeña según el Servicio de Impuestos Internos, vale decir se pretende llegar a la meta de vender 2400 U.F. durante el primer año de operaciones, es decir aproximadamente \$63.120.000<sup>12</sup>

En el *Capítulo 6, sección Anexo 4* se encuentran enlistadas las clasificaciones de las empresas según ventas anuales.

### 3.4.3 EVOLUCIÓN

Se espera que Tenis para Todos al cabo de los 5 primeros años de operaciones (horizonte de planeación de este proyecto) al menos duplique el mínimo de ventas para ser considerada una pequeña empresa según el SII, vale decir se esperan ventas por sobre \$126.240.000

### 3.4.4 SEGMENTO

Tras el estudio de mercado realizado, se establece que el segmento objetivo para Tenis para Todos son hombres y mujeres entre 18 y 55 años, de estrato social ABC1, C2 y C3 de las comunas de Ñuñoa, Peñalolén, Providencia, Las condes, Santiago Centro, Macul y la Florida.

---

<sup>12</sup> [www.sii.cl](http://www.sii.cl)

### 3.4.5 ESTRUCTURA

En cuanto a los posibles clientes de Tenis para Todos, en primer lugar son todas aquellas personas naturales, tanto hombres como mujeres, ABC1, C2 y C3, que deseen o bien comenzar a practicar tenis o deseen seguir perfeccionando su técnica. Además la empresa cuenta con el servicio “Tenis Experience” enfocada en empresas que deseen realizar actividades extra laborales para sus empleados y también colegios que deseen implementar actividades extra programáticas bien planificadas y con todo el material a disposición.

## 3.5 ANÁLISIS DEL ENTORNO

### 3.5.1 MACROENTORNO

#### 3.5.1.1 ANÁLISIS PESTAL

##### **3.5.1.1.1 Factores Políticos**

Tal como lo expone el Ministerio de Relaciones Exteriores de Chile, la estabilidad democrática del país, lo convierte en un líder regional, el cual ofrece un ambiente seguro. Chile cuenta con un sistema político republicano, democrático y representativo, cuyo gobierno tiene carácter presidencial. El Estado está dividido en tres poderes independientes: Ejecutivo, Legislativo y Judicial. El poder ejecutivo está encabezado por el presidente de la república, elegido por sufragio popular, por periodos de 4 años y sin derecho a reelección. El poder legislativo en Chile se encuentra en el congreso nacional y es bicameral: diputados y senadores, y tiene funciones legislativas y fiscalizadoras. Por último, el poder judicial, cuya máxima representación es la corte suprema, es un poder independiente y autónomo, y se encarga de impartir la justicia en el país<sup>13</sup>.

Desde los años noventa Chile ha mantenido su estabilidad política, fomentando y fortaleciendo su democracia, además de ir consolidando los 3 poderes antes mencionados, lo que disminuye la posibilidad de estallidos sociales y polarización política, situación que ha servido como aliciente a la inversión política.

El informe Chile, País de Oportunidades, del Comité de Inversiones Extranjeras (CIE Chile), menciona algunas frases emitidos por altos cargos de compañías internacionales,

---

<sup>13</sup> <http://www.minrel.gov.cl/>

que hacen referencia a la estabilidad política de Chile, como uno de los motivos por los que sus empresas decidieron invertir en el país:

- “Hay tres temas que son clave: la disponibilidad de talento, la estabilidad económica y política, y la infraestructura. Chile resultó bien evaluado en estos aspectos, que era lo que estábamos buscando para invertir”. –Hiep Dang, Gerente General de Producto y Seguridad de McAfee Labs.
- “Decidimos expandir nuestro negocio en Chile por la suma de varias cuestiones, como la existencia de una legislación que potencia la generación por fuentes renovables, la estabilidad socioeconómica y la existencia de reglas del juego claras, con instituciones serias”. – Jon Segovia, Socio director de Solarpack
- “Hay varios factores en nuestra decisión de invertir capital en Chile: la naturaleza de la adquisición de activos en el sector de infraestructura; la estabilidad del marco regulatorio respecto a la propiedad del activo, la estabilidad del sistema político; la integridad y ética de trabajo de la gente en Chile; y la existencia del Estado de Derecho”. –Jeffrey Blinder, Socio Director Senior de Brookfield Asset Management Inc<sup>14</sup>.

En la actualidad, la presidenta Michelle Bachelet cumple su segundo mandato e impulsa una serie de reformas sociales y tributarias, situación que influye fuertemente en la inversión (además de la situación actual de la región), lo que conlleva un aumento del desempleo y un ambiente de incertidumbre.

Con respecto al deporte, el año 2013 inicia sus operaciones el Ministerio del Deporte, declarando la siguiente misión:

“Fomentar y desarrollar la actividad física y deportiva en el país, incentivando la práctica permanente y sistemática de toda la población, con una oferta amplia y diversificada, a través de la formulación, monitoreo y evaluación de políticas, planes y programas; el mejoramiento de marcos regulatorios; la coordinación de las políticas sectoriales con organizaciones públicas y privadas; el desarrollo de la investigación y la definición de estrategias para la difusión de materias relativas a la actividad física y el deporte”.

### **3.5.1.1.2 Factores Económicos**

Chile ha sido una de las economías de más rápido crecimiento en Latinoamérica en la última década. Sin embargo, después del auge observado entre 2010 y 2012, la economía registró una desaceleración en el 2014 con un crecimiento del 1,9% y del 2,1% en 2015, afectada por un retroceso en el sector minero debido al fin del ciclo de inversión, la caída

---

<sup>14</sup> <https://www.df.cl/noticias/empresas/actualidad/chile-pais-de-oportunidades/2015-11-06/213835.html>

de los precios del cobre y el declive en el consumo privado. En paralelo, el desempleo ha subido levemente, desde el 5,7% en julio de 2013 al 5,8% en enero de 2016.

El balance fiscal del gobierno central pasó de un superávit del 0,5% del PIB en 2013 a un déficit del 2,1% en 2015 debido a la menor recaudación resultante de la débil demanda interna, a pesar de la reforma tributaria introducida en 2015 y la caída del precio del cobre.

La reforma tributaria tiene como objetivo aumentar los ingresos fiscales en 3 puntos porcentuales del PIB para financiar el gasto adicional en educación y reducir la brecha fiscal. El elemento principal de la reforma es la eliminación del Fondo de Utilidades Tributarias (FUT), que es utilizado por las empresas para aplazar el pago de impuestos sobre los beneficios que se retienen para las inversiones.

Se espera que el crecimiento se recupere gradualmente a medida que las expectativas privadas mejoran. En principio, se prevé una desaceleración para 2016, con un avance del PIB del 1,9% dado el bajo precio de cobre y la falta de recuperación de la demanda interna, y una recuperación lenta en 2017-2018 como resultado de la recuperación del precio del cobre y la inversión privada. Para 2017 se pronostica un crecimiento del 2,1%.

Chile ha logrado reducciones importantes en los niveles de pobreza y en el aumento de la prosperidad compartida en los últimos años. La proporción de la población considerada pobre (US\$ 2.5 por día) se redujo del 7,7% en 2003 al 2,0% en 2014, y la pobreza moderada (US\$ 4 por día) se redujo del 20,6% al 6,8% durante el mismo periodo. Además, entre 2003 y 2014, el ingreso promedio del 40% más pobre se expandió en un 4,9%, considerablemente más alto que el crecimiento promedio de la población total (3,3%).

Sin embargo, el país aún enfrenta importantes desafíos. El manejo macroeconómico y fiscal responsable proporciona una base sólida para sostener y aumentar su tasa de expansión en el mediano y largo plazo, y lograr un crecimiento más inclusivo. Pero, a pesar del fuerte crecimiento durante los últimos 20 años, el ingreso per cápita del país todavía tiene que converger con el de las naciones de altos ingresos (en 2014 el ingreso per cápita de US\$ 21.980 estaba todavía muy por debajo del promedio de US\$ 41.035 de los países de la OCDE).

Por otra parte, los desafíos estructurales para impulsar la productividad y mejorar el acceso y calidad de los servicios sociales deben ser abordados para un crecimiento más inclusivo. La deficiencia energética y la dependencia de las exportaciones del cobre siguen siendo fuente de vulnerabilidad. Gracias a sus reformas estructurales ambiciosas, Chile sigue siendo un referente latinoamericano de progreso desarrollando políticas públicas creativas que regularmente son analizadas y estudiadas y que se convierten en modelos internacionales de buen Gobierno<sup>15</sup>.

Con respecto a la tasa de interés, el Banco Central a fijado su Tasa de Política Monetaria en 3,5%. Esto se basa en una necesidad de estimular monetariamente a la economía,

---

<sup>15</sup> <http://www.bancomundial.org/es/country/chile/overview>

descartando la reducción de la tasa dado los factores existentes en cuanto a inflación, depreciación de la moneda y evolución del mercado laboral<sup>16</sup>.

En cuanto a la inflación, se mantuvo la perspectiva de una convergencia de ésta hacia el 3,0%, alcanzando un valor de 3,5% y 3,1% a fines de 2016 y 2017, respectivamente. En particular, se mencionó que un factor relevante en determinar dicha proyección sería la expectativa de una estabilidad del tipo de cambio en los próximos meses, lo que de todos modos está sujeto a una alta incertidumbre. De esta forma, evaluando los riesgos sobre la actividad e inflación, se determinó que estos estarían equilibrados. Dicha situación, llevó a la autoridad a utilizar como supuesto de trabajo que la TPM se mantendría estable en su valor actual<sup>17</sup>.

El proyecto generado a partir del presente estudio, pretende implementarse en la ciudad de Santiago de Chile, por lo que se encuentra bajo la jurisdicción chilena, viéndose afectado por tributos de tipo directo (gravan la obtención de la renta o riqueza en manos del sujeto que la obtiene) e indirectos (afectan a la manifestación de la riqueza, gravando actos y contratos).

En cuanto a la primera categoría, se encuentra el Impuesto a la Renta de Primera Categoría, el cual grava un 22,5% provenientes del capital obtenido por las empresas (comerciales, industriales, mineras, etc.)

Adicionalmente, grava a todas aquellas personas que obtengan rentas de capital en el desarrollo de actividades productivas o de servicios. Este impuesto es aplicado sobre la base de las utilidades percibidas, como también sobre las devengadas (aquellas ganancias aun no percibidas efectivamente)<sup>18</sup>.

En cuanto a la segunda categoría, se encuentra el Impuesto a Las Ventas y Servicios (IVA), el cual grava las ventas de bienes y prestaciones de servicios efectuadas, entre otras, por empresas comerciales, industriales, mineras, etc. Este valor se encuentra actualmente en un 19%<sup>19</sup>.

### **3.5.1.1.3 Factores Sociales**

Actualmente Chile cuenta con cerca de 17 millones de habitantes, teniendo una densidad de 22,6 Hab/Km<sup>2</sup>, el 86,6% de estos se encuentran en áreas urbanas, las tendencias indican que en el año 2050 habrán entre 20 y 22 millones de habitantes en nuestro país y el 91,4% residirá en áreas urbanas.

A partir de 1960 la tasa de natalidad ha tenido una baja constante y considerable, llegando a tener al año 2011 un índice de 14,28 nacimientos por cada mil habitantes, que son tasas

---

<sup>16</sup> <http://www.elmostrador.cl/mercados/2016/05/18/banco-central-mantiene-la-tasa-de-politica-monetaria-en-35-2/>

<sup>17</sup> <http://www.lasegunda.com/Noticias/Economia/2016/07/1043029/Inflacion-en-Chile-llega-a-04-en-junio-mayor-a-lo-esperado>

<sup>18</sup> [http://www.sii.cl/aprenda\\_sobre\\_impuestos/impuestos/imp\\_directos.htm](http://www.sii.cl/aprenda_sobre_impuestos/impuestos/imp_directos.htm)

<sup>19</sup> [www.sii.cl](http://www.sii.cl)

similares a países europeos, situación que se ha producido gracias a las políticas de planificación familiar planteadas con mayor preponderancia desde los años 80 en Chile. Por otra parte, la esperanza de vida ha aumentado considerablemente, llegando actualmente a los 82,2 años para las mujeres y 76,1 años para los hombres, lo que sumado a las bajas tasas de natalidad conlleva a un envejecimiento de la población chilena<sup>20</sup>.

La población de Chile se encuentra en una transición de carácter mayor, ya se comienzan a concentrar y aumentar la población urbana, el nivel de escolaridad y las acciones sociales orientadas a una homogenización global, teniendo cada vez un país con una población más capacitada para enfrentar los desafíos futuros.

Por otro lado, como se mencionó anteriormente el país atraviesa una fase clara de desaceleración económica, lo que se ha traducido en altos índices de cesantía (6,28% promedio año 2015). En el Capítulo 6, sección Anexo se encuentra una tabla con los índices de cesantía de los años 2015 y parte del 2016.

#### **3.5.1.1.4 Factores Tecnológicos**

Se podría decir que Chile es un país que está a la vanguardia en cuanto a la incorporación y utilización de elementos tecnológicos a nivel latinoamericano, la planificación del gobierno ha instaurado incorporar la cercanía a la tecnología desde el comienzo de la educación y es así como se ha comenzado en el país un proceso de “alfabetización digital” destinado a menores y adultos mayores, para que conozcan y dominen esta nueva herramienta.

Chile en materia de desarrollo e investigación tecnológica mantiene una postura que busca estimular la formación de material humano para el desarrollo de la investigación científica y tecnológica en escolares Vivimos en una época en la que las tecnologías de la información (TI) repercuten en todo ámbito, convirtiéndose en un motor de desarrollo social y también económico. Su rol es clave, en particular en la economía digital en la que vivimos hoy, en la que su participación solo irá creciendo de manera exponencial<sup>21</sup>.

Las TI favorecen directamente el crecimiento de las Pymes, hacen más eficiente sus procesos y mejoran la productividad de nuestra economía, en general. Es por esto que desde hace dos años CORFO, mediante los Programas de Industrias Inteligentes, se encuentra junto a ACTI y otros representantes de la industria, trabajando en diversos rubros en los que la tecnología es sin duda muy influyente.

Esta labor conjunta busca socializar las debilidades y riesgos que hoy presenta la base productiva, fomentando la digitalización de las industrias y que se potencien otros recursos, para no depender tanto de los *commodities* y sus vaivenes, como se hace actualmente

---

<sup>20</sup> [http://www.ine.cl/canales/chile\\_estadistico/familias/demograficas\\_vitales.php](http://www.ine.cl/canales/chile_estadistico/familias/demograficas_vitales.php)

<sup>21</sup> [http://www3.weforum.org/docs/Media/SP\\_GITR15\\_Final.pdf](http://www3.weforum.org/docs/Media/SP_GITR15_Final.pdf)

Hoy en día es imposible imaginar el negocio del retail en Chile sin la intervención de tecnologías de información y comunicaciones. Según los expertos, las TIC han sido un motor fundamental para el desarrollo de grandes tiendas y supermercados; plataforma que ha servido de base para el impulso de esta industria en nuestro país. El mercado ha sido testigo de cómo se ha profesionalizado el área de tecnología en los retailers, especialmente durante los últimos años.

El desarrollo de Internet como canal de ventas avanza lentamente a juicio de los entendidos. Es, como declaran, una tendencia que irá aumentando poco a poco, especialmente gracias al uso intensivo y frecuente de las nuevas generaciones. Actualmente se trabaja para mejorar el área transaccional, extrapolando los sistemas que se usan en el mercado financiero.

El tema también pasa porque se aumente la oferta de las tiendas a través de Internet. Mientras que en Chile la muestra de productos por la red es pobre, en otros países se vende mucha ropa, por ejemplo, por lo tanto, el canal Internet podría desarrollarse más de lo que se ha logrado hasta el momento<sup>22</sup>.

#### **3.5.1.1.5 Factores Ambientales**

Pese a no ser una empresa productora, por iniciativa propia Tenis para Todos se acoge a las normas establecidas por el Consejo Nacional de Producción Limpia, órgano del Estado de Chile que tiene por misión el fomentar la producción limpia como una estrategia que promueve el uso eficiente de los recursos, la innovación en tecnologías limpias y la responsabilidad socio ambiental contribuyendo a la competitividad y el desarrollo sustentable de las empresas chilenas, especialmente pymes.

En un contexto de largo plazo se visualiza un conjunto de líneas de trabajo que conduzcan hacia un estado superior en el desarrollo de la PL en Chile. Estas se construirán a partir de los ejes estratégicos o ámbitos sobre los cuales el CPL ha desarrollado su acción en hacia el desarrollo y la promoción de la producción limpia en el país. Estos ejes son 1) Acuerdos de Producción Limpia y Certificación; 2) Asistencia técnica y apoyo a la inversión en Producción Limpia para la PYME, y 3) Innovación y Tecnologías Limpias. A partir de lo recogido en los talleres regionales y comisiones técnicas, se agrega un cuarto eje: 4) Difusión y formación de capacidades.

#### ***Eje N° 1: Acuerdos de Producción Limpia y Certificación***

- Desarrollo de sistemas de incentivo focalizados en las empresas de menor tamaño.
- Incorporación de temas estratégicos a nivel país
- Eficiencia energética, uso del agua, gestión de residuos. o
- Programas de promoción de cumplimiento de la normativa. O
- Desarrollo de ventajas para empresas certificadas en PL

---

<sup>22</sup> [http://www.ccs.cl/prensa/2016/01/tendencias\\_retail\\_2016\\_WEB.PDF](http://www.ccs.cl/prensa/2016/01/tendencias_retail_2016_WEB.PDF)

- Invariabilidad normativa, procedimientos administrativos, reconocimiento público, difusión al consumidor, etc.
- Aporte sustantivo a los compromisos nacionales de reducción de gases de efecto invernadero (GEI).

***Eje N° 2: Asistencia técnica y apoyo a la inversión en PL para la Pyme***

- Profundización y desarrollo de incentivos – incluyendo los de tipo tributario – para acortar brechas en la adopción de la PL por parte de las EMT.
- Influencia del enfoque de producción limpia en el marco jurídico.

***Eje N° 3: Innovación y Difusión de Tecnologías Limpias***

- Aporte a las metas país en eficiencia energética y ERNC
- Aporte a una mayor eficiencia hídrica
- Alianzas estratégicas en eficiencia energética e hídrica
- Propuestas de reformas al marco jurídico para facilitar la innovación y el enfoque de PL, por ejemplo: Reciclaje y reutilización de residuos/subproductos; Planes de descontaminación, Información sobre el costo económico de la aplicación de MTD y evaluación del período de recuperación de la inversión

***Eje N° 4: Difusión y formación de capacidades***

- Difusión con foco en los impactos generados por la PL
- Programas de sensibilización, incluyendo la valorización del sello Estrella Azul por los consumidores
- Programas de capacitación, formación y profesionalización en PL

***Metas al 2020***

Los lineamientos anteriores se expresarán en metas que den cuenta del progresivo avance en la implementación de la Agenda hacia el 2020, todas las cuales están construidas o referidas al conjunto de empresas abordadas en el marco de la acción del CPL:

- 60% de las empresas se declaran parcialmente o completamente comprometidas con la producción limpia.
- 20% de reducción de consumo de energía y agua a través de programas de producción limpia.
- 50% de las MIPYME logran certificación en producción limpia. o Los APL son evaluados en su aporte a la reducción de Gases de Efecto Invernadero (GEI).
- Existen programas de difusión de tecnologías limpias en sectores productivos relevantes: silvoagropecuario, pesca y acuicultura, construcción, turismo, comercio y servicios, industria manufacturera.
- Se desarrollan alianzas con los sectores relevantes para monitorear, capturar y difundir Mejores Técnicas Disponibles.

- 80% de empresas pyme que suscriben APL y son apoyadas por instrumentos públicos cumplen con normativa ambiental<sup>23</sup>.

### **3.5.1.1.7 Factores Legales**

De acuerdo a la ley chilena, hay ciertos tipos de empresas que presentan beneficios o limitaciones dependiendo del rubro en el que estén insertas. Con lo que respecta a este proyecto, se pueden encontrar todas leyes que se relacionan a las Pymes,

#### ***Ley 20659***

Simplifica el régimen de constitución, modificación y disolución de las sociedades comerciales

#### ***Ley 20494***

Agiliza trámites para el inicio de actividades de nuevas empresas

#### ***Ley 20416***

Fija normas especiales para las empresas de menor tamaño

#### ***Ley 20323***

Modifica Ley N° 19.983 con el objeto de facilitar la factorización de facturas por pequeños y medianos empresarios.

#### ***Ley 20318***

Faculta al Presidente de la República para realizar un aporte extraordinario de capital al Banco del Estado de Chile y amplía el patrimonio del DL 3.472 que creó el Fondo de Garantía para Pequeños Empresarios.

#### ***Ley 20289***

Incrementa transitoriamente un incentivo tributario a la inversión en activo fijo de las micro, pequeñas y medianas empresas.

#### ***Ley 20179***

Establece un marco legal para la constitución y operación de sociedades de garantía recíproca.

#### ***Ley 20170***

Fija normas especiales para las empresas de menor tamaño.

#### ***Ley 20323***

---

<sup>23</sup> <http://www.cpl.cl/archivos/documentos/81.pdf>

Modifica la Ley N° 19.983 con el objeto de facilitar la factorización de facturas por pequeños y medianos empresarios

***Ley 20170***

Establece un régimen simplificado para la determinación del impuesto a la renta de los pequeños contribuyentes.

***Ley 19857***

Autoriza el establecimiento de empresas individuales de responsabilidad limitada.

***Ley 19749***

Establece normas para facilitar la creación de microempresas familiares.

***Ley 18989***

En su título II (art. 7 al 16) crea el Fondo de Solidaridad e Inversión Social<sup>24</sup>.

### 3.5.2 MICROENTORNO

#### **3.5.2.1 5 FUERZAS DE PORTER**

##### **3.5.2.1.1 Entrada potencial nuevos competidores**

En el mercado estudiado, la amenaza de entrada de nuevos competidores no es alta pues aún es un mercado pequeño no muy atractivo para nuevas empresas, de ahí nace la idea de buscar formas para que el mercado crezca, tal vez a mediano y largo plazo si Tennis para Todos cumple con sus lineamientos estratégicos de masificar el deporte, el mercado comience se hará más atractivo y será mayor la amenaza de entrada de posibles nuevos competidores. Sin embargo, por lo antes mencionado la amenaza de entrada de nuevos competidores no es importante en el horizonte de evaluación del proyecto.

Tampoco presenta una mayor amenaza la importación de productos desde otros países, pues por consecuencia a los impuestos que se les aplica a los productos, los precios finales se escapan y se hace más conveniente comprar en el mercado local.

---

<sup>24</sup> [https://www.leychile.cl/Consulta/listado\\_n\\_sel?\\_grupo\\_aporte=&sub=843&agr=2&comp=](https://www.leychile.cl/Consulta/listado_n_sel?_grupo_aporte=&sub=843&agr=2&comp=)

### **3.5.2.1.2 Poder de negociación de proveedores**

El poder de negociación de los proveedores en el mercado del tenis es alto, pues son pocos los proveedores de artículos de tenis de calidad que existen en el mundo. Particularmente en Chile cada una de las grandes marcas trabaja con un solo proveedor, ejemplo las raquetas HEAD, marca reconocida a nivel mundial en cuanto a tenis se refiere, solo Sparta trabaja como proveedor oficial de marca en Chile, por consecuencia es que ellos definen los precios según lo que estimen conveniente.

Tenis para Todos, por ser una empresa nueva y pequeña es poco el poder que tiene para negociar precios y condiciones de los negocios, si bien también existe la posibilidad de importar productos desde otros países por conceptos de impuestos los costos se incrementan en demasía y no es económicamente factible para la empresa.

Con el paso del tiempo, cuando Tennis para Todos se consolide en el mercado, se espera que el poder de negociación de proveedores baje, pues al aumentar la cantidad de productos a pedir, se pueden pedir nuevos precios y que el impacto que tenga la empresa frente a sus proveedores sea mayor, sin embargo, por todo lo señalado antes, se considera que el poder de negociación de proveedores es alto.

### **3.5.2.1.3 Poder de negociación de los compradores**

El poder de negociación de los compradores de tenis para todos es alto, pues existe una oferta diversa para los tipos de productos que ofrece la empresa, por tanto, los clientes tienen la facultad de ejercer presión por productos de mejor calidad, mejor servicio al cliente y precios más bajos. Como la empresa tiene una estrategia inicial de captar la mayor cantidad de clientes, debe ceder un poco en lo que piden los clientes, por tanto su poder de negociación frente a ellos es relativamente pequeño.

Si consideramos la gran cantidad de productos sustitutos al tenis como lo son los otros deportes que existen, también el poder de negociación de los compradores es alto pues fácilmente pueden decantarse por otro tipo de productos si las condiciones de negociación no son como ellos estimen convenientes.

Es trascendental para Tennis para Todos que los clientes se sientan importantes y por ello debe existir una cuota de flexibilidad en cuanto a las negociaciones se trata, tal vez perdiendo márgenes de ganancias, pero incorporando nuevos clientes que deben ser fidelizados y a la larga traiga mayores beneficios económicos hacia la empresa.

#### **3.5.2.1.4 Amenaza de desarrollo productos sustitutos**

Se consideran productos sustitutos al tenis todos los productos relacionados a los otros deportes, en consecuencia, a ello es que existen muchos productos sustitutos, los que más destacan son los productos relacionados al fútbol, basquetbol, ciclismo, Rugby, gimnasia, running, deportes más populares en Chile aparte del tenis. Por tanto, son muchísimas las alternativas que tienen las personas para hacer deporte, lo importante es que Tenis para Todos logre segmentar a aquellos potenciales clientes que efectivamente quieran jugar tenis y a ellos ofrecerles atractivos productos y servicios de modo que opten por seguir este deporte por sobre los otros.

Si bien los productos sustitutos son muchos, también es cada vez mayor la cantidad de personas que les gusta hacer deporte, por tanto desde este punto de vista de demanda por artículos relacionados al tenis debería tender a aumentar en el tiempo por más productos sustitutos que existan en el mercado.

#### **3.5.2.1.5 Rivalidad entre empresas competidoras**

El grado de rivalidad que existe entre los competidores de la industria depende de diversos factores. Uno de los más importantes, y quizás el más importante es el número de competidores que existe. Actualmente en el mercado del tenis chileno existen un número limitado de tiendas que compiten entre ellas por captar a los clientes, entre ellas destacan Sparta, proveedor oficial de Head en Chile, Full tennis, Tenis & golf, All sport & Tennis, Wilson Sports Manquehue, entre otras.

Introducirse en el mercado actual puede resultar un tanto difícil, pues algunas de las empresas mencionadas ya tienen muchos años de funcionamiento y los clientes por lo general son fieles a sus tiendas, por tanto, lograr captar clientes en un comienzo puede resultar difícil, por ello es que se debe ingresar paulatinamente y asegurando que se cumplan los objetivos que se proponen al crear Tenis para Todos.

Para lograr captar clientes es necesario tener precios acordes al mercado, pues si bien es difícil ofrecer precios muy baratos debido al poco poder de negociación con los proveedores, tampoco se pueden poner precios muy caros pues los clientes simplemente no llegarían a la tienda. Tenis para Todos propone fijar precios promedios de mercado a cada uno de los productos a vender, si bien los márgenes de ganancia no serán elevados en un

comienzo, si permitirá captar una cuota importante de clientes, que luego se deben fidelizar a través de los distintos programas que ofrece Tenis para Todos.

Tras todo esto se concluye que la lucha por una posición en el mercado es alta, y para lograr posicionarse se debe renunciar en un comienzo a tener altos márgenes de ganancia, lo relevante es captar la mayor cuota de mercado y buscar la manera más óptima de fidelizar a dichos clientes. A la par de ello es que Tenis para Todos también se propone captar a nuevos tipos de clientes a través de sus productos y servicios más inclusivos, segmento de clientes que la competencia aun no le interesan en demasía.

## 3.6 ANÁLISIS INTERNO

### 3.6.1 CADENA DE VALOR

#### 3.6.1.1 ACTIVIDADES PRIMARIAS

##### 3.6.1.1.1 MARKETING Y VENTAS

###### 3.6.1.1.1.1 PRECIO

**Productos Nuevos:** Los precios de artículos nuevos en Tenis para Todos serán de acuerdo a los precios de mercado, entendiendo que somos una empresa pequeña y nuestro poder de negociación con proveedores aun es pequeño. Lo importante es mencionar que para efectos de la evaluación económica se separan 4 tipos de raquetas según sus características, y sus precios promedio son los siguientes:

Producto	Total
Raqueta Profesional	\$ 156.731
Raqueta Elite	\$ 301.447
Raqueta Junior	\$ 85.857
Raqueta Intermedia	\$ 81.538

*Tabla N°1: Tipos de raquetas TPT y su precio.*

*Fuente: Elaboración propia.*

Raqueta profesional: Raquetas profesionales utilizadas por los jugadores ATP.

Raquetas Elite: Raquetas que incluyen tecnología que permite a cada jugador disponer de una descripción general de su juego, a través de la conexión inalámbrica de la raqueta con el dispositivo móvil del cliente.

Raqueta Junior: Producto enfocado en los niños para que comiencen a practicar tenis.

Raqueta intermedia: Raqueta para personas de nivel principiante o intermedio.

Importante destacar que los precios incluyen cuerdas, cubre grip y anti vibrador. Pues toda raqueta requiere de estos implementos para poder ser utilizada.

**Productos Usados.** Es el mercado de artículos usados el que nos permitirá ofrecer productos a precios más baratos para los clientes. Para los artículos usados se fija una comisión de un 10 % para el comprador y 10 % al vendedor, ejemplo si este quiere vender su raqueta en \$50.000, en el caso de que se realice la venta, se le cobra en total \$55.000 al cliente, y se le entregan 45.000 al vendedor y Tenis para Todos queda con un margen de \$10.000. Así para todos los artículos usados a vender, lo importante es recalcar que los artículos pasan por un control de calidad, asesorados por gente experta en el tema para asegurar que vienen en perfectas condiciones, a diferencia de los productos que se pueden adquirir vía portales web, que en muchas ocasiones vienen en malas condiciones.

Para efectos de la evaluación económica, se tomara como valor promedio que cada artículo usado a vender dejara un margen de \$10.000 para Tpt

**Arriendo de raquetas:** Con respecto al arriendo de raquetas, se fijan 2 tipos de raquetas:

Raquetas Normales: Raquetas de marcas de elite (Babolat, Head, Wilson, pero más antiguas

Valor: \$5000

Raquetas Premium: Raquetas de marcas de elite ((Babolat, Head, Wilson,) últimos modelos

Valor: \$10000

Para efectos del estudio económico se toma el promedio de ambos tipos de raquetas, y se define que cada arriendo dejara un ingreso de \$7.500.

**Tenis Experience:**

El servicio “Tenis experience” ya es un poco más complejo para definir precio, pues va a depender del tipo de empresa a la cual se le está ofreciendo el servicio, cantidad de participantes, artículos a arrendar, etc.

Sin embargo para efectos del estudio económico, se define como valor promedio que cada servicio de “Tenis experience” dejara ingresos por \$150.000, considerando que en cada servicio participaran 15 personas a un valor estimado de \$10.000 por persona. Esto es un escenario conservador, por lo que cualquier servicio con mayor cantidad de personas serán ganancias para TpT.

Es tarea del área de marketing ir constantemente revisando y negociando precios con los proveedores para lograr mayores márgenes de ganancia por cada venta.

#### **3.6.1.1.1.2 PROMOCIÓN**

Es el jefe de marketing el principal encargado de la promoción de Tenis para Todos, con el apoyo del encargado de ventas. Los principales medios de promoción son primero la página WEB, la cual debe estar siempre actualizada con los nuevos productos y servicios de la compañía. Luego las redes sociales también son un importante medio de promoción para la compañía, campañas que en una primera instancia se harán en Facebook y Twitter, a través de concursos e importantes promociones para ir dando a conocer la empresa en la comunidad. También se hará publicidad mediante Facebook pagando por cantidad de clicks que se realicen, pues una efectiva manera de dar a conocer la empresa.

Posicionarse en google también es una buena forma de que los potenciales clientes conozcan el portal WEB de Tpt, por ello es que la empresa también invertirá dinero en ello.

También es importante tener una base de datos potente de clientes y posibles clientes para aplicar efectivas campañas de mailing, cada periodo de tiempo moderados, para no sobrecargar con información a los usuarios.

Una vez definida la plaza de la empresa, se aplicará una potente campana de volanteo en sectores cercanos, para dar a conocer a la empresa y también para comenzar a posicionarse dentro de la comunidad que rodea a la empresa.

También se planea realizar una campana en empresas para dar a conocer el servicio de tenis experience, que como se explicó antes, es un servicio orientado a las empresas para que puedan simular como sería participar en un torneo profesional de tenis.

Tenis para todos destinara un 4% de los ingresos el primer año, para dar a conocer la tienda a los potenciales clientes, luego se destinara un 2% de los ingresos para los siguiente años.

#### **3.6.1.1.1.3 PLAZA**

El principal punto de venta será la tienda física de Tenis de Todos, ubicada en Avenida Irarrázaval #3791<sup>25</sup>, donde los clientes podrán ver los distintos productos la que ofrece

---

<sup>25</sup> <http://www.portalinmobiliario.com/arriendo/local/nunoa-metropolitana/2834285-locales-pleno-irrazaval-cercano-plaza-nunoa-uda?tp=5&op=2&iug=324&ca=3&ts=1&mn=2&or=&sf=1&sp=1&at=0&i=58>

Tenis para Todos. Los principales esfuerzos de la compañía están puestos en la tienda física pues es la que permite una mayor comunicación con los clientes y permite un mejor asesoramiento, acorde a los lineamientos estratégicos de la empresa.

Tenis para todos también dispone de un portal WEB, donde los clientes agregaran sus pedidos a un carro de compras según disponibilidad de stock, luego la empresa procesara dicho pedido y despachara el producto donde el cliente estime conveniente, despachos fuera de la región metropolitana tienen un valor extra según la locación.

El layout de la tienda queda definido de la siguiente manera:



*Ilustración N°17: Lay out Tienda Tenis para Todos.*

*Fuente: Elaboración Arquitecto Arturo Andrés Barrios Cerda*

El área de ventas es donde los clientes libremente pueden circular para mirar y cotizar los productos que Tenis para Todos tiene a disposición, desplegados en las traseras de colgado, ordenados por tipo de productos y marcas. En la zona de venta también están distribuidas las encordadoras para realizar el servicio de encordado de raquetas.

En el mesón de ventas se hacen efectivas las ventas y el posterior ingreso de los datos de los clientes que quieran formar parte de la comunidad Tenis para Todos.

El privado hace referencia a la oficina que tendrá la tienda para tareas administrativas de la empresa y para futuras reuniones con proveedores, clientes, etc.

El almacenaje es el sector donde estará el inventario de reserva de Tenis para Todos.

#### **3.6.1.1.1.4 PRODUCTO**

Como se ha comentado antes, Tenis para todos ofrece un mix de productos y servicios entre los que destacan los siguientes:

Productos nuevos relacionados al tenis: Tenis para Todos tiene a disposición de sus clientes productos de las mejores marcas (Babolat, Head, Yonex, Dunlop entre otras), productos toques de línea y también productos más antiguos con mejores precios.

Productos usados relacionados al tenis: Tenis para todo también une la oferta y demanda de artículos usados relacionados al deporte (raquetas, bolsos), para tener a disposición productos a mejores precios y ser más inclusivos con todo tipo de clientes. Lo importante es que los productos pasan por un control de calidad que asegura que los productos son originales y en excelentes condiciones.

Entre los servicios a ofrecer destacan el “tenis experience”, servicio enfocado para empresas, colegios, etc. que busca armar campeonatos similares a los profesionales con personas que no practiquen mucho tenis, para que comiencen a familiarizarse con el deporte.

Tenis para todos también contara con una red de profesores particulares de tenis para que los clientes que quieran perfeccionar su técnica puedan hacerlo.

#### **3.6.1.1.1.5 RELACIONES EXTERIORES**

Para tener la mejor relación precio/calidad de productos, es fundamental tener una excelente comunicación con proveedores y establecer potentes relaciones de trabajo sostenibles en el tiempo. Es importante que Tenis para Todos este monitoreando constantemente si los proveedores están cumpliendo los acuerdos establecidos, ya sea en tiempos de respuesta, calidad de productos, precios, entre otros factores.

También es importante estar en constante evaluación de posibles nuevos proveedores para Tenis para Todos, que ofrezcan nuevos productos y mejores precios.

Cada cierto tiempo el jefe de marketing debe viajar a lugares donde el mercado del tenis está más desarrollado, ya sea Estados Unidos, Europa, etc. para traer nuevas ideas y también para la búsqueda de establecer relaciones más directas con los proveedores mundiales de artículos relacionados al negocio.

### ***3.6.1.1.1.6 OPERACIONES INTERNAS***

Tenis para Todos tiene como foco principal siempre ser capaces de darles respuesta a los clientes en sus requerimientos y para ello es que se debe trabajar bien en todos los niveles de la empresa. Para lograr esto es que siempre debe existir productos en stock, de modo de poder responder antes aumentos sorpresivos de la demanda o bajo la posibilidad de que alguno de los productos venga en mal estado.

El stock inicial será de 1.5 veces la demanda anual estipulada, con un stock mínimo de 0,5 veces la demanda anual estipulada, vale decir que si queda menos del 50% de la demanda estipulada por producto, se debe realizar un nuevo pedido a los proveedores. Es el encargado de operaciones el que debe monitorear constantemente la gestión de stocks, además de revisar que los productos se encuentren siempre en buenas condiciones, para minimizar la cantidad de reclamos y entregar siempre un servicio de excelencia

La página WEB de Tennis para Todos debe estar siempre vigente y funcionando a la perfección las 24 horas del día, pues se espera que sea un importante medio de venta y también de promoción de la compañía. Lo mismo con las redes sociales de Tennis para Todos, deben estar actualizadas siempre con constante promoción y concursos para mantener informados y alerta a los potenciales clientes

### ***3.6.1.1.1.7 OPERACIONES EXTERNAS***

El proceso por el cual los clientes finales reciben sus productos va a depender del medio por el cual se realiza la venta de productos o servicios. Si la venta es en la tienda de Tennis para Todos, el proceso comienza con un asesoramiento completo por parte de los vendedores de TPT al cliente con respecto a que productos son los más recomendados según sus requerimientos. Luego de ello el cliente pasa a la mesa de venta para hacer efectiva la venta. La venta se ingresa al sistema, ingresando el tipo de producto que está adquiriendo el cliente y la cantidad, para que automáticamente se actualice el control de inventario. Finalmente el proceso concluye cuando se invita al cliente a ser parte de la comunidad Tennis para Todos e ingresando sus datos en el caso que el cliente así lo desee.

La venta Online por su parte requiere de una previa inscripción de los clientes en la página, luego de ello el cliente elige los productos del catálogo online según sus preferencias y disponibilidad, y los agrega al "carro". Para finalizar la compra, el cliente ingresa al sistema de pago Web pay que tiene incorporado la página y finaliza la compra. Una vez ocurrido eso llega la orden de compra a la tienda de Tennis para Todos y en un plazo de 3 días el

producto debería estar despachado en el lugar que el cliente estime conveniente. La política de despachos es que con compras sobre \$50.000 el despacho es gratis. Compras con desembolsos inferiores tienen un cargo adicional.

Luego de finalizada la venta, el encargado de operaciones debe reposicionar el producto en vitrina en el caso que se requiera y procede a descontar el stock en bodega. Verificar que este no haya disminuido del mínimo establecido, si el inventario disminuyó del mínimo establecido debe comunicarse con los proveedores para efectuar un nuevo pedido.

Quien reciba el producto firmará un comprobante de que lo recibió adecuadamente (en primera instancia, vale decir hora, fecha adecuada), además así quedará el comprobante de que se recibió la orden para la seguridad de Tenis para Todos. El encargado de operaciones es quien revisará si el pedido llega en perfectas condiciones

En cuanto al Encargado de Finanzas, este debe incorporar las transacciones (tanto con proveedores como con clientes), lo que permite llevar la contabilidad de manera adecuada, las transacciones se informan al Gerente General, quien colabora en llevar clara la contabilidad.

#### ***3.6.1.1.1.8 SERVICIO POST VENTA***

El servicio post venta es vital para Tenis para Todos, pues para que la empresa pueda subsistir en el tiempo, se requiere una base potente de clientes que se mantengan en el tiempo y se fidelicen con la empresa, en razón de ello es que se crea la comunidad Tenis para Todos, una red potente de tenistas activos que hayan comprado en la empresa y tengan la posibilidad de jugar a nivel competitivo o amistoso con los otros tenistas de la comunidad. Esta comunidad tiene por finalidad agregar valor a la compra y unir a aquellos clientes que disfruten jugando tenis pero no siempre tienen con quien jugar. Esta comunidad sirve para que los clientes sigan en contacto con la empresa una vez comprado en la tienda, para futuras comprar o simplemente para participar en los eventos de la empresa.

Con respecto a los productos, Tenis para Todos ofrece una garantía de 3 meses para todos los artículos nuevos que se compren en la tienda, de modo de garantizar que los productos son de buena calidad y que la empresa está dispuesta a reponer los artículos defectuosos en el caso que se dé.

### **3.6.1.1.2 ACTIVIDADES DE APOYO**

#### **3.6.1.1.2.1 RECURSOS HUMANOS**

El reclutamiento de personal se llevará a cabo por medio de anuncios en sitios especializados en búsqueda de trabajo y por recomendación de personas relacionadas a la industria. La selección se llevará a cabo por los mismos socios inversionistas de la empresa. A la hora de contratar el personal, es necesario una capacitación en cuanto al giro del negocio se trata, es imperativo que el personal, sobre todo el de ventas, tengo profundo conocimiento técnico para entregar un real asesoramiento a los clientes.

Las principales características que debe cumplir el personal son:

- Responsabilidad.
- Compromiso.
- Conocimiento técnico.
- Proactividad.
- Inteligencia emocional.
- Cordialidad

#### **3.6.1.1.2.2 TRANSPORTE**

El proceso de venta vía internet involucra el traslado desde las unidades hacia el cliente final si es que así queda estipulado, para esto es fundamental contar con personal calificado para manejar un vehículo lo suficientemente espacioso para llevar los productos hacia el cliente (proceso incluye revisar el producto, recibir firma del cliente, entregar orden de despacho, etc.).

Adicionalmente, el servicio de transporte debe transportar el material necesario cuando existan eventos de la empresa, como por ejemplo el servicio de “tenis experience”, donde se necesitaría mover desde raquetas hasta bebidas isotónicas para las personas.

#### **3.6.1.1.2.3 DISEÑO Y MANTENCION WEB Y REDES SOCIALES**

El proceso de compra vía web requiere de un portal que funcione a la perfección para minimizar el número de problemas con los clientes y las ventas se realicen de manera exitosa y no desperdiciar nuevas oportunidades de negocio. Se planea contratar un diseñador Web modalidad Freelance que primero cree la página web de Tenis para Todos y luego la vaya actualizando para que este siempre vigente y funcionando a la perfección.

Adicionalmente la página web y redes sociales de la empresa son el principal portal de promoción y exposiciones de productos de Tenis para Todos, y es tarea del área de marketing mantener actualizados dichos portales para que el cliente este siempre al tanto de las nuevas ofertas.

#### ***3.6.1.1.2.4 INFRAESTRUCTURA***

Tenis para todos debe contar con una plaza lo suficientemente espaciosa para, primero tener en vitrina los distintos productos tanto nuevos como usados a la vista de los clientes, también se debe de disponer de espacio suficiente para que los trabajadores puedan trabajar en el encordado de raquetas.

También es importante que la plaza de la tienda cuente con una bodega lo suficientemente grande para tener un stock de reserva ya sea para ventas en la venta física o bien para posibles ventas que se realicen a través del portal WEB de la compañía. Además en la bodega se mantienen guardados materiales de Tenis para Todos como pendones, stands, etc. Utilizados en los eventos de la empresa. Es tarea del encargado de operaciones velar por una correcta gestión de stock en bodegas.

#### ***3.6.1.1.2.5 INVESTIGACION Y DESARROLLO***

Es relevante que Tenis para Todos constantemente se esté reinventando, y por ello es que el equipo de trabajo esté desarrollando nuevas ideas de negocio para llegar a más clientes y seguir en su línea de hacer crecer el tenis. Para ello se debe investigar que se está haciendo en mercados más desarrollados en cuando al tenis se refiere y las buenas ideas replicarlas.

También el equipo de trabajo de estar en constante investigación de los nuevos productos que están sacando las grandes marcas en cuanto a tenis se refiere y traerlas al mercado según necesidades y preferencia de los clientes locales, de modo de tratar de adelantarse a la competencia.

### 3.7 CONCLUSIONES ANÁLISIS DEL ENTORNO, INTERNO Y MATRIZ F.O.D.A.

El análisis del entorno, como se dijo antes, se divide en análisis externo e interno, vale decir del entorno que rodea y la empresa en sí.

El análisis externo de la empresa se realiza en función de un Macro entorno y micro entorno, a partir de las conclusiones sacadas en dicho análisis, se pueden extraer las principales oportunidades como amenazas que presenta el entorno.

Se evaluó en primer lugar el Contexto político del país en el cual está inmerso Tenis para Todos, destacando a Chile como un país atractivo para la inversión La estabilidad democrática, disponibilidad de talento y la infraestructura son algunos de los factores que hacen de un país atractivo para la inversión. Sin embargo, debido a una serie de reformas sociales y tributarias que impulsa la actual presidenta, se ha generado un ambiente de incertidumbre y aumento en el desempleo. Por último es necesario destacar que el año 2013 se establece el Ministerio del Deporte, cuyo principal objetivo es fomentar y desarrollar la actividad física y deportiva en el país.

En segundo lugar se evaluó el contexto económico, destacando a Chile como una de las economías de más rápido crecimiento en Latinoamérica en la última década. Sin embargo, después del auge observado entre 2010 y 2012, la economía registró una desaceleración en el 2014 con un crecimiento del 1,9% y del 2,1%. Se espera que el crecimiento se recupere gradualmente a medida que las expectativas privadas mejoran. Como resultado de la recuperación del precio del cobre y la inversión privada. Para 2017 se pronostica un crecimiento del 2,1%. Con respecto a la tasa de interés, el Banco Central a fijado su Tasa de Política Monetaria en 3,5%. En cuanto a la inflación, se mantuvo la perspectiva de una convergencia de ésta hacia el 3,0%, alcanzando un valor de 3,5% y 3,1% a fines de 2016 y 2017, respectivamente. Finalmente los principales tributos que inciden en el proyecto son el impuesto de primera categoría el cual grava un 22,5% proveniente. Del capital obtenido por las empresas. En cuanto a la segunda categoría, se encuentra el Impuesto a las Ventas y Servicios (IVA), cuyo valor actualmente es de 19 %.

En tercer lugar, el Contexto Social es bastante favorable, donde con el transcurrir del tiempo la población ha aumentado su preocupación por hacer deporte en el país.

En cuanto al contexto tecnológico se puede afirmar que Chile es un país que está a la vanguardia en cuanto a la incorporación y utilización de elementos tecnológicos a nivel latinoamericano. Las TI son trascendentales para que Tenis para Todos pueda operar de manera correcta, pues estas hacen más eficiente sus procesos y mejoran la productividad. El desarrollo de Internet como canal de ventas avanza lentamente a juicio de los entendidos. Es, como declaran, una tendencia que irá aumentando poco a poco, especialmente gracias al uso intensivo y frecuente de las nuevas generaciones.

Si bien en un comienzo Tenis para Todos no se define como una empresa productora de productos, con el tiempo este escenario puede cambiar por tanto se debe estar al tanto de las

regulaciones que se tienen en Chile con respecto a ello, Tenis para Todos se acoge a las normas establecidas por el Consejo Nacional de Producción Limpia, destacando el uso eficiente de los recursos, la innovación en tecnologías limpias y la responsabilidad socio ambiental

Finalmente, el contexto legal nos introduce las principales leyes y normas atinentes al proyecto, que permiten la creación y desarrollo de las Pymes en el país.

Después de un detallado análisis del Macro entorno, es necesario realizar un análisis del Micro entorno de Tenis para Todos, por ello es que a través de las 5 fuerzas de Porter, de las cuales se desprenden las siguientes conclusiones:

En el mercado estudiado, la amenaza de entrada de nuevos competidores no es alta pues aún es un mercado pequeño no muy atractivo para nuevas empresas. Tampoco es una mayor amenaza la importación de productos desde el extranjero, pues primero es muy costoso para el comprador, y segundo, debido al tipo de servicio que ofrece Tenis para Todos, no sería una competencia tan directa.

En cuanto al poder de negociación con proveedores, se puede concluir que Tenis para Todos es poco el poder que tiene frente a los proveedores, primero por ser una empresa nueva sin historia previa, y segundo porque los volúmenes de venta los primeros años tampoco es lo suficientemente relevante para conseguir importantes acuerdos con los grandes proveedores de artículos relacionados al tenis.

El poder de negociación de los clientes por su parte si es relevante, pues los clientes poseen más alternativas para adquirir sus productos, entonces de acuerdo a eso ellos se sentirán con la facultad de negociar condiciones de acuerdo a su preferencia, lo importante es que Tenis para todos tenga la capacidad de adaptarse a los requerimientos de los clientes y conseguir que estos finalmente se fidelicen con la empresa.

La amenaza de productos sustitutos también está latente, pues por el auge que existe hoy en día con el deporte, todo el mercado se está desarrollando y expandiendo, por tanto las alternativas al tenis también pueden ser interesantes para los potenciales clientes. Lo importante es potenciar las características diferenciadoras del tenis frente a sus sustitutos.

Finalmente la lucha por la posición en el mercado también puede ser considerado un elemento de alerta, actualmente existen tiendas especializadas en el tenis, si bien no son muchas, si son empresas consolidadas. Por ello es relevante entonces buscar mecanismos que permitan a Tenis para Todos diferenciarse de los demás competidores, por ello surge la idea de atacar también otro tipo de clientes a través de la venta masiva de artículos usados. También es necesario destacar que los proveedores directos de Tenis para Todos también ofrecen sus productos a personas naturales, por tanto hay que estar alerta a posibles campañas agresivas de bajas de precios a las cuales TpT no podría dar respuesta, por ello es importante anticiparse a ello y buscar mecanismos que garanticen una competencia sana.

El Análisis Interno por su parte permitió obtener las principales Fortalezas y Debilidades de la organización, esto se hizo a través del análisis de la Cadena de Valor, la cual determina las principales actividades de la organización y las actividades de apoyo.

Para el caso estudiado, se determinó que dentro de las actividades principales en primer lugar se encuentran aquellas relacionadas con marketing. Vale decir establecer precios de venta, determinar las formas de promocionar el producto (a través de página WEB y publicidad de nichos), determinar las plazas de venta (tienda y a través de la página WEB en este caso) y describir el producto de forma adecuada para atraer nuevos clientes.

En segundo lugar, se encuentran todas aquellas actividades que involucran las relaciones exteriores de la empresa, vale decir las relaciones con los proveedores, monitorear los envíos, analizar otros proveedores y establecer negociaciones.

En tercer lugar, se encuentran aquellas actividades relacionadas con las operaciones internas de la empresa, vale decir mantención de niveles mínimos de stock, revisar periódicamente el estado de los productos que se almacenan, monitorear la página web y diseñar el proceso de entrega de los productos en el caso que se requiera.

En cuarto lugar se encuentran las actividades relacionadas con las operaciones externas de la empresa

Finalmente, se encuentran las actividades relacionadas con el servicio post venta, vitales para Tenis para Todos. En un mercado pequeño es trascendental fidelizar a los clientes y el servicio post venta cumple un rol fundamental para ello. Por ello surge la idea de crear la “comunidad TpT”, para que los clientes sigan ligados a la empresa una vez realizados sus compras.

También es relevante identificar las principales actividades de apoyo para los distintos procesos que permitan destacar como empresa.

El transporte es una actividad de apoyo relevante, ya que el despacho de los productos vendidos online debe ser despachado según requerimientos de los clientes y también para eventos de la compañía se requiere el desplazamiento de materiales.

En segundo lugar, se encuentran aquellas actividades relacionadas con el diseño y mantención web. Estas son publicidad online, enseñar el negocio a clientes y detalles del proceso de venta.

En tercer lugar, se encuentra la infraestructura de Tenis para Todos, vale decir encontrar un lugar que permita la venta de los productos, además que cuente con una bodega para tener el stock de reserva y también un lugar habilitado para tareas administrativas de la compañía.

En cuarto lugar, se encuentran las actividades relacionadas con la investigación y desarrollo que permite ampliar el negocio e importar ideas nuevas que puedan ayudar a mejorar la eficiencia y productividad de Tenis para Todos.

Finalmente, se encuentran las actividades relacionadas con recursos humanos, las cuales permiten contratar el mejor personal dentro de las posibilidades de Tenis para Todos.

Una vez concluido los análisis tanto interno como externo, es posible comenzar a dilucidar las principales fortalezas y debilidades internas de Tpt, y las principales oportunidades y amenazas que aporta el entorno.

## **FORTALEZAS**

- Equipo de trabajo con alta expertiz en el tenis, para un asesoramiento completo a los clientes.
- Excelencia operacional que permiten una correcta gestión de stocks y administración de bodegas.
- Buena Ubicación de tienda física.
- Servicio de Post venta de calidad y completos mecanismos para fidelización de clientes.
- Servicios innovadores a ofrecer, con alta diferenciación.
- Empresa Socialmente responsable, lo que proyecta una mejor imagen corporativa.
- Canales de venta modernos y cercanos al cliente.

## **DEBILIDADES**

- Pequeña red de contactos inicial, al ser una empresa nueva en el rubro.
- Complejidad en definir el mix inicial de productos, al no tener registros de preferencias de clientes, es difícil definir stocks iniciales de cada producto.
- Poca diferenciación de productos. Al ser productos que no se fabrican en la empresa, es difícil diferenciarse con la competencia.
- Poder de negociación muy pequeño con proveedores, que no permite grandes beneficios para la empresa en cuanto a precios de los productos se refiere.
- Poco personal, al ser una empresa que recién comienza, cuenta con un limitado número de trabajadores, que pueden tener una carga importante de trabajo en el comienzo de la empresa.
- Limitada cantidad de proveedores dado el tipo de producto a comercializar.

## **OPORTUNIDADES**

- Mercado poco explotado en Chile.
- Aumento en la preocupación por hacer deporte en los últimos años en el País.
- Facilidad tecnológica para expandir el negocio en un tiempo prudente.
- Leyes que facilitan la creación de Pymes de manera ágil y sin tantas trabas.

## **AMENAZAS**

- Alto poder de negociación de los clientes, pues fácilmente pueden cambiar de tienda.
- Periodo actual de recesión económica (tasa de crecimiento de un 2,1% pronosticada para 2017).
- Alta amenaza de productos sustitutos al considerar los otros deportes como alternativas al tenis.
- Competencia directa tiene la facultad de bajar los precios a su conveniencia.

A continuación se presenta la Matriz F.O.D.A, la cual es un cuadro resumen de las principales Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas señaladas anteriormente

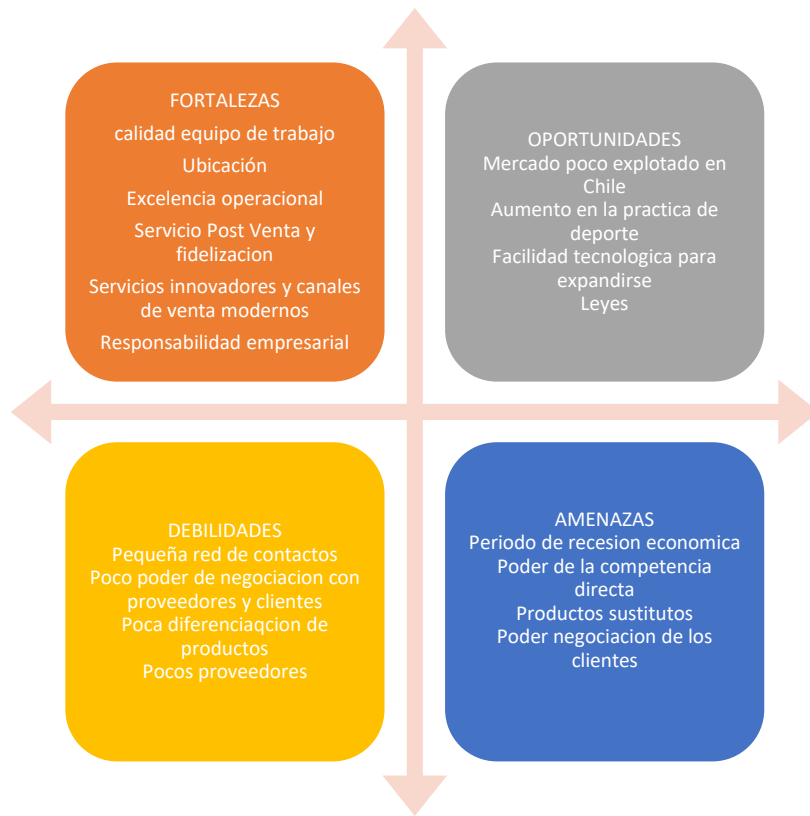


Ilustración N°18: Matriz F.O.D.A.

Fuente: Elaboración propia

### 3.8 ANÁLISIS FINANCIERO.

#### 3.8.1 MONEDA A UTILIZAR

La moneda a utilizar para los cálculos de los diferentes ingresos y costos será el peso chileno, pues la empresa centra sus negocios en Chile. Además, la tributación, el pago de sueldos, y cualquier otro desembolso efectuado durante la operación, se efectuarán en esta moneda, se privilegió su uso por sobre las otras monedas. Para los ingresos o costos que se encuentren en dólares, se llevaron los valores promedios de los últimos 15 años a pesos del año 2016 y se realizó la proyección de estos para los próximos 5 años.

### 3.8.2 HORIZONTE DE EVALUACIÓN

El horizonte de evaluación se estableció en 5 años para la evaluación de este proyecto, puesto que representa un tiempo prudente para afirmarse en la industria, obtener una tendencia del mercado y concluir resultados.

### 3.8.3 DEMANDA

Para estimar la demanda, se define que para el horizonte de planeación de este proyecto, se abarcara solo la región metropolitana, sin perjuicio de que más adelante TpT se puede expandir a todo el país a través de su tienda online y otras sucursales.

La región metropolitana está compuesta por 7.314.176 habitantes según estimaciones del INE, de los cuales solo el 48,5% corresponde a hombres y un 51.5% son mujeres<sup>26</sup>.

Según la encuesta nacional de hábitos de actividad física y deportes 2015, el 41,8% de los hombres y un 23.6% de las mujeres practica algún tipo de deporte, por lo que la demanda potencial se restringe a 1.468.3613 hombres y 888.964 mujeres

De este total de posibles deportistas por sexo, el 1.6% de los hombres y el 1% de las mujeres declara practicar tenis, por lo que la demanda potencial finalmente resultan ser 23.498 hombres y 8.890 mujeres, para un total de 32.387 clientes potenciales

Finalmente, como Tenis para Todos es una empresa nueva y sin experiencia previa, para el primer año se abarcara el 3% de la demanda potencial como mínimo. Lo que se traduce en 972 potenciales clientes anuales. El 3% de la demanda se explica pues el mercado no está saturado y perfectamente es posible abarcar dicha cantidad de clientes para el primer año aplicando agresivas campañas de publicidad para dar a conocer la compañía.

Se espera que la demanda vaya aumentando en un 10 % cada año en el horizonte de planeación.

Finalmente, la demanda proyectada queda de la siguiente manera:

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Demanda Anual (n° clientes)	972	1069	1176	1293	1423

*Tabla N°2: Demanda en número de clientes por año.*

<sup>26</sup> [http://www.ine.cl/canales/chile\\_estadistico/familias/demograficas\\_vitales.php](http://www.ine.cl/canales/chile_estadistico/familias/demograficas_vitales.php)

Fuente: Elaboración propia.

A partir de ello es que hay que definir el tipo de servicio que se va a ofrecer a los clientes, y se define como estrategia inicial, darle la siguiente ponderación a cada uno de los servicios, sin perjuicio que esto puede sufrir alteraciones en el tiempo según resultados.

Las ponderaciones del total de clientes potenciales son las siguientes:

Artículos nuevos: 50%.

Artículos usados: 20%.

Tenis Experience: 20%

Arriendo implementos: 10%

Además, para efectos del servicio de encordado de raqueta, se hace el supuesto que cada uno de los clientes de Tenis para Todos tanto para raquetas nuevas como usadas harán uso de este servicio al menos una vez más al año.

La demanda por tipo de producto y servicio queda determinada de la siguiente manera

Demanda por tipo de servicio (n° clientes)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Productos Nuevos	486	534	588	647	711
Productos Usados	194	214	235	259	285
Tenis Experience	194	214	235	259	285
Arriendo implementos	97	107	118	129	142
Encordado	680	748	823	905	996
Total	1652	1817	1999	2198	2418

Tabla N°3 Demanda por tipo de producto por año.

Fuente: Elaboración propia.

### 3.8.4 INVERSIÓN

#### 3.8.4.1 ACTIVO FIJO

**Camioneta:** Tenis para Todos requiere de una camioneta para transportar los pedidos hacia los clientes en caso que se requiera, también para mover los materiales en el caso de que salgan eventos fuera de la tienda, etc. Se opta por un vehículo nuevo 0 kilómetros para minimizar las fallas mecánicas, y mantener siempre operativo el vehículo. Se opta por una camioneta marca Chevrolet, modelo N300 Max diésel, con una capacidad de carga útil de 500 kg y volumen de carga de 4.3 metros cúbicos, lo que se considera más que suficiente para el uso que le dará la empresa. Por otro lado, la camioneta cuenta con un excelente rendimiento de 15 kilómetros por litro en promedio, sumado a la potencia de su motor de 1,2 litros a 81 hp. El valor del vehículo corresponde a \$6.290.000<sup>27</sup>

**Encordadoras:** Tenis para todos requiere de 2 máquinas encordadoras, para realizar servicios de encordado de raquetas. Se adquirirán 2 Encordadoras eléctricas Jotape Modelo 40, máquina de alta calidad a un precio de \$ 714.000 cada una, por lo que la inversión total para estos equipos asciende a \$1.428.000<sup>28</sup>

### 3.8.4.2 EQUIPOS

**Computadores:** Se adquirirán 4 computadores notebook, para ser usados por el Gerente General, el jefe de marketing y ventas, encargado de Finanzas, y encargado de operaciones. Para esto se eligió computadores que puedan ofrecer un buen rendimiento y de una marca confiable. Estos serán 4 computadores marca Lenovo, con procesador AMD A8, cuyo valor total es de \$1.199.960<sup>29</sup>.

**Impresoras:** Para tareas administrativas se adquirirán 2 impresoras multifuncionales marca HP modelo Ultra 2529, impresora de bajo consumo y cartuchos de larga duración. Además de ello es que la multifuncional funciona como escáner. Su valor comercial es de \$59.000 c/u<sup>30</sup>

**Accesorios:** Para la comodidad de los trabajadores de tenis para todos, se adquirirán los siguientes accesorios:

- **Frigobar:** Marca Daewoo modelo FR-093, con capacidad de 80 litros, su valor es de \$89.990<sup>31</sup>
- **Microondas:** Marca Midea modelo MMP-20GC3D, con capacidad de 20 litros, su valor es de \$39.990<sup>32</sup>
- **Hervidor eléctrico:** Marca Oster modelo BVSTKT3237RD, con capacidad de 1,7 litros, su valor es de \$14.990<sup>33</sup>

---

<sup>27</sup> <http://www.chileautos.cl/auto.asp?codauto=5708859>

<sup>28</sup> <http://www.thesporthouse.cl/home/100-encordadora-electrica-jotape-modelo-400.html>

<sup>29</sup> <https://www.pcfactory.cl/producto/21954-Convertible.YOGA.500.AMD.A8-7410.8GB.500GB.14.Windows.10>

<sup>30</sup> <http://www.paris.cl/tienda/es/paris/impresora-hp-multifuncional-ultra-2529-950948-ppp->

<sup>31</sup> <http://simple.ripley.cl/frigobar-daewoo-fr-092-2003011720002p>

<sup>32</sup> <http://www.falabella.com/falabella-cl/product/4058757/Microondas-20lt,-MMP-20GC3D>

- **Set de vasos:** Marca NTO Montecarlo, 18 piezas, 6 vasos de 320 ml, 6 vasos 280 ml, 6 vasos de 145 ml, su valor es de \$3.990<sup>34</sup>
- **Set de tazas:** Marca Home Collection, juego de 6 tazas con plato para café, valor de \$4.990<sup>35</sup>
- **Set de Platos:** Marca Factoria Alaniz Home, Set 4 platos 12x17, valor de \$6.993<sup>36</sup>
- **Servicios:** Marca Vancouver Apaisada Krons, Set de 24 cubiertos, 6 cucharas de mesa, 6 tenedores de mesa, 6 cuchillos de mesa, 6 cucharas de té, valor de \$9.990<sup>37</sup>
- **Aseo:** Para mantener la higiene de la tienda, se adquieren un escobillón con valor de \$2.110 y una pala con valor de \$1.139, ambos de marca Virutex<sup>38</sup>.
- **Oficina:** inicialmente se comprarán 2 perforadoras, 20 cuadernos y 2 corcheteras y 20 carpetas como artículos de escritorio. Los precios unitarios son \$1.140, \$1.240, \$2.990 y \$1.490 respectivamente<sup>39</sup>.

**Muebles:** Para el funcionamiento de la tienda Tenis para Todos se requieren una serie de muebles y estantes para mostrar los productos y también para las tareas administrativas de la compañía.

Se adquirirán 2 escritorios marca Tvilum, de medidas 121x75x73 cms, color café con un valor unitario de \$39.990 cada uno<sup>40</sup>.

Se adquirirán aparte 4 sillones ejecutivos Marca Asentí, modelos más básicos para ser utilizados por encargados de ventas y también para posibles reuniones que se den dentro de la tienda. Dichos sillones tienen un valor unitario de \$21.990. También se adquirirán 2 sillones ejecutivos de respaldo alto marco Asenti, sillones que serán utilizados en la oficina de Tenis para Todos para tareas administrativas. El valor unitario de los sillones asciende a \$49.990<sup>41</sup>

Para bodega se adquirirán 2 racks de bodega de 2 metros de alto x 0,6 metros de ancho y 2,5 de largo, con un valor total de \$170.900<sup>42</sup>

**Gancho para panel ranurado:** Para colgar los productos de Tenis para Todos en vitrina, se adquirirán 100 ganchos para panel ranurado, con valor unitario de \$300<sup>43</sup>

---

<sup>33</sup> <http://simple.ripley.cl/2000356631413p>

<sup>34</sup> <http://simple.ripley.cl/set-vasos-nto-montecarlo-2000332874261p>

<sup>35</sup> <http://www.sodimac.cl/sodimac-homy/product/1570161/Juego-6-Tazas-con-Plato-para-Cafe-Cuadrada>

<sup>36</sup> <http://www.sodimac.cl/sodimac-homy/product/1570161/Juego-6-Tazas-con-Plato-para-Cafe-Cuadrada>

<sup>37</sup> <http://www.paris.cl/tienda/es/paris/set-cubiertos-24-piezas-vancouver-apaisada-krons-520115-ppp->

<sup>38</sup>

[http://www.lider.cl/walmart/catalog/product/productDetails.jsp?cId=CF\\_Nivel2\\_000040&productId=PROD\\_2012735&skuId=2012735&pId=cat680084&navAction=jump&navCount=6](http://www.lider.cl/walmart/catalog/product/productDetails.jsp?cId=CF_Nivel2_000040&productId=PROD_2012735&skuId=2012735&pId=cat680084&navAction=jump&navCount=6)

<sup>39</sup> [https://www.lider.cl/walmart/catalog/product/productDetails.jsp?productId=PROD\\_5418215](https://www.lider.cl/walmart/catalog/product/productDetails.jsp?productId=PROD_5418215)

<sup>40</sup> <http://www.sodimac.cl/sodimac-cl/product/1892630/Sillon-Ejecutivo-Negro>

<sup>41</sup> <http://knasta.cl/homy/2063778/Sku:206377-8-Sillon-Ejecutivo-Lord-Blanco-Generico>

<sup>42</sup> <http://www.dachangestanteria.cl/catalogo/racks.htm>

**Gondola:** Tabien se requiere de una góndola para mostrar productos que no se pueden colgar, Se adquirirán 2 góndolas por un total de \$78.000<sup>44</sup>

Finalmente se debe agregar los artículos de aseo y oficina necesarios para un funcionamiento óptimo de la empresa. Para el aseo se necesitan un escobillón y una pala, con un valor de \$2.110 y \$1390 respectivamente. En cuanto a los artículos de oficina, se necesitan 20 cuadernos, 20 carpetas, 2 perforadoras y 2 corcheteras<sup>45</sup>. El detalle de todos los costos anteriormente mencionados se presenta a continuación:

Activo	Precio	Cantidad	Precio Total
Computador	\$ 239.992	5	\$ 1.199.960
Impresora	\$ 59.990	2	\$ 119.980
Frigobar	\$ 89.990	1	\$ 89.990
Microondas	\$ 39.990	1	\$ 39.990
Escritorio	\$ 39.990	2	\$ 79.980
Sillón ejecutivo	\$ 21.990	4	\$ 87.960
Sillón Resp alto	\$ 49.990	2	\$ 99.980
Gondola	\$ 78.000	2	\$ 156.000
Set vasos	\$ 3.990	1	\$ 3.990
Set tazas	\$ 4.990	1	\$ 4.990
Set platos	\$ 6.993	1	\$ 6.993
Servicios	\$ 9.990	1	\$ 9.990
Escobillón	\$ 2.110	1	\$ 2.110
Pala	\$ 1.139	1	\$ 1.139
Perforadora	\$ 1.140	2	\$ 2.280
Cuaderno	\$ 1.240	20	\$ 24.800
Corcheteras	\$ 2.990	2	\$ 5.980
Carpetas	\$ 1.490	20	\$ 29.800
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 1.965.912</b>

*Tabla N°3 Costo equipos.*

*Fuente: Elaboración propia.*

<sup>43</sup> <http://percherosyganchos.cl/tienda/accpanel/acc-panel-ranurado-recto-30-cm/>

<sup>44</sup> <http://www.portan.cl/retails/linea-gondolas.html>

<sup>45</sup> [https://www.lider.cl/walmart/catalog/product/productDetails.jsp?productId=PROD\\_5418215](https://www.lider.cl/walmart/catalog/product/productDetails.jsp?productId=PROD_5418215)

### 3.8.4.3 INTANGIBLES

Se considera la creación de la página WEB, trascendental para el giro del negocio. Esta página debe tener incorporado el WEB PAY para que se puedan realizar ventas a través de la página. Además de ello es que Tennis para Todos debe tener siempre vigente sus redes sociales, pues es un medio más cercano a los clientes y más efectivo para aplicar campañas publicitarias, por ello es que también se decide invertir en ello.

Tras un proceso de cotización en varias empresas, se opta por los servicios que ofrece aranadigital<sup>46</sup>, pues es la que entrega los mejores servicios de acuerdo a los requerimientos de TPT, y a un mejor precio respecto a la competencia. El monto a cancelar es de \$450.000 más impuestos. Dentro de las principales características que ofrece aranadigital destacan que la página tendrá secciones ilimitadas, catálogo de productos, diseño responsive (compatible con celulares), 100% autoadministrable, entre otras.

A continuación se presenta la tabla con el resumen de los intangibles señalados:

Intangibles	Precio
Diseño e implementación Pagina Web	\$ 450.000
IVA	\$ 85.500
Puesta en marcha	\$ 12.510
Total	\$ 548.010

*Tabla N°4 Costo Intangibles.*

*Fuente: Elaboración propia*

### 3.8.5 COSTOS

---

<sup>46</sup> <http://www.aranadigital.cl/>

### 3.8.5.1 COSTOS VARIABLES

Los costos variables consideran todos los costos involucrados en el proceso de comercialización de los productos y servicios de Tpt.

Para determinar el costo de los productos, se hizo la comparación si convenía importar los productos desde afuera del país o bien negociar con los representantes de las grandes marcas (Babolat, Head, Wilson) en el país.

Haciendo el análisis de los costos involucrados al importar los productos desde Estados Unidos, específicamente del portal Tennis warehouse. Se comprueba que los márgenes de ganancia son muy pequeños e inmediatamente el proyecto quedaría casi descartado.

Distinta es la situación si se negocia con los grandes proveedores de artículos relacionados al tenis directamente en el país. Según la información recopilada, específicamente a través de Siria Sánchez, encargada del área de contacto de full tennis, los costos de los productos corresponden a un 30% del precio de venta de los productos como promedio, esto antes de impuestos. En base a dicha información es que, producto que Tenis para Todos es una empresa que no tiene gran poder de negociación con los proveedores, se fija que los costos variables serán de un 40% en relación a los precios de venta, es decir cada producto deja un margen promedio de 60%. Sin perjuicio que con el tiempo este margen pueda ir incrementando de acuerdo a los acuerdos con los grandes proveedores.

Para estimar los costos, se hace la separación entre los 4 tipos de raquetas que venderá Tenis para Todos: Profesional, Elite, Junior, Intermedia. Todas las raquetas tienen cargado el costo por concepto de encordado y accesorios (cubregrip y anti vibrador).

Para cuantificar los costos de arriendo de raquetas y tenis experience, se hace una ponderación de cuál será la raqueta que más van a solicitar los clientes, la ponderación es la siguiente:

Raqueta	Ponderación
Profesional	0,7
Elite	0,1
Junior	0,1
Intermedia	0,1

*Tabla N°5 Ponderación productos.*

*Fuente: Elaboración propia*

La tabla que resume los costos de los productos a vender es la siguiente:

Costos	Costos				
Producto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Raqueta Profesional	\$	\$	\$	\$	\$

	21.319.722	23.451.694	25.796.863	28.376.550	31.214.205
Raqueta Elite	\$ 2.928.934	\$ 3.221.827	\$ 3.544.010	\$ 3.898.411	\$ 4.288.252
Raqueta Junior	\$ 834.210	\$ 917.631	\$ 1.009.394	\$ 1.110.334	\$ 1.221.367
Raqueta Intermedia	\$ 3.168.963	\$ 3.485.859	\$ 3.834.445	\$ 4.217.890	\$ 4.639.679
Raquetas a arrendar	\$ 3.131.921	\$ 3.445.113	\$ 3.789.624	\$ 4.168.587	\$ 4.585.445
Encordado	\$ 2.448.492	\$ 2.693.341	\$ 2.962.676	\$ 3.258.943	\$ 3.584.838
Encordado para arrendar	\$ 315.000	\$ 346.500	\$ 381.150	\$ 419.265	\$ 461.192
Total	\$ 34.147.242	\$ 37.561.966	\$ 41.318.163	\$ 45.449.979	\$ 49.994.977

*Tabla N°6 Costos variables.*

*Fuente: Elaboración propia*

En cuanto al combustible, la camioneta adquirida rinde en promedio 15 *kmlt*⁄, por lo que se estimó que con 67 lts, vale decir 1000 kms es suficiente para las labores requeridas ). El valor del Diésel en la comuna de Ñuñoa (comuna que se ubicará la tienda) fluctúa en torno a los 464 pesos por lt, lo que se traduce a un total de \$30.933 pesos mensuales y \$371.200 anuales. Dado la volátil variación del Diésel, se decidió proyectar este valor aumentándolo proporcionalmente a la meta trazada de aumento de demanda, es decir de un 10% anual<sup>47</sup>.

Combustible	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Total	\$ 371.200	\$ 408.320	\$ 449.152	\$ 494.067	\$ 543.474

*Tabla N°7 Costo Combustibles.*

*Fuente: Elaboración propia*

Finalmente se presentan los Costos Variables Totales por año:

Costo Variable	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
----------------	-------	-------	-------	-------	-------

<sup>47</sup> <http://www.bencinaenlinea.cl/web2/buscador.php?region=7>

Total					
Total	\$ 41.006.418	\$ 45.107.060	\$ 49.617.766	\$ 54.579.542	\$ 60.037.496

*Tabla N°8 Costos Variables Totales.*

*Fuente: Elaboración propia*

### 3.8.5.2 COSTOS FIJOS

#### 3.8.5.2.1 COSTOS FIJOS ANUALES

Dentro de los costos fijos anuales que se deben considerar para el funcionamiento de Tenis para Todos, se encuentran aquellos que involucran el funcionamiento del vehículo de carga (Revisión Técnica, mantención vehículo de carga y Permiso de Circulación del vehículo), los que involucran el funcionamiento de la tienda considerando que se encontrará en la comuna de Ñuñoa (Patente Comercial Ñuñoa) y aquellos que involucran el uso de la página WEB (Alojamiento WEB, Dominio WEB.cl y configuración del servidor).

En cuanto a los costos que involucran el funcionamiento del vehículo, se encuentra el permiso de circulación, cuyo valor es de \$138.000 para el modelo Chevrolet, modelo N300 Max Dese<sup>48</sup>, la Revisión Técnica corresponde a \$19.400 para el modelo señalado (se paga a contar del tercer año)<sup>49</sup> y la mantención anual \$200.000.

Por otro lado, para obtener el valor de la Patente Comercial de Ñuñoa se contactó al Departamento de Patentes Comerciales de Ñuñoa ubicado en Av. Irarrázaval 2434, quienes señalaron que el valor es de 1 UTM, lo cual corresponde a \$42.770<sup>50</sup>.

Finalmente, los costos asociados a la página WEB corresponden al Alojamiento WEB (\$59.990), y Dominio WEB.cl (9.950)<sup>51</sup>

<sup>48</sup> <http://www.permisodecirculacion.cl/>

<sup>49</sup> <http://www.prt.cl/>

<sup>50</sup> <http://www.nuñoa.cl/index.php/524-no-olvide-pagar-su-patente-comercial.html>

<sup>51</sup> <https://www.hostingcenter.cl/>

A continuación, se presenta una tabla con los costos anteriormente señalados:

Costos Fijos Anuales	Valor
Permiso circulación	\$ 136.581
Revisión Técnica	\$ 20.750
Mantenimiento Vehículo Carga	\$ 200.000
Patente comercial	\$ 42.770
Alojamiento Web	\$ 59.990
Dominio WEB	\$ 9.950
Total	\$ 470.041

Tabla N°9 Costos Fijos Anuales.

Fuente: Elaboración propia

Luego, se proyectan para cada año del proyecto ajustados por el IPC:

Costos Fijos Anuales	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo fijo Anual	\$ 449.291	\$ 449.291	\$ 470.041	\$ 470.041	\$ 470.041
Costo Total (3,9% IPC)	\$ 449.291	\$ 464.567	\$ 480.362	\$ 496.694	\$ 513.582

Tabla N°10 Costos Fijos Anuales para cada año.

Fuente: Elaboración propia

### 3.8.5.2.2 COSTOS FIJOS MENSUALES

Los costos fijos mensuales consideraron primeramente los artículos necesarios para trabajar en buenas condiciones, tales como artículos de oficina y artículos de aseo. Por otro lado se consideran los costos básicos de luz, agua, gas, teléfono e internet.

Los artículos de oficina y aseo se cotizaron en el mercado actual, a través de la empresa Líder de Ñuñoa<sup>52</sup>, es desglose se presenta a continuación:

Producto	Cantidad Promedio Mensual	Precio unitario	Precio Total
Resma 500 Hojas	5	\$ 3.190	\$ 15.950
Set 3 lápices	7	\$ 1.490	\$ 10.430
Corrector	3	\$ 1.590	\$ 4.770
Corchetes 5000 un	3	\$ 1.190	\$ 3.570
Scotch 3 un	1	\$ 1.490	\$ 1.490
Post it	4	\$ 1.890	\$ 7.560
Paño limpieza 3 un	1	\$ 1.190	\$ 1.190
Bolsa Basura 10 un	3	\$ 890	\$ 2.670
Limpiador piso	1	\$ 2.180	\$ 2.180
Limpiador platos	2	\$ 990	\$ 1.980
Cloro desinfectante	1	\$ 1.490	\$ 1.490
Toalla nova 6 un	1	\$ 1.790	\$ 1.790
Papel higiénico 18 un	1	\$ 8.430	\$ 8.430
Desodorante ambiental	2	\$ 1.490	\$ 2.980
Esponja platos 4 un	1	\$ 620	\$ 620
		Total	\$ 67.100

*Tabla N°11 Costos Fijos Mensuales.*

*Fuente: Elaboración propia*

En cuanto al gasto de luz, agua y gas, se consultó al dueño de la propiedad a arrendar quien señaló que los valores mensuales promedio son los siguientes:

Costos	Total
Agua	\$ 12.000
Luz	\$ 50.000
Gas	\$ 10.000
Teléfono e Internet	\$ 39.990
Total	\$ 111.990

<sup>52</sup> <https://www.lider.cl/walmart/home.jsp>

Tabla N°12 Costo Luz, Agua, Gas, Teléfono e internet.

Fuente: Elaboración propia

Sumando los costos de artículos de oficina, aseo y servicios básicos, se obtiene el siguiente costo mensual y anual:

Costo Mensual	\$	179.090
Costo Anual	\$	2.149.080

Tabla N°12 Costo Fijo Mensual llevado a Anual.

Fuente: Elaboración propia

Luego estos costos anuales se ajustan por IPC para el resto de los años en el horizonte de planeación del proyecto:

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Arriendo Anual	\$ 2.149.080	\$ 2.149.080	\$ 2.149.080	\$ 2.149.080	\$ 2.149.080
Ajuste IPC	-	3,4%	3,4%	3,4%	3,4%
Arriendo total	\$ 2.149.080	\$ 2.222.149	\$ 2.297.702	\$ 2.375.824	\$ 2.456.602

Tabla N°12 Costo Fijo Mensual llevado a Anual.

Fuente: Elaboración propia

Se debe pagar arriendo mensual de una propiedad para establecer la tienda física de Tenis para Todos, donde también se realizarán las tareas administrativas de la compañía. Luego de una serie de cotizaciones en distintas zonas de la capital, se opta por ubicar la tienda en Ñuñoa, en un lugar cercano a Plaza Ñuñoa, donde existe gran afluencia de público y además no existen tiendas con características similares en el sector.

El arriendo cotizado se hace a través de portal inmobiliario con el siguiente costo asociado:

Costo	Total
Costo Mensual	\$ 1.076.236
Costo Anual	\$ 12.914.832

*Tabla N°13 Costo Arriendo Mensual y Anual.*

*Fuente: Elaboración propia*

Luego, se obtiene el costo para cada año del proyecto.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Arriendo Anual	\$ 12.914.832	\$ 12.914.832	\$ 12.914.832	\$ 12.914.832	\$ 12.914.832
Ajuste IPC	-	3,4%	3,4%	3,4%	3,4%
Arriendo total	\$ 12.914.832	\$ 13.353.936	\$ 13.807.970	\$ 14.277.441	\$ 14.762.874

*Tabla N°14 Costo Arriendo por cada año.*

*Fuente: Elaboración propia*

### 3.8.6 REMUNERACIONES

Las remuneraciones se obtienen a partir de los sueldos promedios registrados en la página WEB tu salario<sup>53</sup> y se encuentran en valor bruto.

Para los cargos requeridos en Tenis para Todos, se consultó por las ocupaciones más afines a cada uno de los cargos, y en base a ello se estima el salario promedio:

<sup>53</sup> <http://www.tusalario.org/chile/main>

Cargo	Ocupación	Remuneración	Requeridos	Total
Gerente General	Ingeniería comercial	\$ 1.448.435	1	\$ 1.448.435
Jefe de marketing y ventas	Profesional en Marketing	\$ 917.629	1	\$ 917.629
Encargado finanzas	Administrativo finanzas	\$ 679.798	1	\$ 679.798
Encargado operaciones	Administrativo operaciones	\$ 585.608	1	\$ 585.608
Encargado ventas	Comerciante de equipo deportivo	\$ 408.536	2	\$ 817.072
			<b>Total</b>	<b>\$ 4.448.542</b>

*Tabla N°15 Remuneraciones.*

*Fuente: Elaboración propia*

A estos trabajos de jornada completa hay que agregarle los trabajos part-time, en este caso serían una persona para labores de aseo de la tienda, y también un diseñador Freelance que trabaje a tiempo parcial, ambos trabajos se remuneraran a 120.000 y 200.000 pesos respectivamente.

Remuneración Mensual	\$ 4.768.542
Remuneración Anual	\$ 57.222.504

*Tabla N°16 Remuneraciones Mensual y Anual.*

*Fuente: Elaboración propia*

Finalmente, esta cifra de remuneración anual se ajusta en un 3% por concepto de inflación.

Los desembolsos por concepto de remuneraciones para cada uno de los años del horizonte del proyecto quedan de la siguiente manera:

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Remuneración Anual	\$ 57.222.504	\$ 57.222.504	\$ 57.222.504	\$ 57.222.504	\$ 57.222.504
Ajuste 3%		3%	3%	3%	3%

Remuneración Ajustada	\$ 57.222.504	\$ 58.939.179	\$ 60.707.354	\$ 62.528.575	\$ 64.404.432
-----------------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------

*Tabla N°17 Remuneraciones por año.*

*Fuente: Elaboración propia*

### 3.8.7 INGRESOS

Los ingresos Anuales de Tenis para Todos se obtienen de la multiplicación de la demanda proyectada para cada uno de los años por el precio de Venta de cada uno de los productos y servicio, el detalle de los precios está en la sección Precios.

Cabe destacar que para estimar los ingresos se hicieron ponderaciones de acuerdo a los productos que más se cree que se van a vender y a los cuales hay que ponerles mas énfasis en cuanto a promoción se refiere. Las ponderaciones quedan estipuladas de a siguiente manera:

Producto	Ponderación
Raqueta Profesional	0,7
Raqueta Elite	0,05
Raqueta Junior	0,05
Raqueta Intermedia	0,2

*Tabla N°18 Ponderación Ingresos.*

*Fuente: Elaboración propia*

Estas ponderaciones definen cuanto de la demanda proyectada va a corresponder a cada uno de los productos de artículos nuevos.

A continuación, se presentan los ingresos anuales, considerando la demanda obtenida anteriormente:

Producto	Ingresos				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Raqueta	\$	\$	\$	\$	\$

Profesional	53.299.304	58.629.235	64.492.158	70.941.374	78.035.512
	\$	\$	\$	\$	\$
Raqueta Elite	7.322.335	8.054.569	8.860.025	9.746.028	10.720.631
	\$	\$	\$	\$	\$
Raqueta Junior	2.085.525	2.294.078	2.523.485	2.775.834	3.053.417
Raqueta Intermedia	7.922.407	8.714.648	9.586.113	10.544.724	11.599.197
	\$	\$	\$	\$	\$
Raquetas Usadas	3.886.496	4.275.145	4.702.660	5.172.926	5.690.218
	\$	\$	\$	\$	\$
Tenis Experience	29.148.718	32.063.589	35.269.948	38.796.943	42.676.637
	\$	\$	\$	\$	\$
Arriendo	728.718	801.590	881.749	969.924	1.066.916
	\$	\$	\$	\$	\$
Encordado	8.161.641	8.977.805	9.875.585	10.863.144	11.949.458
	\$	\$	\$	\$	\$
Total	112.555.144	123.810.658	136.191.724	149.810.897	164.791.986

*Tabla N°19 Ingresos por tipo de producto por año.*

*Fuente: Elaboración propia*

### 3.8.8 PUBLICIDAD

Al ser Tenis para Todos una empresa nueva y poco conocida aun para potenciales clientes, es necesario invertir en publicidad para hacerse conocidos en el medio, en la sección Publicidad está el detalle de las campañas a realizar. Estudios afirman que una empresa grande utiliza en promedio un 5-10 % de sus ingresos en publicidad, y las empresas pequeñas 1-2 %

Tenis para todos invertirá un 4 % el primer año para entrar con mayor fuerza al mercado, para luego invertir un 2 % de los ingresos los próximos años en el horizonte de evaluación del proyecto.

A continuación, se presentan los gastos anuales en publicidad:

Publicidad	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	\$	\$	\$	\$	\$
Totales	112.555.144	123.810.658	136.191.724	149.810.897	164.791.986
	\$	\$	\$	\$	\$
Publicidad	4.502.206	2.476.213	2.723.834	2.996.218	3.295.840

*Tabla N°20 Publicidad por año.*

*Fuente: Elaboración propia*

Se consideraron 5 principales ítems que implican un desembolso para la empresa:

- **Publicidad de Facebook:** Se destinará un monto de \$151.827 mensual, \$1.821.924 anual equivalentes a más de 1.000 clicks<sup>54</sup>.
- **Posicionamiento en Google:** Se destinará un monto de \$79.990.mensual, 959.880, el primer año, para luego bajar a la mitad la inversión en posicionamiento en google. Esto es necesario para que Tennis para todos genere un tráfico relevante hacia su página Web<sup>55</sup>
- **Flyer's y Afiches:** Se confeccionarán flyer's y afiches, con un desembolso de \$500.000 el primer año, \$150.000 los siguientes 4 años
- **Otros:** Presupuesto para otras actividades de marketing.
- El detalle del tipo de publicidad es el siguiente:

Tipo Publicidad	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Publicidad Facebook	\$ 1.821.924	\$ 1.821.924	\$ 1.821.924	\$ 1.821.924	\$ 1.821.924
posicionamiento en google	\$ 959.880	\$ 479.940	\$ 479.940	\$ 479.940	\$ 479.940
flyers y afiches	\$ 500.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000
Otros	\$ 1.220.402	\$ 24.349	\$ 271.970	\$ 544.354	\$ 843.976
Total	\$ 4.502.206	\$ 2.476.213	\$ 2.723.834	\$ 2.996.218	\$ 3.295.840

*Tabla N°21 Tipo de Publicidad por año.*

*Fuente: Elaboración propia*

<sup>54</sup> <http://www.inteligenciaweb.cl/aparecer-en-facebook.html>

<sup>55</sup> <http://www.tusclicks.cl/adwords/planes-y-precios.htm>

### 3.8.9 DEPRECIACIONES

Según la actual Ley de Renta vigente, la depreciación afecta a maquinarias, muebles, instalaciones, edificios, vehículos, estanques, equipos, enseres, herramientas y cualquier otra cosa afecta a algún tipo de desgaste.

La depreciación se utiliza en el Flujo de Caja como escudo fiscal, lo cual permite reducir impuestos. Para este estudio se decidió utilizar el método de depreciación acelerada, puesto que los datos son sencillos de obtener.

En primer lugar, se enlistan los activos a depreciar. Luego, se investigan las vidas útiles y depreciación acelerada de cada uno de los activos, los cuales se encuentran enlistados en la página WEB del Sistema de Impuestos Internos SII<sup>56</sup>. Finalmente se calcula la depreciación acelerada de cada uno de los activos a depreciar. El cálculo se obtiene a partir de la siguiente fórmula.

$$\text{Depreciación Anual} = \frac{\text{Precio de compra} - (\text{Valor Residual})}{\text{Depreciación Acelerada}}$$

A continuación, se presenta el detalle de la depreciación por producto:

Activo	Precio	Cantidad	Precio Total	Vida Útil	Dep acelerada	Valor Residual	Dep anual
Vehículo	\$ 6.290.000	1	\$ 6.290.000	7	2	\$ 3.700.000	\$ 1.295.000
Encordadora	\$ 714.000	2	\$ 1.428.000	8	2	\$ 800.000	\$ 314.000
Computador	\$ 239.992	5	\$ 1.199.960	6	2	\$ -	\$ 599.980
Impresora	\$ 59.990	2	\$ 119.980	3	1	\$ -	\$ 119.980
Frigobar	\$ 89.990	1	\$ 89.990	9	3	\$ -	\$ 29.997
Microondas	\$ 39.990	1	\$ 39.990	9	3	\$ -	\$ 13.330
Escritorio	\$ 39.990	2	\$ 79.980	7	2	\$ -	\$ 39.990

<sup>56</sup> [http://www.sii.cl/pagina/valores/bienes/tabla\\_vida\\_enero.htm](http://www.sii.cl/pagina/valores/bienes/tabla_vida_enero.htm)

Sillón ejecutivo	\$ 21.990	4	\$ 87.960	7	2	\$ -	\$ 43.980
Sillón Resp alto	\$ 49.990	2	\$ 99.980	7	2	\$ -	\$ 49.990
Gondola	\$ 78.000	2	\$ 156.000	7	2	\$ -	\$ 78.000

Tabla N°22 Depreciaciones de Activos.

Fuente: Elaboración propia

Finalmente se obtiene la depreciación para cada año, considerando una aceleración acelerada:

	Año 1	Año 2	Año 3
Depreciación Total	\$ 2.584.247	\$ 2.394.267	\$ 33.327

Tabla N°22 Depreciaciones por año.

Fuente: Elaboración propia

### 3.8.10 CAPITAL DE TRABAJO

La inversión en Capital de Trabajo se obtiene a partir del Estudio Financiero, la cual constituye un conjunto de recursos necesarios en la forma de activos circulantes para la operación normal del proyecto durante un ciclo productivo. Se considera el ciclo productivo desde que se genera el primer egreso para cancelar insumos de la operación y termina cuando se venden los insumos transformándose en productos terminados.

Para este proyecto, se utilizó el método de desfase para calcular el Capital de Trabajo, el cual determina la cuantía de los egresos que deben financiarse desde el momento que se inicia el desembolso y hasta que son recuperados, se consideró un periodo de desfase de 2 meses, esto debido a que los proveedores son nacionales y los tiempos de respuesta no son muy prolongados, los 2 meses se explican principalmente porque se esperan pocos clientes en un comienzo.

$$\text{Capital de trabajo} = \frac{\text{Costo Anual} * \text{Meses de desfase}}{12}$$

$$\text{Costo Anual} = \$118.224.331$$

El Costo Anual considera Costos Variables (\$41.006.418), Costos Fijos Anuales (\$449.291), Costos Fijos Mensuales (\$15.063.912), Publicidad (\$4.502.206) y Remuneraciones (\$57.222.504).

$$\text{Capital de trabajo} = \frac{118.224.331 * 2}{12}$$

$$\text{Capital de trabajo} = \$19.707.388$$

### 3.8.11 BALANCE DE IVA

El Balance de IVA se realiza sobre todos aquellos ingresos que están afectos a IVA, vale decir las ganancias sobre la venta de los productos y la venta de activos tras su uso (equipos), no se considera la venta de vehículos usados.

Se realiza Balance de IVA sobre los egresos sujeto a IVA, lo cual considera todos los costos de adquisición de productos (Costos Fijos Anuales, Costos Fijos Mensuales, Costos Variables, Intangibles y Publicidad), exceptuando el combustible Diésel que se rige por otro tipo de impuesto específico y los intangibles de Patentes Comerciales que no están sujeto a IVA.

A continuación se presenta el Balance de IVA para este proyecto:

Balance IVA	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Egreso afectos a IVA	-\$ 9.683.912	-\$ 61.198.637	-\$ 63.215.605	-\$ 68.478.482	-\$ 74.231.652	-\$ 80.522.920
Ingresos Afectos a IVA		\$ 112.555.144	\$ 123.810.658	\$ 136.191.724	\$ 149.810.897	\$ 164.791.986
IVA pagado a proveedor	-\$ 1.839.943	-\$ 11.627.741	-\$ 12.010.965	-\$ 13.010.912	-\$ 14.104.014	-\$ 15.299.355
IVA recibido		\$ 21.385.477	\$ 23.524.025	\$ 25.876.428	\$ 28.464.070	\$ 31.310.477
Debito o Credito Fiscal	-\$ 1.839.94	\$ 9.757.736	\$ 11.513.06	\$ 12.865.51	\$ 14.360.05	\$ 16.011.12

	3		0	6	6	3
Credito fiscal acumulado	-\$ 1.839.94 3	\$ 7.917.793				
IVA pagado al fisco		\$ 7.917.793	\$ 11.513.06 0	\$ 12.865.51 6	\$ 14.360.05 6	\$ 16.011.12 3
IVA pagado por el proyecto	-\$ 1.839.94 3	\$ 1.839.943				

Tabla N°23 Balance de IVA por año.

Fuente: Elaboración propia

### 3.8.12 TASA DE DESCUENTO

La Tasa de Descuento de este proyecto se calculó a través de método del CAPM. Este método calcula la Tasa de Interés en base a una Tasa Libre de Riesgo ( $R_f$ ) y posteriormente le suma un Beta de Riesgo de la industria del proyecto (en Chile), multiplicado por la diferencia entre el Retorno del Portafolio Total de Mercado ( $R_m$ ) y la Tasa Libre de Riesgo ( $R_f$ ). En el caso de que el Beta de Riesgo de la industria del proyecto no sea el correspondiente a Chile, sino que el mundial, es necesario sumarle el Riesgo País ( $R_P$ ) a la diferencia entre el retorno del portafolio total de mercado ( $R_m$ ) y la Tasa Libre de Riesgo ( $R_f$ ).

La Tasa Libre de Riesgo ( $R_f$ ), se obtiene de la página WEB del Banco Central, donde se encuentran las Licitaciones de Bonos de la Tesorería (BTU) que contienen el promedio de la Tasa Libre de Riesgo de los últimos 12 meses para proyectos evaluados en Uf . La Tasa Libre de Riesgo Obtenida es de 1,82%<sup>57</sup>

El Retorno del Portafolio Total de Mercado ( $R_m$ ), se obtiene del promedio del IPSA del último año, y nos da un valor promedio de 11.04%<sup>58</sup>.

Con respecto al beta a utilizar, se cotizo en la Bolsa de comercio de Santiago, buscando empresas consolidadas en el área del Retail, y tomando el supuesto que Tennis para Todos cumple con características similares a dichas empresas. Se opta por tomar el beta de

<sup>57</sup> <http://si3.bcentral.cl/Boletin/secure/boletin.aspx?idCanasta=1MRMW2951>

<sup>58</sup> <http://es.investing.com/indices/ipsa-historical-data>

Falabella, pues corresponde a una beta con riesgo medio y se adecua al perfil de TpT. El valor del beta es de 1.13<sup>59</sup>,

Finalmente, la formula queda de la siguiente manera:

$$\text{Tasa de descuento} = R_F + \beta * (R_m - R_F)$$

$$\text{Tasa de descuento} = 1,82\% + 1,13 * (11,04\% - 1,82\%)$$

$$\text{Tasa de descuento} = 12,23\%$$

### 3.8.13 FINANCIAMIENTO

Para financiar el proyecto, se evaluó la posibilidad de pedir un crédito que financie el 100% De los Costos de Inversión, Intangibles y recuperación del IVA para el periodo 0.

Se decide financiar el 100% por deuda pues se comprobó que el VAN del proyecto era mayor a medida que se aumenta el porcentaje a financiar.

La Tasa de Interés del crédito se considerará un 6 %, el cual es un valor promedio de tasa que utilizan fondos concursables, incubadoras, CORFO y otros prestamistas a proyectos para fomentar PYMES<sup>60</sup>.

Dado lo anterior, el crédito financiara el 100% de los siguientes costos:

Inversión Activo Fijo	\$ 9.683.912
Inversión Intangibles	\$ 548.010
Inversión Capital de Trabajo	\$ 19.707.388
Recuperación IVA	\$ 1.839.943
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 31.779.254</b>

Tabla N°24 Financiamiento.

Fuente: Elaboración propia

<sup>59</sup> <https://cl.igdigital.com/2015/08/beta-el-indicador-que-te-ayudara-armar-una-cartera-exitosa/>

<sup>60</sup> <http://www.sbif.cl/sbifweb/servlet/InfoFinanciera?indice=4.1&idCategoria=555&tipocont=580>

### 3.8.14 FLUJO DE CAJA PROYECTO PURO

Con la información obtenida anteriormente se realiza el Flujo de Caja del proyecto puro que se presenta a continuación:

Flujo de Caja Proyecto Puro	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
		\$ 112.555.1 44	\$ 123.810.6 58	\$ 136.191.7 24	\$ 149.810.8 97	\$ 164.791.9 86
Ingresos Totales						
Costos Operacionales Fijos		-\$ 15.513.20 3	-\$ 16.040.65 2	-\$ 16.586.03 4	-\$ 17.149.95 9	-\$ 17.733.05 8
Costos Operacionales Variables		-\$ 41.006.41 8	-\$ 45.107.06 0	-\$ 49.617.76 6	-\$ 54.579.54 2	-\$ 60.037.49 6
Remuneraciones		-\$ 57.222.50 4	-\$ 58.939.17 9	-\$ 60.707.35 4	-\$ 62.528.57 5	-\$ 64.404.43 2
Costos Totales		-\$ 113.742.1 25	-\$ 120.086.8 91	-\$ 126.911.1 54	-\$ 134.258.0 76	-\$ 142.174.9 87
Utilidad Operacional		-\$ 1.186.981	\$ 3.723.768	\$ 9.280.570	\$ 15.552.82 0	\$ 22.617.00 0
Depreciacion		-\$ 2.584.247	-\$ 2.394.267	-\$ 33.327		
Perdida Ejercicio Anterior						
Venta de Activos						\$ 3.700.000
Resultados Antes de impuestos		-\$ 3.771.227	\$ 1.329.501	\$ 9.247.243	\$ 15.552.82 0	\$ 26.317.00 0
Impuestos (22.5%)		\$ -	-\$ 299.138	-\$ 2.080.630	-\$ 3.499.385	-\$ 5.921.325
Resultados Despues Impuestos		-\$ 3.771.227	\$ 1.030.363	\$ 7.166.614	\$ 12.053.43 6	\$ 20.395.67 5
Depreciacion		\$ 2.584.247	\$ 2.394.267	\$ 33.327		
Perdida Ejercicio Anterior						
Inversion Activo Fijo	-\$ 9.683.912					

Inversion Intangibles	-\$ 548.010					
Inversion Capital de Trabajo	-\$ 19.707.388					
Recuperacion Capital trabajo						\$ 19.707.388
Recuperacion IVA	-\$ 1.839.943	\$ 1.839.943				
Flujo Antes de financiamiento	-\$ 31.779.254	\$ 652.962	\$ 3.424.630	\$ 7.199.940	\$ 12.053.436	\$ 40.103.063
Prestamos						
Flujo de Caja	-\$ 31.779.254	\$ 652.962	\$ 3.424.630	\$ 7.199.940	\$ 12.053.436	\$ 40.103.063

*Tabla N°24 Flujo de Caja Puro*

*Fuente: Elaboración propia*

VAN	\$ 6.001.705,19
TIR	17%
PAYBACK	AÑO 5

*Tabla N°25 Indicadores de Rentabilidad Flujo de Caja Puro*

*Fuente: Elaboración propia*

### 3.8.15 FLUJO DE CAJA PROYECTO FINANCIADO

Al igual que Flujo de Caja del proyecto puro, los datos obtenidos anteriormente permiten obtener el Flujo de Caja del proyecto financiado, el cual se presenta con un 100 % de financiamiento:

Flujo de Caja Proyecto Financiado	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos Totales		\$ 112.555.1	\$ 123.810.6	\$ 136.191.7	\$ 149.810.8	\$ 164.791.9

		44	58	24	97	86
Costos Operacionales Fijos		-\$ 15.513.20 3	-\$ 16.040.65 2	-\$ 16.586.03 4	-\$ 17.149.95 9	-\$ 17.733.05 8
Costos Operacionales Variables		-\$ 41.006.41 8	-\$ 45.107.06 0	-\$ 49.617.76 6	-\$ 54.579.54 2	-\$ 60.037.49 6
Remuneraciones		-\$ 57.222.50 4	-\$ 58.939.17 9	-\$ 60.707.35 4	-\$ 62.528.57 5	-\$ 64.404.43 2
Costos Totales		-\$ 113.742.1 25	-\$ 120.086.8 91	-\$ 126.911.1 54	-\$ 134.258.0 76	-\$ 142.174.9 87
Utilidad Operacional		-\$ 1.186.981	\$ 3.723.768	\$ 9.280.570	\$ 15.552.82 0	\$ 22.617.00 0
Depreciacion		-\$ 2.584.247	-\$ 2.394.267	-\$ 33.327		
Interes Credito Largo Plazo		-\$ 1.906.755	-\$ 1.525.404	-\$ 1.144.053	-\$ 762.702	-\$ 381.351
Perdida Ejercicio Anterior						
Venta de Activos						
Resultados Antes de impuestos		-\$ 5.677.983	-\$ 195.903	\$ 8.103.190	\$ 14.790.11 8	\$ 22.235.64 9
Impuestos (22.5%)		\$ -	\$ -	-\$ 1.823.218	-\$ 3.327.777	-\$ 5.003.021
Resultados Despues de Impuestos		-\$ 5.677.983	-\$ 195.903	\$ 6.279.973	\$ 11.462.34 2	\$ 17.232.62 8
Depreciacion		\$ 2.584.247	\$ 2.394.267	\$ 33.327		
Amortizacion credito LP		-\$ 6.355.851	-\$ 6.355.851	-\$ 6.355.851	-\$ 6.355.851	-\$ 6.355.851
Perdida Ejercicio Anterior						
Inversion Activo Fijo	-\$ 9.683.912					
Inversion Intangibles	-\$ 548.010					
Inversion Capital de Trabajo	-\$ 19.707.38 8					
Recuperacion Capital trabajo						\$ 19.707.38

						8
Recuperacion IVA	-\$ 1.839.943	\$ 1.839.943				
Flujo Antes de financiamiento	-\$ 31.779.25 4	-\$ 7.609.643	-\$ 4.157.487	-\$ 42.552	\$ 5.106.491	\$ 30.584.16 5
Prestamos	\$ 31.779.25 4					
Flujo de Caja	\$ -	-\$ 7.609.643	-\$ 4.157.487	-\$ 42.552	\$ 5.106.491	\$ 30.584.16 5

*Tabla N°26 Flujo de Caja Financiado*

*Fuente: Elaboración propia*

VAN	\$ 9.163.921,82
TIR	37%
PAYBACK	AÑO 5

*Tabla N°27 Indicadores de Rentabilidad Flujo de Caja Financiado*

*Fuente: Elaboración propia*

### 3.8.16 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

El Análisis de Sensibilidad mide la variación del VAN y TIR respecto a alguna variable en estudio que posea el proyecto.

Para efectos de este informe, se analizaran las variables de demanda, costos variables y precio de venta y analizar la sensibilidad del proyecto con respecto a estas variables:

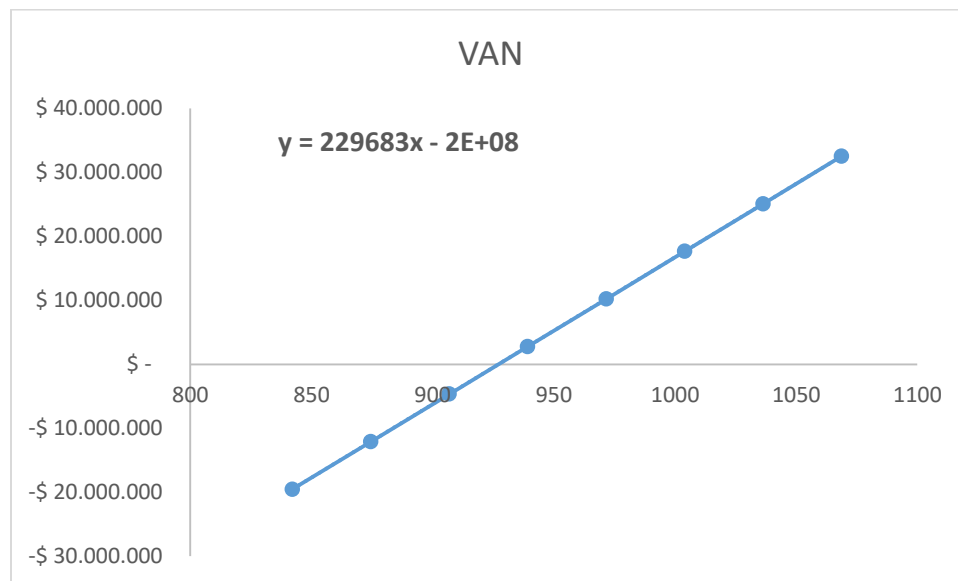
#### **Demanda**

Para realizar el análisis de sensibilidad del proyecto con respecto a la variable de demanda, lo que se realizó fue ir variando el porcentaje de demanda a cubrir por el proyecto, para así determinar la cantidad mínima de clientes que debe tener Tenis para Todos para que sea un proyecto económicamente viable. Las variaciones de clientes y el VAN respectivo están representadas en la siguiente tabla y gráfico:

DEMANDA A CUBRIR (%)	N° CLIENTES	VAN	TIR
2,6	842	-\$ 19.546.055	-0,257
2,7	874	-\$ 12.107.195	-0,129
2,8	907	-\$ 4.668.335	0,017
2,9	939	\$ 2.770.525	0,192
3	972	\$ 10.209.385	0,422
3,1	1004	\$ 17.648.245	0,768
3,2	1036	\$ 25.087.105	1,452
3,3	1069	\$ 32.525.965	5,248

*Tabla N°28 Análisis de Sensibilidad demanda*

*Fuente: Elaboración propia*



*Ilustración N°18: Gráfico Análisis de Sensibilidad demanda: VAN vs número Clientes.*

*Fuente: Elaboración propia*

El gráfico permite divisar fácilmente que el número de clientes no puede bajar de 928, pues el VAN se hace negativo y por consecuencia a ello es que el proyecto no sería rentable, valores por sobre eso permiten un  $VAN > 0$  y el proyecto se hace viable económicamente.

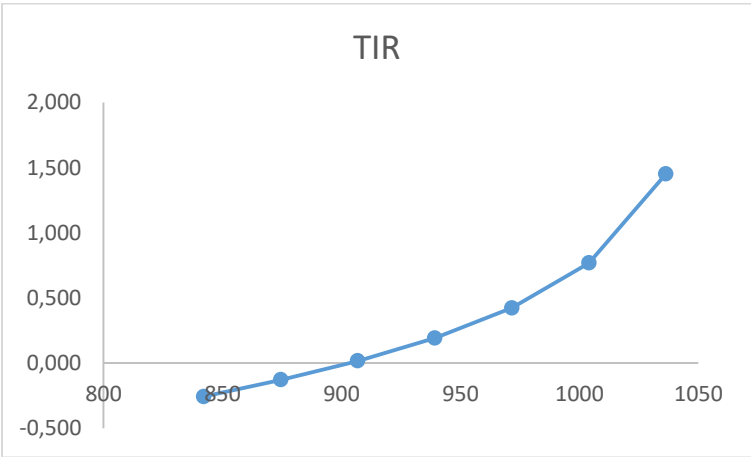
Considerando que tener 928 clientes, corresponde a abarcar aproximadamente entre un 2.8% y 2.9 % de la demanda potencial, lo que se considera un escenario muy conservador, por lo que el proyecto puede permitirse una pequeña disminución en la demanda real a abarcar y seguir siendo atractivo para los inversionistas.

Con respecto a la variación de la TIR al modificar la demanda, se obtienen los siguientes resultados:

DEMANDA A CUBRIR (%)	N° CLIENTES	TIR
2,6	842	-0,26
2,7	874	-0,13
2,8	907	0,02
2,9	939	0,19
3	972	0,42
3,1	1004	0,77
3,2	1036	1,45
3,3	1069	5,25

*Tabla N°29 Análisis de Sensibilidad demanda TIR*

*Fuente: Elaboración propia*



*Ilustración N°19: Grafico Análisis de Sensibilidad demanda: TIR vs número Clientes.*

*Fuente: Elaboración propia*

Aquí nuevamente comprobamos que la TIR comienza a ser atractiva entre 920 y 940 clientes, pues ahí comienza a tener valores por sobre la tasa de retorno, es decir de 12,23%, lo que ratifica la información entregada por el VAN.

### **Costos variables**

Con respecto a los costos variables, se puede decir que el proyecto es mas sensible, pues pequeñas variaciones tienen injerencia directa en el VAN y la viabilidad económica del proyecto.

Los resultados obtenidos a partir de una modificación en los costos variables del proyecto son los siguientes:

COSTOS	VAN
0,7	-\$ 73.699.135
0,6	-\$ 45.729.628
0,5	-\$ 17.760.121
0,4	\$ 10.209.385
0,3	\$ 38.178.892

Tabla N°30 Análisis de Sensibilidad Costos Variables VAN

Fuente: Elaboración propia

El grafico a partir de los resultados del VAN a medida que se modifica el porcentaje que son los costos a partir del precio de venta es el siguiente:

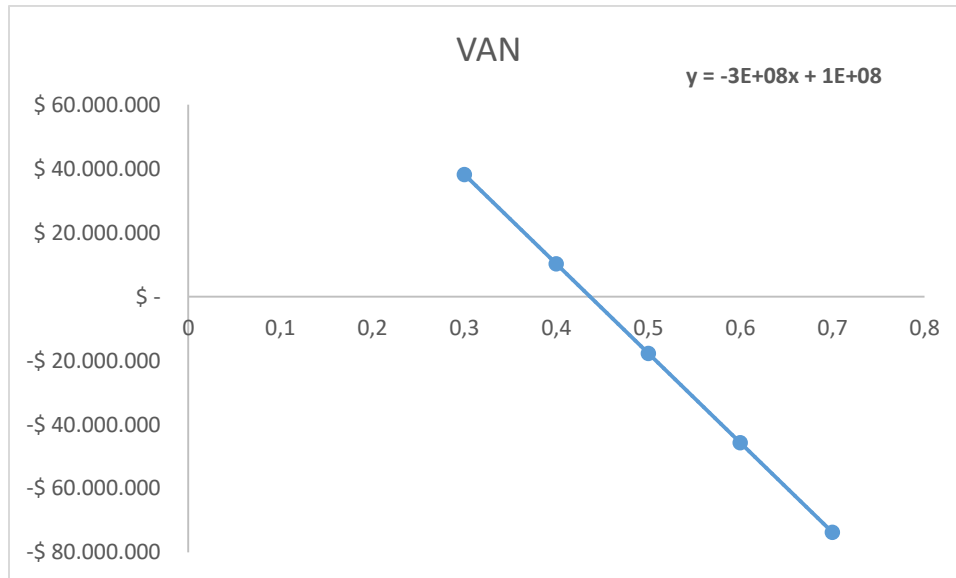


Ilustración N°20: Grafico Análisis de Sensibilidad Costos Variables: VAN vs porcentaje de costos variables en función de los precio de venta.

Fuente: Elaboración propia

A partir del grafico se puede comprobar que el punto de quiebre del VAN se da entre 0,4 y 0,5 %, es decir el VAN comienza a tomar valores positivos cuando los costos variables sin considerar el combustible son aproximadamente un 0,45 % del precio promedio de mercado, ejemplo si una raqueta Babolat Pure Aero tiene un valor de \$180.245, el precio que nos entregue el proveedor no puede ser mayor a \$81.110, de lo contrario el proyecto comienza a tener valores del VAN < 0 y por consiguiente el proyecto no sería rentable económicamente hablando.

Como escenario normal, se consideró que los costos variables oscilan en torno al 40 % del precio de venta, lo que se ajusta a la realidad, pues a través de las cotizaciones realizadas por Tennis para Todos, la competencia se mueve entre porcentajes de 30 % y 40 %, por lo que se decide tomar el peor escenario de estos, y mejores resultados solo serán beneficiosos para el desempeño económico de la empresa.

### **Precio de Venta**

La última variable a analizar su sensibilidad es la del precio de venta.

Como existen distintos tipos de productos, para realizar el análisis de sensibilidad se varía en base a porcentajes todos los precios de venta de los productos. A partir de ello es que los ingresos por año también se ven alterados, lo que finalmente incide directamente en el VAN y TIR del proyecto.

Es necesario recalcar que con aumentos y disminuciones del precio de venta también se verá afectado el número de clientes de Tennis para Todos, sin embargo para efectos del

análisis de sensibilidad del proyecto al precio de venta, esa variación no se tomara en cuenta.

Los resultados al modificar el precio de venta son los siguientes.

PRECIO VENTA (%)	VAN	TIR
0,9	-\$ 12.107.195	-0,129
0,91	-\$ 9.875.537	-0,087
0,92	-\$ 7.643.879	-0,044
0,93	-\$ 5.412.221	0,001
0,94	-\$ 3.180.563	0,049
0,95	-\$ 948.905	0,100
0,96	\$ 1.282.753	0,154
0,97	\$ 3.514.411	0,212
0,98	\$ 5.746.069	0,276
0,99	\$ 7.977.727	0,345
1	\$ 10.209.385	0,422
1,01	\$ 12.441.043	0,509
1,02	\$ 14.672.701	0,609
1,03	\$ 16.904.359	0,725

*Tabla N°31 Análisis de Sensibilidad Precio de Venta: VAN y TIR*

*Fuente: Elaboración propia*

El grafico a partir de los resultados del VAN a medida que se modifica el porcentaje de los precio de venta es el siguiente:

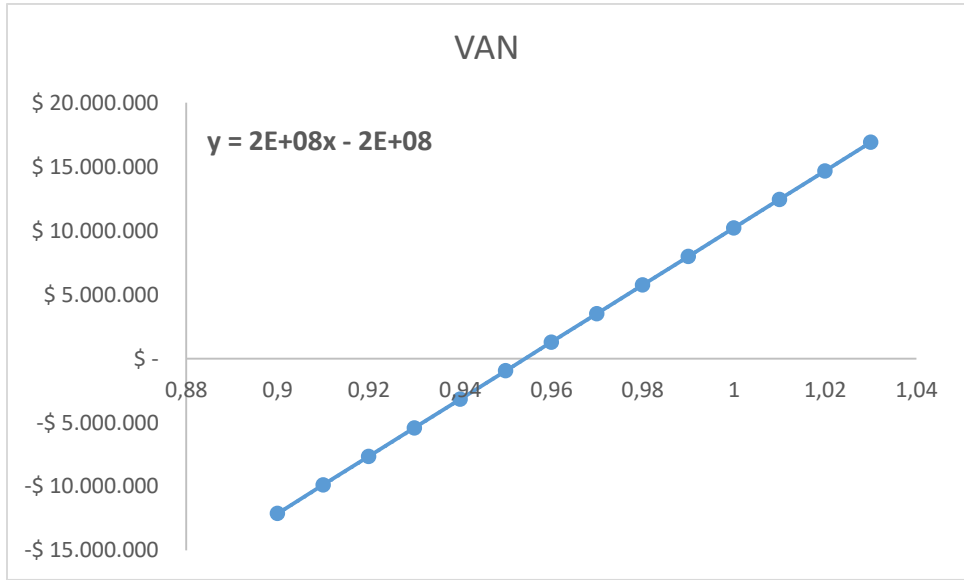


Ilustración N°20: Grafico Análisis de Sensibilidad Precio de Venta: VAN vs porcentaje de variación del Precio de Venta.

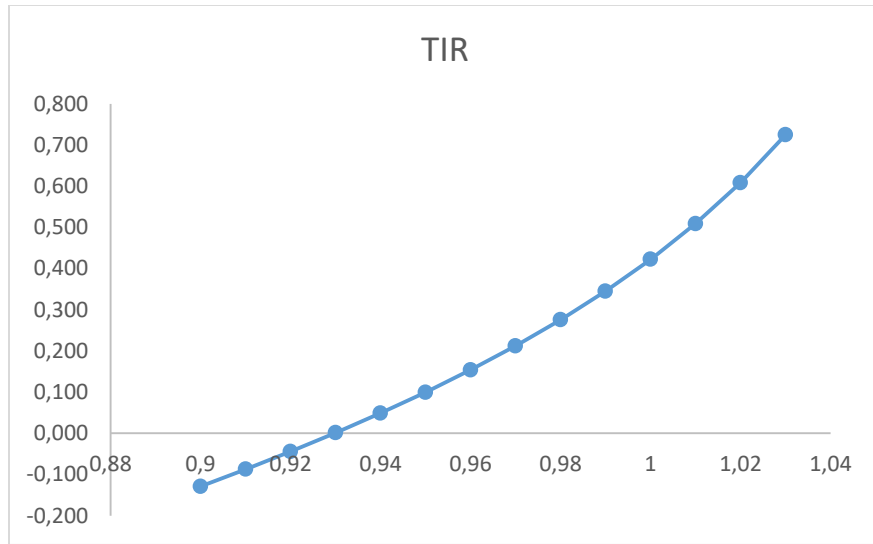


Ilustración N°21: Grafico Análisis de Sensibilidad Precio de Venta: TIR vs porcentaje de variación del Precio de Venta.

A partir de los gráficos, se puede corroborar que el proyecto comienza a ser viable económicamente cuando los precios de venta oscilan entre un 0.95 % y 0.96 % de los precios promedio de mercado para cada uno de los productos y servicios de Tenis para Todos. Valores bajo eso dan como resultado un VAN negativo y valores de la TIR por debajo de la tasa de descuento del proyecto.

Finalmente a partir de este análisis, se comprueba que los menores precios que puede poner Tenis para Todos en condiciones normales por cada producto son los siguientes:

Producto	Precio
Raqueta Profesional	\$ 149.522
Raqueta Elite	\$ 287.581
Raqueta Junior	\$ 81.908
Raqueta Intermedia	\$ 77.787
Raquetas Usadas	\$ 19.080
Tenis Experience	\$ 143.100
Arriendo	\$ 7.155
Encordado	\$ 11.448

*Tabla N°21 Análisis de Sensibilidad Precio de Venta: Precios mínimos por producto*

*Fuente: Elaboración propia*

### 3.8.17 CONCLUSIONES ANALISIS FINANCIERO

Tras la realización del estudio financiero del proyecto, en primer lugar es fundamental definir la moneda establecer la moneda adecuada de evaluación, para este proyecto en particular el peso chileno se define como la moneda indicada, pues la gran mayoría de las operaciones que realiza tenis para todos se realizan en peso chileno, en particular la compra de los productos a los proveedores y también las remuneraciones a los trabajadores de la compañía.

En segundo lugar es relevante definir el horizonte de planeación del proyecto, se considera que 5 años es un tiempo más que prudente, pues el proyecto estudiado involucra grandes cantidades de dinero e inversión y costos, por lo que un horizonte de evaluación menor a 5 años no refleja la recuperación del capital adecuadamente. Esto precisamente es lo que ocurre con este proyecto, pues los flujos de caja puro y financiado arrojan valores del payback de 5 años, por lo que no habría tenido sentido evaluar el proyecto en horizontes de tiempo más acotados. Por el contrario horizontes más prolongados de tiempo hubiera arrojado seguramente mejores valores para el VAN y TIR del proyecto, sin embargo estos valores podrían ser un tanto mentirosos, pues los escenarios muy probablemente podrían cambiar en el tiempo.

En tercer lugar, el estudio de la demanda, después de una serie de supuestos arroja un mercado objetivo de 32.387 posibles clientes, de los cuales Tenis para Todos pretende abarcar el 3% de ellos para el primer año, es decir 972 clientes, con un aumento promedio de 10% cada año en el horizonte de planeación, escenario más que factible si se considera que el porcentaje a abarcar es bajo y en la actualidad la cantidad de competidores en el mercado no es tan grande. El porcentaje de aumento de la demanda por año es más que posible, por el carácter diferenciador e inclusivo de Tenis para Todos a través de sus productos y servicios.

En cuarto lugar, se espera que para el primer año los ingresos asciendan a \$112.155.144, con un aumento de un 10 % anual explicado por el aumento de la demanda explicado recientemente. Los precios de venta son precios promedio de la industria, pues aun Tenis para Todos es una empresa pequeña y su poder de negociación con proveedores es pequeño en cuanto a precios e refiere, por tanto se hace difícil en un comienzo ofrecer precios más baratos a la competencia. Para definir los ingresos, se realizan ponderaciones de los productos más relevantes para Tenis para Todos, y en base a ello es que se da prioridad a esos productos en cuanto a visibilidad en tienda y promoción re refiere.

En quinto lugar, se estipula un nivel de publicidad de un 4% de los ingresos obtenidos para el primer año, pues es al comienzo donde se deben poner mayores esfuerzos en cuanto a publicidad se refiere, para que la empresa se haga más conocida. Los siguientes años se estipula un 2% de los ingresos obtenidos para publicidad, este 2 % es explicado pues el promedio de lo que invierten las Pymes en publicidad.

Tras realizar el flujo de caja puro del proyecto, este arroja los siguientes indicadores:

VAN	\$ 6.675.375,36
TIR	18%
PAYBACK	AÑO 5

A analizar estos valores se comprueba que el proyecto si es viable económicamente pues el valor del VAN es mayor a 0, y la TIR tiene un valor por sobre la tasa de retorno de 12,23 %. Además de ello es que los resultados obtenidos son sumamente reales, pues valores inflados del VAN y TIR hacen dudar de la veracidad del proyecto, en cambio cuando los valores son aterrizados, hacen pensar que los parámetros del proyecto estuvieron bien definidos y el proyecto está bien planificado.

El escenario mejora aún más cuando se realiza el flujo de caja financiado, el cual arroja los siguientes resultados:

VAN	\$ 10.209.385,15
TIR	42%
PAYBACK	AÑO 5

El VAN aumenta en casi 4 millones, y la TIR aumenta en un 42%, lo que arroja resultados aún más positivos.

Se planea un financiamiento del 100% de los Costos de Inversión, Intangibles y Recuperación de IVA del Periodo 0, pues a través de un análisis de sensibilidad del VAN a medida que variaba el porcentaje a financiar, se comprobó que el VAN era máximo cuando llegábamos a un 100 % de financiamiento. Una de las razones que explica esto es el escudo fiscal de los intereses del crédito a pedir que rebajan los impuestos, y considerando que el impuesto a la renta es de 22,5 %, este escudo ayuda mucho.

Finalmente se realiza un análisis de sensibilidad de como varia el VAN del proyecto cuando cambia la demanda y también los costos variables del proyecto que no son el combustible.

Con respecto a la demanda, se comprueba que el número mínimo de clientes que puede tener Tennis para Todos bajo un escenario normal y respetando los supuestos mencionados, es de 928, números inferiores a ese, acarrear un VAN < 0 y TIR < 12,23%, por lo que el proyecto no sería viable económicamente hablando.

En cuanto al análisis de sensibilidad de los costos variables del proyecto, dejando de lado los combustibles, se comprueba que el proyecto es especialmente sensible a esta variable. El punto de Quiebre del VAN se da aproximadamente cuando los costos variables representan el 45 % del precio de venta promedio del mercado, por tanto valores mayores a esto acarrear que el proyecto no sea económicamente rentable, el escenario normal que considera el proyecto es de costos variables al 40% del precio de venta, por lo que si bien se está cerca al punto de quiebre, en base a las cotizaciones hechas por la empresa, un mal escenario considera costos variables cercanos al 40%, y precisamente ese fue el escenario que se planteó la empresa.

Finalmente se realizó el análisis de sensibilidad del proyecto cuando se varía el parámetro del precio de venta. Hay que hacer el alcance que el precio de venta tiene incidencia directa en la cantidad de clientes que va a tener Tennis para Todos, sin embargo para este análisis no se consideró esta variable. Los resultados dicen que el precio de venta mínimo que puede tener Tennis para Todos se da con un 0,935 % de los precios de venta promedio para cada uno de los productos y servicios de la empresa. Si consideramos que los precios de venta de Tennis para Todos son precisamente los precios de mercado, si existe un pequeño margen para modificar los precios, sin embargo, en el horizonte de planeación del proyecto, no se considera un aumento o disminución de los precios de venta, por la incidencia directa que pueda tener esta decisión en otras variables como por ejemplo que los clientes decidan cambiar de tienda.

## CAPITULO 4: CONCLUSIONES GENERALES

Tras la realización de este estudio se concluye que en general Chile es un país Sedentario, siendo el 2º país de la OCDE con mayor nivel de sedentarismo. Ocho de cada diez Chilenos no practican deporte y se declaran sedentarios, además, entre el 60 y 70 % de los adultos esta con sobrepeso u obesidad. Gracias a ello es que nace la necesidad de motivar la práctica de deporte en el país, la práctica de deporte trae un sinnúmero de beneficios para el ser humano, tanto física como psicológicamente.

En cuanto al tenis se refiere, este conlleva una serie de beneficios para el organismo tales como mejoras en la capacidad aeróbica, anaeróbica, coordinación, flexibilidad y agilidad, fuerza en los huesos, entre otras.

Sin embargo a pesar de ser el tenis el deporte más exitoso de la historia de Chile, con un número 1 del mundo como Marcelo Ríos, o las 2 únicas medallas de Oro en juegos olímpicos, ganadas por Nicolás Massú y Fernando González, entre otros logros, el tenis no es un deporte lo suficientemente masivo en Chile. Esto se puede explicar en parte porque el tenis aún se sigue considerando un deporte elitista. A diferencia de otros deportes, como el fútbol, no se puede jugar tenis cualquier terreno, puede uno pintar las rayas y poner una red pero difícilmente el juego se llevará a cabo de una manera cómoda. Además de ello es que los implementos para practicar tenis por lo general no son baratos, de ahí surgen la necesidad de buscar la manera de acercar el deporte a aquellos que lo quieren practicar pero no tienen como, ya sea por factores económicos o bien por falta de oferta de actividades relacionadas con el tenis.

Tras la creación de Tenis para Todos, se concluye que es fundamental realizar un estudio societario sólido, puesto que los objetivos tanto financieros como no financieros tienen como eje principal conseguir la misión de la empresa. Una buena visión permite alinear el trabajo de todos los empleados con un objetivo en común y que lleven a obtener mejores resultados a mediano y largo plazo.

Para que la empresa logre obtener ventajas competitivas en el tiempo, es fundamental aferrarse a una estrategia para lograr sus objetivos. El estudio concluye que la estrategia más adecuada para Tenis para Todos es la estrategia de diferenciación, pero no diferenciación de productos si no de servicios, con respecto a los productos es difícil escaparse de lo que ofrece la compañía, sin embargo en servicios la compañía propone ideas innovadoras que pueden diferenciarse a lo que propone la competencia. Además de ello Tenis para Todos planea atacar una demanda no tan explotada como lo son los clientes con un poco menos de recursos que los convencionales del tenis.

Trascendental para que una Pyme se posicione y logre subsistir en el tiempo es conocer el mercado al cual se está insertando y ser capaz de reconocer y segmentar a su cliente objetivo, para ello se realiza el análisis del mercado, y las conclusiones que se pueden sacar de este son las siguientes:

La encuesta Nacional de Hábitos de Actividad Física y Deporte 2015 entrega información relevante para identificar los potenciales clientes de Tenis para Todos. Primero es importante saber que el 31,8 % de la población se declara practicante de Actividad física y Deporte. Esto significa un aumento de un 2,4 % con respecto al año 2012.

Con respecto a la frecuencia con que se realiza deportes es 3 o más veces a la semana las que más se responde, esto es relevante para el proyecto pues a mayor frecuencia, mayor será la cantidad de veces que se tendrá que renovar los implementos.

Luego de ello se mostró la práctica de actividad física y deporte por región, destacando que la región metropolitana, lugar donde está inmerso el proyecto, registra un 35,2%, 0,5% mayor a la media nacional ubicándose como la tercera región con mayor porcentaje de práctica de actividad física y deporte.

Con respecto a la actividad física y deporte según nivel socioeconómico, en términos generales, la practica disminuye a medida que desciende el nivel socioeconómico. También se evidencia que todos los niveles socioeconómicos aumentaron su nivel de práctica entre 2012 y 2015.

La práctica de actividad física y deportiva según el sexo también es una información relevante para el desarrollo de este proyecto, ya que si bien el tenis se considera un deporte Unisex, importante es saber quién practica más deporte, para conocer mejor a los potenciales clientes. Los resultados muestran que históricamente son los hombres los que practican ms actividad física y deporte, presentándose el 2015 el mayor porcentaje, en cambio las mujeres no presentan una variación estadísticamente significativa.

Del rango etario se puede concluir que en los 3 rangos etarios definidos; Jóvenes (18-29), Adultos (30-59) y Adultos Mayores (60 o más) presentan un aumento de la práctica con respecto al 2012.

De las actividades físicas y deportivas que más practican los hombres, destaca el futbol y sus derivados con un 41,6% de las preferencias. El tenis es la 10 elección de los hombres con un 1,6% de las preferencias. Las mujeres por su parte declaran el baile entretenido como su actividad física preferida con un 22%. El tenis presenta un 1% de las elecciones. Esta información es relevante pues a partir de ella se definen los supuestos para poder establecer la demanda potencial de Tenis para Todos.

Finalmente, con respecto a las razones que dan las personas para no hacer actividad física y/o deporte se destaca la falta de tiempo como la principal razón con un 50,7% de las preferencias. El dinero a diferencia de lo que podía pensarse solo tuvo un 0,9% de las respuestas. Cuando se les pregunta a las personas de cuales creen que son las razones del porque en Chile no se practica deporte como se debiera, la razón falta de tiempo tiene

menos de la mitad de menciones que en la pregunta por motivos personales. Falta de formación y hábitos es la respuesta que más se repite con un 25,4% de las respuestas.

Con respecto al tamaño de la empresa, se planes que Tennis para Todos tenga un nivel de ventas de empresa pequeña según el SII, vale decir se pretende llegar a la meta de vender 2400 U.F. durante el primer año de operaciones, es decir aproximadamente \$63.120.000

De la evolución de la empresa se puede acotar que se estima que Tennis para Todos duplique sus ingresos por ventas para el quinto año de operaciones.

Del segmento objetivo de TpT se establece que son todos los hombres y mujeres entre 18 y 60 o más años, de estrato social ABC1, C2 Y C3 de las comunas de Ñuñoa, Peñalolén, Providencia, Las condes, Santiago Centro, Macul y la Florida. Los potenciales clientes de la empresa son personas naturales de los niveles socioeconómicos antes mencionados, empresas y colegios de la Región Metropolitana.

Del análisis interno, se concluyen las principales fortalezas y debilidades de Tennis para Todos.

Dentro de las fortalezas internas destacan primero el grado de expertiz de los trabajadores en tenas de tenis, para un mejor asesoramiento a los clientes. Además de ello la empresa tiene canales de venta modernos y cercanos al cliente, en especial su tienda online que permite una promoción constante de los productos y servicios de la tienda. Tennis para Todos se define como una empresa con excelencia operacional a través de una correcta administración de bodega y gestión de stocks, de modo de cumplir siempre con los requerimientos de los clientes en mínimos lapsos de tiempo. Finalmente una de las grandes fortalezas de la compañía es su potente servicio de post venta y mecanismos de fidelización de clientes, la idea es que el clientes se sienta parte de la empresa y a través de su programa “comunidad Tennis para Todos”, los clientes tengan la posibilidad de participar en torneos y actividades organizados por la empresa y comenzar a fidelizarse.

Dentro de las debilidades de la empresa se destaca la pequeña red de clientes inicial de la empresa al ser nuevos en el rubro, por ello es la potente estrategia de publicidad para el primer año de operaciones. Otra de las importantes debilidades de la compañía es la poca diferenciación que existe en productos con respecto a la competencia, todos venden productos muy similares, por ello la importancia de diferenciarse en el servicio. Además por el hecho de ser nuevos en la industria, el poder de negociación con los proveedores es muy pequeño, por consecuencia a ello es que es difícil fijar precios de venta mejores a los de la competencia.

A partir del análisis externo, se destacan las siguientes oportunidades y amenazas:

Dentro de las principales oportunidades que presenta el entorno es que el mercado del tenis no está muy desarrollado en el país, si bien existen tiendas especializadas, están aún no saturan el mercado, por tanto con un plan consistente de negocios, Tennis para Todos puede introducirse sin mayores problemas en el mercado. Otra interesante oportunidad es que gracias a las facilidades que entrega la tecnología, Tennis para Todos fácilmente puede

expandirse hacia todo el territorio nacional, sobre todo gracias a su canal de ventas online y con el cobro respectivo por despacho dependiendo del lugar.

Las amenazas más importantes a tomar en cuenta son primero la facilidad que tienen los proveedores directos para cambiar los precios de venta a su conveniencia, esto sin duda puede ser muy perjudicial para Tenis para Todos pues pueden ofrecer precios imposibles de equiparar, entonces es importante negociar con los proveedores para que exista una competencia leal en este aspecto. Otra amenaza relevante es la gran cantidad de productos sustitutos, entonces es trascendental aplicar fuertes campañas de fidelización de clientes para que estos se encanten con el deporte y se mantengan constantemente practicando tenis.

Las conclusiones del análisis financiero se resumen en la efectiva viabilidad económica que posee el proyecto respetando las condiciones normales y supuestos establecidos.

El flujo de caja puro arroja un VAN de \$ 6.675.375 y TIR de 18%, si se decide financiar el 100 % del proyecto con un crédito a tasa del 6%, los indicadores mejoran a VAN de \$ 10.209.385 y TIR de 42%, por lo que se decide financiar el proyecto con deuda.

El análisis de sensibilidad del proyecto se realiza modificando las variables de demanda a cubrir, costos variables y precio de venta y ver como varían los indicadores económicos del proyecto.

Al modificar la demanda, se comprueba que el mínimo número de clientes en condiciones normales es de 928, con menos el proyecto se hace inviable económicamente hablando.

Los costos variables por su parte no pueden ser mayores a un 0.45 % de los precios promedio de venta para cada uno de los productos.

Finalmente los precios de venta no pueden ser menores a un 0.95% de los precios promedio convencionales que se fijaron, de lo contrario el proyecto quedaría un VAN < 0 y una TIR por debajo de la tasa de descuento del proyecto de 12,23%.

## CAPITULO 5: BIBLIOGRAFÍA Y WEBGRAFÍA

### 1 TEXTOS

- Fleittman J, 2006. Conceptos Gestión Estratégica.
- Fred R. David, 2008. Conceptos Administración Estratégica
- Gabriel Boca Urbina, 2012. Evaluación de Proyectos

- Ministerio del Deporte, 2015. Encuesta Nacional de Hábitos de Actividad Física y Deporte en la población de 18 años o más
- Sapag y Sapag: .Fundamentos de Preparación y Evaluación de Proyectos

## 2 APUNTES

- Apuntes Plan de Negocios, Dr. James Green, Universidad de Maryland.
- Apuntes Evaluación de Proyectos, Prof. Hugo Osorio, UTFSM.
- Apuntes Evaluación de Proyectos, Prof. Johanna Moya, UTFSM
- Apuntes Gestión Estratégica, Dr. Paul Griffiths, UTFSM.
- Apuntes Gestión Estratégica, Prof. Fernando Yanine, UTFSM.
- Apuntes Gestión Estratégica, Prof. Lionel Valenzuela, UTFSM

## 3 WEB-GRAFIA

- [www.mindep.cl](http://www.mindep.cl)
- [www.ind.cl](http://www.ind.cl)
- [www.censo.cl](http://www.censo.cl)
- [www.bcentral.cl](http://www.bcentral.cl)
- [www.portalinmobiliario.com](http://www.portalinmobiliario.com)
- [www.sii.cl](http://www.sii.cl)
- [www.umd.edu](http://www.umd.edu)
- [www.lider.cl](http://www.lider.cl)
- [www.sodimac.cl](http://www.sodimac.cl)
- [www.ripley.cl](http://www.ripley.cl)
- [www.thesporthouse.cl](http://www.thesporthouse.cl)
- [www.paris.cl](http://www.paris.cl)
- [www.dachangestanteria.cl](http://www.dachangestanteria.cl)
- [www.percherosyganchos.cl](http://www.percherosyganchos.cl)
- [www.tiendaonline.cl](http://www.tiendaonline.cl)
- [www.es.investing.com](http://www.es.investing.com)
- [www.igdigital.com](http://www.igdigital.com)
- [www.bancomundial.org](http://www.bancomundial.org)
- [www.elmostrador.cl](http://www.elmostrador.cl)
- [www.leychile.cl](http://www.leychile.cl)
- [www.hostingcenter.cl](http://www.hostingcenter.cl)
- [www.bencinaenlinea.cl](http://www.bencinaenlinea.cl)
- [www.hacienda.cl](http://www.hacienda.cl)
- [www.chrt.cl](http://www.chrt.cl)
- [www.tusalario.org](http://www.tusalario.org)
- [www.cpl.cl](http://www.cpl.cl)

- [www.fundacionfernandogonzalez.com](http://www.fundacionfernandogonzalez.com)

## CAPITULO 6: ANEXOS

### Anexo 1: Productos TpT

Producto	Marca	Modelo	Precio TpT
Raqueta	Babolat	Pure Aero	\$ 180.245
Raqueta	Babolat	Pure Aero Junior 26	\$ 109.900
Raqueta	Babolat	Pure Drive	\$ 172.970
Raqueta	Babolat	Aero Pro Drive Play	\$ 289.990
Raqueta	Babolat	Pure Aero Play	\$ 290.990
Raqueta	Babolat	Pure Control Tour Plus	\$ 122.490
Raqueta	Babolat	Pure Strike Tour	\$ 104.990
Raqueta	Head	Extreme Xt (Lite, Mpa, Pro)	\$ 129.990
Raqueta	Head	Prestige XT (Lite, Mpa, Pro)	\$ 149.990
Raqueta	Head	Radical XT (Mpa, Pro)	\$ 159.990

Raqueta	Head	Speed XT (S, Mp, Pro)	\$ 146.990
Raqueta	Head	Instinct XT (Mp, Lite)	\$ 137.490
Raqueta	Wilson	Blade	\$ 154.990
Raqueta	Wilson	Burn	\$ 154.990
Raqueta	Wilson	Juice 100	\$ 124.945
Raqueta	Wilson	Pro Staff	\$ 154.990
Raqueta	Head	Speed junior 23	\$ 39.900
Cuerdas	Babolat	RPM dual	\$ 111.990
Cuerdas	Babolat	RPM team	\$ 87.500
Cuerdas	Luxilon	Alu Power Rough 200 m	\$ 269.990
Cuerdas	Luxilon	Alu Power Spin 200 m	\$ 269.990
Cuerdas	Kirschbaum	Pro line II	\$ 89.900
Cuerdas	Kirschbaum	Super smash Orange	\$ 95.900
Cuerdas	Kirschbaum	Pro line evolution	\$ 99.990
Cuerdas	Signum Pro	Poly Plasma	\$ 49.945
Cuerdas	Signum Pro	Tornado	\$ 69.900
Cuerdas	Signum Pro	Megaforce	\$ 44.990
Bolso	Babolat	Pure Aero x 6	\$ 64.900
Bolso	Babolat	Pure Aero x 12	\$ 89.900
Bolso	Babolat	Pure Drive x 6	\$ 69.900
Bolso	Babolat	Pure Drive x 12	\$ 89.900
Bolso	Head	Tour team x9	\$ 54.990
Bolso	Head	Radical 12R monstercombi	\$ 74.990
Bolso	Wilson	Burn x9	\$ 89.990
Pelotas	Dunlop	Fort Clay x4	\$ 7.293
Pelotas	Dunlop	Fort	\$ 5.740
Pelotas	Dunlop	Tb club champion	\$ 3.990
Pelotas	Head	ATP X3	\$ 4.990
Pelotas	Head	ATP X4	\$ 6.390
Pelotas	Slazenger	Wimbledon x4	\$ 7.645
Pelotas	Babolat	Team	\$ 7.590
Pelotas	Babolat	vs n2	\$ 6.990
Pelotas	Penn	3B Penn championship	\$ 3.490
Accesorios	Babolat	Cubre grip My overgrip x3	\$ 5.990
Accesorios	Babolat	Cubre grip Pro team x4	\$ 5.990
Accesorios	Head	Antivibrador Djokovic Dampener X2	\$ 4.990
Accesorios	Head	Antivibrador Xtra damp X2	\$ 4.990
Accesorios	Head	Cubre grip Xtreme track x 3	\$ 4.990
Accesorios	Head	Pro grip	\$ 5.900
Accesorios	Wilson	Antivibrador Shock trap x2	\$ 4.900

Accesorios	Wilson	Antivibrador Emostisorb	\$ 2.500
Accesorios	Wilson	Overgrip Wilson x3	\$ 5.900
Accesorios	Kirschbaum	Antivibrador Kirschbaum x3	\$ 3.990
Accesorios	Kirschbaum	Cubre grip Kirschbaum x3	\$ 5.490
Accesorios	Kirschbaum	Pote Overgrip x 60	\$ 59.900
Raqueta	Babolat	E-sense Comp	\$ 69.900
Raqueta	Babolat	C-Drive	\$ 82.442
Raqueta	Head	Challenge MP	\$ 59.990
Raqueta	Wilson	Steam	\$ 69.990

## Anexo 2: Variación precio de la U.F.

Día	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
1	25.62 9	25.62 9	25.72 2	25.81 5	25.91 0	25.99 6	26.05 4	26.14 5	26.21 1	26.22 4	26.26 3	26.31 5
2	25.62 9	25.62 9	25.72 6	25.81 7	25.91 4	25.99 8	26.05 6	26.14 8	26.21 2	26.22 4	26.26 5	26.31 7
3	25.62 9	25.62 9	25.73 1	25.82 0	25.91 7	26.00 1	26.05 7	26.15 2	26.21 4	26.22 4	26.26 7	26.31 9
4	25.62 9	25.62 9	25.73 5	25.82 2	25.92 1	26.00 3	26.05 9	26.15 5	26.21 6	26.22 4	26.26 8	26.32 1
5	25.62 9	25.62 9	25.74 0	25.82 5	25.92 4	26.00 6	26.06 1	26.15 8	26.21 8	26.22 4	26.27 0	26.32 2
6	25.62 9	25.62 9	25.74 4	25.82 7	25.92 8	26.00 8	26.06 2	26.16 2	26.21 9	26.22 4	26.27 2	26.32 4
7	25.62 9	25.62 9	25.74 8	25.83 0	25.93 1	26.01 1	26.06 4	26.16 5	26.22 1	26.22 4	26.27 3	26.32 6
8	25.62 9	25.62 9	25.75 3	25.83 2	25.93 4	26.01 3	26.06 6	26.16 9	26.22 3	26.22 4	26.27 5	26.32 8
9	25.62 9	25.62 9	25.75 7	25.83 5	25.93 8	26.01 6	26.06 8	26.17 2	26.22 4	26.22 4	26.27 7	26.32 9
10	25.62 9	25.63 4	25.76 0	25.83 8	25.94 0	26.01 7	26.07 1	26.17 4	26.22 4	26.22 6	26.27 9	
11	25.62 9	25.63 8	25.76 2	25.84 1	25.94 3	26.01 9	26.07 4	26.17 5	26.22 4	26.22 8	26.28 0	
12	25.62 9	25.64 2	25.76 5	25.84 5	25.94 5	26.02 1	26.07 8	26.17 7	26.22 4	26.22 9	26.28 2	
13	25.62 9	25.64 7	25.76 7	25.84 8	25.94 8	26.02 3	26.08 1	26.17 9	26.22 4	26.23 1	26.28 4	
14	25.62	25.65	25.77	25.85	25.95	26.02	26.08	26.18	26.22	26.23	26.28	

	9	1	0	2	0	4	4	0	4	3	6	
15	25.62 9	25.65 6	25.77 2	25.85 5	25.95 3	26.02 6	26.08 8	26.18 2	26.22 4	26.23 4	26.28 7	
16	25.62 9	25.66 0	25.77 5	25.85 9	25.95 5	26.02 8	26.09 1	26.18 4	26.22 4	26.23 6	26.28 9	
17	25.62 9	25.66 4	25.77 7	25.86 2	25.95 8	26.03 0	26.09 5	26.18 5	26.22 4	26.23 8	26.29 1	
18	25.62 9	25.66 9	25.78 0	25.86 5	25.96 0	26.03 1	26.09 8	26.18 7	26.22 4	26.24 0	26.29 3	
19	25.62 9	25.67 3	25.78 2	25.86 9	25.96 3	26.03 3	26.10 1	26.18 9	26.22 4	26.24 1	26.29 4	
20	25.62 9	25.67 8	25.78 5	25.87 2	25.96 5	26.03 5	26.10 5	26.19 1	26.22 4	26.24 3	26.29 6	
21	25.62 9	25.68 2	25.78 7	25.87 6	25.96 8	26.03 6	26.10 8	26.19 2	26.22 4	26.24 5	26.29 8	
22	25.62 9	25.68 6	25.79 0	25.87 9	25.97 0	26.03 8	26.11 1	26.19 4	26.22 4	26.24 6	26.30 0	
23	25.62 9	25.69 1	25.79 2	25.88 3	25.97 3	26.04 0	26.11 5	26.19 6	26.22 4	26.24 8	26.30 1	
24	25.62 9	25.69 5	25.79 5	25.88 6	25.97 5	26.04 2	26.11 8	26.19 7	26.22 4	26.25 0	26.30 3	
25	25.62 9	25.70 0	25.79 7	25.89 0	25.97 8	26.04 3	26.12 1	26.19 9	26.22 4	26.25 1	26.30 5	
26	25.62 9	25.70 4	25.80 0	25.89 3	25.98 0	26.04 5	26.12 5	26.20 1	26.22 4	26.25 3	26.30 7	
27	25.62 9	25.70 9	25.80 2	25.89 6	25.98 3	26.04 7	26.12 8	26.20 2	26.22 4	26.25 5	26.30 8	
28	25.62 9	25.71 3	25.80 5	25.90 0	25.98 6	26.04 9	26.13 2	26.20 4	26.22 4	26.25 6	26.31 0	
29	25.62 9	25.71 7	25.80 7	25.90 3	25.98 8	26.05 0	26.13 5	26.20 6	26.22 4	26.25 8	26.31 2	
30	25.62 9		25.81 0	25.90 7	25.99 1	26.05 2	26.13 8	26.20 7	26.22 4	26.26 0	26.31 4	
31	25.62 9		25.81 2		25.99 3		26.14 2	26.20 9		26.26 2		

### Anexo 3: Variación del precio del dólar

Día	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
1		710	694	670		690	661	657	679			674
2		714	695		659	694		657	680		651	675
3		714	688		661	691		655		658	654	
4	710	709	687	671	668		660	657		659	651	
5	717	698		670	670		659	657	675	662		
6	715			675	667	683	661		674	665		
7	716		681	677		681	665		669	667	655	
8	721	700	682	681		680	664	657	661		655	
9		710	682		667	673		655	662		651	
10		715	679		671	678		653			651	
11	723	711	678	682	677		662	649		668	656	
12	730	713		682	679		658	645	671	667		
13	730			675	683	684	658		674	667		
14	727		683	671		685	658		673	671	663	
15	726	709	685	668		688	651		675		668	
16		701	686		689	686		648	671		669	
17		705	688		693	690		649		670	676	
18	730	705	672	667	693		651	657		671	674	
19	730	701		666	691		651	656		668		
20	726			658	697	686	652		675	667		
21	729		672	660		680	651		673	667	678	
22	727	702	678	660		676	650	661	667		675	
23		694	677		692	673		667	657		674	
24		693	677		694	670		669		667	679	
25	716	698		667	693		651	671		660	678	
26	717	691		668	692		656	666	660	654		
27	720			669	687		661		662	654		
28	716		682	668		680	665		662	652	678	
29	712	689	681	663		674	665	663	662		676	
30			683		687	661		671	659		675	
31			675		690			673				

### Anexo 3: Variación porcentual del IPC

2016	UTM (1)	UTA (2)	Indice de Precios al Consumidor (IPC)	Variación Porcentual		
			Valor en puntos (6)	Mensual (3)	Acumulado 2016 (4)	Ultimos 12 meses (5)
Enero	44.955	539.460	111,39	0,5	0,5	4,8
Febrero	44.955	539.460	111,7	0,3	0,7	4,7
Marzo	45.180	542.160	112,13	0,4	1,1	4,5
Abril	45.316	543.792	112,49	0,3	1,5	4,2
Mayo	45.497	545.964	112,75	0,2	1,7	4,2
Junio	45.633	547.596	113,25	0,4	2,1	4,2
Julio	45.724	548.688	113,53	0,2	2,4	4
Agosto	45.907	550.884	113,58	0	2,4	3,4
Septiembre	45.999	551.988	113,86	0,2	2,7	3,1
Octubre	45.999	551.988	114,05	0,2	2,9	2,8
Noviembre	46.091	553.092				
Diciembre	46.183	554.196				

#### Anexo 4: Tamaños de empresa según ventas anuales en U.F.

Definición general de tamaño	Ventas Anuales (U.F.)
Microempresa	De 0,1 a 2400
Pequeña Empresa	2401 a 25.000
Mediana Empresa	25.001 a 100.000
Gran empresa	Superior a 100.001

#### Anexo 5: Índice de cesantía

Periodo	Tasa de desempleo mensual nacional INE (porcentaje) (%)
	Serie original
ene.2015	6,20
feb.2015	6,10
mar.2015	6,10
abr.2015	6,10
may.2015	6,60
jun.2015	6,50
jul.2015	6,60
ago.2015	6,50
sep.2015	6,40
oct.2015	6,30
nov.2015	6,10
dic.2015	5,80
ene.2016	5,80
feb.2016	5,90
mar.2016	6,30
abr.2016	6,40
may.2016	6,80
jun.2016	6,90
jul.2016	7,10
ago.2016	6,90
sep.2016	6,80
oct.2016	6,40

**Anexo 6: Vehículo Chevrolet N300 Diesel**



**Anexo 7: Tienda comuna de Ñuñoa**

