



# UNIVERSIDAD TECNICA FEDERICO SANTA MARIA

Departamento de Ingeniería Comercial

## Plan de mejora para la academia de Tenis Gotenis

Memoria de Título presentada por

**Pablo Andrés Cornejo Miño**

como requisito parcial para optar al título de la carrera de

**Ingeniería Comercial**

Profesor Guía  
Matías Borquez

MARZO, 2024

## 1. Resumen ejecutivo

En la Academia de Tenis Gotenis, el dueño de ella, Rodrigo Lucero me ha comentado le necesidad de poder generar mayores ingresos para esta, debido a que cada vez, le esta costando más generar ganancias, lo cual no le permite lograr el crecimiento y reconocimiento de la academia como a el le gustaría. Es por esto que es necesario realizar un plan de negocios, en donde se pueda encontrar la mejor opción para esta.

Para conseguir posicionar a Gotenis como una de las principales academias de la zona, es necesario adaptar la modalidad de pagos de los clientes, lo que permitirá conseguir mayores ingresos, y la construcción de una nueva cancha de tenis más. Pero para conseguir esto es necesario implementar lo siguiente:

- Cambiar el pago de las clases que cancelan los clientes de paquetes de clases a modalidad mensual
- Solicitar un crédito de consumo, con la finalidad de poder construir una nueva cancha de tenis
- Mejorar la calidad de las canchas ya existentes.

Con estas nuevas propuestas la academia genera no solo una mayor cantidad de clientes fieles que prefieren a Gotenis por sobre otros lugares, sino que también esto se ve reflejado en un indicador económico mayor al actual que es un VAN de 3.598.467 millones de pesos chilenos, se consigue pasar a uno de de 150 millones de pesos chilenos.

Por la obtención de estos nuevos recursos, será posible implementar las medidas que se detallan en el plan de negocios permitiendo posicionar a Gotenis como una de las academias más reconocidas de la provincia de Talagante.

## 2. Agradecimientos

El presente plan de negocios no hubiese sido posible sin el apoyo de mi madre, quien decidió dejar sus oportunidades laborales, por cuidar y criar a sus hijos, para que pudiéramos tener un futuro brillante. A mi padre, quien paso horas y horas de su vida, trabajando con tal de que a nosotros jamás nos faltase nada. También menciono a mi hermana por su cariño, amor y apoyo incondicional en los momentos de adversidad, a mi cuñado por su preocupación y cariño que siempre me otorgo.

Al ser de luz especial en mi vida, a la cual también hago parte de este logro, ya que me acompaño en aquellos días completo de estudio y donde con su amor lograba apaciguar todo el estrés que podía tener, mi Morita quien esta muy orgullosa de mi donde quiera que este.

A mi profesor Matías Bórquez Herrera por su paciencia y dedicación durante todo este trabajo.

Y por último mencionar a cada una de aquellas personas que formaron parte de mi camino universitario y que en algún momento de la vida, me dieron una mano para lograr conseguir estar donde hoy.

# Índice

<b>1. Resumen ejecutivo</b>	<b>1</b>
<b>2. Agradecimientos</b>	<b>2</b>
<b>3. Introducción</b>	<b>4</b>
3.1. Historia . . . . .	4
3.2. Objetivos . . . . .	7
3.2.1. Objetivo central del plan de mejora . . . . .	7
3.2.2. Objetivos secundarios . . . . .	7
<b>4. Revisión de literatura</b>	<b>9</b>
<b>5. Descripción de datos</b>	<b>12</b>
<b>6. Estudio de mercado</b>	<b>13</b>
6.1. Encuesta . . . . .	13
<b>7. Metodología</b>	<b>18</b>
7.1. Metodología Cualitativa . . . . .	18
7.1.1. Análisis Interno . . . . .	18
7.1.2. Análisis del entorno . . . . .	19
7.1.3. Modelo Lean Canvas . . . . .	21
7.2. Metodología Cuantitativo . . . . .	22
7.2.1. Análisis Financiero . . . . .	22
7.2.2. Política de cobros de la academia por clases de tenis . . . . .	22
7.2.3. Inversiones . . . . .	25
7.2.4. Opciones de financiamiento . . . . .	25
7.2.5. Flujo de Caja . . . . .	27
7.2.6. Resultados del Flujo de Caja . . . . .	28
7.3. Simulación de Incertidumbre . . . . .	29
<b>8. Conclusiones</b>	<b>32</b>
<b>9. Referencia Bibliográfica</b>	<b>33</b>

### **3. Introducción**

#### **3.1. Historia**

En la historia el ser humano se ha caracterizado por buscar estar en constante movimiento, tal y como lo hacían las civilizaciones nómadas además de realizar alguna actividad recreativa o de ocio, a lo que se suma con el paso de los años el deporte, como uno de los principales motores de la vida de las personas. El deporte no solo viene a cumplir un rol de ejercicio, sino que también cumple un rol social y de sanación ante las dificultades que tiene la vida. En la actividad física, se pueden mencionar distintos ejemplos, como los mayas que jugaban a la pelota mesoamericana, en donde el principal objetivo era pasar una pelota por un aro que se encontraba incrustado en una pared. En la actualidad existe un deporte que predomina ante otros, que lleva multitudes a los estadios, donde las familias se reúnen fin de semana tras fin de semana a mirar a su equipo favorito por televisión, el llamado deporte rey, fútbol.

Sin embargo, existe otro deporte que logra redundar en el mundo, que si bien no logra alcanzar el mismo impacto que el fútbol, si logra calar hondo en una gran parte de la población, este es el tenis. El cual, surge durante la década de 1870 en Europa, donde dos o cuatro personas con una raqueta tienen que pegarle a una pelota y pasarla al otro lado de la red en una cancha delimitada, con un sistema de puntuación que varía dependiendo el torneo en el que se juegue.

Este deporte con el pasar de los años ha logrado tomar una mayor relevancia a nivel mundial, desde la creación de la federación internacional de tenis en 1912 o el nacimiento de la Asociación de Tenistas Profesional en 1972 que incluía un nuevo sistema de puntos para el ranking que se utiliza hasta la actualidad. En este deporte han pasado grandes leyendas que hicieron historia en este deporte, Pete Sampras, John McEnroe, Roger Federer, Serena Williams, Rafael Nadal, entre muchos otros que han inspirados a miles de personas a incursionar y adentrarse en este mundo transformando el tenis en una pasión más que en un simple ejercicio.

Chile no se queda atrás, este deporte ha otorgado grandes generaciones de tenistas como Anita Lizama, Ricardo Acuña, Jaime Fillol, Marcelo Ríos, Fernando Gonzalez, Nicolás Massú, entre muchos otros tenistas que han convertido el tenis en su profesión. Además, este deporte ha entregado laureados hitos al

país, como el primer tenista sudamericano en convertirse en el número uno del mundo, lo cual, marcó un hito histórico a nivel nacional y mundial, de la misma forma lo fueron los logros obtenidos por Nicolás Massú y Fernando Gonzalez que se convirtieron en los primeros deportistas nacionales en conseguir la medalla de oro en los juegos Olímpicos de Atenas 2004 en el dobles masculino, y esto no se quedó ahí, ya que, el mismo Nicolás Massú logro obtener la segunda medalla de oro olímpica de la historia del deporte chileno, en el singles masculino unas horas después del agónico triunfo obtenido con su compañero en el dobles, lo que generó una admiración gigante hacia el gladiador Chileno, ya que ningún otro tenista ha conseguido repetir la hazaña de Nicolás. Estos galardones obtenidos por estos dos deportistas nacionales abrieron las puertas a muchas personas, para que se incentivaran a mantener un estilo de vida más saludable mediante la práctica del tenis. Inclusive en la actualidad Chile cuenta con cuatro tenistas dentro de los 100 mejores tenistas del ranking ATP, Nicolás Jarry, Alejandro Tabilo, Christian Garín y Tomás Barrios, lo cual, inspira a muchas personas a seguir este deporte

En la comuna de Peñaflor, específicamente en el sector de Malloco, se encuentra ubicado el centro de eventos Múnich, el cual, es reconocido en el país por entregar una autentica representación de la cultura e idiosincrasia alemana, realizando incluso una imitación de la fiesta de la cerveza que se realiza en Alemania año tras año. Además, este recinto cuenta con la característica de contar con un amplio terreno, ya sea en el restaurante o en las áreas verdes, lo que le permite realizar todo tipo eventos durante el año. Así también, su restaurante logra destacarse debido a que ofrece una amplia gama de variedades gastronómicas de comida alemana, como Kuchens, Strudels, el mítico asado alemán o la comida típica chilena. De la misma forma, es un lugar que se fomenta el deporte, ya que cuenta con dos amplias piscinas que en la época veraniega ofrecen cursos de natación para personas de todas las edades, una cancha de fútbol, para aquellos que deseen jugar este deporte, cuatro canchas de pádel para que la familia puedan practicarle y divertirse entre ellos y por último, cuatro canchas de tenis, donde se ofrecen clases y arriendo de tenis durante todo el año para todo aquel que desee adentrarse en el mundo del tenis. Con lo que respecta a los espacios de áreas verdes cuentan con zonas para que los asistentes puedan disfrutar de la naturaleza, junto a una mini granja de animales que merodean por su propiedad como caballos, ciervos, pavos reales, gallinas, entre otros.

En el año 2010, el profesor de tenis Rodrigo Lucero, llegó al centro de eventos Múnich con una mochila cargada de emociones, ya que al fin podría tener su propio club de tenis. Él, tuvo que hacerse cargo de las cuatro canchas de arcillas con las cuales cuenta el recinto, de las que ninguna se encontraba en óptimas condiciones para su uso, porque estas se encontraban en completo abandono, encontrándose con piedras e incluso vegetación, lo que conllevó una ardua labor de trabajo para él, donde debió otorgarles una reconstrucción completa, lo que incluía retirar malezas, hacer poda de árboles, rehacer las canchas con arcilla nueva, instalar nueva iluminaria para poder hacer uso de estas en la noche, todo esto, con el fin que estas, se encontraran en óptimas condiciones para su uso.

Los primeros cinco años en el club no fueron nada fáciles, ya que Rodrigo era el encargado de realizar todas las labores del club, debido a que no contaba con una situación financiera óptima para solventar contratar a más personal que estuviese a tiempo completo con él y solo podía contar con personas que cumplieren con funciones esporádicas y en tiempo parcial. Por lo tanto, la función de agendar horas para las clases, la realización de las clases de tenis, las mantenciones a las canchas, ya sea el rastreo de estas, mantenerlas húmedas o los arreglos necesarios después de una lluvia. Además, se ocupaba de las compras de insumos para el funcionamiento del club como los tarros de pelotas, tiza, raquetas entre otros implementos necesarios para el funcionamiento, a lo que hay que sumarle la contabilidad y las finanzas, que no lograban ser del todo fidedignas, porque no contaba una persona que se encargara del orden administrativo, por lo tanto era él mismo quien debía realizarlas en un amplio porcentaje y muchas veces no contaba con el tiempo suficiente para mantener todo al día.

A pesar de todo aquello mencionado anteriormente, el club lograba mantenerse en funcionamiento, pero sin contar con un horizonte definido, sin embargo, no fue hasta el año 2015 que Rodrigo logró ordenar un poco el club en cuanto a lo administrativo, y que junto a un grupo de profesionales, donde se encontraban profesores que vendrían a colaborar con él en la realización de clases, un Kinesiólogo, una nutricionista más un administrador, que en conjunto tomaron la decisión de convertir el club de tenis de Rodrigo Lucero, en la academia de tenis Gotenis que hasta la actualidad lleva su nombre. No obstante, con el pasar de los años, todavía no se ha logrado estabilizar la academia con un orden constante en cuanto a los horarios de clases de los alumnos, un equilibrio financiero,

mantener la contabilidad al día e incluso con poco o casi nada de estrategias para conseguir atraer o retener a los clientes.

Sin embargo, a pesar de que en la actualidad todavía no se haya conseguido generar un estabilidad administrativa y financiera, es necesario definir ¿Qué es Gotenis? ¿Cuál es la misión que busca conseguir?

Gotenis es una academia de tenis que busca contribuir y promover el tenis en la provincia junto con incentivar a las personas a tener un estilo de vida saludable. El plan de la academia es generar un ambiente deportivo que vaya en sintonía a la idea presentada.

Es por esto, que en este trabajo se empleará un Plan de mejora hacia la academia de tenis Gotenis, que tiene como propósito convertirla en una de las mejores academias de la provincia de Talagante, formando a niños y niñas para que puedan convertirse en grandes exponentes de este deporte en un futuro, así también, otorgar la posibilidad a las personas de las comuna o sectores cercanos de practicar este deporte semana a semana o simplemente convertirse en un espacio de relajación para los usuarios, donde puedan hacer más que jugar tenis, sino que, compartir con amigos y disfrutar cada momento que pasen en las instalaciones.

## **3.2. Objetivos**

### **3.2.1. Objetivo central del plan de mejora**

El objetivo central del plan de mejora es convertir a Gotenis en una de las academias más reconocidas de la provincia de Talagante.

### **3.2.2. Objetivos secundarios**

Para conseguir lograr el objetivo central, es necesario cumplir con ciertos objetivos secundarios, que vienen a complementar el plan, como lo es generar un crecimiento para la academia en cuanto a clientes, usuarios, canchas y reconocimiento. Obtener estabilidad financiera, de modo que se pueda trabajar con tranquilidad y con la calidad adecuada para la propuesta de la academia.

Sin embargo, ¿Cómo se consiguen estos objetivos? para esto, es necesario desglosar estos objetivos y enumerarlos, con el fin de cumplir con cada uno de estos, que serán leídos a continuación.

- Obtener recursos por parte de una institución bancarias, para poder solventar las ideas presentadas en este plan de negocios.
- Realizar una actualización de la forma en que funcionan los pagos por clases de tenis de la academia, con la finalidad de aumentar los ingresos de la academia.
- Verificar si es factible o no planificar la creación nuevas canchas de tenis, que permitan aumentar la oferta de canchas disponibles para su uso, para poder tener más canchas funcionando al mismo tiempo.
- Generar planes de ofertas que permita mantener las canchas de tenis con un flujo constante de arriendos.

#### 4. Revisión de literatura

El deporte es una actividad intrínseca en el ser humano, que genera un sentimiento de adrenalina, felicidad y pasión, que permite mover a muchas personas alrededor del mundo, y que no implica que solamente sea para su práctica, sino que, para ser visualizado por los espectadores, o que se adentre en un mundo mucho más específico y que es distinto al suyo, este es el mundo de la investigación, donde las personas buscan mediante sus estudios aportar herramientas al deporte, ya sea con nuevas tecnologías, actividades nuevas o simplemente potenciar algún tipo de negocio deportivo.

Sin embargo, el tenis no se ha quedado atrás, este ha ido evolucionando, ya sea en el estilo de juego, donde en el pasado solo se centraban en los impactos de la pelota, lo cual era mucho más complejo debido a que se jugaba con un raqueta de madera, posterior a esa época, el físico de los tenistas comenzó a abarcar una mayor relevancia y actualmente se han incluido durante los últimos años trabajos de táctica en la cancha, la parte mental mediante el uso de psicología y además planes nutricionales todo esto, con la finalidad de no solo ser un tenista, sino que un deportista integral. Por lo tanto, para poder dedicarse a este deporte, hay que tener un equipo de profesionales, en donde todo aporte o idea nueva es bienvenida, y es por esto que es sumamente importante antes de aplicar el plan de mejora para la academia de tenis Gotenis, estudiar, cuales han sido las investigaciones o estudios que se han realizado en el tiempo, para poder tener una idea más armada y concreta en esta investigación.

A través de diferentes investigaciones, se ha logrado observar, que para los clientes de un club de tenis o una academia tiene que existir un factor motivacional que lo inspire a practicar este deporte, ya sea en el aspecto psicológico, las condiciones del lugar en donde practica el deporte y los resultados que pueda obtener.

¿Cómo se ve reflejado lo mencionado en Chile? Es importante recalcar que durante la pandemia del Coronavirus en el país, se realizó un estudio por parte del Ministerio del deporte de Chile (2021) se determinó que un 61 por ciento de la población chilena practicaba deporte, a pesar de estar en pandemia y que para un 30 por ciento le ayudaba a combatir el estrés y la ansiedad. Estos datos son reveladores, debido a que permite conocer que el mundo del deporte es un mercado atractivo, por el interés que este genera en la población y además apoya los conceptos mencionados anteriormente de que el deporte en general y

en el caso de este escrito, en el tenis, ya no solamente importa el juego como tal, sino que es necesario tomar consciencia de la parte mental del deporte y viene a confirmar que el punto psicológico es de suma importancia al momento de escoger un lugar donde practicar el deporte.

Así también, mediante otras fuentes de estudios, se ha logrado determinar, que para poder determinar qué academia es de un mayor nivel por sobre otra, se basa en variados factores que influyen en la percepción de los tenistas sobre el lugar donde practican tenis. Dentro de estos factores se pueden determinar los siguientes como: la calidad de las canchas y o de las instalaciones del recinto deportivo, en donde valoran que las canchas se encuentren en buen estado, con una cantidad suficiente de arcilla y sin agujeros en esta, que las instalaciones cuenten con un centro de descanso adecuado para los tenistas o ya sea para los acompañantes de los niños, un lugar donde poder refrescarse y contar con camarines y baños de primer nivel. Además, se puede observar que para muchas personas es de suma importancia la calidad del personal que trabaje en el lugar, debido a que una buena relación con el profesor de tenis más los buenos resultados que pueden observar los alumnos, implica que se genere un lazo de fidelidad entre el cliente y la academia, por lo tanto, esa persona prefiere y recomienda el lugar, que es un foco importantísimo en la captación de potenciales clientes para una academia.

Sin embargo, hay que hacerse la siguiente pregunta, ¿Influye el precio que pueda tener una academia en la elección de los clientes? Para poder responder esta pregunta varios investigadores determinaron que si bien el precio por el que se pague puede ser elevado o bajo, este no es totalmente determinante, porque también influyen otros factores como la localización y la calidad del servicio que se entregue.

En conclusión, con el estudio de estas investigaciones, es posible determinar que para poder conseguir que una academia sea considerada buena debe preocuparse por tener varios factores presentes dentro su organización, como preocuparse de mantener sus canchas de tenis en óptimas condiciones, contar con personal capacitado, ya sea al momento de sacar el mayor rendimiento posible a sus jugadores, o en cuanto a sus resultados, la parte psicológica, más la capacidad de generar un buen y grato ambiente en la academia será una gran ventaja, para que las personas consideren una academia por sobre otra. Y si a todo esto mencionado, se le suma el factor de la ubicación, se tendrá la mayor

cantidad de factores posibles que permitirán generar una ventaja competitiva con los clubes o academias de la competencia.

## 5. Descripción de datos

Para el desarrollo de este plan de negocio hay que conseguir alcanzar los objetivos planteados y en consecuencia, es de suma importancia determinar cuáles serán los indicadores a utilizar, debido que si no se pueden medir los resultados, no sería posible concluir si es factible o no llevar a cabo esta idea. Por consiguiente, los datos a obtener durante este proceso serán los siguientes: para poder obtener el primer objetivo planteado, el cual será conseguir recursos por parte de empresas privadas, se presentaran datos como monto total de los créditos, tasas de intereses, valor de la cuota de los créditos, Valor Actual Neto (VAN) generado con cada uno de los créditos y la Utilidad Neta.

En segundo lugar, mediante el uso de gráficos se realizará una demostración de las ganancias que tiene actualmente con los paquetes de clases que tienen hoy, en comparación a cuanto obtendría mediante pagos de mensualidades al momento de los alumnos tomar clases de tenis.

En tercer lugar, para verificar si es factible o no construir nuevas canchas de tenis, se analizarán flujos de caja de caja sin cotizaciones de crédito y mediante los resultados de datos como el Valor Actual Neto o la Tasa Interna de Retorno se podrán obtener conclusiones.

Mediante la contratación de un administrador se espera llevar un control más eficiente, de lo que son las finanzas, contabilidad y administración de la academia. Y por último será necesario determinar si existe o no un aumento en los ingresos por arriendos de canchas de tenis, con los planes de ofertas generados. Una vez que se haya logrado recopilar todos los datos mencionados, se realizará un análisis exhaustivos de los resultados, en donde se determinará si es posible o no llevar a cabo el plan de negocios para la academia de tenis Gotenis.

## 6. Estudio de mercado

### 6.1. Encuesta

Para todo proyecto, es muy importante conocer a los clientes que participan de tu negocio, ya sea el propio o el que se desarrolla en los alrededores de uno, con el fin de poder recopilar las preferencias de estos. Por consiguiente, se realizó una encuesta, la que fue respondida por 32 clientes de la academia de un total de 62 personas que asisten a la academia mes a mes, de las cuales todas practican este deporte o están interesados en él y gracias a ellos se pueden concluir los siguientes resultados preliminares.

En cuanto al género y la edad de las personas, los primeros datos muestran que hay un mayor interés en el tenis por el género masculino por sobre el femenino, donde de las 32 respuestas, 31 de estos eran de hombres y solo una de mujeres. Mientras tanto en cuanto a la edad se puede observar que hay un intervalo hasta el momento de los 20 años hasta los 55.

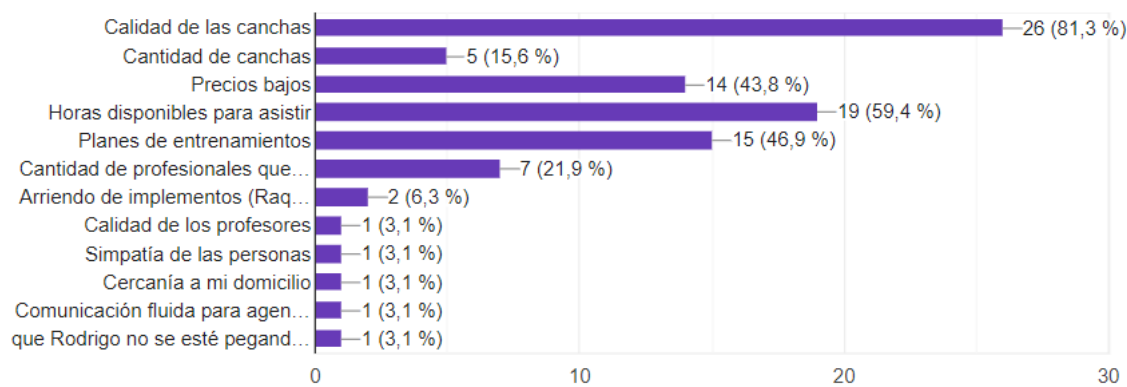
El siguiente punto que se analizó, fue acerca de cuales son los factores que las personas consideran más importante al momento de elegir un club o una academia de tenis. En la imagen, se observa que hay una preferencia a escoger un club por la calidad de las canchas, las horas disponibles para asistir al club y los planes de entrenamientos como principales aristas.

#### Estudio de Mercado

¿Qué factores son más importantes para ti, al momento de elegir un club de tenis o academia?



32 respuestas



La próxima pregunta, viene a determinar cual es la preferencia de los clientes al momento de agendar un horario para arrendar canchas de tenis y si les gustaría que la academia contase con un sistema que les consiga un rival en caso de no contar con alguien para hacerlo. Esto es para que a los clientes les resulte más fácil poder asistir a la academia y jugar tenis en todo momento.

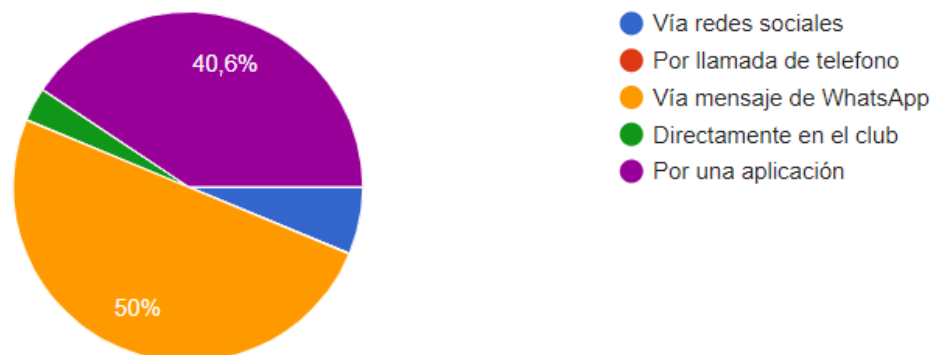
Las respuestas obtenidas arrojaron que el 50 por ciento de las personas prefiere vía la aplicación WhatsApp, un 40 por ciento por una aplicación y un 3 por ciento por redes sociales. Y en cuanto, a la segunda pregunta un 97 por ciento de las personas, desea que exista un sistema de agendamiento de compañeros para jugar al tenis.

Estos resultados nos muestran que los usuarios que asisten a la academia, tiene una leve tendencia a preferir realizar su agendamiento vía mensaje de WhatsApp por sobre una aplicación y que por lo tanto, es necesario mantener la aplicación disponible para realizar el agendamiento y no emigrar al 100 por ciento a una aplicación.

---

### Al momento de reservar canchas de tenis para arriendo, ¿Cómo prefieres realizar tu reserva?

32 respuestas

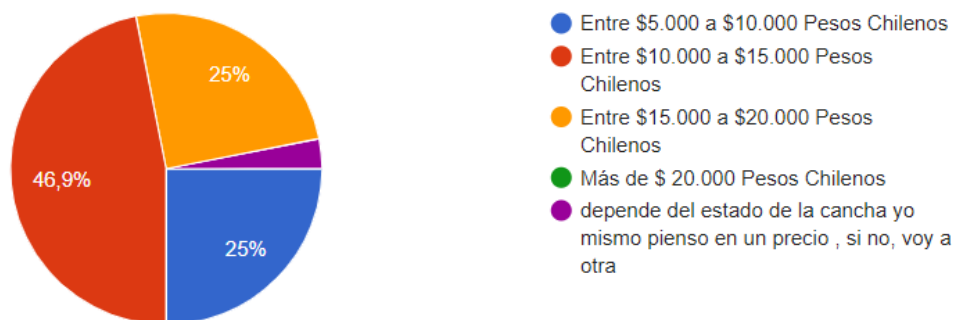


Los siguientes puntos que se encuestaron hacen relación a la cantidad de dinero que están dispuestos a desembolsar para pagar arrendar canchas y por una clase particular de tenis.

¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por arrendar una cancha de tenis, durante una hora y media?

 Copiar

32 respuestas



En relación a la preferencias de los clientes de la academia, se logra observar que el 46,9 por ciento de las personas esta dispuesta a pagar entre 10.000 a 15.000 pesos chilenos. Sin embargo, hay que realizarse la siguiente pregunta ¿Estos precios son de acorde al mercado? Y según un estudio de precios de realización propia, el cual se observará a continuación se puede determinar que este rango de precios se encuentra dentro de lo que se esta cobrando en la comuna de Peñaflo, en donde el precio promedio por arrendar canchas de tenis dentro de la comuna se encuentra en los 12.625 pesos chilenos.

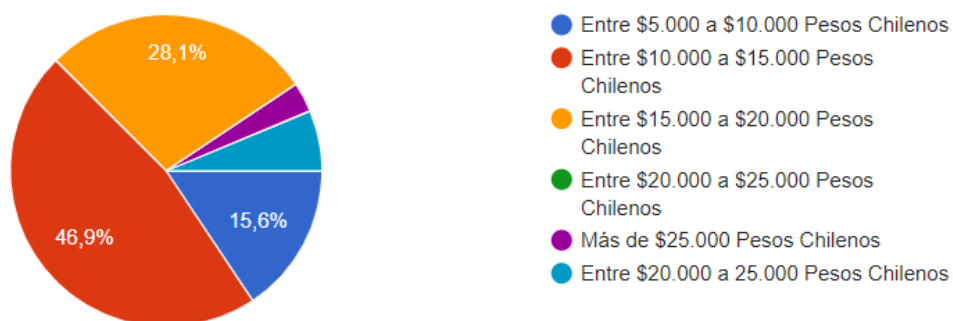
Canchas en la zona	Valor Arriendo	Información
Academia Gotenis	\$12.000	Valor sin luz
Academia Gotenis	\$14.000	Valor con luz
Club de tenis el Alamo	\$12.000	Valor 1 hora
Club de tenis el Alamo	\$15.000	Valor 1 hora y media
Club Fernanda Brito	\$10.000	Valor de 1 hora
Club del valle Peñaflores	\$14.000	Valor 1 hora
Club del valle Peñaflores	\$16.000	Valor 1 hora y media
Club 40/30	\$8.000	Valor 1 hora
<b>Promedio</b>	<b>\$12.625</b>	

Haciendo alusión al segundo punto, mediante la encuesta se logro determinar que las personas se concentran de igual manera que los arriendos en los precios entre los 10.000 a 15.000 pesos chilenos en un 46,9 por ciento y un 28,1 por ciento entre los 15.000 a los 20.000 pesos chilenos.

¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por una clase particular de tenis?

 Copiar

32 respuestas



Y de acuerdo al análisis de los precios realizados en la comuna, los cuales se pueden apreciar en la siguiente tabla mostrada a continuación, se estableció que el precio promedio por realizar clases particulares de tenis en encuentra en los 17.300 pesos chilenos, por lo tanto, la academia de tenis Gotenis se encuentra por debajo del precio promedio, teniendo la posibilidad de poder aumentar el precio de las clases particulares, con el objetivo de encontrarse en el promedio o por sobre de este.

<b>Canchas en la zona</b>	<b>Valor Clase</b>	<b>Información</b>
Academia Gotenis	\$16.000	Particular
Club de tenis el Alamo	\$17.500	
Club Fernanda Brito	\$18.000	
Club del valle Peñaflor	\$15.000	
Club 40/30	\$20.000	
<b>Promedio</b>	<b>\$17.300</b>	

## 7. Metodología

### 7.1. Metodología Cualitativa

#### 7.1.1. Análisis Interno

Para conocer a mayor profundidad un negocio, es necesario realizar un estudio interno de la empresa y para este caso se utilizará el análisis FODA. ¿Qué es F.O.D.A ? El término F.O.D.A. es un acrónimo conformado por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Este análisis permite obtener una visión general del negocio mediante los cuatros conceptos principales de este.

- Fortalezas: Gotenis tiene como una de sus principales fortalezas, su ubicación. Este, al encontrarse al lado del camino principal que une a la comuna de Peñaflor y Talagante, cuenta con una ubicación estratégica, ya que las personas que transitan por ese camino, tienen conocimiento de que existe un club de tenis en ese sector. Además a esta posición privilegiada, se le suma el hecho de encontrarse dentro de las inmediaciones del Centro de Eventos Munich ubicado en la comuna de Peñaflor, el cual, es ampliamente reconocido por sus cuantiosos eventos y espacios al aire libre que atraen a una amplia cantidad de turistas a la zona. Así también, otra de las características que representa a Gotenis es la calidad del personal con el cual trabaja, ya que estos son altamente calificados y cuentan con la mayor de las energías para enseñar.
- Oportunidades: Si Gotenis consigue ordenarse con la contratación de un nuevo administrador, no solo conseguirá ordenarse en lo administrativo, además le permitirá gozar de estabilidad financiera y contable. Además, con una academia más estable se podrá retener a una mayor cantidad de clientes, debido a que las canchas podrán tener sus mantenciones en los plazos correspondientes, produciendo que tengan una alta calidad, más profesores para enseñar tenis y un ambiente familiar y social, que permita que los usuarios se sientan cómodos asistiendo a la academia. Otra de las grandes oportunidades detectadas que puede explotar Gotenis, son las redes sociales. Primero es importante mencionar que las clases de tenis o arriendos se agendan principalmente por la aplicación de WhatsApp y, por lo tanto es necesario que este medio sea bien utilizado y que las personas

se sientan seguros al momento de solicitar sus clases o canchas. En cuanto a la plataforma de Instagram, esta debiese ser mejor utilizada, ya que, se subo poco o nulo contenido y mediante está red social, se puede aumentar la visualización de Gotenis.

- **Debilidades:** Una de las grandes debilidades que cuenta el club, es la falta de organización en cuanto a lo administrativo. Muchas veces, se mezclan horarios de los alumnos y no se lleva un control estricto de la asistencia, por consiguiente, existen malestares para los asistentes. Otra de sus debilidades es que los planes de las clases son por clases y no mensuales y, por lo tanto, no existe un flujo de ingreso constante de dinero, debido a que los clientes pueden utilizar sus clases en un tiempo indefinido.
- **Amenazas:** Dentro de la zona existen varios clubes de tenis que entregan el mismo servicio y por un precio similar, lo cual, produce que la oferta de sitios para escoger, sea alta y la gente pueda cambiarse fácilmente de club o academia. Otra de sus grandes amenazas, es el Pádel. Este deporte, cuenta con la característica que es bastante similar al tenis y es más sencillo de jugar que esté, por lo tanto, las personas se han ido decantando por este deporte en particular por sobre el llamado deporte blanco.

#### **7.1.2. Análisis del entorno**

Para toda empresa, es de suma importancia conocer el entorno en el cual se desarrolla su negocio, con el fin de poder llevar a cabo las mejores estrategias. Es por ello que se desarrollará el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter.

- **Poder de negociación de los clientes:** En este caso el poder de negociación de los clientes es alto, debido a que los clubes de tenis o academias, tienen que ofertar un precio similar, porque la competencia es alta, y por lo tanto, los clientes tienen amplias opciones de escoger donde practicar este deporte.
- **Poder de negociación de los proveedores:** El poder de negociación con el cuentan los proveedores es medio alto, debido a que no existen muchos oferentes en el mercado, tienen posibilidades de cobrar a un precio mayor. Sin embargo, no logran obtener el máximo beneficio, debido a que los clubes, tienden a ser clientes fieles de un mismo proveedor y logran negociar mejores precios.

- Amenaza de nuevos competidores: La amenaza de nuevos competidores para el tenis es alta, esto es porque para construir canchas de tenis, no es muy difícil poder realizarlas, simplemente es necesario tener un terreno y la inversión necesaria.
- Amenaza de servicios sustitutos: La amenaza de servicios sustitutos es alta y en la actualidad se encuentra en su punto más alto, ya que el pádel ha irrumpido en este mercado considerablemente y actualmente es uno de los deportes preferidos por las personas.
- Rivalidad entre competidores: La rivalidad entre los competidores en esta industria es baja debido a que los servicios ofrecidos entre las distintas academias o clubes si bien son similares, en todos existe cierto grado de personalización para las exigencias que requiera cada usuario.

Una vez analizado cada uno de estos cinco puntos, se puede concluir que si bien es un mercado que cuenta con barreras de entrada en su mayoría alta, sigue siendo un mercado muy atractivo para la industria, esto se debe a que el deporte es una industria que siempre tiene demanda de personas que andan en la búsqueda de hacer ejercicio, de tener una vida más sana o hacer del deporte su profesión.

### 7.1.3. Modelo Lean Canvas

Mediante la utilización de la herramienta Lean Canvas se busca identificar de manera más concisa, cuáles son los principales puntos a tener en consideración en el plan de mejora.

MODELO DE NEGOCIOS CANVAS				
<b>Asociaciones Clave</b> - Tiendas deportivas - Municipalidades o colegios.	<b>Actividades Clave</b> -Arriendos de canchas -Clases de tenis	<b>Propuestas de Valor</b> -Canchas de alta calidad -Profesores altamente calificados -Ambiente familiar	<b>Relación con los clientes</b> -Actividades sociales Redes Sociales	<b>Segmentos de clientes</b> Personas de 4 a 65 años que buscan encontrar una academia de alto rendimiento y de gran ambiente
	<b>Recursos Clave</b> -Canchas de tenis -Inversión económica		<b>Canales</b> Redes sociales -Boca a boca	
<b>Estructura de costes</b> - Publicidad - Servicios Básicos ( agua, luz, internet) - Remuneraciones -Pelotas - Compra de arcilla		<b>Fuentes de ingresos</b> -Clases de tenis -Arriendo de canchas -Ventas de pelotas -Encordados -Otros ingresos		

## **7.2. Metodología Cuantitativo**

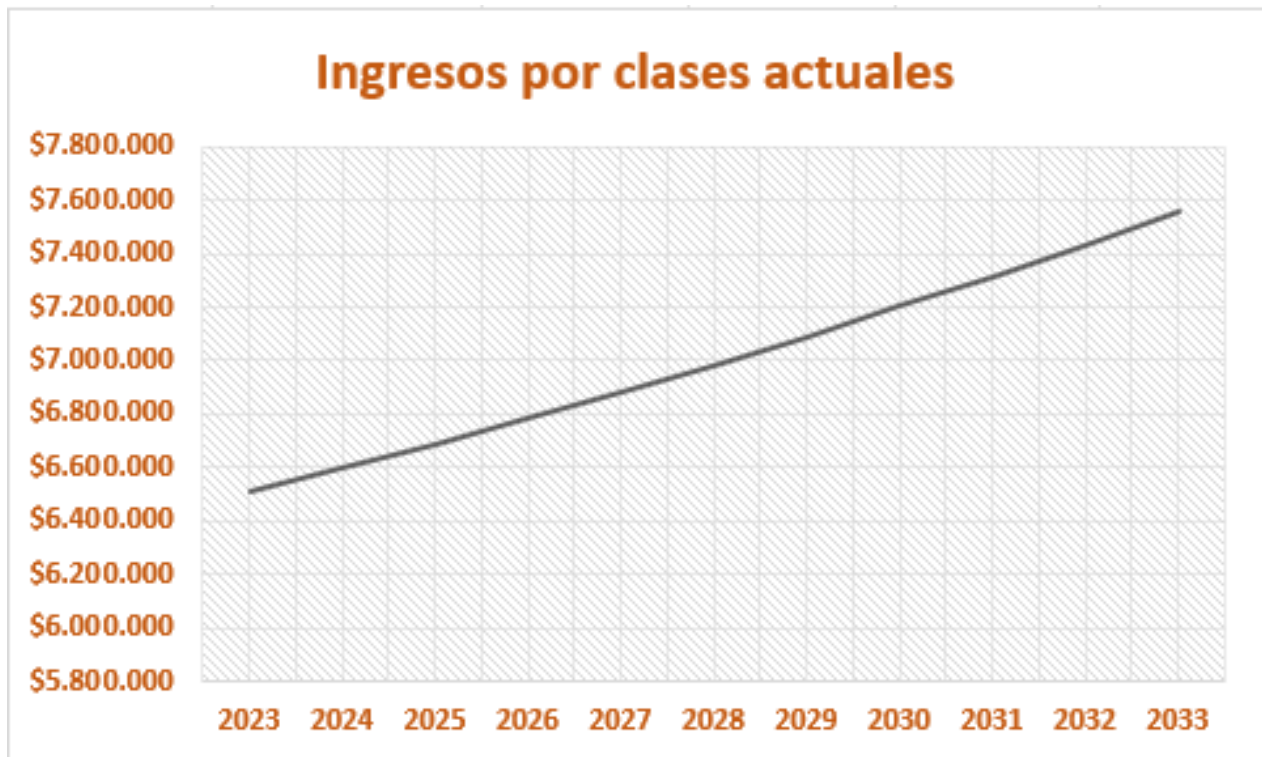
### **7.2.1. Análisis Financiero**

Si bien ya se ha detallado cada uno de los objetivos, para poder llevar a cabo cada una de estas ideas, es necesario realizar una revisión de la capacidad financiera de la academia y realizar las proyecciones pertinentes para cada caso que sea necesario. La academia de tenis Gotenis tienen la intención de construir una mayor cantidad de canchas, con el fin de poder aumentar su oferta de estas para que la gente pueda asistir al sitio. Además, se pretende incurrir en gastos de publicidad, gastos de instalar flejes en las cuatro canchas ya existente, junto con aumentar la cantidad de mantenciones que se le dan a la canchas.

### **7.2.2. Política de cobros de la academia por clases de tenis**

En primera instancia, fue necesario recopilar toda la información posible de la academia, que tuviesen disponible, en donde se entregó un flujo de caja y archivos donde se muestran los alumnos que asisten a ella junto a los montos de pagos de cada uno.

Por consiguiente, se analizó la cantidad de personas que asisten a la academia, sus respectivas clases, por las cuales, ellos cancelan cierto monto que ingresa a la academia una vez que se les terminase el paquete de clases. En la siguiente imagen se podrá observar las ganancias que tiene la academia por clases de tenis con la modalidad actual.



En el gráfico anterior, se logra observar el promedio que generó la academia durante el año 2023, que bordeó los 6 millones y medios de pesos, junto a la proyección hacia el futuro si es que Gotenis mantiene la modalidad de los cobros por clases de tenis, en lo cual se observa que en el año 2033 alcanzaría en promedio los 7 millones seiscientos mil pesos chilenos.

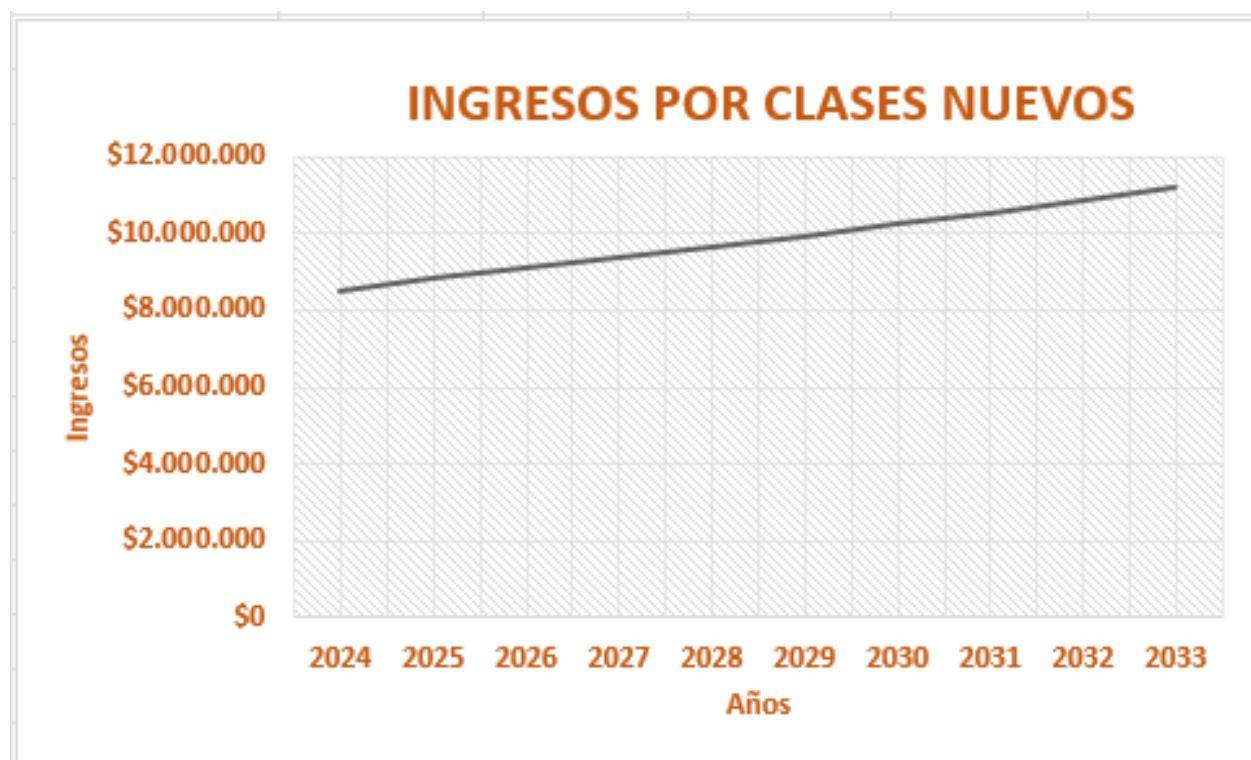
Además es de suma importancia conocer la situación que se le presenta a la academia de tenis, en caso de mantener los precios actuales de la academia del año 2023 hasta el año 2033, el cual será presentado en la siguiente imagen, donde se podrá observar el Valor Actual Neto, y la Tasa Interna de Retorno.

<b>Flujo de caja actual</b>	
<b>Tasa Descuento</b>	1,25%
<b>VAN</b>	\$3.598.467
<b>TIR</b>	1%

Estos datos, nos dicen que si bien los datos actuales de la academia son positivos, están muy en el límite, por lo tanto, hay que tener cautela y tomar las precauciones pertinentes al momento de realizar una posible inversión.

Una vez hecho el estudio de los ingresos de la academia por los paquetes de clases que ellos venden, se sugiere que se implemente una nueva modalidad de cobros por clases de tenis, en donde el cliente deberá cancelar sus clases durante cada mes en un periodo de 5 días de iniciar cada mes. Para poder demostrar que esta nueva forma de funcionar con respecto a las clases, si dará sus frutos, se realizó una proyección con un pequeño ajuste a los montos actuales, pero principalmente con el pago mensual.

A continuación, en el siguiente gráfico se observará los ingresos que tendrá Gotenis con la nueva modalidad de cobros mensuales para las clases de tenis.



Con esta nueva modalidad de cobros, se puede determinar que para el año 2024, los ingresos promedios para ese año de la academia ascenderían a los 8 millones de pesos y fracción. Y para los siguientes años, se ve un crecimiento exponencial al igual con el plan anterior, pero con la diferencia que las ganancias ascienden casi al doble con el plan anterior, llegando incluso a casi 12 millones de pesos chilenos para el año 2033.

En resumen, para la academia de tenis Gotenis, es muy importante realizar un cambio en sus políticas de cobros en relación a las clases de tenis, con el fin de generar una importante alza en sus ingresos económicos.

### **7.2.3. Inversiones**

Uno de los grandes proyectos del dueño de la academia, que tiene pensado, es poder construir nuevas canchas, que le permitan poder atraer a una mayor cantidad de público y poder abarcar a más personas durante el año. Sin embargo, esto siempre se ha quedado en una idea, sin contar con un estudio por detrás que visualice si es posible o no llevar a cabo esta idea. De modo de poder calcular si es factible o no llevar a cabo estas ideas es necesario preguntarse ¿Cuanto cuesta construir una cancha? Según el dato otorgado por un especialista en construcción de canchas de tenis en arcilla estas cuentan con un valor aproximado de 17.499.490 millones de pesos chilenos cada una con todo lo requerido para su funcionamiento, en donde se le coloca arcilla de gran calidad y con sus respectivos flejes para las líneas de la cancha. Además, para las canchas ya construidas, se realizará la instalación de flejes para sus líneas, en donde por las cuatro canchas se tiene un monto total de 2.999.960 millones de pesos chilenos, los cuales, nos dan un total de 20.499.980 millones de pesos chilenos en inversión, si solamente se realizará la construcción de una sola cancha más la instalación de los flejes.

También, a estos costos ya mencionados, se agregará un monto para las mantenciones de las canchas, que será equivalente a 500.000 mil pesos chilenos, y de la misma forma, se sumará otro monto de 1.000.000 millón de pesos chilenos en gastos de publicidad, un nuevo profesor de tenis extra por 900.000 mil pesos chilenos más un administrador por 600.000 mil pesos. Es importante mencionar que todas estas inversiones serán a partir del año 2024.

Sin embargo, el punto a importante a definir, será las cantidades de canchas que se van a construir para la academia. Para tomar esta decisión, se analizaron los indicadores del Valor Actual Neto y la Tasa Interna de Retorno que se presentaron en los párrafos anteriores, y dado estos se tomo la decisión de solamente construir una cancha de tenis, debido a que las ganancias de la academia son pocas y la academia prefiere ser cautos ante las inversiones.

### **7.2.4. Opciones de financiamiento**

Para analizar la factibilidad de estas inversiones, se realizaron tres flujos de caja con distintas opciones de financiamiento. Una de ellas solicitando el 100 por ciento de crédito con una institución financiera, específicamente bancos, otra con el 50 por ciento de endeudamiento y el otro 50 por ciento con dinero de la

academia y por último, una opción con 100 por ciento de financiamiento propio.

La primera de opción que se detalla a continuación es la de solicitar un crédito del 100 por ciento por 22.000.000 millones de pesos de pesos que es equivalente a construir solamente una cancha de tenis, más la instalación de flejes, mantenciones, publicidad y nuevas remuneraciones, que fue cotizado en el banco Bice y que en la imagen a continuación se observará las condiciones del crédito.

<b>Crédito al 100%</b>	
<b>Costo Total del crédito</b>	<b>\$31.598.220</b>
<b>Monto del préstamo</b>	<b>\$22.000.000</b>
<b>Nº Cuotas</b>	<b>60</b>
<b>Valor Cuota</b>	<b>\$526.637</b>

A continuación se detalla la segunda opción tomada que consiste en solicitar un crédito al 50 por ciento y lo restante por endeudamiento propio.

<b>Crédito al 50%</b>	
<b>Costo total del credito</b>	<b>\$15.799.620</b>
<b>Monto del préstamo</b>	<b>\$11.000.000</b>
<b>Nº Cuotas</b>	<b>60</b>
<b>Valor Cuota</b>	<b>\$263.327</b>
<b>Financiamiento propio 50%</b>	<b>\$11.000.000</b>

Mientras que la última y tercera opción, el monto total de 22 millones de pesos, sale completamente de las arcas de la academia, sin financiamiento externo.

Por lo tanto, una vez conocidas las condiciones de financiamiento, es necesario determinar cual de estas tres opciones es la mejor, y para poder determinar que opción conviene más, se realizarán flujos de cajas con cada una de las opciones mencionadas.

### 7.2.5. Flujo de Caja

El flujo de caja, es una herramienta que nos permite determinar las condiciones financieras con las cuales cuenta una empresa y así poder tomar mejores decisiones con respecto a alguna idea de inversión que se vaya a realizar.

- **Ingresos:** En este punto, el principal de estos supuestos a detallar, son los ingresos por clases de tenis que tienen un aumento significativo en sus números debido a la nueva política de cobros de estas que consiste en recaudación mensual en vez de recaudación por paquete de clase usada. Además, se encuentran conceptos como; Arriendos de las canchas, ventas de pelotas, encordados y otros ingresos considerados dentro de este venta de ciertas raquetas o implementos. Y por último se encuentra el ingreso del crédito solicitado por 22 millones de pesos.

AÑOS	0	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033
Credito	\$22.000.000										
Clases de Tenis		\$102.342.840	\$105.924.839	\$109.102.584	\$112.375.662	\$115.746.932	\$119.219.339	\$122.795.920	\$126.479.797	\$130.274.191	\$134.182.417
Arriendos de canchas		\$20.670.000	\$20.670.000	\$20.670.000	\$20.670.000	\$20.670.000	\$20.670.000	\$20.670.000	\$20.670.000	\$20.670.000	\$20.670.000
Venta de pelotas		\$530.000	\$530.000	\$530.000	\$530.000	\$530.000	\$530.000	\$530.000	\$530.000	\$530.000	\$530.000
Encordados		\$1.241.333	\$1.241.333	\$1.241.333	\$1.241.333	\$1.241.333	\$1.241.333	\$1.241.333	\$1.241.333	\$1.241.333	\$1.241.333
Otros Ingresos		\$3.000.000	\$3.000.000	\$3.000.000	\$3.000.000	\$3.000.000	\$3.000.000	\$3.000.000	\$3.000.000	\$3.000.000	\$3.000.000
<b>Ingresos</b>		<b>\$127.784.173</b>	<b>\$131.366.172</b>	<b>\$134.543.917</b>	<b>\$137.816.995</b>	<b>\$141.188.265</b>	<b>\$144.660.672</b>	<b>\$148.237.253</b>	<b>\$151.921.130</b>	<b>\$155.715.524</b>	<b>\$159.623.750</b>

- **Egresos:** En cuanto a los costos, se encuentran los servicios básicos, compras de distintos artículos y aquellos que se determinaron como mejoras para el club, como las mantenciones, publicidad, la instalación de flejes para las cuatro canchas de tenis actuales que hay en la academia y por último el costo de construcción de una nueva cancha más.

Arriendo de Terreno		\$32.354.400	\$33.486.804	\$34.491.408	\$35.526.150	\$36.591.935	\$37.689.693	\$38.820.384	\$39.984.995	\$41.184.545	\$42.420.081
Luz		\$1.244.400	\$1.287.954	\$1.326.593	\$1.366.390	\$1.407.382	\$1.449.604	\$1.493.092	\$1.537.884	\$1.584.021	\$1.631.542
Agua		\$1.119.960	\$1.159.159	\$1.193.933	\$1.229.751	\$1.266.644	\$1.304.643	\$1.343.783	\$1.384.096	\$1.425.619	\$1.468.387
Telefono		\$273.768	\$283.350	\$291.850	\$300.606	\$309.624	\$318.913	\$328.480	\$338.335	\$348.485	\$358.939
Gas		\$311.100	\$321.989	\$331.648	\$341.598	\$351.846	\$362.401	\$373.273	\$384.471	\$396.005	\$407.885
Compra de Pelotas		\$1.742.160	\$1.803.136	\$1.857.230	\$1.912.947	\$1.970.335	\$2.029.445	\$2.090.328	\$2.153.038	\$2.217.629	\$2.284.158
Cal		\$433.051	\$448.208	\$461.654	\$475.504	\$489.769	\$504.462	\$519.596	\$535.184	\$551.239	\$567.776
Arcilla		\$721.752	\$747.013	\$769.424	\$792.506	\$816.282	\$840.770	\$865.993	\$891.973	\$918.732	\$946.294
Mantenciones		\$6.000.000	\$6.210.000	\$6.396.300	\$6.588.189	\$6.785.835	\$6.989.410	\$7.199.092	\$7.415.065	\$7.637.517	\$7.866.642
Publicidad		\$12.000.000	\$12.420.000	\$12.792.600	\$13.176.378	\$13.571.669	\$13.978.819	\$14.398.184	\$14.830.130	\$15.275.033	\$15.733.284
Pago del credito		\$6.319.644	\$6.319.644	\$6.319.644	\$6.319.644	\$6.319.644					
<b>Costos Fijos</b>		<b>\$62.520.235</b>	<b>\$64.487.256</b>	<b>\$66.232.284</b>	<b>\$68.029.663</b>	<b>\$69.880.964</b>	<b>\$65.468.160</b>	<b>\$67.432.204</b>	<b>\$69.455.171</b>	<b>\$71.538.826</b>	<b>\$73.684.990</b>
Articulos de Escritorio		\$180.000	\$180.000	\$180.000	\$180.000	\$180.000	\$180.000	\$180.000	\$180.000	\$180.000	\$180.000
Articulos de Aseo y otros		\$720.000	\$720.000	\$720.000	\$720.000	\$720.000	\$720.000	\$720.000	\$720.000	\$720.000	\$720.000
Flejes		\$2.999.990									
Construcción de canchas		\$17.499.990									
<b>Costos Variables</b>		<b>\$21.399.980</b>	<b>\$900.000</b>	<b>\$900.000</b>	<b>\$900.000</b>	<b>\$900.000</b>	<b>\$900.000</b>	<b>\$900.000</b>	<b>\$900.000</b>	<b>\$900.000</b>	<b>\$900.000</b>

- Remuneraciones: En tanto, para las remuneraciones se encuentran cuatro sueldos para ser utilizados en profesores de tenis y uno adicional para el administrador del club

Sueldos Profesor 1	\$7.466.400	\$7.727.724	\$7.959.556	\$8.198.342	\$8.444.293	\$8.697.621	\$8.958.550	\$9.227.307	\$9.504.126	\$9.789.250
Sueldos Profesor 2	\$2.986.560	\$3.091.090	\$3.183.822	\$3.279.337	\$3.377.717	\$3.479.049	\$3.583.420	\$3.690.923	\$3.801.650	\$3.915.700
Sueldos Profesor 3	\$1.244.400	\$1.287.954	\$1.326.593	\$1.366.390	\$1.407.382	\$1.449.604	\$1.493.092	\$1.537.884	\$1.584.021	\$1.631.542
Sueldos Profesor 4	\$10.800.000	\$11.178.000	\$11.513.340	\$11.858.740	\$12.214.502	\$12.580.937	\$12.958.366	\$13.347.117	\$13.747.530	\$14.159.956
Sueldo administrador	\$7.200.000	\$7.452.000	\$7.675.560	\$7.905.827	\$8.143.002	\$8.387.292	\$8.638.910	\$8.898.078	\$9.165.020	\$9.439.971
<b>Total Remuneraciones</b>	<b>\$29.697.360</b>	<b>\$30.736.768</b>	<b>\$31.658.871</b>	<b>\$32.608.637</b>	<b>\$33.586.896</b>	<b>\$34.594.503</b>	<b>\$35.632.338</b>	<b>\$36.701.308</b>	<b>\$37.802.347</b>	<b>\$38.936.418</b>
<b>Total de Egresos</b>	<b>\$113.617.575</b>	<b>\$96.124.023</b>	<b>\$98.791.155</b>	<b>\$101.538.300</b>	<b>\$104.367.860</b>	<b>\$100.962.662</b>	<b>\$103.964.542</b>	<b>\$107.056.479</b>	<b>\$110.241.173</b>	<b>\$113.521.408</b>

- Datos Financieros: Una vez determinados los Ingresos, Egresos y Remuneraciones, solo queda determinar si es rentable o no este proyecto, por lo cual, se muestran datos como el EBITDA, Utilidad Después de Impuestos, la Caja Inicial, Flujo de Caja. Además es importante aclarar que para efecto de este Flujo de se utilizará una Tasa de Descuentos de un 15 por ciento para poder determinar el último indicador y más importante de todos, el VAN.

<b>EBITDA</b>	<b>\$22.000.000</b>	\$14.166.598	\$35.242.149	\$35.752.762	\$36.278.695	\$36.820.405	\$43.698.010	\$44.272.711	\$44.864.652	\$45.474.351	\$46.102.342
<b>Utilidad Después de Impuestos</b>		\$10.341.617	\$25.726.769	\$26.099.517	\$26.483.447	\$26.878.896	\$31.899.547	\$32.319.079	\$32.751.196	\$33.196.277	\$33.654.710
<b>Caja Inicial</b>	<b>\$22.000.000</b>	\$22.000.000	\$32.341.617	\$58.068.385	\$84.167.902	\$110.651.349	\$137.530.245	\$169.429.793	\$201.748.872	\$234.500.068	\$267.696.344
<b>Flujo de Caja</b>	<b>\$22.000.000</b>	\$32.341.617	\$58.068.385	\$84.167.902	\$110.651.349	\$137.530.245	\$169.429.793	\$201.748.872	\$234.500.068	\$267.696.344	\$301.351.054
<b>Tasa de Descuento</b>	<b>15,0%</b>										
<b>VAN</b>	<b>\$150.515.059</b>										

## 7.2.6. Resultados del Flujo de Caja

Como bien se puede observar en la imagen anterior, se obtuvieron 150.515.059 millones de pesos chilenos en VAN, lo cual, nos indica que este proyecto es rentable y que por lo tanto, es atractivo para los inversionistas. Desglosando este resultado, los conceptos que fueron relevantes en este fueron el crédito al 100 por ciento, los ingresos por clases de tenis, por los arriendos. Y por el lado de los costos, los datos más importantes son el pago del arriendo del terreno, los costos por mantenciones y publicidad y por último el pago del crédito, que si bien no es un costo que dure toda la vida del flujo, es un dato que afecta considerablemente a los resultados.

### 7.3. Simulación de Incertidumbre

El Modelo de Montecarlo es una herramienta que permite simular distintos tipos de situaciones que pueden ocurrir en cualquiera de los escenarios del proyecto durante su duración.

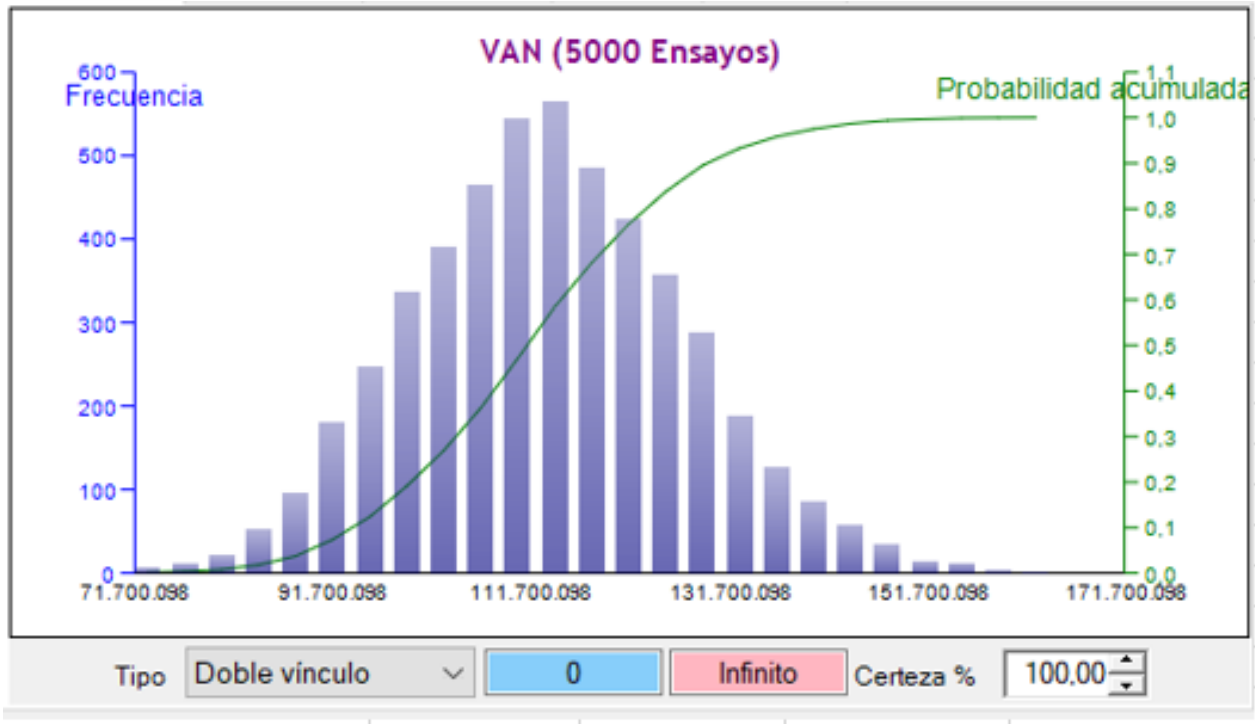
Para poder determinar la simulación de Incertidumbre de este proyecto, se utilizó la herramienta Risk, el cual es un complemento de Microsoft Excel. Este simulador se utiliza de la siguiente forma, en primer lugar es importante determinar cuales serán los supuestos de entrada a utilizar, ya que esto determina cuales son las variables que se analizarán. En segundo lugar, hay que construir los escenarios que pueden surgir durante los años de duración del proyecto, donde estos se dividen en tres tipos de escenarios, el escenario con el menor valor que puede ocurrir durante las simulaciones, el valor medio y el valor alto. Una vez que estos dos pasos, fueron realizados se pasa al siguiente, que es determinar el pronostico de salida, donde se escoge la variable que se espera un resultado y la cual, será analizada por el simulador en los escenarios determinados.

En el caso de la academia de tenis Gotenis, al ser un proyecto de 10 años, se analizará la totalidad de este y se simularán 5000 escenarios. Los supuestos de entrada que se determinaron fueron los siguientes: Ingresos por clases de tenis para cada uno de los años de la duración del proyecto, así también se utilizo el concepto de ingresos por arriendos de canchas. En cambio, para los egresos se determino que los supuestos a tomar en cuenta serían: Mantenciones de las canchas y la publicidad. Por último se determino que la tasa de descuento también se incluiría como una variable de entrada.

El siguiente paso, fue determinar los valores que ocurrirían en los tres escenarios posibles, los cuales se pueden observar en la siguiente imagen, y que aquellos que cuentan con valores en los 3 tipos de casos son los que se utilizaron para esta simulación. Para el escenario más bajo se tomo el supuesto que se fuesen un 30 por ciento de los clientes ante la la nueva política en cuanto a los pagos y un 5 por ciento ante el escenario que llegasen nuevos clientes a la academia

<b>Escenarios</b>			
<b>Variables</b>	<b>BAJO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>ALTO</b>
<b>Supuestos de ingresos</b>			
Credito de consumo	\$0	\$0	\$0
Clases de Tenis	\$82.491.116	\$117.844.452	\$123.736.675
Arriendos de canchas	\$14.469.000	\$20.670.000	\$21.703.500
Venta de pelotas	\$0	\$0	\$0
Encordados	\$0	\$0	\$0
Otros ingresos	\$0	\$0	\$0
<b>Supuestos de Egresos</b>	\$0	\$0	\$0
<b>Costos Fijos</b>	\$0	\$0	\$0
Arriendo de Terreno	\$0	\$0	\$0
Luz	\$0	\$0	\$0
Agua	\$0	\$0	\$0
Telefono	\$0	\$0	\$0
Gas	\$0	\$0	\$0
Compra de Pelotas	\$0	\$0	\$0
Cal	\$0	\$0	\$0
Arcilla	\$0	\$0	\$0
Mantenciones	\$4.836.163	\$6.908.805	\$8.290.566
Publicidad	\$9.672.327	\$13.817.610	\$16.581.132
Pago del credito	\$0	\$0	\$0
	\$0	\$0	\$0
	\$0	\$0	\$0
<b>Costos Variables</b>	\$0	\$0	\$0
Articulos de Escritorio	\$0	\$0	\$0
Articulos de Aseo y otros	\$0	\$0	\$0
Flejes	\$0	\$0	\$0
Construcción de canchas	\$0	\$0	\$0
	\$0	\$0	\$0
	\$0	\$0	\$0
	\$0	\$0	\$0
Sueldos Profesor 1	\$0	\$0	\$0
Sueldos Profesor 2	\$0	\$0	\$0
Sueldos Profesor 3	\$0	\$0	\$0
Sueldos Profesor 4	\$0	\$0	\$0
Sueldo administrador	\$0	\$0	\$0
Tasa de descuento	0,12	0,18	0,25

Y por último, en cuanto al pronóstico de salida a medir para este proyecto es el Valor Actual Neto (VAN), el que sin esta simulación es de 150 millones de pesos aproximadamente. Al realizar la simulación los resultados fueron los siguientes:



En cuanto al Valor Actual Neto se puede apreciar que el valor mínimo que toma es de 69.270.511 millones de pesos y el monto máximo que puede alcanzar es de 162.716.143 millones de pesos y una de certeza de un cien por ciento, lo que es equivalente a decir que el proyecto es atractivo económicamente, ya que no tendrá pérdidas en ninguno de los 5000 escenarios.

## 8. Conclusiones

Gotenis es una academia de tenis que en su corta historia de vida, no ha logrado explotar todo su potencial, contando con unas de las mejores ubicaciones de la provincia encontrándose al lado del camino principal entre las comunas de Peñaflor Talagante y además se inserta adentro de unos de los restaurantes y centros de eventos con mayor prestigio en la provincia, y esto no se acaba ahí, canchas de una calidad altísima que motiva a muchas personas escoger a Gotenis como su centro de deportes, cuenta con profesionales altamente capacitados para entrenar a los futuros tenistas del país, pero por sobre todas las cosas, mejores personas. Sin embargo, todo esto mencionado no es suficiente, si no existe un control de atrás, ya sea en la parte económica como en lo administrativo. En este caso en lo económico, la gran problemática que existe es la falta de flujo de efectivo que existe actualmente en la academia, debido a que los planes de clases que contratan los clientes, son de uso libre y no mensuales. Además analizar si era o no factible construir más canchas también fue un factor a considerar.

En lo administrativo es de suma importancia llevar un orden y control en cuanto a las personas que asisten en la academia, ya que eso permite gestionar bien las instalaciones de la academia, y que los usuarios tengan la mejor experiencia posible en la academia. Por lo anterior mencionado es que se realiza este plan de mejora, con la finalidad de aterrizar las ideas, alinear los objetivos y mediante una estructura financiera solida, convertir a Gotenis en una academia con los mayores estándares de calidad y en el global una de las mejores academias de la provincia.

Entonces, ¿Es posible aplicar este plan de mejora? Luego del análisis financiero donde se realizaron dos flujos de cajas, uno con 100 por ciento de crédito externo y otro con la mitad del financiamiento, los indicadores determinaron que el mejor de todos los escenarios era el primero, donde nos entrega una VAN más elevada que en el caso anterior, lo cual lo hace más atractivo y más aun con el respaldo de la simulación de incertidumbre donde se revisaron distintos escenarios y que confirmo que es factible implementar el plan de mejora para la academia de tenis Gotenis que le permita convertirse en unas de las academias más reconocidas de la provincia de Talagante.

## 9. Referencia Bibliográfica

1. Ministerio del deporte de Chile. (12 de Julio, 2021). (Página web del Ministerio del deporte de Chile) <https://www.mindep.cl/actividades/noticias/1879>
2. Figueira Rodríguez, N. A., Guevara Libonati, S. G. (2019). Estudio de factibilidad de la instalación de un club deportivo con énfasis en tenis en Montevideo: proyecto de inversión.
3. Arce Quintero, A. (2013). Diseño de un plan estratégico de marketing para Academia de Tenis ATP Palmira.
4. Ramos, M. Á. C., Díaz, Á. J. G. (2015). Programa de desarrollo motor y formativo de tenis de campo en las categorías iniciación, fundamentación y especialización de la academia de tenis la alameda. Revista digital: Actividad Física y Deporte, 1(1).
5. Schapira Peters, E. (2007). Plan de Negocios para la Instalación de un Club de Tenis en la Comuna de La Reina.
6. Ponce Pérez, E. F. (2014). Plan de negocios para implementar un club de tenis con canchas de césped sintético en la parroquia de Sangolquí (Bachelor's thesis, Quito: Universidad de las Américas, 2014).
7. Zaballa Pérez, J. (2021). Plan de negocio para la creación de una academia de tenis de alto rendimiento: Break Point Academy-Zaballa Pérez, Jaime.
8. Sánchez Montoya, F. (2003). Desarrollo de un nuevo negocio-Academia de tenis.
9. García, M. S., Casado, J. C., Assaf, L. O. (2002). El consumo energético destinado a la iluminación de espacios deportivos en San Miguel de Tucumán. Avances en Energías Renovables y Medio Ambiente, 6.
10. Alvarez, A. L., Laborda, J. L. A. (2017). Motivación en el tenis: un estudio con jóvenes tenistas. International Journal of Developmental and Educational Psychology, 3(1), 425-430.
11. Recio, G. P. (1996). Aplicaciones de la psicología al tenis de alto nivel. Apunts. Educación física y deportes, 2(44-45), 136-142.

12. García-González, L., Araújo, D., Carvalho, J., Del Villar, F. (2011). Panorámica de las teorías y métodos de investigación en torno a la toma de decisiones en el tenis. *Revista de Psicología del deporte*, 20(2), 645-666.
13. Tapia Velásquez, E. (2021). Creación del Centro Promotor de Tenis de Lima Norte.
14. Franco, I. P. F. (2018). NIVEL DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE DE LOS CLUBES DEPORTIVOS. *Expomotricidad*.
15. Ballesteros, H., Verde, J., Costabel, M., Sangiovanni, R., Dutra, I., Rundle, D., ... Bazán, L. (2010). Análisis FODA:: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. *Revista Uruguaya de enfermería*, 5(2).