



UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA
DEPARTAMENTO INGENIERÍA COMERCIAL

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA ACADEMIA DE TENIS 15-0

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL

AUTOR

CARLOS IGNACIO ASENSSI PIZARRO

PROFESOR GUÍA

LIONEL ANDRÉS VALENZUELA OYANEDER

SANTIAGO DE CHILE, 22 DE AGOSTO, 2017

TABLA DE CONTENIDO

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA ACADEMIA DE TENIS 15-0.....	1
TABLA DE CONTENIDO	2
1. AGRADECIMIENTOS	6
2. RESUMEN EJECUTIVO	7
3. PROBLEMÁTICA.....	9
4. OBJETIVOS	11
4.1 Objetivos generales.....	11
4.2 Objetivos específicos	11
5. MARCO TEÓRICO.....	12
5.1 Los Inicios del Tenis.....	12
5.2 Comienzos del Tenis Contemporáneo	13
5.3 El Tenis Hoy en Día.....	15
5.4 Competencias Internacionales	17
5.5 Historia del Tenis Chileno	18
5.6 Metodologías de Entrenamiento para el Tenis	19
5.7 El Plan de Negocios	21
5.7.1 Plan de Negocios USAID/Perú/MYPE COMPETITIVA.....	22
5.7.2 Plan de Negocios Harvard Business.....	23
5.7.3 Plan de Negocios Corfo “Centro Chile Emprende”	24
5.8 Estructura Plan de Negocios a Utilizar	25
5.8.1 Resumen Ejecutivo.....	25
5.8.2 Análisis del Entorno	25
5.8.3 Sondeo del Mercado.....	26
5.8.4 Análisis de la Industria	26
5.8.5 Plan Estratégico.....	27
5.8.6 Plan de Marketing	28
5.8.7 Plan de Operaciones	29
5.8.8 Plan de Recursos Humanos	29
5.8.9 Plan Financiero.....	30
5.8.10 Conclusiones y Recomendaciones	31
6. ANÁLISIS DEL ENTORNO.....	32
6.1 Análisis Político.....	32

6.2	Análisis Económico	33
6.3	Análisis Social	35
6.4	Análisis Tecnológico	36
6.5	Análisis Ambiental	37
7.	SONDEO DE MERCADO	38
8.	ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA	41
8.1	Rivalidad entre competidores	41
8.2	Amenaza de nuevos participantes	42
8.3	Amenaza de sustitutos	42
8.4	Poder de negociación proveedores	43
8.5	Poder de negociación clientes	44
9.	PLAN ESTRATÉGICO	44
9.1	Descripción de la Empresa	44
9.2	Nombre	45
9.3	Marca	46
9.4	Análisis FODA	46
9.4.1	Fortalezas	47
9.4.2	Oportunidades	47
9.4.3	Debilidades	47
9.4.4	Amenazas	48
9.5	Visión	48
9.6	Misión	48
9.7	Objetivos Estratégicos	48
9.8	Estrategia del Negocio	49
9.9	Ventaja Competitiva	49
10.	PLAN DE MARKETING	49
10.1	Objetivos de Marketing	50
10.2	Marketing Mix	51
10.2.1	Producto	51
10.2.2	Precio	57
10.2.3	Plaza	58
10.2.4	Promoción	59

10.3 Post Venta	60
10.4 Posicionamiento.....	61
11. PLAN DE OPERACIONES	61
11.1 Layout	61
11.2 Requerimientos	62
11.3 Estándares del Servicio	63
11.4 Horarios Academia	64
12. PLAN DE RECURSOS HUMANOS	65
12.1 Perfiles y Funciones Requeridas.....	65
12.1.1 Director General	66
12.1.2 Director Comercial.....	66
12.1.3 Director Deportivo	67
12.1.4 Profesor de Tenis.....	67
12.1.5 Preparador Físico.....	67
12.1.6 Psicólogo Deportivo.....	67
12.2 Estrategia de Reclutamiento	68
12.3 Capacitación del Personal	69
12.4 Planilla de Remuneraciones.....	70
13. PLAN FINANCIERO	70
13.1 Plan de Ventas	70
13.2 Análisis de Costos.....	71
13.3 Punto de Equilibrio	72
13.5 Inversión Inicial	73
13.7 Fuentes de Financiamiento	74
13.8 Flujo de Caja	75
13.9 Análisis de Rentabilidad	77
13.10 Análisis de Sensibilidad.....	78
14. CONCLUSIONES	79
15. RECOMENDACIONES	80
16. ANEXOS.....	81
Anexo A: Ingresos Mensuales por Liga de Tenis.....	81
Anexo B: Ingreso Mensual por Clases de Tenis.....	82

Anexo C: Flujo de Caja con Financiamiento del 50%.....	83
REFERENCIAS	84

1. AGRADECIMIENTOS

Dedicado a mis padres, abuelos, bisabuela,
a todos los Asenssi, Mejias y Pizarro.
Mis amigos, que son lo mejor que he
elegido, a mis profesores de tenis,
a todos los que han sido parte de
mi vida y a los que ya no están,
Pibe, Tata, José, Tía Rosa y Fatiga.

Gracias al Colo-Colo, al Unión América y al Tenis.

2. RESUMEN EJECUTIVO

En el presente informe se presentará la elaboración de un plan de negocios, el cual tiene como fin establecer las bases para el proyecto de Academia de Tenis 15-0 y realizarlo sustentable a través del tiempo en el negocio del deporte, específicamente, en la industria del tenis.

En dicho plan, se consideran distintos planes de trabajos, bajo la metodología de plan de negocio de Karen Weinberger, que permitirán disminuir los riesgos y organizar el trabajo a realizar, a la hora de implementar el proyecto.

El plan estratégico de la empresa, presenta una descripción detallada de la empresa, sus servicios y los objetivos. La empresa se constituirá por medio del modelo de Sociedad por Acciones, con el fin de recibir futuro financiamiento privado.

La empresa buscará satisfacer las necesidades de los chilenos no sedentarios, tenistas, que vivan en las comunas de Puente Alto, La Florida, Macul y Peñalolen, ofreciendo servicios de clases de tenis de todos los niveles y torneos mensuales, con un ranking interno que dará el carácter de liga de tenis. Para la obtención de la demanda, se utilizó la encuesta nacional de hábitos de actividad física y deportes del año 2015, realizada por el Ministerio de Deportes de Chile.

Los servicios de la Academia se desarrollarán en el Parque Deportivo La Araucana, ubicado en la comuna de La Florida, arrendando las instalaciones de este complejo, lo que permitirá desligar a la empresa de la mantención de las instalaciones a utilizar.

La Academia de Tenis 15-0 enfocará su ventaja competitiva en la innovación y tecnología aplicada al tenis, invirtiendo el 10% de las ganancias en este ítem, así

asemejándose a las grandes academias a nivel mundial que usan este modelo para atraer a los jóvenes talentos y ayudar a mejorar sus habilidades.

El plan de marketing realizado, permitió fijar el precio de los servicios, sus características, el lugar mencionado anteriormente y las maneras de promocionar la academia.

Además, el plan de operaciones definió las adquisiciones necesarias para poder operar los servicios y entregar la mejor experiencia a los clientes.

Se estableció que los trabajadores de la empresa deben ser personas con una alta motivación, por transmitir sus conocimientos y generar comunidad entre todos los participantes de la Academia. Es por esto, que se generaron los perfiles indicados para conformar los equipos directivos y deportivos, con incentivos monetarios y capacitaciones.

Mediante el plan financiero diseñado, se logró hallar el monto necesario a invertir para ejecutar el proyecto, el cual es de 1.295 UF. Evaluando el proyecto en un horizonte de 3 años se obtiene un VAN de 1.681 UF y una TIR del 41,1%. Los indicadores mencionados muestran que el proyecto es rentable a lo largo del tiempo, apoyados por el constante crecimiento de ventas proyectado.

El tenis es un deporte formador, el impacto positivo que tiene en las personas los acompaña a lo largo de sus vidas, mediante las becas que se entregarán a alumnos de escasos recursos menores de 18 años se buscará apoyarlos y permitirles desenvolverse en este deporte.

Por último, los índices de sedentarismo de Chile son preocupantes, estando cerca del 70% del total de la población, proyectos deportivos como este buscan motivar a las personas a ejercitarse, cambiar su estilo de vida y generar lazos que perduran para toda la vida.

3. PROBLEMÁTICA

Desde el año 2007, Pablo Gregorio de las Heras, profesor de educación física y tenis, ha sido el encargado de la academia de tenis del complejo deportivo La Araucana. Yo llegué como alumno de esta a mediados del año 2008 en donde pude conocer la realidad de la academia en cuanto al método de trabajo y las trabas que el parque colocaba a la academia, viéndola sólo como un ingreso, sin comprometerse con el proyecto que fue a inicios del año 2000 en donde los mejores jugadores de Chile eran alumnos de la escuela de tenis del parque. En un principio los ingresos de la academia eran 50% para el complejo y 50% para los profesores de esta, pero por cambios internos y posibilidad de quiebra del complejo deportivo la academia estuvo a punto de terminar el año 2012. Sin embargo, con el afán de seguir este proyecto, Pablo llegó a un acuerdo con La Araucana y desde ese año posee un contrato de arriendo especial de 4 canchas de tenis del complejo para utilizarlas como academia de tenis.

Con el paso de los años, la academia ha ido perdiendo jugadores importantes a nivel competitivo y sólo se están realizando clases recreativas a adultos y a 2 tenistas del circuito nacional adulto (Ranking Único Nacional), lo que implica que el renombre de la academia prácticamente ha desaparecido del circuito nacional adulto y de menores.

Por lo anterior surge esta idea de memoria en donde mediante una sociedad entre Pablo y el autor de esta memoria, buscarán crear una nueva marca de academia de tenis, posicionarla dentro de las mejores de Santiago en un principio y que pueda funcionar como

una empresa establecida, para volver a formar jugadores que compitan activamente en el circuito nacional e internacional.

Se realizará un plan de negocios para una nueva empresa, con el objetivo de ejecutar el proyecto y crear una empresa sustentable a través del tiempo.

Personalmente esta memoria guarda un objetivo y un sueño, ser ingeniero comercial y el sueño de aportar al tenis, así como el tenis lo ha hecho en mi vida desde los 11 años.

4. OBJETIVOS

4.1 Objetivos generales

Crear un plan de negocios por medio de distintas herramientas de investigación, para la academia de tenis 15-0.

4.2 Objetivos específicos

Realizar análisis del entorno de la Academia, así evaluar cómo afectarán, positiva o negativamente, las variables externas al proyecto.

Analizar la industria, el mercado y estimación de la demanda, para conocer a los consumidores y el estado de la competencia.

Determinar el planeamiento estratégico de la empresa, con esto se sentarán las bases de la estructura y funcionamiento de esta.

Realizar plan de marketing que permita definir servicios, dar a conocer la Academia, impulsar ventas y fidelizar consumidores.

Realizar plan de operaciones, en donde se planifiquen los servicios a entregar, lugar y estándares.

Diseñar plan de recursos humanos, con el fin de conocer la estructura organizacional, los perfiles de los trabajadores del proyecto y sus beneficios.

Evaluar financieramente el proyecto, para obtener los indicadores de rentabilidad del proyecto.

5. MARCO TEÓRICO

5.1 Los Inicios del Tenis

Como todo deporte, muchos países se pelean por convencer a otros que fueron los primeros en practicarlos y por lo tanto en crearlo, al igual como pasa con el pisco sour nadie sabe si es peruano o chileno y hasta con el mismísimo Carlos Gardel, no se sabe si era argentino o uruguayo, pero trascienden a lo largo del tiempo, como lo hace el tenis.

La ilustración más antigua que se conoce sobre los juegos de pelota data de más de 2000 años a.C. y se encuentra en Egipto, en la tumba de Beni Hassan. Otra huella ancestral del tenis aparece en un grabado tolteca de la ciudad de Tula. En dicha imagen, se puede apreciar la existencia del “Tachtli”, juego practicado por los pobladores del México Precolombino. Este juego tenía reminiscencias religiosas y simbólicas, y posee unas similitudes importantes con el tenis, existiendo dos bandos contendientes separados por un cuidado tapiz, que realizaba la misma función que la red en la época actual (Sánchez-Alcaraz, 2013). Por supuesto, se podría seguir nombrando civilizaciones antiguas, como la griega, el imperio romano, entre otros.

“Jeu de Paume” fue uno de los primeros nombres de este deporte, debido a que los franceses lo practicaban golpeando la pelota con la palma de las manos. Aunque nombrar a los franceses suena demasiada gente, este deporte era practicado sólo por la alta clase de este país. Según los documentos eclesiásticos encontrados, en los que se habla de seminaristas, curas, abades o incluso obispos, que juegan a la “paume” larga o corta, en las paredes exteriores de los conventos. Al parecer, era practicado por los alumnos y profesores de las escuelas catedralicias ubicadas en los conventos, monasterios y catedrales. Llegaron a existir, en 1596, 250 salas en París, una cifra superior al número de iglesias (Sánchez-Alcaraz, 2013).

El nombre que todo el mundo conoce hoy deriva de la palabra francesa *tenez*, “este nombre es la palabra utilizada por los participantes al poner la pelota en juego, para asegurarse que el contrario estaba preparado” (Muntañola, 1996).

El tenis como se conoce hoy en día debe jugarse con una raqueta, por jugador, para golpear la pelota, esta se introdujo alrededor del siglo XVI, la primera mención data de 1505 y la primera representación pictórica en el frontispicio de un tratado moralizador en francés, "Le Cymetière des malheureux", el cementerio de los desdichados en 1511 (Gillmeister, 2008).

Durante el siglo XVI el tenis trascendía en gran parte de los países europeos, por esto el año 1555 a petición de un miembro de la familia del duque Galeazzo Maria Sforza de Milán, solicitaron a Antonio Scaino de Saló que escribiera el primer tratado que se conoce del tenis llamado “Tratatto del Giuocco della Palla”.

El tipo de golpeo con la raqueta o con la mano provoca los primeros estudios y se habla de que con la raqueta los peloteos pueden durar más. Es, pues, la primera propuesta para construir campos de medidas estándar, una idea que hasta la mitad del siglo XIX no se le volvió a plantear a un estudioso del tenis. Algunas de las recomendaciones que se hacían en este tratado abarcaban aspectos técnicos, tácticos, físicos e incluso de tipo psicológico. *El jeu de paume* llegó a su punto álgido durante el reinado de Luis XIII. Con Luis XIV se inicia la decadencia, que de Francia pasó a los demás países europeos. La *paume*, al menos corta, con raqueta entró en crisis durante el Renacimiento (Muntañola, 2008).

5.2 Comienzos del Tenis Contemporáneo

Según Muntañola (2008), gracias al mayor Walter Clopton Wingfield el tenis tuvo un resurgimiento a finales del siglo XIX, ya que intuyó las posibilidades de este nuevo deporte desde un punto de vista comercial. El 23 de febrero de 1874 se patenta *sphairistike* (juego de

la bola, en griego), que constaba de una caja que se vendía al precio de cinco guineas y que contenía cuatro raquetas, dos pelotas, redes y un libro de reglas.

La innovación de Wingfield llegó a los Estados Unidos en el año de su invención, 1874, a Francia antes de 1875 y a Alemania en 1876 cuando unos visitantes ingleses la probaron en el césped del Hotel Royal Victoria en Bad Homburg. A partir de 1875, el Club de Críquet Marylebone se hizo cargo del nuevo juego y para 1877, primer año del Campeonato (Wimbledon), sus expertos le habían dado su forma actual que incluía el retorno a la forma de tanteo de 15 en 15 (Gillmeister, 2008).

Wimbledon fue el primer torneo de tenis, desarrollado en el All England Croquet Club, “a partir de aquí se considera que empieza la historia del tenis moderno” (Muntañola, 2008).

En 1896 el tenis fue considerado deporte olímpico y estuvo presente en los primeros juegos del mundo moderno, siendo desvinculado luego de los juegos olímpicos de París en 1924. Luego de que el comité olímpico internacional volviera a admitir jugadores profesionales, el tenis volvió a los juegos de Seúl en 1988.

La erosión producida en los años 50 y 60 en el tenis amateur con el paso al profesionalismo de los mejores jugadores del mundo desembocó en lo inevitable, la apertura del torneo de Wimbledon a todos los jugadores (antes era sólo amateur) y la creación de una red mundial de torneos, interconectados por un sistema de puntos, que ofrecía a los primeros clasificados al final de cada año unos premios en oro y plata. En 1972 se crea la Asociación de Tenistas Profesionales (ATP) que se dedicará por completo al circuito internacional masculino, a

excepción de los torneos Grand Slam y Copa Davis, quienes estaban a cargo de la ITF (Federación Internacional de Tenis) (Sánchez-Alcaraz, 2013)

5.3 El Tenis Hoy en Día

Este deporte está regulado por la Federación Internacional de Tenis (ITF, por sus siglas en inglés), es el organismo rector del juego del tenis y sus obligaciones y responsabilidades incluyen la determinación de las Reglas del Tenis. Para cumplir con estas obligaciones la ITF ha designado un Comité de las Reglas del Tenis que observa continuamente el juego y sus reglas, y recomienda cambios cuando lo considera necesario al Consejo de Administración de la ITF, que a su vez hace recomendaciones a la Asamblea General Anual de la ITF, quien es la autoridad responsable en última instancia para efectuar cualquier cambio de las Reglas del Tenis (ITF, 2017), dicho organismo publica un manual con las reglas que regirán en todos los torneos profesionales de tenis en el mundo.

Existen las modalidades de juego en singles y dobles, con uno y dos jugadores por lado, respectivamente, con una raqueta por jugador y pelotas de tenis con medida estándar.

Según la ITF, las dimensiones oficiales de la cancha son 23,77 m x 10,97 m, dentro de estas dimensiones se pueden jugar partidos de single o dobles. Los cuadrantes centrales sirven para determinar el área dónde debe caer la pelota al realizar un saque (ITF, 2017).

Los partidos se encuentran divididos por Sets, los sets en juegos (cada set se juega hasta los 6 juegos, a excepción de 6-6 se va a un tiebreak hasta los 7 puntos), cada juego se juega a los 4 puntos (0, 15, 30 y 40 es el conteo de los puntos), en caso de existir igualdad a 40 se juegan dos puntos más (iguales y ventaja) hasta que la diferencia de dos puntos se concrete. Un equipo y/o jugador no puede sacar 2 veces seguidas.

El jugador que está sacando (al servicio) puede hacerlo 2 veces por punto en caso de errar el primer saque, si la pelota toca la red o no cae en el cuadrado de servicio diagonal a él, se repite el saque. Un jugador pierde el punto cuando la pelota pega fuera del área, da más de un bote, no alcanza a pegarle, le pega con otra cosa que no sea la raqueta, entre otros.

La figura reguladora de los partidos de tenis son los árbitros o jueces, existen dos tipos, el juez de silla que se encuentra en línea de la red sentado en una silla alta para tener la vista a toda la cancha, es el encargado de dirimir pelotas dudosas, llevar la cuenta de los puntos y velar por el correcto cumplimiento de todas las reglas del tenis y posee ayudantes llamados jueces de línea quienes determinan si la pelota entra o no al área de juego, dentro de un espacio específico de la cancha, por lo general existen 9 jueces de línea por cancha. Además en los torneos profesionales con mayor presupuesto se utiliza el sistema llamado “Ojo de águila”, el cual es una visualización digital de máxima precisión para pelotas dudosas en los partidos.

En los torneos la ITF acepta 4 tipos de superficies para desarrollar los partidos. El césped, es la cancha más rápida por el bajo bote que dan las pelotas, el grand slam Wimbledon aún se desarrolla en esta superficie como lo hizo en su primera edición en 1877. Superficie dura, generalmente de cemento, es una de las superficies más parejas en cuanto a velocidad de la pelota, los grand slam de Estados Unidos y Australia se juegan en esta superficie. Sintética o carpeta, dependiendo de su composición pueden ser semi-rápidas hasta muy rápidas, por lo general se usan en estadios cerrados (indoor). Arcilla o polvo de ladrillo, es la más lenta de todas, muy utilizada en Sudamérica, España y Francia, precisamente en este país se desarrolla el grand slam Roland Garros, en dicha superficie.

5.4 Competencias Internacionales

Si bien los torneos se rigen mediante las reglas y parámetros que estipula la ITF, existen tres tipos de torneos oficiales a nivel internacional.

El circuito masculino es el ATP World Tour, es un evento de la ATP (Asociación de Tenistas Profesionales). Participan tenistas por el título individual, de acuerdo a su ranking y puntuación. Se disputan partidos de individuales y dobles. Existen 6 circuitos de éste evento ATP World Tour Finals; ATP World Tour Masters 1000; ATP World Tour 500; ATP World Tour 250; Challenger (ITF, 2017).

El circuito femenino mundial es la WTA (Women's Tennis Association), similar al ATP.

La Copa Davis es un torneo del tenis masculino donde participan equipos de jugadores de distintos países designados por la Federación local. Este campeonato es administrado, organizado y ejecutado por la ITF. Se juegan eliminatorias a nivel continental e interzonales, los ganadores llegan al grupo mundial donde se encuentran los 16 mejores. En el mundial se disputan octavos de final, cuartos de final, semifinal y la final. Cada ronda corresponde a 5 partidos, venciendo el que gane 3 partidos. Los partidos cuentan de 5 sets. Las zonas son las siguientes: América, Asia/Oceanía, Europa y África (ITF, 2017).

La versión femenina de la Copa Davis se llama Fed Cup, posee el mismo formato solo que los partidos se juegan a 3 sets y es co-organizada por la ITF y WTA.

Finalmente, y organizados por la ITF se encuentra el Grand Slam, torneos que siguen la tradición del tenis y entregan puntos para la ATP y WTA, son los más importantes del circuito profesional, estos son Australian Open; Roland Garros; US Open; Wimbledon.

5.5 Historia del Tenis Chileno

La primera cancha de tenis en Chile, fue la de Mr. Cox en Las Zorras (Valparaíso). Se sabe que allí se jugaba en 1882, apenas ocho años después que el mayor Wingfield codificara el juego. Antes sólo se conocían el paperchase y el cricket (Guzmán, 1957).

En el año 1904 en la ciudad de Santiago se crea el primer club del que se tiene registro "Royal Lawn Tennis Club", que funciona hasta hoy con el nombre de "Santiago Lawn Tennis Club", se encuentra ubicado al interior del Parque O'Higgins. Allí creció el talento y la fama de Aurelio Lizana Vera, tío de Anita Lizana, quien fuera cuidador, pasapelotas y cantinero, y llegó a ser uno de los mejores tenistas del país. En esos años también nacieron el Prince of Wales Country Club y el Stade Français (TenisChile.com, 2012).

La Federación de Tenis de Chile (FETECH) fue creada el 30 de abril de 1920, con el nombre de Asociación de Lawn Tennis de Chile.

Al comenzar a buscar figuras de la historia del tenis chileno se encuentran muchos nombres que cada uno aportó al avance del deporte nacional, pero la mujer más destacada en toda la historia es Anita Lizana, campeona de Forest Hills (Actual Us Open) y fue la primera latinoamericana en ser número 1 del mundo, lamentablemente tuvo un retiro temprano para dedicarse a su familia luego de casarse.

En 1956 Luis Ayala ganó dobles mixtos de Roland Garros con la australiana Thelma Coyne Long y semifinalista en dobles masculinos, mientras Omar Pabst sale campeón juvenil (sub18) de Chile con 15 años, toda una proeza para la época (TenisChile.com, 2012).

En 1976, el equipo chileno rozó la gloria mundial al llegar a la final de la Copa Davis, lamentablemente el equipo Italiano se sobrepuso con un 4-1 en la serie coronándose campeón ante un todo el público chileno que llegó al court del estadio nacional, el equipo estaba

conformado por Patricio Cornejo, Jaime Fillol y las jóvenes promesas de ese entonces Belus Prajoux y Hans Gildemeister, el equipo era capitaneado por Luis Ayala.

Durante los años siguientes Gildemeister llegó a ser 12º en singles y 1º en dobles, y otros como Fillol (13º), Cornejo (28º), Rebolledo (30º) y Acuña (55º) tuvieron buenas actuaciones. Sin embargo, la generación de reemplazo no tuvo tantos éxitos, y hubo que esperar a 1994 para ver la explosión de Marcelo Ríos en el tour profesional. Llegó casi al lugar 100º en su primer año como profesional, y estuvo cerca del top ten en el segundo, para llegar finalmente al número uno en 1998 (FETECH, 2010).

Las últimas grandes figuras del tenis chileno fueron Fernando González (5º) y Nicolás Massu (8º), bi-campeones de la copa mundial realizada en Düsseldorf, regresaron al equipo de copa Davis al grupo mundial alcanzando los cuartos de final y consiguieron medallas olímpicas el 2004 en Atenas (Doble oro para Massu, Oro y Bronce para González) y el 2008 en Beijing (Medalla de plata para González), tras el retiro de estos, el recambio del tenis nacional dejó su presión sobre los jóvenes Cristian Garín, Nicolás Jarry y el juvenil Tomás Barrios.

5.6 Metodologías de Entrenamiento para el Tenis

Como señala Carreras & Giménez (2010) durante los años 40 el tenis se enseñaba por antiguos jugadores que sólo tenían unos alumnos, por lo que era importante la calidad del profesor, ya que sería más fácil imitar su juego. Luego, entre los años 50 y 80 el importante “gesto técnico” era dividido en fases y se enseñaba por separado, era menos importante la calidad del profesor como jugador y más importante su conocimiento técnico del tenis y de muchos ejercicios que permitieran secuenciar y perfeccionar el movimiento. Por último, durante los años 90 e inicios del nuevo milenio comenzaron a publicarse libros y artículos

sobre la forma de enseñar el tenis a través de un enfoque “basado en el juego”, es decir la comprensión y el conocimiento de los fundamentos del juego así como el desarrollo de la táctica básica deben anteponerse al dominio de las habilidades motrices (técnica).

El modelo técnico o tradicional aplicado al tenis por Schönborn (1999) aplica el sistema demostración, práctica y corrección por parte del profesor, el papel del alumno queda reducido a la ejecución de las consignas propuestas y por lo tanto la organización de la clase es muy estereotipada, poseyendo la sesión de un alto grado de organización.

Según Carreras & Giménez (2010) el modelo metodológico predominante en la enseñanza del tenis en la ciudad española de Huelva es el modelo técnico, entre los factores que señalan destacan la disciplina que debe imponer el tenis a los alumnos es crucial en el desarrollo de ellos, el riesgo que implica aprender a jugar tenis sin una buena técnica puede llevar a constantes lesiones durante la carrera del jugador y también se ve influenciada esta enseñanza por el éxito que han tenido los tenistas españoles de alta competencia que proponen un estilo más tradicional, con pocos jugadores en cancha.

Debido al perfil aeróbico y anaeróbico y al marcado carácter intermitente de elevada intensidad del tenis, es necesario utilizar métodos de entrenamiento alternativos a los métodos continuos y cíclicos. El entrenamiento intermitente se define como un tipo de actividad formada por una serie de esfuerzos de duración inferior a 1 minuto y se caracteriza por alternar esfuerzos de elevada intensidad con fases de recuperación activa o pasiva de baja intensidad (Baiget, 2011).

Por lo que, para un correcto desarrollo de un tenista a nivel de competición el entrenamiento físico según Baiget (2011) debe estar dirigido al desarrollo de las vías

energéticas y patrones de movimiento que predominan en la competición, respetando en la medida de lo posible la naturaleza variable e intermitente del juego así como la participación muscular específica. El entrenamiento intermitente es un método adecuado para el tenis y aumenta el nivel de especificidad en relación a los métodos continuos o interválicos medios y largos, utilizados tradicionalmente, y puede realizarse en la pista de tenis mediante la práctica de ejercicios específicos. El entrenamiento intermitente con una orientación específica para el tenis debería tener un carácter aeróbico o ligeramente anaeróbico láctico y puede incluir diferentes grados de variabilidad en la sucesión de los parámetros de carga, procurando respetar globalmente y en términos medios los tiempos de trabajo y densidades de la competición.

5.7 El Plan de Negocios

El plan de negocios es un documento, escrito de manera clara, precisa y sencilla, que es el resultado de un proceso de planeación. Este plan de negocios sirve para guiar un negocio, porque muestra desde los objetivos que se quieren lograr hasta las actividades cotidianas que se desarrollarán para alcanzarlos. Lo que busca este documento es combinar la forma y el contenido. La forma se refiere a la estructura, redacción e ilustración, cuánto llama la atención, cuán “amigable” contenido se refiere al plan como propuesta de inversión, la calidad de la idea, la información financiera, el análisis y la oportunidad de mercado (Weinberger, 2009).

Además, como asegura Fleitman (s.f.) el plan de negocios debe transmitir a los nuevos inversionistas, accionistas y a los financieros, los factores que harán de la empresa un éxito, la forma en la que recuperarán su inversión y en el caso de no lograr las expectativas de los socios, la fórmula para terminar la sociedad y cerrar la empresa.

5.7.1 Plan de Negocios USAID/Perú/MYPE COMPETITIVA

Dentro del gran uso que se puede dar a los planes de negocios, Weinberger (2009) plantea dos tipos, el uso a nivel interno como una guía para las operaciones de la empresa y como un punto de referencia para la evaluación del desempeño y el uso a nivel externo o función financiera que ayuda a la búsqueda de inversionistas, buscar proveedores y clientes para generar contratos de trabajo a largo plazo y en general comunicar a todos los stakeholders sobre los productos, la planificación y el equipo de trabajo de la empresa.

Un plan de negocios según Weinberger (2009) debe cumplir obligatoriamente con ser una herramienta para la búsqueda de financiamiento y para la administración operativa, existen dos tipos más representativos y comunes en el medio. El plan de negocios para una empresa en marcha debe evaluar la nueva unidad de negocio de manera independiente y además deberá distribuir los costos fijos de toda la empresa, entre todas las unidades de negocios, incluida la nueva. El plan de negocios para nuevas empresas se convierte en una herramienta de diseño, y parte de una idea inicial a la cual se le va dando forma y estructura para su puesta en marcha. En ella se debe detallar tanto la descripción de la idea en sí misma, como los objetivos a ser alcanzados, las estrategias a ser aplicadas y los planes de acción respectivos para lograr las metas propuestas. Este plan, en el futuro, se convertirá en insumo para retroalimentar el negocio, ayudando a estimar, corregir y/o instituir las posibles variaciones que se realizarán durante el desarrollo de la empresa.

Además, Weinberger (2009) presenta los modelos de estructura que utilizan los planes de negocios mencionados anteriormente, pero se explicará sólo el plan para una nueva empresa (del cual se basará esta memoria). La estructura debe comenzar con un resumen ejecutivo y luego formular la idea de negocio presentando el modelo de negocio a utilizar.

Los análisis del entorno, industria, del mercado y estimación de la demanda deben realizarse antes del planeamiento estratégico de la empresa, luego de este vendrá el plan de marketing, el diseño de la estructura y plan de recursos humanos. Así con todo lo mencionado se podrá obtener la proyección de estados financieros y con ellos la respectiva evaluación financiera del proyecto para finalizar con las conclusiones y recomendaciones a inversionistas y gerentes de la nueva empresa.

5.7.2 Plan de Negocios Harvard Business

Cada negocio, ya sea que se trate de una empresa nueva, una expansión de una firma existente, una escisión de una corporación matriz, o incluso un proyecto dentro de la organización establecida, necesita un plan de negocios para navegar exitosamente a través de su entorno competitivo propio y particular (Harvard Business Publishing, 2009).

Este plan de negocios está definido con la siguiente estructura:

- Resume Ejecutivo
- Análisis Del Entorno De Negocio
- Antecedentes Del Sector
- Análisis Competitivo
- Análisis De Mercado
- Plan De Marketing
- Plan De Operaciones
- Plan De Equipo De Gestión
- Plan Financiero

5.7.3 Plan de Negocios Corfo “Centro Chile Emprende”

La Corporación de Fomento de la Producción (CORFO), tiene como misión mejorar la competitividad y la diversificación productiva del país, a través del fomento a la inversión, la innovación y el emprendimiento, fortaleciendo, además, el capital humano y las capacidades tecnológicas para alcanzar el desarrollo sostenible y territorialmente equilibrado y su visión de ser una agencia de clase mundial que logra los propósitos establecidos en su misión articulando en forma colaborativa ecosistemas productivos y sectores con alto potencial para proyectar a Chile hacia la nueva economía del conocimiento, en el siglo XXI (Corfo, s.f.). Por esto, el año 2013 se elaboró una estructura de plan de negocios para los emprendedores del país, este posee la siguiente estructura:

- Datos Generales de la Empresa
- Datos Generales del Empresario
- Resumen Ejecutivo
- Descripción General del Negocio
- Descripción General del Producto y/o Servicio
- Descripción General del Mercado
- Descripción de la Estrategia de Comercialización
- Descripción de los Procesos y Tecnología
- Descripción de la Estructura Organizacional
- Información Económica y Financiera
- Plan de Implementación
- Elementos Adicionales
- Recomendaciones del Ejecutivo

5.8 Estructura Plan de Negocios a Utilizar

Mediante el análisis de los planes de negocios planteados anteriormente y sus respectivas estructuras, se definirán cada uno de los puntos a utilizar en la investigación y metodología del plan de negocios basado en la propuesta de Karen Weinberger, realizada el año 2009 para la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID, por sus siglas en inglés).

5.8.1 Resumen Ejecutivo

Es una presentación breve de los aspectos más relevantes del plan de negocios que se ha elaborado. Esta presentación, cuya extensión máxima será de unas tres páginas, es la sección más importante del plan de negocios, pues muchas veces es la única que se lee. En la medida que este resumen logre despertar la curiosidad del inversionista y lo motive a conocer más sobre la idea de negocio, hará que continúe con la lectura del documento y lo atraerá como potencial inversionista. El resumen ejecutivo presenta el perfil de la empresa, el producto o servicio que se quiere ofrecer, el mercado objetivo que se quiere satisfacer, las estrategias que se emplearán para el logro de los objetivos, los resultados económicos esperados y los indicadores financieros del plan de negocios (Weinberger, 2009).

3.8.2 Análisis del Entorno

El análisis del entorno es fundamental para descubrir oportunidades sobre la base de las cuales podrían surgir ideas de negocios. Además, un profundo análisis del entorno permitirá al empresario identificar las amenazas que dificultarían su ingreso al mercado o la necesidad de cambiar el rumbo de la empresa. Cuando se hace un análisis del entorno, por lo general se estudian los siguientes factores: económicos, sociales, políticos y legales, tecnológicos y ambientales. (Weinberger, 2009).

5.8.3 Sondeo del Mercado

El sondeo del mercado, en cualquier tipo de proyecto, constituye una fuente de información de suma importancia tanto para estimar la demanda como para proyectar los costos y definir precios, aunque es frecuente, sin embargo, incurrir en el error de considerarlo únicamente como un análisis de la demanda y de los precios del producto que se fabricará o del servicio que se ofrecerá.

Para una correcta formulación y preparación del proyecto, más que uno, deben considerarse cuatro estudios del mercado: el del proveedor, el del competidor, el del distribuidor y el del consumidor. Cada uno de ellos proporciona una gran cantidad de información útil para evaluar el proyecto, a la vez que su omisión puede inducir a graves errores en la decisión de su aprobación o rechazo (Sapag, 2011).

5.8.4 Análisis de la Industria

Según Porter (1979), el análisis de una industria conlleva a estudiar distintas fuerzas que podrían afectar directamente el desarrollo y resultados de la empresa, definió las siguientes cinco fuerzas a analizar:

- Amenaza de nuevos entrantes
- Amenaza de productos sustitutos
- Poder de negociación de los proveedores
- Poder de negociación de los clientes
- Rivalidad entre competidores existentes

La fuerza competitiva o las fuerzas competitivas más fuertes determinan la rentabilidad de un sector y se transforman en los elementos más importantes de la elaboración de la estrategia. La fuerza más relevante, sin embargo, no siempre es obvia (Porter, 2008).

5.8.5 Plan Estratégico

El plan estratégico de una empresa comienza con una relación de las variables que pudieran representar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) para ella. Se comienza con un listado de las oportunidades y amenazas que fueron identificadas en el análisis del entorno y en el análisis de la industria, gracias al estudio o sondeo del mercado. Luego se presentan las debilidades y las fortalezas de la empresa o del equipo gerencial. En este caso, la evaluación interna se basa en el análisis de las capacidades, los conocimientos y los recursos del equipo empresarial fundador. Por lo tanto, no será la evaluación de una empresa sino de un equipo de personas (Weinberger, 2009).

Una vez obtenido el análisis FODA, resulta de especial importancia ponerse de acuerdo sobre la visión básica que la empresa se esforzará por alcanzar a largo plazo. Una declaración de visión debe responder a la pregunta básica “¿qué queremos llegar a ser?” Una visión clara provee los cimientos para desarrollar una amplia declaración de la misión (David, 2008).

La misión de una empresa es su razón de ser. Para poder definirla se debe responder a las siguientes preguntas, ¿Quiénes somos?; ¿Qué hacemos?; ¿Para quién lo hacemos?; ¿Cómo lo hacemos?; ¿Dónde lo hacemos?; ¿Por qué lo hacemos?; ¿En qué creemos?, si bien son siete preguntas que permitirán establecer la misión, la idea es que su redacción sea lo suficientemente corta, para que todos los miembros de la organización la recuerden, pero también debe ser lo suficientemente precisa, para que la empresa pueda diferenciarse claramente de sus competidores (Weinberger, 2009).

Al estar fijada la misión de la empresa, esta tendrá objetivos estratégicos con los cuales deberán lidiar las operaciones y todos los procesos de la organización para cumplirlos.

Deben tener un carácter permanente y en lo posible ser cuantificables. Además, con los objetivos impuesto por la empresa, esta debe tomar una estrategia de negocio, para el caso a investigar, debe definir si se lidera en costos o se toma una estrategia de diferenciación del producto.

El fin de una organización debe ser encontrar su ventaja competitiva, esta es aquella que posee una empresa y que le sirve para generar valor para sus clientes, siendo muy costosa, rara y difícil de imitar por parte de los actuales o potenciales competidores. (Weinberger, 2009).

5.8.6 Plan de Marketing

“El marketing es el manejo de las relaciones redituables con el cliente. Su objetivo consiste en crear valor para los clientes y obtener valor de ellos a cambio” (Kotler & Armstrong, 2012).

El plan de marketing estará conformado por conceptos de mercadeo, el conjunto de estos es denominado marketing mix o las cuatro P.

El mix de marketing describe la forma en que se lograrán los objetivos de marketing. Sus elecciones definen cómo hará que el mercado objetivo tome conciencia de su producto, y cómo logrará el retorno proyectado de las ventas. Las estrategias en sus acciones de marketing determinan la forma en que usted posiciona su producto en el mercado relativo a los productos de sus competidores. Las acciones de marketing más específicas reflejan las clásicas “cuatro P” del marketing: producto, precio, plaza y promoción. La primera de las cuatro P es el producto, asegúrese de que su producto o servicio es consistente con la filosofía de su empresa y las necesidades, del mercado objetivo. La segunda de las cuatro P es el precio. ¿En qué punto de precio va a ofrecer su producto o servicio? ¿Habrá un precio

establecido o será escalonado o variable dependiendo de la demanda de los consumidores? Sus decisiones sobre cómo fijar el precio dependerán, por una parte, de la sensibilidad de los precios de mercado y del valor percibido por el mercado en relación a su producto. La tercera P es la plaza. El termino plaza indica el movimiento físico de los productos; es decir, cómo se transportará el producto desde la fábrica hasta el usuario final. La última P es la promoción. A través de la promoción, se hace que los consumidores tomen conciencia de su producto (Harvard Business Publishing, 2009).

5.8.7 Plan de Operaciones

Como se mencionó anteriormente, uno de los fines del plan de negocios es presentar el proyecto a futuros inversionistas o socios que evaluarán la propuesta completa de este, sin un plan de operaciones no se puede dar certeza de que el negocio sea sostenible, ya que el inversionista debe saber si se cuenta con la infraestructura adecuada, una buena ubicación o un sistema eficiente de producción.

El plan de operaciones, tiene como fin establecer:

- Los “objetivos de producción” en función al plan de marketing.
- Los “procesos de producción” en función a los atributos del producto o servicio.
- Los “estándares de producción” que harán que la producción sea eficiente, se logre satisfacer las demandas de los clientes y la rentabilidad esperada por los accionistas.
- El “presupuesto de inversión” para la transformación de insumos en productos o servicios finales (Weinberger, 2009).

5.8.8 Plan de Recursos Humanos

Las personas son el elemento clave del éxito empresarial y por ello un recurso humano de calidad podría significar una ventaja para la empresa.

El plan de recursos humanos debe considerar:

- Las principales funciones que se requieren en el negocio.
- Las habilidades y conocimientos que cada función requiere.
- Los cargos que serán permanentes en la empresa.
- Las tareas, que por ser temporales o requerir un alto grado de especialización, podrían ser realizadas por personas o compañías ajenas a la empresa.
- Los puestos claves y del personal propio que hará las tareas que le permitan a la empresa diferenciarse de las demás.
- El organigrama que representa la estructura general de la empresa.
- Las políticas y estrategias que ayudarán a administrar el recurso humano.
- La planilla de la empresa, es decir el presupuesto de las remuneraciones (Weinberger, 2009)

5.8.9 Plan Financiero

El plan financiero integra todos los planes y estrategias previamente establecidos en el plan de negocios. Este plan deberá reflejar todas las decisiones tomadas a lo largo del desarrollo proyecto.

El plan financiero es sumamente importante porque permite:

- Determinar los recursos económicos necesarios para la realización del plan de negocios.
- Determinar los costos totales del negocio, es decir, los costos de producción, ventas y administración.
- Determinar el monto de inversión inicial necesario para dar inicio al negocio.

- Determinar las necesidades de financiamiento.
- Determinar las fuentes de financiamiento, así como las ventajas y desventajas de cada alternativa.
- Proyectar los estados financieros, los cuales servirán para guiar las actividades de la empresa cuando esté en marcha.
- Evaluar la rentabilidad económica y financiera del plan de negocios. (Weinberger, 2009).

5.8.10 Conclusiones y Recomendaciones

Esta es la sección final de un plan de negocios, en la cual debe analizarse todo el trabajo realizado y según (Weinberger, 2009) deben responderse las siguientes preguntas:

- ¿La empresa es viable en términos económicos?
- ¿La empresa es viable en términos operativos?
- ¿La empresa es viable en términos sociales?
- ¿La rentabilidad que muestra el proyecto es atractiva para los inversionistas?
- ¿Cuáles son las grandes oportunidades o las grandes amenazas que podrían modificar sustancialmente la rentabilidad del proyecto?
- ¿Cuáles son los aspectos o las condiciones indispensables para poner en marcha el proyecto?
- ¿Cuáles son los factores que permitirán la creación y el desarrollo de una ventaja competitiva?

Por medio de estas preguntas podrán responderse las incógnitas que tendrán los inversionistas o futuros socios al analizar el plan de negocios a realizar para la academia de tenis “15-0”.

6. ANÁLISIS DEL ENTORNO

A continuación, se comenzarán a desarrollar los puntos del plan de negocios para la Academia de Tenis 15-0, explicados en el marco teórico. Lo primero, es analizar el entorno en donde se desenvolverá el proyecto desde una mirada política, económica, social, tecnológica y ambiental.

6.1 Análisis Político

Luego de volver a la democracia el año 1990, tras un largo régimen militar, Chile tuvo 17 años de gobiernos de centro-izquierda, luego el ex presidente de centro-derecha Sebastián Piñera toma el gobierno entre los años 2010-2014 luego de uno de los terremotos, junto con tsunamis, más devastadores de la historia del país. Actualmente gobierna Michelle Bachelet hasta el año 2018, un gobierno de centro-izquierda que se ha llegado de críticas por la gestión y los escándalos que han tenido.

El 2015 fue muy difícil para el sistema político chileno. Distintos procesos judiciales afectaron profundamente a la presidencia, a los principales partidos políticos y al empresariado. La consecuencia fue el desplome de la confianza pública en ellos. En este marco, el sistema decisorio evidenció serios problemas. Por un lado, el gobierno mostró falta de liderazgo en la conducción política, carencia de cohesión interna y serias dificultades para definir su agenda y el contenido de sus propuestas de reformas. También hubo cambios positivos, los principales se vinculan a reformas institucionales a las condiciones de competencia política. A estas se suman la concreción del beneficio de gratuidad universitaria para el 50% de la población más vulnerable y el establecimiento del Acuerdo de Unión Civil, ambos pasos importantes en el fortalecimiento de los derechos de las personas. (Gamboa & Segovia, 2016).

Con respecto a la última encuesta de opinión realizada por Adimark (2017), se ve un repunte en la aprobación del gobierno (23%) y desaprobación (74%), respecto al período más bajo del año 2015, como se puede apreciar en la Ilustración 1.

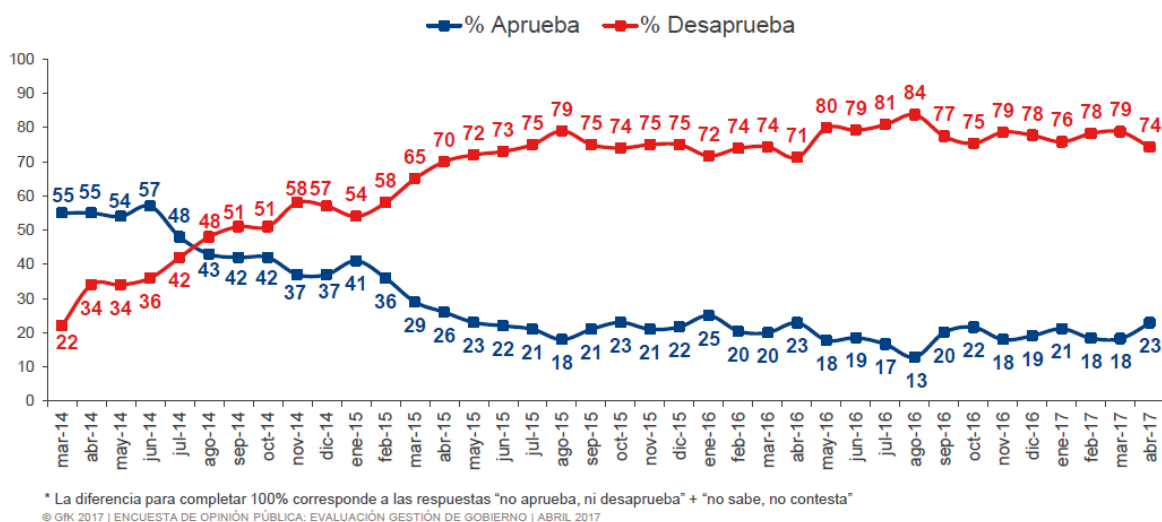


Ilustración 1. Evolución evaluación gobierno, abril 2017. Fuente: Adimark

Esta mejoría, por tercer mes consecutivo, puede ser descrita ya como una tendencia, que viene a repetir lo observado en el período de cierre de los mandatarios, sin excepción desde el final del gobierno del presidente Ricardo Lagos en 2005. (Adimark, 2017).

6.2 Análisis Económico

A diferencia de otras economías de Latinoamérica, la economía chilena ha conseguido mantenerse estable. Sin embargo, tras años de crecimiento sostenido, Chile sufre una fuerte ralentización económica desde 2015 por la caída del precio del cobre (Chile es el primer exportador de cobre del mundo). En 2016 el crecimiento se redujo al 1,7%, y debido a la caída de la demanda en los principales mercados emergentes las previsiones de crecimiento para 2017 son moderadas (2%). No obstante, las perspectivas a medio plazo son

más optimistas y se espera una tasa de crecimiento en torno al 4% (Santander TradePortal, 2017).

Indicadores de crecimiento	2013	2014	2015	2016	2017 (e)
PIB (miles de millones de USD)	277,07	258,71	240,23	234,90e	242,64
PIB (crecimiento anual en %, precio constante)	4,0	1,8	2,3	1,7e	2,0
PIB per cápita (USD)	15.714	14.519	13.342e	12.910e	13.196
Saldo de la hacienda pública (en % del PIB)	-1,0	-1,5	-2,0	-2,5e	-1,8
Endeudamiento del Estado (en % del PIB)	12,8	15,1	17,5	20,4e	23,3
Tasa de inflación (%)	1,9	4,4	4,3	4,0e	3,0
Tasa de paro (% de la población activa)	5,9	6,4	6,2	7,0	7,6
Balanza de transacciones corrientes (miles de millones de USD)	-10,31	-3,32	-4,77	4,55e	-5,90
Balanza de transacciones corrientes (en % del PIB)	-3,7	-1,3	-2,0	-1,9e	-2,4

Tabla 1. Indicadores de Crecimiento Chile, Nota: (e) Datos estimados. Fuente: Banco Santander

Como se aprecia en la Tabla 1 Chile se caracteriza por mantener estable su tasa inflacionaria, pero la tasa de paro (desempleo) ha aumentado con el paso de los años y se pronostica que siga en aumento durante el año 2017.

Lamentablemente, Chile es el país con mayor desigualdad de ingresos en los miembros de la OCDE, los ingresos del 10% más rico en Chile son 26 veces más altos que los del 10% más pobre, según OCDE (2015).

Varios elementos ayudarán a que la economía retome un mayor ritmo de expansión en el horizonte de proyección. Dentro de ellos destacan el que no se observan desbalances macroeconómicos relevantes, la disminución del impacto negativo del ajuste de la inversión minera, la mejora en las perspectivas externas y una política monetaria que seguirá siendo claramente expansiva (Banco Central de Chile, 2017).

Si bien Chile, como lo muestran los indicadores, es un país que se ha estancado en su crecimiento, posee una economía estable y en vías de retomar el crecimiento que obtuvo los

años del apogeo en China. El problema es su dependencia económica del cobre y su falta de servicios industriales que ponen en incertidumbre la economía cuando las variables externas no son las óptimas para el desarrollo del país.

6.3 Análisis Social

Se debe tener en cuenta la información social acerca de Chile, y según los datos extraídos de Santander TradePortal (2017) se obtiene que:

- Población total: 17.948.141
- Crecimiento natural: 1,0%
- Densidad: 24 habitantes/km²
- Población urbana: 89,5%
- Población de principales ciudades: Santiago (5.150.010); Puente Alto (824.579); Antofagasta (402.444); San Bernardo (320.626); Viña del Mar (287.522); Temuco (275.617); Rancagua (249.668); Valparaíso (248.070)
- Orígenes étnicos: En torno a 89% de la población no se declara como indígena, y afirma tener orígenes principalmente europeos o mixtos. Los mapuches representan más menos 9% de la población. Los aimaras y otros grupos indígenas, como los rapanui, atacameños, quechuas, kollas, diaguitas, kawésqar y yaganes representan un 1% (censo de 2012, Instituto Nacional de Estadísticas).
- Lengua oficial: Español
- Otras lenguas habladas: Dialectos indígenas, como el mapudungun, el aimara, el quechua y el rapanui
- Idioma(s) de negocios: Español, inglés

- Religión: Católicos: 66,7%. Evangélicos o protestantes: 16,4%. Testigos de Jehová: 1%. Otros: 3,4%. Ninguna religión: 11,5%. No especificado: 1,1%. (Santander TradePortal, 2017)

Respecto a los hábitos deportivos y de actividad física de los chilenos, según MINDEP (2015), tan solo el 31,8% de la población practica un deporte o realiza actividad física. Sin embargo, se aprecia un alza en la cantidad de practicantes desde el 2006 que solo llegaban al 26,4%. También aumentan quienes practican con más frecuencia, desde el año 2006 (49,5%) al 2015 (62,4%). Además, el 50,7% de los encuestados justifica que no tiene tiempo para hacer deporte.

6.4 Análisis Tecnológico

De acuerdo a los resultados obtenidos, se observa que la tendencia a aumentar la proporción de hogares con acceso a Internet se ha mantenido constante los últimos 3 años, llegando en 2015 a un total de 71,6% a nivel nacional, lo que significa un crecimiento de 5% desde la última medición de 2014. Este crecimiento se explica en general por el aumento de los accesos de tipo móvil y particularmente por el crecimiento sostenido de las conexiones vía smartphones, que han mostrado una penetración en 2015 cercana al 45% de los hogares que cuentan con Internet en el hogar. La tendencia que muestra el país es a acrecentar un segundo nivel de desigualdad, dado por un acceso precario o insuficiente, y por la necesidad de orientar el uso hacia herramientas que en forma real mejoren las brechas educacionales, productivas y sociales existentes (SUBTEL, 2016).

En temas de investigación y desarrollo Chile deja bastante que desear, es el país de la OECD que menor inversión en I+D posee, tan solo un 0,39% de su PIB es destinado a este

punto, versus los 2,4% del PIB del promedio de los países OCD según datos entregados por OECD (2015).

Si bien Chile exporta pocos bienes de baja, media o alta tecnología, con las importaciones sucede lo contrario: el 67% correspondieron a bienes con algún uso tecnológico (baja, media y alta tecnología) y el 32,6% a bienes primarios o manufacturas basadas en bienes primarios, ambas cifras para el año 2015 (Ministerio de Economía, 2016).

Con esto, se apalanca la baja inversión en investigación, desarrollo y tecnología de Chile, la alta tasa de importaciones permite que el acceso a la tecnología en el país sea rápido y con precios competitivos para empresas que quieren innovar en este ámbito.

En Chile la tecnología en el tenis no se aplica en una medida considerable en las academias, no así en los países que son potencias en este deporte, como estados Unidos o España con la academia de Juan Carlos Ferrero, la “Equelite Sport Academy” fue el primer centro de España en instalar el sistema PlaySight, un proyecto completamente innovador que convierte la pista de tenis en una pista inteligente a través de un sistema de video-análisis, según Equelite Sport Academy (2017)

6.5 Análisis Ambiental

El aire de Santiago es uno de los más contaminados del mundo. Desde comienzos de la década de los sesenta, los habitantes de la ciudad se han visto expuestos en forma creciente a la acción de diversos agentes nocivos, la que es percibida como impactos mayormente en sus vías respiratorias y también en los ojos. Adicionalmente se percibe por sus efectos sobre los materiales, deterioro de estatuas, polvo en los automóviles y hogares y la visibilidad. (O’Ryan & Larraguibel, 2010).

Los principales efectos a corto plazo de la contaminación atmosférica sobre la salud van desde un aumento de la mortalidad total y por causas respiratorias y cardiovasculares a las alteraciones del funcionalismo pulmonar y otros síntomas, pasando por un incremento en el número de visitas médicas e ingresos hospitalarios. (Ballester, Tenías, & Pérez-Hoyos, 1999). Esto ratifica por lo planteado por O’Ryan & Larraguibel (2010), quienes afirman que los efectos a corto plazo en la salud producidos por la contaminación incluyen tanto un aumento de la mortalidad, como de enfermedades o morbilidad y que estudios han encontrado una mortalidad creciente por la exposición a material particulado.

Si bien, el desarrollo del tenis no posee implicancias negativas al medio ambiente, debe considerarse la variable de la contaminación a la hora de desarrollar competencias o actividades que requieran de mucho esfuerzo físico.

7. SONDEO DE MERCADO

El Ministerio del Deporte realiza desde el año 2006, y cada 3 años, la Encuesta Nacional de Hábitos de Actividad Física y Deportes, para efectos de esta investigación se utilizará la versión 2015 que fue ejecutada entre el 9 de diciembre del 2015 hasta el 15 de enero del 2016. Dicha encuesta está basada en un universo de hombres y mujeres de 18 años y más, de hogares de sectores urbanos y rurales de Chile continental y de todos los grupos socioeconómicos, representando un 75,31% de la población del país, que al año 2014 se estimaba un total de 13.560.981 según INE (2014). El tamaño de la muestra es de 5.511 casos con un supuesto de varianza máxima y nivel de confianza del 95%.

Según la encuesta realizada por Mindep (2015) el 29,5% de la población le interesa y practica actividad física o algún deporte y un 2,3% no le interesa, pero practica por

obligación, lo que arroja un 31,8% de población practicante. En comparación con la primera medición realizada el año 2006 la población practicante ha aumentado un 5,4% y desde el 2012 un 2,4%.

En todos los tramos de edad predominan los no practicantes y a medida que aumenta la edad, la práctica de ejercicio físico y/o deportes disminuye aún más. Al descender en la escala socioeconómica también baja el nivel de práctica. La práctica de ejercicio físico y/o deportes es mayor en los sectores urbanos que en los rurales. Del mismo modo, las diferencias por tipo de comuna muestran que el nivel de práctica disminuye sistemáticamente desde las Grandes Comunas Metropolitanas hacia las Comunas Urbanas Menores, Semi Urbanas y Rurales. (MINDEP, 2015).

Con respecto al tipo de actividad física y deporte que practica la población de Chile predominan el fútbol y sus derivados con un 26,1% de personas que lo practican, seguido del acondicionamiento físico (13,5%), el running (11,9%), ciclismo y sus derivados (11,2%) y baile entretenido y sus derivados (10,4%), estas 5 actividades y deportes son las únicas con porcentajes de 2 cifras, representando un 73,1% de la población no sedentaria del país.

Específicamente, el tenis es practicado por el 1,6% de los hombres no sedentarios y en las mujeres llega solo al 0,2% de la población femenina. Las cifras anteriores son preocupantes, ya que según la Universidad de Concepción (2012) en la misma encuesta del año mencionado, arrojó que el 9,3% de hombres practicaban tenis y en mujeres el 4,5%. La considerable baja puede explicarse por el bajo apoyo de las empresas al tenis chileno, los escándalos de corrupción que ha vivido la FETECH y la falta de referentes en el circuito profesional ATP.

El público objetivo de la academia de tenis se encuentra en la comuna donde se ha ubicado históricamente el Parque Deportivo La Araucana, comuna de La Florida, y sus comunas colindantes, Puente Alto, Peñalolen y Macul.

Se han recopilado los datos de población comunales reuniones por BCN (2015), de los cuales se puede observar los datos de la Tabla 2.

Comuna	Hombres		Mujeres		Total	
	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%
La Florida	189.008	48,61%	199.797	51,39%	388.805	28,47%
Puente Alto	300.789	49,30%	309.329	50,70%	610.118	44,67%
Peñalolen	119.574	49,25%	123.192	50,75%	242.766	17,78%
Macul	59.654	48,10%	64.361	51,90%	124.015	9,08%
Total	669.025	48,99%	696.679	51,01%	1.365.704	100,00%

Tabla 2. Habitantes de Comuna, Divididos en género. Fuente: Elaboración Propia

Por medio de los datos recopilados y los porcentajes de práctica del Tenis, obtenidos por MINDEP (2015) la Tabla 3 muestra los 3 rangos de edades que se evaluarán en el análisis de la demanda. Estas son personas desde los 15 hasta los 64 años, no sedentarios y dentro del porcentaje de tenistas declarados en la Encuesta de Hábitos de la Actividad Física y Deportes 2015.

No Sedentarios Tenistas								
Comuna	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres
	15-29 años		30-44 años		45-64 años		Total	
	Cantidad		Cantidad		Cantidad		Cantidad	
La Florida	236	31	203	27	261	34	701	93
Puente Alto	353	45	402	52	315	40	1.070	138
Peñalolen	144	19	140	18	145	19	429	55
Macul	68	9	62	8	83	11	213	29
Total	802	104	809	105	803	105	2.414	314

Tabla 3. Cantidad de Personas que Practican Tenis, dividido por género, edades y comunas. Fuente: Elaboración Propia.

8. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

En la ciudad de Santiago existen dos asociaciones reconocidas por la Federación de Tenis de Chile (FETECH), la Asociación de Tenis de Santiago (AMTS), la cual posee 21 clubes inscritos y la Asociación de Tenis Oriente (AMTO), que tiene 24 clubes inscritos en sus registros. Por lo que en Santiago existen 45 clubes de tenis inscritos y reconocidos por la FETECH, sin considerar a los profesores que realizan clases de manera particular.

8.1 Rivalidad entre competidores

Uno de los factores más influyentes en este punto es la alta similitud de los servicios que entregan las academias o clubes de tenis, ya que lo que buscan los clientes son arriendos de canchas, clases en grupo o particulares y torneos que se rigen por las reglas internacionales de la ITF, si bien el estado de las canchas influye en tomar las decisiones, las medidas y superficies de estas son universales. Esto puede causar una alta probabilidad de competencia en precios con respecto a las clases y arriendos de canchas de tenis, no así los torneos del circuito nacional que son organizados por la FETECH para el circuito nacional de menores y el portal tenischile.com, quienes poseen precios estándar para sus torneos, dependiendo de la categoría a la cual pertenezca.

Por otro lado, los clientes están dispuestos a pagar precios más altos cuando la imagen de la marca del club es alta, en este caso sucede cuando las academias o clubes son de ex tenistas profesionales que usan su imagen y nombre para atraer más jugadores.

- Clases de tenis: **Media**
- Organización de torneos: **Baja**

8.2 Amenaza de nuevos participantes

La diferenciación del producto entregado en las academias de tenis es prácticamente nula, por supuesto que los métodos de enseñanza pueden variar, pero el fin es el mismo, aprender o mejorar en este deporte.

Los costos de cambio por parte de los clientes son muy bajos, a menos que haya suscripciones anuales o semestrales de por medio.

Sin embargo, las academias establecidas poseen grupos establecidos que generan un ambiente de compañerismo y apego a la academia.

Por parte del gobierno no existen restricciones, incluso uno de los objetivos del MINDEP (2015) es implementar un sistema de protección dirigido a deportistas de alto rendimiento, generando un sistema de premios, becas e incentivos que estimulen la práctica deportiva de élite.

Considerando la infraestructura necesaria para jugar tenis, se podría considerar una barrera de entrada, ya que se necesita de un espacio acorde a los requerimientos de este deporte y por lo tanto una evaluación en caso de querer ser un nuevo participante de esta industria.

- Clases de tenis: **Media**
- Organización de torneos: **Media**

8.3 Amenaza de sustitutos

Los sustitutos naturales del tenis son el Squash y el Paddle, sin embargo, poseen un muy bajo alcance en Chile en comparación con el deporte blanco.

Sin embargo, los sustitutos más grandes que posee el tenis son todos los deportes que están al alcance de las personas, como el running o deportes de equipo en donde se puede interactuar con muchas más personas como el fútbol. Esto adquiere mucha más fuerza contabilizando los resultados de la encuesta de Hábito de la Actividad Física y Deportes en la Población de 18 años o más realizada por MINDEP (2015), ya que de quienes aseguran realizar actividad física el 36,7% afirma realizarlo por entretenimiento, el 30,4% para mejorar su salud y sólo el 15,7% en su primera mención afirma que le gusta hacer un deporte en particular. Además, el Fútbol es un sustituto bastante fuerte, debido al fácil acceso que posee y los costos de jugarlo son mucho más bajos que el tenis, esta variable explica en parte la preferencia del fútbol por un 25,9% en los hombres y un 4,8% en las mujeres, versus las cifras de preferencia del tenis que llega a un 4,5% en los hombres y un 0,8% de las mujeres encuestadas.

- Clases de tenis: **Alta**
- Organización de torneos: **Media**

8.4 Poder de negociación proveedores

Las competencias y las clases de tenis necesitan artículos estándar, pero indispensables, para poder realizarse como pelotas de tenis, canastos para trasladar pelotas en grandes cantidades y raquetas para los profesores, luego de manera secundaria las academias innovan en distintos artículos para realizar una clase más dinámica y que emule las distintas situaciones del deporte. Existe una cantidad considerable de tiendas de tenis que distribuyen estos servicios, por lo que esta fuerza no toma fuerza, debido a que el poder de negociación queda en las academias y no poseen costos de cambio de proveedor.

- Clases de tenis: **Baja**

- Organización de torneos: **Baja**

8.5 Poder de negociación clientes

La amplia oferta de clubes de tenis en Santiago coloca a los clientes en una excelente posición para elegir entre los lugares que más le acomoden y que ofrezca los mejores precios. Además, al poseer poca diferenciación de las canchas de tenis, por las reglas de la ITF, la decisión del cliente estará influida por otros factores.

Sin embargo, los torneos de tenis al ser regulados por la FETECH y tenis Chile.com, poseen el mismo rango de precios y si el cliente desea jugar otro tipo de torneos estará saliendo de los circuitos oficiales de Chile.

- Clases de tenis: **Alta**
- Organización de torneos: **Media**

9. PLAN ESTRATÉGICO

9.1 Descripción de la Empresa

La empresa se constituirá como una sociedad por acciones (SpA), ya que permite una administración flexible y una fácil apertura a nuevos socios en caso que se desee ampliar la sociedad o añadir inversionistas.

Esta sociedad tendrá fines deportivos, específicamente enfocada en el tenis y tendrá en primera instancia 2 líneas de negocios:

Academia de Tenis: Esta será el punto más fuerte, en donde se difundirá y desarrollar este deporte en todos sus niveles, a través de un programa integral de formación tanto a nivel

físico como psicológico, humano y social sumado a un completo equipo de expertos en el área que liderará el profesor Pablo Gregorio de las Heras.

Organización de Torneos de Tenis: En este punto se trabajará en conjunto con el portal tenischile.com, quienes poseen el circuito RUN (Ranking Único Nacional) y su difusión alcanza a 15.000 tenistas a nivel nacional, con esto los torneos tendrán una gran exposición, y por lo tanto inscritos. Además de la gran vitrina que generan estos tipos de torneos.

Por esto, los giros que se declararán al momento de inscribir la sociedad serán los siguientes:

- Código 924110: Explotación de instalaciones especializadas para las prácticas deportivas
- Código 924120: Actividades de clubes de deportes y estadios
- Código 924160: Escuelas para deportes
- Código 924190: Otras actividades relacionadas al deporte N.C.P

Se espera que en un período de tiempo la academia se pueda posicionar como una institución que genere comunidad entre sus participantes y que forme jugadores que puedan competir en el circuito nacional de menores y adultos.

9.2 Nombre

Históricamente la academia se ha llamado “Academia de Tenis La Araucana”, por su ubicarse dentro del parque deportivo de la caja de compensación del mismo nombre.

Con el fin de ampliar la academia o trasladarla a otro club de manera definitiva este proyecto llevará el nombre de “Academia de Tenis 15-0”. Este fue elegido en homenaje a la

desaparecida revista de tenis “Quince Cero” que se comercializaba en Chile en la década del 90. Además el “15-0” es el primer punto de un juego de tenis, por lo que con esto se busca ser el punto de partida para los jugadores que deseen practicar este deporte de manera recreativa o competitiva.

9.3 Marca

La marca de la academia fue creada el año 2009 y es la que se utiliza hasta la fecha.



Ilustración 2. Marca Academia de Tenis La Araucana. Fuente: www.tenislaraucana.cl

Con el motivo del nuevo proceso de naming realizado, la nueva marca corporativa fue realizada por la Agencia Digital Fried.



Ilustración 3. Marca Academia de Tenis 15-0. Fuente: www.fried.digital

9.4 Análisis FODA

Según plantea Weinberger (2009), si la empresa aún no está, ¿cómo podemos evaluar los factores internos de una organización inexistente? En este caso, la evaluación interna se basa en el análisis de las capacidades, los conocimientos y los recursos del equipo empresarial fundador. Por lo tanto, no será la evaluación de una empresa sino de un equipo de personas, esto se tomará en cuenta para las Fortalezas y Debilidades.

9.4.1 Fortalezas

- Pablo Gregorio se desempeña como profesor de tenis desde el año 2004 y lleva 27 años de su vida jugando tenis.
- Pablo Gregorio es el número 1 de Chile en categoría senior del Ranking Unico Nacional (RUN).
- Carlos Asenssi, autor de la tesis actual, lleva 15 años jugando tenis, compitió por 6 años en el circuito nacional de menores, llegando a ser número 12 de Chile y 5 años en el circuito nacional universitario, alcanzando el lugar número 5.
- Mediante una alianza con Tenischile.com se podrá organizar torneos de tenis válidos por el RUN.
- Por medio de la alianza con la tienda deportiva Full Tenis los alumnos de la academia tendrán descuentos en ropa e implementos de tenis.
- A través de la alianza con la agencia digital Fried la academia contará con servicios web, redes sociales y estrategias de marketing digital.

9.4.2 Oportunidades

- No existe una academia de tenis de renombre en el sector evaluado.
- Existe una tasa de crecimiento de la práctica de la actividad física y deportiva en Chile de un 5,4% entre 2006 y 2015.

9.4.3 Debilidades

- Falta de experiencia del equipo en administración de clubes deportivos.
- La academia no cuenta actualmente con jugadores en el circuito nacional de menores.
- No existe publicidad en las redes sociales.

9.4.4 Amenazas

- Existe una baja considerable de la práctica de tenis por hombres, de 9,3% a 1,6%, y mujeres, de 4,5% a 0,2%, entre los años 2012 y 2015.
- Los deportes sustitutos del tenis son mucho más preferidos por los chilenos.
- Existe un alto costo al comenzar a practicar tenis, considerando todo el equipo requerido.
- Las Academias de Tenis de renombre, ubicadas en el sector oriente se llevan la mayor cantidad de jugadores del circuito de menores.

9.5 Visión

Ser una de las 5 mejores academias de Santiago, formando jugadores integrales que compitan por los primeros lugares del ranking nacional de menores y adulto, nacional e internacional. Además, ser un club reconocido por su excelente ambiente y lazos de todos sus integrantes y albergar los principales torneos nacionales de menores y profesionales.

9.6 Misión

La Academia de Tenis 15-0 tiene como misión fomentar el tenis en hombres y mujeres de todas las edades del sector sur oriente de Santiago, por medio de clases recreativas y competitivas, organización de torneo y arriendo de canchas. Buscando siempre generar comunidad en el ambiente tenístico chileno

9.7 Objetivos Estratégicos

Los objetivos impuestos para la Academia de Tenis 15-0 y, por lo tanto, por los que deberá trabajar todo el equipo humano que la compone son:

- Posicionarse como la mejor academia de tenis del sector sur oriente de Santiago, por los próximos 3 años.

- Tener una rentabilidad neta del 17% durante los próximos 3 años.
- Mejorar el valor del servicio entregado a los clientes, por medio de la innovación y tecnologías emergentes que están entrando al tenis.
- Tener alianzas con al menos 2 marcas de artículos y ropa de Tenis.
- Ser una academia responsable con el medio ambiente, haciendo un correcto uso energético y de recursos.

9.8 Estrategia del Negocio

Debido a la baja considerable en la práctica del tenis la estrategia de la Academia será la Diferenciación de Producto, ya que con esto se podrá captar demanda que esté dispuesta a pagar un valor más alto al precio de mercado a cambio de un servicio de calidad, basado en los objetivos de la academia.

9.9 Ventaja Competitiva

Como los fundadores de la academia no son ex tenistas que puedan mover el marketing de la empresa en base a ellos, la Academia de Tenis 15-0 tendrá como ventaja competitiva la implementación de tecnología e innovación dentro de sus metodologías de trabajo para darle un nivel de enseñanza a sus alumnos con artefactos de última generación usados en academias internacionales, como la de Rafael Nadal, Juan Carlos Ferrero y Nick Bollettieri.

10. PLAN DE MARKETING

El mercado objetivo del proyecto estará compuesto por hombres y mujeres desde los 10 hasta los 64 años de edad, que vivan en las comunas del sector sur oriente de Santiago, de estratos socioeconómicos ABC1, C2 y C3 y que tengan intención de practicar tenis de manera recreativa o competitiva.

Dentro del mercado se puede identificar al menos 5 grupos de clientes.

Niños entre 10 a 14 años que están iniciando su aprendizaje en el tenis y que aún no definen si lo tomarán como un deporte recreativo, competitivo junto con sus estudios o dedicarán su vida al tenis con el sueño de llegar a ser profesional.

Los alumnos de escuela, son adolescentes de 15 a 18 años, estudiantes, que juegan tenis como actividad física recreacional.

Los alumnos de academia, adolescentes de 15 a 18 años, estudiantes, que compiten en el circuito nacional de menores, con un fin futuro de obtener becas en universidades extranjeras o chilenas.

Los dedicados, adolescentes de 15 a 18 años, dedicados al tenis, buscan realizar una carrera tenística profesional o en su defecto conseguir becas deportivas en universidad extranjeras, por lo general, en Estados Unidos.

Adultos de 18 a 64 años, estudiantes y trabajadores, que practican tenis de manera recreativa o competitiva, participando en torneos internos o del circuito nacional adulto (RUN).

10.1 Objetivos de Marketing

Los objetivos para el departamento de marketing de este proyecto serán:

- Aumentar en un 20% las ventas anualmente.
- Obtener una rentabilidad neta mínima de un 17% los 3 primeros años.
- Aumentar en un 10% anualmente la inversión en tecnología.
- Tener una cuota de mercado del 6,5% a los 3 años de funcionamiento.

10.2 Marketing Mix

Se utiliza para posicionar los productos o servicios en el mercado objetivo. El marketing mix se define como las 4 P: producto y servicio, precio, promoción y plaza. Es importante remarcar que al desarrollar la mezcla de marketing el empresario debe definir:

- ¿Cuáles son las características del producto o servicio a ofrecer?
- ¿Cuál es el nivel de precio establecido?
- ¿En qué lugar se ofrecerá el producto o servicio o cuál será el canal de distribución?
- ¿Cómo se comunicará al público objetivo los beneficios y atributos de sus productos?
- ¿Quiénes tendrán el contacto directo con el cliente?
- ¿Cómo se brindará el servicio?
- ¿En qué condiciones ambientales se desarrollará el servicio, es decir cuál es la evidencia física del producto o servicio?

Todos estos elementos de la mezcla de marketing conforman la oferta. En ese sentido, la oferta es más que el producto. Es una propuesta de valor que satisface las necesidades del cliente. (Weinberger, 2009).

10.2.1 Producto

Este proyecto tendrá 2 líneas de negocios ligadas al tenis, la academia de tenis propiamente tal, que ofrecerá clases de tenis de distintos niveles y la organización de torneos mensuales de este mismo deporte.

Las clases de tenis estarán divididas para los siguientes niveles de juego.

Nivel Iniciación.

En esta etapa se enseñará el tenis en forma activa, divertida y que tenga finalidad. Utilizando un enfoque basado en el juego, para alumnos desde los 10 años de edad.

Objetivo: Formación deportiva íntegra, a través de un programa metodológico, progresivo y sistemático, utilizando el tenis como medio de desarrollo de habilidades físicas esenciales.

Creación de los hábitos positivos y sanos por medio del desarrollo de técnicas de estudio y administración del tiempo en su ambiente socialmente estimulante.

Objetivos Específicos:

- Mejora de la técnica básica de golpeo: fases de los golpes básicos (derecha, revés, voleas, remaches y servicio).
- Adaptación a la pista, la red y las pelotas reglamentarias.
- Iniciación a los cambios en las distintas empuñaduras.
- Perfeccionamiento de la técnica básica de los golpes de fondo de pista básicos.
- Desarrollo de los golpes básicos de red.
- Dirigir y controlar los golpes tanto en altura como en dirección.
- Realizar el cambio de empuñaduras con rapidez y precisión.

Proceso de Enseñanza y Entrenamiento.

Técnicos: Hábitos y actitudes tenísticas, bloqueos o impactos a la pelota, empuñadura, gestos simples.

Físicos: Coordinación óculo-manual, coordinación general.

Mental: Agrado por jugar, aceptación de normas y nociones de reglamentación.

Nivel Intermedio.

En esta etapa de juego el enfoque está localizado en trabajar los diferentes aspectos técnicos del tenis. En este proceso se trabaja con las dimensiones correspondientes de la cancha y sus respectivas reglas.

Objetivo: Introducción al tenis competitivo, a través de un programa metodológico, progresivo y sistemático de entrenamiento. Perfeccionamiento de los diferentes tipos de golpes, principios técnicos y tácticos aplicados a la realidad de juego y aprendizaje de los golpes específicos.

Objetivos Específicos:

- Dominar la técnica de los golpes, obteniendo un control de las situaciones reales de juego.
- Iniciarse en los aspectos tácticos en el desarrollo del juego.
- Conocer las reglas básicas del juego para poder disputar un partido.

Nivel Avanzado.

Este nivel va destinado a aquellos alumnos que quieran centrarse en este deporte e intentar, si es posible, a la profesionalización.

Objetivo: Tenis competitivo a través de un programa metodológico, progresivo y sistemático de entrenamiento. Golpes básicos y perfeccionamiento de los golpes especiales. Aspectos técnicos, tácticos, estratégicos, físicos y Psicológicos aplicados a la realidad de juego.

Objetivos Específicos

Los jugadores y jugadoras que participen de una preparación y entrenamiento adecuado desarrollan un estilo de tenis individual, donde puedan poner en práctica diferentes variantes tácticas y de estrategia.

- Perfeccionamiento de los fundamentos tenísticos.
- Elaboración de la eficiencia en los golpes.
- Perfeccionamiento a la táctica y estrategia de juego.

Proceso de enseñanza y entrenamiento

Técnicos: Hábitos y actitudes tenísticas, tácticas y estrategias de juego, situaciones específicas de partido.

Físicos: Desarrollo de la velocidad, potencia, fuerza y resistencia.

Mentales: Desarrollo de los aspectos Psicológicos, frente a la competencia.

Nivel Competencia.

En estas etapas de aprendizaje los alumnos comienzan un periodo de preparación para enfrentar las grandes exigencias y dificultades de este deporte, el alumno está en una etapa donde la exigencia del deporte que practica es mayor y cada experiencia ayuda aún más a crecer en las diferentes áreas de esta disciplina. Para ello, es necesario desarrollar un esquema de entrenamiento que el permita contrarrestar las diferentes situaciones del juego.

Objetivo: Lo Principal es la optimación de todos los aspectos destinados a la competencia. Este nivel requiere el dominio tanto de los golpes como de los movimientos en la pista y se centra de la manera especial en la forma individual de cada tenista, presentando gran interés a la táctica, estrategia, psicología y preparación física.

Objetivos Específico:

- Lograr jugadores de alta competencia con énfasis en lograr un ranking, que les permita destacarse a nivel nacional e internacional.
- Desarrollo del entrenamiento personalizado (Alto rendimiento).
- Desarrollo físico específico.
- Desarrollo táctico, técnico y estratégico.
- Competiciones constantes en torneo de menores del circuito nacional y RUN. Competencias Internacionales.
- Desarrollo de los golpes específicos.
- Trabajo Psicológico para enfrentar la competencia.

Por lo tanto, este nivel de entrenamiento consta con una planificación que se divide en cuatro puntos a trabajar.

- Objetivos Técnicos.
- Objetivos Tácticos y Estratégicos.
- Objetivos Psicológicos.
- Objetivos Físicos.

Objetivos Técnicos:

Tiene como finalidad el mejorar la técnica del alumno mezclando distintos ejercicios de cancha estos son:

- Control de los Golpes
- Trabajo de Regularidad
- Reflejos y Rapidez de Movimiento

- Simplificación de la Técnica.

Objetivo Tácticos y Estratégicos:

La Estrategia supone la elaboración de un plan general o esquema de juego, mientras que, la Táctica es la puesta en práctica del dicho plan durante el partido.

La estrategia y la táctica utilizados por los tenistas varían en función del nivel de juego, la superficie de la cancha, el nivel de preparación física, las condiciones meteorológicas (viento, sol, etc.) y los factores psicológicos.

Objetivos Psicológicos:

El aspecto mental del tenis es extremadamente importante, en ocasiones, a nivel de competición profesional llega a ser de 95% en el juego, los resultados de los partidos quedan frecuentemente determinados por factores psicológicos, tales como la concentración, la confianza y el espíritu de lucha.

Por ello en esta etapa se trabajarán estos detalles con suma rigurosidad para optimizar la fuerza mental del jugador.

La concentración: Logra que el alumno durante su entrenamiento se concentre de igual forma que en un partido oficial. Donde se considera el factor juego bajo presión para otorgar realidad a la práctica.

Espíritu de lucha: Esta cualidad se define como el deseo de competir y poner de manifiesto la habilidad en situaciones competitivas.

La confianza: El nivel de confianza en sí mismo que tenga el alumno, determinará su capacidad de esfuerzo y su perseverancia en circunstancias adversas.

Objetivos Físicos:

La preparación en esta etapa consiste en ampliar y mejorar las habilidades y destrezas físicas del alumno, con el fin complementar a un más el avance o desarrollo del tenis.

El segundo servicio que se ofrecerá será la organización de torneos de tenis internos y del circuito nacional de menores y adultos. El torneo interno se llamará “Liga de Tenis 15-0”, estará compuesta por 1 torneo mensual de singles, divididos en 5 categorías con un ranking que a fin de año llevará a los mejores 8 participantes de cada categoría a un torneo de cierre llamado “El Master 15-0”, replicando el torneo de cierre que realiza la ATP.

10.2.2 Precio

Se realizó un análisis de precios de la competencia del sector donde funcionará la academia y de las academias más reconocidas de Santiago, como lo son la academia de tenis de Fernando González y la de Nicolás Massu, quienes han sido unos de los tenistas y deportistas más importantes en la historia de Chile. Los precios entre las academias del sector y la de los ex tenistas mencionados son muy alejados, por lo que se considerará una competencia en precios con las academias del sector, durante los dos primeros años.

Si bien, la estrategia del negocio es la diferenciación de producto, con foco en la innovación y tecnología que se aplicará en las clases, se necesita penetrar el mercado en los primeros dos años para conseguir un posicionamiento dentro de la industria del tenis.

Por esto los precios del primer año de funcionamiento de la academia se muestran en la Tabla 4.

Precio Academia de Tenis 15-0			
Nivel	Frecuencia Semanal	Precio Mensual	Precio Anual
Iniciación	1	\$ 45.000	\$ 448.200
	2	\$ 55.000	\$ 547.800
Intermedio	2	\$ 70.000	\$ 697.200
	4	\$ 100.000	\$ 996.000
Proyección	2	\$ 85.000	\$ 846.600
	4	\$ 130.000	\$ 1.294.800
	5	\$ 150.000	\$ 1.494.000
Competencia	2	\$ 85.000	\$ 846.600
	4	\$ 130.000	\$ 1.294.800
	5	\$ 155.000	\$ 1.543.800
Adulto	2	\$ 85.000	\$ 846.600
	4	\$ 130.000	\$ 1.294.800
Alto Rendimiento	5	\$ 570.000	\$ 5.677.200

Tabla 4. Precios Año 1. Fuente: Elaboración Propia

Por el lado de los torneos de tenis, estos tendrán un valor de \$20.000 por etapa, excluyendo el master que será gratuito para los clasificados.

Estos precios al año 2 serán reajustados por el IPC del año correspondiente y desde el año 3 serán reajustados en un 35%, con el fin de comenzar a competir con las academias grandes y suponiendo que la Academia 15-0 ya tendrá un renombre dentro de la industria. Sin embargo, a los jugadores que hayan llegado entre el año 1 y 2 se les mantendrán los precios iniciales, siendo sólo reajustados por IPC anualmente, para premiar la confianza colocada en este proyecto.

10.2.3 Plaza

En primera instancia, se planteó que una de las necesidades actuales de la academia era la reubicación, esto según el profesor a cargo de la academia. Pero, tras un análisis de los clubes de tenis del sector se pudo evidenciar que las barreras para llegar a un acuerdo de concesión en algún club son muy altas, básicamente porque tienen profesores a cargo que llevan años desempeñándose en dichos establecimientos y la administración posee ingresos

asegurados con ellos, que, si bien no son los ideales para un correcto desempeño de los clubes, los dueños no están dispuestos a arriesgarse con un profesor nuevo a cargo de las escuelas.

Otra figura que se pudo evidenciar es que los clubes están a cargo de sus academias, pagándoles a profesores de tenis para realizar las clases, pero la administración para por los dueños de estos establecimientos.

Por esto, se aprovechará el convenio que posee el profesor Pablo Gregorio con el Parque Deportivo de la Caja de Compensación La Araucana para realizar las operaciones de este proyecto, ubicado en Av. Walker Martinez 2295, La Florida, Región Metropolitana.

10.2.4 Promoción

Como se trata de un servicio que se entregará en una nueva ubicación a la existente hoy en día, se necesita de una estrategia de promoción que muestre que la calidad del servicio se mantendrá, pero se aplicarán mejoras en las metodologías e instalaciones deportivas del nuevo club.

Las actividades de publicidad estarán a cargo de la agencia de diseño y marketing digital Fried, quienes desarrollarán la página web y por medio de su servicio de social media destinarán un Community Manager que administre las 3 principales redes sociales de la Academia, están serán Facebook, Twitter e Instagram. Además, se crearán campañas de pago por clic para Facebook, Instagram y la página web.

Se creará un concurso dentro de la página web y promocionado por todas las redes sociales que recopile los correos electrónicos de posibles clientes, para comenzar a obtener

base de datos que permitan realizar campañas de email marketing con rebajas o promociones en los servicios y difundir los torneos que se organizarán.

De forma directa se entregarán folletos con promociones de clases y arriendos en los sectores que tengan complejos deportivos.

Para potenciar la práctica del tenis de toda la familia, se crearán promociones en donde se realicen descuentos a los hijos de los inscritos en la escuela de adultos y comenzar a aumentar el número de la comunidad que se quiere formar dentro del club.

Se contará con “embajadores” de la academia, estos serán jugadores en buenos lugares del ranking nacional de menores y/o de escasos recursos, a quienes se les otorgará una beca del 100% de la mensualidad para que puedan practicar este deporte y representen a la Academia en las competencias nacionales e internacionales.

Como lanzamiento de la academia, se realizará un torneo de tenis con inscripción gratuita que será parte de la Liga de Tenis 15-0 y válido para el ranking de este circuito.

Por medio de la alianza con la tienda de artículos de tenis Full Tennis, se entregarán cupones de descuento en arriendos y clases de tenis a todas las personas que compren en la tienda durante el mes de lanzamiento.

Para todos los interesados en las clases de tenis se ofrecerá la primera clase gratuita para que los jugadores conozcan a los profesores y su metodología de trabajo.

10.3 Post Venta

Los servicios de post venta estarán enfocados en el seguimiento del jugador, analizando sus avances en el aprendizaje del deporte. Además, será responsabilidad de los

profesores de la academia acompañar a los jugadores del circuito de menores a los torneos dentro de la ciudad de Santiago.

Crear comunidad dentro de todos los integrantes de la academia de tenis, a través de reuniones de camaradería mensuales y actividades extra programáticas a las clases y torneos de tenis.

10.4 Posicionamiento

Con el fin de ocupar un lugar en la mente de los integrantes como una de las academias con más tecnológicas de Chile, cada año se invertirá parte de las ganancias en tecnología que potencie los métodos de aprendizaje de los alumnos de la academia. Con esto se buscará además motivar a las nuevas generaciones a practicar este deporte.

11. PLAN DE OPERACIONES

Considerando que el proyecto consta de una empresa de servicios deportivos, no existirá un plan de producción de productos, pero sí se necesita un lugar estable para desarrollar estos, por lo que las operaciones de la Academia de Tenis se realizarán en el Parque Deportivo La Araucana, mencionado en el plan de marketing.

11.1 Layout

El parque deportivo cuenta con 12 hectáreas de terreno en donde posee:

- Piscina semi olímpica.
- 9 canchas de tenis de arcilla, con luz artificial.
- 10 canchas de pasto sintético.
- Gimnasio.

- Sala multiuso.
- Multicancha techada.
- Restaurant.
- Camarines.
- 34 quinchos.

Pensando en la comunidad que se quiere generar en este proyecto, junto con la formación de tenistas de todas las edades de carácter recreativo y competitivo, el parque cuenta con instalaciones para poder llevar a cabo todos los servicios de la Academia de Tenis 15-0 junto con la experiencia que se busca entregar a los clientes.

11.2 Requerimientos

Para operar los servicios de la academia de tenis se necesitan realizar adquisiciones mensuales, semestrales y anuales que formarán parte de la inversión inicial del proyecto Academia 15-0, expuestos en la Tabla 5.

Artículo	Adquisición	Cantidad
Balón Bosu	Anual	2
balón medicinal 3Kg	Anual	3
Banda elástica	Anual	4
Canastos	Anual	2
Cono	Anual	4
Cono lenteja	Anual	40
Cuadriltero de coordinación	Anual	2
Escalera de coordinación	Anual	2
Maquina lanza pelotas	Anual	1
Pelotas Minitenis	Mensual	30
Pizarra Táctica	Anual	2
Red Minitenis 3mts	Anual	2
Set de agilidad	Anual	1
Tarros de Pelotas	Mensual	24

Tabla 5. Adquisiciones anuales Academia de Tenis 15-0. Fuente: Elaboración Propia

11.3 Estándares del Servicio

Los estándares del servicio en el desarrollo de la academia de tenis van relacionados con la cantidad de profesores, los materiales a utilizar durante las clases y la cantidad de personas dentro de una cancha.

Las personas dentro de una cancha serán máximo 4 para realizar correctamente los trabajos sin producir tiempo muerto en algún jugador, esto es aplicable para todos los niveles excepto iniciación en donde el número máximo serán 5 por cancha, considerando su edad y capacidad física.

Los materiales que se irán renovando cada 1 mes, como se mostró en la sección de requerimientos de este plan serán las pelotas, ya que debido a que están fabricadas con aire dentro de ellas, van perdiendo su presión con el paso de los entrenamientos y no permiten un correcto desempeño del juego. Por cada profesor debe existir un canasto para llevar las pelotas en grandes cantidades y realizar trabajos de larga duración.

Por cada 2 canchas deben existir un profesor para poder visualizar los trabajos que se están realizando y corregir las técnicas mal ejecutadas de los alumnos, con el fin de su progreso y la prevención de lesiones producidas por malas posturas.

Pensando en el grupo de competencia y avanzado se dispondrá de un preparador físico por cada 10 alumnos y un psicólogo deportivo para esta misma cantidad.

Con estos estándares mencionados y pensando en el funcionamiento de 4 canchas de tenis durante el primer año la cantidad de alumnos máxima por grupo de entrenamiento es la siguiente:

Distribución de Alumnos Academia de Tenis 15-0			
Grupo de Entrenamiento	Número de alumnos	Número de Canchas	Días de Funcionamiento
Iniciación	3	1	Martes y Jueves
	3	1	Miércoles y Viernes
	5	1	Sábado
Intermedio	2	1	Miércoles y Viernes
	2	1	Lunes y Sábado
Proyección	2	1	Martes y Jueves
	2	1	Lunes a Viernes
Competencia	2	1	Lunes a Viernes
Adulto	5	2	Martes y Jueves
	5	2	Miércoles y Viernes
Alto Rendimiento	2	1	Lunes a Viernes
	2	1	Lunes a Viernes

Tabla 6. Distribución de Alumnos Academia de Tenis 15-0. Fuente: Elaboración Propia

11.4 Horarios Academia

Los días de funcionamiento de la academia serán de lunes a domingo, y los horarios son variados dependiendo las clases que se realicen, en la tabla 7 se muestran los horarios de las clases divididos por los distintos grupos de entrenamiento que existirán.

Horarios Academia de Tenis 15-0		
Grupo de Entrenamiento	Horarios de Clases	Días de Funcionamiento
Iniciación	16:00 a 17:00 hrs	Martes a Viernes
	11:00 a 12:00 hrs	Sábado
Intermedio	17:00 a 19:00 hrs	Lunes, Miércoles y Viernes
	10:00 a 12:00 hrs	Sábado
Proyección	17:00 a 20:00 hrs	Lunes a Viernes
Competencia	17:00 a 20:00 hrs	Lunes a Viernes
Adulto	20:00 a 22:00 hrs	Martes a Viernes
Alto Rendimiento	9:00 a 12:00 hrs	Lunes a Viernes
	17:00 a 20:00 hrs	Lunes a Viernes

Tabla 7. Horarios Academia de Tenis 15-0. Fuente: Elaboración Propia

Además, los alumnos del grupo de competencia y alto rendimiento tendrán una sesión de 30 minutos a la semana con el psicólogo deportivo de la Academia, en horarios a definir durante las semanas, dependiendo de los torneos en los cuales se esté participando.

Los torneos organizados por la academia serán los días sábado y domingo de 14:00 a 20:00 hrs.

Por otro lado, el área administrativa de la academia trabajará de lunes a viernes de 9:00 hrs hasta las 18:00 hrs.

12. PLAN DE RECURSOS HUMANOS

12.1 Perfiles y Funciones Requeridas

Para el correcto funcionamiento y puesta en marcha de la academia se necesitarán distintos cargos de profesionales aptos para mantener la estrategia de la empresa bien

encaminada, junto con el proyecto deportivo de trasfondo. Los perfiles y funciones de cada trabajador de la Academia se exponen a continuación.

12.1.1 Director General

Será el encargado de liderar la gestión estratégica, para velar por el cumplimiento de los objetivos generales y específicos de la empresa. Los departamentos deberán reportarle los avances trimestralmente para ayudar a tomar las decisiones gerenciales respectivas, según el estado de la empresa. Además, será el representante ante el parque deportivo o club en donde funcione la Academia, cerrando los acuerdos respectivos.

Este cargo requiere una experiencia mínima de 2 años en dirección de empresas o emprendimientos y un nivel de estudios universitarios de Ingeniería Comercial o Civil Industrial.

12.1.2 Director Comercial

Su departamento velará por los objetivos de ventas, fidelización y marketing. Además, será el encargado de analizar las solicitudes de becas de los alumnos y concretar las alianzas y auspicios de las vinculaciones que se generen por parte de la Academia.

Como el marketing se externalizará con una agencia, el Director Comercial será el representante de la empresa ante esta externalización y el encargado de realizar seguimiento a las tareas de esta.

Este cargo requiere una experiencia mínima de 1 años en dirección comercial de empresas o emprendimientos y un nivel de estudios universitarios de Ingeniería Comercial o Civil Industrial.

12.1.3 Director Deportivo

Es el encargado de velar por el correcto desempeño y avance del proyecto deportivo, realizará la selección del equipo de profesionales que realizarán las actividades correspondientes a la Academia de tenis. Con la existencia de este cargo la empresa nivelará el enfoque de negocios con el deportivo.

Se requiere una experiencia mínima de 3 años a cargo de academias o club de tenis y un nivel de estudios universitarios relacionados con la actividad física.

12.1.4 Profesor de Tenis

Los profesores de la Academia serán los ejecutores del proyecto deportivo de este proyecto, enseñarán las habilidades del tenis a los alumnos y crearán el ambiente de equipo dentro de los distintos grupos de entrenamiento.

Se requiere una experiencia mínima de 1 año como profesor de tenis, un nivel de estudios universitarios de Pedagogía en Educación Física y el grado de profesor ITF 1. Además, deben tener un uso adecuado de la voz, capacidad de comunicación y liderazgo, deben ser disciplinados y generar empatía con los alumnos.

12.1.5 Preparador Físico

Serán los apoyos de los profesores de tenis y de los alumnos, su función principal es mantener en óptimas condiciones físicas a los integrantes de los grupos de proyección y competencia.

Se requiere experiencia mínima de 1 año en preparación física a grupos de alto rendimiento y estudios técnicos de preparador físico o carrera afín.

12.1.6 Psicólogo Deportivo

Las personas que juegan tenis competitivamente saben que los partidos se definen también por variables psicológicas, por lo que las funciones del psicólogo de la Academia

serán apoyar en la preparación psicológica durante las semanas previas a las competencias, para entregarle más herramientas al jugador al momento de desenvolverse en los partidos y en su vida.

Se requiere experiencia mínima de 1 año en psicología deportiva y estudios universitarios de Psicología.

Por medio de las funciones y cargos descritos, se obtiene el siguiente organigrama de la organización.

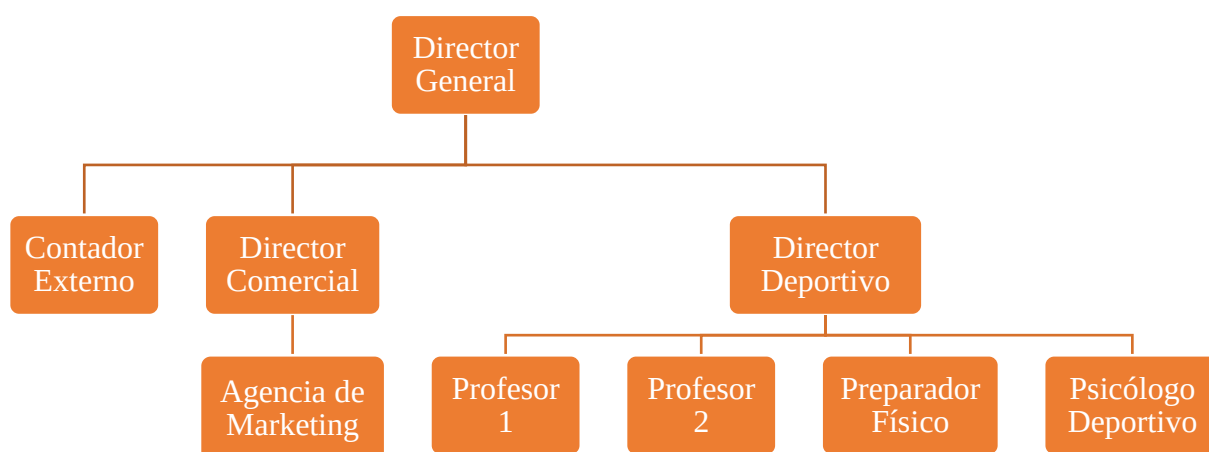


Ilustración 4. Organigrama Academia de Tenis 15-0. Fuente: Elaboración propia

Se debe destacar que el espíritu de este proyecto está con la formación de tenistas y aportar al tenis Chileno, todo trabajador de la Academia debe vibrar con el tenis, para así, lograr una sinergia entre todos los integrantes de este proyecto.

12.2 Estrategia de Reclutamiento

Los procesos de reclutamiento mediante empresas externas son bastante costosos para un proyecto emprendedor, gracias a la experiencia en el mundo del tenis por parte de los socios de este proyecto, Pablo y Carlos, se posee un gran número de contactos de profesores,

preparadores físicos y psicólogos deportivos especializados en tenis, lo que ayudará al proceso de selección que será realizado por los socios de la Academia.

El cargo de Director Comercial será tomado por Carlos Asenssi, quien posee más de 3 años de experiencia en dirección comercial en 4 emprendimientos.

El Director Deportivo será Pablo Gregorio de las Heras, socio de la Academia, y quien posee más de 27 años desempeñándose como profesor de tenis y director de la Academia de Tenis La Araucana.

Por último, el cargo de Director General será elegido por Carlos Asenssi, quien, por su experiencia en el mundo de emprendimiento y sus estudios de Ingeniería Comercial en la Universidad Técnica Federico Santa María, posee contactos que podrían ocupar este puesto.

12.3 Capacitación del Personal

La clave está en considerar al trabajador como un “cliente interno”, con el que debe haber mucha comunicación y coordinación para conocer sus necesidades e inquietudes. El trabajador es un elemento muy importante en la satisfacción de su cliente final, sobre todo si se trata de una empresa de servicios (Weinberger, 2009).

Por esto, se aprovecharán las capacitaciones mensuales que realiza la FETECH para que los trabajadores del área deportiva asistan y estén constantemente actualizados en las nuevas tendencias, metodologías y realizar networking con otros entrenadores y trabajadores del tenis en Chile.

Existirá un bono de vacaciones para todos los trabajadores, para el área directiva serán de un 8% de su sueldo bruto y para profesores y funcionarios el bono será un 30% de su sueldo bruto. De igual manera, se entregarán aguinaldos en los meses de septiembre y

diciembre, los cuales serán la el mismo monto del bono de vacaciones dividido en partes iguales en estos dos meses

Además, los trabajadores del área deportiva se beneficiarán de los auspicios o alianzas que genere la Academia, siendo los receptores de los artículos deportivos que entregan las marcas para mostrar, en esta categoría están las raquetas y ropa deportiva de tenis que tendrían de manera gratuita.

12.4 Planilla de Remuneraciones

A continuación, se muestran las remuneraciones de los trabajadores fijos de la Academia, se excluye la externalización del contador y de la agencia de marketing.

Cargo	Horas Semanales	Remuneración Bruta Mensual	Bono Vacaciones	Aguinaldos	Total Anual
Director General	44	\$ 841.183	\$ 67.295	\$ 67.295	\$ 10.228.785
Director Comercial	44	\$ 749.883	\$ 59.991	\$ 59.991	\$ 9.118.577
Director Deportivo	44	\$ 749.883	\$ 59.991	\$ 59.991	\$ 9.118.577
Profesor de Tenis 1	44	\$ 484.204	\$ 145.261	\$ 145.261	\$ 6.100.970
Profesor de Tenis 2	29	\$ 319.134	\$ 95.740	\$ 95.740	\$ 4.021.094
Preparador Físico	10	\$ 86.208	\$ 25.862	\$ 25.862	\$ 1.086.220
Psicólogo Deportivo	10	\$ 141.856	\$ 42.557	\$ 42.557	\$ 1.787.387

Tabla 8. Planilla Remuneraciones de los Trabajadores de la Academia 15-0. Fuente: Elaboración Propia

13. PLAN FINANCIERO

13.1 Plan de Ventas

El plan para la Academia de Tenis 15-0 se realizó desde la base de jugadores que ya están participando dentro de las actividades y proyectando un aumento al segundo año de ventas de un 54% debido a los fuertes trabajos que se realizarán por parte del área de marketing. Las distribuciones de jugadores participantes en la academia separada por los meses de cada año a evaluar se pueden encontrar en ANEXO A y B.

El resultado del plan de ventas se muestra en la tabla 9.

Ventas Academia de Tenis 15-0					
Periodo	Linea de Negocio	Pagos Totales	Ventas Totales	Variación Ventas	Cuota de Mercado
Año 1	Academia	447	\$ 47.520.000	-	2,63%
	Liga	413	\$ 8.260.000		
Año 2	Academia	846	\$ 109.575.000	54,47%	4,56%
	Liga	647	\$ 12.940.000		
Año 3	Academia	1389	\$ 181.854.000	38,66%	6,97%
	Liga	894	\$ 17.880.000		

Tabla 9. Ventas Academia de Tenis 15-0. Fuentes: Elaboración propia

Las variaciones de flujo de jugadores se realizó de acuerdo a los porcentajes de asistencia anual que conoce el profesor Pablo Gregorio de las Heras, quien lamentablemente no posee un registro de los alumnos que posee anualmente, por lo que no se pudo realizar un modelo de proyección matemático, pero sí este fue aprobado por este.

13.2 Análisis de Costos

Dentro de los costos del proyecto, se identifican los costos fijos, costos por remuneraciones fijas y las adquisiciones mensuales y anuales a realizar para poder desarrollar las operaciones del negocio. Dichos costos serán reajustados anualmente por el IPC de cada año, que entregue el banco central. Además al año 3 por las proyecciones de ventas generadas y el aumento de los alumnos de la academia, se procederá a arrendar 4 canchas más del recinto con lo que se supone que el arriendo aumentará el doble, junto con la cantidad del staff deportivo.

Los costos del primer y segundo año del proyecto están reflejados en la tabla 10

Costo Fijo Anual	
Item	Total
Remuneraciones	\$ 41.461.612
Arriendo Canchas	\$ 8.400.000
Marketing Digital	\$ 2.878.800
Materiales Deportivos	\$ 2.754.090
Contador	\$ 1.847.952
Plan Internet y Celular	\$ 287.880
Patente Comercial	\$ 196.546
Total	\$ 57.826.880

Tabla 10. Costo Fijo Anual Academia de Tenis 15-0. Fuente: Elaboración propia

Respecto a los costos variables, este proyecto no posee, ya que las ventas estarán a cargo del director comercial quien es socio de la academia por lo que el aumento de ventas tendrá una correlación directa a su beneficio. Además, el arriendo de las instalaciones del recinto permite no hacerse cargo de los costos de mantención de canchas, energía y agua utilizados.

13.3 Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio para este proyecto no es tan exacto, debido a que posee 6 grupos de entrenamiento y una segunda línea de negocios, la liga de tenis. Por esto, se calculó el porcentaje de participación de cada grupo de alumnos durante el primer año, según las proyecciones de ventas realizadas anteriormente, junto con los precios de cada uno, así se obtuvo un precio promedio de la academia de tenis.

Luego, se calculó el porcentaje de participación en ingresos de cada línea de negocio durante el primer año de funcionamiento para dividir los costos totales del proyecto según el porcentaje obtenido.

Los resultados anuales están expuestos en la tabla 11.

Punto de Equilibrio Academia de Tenis 15-0				
Linea de Negocio	Costos	Precio Promedio	%Participación	Punto Equilibrio
Academia	\$ 57.826.880	\$ 97.766	77%	456
Liga		\$ 20.000	23%	666

Tabla 11. Punto de equilibrio Academia de Tenis 15-0. Fuente: Elaboración Propia.

13.5 Inversión Inicial

La inversión inicial del proyecto se desglosa en, los gastos de puesta en marcha considerando 3 meses de previsión de los costos operacionales, marketing y merchandising.

La inversión de activo intangible está asociado a los activos que no se pueden materializar, dentro de esta inversión solo se considera la página web, realizada por la empresa partner Fried.

La inversión de activo fijo estará compuesta sólo por los computadores que usará la dirección, ya que el arriendo de instalaciones del parque deportivo araucana incluye un espacio de trabajo amoblado para 3 personas. Además se considera un 10% de imprevistos, respecto al momento total de los activos fijos.

La inversión en capital de trabajo es un resultado de la resta entre ingresos y egresos de todos los meses del año 1 de funcionamiento del proyecto, dicha inversión debe ser la diferencia más alta que se produzca durante dicho año.

La inversión total de cada punto mencionado anteriormente y el total necesario para este proyecto se muestra en la tabla 12.

Inversión Total	
Tipo	Valor
Inversión Activo Fijo	\$ 1.979.670
Inversión Activo Intangible	\$ 499.900
Gastos de Puesta en Marcha	\$ 18.014.128
Inversión en Capital de Trabajo	\$ 13.918.024
Total	\$ 34.411.722

Tabla 12. Inversión total Academia de Tenis 15-0. Fuente: Elaboración Propia

13.7 Fuentes de Financiamiento

Las dos opciones barajadas son la postulación al capital semilla de CORFO, el cual financia el 75% del proyecto o crédito comercial a alguna institución financiera.

Lamentablemente, según CORFO (2017) el Capital Semilla busca proyectos innovadores, prototipados o de servicios, los cuales, en los criterios de evaluación, la innovación del proyecto tiene un 40% del total. Por esto, se descarta la postulación a este fondo de inversión.

Por lo tanto, se decide utilizar un crédito comercial, que según Banco Estado (2017) su cuota anual a 3 años tendrá una tasa de interés del 12,96% y a 1 año 20,1% de tasa, pensando en los créditos a corto plazo que utilizará la empresa. Se definió solicitar un 100% de crédito el cual esta expresado en la tabla 13, junto a sus pagos anuales.

Número de Cuota	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Saldo Insoluto	\$ 34.411.722	\$ 24.307.259	\$ 12.893.257	\$ -
Cuota		\$ 14.564.223	\$ 14.564.223	\$ 14.564.223
Intereses		\$ 4.459.759	\$ 3.150.221	\$ 1.670.966
Amortización		\$ 10.104.464	\$ 11.414.002	\$ 12.893.257

Tabla 13. Pagos crédito a largo plazo Academia de Tenis 15-0. Fuente: Elaboración propia

13.8 Flujo de Caja

Como los servicios deportivos están exentos de IVA no existirá recuperación de este impuesto en este proyecto, pero al no poseer una cantidad considerable de activo fijo en relación a las ventas, no será un problema.

El flujo fue realizado suponiendo una inflación anual del 3% y calculado a 3 años, debido a la variabilidad que posee el tenis, dependiendo de jugadores profesionales que sirvan como referente a las personas que practican este deporte, hoy en día Christian Garín, Nicolás Jarry y Tomás Barrios son los jóvenes con mayor proyección en el circuito ATP.

Los resultados según las estimaciones y análisis realizados a lo largo de este documento están expresados en el flujo de caja que se muestra en la tabla 14, este está expresado en UF, ya que representa la reajustabilidad de peso chileno. Según SII (2017), el valor de la UF al 19 de julio de 2017 es de \$25.566.

Los indicadores financieros para calcular el valor neto actual (VAN) fueron basados en el coste promedio del capital (WACC), el cual funcionará como la tasa de descuento del proyecto. Para ello se necesita tener los siguientes indicadores:

Tasa Libre de Riesgo: Se obtiene a través de la tasa de retorno que otorgan los bonos soberanos a 10 años plazo del banco central, según Banco Central (2017) la tasa libre de riesgo es de 4,03%.

Beta de Riesgo: Para este tipo de proyectos, deben usarse los betas de sociedades anónimas del rubro, en este caso deportivo, pertenecientes al IPSA. Fueron usados los betas de Blanco y Negro S.A, Azul Azul S.A y Cruzados SADP, los cuales según Financial Times (2017) tienen el valor de 0,2653, 0,1907 y 0,1995 respectivamente. Se utilizó el promedio simple de estos 3 betas de riesgo, el resultado de esta operación fue 0,2185.

Tasa de Retorno del Mercado: Se obtiene mediante la rentabilidad total de las 40 empresas que conforman el IPSA, según Bolsa de Comercio Santiago (2017) dicha rentabilidad es de 7,31%

Tasa de Impuesto: Para sociedades por acciones la tasa impositiva es de un 25%.

Además, se utiliza la tasa de interés a largo plazo, que como se mencionó anteriormente es de 12,96%

Con estos datos, la tasa de descuento WACC alcanza un 4,75%, la cual será la utilizada para actualizar los flujos anuales del proyecto.

Por último, se muestra el flujo de caja final del proyecto en la tabla 14.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Ingresos	0	2.100	4.612	7.518
Costos Operacionales Variables	0	0	0	0
Costos Operacionales Fijos	0	-2.177	-2.242	-3.095
Utilidad Operacional	0	-77	2.370	4.423
Depreciación	0	0	0	-30
Intereses Crédito Largo Plazo	0	-168	-119	-63
Intereses Crédito Corto Plazo	0	0	-126	0
Pérdida Ejercicio Anterior	0	0	-245	0
Utilidad Antes de Impuestos	0	-245	1.881	4.330
Impuestos	0	0	-470	-1.083
Utilidad Despues de Impuestos	0	-245	1.410	3.248
Depreciación	0	0	0	30
Pérdida Ejercicio Anterior	0	0	245	0
Amortización Crédito Largo Plazo	0	-380	-430	-485
Amortización Crédito Corto Plazo	0	0	-625	0
Inversión Activos Fijos	-75	0	0	0
Inversión Intangibles	-19	0	0	0
Gastos de Puesta en Marcha	-678	0	0	0
Inversión en Capital de Trabajo	-524	0	0	0
Recuperación de IVA	0	0	0	0
Flujo Antes de Financiamiento	-1.295	-625	600	2.792
Crédito Largo Plazo	0	0	0	0
Crédito Corto Plazo	0	625	0	0
Flujo Despues de Financiamiento	-1.295	0	600	2.792
Flujo Despues de Financiamiento Actualizado	-1.295	0	547	2.430
Flujo Despues de Financiamiento Actualizado Acumulado	-1.295	-1.295	-748	1.681

Tabla 14. Flujo de Caja Academia de Tenis 15-0. Fuente: Elaboración propia

13.9 Análisis de Rentabilidad

Los indicadores de rentabilidad extraídos luego de la preparación del flujo de caja, mostrado en la tabla 14, están expuestos en la tabla 15.

Indicadores de Rentabilidad	
VAN	1.681
TIR	41%
IVAN	1,298
Payback	3

Tabla 15. Indicadores Económicos Academia de Tenis 15-0. Fuente: Elaboración Propia.

Al tener un VAN positivo significa que el proyecto es rentable de realizar, apoyado de la TIR la cual muestra una rentabilidad del 41% del proyecto.

El IVAN muestra que por cada peso invertido, se retornaran 1,298, ya que es una razón entre la inversión inicial y el VAN del proyecto.

El Payback expone que la inversión será recuperada al año 3 de funcionamiento del proyecto.

Realizando el supuesto de solicitar a la entidad financiera sólo un 50% de financiamiento, los indicadores del proyecto serían los mostrados en la Tabla 16, el flujo detallado se encuentra en el Anexo C.

Indicadores de Rentabilidad	
VAN	2.364
TIR	55%
IVAN	1,825
Payback	3

Tabla 16. Indicadores Económicos Academia de Tenis 15-0 con 50% de financiamiento. Fuente: Elaboración Propia.

En este caso, la rentabilidad del proyecto aumenta con respecto a la utilizada (100% de financiamiento).

13.10 Análisis de Sensibilidad

La sensibilidad del proyecto se calculó con 3 variables de suma importancia para este proyecto, los cuales son, costos fijos, precios de venta e inversión en tecnología.

Se consideraron 7 escenarios, el escenario ya mostrado durante todo este proyecto y luego variaciones porcentuales positivas y negativas de 10%, 30% y 50%, los resultados se pueden apreciar en la tabla 17.

Análisis de Sensibilidad				
	Porcentaje Variación	Costos Fijos	Precios de Venta	Inversión en Tecnología
VAN	-50%	4.163	-1363	1704
	-30%	3.178	-1.202	1696
	-10%	2.187	718	1688
	0%	1.681	1.681	1.681
	10%	1.183	2.651	1679
	30%	184	4.572	1673
	50%	-808	6.488	1665

Tabla 17. Análisis de Sensibilidad Academia de Tenis 15-0. Fuente: Elaboración Propia

14. CONCLUSIONES

Luego de todos los análisis realizados en los diferentes puntos de esta memoria, se puede establecer que el proyecto de Academia de Tenis 15-0, presenta un estudio de factibilidad económica atractivo, por diversas razones que además, están sustentadas por planes desarrollados siguiendo la metodología de plan de negocios de Weinberger (2009) expuesta en el documento preparado para la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID).

En capítulos anteriores, se pudo apreciar que el tenis tuvo una baja considerable durante estos últimos 5 años, es por esto que el plan de marketing debe funcionar a cabalidad en todos sus puntos para poder retener a los jugadores que estén en la academia y atraer a nuevos participantes.

Es por esto, que el proyecto posee variables críticas, en primer lugar los costos fijos, los cuales si son reducidos, llevaran a un impacto positivo en la rentabilidad (y viceversa), será labor del Gerente General llevar un control de dichos costos y, si es posible, optimizar su uso y reducirlos. También, el precio de venta de las dos líneas de negocios posee una curva con una pendiente positiva considerable, como se muestra en el análisis de sensibilidad, bajar los precios de ventas puede llevar incluso a la inviabilidad del proyecto.

Los resultados financieros del proyecto muestran una viabilidad para el desarrollo de este, ya que es caso de implementarlo, los resultados esperados son viables en el tiempo. Como se muestra en el capítulo 12, el VAN del proyecto es de 1685 UF, la TIR de 41,1% y una recuperación de inversión al año 3 luego de su implementación.

La escalabilidad que posee este proyecto es bastante atractiva, considerando la proyección del aumento de las ventas a medida que pasan los años, si bien al año 3 se ocupará

la máxima capacidad del Parque Deportivo La Araucana, existen clubes en Santiago que no poseen administración y la Academia tendrá altas posibilidades de adjudicarse su concesión, partiendo por la espalda financiera que tendrá al año 3 de funcionamiento.

15. RECOMENDACIONES

En el capítulo anterior se concluyó que los indicadores financieros eran atractivos y viables en el tiempo, esta evaluación fue realizada con un 100% de crédito comercial bancario, si el dinero invertido en el proyecto fuese de los socios o de algún inversionista que crea en el proyecto, los indicadores financieros aumentan, como se muestra en el ANEXO C. Se recomienda buscar a una persona que tenga y quiera sumarse a este proyecto para aumentar la rentabilidad de los socios.

Respecto a todos los participantes del proyecto, deben ser amantes del tenis, ya que comenzar este proyecto será una tarea que si el equipo no se encuentra alineado será mucho más difícil implementar los planes diseñados en esta memoria.

Se recomienda evaluar al año 3, cuando la academia ya este posicionada en el rubro, abrir una nueva línea de negocios, que conste de la venta de ropa y artículos deportivos con el fin de un posible aumento de ingresos de la empresa, aprovechando el valor intrínseco que tendrá la Academia de Tenis 15-0.

16. ANEXOS

Anexo A: Ingresos Mensuales por Liga de Tenis

Liga de Tenis 15-0											
Período	Categoría	Número de Inscritos									
		Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Total
Año 1	Honor	8	10	10	7	6	6	7	9	10	73
	Primera	6	8	8	5	4	4	5	7	8	55
	Segunda	12	16	16	11	9	9	11	14	16	114
	Tercera	12	16	16	11	9	9	11	14	16	114
	Cuarta	6	8	8	5	4	4	5	7	8	55
	Total	44	58	58	39	34	32	39	51	58	413
Año 2	Honor	\$ 880.000	\$ 1.160.000	\$ 1.160.000	\$ 780.000	\$ 680.000	\$ 640.000	\$ 780.000	\$ 1.020.000	\$ 1.160.000	\$ 8.260.000
	Primera	12	16	16	11	9	9	11	14	16	114
	Segunda	12	16	16	11	9	9	11	14	16	114
	Tercera	19	24	24	16	14	14	16	21	24	172
	Cuarta	19	24	24	16	14	14	16	21	24	172
	Total	8	10	10	7	6	6	7	9	10	73
Año 3	Honor	70	90	90	61	54	52	61	79	90	647
	Primera	\$ 1.400.000	\$ 1.800.000	\$ 1.800.000	\$ 1.220.000	\$ 1.080.000	\$ 1.040.000	\$ 1.220.000	\$ 1.580.000	\$ 1.800.000	\$ 12.940.000
	Segunda	19	24	24	16	14	14	16	21	24	172
	Tercera	16	20	20	14	12	12	14	18	20	146
	Cuarta	25	32	32	22	19	19	22	28	32	231
	Total	25	32	32	22	19	19	22	28	32	231
Año 3	Honor	12	16	16	11	9	9	11	14	16	114
	Primera	97	124	124	85	73	73	85	109	124	894
	Segunda	\$ 1.940.000	\$ 2.480.000	\$ 2.480.000	\$ 1.700.000	\$ 1.460.000	\$ 1.460.000	\$ 1.700.000	\$ 2.180.000	\$ 2.480.000	\$ 17.880.000
	Tercera	19	24	24	16	14	14	16	21	24	172
	Cuarta	16	20	20	14	12	12	14	18	20	146
	Total	25	32	32	22	19	19	22	28	32	231

Tabla 18. Ingresos mensuales por liga de tenis. Fuente: Elaboración propia.

Anexo B: Ingreso Mensual por Clases de Tenis

Alumnos Grupos de Entrenamiento													
Período	Grupo	Número de Inscritos											
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Año 1	Iniciación	10	8	15	15	15	11	9	9	11	14	15	15
	Intermedio	3	2	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4
	Proyección	3	2	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4
	Competencia	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
	Adulto	13	10	20	20	20	14	12	12	14	18	20	20
	Alto Rendimiento	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Año 2	Total	31	23	45	45	45	33	29	29	33	42	45	47
		\$ 3.570.000	\$ 2.325.000	\$ 4.595.000	\$ 4.595.000	\$ 4.595.000	\$ 3.710.000	\$ 3.430.000	\$ 3.430.000	\$ 3.710.000	\$ 4.370.000	\$ 4.595.000	\$ 4.595.000
	Iniciación	23	18	35	35	35	25	21	21	25	32	35	35
	Intermedio	6	4	8	8	8	6	5	5	6	8	8	8
	Proyección	6	4	8	8	8	6	5	5	6	8	8	8
	Competencia	3	2	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4
Año 3	Adulto	21	16	32	32	32	23	20	20	23	29	32	32
	Alto Rendimiento	6	4	8	8	8	6	5	5	6	8	8	8
	Total	65	48	8	8	95	69	59	59	69	89	95	95
		\$ 7.865.000	\$ 5.560.000	\$ 11.065.000	\$ 11.065.000	\$ 11.065.000	\$ 8.145.000	\$ 6.945.000	\$ 6.945.000	\$ 8.145.000	\$ 10.645.000	\$ 11.065.000	\$ 11.065.000
	Iniciación	34	26	52	52	52	37	32	32	37	47	52	52
	Intermedio	8	6	12	12	12	9	8	8	9	11	12	12
Año 3	Proyección	8	6	12	12	12	9	8	8	9	11	12	12
	Competencia	4	3	6	6	6	5	4	4	5	6	6	6
	Adulto	32	24	48	48	48	34	29	29	34	44	48	48
	Alto Rendimiento	8	6	12	12	12	9	8	8	9	11	12	12
	Total	94	71	142	142	142	103	89	89	103	130	142	142
		\$ 11.010.000	\$ 8.285.000	\$ 16.570.000	\$ 16.570.000	\$ 16.570.000	\$ 12.225.000	\$ 10.645.000	\$ 10.645.000	\$ 12.225.000	\$ 15.230.000	\$ 16.570.000	\$ 16.570.000
Total		\$ 181.854.000											

Tabla 19. Ingresos mensuales por clases de tenis. Fuente: Elaboración Propia

Anexo C: Flujo de Caja con Financiamiento del 50%

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Ingresos	0	2.100	4.612	7.518
Costos Operacionales Variables	0	0	0	0
Costos Operacionales Fijos	0	-2.177	-2.242	-3.178
Utilidad Operacional	0	-77	2.370	4.340
Depreciación	0	0	0	-30
Intereses Crédito Largo Plazo	0	-84	-59	-31
Intereses Crédito Corto Plazo	0	0	-71	0
Pérdida Ejercicio Anterior	0	0	-161	0
Utilidad Antes de Impuestos	0	-161	2.079	4.278
Impuestos	0	0	-520	-1.070
Utilidad Despues de Impuestos	0	-161	1.559	3.209
Depreciación	0	0	0	30
Pérdida Ejercicio Anterior	0	0	161	0
Amortización Crédito Largo Plazo	0	-190	-215	-243
Amortización Crédito Corto Plazo	0	0	-351	0
Inversión Activos Fijos	-75	0	0	0
Inversión Intangibles	-19	0	0	0
Gastos de Puesta en Marcha	-678	0	0	0
Inversión en Capital de Trabajo	-524	0	0	0
Recuperación de IVA	0	0	0	0
Flujo Antes de Financiamiento	-1.295	-351	1.154	2.996
Crédito Largo Plazo	0	0	0	0
Crédito Corto Plazo	0	351	0	0
Flujo Despues de Financiamiento	-1.295	0	1.154	2.996
Flujo Despues de Financiamiento Actualizado	-1.295	0	1.052	2.607
Flujo Despues de Financiamiento Actualizado Acumulado	-1.295	-1.295	-243	2.364

Tabla 20. Flujo de Caja 50% de Financiamiento. Fuente: Elaboración Propia.

REFERENCIAS

- Adimark. (2017). *Evaluación gestión de gobierno, abril 2017*.
- Baiget, E. (2011). Metodología del entrenamiento de la resistencia específica en el tenis de competición. Revisión y propuesta. *CCD*, 6, 45-54.
- Ballester, F., Tenías, J., & Pérez-Hoyos, S. (1999). Efectos de la contaminación atmosférica sobre la salud: Una introducción. *Revista Española Salud Pública*(73), 109-121.
- Banco Central de Chile. (2017). *Banco Central de Chile*. Obtenido de Series del boletín mensual:
<http://si3.bcentral.cl/Boletin/secure/boletin.aspx?idCanasta=1MRMW2951>
- Banco Central de Chile. (2017). *Indice de Política Monetaria, Marzo 2017*.
- Banco Estado. (2017). *Banco Estado*. Obtenido de Banco Estado Empresas:
www.bancoestado.cl
- BCN. (2015). *Reportes Estadísticos Comunes 2015*. Obtenido de Biblioteca del Congreso Nacional de Chile: <http://reportescomunales.bcn.cl/2015/index.php/>
- Bolsa de Comercio Santiago. (2017). *Bolsa de Santiagoo*. Obtenido de Indices Bursátiles:
<http://www.bolsadesantiago.com/mercado/Paginas/indicesbursatiles.aspx>
- Carreras, J. C., & Giménez, J. (2010). Metodología de enseñanza utilizada en la enseñanza del tenis durante la etapa de iniciación. *Nuevas tendencias en Educación Física, Deporte y Recreación*, 18, 60-65.
- Corfo. (2013). *Informe Plan de Negocios "Centro Chile Emprende"*. Obtenido de https://www.empresasenundia.cl/wp-content/uploads/2015/08/informe_plan_de_negocios_chile_emprende_24102013-1.docx
- Corfo. (s.f.). *Sobre Corfo*. Obtenido de <http://www.corfo.cl/sobre-corfo>
- David, F. (2008). *Conceptos de administración estratégica*. Pearson.
- Equelite Sport Academy. (2017). *JC Ferrero Equalite Sport Academy*.
- Fernandez, G. O. (2017). *Análisis pest de mercados de Chile y Argentina para la exportación de puré de banano de la exportadora Diana Food*.
- FETECH. (2010). *Historia del Tenis*. Obtenido de Federación de Tenis de Chile:
<http://www.fetech.cl/quienes-somos/historia/>
- Financial Time. (2017). *Markets Equities*. Obtenido de <https://markets.ft.com/data/equities/tearsheet/>
- Fleitman, J. (s.f.). *Como Elaborar un Plan de Negocios*.

- Gamboa, R., & Segovia, C. (2016). Chile 2015: Falla política, desconfianza y reforma. *Revista de ciencia política (Santiago)*, 123-144. Obtenido de <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-090X2016000100006>
- Gillmeister, H. (2008). Historia del Tenis. *ITF Coaching and Sport Science Review*(46), 19-21.
- Guzmán, C. O. (1957). *Diario de un Tenista*. Editorial Del Pacífico.
- Harvard Business Publishing. (2009). *Crear un plan de negocios*.
- ITF. (2017). *ITF Tennis*. Obtenido de <http://www.itftennis.com/about/organisation/rules.aspx>
- ITF. (s.f.). *ITF Tennis*. Obtenido de <http://www.itftennis.com>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing*. Pearson.
- MINDEP. (2015). *Encuesta Nacional de Hábitos de Actividad Física y Deportes 2015*.
- Ministerio de Economía. (2016). *Intensidad tecnológica del intercambio de bienes chilenos*. Obtenido de <http://www.economia.gob.cl/wp-content/uploads/2016/03/Boletin-intensidad-tecnologica-del-intercambio-internacional-de-bienes-chilenos.pdf>
- Muntañola, M. T. (1996). Evolución del Deporte del Tenis. *Educación Física y Deportes*, 12-18.
- OECD. (2015). *OECD360 Chile 2015, ¿en que situación esta Chile comparativamente?*
- OECD. (2015). *Todos Juntos, ¿por qué reducir la desigualdad nos beneficia?* Obtenido de <https://www.oecd.org/chile/OECD2015-In-It-Together-Highlights-Chile.pdf>
- O'Ryan, R., & Larraguibel, L. (2010). Contaminación del aire en Santiago: Estado actual y soluciones. *Perspectivas en Política, Economía y Gestión*, 4(1).
- Porter, M. (1979). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitor*.
- Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*, 78-95.
- Sánchez-Alcaráz, B. J. (2013). Historia y Evolución del Tenis. *Materiales para la Historia del Deporte*(11).
- Santander TradePortal. (2017). *Santander TradePortal*. Obtenido de <https://es.portal.santandertrade.com/>
- Sapag, N. (2011). *Proyectos de inversión, formulación y evaluación*. Pearson.
- SUBTEL. (2016). *Séptima Encuesta Acceso y Usos de Internet*.

- TenisChile.com. (2012). *Historia del Tenis Chileno*. Obtenido de http://www.tenischile.com/v2/wp-content/uploads/historia_tenis_chileno.pdf
- Universidad de Concepción. (2012). *Encuesta Nacional de Hábitos de Actividad Física y Deportes 2012*.
- Weinberger, K. (2009). *Plan de Negocios, Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio*.