



“GRANJA DEPORTIVA CHICUREO”

**PLAN DE NEGOCIOS PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN**

**Alumno: Deick Menay Michea
Profesor Guía: Arturo Toutin**

Santiago, Septiembre 2017

INDICE

Resumen ejecutivo	6
I. Descripción de la oportunidad de negocio	7
1.1. Identificar la empresa y definir misión, visión y objetivo	7
1.2. Descripción del servicio y aspectos distintivos	7
1.3. Qué oportunidad o necesidad atiende y/o respalda	8
1.4. Como atraerá a los clientes	9
II. Análisis de la industria, competidores y clientes	9
2.1. Industria	9
2.1.1. Identificación de actores claves de la industria	9
2.1.2. Identificación de macrosegmentos	10
2.1.3. Análisis del entorno de la industria	10
2.1.4. Análisis y respaldo de las tendencias de la industria	11
2.1.5. Análisis de fuerzas competitivas del sector (Porter)	11
2.1.6. Análisis de Stakeholders y otros públicos para sustentabilidad	12
2.2. Competidores	13
2.2.1. Identificación y caracterización de los competidores	13
2.2.2. Mapa de posicionamiento relativo	14
2.2.3. Fortalezas y debilidades de los competidores	15
2.3. Clientes	17
2.3.1. Caracterización de los consumidores	17
2.3.2. Macro y micro segmentos	17
2.3.3. Tamaño del mercado objetivo y sus tendencias	18
2.4. Conclusiones	19
III. Descripción de la empresa y propuesta de valor	20
3.1. Modelo de negocios Canvas	20
3.2. Descripción de la empresa, Análisis interno	21
3.2.1. Análisis FODA y sus estrategias	21
3.2.2. Cadena de valor	22
3.2.3. Ventaja competitiva	23

3.2.4. Análisis Vrio	24
3.3. Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión global	25
3.3.1. Estrategia de entrada	25
3.3.2. Estrategia de crecimiento	25
3.3.3. Estrategia de salida	25
3.4. RSE y sustentabilidad	26
3.4.1. Mapa de Stakeholders	26
3.4.2. Valores éticos del negocio	26
3.4.3. Determinación de impactos social, ambiental y económico	27
IV. Plan de Marketing	27
4.1. Objetivos de marketing	27
4.2. Estrategia de segmentación	28
4.3. Estrategia de producto/ servicio	28
4.4. Estrategia de precio	30
4.5. Estrategia de distribución	31
4.6. Estrategia de comunicación y ventas	31
4.7. Estimación de demanda y proyección crecimiento anual	32
4.8. Presupuesto de Marketing y Cronograma	33
4.9. Métricas e indicadores para monitorear el plan de marketing	34
V. Plan de operaciones	34
5.1. Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones	34
5.2. Flujo de operaciones	35
5.3. Plan de desarrollo e implementación	35
5.4. Dotación	36
5.5. Ubicación geográfica	38
VI. Equipo del Proyecto	38
6.1. Equipo Gestor	38
6.2. Estructura Organizacional	39
6.3. Incentivos y compensaciones	41

VII. Plan financiero	42
7.1. Tabla de supuestos	42
7.2. Estimación de ingresos	42
7.3. Estado de resultado	43
7.4. Flujo de caja	44
7.5. Balance	45
7.6. Requerimiento de capital	46
7.6.1. Inversión en activo	46
7.6.2. Capital de trabajo	47
7.7. Evaluación financiera del proyecto	47
7.7.1. Tasa de descuento	47
7.7.2. Van, Tir y Payback	48
7.7.3. Ratios financieros relevantes	49
7.7.4. Estructura de financiamiento	49
7.7.5. Análisis de sensibilidad	50
VIII. Riesgos críticos	52
8.1. Riesgos internos	52
8.2. Riesgos externos	52
IX. Propuesta Inversionista	53
X. Conclusiones	54
XI. Bibliografía	55
XII. Anexos	56
12.1. Detalle de análisis Pestel	56
12.2. Mapa Nutricional de los niños chilenos	59
12.3. Índice de actividad física de los chilenos	60
12.4. Detalle fuerzas de Porter	61
12.5. Encuesta estudio de campo	63
12.6. Ubicación complejo deportivo	67
12.7. Segmentación socioeconómica en Chile	68
12.8. Detalle modelo Canvas	69

12.9. Detalle Análisis FODA	72
12.10. Horario clases y actividades	74
12.11. Valores referenciales competencia	75
12.12. Carta Gantt	76
12.13. Plano proyecto deportivo	77
12.14. Supuestos plan financiero	78
12.15. Valores de inversión inicial	79
12.16. Calculo tasa de descuento	81

RESUMEN EJECUTIVO

Granja Deportiva Chicureo será un Centro Deportivo y Recreativo, que buscará satisfacer las necesidades deportivas infantiles y de esparcimiento familiar de los habitantes de las comunas de Colina y Lampa (Chicureo y Batuco), que tengan hijos desde los 5 hasta los 12 años de edad, de los estratos socioeconómicos medio y alto, con la infraestructura y organización necesaria con una gran oferta de deportes orientada a los niños y enfocada a un gran segmento de la población del sector la cual es la clase media y alta.

El plan de negocios está inserto dentro de la industria del deporte infantil donde la tendencia en la actualidad tanto a nivel país como a nivel mundial es aumentar la actividad física deportiva y disminuir el sedentarismo infantil.

Existe un mercado potencial de acuerdo al estudio de campo definido en el plan de negocios, el principal aspecto distintivo es entregar un concepto original y único en la zona en donde hay alto grado de sustitutos clubes deportivos, colegios y escuelas deportivas pero no existe un club familiar en el sector orientado a los niños en su totalidad donde convive un restaurant temático infantil con menú para niños y adultos, con la mayor variedad de actividades deportivas del sector, en un ambiente natural al aire libre con las prestaciones de seguridad y con una excelente ubicación y conexión vial.

Para ello se evalúa el proyecto a 5 años plazo, el primer año la meta es obtener el 4,1% del mercado objetivo a través de estrategias con un plan de marketing agresivo principalmente apoyado por la red de contactos de destacados deportistas y apoyados por sponsor deportivos, luego obteniendo año tras año un 0,3% adicional promedio para así llegar al quinto año al 5,4%, con estas proyecciones según lo evaluado se puede concluir que el proyecto es viable y rentable tanto en lo financiero como en la proyección del negocio, donde se obtiene un VAN positivo de \$17.368.000, una TIR mayor a la tasa de descuento del 15% y se obtiene un Payback (plazo de recuperación de la inversión) de 5 años, financiado en un 52% por sus socios y diferencia apalancada por crédito bancario.

I. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

Crear un complejo para desarrollar actividades de tipos deportivas y recreativas para las familias con niños y niñas desde los 5 a los 12 años de edad, de las comunas de Colina y Lampa (Chicureo y Batuco) orientado a público nivel socioeconómico medio y alto.

1.1. Identificar la empresa y definir misión, visión y objetivo

Misión: Promover la actividad deportiva y recreativa en donde los niños en conjunto con sus familias se puedan reunir mejorando la calidad de vida física y mental de los habitantes de las comunas de Colina y Lampa.

Visión: Ser el centro deportivo y recreativo infantil para niños, líder del sector norte de Santiago con actividades desarrolladas en un ambiente familiar y saludable.

Objetivo: Satisfacer las necesidades de entretención infantil con actividades deportivas y recreativas para niños desde los 5 a los 12 años de edad del sector en un ambiente sano y en un entorno natural.

El objetivo de la empresa a corto plazo es permanecer y posicionarse.

1.2. Descripción del servicio y aspectos distintivos

Se desarrolla un complejo deportivo único en la zona, un club familiar con foco en los niños, donde pueden practicar una gran diversidad de actividades deportivas en un entretenido ambiente creado para ellos, compuesto por un equipo multidisciplinario de profesionales para la realización de las actividades deportivas, agregando servicios como restaurant temático infantil simulando una granja, locomoción contando con un minibús para el traslado de los niños a los cuales sus familias no puedan acompañar en forma periódica, todo esto inserto en un ambiente natural con las prestaciones de seguridad y en una excelente ubicación con gran conectividad cercana a colegios y condominios del sector de Chicureo.

Los deportes a desarrollar serán guiados por profesionales, profesores de educación física los cuales entregarán una atención personalizada a los niños, dictando las clases las cuales se dividen por la edad de los niños y realizando charlas para cada uno de los deportes, dentro de la gama de deportes están la práctica de fútbolito, voleibol, basquetbol, tenis, escalada, tenis de mesa, patinaje, ballet, yoga, baile entretenido y karate, esta variedad de deportes y la flexibilidad de probar y realizar distintos deportes permite a los niños conocer y descubrir el deporte que más les motive. Además, acompañando a este equipo de profesores se contará con una nutricionista y

una psicóloga las cuales acudirán dos veces por semana para evaluar y acompañar a los niños en el crecimiento sea una actividad de vida sana y entretenimiento.

Contará con servicio de restaurant temático infantil simulando una granja campestre con menú para niños y adultos los cuales incluyen platos saludables, para dar una clara imagen de granja se tendrá un pequeño sector con animales herbívoros dentro de los cuales están ovejas, cabras, conejos, caballos ponis, gallinas, patos, loros y papagayos donde los niños acompañados de sus familias podrán tener contacto con los animales, entregando a los niños una experiencia que no existe en algún complejo deportivo.

Otro servicio es el traslado de los niños a los cuales sus padres no los puedan acompañar a clases, para ello se contará con un minibús que pasara por el sector.

El horario del complejo deportivo será de martes a sábado de las 9:00 a las 20:00 horas y los domingos de 9:00 a 14:00 horas.

1.3. Qué oportunidad o necesidad atiende y/o respalda

La oportunidad se respalda ya que existe un mercado potencial de acuerdo al estudio de campo definido en el plan de negocios, entregando un concepto original y único en la zona, con la entrega de la más amplia oferta de deportes, con un ambiente temático y servicios complementarios.

Además, en la actualidad existe un fenómeno en todo lo relacionado a la actividad entretenimiento deportiva, la tendencia en esta industria tanto a nivel internacional como a nivel país es aumentar la actividad física deportiva y disminuir el sedentarismo infantil. Este aumento de actividad se debe a distintas razones la principal son los beneficios que tiene para la salud de los niños practicar algún deporte, este tema se ha mencionado incluso en campañas del gobierno a nivel país de mantener una vida saludable y bajar el porcentaje de sedentarismo y obesidad en la población infantil.

Entregando un ambiente de vida sana y natural que sea un punto de encuentro y de crear relaciones interpersonales entre los miembros de este Club House y sus familias.

Existe competencia en el sector aunque no es el mismo concepto son servicios sustitutos los cuales se dividen en dos partes por el lado están los colegios privados en el sector los cuales cuentan con la infraestructura y organización deportiva suficiente para realizar distintas actividades de deporte infantil como son los colegios Trehuelas, San Nicolás, Colegio Pumahue, entre otros y por otra parte están los clubes deportivos y privados del sector dentro de los cuales están el Club Chicureo, Club Refugio Chicureo, Club Santa Elena, clubes escuelas de fútbol de la

UC, Universidad de Chile y escuela de tenis de Fernando González, las fortalezas y debilidades de la competencia las analizaremos en detalle más adelante.

1.4. Como atraeré a los clientes

Se espera atraer al cliente realizando las siguientes actividades:

- Se desarrolla un plan de Marketing Digital a través de redes sociales como facebook, twitter e instagram dando a conocer este concepto y compartiendo enlaces como estrategia comunicacional principal además por tema de costo es el menor y más masivo.
- Creación de página web con toda la información y fotos del lugar de los encuentros deportivos y recreativos.
- Carteles publicitarios en el sector
- Se utilizarán rostros de deportistas lo cual es tangible debido al contacto que disponemos dentro de la empresa por socio futbolista profesional.
- Dar charlas educativas a la comunidad y colegios del sector dando a conocer la importancia de hacer deporte y la vida sana para los niños, estas charlas se impartirán con la incorporación de familiares del área de la salud (sicóloga, nutricionista y kinesiólogo).

II. ANALISIS DE LA INDUSTRIA, COMPETIDORES, CLIENTES

2.1. Industria

La industria en la cual se inserta el plan de negocios es la industria del deporte infantil. Del punto 2.1.1. al punto 2.1.6. se identifican actores claves, macrosegmentos, se analiza el entorno de la industria y las tendencias, se identifica el ciclo de vida, se desarrolla las fuerzas competitivas del sector y los stakeholders.

2.1.1. Identificación de actores claves de la industria

Uno de los actores claves de esta industria son los colegios del sector los cuales poseen la infraestructura necesaria y la organización suficiente para realizar actividades deportivas y recreativas de variados deportes para sus alumnos, otro actor importante son los complejos deportivos del sector y las escuelas de deportes como futbol, rugby y tenis infantil los cuales son liderados por importantes deportistas y ex deportistas del país con gran infraestructura, clientes cautivos, proveedores y auspiciadores .

2.1.2. Identificación de macrosegmentos de la industria

Los macrosegmentos que se identifican en la industria del deporte infantil son los siguientes:

- Centros deportivos, en este segmento se encuentran todos los centros deportivos que entregan al servicio de los clientes variados deportes como los centros deportivos de fútbol, tenis, rugby, basquetbol, voleibol, gimnasia, polo entre otros deportes.
- Entretenimiento, en este segmento podemos encontrar realizar actividades como ver televisión, escuchar música, ir al cine o cualquier actividad de distracción que permita al consumidor dejar de lado su rutina diaria.
- Colegios y Jardines Infantiles, en este segmento se incluyen todos los establecimientos educacionales que entreguen servicios de recreación, deportes y otras actividades como talleres como son actuación, pintura, campeonatos entre colegios entre otros.

2.1.3. Análisis del entorno de la industria

Este plan de negocio está inserto en la industria del deporte infantil, el entorno se desarrolla mediante un análisis PESTEL que se detalla en anexo 12.1.

Como conclusión de esta análisis PESTEL podemos mencionar que el entorno en el cual participa la empresa Granja Deportiva Chicureo, entrega las condiciones y oportunidades para que proyecto sea favorable, dentro de las condiciones están las políticas, en las cuales el gobierno entrega apoyo a las entidades deportivas que fomenten la actividad física a través del deporte, pese a la incertidumbre económica se proyecta un crecimiento del país, aumento de factores sociales preocupación por mejorar la calidad de vida y disminuir el sedentarismo, los factores tecnológicos permiten tener una comunicación directa con los clientes estar siempre conectados, recibir feedback, utilizar estas herramientas al servicio de la empresa y los factores ecológicos en donde si bien en Santiago la calidad del aire es un tema recurrente, en el sector donde está inserto el proyecto, Santa Elena de Chicureo, la calidad del aire aun es óptima para la práctica de actividades deportivas.

2.1.4. Análisis y respaldo de las tendencias de la industria

La tendencia en la industria del deporte infantil tanto a nivel internacional como a nivel país es aumentar la actividad física deportiva y disminuir el sedentarismo.

En Chile esta tendencia se refleja a través del deporte escolar y competencias deportivas

a través de clubes deportivos federados principalmente.

Dentro de la malla de estudios de los estudiantes están las actividades físicas, en las cuales se les enseña a practicar algún deporte ya sea como ramo obligatorio u optativo a través de talleres, para aumentar el interés en los deportes escolares se han creado competencias interescolares en los cuales los alumnos representan a sus colegios en campeonatos con apoyo del Ministerio de Educación y del Deporte, también existen los clubes deportivos como institución que compiten en eventos deportivos auspiciados por empresas privadas de una forma más profesional.

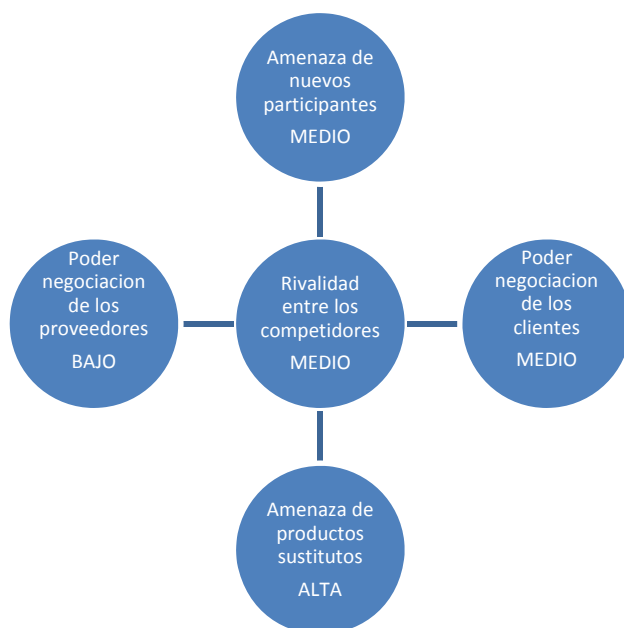
La actividad física en Chile aún es baja, lo cual se refleja ya que en la actualidad ocupa el 6° lugar mundial en obesidad infantil y el primer puesto en América Latina, se proyecta que el 70% de los niños va a ser obeso en el corto plazo las cifras son preocupantes, considerando solo el porcentaje de niños controlados en el sistema de salud público, existen 136.805 niños y niñas con obesidad, y 685.397 con problemas de sobrepeso 5 de cada 10 (según fuente Instituto de Nutrición y Tecnología de los Alimentos de la U. de Chile (Inta)).(anexo 12.2).

Por otra parte, se ha ido incrementando en Chile las cifras de la población adulta que practica una actividad deportiva ha aumentado un 5,4% entre 2006 (26,4%) y 2015 (31,8%), con políticas sociales que incentivan esta actividad, el porcentaje de población sedentaria adulta disminuyó un 7% entre 2006 (87,1%) y 2015 (80,1%), razón importante para que motiven a sus hijos y familias a tener una vida sana. (anexo 12.3).

Podemos concluir que a nivel mundial y particularmente a nivel nacional la tendencia en esta industria está al alza en una etapa de Crecimiento.

2.1.5. Análisis de fuerzas competitivas del sector (Porter)

Para entender y realizar un análisis más detallado de la Industria en la cual está inserto el proyecto, se realiza a través del análisis de las 5 fuerzas de Porter.



Fuente: Elaboración Propia

En anexo 12.4. se detallan cada uno de los participantes de las 5 fuerzas de Porter además de la denominada sexta fuerza Los Complementadores.

Podemos concluir de este análisis que existe un nicho el cual no se ha explotado lo suficiente que se permite entregar un concepto diferente a los complejos deportivos y recreativos que hay en la actualidad pero se debe estar innovando trabajando en la cultura organizacional para que esta competencia no pueda ser imitada , existe un bajo poder de los proveedores lo cual nos da una ventaja a la hora de conseguir precios de los insumos, con nivel medio de amenaza de nuevos participantes esto debido al alto costo barreras de entrada, medio poder negociador de los compradores, medio rivalidad entre los competidores, una alta amenaza de servicios sustitutos y empresas complementadoras del servicio.

2.1.6. Análisis de Stakeholders y otros públicos para sustentabilidad

Familias: Los cuales tienen un rol muy importante para el apoyo y participación de sus hijos en el deporte, por lo cual los incluimos para hacerlos participe de este proyecto, ya que son nuestros clientes foco.

Comunidad: Los habitantes de las comunas mencionadas acercar el deporte y vida sana para sus niños y tener un sentido de pertenencia.

Proveedores: Es un nexo importante abastecerse de alimentos para el restaurant y proveedor de instrumentos para las actividades deportivas para mantener una relación duradera y confiable.

Colaboradores: Equipo multidisciplinario que debe estar alineado con la estrategia de prestar un excelente servicio, con valores comunes de vida sana y representar muy bien a la empresa, fortaleciendo la cultura de la organización.

Auspiciadores: Fundamentales para financiar y entregar prestigio a nuestra Centro deportivo, será empresa deportiva y empresas ligadas a los valores de la empresa y el deporte.

Colegios: Importante alianza estratégica para publicitar entre los alumnos la vida sana, sin competir en forma directa, sino que entregando una alternativa adicional.

Medios publicidad: Tanto la prensa escrito diario comunal (Valle del Sol), como las radios son importantes para dar a conocer el proyecto, así como las plataformas sociales.

Podemos concluir que existen varios stakeholders que afectan al proyecto y todos son muy importantes empezando en forma interna por los colaboradores los cuales deben inculcar valores y estar alineados con la estrategia de la empresa, nuestros clientes las familias y todo el entorno que participa, donde cada uno de ellos es de gran importancia para el proyecto.

2.2. Competidores

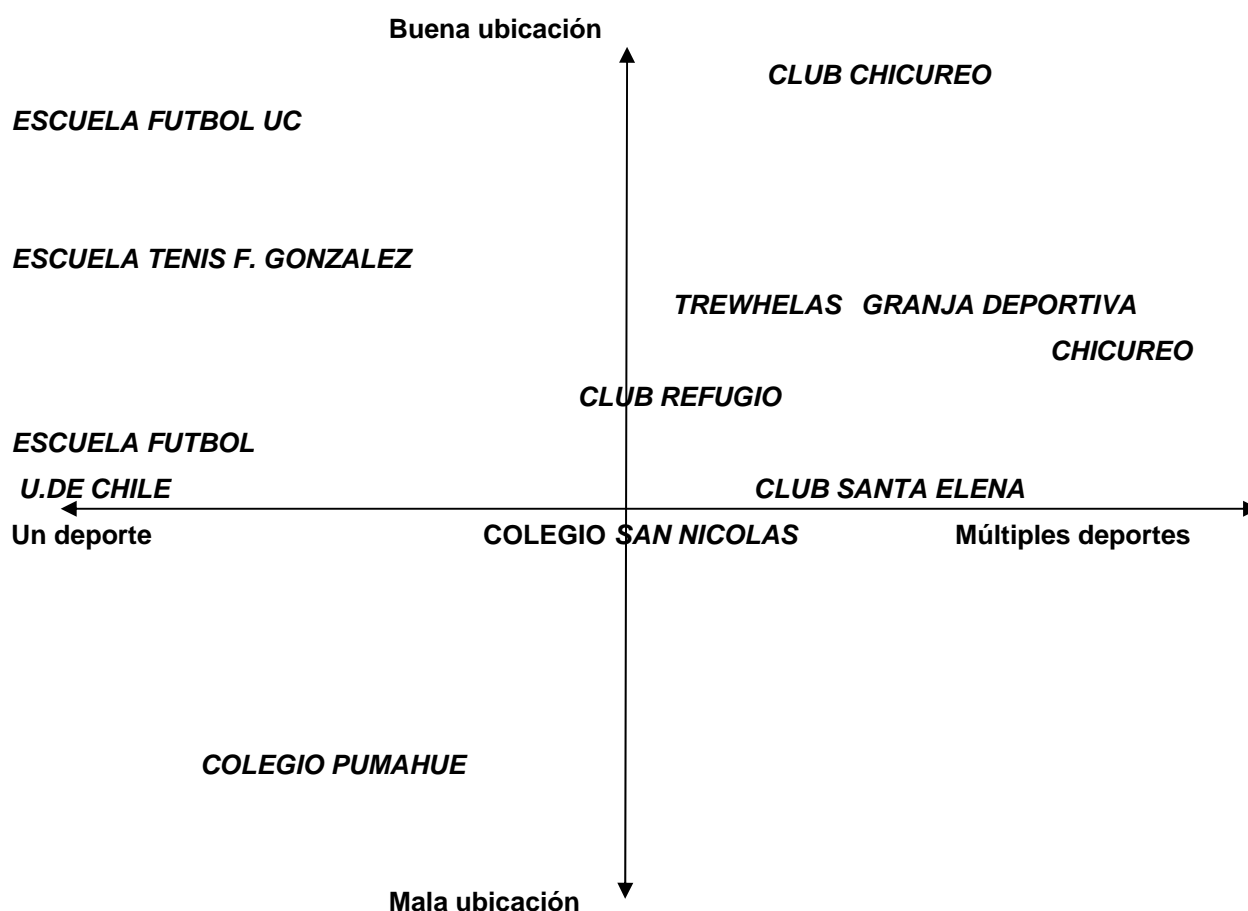
2.2.1. Identificación y caracterización de los competidores

Se pueden identificar y caracterizar a tres tipos de competidores:

- Existen colegios privados en el sector que cuentan con la infraestructura deportiva y organización suficiente para realizar distintas actividades y talleres de deporte infantil como son los colegios Trehuelas, San Nicolás y Colegio Pumahue entre los más relevantes, donde es posible practicar algún deporte, pero solo por los alumnos de su colegio.
- Existen clubes privados que están en el sector que su foco son los adultos, pero los niños pueden practicar algún deporte en forma esporádica, dentro de los clubes privados están Club Chicureo, Club Santa Elena Chicureo, Club Hacienda de Chicureo y Club Remanso de Chicureo.
- Además, están las academias o escuelas infantiles de deportes como la Escuela de futbol UC, Escuela de futbol U. de Chile, Escuela de Tenis Fernando González y escuela de rugby Cóndores de Manquehue, los cuales son escuelas especialistas en solo un deporte, con respaldo económico de institución deportiva o deportistas destacados.
- De todos estos competidores el más cercano por sus características a proyecto Granja

deportiva Chicureo es el Club Santa Elena de Chicureo, el cual entrega servicios para niños de los siguientes deportes, tenis, futbol, karate, gimnasia artística, yoga y zumba, centro de eventos, quinchos y piscinas, pero no son exclusivas las instalaciones para los niños ya que las arriendan para campeonatos de empresas y adultos, con lo cual incluyen otro mercado.

2.2.2. Mapa de posicionamiento relativo



De acuerdo al mapa de posicionamiento para los ejes se consideraron dos aspectos importantes para las familias del mercado objetivo de acuerdo a investigación de mercado, encuestas que se adjuntan en anexo 12.5.

Los ejes son ubicación, que puede ser buena o mala, esto se refiere a la facilidad y accesos expeditos para abarcar ambas comunas como son Lampa y Colina, cercanía y tiempos de traslado hacia el centro deportivo, el otro eje viene dado por el número de deportes o variedad de servicios deportivos que entrega como oferta a los clientes cada complejo, estos pueden ser un deporte o máxima variedad de deportes.

La obtención de los datos se realizó conociendo la ubicación de cada participante en relación a las comunas de Lampa y Colina, además del número de deportes que ofrece cada centro deportivo.

Se aprecia que “Granja Deportiva Chicureo” está ubicada líder en número de deportes a realizar en un mismo complejo, con buena ubicación de ambas comunas y gran conectividad lo que hace que sea una elección importante para el cliente. (anexo 12.6.).

2.2.3. Fortalezas y debilidades de los competidores

	Fortalezas	Debilidades
Club Santa Elena Chicureo	<ul style="list-style-type: none"> - Público cautivo residentes de condominio - Complejo extenso 4 hectáreas - Variedad de deportes infantiles 	<ul style="list-style-type: none"> - Ubicación regular difícil acceso
Club Hacienda de Chicureo	<ul style="list-style-type: none"> - Variedad de deportes - Buena ubicación 	<ul style="list-style-type: none"> - Orientado a público adulto segmento niño no explotado
Colegio Pumahue	<ul style="list-style-type: none"> -Público cautivo alumnos del colegio 	<ul style="list-style-type: none"> - Oferta solo 3 deportes futbol, gimnasia y voleibol <ul style="list-style-type: none"> - Ubicación regular difícil acceso
Colegio Trehuelas	<ul style="list-style-type: none"> - Variedad de deportes atletismo, futbol, entre otros - Buena ubicación - Público cautivo alumnos colegio 	<ul style="list-style-type: none"> - Precios de academias o talleres sobre mercado.
Club Chicureo	<ul style="list-style-type: none"> - Excelente ubicación - Excelente infraestructura 	<ul style="list-style-type: none"> - Deportes para niños no desarrollados
Escuela de futbol UC	<ul style="list-style-type: none"> - Posicionamiento de marca - Identidad con el club - Buen nivel de instalaciones y staff técnico 	<ul style="list-style-type: none"> - Solo un deporte futbol no diversificado la rama de deportes.

		- Sin instalaciones de entretenimiento niños y restaurant adultos
Escuela de futbol U. de Chile	- Posicionamiento de marca - Identidad con el club - Buena ubicación y accesos	- Oferta solo un deporte futbol no diversificado a otros deportes. - Sin instalaciones cómodas para adultos.
Escuela de Tenis Fernando González	- Posicionamiento de marca - Dueño e imagen de la Escuela ex deportista nacional con marketing y apoyo de marcas	- Oferta solo un deporte tenis

Fuente: Elaboración propia

- Club Chicureo, el más importante del sector de propiedad de futbolista Arturo Vidal que tiene instalaciones para la práctica de varios deportes como son natación, futbol, futbolito, tenis, fitness, restaurant funciona con sistema de socios, no atiende la necesidad de deporte y recreación para niños.
- Club refugio Chicureo canchas de pasto sintético y canchas de paddle, practica de entrenamientos funcionales este centro deportivo fue recién inaugurado en julio 2016, no atiende la necesidad de deporte y recreación para niños.
- Club deportivo Santa Elena, complejo que cuenta con variados deportes como canchas de futbol, futbolito, tenis, sistema de socios, extenso terreno de 4 hectáreas, ubicación de difícil acceso.
- Colegio Pumahue clientes cautivos alumnos solo se realizan tres deportes y el lugar es de complejo acceso.
- Colegio Trehuelas buena ubicación, variados deportes con público cautivo los alumnos, pero con precios sobre mercado.
- Colegio San Nicolás con una ubicación media, conexión vial, y con una oferta de deportes limitada.
- Escuela de futbol UC con excelentes instalaciones, posicionamiento de marca, para el caso del negocio a emprender no tiene diferencia

- Escuela de tenis Fernando González excelente ubicación, staff técnico, su socio es reconocido ex tenista, por lo que atrae muchos niños.

2.3. Clientes

2.3.1. Caracterización de los consumidores

La propuesta está dirigida a las familias de las comunas de Colina y Lampa (Chicureo y Batuco), que tienen niños desde los 5 a los 12 años de edad y a los cuales les interesa que sus hijos practiquen actividades deportivas y recreativas, los clientes son del segmento medio y alto, tales como segmentos C2 que representa el 17,9% de la población del país, acomodada C1a y media emergente C1b en conjunto representan el 13,1% de población y clase Alta (AB) 2,9%, por lo que sumados otorgan el 33,9% de la población. (anexo 12.7.).

2.3.2. Macro y micro segmentos

Macro- segmentación:

En la industria del deporte infantil podemos identificar como macrosegmentos a las familias con niños quienes tienen un interés ya sea por salud o entretenimiento para que sus hijos practiquen algún deporte con un estilo de vida saludable; otro macrosegmento son las familias que prefieren que sus hijos desarrollen actividades deportivas y recreativas en un recinto privado por razones de seguridad principalmente.

Micro- segmentación:

- Segmentación geográfica: Niños hombres y mujeres de 5 años de edad a 12 años de las comunas de Colina y Lampa
- Segmentación demográfica: Niños (hombres y mujeres) de 5 a 12 años de edad
- Segmentación Psicográfica: Todas las personas que buscan desarrollar una actividad física para sus hijos y quieran compartir en familia.

Podemos concluir que los clientes objetivos son las familias de las comunas de Colina y Lampa con hijos que tengan desde los 5 a los 12 años de edad que desean que sus hijos realicen una actividad deportiva y recreativa en familia.

2.3.3. Tamaño del mercado objetivo y sus tendencias

Para determinar el mercado objetivo y sus tendencias se utilizó información del Instituto Nacional de Estadística (INE), con estos datos tenemos la siguiente información:

El estudio demográfico dice que en Chile al año 2015 había 18.006.407 personas, de ellas solo en la región Metropolitana alcanzó 7.314.176 personas, para el año 2020 se proyecta 18.896.684 personas en Chile y 7.724.879 en la región Metropolitana, la tasa de crecimiento de la población en el año 2015 fue de 10,39% se espera que para el año 2020 sea de 8,89%. El 7,07% de la población en el año 2015 son niños (hombres y mujeres) con edad hasta 12 años se estima para el año 2020 alcance el 6,95%.

Todos estos datos se obtuvieron del Instituto Nacional de estadística (INE) www.ine.cl.

La distribución de la población por sexo corresponde a 51,2% mujeres y 48,8% hombres. Las comunas con mayor población en la región metropolitana son Puente Alto, Maipú y La Florida.

En el caso específico del mercado objetivo niños y niñas de los 5 a los 12 años de edad de las comunas de Colina y Lampa podemos mencionar lo siguiente:

COMUNA	SEXO	AÑO 2016	AÑO 2017	AÑO 2018	AÑO 2019	AÑO 2020
Colina	Hombres	7.779	8.010	8.251	8.500	8.739
Colina	Mujeres	7.560	7.781	8.017	8.265	8.502
Lampa	Hombres	6.232	6.563	6.918	7.294	7.673
Lampa	Mujeres	6.050	6.380	6.734	7.115	7.499
Total, Niños		27.621	28.734	29.920	31.174	32.413

Elaboración propia

Se puede concluir que en las comunas de Colina y Lampa existen 27.621 niños calculados al año 2016 y para el año 2020 se proyectaron en 32.413 niños con un crecimiento promedio de los 5 años de un 5,4%.

Estos resultados de números de niños del mercado objetivo de Granja Deportiva Chicureo, se contrastaron con los segmentos objetivos que son los segmentos medio y alto, segmentos C2, C1a, C1b y AB (segmentos C2 que representa el 17,9% de la población del país, acomodada C1a y media emergente C1b en conjunto representan el 13,1% de población y clase Alta (AB) 2,9%), por lo que sumados se obtiene que un 33,9% de las personas en Chile pertenece a uno de ellos, para la proyección se realizara bajo un escenario cauto tomando este porcentaje por el número de niños, sin embargo es probable que en las comunas elegidas sea mayor el porcentaje debido a la migración de personas con nivel de ingresos medio y altos .

COMUNA	SEXO	AÑO 2016	AÑO 2017	AÑO 2018	AÑO 2019	AÑO 2020
Colina	Hombres	2.637	2.715	2.797	2.881	2.962
Colina	Mujeres	2.562	2.637	2.717	2.801	2.882
Lampa	Hombres	2.112	2.224	2.345	2.472	2.601
Lampa	Mujeres	2.050	2.162	2.282	2.411	2.542
Total, Niños		9.361	9.738	10.141	10.565	10.987

Fuente: Elaboración propia

Podemos concluir que de los análisis realizados para el año 2017 el mercado objetivo final es de 9.738 niños y para el año 2020 aumenta según proyección a 10.987 niños.

2.4. Conclusiones

Se puede concluir del análisis de la Industria del deporte infantil que existe un mercado potencial en crecimiento sostenido debido a las tendencias actuales de salud y bienestar de los niños tanto en Chile como en el mundo, como lo podemos ver del macrosegmento, análisis PESTEL y las fuerzas de Porter el entorno en el cual está inserto Granja Deportiva Chicureo, entrega las condiciones y oportunidades para que el proyecto sea favorable, dentro de las condiciones están las políticas, apoyo gubernamental, factores sociales como es la preocupación por mejorar la calidad de vida y disminuir el sedentarismo, los factores tecnológicos permiten tener una comunicación fluida e informada, los factores ecológicos en el sector donde está inserto el proyecto, Santa Elena de Chicureo, la calidad del aire aun es óptima para la práctica de actividades deportivas.

En el análisis Porter se concluye que están dadas las condiciones para abarcar un nicho no explotado lo suficiente que se puede diferenciar ya que existen variados servicios sustitutos como los clubes deportivos, actividades de los colegios y escuelas de deportes pero no bajo el mismo concepto, y para ello se debe estar innovando y trabajando en la cultura organizacional para que esta competencia no pueda ser imitada, y estar atento a todos los stakeholders que participan para mantener esa ventaja competitiva.

III. DESCRIPCION DE LA EMPRESA Y PROPUESTA DE VALOR

3.1. Modelo de negocios, Descripción a través de Modelo de Canvas

<p>SOCIOS CLAVES</p> <p>-Empresas proveedores de insumos deportivos y mantención de canchas deportivas.</p> <p>-Colegios del sector a través de promoción y convenios</p>	<p>ACTIVIDADES CLAVES</p> <p>- Atención personalizada al Cliente y Usuario.</p> <p>-Publicidad agresiva en los medios marketing digital para captar clientes.</p>	<p>PROPUESTA DE VALOR</p> <p>Entregar a la sociedad un concepto único en la zona, de tipo familiar con foco en los niños, motivando la vida sana y en espacios outdoor.</p>	<p>RELACION CON CLIENTES</p> <p>Se realizará en forma personalizada face to face para mantener la relación con los clientes y a través de web y redes sociales</p>	<p>SEGMENTOS DE MERCADOS</p> <p>Familias con niños de las comunas de Colina y Lampa, esto es Chicureo y Batuco, de 5 a 12 años de edad, nivel socioeconómico alto y medio alto.</p>
<p>ESTRUCTURA DE COSTOS</p> <p>Costos fijos: arriendo de terreno, gastos básicos (luz, agua, internet), gastos de personal (sueldos), gastos promoción.</p> <p>Costos variables. Mantención canchas deportivas</p>		<p>FUENTE DE INGRESOS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cuota por suscripción de clases que puede ser semanal, mensual, semestral o anual. - Arriendo del complejo para eventos privados colegios, cumpleaños. - Venta de alimentos restaurant temático. - Arriendo de espacios de publicidad en la página web y en el recinto (estáticos). 		

Fuente: Elaboración propia

Detalle de cada uno de los participantes del modelo Canvas se encuentran en anexo 12.8.

3.2. Descripción de la empresa (Análisis interno)

3.2.1. Análisis FODA y sus estrategias



Fuente: Elaboración propia

Detalle del análisis FODA y sus estrategias se pueden revisar en anexo 12.9.

3.2.2. Cadena de valor

Actividades de apoyo	Infraestructura de empresa: Crear y potenciar la cultura de la organización				
	Recursos Humanos: Confección del cargo y búsqueda de colaboradores a través de los medios disponibles				
	Abastecimiento y compras: Importación directa o abastecerse de empresas deportivas y proveedores para el recinto deportivo.				
	Desarrollo Tecnológico: Controlar y mantener el sitio web y las plataformas sociales en línea e innovando				
Actividades principales	Logística interna: Se organizarán colaboradores para tener plan contingencia en caso de emergencias ya sea médicas y estar a disposición de los clientes	Operaciones: Optimizar horarios de clases de deportes y gestionar las mantenciones de las instalaciones	Logística externa: Venta directa a través del contacto de los medios de comunicación	Marketing y ventas: Obtención de clientes a través de los medios plataformas sociales, páginas web y otros medios promoción	Servicio post ventas: Contestar consultas en línea con medición encuestas de satisfacción

Fuente: Elaboración propia

Actividades Principales: Dentro de estas actividades se tiene a la Logística Interna, personal a disposición de los clientes; por parte operaciones, optimizar horarios de clases y visitas de las profesionales nutricionista, sicóloga y kinesiólogo; logística externa como lograr la venta directa;

marketing y ventas obtener clientes por plataformas redes sociales y de servicios post venta como implementar y evaluar los profesionales a través de encuesta de satisfacción al cliente. Actividades de Apoyo: Como la adecuada contratación de personal, capacitación a través del departamento de Recursos Humanos, crear y potenciar la cultura de la organización, toma de decisiones de proveedores del departamento de compras y desarrollo tecnológico estar a la vanguardia de las plataformas sociales y sitio web.

3.2.3. Ventaja competitiva

Dentro de las ventajas competitivas de “Granja deportiva Chicureo”, esta entregar la mayor variedad de deportes a desarrollar por los niños todo en un mismo lugar, los deportes a realizar son: la práctica de futbolito, voleibol, basquetbol, tenis, escalada, tenis de mesa, patinaje, ballet, yoga, baile entretenido y karate.

Otra ventaja es la excelente ubicación del complejo deportivo, el lugar físico que es un recurso clave para abarcar ambas comunas y gran conexión vial en proceso realización de viaducto Santa Elena por la constructora Icafal en el km 15,2 de la ruta Los Libertadores, lo cual mejorara los accesos y tiempos de Chicureo.

Alianza estratégica con marca deportiva como partner del proyecto, por el estrecho lazo de socio futbolista profesional con la marca Puma, es un socio estratégico para la empresa y una ventaja que hay que explotar en el tiempo ya sea con instrumentos deportivos para el complejo y apoyo por publicidad.

Dentro de las ventajas competitivas que están dadas por algunos recursos claves y actividades claves mencionadas, podemos obtener la Competencia Central que en este caso es el Capital Humano compuesto por personal altamente calificados en cada uno de los cargos como es el caso de los profesores que lideran cada uno de los deportes, profesionales de las áreas de la nutrición y psicología para asesorar a las familias de los niños y los encargados del restaurant y administración los cuales deben trabajar en equipo para lograr la sinergia dentro de la organización con valores a entregar alineados con la empresa.

3.2.4. Análisis VRIO

A través del siguiente esquema de análisis VRIO podremos determinar si mediante la combinación de los recursos y capacidades se podrá crear y desarrollar sus competencias centrales como base de su ventaja competitiva y que esta sea sostenible:

V	Alioso	Recurso valorado por clientes servicio personalizado seguridad, confianza y ubicación
R	Aro	Concepto único deportivo y recreativo solo para niños
I	Nimitable	Cultura de la organización desde los empleados hacia el exterior no se puede imitar
O	Rganizacional	Cultura organizacional alineada con foco en el cliente

Valioso: Complejo deportivo y recreativo muy valioso para nuestros clientes por varias razones, los clientes son las familias y los usuarios sus hijos, según estudio de campo lo más importante es la seguridad y confianza que el lugar entregue, además de la excelente ubicación con fácil acceso al lugar y servicios personalizados.

Raro: No hay en el sector un concepto igual de actividades para niños por lo que hace que sea un recurso escaso en el mercado.

Inimitable: Existen complejos en el sector que son sustitutos ya que prestan servicio a algunos deportes infantiles con un foco distinto de campeonatos, por lo que en corto plazo no es imitable esto debido a que nuestros recursos y capacidades son personalizados con profesores para cada deporte e integrales con asesoría de profesionales psicóloga, nutricionista y kinesiólogo, la cultura de los empleados es nuestra competencia central sin embargo nuestro recurso puede ser replicado a mediano o largo plazo debido a la gran capacidad económica de los complejos que existen en el lugar por lo que el recurso humano es vital para mantener esta distancia.

Organizacional: El complejo tendrá la cultura organizacional compuesta por sus colaboradores como eje principal y base del proyecto donde todos deben estar alineados por lo que es nuestro principal recurso.

3.3. Estrategia de Crecimiento o escalamiento. Visión global

3.3.1. Estrategia de entrada

La estrategia de entrada será por diferenciación de los complejos actuales del sector orientados a un segmento de mercado específico, con recursos y actividades que logran diferenciarse para que los niños puedan tener una mejor calidad de vida en forma entretenida y que las familias los puedan acompañar en esta iniciativa.

Es necesario crear alianzas estratégicas con la comunidad, los colegios del sector para atraer a los clientes, en base a campañas agresivas de marketing digital esto es redes sociales, web, radios y revistas comunales, carteles publicitarios entre otras actividades, como es la venta directa a los clientes las familias puerta a puerta dando a conocer el proyecto y sus beneficios tanto para los niños como las familias en forma integral ya que podrán compartir con sus niños, y las familias se distraen en el restaurant mientras esperan la realización de la actividad.

Para entrar al mercado tendrá acciones de promoción como es descuentos por inauguración del 25% del plan anual, y paquetes de promoción 2 por 1 por el ingreso de hermanos o primos, todo esto para empezar y que la empresa empiece a generar flujo operativo.

3.3.2. Estrategia de crecimiento

El plan de crecimiento está compuesto por el aumento de número de clientes en las comunas de Colina y Lampa en un inicio para luego a mediano plazo a través de una expansión geográfica abarcar comunas vecinas como Huechuraba y Quilicura.

Siempre con la política de seguir alineados con la cultura de la organización, bajo el concepto de ser únicos orientados a los niños siempre, con servicios que complementan la oferta, y alianzas estratégicas con partner, diversificando el flujo de ingresos no solo al pago de cuota por suscripción, también generar ingresos por concepto de publicidad estática en el recinto, arriendo cumpleaños, eventos u otras actividades lo que lleva a tener ventajas competitivas.

Para concluir podemos decir que para que un negocio sea exitoso es fundamental que sea escalable, ya que nos permite hacer crecer la rentabilidad del negocio sin aumentar los costos necesarios para conseguirlo.

3.3.3. Estrategia de salida

Se debe tener una estrategia de salida en caso de que el negocio no alcance los objetivos previstos para ello se consideran varias opciones:

La alianza comercial con algún participante líder del mercado o alguna de las empresas sustitutas del sector, la venta parcial de algunos activos como los relacionados al restaurant y artículos deportivos y la otra opción es la venta total de la empresa a otra del mismo mercado o de otro sector.

3.4 RSE y sustentabilidad

3.4.1. Mapa de Stakeholders



Fuente: Elaboración propia

Según el mapa realizado bajo los ejes de influencia e importancia donde se entrega una escala baja y alta para el proyecto, podemos mencionar que hay que estar atentos a todos los participantes de este mapa como en el eje bajo-bajo donde se encuentra la competencia para diferenciarse de ella y que la ventaja competitiva lo siga siendo y no se convierta en un servicio sin capacidad de innovar y en los ejes altos mantener y mejorar las relaciones de confianza, cercanía con todos los participantes.

3.4.2 Valores éticos del negocio

Parte importante del proyecto son los valores éticos a entregar por parte de Granja Deportiva Chicureo, hacia todos los stakeholders participantes, para ello se tomaron medidas como realizar un reglamento ético interno que es la política interna de la empresa, el cual se inicia desde el interior de la empresa y luego se proyecta hacia el exterior, los valores bajo los cuales

se rige el reglamento son entregar seguridad, cercanía y respeto a las personas que participan en forma directa o indirecta del proyecto.

Estos valores si se entregan y transmiten en forma adecuada en el tiempo, entregarán ventajas competitivas e imagen positiva para la empresa.

3.4.3. Determinación de Impactos sociales, ambientales y económicos

Para “Granja deportiva Chicureo” se observan los siguientes impactos de Responsabilidad Social Empresarial.

Impactos Sociales: se puede apreciar que es un lugar de encuentro social en donde los niños practican una actividad física y deportiva acompañados por sus padres y en ambos casos tanto niños como adultos se relacionan con otras personas y generan relaciones, lo cual integra a los participantes y familias del sector en una comunidad lo cual es muy positivo para la integración social.

Impactos Ambientales: Para el complejo es muy importante este punto debido a que el foco son los niños y se deben entregar herramientas de la importancia de cuidar el Medio Ambiente, por ello se contara con toda la red que alimenta de iluminación paneles solares y de bajo consumo, envases de comida y bebidas reciclables, con basureros para separar cada material, bloqueadores biodegradables para las actividades deportivas.

Impactos Económicos: La entrada al mercado de un nuevo complejo deportivo y recreativo, entregara flujo de negocios para todos los participantes proveedores, clientes, entre otros, además entregara oportunidades laborales para las personas del sector y carrera laboral.

IV. PLAN DE MARKETING

4.1 Objetivos de marketing

Dentro de los objetivos de Granja Deportiva Chicureo es posicionarse en la mente de los clientes como propuesta única, la principal organización de actividades deportivas y recreativas para los niños de 5 a 12 años de edad de las comunas de Colina y Lampa, enfocado en las localidades de Chicureo y Batuco principalmente, con una propuesta integral que incluye un lugar de reunión para compartir en familia, donde los niños pueden optar por practicar varios deportes con una excelente conexión vial, en un ambiente temático una granja animal y con excelentes servicios complementarios de locomoción y alimentación.

- Los objetivos propuestos son:
- Obtener el 5,4% del mercado objetivo en 5 años

- Lograr satisfacción del cliente del 90% mínimo en las encuestas “experiencia primera visita” y “experiencia clientes”.
- Tener durante todo el año actividades con ello un flujo de ingresos constante para no tener ciclos inactivos.

4.2 Estrategia de segmentación

La estrategia de segmentación es diferenciada enfocada a las familias con niños y niñas de las comunas de Colina y Lampa (Chicureo y Batuco), de 5 hasta 12 años de edad, nivel socioeconómico medio- alto y alto. Por ello la estrategia es enfocarse en las familias del sector los cuales cumplen con esta condición existen un gran número de familias jóvenes profesionales con niños pequeños entregando la solución de compartir en familia y tener tiempo para el esparcimiento ya que sus niños estarán bien cuidados con los profesores del lugar, buscando tener una mejor calidad de vida relacionada con la salud de los niños mediante el ejercicio físico.

4.3 Estrategia de producto/servicio

La estrategia de la organización se compone de servicios a entregar tales como ofertar una variada gama de deportes a niños a través de clases dictadas por profesores para cada deporte, servicios de asesorías en el área de la salud y servicios de alimentación y traslado para los niños y sus familias.

Servicios actividades deportivas: están la práctica de futbolito, voleibol, basquetbol, tenis, escalada, tenis de mesa, patinaje, ballet, yoga, baile entretenido y karate. Para ello se cuenta con dos canchas de pasto sintético para la práctica de futbolito, para voleibol y basquetbol se cuenta con una cancha bajo techo que comparten ambos deportes, para el tenis se cuenta con dos canchas habilitadas para este deporte, un muro para escalada, seis mesas para tenis de mesa, una pista de patinaje y dos salas habilitadas para ballet, yoga, baile entretenido y karate.

Este servicio se entrega a través de profesionales en cada deporte, profesores de educación física los cuales enseñan a través de un método entretenido, participativo, trabajando en equipo para los deportes de conjunto y para los deportes individuales de concentración y relajación, desarrollando la actividad física y mental. Además, los niños podrán practicar siempre los deportes independientes de los horarios de clases.

Servicios asesorías área de la salud: profesionales del área de la salud al servicio.

Nutricionista, a través de evaluación y planes de acción con la finalidad de asesorar a las familias y los niños a tener una alimentación saludable en conjunto con la actividad física.

Sicóloga, a través de evaluación y planes de acción con la finalidad de asesorar a las familias y sus niños en los temas relacionados a sus comportamientos psíquicos y mentales.

Kinesiólogo, a través de la evaluación y planes de acción con la finalidad de realizar acciones sicomotrices y enseñar ejercicios preventivos de lesiones para los niños.

Servicios de alimentación y traslados: con el restaurant-cafetería el cual es arrendado a un tercero la finalidad es entregar servicios de alimentación, sobre la base de la alimentación saludable tanto para las familias como para los niños y alineados con la estrategia de la empresa.

Servicio de traslado: el cual se realizará con el minibús para los niños que no puedan acompañar sus padres en el día de actividad.

Se llevará a cabo la estrategia a través de los siguientes canales:

- Mediante Pago de cuota por suscripción de matrícula y aranceles de cursos para niños que puede ser mensual, semestral o anual ante lo cual tendrán derecho a ocupar las instalaciones deportivas a cargo de un profesor para ello con evaluaciones deportivas con los grados de avances de los niños. Se pueden ver los horarios en Anexo 12.10.
- Arriendo de local cafetería-restaurant temático el cual venderá alimentos donde tendrá comidas para adultos y menú niños, además menús saludables.
- Pago de la consulta con los profesionales del área de la salud nutricionista, sicóloga y kinesiólogo.
- Arriendo del complejo para eventos privados colegios, cumpleaños.

4.4 Estrategia de Precio

Para fomentar esta estrategia, se estimaron los precios en base a la competencia del sector, dentro de ellos Club Santa Elena de Chicureo, Club Hacienda de Chicureo, Escuelas de futbol UC, Escuelas de futbol U. de Chile, Escuela de tenis Fernando González entre otros como referencia que se pueden apreciar los valores en anexo 12.11, además de los costos asociados a la implementación y funcionamiento del proyecto.

Siendo una empresa nueva que está ingresando al mercado, tendrá estrategias de penetración de las siguientes maneras:

- En forma promocional se entregará una semana de asistencia gratuita para las familias y sus niños que quieran conocer las instalaciones y el funcionamiento con actividades deportivas del recinto.
- Se tendrán descuentos diferenciados desde el 10% en el plan trimestral, un 20% plan semestral y del 25% descuento plan anual.
- Promoción 2 por 1 para hermanos o primos solo por el primer semestre no acumulable con el descuento pago del plan.
- Para familias con más de un hijo tendremos descuento de un 25% por cada hijo.
- Pago de matrícula de \$40.000 por cada niño.
- Servicio de atención profesionales de la salud (nutricionista, sicóloga y kinesiólogo) valor por atención \$25.000.
- Servicio de traslado será por ruta y en forma gratuita.

Cabe señalar que se cuenta con la flexibilidad que si el usuario en este caso los niños se aburren de un deporte se pueden inscribir en otro sin costo adicional, puede cambiar de deportes las veces que lo necesite por ello es que el precio es único independiente del deporte que realice.

Numero niños	Plan Mensual	Plan trimestral 10% descuento	Plan semestral 20% descuento	Plan anual 25% descuento
1 niño	\$40.000	\$108.000	\$192.000	\$360.000
2 niños	\$70.000	\$189.000	\$336.000	\$630.000
3 niños	\$90.000	\$243.000	\$432.000	\$810.000

Fuente: Elaboración propia

Esta estrategia de precio está conforme a los precios promedios de la competencia, y las promociones a realizar es para obtener mercado y crecimiento de la demanda.

4.5 Estrategia de Distribución

Esta estrategia se desarrolla a través de diversos canales como son atención personalizada Administrador y Colaboradores tendrán contacto directo con los clientes y usuarios a los cuales les entregaran el servicio y para tener un feedback y sea medido que realizaran

“encuestas de satisfacción del cliente” con la información obtenida se puede mejorar para así entregar una mejor experiencia a las familias, y se esté alineado con la cultura de servicio que quiere implementar y alinear la empresa.

Además, se realizará el contacto con los clientes a través de las plataformas sociales como twitter, facebook e Instagram además de la página web con lo que se dispone de toda la información, horarios de clases, valores, información relacionada para ello estará colaborador encargada de este ítem revisando en forma periódica.

4.6 Estrategia de Comunicación y ventas

Para lograr comunicar y atraer a los clientes de las comunas y creación de marca se desarrollarán las siguientes actividades como promoción:

- Aplicar Marketing Digital a través de redes sociales como facebook, twitter e instagram dando a conocer este concepto y compartiendo enlaces como estrategia comunicacional principal además por tema de costo es el menor y más masivo este sistema se realizara durante en todo momento desde el inicio de la empresa y en el tiempo, además de avisos comunicacionales a través de medios como revista de la comuna Valle del Sol, radios comunales, mailing y flyer a entregar esto se realizara durante los primeros 3 meses a modo de introducción.
- Creación de página web con toda la información y fotos del lugar de los encuentros deportivos y sociales los cuales se monitorean en forma periódica.
- Carteles publicitarios en el sector
- Se utilizarán rostros de futbolistas y deportistas lo cual es tangible debido al contacto que disponemos dentro de nuestra empresa por socio futbolista profesional.

La estrategia de ventas está relacionada con la estrategia de comunicación esto porque para vender el servicio primero se debe comunicar, contactar al cliente usando los medios mencionados de publicidad como las redes sociales, web, medios de comunicación avisos radios, revistas entre otros, para luego cautivar al cliente con estrategia de tipos de descuentos y promociones, vinculando en forma posterior a los clientes y usuarios con atención personalizada , obteniendo referidos de ellos mismos y realizando relaciones de confianza a largo plazo.

4.7 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual

Como se mencionó anteriormente, para estimar la demanda y las proyecciones de crecimiento anual se utilizó información del Instituto Nacional de Estadística (INE), con estos datos tenemos la siguiente información. El estudio demográfico dice que en Chile al año 2015 había 18.006.407 personas, de ellas solo en la región Metropolitana alcanzó 7.314.176 personas, para el año 2020 se proyecta 18.896.684 personas en Chile y 7.724.879 en la región Metropolitana, la tasa de crecimiento de la población en el año 2015 fue de 10,39% se espera que para el año 2020 sea de 8,89%.

El 7,07% de la población en el año 2015 son niños (hombres y mujeres) con edad hasta 12 años se estima para el año 2020 alcance el 6,95%. La distribución de la población por sexo corresponde a 51,2% mujeres y 48,8% hombres. Las comunas con mayor población en la región metropolitana son Puente Alto, Maipú y La Florida.

Todos estos datos se obtuvieron del Instituto Nacional de estadística (INE) www.ine.cl.

En el caso específico del mercado objetivo niños y niñas de los 5 a los 12 años de edad de las comunas de Colina y Lampa podemos mencionar lo siguiente:

COMUNA	SEXO	AÑO 2016	AÑO 2017	AÑO 2018	AÑO 2019	AÑO 2020
Colina	Hombres	7.779	8.010	8.251	8.500	8.739
Colina	Mujeres	7.560	7.781	8.017	8.265	8.502
Lampa	Hombres	6.232	6.563	6.918	7.294	7.673
Lampa	Mujeres	6.050	6.380	6.734	7.115	7.499
Total, Niños		27.621	28.734	29.920	31.174	32.413

Fuente: Elaboración propia

Se puede concluir que en las comunas de Colina y Lampa existen 27.621 niños calculados al año 2016 y para el año 2020 se proyectaron en 32.413 niños con un crecimiento promedio de los 5 años de un 4%.

Estos resultados de números de niños del mercado objetivo de Granja Deportiva Chicureo, se contrastaron con los segmentos objetivos que son los segmentos medio y alto, segmentos C2, C1a, C1b y AB donde sumados estos segmentos se obtiene que un 33,9% de las personas en Chile pertenece a uno de ellos, para la proyección se realizara bajo un escenario cauto tomando este porcentaje por el número de niños, sin embargo es probable que en las comunas elegidas sea mayor el porcentaje debido a la migración de personas con nivel de ingresos medio y altos .

COMUNA	SEXO	AÑO 2016	AÑO 2017	AÑO 2018	AÑO 2019	AÑO 2020
Colina	Hombres	2.637	2.715	2.797	2.881	2.962
Colina	Mujeres	2.562	2.637	2.717	2.801	2.882
Lampa	Hombres	2.112	2.224	2.345	2.472	2.601
Lampa	Mujeres	2.050	2.162	2.282	2.411	2.542
Total, Niños		9.361	9.738	10.141	10.565	10.987

Fuente: Elaboración propia

Podemos concluir que de los análisis realizados para el año 2017 el mercado objetivo final es de 9.738 niños y para el año 2020 aumenta según proyección a 10.987 niños.

4.8 Presupuesto de Marketing y cronograma

Para este ítem el presupuesto es el siguiente:

Publicidad	Costo total	Cronograma
Revista Valle del Sol	1.200	Todo el año
Radio	3.600	Todo el año
Flyer	600	Primeros 6 meses
Página web	4.600	Todo el año
Redes sociales	3.400	Todo el año
Carteles publicitarios	3.500	Todo el año
Promotores	1.800	Primeros 6 meses
Total	18.700	

Fuente: Elaboración propia (ingresos anuales en miles de pesos)

Según tabla indexada este presupuesto para actividades de marketing representa el 8,5% del total de ventas anuales del primer año, este bajo presupuesto en relación a las ventas se respalda principalmente en la promoción a realizar por destacados deportistas futbolistas los cuales en forma gratuita realizaran publicidad y participaciones además de sponsor deportivo debido a la excelente red de contactos de uno de los socios el cual también es deportista.

4.9. Métricas e indicadores para monitorear el plan de marketing

Para tener control y eficiencia de los recursos que se invierten en el presupuesto de marketing es necesario medir a través de métricas los indicadores que se requieren los cuales pueden ser múltiples ratios, pero se deben elegir los más relevantes según los objetivos que se quieran lograr, además se pueden ir agregando o eliminando ratios de acuerdo a lo requerido.

Para este caso se optó por ratios de medición ingreso y cantidad de clientes nuevos para medir el crecimiento y satisfacción al cliente orientado al foco diferenciador del negocio calidad de servicio.

Ingresos \$ clientes nuevos = ventas asociadas a nuevos clientes / Inversión directa en marketing
Cantidad de clientes nuevos = clientes nuevos en el periodo / Total clientes vigentes
Satisfacción cliente = n° clientes insatisfechos en el periodo / n° clientes totales en el periodo

V. PLAN DE OPERACIONES

5.1. Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones

La estrategia de operaciones está enfocada en controlar la utilización de los recursos de capital humano y materiales que cuenta la empresa en forma eficiente al servicio de los clientes, con la finalidad de obtener la mejor experiencia de servicio unificado con los objetivos estratégicos de la empresa.

Esta estrategia será a través de la diferenciación, entregando una propuesta de valor con foco en el servicio personalizado y fácil contacto a través de los medios sociales, contribuyendo a través de la actividad deportiva aun cambio de hábitos deportivos y alimentación hacia el bienestar de la salud de los niños de la comunidad.

Se realizará implementando todo lo relacionado a redes sociales y página web, creando, desarrollando y puesta en marcha estos instrumentos tecnológicos con base de datos, información en línea, publicidad y promoción entre otros al servicio de los clientes y usuarios. Se pondrá énfasis en las relaciones con los proveedores, sponsor y desarrollo logístico de las instalaciones sean óptimas para los niños en cuanto a ubicación dentro del recinto.

5.2. Flujo de operaciones

El flujo que necesita el proyecto para abarcar los procesos internos de la organización y hacia el cliente son los siguientes:

- Publicidad y promoción: crear diversas actividades orientadas a la captación y mantención de clientes, como publicidad a través de las redes sociales, web y medios más clásicos como revistas y radios comunales, promociones como rebaja diferenciada por pagos en el tiempo y dos por uno.

- Programa de actividades deportivas: planificar los horarios, números de días a practicar, salas de clases o canchas para realizar los deportes, capacidad de cada recinto, profesional quien dictara las clases.
- Relación con proveedores: mantener un contacto permanente con relaciones a largo plazo con los proveedores con el motivo de mantener la operatividad del negocio y la mantención del recinto.
- Inicio y término de actividades deportivas: empieza cuando el niño llega al recinto ante lo cual se chequea para revisar las clases a las cuales asistirá y entregar la información por parte de los profesores que es necesaria para realizar rutinas en forma segura y entretenida. Al termino de las clases se controla quien retira a los menores o bien se envían a sus domicilios en minibús de la empresa.
- Evaluación de satisfacción clientes: realizar encuestas donde se evalúan por parte de los clientes al centro deportivo como servicio general y en forma individual a los profesores y los colaboradores que forman parte del proyecto con el fin de obtener mejoras en los procesos.

5.3. Plan de desarrollo e implementación

Para la organización, es muy importante el terreno con las instalaciones que se arrendarán a largo plazo con opción de compra, ya que son las que permitirán desarrollar las actividades. También, son clave los canales de distribución y la retroalimentación que se reciban de los clientes, ya que de esa manera se podrá ir implementando las mejoras que permitirán posicionarnos en el tiempo. Por último, si se logra tener un rostro que pueda potenciar la empresa, se estará contando con un recurso clave que apoye y fomente las actividades.

A continuación, en anexo 12.12, se detalla Carta Gantt de Granja Deportiva Chicureo.

5.4. Dotación y sus características

Para que la empresa sea exitosa es muy importante que la selección del personal sea la adecuada y alineada con los principios de la organización, para ello se realizaran entrevistas por parte de los socios gestores en conjunto con la psicóloga, los postulantes deben contar con las habilidades que se buscan para cada cargo y estar habilitado para trabajar con menores según Ley n°20.594 (registro de inhabilitación para el trabajo con menores de edad).

La dotación necesaria para el funcionamiento del complejo deportivo se detalla a continuación:

Cargo	Dotación	Características
Administrador General	1	Profesional con experiencia al menos 8 años en gestión de empresas o gestor de emprendimientos
Jefe de Administración y Finanzas	1	Profesional con experiencia al menos 5 años en administración y finanzas
Asistente administrativa	1	Estudios técnicos de secretariado con experiencia al menos 2 años
Fuerza de ventas	2	Personas con experiencias al menos 2 años en ventas y captación de clientes
Jefe de Operaciones	1	Profesional con experiencia al menos 5 años en administración y gestión de empresas
Profesores de Educación Física	5	Profesional titulado de Educación física con experiencia al menos 3 años
Asistentes de profesores	3	Profesional egresado o titulado de Educación Física o estudiantes universitarios de Educación Física
Nutricionista	1	Profesional titulado de Nutrición y dietética
Sicóloga	1	Profesional titulada de Psicología
Kinesiólogo	1	Profesional titulado de Kinesiología
Guardia seguridad	2	Persona con experiencia en cursos de seguridad al menos 2 años
Staff aseo	2	Persona con experiencia
Jardinero	1	Persona con experiencia
Chofer	1	Persona con experiencia al menos 3 años y licencia de conducir

Fuente: Elaboración propia

Para determinar las remuneraciones para cada uno de los cargos se realizó una revisión de páginas que se dedican a promocionar personas que buscan trabajo, como Laborum y trabajando.com, se realizaron filtros por región Metropolitana y sueldos estimados por cada cargo de acuerdo al sector.

Las remuneraciones liquidas de los colaboradores de Granja Deportiva Chicureo son las indicadas en el siguiente cuadro:

Cargo	Dotación	Remuneración mensual	Remuneración mensual total
Administrador General	1	1.000	1.000
Jefe de Administración y Finanzas	1	850	850
Asistente administrativa	1	400	400
Fuerza de ventas	2	300 + comisión por venta	600 + comisión por venta
Jefe de Operaciones	1	650	650
Profesores Educación Física	5	700	3.500
Asistentes profesores	3	400	1.200
Nutricionista	1	300	300
Sicóloga	1	300	300
Kinesiólogo	1	300	300
Guardia seguridad	2	350	700
Staff aseo	2	300	600
Jardinero	1	300	300
Chofer	1	300	300
Total	23	6.450	11.000

Fuente: Elaboración propia (ingresos mensuales en miles de pesos)

5.5. Ubicación geográfica (oficinas, bodegas y puntos de venta)

El complejo deportivo estará ubicado en el sector Santa Elena, Chicureo norte comuna de Colina, un recinto con 5.000 m² de terreno, el cual en primera instancia se arrendará por 5 años con opción de compra, además como alternativa adicional se planifica ampliar al terreno colindante de 5.000 m² en caso de expansión. Dentro del terreno se construirá el proyecto con las instalaciones de las canchas exterior e interior, salas habilitadas para deportes bajo techo, camarines, baños, restaurant y oficina administrativa como lo muestra el grafico del anexo 12.13.

VI. EQUIPO DEL PROYECTO

6.1 Equipo gestor y estructura societaria

El equipo gestor está constituido por 3 personas:

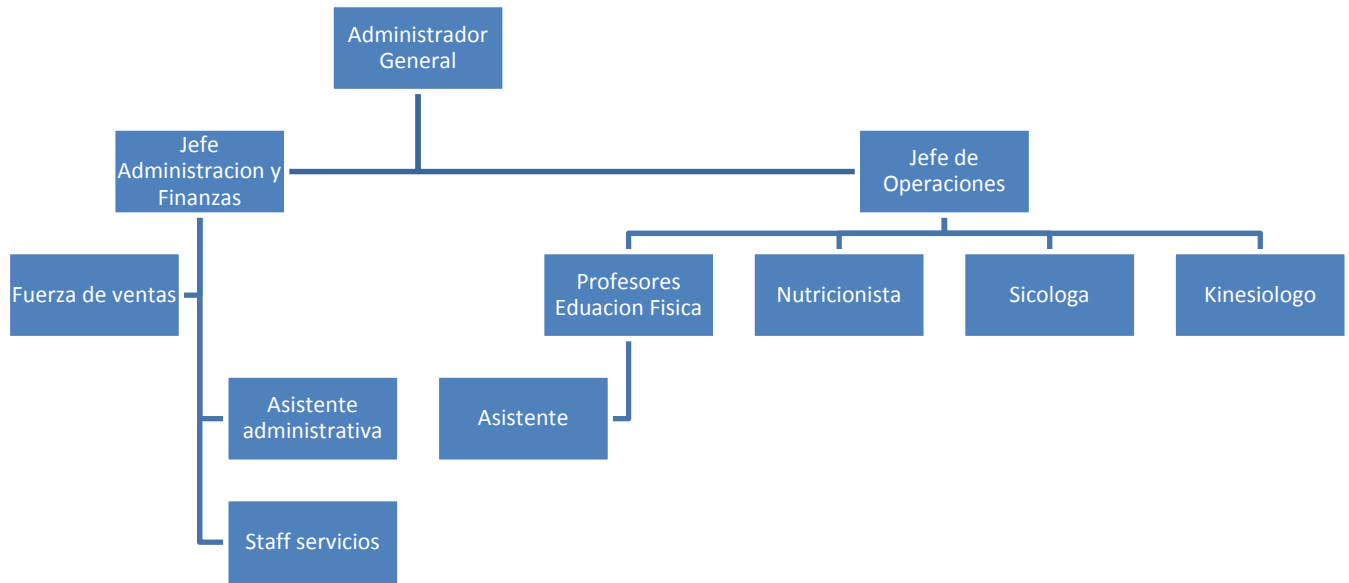
- David Soto Campos, abogado de la Universidad Católica de Concepción, con experiencia 15 años en área legal, actualmente se desempeña como abogado en tribunales de familias además se desempeña en forma independiente como asesor de empresas.
- Francisco Prieto, profesional titulado de educación física y futbolista profesional se desempeñó en clubes nacionales como Colo-Colo y en clubes internacionales, en la actualidad se desempeña como arquero de Cobresal.
- Deick Menay Michea, ingeniero comercial de la Universidad de Concepción, con experiencia de 12 años en el área empresas del sector bancario, actualmente se desempeña como en Banco BCI.

Los integrantes del equipo gestor se constituirán como socios en partes iguales del 33,33%, quienes aportarán capital para iniciar actividad.

El equipo gestor realizara las actividades para la creación de la escritura de la sociedad e inicio de actividades en SII (Servicios de Impuestos Internos), la obtención de patente comercial (I. Municipalidad de Colina), registro de marca (INAPI, Instituto nacional de propiedad industrial de Chile) y registro de nombre dominio web (NIC Chile, Network Information center).

6.2. Estructura organizacional

Granja Deportiva Chicureo presenta la siguiente estructura organizacional de tipo jerárquica la cual está orientada a asegurar el correcto desarrollo de las actividades de la empresa.



Fuente: Elaboración propia

Las funciones de cada cargo son las indicadas a continuación:

Cargo	Funciones
Administrador General	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Definir los lineamientos estratégicos. ✓ Ser el representante legal ✓ Aprobar la política de precios. ✓ Aprobar convenios con proveedores ✓ Evaluar la ejecución del plan comercial ✓ Aprobar el protocolo de trabajo con menores en el recinto. ✓ Definir el mix de talleres, horarios y frecuencia
Jefe de Administración y Finanzas	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Encargado de presentar, actualizar y mantener los estados de resultados de la empresa. ✓ Definir política de precios. ✓ Suscribir convenios con proveedores

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Definición y ejecución de plan comercial para la captación y mantención de clientes. ✓ Evaluar a los colaboradores del área.
Asistente administrativa	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Atención al público. ✓ Recepción y control de asistencia de menores. ✓ Control de Asistencia de profesionales y asistentes. ✓ Actualización y mantención de base de datos de clientes. ✓ Supervisión personal de servicio. ✓ Pago de gastos menores. ✓ Coordinación con proveedores de servicios de mantención.
Fuerza de ventas	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Captación y mantención de clientes. ✓ Captación y mantención de convenios con colegios y condominios.
Jefe de Operaciones	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Encargado de toda la operatoria del recinto deportivo. ✓ Encargado del staff de profesionales (área médica) y profesores de educación física. ✓ Evaluar al área de operaciones.
Profesores Educación Física	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Impartir los talleres de acuerdo a los programas definidos. ✓ Asegurar el estricto cumplimiento del protocolo definido por el centro para el trabajo con menores.
Asistentes profesores	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Encargado de apoyar a los profesores en el desarrollo de los talleres y trabajo físico con menores. ✓ Asegurar la correcta disponibilidad de las instalaciones donde se impartirán las actividades
Nutricionista	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Encargado de realizar las evaluaciones previas al ingreso de los menores. ✓ Entregar las pautas nutricionales a los menores. ✓ Entregar las pautas nutricionales a la familia de los menores. ✓ Realizar reuniones con padres y apoderados que deseen continuar con un estilo de vida saludable.
Sicóloga	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Encargado de realizar las evaluaciones psicológicas de los menores. ✓ Evaluar la continuidad y los progresos en el transcurso del tratamiento y periodo de trabajo de los menores. ✓ Realizar atenciones psicológicas adicionales para los menores que lo requieran.

Kinesiólogo	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Encargado de realizar las evaluaciones psicomotoras de los menores. ✓ Evaluar la continuidad y los progresos en el transcurso del tratamiento y periodo de trabajo de los menores. ✓ Realizar atenciones kinesiológicas adicionales para los menores que lo requieran.
Guardia seguridad	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Velar por la seguridad de las familias y niños dentro del recinto ✓ Responsable de custodiar los equipos e instalaciones del recinto.
Staff aseo	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mantener el aseo de todas las instalaciones del complejo deportivo asegurando la permanente limpieza de todas sus dependencias.
Jardinero	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mantener y realizar constantes mejoras a las áreas verdes del recinto
Chofer	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Realizar recorridos en forma diaria, velando por la seguridad de los pasajeros ✓ Encargado de mantener el vehículo en perfectas condiciones.

Fuente: Elaboración propia

6.3. Incentivos y compensaciones

El personal administrativo, operativo y profesional a excepción de los especialistas nutricionista, sicóloga y kinesiólogo serán contratados por jornada completa y a plazo indefinido, con remuneraciones mensuales, ajustadas a la variación del IPC, los especialistas en cambio serán contratados a honorarios y su remuneración será mensual fija y un variable de acuerdo a la cantidad de menores atendidos.

Se establecerá una política de incentivo para todos los trabajadores contratados en jornada completa, vía pago de bono anual condicionada a resultados, el cual será de una vez renta de acuerdo a evaluaciones individuales.

VII. PLAN FINANCIERO

7.1. Tabla de supuestos

Para la realización del plan financiero se han realizado diversos supuestos los cuales se encuentran en anexo 12.14.

7.2. Estimación de ingresos

El siguiente cuadro muestra la estimación de los ingresos anuales en miles de pesos de la empresa:

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Aranceles	390	433	481	533	592
Matriculas	390	43	48	53	59
Eventos	1000	1050	1103	1158	1216
Arriendos	500	515	530	546	563

Ingresos Anuales	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Aranceles	187.200	218.182	254.291	296.344	345.282
Matriculas	15.600	1.802	2.100	2.447	2.851
Eventos	12.000	12.600	13.236	13.886	14.591
Arriendos	6.500	6.180	6.370	6.559	6.770
Totales	221.300	238.763	275.997	319.236	369.495

Fuente: Elaboración propia.

(ingresos anuales en miles de pesos)

7.3. Estado de resultado

ESTADO DE RESULTADOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos Venta	221.300	238.763	275.997	319.236	369.495
Costo de Venta	-67.200	-69.216	-71.292	-73.431	-75.634
Margen de Contribución	154.100	169.547	204.705	245.805	293.861
Gastos operacionales	-41.550	-42.127	-43.391	-44.692	-46.033
Gastos Administrativos	-93.817	-96.629	-99.528	-102.513	-105.589
EBITDA	18.733	30.791	61.786	98.600	142.239
Depreciación	-7.456	-7.456	-7.456	-7.456	-7.456
Intereses	-3.715	-3.715	-3.715	-3.715	-3.715
Resultados Antes de impuestos	7.562	19.620	50.615	87.429	131.068
Venta de Mobiliario					
Utilidad Antes de Impuestos	7.562	19.620	50.615	87.429	131.068
Impuesto a la renta	-1.928	-5.298	-13.666	-23.606	-35.388
Utilidad Total	5.634	14.323	36.949	63.823	95.679

Fuente: Elaboración propia

(ingresos anuales en miles de pesos)

El costo de ventas dice relación a las remuneraciones de los profesionales es decir profesores, nutricionista, sicologa y kinesiólogo

7.4. Flujo de caja

El flujo de caja proyectado para Granja Deportiva Chicureo se presenta a continuación:

FLUJO DE CAJA	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos Venta		221.300	238.763	275.997	319.236	369.495
Costo de Venta		-67.200	-69.216	-71.292	-73.431	-75.634
Margen de Contribución		154.100	169.547	204.705	245.805	293.861
Gastos operacionales		-41.550	-42.127	-43.391	-44.692	-46.033
Gastos Administrativos		-93.817	-96.629	-99.528	-102.513	-105.589
EBITDA		18.733	30.791	61.786	98.600	142.239
Depreciación		-7.456	-7.456	-7.456	-7.456	-7.456
Resultados Antes de impuestos		11.277	23.335	54.330	91.144	134.783
Utilidad Antes de Impuestos		11.277	23.335	54.330	91.144	134.783
Impuesto a la renta		-1.928	-5.298	-13.666	-23.606	-35.388
Utilidad después de Impuestos		9.349	18.038	40.664	67.538	99.394
Depreciación		7.456	7.456	7.456	7.456	7.456
Inversión inicial	-173.530					
Capital de trabajo	-3.616					
Recuperación capital de trabajo						3.616
Flujo financiero	-177.146	16.805	25.494	48.120	74.994	110.466
Flujo financiero Acumulado	-177.146	-160.341	-134.847	-86.727	-11.733	98.733
Ingreso Crédito	83.530					
Intereses		-3.715	3.715	3.715	3.715	3.715
Escudo Tributario ¹		929	929	929	929	929
Amortización		-16.706	-16.706	-16.706	-16.706	-16.706
Flujo Crédito		-21.350	-12.062	-12.062	-12.062	-12.062

Fuente: Elaboración propia

(ingresos anuales en miles de pesos)

¹ Dado que EBITDA >0 en cada período

7.5. Balance General

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activos					
Efectivo	5.931	1.191	10.939	29.919	59.415
Activo Fijo	163.924	149.012	126.644	96.820	59.540
Depreciación acumulada	7.456	14.912	22.368	29.824	37.280
Total, Activos	177.311	165.115	159.951	156.563	156.235
Pasivos & Patrimonio					
Pasivos corrientes	16.706	16.706	16.706	16.706	16.706
Pasivos no corrientes	66.824	50.118	33.412	16.706	0
Total, pasivos	83.530	66.824	50.118	33.412	16.706
Patrimonio	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000
Utilidades retenidas	3.781	8.291	19.833	33.151	49.529
Total, Patrimonio	93.781	98.291	109.833	123.151	139.529
Total, pasivos y patrimonio	177.311	165.115	159.951	156.563	156.235

Fuente: Elaboración propia
(ingresos anuales en miles de pesos)

7.6. Requerimientos de capital

Para comenzar a operar se requieren de las siguientes inversiones que detallaremos a continuación:

Inversión en activos		Vida útil	
Implementación	160920	30	5364
Mobiliario	760	5	152
Equipos	1400	5	280
Vehículos	8300	5	1660
Total, Inversión	171380		7456

Patentes	420
Gastos legales	230
Anticipo Arriendo	1.500
Total	2.150

Inversión Total	173.530
Aporte socios	90.000
Crédito a 5 años	83.530
Aporte socios	51,86%
Crédito a 5 años	48,14%
	100%

Fuente: Elaboración propia

7.6.1. Inversión en activos

El proyecto no contempla en sus primeros cinco años inversión en compra de terrenos ya que los arrendará a familiar de uno de los socios, con una promesa de compra venta para el sexto año, pero para el primer año si se requiere inversión en activos como son la instalación de las canchas deportivas y sectores recreativos, la construcción del restaurant-cafetería, el recinto bajo techo para el deporte, las oficinas administrativas y todo lo relacionado para proceder a empezar el funcionamiento.

Esta inversión será cubierta con el aporte de los socios en un 51,86% y el restante 48,14% será apalancado a través de un crédito comercial con entidad financiera en 60 meses plazo.

Se detalla en anexo 12.15. los valores de inversión con iva incluido por cada concepto.

Inversión inicial para empezar a funcionar son los costos iniciales más la inversión en activos fijos sumando M\$173.530 de los cuales el 51,86% serán cubiertos por aporte de los socios y la diferencia M\$83.530 será a través de crédito comercial largo plazo 60 meses.

7.6.2. Capital de trabajo

Para determinar el capital de trabajo, se utiliza el flujo de caja presentado anteriormente. El método utilizado es el de máximo desfase. En este método, se busca que no exista un flujo financiero negativo. Dado que el único flujo que posee valores negativos se presenta en el período 1, se utiliza este valor, el cual asciende a \$3.616.000

7.7. Evaluación financiera del proyecto

7.7.1. Tasa de descuento

Para la evaluación financiera del proyecto se debe utilizar la tasa de descuento a la cual serán descontados los flujos de caja proyectados y para este cálculo de la tasa de descuento se utilizará el modelo CAPM, detalle del cálculo en anexo 12.16.

$$K_p = R_f + (E(R_m) - R_f) * B_p + \text{Premio por liquidez}; K_p = 15,57\%.$$

Luego de calcular la tasa de costo de capital. Se procede a estimar la tasa WACC, para esto se considera la tasa de la deuda, la cual asciende a un 4% (K_d). Dado que la deuda alcanza un 48% de la estructura financiera del proyecto. Se obtiene como tasa relevante para el proyecto: $K = 10,3\%$.

7.7.2. VAN, TIR y Payback.

De acuerdo a los resultados de los indicadores calculados, se puede concluir que el proyecto es rentable, se obtiene un VAN positivo, una TIR mayor a la tasa de descuento y se obtiene un Payback (plazo de recuperación de la inversión) de 5 años.

Tabla N° 7.7.2.: Indicadores financieros

Indicador	Valor
VAN Puro	\$ 13.234.000
VAN Deuda	\$ 4.135.000
VAN Proyecto	\$ 17.368.000
TIR	15%
Payback	5

7.7.3. Ratios financieros relevantes.

Los ratios de liquidez, endeudamiento y rentabilidad que se considerarán para poder medir el comportamiento de este proyecto al cabo de 5 años serán los siguientes:

Tabla N° 7.7.3.1.: Ratio de liquidez.

Ratio	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Razón corriente	0,4	0,1	0,7	1,8	3,6

Fuente: Elaboración propia.

Es puede observar que el ratio de liquidez mejora con el correr de los años, esto se explica debido a que a través del tiempo aumenta el nivel de efectivo que maneja el proyecto

Tabla N° 7.7.3.2.: Ratio de endeudamiento.

Ratios	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Razón de la deuda	0,5	0,4	0,3	0,2	0,1

Fuente: Elaboración propia.

Es posible observar que el ratio de endeudamiento disminuye a través del tiempo, esto por dos razones, la primera de ellas, por el hecho de que la deuda va disminuyendo a través del tiempo y el patrimonio, por el contrario, va en aumento, al considerar utilidades retenidas.

Tabla N° 7.7.3.3: Ratios de rentabilidad

Ratios	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ROE	4%	8%	18%	27%	35%
ROA	2%	5%	12%	21%	32%

Fuente: Elaboración propia.

Los ratios de rentabilidad ya sea sobre el patrimonio o sobre el activo aumentan en línea con el transcurso de los años del proyecto.

En conclusión, del análisis de los ratios calculados, se puede comentar que el proyecto muestra una buena liquidez y, que es creciente a lo largo del proyecto. El endeudamiento parte elevado, hecho explicado por el financiamiento que se recibe en el año 1, pero que se muestran decrecientes a lo largo de los 5 años. La rentabilidad muestra porcentajes crecientes a lo largo del proyecto.

7.7.4. Estructura de financiamiento.

Para comenzar a operar el centro deportivo y recreativo, cada uno de los socios aportara en partes iguales M\$30.000, con lo cual reunirán M\$90.000 y la diferencia M\$83.530 serán solicitados con financiamiento bancaria crédito comercial a 60 meses por gastos arriendo, compra de insumos e implementación del complejo deportivo.

Socios	Aporte Capital M\$	% de participación
David Soto	30.000	33,33%
Francisco Prieto	30.000	33,33%
Deick Menay	30.000	33,33%
Total	90.000	100%

Fuente: Elaboración propia

7.7.5. Análisis de sensibilidad

Este análisis se realiza a través de dos escenarios una pesimista y otro optimista a 5 años plazo, afectados por la principal variable que determina los ingresos en el proyecto la cual es la demanda de los clientes.

- 1) El primer escenario el cual es pesimista, el cual se proyecta en base a una menor demanda de 30%

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Aranceles	261	292	326	362	400
Matriculas	261	31	34	36	38
Eventos	1000	1050	1102	1158	1215
Arriendos	500	515	530	546	562

ESTADO DE RESULTADO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos Venta		154.220	167.250	193.614	223.239	256.473
Costo de Venta		-67.200	-69.216	-71.292	-73.431	-75.634
Margen de Contribución		87.020	98.034	122.322	149.808	180.839
Gastos operacionales		-41.550	-42.127	-43.391	-44.692	-46.033
Gastos Administrativos		-93.817	-96.629	-99.528	-102.513	-105.589
EBITDA		-48.347	-40.722	-20.597	2.603	29.217
Depreciacion		-7.456	-7.456	-7.456	-7.456	-7.456
Intereses		-3.715	-3.715	-3.715	-3.715	-3.715

Resultados Antes de impuestos		-59.518	-51.893	-31.768	-8.568	18.046
Venta de Mobiliario						
Utilidad Antes de Impuestos		-59.518	-51.893	-31.768	-8.568	18.046
Impuesto a la renta		0	0	0	0	-4.872
Utilidad después de Impuestos		-59.518	-51.893	-31.768	-8.568	13.173
Depreciación		7.456	7.456	7.456	7.456	7.456
Inversión inicial	-173.530					
Capital de trabajo	-68.768					
Recuperación capital de trabajo						68.768
Ingreso Crédito	83.530					
Pago cuotas crédito		-16.706	-16.706	-16.706	-16.706	-16.706
Flujo financiero	-158.768	-68.768	-61.143	-41.018	-17.818	72.691
Flujo financiero Acumulado	-158.768	-227.536	-288.679	-329.697	-347.515	-274.824

Indicador	Valor
VAN	\$ -244.289.000
TIR	-36%
PayBack	No se recupera

Fuente: Elaboración propia
(ingresos anuales en miles de pesos)

2) El segundo escenario considera un escenario favorable, el cual se basa en un aumento de la demanda de un 30%.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Aranceles	486	543	605	672	742
Matriculas	486	57	62	66	70
Eventos	1000	1050	1102	1158	1215
Arriendos	500	515	530	546	562

ESTADO DE RESULTADOS	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos Venta		271.220	294.846	342.495	396.864	457.482

Costo de Venta		-67.200	-69.216	-71.292	-73.431	-75.634
Margen de Contribución		204.020	225.630	271.203	323.433	381.848
Gastos operacionales		-41.550	-42.127	-43.391	-44.692	-46.033
Gastos Administrativos		-93.817	-96.629	-99.528	-102.513	-105.589
EBITDA		68.653	86.874	128.284	176.228	230.226
Depreciación		-7.456	-7.456	-7.456	-7.456	-7.456
Intereses		-3.715	-3.715	-3.715	-3.715	-3.715
Resultados Antes de impuestos		57.482	75.703	117.113	165.057	219.055
Venta de Mobiliario						
Utilidad Antes de Impuestos		57.482	75.703	117.113	165.057	219.055
Impuesto a la renta		-14.658	-20.440	-31.621	-44.565	-59.145
Utilidad después de Impuestos		42.824	55.263	85.493	120.492	159.910
Depreciación		7.456	7.456	7.456	7.456	7.456
Inversión inicial	-173.530					
Capital de trabajo	-3.616					
Recuperación capital de trabajo						3.616
Ingreso Crédito	83.530					
Pago cuotas crédito		-16.706	-16.706	-16.706	-16.706	-16.706
Flujo financiero	-93.616	33.574	46.013	76.243	111.242	154.276
Flujo financiero Acumulado	-93.616	-60.042	-14.029	62.214	173.456	327.732

Indicador	Valor
VAN	\$ 182.334.000
TIR	57%
Payback	3

Fuente: Elaboración propia
(ingresos anuales en miles de pesos)

Como conclusión del análisis de sensibilidad se extrae que el proyecto es altamente sensible a los cambios que se produzcan en la demanda, ya que en el caso 1 con una disminución del 30% no es viable en el periodo de 5 años recién se recupera Payback año 10 en cambio en el caso 2 con un aumento del 30% se recupera al tercer año la inversión con un Van de M\$182.334 y TIR del 57%.

VIII. RIESGOS CRITICOS

Para determinar los diferentes riesgos críticos que pueden afectar a Granja Deportiva Chicureo, lo importante es analizar los impactos que producen o pueden producir en el negocio las diferentes acciones de la empresa y con ello mitigar los riesgos que se pueden presentar.

8.1. Riesgos Internos

- **Colaboradores:** Son el recurso clave, el impacto que puede producir en la empresa tener colaboradores poco identificados con la empresa es que no están alineados con los objetivos estratégicos para ello el plan mitigador es estar permanentemente motivándolos, enseñando las políticas internas, capacitándolos y hacerlos sentir parte del equipo de trabajo.
- **Trabajo con menores:** los impactos son la pérdida de reputación, falta de confianza y el plan mitigador es trabajar con personal calificado con recomendaciones y certificados, controlar al personal con evaluaciones de desempeño y que el recinto tenga excelentes condiciones y seguridad.
- **Alta Rotación de personal:** los impactos es el mal clima laboral, preocupación por inestabilidad laboral, baja entrega hacia los niños para ello es necesario monitorear periódicamente la satisfacción de los colaboradores generando interés.
- **Programas Atractivos:** el impacto que puede causar es baja captación de clientes y por ende una disminución de la demanda, para mitigar esto es importante innovar en los programas según las preferencias de los clientes y evaluar permanentemente la satisfacción de ellos.
- **Reputación y marca:** el impacto que puede ocasionar es desconocimiento de marca, baja fidelización y atracción de nuevos clientes, para ello el plan mitigador es seguir invirtiendo en publicidad y promoción, como las redes sociales además realizar encuestas a los clientes y no clientes del sector para seguir desarrollando o modificando estos planes de acción.
- **Falta de financiamiento:** el impacto de falta de financiamiento se refleja en un mayor costo de financiamiento y para ello es necesario mantener diversas fuentes de financiamiento, con un plan de ahorro y provisión para casos puntuales.
-

8.2. Riesgos Externos

- **Incertidumbre y fluctuaciones del mercado:** el impacto en la volatilidad del mercado es la menor demanda, con ello baja en ventas y continuidad del negocio para mitigar esto se puede potenciar el plan de marketing, potenciar la fuerza de ventas para fidelizar y captar nuevos clientes y ver opciones de tener ingresos exógenos como el arriendo del lugar o arriendo por carteles publicitarios, para tener flujos constantes además de tener ahorros para los momentos con menor demanda.
- **Competencia:** la entrada de nuevos participantes es un impacto crítico que produce es pérdida de mercado y puede llevar a perder continuidad en el negocio para mitigar es importante innovar constantemente sobre los gustos y preferencias de los niños ya sea en las clases de deportes y todo lo relacionado al concepto, realizando encuestas en forma periódica tanto a los usuarios como clientes de sus preferencias.
- **Regulación y Políticas públicas:** ante los cambios tributarios que afectan el flujo de la empresa para ello es importante estar informados para entender y anticiparse a los cambios tributarios que pueden existir y con ello mitigar el efecto sobre la organización.

IX. PROPUESTA INVERSIONISTA

La propuesta para el inversionista está dada por la distribución del 50% de las utilidades del negocio.

Oferta	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversionista						
Utilidad Total	0					
Aporte socios	(90.000)	0	0	0	0	0
Dividendos		3.781	9.810	25.308	43.714	65.534
Flujo	(90.000)					
Inversionistas		3.781	9.810	25.308	43.714	65.534

Fuente: Elaboración propia

(Valores en miles de pesos)

X. CONCLUSIONES

El centro deportivo y recreativo Granja Deportiva Chicureo, está orientado a satisfacer las necesidades deportivas infantiles y de esparcimiento familiar de los niños de las comunas de Colina y Lampa (sector Chicureo y Batuco), de los segmentos socioeconómicos medio-alto y alto, el proyecto se inserta dentro de la industria del deporte infantil donde la tendencia en la actualidad es aumentar la actividad física deportiva, disminuir el sedentarismo infantil y tener un estilo de vida saludable, para ello se ofrece un concepto único en la zona, con la mayor variedad de actividades deportivas del sector diseñadas para niños de 5 a 12 años, con un equipo de trabajo multidisciplinario, en un ambiente natural al aire libre, con las prestaciones de seguridad y con una excelente ubicación y conexión vial.

Se determinó vía estudio de campo y análisis del plan de negocios que existe la necesidad y las condiciones para ingresar al mercado en la actualidad, donde el servicio no existe y hay demanda creciente para ello, siendo único en la zona para ello es importante implementar el plan de marketing y ofrecer un servicio de alta calidad para lograr posicionar la marca.

Según el análisis financiero proyectado a 5 años, se concluye que el proyecto es viable y rentable con indicadores que así lo indican pese a los altos costos ya sea de inversión inicial y de financiamiento que se requiere.

XI. BIBLIOGRAFIA

Apuntes Plan de Negocios, profesor Arturo Toutin

Administración de Recursos Humanos 7 Edición, Werther-Davis y Guzmán

Finanzas Corporativas Teoría y práctica, Carlos Maquieira Villanueva

Instituto Nacional de Estadísticas, <http://www.ine.cl>

I. Municipalidad de Colina, <http://www.colina.cl>

I. Municipalidad de Lampa, <http://www.lampa.cl>

Banco Central de Chile, <http://www.bcentral.cl>

Servicio de Impuestos Internos, <http://home.sii.cl>

Bolsa de Comercio de Santiago, <http://www.bolsadesantiago.com>

Ministerio del Deporte Gobierno de Chile, <http://www.mindep.cl>

Ministerio del Medio Ambiente, <http://www.mma.gob.cl>

Estimación del Beta Damodaran, <http://www.stern.nyu.edu/~adamorar/pc/datasets/betas.xls>

Club Chicureo., <http://www.clubchicureo.cl>

Club Santa Elena, <http://www.clubsantaelena.cl>

Refugio Chicureo, <http://www.refugiochicureo.cl>

El Mercurio. <http://www.emol.com>

Diario La Tercera: <http://www.latercera.com>

XII. ANEXOS

Anexo 12.1.

Análisis PESTEL que se detalla a continuación:

POLÍTICO: Existe en Chile reconocimiento internacional político como uno de los países más seguros y estables de Latinoamérica, con un sistema democrático de protección y crecimiento para sus ciudadanos, lo cual se puede demostrar con el interés de los inversionistas extranjeros y multinacionales en apostar por Chile como base para sus operaciones en Latinoamérica por su seguridad política, sin embargo, en la actualidad existe preocupación por una posible inestabilidad política que está afectando este reconocimiento.

ECONÓMICO: El país ha tenido una de las economías de más rápido crecimiento en Latinoamérica en la última década, sin embargo, por distintas razones macroeconómicas entre otras la crisis del cobre con la caída de sus precios, se ha registrado una desaceleración gradual de su actividad económica, siendo el año 2016 un PIB del 1,6% la tasa más baja desde el año 2009, el PIB se basa en el ritmo en que se incrementa la producción de bienes y servicios de una economía. El Fondo Monetario Internacional (FMI) proyecta el PIB para Chile 2017 en un 2,1%, mientras que el Banco Central lo proyectó en primera instancia en el rango 1,75% al 2,75% para luego dejarlo en rango 1,5% a 2,5%, con esto coinciden es que el año 2017 existirá un leve crecimiento.

La tasa de desempleo el año 2016 a nivel país termino en 6,5%, para el año 2017 el Banco Central proyecta un aumento del rango entre el 7% y el 7,6%, el FMI proyecta una tasa de desempleo del 7,6% dada la baja e inestabilidad del precio del cobre y sigue aumentando el empleo por cuenta propia y aumento de tasa de desempleo juvenil.

El deporte toma importancia ya que se incluye en la canasta del IPC en Servicios de recreación y deportivos que representa un 0,76% de la canasta.

Chile se ha adherido a una gran cantidad de Tratados de Libre Comercio (TLC) con países de Latinoamérica, y el resto del mundo, lo que ha permitido abrir el mercado a una visión global de negociaciones, teniendo acceso a los principales mercados, hasta la fecha se cuenta con 21 acuerdos comerciales con más de 50 países.

SOCIAL: Existe una preocupación social por aumentar la actividad deportiva y disminuir el sedentarismo por diferentes razones, ya sea médicas, estéticas o físicas.

En relación al deporte en Chile existe una alta tasa de sedentarismo que contribuye a los problemas en la salud física y mental en donde 6 de cada 10 personas no practica ningún deporte, por lo tanto, es un tema país donde el gobierno está incentivando a la población a realizar deportes a través de políticas y aportes por este concepto.

La población en Chile calculados al año 2015 fue de 18.006.407 mientras que solo en la región Metropolitana alcanzó 7.314.176 personas, para el año 2020 se proyecta 18.896.684 personas en Chile y 7.724.879 en la región Metropolitana, la tasa de crecimiento de la población en el año 2015 fue de 10,39% se espera que para el año 2020 disminuya al 8,89% ya que la población del país va envejeciendo y disminuyendo el porcentaje de natalidad.

El 7,07% de la población sin niños (hombres y mujeres) igual o menor a 12 años el año 2015 se estima para el año 2020 alcance el 6,95%.

La distribución de la población por sexo corresponde a 51,2% mujeres y 48,8% hombres.

Todos estos datos se obtuvieron del Instituto Nacional de estadística (INE) www.ine.cl.

TECNOLÓGICO: En el país el acceso a las plataformas tecnológicas ha ido en aumento a gran velocidad ya en el año 2016, datos de la Subsecretaria de telecomunicaciones (SUBTEL) el 72% de los hogares en Chile tiene acceso a internet, con estas herramientas de comunicación permiten a las empresas gestionar de forma eficiente, con mayor velocidad y control y tener una relación con los clientes directa estando conectados en todo momento a través de las redes sociales. Además, existen distintos medios de comunicación que permiten mejorar los programas deportivos ya que hay mayor información de cómo realizar el trabajo de la forma más óptima.

ECOLÓGICOS: Dentro de los factores ecológicos importantes que afectan ya sea en forma directa o indirecta esta la contaminación ambiental y la escasez de agua en el país y principalmente la región metropolitana, lo que perjudica la práctica del deporte, incluso llegando a emergencias ambientales, la misma situación sucede con la escasez de agua.

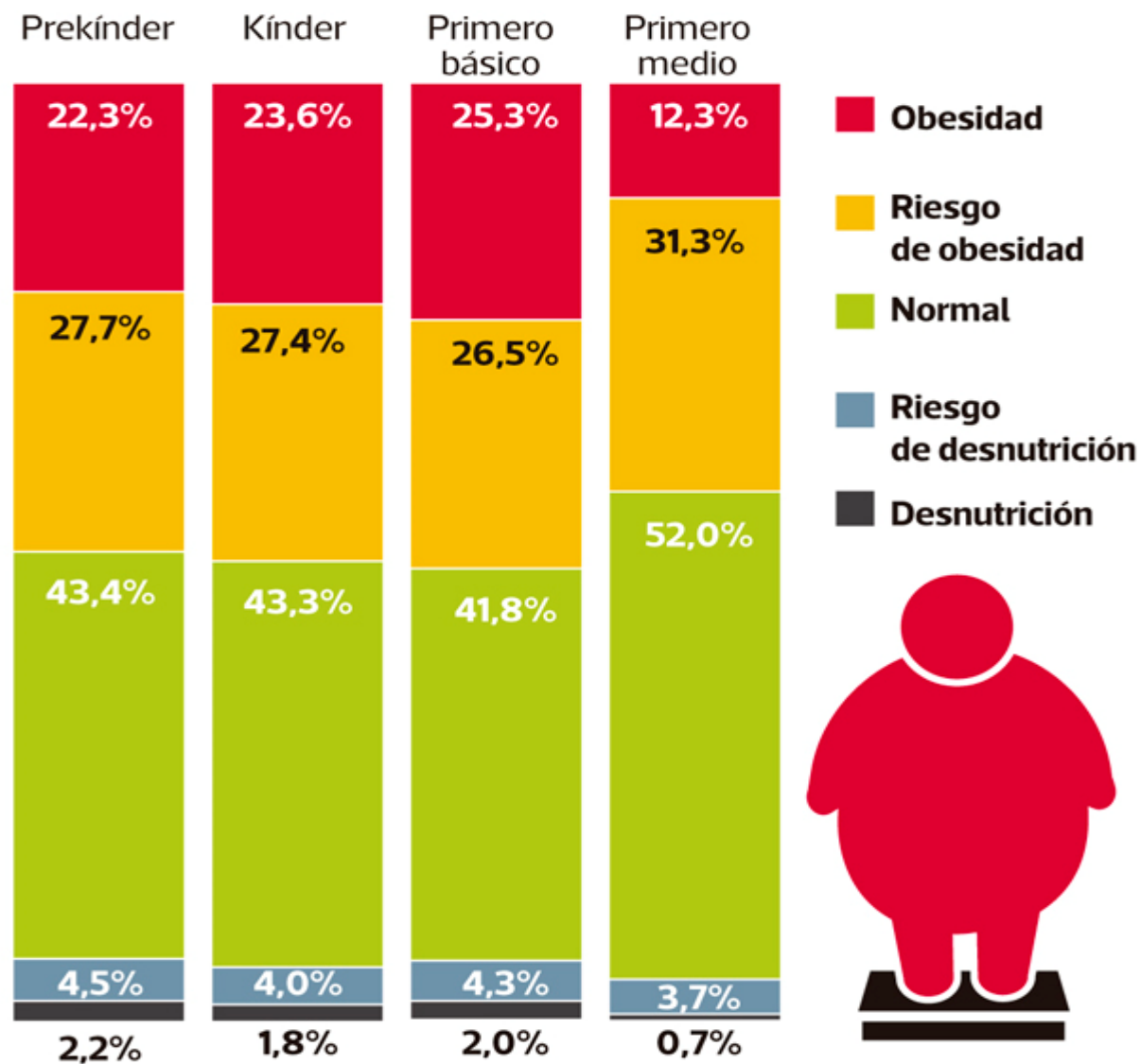
LEGALES: En el país existe la Ley N° 19.712 denominada Ley del Deporte de la Subsecretaria de Salud, el cual regula ciertos aspectos del deporte, esta normativa legal que tiene rango constitucional, lo que realiza es modernizar la regulación de la actividad deportiva en Chile y fomentar el desarrollo de la misma.

También se encuentra el “Reglamento de condiciones sanitarias, ambientales y de seguridad básicas en locales de uso público” de la Subsecretaria de Salud, que establece las condiciones que deben cumplir los locales de uso público, por lo tanto, se deben cumplir estos requisitos estipulados.

Además, existe el artículo N°6 DEL Decreto Supremo N°977/96 que se debe cumplir autorización sanitaria, para la venta de alimentos.

MAPA NUTRICIONAL DE LOS NIÑOS CHILENOS

Situación de los niños y adolescentes al 2013



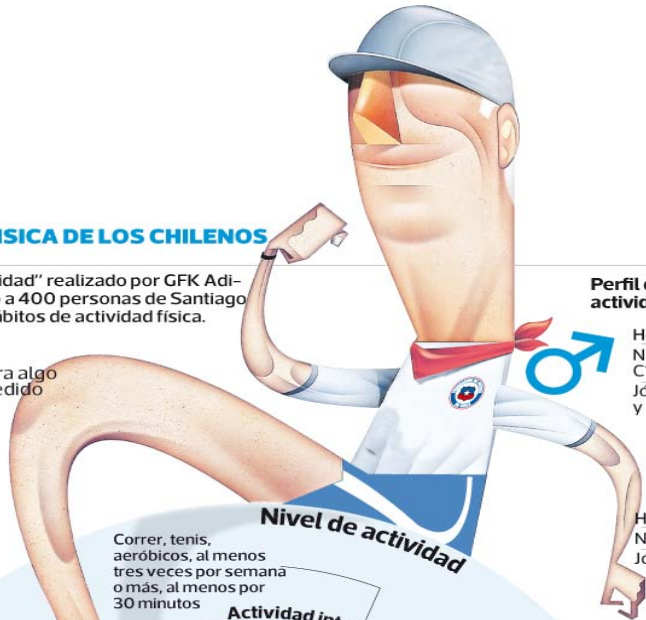
Fuente Instituto de Nutrición y Tecnología de los Alimentos de la U. de Chile (Inta).

Anexo 12.3.

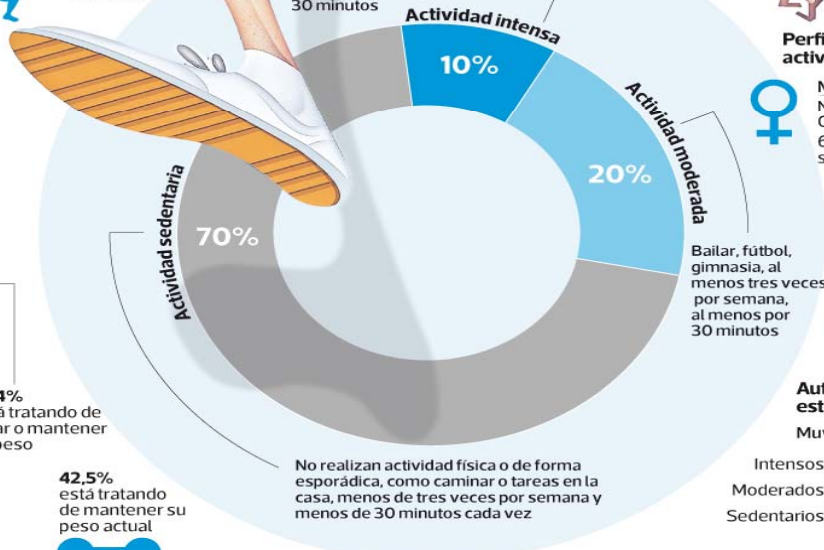
INDICE DE ACTIVIDAD FÍSICA DE LOS CHILENOS

El estudio "Movimiento es Felicidad" realizado por GfK Adimark para Coca-Cola, encuestó a 400 personas de Santiago entre 12 y 80 años, sobre sus hábitos de actividad física.

Peso



Nivel de actividad



Perfil de personas con actividad intensa

Hombres
Niveles socioeconómico C1 y C2.
Jóvenes entre 12 y 18 años, y 19 y 45 años, sin hijos.

Perfil de personas con actividad moderada

Hombres
Nivel socioeconómico C1.
Jóvenes entre 12 y 18 años.

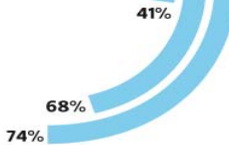
Perfil de personas con actividad sedentaria

Mujeres
Nivel socioeconómico C3 y D
61 y 80 años el grupo más sedentario.

Autopercepción de estado físico

Muy bueno

Intensos
Moderados
Sedentarios



Autopercepción de aspecto físico

Muy satisfecho



Intensos
68%



Moderados
85%



Sedentarios
67%

FUENTE: Estudio Movimiento es Felicidad

INFOGRAFIA: Heglar Fleming - LA TERCERA

Anexo 12. 4.

Detalle de participantes de las 5 fuerzas de Porter.

Amenazas de Nuevos Participantes: es media, esto se debe a que aún existen lugares en la comuna para instalar este tipo de proyectos y esta la factibilidad de los terrenos y accesos además del éxito de hacer deporte en vida sana junto con la alta demanda existente sin embargo hay barreras de entrada como la inversión inicial la cual es alta (terreno e instalaciones).

Poder Negociador de los Clientes: es medio, ya que, si bien existen propuestas servicios sustitutos, varios complejos deportivos recreativos ninguno tiene este concepto deportivo temático con variedad de deportes orientado 100% a los niños.

Amenazas de Servicios Sustitutos: es alta ya que existen en el sector colegios con instalaciones y organización para que sus alumnos realicen deportes, clubes privados y academias de deportes infantiles como futbol, rugby y tenis de gran infraestructura, poder de marca ya que muchos de estas academias pertenecen a equipos y deportistas destacados.

Poder Negociador de los Proveedores: es bajo dado que existen múltiples proveedores tanto nacionales como extranjeros (importación) a los cuales comprar los insumos para las instalaciones del centro deportivo y recreativo empresas como constructoras y empresas de artículos deportivos como Sportgrass, Imsgrass, Grillo, Pasto entre otros.

Rivalidad entre los Competidores: es media, existe competencia en el sector la cual ya está posicionada sin embargo ninguno de ellos tiene la variedad de deportes a entregar en un solo centro deportivo, con un concepto original temático todo diseñado para los niños.

Dentro de la competencia se pueden mencionar los colegios privados en el sector los cuales cuentan con la infraestructura y organización deportiva suficiente para realizar distintas actividades de deporte infantil de sus estudiantes como son los colegios Trehuelas, San Nicolás, Colegio Pumahue, entre otros y por otra parte están los clubes deportivos y privados del sector dentro de los cuales están el Club Chicureo, Club Refugio Chicureo, Club Santa Elena, clubes escuelas de futbol de la UC, Universidad de Chile, escuela de tenis de Fernando González y escuela de rugby Cóndores de Manquehue.

El más cercano competidor de acuerdo a sus características es el Club Santa Elena donde realizan actividades a los niños entregando cinco deportes a practicar en un ambiente natural.

Además de estas 5 fuerzas de Porter se incorpora la denominada sexta fuerza de Porter en este análisis, desarrollada por A. Brundenberger, conocida como Los Complementadores.

Los Complementadores: en este caso como empresa complementadora para el proyecto, está la empresa que estará a cargo del restaurant - cafetería dentro del recinto deportivo, el cual se externalizó, y que en conjunto con el proyecto deportivo ampliara el mercado ya que las familias tendrán donde comer mientras esperan a sus niños lo que es muy valorado y con beneficios mutuos tanto para el proyecto deportivo donde por este servicio se proyecta un aumento en el número de clientes y por el lado del restaurant-cafetería tendrá un lugar donde entregar el servicio de comida saludable para niños y adultos en un lugar físico y con clientes cautivos.

Anexo 12.5.

Estudio de campo realizado a 59 familias de las cuales 42 tienen hijos y este fue el foco.

Pregunta 1	Respuestas	
Usted tiene hijos	Si	42
	No	17
		59

En relación a pregunta 1 podemos decir que del total de la muestra 59 familias, solo 42 familias tienen hijos 71% de los encuestados, el cual fue nuestro mercado objetivo.

Pregunta 2	Respuestas	
Su familia cuántos hijos la componen	1	15
	2	17
	3 o mas	10
		42

En relación a pregunta 2 podemos mencionar que de las 42 familias de la muestra el 35% de ellas tienen un hijo, el 40% tienen 2 hijos y el 25% de las familias tienen 3 o más hijos con un total de 79 hijos.

Pregunta 3	Respuestas	
Indicar sexo	Niños	35
	Niñas	44
		79

En relación pregunta 3 podemos concluir que del universo de 79; el 44% son niños y el 56% niñas.

Pregunta 4	Respuestas	
Indicar rango de edad	5 a 10	52
	10 a 15	27
		79

En relación a pregunta 4 podemos concluir de los 79 niños, el 66% tienen entre 5 y 10 años; y el 34% tienen entre 10 y 15 años.

Pregunta 5	Respuestas	
Ellos realizan actividad física deportiva o recreativa	Si	71
	No	8
		79

En relación pregunta 5 del universo de 79 niños el 90% realiza actividad física y solo el 10% no lo realiza.

Pregunta 6	Respuestas	
Si la respuesta es Sí, con qué frecuencia lo realizan	1 vez semana	38
	2 veces semana	23
	3 o más veces semana	15
		79

En relación pregunta 6 podemos concluir que de los 79 niños el 48% realiza deporte una vez a la semana, el 29% lo realiza 2 veces por semana y el restante 23% lo realiza 3 o más veces por semana.

Pregunta 7	Respuestas	
Si la respuesta es No, cual es la razón	Medica	2
	No le gusta	0
	No tiene lugar físico	0
	Prefiere otras actividades	5
	No sabe	1
	8	

En relación pregunta 7 podemos concluir que de los 8 niños que no realizan deporte el 25% es por razones médicas, el 62,5% porque realiza otra actividad y el 12,5% no sabe.

Pregunta 8	Respuestas

Estarían dispuestos a invertir recursos en sus hijos para actividades deportivas recreacionales	Si	40
	No	2
		42

En relación pregunta 8 podemos concluir que el 95% de los padres está dispuesto a invertir en sus hijos para que realicen actividades deportivas-recreacionales.

Pregunta 9	Respuestas	
Si la respuesta es Sí , cuanto estarían dispuestos a invertir en forma anual por hijo	\$1 - \$250.000	21
	\$250.001 - \$500.000	17
	\$500.001 o mas	4
		42

En relación pregunta 9 podemos concluir que el 50% de las familias entrevistadas estaría dispuesta a invertir hasta \$250.000 anuales por hijo, el 40% hasta \$500.000 y solo el 10% sobre este valor.

Pregunta 10	Respuestas	
Cuál es la principal razón para invertir y beneficios para sus hijos	Salud	21
	Entretención	17
	Reunión familiar	4
		42

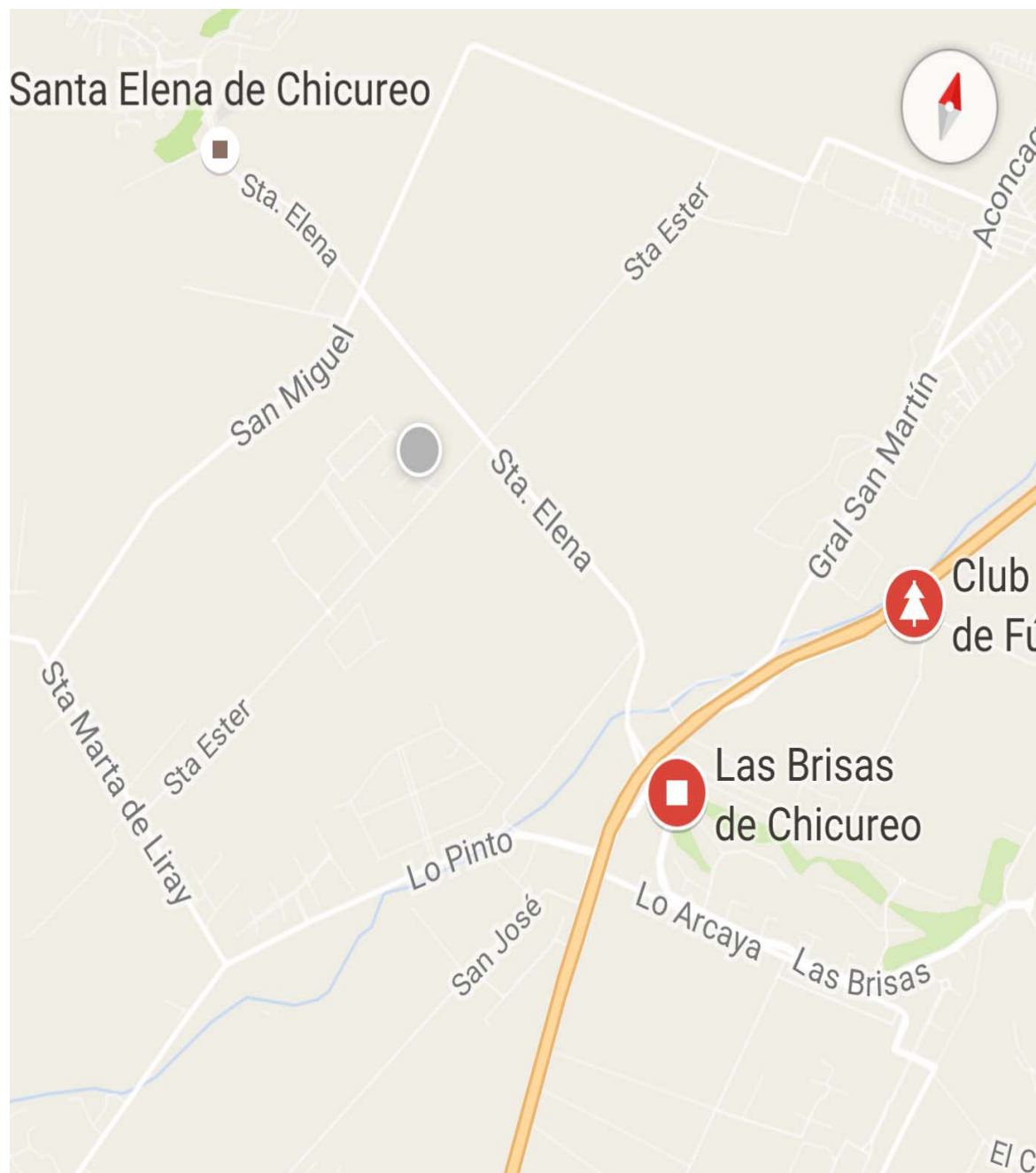
En relación pregunta 10 podemos concluir que la principal razón para los padres de invertir en estas actividades es por la salud de sus hijos 50%, seguido por la entretención 40%.

Pregunta 11	Respuestas	
	Precio	14

Cuál es el requisito que más valoraría a la hora de aceptar un programa deportivo recreativo para sus hijos en compañía de sus familias	Ubicación	6
	Seguridad	17
	Variedad deportes	4
	Comida	1
		42

En relación pregunta 11 podemos concluir que la primera razón de valor de las familias es la seguridad de sus hijos un 40%, en segundo lugar, el precio a pagar 33% y en tercer lugar la ubicación 14%.

Anexo 12.6.



Anexo 12.7.

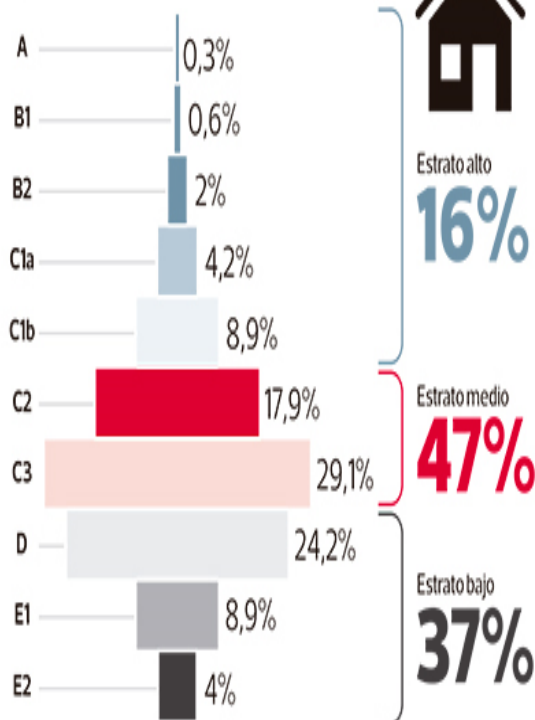
SEGMENTACION SOCIOECONOMICA EN CHILE

Niveles socioeconómicos

A		
B1	Clase alta	Estrato alto
B2		
C1a	Clase media acomodada	
C1b	Clase media emergente	
C2	Clase media típica	Estrato medio
C3	Clase media baja	
D	Vulnerable	Estrato bajo
E1	Pobre	
E2	Extrema pobreza	

Pirámide de segmentación

Ingreso per cápita equivalente, hogares total país



Ingreso per cápita equivalente

Total país

	Per cápita equivalente En miles S	Ingreso total En miles S
A	6.049	10.252
B1	3.098	6.009
B2	1.925	3.831
C1a	1.188	2.380
C1b	737	1.550
C2	452	977
C3	285	639
D	180	423
E1	116	282
E2	66	165

* El ingreso per cápita equivalente se estima a partir de un parámetro llamado elasticidad de equivalencia que fluctúa entre 0 y 1 (0 cuando la economía es en escala absoluta y 1 cuando no hay ninguna economía en escala). La Comisión para la Medición de la Pobreza estimó el valor de la elasticidad de equivalencia en 0,7.

FUENTE: AIM.

Anexo 12.8.

Detalle de modelo Canvas:

3.1.1. Segmentos de mercado

Está orientado a las familias de las comunas de Colina y Lampa (Chicureo y Batuco), que tienen niños desde los 5 a los 12 años de edad y a los cuales les interese que sus hijos practiquen actividades deportivas y recreativas, los clientes son del segmento medio-alto y alto.

3.1.2. Propuesta de valor

Es entregar a la sociedad un concepto único en la zona donde se combina lo deportivo y recreativo con foco esencial en los niños y sus familias, con un equipo multidisciplinario desde profesores, nutricionista, sicóloga y kinesiólogo, con servicios de alimentación a través del restaurant -cafetería con platos saludables para niños y sus familias, servicios de transporte a través de un minibús para trasladar a los niños, cuyos familiares no los puedan hacer por trabajo u otro impedimento.

Será un punto de encuentro con espacios outdoor ambientado en una Granja con animales herbívoros, con una infraestructura deportiva y servicios de primer nivel adaptado para los niños.

Es una propuesta de valor orientada a las familias, en las cuales los hijos puedan desarrollar la actividad física que les acomode con servicios complementarios pensados en la comodidad y facilidad para que esta actividad deportiva sea además recreativa.

3.1.3. Canales de distribución

Venta directa a través de los colaboradores con los clientes y también vía web y telefónica para ello disponemos de un colaborador encargado de la logística.

3.1.4. Relaciones con los clientes

Se realiza en forma personalizada para mantener la relación con los clientes y el contacto directo dando énfasis en el buen servicio y a través de web y redes sociales como facebook, twitter principalmente.

3.1.5. Modelo de flujo de ingresos

Se realiza a través de tres fuentes:

- Pago de cuota por suscripción curso niños que puede ser trimestral, semestral o anual la cuota es la misma para cualquier deporte a realizar y el alumno niños pueden cambiarse de un deporte a otro hasta encontrar el definitivo.
- Arriendo del complejo para eventos privados colegios, cumpleaños.
- Venta de alimentos restaurant temático donde tendrá comidas para adultos y menú niños, además menús saludables.
- Arriendo de espacios de publicidad para las empresas en la página web y en el recinto (estáticos), este modelo se aplica con frecuencia en los centros deportivos.

3.1.6. Recursos claves

Dentro de los recursos claves están:

- El terreno es vital, el espacio y ubicación privilegiada con entorno natural y buenos accesos carreteras, este se ubicará en sector Santa Elena en un terreno de 5.500 m2, a 5 minutos de la carretera autopista Gral. San Martin y Ruta 5 norte.
- Un excelente equipo de colaboradores, profesional y multidisciplinario, dentro de los cuales están los profesores para las disciplinas deportivas de los niños, nutricionista, sicóloga, kinesiólogo, personal del restaurant, administrativo con valores en común y alineado en la estrategia corporativa.
- La Página web debe ser de fácil acceso, con información actualizada y sobretodo llamativa
- Una excelente red de contactos a nivel empresarial y deportivos.
- Entregar la mayor oferta de deportes entre los cuales están la práctica de futbolito, voleibol, basquetbol, tenis, escalada, tenis de mesa, patinaje, ballet, yoga, baile entretenido y karate, esta variedad de deportes y la flexibilidad de probar y realizar distintos deportes permite a los niños conocer y descubrir el deporte que más les motive.

3.1.7. Actividades claves

Para ello debemos contar con:

- Atención personalizada cliente y usuario para lograr cercanía, lograr una grata experiencia.
- Debe contar con publicidad agresiva en los medios marketing digital a través de las plataformas sociales y comunicacionales del sector (revista de la zona y radios

comunales) además es vital la página web, paneles publicitarios entre otros los cuales se monitorearán en forma periódica que estará a cargo del Administrador del complejo.

- Relación estrecha con la comunidad, captación de clientes.
- Entretenida programación de los deportes y la forma de enseñar que motive a los niños.
- Brindar seguridad dentro del recinto, entregar confianza lo cual es muy valorado por los clientes.

3.1.8. Asociaciones claves

- Empresas proveedoras de insumos deportivos (Puma) la cual es una alianza estratégica tener una marca sponsor en el recinto deportivo, que permite obtener indumentaria e infraestructura deportiva y para la marca es una forma de marketing visible, otra asociación clave es la empresa de mantención de las canchas deportivas los cuales deben tener capacidad de respuesta en caso de solicitudes urgentes, además de confianza entre las partes para obtener por ejemplo facilidades de pago y relación a largo plazo.
- Colegios del sector los cuales serán fundamentales como promoción para el proyecto, y los alumnos de los colegios podrán optar a beneficios en el pago del arancel y matrícula en el complejo deportivo, por lo cual se debe mantener una excelente relación.

3.1.9. Estructura de costos

Vemos dos tipos de costos fijos y variables.

Dentro de los Costos fijos están el arriendo de terreno, gastos básicos (luz, agua, internet), gastos de personal (sueldos), gastos promoción y los Costos variables esta la Mantención del recinto, canchas.

Anexo 12.9.

Detalle de Análisis FODA:

Estrategia Fortalezas:

- Entregar un concepto único en el mercado un club house deportivo y recreativo para niños y sus familias.
- Personal multidisciplinario al servicio del cliente, compuesto por administrador del recinto, personal del restaurant, profesores para las actividades deportivas además de profesionales del área de la salud como nutricionista, sicóloga y kinesiólogo que realizaran visitas en forma semanal para ver revisión de los niños que lo requieran y realizar charlas educativas todo debe ser guiado con una cultura organizacional conjunta.
- Buena ubicación del lugar físico que es un recurso clave para abarcar ambas comunas y gran conexión vial en proceso realización de viaducto Santa Elena por la constructora Icafal en el km 15,2 de la ruta Los Libertadores de Chicureo, lo cual mejorara los accesos y tiempos de Chicureo.

Estrategia Debilidades

- Es una empresa nueva en el mercado por lo que no tiene posicionamiento de marca creado para ello se realizaran una serie de actividades de marketing para dar a conocer la marca y el concepto para ello se cuenta con marketing digital y las plataformas sociales tales como facebook, twitter e Instagram compartiendo enlaces como estrategia comunicacional principal además por tema de costo es el menor y más masivo, con creación de página web con toda la información y fotos del lugar de los encuentros deportivos y recreativos, carteles publicitarios en el sector y se utilizarán rostros de deportistas lo cual es tangible debido al contacto que disponemos dentro de la empresa por socio futbolista profesional.
- Socios de la empresa se desempeñan en diversos rubros todos profesionales y con trabajos como personas dependientes sin embargo socios gestores no tienen experiencia en emprendimientos previos o experiencia en el rubro.

Estrategia Oportunidades

- Existe un mercado potencial no desarrollado con la necesidad de actividades deportivas y recreativas para niños fomentando la vida sana y al aire libre.

- En el sector el cual está inserto el plan de negocios, es un sector de población en crecimiento donde la característica de los residentes es que están adquiriendo cada vez más propiedades familias profesionales jóvenes recién casados sin hijos o con hijos pequeños lo que aumenta la proyección de la demanda.
- Hay un desarrollo de escuelas de verano de distinta índole que se están incorporando en la vida de las familias lo que es auspicioso para el negocio ya que se podría mantener la capacidad ocupada de las instalaciones en el verano lo que ayuda al ciclo del negocio.
- Altas barreras de entrada inversión inicial tales como arriendo de terreno, construcción de instalaciones deportivas y restaurant temático, personal capacitado y puesta en marcha hacen que no cualquier empresa pueda entrar al mercado aumentando las barreras de entrada.

Estrategia Amenazas

- En el sector existe una gran cantidad de sustitutos como academias de futbol y otros deportes como rugby y tenis para niños tales como Academia de futbol U. de Chile, Academia de rugby como Cóndores de Manquehue y academia de futbol, baby futbol, gimnasia y karate de Club Santa Elena. Como estrategia es afianzar el concepto único de entretenimiento deportiva infantil con gran cantidad de deportes a realizar y un punto de encuentro familiar donde mientras los niños realizan algún deporte los padres pueden compartir en el restaurant o llevar a los más pequeños a la mini granja en un concepto temático.

Anexo 12.10.

Horario de Clases y actividades

Hora	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
09:00 a 10:00	Tenis/tenis mesa	Escalada/ Baile	Patinaje/ Ballet	Basquetbol/ Futbol	Voleibol/ Escalada	Tenis/tenis mesa
10:00 a 11:00	Voleibol/ escalada	Tenis/tenis mesa	Escalada/ Baile	Patinaje/ Ballet/yoga	Basquetbol/ Futbol	Voleibol/ escalada
11:00 a 12:00	Basquetbol/ futbol	Voleibol/ escalada	Tenis/tenis mesa	Escalada/ Baile	Patinaje/ Ballet/yoga	Basquetbol/ futbol
12:00 a 13:00	Patinaje/ Ballet/yoga	Basquetbol/ Futbol	Voleibol/ escalada	Tenis/tenis mesa	Escalada/ Baile	Patinaje/ Ballet/yoga
13:00 a 14:00	Escalada/ baile	Patinaje/ Ballet/yoga	Basquetbol/ Futbol	Voleibol/ escalada	Tenis/tenis mesa	Escalada/ baile
14:00 a 15:00	Almuerzo	Almuerzo	Almuerzo	Almuerzo	Almuerzo	Almuerzo
15:00 a 16:00	Tenis/tenis mesa	Escalada/ Baile	Patinaje/ Ballet/yoga	Basquetbol/ Futbol	Voleibol/ Escalada	
16:00 a 17:00	Voleibol/ escalada	Tenis/tenis mesa	Escalada/ Baile	Patinaje/ Ballet/yoga	Basquetbol/ Futbol	
17:00 a 18:00	Basquetbol/ futbol	Voleibol/ escalada	Tenis/tenis mesa	Escalada/ Baile	Patinaje/ Ballet/yoga	
18:00 a 19:00	Patinaje/ Ballet/yoga	Basquetbol/ Futbol	Voleibol/ escalada	Tenis/tenis mesa	Escalada/ Baile	
19:00 a 20:00	Escalada/ baile	Patinaje/ Ballet/yoga	Basquetbol/ Futbol	Voleibol/ escalada	Tenis/tenis mesa	

Fuente: Elaboración propia

Anexo 12.11.

Valores referenciales competencia

Clubes	Valores mensuales	Plan semestral	Plan anual
Club Santa Elena	\$32.990	\$197.940	\$311.880
Club Manquehue	\$40.000	\$222.000	\$444.000
Club Hacienda Chicureo	\$40.000	\$240.000	\$480.000
Rugby Old Grangonian	\$60.000	\$180.000	\$600.000
Escuela Colo-Colo	\$25.000	\$150.000	\$300.000
Club Chicureo	\$55.00	\$330.000	\$479.880

Fuente: Elaboración propia

Anexo 12.12.

Carta Gantt

		Primera Etapa Año 0						Segunda Etapa Año 1											
		Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
ACTIVIDADES	ETAPA N°1																		
Constitución de sociedad																			
Iniciación de actividades																			
Habilitación del recinto																			
Compra activos fijos																			
Cotización servicios																			
Reclutamiento y selección																			
Captación de clientes																			
ETAPA N°2																			
Contratación de servicios																			
Contratación de personal																			
Inauguración																			
Plan de marketing																			

Fuente: Elaboración propia

Anexo 12.13.

Plano proyecto Granja Deportiva Chicureo



Anexo 12.14.

Supuestos: Para la realización del plan financiero se han realizado los siguientes supuestos:

- La estimación de todos los estados financieros se realizará en forma anual en donde se evaluará a 5 años plazo.
- Para proyectar la posible demanda se utilizaron datos del último Censo y se consideró la encuesta realizada que permite determinar una necesidad y la propensión que existe a utilizar el servicio.
- Para el impuesto de primera categoría que grava a las empresas, se calculara por las indicaciones del S.I.I. según el siguiente cuadro.

AÑO COMERCIAL	TASA
2016	24%
2017	25%
2017-2018	25,50%
2018-2019	27%

Fuente: Servicio de Impuestos Internos

- Se asume variación del IPC del 3% anual, valor a ocupar para todos los cálculos que deban ser reajustados anualmente, incluyendo los costos y gastos.
- Para la estimación de la demanda se consideró la obtención del 4,16% del mercado objetivo el primer año y crecer año tras año promedio 0,3% hasta llegar al quinto año al 5,38% del mercado objetivo.
- La ocupación máxima es de 610 niños para este recinto sin ampliarse al terreno aledaño

PERIODOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
OBJETIVO	9361	9738	10141	10565	10987
%	4,16	4,44	4,74	5,04	5,38
MATRICULAS %	4,16	4,44	4,74	5,04	5,38

Fuente: Elaboración propia

- De acuerdo a la política de precios se aumenta en un 5% anual el valor de los aranceles y matriculas a partir del segundo año.

Periodos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Aranceles	\$40.000	\$42.000	\$44.100	\$46.300	\$48.600
Matriculas	\$40.000	\$42.000	\$44.100	\$46.300	\$48.600

Fuente: Elaboración propia

- El centro deportivo se insertará en un terreno arrendado, se contemplará garantía por arriendo, y un periodo de 6 meses para la habilitación de las instalaciones deportivas y recreativas y dar inicio a las operaciones de la empresa.
- Para calcular el costo de capital, se consideró como premio por liquidez un 3% siendo conservador.
- Para calcular ingresos por eventos se calcularon un evento por fin de semana y por cada evento arriendo de local valor de \$250.000, desde el segundo año aumento en forma anual del 5% del valor del arriendo por evento.
- Para calcular arriendo de cafetería-restaurant se consideró para el primer año valor de \$500.000 mensuales mas mes de garantía y desde el segundo año reajustables anualmente por IPC.

Anexo 12.15.

Se detallan a continuación los valores de inversión con iva incluido por cada concepto:

Activos	Cantidad	Valor unitario en M\$	Valor total en M\$
Canchas de pasto sintético Futbolito	2	22.200	44.400
Canchas de tenis	2	13.300	26.600
Cancha bajo techo voleibol y basquetbol	1	18.800	18.800
Muro Escalada	1	3.400	3.400
Mesas de tenis	6	120	720
Cancha patinaje	1	7.100	7.100
Salas cerradas para actividades deportivas	2	6.200	12.400
Construcción cafetería-restaurant	1	11.500	11.500
Implementación Granja animales	1	3.800	3.800
Computador	3	200	600
Sillas	10	40	400
Escritorios	3	120	360
Equipo Sonido	2	400	800
Iluminación recinto	1	12.000	12.000
Realizar jardín	1	5.500	5.500
Vehículo	1	8.300	8.300
Cierre perimetral	1	4.500	4.500
Oficinas	2	3.100	6.200
Baños camarines	2	2.000	4.000
Total			171.380

Fuente: Elaboración propia

Anexo 12.16.

Se detalla cálculo de tasa de descuento del modelo CAPM

$$K_p = R_f + (E(R_m) - R_f) * B_p + \text{Premio por liquidez}$$

- ✓ R_f = Tasa libre de riesgo. Se consideró un Bono del Banco Central de Chile en pesos denominado (BCP), a 5 años plazo, a diciembre del 2016 de un 3,93%.
- ✓ $E(R_m) - R_f$ = Premio por riesgo de mercado será de un 7,2% para ello se utiliza documento n°617 emitido por el Banco Central de Chile, sobre la estimación del premio por riesgo en Chile.
- ✓ B_p = Se utilizó Beta sin deuda del segmento entretención del 1,2 del Damoradan como la más semejante. a enero 2017.
- ✓ Premio por liquidez = 3% obtenida de la Universidad de Chile

A partir de la formula CAPM se obtiene

$$K_p = R_f + (E(R_m) - R_f) * B_p + \text{Premio por liquidez}$$

$$K_p = 3,93\% + (7,2\% * 1,2) + 3\%$$

$$K_p = 15,57\%$$

Luego de calcular la tasa de costo de capital. Se procede a estimar la tasa WACC, para esto se considera la tasa de la deuda, la cual asciende a un 4% (K_d). Dado que la deuda alcanza un 48% de la estructura financiera del proyecto. Se obtiene como tasa relevante para el proyecto:
 $K = 10,3\%$.