



“ARCHERY CLUB”

Parte I

PLAN DE NEGOCIOS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN

Alumnos: Cristian Pino

Profesor Guía: Arturo Toutin Donoso

Santiago de Chile, Junio de 2020.

TABLA DE CONTENIDO

- RESUMEN EJECUTIVO..... 4
- I. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO 5
 - 1.1. Idea del servicio/Necesidad a satisfacer 5
- II. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA, COMPETIDORES Y CLIENTES 6
 - 2.1. Análisis de la industria 6
 - 2.2. Identificación de actores claves de la industria..... 6
 - 2.3. Análisis del entorno de la industria. 7
 - 2.4. Tamaño de mercado 8
 - 2.5. Competidores 9
 - 2.6. Clientes..... 11
 - 2.6.1. Macrosegmentación 11
 - 2.6.2. Microsegmentación 12
- III. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y PROPUESTA DE VALOR 13
 - 3.1. Misión, Visión y Objetivos..... 13
 - 3.2. Objetivos 13
 - 3.3. Modelo de negocios 14
 - 3.4. Modelo Canvas 16
 - 3.5. Descripción de la empresa..... 16
 - 3.6. Propuesta de Valor..... 17
 - 3.6.1. Actividades y Recursos Claves 17
 - 3.6.2. Asociaciones Claves 17
 - 3.7. Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión global. 18
 - 3.8. RSE y sustentabilidad 18
- IV. PLAN DE MARKETING 19
 - 4.1. Objetivos de marketing 19
 - 4.2. Estrategia de posicionamiento..... 20
 - 4.2.1. Macro segmentación de Mercado 20
 - 4.2.2. Microsegmentación de Mercado 21
 - 4.2.3. Microsegmentación de Cliente 22
 - 4.3. Estrategia de producto/servicio 22
 - 4.4. Estrategia de precio..... 23

4.5	Estrategia de distribución	24
4.6	Estrategia de comunicación, ventas y promoción	25
4.6.1.	Comunicación y Promoción.....	25
4.6.2.	Venta.....	25
4.7	Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual.....	26
4.8	Presupuesto de marketing y cronograma	29
V.	PLAN DE OPERACIONES	30
VI.	EQUIPO DEL PROYECTO	31
VII.	PLAN FINANCIERO	32
VIII.	RIESGOS CRÍTICOS.....	34
IX.	PROPUESTA INVERSIONISTA	35
X.	CONCLUSIONES	36
	BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES.....	37

Tabla 1:	Tamaño de mercado.....	8
Tabla 2:	Cuadro matriz de competidores en la capital de la región de O'Higgins.....	10
Tabla 3:	Mercado potencial de Archery Club	26
Tabla 4:	Mercado Potencial Archery Club en pesos.....	27
Tabla 5:	EBITDA sobre las Ventas 5 años.....	32
Tabla 6:	Ratios financieros	33

Figura 1:	Mapa de posicionamiento	11
Figura 2:	Modelo Canvas	16
Figura 3:	Mapa de posicionamiento	20
Figura 4:	Distribución a gastar anualmente en tiro con arco.....	27

RESUMEN EJECUTIVO

El emprendimiento Archery Club, viene a concretar la inquietud de deportistas amateur de la disciplina de Tiro con Arco, todos ellos de la región de O'Higgins, quienes consideran que su práctica de tiro con arco, contribuye al desarrollo integral del individuo dada la forma y estado de relajación y concentración al que lleva al individuo de acuerdo a su propia percepción.

Estos amigos, han detectado ciertas falencias o desventajas que presenta la práctica de esta disciplina y que dice relación con el abastecimiento de insumos como la posibilidad de ampliar la experiencia en cuanto a modalidades de competición y diversidad de pares con quienes medir su desempeño y compartir experiencias enriquecedoras.

Es así como toma forma la necesidad de tres líneas de servicios con un enfoque formativo, competitivo y de abastecimiento de insumos especializados, mediante un Plan de Negocio que incluye la creación de academias, integrándose con la creación de una tienda virtual de venta especializada de tiro con arco y una liga que reunirá a las academias de formación, proporcionando el entorno necesario para el desarrollo de la disciplina en la región de O'Higgins.

Resulta indispensable, conocer o estimar razonablemente el mercado, obteniendo resultados interesantes de la investigación de mercado, en donde se obtiene que el 89% de los entrevistados practicaría la disciplina, con un alto interés en el rango de edad entre 15 y 24 años, permitiendo identificar el segmento de clientes objetivo para la principal línea de servicio. Concordante con lo anterior se visualiza como principal estrategia, la asociación con instituciones de educación, clubes deportivos y centros sociales.

De esta forma y loas consideraciones realizadas de acuerdo al modelo de negocio ideado, se tienen índices de rentabilidad que permiten sugerir pasar a la etapa de implementación del proyecto iniciando con una capacidad instala que permita abordar una demanda de alrededor de 160 clientes mediante 16 cursos, una liga y una tienda virtual. Todo esto requiere una inversión inicial de \$30.688.960, dado un Van del orden de los MM\$100, un proyecto imperturbable ante variaciones menores al 10% de variables como precio y demanda.

I. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

1.1. Idea del servicio/Necesidad a satisfacer

De acuerdo con la encuesta de hábitos de actividad física (IND-Gobierno de Chile, 2018) los últimos años existe una tendencia al alza asociado con la práctica de actividad física y una mayor percepción de su importancia. Las estadísticas siguen identificando que el mayor porcentaje que practica deporte es el grupo más joven, es decir menores de 29 años, esto sugiere una gran oportunidad para motivar a este grupo de personas para explorar deportes alternativos, que no han sido masificados o no existe infraestructura para su práctica.

Referente a las proyecciones estas son alentadoras, considerando los datos proporcionados por la VIII Encuesta de presupuestos familiares (INE, 2018a), en donde se muestra que el aumento del ítem entretenimiento posee un porcentaje relevante en el gasto familiar, lo mismo muestra el índice de ventas de actividades artísticas, de entretenimiento y recreativas según lo informado por el INE, registrando un crecimiento de 9,8% (INE, 2018b).

Otro análisis a tener en cuenta es el tamaño de la industria de comercialización de ropa y artículos asociados, las proyecciones relacionadas son alentadoras, si bien no se encontraron estudios específicos por artículos deportivos de tiro con arco, la industria proyecta ventas de US\$ 1.360 millones en Chile (Pradel D. , 2016)

Otro factor importante es el desarrollo de este deporte los últimos años, a través de los logros alcanzados por grandes exponentes como Ricardo Soto, Denisse van Lamoen, Andrés Gallardo, Matías Rivas entre otros, quienes han logrado importantes triunfos a nivel internacional, dando un gran impulso al deporte, así como mayor notoriedad, permitiendo aumentar su difusión a través de los medios de comunicación (Arellano, 2019; Maldonado, 2017).

A través de la encuesta, ver **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**, se determina que el 89,5% estaría dispuesto a practicar tiro con arco y recibir instrucción u orientación para su práctica, a la vez se identifica un porcentaje del 30% que estaría dispuesto a practicar con una frecuencia de 4 veces al mes, esta información en conjunto con la disposición de gasto en la actividad, permite estimar un tamaño de mercado de Archery Club equivalente a 30.839 personas. De acuerdo a lo anterior se identifica una oportunidad en la región de O'Higgins, reforzado por la iniciativa de ser el primero, una oferta integral dará una ventaja, apoyado de un tamaño potencial de mercado que sustenta la idea del plan de negocio.

II. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA, COMPETIDORES Y CLIENTES

2.1. Análisis de la industria

Estableciendo que la empresa se desplegará en la industria del deporte, se identifican varias ventajas asociadas, como el fortalecimiento muscular y mejorar la motricidad (González, 2007), a la vez desde la perspectiva recreacional se busca estimular la relación entre la persona y el tiro con arco, a través de la satisfacción, el desarrollo de una actividad libre de auto imposiciones, siendo una buena alternativa para combatir el estrés, la depresión y ansiedad, es una excelente actividad para equilibrar la mente con el cuerpo (Molina & Valenciano, 2010). El desarrollo de la industria del entretenimiento se sustenta debido a que las personas buscan en su tiempo libre actividades extraprogramáticas, que pueden ser practicadas en forma individual o grupal (IND-Gobierno de Chile, 2018).

La importancia del deporte en todas sus expresiones ha sido reconocido, dentro de los lineamientos de la carta Internacional para la educación física de la Unesco (UNESCO, 2012), en donde se plantea que la oferta de la educación física y el deporte de calidad es esencial para la promoción de valores como el juego limpio, la igualdad, la probidad, la excelencia, entre otros valores.

2.2. Identificación de actores claves de la industria.

Usuarios: Corresponde a toda persona que desee practicar la actividad en forma individual o grupal, ya sea a través de la academia de tiro con arco y/o la compra de productos a través de la tienda virtual.

Clientes: Personas naturales o instituciones que por medio de los usuarios participan en la práctica del deporte en las academias, liga o tienda virtual, siendo el representante de los usuarios.

Proveedores: Este grupo se conforma por aquellas empresas o personas que proporcionen la infraestructura, equipamiento, profesores, servicios y medios de difusión.

2.3. Análisis del entorno de la industria.

La realización de deporte y actividad física constituye una alternativa ampliamente valorada por la población, sin embargo el porcentaje que practica actividad física con regularidad es bajo (Pacheco, 2014). Dentro de los factores críticos se mencionan el déficit de efectividad de la política pública, sectorial e intersectorial, tendiente a revertir la tendencia. Junto con lo anterior, autores como Iñigo Garcia y Pablo Sandoval identifican que históricamente esta tendencia se ha repetido, la incorporación del factor cultural a través de una segmentación socioeconómica identifica comportamientos distintos entre las clases altas y bajas.

Sin embargo, las últimas encuestas del año 2018 del ministerio del deporte, revela una leve tendencia a la baja de la inactividad, pasando de un 87,2% de inactivos el 2006, a un 81,3 el 2018. La encuesta reveló diferencias en niveles socioeconómicos, el nivel ABC1 posee un 51,9% inactivo, mientras que en el nivel D, el porcentaje de inactividad es de 70,4%, la cifra aumenta más en el nivel E con 82,5%. (MINDEP, 2019).

Conclusiones PESTEL

Existen políticas públicas que reconocen el aporte privado para promover el desarrollo del deporte, siendo la empresa privada un actor fundamental para revertir los índices de inactividad en la población. Los factores socioculturales de acuerdo con los estudios disponibles, indican que el deporte concita una gran expectación social, sobre todo cuando existen, exponentes que se logran destacar en competencias internacionales, como es el caso de Ricardo Soto. En lo que respecta a la tecnología, existen mejoras en la oferta logística que permiten a los pequeños empresarios el incorporar sus productos y servicios, observándose una tendencia al alza de ventas en línea, lo mismo en la promoción de actividades. En lo que respecta al análisis económico este es uno de los aspectos que cobra mayor relevancia, considerando que el escenario cambió los últimos meses, el impacto de la crisis social sobre el escenario macroeconómico es evidente, en lo inmediato se ha producido una brusca caída en el crecimiento y una mayor volatilidad en los precios financieros (**¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**).

Conclusiones Porter

En términos generales la industria del deporte es diversa, disponiendo una gran cantidad de alternativas o sustitutos, sin embargo, aun así, se identifica espacio para continuar desarrollando

nuevas alternativas deportivas. Como referente se identifica un crecimiento sostenido en la Industria de venta de ropa y artículos deportivos, con ventas de US\$ 1.200 millones en el año 2016. Por lo tanto, el crecimiento industrial es atractivo para cualquier empresario que desee una porción de mercado.

De acuerdo a las fuerzas de Porter (**¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**), se puede concluir que el atractivo de la industria es medio, dado que el mercado local no es competitivo y no existe un alto nivel de oferta en la región, sin embargo las barreras de entrada son bajas.

Conclusiones FODA

El análisis FODA permite desarrollar estrategias para las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, las cuales se encuentran detalladas en el **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**.

2.4. Tamaño de mercado

- Para determinar el tamaño de mercado, se considera la encuesta de hábitos de actividad física y deporte del año 2018 realizada por el ministerio del deporte (IND-Gobierno de Chile, 2018), así como la distribución demográfica por comuna, información obtenida del censo nacional del año 2017 (Instituto Nacional de Estadísticas de Chile, 2017). Con la información anterior se estiman las personas que son activos físicamente de acuerdo con cada rango de edad, ver

Tabla 1. Un antecedente relevante es la información obtenida de la encuesta online, en donde se identifica el interés por practicar tiro con arco por rango de edad, mostrado a continuación:

- 15 a 24 años: 94,4%
- 25 a 37 años: 85,7%
- 38 a 50 años: 94,1%
- >50 años: 83,3%

Tabla 1: Tamaño de mercado.

ID	REGIÓN DE O'HIGGINNS	15 a 24 años	25 a 37 años	38 a 50 años	> 50 años
1	% Práctica habitual de deporte	42,60%	43,20%	32,50%	21,90%
2	# Población por rango de edad	135.487	151.564	165.975	263.813
3	# Personas que practican deporte habitualmente: (1)*(2)	57.717	65.476	53.942	57.775
4	Interés practica tiro con arco (%)	94,4%	85,7%	94,1%	83,3%
5	# personas interesadas en la practica de tiro con arco: (3)*(4)	54.511	56.122	50.769	48.146

Tamaño mercado 209.548

Fuente: Elaboración propia

El análisis indica que existe un alto interés por la práctica de tiro con arco, en todos los rangos de edad de personas que habitualmente practican deporte, esto explica la estimación del tamaño de mercado, equivalente a 209.548 personas en la región de O'Higgins.

Crecimiento del Mercado: En base a la información proporcionada por las entrevistas de expertos en esta práctica y el comportamiento histórico de los últimos años, se estima un crecimiento anual de un 30% aproximadamente, considerando solo a las personas que practican en forma amateur y nivel competitivo. Por otro lado, según Euromonitor Internacional se tiene la información del crecimiento histórico de la industria del deporte local, agrupada en vestimenta y artículos deportivos, la cual alcanza un, crecimiento promedio de 4,1% anual (Pradel D. , 2016), con montos entre US\$ 800 y US\$1.200 millones, 2009 y 2015 respectivamente.

2.5. Competidores

Con el objeto de caracterizar a los competidores, se muestra un resumen de los aspectos relevantes de cada uno, ver **Tabla 2**.

Sustitutos: Se consideran todas aquellas academias o clubes en donde se realiza una actividad física de preferencia individual, que requiere cierta disciplina y técnica. En este mercado existen alternativas variadas respecto a su naturaleza y precios.

Tienda online: La evaluación identifica que existe una limitada oferta de venta de artículos deportivos establecidos en la región, incluyendo la oferta de actividades deportivas alternativas, obligando a comprar en tiendas ubicadas en Santiago o gestionar la compra online, esta última opción por lo general considera excesivos tiempos de recepción.

Tabla 2: Cuadro matriz de competidores en la capital de la región de O'Higgins.

	Archery Club	Club de tiro con arco Quiron (Stgo)	Escuela de Golf Club de campo Coya	Escuela de Golf Angostura Golf Country Club	Escuela Tenis Complejo Deportivo Patricio Mekis	Escuela Tenis Club Anasco	Escuela Natación Machalí	Centro Yoga Rancagua	Espacio Yoga	Escuela Esgrima complejo Patricio Mekis
Precio	3 40.000 x 10 clases mes	2 40.000-70.000 por 4 clases	4 3.000-17.000 por clase	3 7.000-15.000 por clase	5 Gratis, 1 vez por semana	2 40.000 mes, 8 clases	2 40.000 mensual, 8 clases	2 35.000-48.000, 8 clases	3 20.000-30.000 mensual, 8 clase	3 36.000 mensual, 8 clases
Accesibilidad	4 Gil Toledo 801, Jardín Oriente	1 Francisco de Villagra 372, Nuñoa	3 Carretera El Cobre, Km. 24, Machalí	2 Panamericana Sur 508, Mostazal	4 Av República de Chile 36	4 Gil toledo 801, Jardín Oriente	5 Av. San Juan 339, Machalí	4 Hector Zamorano 1275 Villa Triana	4 Javiera carrera 994	4 Complejo Deportivo Patricio Mekis - Avda. República de Chile S/N (78,76 km)
Horarios de atención	5 Martes a Viernes 10:00 a 18:00hr Sabado a Domingo 08:00 a 16:00 hr	2 Sabado 16:00-18:00 hr	3 Martes a Domingo (10:00 a 17:00 hrs.)	2 Martes a Jueves (10:00 a 17:00 hrs.)	2 Martes a Sábado (09:30-11:30 hrs.)	2 Martes y Jueves (19:00-20:00 hrs.)	4 Lun a viernes (9:00 a 22:00 hrs.) y sáb de 10:00 a 14:00	4 Lunes a viernes (10:30 a 20:30 hrs) Sábado 12:00-13:15 hrs	3 Lunes a Viernes (10:30 a 21:000 hr)	2 Lunes, jueves y viernes (16:00 a 18:00 hrs.)
Tienda On Line	5	3	1	1	1	1	1	1	1	3
Edad	Adulto e Infantil	Adulto e Infantil	Adulto e Infantil	Adulto	Adulto e Infantil	Adulto e Infantil	Adulto e Infantil	Adulto e Infantil	Adulto	Infantil
Fortaleza		Posee escuela y tienda presencial para venta de artículos	Actividad deportiva novedosa y exclusiva	Actividad deportiva novedosa y exclusiva	Precios accesibles y buena ubicación.	Es posible realizar la práctica todo el año considerando que es temperada.Buena ubicación y con la opción de acceder a otras instalaciones del club, como es el restaurant y cafetería. Adecuada política de inscripción y acceso.	Es posible realizar la práctica todo el año considerando que es temperada.Buena ubicación, opción de realizar la practica todo el año, instalaciones en buena condición.	Buenas recomendaciones de los intructores.	Buenas recomendaciones de los intructores.	Actividad deportiva novedosa y exclusiva
Debilidad		Poca variedad de productos, si bien pose entregas a domicilio según catalogo con tiempos excesivos de entrega.	Ubicación lejana y con horarios limitados	Ubicación lejana y con horarios limitados	Horarios restringidos y limitado número de canchas que impiden una practica masiva. No cuenta con una buena administración de los registro de alumnos y recursos necesarios.	Horarios limitados. Alto costo de mantención.	Alto costo de mantención. Piscina temperada de tamaño reducido.	Espacio reducido. Página Web básica, no permite agendar clases y tampoco brinda asesoria on line. Limitada promoción de la escuela	Espacio reducido y por lo mismo cupos limitados. No posee página WEB	Horarios restringidos que impiden una practica masiva. No cuenta con una buena administración de los registro de alumnos y recursos necesarios.

Fuente: Elaboración propia

Tabla de clasificación	Puntos
Muy Bueno	5
Bueno	4
Regular	3
Malo	2
Muy Malo	1

Fuente: Elaboración propia

2.6.2. Microsegmentación

Clientes directos BtoC son personas de diferentes edades que les gusta practicar deporte en forma habitual, están disponibles a explorar diferentes disciplinas, gustan de los deportes individuales y prefieren actividades que requieren un alto nivel de concentración. A la vez, se consideran las personas que buscan alternativas para relajarse y que disfrutan la práctica permanente de una disciplina.

A través de las entrevistas y encuestas, se declara que es de interés la práctica deportiva para personas que disfrutan realizar actividades al aire libre, junto con pertenecer a un club o academia, buscando asesoría con el objeto de mejorar su desempeño y obtener el máximo beneficio.

Clientes empresas BtoB, instituciones educacionales de enseñanza media y superior, quienes desean ofrecer a sus alumnos alternativas deportivas como electivos, con el objeto de potenciar sus habilidades, que sean novedosas, con la ventaja de poseer el espacio físico e instalaciones, sin incurrir en altos montos de inversión y costos de mantención.

A la vez se consideran los clubes sociales, quienes desean ofrecer una amplia variedad de actividades deportivas a sus socios, con amplios espacios e infraestructura, con una visión de entregar bienestar y momentos inolvidables.

Empresas privadas y estatales que desean desarrollar dinámicas para equipos de trabajo de alto rendimiento, fortaleciendo el logro personal y el trabajo de equipo. Empresas que se preocupan por crear ambientes de bienestar para sus empleados y desean fortalecer su imagen corporativa, fomentando una actitud positiva, eliminando tensiones y reduciendo el estrés a través del **team building**.

Influenciadores, personas que son referentes en la práctica de actividades deportivas, pueden ser personas que practican una actividad a nivel profesional o con un gran reconocimiento, debido a su logro en competencias nacionales y/o internacional. Personas que poseen una cantidad importante de seguidores, son creíbles, por lo que pueden fomentar un estilo de vida deportivo. A la vez se consideran los comunicadores, pueden ser periodistas especializados o que poseen un espacio en algún medio de comunicación, pudiendo dar notoriedad a una actividad determinada.

III. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y PROPUESTA DE VALOR

3.1. Misión, Visión y Objetivos

La Visión es masificar la práctica de tiro con arco, permitiendo a todo quien lo desee, desarrollar sus habilidades en este deporte, logrando ser reconocido como formador de grandes exponentes nacionales de la disciplina.

La Misión de Archey Club es desarrollar la práctica de tiro con arco, entregando una novedosa experiencia deportiva y recreacional, promoviendo el bienestar, así como desestresar a quien practique la disciplina.

3.2. Objetivos

Objetivo General

Entregar al usuario la instrucción necesaria para la práctica deportiva de la disciplina y ofrecer además, una instancia donde competir y medirse, proporcionando todos los insumos necesarios para su práctica.

Objetivo Cualitativos

- Establecerse en la región de O'Higgins a través del desarrollo de academias.
- Dar a conocer a los segmentos objetivos, como la mejor alternativa para la práctica de la disciplina, tanto desde el punto de vista formativo como competición amateur.
- Desarrollar una empresa reconocida en la práctica del Tiro con Arco, impulsado por la contribución en la formación de aficionados.

3.3. Modelo de negocios

Archey Club es una empresa que posee tres segmentos de clientes dentro de la industria del tiro con arco, academias, tienda on line y liga, generando sinergias entre ellas. Esta integración de recursos y actividades claves, son fundamentales para conformar la “cadena de valor” de la empresa.

Junto con las sinergias, la posibilidad de disponer de presencia geográfica amplia en virtud de la residencia de los socios de la empresa, así como un manejo de stock en la tienda virtual y capital humano, constituyen elementos claves para la creación de valor para el cliente. En el caso de la tienda virtual, disponer de un stock adecuado en la zona geográfica donde se desarrollan las academias, redundando en menores costos en la logística de la empresa y además, permite una relación más cercana con el cliente que se complementa por medio de la tienda virtual, sin duda que el costo de inventario debe ser balanceado el primer año, en la medida que se tenga más experiencia con la demanda.

Desde el punto de vista del capital humano, un elemento que contribuye a la creación de valor es disponer de instructores capacitados para impartir esta disciplina, siendo una barrera de entrada, más aún en sectores alejados de la capital, considerando que en esta última se concentran gran parte de los clubes del país.

El análisis realizado en los capítulos previos muestra el análisis de la industria y el estudio de la demanda, junto con el atractivo de la industria. Es así como se confirma la oportunidad, el potencial del mercado y las fuentes de las ventajas competitivas.

La Ventaja Competitiva

Para “Archery Club” la ventaja competitiva radica en el Capital Humano, específicamente el instructor Senior y disponer de este recurso en donde la Industria del Tiro con Arco no existe. A continuación, se verifica que cumpla con las características VRIO.

- Es Valioso dado que permite tomar la ventaja de las oportunidades del mercado.
- Es Raro, debido a que son pocas las personas en el país que poseen la experiencia y certificación para formar nuevos instructores.

- Es Inimitable por el carácter de tratarse de recurso humano y como se indica antes, no hay posibilidad de sustituirlo o imitarlo.
- Es Organizacional, debido a que el instructor senior certificado es parte de los directivos de Archery Club.
-

La Estrategia Competitiva

La empresa “Archery Club” en su propuesta de fomentar la práctica de Tiro con Arco, en lugares donde no existe a nivel de industria el deporte y el entretenimiento, resulta una estrategia de diferenciación respecto de la industria existente. Por otra parte, cada servicio tiene su propio enfoque.

- Para las academias la estrategia es de Foco en personas, en su mayoría estudiantes de 15 y 24 años de edad.
- Para el segmento de clientes tanto de la Liga como de la Tienda Virtual; la estrategia es de Diferenciación, ya que está abierta a todo quien desee participar, y el objetivo es una experiencia diferente en cuanto al deporte y solo proveer equipo e indumentaria asociada al Tiro con Arco.

Considerando que la fuente de la Ventaja Competitiva es el instructor Senior Certificado; la empresa debe analizar el escenario que este recurso clave no estuviera disponible en algún instante. Es así como visualizan dos posibles escenarios. El primero, es el caso en que tal situación se diera previo a la formación de los instructores; en tal caso no se implementaría el negocio hasta que no se disponga de una alternativa similar, que permita capacitar y hacer seguimiento de los instructores, mientras el proyecto queda en espera.

El segundo caso, es que el instructor senior no esté disponible luego de formar los instructores de la academia; en este caso las escuelas pueden continuar al igual que todo el proyecto, con la consideración que la formación a entregar sería a nivel amateur y un desarrollo de los alumnos conforme el nivel que adquirieron los monitores y en tal caso, para quienes deseen continuar desarrollándose en un mejor nivel en la disciplina, es una alternativa buscar perfeccionamiento en FECHTA, el cual según entrevista realizada a Andrés González (instructor de Tiro con Arco de FECHTA), sería también limitado ya que los profesionales mejor certificados (Martin Frederick) ya no están en el país. En este último caso, Archery Club contempla invitar a campeones nacional a dar clínicas a los alumnos y capacitación con seguimiento periódico a los monitores.

3.4. Modelo Canvas

Para llevar a cabo la propuesta de valor, la empresa posee los siguientes recursos y actividades claves que permiten crear el siguiente CANVAS.



Figura 2: Modelo Canvas

Fuente: Elaboración propia

3.5. Descripción de la empresa

La empresa “Archery Club” identifica tres segmentos de clientes, constituido por academias; las que se enfocan en personas o instituciones que desean recibir instrucción y progresar practicando el Tiro con Arco. La Liga; se enfoca en arqueros que desean competir independientemente de su edad y nivel de desempeño. Y finalmente la Tienda virtual, que viene a cubrir la demanda de indumentaria y equipos necesarios para todas las personas que se desarrollen en la práctica del Tiro con Arco, independientemente si es parte de alguno de los segmentos antes descritos.

3.6. Propuesta de Valor

La propuesta de valor, de Archery Club, para los tres segmentos de clientes se presenta a continuación y responde a las interrogantes ¿qué?, ¿a quiénes?, ¿dónde? y ¿cómo?:

Propuesta de Valor para las Academias

Instrucción y práctica de Tiro con Arco, para jóvenes y/o estudiantes, en instituciones de Educación, Deportivas y Sociales de la Región de O'Higgins, creando una alternativa de deporte único, que permitirá una experiencia diferente para personas diferentes.

Propuesta de Valor para la Liga

Competición en Tiro con Arco; para niños, jóvenes y adultos de la Región de O'Higgins y sus alrededores bajo la supervisión de profesionales, en múltiples formatos que permitan una experiencia integradora.

Propuesta de Valor para la Tienda

Ofrecer variada indumentaria, productos y accesorios que cualquier persona requiera para la práctica del Tiro con Arco, ya sea a nivel competitivo como recreativo, con presentación de productos en la palma de su mano a través de la web y redes sociales.

En general la empresa Archery Club presenta una propuesta de valor orientada a crear y desarrollar una industria, mediante un formato de práctica deportiva y competitiva del Tiro con Arco”.

3.6.1. Actividades y Recursos Claves

Las actividades y recursos claves de Archery Club, se definen para cada segmento de Clientes en el **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia..**

3.6.2. Asociaciones Claves

Para el éxito de la empresa, es fundamental lograr asociación con lugares que dispongan de la infraestructura adecuada y sean puntos de atracción, que concentren a potenciales clientes y usuarios, ejemplo de esto son los colegios, universidades, clubes deportivos, clubes sociales y centros de estudios.

3.7. Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión global.

La proyección considera una combinación entre el comportamiento de los clubes de la región metropolitana (**¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**) y el crecimiento de practicantes amateur y federados cercano a un 30% anual (**¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**). De acuerdo a las entrevistas a profesionales de FECHTA, las matrículas de academias asociadas se han visto incrementadas en periodos en que el desempeño de exponentes chilenos, ha resultado sobresaliente en campeonatos internacionales. Esta información permite corroborar la estimación unitaria de los clubes, distribuidas en localidades de la zona centro y extrapolada la región de O'Higgins. Alcanzar este nivel de crecimiento permitiría iniciar en una segunda etapa, las aperturas de otras sedes en la séptima región. Sin embargo la posibilidad de que "Archery Club" escale en la región VI, VII y VIII, le permite acceder a un mercado potencial muy amplio, en donde los recursos y capacidades serán claves. Es por ello que la estrategia de crecimiento se considera conservadora, pero realizable.

Junto con la apertura de academias, se desarrollan las ligas regionales o comunales, que permiten el desarrollo y promoción de la disciplina en todos sus segmentos, Liga y Tienda Virtual.

Referente a la tienda virtual, se tiene un mercado potencial limitado al país, pudiendo abarcar todas las regiones o localidades en donde se desarrolle la disciplina. Sin embargo, la creación de valor para este servicio, está influenciado por las localidades y sectores geográficos, en donde se desarrollarán las academias. Lo anterior se considera en el modelo de negocio y está sustentado en la información recabada en las encuestas, en donde los usuarios prefieren una atención personalizada (**¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**).

3.8. RSE y sustentabilidad

Archey Club es una empresa socialmente responsable y eso se corrobora en la conceptualización de la propuesta de valor. Se busca otorgar a los usuarios una experiencia integradora socialmente, dando acceso a personas de distintos puntos del territorio,

fomentando la descentralización, proyectando la empresa en regiones y buscando fomentar el desarrollo social de los usuarios, con sus pares de otros territorios de la zona centro-sur.

La disciplina en sí misma, se puede decir que es responsable con el medio ambiente y sustentable, al no generar contaminantes y trabajar con materiales nobles que minimizan la generación de desperdicios, ver desarrollo en el **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia..**

IV. PLAN DE MARKETING

Archery Club plantea un plan de marketing que define los objetivos y luego describe las estrategias para las cuatro P (Producto, Precio, Plaza y Promoción). Estas estrategias vinculan los tres servicios; de enseñanza-recreación, competencia y abastecimiento, entregando al cliente todo el soporte para la práctica y desarrollo del Tiro con Arco, aprovechando la sinergia natural entre estos. Por medio de las estrategias crea y fortalece su propia demanda como empresa, mejorando las posibilidades de crecimiento del mercado, para lo cual será clave el relacionamiento con el cliente y su fidelización con la marca.

4.1 Objetivos de marketing

Los objetivos de marketing de Archery Club apuntan a desarrollar la Industria en la región de O'Higgins, tener una posición sólida y estable, alcanzando los objetivos que se detallan a continuación.

Objetivo Cuantitativos

- Lograr implementar al menos 16 cursos en el primer año.
- Conformar la Liga de Tiro con Arco dentro del primer año.
- Lograr un EBIT mínimo del 20% anual, en conjunto los tres segmentos de clientes.
- Lograr un crecimiento anual de 5,0% para las academias y tienda virtual y 5,0% para la Liga.
- Implementar la tienda virtual dentro de los primeros dos meses, luego del inicio de operación de la(s) academia(s).

4.2 Estrategia de posicionamiento

Considerando que no se encontraron competidores directos de tiro con arco en la región de O'Higgins, Archery Club posee una ventaja única, dada por la creación y desarrollo de la disciplina en forma permanente, a diferencia de otras academias fuera del radio de influencia, que pueden haber visitado en algún momento una localidad, pero no ha dejado un legado de la práctica.

A la vez se detecta que existe una limitada integración entre las academias (clubes) existentes en el país y la comercialización de artículos especializados del tiro con arco, es por esta razón que Archery Club se encuentra en una posición ventajosa, para posicionarse en forma estratégica en la región de O'Higgins. Finalmente, como estrategia de entrada y posicionamiento, se concretarán asociaciones claves con clubes e instituciones educacionales ya establecidas.



Figura 3: Mapa de posicionamiento

Fuente: Elaboración propia

4.2.1. Macro segmentación de Mercado

En una primera instancia la macro segmentación considerará para este negocio una relación B2C; en donde se buscará el contacto directo con el usuario y por medio de él, al cliente. Bajo el modelo de academias o institutos de educación, se busca capturar la atención del cliente.

En una segunda etapa de desarrollo del negocio, se visualiza incorporar un formato B2B, por medio del cual se puede lograr un relacionamiento directamente con empresas, vendiéndoles una experiencia a través de la práctica deportiva.

En esta macro segmentación del mercado, se identifican competidores como los clubes de tenis, golf, yoga, equitación, etc. Dentro del análisis se consideran las disciplinas de bajo impacto, de desarrollo individual y cuya permanencia o desarrollo demanda una disposición de pago algo mayor, lo anterior en comparación a otras disciplinas masivas, como son los equipos de fútbol.

Desde el punto de vista geográfico, la iniciativa se enfocará en la zona centro sur del país, en donde existe una mayor densidad territorial, inicialmente en la región de O'Higgins, para continuar con la séptima región.

4.2.2. Microsegmentación de Mercado

Como parte de la segmentación del mercado, es fundamental identificar dos consumidores:

Usuarios: Son individuos con un perfil bien definido; por lo general son personas introvertidas a quienes les resulta confortable practicar actividades individuales, son personas analíticas que gustan de actividades con un grado de complejidad algo mayor, esto según lo indicado en entrevista contenida en **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia..**

Clientes: Son individuos que disponen del poder adquisitivo y que adhieren a la práctica del deporte o bien son quienes resultan responsables o subsidiarios de los usuarios. En el caso de jóvenes en edad escolar, serían posiblemente sus padres o apoderados, quienes a su vez también pueden sumarse a la actividad.

4.2.3. Microsegmentación de Cliente

Considerando la información recabada tanto en las entrevistas como las encuestas, se pueden identificar tres grupos potenciales de usuarios. Los cuales se diferencian básicamente por la continuidad e interés en la práctica del deporte y en segundo lugar el gasto anual promedio.

No es fácil identificar un segmento, sino más bien variables que caracterizan a cierto perfil de usuarios, por este motivo el planteamiento de Archery club es más bien abierto a todas las personas; no obstante, el foco estará en los jóvenes de un nivel socioeconómico medio-alto, debido a la disponibilidad de tiempo de los mismos y al poder adquisitivo en vista de los costos de la práctica de este deporte. Siendo además los jóvenes un gran influenciador, tanto en ellos mismos como en otros rangos etarios.

De esta manera, por medio de la competición que se realizará a través de la liga, se segmentará de forma natural a los usuarios. Esto es, quienes más se interesen en la disciplina serán quienes más practiquen, obteniendo mejores resultados y acceden a distintos tipos de reconocimiento no solo social entre sus pares, también material o tangible por medio de las premiaciones, lo que a su vez es un estímulo para los demás, como parte de la estrategia de fidelización de los clientes.

4.3 Estrategia de producto/servicio

Se describen las estrategias para cada uno de los tres servicios.

Academias:

Para el caso de las Academias de Archery Club y debido a su rol formativo, la estrategia consiste en la entrega del conocimiento de manera paralela y paulatina en cada uno de los cuatro aspectos que se detallan a continuación:

- Introducción, historia y evolución del Tiro con Arco.
- Conocer la indumentaria y equipos de la disciplina.

- Aprender las técnicas, modalidades de competición y reglamento.
- Practicar el uso y disparo con los distintos tipos de Arcos.

Además el proceso será supervisado por el Instructor certificado y se fomentará el relacionamiento con el usuario mediante el proceso de aprendizaje.

Liga:

Para el caso de la Liga de Archery Club, se realizará la primera fecha posterior a los dos meses del inicio de las academias, con el objeto de tener arqueros con un mínimo de instrucción. Se exigirá conocimiento básico para competir, mientras que quien no lo posea, podrá acceder como espectador. Por otra parte, los arqueros son clasificados y categorizados según destreza y conocimiento de la disciplina, asegurando así un nivel real competición.

Tienda Virtual:

Para el caso de la Tienda Archery Club, la estrategia consiste en llegar donde el cliente requiera el producto, cumpliendo con los compromisos de tiempo breves de entrega, conforme al nivel de complejidad y disponibilidad del producto. Por otra parte, se buscará entregar una atención personalizada en las instancias de la Liga o eventos, como parte de los atributos esperados. Relevante será el disponer de un stock ajustado a las necesidades del cliente, conformar un perfil más detallado para anticipar preferencias y cumplir con breves plazos de entrega.

4.4 Estrategia de precio

Como estrategia de precio Archery Club, es concordante con su estrategia Competitiva de Diferenciación y Foco. De esta forma se define una estrategia de precio, para cada uno de sus servicios.

Academias:

Acá la empresa utiliza para la estrategia de precio, los métodos Cost-Plus y Benchmarking. El detalle del cálculo por el método Cost-Value se presenta en el **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**, con un margen de 28% para la mensualidad de las academias.

Debido a que no se tiene información respecto de la valoración del cliente, por estar posicionados en un mercado donde la industria no existe, es fundamental el Value Management para definir el precio de la cuota mensual en \$40.000 por alumno. Esta estrategia obedece a una etapa de desarrollo de la industria, en la medida que las academias operen, se mejorará el conocimiento de los clientes asociado a su experiencia y la expectativa de precios. Para la evaluación del método de Benchmarking, se consideran los precios por clase de los clubes “Kawesqar” y “Quiron”, ambos ubicados en la región metropolitana; cuyos valores por clase son de \$10.000 por una clase y \$40.000 por cuatro clases, respectivamente por alumno.

Tienda virtual:

La empresa define una estrategia de fidelización, conforme la disponibilidad de pago de los clientes. De esta manera se define un margen promedio del 40% acorde a la industria de tiendas de deporte. De la siguiente forma:

- Productos de básicos o amateur – Margen del 30%. Pensado para el cliente que tiene menor capacidad de pago y por ende no apunta a la calidad, sino más bien el precio.
- Productos de alta calidad – Margen del 50%. Pensado para el cliente que tiene una mayor capacidad de pago y por lo tanto, puede acceder a un producto de mayor calidad.

Liga:

Se define el precio mediante Cost-Plus, debido a la inexistencia de referentes para utilizar el Benchmarking, definiendo un margen de 0% para el precio de inscripción para una fecha de la liga de \$30.000, esto se respalda con los cálculos del **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**, en consecuencia el margen dependerá de la adhesión de auspiciadores.

4.5 Estrategia de distribución

Academias: En este caso; la estrategia de distribución consiste en entregar el servicio de enseñanza y educación a través de sesiones de una hora y media, en locaciones del tipo gimnasios o áreas de campo traviesa, las que son facilitadas por las instituciones educacionales o clubes deportivos; ubicados en las localidades de la región de O’Higgins.

Ligas: El servicio o la experiencia de competir es entregada por medio de la ejecución de un programa de actividades, que se lleva a cabo en locaciones arrendadas y gestionadas, en algunos casos con las mismas instituciones que acogen las academias, dependiendo de las condiciones y número de participantes. Una segunda alternativa que maneja la empresa, son lugares más amplios como al aire libre, siempre privilegiando la accesibilidad desde las distintas zonas residenciales.

Tienda Virtual: Además de la página Web, los artículos estarán presentes en ambas locaciones, tanto en las academias como en la Liga, por medio de un stand donde se promocionará y asesorará al cliente o usuario, entregando una atención más personalizada.

4.6 Estrategia de comunicación, ventas y promoción

4.6.1. Comunicación y Promoción

Archery Club busca una comunicación cercana y oportuna con los clientes/usuarios para cada uno de los servicios del negocio y para ello, se identifican distintos medios, objetivos y características para desarrollar esta comunicación, ver **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia..**

Tienda Virtual:

Junto con la página web, la estrategia de comunicación contempla la asesoría vía telefónica y atención presencial, con acercamiento en instancias y fechas de Liga, así como ocasiones de clases en academia. También se fomentará el feedback con usuarios y clientes, canalizándolo con el administrador general, permitiendo reorientar o alinear el servicio con la estrategia y visión de la empresa, además de hacer seguimiento a cada comentario, para cerrar satisfactoriamente el ciclo con el usuario o cliente. La estrategia de promoción consiste en habilitar un stand en las fechas de ligas, además de acceder a auspicios, premios y descuentos en compras de la misma tienda.

4.6.2. Venta

La estrategia se enfoca principalmente en la venta cruzada, entre los servicios y productos ofrecidos (**¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**) por ejemplo:

Tienda Virtual:

Para compras sobre \$150.000 se ofrece acceder gratis una fecha de la Liga o mensualidad costo cero, por un mes para un cliente nuevo de la academia. Respecto de las posibilidades de pago, se dispondrá de pago en efectivo, tarjeta y transferencias electrónicas.

Presencia en algunas actividades que desarrollen tanto las academias, y 100% en las fechas de Liga, con stock en terreno.

Academias:

Venta cruzada con rebajas para la inscripción de la fecha de liga más cercana y descuento de 10%, para compras en la Tienda Virtual usando el canal web.

4.7 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual

Para estimar la demanda la empresa considera inicialmente el mercado potencial de la industria en la región de O'Higgins en 209.548 (según tabla n°1). No obstante, el mercado potencial de Archery Club son las cuatro comunas más pobladas de la región; Rancagua, Machalí, Rengo y San Fernando, las cuales alcanzan un total de 102.796 potenciales interesados en la práctica del Tiro con Arco, conforme la información recabada en la investigación de mercado (ver Anexo 20), lo anterior sustentado en la encuesta en donde se indica que el 89,6% declara estar interesado en la disciplina. Sin embargo, de la misma encuesta se deduce que tan solo el 30% está dispuesto a recibir instrucción o practicar al menos cuatro veces al mes, lo que coincide con el modelo de continuidad que busca una academia. Considerando que la empresa sustenta su demanda e ingresos, en la captación de alumnos de las academias, entonces se obtiene un mercado potencial efectivo, para Archery Club, de 30.839 personas en las cuatro comunas antes mencionadas. Lo anterior se aprecia en siguiente tabla.

Tabla 3: Mercado potencial de Archery Club

Comunas	Personas que practican habitualmente deporte (%)	Personas interesadas en la práctica de tiro con arco
Rancagua	42,60%	57.890
San Fernando	42,60%	17.539
Rengo	42,60%	14.493
Machalí	42,60%	12.873
Total		102.796
Mercado Potencial Academias (30%)		30.839

Fuente elaboración propia.

A la vez se puede expresar la demanda en términos económicos y para ello, la empresa considera los perfiles de gasto que arroja la encuesta realizada, específicamente, ante la pregunta “¿Cuánto dinero destinaría anualmente a indumentaria y/o equipo de tiro con arco?”; Figura 4 y Tabla 4.

Figura 4: Distribución a gastar anualmente en tiro con arco.



Fuente elaboración propia.

Tabla 4: Mercado Potencial Archery Club en pesos.

Segmentos	Clientes (%)	Nivel de Gasto	Clientes Potenciales	Ingreso Potencial Anual
Grupo 1	45%	\$ 100.000	13.877	\$ 1.387.746.000
Grupo 2	30%	\$ 300.000	9.252	\$ 2.775.492.000
Grupo 3	10%	\$ 750.000	3.084	\$ 2.312.910.000
Grupo 4	4%	\$ 1.000.000	1.234	\$ 1.233.552.000
Grupo 5	11%	\$ 0	3.392	\$ 0
Total Mercado Potencial				\$ 7.709.700.000
Total Mercado Objetivo Academias (0,52%)				\$ 40.000.000

Fuente elaboración propia.

De esta forma se obtiene un Mercado Potencial Anual para Archery Club de \$7.709.700.000, lo que corresponde al mercado potencial de 30.839 personas.

Además, conforme el anexo 13, la capacidad inicial instalada de las academias de Archery Club es de 160 alumnos, lo que representa un 0.52% del mercado potencial y se traduce el \$40.000.000 anuales.

Crecimiento anual

Para el crecimiento anual se deben considerar dos aspectos, el crecimiento total y la deserción de los arqueros. La primera, es señalada en la encuesta realizada por entrevista con FECHTA y refiere que el crecimiento total de la industria actualmente es de un 30% anual. La segunda, la deserción de arqueros a juicio experto del instructor Patricio Dennet, es entre un 10-25% para el primer año, dependiendo del nivel de motivación personal.

En consecuencia, el crecimiento neto se puede estimar como la diferencia ente crecimiento total y deserción total; estimando un 5% como el crecimiento neto de la demanda.

Siendo coherente con la estrategia de las academias, estas apuntaran a instituciones educativas, clubes deportivos y sociales.

Hipótesis ingreso academias:

- Como punto inicial, se considera que solo el 0,52% del mercado potencial se inscribirá en las academias, este valor es conservador al considerar los resultados de las encuestas en donde más del 89,5% de las personas que practican deporte, estarían dispuestas a practicar este deporte.
- Una vez iniciadas las academias, se estima una tasa de crecimiento del 5% anual.
- La inscripción mensual por usuario tiene un valor de \$40.000.

Hipótesis ingreso liga, ver anexo **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.:**

- Se considera como universo, los alumnos captados por las academias al mes previo de la fecha de Liga.
- De acuerdo a criterio experto, se asume que el 30% de los alumnos participará en las Ligas.

- La inscripción mensual por usuario tiene un valor de \$30.000.

Hipótesis ingresos tienda virtual:

- Se considera como universo el promedio anual de los alumnos captados mensualmente por las academias, resultando un promedio de 145 personas.
- Al considerar la entrevista del Sr. Patricio Dennett; se define la clasificación de tres grupos según gasto y proporción de los usuarios como se destaca en **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia..**

4.8 Presupuesto de marketing y cronograma

Para la implementación de Archery Club, se inician las academias a través de la aprobación de las instituciones de educación, ya sea secundaria como superior, centros de formación técnico y clubes deportivos. Luego de implementar las academias los primeros meses de clase, específicamente el mes de abril, transcurrido dos meses de desarrollo se considerará el inicio a la primera actividad de la Liga, lo cual permite tener arqueros con una instrucción básica. Por otra parte, son desarrolladas las estrategias de producto y promoción de las academias. Mientras la tienda comienza a operar al inicio del proyecto, con el objeto de responder a la demanda generada de indumentaria y equipos. Lo anterior se observa más claro en el **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** “Programa y presupuesto de Marketing.

Como se indica previamente, existen una serie de actividades de marketing que la empresa ejecutará para dar a conocer y convocar a todos los stakeholders mediante el “lanzamiento” de sus líneas de producto y servicios. En el **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** se muestra el presupuesto con su detalle. Una de las actividades claves, son la publicación en emisoras de radio y periódicos locales, así como un reportaje que tiene por objetivo principal conectar con el mercado potencial. Posteriormente cada academia realizará su inauguración agrupada por comuna, considerándose en total 4, una por cada comuna de implementación, en cada una se realizará una presentación y regalo a los asistentes.

V. PLAN DE OPERACIONES

El plan de Operaciones de Archery Club es consistente con sus tres líneas de negocio y con la estrategia abordada en capítulos anteriores, traducéndose en una cadena de valor y un flujo de Operaciones, pasando por el Plan de Desarrollo o Implementación y definiendo también los equipos humanos necesarios, o sea, la dotación y requerimiento de personal. El alcance del Plan de Operaciones, resulta tal, que se extiende a cubrir las tres líneas de negocio y la sinergia entre estas. De esta forma, el Plan, parte en las escuelas definiendo su operación y todo aquello que requiere, luego las Ligas, en donde la operación se basa en básicamente la operación de en un evento y finalmente la operación de la Tienda viene a ser una especie soporte o plataformas para proveer todos los insumos para las otras dos líneas, entre otras cosas, siendo fundamental para el abastecimiento para la operación del negocio. En todo esto, el tamaño de operación es variable para cada uno de los servicios; sin embargo, este si puede ser cuantificado según el número de clientes, que para el caso de las escuelas parte en 160 individuos.

De esta forma se tiene una cadena de valor, como se aprecia en el Anexo n°23, que muestra de manera general tanto las actividades primarias como secundarias. No obstante, para cada servicio es posible identificar las actividades críticas o relevantes. Siendo en el caso de las Escuelas, su Operación y la infraestructura, las actividades críticas primarias y secundarias, respectivamente. Para las Ligas; el Marketing y Recursos Humanos, resultan ser las actividades críticas primarias y secundarias, respectivamente. Y finalmente, en el caso de la Tienda Virtual; las Ventas y Logística, resultan ser las actividades críticas

primarias y secundarias, respectivamente. Teniendo identificada la cadena de Valor y sus actividades críticas se desarrolla el detalle de estas, dando origen al Flujo de Operaciones que se presenta en el Anexo n°19, en donde se aprecia que la Publicidad y los Convenios son el punto de partida. Además, queda claramente reflejado como la Tienda Virtual es una plataforma de abastecimiento. Posteriormente, se desarrolla el al plan de desarrollo e implementación, para lo cual es fundamental la carta Gantt indicada en el Anexo n°17. Por último; se obtiene la dotación y el personal que será requerido para poner en marcha el negocio, según se indica en el Anexo n°18, el cual refleja una demanda de 15 personas en la puesta en marcha o primer ciclo del negocio.

Nota: Lo señalado en este capítulo corresponde solo a un resumen, mientras que el detalle o trabajo original se encuentra en la otra parte del Plan de Negocio, Parte 2.

VI. EQUIPO DEL PROYECTO

Para referirse al equipo gestor es fundamental además de identificarlo, conocer sus responsabilidades y cómo este interactúa, además de la forma en que se medirá su gestión y aporte al negocio.

Es así como el equipo gestor está conformado por:

- Cristian Pino; Ingeniero Civil.
- Egonk Arriagada; Ingeniero Civil
- Patricio Dennet; Técnico instructor de tiro con arco y exseleccionado deportivo militar.

A este equipo gestor se agregan los apoyos necesarios para el funcionamiento del negocio y su puesta en marcha, como son: en el área de Contabilidad, soporte informático y técnico por medio de monitores deportivos; estableciendo la Estructura Organizacional definitiva como bien se presenta el en Anexo n°25.

Todo equipo requiere de motivación o incentivos razonables para llevarlos a ejecutar una labor, así como compensaciones para los logros previamente definidos y estandarizados. De esta forma se puede identificar una motivación de parte del equipo gestor, basada en el conocimiento de la disciplina y sus beneficios, los que consideran pueden ser atractivos y beneficiosos para otras personas, junto con significar para ellos una oportunidad de percibir una fracción merecida de ingresos económicos. En relación a las compensaciones, estas apuntan a aspectos críticos del negocio como son la captación y retención de clientes, desde

el punto de vista del mercado al que apunta Archery Club y su crecimiento esperado de alrededor de un 5% anual. Pero también, desde el punto de vista de la calidad de servicio, se consideran indicadores de evaluación de desempeño.

Todos estos indicadores o métricas se ponderan para cada uno de los integrantes de la organización y posteriormente se traducen en compensaciones tanto económicas como no económicas, dependiendo del perfil y características del cargo o responsabilidad.

Este sistema de Incentivos y compensaciones de presenta en detalle en el Anexo n°26.

Nota: Lo señalado en este capítulo corresponde solo a un resumen, mientras que el detalle o trabajo original se encuentra en la otra parte del Plan de Negocio, Parte 2.

VII. PLAN FINANCIERO

Este Plan tiene por objetivo entregar un importante sustento técnico-financiero que respalde cualquier decisión respecto de ejecutar o no el negocio como está planteado. Es así como se analizan tanto la Rentabilidad, el riesgo y la liquidez del negocio. Para ello, inicialmente se definen o señalan los supuestos del negocio, los cuales se presentan en el documento original.

Posteriormente, se identifican todos los costos, inversiones, depreciación e ingresos; los cuales se detallan en los anexos n°27, 28, 29, 30, 31 y en el documento original. Con estos antecedentes se calculan los Estados Financieros, de los cuales respecto a la rentabilidad se destaca el EBITDA sobre las Ventas, el que se presenta a continuación en la tabla 5. De la cual se desprende que para cada uno de los años de la vida útil del proyecto este resulta superior al 25% de las Ventas para cada uno de los 5 periodos, además de flujos positivos desde el primer periodo.

Tabla 5: EBITFA sobre las Ventas en 5 años

Estado de Resultados	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos Operacionales	\$ 180.693.000	\$ 230.765.000	\$ 242.330.750	\$ 254.426.788	\$ 267.143.627
<i>Academias</i>	\$ 59.040.000	\$ 62.000.000	\$ 65.120.000	\$ 68.360.000	\$ 71.760.000
<i>Liga</i>	\$ 4.428.000	\$ 4.650.000	\$ 4.890.000	\$ 5.130.000	\$ 5.400.000
<i>Tienda</i>	\$ 117.225.000	\$ 164.115.000	\$ 172.320.750	\$ 180.936.788	\$ 189.983.627
Beneficio Neto despues de Impuestos	\$ 27.263.367	\$ 35.934.318	\$ 39.321.827	\$ 41.540.183	\$ 43.931.067
EBITDA/Ventas	27,16%	26,41%	27,07%	26,98%	26,92%

Fuente: Elaboración propia

También se determina el Flujo de Caja del proyecto, tanto puro como el infinito, ambos se presentan en el documento original, del cual se desprende que en ambos casos se tiene un periodo de recuperación de la Inversión menores al año 3. Para conocer el Riesgo del negocio se determina el Balance del proyecto, del cual se desprende una estructura de masas patrimoniales de baja exposición al riesgo, basado en gran medida a que el financiamiento se realiza con recursos propios y además se visualiza una estructura típica de empresas de servicios con escasos activos fijos. También se presenta el Flujo de Caja Operacional (Anexo n°32), el que permite conocer el Capital de Trabajo que se requiere y que asciende a la suma de MM\$18,6 y que es fundamental de considerar como parte de la inversión inicial y su financiamiento.

Finalmente se realiza la Evaluación Financiera del Proyecto, calculando también los índices de rentabilidad y Ratios Financieros.

Para la Evaluación Financiera, se determina la Tasa de Descuento mediante el método de CAPM, cuyos parámetros se presentan en el documento original junto a los índices de Rentabilidad, entre los cuales destacan el Van (con Horizonte de 5 años) de un valor de MM\$99,7 y una TIR del 107%.

Destaca los Ratios Financieros que muestran el comportamiento del negocio; en donde el ROE se ubica por sobre el 80%, cuyo detalle tanto de este como del ROI, EBITDA y Crecimiento se presente a continuación en la Tabla

Tabla 5: Ratios financieros

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ROI	131,76%	75,32%	50,93%	38,35%	28,62%
ROE	81,77%	85,53%	86,61%	87,23%	87,84%
EBITDA/Ventas	27,16%	26,41%	27,07%	26,98%	26,92%
Crecimiento Ingresos		130,59%	61,82%	40,30%	41,71%

Fuente: Elaboración propia

Para cerrar el Plan Financiero es fundamental conocer cómo se afectaría el proyecto en caso de verse alteradas variables exógenas como son los Precios (por ser tomadores de precio) y la demanda. Para ello se presenta un Análisis de Sensibilidad en el documento original, del

cual se concluye que ante variaciones independientes +-10% en ambas variables, si bien el proyecto se ve impactado, su tendencia no cambia, manteniendo un VAN entre los MM\$83 y MM\$116, mientras que la TIR es siempre superior al 92% en los distintos escenarios.

Nota: Lo señalado en este capítulo corresponde solo a un resumen, mientras que el detalle o trabajo original se encuentra en la otra parte del Plan de Negocio, Parte 2.

VIII. RIESGOS CRÍTICOS

Los principales Riesgos del proyecto, se identifican para cada una de las líneas de servicio y se pueden clasificar según un origen Interno, esto es propio del negocio o bien Externos, si están sujetos a aspectos ajenos del negocio.

Internos

- **Riesgo preferencia deportes sustitutos.**
- **Convenio instituciones y ubicación de academias**
- **Monitores y ayudantes no idóneos**
- **Tiempo excesivo de recepción productos**

Externos

- **Riesgos políticos y económicos**
- **Situación climática**
- **Epidemias**
- **Nuevos competidores**

Planes de Mitigación

Para afrontar de mejor forma los posibles riesgos es fundamental fortalecer la integración de los servicios que ofrece Archery Club, estimular al usuario a expandir su experiencia y entregando una experiencia de servicio de excelencia, apuntando a fidelizar a los clientes y de esta forma se generarán nuevas barreras de entrada o en su defecto una baja tasa de desistimiento o abandono de la disciplina.

Nota: Lo señalado en este capítulo corresponde solo a un resumen, mientras que el detalle o trabajo original se encuentra en la otra parte del Plan de Negocio, Parte 2.

IX. PROPUESTA INVERSIONISTA

Archery Club puede iniciar sus operaciones con los activos que actualmente tiene al alcance. El vehículo de uno de sus integrantes puede trasladar los implementos de los alumnos, el equipo puede ser adquirido a través del aporte de capital de los socios. Eventualmente, se considerará trabajar con municipalidades y academias de escasos recursos, para entregar acceso a quienes no tendrían la oportunidad directa a esta hermosa disciplina.

Desde el punto de vista de la Estructura Societaria; Archery Club puede ser una sociedad por acciones conformada por los 3 integrantes del equipo gestor. Considerando, además, que la inversión inicial necesaria para operar es de \$30.688.960, monto que es accesible. Sin embargo, es posible de disminuir si se gestionan auspiciadores a cambio de contratos de publicidad exclusiva.

Nota: Lo señalado en este capítulo corresponde solo a un resumen, mientras que el detalle o trabajo original se encuentra en la otra parte del Plan de Negocio, Parte 2.

X. CONCLUSIONES

Dado que el negocio se proyecta en una zona del país, donde si bien, está presente la industria del deporte, no así, el Tiro con Arco, por lo que es muy necesario trabajar en la expansión y publicidad. Del mismo modo, luego de puesto en marcha el negocio, es fundamental realizar seguimiento y una evaluación ex_post para ver el real comportamiento de la demanda y sus resultados, dada la encuesta inicial, en donde se señala que alrededor del 89,6% de las personas que practican deporte, estarían dispuestas a recibir instrucción en la práctica de tiro con arco.

Se identifica un mercado objetivo para la principal línea de servicio, las escuelas, que corresponde a los jóvenes entre 15 y 24 años, a través de instituciones educativas y clubes sociales, siendo Archery Club, una alternativa deportiva novedosa y con instrucción personalizada.

Se reconoce que el principal valor de la iniciativa está en la integración o sinergia de una tienda virtual de venta especializada de tiro con arco, así como la conformación de una liga para las academias que son la base del plan de negocio, lo cual permitirá desarrollar el deporte y proveer las herramientas necesarias para una práctica integral.

En cuanto al aspecto financiero-económico; la inversión necesaria asciende a \$ 30.688.960 para un periodo de recuperación de 2,86 años, siendo bien aspectado para un emprendimiento de esta escala.

Además, el VAN es de \$99.705.576 alcanzando una TIR de 107% durante los 5 años de horizonte del proyecto. Siendo capaz de absorber las variaciones de un +-10% en variables exógenas como son el precio (recordar que es tomador de precio) y la demanda, entregando un VAN positivo en todos los casos.

Se puede concluir que Archery Club es un emprendimiento rentable y se recomienda su implementación.

Nota: Lo señalado en este capítulo corresponde solo a un resumen, mientras que el detalle o trabajo original se encuentra en la otra parte del Plan de Negocio, Parte 2.

BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES

- Arellano, D. (04 de Abril de 2019). *El Deportero*. Obtenido de www.eldeportero.cl:
<https://eldeportero.cl/chile-sumo-nuevas-medallas-en-el-torneo-ranking-mundial-de-tiro-con-arco-en-el-estadio-nacional/>
- Banco Central de Chile. (Diciembre 2019). *Informe Política Monetaria*. Santiago de Chile.
- Bergamini, K., Irrazabal, R., Monckeberg, J. C., & Pérez, C. (2017). *Principales Problemas Ambientales en Chile: Desafíos y Propuestas*. Santiago de Chile: Centro Políticas Públicas Universidad Católica de Chile.
- Chetman, A. (01 de Julio de 2014). <https://www.americaeconomia.com>. Obtenido de <https://www.americaeconomia.com/analisis-opinion/chile-interes-por-los-deportes-impulso-al-mercado-de-ropa-deportiva>
- EFE, A. (19 de Junio de 2018). *Cooperativa*. Obtenido de Cooperativa:
<https://www.cooperativa.cl/noticias/tecnologia/estudios/chile-lidera-ranking-de-competitividad-digital-en-america-latina/2018-06-19/120656.html>
- El Mercurio. (20 de Diciembre de 2019). Economía chilena en 2020: hacia una nueva realidad. Santiago, RM, Chile.
- Feller, J. P. (2013). Gestión deportiva municipal en Chile. Una mirada desde la investigación social. En D. (. Martínez Aguado, *Gestión deportiva municipal en Iberoamérica* (págs. 53-64). Madrid: Librerías Deportivas Esteban Sanz, Madrid.
- Fondo Monetario Internacional. (23 de Julio de 2018). *Diálogo a Fondo*. Obtenido de Perspectivas para las Américas: Una recuperación más difícil: <https://blog-dialogoafondo.imf.org/?p=9669>

- García, Í., Feller, C., & Sandoval, P. (2015). *Caracterización de la inversión pública en deporte y actividad física en Chile*. Santiago de Chile: Gestión y Política Pública, Volumen Temático.
- González, A. (2007). *Arco para escuelas de tiro con arco en Chile*. Santiago: Universidad de Chile.
- Heselaars, T. (06 de marzo de 2018). *emol*. Obtenido de emol:
<https://www.emol.com/noticias/Tecnologia/2018/03/06/897610/Chile-es-el-pais-que-mas-crecio-en-acceso-a-internet-Se-ubica-en-la-8va-posicion-segun-ranking-mundial.html>
- IDC Analyze the Future. (2018). *IDC FutureScape, Predecciones de la Industria TI Para 2018 en Chile*. Santiago, Chile: innovacionchilena.cl.
- IND-Gobierno de Chile. (2018). Encuesta Nacional de Hábitos de Actividad Física y Deporte 2018 en la Población de 18 años y más. *TodosxChile* (pág. 39). Santiago: S/l.
- IND-UDEC. (2012). *Encuesta nacional del hábitos de actividad física en la población de 18 años y más. Informe Final*. Santiago, Chile: Instituto Nacional de Deportes.
- INE. (2018a). *Informe de Principales Resultados VIII Encuesta de Presupuestos Familiares*. Santiago de Chile: Departamento Presupuestos Familiares.
- INE. (5 de Noviembre de 2018b). *INE, sectores económicos de Índices de Ventas de Servicios*.
- Instituto Nacional de Estadísticas de Chile. (2017). *INE*. Obtenido de
<https://www.ine.cl/estadisticas/sociales/demografia-y-vitales>
- Maldonado, R. P. (20 de Julio de 2017). *La Nación*. Obtenido de www.lanacion.cl:
<http://lanacion.cl/2017/07/20/presidente-de-federacion-de-tiro-con-arco-veo-con-buenos-ojos-la-generacion-que-se-viene/>
- MINDEP. (7 de ENERO de 2019). *MINDEP*. Obtenido de MINDEP: <http://www.mindep.cl/encuesta-revela-habitos-de-actividad-fisica-de-los-chilenos/>
- Ministerio del Deporte. (2016). *Política Nacional de Actividad Física y Deporte 2016-2025_ Gobierno de Chile*. Santiago: Ministerio del Deporte, Gobierno de Chile.
- Ministerio del Deporte. (13 de marzo de 2018). *Escuelas Deportivas Integrales de Especialización Avanzada de Arica inauguran temporada 2018*. Obtenido de Instituto Nacional de Deportes:
<http://www.ind.cl/escuelas-deportivas-integrales-especializacion-avanzada-arica-inauguran-temporada-2018/>
- Molina, J., & Valenciano, J. (2010). *La recreación físico-deportiva y su tratamiento del cuerpo; un análisis crítico*. Valencia: Apuntes Educación Física y Deporte N° 100, 2° trimestre, pp 66-72.
- Pacheco, P. S. (2014). Cultura deportiva en Chile: desarrollo histórico, Institucionalidad actual e implicancias para la política pública. *Polis, Revista Latinoamerica*, 39.
- Pradel, D. (25 de Julio de 2016). *Economía y Negocios El Mercurio*. Obtenido de [economiaynegocios.cl](http://www.economiaynegocios.cl):
<http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=274405>

Pradel, D. (21 de Agosto de 2017). Ropa deportiva es la categoría de vestuario que más ha crecido los últimos 5 años. *Economía Negocio Online*, pág. NA.

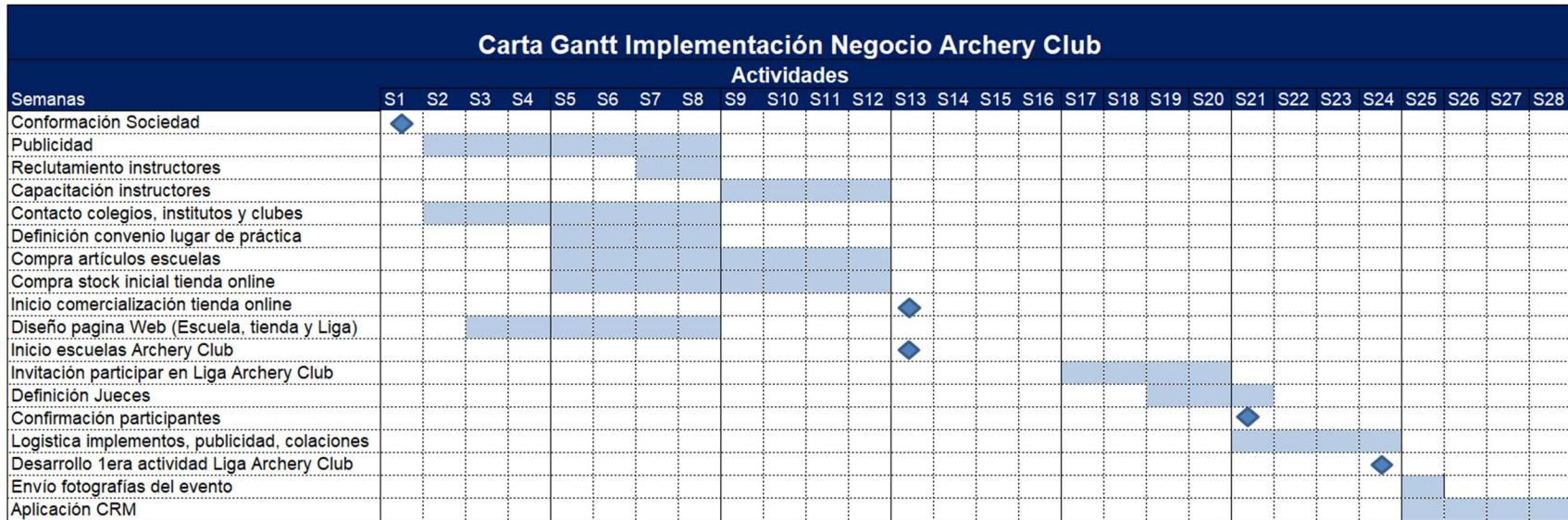
SII. (29 de noviembre de 2006). *Servicio Impuestos Internos*. Obtenido de sii.cl:
http://www.sii.cl/preguntas_frecuentes/renta/001_002_4708.htm

SII.CL. (20 de 09 de 2017). *SII.CL*. Obtenido de SII.CL:
http://www.sii.cl/preguntas_frecuentes/iva/001_030_0572.htm

UNESCO. (2012). *Carta Internacional de la Educación Física y del Deporte*. NA: UNESCO.

Vasquez, A. (02 de Mayo de 2017). *World Archery*. Obtenido de worldarchery.org:
<https://worldarchery.org/news/147916/8-health-benefits-archery>

Anexo 1 : Carta Gantt plan de negocio Archery Club



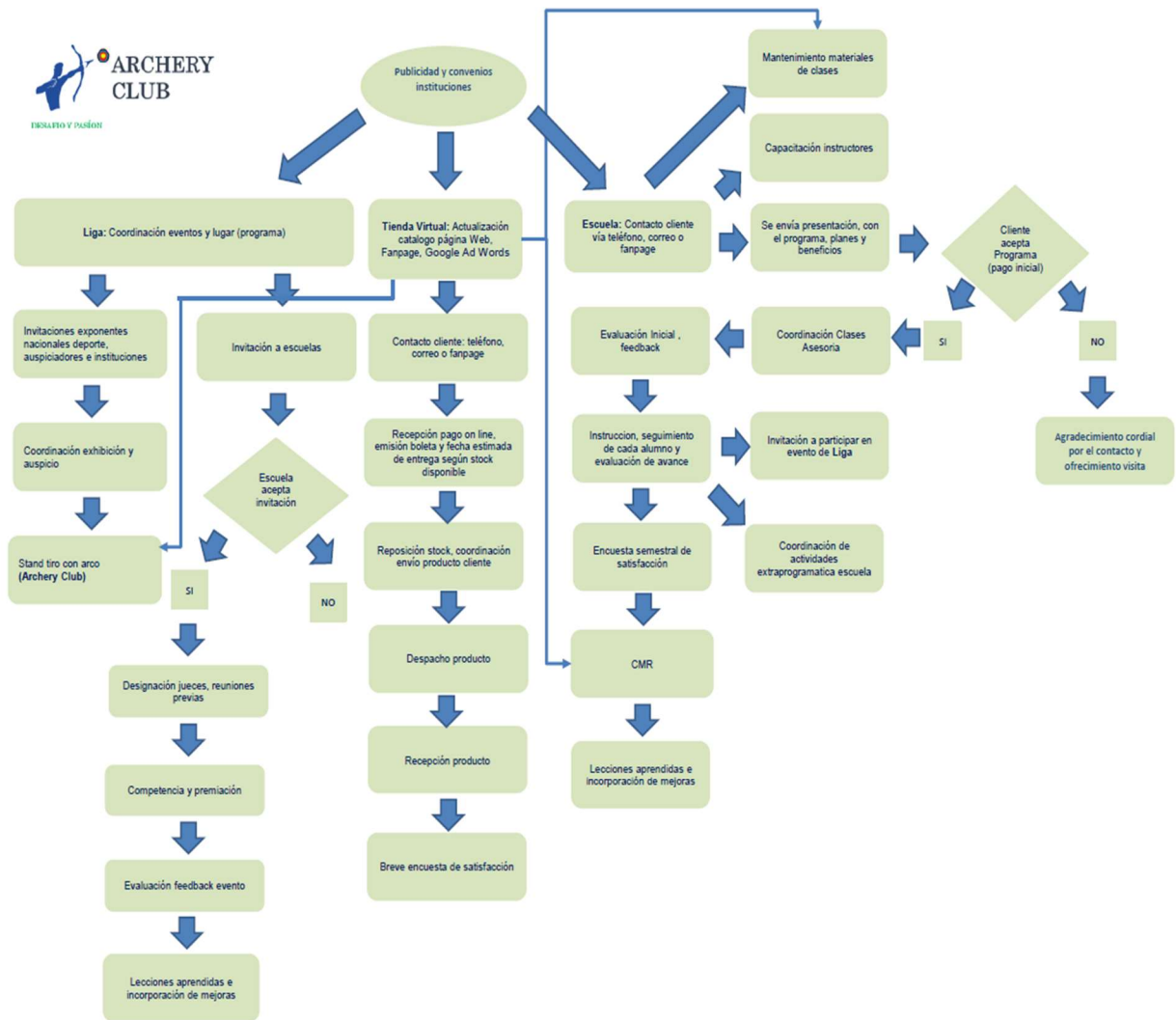
Fuente: Elaboración propia

Anexo 2 : Dotación

Cargo	Número Personas
Administrador general	1
Jefe comercial	1
Jefe de escuela y Liga	1
Instructores, tiempo parcial	5
Ayudantes tiempo parcial	5
Asistencia contable (externo)	1
Asistencia página web (externo)	1

Fuente: Elaboración propia

Anexo 3: Flujo de operaciones Archery Club



Fuente: Elaboración propia

Anexo 4: Cadena de valor Archery Club



Fuente: Elaboración propia

Anexo 5: Certificaciones Instructor nacional tiro con arco, Patricio Dennet

COMITÉ OLÍMPICO INTERNACIONAL

CERTIFICADO

Jacques Rogge
Presidente del Comité Olímpico Internacional
certifica que

PATRICIO DENNETT GOMEZ

ha participado en el **curso técnico para entrenadores** de Solidaridad Olímpica
de TIRO CON ARCO NIVEL III
celebrado del 03 al 13 de Septiembre 2012
bajo los auspicios del Comité Olímpico Nacional
DE CHILE

Presidente del COI
Jacques Rogge

Presidente / Secretario General del CON

Director(es) del curso



CERTIFICADO N° 192

Por intermedio de la presente, la Federación Chilena de Tiro con Arco, representada por su Presidente, don **William Smith Moya**, Rut. **9.382.319-2** y con domicilio en Calle Ramón Cruz 1176, Oficina 305, comuna de Ñuñoa, certifica que el **Sr. Patricio Dennett Gómez**, Rut. **12.969.320-7**, ha cursado exitosamente los cursos de capacitación Nivel I, Nivel II y Nivel III que se han impartido en nuestro país para la formación técnica.

Estos cursos de especialidad recurvo lo capacitan para la formación de deportistas profesionales de Tiro con Arco.

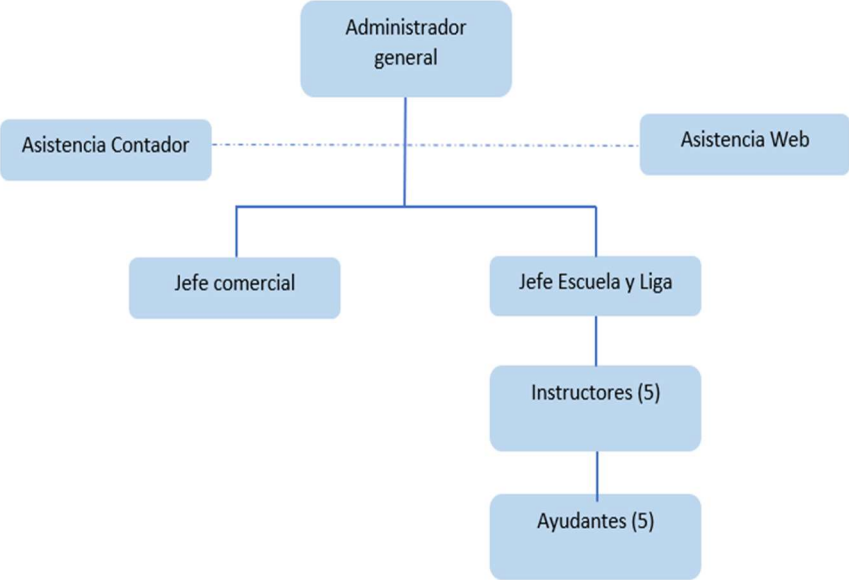
Se extiende el presente certificado a petición del interesado, para ser presentado en la **Universidad de Concepción**.


William Smith Moya
Presidente
Federación de Tiro con Arco

Santiago, 22 de diciembre de 2014

AFILIADA AL COMITÉ OLÍMPICO DE CHILE (COCH), FEDERACIÓN INTERNACIONAL DE TIRO CON ARCO (FITA) Y
CONFEDERACIÓN PANAMERICANA DE TIRO CON ARCO (COPARCO)
RAMÓN CRUZ 1176 - OF. 305, SANTIAGO - CHILE
FONOS - (56 2) 2272 4216 - 2272 1833

Anexo 6: Estructura organizacional



Fuente: Elaboración propia

Anexo 7: Método de cálculo bono anual monitores

	KPI Retención (N)	KPI Alumnos nuevos (Sin límite X)	KPI Evaluación (E: 1;2;3)	KPI total	Valor Hora	HH promedio mes	Bono Anual
Ponderador	40%	20%	40%				
Evaluación	N	X	E	$=N*40\%+X*20\%+E*40\%$	\$20.000	12	$=KPI*\$20.000*HH$
Ejemplo	3	0	3		2 \$20.000	12	576.000
	3	3	3		3 \$20.000	12	720.000
	3	5	3		3 \$20.000	12	816.000
Escenario "Buena retención"	3	0	2		2 \$20.000	12	480.000
	3	3	2		3 \$20.000	12	624.000
	3	5	2		3 \$20.000	12	720.000
	3	0	1		2 \$20.000	12	384.000
	3	3	1		2 \$20.000	12	528.000
	3	5	1		3 \$20.000	12	624.000

Fuente: Elaboración propia

KPI retención alumnos

KPI Retención	
Banda Retención	Nota
si $n < 10$	0
si $10 < n < 15$	1
si $15 < n < 20$	2
si $20 < n < 25$	3

Fuente: Elaboración propia

Anexo 8: Cálculo de costos variables y costos fijos para los tres servicios.

Academias

Supuestos

- 1.- Al mes se realizan 4 clases
- 2.- Por clase se requiere 1 Monitor y 1 ayudante.

Costos Operacional

Costos Fijos / escuela

Item	Uni.	Cant	P.Unit/mes	Costo/mes
1 Monitor(mes)	clas/mes	4	\$ 20.000	\$ 80.000
1 Ayudante (mes)	clas/mes	4	\$ 10.000	\$ 40.000
Traslado Implementos	viaj/mes	4	\$ 20.000	\$ 80.000
			Sub Total	\$ 200.000 /curso /mes
			Total	\$ 1.800.000 /curso/año

Liga

Supuestos

- 1.- Se tendrán 6 carriles habilitados
- 2.- Un juez ve 2 carriles, y se pagan a honorarios.
- 3.- Un Asistente ve 2 carriles, y se pagan a honorarios.
- 4.- Fechas cada 3 meses; al año 3
- 5.- El coordinador se paga por la administración
- 6.- El arriendo considera mesones, sillas y zonas de descanso.
- 7.- Se considera un Stand de difusión.

Costos Operacional

Costos Fijos / fecha

Item	Uni.	Cant	P.Unit/fecha	Costo/fecha
Arriendo Locación (4 horas)	n°	1	\$ 240.000	\$ 240.000
Jueces	n°	3	\$ 30.000	\$ 90.000
Asistentes	n°	3	\$ 15.000	\$ 45.000
Coordinador	n°	1	\$ 0	\$ 0
			Sub Total	\$ 375.000 /fecha
			Total	\$ 1.125.000 3 fechas/año

Fuente: Elaboración propia

Costos Variables/participante

Supuestos

- 1.- Todos los participantes lograran un reconocimiento.
- 2.- Participantes según demanda estimada.

Costos Variables/participante

Item	Uni.	Cant	P.Unit	sto/fecha/participante
Premios	n°	1	\$ 10.000	\$ 10.000
Meriendas	n°	1	\$ 2.000	\$ 2.000
			Sub Total	\$ 12.000 /fecha/año
			Total	\$ 36.000 3 fecha/año/alumno

Tienda Virtual

Supuestos

- 1.- la creación es parte de ppto MKT y Vtas
- 2.- Jefe Comercial a cargo Tienda Virtual (se paga en sueldo)
- 3.- Un celular con plan es parte de plan MKT y Vtas

Costos Operacional/mes

Costos Fijos

Item	Uni.	Cant	P.Unit	Costo
Pag. Web (mantención)	n°	1	\$ 10.000	\$ 10.000
Arriendo Bodega	mes	1	\$ 100.000	\$ 100.000
Encargado (VtasyDistri)	mes	1	\$ 0	\$ 0
Plan celular	mes	1	\$ 0	\$ 0
Arriendo Laptop	mes	1	\$ 20.000	\$ 20.000
			Sub Total	\$ 130.000 /mes
			Total	\$ 1.560.000 /año

Supuestos

- 4.- Se asume margina sobre el costo un **40%**
- 5.- Pérdidas por desactualización, fallas o daño, c/r \$ ventas 2%
- 6.- Distribución se considera un **8%** del costo producto

Costos Variables /1\$vta/mes

Item	Uni.	Cant	%/mes	Costo (%)anual
Mercaderia				
Logística Vtas(distrib.)				
			Sub Total	\$ 0 /participante/año
			Total	\$ 0 4 participante/año

Fuente: Elaboración propia

Anexo 9: Cálculo de la inversión para academias y tienda virtual

Academias

Supuestos

- 0.- Cursos por Academias 1
- 1.- Carriles / parapeto 2
- 2.- Turnos / carril 3
- 3.- Flechas/turno/arquero 3
- 4.- Se realizará una exhibición como apertura de cada escuela.
- 5.- Se considera Pendolon por cada escuela.

Inversión Inicial/escuela

Item	Uni.	Cant	P.Unit	Costo/Escuela
parapeto	n°	2	\$ 350.000	\$ 700.000
arcos (basico)	n°	4	\$ 95.000	\$ 380.000
flechas	n°	12	\$ 4.000	\$ 48.000
Pendolon	n°	1	\$ 40.000	\$ 40.000
			Sub Total	\$ 1.168.000 /escuela
			Total	\$ 18.688.000 16 escuelas

Nota: El set parapeto, arcos y flechas permite concretar 2 escuelas.

Tienda Virtual

Inversión Inicial

Supuestos

- 1.- Se considera la creación de la Página Web
- 2.- Se construira un Stan.

Item	Uni.	Cant	P.Unit	Costo
Pag. Web	gl	1	\$ 80.000	\$ 80.000
Celular	n°	1	\$ 130.000	\$ 130.000
Stand (MKT)	gl	1	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000
			Total	\$ 1.410.000 /Tienda

Fuente: Elaboración propia

Anexo 10: Caculo de gasto de personal de administración

Gasto Personal Administrativo

<i>Personal</i>	Uni.	Cant	(mes) Costo Unit.	anual Sueldo
Administrador General	n°	1	\$ 250.000	\$ 3.000.000
Jefe Comercial	n°	1	\$ 250.000	\$ 3.000.000
Jefe Escuelas (Inst. Senior)	n°	1	\$ 250.000	\$ 3.000.000
Monitores (tpo. parcial)	n°	4	\$ 0	\$ 0
Ayudantes (tpo. parcial)	n°	4	\$ 0	\$ 0
Asistente contable (ext.)	n°	1	\$ 30.000	\$ 360.000
Asistente Web (ext.)	n°	1	\$ 15.000	\$ 180.000
			Sub Total	\$ 795.000 /mes
			Total	\$ 9.540.000 /anual

Fuente: Elaboración propia

Anexo 11: ingresos mensuales de las academias, liga y tienda virtual durante el primer año.

Academia, primer año.:

Proyección Año 1	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8
total Alumnos	160	161	162	163	164
Mensualidad	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000
Ingreso/mes	\$ 6.400.000	\$ 6.440.000	\$ 6.480.000	\$ 6.520.000	\$ 6.560.000

	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
total Alumnos	165	166	167	168
Inscripción	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000
Ingreso/mes	\$ 6.600.000	\$ 6.640.000	\$ 6.680.000	\$ 6.720.000

Ingreso Anual **\$ 59.040.000**

Fuente: Elaboración propia.

Liga, primer año.:

Fecha Trimestral	Mes 6	Mes 9	Mes 12
Participantes	48	49	50
Inscri. Fecha Liga	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000
Ingreso Mensual	\$ 1.449.000	\$ 1.476.000	\$ 1.503.000

Ingreso Anual **\$ 4.428.000**

Fuente: Elaboración propia

Tienda Virtual, primer año.

Segmentos	clientes	compra/pers(\$)	Ingresos Anual
Grupo 1	16	0	\$ 0
Grupo 2	93	\$ 1.100.000	\$ 102.300.000
Grupo 3	36	\$ 1.500.000	\$ 54.000.000

Ingreso Anual **\$ 156.300.000**

Ingreso Mensual **\$ 13.025.000**

Fuente: Elaboración propia

Anexo 12: cálculo del plan de inversiones y depreciación.

Plan de Inversiones

Plan de Inversiones en Equipos						
Ítem	Uni.	Cant.	P.Unit	Costo Total	Vida Útil	(Valor de Desecho)
						Valor Residual
parapeto	n°	8	\$ 350.000	\$ 2.800.000	5	\$ 280.000
arcos (básico)	n°	16	\$ 95.000	\$ 1.520.000	5	\$ 152.000
flechas	n°	48	\$ 4.000	\$ 192.000	5	\$ 19.200
Pendolon	n°	4	\$ 40.000	\$ 160.000	5	\$ 16.000
Celular	n°	4	\$ 130.000	\$ 130.000	5	\$ 13.000
Stand (MKT)	gl	4	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	5	\$ 120.000
Inversión Inicial en equipos \$ 6.002.000						
						\$ 600.200
Impuesto a la renta en caso de liquidar el último año, 27%						\$ 162.054
efectivo a retornar ult. Año, en caso de cierre						\$ 438.146

Plan de Inversiones en Intangibles						
Ítem	Uni.	Cant.	P.Unit	Costo Total	Vida Útil	(Valor de Desecho)
						Valor Residual
Pág. Web	gl	1	\$ 80.000	\$ 80.000		
Lanzamiento (MKT)	gl	1	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000		
Inversión Inicial \$ 6.080.000						
Inversión Total					\$ 12.082.000	

Fuente: Elaboración propia

Depreciación

Depreciación Lineal								
ítem	Vida Útil	Inversión	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Valor Residual
parapeto	5	\$ 2.800.000	\$ 504.000	\$ 504.000	\$ 504.000	\$ 504.000	\$ 504.000	\$ 280.000
arcos (básico)	5	\$ 1.520.000	\$ 273.600	\$ 273.600	\$ 273.600	\$ 273.600	\$ 273.600	\$ 152.000
flechas	5	\$ 192.000	\$ 34.560	\$ 34.560	\$ 34.560	\$ 34.560	\$ 34.560	\$ 19.200
Pendolon	5	\$ 160.000	\$ 28.800	\$ 28.800	\$ 28.800	\$ 28.800	\$ 28.800	\$ 16.000
Celular	5	\$ 130.000	\$ 23.400	\$ 23.400	\$ 23.400	\$ 23.400	\$ 23.400	\$ 13.000
Stand (MKT)	7	\$ 1.200.000	\$ 216.000	\$ 216.000	\$ 216.000	\$ 216.000	\$ 216.000	\$ 120.000
Total			\$ 1.080.360	\$ 1.080.360	\$ 1.080.360	\$ 1.080.360	\$ 1.080.360	\$ 600.200

Fuente: Elaboración propia

Anexo 13: Capital de trabajo.

Meses	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Ingreso (Mensual)	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 19.425.000	\$ 19.465.000	\$ 20.954.000	\$ 19.545.000	\$ 19.585.000	\$ 21.101.000	\$ 19.665.000	\$ 19.705.000	\$ 21.248.000
Academias				\$ 6.400.000	\$ 6.440.000	\$ 6.480.000	\$ 6.520.000	\$ 6.560.000	\$ 6.600.000	\$ 6.640.000	\$ 6.680.000	\$ 6.720.000
Liga						\$ 1.449.000			\$ 1.476.000			\$ 1.503.000
Tienda				\$ 13.025.000	\$ 13.025.000	\$ 13.025.000	\$ 13.025.000	\$ 13.025.000	\$ 13.025.000	\$ 13.025.000	\$ 13.025.000	\$ 13.025.000
Egresos(Mensual)	\$ 15.195.160	\$ 1.097.000	\$ 2.314.800	\$ 12.101.580	\$ 13.220.980	\$ 12.101.580	\$ 12.130.380	\$ 13.066.980	\$ 12.130.380	\$ 12.101.580	\$ 13.106.580	\$ 12.101.580
Academias	\$ 0	\$ 0	\$ 1.280.000	\$ 3.200.000	\$ 3.200.000	\$ 3.200.000	\$ 3.200.000	\$ 3.200.000	\$ 3.200.000	\$ 3.200.000	\$ 3.200.000	\$ 3.200.000
Liga	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 954.600	\$ 0	\$ 0	\$ 965.400	\$ 0	\$ 0	\$ 976.200	\$ 0
Tienda	\$ 14.240.160	\$ 230.000	\$ 130.000	\$ 8.031.580	\$ 8.031.580	\$ 8.031.580	\$ 8.031.580	\$ 8.031.580	\$ 8.031.580	\$ 8.031.580	\$ 8.031.580	\$ 8.031.580
Gasto Adm.	\$ 795.000	\$ 795.000	\$ 795.000	\$ 795.000	\$ 795.000	\$ 795.000	\$ 795.000	\$ 795.000	\$ 795.000	\$ 795.000	\$ 795.000	\$ 795.000
Gastos Marketing	\$ 160.000	\$ 72.000	\$ 109.800	\$ 75.000	\$ 239.800	\$ 75.000	\$ 103.800	\$ 75.000	\$ 103.800	\$ 75.000	\$ 103.800	\$ 75.000
Impuestos	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 3.484.395	\$ 1.929.736	\$ 2.046.431	\$ 1.945.609	\$ 1.948.946	\$ 2.100.185	\$ 1.964.819	\$ 1.977.353	\$ 2.123.027
PPM(1%Ventass/IVA)	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 163.235	\$ 163.571	\$ 176.084	\$ 164.244	\$ 164.580	\$ 177.319	\$ 165.252	\$ 165.588	\$ 178.555
IVA Compras		-\$ 2.426.118	-\$ 175.151	-\$ 369.590	-\$ 1.932.185	-\$ 2.110.913	-\$ 1.932.185	-\$ 1.936.783	-\$ 2.086.325	-\$ 1.936.783	-\$ 1.932.185	-\$ 2.092.647
IVA Ventas	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 3.690.750	\$ 3.698.350	\$ 3.981.260	\$ 3.713.550	\$ 3.721.150	\$ 4.009.190	\$ 3.736.350	\$ 3.743.950	\$ 4.037.120
A Pago	\$ 0	-\$ 2.426.118	-\$ 175.151	\$ 3.484.395	\$ 1.929.736	\$ 2.046.431	\$ 1.945.609	\$ 1.948.946	\$ 2.100.185	\$ 1.964.819	\$ 1.977.353	\$ 2.123.027
Total liquido Efectivo	-\$ 15.195.160	-\$ 1.097.000	-\$ 2.314.800	\$ 3.839.024	\$ 4.314.283	\$ 6.805.989	\$ 5.469.011	\$ 4.569.073	\$ 6.870.435	\$ 5.598.601	\$ 4.621.067	\$ 7.023.392
Deficit Acumulado	-\$ 15.195.160	-\$ 16.292.160	-\$ 18.606.960	-\$ 14.767.936	-\$ 10.453.652	-\$ 3.647.664	\$ 1.821.347	\$ 6.390.421	\$ 13.260.856	\$ 18.859.457	\$ 23.480.524	\$ 30.503.916
Capital de Trabajo	-\$ 18.606.960											

Fuente: Elaboración propia

Anexo 14: Matriz de impacto y mitigación del plan de negocio.

Riesgos	Impacto	Plan Mitigación
Preferencia deportes sustitutos	Menor rentabilidad Archery Club	-Campañas de promoción (fanpage, google, Facebook, entre otros) -Cordinación exhibición -Clase gratis de prueba para vivir la experiencia
Convenio instituciones y ubicación de escuelas	Retraso inicio operación y perjuicio en la rentabilidad.	-Pago por arriendo lugar alternativo.
Instructores y ayudantes no idóneos	Bajo nivel de satisfacción de los clientes, deserción y crecimiento menor al proyectado.	-Definición específica del perfil y rol de instructores y ayudantes -Definición periodo de prueba. -Constante evaluación y feedback de clientes.
Tiempo excesivo de recepción productos:	Retraso inicio operación y perjuicio en la rentabilidad.	- En un inicio se definirá la compra a dos proveedores. -Optar por proveedores que privilegien la calidad y tengan trayectoria en el mercado.
Riesgos políticos y económicos:	Bajo nivel de inscripción y menor rentabilidad respecto a la proyección.	-Estrategia de salida. -Balance financiero adecuado.
Epidemias	Alto impacto, bajo o nulo nivel de inscripción y compras de artículos, afectando la rentabilidad del negocio.	-Resguardo de las distancias entre alumnos, limitando el contacto. -Postergación del inicio de la empresa hasta volver a una situación de normalidad y confianza de los clientes.
Situación climática:	Menor cantidad de clases a impartir según proyección inicial.	-Identificación alternativa de recinto. -Reprogramación clases en recinto techado.

Fuente: Elaboración propia