



“ARCHERY CLUB”

Parte II

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

Alumnos: Egonk Arriagada Méndez

Profesor Guía: Arturo Toutin Donoso

Santiago, junio 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 Clientes	6
2.2.1. Macrosegmentación	6
2.2.2. Microsegmentación.....	6
III. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y PROPUESTA DE VALOR	7
3.1 Descripción de la empresa	7
3.2 Modelo de negocios	7
3.3 Actividades y Recursos Claves.....	7
3.4 Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión global.	7
IV.PLAN DE MARKETING	8
4.1 Objetivos de marketing	8
4.2 Estrategia de precio.....	8
4.3 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual.....	8
V. PLAN DE OPERACIONES.....	9
5.1 Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones.....	9
5.2 Flujo de operaciones	11
5.3 Plan de desarrollo e implementación	12
5.4 Dotación y requerimiento de personal	13
VI.EQUIPO DEL PROYECTO	14
6.1 Equipo gestor	14
6.2 Estructura organizacional	14
6.3 Incentivos y compensaciones	15
VII. PLAN FINANCIERO	17
7.1 Supuestos.....	17
7.2 Estimación de Costos e ingresos	18
7.3 Estado de resultados.....	18
7.4 Flujo de caja	19

7.5	Balance	20
7.6	Requerimiento de capital de trabajo.....	21
7.7	Evaluación financiera del proyecto.....	21
7.7.1.	Tasa de descuento	21
7.8	VAN, TIR, PAYBACK, ROI, ROE y EBITDA/VENTAS	22
7.8.1.	Resultados para Horizonte de 5 años y a perpetuidad	22
7.9	RATIOS FINANCIEROS	23
VIII.	RIESGOS CRÍTICOS.....	24
IX.	PROPUESTA INVERSIONISTA.....	26
X.	CONCLUSIONES.....	27
	BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES.....	28

Tablas

Tabla 1	Estimación ingresos por años 1 al 5.....	18
Tabla 2:	Estado de resultado en 5 años.....	19
Tabla 3:	Flujo de caja efectivo proyectado (flujo puro).....	19
Tabla 4:	Flujo de caja infinito.	20
Tabla 5:	Balance anual negocio integrado	20
Tabla 6:	Tasa de descuento modelo CAPM	21
Tabla 7:	Indicadores financiero del proyecto integrado Horizonte de 5 años.	22
Tabla 8:	Indicadores financiero del proyecto integrado a Perpetuidad.....	22
Tabla 9:	Ratios financieros	23
Tabla 10:	Análisis de sensibilidad.....	23

RESUMEN EJECUTIVO

El presente plan de negocio se focaliza en el deporte de tiro con arco y considera la creación de academias, en las principales comunas de la región de O' Higgins. Estas serán la base para el desarrollo de la disciplina deportiva, 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.

Los resultados obtenidos de la investigación de mercado arrojan que alrededor del 83% de los entrevistados practicaría la disciplina, existiendo un alto interés en el rango de edad entre 15 y 24 años, permitiendo identificar el segmento de clientes objetivo. De acuerdo con lo anterior es relevante establecer convenios con colegios, institutos, universidades y centros sociales.

Referente a la factibilidad económica del proyecto, se observa con un plan de negocio atractivo por los siguientes aspectos analizados en un periodo de 5 años:

- El VAN del proyecto es de \$99.705.576.
- Una TIR de 107%
- El Payback a través de los flujos de caja es de 2,86 años.
- También se observa que los posibles riesgos del emprendimiento pueden ser mitigados sin mayores inconvenientes y que existen estrategias de salida razonables.

La empresa iniciará con 16 cursos, la conformación de una liga y una tienda virtual, necesitando una inversión inicial de \$30.688.960.

Archery Club es una iniciativa atractiva, basado en la creación y expansión de academias que abrirán la puerta a un deporte novedoso, integrado con la comercialización de artículos especializados de tiro con arco en la región de O'Higgins.

I. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

1.1. Idea del servicio/Necesidad a satisfacer

Los últimos años las estadísticas (IND-Gobierno de Chile, 2018) siguen identificando que el mayor porcentaje que practica de deporte pertenece al grupo más joven, es decir menores de 29 años. Otro análisis para tener en consideración es el tamaño de la industria de comercialización de ropa y artículos asociados, de acuerdo a Euromonitor Internacional el año 2016 los ingresos alcanzaban US\$1.200 millones, alcanzando un crecimiento promedio de 4,1%. Las proyecciones relacionadas son alentadoras, si bien no se encontraron estudios específicos por artículos deportivos, la industria proyecta ventas de US\$ 1.360 millones en Chile (Pradel D. , 2016)

Relevante 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).

En el Anexo 1 se muestra que el 89,5% de los encuestados estarían dispuesto a practicar tiro con arco y recibir instrucción u orientación para su práctica. Lo anterior permite estimar una oportunidad en la región de O'Higgins, en donde no existe una oferta específica, sin duda que el primero en desarrollar una oferta integral, obtendrá una ventaja y más aún, al considerar el alto porcentaje de personas que manifiestan su interés por la práctica de tiro con arco.

Aclaraciones y detalles de la oportunidad de negocio, se encuentran en la Parte I de este Plan de Negocio.

II. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA, COMPETIDORES Y CLIENTES

2.1 Análisis de la industria

Con la finalidad de realizar el estudio externo e interno de la industria fue elaborado un análisis de riesgo, exigencias y oportunidades siguiendo la metodología PESTEL, análisis competitivo de la industria utilizando las cinco fuerzas de Porter y análisis FODA los cuales se pueden revisar en el anexo 3, 5 y 6 respectivamente.

2.2 Clientes

2.2.1. Macrosegmentación

La macrosegmentación está definida por todas las personas que practican deporte en la región de O'Higgins, esencialmente la ciudad de Rancagua, Machalí, Rengo, San Fernando.

2.2.2. Microsegmentación

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 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.

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.

Empresas privadas y estatales que desean desarrollar dinámicas para equipos de trabajo de alto rendimiento, fortaleciendo el logro personal y el trabajo de equipo.

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.

Aclaraciones y detalles del análisis de la industria, clientes y competidores, se encuentran en la Parte I de este Plan de Negocio.

III. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y PROPUESTA DE VALOR

3.1 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 deseen 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.

3.2 Modelo de negocios

Archery 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.

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.

3.3 Actividades y Recursos Claves

Las actividades y recursos claves de Archery Club, se definen para cada segmento de clientes en el Anexo 4.

3.4 Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión global.

La proyección considera una combinación entre el comportamiento de los clubes de la región metropolitana (Anexo 11) y el crecimiento de practicantes amateur y federados cercano a un 30% anual (Anexo 2).

Aclaraciones y detalles de la propuesta de valor, se encuentran en la Parte I de este Plan de Negocio.

IV. PLAN DE MARKETING

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 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 se presenta en el Anexo 12.

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%.

Liga: Se define el precio mediante Cost-Plus, debido a la inexistencia de referentes para utilizar el Benchmarking.

4.3 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual

El principal input para la estimación de la demanda son los resultados obtenidos para el tamaño de mercado potencial, ver Anexo 20.

En un inicio se considerarán las principales comunas de la región de O'Higgins, con foco en el segmento de edad entre 15 y 24 años.

Aclaraciones y detalles del plan de marketing, se encuentran en la Parte I de este Plan de Negocio.

V. PLAN DE OPERACIONES

5.1 Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones

Archery Club está conformada por tres servicios que se apoyan estratégicamente, dentro de ellas se puede identificar actividades primarias y de apoyo, ver Anexo 23 . Dentro de las actividades primarias se encuentran:

Logística: Involucra actividades como la programación de los cursos, coordinación con el recinto y alumnos, así como la disposición de los implementos necesarios, como son dianas, arcos, flechas, pendones, entre otros artículos menores.

A la vez se considera la organización de los eventos realizado por la Liga, si bien las actividades son similares a los cursos, la diferencia radica en la cantidad de participantes, un programa más extenso, coordinación con las academias participantes y jueces, disposición de espacios para la práctica y posterior premiación, revisión de asistentes o invitados, lugar para disfrutar del evento, stand, coordinación con servicios asociados como fotógrafo, servicios de baños, quiosco y primeros auxilios.

En lo que respecta a la tienda de venta online, se debe considerar la compra, seguimiento de los productos adquiridos a los proveedores, así como la entrega al destinatario final en conformidad.

Operaciones: Asociado con las actividades que permiten el desarrollo de las actividades de instrucción en las academias, explicar reglas y comportamiento esperado, realización de ejercicios de entrenamiento, capacitación sobre el equipo, mantención, supervisión de alumnos durante el entrenamiento, capacitación a instructores y solicitud de feedback.

En lo que respecta a la realización de la actividad de La Liga, se considera el liderazgo y coordinación de la actividad, la cual se comienza a trabajar las semanas previas a la realización de esta. Eventualmente se puede considerar un espacio de exhibición realizado por competidores nacionales o internacionales. En la actividad misma, se debe cautelar el desarrollo del programa previamente anunciado, declaración de reglas y medidas de seguridad, monitoreo puntuación de la competencia, la cual es realizada por los jueces y finalizar con la premiación.

En lo que respecta a la comercialización de artículos, se considera la asesoría presencial u online para la adquisición de los productos, invitación a practicar por la compra de un kit. En lo que respecta a la página web, se debe considerar la permanente revisión de stock, búsqueda de artículos novedosos, contacto con proveedores asociado con aspectos técnicos, garantía y mantención de los artículos.

Marketing y ventas: Área clave que desarrolla la publicidad, la página web oficial, así como su mantención y actualización, a la vez se considera promoción en Fanpage, Facebook, Instagram, Google Ad Words, revistas de la región, promociones, difusión fotográfica de las clases, evento de la Liga y artículos en venta.

Las actividades de Operaciones y Marketing son claves para transmitir una buena experiencia y en consecuencia rentabilizar el negocio. Esta actividad será estratégica, dado que contará con cursos y charlas de capacitación periódicas a los interesados en la práctica de tiro con arco.

Servicio Post Venta: Incluye actividades que mejoran o mantienen el valor del servicio y/o la experiencia de adquisición de un artículo. Esta actividad es posterior al proceso de venta, pero eso no la hace menos importante, debido a que retroalimentará en forma continua el comportamiento de los usuarios y/o clientes, así como sus sugerencias (CMR y encuestas), con el objeto de adoptar en forma rápida los cambios que sean atendibles y de esa forma lograr la permanencia en el caso de las academias o la recompra en la tienda virtual.

Las actividades primarias se vinculan con las actividades de apoyo, las cuales son:

- Infraestructuras: Se deben considerar arcos, flechas, dianas, computador, vehículo.
- Recursos Humanos: Instructores y ayudantes son claves, la selección y mantención de las personas idóneas será fundamental. El objetivo de esta actividad es lograr un ambiente agradable, tanto para los usuarios como para los mismos instructores y ayudantes, siempre bajo un marco de responsabilidad.
- Abastecimiento: Proporcionar los materiales necesarios como pendones, repuestos, trofeos.

5.2 Flujo de operaciones

Todos los procesos de operación (ver Anexo 19) de la academia de formación, liga y tienda virtual, tienen una relación directa con el usuario, por lo tanto, las personas que integren la empresa jugaran un rol fundamental en la calidad del servicio y en la fidelización.

Las principales actividades de operación son:

Publicidad y convenio con instituciones: Al inicio la publicidad será clave y tendrá el objeto de dar a conocer la marca y los servicios. Esta actividad será estratégica dado que promocionará los cursos y exhibiciones. Una vez consolidado los cursos se promocionará la tienda online y la Liga. Esta actividad se alimentará de la información recopilada por las actividades de Post Venta, Website y las redes sociales.

Dentro de las actividades críticas se consideran el convenio con colegios, universidades, institutos y clubes, la relación con estas entidades permitirá disponer del lugar físico, acceso a los potenciales alumnos y/o socios.

Tienda Virtual: Los productos de la tienda online serán repuestos en la medida que sean comprados, de esa forma se manejará un inventario eficiente y se disminuirán los tiempos de entrega. El aprovisionamiento no requiere demasiado espacio físico para su almacenaje y se realizará principalmente a través de proveedores internacionales (China, Corea Sur y Estados Unidos). La administración de inventario y comercialización estará a cargo del jefe de venta, junto con el despacho, cautelando que los productos sean recepcionados en conformidad por el cliente.

Instrucción, seguimiento y evaluación: Será clave la calidad del servicio de instrucción, con la finalidad que el alumno este motivado, evolucione, permanezca y recomiende la actividad.

Evento de la Liga: Fundamental la coordinación con las diferentes academias de la región, perteneciente al mismo club o clubes de otras regiones cercanas, a la vez se considera relevante la participación de exponentes del deporte e instituciones asociadas al deporte tiro con arco.

5.3 Plan de desarrollo e implementación

Las actividades de partida serán el inicio de actividades en SII y asesoría contable, gestión de publicidad, creación de páginas web y redes sociales, para continuar con el contacto de las instituciones a realizar la actividad.

En un inicio se pondrá a disposición un vehículo de los socios, posteriormente se evaluará el financiamiento para adquirir un vehículo oficial, con el objetivo de acotar la inversión inicial. Dentro de las adquisiciones iniciales, se considera la compra de implementos necesarios para la práctica, arcos, parapetos, flechas, cintas de medición, demarcadores entre otros artículos menores.

Una vez abordada la estrategia de marketing, se comenzará con un periodo de 2 meses para realizar el reclutamiento de los instructores, para posteriormente continuar con la coordinación de los cursos en las distintas localidades de la región. Dentro del desarrollo de cada academia, se promocionará el programa para la práctica recreativa o práctica competitiva, haciendo entrega a los usuarios del programa y los requisitos según su categoría, en este último caso importante la autorización de los padres para los menores de edad. Se definirán para cada academia cursos para socios y no socios.

En paralelo con la formación de las academias, se iniciará la gestión de adquisición con un stock de productos para venta online, así como el diseño de la página web. De acuerdo a la solicitud de compras, se realizará la reposición y evaluación del stock necesario.

Una vez conformado y ya en funcionamiento las academias, se realizará la coordinación del primer evento de la Liga Archery Club, el evento amateur se coordinará en régimen cada 3 meses.

Inversión inicial: De acuerdo con este plan de desarrollo, se espera la consolidación de los cursos el cuarto mes, comenzando a generar ingresos iniciales a través del funcionamiento de las academias en la región, impulsando un crecimiento paulatino en la medida que existan mayor interés. El gran desafío está dado por el crecimiento en cantidad de las academias y la fidelización de sus usuarios, así como la efectividad de la estrategia de marketing, basado en la información de encuestas y feedback.

Carta Gantt: La programación de actividades del proyecto se muestra en el Anexo 17, la secuencia de recursos define las inversiones y costos asociados al inicio del negocio.

5.4 Dotación y requerimiento de personal

La dotación de personal obedece a los recursos requeridos principalmente para las academias, relevante la determinando perfiles y numero de posiciones.

El personal que conforma Archery Club (Anexo 18) está constituido por profesionales y técnicos con conocimiento en:

- Gestión de negocio, con capacidades administrativa
- Formación técnica en preparación física
- Habilidades de comunicación y relacionamiento
- Experiencia previa en el deporte tiro con arco o deportes afines.

La dotación inicial considera el soporte esencialmente para 160 alumnos, cada monitor y ayudante dirigirá 2 academias, con un máximo 3, actividad que se realizará a tiempo parcial y en paralelo. Existirán diferentes ubicaciones en horarios similares, esto restringirá a los instructores a atender un número mayor de academias. En la medida que se logren abrir más academias, se incorporará personal en igual proporción.

El jefe de las academias será el responsable de la capacitación y supervisión de las actividades de formación, cautelando la calidad y metodología de las clases, a la vez monitoreará a través de la supervisión permanente, generará reportes de calidad, brindará asistencias y feedback para asegurar la comprensión del sentir de cada uno de los alumnos y/ o usuarios.

VI. EQUIPO DEL PROYECTO

6.1 Equipo gestor

El equipo gestor está compuesto por tres socios, el primero es Cristian Pino Ingeniero Civil en Obras Civiles, el segundo Egonk Arriagada Ingeniero Civil en Metalurgia y: el tercero Patricio Dennety, Técnico nivel 3 en Chile con amplia experiencia como instructor de tiro con arco, ex director de la Federación Tiro con Arco de Chile en el año 2011 y seleccionado deportivo militar en la década del 90.

Entre los socios se definirán las políticas, planificación y el desarrollo de las estrategias de la empresa. Cada uno de los socios tendrá responsabilidades en la gestión de la empresa. Cristian Pino será responsable de la administración general, relación con instituciones, convenios, promoción, administración y finanzas. Egonk Arriagada será responsable de la logística de compra, venta y verificación de conformidad del cliente, tanto para la academia y tienda online, además de suministros, reposición de inventario, cobro de cuotas, pago de servicios e incentivos. Patricio Dennet (ver Anexo 24) dada su experiencia, será responsable de la selección de monitores y ayudantes, así como brindar constante capacitación, supervisión, verificación de la calidad de los monitores y evolución de los alumnos, a la vez coordinará la actividad de la Liga con el soporte del equipo del negocio.

6.2 Estructura organizacional

En el Anexo 25 se observa una estructura básica, que además de los socios mencionados, se considera asesoría de un contador, quien dará soporte al Administrador General en actividades de declaración de renta antes SII. También se considera la asistencia externa para la plataforma Web, actualizaciones permanentes con el objeto de tener una página novedosa y actualizada.

Dentro de la estructura es clave la asesoría de monitores y ayudantes, para dirigir los cursos, enseñar técnica, corregir posturas, motivar y disponer los implementos necesarios, con el objeto de entregar un servicio de calidad y formación de los alumnos. Sus desempeños serán evaluados a través de encuestas semestrales, dirigida a los alumnos.

6.3 Incentivos y compensaciones

Un gran incentivo es iniciar un negocio que esté ligado al deporte, siendo un gran motor para lograr el éxito, a través de la convivencia de jóvenes que viven la misma pasión. Las condiciones de trabajo serán gratas, con buenas relaciones interpersonales, formación en el deporte, logrando a través del tiempo un sentido de pertenencia con la empresa.

Dentro de las compensaciones económicas a los monitores se consideran tres KPI's de evaluación:

Retención alumnos: Se registrará la cantidad de alumnos que se han mantenido durante el último periodo. Considerando que cada monitor posee un máximo de alumnos y clases, se elabora una banda de evaluación dado por el KPI retención "N", ver Anexo 26. Este KPI posee un peso de 40% dentro del KPI total, dado por la importancia de la retención de alumnos a través de la motivación y desarrollo de sus habilidades, junto con el disfrute de la disciplina.

KPI atracción alumnos nuevos: Este KPI considera los alumnos nuevos captados por un monitor, será un aspecto adicional para el crecimiento de las academias y complementario a las campañas de marketing. Su nota será directa de la cantidad de alumnos nuevos captados y tendrá una ponderación del 20% respecto al KPI total.

KPI de evaluación: Durante el ejercicio se solicitarán evaluaciones a los alumnos respecto a sus monitores, considerando aspectos básicos que den cuenta de la calidad y metodología adoptada. Su ponderación será de 40% dado su importancia.

Finalmente se realizará la ponderación de los tres KPI y su suma, multiplicado por el costo de la hora del monitor y la cantidad de horas promedio impartida en el mes, se dará origen al bono anual, ver Anexo 26

En paralelo y en la medida que se abran otras academias, los ayudantes tendrán la preferencia para formarse como monitores, considerando el feedback del instructor, el jefe de academia y los alumnos.

Compensaciones económicas directas:

Se considera un bono anual a pagar en diciembre de cada año. El bono dependerá directamente del KPI global. El incentivo se pagará en el mes de diciembre, sobre la base del año anterior.

Compensaciones no económicas:

Se consideran agradables condiciones de trabajo, buenas relaciones interpersonales, oportunidad de acceder a un deporte novedoso, interactuar en un ambiente relajado y flexible.

VII. PLAN FINANCIERO

A continuación se presenta la inversión requerida, costos, ingresos y flujos de caja. Para luego evaluar el proyecto a un horizonte de 5 años y a perpetuidad, considerando la naturaleza del proyecto.

7.1 Supuestos

Supuestos Generales

- Impuesto a la renta primera categoría para el primer año y siguientes 27%. (SII, 2006)
- Impuesto valor agregado (IVA) es 19% (SII.CL, 2017)
- Depreciación de activos de acuerdo a la información de SII.
- Pago a honorario de monitores y ayudantes de las academias por un valor de \$ 20.000 y \$10.000 respectivamente por clase.
- Para las academias, liga y tienda virtual se considera un crecimiento anual de 5,00%.
- En el caso de la Liga se considera que el 30% de alumnos inscritos en las academias o clases de tiro con arco, se inscribirán en la liga, lo que da un total de 49 participantes para el primer año.
- Se consideran 3 eventos de liga por año, con un valor de inscripción de \$30.000 c/u.
- Los potenciales compradores de la tienda virtual corresponden a 145 personas, utilizando información referencial de benchmarking y entrevistas, a la vez este dato esta ajustado al promedio de los alumnos inscritos en las academias de tiro con arco, proyectado sobre el 1er año, no se consideran potenciales compradores de otras regiones del país. Los 3 grupos de potenciales compradores se clasifican de acuerdo al comportamiento de gasto anual en artículos de tiro con arco, ver Anexo 2.
- Se considera 60 días de inventario en bodega.
- No se considera pago durante la capacitación de los monitores y ayudantes.
- Se considera un reajuste por gasto de 3% anual del costo de la venta.
- Para el valor de desecho comercial se considera un 10% del valor de compra para efectos de liquidación de activos, descontando el 25% de impuestos a la renta.

7.2 Estimación de Costos e ingresos

Para la estimación de costos se incorporan el detalle de la siguiente forma:

- Cálculo costos fijos y variables por servicio; en Anexo 27
- Cálculo de inversión inicial de academias y tienda virtual; en Anexo 28
- Cálculo de gastos personal administrativo; en Anexo 29

La estimación de ingresos proviene de lo recaudado por los tres servicios que ofrece la empresa. En Anexo 30 se desglosan los ingresos mensuales del primer año, para cada uno de los servicios. A continuación, se muestran los ingresos anuales por servicio.

Tabla 1 Estimación ingresos por años 1 al 5.

Estimación de Ingreso por Años 1 al 5					
Años	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Academias					
Crecimiento DDA		5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
Demanda	1.476	1.550	1.628	1.709	1.794
Precio x clase	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000
Ingresos	\$ 59.040.000	\$ 62.000.000	\$ 65.120.000	\$ 68.360.000	\$ 71.760.000
Liga					
Crecimiento DDA		5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
Demanda	148	155	163	171	180
Precio (promedio)	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000
Ingresos	\$ 4.428.000	\$ 4.650.000	\$ 4.890.000	\$ 5.130.000	\$ 5.400.000
Tienda Virtual					
Crecimiento DDA		5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
DDA	145	152	160	168	176
Ingresos por Ventas	\$ 117.225.000	\$ 164.115.000	\$ 172.320.750	\$ 180.936.788	\$ 189.983.627
Ingresos Totales	\$ 180.693.000	\$ 230.765.000	\$ 242.330.750	\$ 254.426.788	\$ 267.143.627

Fuente: Elaboración propia

7.3 Estado de resultados

A continuación, se presenta el estado de resultado para un horizonte de 5 años, considerando las tres áreas de servicios. Se detalla el cálculo del plan de inversiones y depreciación en el Anexo 31. Las utilidades o beneficios antes y después de impuesto son positivos, considerando incrementos sostenidos durante todo el periodo. Muy destacable es el margen bruto que evidencia la rentabilidad del negocio y como la nula carga financiera y modestos gastos en gestión y administración contribuyen a la rentabilidad final después de impuestos.

Tabla 2: Estado de resultado 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
Academias	\$ 59.040.000	\$ 62.000.000	\$ 65.120.000	\$ 68.360.000	\$ 71.760.000
Liga	\$ 4.428.000	\$ 4.650.000	\$ 4.890.000	\$ 5.130.000	\$ 5.400.000
Tienda	\$ 117.225.000	\$ 164.115.000	\$ 172.320.750	\$ 180.936.788	\$ 189.983.627
Costos Operacionales	\$ 131.617.562	\$ 169.811.547	\$ 176.736.874	\$ 185.794.068	\$ 195.235.721
Ganancias Brutas	\$ 49.075.438	\$ 60.953.453	\$ 65.593.876	\$ 68.632.720	\$ 71.907.906
Otros Ingresos					
Costos de Distribución					
Gasto administrativo	\$ 9.540.000	\$ 9.540.000	\$ 9.540.000	\$ 9.540.000	\$ 9.540.000
Gastos de Marketing	\$ 1.108.000	\$ 1.108.000	\$ 1.108.000	\$ 1.108.000	\$ 1.108.000
Otros Gastos por función					
Otras Ganancias, pérdidas					
Ingresos Financieros					
Costos Financieros (crédito, Deprec)	\$ 1.080.360	\$ 1.080.360	\$ 1.080.360	\$ 1.080.360	\$ 1.080.362
Participación en las ganancias(pérdidas) de asociados y negocios conjuntos que se contabilicen utilizando en método de Participación					
Diferencias de cambio					
Resultados por Unidades de Reajuste					
Ganancias o Pérdidas antes de Impuestos	\$ 37.347.078	\$ 49.225.093	\$ 53.865.516	\$ 56.904.360	\$ 60.179.544
Impuestos (27%)	\$ 10.083.711	\$ 13.290.775	\$ 14.543.689	\$ 15.364.177	\$ 16.248.477
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

7.4 Flujo de caja

En la **Tabla 3** se presenta el flujo de caja de la empresa con cierre al año 5. Se consideran por tanto la recuperación del capital de trabajo y valor residuales de luego de depreciación. los 5 años con recuperación, en el año 0 se consideran las inversiones iniciales, como equipamiento, activos intangibles e inversiones en capital de trabajo. A partir del año 1 el flujo de caja es positivo, incrementándose año tras año y la inversión se recupera en el periodo 2,86.

Tabla 3: Flujo de caja efectivo proyectado (flujo puro)

Ítem	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidades Después de Impuestos		\$ 27.263.367	\$ 35.934.318	\$ 39.321.827	\$ 41.540.183	\$ 43.931.067
Depreciación y Amortización		\$ 1.080.360	\$ 1.080.360	\$ 1.080.360	\$ 1.080.360	\$ 1.080.362
Inversiones	\$ 30.688.960	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Inversiones en Equipos	\$ 6.002.000					
Inversiones en Equipos / Maquinaria						
Inversiones en Activos Intangibl	\$ 6.080.000					
Inversión en Capital de Trab.	\$ 18.606.960					
Recuperación Capital de Trabajo						\$ 18.606.960
Valor de Desecho Activos						\$ 438.146
Flujo de Caja Neto	-\$ 30.688.960	\$ 28.343.727	\$ 37.014.678	\$ 40.402.187	\$ 42.620.543	\$ 61.895.811
Flujo Acumulado	-\$ 30.688.960	-\$ 2.345.233	\$ 34.669.445	\$ 75.071.632	\$ 117.692.175	\$ 179.587.986

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4: Flujo de caja infinito.

Item	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Utilidades Después de Impuestos		\$ 27.263.367	\$ 35.934.318	\$ 39.321.827	\$ 41.540.183	\$ 43.931.067	\$ 47.319.731
Depreciación y Amortización		\$ 1.080.360	\$ 1.080.360	\$ 1.080.360	\$ 1.080.360	\$ 1.080.362	\$ 0
Inversiones	\$ 30.688.960	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Inversiones en Equipos	\$ 6.002.000						
Inversiones en Equipos / Maquinaria							
Inversiones en Activos Intangit	\$ 6.080.000						
Inversión en Capital de Tral	\$ 18.606.960						
Valor presente de Flujos Futuros						\$ 285.574.719	
Flujo de Caja Neto	-\$ 30.688.960	\$ 28.343.727	\$ 37.014.678	\$ 40.402.187	\$ 42.620.543	\$ 330.586.148	\$ 47.319.731
Flujo Acumulado	-\$ 30.688.960	-\$ 2.345.233	\$ 34.669.445	\$ 75.071.632	\$ 117.692.175	\$ 448.278.323	

Fuente: Elaboración propia

7.5 Balance

En la **Tabla 5** se presenta el balance general del negocio integrado, con flujos positivos para los 5 años, observándose claramente un financiamiento con recursos propios de los dueños o accionistas de la empresa, transformándose en altos flujos de activo corriente lo que habla de una estructura de masas patrimoniales de baja exposición al riesgo.

Tabla 5: Balance anual negocio integrado

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Efectivo y Efectivo Equivalente	\$ 28.343.727	\$ 65.358.405	\$ 105.760.592	\$ 148.381.135	\$ 210.276.946
Total Activo Corriente	\$ 28.343.727	\$ 65.358.405	\$ 105.760.592	\$ 148.381.135	\$ 210.276.946
Activos Depreciables	\$ 6.002.000	\$ 6.002.000	\$ 6.002.000	\$ 6.002.000	\$ 6.002.000
Depreciación de Activos	-\$ 1.080.360	-\$ 1.080.360	-\$ 1.080.360	-\$ 1.080.360	-\$ 1.080.360
Activos Intangibles	\$ 6.080.000	\$ 6.080.000	\$ 6.080.000	\$ 6.080.000	\$ 6.080.000
Amortización de Intangibles					
Total Activos No Corrientes					
Total Activos	\$ 28.343.727	\$ 65.358.405	\$ 105.760.592	\$ 148.381.135	\$ 210.276.946
Pasivos					
Obligaciones Crédito	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Total Pasivo Corriente	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Total Pasivo No Corriente					
Total Pasivo	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Patrimonio					
Capital	\$ 6.080.000	\$ 6.080.000	\$ 6.080.000	\$ 6.080.000	\$ 6.080.000
Utilidades Acumuladas	\$ 0	\$ 27.263.367	\$ 63.197.685	\$ 102.519.512	\$ 144.059.695
Resultado de Ejercicio	\$ 27.263.367	\$ 35.934.318	\$ 39.321.827	\$ 41.540.183	\$ 43.931.067
Total Patrimonio	\$ 33.343.367	\$ 42.014.318	\$ 45.401.827	\$ 47.620.183	\$ 50.011.067
Total Pasivos y Patrimonio	\$ 33.343.367	\$ 42.014.318	\$ 45.401.827	\$ 47.620.183	\$ 50.011.067

7.6 Requerimiento de capital de trabajo

La determinación de capital de trabajo se ha estimado a través del método del máximo déficit acumulado del flujo de caja operacional, con un valor de \$18.606.960. El mayor valor o requerimiento de efectivo se produce en el tercer mes de operaciones, como se presenta en el Anexo 32 .El resultado indica que en el tercer mes, existe el mayor requerimiento de recursos, lo cual se ve influenciado por el lanzamiento comunicacional en el mes cuatro para las academias y tienda virtual.

7.7 Evaluación financiera del proyecto

7.7.1. Tasa de descuento

A continuación se presentan las tasas de descuentos, calculadas mediante el modelo CAPM ajustado, sin deuda, tanto para un horizonte de 5 años como para el caso de continuar con la empresa, asumiendo un flujo infinito constante. Los resultados se muestran el **Tabla 6**.

Tabla 6: Tasa de descuento modelo CAPM

Concepto	Fuente	Valor
Tasa Libre de Riesgo BCP (5 años) (*)	Bco. Central	3,71%
Tasa Libre de Riesgo BCU (30 años) (**)	Bco. Central	1,15%
Beta sin deuda Entretenimiento	Damodoran	0,84
Premio por Riesgo de Mercado	Damodoran	7,64%
Premio por Liquidez	Univ. De Chile	3%
Premio Starup	Univ. De Chile	3%
Inflación anual estimada	Bco. Central	3%
Tasa de Descuento (5 años)	Cálculo	16,13%
Tasa de Descuento (perpetuidad)	Cálculo	16,57%

(*) Valor Media Móvil de 12 meses a Sept 2019.

(**) Valor Promedio 2020.

$K_p(5\text{ años}) = r_f + \beta^*(r_m - r_f) + \text{PremStarup} + \text{Inflación}$

$K_p(\infty) = r_f + \beta^*(r_m - r_f) + \text{PremStarup} + \text{PremLiq} + \text{Inflación}$

Fuente: *Elaboración propia*

7.8 VAN, TIR, PAYBACK, ROI, ROE y EBITDA/VENTAS

7.8.1. Resultados para Horizonte de 5 años y a perpetuidad

En la evaluación con horizonte a 5 años se considera el valor de desecho y recuperación del capital de trabajo, en el último flujo como se aprecia junto a los resultados de los indicadores en **Tabla 7**.

El VAN es positivo y genera un beneficio Neto de \$99.705.576, la TIR tiene un valor de 107%. Ambos valores demuestran un elevado rendimiento o retorno de la inversión, con un periodo de recuperación menor a los tres años y un IVAN superior a 3,25 que ratifica el alto beneficio. En general ambos flujos presentan una alta liquidez, propio de un negocio de servicios, más aún teniendo en cuenta el capital de trabajo necesario.

Tabla 7: Indicadores financiero del proyecto integrado Horizonte de 5 años.

Van Puro	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo Neto Puro Activo:	-\$ 30.688.960	\$ 28.343.727	\$ 37.014.678	\$ 40.402.187	\$ 42.620.543	\$ 61.895.811
Flujo Acumulado	-\$ 30.688.960	-\$ 2.345.233	\$ 34.669.445	\$ 75.071.632	\$ 117.692.175	\$ 179.587.986
Tasa de Descuento	16,13%					
VAN	\$ 99.705.576					
TIR	107%					
Périodo de PAYBACK	2,86 Período Medio de Recuperación de la Inversión.					
Punto de Equilibrio	\$ 70.619.267					
IVAN	3,25					

Fuente: *Elaboración propia*

Como una variante se analiza el proyecto en un escenario de largo plazo con flujos infinitos, cuyos resultados se muestra en la **Tabla 8**.

Tabla 8: Indicadores financiero del proyecto integrado a Perpetuidad.

Van Puro	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo Neto Puro Activos	-\$ 30.688.960	\$ 28.343.727	\$ 37.014.678	\$ 40.402.187	\$ 42.620.543	\$ 330.586.148
Flujo Acumulado	-\$ 30.688.960	-\$ 2.345.233	\$ 34.669.445	\$ 75.071.632	\$ 117.692.175	\$ 448.278.323
Tasa de Descuento	16,57%					
VAN	\$ 223.027.233					
TIR	126%					

Fuente: *Elaboración propia*

Como era de esperar; los indicadores mantienen la tendencia con un Van superior a los \$223.027.233 y una TIR de 126%, demostrando el alto retorno y rentabilidad para un flujo a perpetuidad.

7.9 RATIOS FINANCIEROS

Con un ROE constante en torno al 85% y activos de corto en incremento, el decrecimiento de los ingresos podría ser engañoso, sin embargo la recuperación del capital es intensa los primeros años, para continuar con una tendencia más suavizada.

Tabla 9: 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

En la **Tabla 10** se observa que el VAN es positivo en todos los escenarios y correlacionado positivamente con una alta sensibilidad a las variaciones de precio y demanda, producto en gran medida de los altos flujos de la empresa.

Tabla 10: Análisis de sensibilidad

	Unid.	Situación Base	Precios		Demanda	
			-10%	10%	-10%	10%
Inversión	(\$)	\$ 30.688.960				
Van	(\$)	\$ 99.705.576	\$ 83.227.832	\$ 116.183.320	\$ 84.431.947	\$ 116.169.029
Tir	(%)	107,5%	92,8%	122,2%	96,0%	118,9%
Payback	(años)	2,86	2,71	2,97	2,76	2,99
IVAN		3,25	2,71	3,79	2,75	3,79

Notas:

- EN CASO DE VARIACIÓN DE PRECIOS; se han sensibilizado los precios de Academias y Liga, ya que la Tienda, por su giro es más bien un tomador de precio, mientras que el negocio de las otras dos áreas es de algún modo un dictador de precio de acuerdo a su propuesta de Valor.
- EN CASO DE VARIACIÓN DE DEMANDA; se ha modificado la demanda completa sensibilizando los tres segmentos, lo cual suena razonable por estar de alguna manera integradas verticalmente.

Fuente: Elaboración propia

VIII. RIESGOS CRÍTICOS

Dentro del proyecto se identifican riesgos internos y externos, identificados a continuación:

Riesgos Internos

Riesgo preferencia deportes sustitutos: El realizar la apertura de un nuevo negocio en su tipo en la región, representa una incertidumbre, debido a la presencia de deportes consolidados que pueden ser de mayor preferencia por los potenciales alumnos.

Convenio instituciones y ubicación de academias: No lograr capturar interés de instituciones para realizar convenio, disponer de ubicación y espacio adecuado, siendo crítico para desarrollar los cursos y acceder a los posibles usuarios de Archery Club.

Monitores y ayudantes no idóneos: Deficiencia en el aprendizaje y enseñanza, que limite la entrega de conocimientos básicos para la práctica de tiro con arco y lograr motivar a los usuarios.

Tiempo excesivo de recepción productos: Considerando que la mayoría de los implementos de tiro con arco son importados e inicialmente existirá un desconocimiento del cumplimiento de los proveedores, podrían existir atrasos o incumplimiento con los despachos de productos, sobre todo al inicio, impactando los plazos fijados para el negocio y la confianza ante los clientes.

Riesgos Externos

Riesgos políticos y económicos: El escenario actual y la prolongación de la inestabilidad, puede socavar el crecimiento económico en forma permanente, limitando el gasto de las familias en actividades deportivas y entretenimiento, lo mismo con auspicios o financiamiento de instituciones, incidiendo directamente en la proyección de crecimiento y rentabilidad del negocio.

Situación climática: Condiciones extremas, como temperaturas extremas, heladas o lluvias excesivas limitará la realización de actividades al aire libre.

Epidemias: Enfermedades infecciosas con alta tasa de contagio en la región, limitaría o impediría la práctica deportiva durante periodo de cuarentenas, debido a una definición de las autoridades de gobierno.

Nuevos competidores: Ingreso de nuevos clubes de tiro con arco y tiendas online en la región

Planes de Mitigación

Será imprescindible fortalecer las sinergias entre las áreas de servicio del negocio, dar a conocer el deporte tiro con arco y monitorear la estrategia para consolidar la propuesta de valor, fidelizando a los clientes, de esta forma se generarán nuevas barreras de entrada, fundamentales para asegurar la rentabilidad futura del negocio, ver detalle de medidas de mitigación en Anexo 33.

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.

Archery Club será una sociedad por acciones, bajo el control de los 3 integrantes del equipo gestor. La inversión inicial que está contemplada para operar es de \$30.688.960. Una forma de disminuir el aporte de los socios, es a través de auspicio de grandes empresas ligadas al deporte. La empresa ofrece a cambio, un contrato de publicidad exclusiva para todos los medios digitales que se utilicen, así como también, en el vehículo y la indumentaria

X. CONCLUSIONES

Producto del estudio de mercado y basado en la estrategia integrada de los tres servicios, se identifica que Archery Club posee como principal ventaja, ser el primero en desarrollar el deporte de tiro con arco en la región de O'Higgins, creando un mercado integrado en donde la oferta no existía.

El mercado objetivo son los jóvenes entre 15 y 24 años, a través de instituciones educacionales y clubes sociales, ofreciendo una alternativa deportiva novedosa, con instrucción personalizada en los recintos educacionales o clubes asociados.

Dentro de las fortalezas de la iniciativa de negocio, está la creación e integración 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. Resulta fundamental la encuesta, 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.

La evaluación entrega una buena recuperación en función del cálculo del payback, con un monto de inversión alcanzable para los inversionistas, \$ 30.688.960, siendo posible recuperar esta inversión a los 2,86 años. De acuerdo con el plan financiero se detecta una rentabilidad creciente y sostenida, capaz de absorber las variaciones de un 10% en el precio y la demanda, entregando un VAN positivo. El escenario base entrega un VAN de \$99.705.576 y una TIR de 107% durante los 5 años, considerando el valor de desecho comercial.

En resumen, se determina que Archery Club es un emprendimiento que genera rentabilidad y ofrece una alternativa atractiva para el cliente y usuario, siendo viable su implementación.

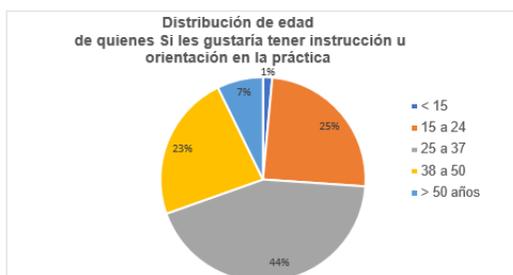
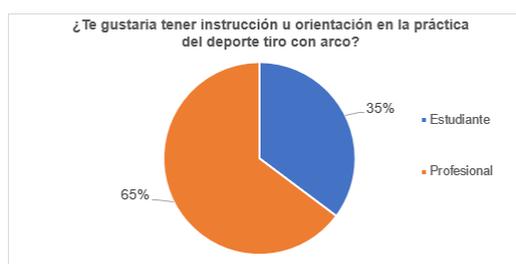
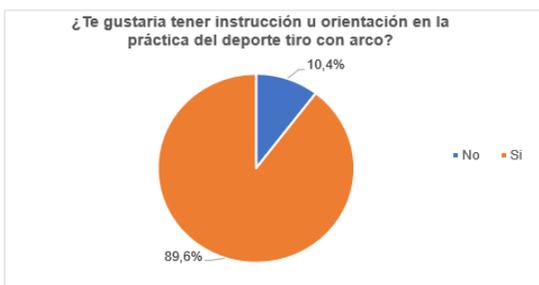
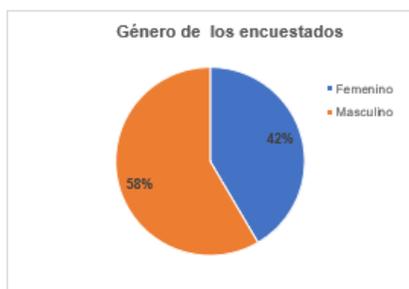
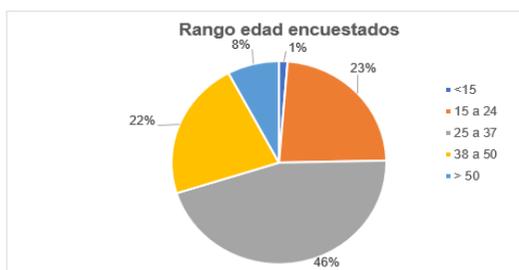
BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES

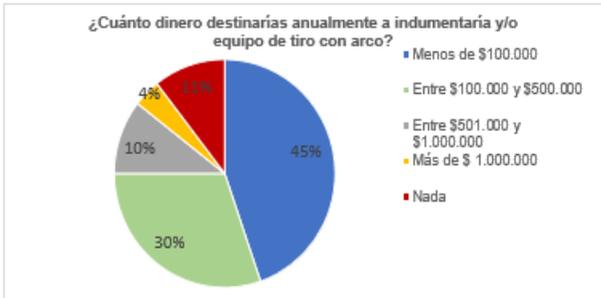
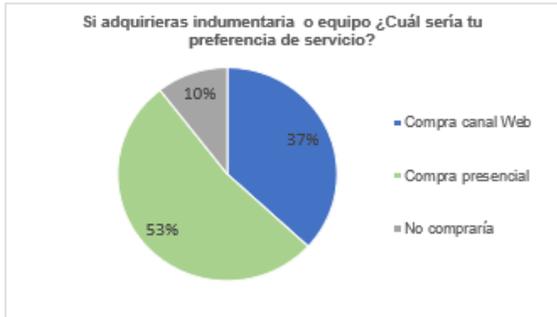
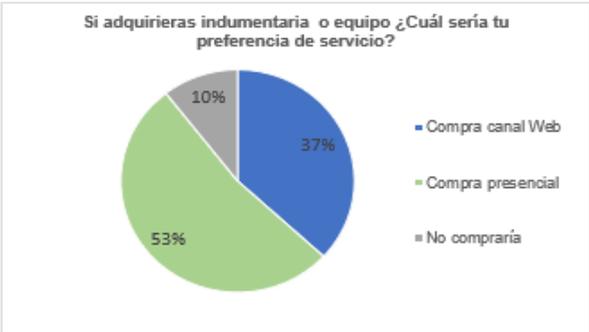
- Arellano, D. (04 de Abril de 2019). *El Deportero*. Obtenido de www.eldeportero.cl: <https://eldeportero.cl/chile-sumo-nuevas-medallas-en-el-torneo-ranking-mundial-de-tiro-con-arco-en-el-estadio-nacional/>
- Banco Central de Chile. (Diciembre 2019). *Informe Política Monetaria*. Santiago de Chile.
- Bergamini, K., Irarrázabal, 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 <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). *Getión 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). *Dialogo a Fondo*. Obtenido de [Perspectivas para las Américas: Una recuperación más difícil: https://blog-dialogoafondo.imf.org/?p=9669](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](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/I.
- 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 Indices 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): <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). *Politica 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): 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: Resultados encuestas

Para realizar la encuesta se utilizó la herramienta que dispone Google, vinculada al correo Gmail con un universo de 76 respuestas de personas que habitualmente practican deporte.





Anexo 2: Entrevistas especialistas en tiro con arco

Entrevista a: Ma. Fernanda González a Gerente de FECHTA

1.-¿Cuál es el perfil de la persona que practica tiro con arco?

- Gusta de un deporte diferente.
- Introverso, le acomoda practicar una actividad individual.
- Tiene gran capacidad de concentración.

2.-¿Por qué una persona opta por este deporte?

R: Por entretenimiento, busca liberar estrés, desea competir en forma individual, busca un sentido de pertenencia, se identifica con el deporte, por moda o recomendación de alguien que lo practica.

3.-¿Cuál es la edad ideal para comenzar este deporte?

R: El rango de edad ideal es entre 12-16 años, no antes de los 8 años. No hay una edad máxima que limite su práctica.

4.-¿Cuáles son las limitaciones a las cuales se ven enfrentada las personas que practican este deporte?

R: Existe limitaciones de infraestructura, es decir pocos campos de tiro. Algunos jóvenes tienen limitaciones económicas para la reposición de los materiales que se desgastan.

5.-¿Cuánto es la cantidad de personas que puede supervisar un profesor en una clase?

R: El ideal es supervisar a 6 alumnos y como máximo 10 alumnos.

6.-¿Cuántas personas se encuentran registradas por FECHTA o federados?

R: Actualmente existen 264 personas federadas a nivel nacional, se estima que practican el deporte en forma amateur y competitivo cerca de 2.000 personas, no hay un número oficial.

7.-¿Cuál es la proyección del tiro con arco los próximos años?

R: Se proyecta que seguirá creciendo, como lo ha venido haciendo hasta ahora, se estima que anualmente las personas federadas crecen en un 30% respecto al año anterior.

Una de las metas es lograr representación, constancia y premiaciones a nivel latinoamericano.

8.- ¿Cuál es el monto de la inversión inicial para adquirir el equipo e indumentaria?

R: Entre 250.000 a 300.000 pesos, sin embargo se recomienda que la persona que se inicia debe vivir la experiencia y adquirir una capacitación para de esa forma comprar el equipo más adecuado.

Entrevista a: Andrés González Entrenador de Tiro con Arco de centro entrenamiento regional (CER)

1.-¿Cuál es el perfil de la persona que practica tiro con arco?

R: Los jóvenes que gustan de practicar este deporte son generalmente introvertidos, le acomoda la actividad individual, son jóvenes analíticos, gustan de actividades complejas.

2.-¿Por qué una persona opta por este deporte?

-Llegan porque vieron alguna película y desean imitar a algún personaje.

-Por iniciativa propia, originado por alguna estimulación de niño.

-Por moda, ya sea porque vieron que algún deportista ganó un torneo y tuvo gran cobertura mediática.

-Las personas más adultas, en ocasiones lo practican como una opción terapéutica y recreativa.

3.- ¿Cuál es el segmento que practica este deporte?

R: La gran cantidad de jóvenes son de clase media/alta, aunque por mí experiencia destacan más, aquellos jóvenes de clase media baja, son más constantes en su entrenamiento.

4.-¿Cuál es la edad ideal para comenzar a practicar este deporte?

R: La edad ideal para comenzar este deporte es entre 10-12 años y el máximo desarrollo, habitualmente se alcanza entre los 15 y 18 años de edad.

5.-¿Cuáles son las limitaciones a las cuales se ven enfrentadas las personas que practican este deporte?

R: Acceso a los implementos, son de alto costo para algunos jóvenes de menores recursos.

6.- ¿Cuáles son las ventajas de practicar este deporte?

R: Desarrollo la condición física, capacidad de superar la frustración, formación de carácter, formación integral en lo físico y mental, disposición para superar desafíos.

7.-¿Cuál es el inversión inicial de quién desea incursionar en este deporte?

R: La inversión inicial cerca de 350.000 pesos aproximado

8.-¿Cuánto es la cantidad de personas que puede supervisar un profesor en una clase?

R: Ideal 6 alumnos y como máximo 10.

9.- ¿Cuál es la proyección del deporte tiro con arco para los próximos años?

R: El que este deporte se pueda seguir desarrollando, dependerá en gran parte de como sea dirigido los próximos años, sobre todo por la dirección del Comité Olímpico. El actual desarrollo logrado se debe a Martín Frederick entrenador de la selección y Jorge Brancacho metodólogo, el primero dejará la selección este año y se volverá a Alemania, lo cual sin duda pone en duda quien será el especialista que lo reemplace y cuáles será su visión del desarrollo a nivel nacional. Los logros recientes, son el esfuerzo y dedicación de estos especialistas que introdujeron hace 7 años atrás, momento que reestructuraron el deporte de tiro con arco cambiando las bases y categorías de competencia.

Entrevista a: Patricio Dennet Técnico nivel 3 en Chile con amplia experiencia como instructor. Director de la Federación Tiro con Arco de Chile el año 2011. Seleccionado Deportivo Militar en la década del 90.

1.- Por qué saliste de la federación?

R: Por qué no podía ser director e instructor con un proyecto de academia. Evidente el conflicto de interés, como es hoy Quiroz. Su principal activo es la cancha de Tiro con Arco, su principal activo y ese es el gran activo que se debe tener para impulsar un club o academia. Ojo las academias son del IND.

2.- Quien fue tú entrenador o formador en el deporte?

R: Martin Frederik; seleccionado alemán que vino a Chile y regularizó todo lo que había en el país y de paso certifico a unas pocas personas.

3.- ¿Cuál es el perfil de la persona que práctica tiro con arco?

R: El perfil del deportista sería:

Grupo 1: personas entre 12 a 30 años; que lo practican como deporte a un nivel semi o profesional. Son de un nivel socioeconómico medio bajo, sin muchos recursos a disponer para la práctica deportiva. En este caso un punto fundamental es el auspicio por parte del IND. El volumen debe estar entre 7% a 10% de las personas que practican esta disciplina.

Grupo 2: No tienen una edad que los identifique, lo practican básicamente solo por recreación, su permanencia es de alrededor de 4 años, decayendo en el tiempo. Corresponden entre el 70% a 80% de las personas que practican esta disciplina. En promedio consumen entre \$500.000 a \$600.000 por semestre más clases.

Grupo 3: Su permanencia se puede considerar como eterna ya que se debe más a una motivación por circuito social, lo practica desde un interés recreativo. Corresponden a un nivel socioeconómico abc1, por lo que compran todo y lo lucen pero entrenan muy poco y disponen de un consumo entre 1 a 2 millones por año. Este grupo corresponde alrededor del 20% a 30% del de las personas que practican esta disciplina.

4.- Que beneficios vez o crees que conlleva la práctica de este deporte?

R: La práctica de Tiro con Arco produce catarsis a sus practicantes. Ayuda a superar la frustración debido al proceso de realizar en mucha contemplación una acción tan difícil como acertar en un blanco a distancia.

Ideal para niños distraídos ya que resulta relajador y permite botar tensiones; es terapéutico. Para niños con hiperactividad o problemas de adaptación o bien demasiados pasivos.

Sicológicamente es muy fuerte, ya que te hace estar muy concentrado mientras realizas un esfuerzo físico con precisión en una actividad que tiene un alto atractivo por estar en la herencia más primitiva del hombre que viene de la caza por supervivencia y que coincidentemente múltiples culturas desarrollaron mediante el uso del arco para la caza o defensa.

- Considero que, por motivos evidentes, no es apto para:
- personas esquizofrénicas o bipolares o con trastornos serios de personalidad.
- Personas con daños espalda y manguito rotador.
- Es importante decir que hay campeones sudamericanos con 60 años, por lo tanto es factible su práctica a cualquier edad.

5.- Como funciona el modelo de academias o clubes?

R: Por ley la FECHTA debe recibirte, pero para ello el Club o academia debe cumplir algunos requisitos: copia de socios, personalidad jurídica, certificado de antecedentes de directivos y una carta a la federación haciendo la solicitud. Tiene un costo aproximado de 1.5 uf mensuales y si vives en Santiago puedes ocupar la cancha de tiro con arco que disponen donde disponen de espacios con parapetos.

6.-Cuál es tu visión del catastro de aficionados?

R: A mi parecer, el catastro de clientes en la zona sur hoy en día debe ser de alrededor de 4 clubes o grupos de 40 personas cada uno, pero creo podrían ser 30 por ciudad. En general un Club necesito 15 personas por el hecho de sacar la personalidad jurídica. Estimo que fácilmente en Chile hay 2.000 personas que practican.

7.- Como trabajan los instructores y sus costos?

R: En general 1 profesor no debiera atender a más de 6 alumnos. Respecto de los costos; debiera cobrar \$8.000/hrs/alumno y tú cobras \$15.000/alumno.

8.-Como crees que se podría desarrollar esta disciplina en base a tú experiencia? ¿Cuál sería tú recomendación?

R: En vista que en general resulta fome de mirar en comparación con otras disciplinas, la modalidad más atractiva podría ser la “Ronda Olímpica”; está no dura más de una hora y se puede realizar en sectores muy visibles y atractivos de la ciudad. Por ejemplo el año 2011 en Italia, en la mitad de una ciudad histórica llamada Torino. Vean el siguiente video:
<https://www.youtube.com/watch?v=r7c8lQUoYYs>

Pensando en la Expansión y que no tiene difusión, se podría realizar streaming (Transmisión en vivo)

Aprovechar las Tecnologías dentro del evento, pantallas gigantes, locución, galerías, etc.

Venta de eventos como coaching a empresas (SUBPRODUCTO)

Fundamental darles identidad mediante infraestructura. Un sentido de pertenencia por medio de un lugar para la práctica, un punto de encuentro para quienes comparten tal pasión. También ver los mejores países exponentes y analizar que los hace distintos, copiar mejores prácticas. Para ello pueden ver los países mejor rankeados en la siguiente página WWW.IANSEO.NET

Dar entorno solido (bonito estimulante) y capacitación constante. Tener alguien que capacite y se actualice para que haga avanzar el grupo. Sentido de pertenencia.

9.-Que desafíos ves?

R: El deporte no es muy extendido en el tiempo por qué es muy técnico y las personas carecen de paciencia para avanzar y por tanto se desencantan. Desde el punto de vista de academias; para entrar en el grupo grande (perfil que reúne entre el 70% y 80%) se requiere gran inversión y además, pero tienen poco crecimiento por lo que si bien es la mayor cuota de mercado, son de muy baja rentabilidad.

CLAVES; para competir se debe estar federado, pero el problema es que no tiene una fase escalonada de avance. Las categorías parten en alcances mínimos de 70 metros de distancia al blanco para participar y eso lo logro solo después de 2 años de entrenamiento guiado, por lo que no lleva a desincentivar su práctica.

Por lo tanto, sí llevo 2 años entrenando, al entrar a competir federado, mi competidor es el campeón nacional y contra el no tengo que hacer, entonces el modelo de negocio debiera ver cómo dar espacio al desarrollo con etapas intermedias que me permitan tener competencias efectivas.

Anexo 3 - PESTEL

I. Factores Políticos

A través de la formación del ministerio del deporte y la institucionalidad, en el país se genera un compromiso con el deporte a distintos niveles y en forma transversal, declarando que es prioritario abrir más oportunidades para que las personas realicen actividades físicas y deportivas (Ministerio del Deporte, 2016). Lo anterior representa una ventaja para promocionar actividades que están alineadas con las políticas de estado, como es la práctica de tiro con arco.

Las políticas nacionales de actividad física y deportivas de Chile, definen cuatro objetivos generales:

- Ampliar la cobertura y fortalecer los programas de calidad de las actividades físicas y deportivas en la comunidad nacional.
- Incorporar y fortalecer los grupos organizados en el desarrollo y ejecución de programas permanentes de actividad física y deportiva.
- Posicionar los valores y beneficios de la práctica de actividad física y deporte en la población.
- Desarrollar y mejorar el nivel, así como la posición del deporte de alto rendimiento nacional y en competencias internacionales.

Referente al rol de la empresa privada, existe un reconocimiento por parte del estado, como un actor clave para el desarrollo del deporte a distintos niveles, no solo para impulsar la actividad física, sino como fuente de financiamiento del sistema.

Dentro de los programas del gobierno se destacan las EDI, Academias Deportivas Integrales, los cuales se desarrollan en establecimientos educaciones, jardines infantiles y recintos del IND en todo el país, de acuerdo con la focalización que realiza el Ministerio del Deporte. Estos programas formativos han permitido formar y detectar jóvenes talentos, como es el caso de Ricardo Soto y ahora Evelyn Castillo, quién es poseedora del récord nacional categoría cadete damas en arco compuesto (Ministerio del Deporte, 2018).

II. Factores Económicos

De acuerdo con el Informe de Política Monetaria del Banco Central, la proyección económica estará limitada por el desarrollo interno, cambiando la tendencia en donde el desarrollo estaba marcado

por factores externos. Un rol fundamental será el estímulo fiscal, proyectando un crecimiento entre 0,5-1,5% (Banco Central de Chile, Diciembre 2019).

Los impactos de la crisis social sobre el escenario macroeconómico son evidentes, en lo inmediato se ha producido una brusca caída en el crecimiento de la actividad y una mayor volatilidad en los precios financieros (El Mercurio, 2019), especialmente en el tipo de cambio, lo cual es una variable por considerar en la iniciativa de negocio y la proyección financiera.

III. Factores Socioculturales

La actual situación del deporte y la actividad física en Chile, es algo contradictoria, por un lado es uno de los fenómenos que concita mayor expectación social, siendo ampliamente valorado por la población (García, Feller, & Sandoval, 2015) y por otro lado, la población chilena destaca por ser una de las más sedentarias del mundo (IND-UDEC, 2012).

A nivel internacional cada vez existe más consenso, de la importancia del deporte y la actividad física para mejorar la calidad de vida. En Chile esta visión se ha materializado en la promulgación de la ley del deporte en el año 2001, y en la definición de la Política Nacional de Deportes y Actividad Física al año siguiente (Pacheco, 2014). A partir de la generación de estos instrumentos, se ha realizado una sustancial inversión pública y generación de actividades orientadas a disminuir el sedentarismo. Sin embargo, según Feller et al (Feller, 2013) existe mucho por mejorar, por ejemplo, construir alianzas con otros sectores, como son las iniciativas privadas, para disminuir los altos índices de sedentarismo y la falta de hábitos de vida saludable en la población nacional.

IV. Análisis Tecnológico

De acuerdo con estudios realizados por The Economist (Heselaars, 2018), Chile es uno de los países que más creció en acceso a internet a nivel global, posicionándose como líder regional. De igual forma el ranking del centro mundial de competitividad de la academia de negocios IMD, sitúa a Chile como líder digital en competitividad en América Latina (EFE, 2018).

En cuanto al desarrollo tecnológicos asociado a tecnología de la información para los próximos años, se identifican 4 tendencias (IDC Analyze the Future, 2018):

- Transformación digital en las empresas
- Cloud 2.0

- Inteligencia artificial
- Las interfases humano digital

Todo este desarrollo permitirá potenciar la productividad de las empresas y a la vez potenciar los servicios y transacción por internet o e Commerce. La proyección de Chile parte con un fuerte fortalecimiento actual en esta área, considerando que está en la 4ta posición a nivel global, con 233 USD/habitante, con un crecimiento anual del 35%. Este importante crecimiento, ha sido fomentado por los cambios de conducta del consumidor, incluido el aumento de confianza en estas plataformas de venta, la facilidad de habilitación de tiendas online con medios de pago incorporado. Estas mejoras en la oferta logística, está animando a los pequeños empresarios a incorporar sus productos y servicios en esta imparable tendencia de alza de ventas en línea. Por lo que el desarrollo de una adecuada plataforma puede apalancar las ventas del negocio.

V. Factores ecológicos y de medioambiente

Las condiciones climáticas en el país, permite la práctica de la mayoría de los deportes, no existiendo grandes limitaciones.

En lo relacionado con factores medioambientales señalados en estudios del centro de políticas públicas de la universidad Católica (Bergamini, Irrázabal, Monckeberg, & Pérez, 2017), si bien se identifican una serie de factores que son necesario abordar dentro de las políticas públicas, como escasez de recursos hídricos, biodiversidad, residuos, entre otros, se destaca la contaminación atmosférica como un factor incidente en la práctica de deportes en la región central de Chile.

Factores relacionados, como el clima propicio para la práctica al aire libre, limitaciones de sectores, impacto ambiental, estadística de días con lluvia, nieve, viento, días excesivamente calurosos o con radiación, son las condiciones a considerar para la práctica de deportes al aire libre.

VI. Análisis Legal

Si bien existe una Federación Chilena de Tiro con Arco, no es obligatorio pertenecer, a la vez no existe una certificación como academia propiamente tal. Sin embargo, existe la opción de ser socio de la Federación de Tiro con Arco y la Liga Chilena de Tiro con Arco, para lo cual se considera presentar la documentación según normativa, como es el certificado de vigencias de la personería vigente y cumplir los requerimientos para ser socio.

A la vez, está la opción de conseguir personalidad jurídica bajo la ley del deporte N°19.712.

Anexo 4 : Matriz de actividades y recursos claves

	Actividades Claves	Recursos Claves
Academias de Tiro con Arco	<ul style="list-style-type: none"> - Gestionar y lograr acuerdos con Instituciones educaciones y clubes sociales. - Capacitar monitores. - Adquisición de parapetos y equipos. - Monitores enseñar y corregir alumnos. - Preparación protocolos y programas de clases. - Instructor senior supervisa monitores. 	<ul style="list-style-type: none"> - Infraestructura, lugar de entrenamiento. - Instructor con experiencia senior y certificado para enseñar. - Monitores capacitados. - Parapetos y equipos. - Normas de seguridad.
Liga de Tiro con Arco	<ul style="list-style-type: none"> - Organización fecha liga y confección de programa. - Inscripción de competidores. - Difusión de fecha liga. - Preparación locación y desarrollo competencia. - Premiación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Locación, recinto de competencia. - Árbitros. - Premios. - Confección y actualización ranking.
Tienda Virtual	<ul style="list-style-type: none"> - Contratar servicio Web. - Seguimiento y control de logística de importación, venta y Post venta. - Administración de inventario. - Publicidad, difusión y administración redes sociales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Página Web. - Stock productos.

Fuente: Elaboración propia

Anexo 5 – Porter ampliado

Para evaluar el atractivo de la industria en termino de rentabilidad y funcionamiento a continuación, se aplica el modelo de Porter ampliado a la industria del deporte y entretenición.

- I. Amenaza de nuevos entrantes (-):La industria del deporte y entretenición ha tenido un crecimiento los últimos años, acompañado de una fuerte actividad promocional de las principales marcas, lo cual ha hecho que las ventas de ropa y calzado deportivos hayan aumentado aproximadamente 5% al año en términos de valor en los últimos 5 años, según datos de la empresa de investigación de mercado, Euromonitor International (Chetman, 2014), siendo el país uno de los de mayor consumo per cápita en Latinoamérica. Si bien no se encontraron estudios con detalle a nivel de región, una visita en campo permite inferir que existe un desarrollo limitado de la industria del deporte en la región de O'Higgins. Sin embargo, las barreras de entrada son bajas para el ingreso de un nuevo participante.

- II. Poder de negociación de los clientes (BtoC)(-): Existen muchos clientes potenciales y las opciones u ofertas son limitadas, a esto se suma que la coordinación de los consumidores es baja o nula, siendo improbable que estos se organicen para negociar, sin embargo siempre se debe tener en cuenta la reputación online a través de la cual se reciben comentarios y calificaciones.

Los panoramas deportivos y entretenición son prácticamente nulos, si un consumidor decide ir al cine un día, ir al gimnasio u otro día practicar tiro con arco, no tendrá ningún costo adicional a las actividades, por lo que este punto no es relevante para la industria.

Se concluye que el poder de negociación de los consumidores es bajo, la situación existente es favorable para la industria, pudiendo fijar precios teniendo siempre en consideración la oferta, respetando los costos y márgenes de utilidad

- III. Poder de negociación de los proveedores (+/-): Los proveedores claves identificados son los clubes deportivos en donde se realizará el arriendo del lugar de práctica, si bien existen alternativas, su poder de negociación es alto, debido a que la cantidad de clubes de interés son limitados, dado sus ubicaciones, prestigio, número de socios.

El segundo grupo de proveedores son los comercializadores de artículos, siendo empresas extranjeras, altamente competitivas y sin organización entre ellas, lo que significa que los

precios son fijados en base a la oferta y la demanda. Para el caso propuesto, existen varios proveedores para los equipos requeridos y los precios no son modificables en compras a baja escala.

Al depender de proveedores que se desarrollan en un mercado con alta competencia, sería fácil optar por otro proveedor. De acuerdo a lo anterior, el cambio de proveedor tiene un costo muy bajo.

- IV. Amenaza de sustitutos (+): En el ámbito del deporte, existen alternativas de otros deportes o panoramas, como son las academias de tenis, surf, esgrima, gimnacio, natación, golf entre otros, si bien existe más opciones, se consideran como alternativas aquellos deportes individuales, que implican habilidades particulares a desarrollar en la práctica de tiro con arco, por ejemplo precisión, paciencia y concentración, haciendo que este deporte sea único. De acuerdo a lo comentado, se concluye que la amenaza de sustitución es alta, existiendo opciones para que el usuario pueda optar por otras alternativas.

- V. Rivalidad entre empresas existentes (+): La rivalidad de la industria es alta, si bien existen opciones de entretenimiento y actividades deportivas, no existen empresas especializadas de tiro con arco, solo algunos eventos o academias con sede en Santiago, que eventualmente organizan sesiones esporádicas sin ninguna organización o estrategia definida, representando una baja o nula rivalidad en este deporte en específico.

Las barreras de salida son baja, pudiendo liquidar el stock de artículos, las relaciones con los proveedores no son vinculantes, solo se basa en compras a solicitud. La única limitación que se visualiza es un eventual contrato de publicidad con marcas para conseguir auspicio y publicidad, sin embargo este tipo de relación comercial son de corto tiempo, obedeciendo a campañas.

Por otro lado, la industria del entretenimiento es una industria creciente y los números apuntan hacia el alza, Según estadísticas de la consultora PricewaterhouseCoppers, el crecimiento en el gasto en entretenimiento es de 2,14 a 3,57 millones de dólares entre 2004 al 2013. Por lo tanto, el crecimiento industrial es atractivo para cualquier empresario que desee una porción de mercado.

- VI. Poder negociación complementadores (+): Al considerar la venta online, es alta, debido a que la oferta es va dirigida a un segmento específico y se compite a través de palabras claves en

búsqueda de Google, Facebook, lo mismo con otras plataformas de venta online que han comenzado a incursionar en la región.

Poder de los usuarios: Son los usuarios los que definitivamente evalúan el servicio y tiene la capacidad de promover la práctica del deporte a través de su experiencia, lo mismo ocurre con la tienda online.

Poder de los influenciadores: Será fundamental potenciar la forma de vida sana, asociada con la salud, concentración y reducción del estrés. Estos constructos pueden ser vinculados a plataformas como Instagram.

Es importante en el periodo de la inauguración, invitar a deportistas que posean seguidores de la práctica, a la vez se debe considerar el presupuesto para la actividad, así como la difusión, con el objeto de transmitir en forma adecuada el mensaje. Los influenciadores poseen un poder alto.

Anexo 6: FODA

<p>Análisis Internos</p>	<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> -Entretención -Relajación -Novedad -Profesor acreditado -Calidad de Servicio -Entrega rapida Tienda online -Alianza club 	<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> -Dificil conocimiento del cliente debido gran variabilidad de perfiles - Negocio piloto
<p>Análisis Externos</p>	<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> -Desarrollar el negocio en una ciudad en donde exista poca competencia y oportunidades de entretención. 	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> -Desconocimiento del deporte en la región.

Fuente: Elaboración propia

Estrategias derivadas de FODA		
Estrategia	Fortalezas	Debilidades
<p>Oportunidades</p>	<p>Estrategia focalizada en entregar una experiencia diferente, focalizada en la vida sana, relajo, concentración, desarrollada principalmente en espacios abiertos.</p>	<p>Desarrollar una base de datos de los usuarios, con el objeto de identificar con mayor detalle el perfil , necesidades y de esa forma obtener oportunidades.</p>
<p>Amenazas</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Posicionarse en el mercado como alternativa del deporte y entretención. -Posicionarse físicamente en clubes de Rancagua. -Posicionar la liga de tiro con arco, permitiendo interactuar con otras escuelas de regiones contiguas 	<p>Tomar ventaja al ser primero en instalar una escuela, tienda y liga de tiro con arco, de esa forma se aprenderá de la experiencia y necesidades de los clientes.</p>

Fuente:

Elaboración propia

Anexo 7: Mapa Stakeholders

	Objetivo o Resultados	Nivel de Interés	Nivel de Influencia	Acciones Posibles		Estrategias
				De Impacto+	De Impacto -	
Personal	Incrementar los alumnos suscritos a plan en X%	Mucho interés	Mucha influencia	Alto nivel de compromiso organizacional, capacitación a instructores, metodología, motivador y con habilidades comunicacionales	No estar motivados, porque no se cumple con la cantidad de alumnos o practicantes	Se incorporará una política de incentivos a partir del sexto mes.
Comunidad	Desarrollo de una disciplina nueva en la región, brindando una nueva opción para la practica del deporte, aportando al bienestar de la comunidad. La disciplina en sí misma, se puede decir que es responsable con el medio ambiente y sustentable, al no generar contaminantes	Mucho interés	Mucha influencia	Participación con la comunidad, a través de exhibiciones y cupos gratuitos a jóvenes.	No participar activamente en reuniones de la comunidad.	Relacionamiento con municipalidades y juntas de vecinos, para generar acercamiento con la comunidad.
Proveedores	Se respetará las normativas de las instituciones que faciliten las instalaciones, resguardando su cuidado. Se respetarán las condiciones de pago oportuno a proveedores	Alto nivel de interés	Bajo nivel de influencia	Resguardo condiciones de seguridad, limpieza y orden de las instalaciones proporcionada para la práctica.	No cumplimiento de normativas y resguardo de condiciones de seguridad.	Se conformará un check list de recepción de las instalaciones y posterior entrega. Lo anterior generará una relación comercial durarera.
Cilientes	Entregar un servicio con alto estadar de seguridad junto con una experiencia novedosa e instrucción de alto nivel.	Alto nivel de interés	Alto nivel de influencia	Asesoría permanente de instructor federado, nivel experto, productos de calidad para la practica	No considerar el servicio y los productos como importantes.	Capacitación al personal , instructores y ayudantes, junto con incorporar mejores prácticas en el mercado internacional del mundo de tiro con arco.

Fuente: Elaboración propia

Anexo 8: Fijación de precios

Método Cost Plus

Academias	(Análisis para 1 curso)	
Capac./Curso	Máx	12 alumnos
	Min.	8 alumnos

P.Unitario / Alumno

Cálculo Costo / Curso

	Unid.	cant	P. Unit	Total
Costos Fijos	Gl	1	\$ 200.000	\$ 200.000
Costos variables	Unid.	12	\$ 0	\$ 0
Sub-Total				\$ 200.000
			Gastos Adm./Curso	\$ 49.688
			<i>CostoTotal Unit. / alumno</i>	\$ 31.211
			Margen	28%
			<i>Cuota mensual / alumno</i>	\$ 39.950

Liga

	(Análisis para 1 fecha)	
	Min.	Máx.
Capac./ Ronda	5	5
Categorías / Fecha	4	4

Arqueros
Rondas de distintas categorías

P.Unitario / Arquero

Cálculo Costo / Fecha

	Unid.	cant	P. Unit	Total
Costos Fijos	Gl	1	\$ 375.000	\$ 375.000
Costos variables	Unid.	20	\$ 12.000	\$ 240.000
Sub-Total				\$ 615.000
			Gastos Adm./Curso	\$ 0
			<i>CostoTotal Unit. / Arquero</i>	\$ 30.750
			Margen	0%
			<i>Inscripción/ alumno</i>	\$ 30.750

Como uno de los métodos se aplica costo margen, tanto para las academias como la Liga como se muestra al costado.

Es así como se propone un margen del 28% sobre los costos para el caso de las Academias logrando un precio en la inscripción mensual de alrededor de \$40.000._

En el caso de la Liga, con un margen del 0% se logra un precio en torno a los \$30.000._ Cabe destacar que esto es sin considerar ningún tipo de auspicio que es la forma con que habitualmente se financia este tipo de actividades.

En el caso de la Tienda Virtual, se sabe que esta industria trabaja con márgenes promedio en torno al 40% sobre el costo después e aduana.

Posteriormente se compara con los precios de la Industria en las regiones donde si existe, específicamente la Metropolitana y de esa manera se confirma que los márgenes determinados son consistentes y permiten ofrecer un precio de mercado a los clientes..

Academia

Método Cost-Value

Archery Club

Formato

4 Clase c/equipo \$ 39.363 6:00 hrs

1 Clase c/equipo \$ 9.841 1:30 hrs

Metodó Benchmarking

Kawesqar

Formato

1 Clase c/equipo \$ 10.000 s/información

Quiron

4 Clase c/equipo \$ 40.000 1:30 hrs

2 Clase c/equipo \$ 70.000 4:00 hrs

Entonces por el método Cost-Plus se tiene un precio estimativo y más abajo por el Método Benchmarking, los precios de la industria, específicamente para clubes de arquería ubicados en la Región Metropolitana. El primero de ellos llamado “Kawesqar” y el segundo llamado Quiron. Los precios se indican en tabla adjunta según sus modalidades disponibles de entregar el servicio.

Anexo 9: Estimación calorías según actividad deportiva

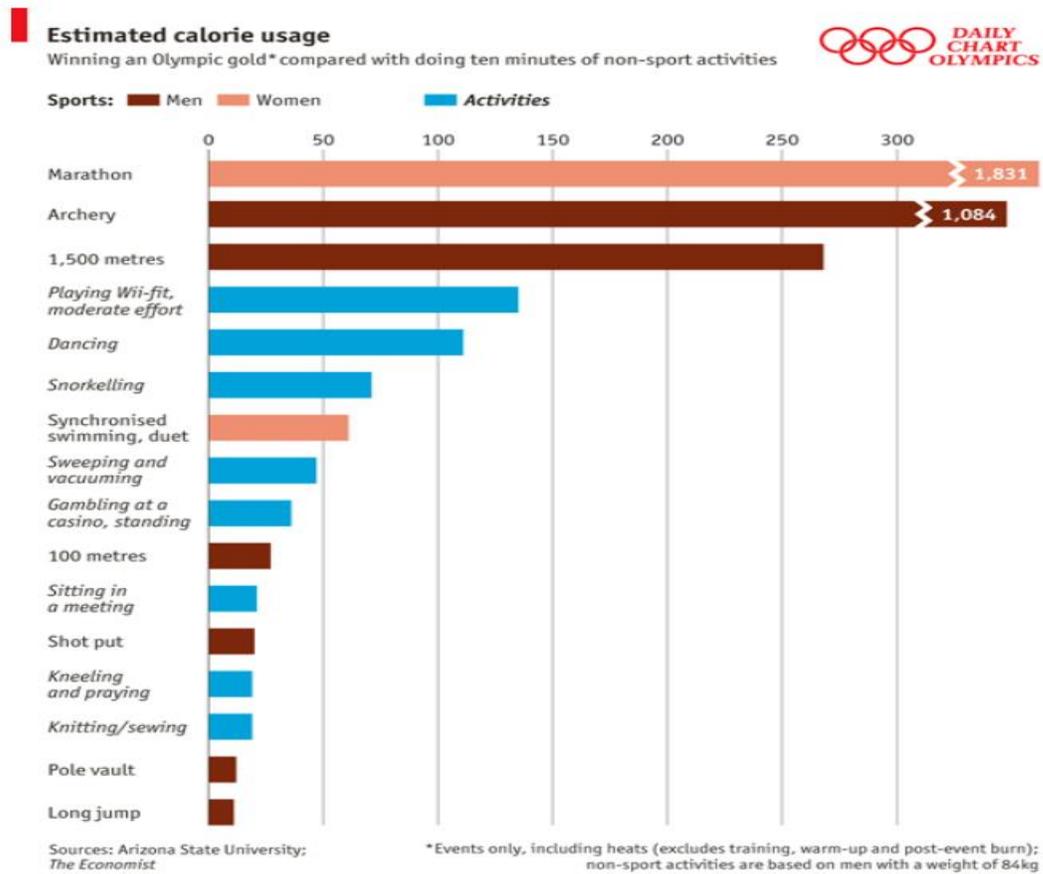


Figura: Estimación de calorías según actividad.

Anexo 10: Extracto Encuesta Nacional de Hábitos de Actividad Física y Deporte 2015 en la población de 18 años y más

a. Población adulta

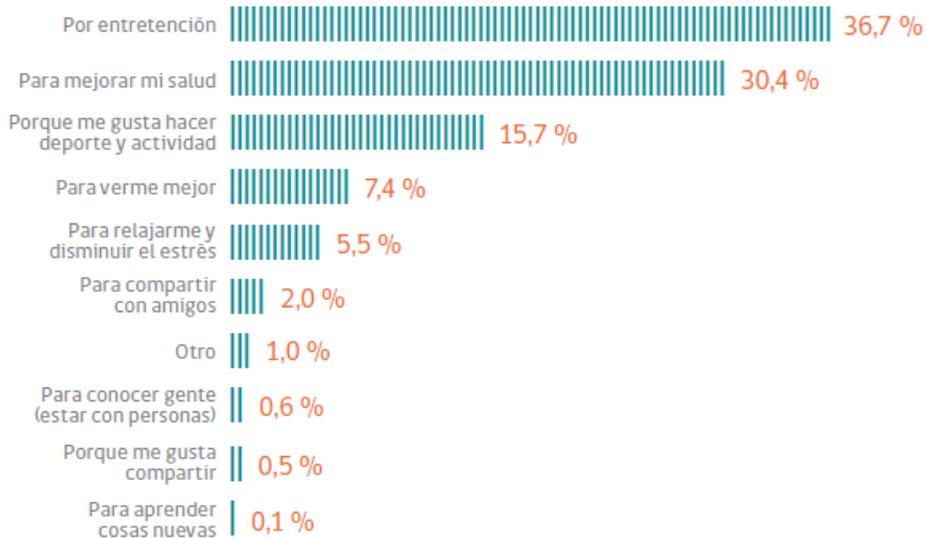
Durante los últimos diez años, el nivel de práctica de actividad física y deporte en Chile ha aumentado levemente. Así lo indica la Encuesta Nacional de Hábitos de Actividad Física y Deporte de la población mayor de 18 años, que pasó de 26,4 % en 2006 a 31,8 % en 2015. No obstante, este sostenido aumento, el número de no practicantes en Chile sigue siendo mayoritario (68,1 %).

GRÁFICO 1: PORCENTAJE DE PERSONAS QUE PRACTICAN ACTIVIDAD FÍSICA Y/O DEPORTE



Fuente: Encuesta Nacional de Hábitos de Actividad Física y Deporte 2015.

GRÁFICO 5: MOTIVOS POR LOS QUE SE PRACTICA ACTIVIDAD FÍSICA Y DEPORTE



Fuente: Encuesta Nacional de Hábitos de Actividad Física y Deporte 2015.

Anexo 11: Extrapolación academias Región de O'Higgins, en base a universos de alumnos y academias existentes en Santiago.

Región Metropolitana	Población	N° escuelas y clubes	(tasa de mercado potencial)/escuela
Santiago	386.471	5	77.294
Peñalolén	244.800	1	244.800
Peñaflor	93.397	1	93.397
Ñuñoa	229.434	2	114.717
Las Condes	286.735	1	286.735
Providencia	150.742	1	150.742
Calera de Tango	25.528	1	25.528
Min			25.528
Max			286.735
Promedio			161.281

Fuente: Población INE 2018 y estimación según elaboración propia

Región O'Higgins	Población	N° escuelas y clubes (Proyección)	(tasa de mercado potencial)/escuela
Rancagua	234.724	9	26.080
San Fernando	74.435	3	24.812
Rengo	62.284	2	31.142
Machalí	54.519	2	27.260
San Vicente	47.613	2	23.807
Santa Cruz	38.028	1	38.028
Graneros	34.677	1	34.677
Requinoa	34.479	1	34.479
Mostazal	26.931	1	26.931

Fuente: Población INE 2018 y estimación según elaboración propia

Anexo 12: Cálculo de Precios con el Método Cost-Plus

Método Cost Plus

Academias (Análisis para 1 curso)
 Capac./Curso Máx 12 alumnos
 Min. 8 alumnos

P.Unitario / Alumno

Cálculo Costo / Curso

	Unid.	cant	P. Unit	Total
Costos Fijos	Gl	1	\$ 200.000	\$ 200.000
Costos variables	Unid.	12	\$ 0	\$ 0
Sub-Total				\$ 200.000
			Gastos Adm./Curso	4.848
			<i>CostoTotal Unit. / alumno</i>	\$ 25.606
			Margen	50%
			<i>Cuota mensual / alumno</i>	\$ 38.409

Liga (Análisis para 1 fecha)
 Min. Máx.

Capac./ Ronda 5 5 Arqueros
 Categorías / Fecha 4 4 Rondas de distintas categorías

P.Unitario / Arquero

Cálculo Costo / Fecha

	Unid.	cant	P. Unit	Total
Costos Fijos	Gl	1	\$ 375.000	\$ 375.000
Costos variables	Unid.	20	\$ 12.000	\$ 240.000
Sub-Total				\$ 615.000
			Gastos Adm./Curso	\$ 0
			<i>CostoTotal Unit. / Arquero</i>	\$ 30.750
			Margen	0%
			<i>Inscripción/ alumno</i>	\$ 30.750

Anexo 13: Proyección de demanda y crecimiento, academias, liga y tienda virtual

Academias

Cálculo Capacidad Total	Min.	óptimo	Máx.
Instructores Senior Certificados		1	
Visitas por semana		2	
Cursos / visita		2	
Cursos posibles de supervisar / mes		16	
Alumnos por curso	8	10	12
Capacidad Total Factible de instalar		160	192

(Recurso Clave)
(2 visitas por semana)
(*)
(**)

1

Capacidad de visitas a la zona/mes

(*) podría ser mayor conforme evolucione el negocio. Una segunda etapa de crecimiento.

(**) Cada monitor tendrá 2 cursos por academia de acuerdo a estimación a juicio experto.

El óptimo equivale a un total de 16 grupos de 10 personas.

- 1.- Crecimiento 5% anual 0,407% mensual
- 2.- Capacidad y recursos instalados = 160 alumnos, permite conformar la Liga.

Proyección Año 1	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8
%crecimiento	0,407%	0,407%	0,407%	0,407%	0,407%
total Alumnos	160	161	162	163	164

	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
%crecimiento	0,407%	0,407%	0,407%	
total Alumnos	165	166	167	168

Liga

Supuestos

- 1.- Si bien son abiertas a todo público; concentramos la atracción de clientes en las escuelas. Por tanto el Universo serán la proyección de las escuelas.
- 2.- La liga realiza fechas Trimestrales por lo que el universo son los alumnos al mes anterior.
- 3.- Captación de usuarios **30%** del Universo Escuelas
Por ende asume el crecimiento de las escuelas
Esto se traduce en una tasa de crecimiento del 0,122% mensual de las escuelas.
o bien 5,00% anual de las escuelas.

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		

Tienda Virtual

Supuestos

- 1.- El Universo de Clientes es el 89% anual, de usuarios de las escuelas.
Universo de **145,96** usuarios; según encuesta. (11% no compraría)
- 2.- Para estimar la demanda se considerará la información aportada por entrevistas respecto del comportamiento del mercado, específicamente los tres grupos de clientes identificados y su cuota de mercado.
- 3.- Tasa crecimiento similar a las escuelas: 5,00% anual

Segmentos	Part.	cant.usuarios
Grupo 1	11%	16
Grupo 2	64%	93
Grupo 3	25%	36
Total		145

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

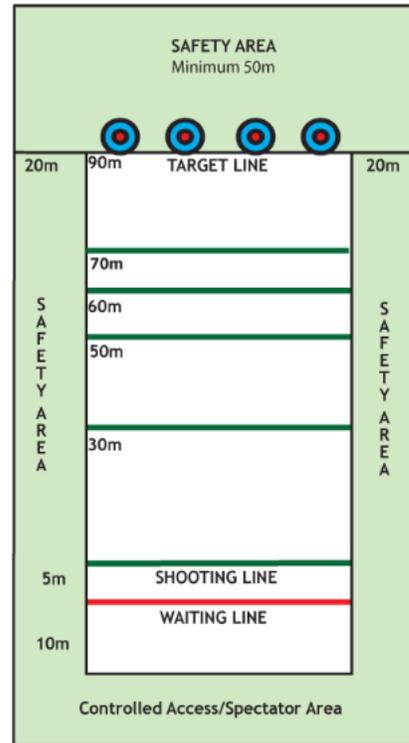
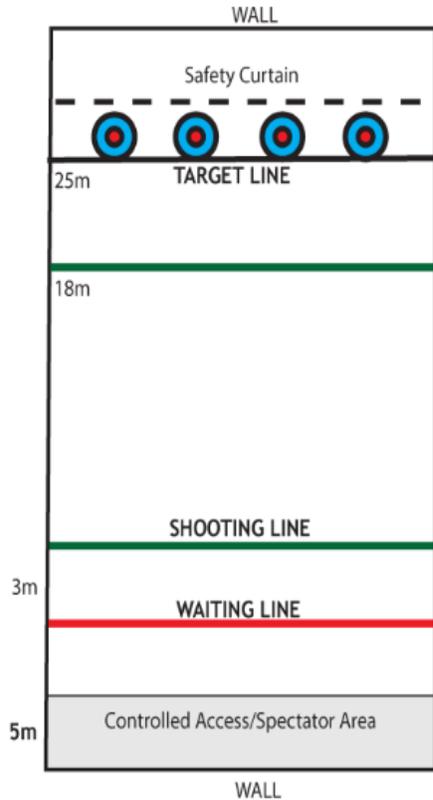
Anexo 14: Estrategia de venta

Instancia	Presencia	Recursos
Academias	- Ocasional.	- Presentación de productos e indumentaria básica para asesorar al usuario y cliente.
Fecha de Liga	- Permanente en toda la extensión de la actividad	- Presentación de productos e indumentaria básica y avanzada. - Presentación de material audiovisual y clínicas.
Permanente (fono)	- Complementa la Tienda con número de atención al cliente o usuario.	- Canal telefónico en horario diurno.

Fuente elaboración propia.

Anexo 15: Distancias reglamentarias tiro con arco

Izquierda distancias espacios cerrados y derecha espacios abiertos



Fuente: worldarchery.org

Definición niveles y distancias de tiro

Categorías	Edad	Distancia
Infantil A	7-11 años	25 metros
Infantil B	12-14 años	40 metros
Cadete	15-17 años	60 metros
Juvenil Junio	18-19 años	70 metros
Open	20-49 años	70 metros
Senior	>49 años	60 metros

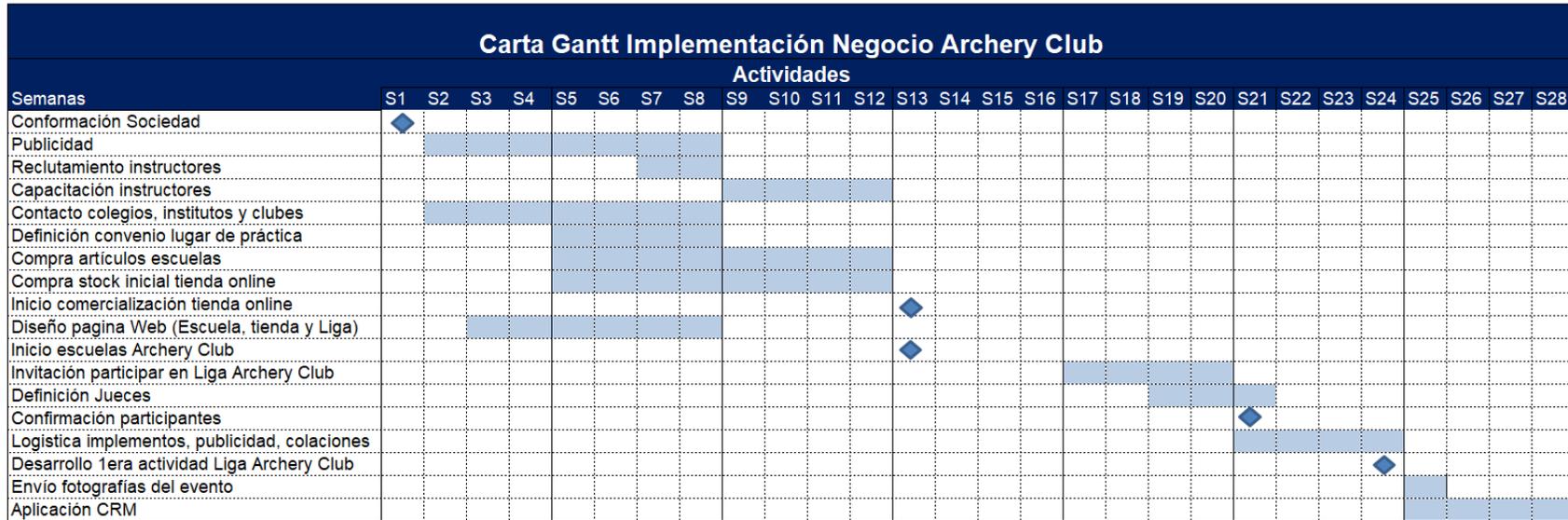
Fuente: Elaboración propia

Anexo 16: Canales de publicidad y comunicación

Unidad/Medio	Objetivos	Características
Escuelas: Afiches	<ul style="list-style-type: none"> - Captar al usuario potencial por medio de la promoción y convocar a jóvenes de las instituciones educacionales y clubes, dando a conocer beneficios de la práctica deportiva de Tiro con Arco , junto con sus horarios. 	-Claros y precisos en la información. Atractivo visual, destacando la experiencia del Tiro con Arco.
Escuelas: Lienzo o Pendolon	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar la escuela, así como al usuario o cliente con la Marca. - Generar un sentimiento de pertenencia. 	-Claros y precisos en la información. Atractivo visualmente, destacando el atractivo de la practica del Tiro con Arco.
Escuelas: WhatsApp	<ul style="list-style-type: none"> - Informar y coordinar las actividades de cada una de las clases. - Responder consultas relativas a la disciplina y las función formativa de la escuela. 	-Cercanos y servicial, pero acotados para no saturar al receptor.
Liga: Facebook	<ul style="list-style-type: none"> - Difundir la y viralizar las actividades y competencias en la red social. Mantener informado al usuario o cliente de las fechas y locaciones donde se realizarán las competencias. 	<ul style="list-style-type: none"> - Recursos audiovisuales de calidad, que muestren tanto la disciplina como el ambiente, la idea es capturar la experiencia. Mensajes claros, completos y concisos.
Liga: Lienzo o Pendolon	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar la escuela, usuario o cliente con la Marca. - Generar un sentimiento de pertenencia. 	- Claros y precisos en la información. Atractivo visual que permita destacar la practica de Tiro con Arco.
Liga: Correo electrónico	<ul style="list-style-type: none"> - Mantener contacto más personalizado con clientes y usuarios, junto con registrar y responder en forma rapida y formal sus requerimientos. 	- Tiempo de respuesta breve y de una manera cercana al cliente.
Tienda Virtual: Página Web	<ul style="list-style-type: none"> - Mostrar la amplia alternativas de productos e indumentaria que enriquece la experiencia. 	- Imágenes que muestren con claridad los productos, sus precios y especificaciones técnicas.
Tienda Virtual: Correo electrónico	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicarse con clientes para responder sus consultas, realizar coordinaciones de venta y seguimiento. Hacerse cargo de reclamos y dar soluciones satisfactorias para el cliente. 	- Tiempo de respuesta breve y de una manera cercana al cliente.
Tienda Virtual: Afiches y Gráficas	<ul style="list-style-type: none"> - Promocionar en instancias de entrenamiento y competencias, por medio de las escuelas y Ligas, tanto los productos como la misma tienda virtual. 	- Llamativo y alusivo a enriquecer la experiencia del usuario.

Fuente elaboración propia.

Anexo 17 : Carta Gantt plan de negocio Archery Club



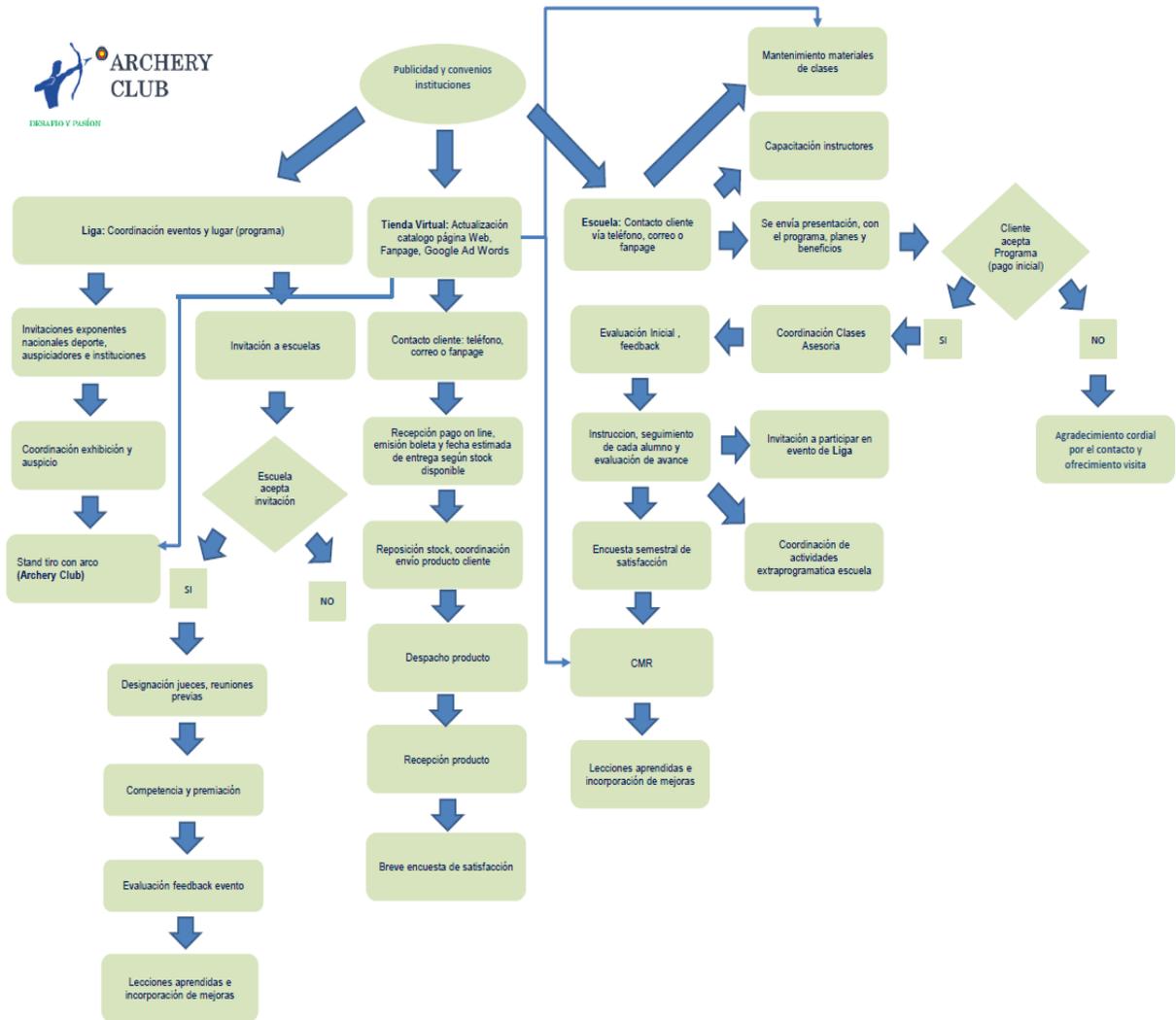
Fuente: Elaboración propia

Anexo 18 : 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 19: Flujo de operaciones Archery Club



Fuente: Elaboración propia

Anexo 20: Estimación de la demanda potencial

ID	Comuna Rancagua	15 a 24	25 a 37	38 a 50	> 50 años
(1)	% Práctica deporte habitual (*)	42,60%	43,20%	32,50%	21,90%
(2)	Población, #	35.851	44.620	45.587	71.232
(3)	Población que practica deporte habitual, #: (1)*(2)=(3)	15.273	19.276	14.816	15.600
(4)	% Interés por practica tiro con arco, extrapolación Investigación de mercado	94,4%	85,7%	94,1%	83,3%
(5)	Tamaño Potencial mercado por rango edad, #: (4)*(3)=(5)	14.424	16.522	13.944	13.000
Tamaño Potencial mercado		57.890			

Nota (*): Se considera la encuesta nacional IND 2018, Niveles de actividad e inactividad física según edad.

ID	Comuna San Fernando	15 a 24	25 a 37	38 a 50	> 50 años
(1)	% Práctica deporte habitual (*)	42,60%	43,20%	32,50%	21,90%
(2)	Población, #	11.590	13.296	13.346	21.208
(3)	Población que practica deporte habitual, #: (1)*(2)=(3)	4.937	5.744	4.337	4.645
(4)	% Interés por practica tiro con arco, extrapolación Investigación de mercado	94,4%	85,7%	94,1%	83,3%
(5)	Tamaño Potencial mercado por rango edad, #: (4)*(3)=(5)	4.663	4.923	4.082	3.870
Tamaño Potencial mercado		17.539			

Nota (*): Se considera la encuesta nacional IND 2018, Niveles de actividad e inactividad física según edad.

ID	Comuna Machalí	15 a 24	25 a 37	38 a 50	> 50 años
(1)	% Práctica deporte habitual (*)	42,60%	43,20%	32,50%	21,90%
(2)	Población, #	7.890	10.189	10.492	14.884
(3)	Población que practica deporte habitual, #: (1)*(2)=(3)	3.361	4.402	3.410	3.260
(4)	% Interés por practica tiro con arco, extrapolación Investigación de mercado	94,4%	85,7%	94,1%	83,3%
(5)	Tamaño Potencial mercado por rango edad, #: (4)*(3)=(5)	3.174	3.773	3.209	2.716
Tamaño Potencial mercado		12.873			

Nota (*): Se considera la encuesta nacional IND 2018, Niveles de actividad e inactividad física según edad.

ID	Comuna Rengo	15 a 24	25 a 37	38 a 50	> 50 años
(1)	% Práctica deporte habitual (*)	42,60%	43,20%	32,50%	21,90%
(2)	Población, #	9.325	11.394	11.013	17.282
(3)	Población que practica deporte habitual, #: (1)*(2)=(3)	3.972	4.922	3.579	3.785
(4)	% Interés por practica tiro con arco, extrapolación Investigación de mercado	94,4%	85,7%	94,1%	83,3%
(5)	Tamaño Potencial mercado por rango edad, #: (4)*(3)=(5)	3.752	4.219	3.369	3.154
Tamaño Potencial mercado		14.493			

Nota (*): Se considera la encuesta nacional IND 2018, Niveles de actividad e inactividad física según edad.

Anexo 21: Programa y presupuesto de Marketing

Cronograma de Marketing												
Categorías	Año 1											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Academia												
Estrategia de Relacionamiento												
Estrategia de Promoción												
Liga												
Estrategia de Promoción												
Estrategia de Promoción												
Tienda Virtual												
Estrategia de Producto												
Estrategia de Promoción												
Estrategia de Plaza												

Fuente: Elaboración propia

Presupuesto de marketing

Presupuesto de Marketing													
Categorías	Presup. Anual	Año 1											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Academias													
Comunicación y Publicidad													
Gestión de Marketing (con instituciones)		\$ 160.000											
Watsap	\$ 180.000				\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000
Impresos (afiches)	\$ 144.000			\$ 28.800		\$ 28.800		\$ 28.800		\$ 28.800		\$ 28.800	
Lanzamiento (Presupuesto aparte)				\$ 0									
Elementos Fijos(Pendolon, Lienzo)	\$ 0												
Liga													
Redes Sociales													
Facebook	\$ 270.000				\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000
Comunicación y Publicidad													
Elementos Fijos(Pendolon, Lienzo)	\$ 136.000					\$ 136.000							
Tienda Virtual													
Venta (personalizada)													
Relación con cliente (correo)	\$ 100.000			\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000
Comunicación y Publicidad													
Pagina Web	\$ 72.000		\$ 72.000										
fono	\$ 150.000			\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000
Elementos Fijos(Pendolon, Lienzo)	\$ 56.000			\$ 56.000									
Total	\$ 1.108.000	\$ 160.000	\$ 72.000	\$ 109.800	\$ 75.000	\$ 239.800	\$ 75.000	\$ 103.800	\$ 75.000	\$ 103.800	\$ 75.000	\$ 103.800	\$ 75.000

Fuente: Elaboración propia

Anexo 22: Presupuesto de Lanzamiento

Presupuesto de Lanzamiento Archery Club					
Item	Unidad	Cant.	Precio Unit.	Precio Total	Observación
Academias					
Reportaje en diario local	Gl	1	\$ 500.000	\$ 500.000	1 meses previo inicio academias.
Publicidad en diario local	Gl	1	\$ 600.000	\$ 600.000	Desde 1 mes previo inicio academias.
Suvenir	Gl	1	\$ 150.000	\$ 150.000	Llaveros y Gorras.
Coctel	Uni.	4	\$ 150.000	\$ 600.000	
Material Audiovisual	Gl	1	\$ 250.000	\$ 250.000	Diseño y Presentación.
Equipo Audiovisual	Uni.	1	\$ 300.000	\$ 300.000	Equipos
Inauguración-Exhibición	Evento	4	\$ 250.000	\$ 1.000.000	Abordar 4 Comunas
Subtotal =				\$ 3.400.000	
Liga					
Reportaje en diario local	Gl	1	\$ 0	\$ 0	En conjunto Academias.
Publicidad en diario local	Gl	1	\$ 0	\$ 0	En conjunto Academias.
Servicio de Catering	Gl	1	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	
Invitación Deportista Nacional	Gl	1	\$ 300.000	\$ 300.000	Traslado, alojamiento, presente.
Suvenir	Gl	1	\$ 150.000	\$ 150.000	Llaveros y Gorras.
Material Audiovisual	Gl	1	\$ 50.000	\$ 50.000	Retoque al de Academia
Equipo Audiovisual	Uni.	1	\$ 0	\$ 0	Equipos
Subtotal =				\$ 2.500.000	
Tienda Virtual					
Publicidad en diario local	Gl	1	\$ 100.000	\$ 100.000	
Reportaje en diario local	Gl	1	\$ 0	\$ 0	En conjunto Academias.
Subtotal =				\$ 100.000	
Total Presupuesto Lanzamiento				\$ 6.000.000	

Fuente: Elaboración propia

Anexo 23: Cadena de valor Archery Club



Fuente: *Elaboración propia*

Anexo 24: 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

Jacques Rogge
Presidente del COI
Jacques Rogge

Neven Ilic Alvarez
Presidente / Secretario General del CON

Martin Frederick
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.

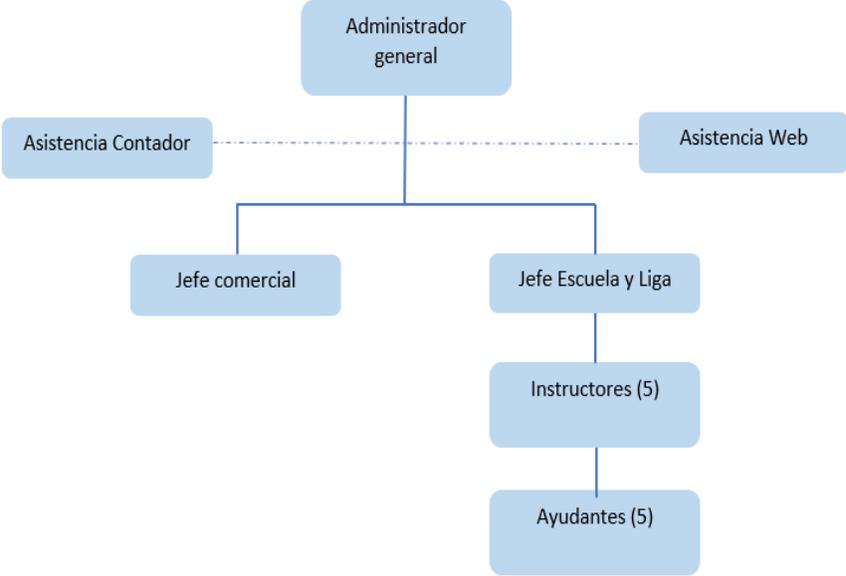
Se extiende el presente certificado a petición del interesado, para ser presentado en la **Universidad de Concepción**.


William Smith Moya
Presidente
Federación de Tiro con Arco

Santiago, 22 de diciembre de 2014

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

Anexo 25: Estructura organizacional



Fuente: Elaboración propia

Anexo 26: 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 27: 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 28: 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 29: Cáculo de gasto de personal de administración

Gasto Personal Administrativo

<i>Personal</i>	Uni.	Cant	(mes) Costo Unit.	anual Sueldo
Administrador General	nº	1	\$ 250.000	\$ 3.000.000
Jefe Comercial	nº	1	\$ 250.000	\$ 3.000.000
Jefe Escuelas (Inst. Senior)	nº	1	\$ 250.000	\$ 3.000.000
Monitores (tpo. parcial)	nº	4	\$ 0	\$ 0
Ayudantes (tpo. parcial)	nº	4	\$ 0	\$ 0
Asistente contable (ext.)	nº	1	\$ 30.000	\$ 360.000
Asistente Web (ext.)	nº	1	\$ 15.000	\$ 180.000
			Sub Total	\$ 795.000 /mes
			Total	\$ 9.540.000 /anual

Fuente: Elaboración propia

Anexo 30: 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 31: 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	\$ 600.200				

Fuente: Elaboración propia

Anexo 32: 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 33: 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