



**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA PÁGINA WEB INTERMEDIARIA EN LA VENTA DE
ZAPATILLAS DE RUNNING**

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL

ISMAEL PORRAS ABBOTT

**PROFESOR GUÍA:
JUAN DÍAZ GONZÁLEZ**

**MIEMBROS DE LA COMISION:
ROBERTO PINO LEÓN
RAÚL URIBE DARRIGRANDI**

**SANTIAGO DE CHILE
NOVIEMBRE 2011**

RESUMEN DE LA MEMORIA
PARA OPTAR AL TITULO DE
INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL
POR: ISMAEL PORRAS ABBOTT
FECHA: 03/11/2011
PROF. GUIA: Sr. JUAN DÍAZ GONZÁLEZ

PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA PÁGINA WEB INTERMEDIARIA EN LA VENTA DE ZAPATILLAS DE RUNNING

El presente trabajo de título tuvo como objetivo principal elaborar un plan de negocios para una página web, actualmente en desarrollo, intermediaria en la venta de zapatillas de running, llamada “Mi Running”. Este negocio consta de dos tipos de clientes: los corredores y las tiendas que venden zapatillas. El servicio ofrecido de manera gratuita a los corredores, es determinar en la página el tipo adecuado de zapatilla de running según sus características, el precio y la tienda donde es posible comprarla. A las tiendas se les cobra por espacios publicitarios dentro de la página, y además se les venden mensualmente reportes con las preferencias de los corredores que visitan la página y hacen uso de la herramienta.

El análisis del entorno, tanto a nivel macro como a nivel de la industria del running, revela que se trata de un ambiente favorable para la implementación del negocio. El running y la industria que se mueve alrededor, están en una etapa de crecimiento y especialización. Adicionalmente, el negocio se inserta en un nicho relativamente poco competitivo, donde el potencial de rentabilidad determinado mediante el análisis de Porter es medio. Los factores críticos de éxito se mueven en torno al eje de la promoción y la masividad que pueda lograr Mi Running entre los corredores, ya que es el activo que con el que se respaldarán la venta de espacios publicitarios y la validez de los reportes. Es por esto que se determinó que las principales capacidades centrales a desarrollar son el marketing y la publicidad, entre otras.

A través de un estudio de mercado, realizado mediante entrevistas con los gerentes de las principales marcas de zapatillas se determinó que el mercado meta serán las grandes cadenas de tiendas que venden zapatillas (Nike, Adidas y Brooks por ejemplo). Encuestas realizadas a corredores indican que un 81% estaría muy interesado en contar con un servicio como el ofrecido por Mi Running. Se estima en 170 mil los corredores que practican la actividad con cierta regularidad a lo largo de Chile y que estarían interesados a usar la herramienta.

El plan de marketing apunta a ambos tipos de clientes, mediante una segmentación más detallada, a través de la estrategia de *Total Costumer Solution* del Modelo Delta de Arnoldo Hax. La promoción del sitio recae principalmente en la herramienta de posicionamiento web *Google Adwords*.

El proyecto será desarrollado y llevado a cabo por los dos socios fundadores, lo que trae como consecuencia un importante ahorro en costos de personal. El principal costo de operación de Mi Running es el pago mensual por el uso de *Adwords*. Además está El pago anual por el hosting y la renovación del dominio de la página web.

La evaluación económica a 5 años entrega un VAN de \$29.688.764. La TIR no se considera como un indicador válido, debido a la baja inversión requerida: \$68.900 correspondiente al hosting y dominio y \$281.500 en capital de trabajo. Un análisis de distintos escenarios revela que la rentabilidad del proyecto se mantiene en números azules a pesar de una tasa de ventas menor y un aumento sustancial en los costos de publicidad.

Se concluye que se trata de un proyecto rentable y con un escenario inmejorable para su implementación. Se finaliza recomendando explorar las alternativas de internacionalización y de amplitud horizontal en la oferta de servicios.

AGRADECIMIENTOS

Muchas personas han sido partícipes de este largo proceso que culmina con la titulación. Aprovecho esta página para agradecer a todos los grandes amigos que hice a lo largo del camino y estuvieron conmigo en los buenos y malos momentos, a mi polola Daniela por su apoyo siempre incondicional, y a mi madre por todo el esfuerzo y sacrificio puesto detrás de este logro.

Muchas Gracias

TABLA DE CONTENIDOS

I.	INTRODUCCIÓN	1
I.1.	ANTECEDENTES GENERALES	1
I.2.	DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	2
I.3.	OBJETIVOS.....	3
I.3.1.	<i>Objetivo General.....</i>	3
I.3.2.	<i>Objetivos Específicos.....</i>	3
I.4.	MARCO CONCEPTUAL	4
I.5.	ALCANCES	8
II.	ANÁLISIS ESTRATÉGICO.....	8
II.1.	ANÁLISIS EXTERNO	8
II.1.1.	<i>Análisis del macroentorno.....</i>	8
II.1.2.	<i>Análisis de la Industria.....</i>	14
II.1.2.1.	Antecedentes generales:.....	14
II.1.2.2.	Análisis de Porter	16
II.2.	ANÁLISIS INTERNO	19
II.2.1.	<i>Cadena de valor de servicios</i>	19
II.3.	ANÁLISIS FODA	22
II.3.1.	<i>Oportunidades</i>	22
II.3.2.	<i>Amenazas.....</i>	23
II.3.3.	<i>Fortalezas.....</i>	24
II.3.4.	<i>Debilidades.....</i>	25
II.4.	FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	25
II.5.	COMPETENCIAS CENTRALES	26
III.	ANÁLISIS DEL MERCADO	27
III.1.	CLIENTES DIRECTOS - TIENDAS	27
III.1.1.	<i>Mercado Total.....</i>	27
III.1.2.	<i>Mercado Potencial.....</i>	28
III.1.3.	<i>Mercado Meta.....</i>	28
III.2.	CLIENTES INDIRECTOS – CORREDORES	29
III.2.1.	<i>Mercado total.....</i>	29
III.2.2.	<i>Mercado Potencial.....</i>	30
III.2.3.	<i>Mercado Meta.....</i>	31
IV.	MODELO DE NEGOCIOS.....	32
IV.1.	CLIENTES	32
IV.2.	PROPUESTAS DE VALOR	33
IV.3.	CANALES.....	34
IV.4.	RELACIÓN CON LOS CLIENTES	34
IV.5.	FLUJOS DE INGRESO	34
IV.6.	RECURSOS CLAVE	35
IV.7.	ACTIVIDADES CLAVE.....	35
IV.8.	ALIANZAS CLAVE.....	36
IV.9.	ESTRUCTURA DE COSTOS.....	36

V.	PLAN DE MARKETING	37
V.1.	ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO	37
V.2.	MARKETING TÁCTICO	40
V.2.1.	<i>Productos y servicios</i>	40
V.2.2.	<i>Precio</i>	42
V.2.3.	<i>Promoción</i>	43
V.2.4.	<i>Plaza</i>	45
V.3.	PLAN DE COMERCIALIZACIÓN Y PUESTA EN MARCHA.....	45
VI.	PLAN DE OPERACIONES	46
VI.1.	PROCESOS DE NEGOCIO:.....	46
VI.2.	TECNOLOGÍA	46
VI.3.	COSTOS	47
VII.	PLAN DE RECURSOS HUMANOS	47
VII.1.	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	47
VII.2.	DESCRIPCIÓN DE TAREAS.....	48
VII.3.	PERFILES Y ASIGNACIÓN DE LABORES	49
VII.4.	REMUNERACIONES	50
VIII.	PLAN FINANCIERO	50
VIII.1.	EVALUACIÓN ECONÓMICA	50
VIII.1.1.	<i>Tasa de descuento</i>	51
VIII.2.	RESULTADOS	52
VIII.3.	ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD.....	53
IX.	CONCLUSIONES	54
IX.1.	CONCLUSIONES GENERALES	54
IX.2.	RECOMENDACIONES.....	55
X.	BIBLIOGRAFÍA.....	56
XI.	ANEXOS	58
	ANEXO 1: DISCIPLINAS DEPORTIVAS REALIZADAS POR SEDENTARIOS QUE REALIZAN ACTIVIDADES 2 O MENOS VECES A LA SEMANA, SEGÚN NIVEL SOCIOECONÓMICO	58
	ANEXO 2: DEPORTES Y ACTIVIDADES PRACTICADOS POR NO SEDENTARIOS, SEGÚN NIVEL SOCIOECONÓMICO	59
	ANEXO 3: USUARIOS INDIRECTOS DE INTERNET SEGÚN EDAD Y GSE.....	59
	ANEXO 4: DETALLES ENCUESTA	60
	ANEXO 5: CUESTIONARIO Y RESPUESTAS ENCUESTA	61
	ANEXO 6: SEGMENTACIÓN DE CORREDORES SEGÚN HÁBITOS Y NIVEL DE PRÁCTICA DE LA ACTIVIDAD.....	70
	ANEXO 7: COSTOS OPERATIVOS Y DE PUBLICIDAD BAJO ESCENARIOS NORMAL, PESIMISTA Y OPTIMISTA	72
	ANEXO 8: FLUJO DE CAJA DETALLADO PRIMER AÑO	73
	ANEXO 9: FLUJO DE CAJA ANUAL.....	74
	ANEXO 10: FLUJO DE CAJA DETALLE - OPTIMISTA	75
	ANEXO 11: FLUJO DE CAJA DETALLADO - PESIMISTA	76

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1: CADENA DE VALOR DE SERVICIOS	4
FIGURA 2: ESQUEMA MODELO DE NEGOCIOS	6
FIGURA 3: MODELO DELTA.....	7
FIGURA 4: NÚMERO DE INSCRITOS MARATÓN DE SANTIAGO DESDE 2006.....	9
FIGURA 5: PERFILES GENERALES DE LA POBLACIÓN EN RELACIÓN A LA PRÁCTICA DE ACTIVIDAD FÍSICA Y/O DEPORTIVA	11
FIGURA 6: MOVIMIENTO DE PRONACIÓN DEL PIE.....	13
FIGURA 7: INTERÉS EN SERVICIO QUE RECOMIENDA LA ZAPATILLA MÁS ADECUADA	31
FIGURA 8 : INTERÉS EN RECOMENDACIÓN DE PRECIO Y LUGAR.....	32
FIGURA 9: SITIOS WEB MÁS VISITADOS POR LOS CORREDORES.....	36
FIGURA 10: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	48

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1: VENTA DE ZAPATILLAS DE RUNNING EN ESTADOS UNIDOS.....	10
TABLA 2: PRÁCTICA DE RUNNING EN LOS SEDENTARIOS QUE REALIZAN ACTIVIDADES 2 O MENOS VECES POR SEMANA, SEGÚN NSE.....	11
TABLA 3: PRÁCTICA DE RUNNING EN LA POBLACIÓN ACTIVA, SEGÚN NIVEL SOCIOECONÓMICO	12
TABLA 4: CINCO FUERZAS DE PORTER	18
TABLA 5: PRÁCTICA DE RUNNING EN LOS SEDENTARIOS QUE REALIZAN ACTIVIDADES 2 O MENOS VECES POR SEMANA, SEGÚN NSE.....	29
TABLA 6: PRÁCTICA DE RUNNING EN LA POBLACIÓN ACTIVA, SEGÚN NIVEL SOCIOECONÓMICO	29
TABLA 7: DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN POR G.S.E.	30
TABLA 8: NÚMERO CORREDORES POR G.S.E.....	30
TABLA 9: MERCADO POTENCIAL POR ZONA Y GSE	31
TABLA 10: ESTRUCTURA DE COSTOS	37
TABLA 11: FILTROS PÁGINA WEB.....	40
TABLA 12: PROYECCIÓN PRECIOS BANNERS	42
TABLA 13: PRECIOS REPORTES	43
TABLA 14: PLAN DE GASTO EN PUBLICIDAD WEB	44
TABLA 15: COSTOS OPERATIVOS DE HOSTING Y DOMINIO	47
TABLA 16: FLUJO DE CAJA SOCIO	50
TABLA 17: FLUJO DE CAJA ANUAL	52
TABLA 18: VAN BAJO DISTINTOS ESCENARIOS Y TASAS DE DESCUENTO.....	53

I. INTRODUCCIÓN

I.1. Antecedentes Generales

El running es una actividad urbana de carácter deportivo que nace de pruebas de atletismo como el maratón o medio maratón, competencias donde los deportistas deben correr distancias de 42 y 21 kilómetros respectivamente. En la actualidad el running, o como se lo conoce comúnmente “salir a trotar” considera además distancias más cortas de entre 5 y 10 kilómetros. Hoy en día es común ver en las calles de nuestras ciudades personas practicando este deporte, ya sea en grupo o solas, y en diversos horarios.

La práctica de este deporte tiene asociados múltiples beneficios físicos como por ejemplo el mejoramiento sustancial de la capacidad cardiovascular y muscular, además de los beneficios psicológicos y sociales asociados, como la reducción de los síntomas en trastornos como la depresión y el estrés (Cauas, 2008) entre muchos otros.

El running en Chile es una actividad que viene creciendo sostenidamente en los últimos años, tanto en el número de adeptos como la calidad y cantidad de eventos deportivos asociados a la disciplina. Estos eventos, o ‘corridas’ masivas se han duplicado en los últimos dos años, según datos obtenidos del portal www.corre.cl, sitio web encargado de promocionar dichos eventos, pasando de 170 corridas en 2008 a más de 340 en el 2010. Otra muestra de este crecimiento, es el aumento en la cantidad de gente que estas corridas convocan. Si se toma como ejemplo la Maratón de Santiago, evento que desde 2007 es auspiciado por la marca deportiva Adidas, el número de inscritos ese año alcanzó a las 6.000 personas, y ya el 2010 ese número llegó a los 20.000 (www.maratondesantiago.com).¹ Otro ejemplo es la carrera organizada por Nike, precursora en Chile de este tipo de eventos, que en 2002 logró convocar a 2.500 personas, mientras que el 2010 los 10.000 cupos disponibles se agotaron en poco más de dos días.

Otro factor que influye en este “boom” del running, como bien lo expresa el psicólogo deportivo Rodrigo Cauas en la revista Triunfo del 2008, es que se trata de “una actividad de fácil acceso y sencilla ejecución técnica, ya que inicialmente solo bastan un par de zapatillas y romper la inercia inicial para animarse, moverse y convertirse en un runner”

Si bien se mencionó que lo mínimo que se necesita para practicar son un par de zapatillas, en la realidad lo que se observa es la continua especialización en los eventos y en la oferta de productos, haciéndose evidente por ejemplo, en la indumentaria técnica y en la calidad de los entrenamientos, tendencia de la cual están al tanto las principales marcas. También el mismo merchandising, que se ha realizado en torno a este tipo de eventos, ha aumentado considerablemente, reflejándose en las ventas, especialmente de zapatillas, poleras y pantalones específicos para la práctica de este deporte (Duarte, F. Memoria 2009). En relación a lo anterior ha contribuido fuertemente también el desarrollo tecnológico que han tenido los distintos implementos utilizados en estas pruebas como localizadores GPS, monitores cardíacos, smartphones con

¹ Si se considera el año 2006, cuando no participaba la marca Adidas, el crecimiento se hace mucho más evidente, ya que ese año participaron alrededor de 1000 personas.

aplicaciones capaces de ir midiendo el ritmo de carrera, distancia y velocidad, todo esto potenciado por alianzas como la de Nike con Apple.

Cuando el corredor comienza a tomarse más en serio el tema del running y la práctica se va haciendo más frecuente y constante, deja ser trivial el tipo de accesorios que utiliza, sobre todo el calzado. El uso sistemático de una zapatilla incorrecta puede causar problemas como desgarros musculares, lesiones en las articulaciones, periostitis tibial, tendinitis e incluso artrosis. Sin embargo muchos principiantes pasan esto por alto, con las consecuentes lesiones antes descritas. Para saber elegir el calzado adecuado es necesario conocer la biomecánica del pie, es decir, el tipo de pisada, el tipo de arco, el peso, la superficie por donde se corre, entre otros factores.

Cada marca deportiva ofrece una amplia gama de zapatillas para cada tipo de corredor y pisada, las cuales son ofrecidas en variadas tiendas deportivas y outlets a lo largo del país, cada uno con diversas marcas y modelos, diferentes precios y tallas. Algunas de las tiendas que se pueden mencionar son Sportone, Sparta, Funsport, las tiendas exclusivas de cada marca como Adidas, Nike, Brooks, Puma, y outlets como Discount House y Shoe Express entre otros. Sin embargo lo que se observa en estas tiendas, ya sea en la tienda física, como en su catálogo en internet (las que tienen) es que no existe mayor especificación sobre que marca o modelo es para diversos tipos de corredor. En la mayoría de los casos la única diferencia o clasificación que se hace es por marca y precio.

En conclusión, el running es un deporte en alza y constante evolución donde el runner está expuesto a una creciente oferta de productos y marcas. Muchas veces falta información que le permita tomar la mejor decisión de compra, en un contexto en que las preguntas 'cuál', 'qué', 'dónde' y 'a qué precio' comprar, toman gran relevancia.

I.2. Descripción del Proyecto

El trabajo consiste en el desarrollo de un plan de negocios para una página web intermediaria en la venta de zapatillas de running. El nombre de dicha página es MiRunning. A través de esta plataforma se pretende orientar e informar al cliente para que pueda tomar la mejor decisión al momento de elegir su calzado de running. Esto se pretende lograr a través de una serie de filtros para determinar el producto adecuado dadas las necesidades específicas del corredor. Adicionalmente, como resultado se le entrega una lista con los lugares y precios donde podría adquirir el mejor producto. De esta manera se logra una compra más inteligente, encontrando el producto exacto y al mejor precio. Todo esto sin ningún costo para el corredor.

Por otro lado, las tiendas que ofrecen estos artículos también son beneficiadas a través de la promoción de sus catálogos, los que son mostrados al público objetivo de una manera más ordenada de lo que se hace actualmente, a través de los filtros de la página. Se definen a las tiendas como los clientes directos de la página, ya que son ellos los que pagarán por el servicio, y los clientes indirectos los corredores.

MiRunning recopila toda la información e historial de navegación de los usuarios (corredores) en el sitio web, registrando preferencias y tendencias en la elección del calzado. Estos datos se usarán para la elaboración de reportes con información

relevante para las tiendas que venden las zapatillas, los cuales les serán vendidos de manera periódica.

El principal desafío de este proyecto está en definir el modelo de ingresos más adecuado para la comercialización de dichos reportes y que lo haga rentable. Para esto se desarrollará un plan de negocios, que es la versión detallada de cómo el modelo de negocios se llevará a cabo de acuerdo de una estrategia en un determinado horizonte.

El plan de negocios comienza con un completo estudio del entorno, a un nivel macro (entorno político, económico, social y tecnológico relevante) y a un nivel de la industria. Este análisis es vital para entender las motivaciones, necesidades y dinámicas de la industria de las tiendas de running, de manera de identificar oportunidades y aristas del negocio abordables desde la perspectiva del proyecto.

El análisis de estas variables externas junto a una mirada hacia el interior del negocio permite determinar cuáles serán los factores críticos de éxito y las ventajas competitivas que se buscarán explotar con el modelo de negocios.

Todas estas etapas previas permiten concluir el trabajo con al menos los siguientes planes individuales: plan de marketing, dónde se define una estrategia de comercialización, además del marketing táctico que incluye variables como el pricing, la manera en que será promocionado el negocio etc... El plan de operaciones que detallará el servicio ofrecido y los procesos que permitirán entregar el valor al consumidor. El plan de recursos humanos que definirá el personal clave para el negocio, los sueldos y la asignación de tareas. Finalmente se concluye con un plan financiero que incorpora flujos de caja anuales y mensuales, junto a indicadores de evaluación económica, como el valor actual neto o la tasa interna de retorno financiero además de un análisis de sensibilidad de las variables relevantes.

I.3. Objetivos

I.3.1. Objetivo General

Desarrollar un plan de negocios para una página web intermediaria en la venta de zapatillas de running

I.3.2. Objetivos Específicos

- Determinar los factores críticos de éxito
- Determinar las ventajas competitivas que debería desarrollar el negocio
- Definir el modelo de negocios
- Elaborar un plan de marketing
- Elaborar un plan de operaciones
- Desarrollar un plan de RRHH
- Desarrollar un plan financiero

I.4. Marco Conceptual

El marco conceptual de este trabajo considera los conceptos y herramientas que serán utilizados en su desarrollo.

Plan de negocios: Es la definición detallada de cómo el modelo de negocios se llevará a cabo de acuerdo a una estrategia de negocios y crecimiento en un determinado horizonte

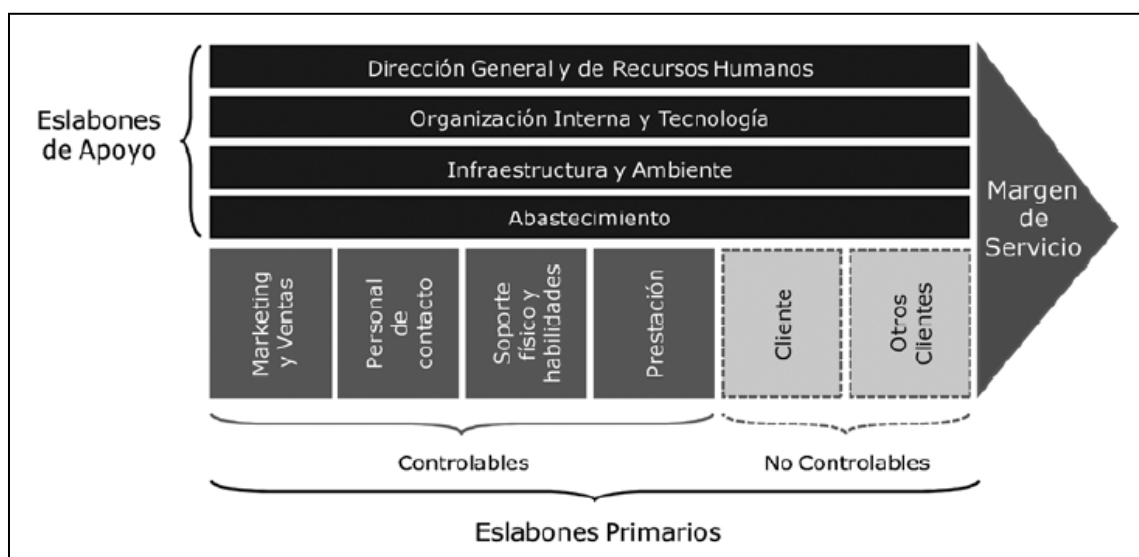
Para el desarrollo del plan de negocios, es vital conocer el entorno y la situación interna de la empresa, esto permite determinar las oportunidades y amenazas a las que se enfrentará el negocio, y las fortalezas y debilidades con las que le hará frente; para esto se estima el uso de las siguientes herramientas metodológicas:

Análisis PEST: consiste en estudiar los aspectos políticos, legales, económicos, sociales y tecnológicos relevantes para el negocio.

Análisis de las 5 fuerzas de Porter: Es una herramienta que permite determinar el potencial de rentabilidad de una industria, a través del análisis de cinco factores: la amenaza de nuevos entrantes, poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los clientes, amenaza de productos sustitutos e intensidad de la rivalidad entre los competidores.

Análisis de la cadena de valor: Es una herramienta que permite determinar las actividades en el negocio que crean valor para el cliente a través de la definición de actividades primarias y de apoyo. A continuación se presenta un esquema de la cadena de valor adaptado a las empresas de servicio (Alonso, 2008):

Figura 1: Cadena de Valor de Servicios



Fuente: Alonso, Gustavo (2008): Marketing de Servicios, reinterpretando la cadena de valor

El resumen de estos análisis internos y externos se presenta en la forma de un FODA, es decir, las fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades, y un análisis que las relacione entre ellas.

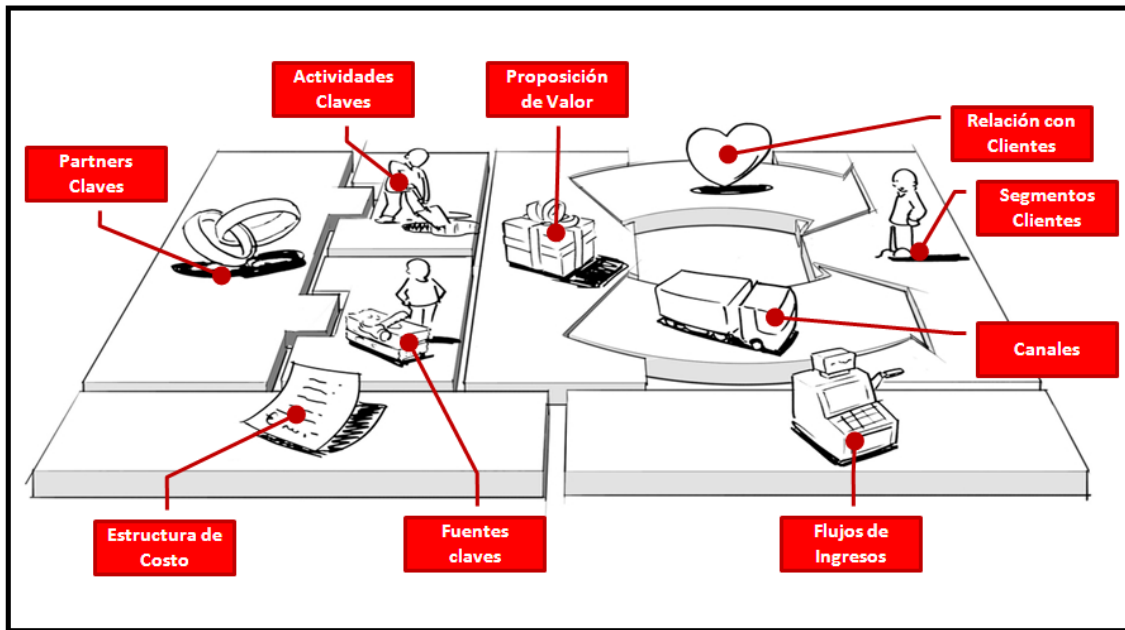
A partir del análisis externo se determinan los factores críticos de éxito para el negocio. Por otra parte, a partir del análisis interno se determinan las competencias centrales con las que se deberá hacer frente a estos factores externos.

Modelo de negocios: Es la parte central de la idea de negocios, y según la definición dada por Osterwalder en su libro Business Model Generation, este se compone de nueve bloques que se relacionan entre sí y definen el negocio (Figura 2)

Una breve descripción de los nueve bloques que componen el modelo de negocio:

- Segmentos de clientes: Define cuál o cuáles son los segmentos de clientes a los que el negocio pretende servir.
- Proposición de valor: Es la manera en que se crea el valor para cada uno de los segmentos de clientes, lo que se busca es resolver los problemas y satisfacer las necesidades de los clientes a través de estas proposiciones de valor
- Canales: Es la forma en que estas propuestas de valor son entregadas al cliente.
- Relación con los clientes: Es el tipo de interacción que mantiene la empresa con los clientes, y se definen para cada segmento de cliente
- Flujos de ingreso: Representa el flujo de dinero que la compañía genera de cada segmento de clientes, resultado de entregar correctamente la propuesta de valor.
- Recursos claves: Este bloque describe los activos más importantes requeridos para hacer que el modelo de negocio funcione. Pueden ser físicos, financieros, intelectuales o humanos. Estos pueden ser propios u obtenidos a través de alianzas clave.
- Actividades Clave: Describe las cosas más importantes que una compañía debe hacer para que su modelo funcione.
- Alianzas claves: Describe la red de proveedores y alianzas que hacen que el modelo funcione. Estas alianzas pueden ser: Alianzas estratégicas de no-competidores, alianzas entre competidores, joint ventures para desarrollar nuevos negocios, la relación comprador-proveedor que asegure un servicio confiable.
- Estructura de costos: Describe todos los costos incurridos en la operación del modelo de negocios

Figura 2: Esquema Modelo de Negocios



Fuente: Osterwalder Business Model Generation (2009)

El trabajo concluye con los distintos planes que le dan forma al plan de negocio:

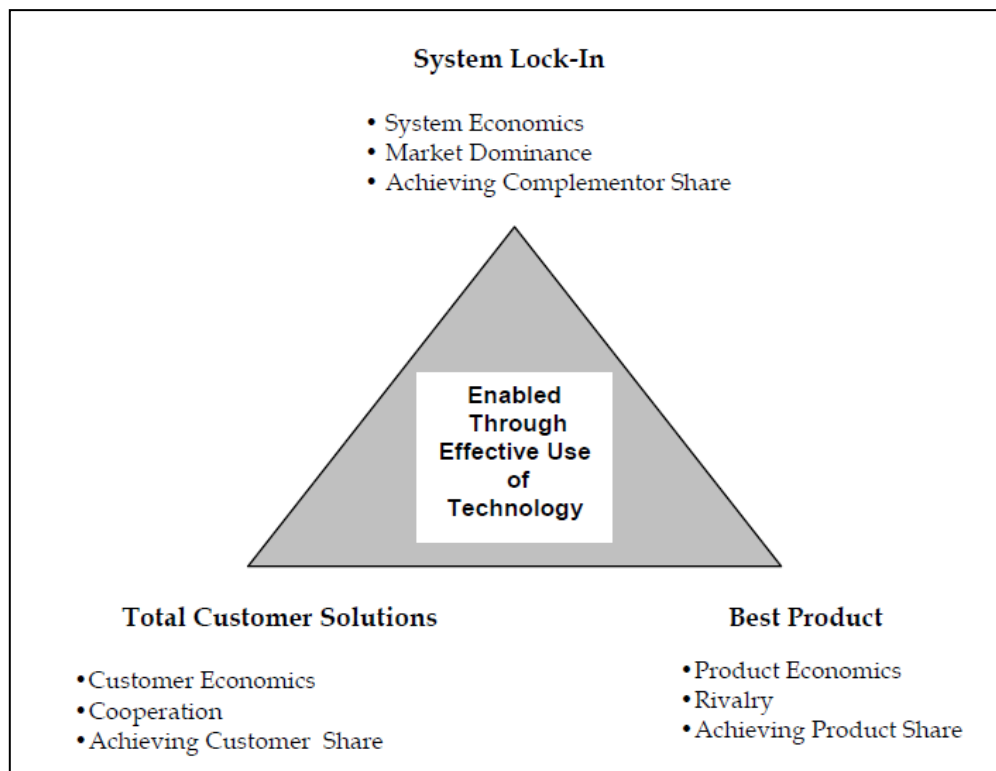
Plan de marketing: En este documento se presenta tanto el marketing estratégico como el marketing táctico. Dentro del marketing estratégico es que se considera la estrategia de posicionamiento. Esta se define como el conjunto de acciones que una empresa debe tomar para alcanzar objetivos de largo plazo, de modo de aprovechar sus fortalezas para tomar las oportunidades del mercado, y combatir sus debilidades para no sucumbir ante las amenazas externas. El enfoque que se utilizará en este trabajo es el del profesor Arnoldo Hax y su Modelo Delta

El modelo Delta es un nuevo marco estratégico que ubica al cliente al centro de la gestión. Los modelos más clásicos, como el de Porter y el modelo basado en recursos, sitúan el foco de la estrategia en la industria y en la empresa respectivamente. El modelo Delta examina las opciones primarias disponibles para lograr vinculación con el cliente y define como enlazar estrategia con ejecución a través del alineamiento del proceso adaptativo. Además integra el posicionamiento competitivo de Porter y el modelo basado en recursos, ajustando las herramientas propuestas por estos bajo el marco del Modelo Delta (Hax, y otros, 2003)

El modelo delta puede ser representado como un triángulo que presenta tres alternativas estratégicas mediante las cuales puede ser alcanzado el deseado vínculo con el cliente. En la figura 3, extraída del paper de Arnoldo Hax se muestran las tres estrategias principales. El posicionamiento de 'Best Product' o mejor producto, está basado principalmente en las características del producto ofrecido, y en la optimización de la cadena de valor para disminuir costos. En esta categoría es que entran las estrategias de Porter de bajos costos y diferenciación. En el lado izquierdo del triángulo se encuentra la opción de 'Total Customer Solutions' que básicamente intenta ofrecer un conjunto de soluciones que representan propuestas de valor únicas, para

determinados segmentos de clientes bien individualizados. El cliente está en el centro del negocio. En tercer lugar se tiene la estrategia de 'System Lock-In', la cual se enfoca en lograr una posición en el mercado donde logre atrapar a los clientes y dejar a la competencia afuera

Figura 3: Modelo Delta



Fuente: Hax, Arnoldo - Delta Model (2003)

El plan de marketing considera además la determinación del marketing táctico, es decir, el conjunto de actividades y medidas que acercan el proyecto a la etapa de definición. Se considera en esta etapa la definición de las 4 P (producto, precio, promoción y plaza)

Plan de Operaciones: Se define el producto o servicio desde un punto de vista técnico. Además debe detallar todos los procedimientos y procesos necesarios para operar el negocio.

El Plan de Recursos Humanos incluye la estructura organizacional, descripción de las principales funciones y perfiles necesarios para llevarlas a cabo, descripción de las personas que trabajan en el proyecto y finalmente la estructura de remuneraciones.

Plan Financiero: Se realiza un flujo de caja que permite determinar la factibilidad económica del proyecto a través del análisis de diversos evaluadores económicos, como el VAN y la TIR. Se debe considerar una tasa de descuento relevante para el negocio. Adicionalmente se realizan análisis de sensibilidad y de escenarios. Se concluye con un plan de financiamiento.

I.5. Alcances

El proyecto se encuentra enmarcado en el contexto de un emprendimiento personal, de parte del alumno y un socio. Dicho emprendimiento está siendo desarrollado de manera paralela a la elaboración de este trabajo de título. Sin embargo, aunque la elaboración de este plan de negocio pueda ser provechosa para la implementación del proyecto MiRunning, su propósito es netamente académico.

II. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

II.1. Análisis Externo

El análisis externo estudia los factores relevantes ajenos a la dinámica interna del negocio. Es bajo este concepto que el análisis comienza con una descripción del macroentorno, para luego ahondar más en la industria específica en la que se encuentra inmerso el proyecto.

II.1.1. Análisis del macroentorno

Entorno Político

Con respecto al entorno político relevante para el negocio, se puede mencionar la actual campaña del gobierno, lanzada el 17 de marzo de 2011 “Elige vivir sano”² impulsada por la primera dama Cecilia Morel. Esta campaña busca promover un estilo de vida más saludable en la población a través de cuatro pilares principales: “Como Sano”, “Mueve tu Cuerpo”, “Vive al Aire Libre” y “Disfruta tu Familia”. En la sección de Mueve tu Cuerpo se hace alusión a la práctica del running, entre otros deportes, como una forma de combatir el sedentarismo en la población. Esto es fundamental para el apoyo que pueda recibir el deporte como disciplina y que fomente aún más su crecimiento

A nivel municipal existe un gran apoyo al desarrollo de esta actividad ya que para la realización de eventos masivos de running, que congregan a miles de personas, los municipios no tienen problema en ceder por unas horas las principales calles de la ciudad, cerrándolas al tráfico vehicular con el apoyo de Carabineros. Según datos recogidos de la página Corre.cl los municipios con más corridas durante el 2010 fueron Las Condes, Santiago Centro, La Pintana, Providencia, Vitacura, Lo Barnechea y Puente alto, mientras que a nivel de regiones las ciudades con mayor participación fueron Valparaíso, Concepción, Viña del Mar y La Serena.

Otra muestra del gran interés y apoyo que entregan los municipios para la práctica del running, fue la inauguración el año pasado de cuatro circuitos de running en el parque O’Higgins, por parte de la Municipalidad de Santiago con el apoyo de la empresa Nike.

² Para más información visitar www.eligevivirsano.cl

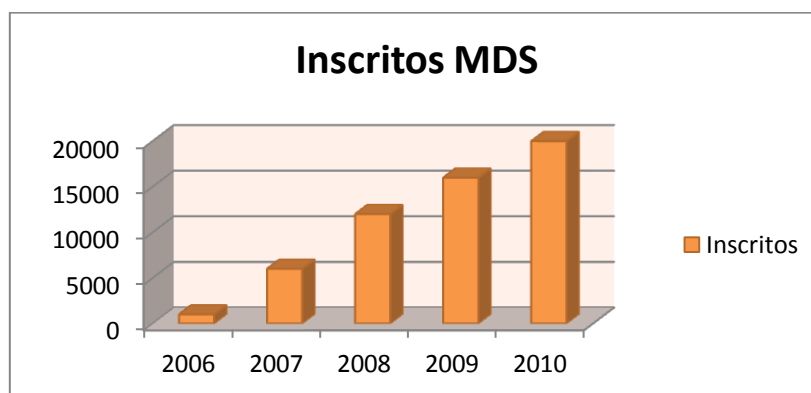
Otros ejemplos pueden ser encontrados en comunas como Vitacura, Las Condes y Providencia donde dichos municipios consolidan barrios de aficionados al running, a través de la habilitación de circuitos y senderos especiales dedicados a la práctica de esta actividad.

Entorno Económico

Según recientes palabras de la nueva directora del FMI, Christine Lagarde “el panorama económico mundial se ve gris y turbulento”. Esto sumado a las últimas declaraciones del ministro de Hacienda de Chile, Felipe Larraín donde reconoce que el Gobierno está preparando un plan de contingencia para enfrentar una nueva crisis económica internacional.³

Bajo estos antecedentes resultaría interesante analizar el impacto en la práctica de este deporte durante los tiempos de recesión económica. Cómo se puede desprender de la Figura 4, no se observa un impacto significativo en el número de inscritos al evento running de mayor convocatoria en el país, durante el periodo de la anterior recesión económica (2008-2009), considerando además que la inscripción tiene un valor que no es menor, ya que va desde los 12 mil a los 18 mil pesos.

Figura 4: Número de inscritos Maratón de Santiago desde 2006



Fuente: www.maratondesantiago.com

Datos con un mayor nivel de detalle con respecto al impacto de esta crisis en la práctica y el consumo de artículo de running, pueden ser encontrados en las páginas de organismos internacionales. En un país donde el running está más masificado y desarrollado como actividad, como lo es Estados Unidos, se cuenta con numerosas estadísticas para ser analizadas, como por ejemplo, de la siguiente tabla se puede corroborar lo mencionado en el párrafo anterior, en términos de unidades de zapatillas de running vendidas:

³ Diario Financiero, 14 de septiembre de 2011

Tabla 1: Venta de Zapatillas de Running en Estados Unidos

	2007	2008
Unidades de Zapatillas de Running	39.18 millones	39.99 millones
Venta de zapatillas de running	USD 2.19 mil millones	USD 2.31 mil millones

Fuente: (NSGA National Sporting Good Association)

Se observa que durante plena recesión económica en 2008 incluso hubo un aumento en la cantidad de zapatillas vendidas en comparación al año anterior, a diferencia de la industria de artículos deportivos en general, que sí se vio afectada por la crisis alcanzando un peak en el año 2007 y bajando un 13% en 2008.

Se puede concluir de manera preliminar, basándose en experiencia internacional que la práctica del running y el consumo de zapatillas de running aumenta incluso en épocas de recesión económica. Obviamente hay que mantener las proporciones, porque como se mencionó, estos últimos datos sobre consumo son cifras de mercados desarrollados como el estadounidense, por lo que no necesariamente su comportamiento sea idéntico al caso chileno, que es un mercado más en desarrollo. Sin embargo, entrega una interesante conclusión que permitiría enfrentar una recesión económica con mayor tranquilidad.⁴

Entorno Social

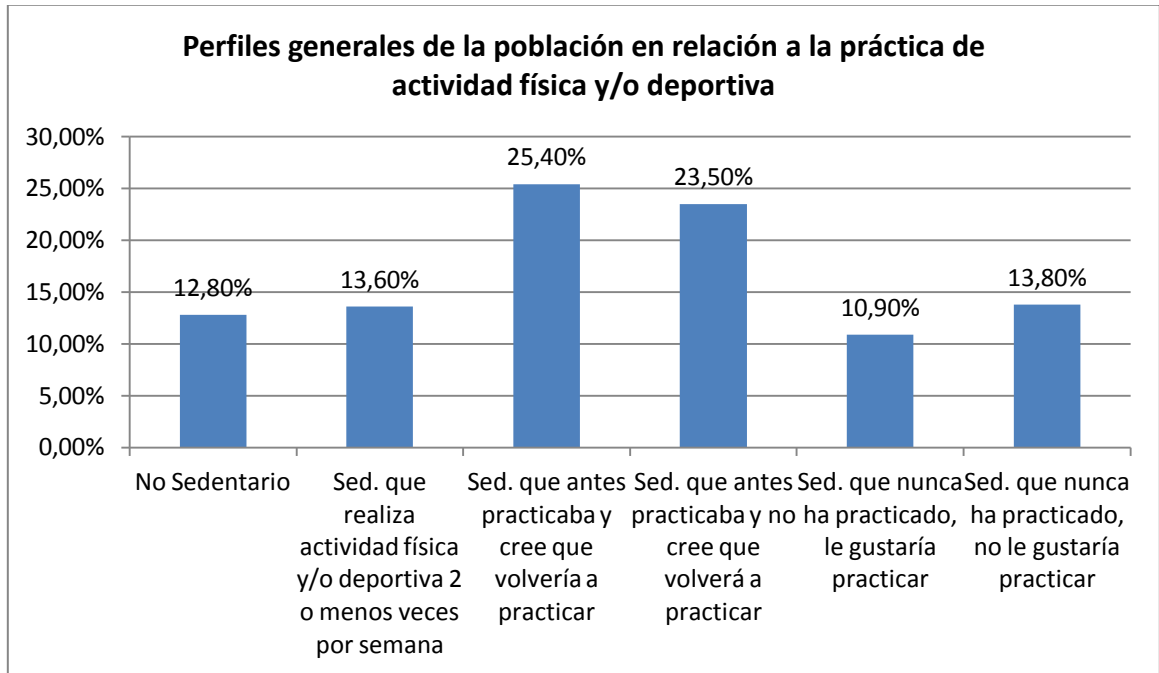
En noviembre de 2006 el Observatorio Social de la Universidad Alberto Hurtado realizó la *Encuesta Nacional de Hábitos de Actividad Física y Deporte 2006* para Chiledeportes, con el fin de medir y conocer los hábitos de actividad física y deportiva de la población chilena mayor de 18 años. Algunos de los resultados obtenidos en dicho informe resultan de particular interés para el desarrollo de este trabajo. La investigación fue realizada a partir del concepto de sedentarismo, el cual abarca a las personas que realizan actividad física o deportiva menos de tres veces por semana.

Los resultados arrojan que el 87,2% de la población de 18 años o más es sedentaria en Chile. Este porcentaje comprende a las personas que no realizan ninguna actividad física (73,6%) y aquellos que lo hacen menos de 3 veces por semana (13,6%), frecuencia inferior a los requeridos por la definición de sedentarismo utilizada en este estudio (establecida por la OMS)

Un desglose aún mayor se presenta en la siguiente figura:

⁴ Cabe destacar además que la recesión económica golpeó mucho más fuerte a Estados Unidos que a Chile, por lo que los datos podrían incluso ser mejores para Chile.

Figura 5: Perfiles generales de la población en relación a la práctica de actividad física y/o deportiva



Fuente: OSUAH "Encuesta nacional de hábitos de actividad física y deporte 2006"

Además el estudio hace cruces de las respuestas con los datos de género, edad, nivel socioeconómico, obteniendo interesantes resultados:

La proporción de individuos que nunca ha practicado ni les gustaría practicar asciende cuando los niveles de ingreso disminuyen.

Las aspiraciones deportivas de las personas de mayores recursos son distintas a las de los otros grupos en el sentido que los grupos más acomodados se sienten atraídos por deportes que requieren mayores gastos para realizarlos.

De manera más específica se señalan las disciplinas deportivas preferidas para cada grupo socioeconómico, distinguiendo entre la población no sedentaria, y los sedentarios que practican deporte dos o menos veces por semana. A continuación se presenta los resultados obtenidos con respecto a la práctica de running.

Tabla 2: Práctica de running en los sedentarios que realizan actividades 2 o menos veces por semana, según nivel socioeconómico

	Nivel socioeconómico				
	abc1	c2	c3	d	e
Trotar, correr, caminar	16,5%	15%	8,6%	13%	4%

Fuente: OSUAH "Encuesta nacional de hábitos de actividad física y deporte 2006"

Tabla 3: Práctica de running en la población activa, según nivel socioeconómico

	Nivel socioeconómico				
	abc1	c2	c3	d	e
Trotar, correr, caminar	30,3%	22,2%	22,1%	18,1%	10%

Fuente: OSUAH "Encuesta nacional de hábitos de actividad física y deporte 2006

Estos resultados fueron extraídos de tablas donde se presentaban junto a una docena más de actividades, para mayor detalle y ver la relevancia relativa de cada deporte ver Anexo 1 y Anexo 2.

De ambas tablas se puede concluir que la práctica del running es mayor a medida que aumentan los ingresos, llegando a ser la actividad más realizada por los abc1 no sedentarios, por sobre otras más populares, como el fútbol. Además los más deportistas son más adeptos a esta práctica que los que son sedentarios que practican 2 o menos veces por semana.

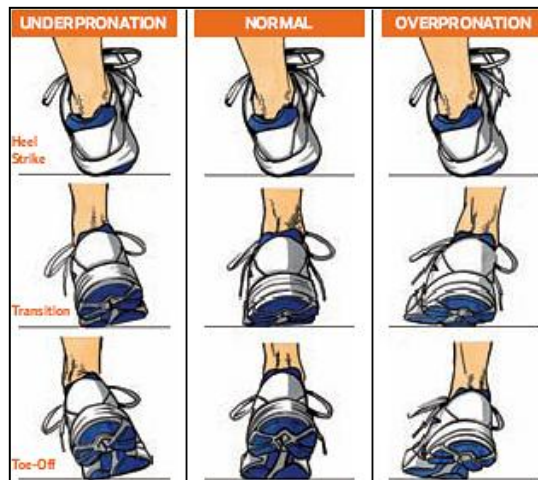
Como conclusiones generales se puede decir que a pesar de los altos índices de sedentarismo en Chile, existe un 37% que estaría dispuesto a dejar de serlo, por lo que el panorama no es tan negativo como se esperaría. Además se hace evidente que la práctica del running está más presente en los sectores más acomodados, lo que concuerda en parte con las comunas que brindan mayores espacios y facilidades para la práctica de este deporte mencionadas en el apartado anterior.

Entorno Tecnológico

La tecnología se encuentra presente en el running desde el calzado hasta los accesorios utilizados actualmente por los corredores en entrenamientos y carreras.

Las zapatillas han ido incorporando nuevas tecnologías que les permiten brindar mayor apoyo, acolchado y control a la pisada, dependiendo del tipo de biomecánica del corredor. Este término básicamente se refiere al movimiento o pronación que realiza el pie al momento de correr. La siguiente imagen muestra un pie izquierdo al momento de realizar la pisada:

Figura 6: Movimiento de pronación del pie



Fuente: www.examiner.com

El movimiento mediante el cual el pie rota hacia el interior se denomina pronación, y dependiendo del grado de ésta, se habla de pronación normal, sobre pronación y en el caso de que el pie rota en la otra dirección se habla de supinación (o en inglés 'underpronation'). Cada uno de estos tipos de pisada va a requerir un distinto calzado que le brinde más control, en el caso de una sobre pronación severa, más apoyo o guías para pronadores y más acolchado en caso de supinadores. Según varios estudios el uso de un calzado inadecuado puede contribuir a la lesión de articulaciones y músculos (de Ponson, 2010)

Con respecto al uso de accesorios se pueden mencionar avanzados relojes, con distintos grados de sofisticación, que permiten saber en tiempo real datos como la velocidad, el ritmo de carrera, el ritmo cardíaco actual y el óptimo, la cantidad de calorías quemadas entre otras cosas. A raíz de esto han surgido las alianzas entre marcas deportivas y las marcas tecnológicas, como Nike con Apple, y Adidas con Samsung, que desarrollan sistemas para llevar registro de las rutas y el entrenamiento y además simultáneamente publicarlo en internet, en las redes sociales como Facebook y Twitter.

Como resumen del Análisis PEST, se puede describir el ambiente en el que se moverá el negocio en el horizonte del corto plazo. Por un lado, el crecimiento del running seguirá siendo impulsado por entidades gubernamentales, lo que llevará a que incluso más personas se interesen por esta actividad, lo que generará un aumento de clientes potenciales. Además a pesar que el negocio está inmerso en una sociedad mayoritariamente sedentaria, existe una voluntad creciente de mejorar la calidad de vida a través del deporte, que se refleja en que incluso en tiempos de crisis económicas como la que probablemente afecte al país, la gente sigue practicando y consumiendo productos de running. Junto con el ingreso de nuevos clientes potenciales al mercado, esto se presenta junto una oportunidad inmejorable dadas por las condiciones tecnológicas en las que se ha desarrollado la actividad, más específicamente el calzado.

Es por todo lo mencionado anteriormente que se cree que el escenario más probable en el que se tenga que desarrollar el negocio sea positivo para su implementación.

II.1.2. Análisis de la Industria.

II.1.2.1. Antecedentes generales:

La industria más relevante a analizar desde el punto de vista del negocio es el de la venta de artículos de running. Esta industria es un subconjunto de la industria de la venta de artículos deportivos, deportes entre los cuales se encuentra el running. En Nike estiman que la industria de calzado e indumentaria deportiva mueve US\$ 700 millones al año con tasas de crecimiento sobre 15% promedio anual en los últimos 5 años. Dentro de los principales comercializadores de estos productos se encuentran las tiendas propias de las marcas más destacadas, como Nike, Adidas, Brooks, o New Balance, además tiendas especialistas en running, como SportOne, FunSport, Sparta y la recientemente inaugurada tienda de Cristián Bustos (destacado triatleta nacional), y por último el retail.

Las marcas venden sus productos a las distintas tiendas deportivas, las cuales son segmentadas por el nivel de especialización que tienen estas. Por ejemplo, tiendas como SportOne, venden las zapatillas más caras y técnicas de Adidas, Nike y las otras marcas, mientras que el retail prefiere vender zapatillas más baratas, masivas y de pocas características técnicas.

Las principales marcas de running vendidas en el país, que incluyen calzado e indumentaria, son Nike, Adidas, Brooks, New Balance, Puma y Reebok. De las anteriores Nike, Adidas y Puma operan como subsidiarias y Brooks y New Balance lo hacen como distribuidoras. Reebok por su parte forma parte desde el 2006 de Adidas, y por lo tanto Adidas Chile es la que representa a la marca en nuestro país.

Con respecto a las participaciones de mercado exactas que ostenta cada marca, es difícil de determinar, ya que la información no es pública y las empresas se mostraron un tanto recelosas de revelar detalles durante las entrevistas sostenidas en el mes de abril. Sin embargo, a falta de la participación de mercado en términos de millones de dólares, las dos principales marcas (Nike y Adidas) cuentan con un índice que mide el número de zapatillas contadas en los corredores durante la Maratón de Santiago. Según los datos entregados por Martín Queirolo, gerente de marketing de Nike, el índice entregó que Nike encabezaba las preferencias globales con un 45%, mientras que Adidas aparecía con un 40%, el restante 15% es considerado como 'otras marcas'. El fuerte de Nike es en la categoría más masiva, de 10 kilómetros, mientras que Adidas lo supera en las categorías más técnicas; maratón y medio maratón (42 y 21 kilómetros)

A continuación se describen brevemente algunas de las empresas más importantes de la industria, desde puntos de vista que son relevantes para el negocio:

Nike

El running representa el 25% del negocio de Nike, cifra que ha venido creciendo con el tiempo, sobre todo el segmento más técnico, como ya se comentó. De este porcentaje el 70% son zapatillas.

Nike cuenta con 12 locales, los cuales funcionan como franquicias, manteniéndose un control desde la oficina central, sobre temas como la publicidad y el uso de la marca. Además una vez al mes los vendedores de las tiendas son capacitados para estar al tanto de todas las tecnologías de Nike y poder contestar todas las dudas de los clientes. La venta de estos locales representa el 15% de las ventas de running de Nike. Además cuenta con 3 outlets, que son tiendas en que se venden los productos fuera de temporada a precio de liquidación.

En Nike creen firmemente en “Darle a la gente las herramientas para ser un mejor atleta”, donde esas herramientas van desde tips, inspiración hasta innovación, según las propias palabras de su gerente de marketing Martín Queirolo. Por ejemplo, a través de su página en Facebook “Nike Corre”, que cuenta con más de 35.000 seguidores, entregan tips, consejos e información relevante para los corredores y amantes de la marca.

Adicionalmente Nike organiza una de las principales carreras urbanas del país. Dicha carrera se realiza de forma anual desde el 2002, cuando debían realizar 2 meses de campaña para reclutar 2000 personas, en contraste a lo que ocurrió el año pasado, en que los 12.000 cupos se agotaron en 2 días.

Adidas

Según las propias palabras de Nicolás Guinart, brand manager de running en Adidas Chile, el “enfoque es mejorar el rendimiento del deportista ofreciendo soluciones personalizadas, ya que ningún deportista es igual al otro”, lo cual es respaldado por una completa oferta de indumentaria y calzado de running, en donde la tecnología juega un papel importantísimo.

El running representa el 22% del negocio de Adidas, cifra que ha venido aumentando con los años, debido al explosivo crecimiento de este deporte en nuestro país. Dentro de la categoría running, el mayor porcentaje corresponde a calzado, y el resto a vestuario e indumentaria.

Además Adidas está a cargo desde el año 2007 de la organización de la Maratón de Santiago, el evento running más masivo de Chile, fecha desde la cual las ventas de Adidas en el segmento running han crecido un 150%

Adidas posee 14 locales a lo largo del país, de los cuales 12 están en Santiago. La venta de estos locales representa un 30% de la venta total de Adidas. Además posee 4 outlets.

El público objetivo de Adidas, en el segmento running, es el runner activo, el que está preocupado de la tecnología, por lo mismo su publicidad y sus campañas van enfocadas en los productos íconos de la marca, los más vanguardistas y con los que se diferencian de la competencia. La manera en que se relacionan con sus clientes es principalmente a través de medios digitales masivos como Terra, Emol, canal13 y la página en facebook del Maratón de Santiago

II.1.2.2. Análisis de Porter

A continuación se analizan las cinco fuerzas de Porter que permiten estimar el potencial de rentabilidad de la industria. No se pretende analizar la industria de la venta de artículos de running, ya que a pesar de ser la industria en la que le negocio está inserto, no es en la que compete. Para analizar la dinámica competitiva se considerarán: la amenaza de que otra empresa implemente un servicio con las mismas características que el de este proyecto, la amenaza que ejercen actualmente servicios que pueden ser considerados sustitutos, el poder de los clientes, tanto tiendas como corredores y finalmente la rivalidad que existe actualmente en el entorno del running, como foros, blogs, etc, que podrían finalmente ser posibles competidores o aliados

Amenaza nuevos entrantes

Si una empresa quisiera entregar un servicio similar al ofrecido, y competir contra este proyecto, las principales dificultades que encontraría sería el de generar los lazos con las marcas, y distintas tiendas para poder levantar la información necesaria para construir la herramienta que recomienda las zapatillas. Además se requiere de un conocimiento avanzado de los distintos tipos de zapatilla y sus tecnologías. En ese sentido las barreras de entrada son altas, y por lo tanto la amenaza de nuevos entrantes disminuye. Sin embargo, si alguno de los sitios web existentes quisiese incorporar una herramienta para competir, le sería más fácil ya que cuentan con un conocimiento más técnico y avanzado en cuanto al running. Adicionalmente, probablemente cuentan con algún tipo de relación con marcas y tiendas, por lo que les sería más fácil levantar la información. En este caso las bajas barreras de entrada harían crecer la amenaza de nuevos participantes. La inversión monetaria necesaria para entrar es baja, ya que principalmente solo implica el desarrollo de una página web.

En conclusión la fuerza de esta amenaza es media, condicionada por los factores mencionados anteriormente.

Amenaza servicios sustitutos

En la actualidad los servicios que podrían entregarle una propuesta de valor similar a los corredores, son los “Shoe Advisors” que existen en las páginas de las distintas marcas. Estas herramientas son capaces de indicar la zapatilla adecuada basándose en una serie de preguntas al corredor, de manera muy similar a lo realizado en este proyecto. No obstante, existen una serie de características que las hace inferiores: Están en inglés por lo que no permitirían entregar el mensaje de manera óptima a las personas que no entienden el inglés escrito, muestran una oferta limitada de zapatillas, ya que muchas veces promocionan solo las zapatillas del año o

temporada. Además al tratarse de herramientas desarrolladas en la página de cada una de las empresas, muestran solo las zapatillas de sus marcas, haciendo difícil para el usuario poder cotizar. Una vez identificada la zapatilla adecuada para el usuario, no indican en que local podría encontrarla. Solo las marcas con estructura de subsidiaria, como Nike, Adidas, o Puma, muestran una lista de sus locales en los distintos países donde se encuentran, pero no hacen un cruce con las zapatillas que corrobore que se encuentran efectivamente en esos locales, mucho menos entregan la información del precio local

Como puntos a favor de algunas de estas herramientas, se puede mencionar que tienen diseños bastante elaborados y muy amigables con el usuario, haciendo muy didáctico y fácil el uso

Por otra parte, desde el punto de vista de las empresas que participarían en el negocio, estas actualmente cuentan con la información de venta de sus distintos locales (para el caso de las que cuentan con más de uno), además de la información que retailers ofrecen sobre las ventas en sus salas. Esta información presenta la ventaja en comparación con MiRunning, que se trata de información de ventas, en cambio la información que se vendería a través de los reportes da cuenta de las preferencias de los usuarios al momento de tener que elegir, pero no se reflejaría necesariamente en ventas en la sala. Por otra parte MiRunning tiene la ventaja que puede comparar las distintas marcas y entregar información agregada de todo el mercado, y no solo de una cadena específica como la información a la que actualmente tienen acceso las tiendas.

Como conclusión esta fuerza puede ser considerada de una magnitud media, ya que la de los clientes indirectos es relativamente débil y la de las tiendas es media - alta.

Poder de los clientes

Desde el punto de vista de los clientes directos, que son las tiendas de las marcas y las tiendas de running, se puede decir que son un número bastante reducido, no más de diez cadenas, por lo que al estar tan concentrada la demanda, tienen un poder de negociación mucho mayor. Sobre todo las dos marcas más grandes como lo son Nike y Adidas, ya que sin su presencia el negocio no tendría mucho sentido. Además pueden optar alguna de los sustitutos en caso de querer publicitarse en la comunidad running, o invertir en sus propios canales, como lo hacen hasta ahora.

Sin embargo, con respecto al punto de inteligencia de mercado, ya se mencionó que la información que poseen proviene desde sus puntos de venta o el retail, que le da mucha información extra en comparación a lo que puede entregar MiRunning, por lo que su poder de elección si quiere optar a la información provista disminuye

Por todo lo anterior, se determina que esta fuerza es alta, y se convierte en unos de los factores clave del negocio

Poder de los proveedores

Se considera esta fuerza, como si fuese la fuerza de los clientes indirectos, ya que los usuarios que visitan la página, entregan la 'materia prima' que se transformará en la propuesta de valor para los clientes directos. En otras palabras, el número de visitas, de 'clicks', su nivel de participación y su forma de interactuar, es lo que se está vendiendo a las tiendas en la forma de publicidad y datos de mercado. El poder de este grupo viene dado por su importancia a la hora de vender el servicio a las empresas: sin personas que visiten la página, no hay negocio. Por otro lado, su poder de elección se ve mermado por la falta de alternativas existentes o de sustitutos que les provean un servicio igual de completo.

El poder de esta fuerza entonces se estima como medio-alto, por la gran importancia que tienen como parte del negocio.

Rivalidad de la industria

Dentro del sistema de entidades y empresas que se mueven en torno al running, (y que podrían convertirse en competidores) se encuentran variados sitios y plataformas en internet, como páginas donde se publicitan las distintas corridas, foros, páginas de outdoor que incluyen además disciplinas como trekking o ciclismo, teams de running y además diversas páginas de Twitter y Facebook. Sin embargo, no se da una competencia entre ellas por quién genera la mayor cantidad de visitas, ni quitarle atención a la otra, si no que todo lo contrario, se comparten artículos, se publican links a las distintas páginas, en una dinámica más de cooperación que de competencia, ya que cada una tiene una función más bien específica dentro de este especie de comunidad.

Por lo tanto es importante ingresar a este círculo de una manera en que los actores existentes no sientan una amenaza a su sentido de comunidad, y aprovechar esto a favor incorporándose a esta de manera 'pacífica'. Si no se diera de esta manera, y se sintieran amenazados y pasados a llevar, podrían tomar represalias conjuntas, cerrando las puertas, lo que haría más complejo el escenario. De todos modos, este último caso es poco probable a la luz de lo que se ha dado a lo largo del tiempo y de conversaciones preliminares con gente de este círculo.

Por lo anterior, la rivalidad en esta industria tiene una fuerza débil.

Se puede resumir el análisis anterior en la siguiente tabla:

Tabla 4: Cinco Fuerzas de Porter

Fuerza	Magnitud
Amenaza de nuevos entrantes	Media
Amenaza de productos sustitutos	Media
Poder de negociación de los clientes	Alta
Poder de negociación de los proveedores	Media - Alta
Rivalidad de la industria	Débil

En el global, el atractivo de la industria puede ser calificado como Medio, debido básicamente al gran poder de los clientes directos e indirectos, y que por el otro lado, se trata de un negocio nuevo, en un ambiente poco hostil.

Conclusiones con respecto al análisis externo pueden ser observadas en la sección del análisis FODA, que resume las principales oportunidades y amenazas que surgen a partir de este análisis.

II.2. Análisis Interno

Para realizar el análisis interno se utiliza el método de la cadena de valor adaptada a servicios, presentada en el marco conceptual, la que se compone de eslabones primarios y de apoyo. A través de esta herramienta se pretenden determinar las competencias centrales a desarrollar para hacer frente a las oportunidades y amenazas encontradas con el análisis externo.

II.2.1. Cadena de valor de servicios

Eslabones primarios controlables

- Marketing y ventas

Esta parte del negocio es crucial para la realización de este. Tiene relación con todas las actividades de promoción y darse a conocer entre los corredores, entre otras cosas. Como se mencionó en el análisis externo, va a ser clave generar el mayor número de visitas a la página, para que de esta manera se genere valor para los clientes directos, que son las tiendas. Esto se pretende lograr a través de una promoción web constante de la página, a través de herramientas de posicionamiento web como Google Adwords, además de difusión en los medios más visitados por los runners, como foros y blogs de running. Se contempla además el uso de marketing a través de redes sociales. Para más detalles con respecto al marketing estratégico y táctico revisar el capítulo relativo al Plan de Marketing.

Se puede mencionar además que el esfuerzo de ventas va a enfocarse en expresar de manera correcta las propuestas de valor a las distintas tiendas, para que se sientan motivadas a participar del negocio. También es de vital importancia, ya que el valor del servicio para el corredor va de la mano con la inclusión de la mayor cantidad de empresas y marcas donde elegir.

- Personal de contacto

Son los que intervienen directamente en la prestación del servicio. Por el lado de los corredores, el servicio es entregado por la herramienta en la página web, que les indica qué zapatilla, dónde y a qué precio comprarla. No se contempla la inclusión de un sistema de resolución de dudas online, ni Call center, si no que una página con preguntas y respuestas comunes (FAQs).

Con las tiendas el contacto es diferente, ya que se contempla una persona que debe estar comunicado con ellas cuando sea necesario, ya sea para solicitar datos, o entregar la información solicitada por éstas.

- Soporte Físico

En este eslabón se consideran los elementos 'físicos' que forman parte en la prestación del servicio (por ejemplo en un restaurante las mesas y cubiertos, en un banco las boletas de depósito etc.). En este caso, el soporte físico vendría siendo la plataforma con la que los usuarios interactúan. Ésta considera una serie de preguntas que van siendo respondidas progresivamente, hasta acotar la elección de zapatillas a un par de opciones. Una vez ahí, se pueden observar los lugares y precio al cuál esta zapatilla es vendida. Se presenta además el número telefónico de la tienda por si el usuario desea consultar disponibilidad de tallas. Es relevante en este punto, que exista una correcta clasificación del calzado en sus distintas categorías. Además es muy importante que la información relativa precio y lugar, sea correspondiente con la realidad.

- Prestación

Este eslabón hace referencia al concepto mismo del servicio, a la solución que ofrece. En este caso, la herramienta lo que logra finalmente es recomendar la zapatilla indicada dado el peso del corredor, superficie por la que corre, el uso que le da, la biomecánica del pie y su tipo de arco. Lo que se traduce en la elección de una zapatilla que garantiza menos lesiones y mayor comodidad. Además ofrece conocer el precio y el lugar dónde puede adquirirla si lo desea.

Por el lado de las tiendas, lo que este servicio les brinda, es una promoción de sus zapatillas más técnicas, frente al usuario que ingresa buscando tomar una decisión de compra. Además el producto principal de MiRunning consiste en la elaboración de reportes comerciales con información relevante para las tiendas obtenida a partir de la navegación de los usuarios

Eslabones primarios no controlables

- Clientes

Los clientes directos del negocio son las tiendas que venden artículos de running. Ya se mencionó que en esta categoría entran las tiendas que tienen las principales marcas de artículos deportivos, como Nike, Adidas, Brooks, Puma, New Balance, y algunas tiendas especializadas como SportOne, Sparta, Patuelli, Sportech. El retail, a pesar que igualmente vende zapatillas etiquetadas como running, estas son de una menor calidad técnica, y están dirigidas a un segmento más masivo y menos informado de corredores, que básicamente buscan una zapatilla que les sirva para realizar cualquier práctica deportiva, y no solo running. Es por esto que los clientes se acotan a las tiendas de las marcas y a las tiendas especializadas. De esta manera se logra ofrecer publicidad de las zapatillas de las líneas más altas de cada marca.

- Otros clientes

O en este caso, los corredores. Son los usuarios de la página, corredores o personas que busquen iniciarse en la actividad y busquen encontrar el par de zapatillas adecuado. Los corredores pueden clasificarse según nivel de práctica de la actividad (a presentarse en detalle en la próxima sección), lo que hace variar sus necesidades a la hora de elegir calzado. Por ejemplo, las personas que buscan iniciarse en la actividad pueden estar más interesadas en qué zapatilla comprar, mientras que alguien que ya conoce mejor su tipo de pisada, puede estar más interesado en el dónde y a cuánto comprarla. Esta información es validada con los resultados de la encuesta realizada.

Eslabones de apoyo

- Dirección General y de Recursos Humanos

En este sentido, la idea principal es que la dirección general y los recursos humanos reflejen la misión y visión de la empresa, entendiéndose estos como el por qué de la existencia de la empresa y lo que se quiere ser en el largo plazo, respectivamente. Estas serán abordadas en mayor detalle en la sección de estrategia. Preliminarmente se puede decir que el por qué de la empresa, su razón de ser, es informar, guiar y lograr que cada corredor pueda elegir la zapatilla más adecuada a sus necesidades. Esto es lo que debe primar en la empresa por sobre el beneficio monetario que se puede desprender de la venta de servicios a las empresas deportivas.

- Organización y tecnología

La empresa no necesita mayor departamentalización, ya que inicialmente se considera que las principales labores serán divididas entre los dos socios fundadores de la empresa. Por ejemplo se considera que unos se encargue de la dirección general y del marketing, encargado de velar además por la relación con los clientes directos. La otra persona es por naturaleza el encargado del área tecnológica. El resto de las labores como finanzas pueden ser perfectamente llevadas por ambos en las etapas iniciales del proyecto. Con respecto al marketing, se considera una capacitación en marketing digital, para poder llevar a cabo dichas labores.

- Infraestructura y ambiente

En este punto se considera el espacio físico o no, donde el cliente entra en contacto con el servicio creándose una impresión de su calidad. En este caso, el ambiente corresponde a la página web donde se accede a la herramienta de recomendación de calzado. El dominio de la página web es www.mirunning.cl. Los detalles técnicos como el lenguaje de programación, y detalles en el uso de la herramienta se consideran en el plan de operaciones.

Con respecto a la infraestructura cabe destacar que no se planea el arriendo de oficinas físicas, sino que el negocio será operado de manera remota por los socios de manera libre.

- Abastecimiento

Incluye tanto la adquisición de insumos, materiales y soportes físicos, como también los servicios de capacitación. En este aspecto se considera una capacitación de uno de los socios en el área de marketing digital, para poder asumir o cooperar en dicha labor en el futuro. Con respecto a los insumos físicos, no se consideran ninguno destacable que mencionar, ya que no se cuenta con oficina.

- Margen del servicio

Es el resultado de analizar todos los eslabones y las interacciones que entre estos se puedan dar. Este se presentará en la forma de capacidades centrales que el negocio debiera desarrollar y explotar para hacer frente a las oportunidades y amenazas que se encontraron analizando el entorno.

II.3. Análisis FODA

II.3.1. Oportunidades

Las oportunidades y amenazas nacen a partir del estudio del medio externo, tanto del macroentorno, como del análisis de la industria (panorama general y análisis de Porter) A continuación se presentan las principales oportunidades que vienen a resumir los principales aspectos de los análisis mencionados

Crecimiento. El running como actividad física está en aumento. Se evidencia un incremento en el número de personas que practican este deporte y que participan de eventos masivos. Esta tendencia además es compartida por los gerentes de las principales marcas de running del país, Nike y Adidas, que han visto una expansión en su segmento de running en los últimos años.

Especialización. Otra tendencia que acompaña a la anterior es además el crecimiento del segmento más técnico de las marcas, debido a una especialización de los corredores, que cada vez se encuentran más informados y preocupados de la tecnología del producto que compran. Estos dos puntos se pueden traducir como un aumento en el número de clientes potenciales que podrían visitar el sitio.

Respaldo político. Existe un apoyo político al running como actividad deportiva expresado a través de campañas gubernamentales, que buscan promover la vida sana y el deporte. El mejor ejemplo es la campaña 'Elige Vivir Sano' lanzada por el gobierno en el primer trimestre de 2011. Además a nivel municipal existe el apoyo para la realización de corridas y eventos masivos de running, lo que finalmente se traduce en mayor promoción para esta actividad y más gente corriendo en las calles.

Alto nivel socioeconómico. Se observó que el running es una actividad que es más practicada por la gente del segmento socioeconómico alto. Aunque la herramienta propuesta en este proyecto es de uso gratuito, el segmento alto es el que preliminarmente tendría más probabilidades de concretar la compra de la zapatilla recomendada, y por lo tanto traducirse en un impacto real en las ventas de la tienda deportiva.

Comunidad. Como se expuso en un punto anterior, el entorno de sitios y agrupaciones en torno al running, son de carácter más cooperativo que competitivo. Esto se presenta como una oportunidad de buscar alianzas y complementos entre los distintos actores. Esta cooperación puede resultar en una oportunidad para mantenerse enfocado en el negocio de las zapatillas, mientras que soluciones más integrales como, foros, calendarios, etc., pueden ser entregados por estos otros actores.

Interés preliminar. A la fecha de ha sostenido reuniones con dos potenciales clientes, Nike y Adidas. En ambas empresas existe un interés en participar de este proyecto proveyendo la información necesaria para levantar la plataforma, es decir, el surtido de zapatillas vendidas en cada una de sus tiendas. Con el resto de las tiendas o marcas aún no se ha conversado, pero se espera que al estar los dos mayores actores de la industria de la venta de artículos de running involucrados, estos no se quieran quedar atrás y los sigan.

II.3.2. Amenazas

Sedentarismo. Según los datos presentados, en Chile, nueve de cada diez personas son sedentarias, es decir que no realizan actividad física regularmente. Esto muestra una fotografía de la sociedad chilena, en que la mayoría no está interesada en el deporte. Sin embargo existe un porcentaje de las personas que no realizan actividad física que estaría dispuesto a comenzar a practicar de nuevo, lo cual puede ser visto también como una oportunidad dentro de esta amenaza.

Poder de los clientes. Al concentrarse el 80% de las ventas de la industria en dos actores, estos toman una importancia demasiado alta a la hora de pensar el negocio. Sin su participación la herramienta se vería seriamente perjudicada, ya que no estaría mostrando las alternativas más conocidas para los corredores. Independiente de estos dos, que son Nike y Adidas, es vital la participación de todas o la mayor cantidad de alternativas, ya que se trata de una herramienta que busca presentar al usuario las distintas opciones de compra que tiene.

Interés de los corredores. De no existir el interés suficiente de los corredores en utilizar la plataforma, el negocio pierde atractivo para las empresas y tiendas de running. Por lo tanto es vital que exista un interés que se traduzca en visitas a la página y uso de la plataforma. Este interés debe ser logrado a través de una intensiva promoción del servicio, como además posteriormente asegurar la calidad de éste

Colaboración. Así mismo como el sentido de comunidad que tienen los sitios de running, constituye una oportunidad para lograr alianzas estratégicas, ésta ventaja puede ser aprovechada por otros para generar rápidamente un espacio que amenace el negocio. Sobre todo en la generación del conocimiento para levantar una plataforma que recomiende zapatillas, no así como el lugar y precio de compra, lo cual requiere de contacto con las empresas.

II.3.3. Fortalezas

Las fortalezas y debilidades nacen a partir del análisis interno del negocio, a través del análisis de la cadena de valor, junto a otros análisis propuestos por Alexander Osterwalder en su libro Business Model Generation⁵

Sinergias. Las propuestas de valor para ambos clientes, es decir, los corredores y las tiendas, se complementan de manera muy fuerte. Se tiene por un lado que los corredores llegan al sitio buscando la mejor alternativa para comprar su calzado. Mientras más gente ingrese al sitio mejor para las tiendas también ya que de esta manera se promociona su marca, y de manera más indirecta, esto genera una mejor base para la elaboración de los reportes. Al estar las tiendas involucradas en la información que se presenta en el sitio, los corredores son capaces de apreciar mejor las alternativas de compra, ya que además es posible entregarles información sobre el lugar y precio de su posible compra.

Bajos Costos. La operación del negocio requiere de costos relativamente bajos. Esto se debe a los costos casi nulos de personal, ya que las labores son realizadas por los socios del negocio. Los otros costos relevantes, es decir, los de mantenimiento del sitio web y los de promoción, también son bajos

Costos predecibles. Los costos en los que incurre el negocio, son predecibles. Por un lado los costos fijos de mantener el sitio web funcionando, y por otro lado los costos de promoción que son variables con respecto al número de visitas (Adwords se paga 'por click') tienen un límite o presupuesto fijo determinado al momento de elegir cuánto invertir en la campaña

Novedad. La idea propuesta es relativamente nueva para los corredores, ya que agrupa varias de las herramientas existentes que orientan al corredor en qué tipo de zapatilla elegir, como los recomendadores de zapatilla de cada marca, consejos y recomendaciones en foros aislados, y además agrega el factor 'dónde', al indicar la tienda en que dicha zapatilla podría ser adquirida. Se generaría una ventaja por ser el primer entrante.

Recursos Humanos. El equipo a cargo del negocio es un grupo multidisciplinario que abarca áreas de interés relevantes para el negocio. Se cuenta con conocimiento experto en el área de informática y desarrollo de soluciones basadas en tecnologías de la información, conocimientos de gestión y además de experiencia e inmersión en el área del Running.

⁵ El análisis de Osterwalder consiste en hacerse preguntas sobre el modelo de negocio, que permiten determinar fortalezas y debilidades de éste. No se incluye en el cuerpo principal, ya que fue desarrollado de manera oral, aunque sus principales resultados y conclusiones si se presentan en la forma de fortalezas y debilidades en esta sección.

II.3.4. Debilidades

Incertidumbre. Al tratarse de un negocio nuevo, existen ciertos factores sobre los cuales no se tiene control, ni antecedentes muy sólidos sobre los cuales basar estimaciones. El precio que se cobraría por los reportes y la información de mercado, puede no corresponder a la disponibilidad completa por pagar, o puede excederla. Se deberá pasar por una etapa de ‘tanteo’ para poder establecer de mejor manera el precio

Rotación. El modelo de ingreso involucra la venta de espacios publicitarios y de reportes comerciales. Ambos ingresos son del tipo transaccional y de una vez al mes. Además estos ingresos no son fijos, ya que nada asegura que un cliente repita la compra el mes siguiente, por lo que estos dos factores sumados hacen que el negocio esté más expuesto.

Nuevas visitas. Dada la dinámica del deporte, la zapatilla tiene una vida útil de 500 a 1000 kilómetros, lo que puede ser alcanzado en 6 a 12 meses dependiendo de la intensidad de la práctica. Esto implica que una vez que el visitante efectúa la compra, es poco probable que visite el sitio nuevamente.

Tangibilidad. Los reportes del sitio están basados en la navegación de los usuarios a través de este, por lo que solo indican preferencias y no necesariamente se reflejen en ventas. Por lo tanto, al comparar estos indicadores con información que puedan obtener las marcas a partir de las ventas en sus locales o en el retail, son menos ‘tangibles’

II.4. Factores Críticos de Éxito

Darse a conocer. Como se mostró es vital para el negocio, que la página sea conocida, y que sea visitada por un gran número de corredores diariamente. Esto es crítico para que exista un interés de las marcas y tiendas de participar en la plataforma. Por esto va a ser necesaria una promoción intensa en el círculo de los corredores, además de entregar un servicio de calidad a estos para que repitan y recomienden.

Mantener el flujo de visitas. No basta con darse a conocer, sino que además se debe lograr que dicho flujo de visitas sea alto siempre, para mantener el interés de las tiendas. Esto es particularmente difícil dado que una vez que el visitante compra su zapatilla no volverá al sitio por al menos 6 meses o cuando decida comprarse otra zapatilla.

Agregar al mayor porcentaje de la industria posible. Va a ser crítico para la utilidad y funcionalidad de la herramienta para los corredores, que la herramienta que les muestra las alternativas de compra, presenta la mayor gama de alternativas posibles, para que sea útil como una herramienta válida de compra inteligente. Esto va de la mano con el punto anterior, ya que si se presentan deficiencias en este punto, aunque el sitio sea muy conocido, la gente no lo visitará más, o no lo recomendará.

Cuantificar el impacto del servicio. Cuantificar o estimar el beneficio que le trae a las tiendas el participar en la plataforma, es vital para mantener el interés de éstas. La idea es traducir la propuesta de valor del proyecto a un valor monetario para las empresas, y

poder medirlo. Así además se hace más fácil el trabajo de poner precio a alguna prestación que la herramienta pueda brindarle a las tiendas, y además ganar su confianza.

Ingresar a la ‘comunidad’ del running. Es importante este punto para lograr contar con el apoyo de sitios que ya son visitados por los corredores, lo que podría ayudar en darse a conocer de manera más efectiva aún. Además se evitarían posibles represalias o ser visto como una amenaza a los sitios existentes.

II.5. Competencias centrales

Marketing. Esta actividad es clave, y en ella se debe ser sobresaliente, para lograr darse a conocer de manera efectiva entre los corredores. Además una vez que se atrae el público objetivo que visitará la página, se debe ser capaz de convencer que las mejores alternativas para la compra de su calzado de running se encuentran entre las sugeridas por la plataforma. De esta manera se logra traspasar el beneficio a las tiendas con un alza en la compra de sus zapatillas técnicas, y no las de retail. Adicionalmente se debe ser capaz de comunicar la propuesta de valor a las diversas marcas que aún no están participando de una manera tal que sientan interés en participar. Esto también corresponde a una competencia central en el área de marketing y estrategia de ventas.

Conocer las necesidades de los clientes. Esto es vital en cualquier negocio, pero en este, debe ser desarrollado como una competencia central, ya que se debe conocer a fondo los requerimientos de datos, o información del mercado que puedan requerir las tiendas, si se pretende cobrar por entregar información relevante. La única manera de desarrollar estos reportes es conocer a fondo sus necesidades de información. Para esto es vital generar comunicación y confianza entre las partes, razón por la cual se proyecta este servicio para más adelante. Por el lado de los corredores, también se debe estar en sintonía con ellos, para poder generar contenido en el sitio que sea capaz de entusiasmarlos y hacerlos volver, adicionalmente se contemplan medidas para conocerlos mejor, de manera de poder segmentar la información, generando más valor para las tiendas.

Expertos en zapatillas. Se debe ser capaz de resolver las dudas de los corredores más principiantes hasta los más avezados. Para esto se deben conocer muy bien las tecnologías vigentes y los detalles técnicos de las zapatillas que existen actualmente en el mercado. Se debe ser capaz de hacer comparaciones entre modelos de distintas marcas, con criterios relevantes para los corredores. Se contempla además la inclusión de reviews y pruebas de distintos modelos.

Funcionalidad herramienta. Debe ser asertiva en cuanto a las recomendaciones, en cuanto a la zapatilla recomendada y también en cuanto al precio y lugar de compra. Básicamente que el servicio debe funcionar de manera óptima para garantizar la satisfacción de los corredores, y además demostrar seriedad a las tiendas que publicarán sus surtidos en ella. Para lograr esto, entra en juego el factor anterior, de lograr ser expertos en zapatillas además el de lograr una correcta comunicación con las tiendas que permita mantener actualizada y con las menores discrepancias la información sobre la disponibilidad en tienda. Adicionalmente, desde un punto de vista

interno debe ser capaz de almacenar la información de navegación de los distintos usuarios, con el fin de poder levantar una base de datos con información en bruto que pueda ser trabajada.

Bajos costos. Esto se logra principalmente a que el negocio no cuenta con infraestructura física, ni inversiones en equipamiento, el cual ya se encuentra disponible (computadores personales) por lo que no es necesario invertir. A esto se suma el no tener empleados a los que remunerar. Todos estos factores permiten disponer del mayor dinero para reinvertir en publicidad y generar mejores campañas.

III. ANÁLISIS DEL MERCADO

Es necesario hacer la distinción entre los dos grupos de clientes, por un lado las tiendas, que pagan por la publicidad y reportes y por otro lado los clientes o usuarios de la página: los corredores.

III.1. Clientes directos - Tiendas

III.1.1. Mercado Total

El mercado total de posibles clientes, abarca a toda cadena de tiendas que comercializa zapatillas de running. Estas se pueden agrupar en distintas categorías:

Tiendas de marca: Incluyen a las marcas de artículos deportivos, que disponen de sus propios locales para vender sus productos. En estas tiendas venden artículos solo de su marca y de diversos deportes, donde incluyen el running. Los modelos vendidos en estas tiendas, generalmente son los modelos de la temporada, las mejores zapatillas y las de precios más altos, para el corredor más informado y que busca una zapatilla con más prestaciones. En esta categoría se pueden nombrar a las siguientes marcas: Adidas con 14 tiendas, Nike 12 tiendas, Puma 9 tiendas, Brooks 3 tiendas, New Balance 2 tiendas Reebok y Mizuno con 1 tienda.

Tiendas especializadas: Como el nombre lo dice, son tiendas que se especializan en la venta de artículos y calzado deportivo. Existen matices en cuanto a qué tan especializadas en running son, ya que muchas venden productos de otras disciplinas deportivas aparte de running. Venden zapatillas técnicas y otras menos especializadas, del año, o de años anteriores. Enumeradas de mayor a menor especialización en running se tiene a Sportone, Sportech by Cristian Bustos, run+tri (que es online), FunSport, Sparta y Patuelli entre otras.

Otras tiendas: Existen variadas tiendas, no especializadas en la venta de artículos deportivos, ni mucho menos en running, pero que aun así ofrecen zapatillas de running en sus catálogos, pero se trata de zapatillas de características poco técnicas. En esta categoría se encuentran tiendas como Belsport y otras tiendas céntricas

Retail: El retail (Falabella, Paris, Ripley, La Polar etc.) ofrece en mayor parte zapatillas como las descritas en el apartado anterior, con poca especialización y bajo precio,

dirigidas a un público más masivo, aunque pueden incluir una que otra zapatilla más técnica, pero no es su fuerte.

Outlets: Un tipo especial de tienda es el outlet, donde los productos discontinuados, o que no se pudieron vender en las tiendas, son vendidos a precios de liquidación. Muchas veces los productos ofrecidos en los outlets, son modelos de temporadas anteriores, que son sacados de las tiendas para dar espacio a los modelos nuevos. Además es normal encontrar en los outlets zapatillas de las tallas menos usuales (las más pequeñas, las más grandes).

Algunas tiendas de marca tienen sus propios outlets, como Adidas, Nike y Brooks, donde venden solo sus productos, pero también existen liquidadoras que venden productos de diversas marcas como por ejemplo O2 sport outlet

III.1.2. Mercado Potencial

El mercado potencial queda limitado por las tiendas que vendan zapatillas lo suficientemente técnicas, como para poder ser clasificadas con los criterios y filtros de la herramienta de MiRunning para la recomendación de calzado. De esta manera se quedan fuera las tiendas no especializadas y el retail. Adicionalmente se descartan los outlets, debido a que dado su formato, de surtido variable y de alta rotación, sería muy complicado mantener actualizada la información de las zapatillas disponibles en la tienda, en la página de manera certera.

Por lo tanto el mercado potencial queda definido por todas las tiendas de marcas y por las tiendas especializadas, nombradas en la sección anterior.

III.1.3. Mercado Meta

A partir del mercado potencial, se determina el mercado meta. En este caso, a los clientes a los cuales se pretende apuntar el servicio, son las tiendas de marcas. Esto debido a que la mayoría posee varios locales, los cuales son un input más valioso para la herramienta. Solo con cerrar el trato con Adidas y Nike, se tiene acceso al surtido de 26 tiendas. Por esto los clientes meta del negocio son Adidas con 14 tiendas, Nike 12 tiendas, Puma 9 tiendas, Brooks 3 tiendas, New Balance 2 tiendas, Reebok y Mizuno con 1 tienda. Esto no implica que se dejarán de lado el resto de los clientes potenciales, pero sin duda los clientes más importantes para el negocio son las tiendas de marca.

Este mercado meta, puede ser segmentado en dos sub segmentos, las grandes marcas, y las marcas pequeñas o 'emergentes'. Como se indicó en el análisis de la industria, dos marcas (Nike y Adidas) concentran aproximadamente el 80% de la venta de zapatillas, sin embargo, el resto de las marcas ha ido creciendo con el tiempo y empiezan a ofrecer productos y alternativas de calidad. Las distintas características de estos dos subsegmentos determinarán distintas estrategias mediante las cuales serán posicionados los servicios. Esto será abordado en detalle en la sección de Estrategias de Posicionamiento.

III.2. Clientes Indirectos – Corredores

III.2.1. Mercado total

El mercado total de clientes indirectos, o en otras palabras las personas que podrían hacer uso de la página web, viene determinado por el número de individuos que practican running a lo largo de Chile. Este número es difícil de determinar, pero existen varias aproximaciones posibles.

Se considerará a la población mayor de 14 años de Chile que equivale según cifras del INE al 77,7% de la población total, aproximadamente 13.122 millones. De esta población, el 12,8% son no sedentarios, y un 13,6% es sedentario pero que practica actividad física hasta 2 veces por semana.

De los no sedentarios y de los sedentarios que practican, se sabe qué porcentaje es el que declara ‘caminar, trotar o correr’, separado por nivel socioeconómico como se observó en las tablas 2 y 3 respectivamente. Se presenta dicha información a continuación

Tabla 5: Práctica de running en los sedentarios que realizan actividades 2 o menos veces por semana, según nivel socioeconómico

	Nivel socioeconómico				
	abc1	c2	c3	d	e
Trotar, correr, caminar	16,5%	15%	8,6%	13%	4%

Fuente: OSUAH “Encuesta nacional de hábitos de actividad física y deporte 2006

Tabla 6: Práctica de running en la población activa, según nivel socioeconómico

	Nivel socioeconómico				
	abc1	c2	c3	d	e
Trotar, correr, caminar	30,3%	22,2%	22,1%	18,1%	10%

Fuente: OSUAH “Encuesta nacional de hábitos de actividad física y deporte 2006

Se tiene además, a partir de los datos del mapa socioeconómico de Chile, realizado por Adimark, que los porcentajes de la población por nivel socioeconómico son los siguientes:

Tabla 7: Distribución de la población por G.S.E.

G.S.E.	Porcentaje
ABC1	7,2%
C2	15,4%
C3	22,4%
D	34,8%
E	20,3%

Fuente: Adimark

Entonces, por ejemplo se tiene que los abc1, no sedentarios y que declaran practicar 'caminar, trotar o correr' son el 30,3% del 7,2% del 12,8% de la población mayor de 14 años, es decir, 36.644 personas. A continuación se presenta toda la información agregada:

Tabla 8: Número corredores por G.S.E.

	ABC1	C2	C3	D	E	
Sedentarios que trotan o corren a lo más dos veces por semana	21202	41226	34380	80738	14492	
No sedentarios que trotan o corren	36644	57425	83151	105800	34098	
Total	57846	98651	117531	186539	48589	509156

Fuente: Elaboración propia

En conclusión se puede estimar que el mercado total es de 510.000 personas a nivel nacional aproximadamente.

III.2.2. Mercado Potencial

El mercado potencial queda restringido a nivel macro por el acceso a internet, ya que esto es requisito para hacer uso del servicio. La penetración de internet en Chile alcanza el 41% a nivel nacional y un 58% en Santiago. Sin embargo el 77% de los que no acceden a la web recurren a terceros para consultar su correo o bajar información.⁶ De esta manera se puede estimar que tanto el 86,43% a nivel nacional y el 90,34% en Santiago tiene acceso a internet al menos de manera remota. Este último punto es importante, ya que reduce la brecha entre los distintos niveles socioeconómicos en cuanto a acceso a internet⁷, y es por esto que se puede considerar el nivel nacional de 86,43% como referencia, sin perder demasiada precisión.

⁶ Encuesta WIP Chile 2011, desarrollada por PUC

⁷ Ver Anexos

Otro factor a considerar, es que las tiendas de marcas y tiendas especializadas se concentran en su mayoría en Santiago, Valparaíso, Coquimbo y Concepción. Por lo tanto al considerar el análisis de la sección anterior, solo para los habitantes de estas ciudades se obtiene la siguiente tabla que resume los resultados:

Tabla 9: Mercado potencial por zona y GSE

	ABC1	C2	C3	D	E	Total
Santiago	28370	40237	41975	57790	6358	174730
Regiones ⁸	4372	7457	8884	14100	3673	38486
Total	32743	47694	50859	71890	10031	213216

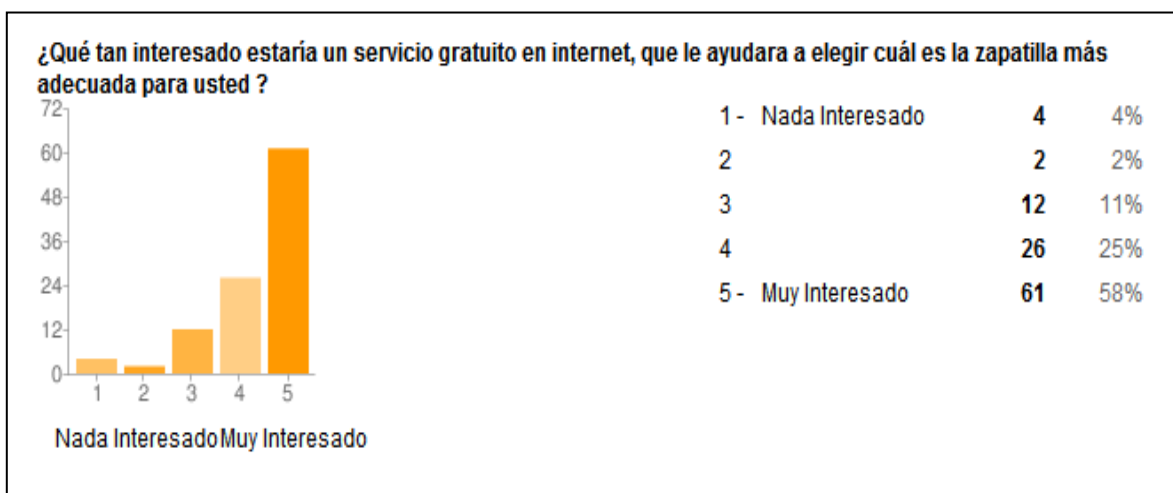
III.2.3. Mercado Meta

A partir de la encuesta⁹ realizada a 105 runners a lo largo de Chile, se obtuvieron interesantes datos con respecto a la disponibilidad a utilizar el servicio propuesto, y además con respecto al perfil de estos potenciales usuarios.

Se separó la pregunta de disponibilidad a usar la plataforma, en dos preguntas, que testeaban el interés en los dos aspectos más relevantes del servicio. Por un lado se les pregunta que tan interesados estarían en un servicio gratuita en internet que les recomendará la zapatilla más adecuada de acuerdo a criterios relevantes, y por otro lado se agregó una pregunta que pretendía medir el interés en que además dicha plataforma contara con información de precio y lugar de compra.

Los resultados se presentan en las siguientes figuras:

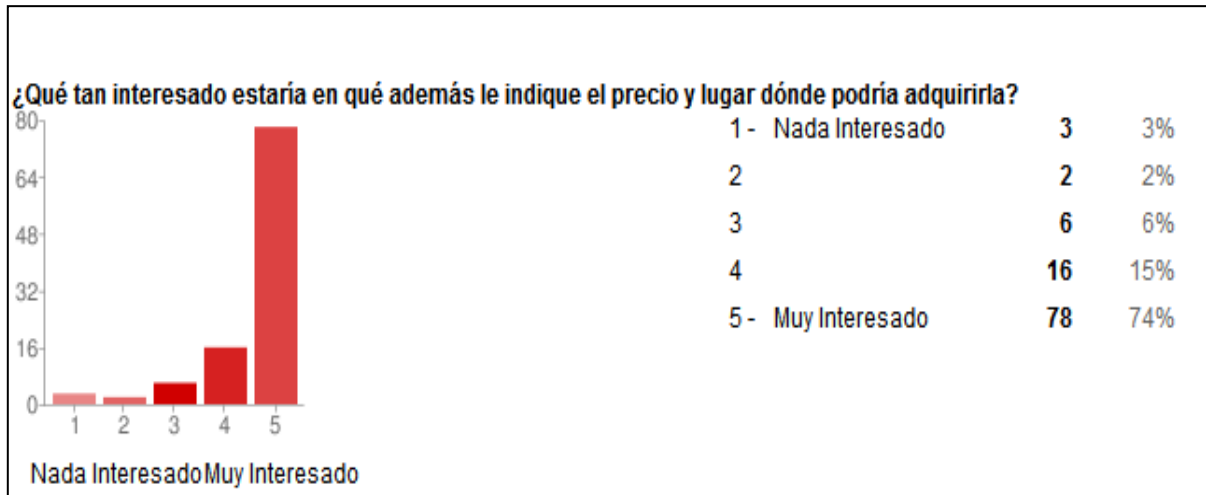
Figura 7: Interés en servicio que recomienda la zapatilla más adecuada



⁸ Se consideraron los habitantes de Concepción, Talcahuano, Viña del Mar, Valparaíso, Coquimbo y La Serena

⁹ Para conocer los detalles técnicos de la encuesta, como tamaño muestral, preguntas y todos los resultados ver Anexos

Figura 8 : Interés en recomendación de precio y lugar



Como se puede apreciar en ambas figuras, el interés alcanzado por ambos aspectos es bastante alto. Si se incluyen las alternativas 4 y 5, de ‘interesado’ y ‘muy interesado’ respectivamente, se puede asumir que preliminarmente un 83% está interesado en utilizar la característica que recomienda la zapatilla, y un 89% en que además indique precio y lugar.

Finalmente a modo de simplificación, se consideran como clientes meta a aquellos que demuestran interés (niveles 4 y 5 de interés) en AMBOS aspectos preguntados. Estos abarcan al 81% de los encuestados.

Para concluir, se considera entonces que el mercado meta equivale al 81% del mercado potencial anteriormente descrito, es decir, aproximadamente 170 mil personas.

IV. MODELO DE NEGOCIOS

El modelo de negocios está compuesto por nueve bloques que lo componen y se relacionan entre sí, determinando como resultado un modelo de ingresos y una estructura de costos.¹⁰

IV.1. Clientes

Como se ha abordado en secciones anteriores, se debe hacer una distinción entre los distintos clientes que tiene el negocio. Se consideran clientes directos a los que se les vende el servicio, es decir a las tiendas, específicamente a las tiendas de las marcas y a las tiendas especializadas. Se consideran clientes indirectos a los usuarios de la página, les decir, los corredores que buscan informarse sobre la compra de una nueva zapatilla. Para un mayor detalle, y para no caer en repeticiones con respecto a este punto, se puede observar una descripción cuantitativa de los clientes en el Capítulo III

¹⁰ Más detalles en el marco conceptual

de Análisis del Mercado, y una descripción más cualitativa junto a una segmentación más detallada en el capítulo V, específicamente en la estrategia de posicionamiento.

IV.2. Propuestas de valor

Tiendas

Para las tiendas las propuestas de valor se pueden sintetizar en los siguientes ejes.

Publicidad. El hecho de estar en la plataforma como parte del catálogo, les ofrece la posibilidad de presentarse forma efectiva ante un cliente potencial, ya que se trata de personas cotizando y buscando información sobre zapatillas, probablemente para tomar la decisión de compra. Además las tiendas tienen la posibilidad de promocionarse a través de espacios publicitarios privilegiados determinados dentro de la página, denominados banners.

Estadísticas y reportes. Acceso a información de navegación en la página, así como datos de búsqueda, de perfiles y preferencias de usuarios, a través de informes y reportes elaborados a la medida, de manera que puedan conocer mejor a sus clientes, y entregarles un mejor servicio

Aumento ventas. Es lo que se pretende lograr para los clientes, que aumenten las ventas de sus productos. De hecho los productos ofrecidos en la plataforma son sus productos de líneas más altas, los más técnicos y más especializados para el corredor, los cuales son más caros. Lo que se espera es que las ventas de estos productos aumenten para todos los que se están promocionando en la página, por sobre la venta de zapatillas menos técnicas y de gama baja que se vende en el retail.

Corredores

Los corredores son los usuarios de la plataforma, los que visitan la página en busca de información sobre zapatillas. Lo que se les ofrece es informar y guiar en dos aspectos relevantes:

Qué zapatilla es la más adecuada. A través de una serie de pasos, se le hacen preguntas con respecto a los usos que le quiere dar a las zapatillas, y sobre su perfil biomecánico (se estipula el uso de videos tutoriales para ayudar a determinarlo de manera 'casera'). De esta forma es posible acotar la lista de zapatillas en el mercado a unos cuantos modelos, óptimos dadas sus necesidades.

Dónde comprarla (y a qué precio). A partir de la base de datos generada con la información entregada por las tiendas, donde indican los modelos disponibles en cada uno de sus locales, y los precios vigentes, se le entrega la información al usuario, para que sea capaz de comparar, y poder elegir de manera informada la zapatilla de su conveniencia.

Más detalles en como estas propuestas de valor son entregadas en forma de *positioning statements* a los distintos segmentos de clientes se puede encontrar en la sección de estrategia de posicionamiento¹¹

IV.3. Canales

También se debe hacer una distinción la momento de definir los canales mediante los cuales la propuesta de valor es transmitida a los clientes. Por un lado se tiene que las tiendas deben entregar la información necesaria para levantar la base de datos, es decir, su surtido por tienda. Preliminarmente éste sería enviado vía e-mail al encargado de mantenerlo actualizado en el sitio. Por otra parte, el servicio a los corredores es entregado a través de una plataforma, en una página web, que mediante una serie de filtros presenta las alternativas de calzado, y sus respectivas descripciones, lugar donde puede ser adquirido y precio.

Otros canales presentes en la comunicación con los usuarios son las redes sociales, a través de la interacción con perfiles de Facebook y de Twitter. Su función es atraer nuevos usuarios y además mantener una relación de cercanía con los clientes.

IV.4. Relación con los clientes

Como se abordó en el tema de competencias centrales, se debe desarrollar una relación de confianza con los clientes, específicamente con las tiendas, para que de esta manera sigan confiando su información al negocio. Esto se pretende lograr a través de una comunicación constante, y una atención personalizada para cada cliente, ya que al ser relativamente pocos, es menos complicado dedicarse a las necesidades particulares de cada uno.

Con los corredores, la relación es menos personalizada, ya que cualquiera que entre a la página tiene acceso a la misma herramienta, sin embargo se considera un registro voluntario, que permita ir conociendo a los usuarios un poco más a fondo. Además solo los usuarios registrados tendrán derecho a publicar contenido, como reviews u opiniones sobre los distintos modelos de zapatillas.

Adicionalmente se considera la interacción a través de las redes sociales, mencionadas en el punto anterior, de modo de mantener una relación más cercana con ellos y poder interactuar de la forma en que estas redes permiten. Éstas tienen todas las características para transformarse en un espacio válido para recoger sugerencias, dudas, y opiniones de los usuarios.

IV.5. Flujos de ingreso

El principal ingreso en un comienzo es el obtenido a través de la venta de espacios publicitarios digitales dentro del sitio, o banners. A partir de lo conversado en las entrevistas con Adidas y Nike, existe una disponibilidad preliminar a pagar por esto, dependiendo obviamente de que tan conocido o visitado sea el sitio web.

¹¹ Capítulo V, Plan de Marketing, específicamente la subsección de marketing estratégico

Se considera además un segundo ingreso, proveniente de la venta de información relevante a las tiendas, a partir de los datos y tendencias de navegación en el sitio. Este ingreso no se considera desde el comienzo, ya que primero se pretende consolidar la relación con los clientes, para tener un mejor conocimiento de sus necesidades específicas, de manera de elaborar reportes a la medida. Además se requiere un tiempo de 'marcha blanca' donde se genere el tráfico y la base de usuarios de la página necesarios para elaborar los reportes. Se estiman estos flujos de ingreso por lo menos a partir del tercer mes¹²

No se cobrará a las tiendas por publicar sus tiendas ni zapatillas en la herramienta, ya que la idea es que los corredores tengan todas las alternativas al momento de tomar la decisión, y no solo entre las que pagaron por estar ahí. Además como se abordó anteriormente, se observa que la industria se concentra prácticamente en dos grandes marcas, por lo que si una de estas se niega a pagar, la herramienta pierde automáticamente mucho valor.

Tampoco se cobrará a los usuarios de la herramienta por su uso, éste es totalmente gratuito y de libre acceso.

IV.6. Recursos clave

Herramienta. Ésta debe ser excepcional, en cuanto a diseño y más importante, en funcionalidad. Asertiva en cuanto a la zapatilla recomendada, y además la información entregada en cuanto a precio y lugar de compra debe ser correspondiente con la realidad, es decir, minimizar las discrepancias entre lo que se muestra en la página y lo que pasa en la tienda.

Conocimiento de zapatillas. Uno de los puntos clave es contar con el conocimiento necesario para poder clasificar las distintas zapatillas del mercado, de manera que puedan ser filtradas por la herramienta de MiRunning.

Posicionamiento web. La promoción de la página es uno de los puntos clave, sobre todo en un comienzo, por lo tanto es necesario contar con las mejores herramientas para llevar a cabo dicha labor. Como sea mencionado a lo largo del informe, la herramienta utilizada será Google Adwords, por su versatilidad, capacidad de targeting y gran penetración en internet.¹³

IV.7. Actividades clave

Desarrollo herramienta. Ya se recalcó la importancia que tiene el recomendador de zapatillas, por lo tanto una de las actividades clave tiene relación con su desarrollo, diseño e implementación. Esto estará a cargo de un Ingeniero Informático, con experiencia en desarrollos de este tipo.

¹² Los precios de los banners y reportes, se encuentran en el Capítulo V, Plan de Marketing táctico. La proyección de estos flujos de ingreso se puede ver en el Capítulo 8, Plan Financiero, y en los Anexos

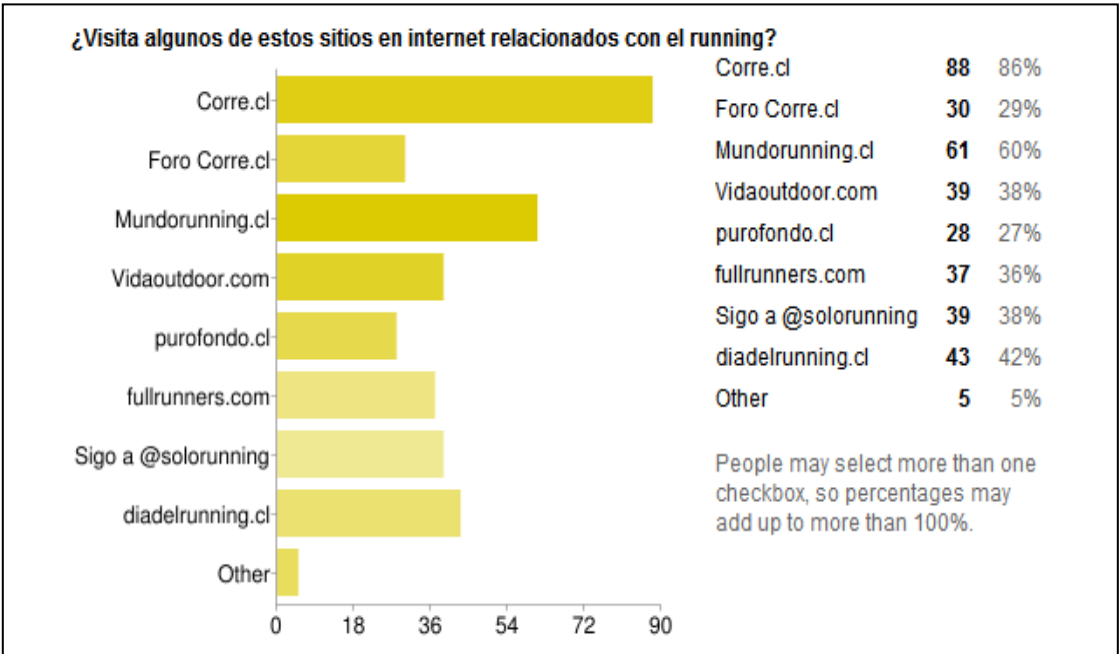
¹³ Para mayor información y detalles con respecto al software de Google Adwords y AdSense visitar el siguiente enlace <http://www.google.cl/intl/es/ads/>

Marketing. Sin duda uno de las actividades más importantes para el negocio, el marketing es clave en la promoción del sitio web, el cual debe lograr estar bien posicionado en internet. Se debe maximizar el número de visitas mensuales a la página, de manera de agregar valor a los servicios ofrecidos a las tiendas: la publicidad se torna más valiosa, y los reportes adquieren mayor peso. Además el marketing es clave en la manera de saber venderse a los clientes (tiendas) y mantener una relación adecuada con ellos.

IV.8. Alianzas clave

Como se destacó en el capítulo de Análisis del medio externo, la dinámica que se da en torno al resto de las páginas web con servicios relacionados con el running, es de comunidad, por lo tanto, es clave tratar de buscar alianzas con servicios complementarios a los ofrecidos, como por ejemplo foros, blogs o teams de running chilenos. Entre las páginas más visitadas por los runners, a partir de los resultados de la encuesta, se encuentran los siguientes:

Figura 9: Sitios web más visitados por los corredores



IV.9. Estructura de costos

Los principales costos corresponden a los costos operativos y a los costos de marketing. Entre los primeros se encuentran los costos de mantener el hosting que almacena la información y el precio a pagar por el dominio en internet. Entre los costos de marketing, el principal componente es el presupuesto de publicidad (para las campañas de Google Adwords), que corresponde al principal costo del negocio. Los costos de las campañas de Adwords constan de dos componentes: El valor dispuesto a pagar por click, y el presupuesto total de la campaña. El valor que se esté dispuesto a

pagar por click recibido determina el mejor o peor posicionamiento de la página respecto a otras que estén pagando por estar en la misma categoría (definidas por palabras claves). Cuando se alcanza el presupuesto asignado previamente a la campaña, esta finaliza. De esta manera se logra mantener un control sobre estos.

Tabla 10: Estructura de Costos

NORMAL	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Hosting	\$ 50.000		\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000
Dominio	\$ 18.900			\$ 27.868		
Costos Operativos	\$ 68.900	\$ -	\$ 50.000	\$ 77.868	\$ 50.000	\$ 50.000
Clicks		12000	12000	9000	9000	9000
cpc (USD)		0,175	0,1	0,1	0,1	0,1
Presupuesto Adwords		\$ 987.000	\$ 564.000	\$ 423.000	\$ 423.000	\$ 423.000
Total	\$ 68.900	\$ 987.000	\$ 614.000	\$ 500.868	\$ 473.000	\$ 473.000

El detalle de los costos operativos y de marketing, además del flujo del primer año mes a mes, puede ser encontrado en los capítulos del Plan correspondiente y Anexos

V. PLAN DE MARKETING

El plan de marketing puede ser dividido en dos grandes sub áreas, el marketing estratégico que involucra la declaración de la estrategia de posicionamiento, y el marketing táctico¹⁴ dónde se definen aspectos como el servicio a ofrecer, el precio, la plaza y la promoción.

V.1. Estrategia de posicionamiento

La estrategia escogida es la de 'Total Customer Solution'¹⁵ del modelo Delta, de Arnoldo Hax, la cual pone al cliente en el centro de la gestión. Ésta se escogió debido a su enfoque distinto al de las típicas estrategias de precios bajos o de diferenciación de Porter, por estar éstas últimas muy enfocadas en el producto o servicio. Como se vio en el análisis estratégico, una de las conclusiones que se obtuvo fue que la relación con los clientes, tanto directos como indirectos, es una parte fundamental del negocio.

Esta estrategia sugiere tres aristas que deberían ser trabajadas de manera simultánea para alcanzar un mayor impacto. Primero, definir¹⁶ el compromiso con el cliente (*Re-think the customer engagement process*). Para esto se deben separar a los clientes de manera cuidadosa en distintos segmentos que reflejen sus distintas prioridades, para luego tratar de manera diferenciada a cada segmento. Segundo, se

¹⁴ Comúnmente conocido como las 4P. Muchas veces en la bibliografía de marketing se habla de las 7P, incluyendo además 'People', 'Physical environment' y 'Process'. Estas no fueron incluidas ya que People, se detalla en el Plan de RRHH y las otras dos en el Plan Operativo.

¹⁵ Ver I.4. Marco Conceptual

¹⁶ Arnoldo Hax habla de "redefinir" en su paper. Ya que se enfoca en empresas que anteriormente hayan estado funcionando bajo la estrategia de Best Product

debe determinar cómo usar las capacidades del negocio para hacer de manera más efectivas las cosas que antes hacían los clientes. A esto se le llama 'Integración de los clientes' (*Customer integration*). Tercero, se debe considerar la opción de expandir la amplitud de productos y servicios que se les ofrecen a los clientes. A esto se le denomina 'amplitud horizontal' (*Horizontal Breadth*).

Por un lado se tienen a los clientes directos, o las tiendas, las cuales son segmentadas en dos grupos: las tiendas de marcas (que a su vez se dividen en grandes y pequeñas), y las tiendas especializadas (Se consideran también las tiendas especializadas a pesar que no fueron incluidas en el mercado meta, ya que de todas maneras serán clientes fundamentales). Para cada uno de estos grupos se debe enfocar la propuesta de valor de manera distinta, de manera de satisfacer sus necesidades de manera más específica:

Segmento de grandes marcas: Información que les permita comprender mejor a sus clientes, los corredores, y la percepción que tienen estos sobre su marca, la competencia y los productos que ofrecen, para de esta manera responder mejor a sus necesidades.

Segmento marcas pequeñas o emergentes: Información que les permita conocer mejor las necesidades de los corredores, y tomar decisiones que les sirvan para enfocar sus esfuerzos de ponerse a la par de las grandes marcas.

Segmento tiendas especializadas: Una plataforma que brinda la oportunidad perfecta para darse a conocer entre los corredores, y llegar de manera más directa a ellos, en un momento crucial antes de tomar su decisión de compra.

De estos *positioning statements* diferenciados para cada segmento se puede apreciar como a cada uno se le ofrece algo que ellos ya hacían pero que la plataforma podría hacer de manera más eficiente. Por ejemplo a las grandes marcas lo que más les preocupa es la competencia con su gran rival (Adidas y Nike respectivamente), a las tiendas más emergentes les interesa ir ganando una posición dentro del mercado, mientras que a las tiendas especializadas les interesa ofrecer una selección de productos que sean de interés para los corredores que les permita vender más.

Con respecto a la amplitud horizontal, que implicaría ofrecer la mayor gama de servicios a los clientes, no se contempla dentro de este plan de negocios, ya que se prefiere profundizar en los aspectos mencionados para mantener el foco. Sin embargo, no se descarta que más adelante se puedan incluir otros servicios, como asesoría en marketing digital y redes sociales por dar un ejemplo.

En conclusión, la estrategia del modelo Delta adoptada para posicionarse frente a estos clientes, es una *de Total Customer Solutions*, pero enfocada en las dos primeras variables de las tres antes mencionadas.

Por otro lado se tiene a los clientes indirectos, los corredores, los cuales pueden ser separados en distintos segmentos a partir de las respuestas entregadas en la encuesta, referentes a sus hábitos y nivel de práctica de la actividad.

A partir de esto se construye un perfil de cada uno de estos segmentos, que presentan diferencias claves al momento de enfocar la propuesta de valor y consecuentemente, el posicionamiento.

El grupo de los interesados en ambos aspectos del servicio, es decir, el mercado meta, se caracteriza por tener una mayor proporción de personas en el rango de 18 a 29 años. Se trata de corredores que en su mayoría llevan practicando running dos años o menos, y entrenan tres veces semanales, alcanzando a lo más 40 kilómetros en dicho periodo. Más de la mitad practica running solo. La mayoría ha participado en 1 a 3 corridas el último año, y el 80% nunca ha finalizado una maratón. Su distancia favorita son los 10 kilómetros pero un 60% muestra interés por participar en una media maratón dentro de los próximos 12 meses. Al tratarse de en mayor parte corredores que llevan poco tiempo en la actividad es natural que un 50% no sepa cuál es su tipo de pisada, y la otra mitad lo sabe en gran parte gracias a las campañas de evaluación y test pedigráficos realizados por marcas como Nike. A pesar de esto, muy pocos utilizan zapatillas adecuadas a su tipo de pisada. Con respecto a sus preferencias de productos, el 85% ha comprado hasta 2 pares de zapatillas el último año, y el 40% lo ha hecho en las tiendas de las marcas, y un 20% en tiendas especializadas de running.

Usando la descripción anterior, se puede separar y clasificar a los interesados, en distintos perfiles, usando una segmentación realizada por Felipe Duarte en su Memoria para optar al título de Ingeniero Industrial de la Universidad de Chile, Diseño de un evento running como valor agregado a la experiencia de marca (2010), donde precisamente describe a los distintos tipos de corredores basado en sus prácticas y hábitos¹⁷.

Basados entonces en esta clasificación, se observa que el perfil que mejor describe a la mayoría de los interesados en el proyecto es la de 'corredor ocasional', cuyas principales características aparte de las mencionadas a partir de los datos de la encuesta, son que se trata de personas cuya práctica en el running es incipiente, tienen experiencia en el deporte, aunque no específicamente en el running, y muchas veces este no es su deporte favorito como tal, lo que explica de alguna manera que no tienen mucho conocimiento técnico sobre marcas y modelos de zapatillas, ni las lesiones que se podrían producir producto de un incorrecto uso de calzado.

Otro segmento que se encuentra en menor proporción a partir de los resultados de la encuesta es el de los 'corredores core'. Estos corredores son de mayor edad que los anteriores (25 a 49 años, incluso más). Practican running hace más años, generalmente más de 3, y también lo practican con más frecuencia, alcanzando entre 40 y 70 kilómetros en hasta 5 entrenamientos semanales. Sus distancias favoritas son las más exigentes, como la maratón o media maratón. Se trata de fanáticos del running, y es sin duda su deporte favorito. Además presentan un mayor conocimiento técnico de marcas y artículos de running. Esto se vio reflejado en la encuesta a través de un mayor conocimiento sobre modelos específicos de zapatillas y una mayor conciencia con respecto a su tipo de pisada

¹⁷ Anexo 5: Segmentación de corredores según hábitos y nivel de práctica de la actividad (Duarte, Felipe 2010)

De esta manera, una vez que se tiene el primer paso de la estrategia de ‘Total Customer Solutions’, es decir, una segmentación detallada de los clientes, resulta más simple dirigir una propuesta de valor para cada uno de estos segmentos:

Corredores ocasionales: No todas las zapatillas son para cualquiera. Esta herramienta te guía y ayuda en la elección de la zapatilla más adecuada, que a la larga te ahorrará lesiones, malos ratos y mejorará tu rendimiento. Además podrás saber dónde y a qué precio encontrar las diversas alternativas que te ofrecemos, para que tomes la mejor decisión.

Corredores Core: Información que te permitirá comparar diversas alternativas y de esta manera tomar la mejor decisión a la hora de comprar tu próxima zapatilla, para alcanzar mejores resultados y un mejor rendimiento.

Finalmente con respecto a la amplitud de servicios que pueden ser ofrecidos a ambos segmentos, estos abarcan la información con respecto a qué zapatilla elegir, y dónde y a qué precio comprarla. Se pueden considerar además las alianzas clave con foros, sitios de reviews, anuncios de corridas, como una amplitud del servicio, pero a través de estas alianzas.

V.2. Marketing Táctico

V.2.1. Productos y servicios

Esta sección lógicamente debe ser dividida entre los servicios entregados a cada tipo de cliente, tiendas y corredores.

Por un lado se tiene a los corredores, donde el principal servicio se ve reflejado a través de la propuesta de valor y el posicionamiento diferenciado establecido en las secciones anteriores. Básicamente se puede resumir como un servicio entregado a través de una página web, donde el usuario podrá determinar cuáles son las zapatillas más adecuadas de acuerdo a su perfil biomecánico. Además contará con la opción de ver en qué locales a lo largo de Chile podrá adquirirla y a qué precio. Es por esto, que el producto relevante para los corredores es la página web, www.mmirunning.cl, con la que interactúan. Ésta cuenta con una interfaz, dónde el usuario va pasando una serie de filtros uno a uno, acotando las zapatillas posibles de acuerdo a los datos ingresados. Los filtros en esta etapa, y las opciones posibles son:

Tabla 11: Filtros página web

FILTRO	RANGO
Sexo	Hombre o mujer
Peso	Mayor o menor de 75 kg
Superficie	Asfalto, trial (cross country), o pista (zapatillas de carrera o ‘flats’)
Tipo de arco	Pie plano, normal o arco elevado
Pronación	. Las opciones son “normal”, “sobrepromoción leve”, “sobrepromoción severa” y “supinación”.

Según datos de la encuesta, el 50% de los corredores sabe su tipo de pisada, ya que se ha realizado algún tipo de test. Para el resto, la manera en que se abordará es siempre sugerir un chequeo médico o una evaluación profesional antes, para determinar con seguridad el tipo de pisada. Estos chequeos son realizados de manera gratuita por varias tiendas y marcas deportivas. De todas formas se contará en el sitio con videos tutoriales sobre qué significa cada opción, y una serie de test 'caseros' que ayuden a tener una idea o noción de su tipo de pisada. Sin embargo, se vuelve a recalcar que lo más sugerido es sin duda consultar con un especialista.

Finalmente se observa una lista de zapatillas posibles, las cuáles pueden ser ordenadas por otros criterios, como peso de la zapatilla y precio. Una vez elegida la opción, se presenta un mapa con las alternativas y lugares dónde poder adquirirlas.

Por otro lado, se tienen los productos y servicios para las tiendas y marcas deportivas, que pueden ser separadas en publicidad e inteligencia de mercado. Bajo el concepto de publicidad se entiende la venta de espacios publicitarios dentro del sitio o también llamados banners. Se considera la inclusión de al menos 2 tipos de banners. En la página de inicio, un banner superior, o cabecera, y dos banners laterales. La misma cantidad de banners será incluida en la página donde se muestran los resultados finales. Es decir un total de al menos 6 banners. Las dimensiones en pixeles específicas de cada uno, están sujetas al diseño del sitio web.

Con respecto a la inteligencia de mercado esta se pretende comercializar a través de distintos informes y reportes entre los que se encuentran:

Reportes de preferencias: En estos reportes se extrae la información de la navegación de los usuarios, que finalmente los lleva a optar por una de las zapatillas ofrecidas. Esto se presenta en forma del porcentaje de las preferencias que acapara el cliente. Se puede opcionalmente incluir el porcentaje detallado de cada competidor, obviamente a un costo más alto, también llamado "versión Full"

Preferencias detalle: El reporte anterior es agregado, es decir, se basa en el total de resultados. En este reporte lo que se entrega es el detalle separado por categoría de zapatillas (Las tiendas manejan categorías como "support, "cushion" o "stability" entre otros). Todas las marcas saben cuáles son los equivalentes a sus zapatillas en las demás marcas, por esto, ver qué pasa cuando se las enfrenta directamente les da una noción de en cuáles segmentos se están viendo superados y necesitan potenciar. En este reporte también existe la posibilidad de obtener la información de la industria completa a un precio más alto, o "Versión Full"

Variables críticas: Una vez que el corredor atraviesa la serie de filtros predeterminados de la herramienta, se enfrenta a una serie de zapatillas, las cuáles puede ordenar o sortear de acuerdo a un set de filtros elegidos por él, como precio, peso, rating, altura de la amortiguación etc. De esta manera se puede determinar qué factores son los más relevantes para cada tipo de corredor.

V.2.2. Precio

Los corredores no incurrir en ningún gasto para usar la herramienta, por lo tanto los únicos precios que hay que fijar son los dirigidos a las tiendas, en cuanto a la publicidad y la inteligencia de mercado.

Con respecto a los banners, el precio de éstos fue fijado a partir de un benchmarking, observando los precios de los banners de otros sitios de running (www.corre.cl y www.runnerschile.net). Ambos sitios presentan una sección donde publican la venta de estos espacios publicitarios en su página de inicio, y en otra posterior. Corre, que es por lejos la página más visitada por los runners chilenos, según datos de la encuesta un 86% la ha visitado. Además Corre.cl, declara en su página web, haber recibido durante el año 2010 un promedio mensual de 45.895 visitas con 25.115 visitantes únicos. Los precios de los banners en su página de inicio fluctúan entre \$40 mil y \$55 mil mensuales.

Otro factor a tener en cuenta es MiRunning es visitado por corredores, que están buscando la oportunidad para comprarse una zapatilla, por lo que se trata de publicidad mucho mejor dirigida y enfocada al cliente final de las tiendas.

Por lo tanto, se parte el primer año con precios relativamente más bajos que la 'competencia', como estrategia de penetración, para proseguir con alzas paulatinas a medida que MiRunning vaya generando un flujo mayor de visitas. Estos se subirán cada 6 meses el primer año, y luego de manera anual, en incrementos iguales, hasta alcanzar los precios de Corre, que se usarán como techo, a partir de ahí se mantendrán.

Tabla 12: Proyección precios Banners

Banners	Mes 1	Mes 7	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cabecera	\$ 25.000	\$ 30.000	\$ 35.000	\$ 40.000	\$ 45.000	\$ 50.000
Lateral	\$ 20.000	\$ 25.000	\$ 30.000	\$ 35.000	\$ 40.000	\$ 45.000

Para los precios de los reportes e inteligencia de mercado, se usará una estrategia de penetración de precios, ya que lo que se necesita es darse a conocer y que las tiendas puedan evaluar si realmente les es de utilidad la información ofrecida. Esto implica que algunos de los reportes serán entregados de forma gratuita los primeros meses, de modo de ir incrementando los precios una vez que se den cuenta que la información es útil al momento de tomar decisiones. Adicionalmente, se le asigna un mayor precio a los reportes que incluyen información de la competencia, por las implicancias que esto tiene en la toma de decisiones.

El reporte de preferencias simple, es el que se pretende entregar de manera gratuita los primeros 6 meses, ofreciéndolo como una especie de 'agradecimiento' o cortesía hacia las tiendas por entregar la información de surtido por tiendas. El reporte de preferencias detallado también será gratis por tiempo limitado. El detalle de los precios y su evolución se encuentra en los anexos.

Tabla 13: Precios Reportes

Reporte	Precio
Preferencias	\$ -
Preferencias Full	\$ 10.000
Preferencias detallado	\$ 25.000
Preferencias detallado Full	\$ 50.000
Variables Críticas	\$ 20.000

V.2.3. Promoción

Publicidad. La publicidad del sitio web es clave para el negocio, como se constató en el análisis externo, el número de visitas es el combustible que echa a andar el modelo de negocios. Por un lado el número de visitas hace más atractivo el negocio para las tiendas, los banners adquieren mayor valor al estar expuestos a un mayor número de visitas y los reportes cuentan más y mejor materia prima para realizar los análisis.

La estrategia de publicidad planteada es a través de publicidad en motores de búsqueda, más específicamente Google Adwords. Ésta es una aplicación de Google, que permite publicitarse tanto en el buscador de Google, como en una red publicitaria de sitios.

El funcionamiento de Adwords es bastante simple, y básicamente consiste en la creación de campañas, donde se crean los avisos publicitarios y se eligen 'palabras clave'. Cada vez que un usuario busque en Google y use dichas palabras clave, se desplegará el aviso a un costado de la búsqueda, que llevará al usuario a MiRunning.cl. El costo de cada campaña viene dado por el número de 'clicks' que recibe el anuncio, con un límite restringido por un presupuesto que se fija previamente y el valor que se está dispuesto a pagar por cada click. El valor del click, funciona como un sistema de subasta donde se compite con avisos similares, donde finalmente aparecen los que paguen más por click (entre otra serie de criterios de ranking de Google)

Entre las ventajas que tiene Adwords, es que la publicidad se le muestra solo a los usuarios relevantes, que ya presentan cierto interés. Además permite mantener un control sobre los costos e ir ajustando el presupuesto de las campañas de acuerdo a las necesidades. Las campañas se van perfeccionando a través de un proceso iterativo, analizando las estadísticas entregadas por Adwords, seleccionando mejor los avisos y las palabras claves, mejorando de esta manera la rentabilidad por click. (Mejores avisos permiten hacer un trade off con el valor del click)

El presupuesto destinado a Adwords entonces, va determinado por el número de visitas que se pretendan lograr a un determinado precio por click. En la siguiente tabla se muestra el presupuesto disponible para Adwords, detallado de manera trimestral para el primer año, y de manera anual para los siguientes. Adicionalmente se muestran variaciones en los niveles de presupuesto bajo distintos escenarios.

Tabla 14: Plan de gasto en publicidad web

	Primer año				Total Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	1T	2T	3T	4T					
Normal	\$ 117.500	\$ 94.000	\$ 70.500	\$ 47.000	\$ 987.000	\$ 564.000	\$ 423.000	\$ 423.000	\$ 423.000
Pesimista	\$ 117.500	\$ 164.500	\$ 211.500	\$ 219.725	\$ 2.171.400	\$ 3.384.000	\$ 2.820.000	\$ 2.538.000	\$ 2.256.000
Optimista	\$ 117.500	\$ 47.000	\$ 23.500	\$ 11.750	\$ 533.156	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

Todos los escenarios comienzan con un determinado presupuesto, dado por una cifra de mil visitas mensuales pagando a 50 centavos de dólar el click. Es una estrategia agresiva por el lado de precio del click, que busca posicionarse rápidamente en los buscadores y conseguir visitas en el sitio. Como se mencionó, la campaña se detiene una vez que se alcanza el presupuesto, es decir a las 1000 visitas. (Esto no quiere decir que el sitio tenga solo mil visitas, éstas son solo las provenientes de avisos en Google). Estas 1000 visitas corresponden a un bajo porcentaje de las visitas recibidas por el sitio de running más visitado, Corre.cl, que durante el primer semestre de 2011 tuvo un promedio de más de 40 mil visitas mensuales. Corre.cl es la página web donde se publican las fechas de las corridas, es decir, la gente accede de manera periódica, semanalmente a revisar las fechas de las próximas corridas. En el caso de MiRunning, las visitas tienen una periodicidad mayor, debido a que según datos de la encuesta, el corredor promedio usa dos zapatillas al año.

En el escenario normal, los primeros 6 meses son de promoción más intensa, para luego pasar a una más relajada bajando el precio por click, debido a que se espera que para ese entonces el sitio sea más conocido. En el escenario pesimista existe muy poco flujo en el sitio, por lo que la promoción necesita intensificarse mes a mes y además enfrenta una mayor competencia en los anuncios, por lo que debe aumentar también el precio a pagar por click, lo que eleva considerablemente los costos en Adwords. Todo lo contrario ocurre en el escenario optimista donde el sitio se hace conocido tan rápidamente que después de un tiempo no es necesario invertir en generar un flujo de visitas proveniente de Google.

Marketing interactivo Adicionalmente se planea el uso de redes sociales (Facebook y Twitter) para generar conocimiento del sitio y de sus ventajas, e interactuar con los usuarios, tratando siempre de generar lazos con el resto de los sitios de running complementarios de la comunidad.

Venta directa: Para la venta de espacios publicitarios e información de mercado se planea tomar contacto directamente con los Brand manager de las empresas (o gerentes de marketing según sea el caso) La promoción se realizará a través de correos tratando de concretar reuniones donde explicitar de mejor manera las propuestas de valor ofrecidas

Promociones de venta: Las promociones usadas complementa la estrategia de precios abordada en la sección anterior, ofreciendo muestras gratis de manera de generar conocimiento. Además se pretende usar el factor de competencia en la

industria de la venta de artículos deportivos, donde como se vio existen dos grandes líderes y muchos seguidores. Una vez que uno de los grandes comience a utilizar los productos, el resto no querrá quedarse atrás.

V.2.4. Plaza

En esta sección se explicita el canal mediante el cual se entrega la propuesta de valor a los clientes. En este caso este incluye solo la página web, la cual se encuentra en el dominio www.mirunning.cl, además de las respectivas páginas de Facebook y cuenta de Twitter. No se considera la inclusión de localizaciones físicas ni oficinas, debido a que el personal es un número bastante limitado que trabajaría de forma remota.

V.3. Plan de comercialización y puesta en marcha.

A partir de las tácticas anteriores se construye un plan de comercialización, que permite elaborar una proyección de los ingresos y las ventas. Este consiste en una serie de etapas, que se condicen con las etapas marcadas previamente en el presupuesto de promoción.

Durante el primer trimestre el esfuerzo por el lado de los clientes directos está colocado en cerrar el trato con las dos principales empresas de la industria. Nike y Adidas. Los informes más básicos son entregados sin costo.

Por el lado de los clientes indirectos, durante este periodo es donde el gasto en publicidad es mayor, debido a que se busca ser conocido de manera rápida entre los corredores

El segundo trimestre se busca consolidar la relación con Nike y Adidas haciendo que compren los reportes más elaborados. Mientras tanto se busca incorporar al resto de las tiendas de marca (mercado meta).

Por otra parte, dependiendo del resultado de las campañas publicitarias del primer trimestre se determina el presupuesto de las campañas siguientes. Para la elaboración del flujo se levantan tres escenarios bajo supuestos conservadores, optimistas y pesimistas.

Es en el tercer trimestre que se comienza la incorporación de las tiendas especializadas. Paralelamente se busca que los clientes actuales de la compañía vayan ascendiendo en la gama de reportes que consumen.

Durante la parte final del primer año, se espera tener conformada la base de clientes, para durante los siguientes años enfocarse a lograr vender los reportes con más información, es decir, los más caros. Además se planea un alza en los precios según lo indicado en el apartado de "Precios".

VI. PLAN DE OPERACIONES

VI.1. Procesos de negocio:

En esta sección se detallan los procesos internos detrás del uso que le dan los usuarios a la plataforma.

Levantamiento de información. El primer paso, es construir la base de datos sobre la cual se irán aplicando los filtros y determinando la zapatilla más adecuada. Ésta se construye a partir de la información entregada por las marcas y tiendas que accedan a participar del servicio. La información que deben entregar es una planilla en formato Excel o similar, con las siguientes columnas: el modelo de la zapatilla, la línea a la que pertenece (support, cushion, guidance, etc.), el peso y una descripción, las tiendas dónde ésta es vendida y el precio de venta. A partir de allí se le agregan manualmente las clasificaciones para poder ser filtradas (sexo, superficie más óptima para la que está diseñada, el tipo de pisada) Una vez que la zapatilla esté totalmente clasificada ingresa al sistema. Esta operación es realizada cada vez que se incorpora un nuevo cliente, y se va revisando de manera mensual, por si ha habido cambios en el surtido, y está sujeta a modificaciones que el cliente pueda solicitar

Elaboración informes: El historial de navegación de cada usuario es recopilado y almacenado en la base de datos. Las estadísticas que se presentarán en los reportes son extraídas a través de consultas automáticamente, de manera semanal. La elaboración del entregable, es mensual y se realiza con la información recopilada durante las 4 semanas anteriores. El archivo es elaborado en formato PDF.

Cobros: Los cobros por conceptos de publicidad se efectúan de manera mensual, al final de cada mes. Los cobros de los reportes pueden variar en frecuencia, sobre todo en un comienzo debido a que la compra de estos se espera sea paulatina en el tiempo. Los clientes los reciben después de realizar un pago que les entrega un link de descarga para el reporte.

Campañas Adwords: El inicio de las distintas campañas será la primera semana de cada mes, con frecuencia mensual. De esta manera se pueden reinvertir los ingresos del mes anterior inmediatamente en la nueva campaña. Las campañas son monitoreadas día a día. Queda libertad para realizar más de una campaña simultáneamente de ser necesario (en caso de necesitar probar alternativas, ya que sobre todo en un comienzo, este es un proceso iterativo, y revisarlas de manera mensual entrega muy poca flexibilidad) y si el presupuesto de las campañas lo permite.

VI.2. Tecnología

Plataforma web PHP en internet, montada en un hosting en Estados Unidos, asociada a una base de datos MySQL en la cual se almacenará la información de búsqueda y preferencias de los usuarios. Además se contará con un sistema interno en PHP para la generación de los reportes, en formato PDF y XLS. Además llevará acabo la gestión de los banners publicitarios. El nombre del dominio que se comprará es mirunning.cl el cual se encuentra disponible.

VI.3. Costos

Los principales costos operativos corresponden al arriendo por el uso del hosting, y al dominio de la página web. La tarifa de creación del dominio nacional equivale a \$18.900, tarifa con una cobertura de dos años. El hosting tiene un costo anual de \$ 50 mil pesos.¹⁸ Las tarifas de renovación del dominio deben pagarse una vez vencida la cobertura desde la última vez que se canceló, en este caso, al finalizar el periodo inicial de dos años.

A continuación se presenta una tabla con las tarifas de renovación, que dependen de la cantidad de años por las que se renueve. Existe la posibilidad de renovar por dos a diez años. El periodo de renovación escogido para “mirunning” serán los 3 años, para completar así los 5 años de evaluación económica.

Tabla 15: Costos operativos de hosting y dominio

Años de cobertura	Valor de la renovación (19% IVA incluido)	Costo por año
2	\$18.900	\$9.450
3	\$27.868	\$9.289
4	\$36.405	\$9.101
5	\$44.505	\$8.901
6	\$52.205	\$8.701
7	\$59.521	\$8.503
8	\$66.463	\$8.308
9	\$73.047	\$8.116
10	\$79.326	\$7.933

Fuente: www.nic.cl

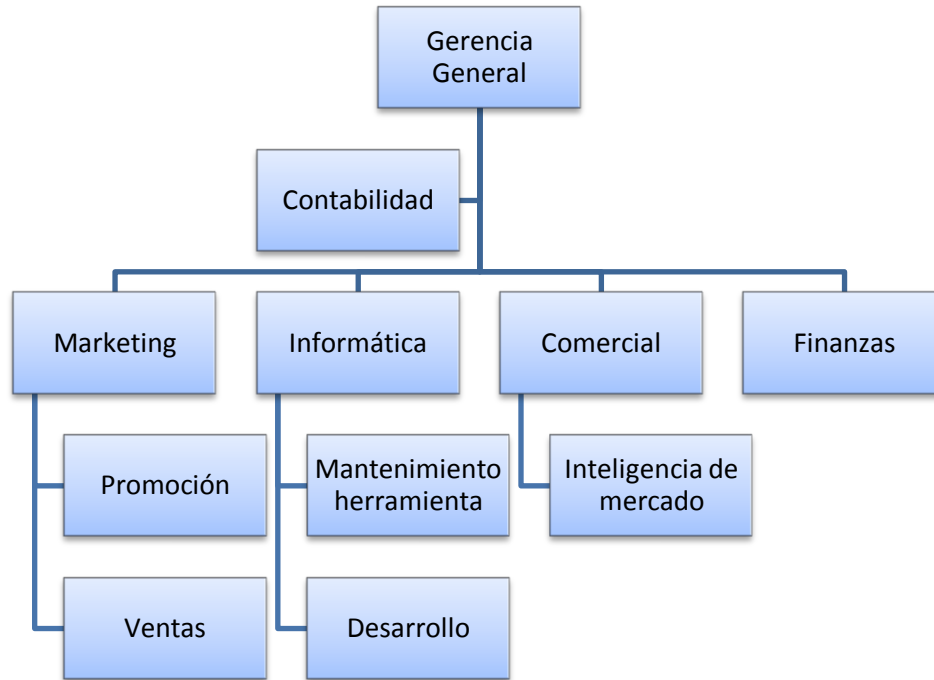
VII. PLAN DE RECURSOS HUMANOS

VII.1. Estructura Organizacional

Como se explicitó en secciones anteriores, este negocio tiene la ventaja de ser relativamente barato en mano de obra y personal. Las labores necesarias para la operación de la empresa pueden ser realizadas íntegramente por dos personas, que en este caso son los creadores de la empresa. Aún así, existe una distinción entre ambos, que se hará más evidente al momento de determinar las labores propias de cada socio. La organización requiere la siguiente estructura:

¹⁸ Costo actualmente cancelado por el segundo socio del negocio, debido a necesidades de su profesión actual.

Figura 10: Estructura Organizacional



Se recalca nuevamente que la figura anterior tiene carácter representativo, y no quiere decir que se necesite personas para cada una de estas posiciones.

VII.2. Descripción de tareas

Gerencia General: Define, diseña y evalúa las estrategias a seguir en el largo plazo, los mercados a explorar, los clientes a abordar. Se relaciona además con los potenciales aliados claves.

Contabilidad: Contabilidad anual, para elaboración de estados financieros y para el proceso de declaración de renta y pago de impuestos. Esta será subcontratada al final de cada año. Se proyecta un costo de \$50.000 pesos anuales para dichas labores

Promoción: Elaboración de campañas publicitarias en Google Adwords y definición de presupuestos destinados mensualmente a dicho fin. También a cargo de la promoción y alianza con otros sitios web de la comunidad del running

Ventas: Área encargada de la venta tanto de los espacios publicitarios como de los reportes comerciales. Desde el momento de acercamiento y reuniones con los potenciales clientes, hasta la venta definitiva de los productos.

Mantenimiento de Herramienta: Área encargada de la supervisión y control del correcto funcionamiento del sistema informático, asegurando una operatividad 24/7 y de alta disponibilidad. Su responsabilidad es hacer frente a posibles situaciones que dificulten el uso de la herramienta así como también realizar acciones preventivas y de respaldo de la misma y la información que maneja.

Desarrollo: Área encargada de la creación y/o mantenimiento del sistema informático y de nuevos sistemas o requerimientos de negocio que se necesiten incorporar a la plataforma tecnológica usada por la empresa. Su responsabilidad es tomar los requerimientos de negocio que se suscitan desde las otras gerencias, y mediante análisis y diseño de software, crear las soluciones informáticas que satisfarán dichos requerimientos

Inteligencia de mercado: Área encargada de la elaboración de los reportes comerciales que posteriormente son ofrecidos a los clientes, el área de informática la provee de la información, que es procesada para posteriormente ser ofrecida por el área de ventas.

Finanzas: Área encargada del manejo de los dineros, y de llevar la contabilidad y registro de los flujos de capital.

VII.3. Perfiles y asignación de labores

A continuación una breve descripción de los perfiles laborales de ambos socios, con información relevante para la asignación de labores:

Ismael Porras Abbott: Egresado el año 2010 de Ingeniería Civil Industrial de la Universidad de Chile. Es el autor de este trabajo de título con el que opta a la titulación. Durante sus prácticas laborales y posterior experiencia laboral en el retail, se desempeñó principalmente en el área de procesos comerciales de una de las principales empresas de ese rubro, Easy – Cencosud, por lo que conoce y está familiarizado con el funcionamiento interno de la organización, más específicamente el enlace que existe entre el área comercial o más gerencial y la parte operativa de la empresa. Todo a través de la plataforma informática de SAP. Además cuenta con experiencia en el área de promoción y ventas ya que se ha desempeñado como promotor de una de las principales agencias publicitarias del rubro. Finalmente, y no por ello menos importante, Ismael cuenta con experiencia en la práctica del Running desde hace al menos 3 años, asistiendo a los principales eventos masivos (corridas) que se realizan mes a mes, presencia en los principales foros dedicados a la actividad y participación en el club de running de la Escuela de Ingeniería de la Universidad de Chile.

Áreas a cargo: Gerencia General, Marketing (promoción y ventas), Inteligencia de mercado.

Rodrigo Díaz Fernández: Ingeniero Informático UTFSM, y Magister en Tecnologías de Información y Gestión PUC. Cuenta con probada experiencia en el ámbito de aplicaciones Web, arquitectura de software y minería de datos. Así también ha liderado proyectos de desarrollo de sistemas desde su concepción más temprana hasta su puesta en marcha en ambientes de producción.

Áreas a cargo: Gerencia general, Informática (mantenimiento y desarrollo), inteligencia de mercado y Finanzas.

VII.4. Remuneraciones

La estructura de pagos y remuneraciones viene dada por la repartición en partes iguales del Flujo Operacional entre los dos socios. En caso de pérdidas, o utilidades negativas, no se pagan remuneraciones. El aporte de capital de cada socio es el 50% de la inversión. La participación de los beneficios también es 50%. Los socios conformarán una sociedad de responsabilidad limitada, y se acuerda distribuir el 100% del flujo de caja. A continuación se presenta una tabla que representa el flujo de caja anual percibido por uno de los socios:

Tabla 16: Flujo de Caja Socio

	AÑO					
	0	1	2	3	4	5
Sueldo bruto pagado por la sociedad		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Retiros de utilidad tributables		\$ 1.009.695	\$ 3.604.690	\$ 6.552.490	\$ 8.037.305	\$ 10.116.455
Retiros no tributables		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 140.750
Ingresos Brutos		\$ 1.009.695	\$ 3.604.690	\$ 6.552.490	\$ 8.037.305	\$ 10.257.205
Retiros no tributables		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	-\$ 140.750
Excesos de retiros periodos anteriores		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Impuesto Prim. Cat. Sobre Utilidades Tribut.		\$ 206.805	\$ 738.310	\$ 1.342.076	\$ 1.646.195	\$ 1.931.295
<i>Ingreso Tributable</i>		<i>\$ 1.216.500</i>	<i>\$ 4.343.000</i>	<i>\$ 7.894.566</i>	<i>\$ 9.683.500</i>	<i>\$ 12.188.500</i>
Impuesto Global Complementario		0	0	\$ 394.728	\$ 484.175	\$ 609.425
Impuesto Prim. Cat. Sobre Utilidades Tribut.		-\$ 206.805	-\$ 738.310	-\$ 1.342.076	-\$ 1.646.195	-\$ 1.931.295
Impuesto a Pagar (devolución)		-\$ 206.805	-\$ 738.310	-\$ 947.348	-\$ 1.162.020	-\$ 1.321.870
Ingresos Netos		\$ 1.216.500	\$ 4.343.000	\$ 7.499.838	\$ 9.199.325	\$ 11.579.075
Aporte de Capital	-\$ 175.200					
Costo de Oportunidad						
Flujo de Caja	-\$ 175.200	\$ 1.216.500	\$ 4.343.000	\$ 7.499.838	\$ 9.199.325	\$ 11.579.075

VIII. PLAN FINANCIERO

El plan financiero consta de dos partes principales. Una evaluación económica, donde se proyectan los principales flujos de dinero del negocio, en un horizonte de 5 años, además del detalle del primer año mes a mes. A partir de estas proyecciones se evalúa el atractivo del negocio mediante el uso de indicadores económicos como el VAN y la TIR. Adicionalmente se presenta un análisis de escenarios, donde se proyectan variaciones en los precios y las ventas, de manera de poder observar el atractivo del negocio ante distintas eventualidades.

VIII.1. Evaluación Económica

Los ingresos fueron estimados proyectando las ventas de los distintos productos ofrecidos, asumiendo un incremento gradual del interés de los clientes¹⁹. Al comienzo parten consumiendo los reportes gratis ofrecidos por la empresa, para luego ir gradualmente subiendo en la demanda del producto ofrecido hasta llegar a los de mayor valor. Esto fue proyectado para todos los clientes a partir del segundo trimestre de operación. El detalle de la proyección de demanda, incremento de precios, e ingresos finales, puede ser encontrado en los anexos

Como se recalcó en la estructura de costos, esta consta de una parte fija correspondiente a los costos de hosting y dominio, y la componente más importante que es la del gasto publicitario.

La evaluación económica se realizó a un plazo de 5 años, ya que mayores horizontes de tiempo serían difíciles de prever para este tipo de negocios, donde la componente especulativa intrínseca al tratarse de un negocio nuevo es muy alta. Incluso para la evaluación en 5 años resulta complicada una proyección rigurosa.

Un punto a destacar es que el proyecto cuenta con una inversión nula, ya que no cuenta con oficinas, y no es necesario adquirir nuevos equipos tecnológicos, como computadores o servidores. El sitio web está siendo desarrollado por uno de los socios, por lo que tampoco se incurre en un gasto o inversión de desarrollo de software adicional.

VIII.1.1. Tasa de descuento

La tasa de descuento usada para descontar los flujos futuros fue calculada a partir del modelo de Valorización de Activos de Capital (CAPM).

$$E(r_i) = r_f + \beta_{im}(E(r_m) - r_f)$$

Donde:

- $E(r_i)$: Rentabilidad esperada activo i
- r_f : Tasa libre de riesgo
- β_{im} : Coeficiente de volatilidad del activo i respecto al mercado m
- $E(r_m)$: Rentabilidad esperada del portafolio de mercado

El CAPM indica que el retorno de cada activo es función lineal de su Beta, que representa una medida de volatilidad con respecto a la variabilidad del mercado. El activo i elegido para utilizar el modelo fueron las acciones de la empresa Nielsen, que es una empresa de análisis de mercados y comportamiento de consumidores. Estas acciones se transan en la bolsa de Nueva York²⁰, por lo que la tasa libre de riesgo y el retorno de mercado fueron calculados a partir de dicha realidad.

La tasa libre de riesgo fue calculada a partir del retorno de un bono del tesoro estadounidense con madurez de cinco años. Mientras que para el retorno esperado del

¹⁹ Este supuesto es a partir de las opiniones recogidas en las entrevistas realizadas a los gerentes de marketing de los principales clientes potenciales.

²⁰ No se encontraron empresas en la Bolsa de Comercio de Santiago de características similares a las del proyecto

mercado se utilizaron los precios históricos del índice S&P500, que reúne a las acciones de las principales compañías que se transan en Estados Unidos.

Analizando la covarianza de los retornos del mercado y los de la empresa escogida, se determina el coeficiente β , que tiene un valor de 0,68. A partir de este valor obtenido se calcula usando el modelo de CAPM la tasa de descuento estimada para el proyecto.

La tasa obtenida para el cálculo del valor actual neto es 20,26% anual, la cual es relativamente alta, lo que se condice con la naturaleza del proyecto. Sin embargo, si se considerara el factor de que se trata de un emprendimiento nuevo, se podría especular con una tasa un poco mayor, cercana al 30%, lo cual será abordado en el análisis de escenarios

VIII.2. Resultados

Los resultados obtenidos bajo las condiciones mencionadas anteriormente, o dicho de otra manera, el caso base, arrojan las siguientes cifras: Un VAN de \$ \$29.688.764 y una tasa interna de retorno TIR de 858%

Lo que explica esta tan alta tasa interna de retorno es la baja inversión necesaria para poner en marcha el proyecto, que básicamente consiste en el pago del hosting y dominio además del capital de trabajo requerido.

El VAN indica que el proyecto es rentable en el plazo fijado. Dicha rentabilidad será evaluada en el análisis de sensibilidad donde se verá el efecto de la variación de precios y ventas, junto con cambios en la tasa de descuento utilizada.

Tabla 17: Flujo de Caja Anual

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos		\$ 3.420.000	\$ 9.300.000	\$ 16.290.000	\$ 19.840.000	\$ 24.850.000
Costos:						
Costos operativos		\$ 0	-\$ 50.000	-\$ 77.868	-\$ 50.000	-\$ 50.000
Costos marketing		-\$ 987.000	-\$ 564.000	-\$ 423.000	-\$ 423.000	-\$ 423.000
Contador		-\$ 50.000	-\$ 50.000	-\$ 50.000	-\$ 50.000	-\$ 50.000
Total Costos		-\$ 987.000	-\$ 614.000	-\$ 500.868	-\$ 473.000	-\$ 473.000
Depreciaciones						
Pérdida del ejercicio anterior		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Utilidad antes de Impuesto		\$ 2.433.000	\$ 8.686.000	\$ 15.789.132	\$ 19.367.000	\$ 24.377.000
Impuesto a la renta (17%)		-\$ 413.610	-\$ 1.476.620	-\$ 2.684.152	-\$ 3.292.390	-\$ 4.144.090
Utilidad después de impuesto		\$ 2.019.390	\$ 7.209.380	\$ 13.104.980	\$ 16.074.610	\$ 20.232.910
Depreciación						
Pérdida del ejercicio anterior		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Flujo de Caja Operacional		\$ 2.019.390	\$ 7.209.380	\$ 13.104.980	\$ 16.074.610	\$ 20.232.910
Inversión	-\$ 68.900					
Capital de trabajo	-\$ 281.500					
Recuperación Capital de trabajo						\$ 281.500
Flujo Neto	-\$ 350.400	\$ 2.019.390	\$ 7.209.380	\$ 13.104.980	\$ 16.074.610	\$ 20.514.410
VAN	\$ 29.688.764,70					
TIR	857,75%					

VIII.3. Análisis de sensibilidad

Se construyeron tres casos basados en distintas proyecciones de demanda, bajo supuestos ‘pesimistas’ y ‘optimistas’, variando las velocidades de adopción de clientes y su disponibilidad a pagar. Por otro lado también se consideraron variaciones en el flujo de visitas a la página, lo que repercute en el plan de promoción en Adwords, ya que a menor tasa de visita, se debe recurrir a un mayor esfuerzo en Adwords para palear ese déficit. Ese esfuerzo se traduce en mayores precios por click, y mayores presupuestos para las campañas. Detalle de los flujos de ambos escenarios se encuentran en los anexos.

Adicionalmente, se comparó el VAN, para estos escenarios bajo una sensibilización de la tasa de descuento, donde se elevó ésta hasta el 30%, suponiendo un mayor riesgo, debido a la naturaleza de emprendimiento tecnológico del proyecto.

Los resultados son resumidos en la siguiente tabla, que muestra el VAN en los distintos cruces que se dieron:

Tabla 18: VAN bajo distintos escenarios y tasas de descuento

Escenario\Tasa de descuento	20%	25%	30%
Pesimista	\$ 5.080.358	\$ 4.136.241	\$ 3.322.358
Normal	\$ 29.689.248	\$ 25.895.187	\$ 22.587.120
Optimista	\$ 44.889.539	\$ 39.669.006	\$ 35.083.876

El principal resultado que se desprende de esta tabla, es que el proyecto es rentable, basándose en el VAN, bajo todos los supuestos y escenarios. Un factor que sin duda contribuye a esto es la nula inversión necesaria para poner en marcha el proyecto, como ya se mencionó.

Lo que causa tanta diferencia entre los tres escenarios, independiente de la tasa de descuento, es que por ejemplo, en el escenario pesimista se suman los efectos de una baja en la venta de informes y una baja tasa de visitas a la página (con el alza en los costos de publicidad asociados). De hecho, el primer año cierra con números rojos, y a pesar de esto se obtiene un VAN positivo como se observa en la tabla. Así mismo, el escenario positivo conjuga un alto interés en los productos de inteligencia de mercado y un gran número de visitas a la página, lo que hace innecesario el gasto en publicidad a partir del año dos.

Hay que considerar que los escenarios muestran resultados positivos, incluso el caso más pesimista, donde existe un bajo interés de las empresas y un bajo interés de los corredores. Este vendría siendo el ‘peor’ caso, bajo el que el negocio podría operar, en el sentido que es el máximo sacrificio monetario disponible para rescatar y sacar adelante el negocio. Obviamente existen muchos casos intermedios entre este peor caso y los demás.

IX. CONCLUSIONES

IX.1. Conclusiones Generales

La industria que se mueve en torno al running tiene todos los signos de una industria que va en alza. Cada vez es más gente que sale a las calles a correr y participar de corridas, por las razones más variadas, como los múltiples beneficios físicos y psicológicos que ofrece la práctica de este deporte. En una sociedad con tan altos índices de sedentarismo como esta, fomentar la práctica del deporte se hace fundamental, y así parecen haberlo entendido en el mundo político también, donde el apoyo a la práctica deportiva y en particular al running ha quedado manifiesto. Paralelamente a este crecimiento se ha generado otra tendencia: la especialización de la oferta de productos deportivos, específicamente zapatillas, debido en parte a consumidores cada vez más exigentes. Este crecimiento y esta especialización causan que la gente que se inicia en el running esté expuesta a mucha información, que muchas veces les es complicado digerir, generando consumidores que terminan comprando zapatillas inadecuadas.

Sumado a este panorama favorable del entorno, se debe agregar que no existe actualmente otra compañía que ofrezca el mismo servicio integral que MiRunning les ofrece a los corredores. Adicionalmente se trata de una industria relativamente poco hostil en el sentido competitivo, con una mayor orientación a generar vínculos, al menos actualmente. Todos estos factores y análisis del medio externo permiten concluir finalmente que el momento actual presenta una situación inmejorable para llevar a cabo este negocio. La manera óptima de hacerlo es potenciando las relaciones con los clientes, tanto los corredores como las tiendas. En este sentido el marketing juega una parte fundamental, razón por la cual se apuesta por una exhaustiva segmentación de modo de satisfacer de mejor manera sus necesidades específicas.

Uno de los puntos clave a desarrollar a fondo si se desea una implementación exitosa es la promoción y publicidad del sitio web, ya que resulta vital darse a conocer entre los corredores y lograr generar el flujo suficiente en el sitio web. Este tráfico de visitas es el finalmente va a permitir tener peso y respaldo frente a las tiendas deportivas. De aquí se desprende que el gasto en publicidad sea el mayor gasto en el que incurre el negocio.

Otro hecho relevante es el que se observa a partir del análisis financiero, en que se observa que el proyecto es altamente rentable, incluso al sensibilizar varias de las variables, como las ventas y la tasa de descuento. Esto se explica a raíz de que la inversión para poner en marcha el proyecto es muy baja, debido a las decisiones de trabajar de manera remota, con equipos ya adquiridos previamente y por sobre todo, el hecho de no contar con empleados. Todo esto permite gran flexibilidad y libertad para desembolsar en publicidad las cantidades que vayan siendo requeridas mes a mes. Este esquema se potencia con la modalidad de publicidad de Google Adwords que permite muchas facilidades además de mantener un control estricto sobre los gastos.

El mayor salto de fe que se da en este proyecto viene dado por la estimación de demanda (por parte de las tiendas), donde éste se construye partir del interés preliminar mostrado de manera informal por Nike y Adidas en entrevistas durante el desarrollo de

este trabajo. Diversos inconvenientes impidieron concertar entrevistas o reuniones con los demás clientes potenciales, por lo que no se cuenta con evidencia o algún indicador real de su interés por el proyecto, asumiéndose el supuesto razonable de que como empresas “seguidoras” en la industria, seguirían los pasos de Nike y Adidas.

En conclusión, a pesar de todos los supuestos involucrados en desarrollar la proyección económica, si el negocio se implementa tomando en cuenta todos los factores críticos de éxito y desarrollando las capacidades centrales propuestas, se espera que la recepción final por parte de ambos grupos de clientes no difiera en gran medida de la estimación realizada, moviéndose dentro del rango de escenarios presentados.

IX.2. Recomendaciones

Existe una serie de puntos no abordados, por motivos de alcance y tiempo, y que preliminarmente aparecen como posibles mejoras, o al menos puntos a desarrollar y explorar si se quiere profundizar y explotar este modelo a futuro. Se recomienda analizar la viabilidad de las siguientes medidas y su potencial aumento en la rentabilidad del negocio original:

Potencial de internacionalización: El fenómeno del running descrito en este trabajo es transversal en casi todos los países Sudamericanos. Entre los países donde el running está teniendo un mayor desarrollo se pueden nombrar a Argentina, Brasil y Colombia. Resulta atractivo además notar que se trata de países con una población mucho mayor a la chilena, por lo que preliminarmente se podría considerar un universo mayor de corredores. Con respecto a las tiendas es posible afirmar que la mayoría de las grandes cadenas de indumentaria deportiva presentes en Chile, tienen sucursales en dichos países. Este factor presenta una atractiva posibilidad de internacionalización a través de los clientes, ampliando el servicio hacia otras fronteras sin la necesidad de partir de cero en cada país.

Amplitud de los servicios: En este punto es posible analizar ampliar la oferta de servicios en distintas direcciones y a distintas escalas. Se puede replicar el modelo usado con las zapatillas para incluir otro tipo de accesorios y productos de running (coherente aún con el nombre de MiRunning). La característica que deben cumplir estos productos, es que debe ser posible agruparlos y clasificarlos bajo ciertos criterios y filtros que faciliten la opción de compra a los corredores, pero que les sea complicado realizar a ellos mismos. Bajo estas características se pueden mencionar preliminarmente los pulsímetros, accesorios GPS y toda la gama de suplementos alimenticios y energéticos para corredores. Esta amplitud mencionada puede incluso ser llevada más lejos, buscando industrias y gamas de productos con características similares, como por ejemplo el ciclismo o el montañismo, por nombrar algunos (obviamente bajo un nuevo nombre distinto a MiRunning, como MiBici o MiTrekking por ejemplo)

X. BIBLIOGRAFÍA

ANTHONY, Robert y GOVINDARAJAN, Vijay (2003): *Sistemas de Control de Gestión*. s.l. : Mc Graw Hill, 2003.

BOPP, Nicolás (2009): *Plan de negocios para una cadena de tiendas de productos de ciclismo - Memoria para optar al título de Ingeniero Civil Industrial de la Universidad de Chile*. Santiago, Chile : s.n., 2009.

BRIONES, Ignacio e ISLAS, Gonzalo (2008): *Contratos de distribución en el mercado del vestuario y calzado deportivo en Chile*, Santiago, Marzo de 2008

CAUAS, Rodrigo (2008): *El boom del running en Chile, desde una perspectiva psicológica*. [En línea] Junio de 2008. www.efdeportes.com.

CAUAS, Rodrigo (2008): *Psicología Deportiva. El running en Chile*. [En línea] 2008. www.psicologíadeportiva.cl.

CHILEDEPORTES Y OBSERVATORIO SOCIAL, Universidad ALberto Hurtado (2006): *Hábitos de actividad física y deporte en la población chilena igual o mayor a 18 años*.

DE PONSON, Alexis (2010): *Uso inadecuado de zapatillas de running puede producir lesiones*. [En línea] La Tercera. enero de 2010. [Citado el:] www.latercera.cl.

DUARTE, Felipe (2010): *Diseño de Evento Running como Valor Agregado a la Experiencia de Marca - Memoria para optar al título de Ingeniero Civil Industrial de la Universidad de Chile*. 2010.

HAX, Arnoldo y WILDE, Dean II (2003): *The Delta Model - A New Framework of Strategy*. *Journal of Strategic Management Education*.

HITT, IRELAND y HOSKISSON (1999): *Administración estratégica, Competitividad y conceptos de globalización*.

JOFRE, Enrique (2002): *Modelo y ejecución de estrategias de negocio*. 2002.

LA TERCERA (2010) *Corridas aumentan hasta en 30% las ventas de productos deportivos*. [En línea] Octubre de 2010. www.latercera.com.

ALONSO, Gustavo (2008): *Marketing de Servicios: Reinterpretando la Cadena de Valor*, 2, 2008, Palermo Business Review, págs. 89-96.

MULLINS, John y KOMISAR, Randy (2009): *Getting to Plan B: Breaking Through to a Better Business Model*. 2009.

OSTERWALDER, Alexander y PIGNEUR, Yves (2009): *Business Model Generation*.

X.1.Páginas web

- **ADIDAS RUNNING**, www.adidas.com/running/la
- **ASICS**, Shoe Fit Chart www.asicsamerica.com/sports/running/shoefitchart.aspx
- **BROOKS RUNNING**, www.brooksrunning.com
- **BROOKS CHILE**, www.brooks.cl
- **CORRE.CL** El punto de encuentro de los corredores de Chile y el mundo.
www.corre.cl
- **ELIGE VIVIR SANO**, www.eligevivirsano.cl
- **GOOGLE ADWORDS**, www.google.cl/intl/es/ads/
- **MARATON DE SANTIAGO**. Historia de la Maratón de Santiago.
www.maratondesantiago.com
- **MERCANTIL**, Portal de Negocios. www.mercantil.com
- **MIZUNO**, Men's Footwear, www.mizuno.com
- **NIKE RUNNING**, Buscador de Tenis , www.nikerunning.nike.com

XI. ANEXOS

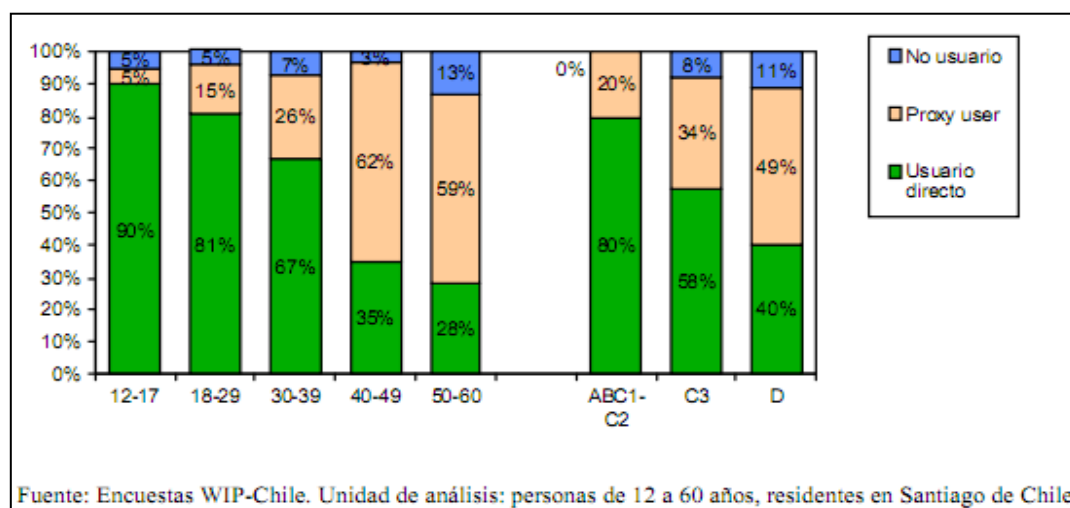
Anexo 1: Disciplinas deportivas realizadas por sedentarios que realizan actividades 2 o menos veces a la semana, según nivel socioeconómico

Disciplinas deportivas realizadas por sedentarios que realizan actividades 2 o menos veces a la semana, según NIVEL SOCIOECONÓMICO					
	Nivel socioeconómico				
	abc1	c2	c3	d	e
Fútbol	42,1 %	58,3 %	65,2 %	63,9 %	71,8 %
Basquetbol	3,7%	4,7%	3,4%	2,4%	2,8%
Aeróbica, gimnasia	11,9 %	8,0%	9,3%	14,6 %	9,6%
Tenis (raquetbol, paddle)	23,9 %	7,8%	6,6%	,8%	1,9%
Ping pong	,0%	,0%	,0%	1,2%	2,9%
Bicicleta, ciclismo	5,2%	15,6 %	7,3%	8,7%	10,0 %
Gimnasio, maquinas, pesas, spinning	12,6 %	6,1%	4,7%	3,0%	1,1%
Voleibol	4,8%	,7%	1,0%	,2%	1,4%
Trotar, correr, caminar	16,5 %	15,0 %	8,6%	13,0 %	4,0%
Natación, ejercicios en agua	3,5%	2,8%	4,1%	,2%	1,7%
Baile	2,7%	,7%	,8%	,1%	2,2%
Artes marciales – defensa personal	1,7%	1,1%	1,1%	,7%	1,9%
Pesca	,0%	,6%	1,7%	1,2%	,0%
Rayuela, tejo, bocha	,0%	,0%	2,0%	1,2%	1,0%
Atletismo (incluye deportes olímpicos)	1,7%	,0%	1,6%	1,2%	,0%
Yoga, pilates	1,5%	,4%	,7%	2,5%	,0%
Deportes extremo (en duro, automovilismo, etc)	3,0%	,5%	,7%	,0%	,0%
Equitación (relacionados)	1,4%	,0%	,5%	,4%	1,1%
Trabajo doméstico	,4%	,0%	,0%	,0%	,0%
Patinaje	,0%	2,8%	,0%	,8%	,0%

Anexo 2: Deportes y actividades practicados por No Sedentarios, según Nivel Socioeconómico

Deportes y actividades físicas practicadas, según NIVEL SOCIOECONÓMICO					
	Nivel socioeconómico				
	abc1	c2	c3	d	e
Fútbol	23,3%	26,5%	34,6%	37,8%	49,0%
Basquetbol	,6%	6,4%	3,4%	5,1%	,3%
Aeróbica, gimnasia	14,3%	27,1%	20,9%	31,5%	22,2%
Tenis (raquetbol, paddle)	9,3%	5,0%	2,4%	3,8%	,0%
Ping pong	3,1%	2,5%	,6%	2,9%	,0%
Bicicleta, ciclismo	9,8%	15,9%	15,9%	13,5%	25,8%
Gimnasio, máquinas	27,9%	22,5%	14,9%	5,2%	,9%
Voleibol	3,7%	2,0%	6,4%	2,0%	,0%
Trotar, correr, caminar	30,3%	22,2%	22,1%	18,1%	9,7%
Natación, ejercicios en el agua	9,1%	7,0%	2,9%	1,8%	,0%
Baile	5,4%	1,2%	2,3%	3,8%	2,4%
Artes marciales, defensa personal	7,8%	3,6%	4,9%	2,5%	,9%
Pesca	,0%	,0%	,0%	,1%	4,1%
Rayuela, tejo, bocha	,0%	,0%	2,9%	,0%	4,3%
Atletismo (incluye deportes olímpicos)	,9%	2,9%	1,3%	2,6%	1,2%
Rugby	,0%	1,8%	1,2%	,0%	,0%
Yoga, pilates	6,3%	4,1%	3,4%	2,4%	,0%
Deportes extremos (automovilismo, en duro, etc)	2,5%	1,2%	,7%	,5%	,0%
Equitación (relacionados)	2,2%	2,1%	,0%	,6%	,0%
Trabajo doméstico	,0%	,0%	,0%	,0%	,2%
Patinaje	,0%	,0%	,1%	,0%	,0%
De salón	2,3%	,3%	,0%	,4%	,0%

Anexo 3: Usuarios Indirectos de internet según edad y GSE



Anexo 4: Detalles Encuesta

La encuesta fue realizada durante el mes de junio mediante un cuestionario web, elaborado con Google Forms, distribuido a directamente a corredores, a través de sus clubes de running, foros especializados y redes sociales. La encuesta contó con 26 preguntas, las cuales fueron divididas en tres secciones: Datos personales, Perfil de Corredor, y preferencia de productos

El tamaño muestral fue calculado a partir de los siguientes datos

$$n = \frac{NK^2s^2}{Ne^2 + K^2s^2}$$

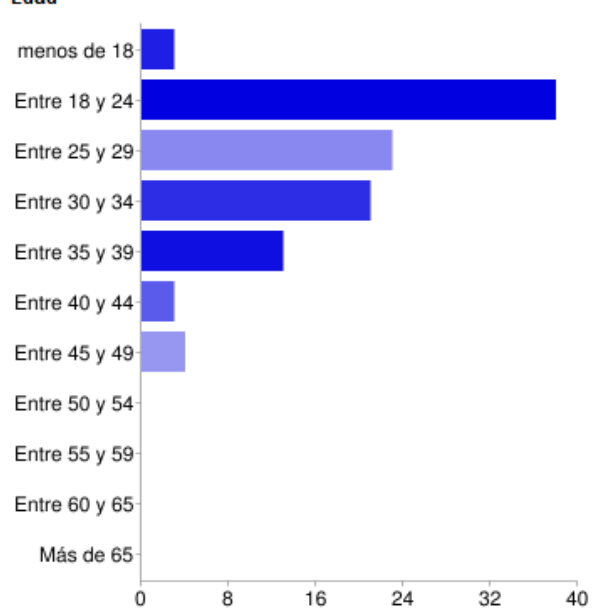
Donde:

- N corresponde al espacio muestral, en este caso 213216 corredores que equivalen al mercado meta
- K equivale a 1,96 constante que corresponde a un nivel de confianza de 95%
- S es la media muestral, se utiliza la máxima media muestral, dado que no se tiene un dato de una encuesta similar, $s = 0,5$
- El valor “e” corresponde al error muestral, en este caso se considerará un valor muestral de 10%
- Con todos estos valores se tiene que el tamaño de la muestra debiese ser de 96 personas. La encuesta finalmente fue contestada por 105 personas. (Con lo que el error muestral desciende a 9,55%)
- La lista de preguntas y los resultados obtenidos se presentan a continuación acompañada de gráficos que ilustran dichas respuestas.

Datos demográficos

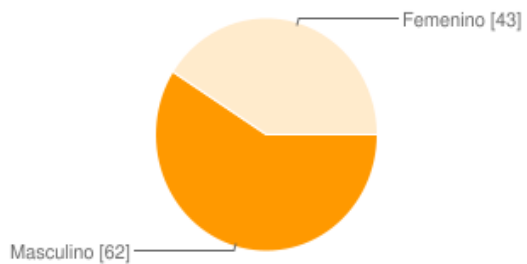
Una serie de preguntas para conocerte mejor

Edad



menos de 18	3	3%
Entre 18 y 24	38	36%
Entre 25 y 29	23	22%
Entre 30 y 34	21	20%
Entre 35 y 39	13	12%
Entre 40 y 44	3	3%
Entre 45 y 49	4	4%
Entre 50 y 54	0	0%
Entre 55 y 59	0	0%
Entre 60 y 65	0	0%
Más de 65	0	0%

Género



Masculino	62	59%
Femenino	43	41%

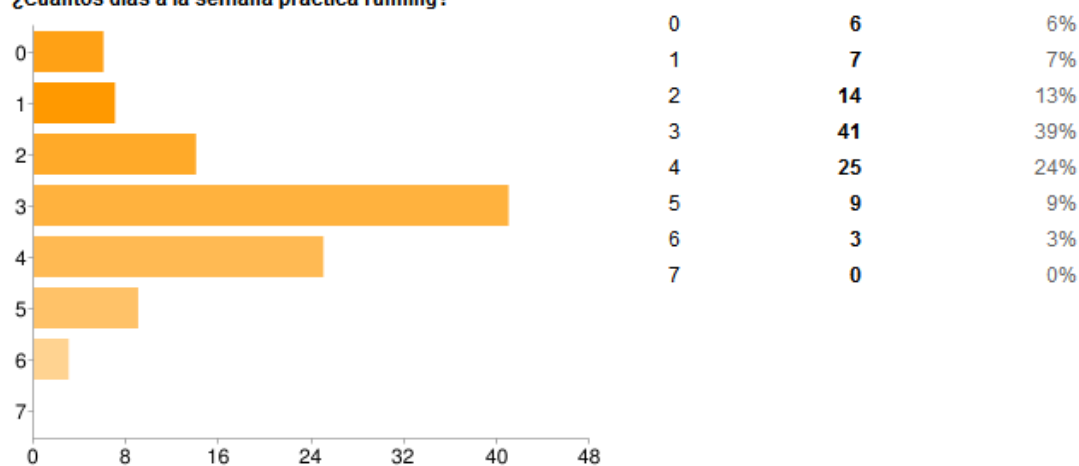
Antecedentes Running

En esta sección encontrarás preguntas referentes tu historial como corredor

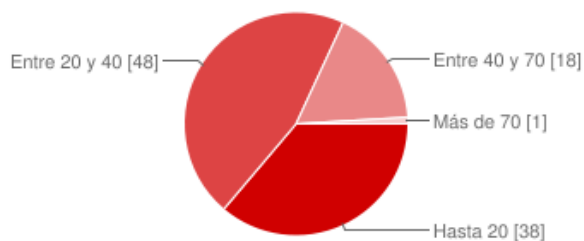
¿Hace cuánto que practica running?



¿Cuántos días a la semana practica running?

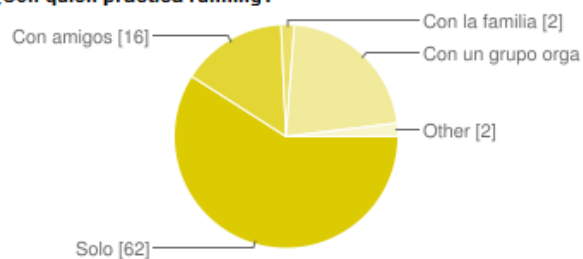


¿Cuántos kilómetros semanales corre normalmente?



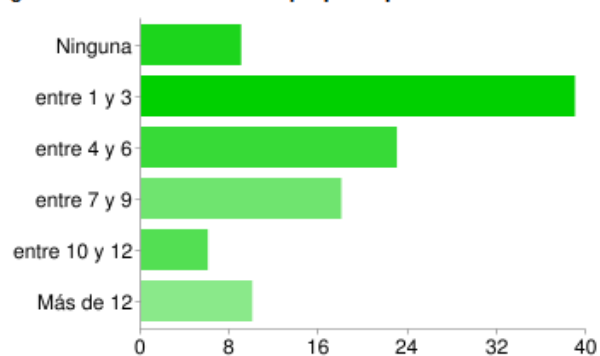
Hasta 20	38	36%
Entre 20 y 40	48	46%
Entre 40 y 70	18	17%
Más de 70	1	1%

¿Con quién practica running?



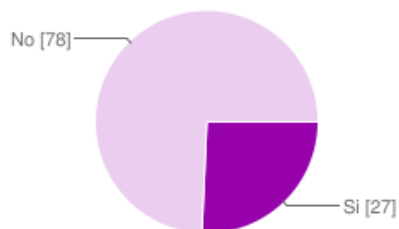
Solo	62	59%
Con amigos	16	15%
Con la familia	2	2%
Con un grupo organizado (team etc)	23	22%
Other	2	2%

¿Número de corridas en las que participó los últimos 12 meses?



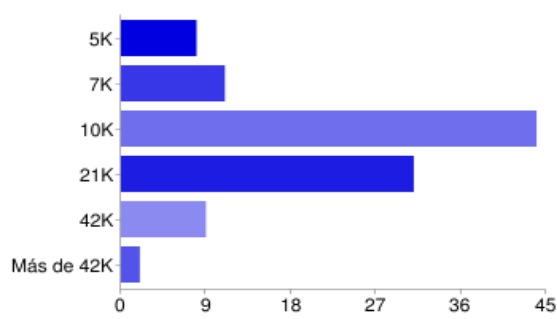
Ninguna	9	9%
entre 1 y 3	39	37%
entre 4 y 6	23	22%
entre 7 y 9	18	17%
entre 10 y 12	6	6%
Más de 12	10	10%

¿Ha finalizado alguna maratón en su vida?



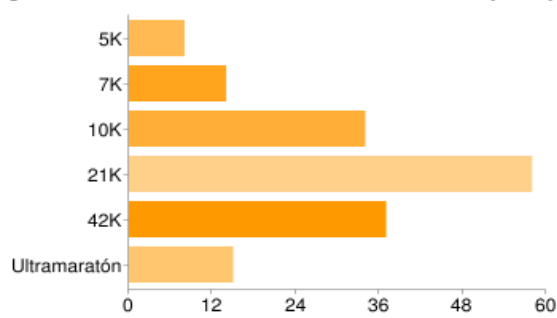
Si	27	26%
No	78	74%

Distancia favorita



5K	8	8%
7K	11	10%
10K	44	42%
21K	31	30%
42K	9	9%
Más de 42K	2	2%

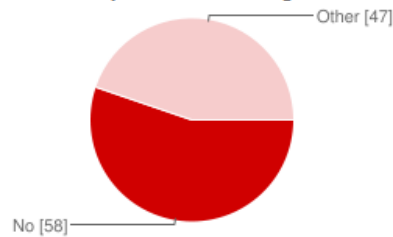
¿En cuáles de estas distancias estaría interesado en participar el próximo año?



5K	8	8%
7K	14	13%
10K	34	32%
21K	58	55%
42K	37	35%
Ultramaratón	15	14%

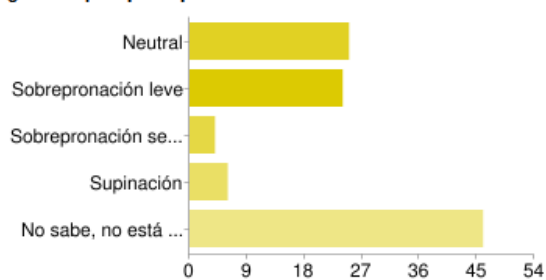
People may select more than one checkbox, so percentages may add up to more than 100%.

¿Has tenido lesiones producto del running?



No	58	55%
Other	47	45%

¿Sabes que tipo de pisada tienes?

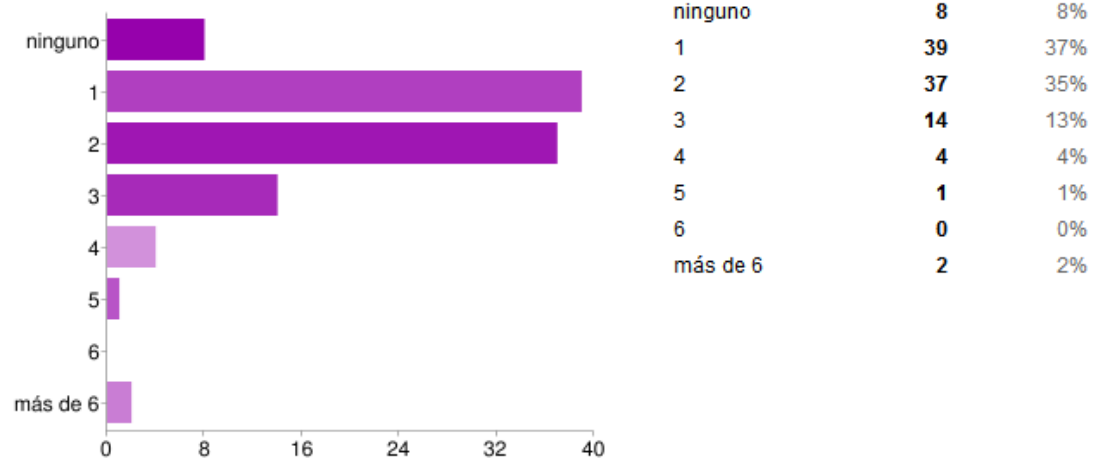


Neutral	25	24%
Sobrepronación leve	24	23%
Sobrepronación severa	4	4%
Supinación	6	6%
No sabe, no está seguro	46	44%

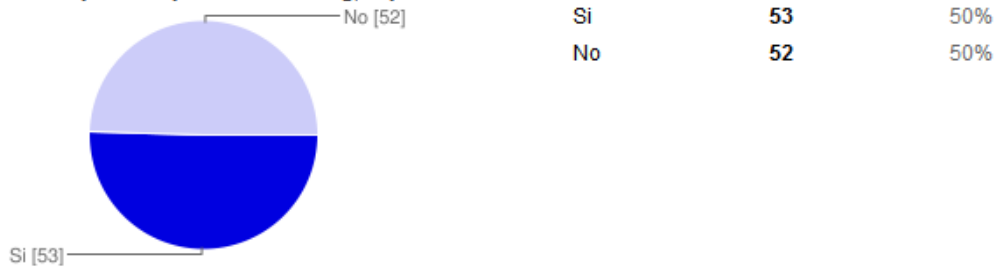
Preferencias de productos

Esta sección tiene como finalidad conocer sus preferencias con respecto al calzado deportivo

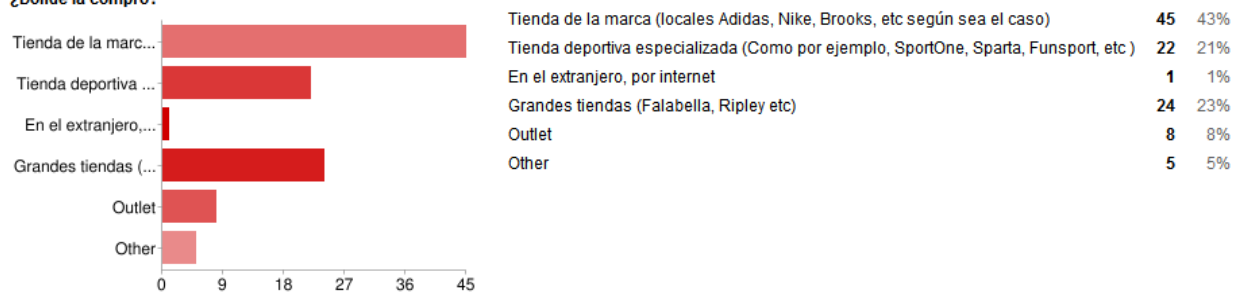
¿Cuántos pares de zapatillas de running adquirió el último año?



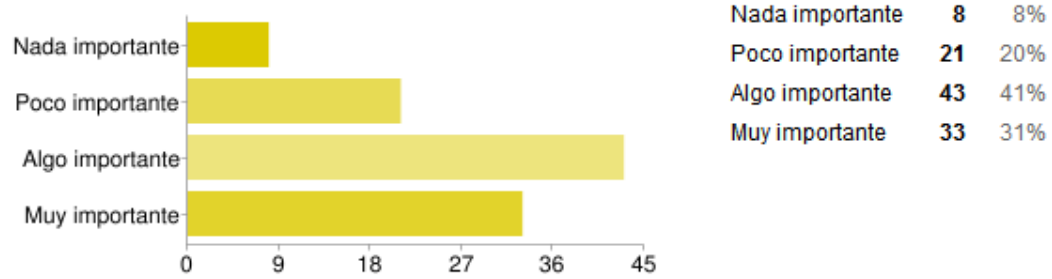
¿Tiene más de un par de zapatillas de running, dependiendo de su uso?



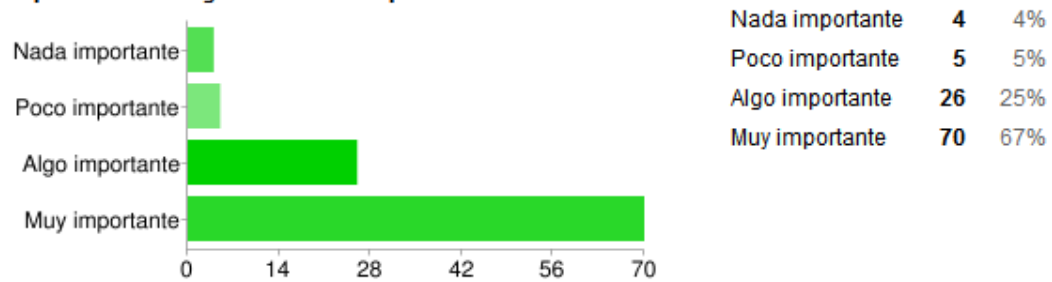
¿Dónde la compró?



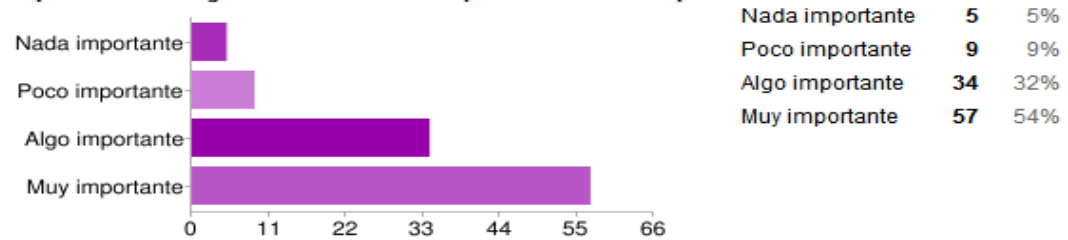
¿Qué tan importante son o serían para ud. estos factores y atributos al momento de elegir una zapatilla de running? - Marca



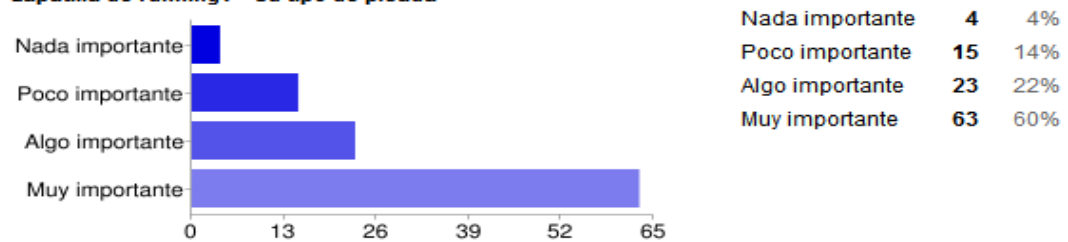
¿Qué tan importante son o serían para ud. estos factores y atributos al momento de elegir una zapatilla de running? - Peso de la zapatilla



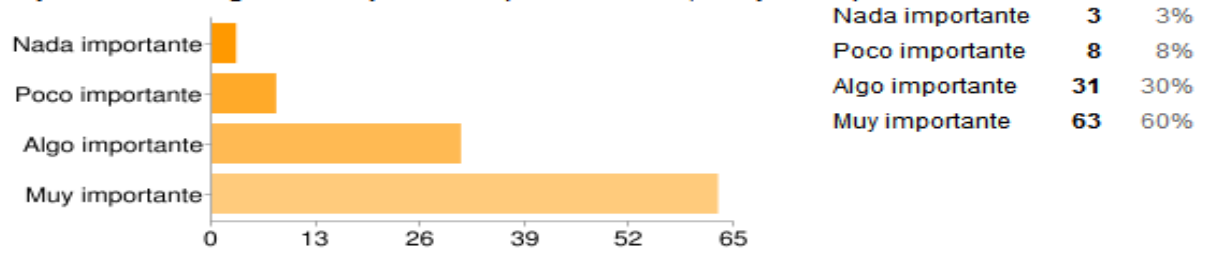
¿Qué tan importante son o serían para ud. estos factores y atributos al momento de elegir una zapatilla de running? - Materiales con los que está hecha la zapatilla



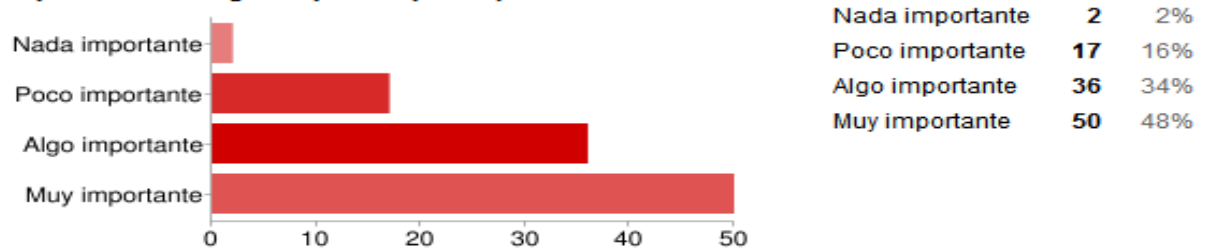
¿Qué tan importante son o serían para ud. estos factores y atributos al momento de elegir una zapatilla de running? - Su tipo de pisada



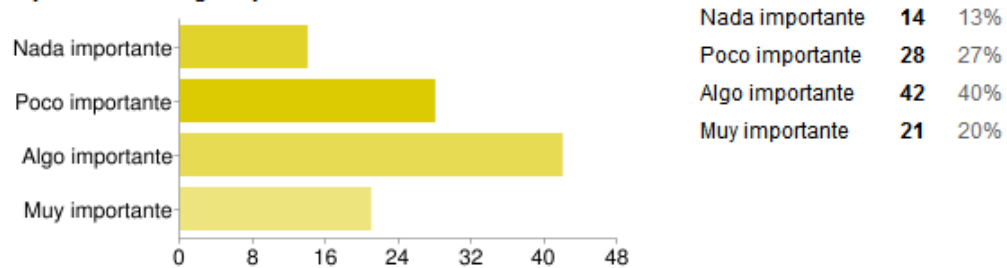
¿Qué tan importante son o serían para ud. estos factores y atributos al momento de elegir una zapatilla de running? - El uso que le dará (entrenamiento, competición)



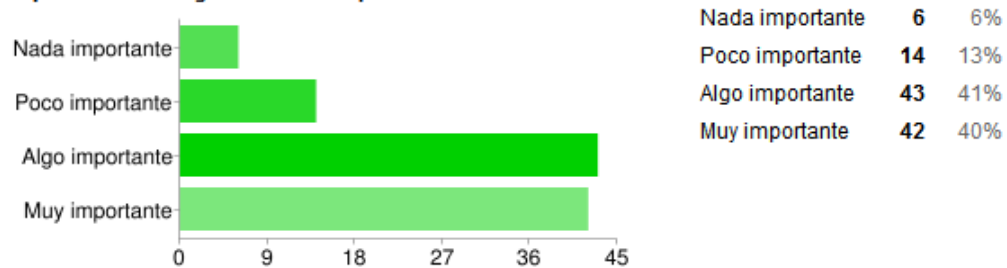
¿Qué tan importante son o serían para ud. estos factores y atributos al momento de elegir una zapatilla de running? - Superficie por la que correrá



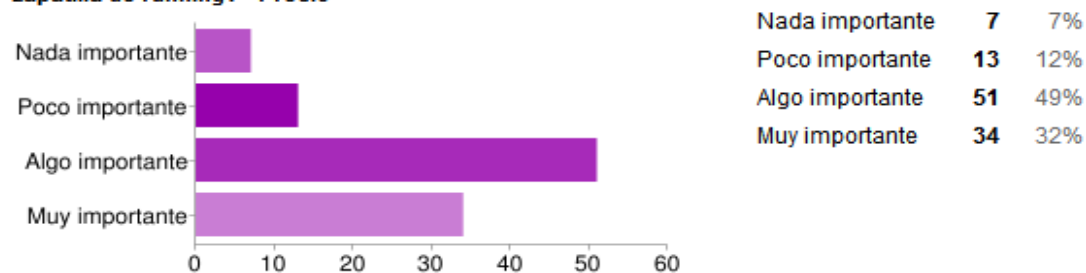
¿Qué tan importante son o serían para ud. estos factores y atributos al momento de elegir una zapatilla de running? - Apariencia



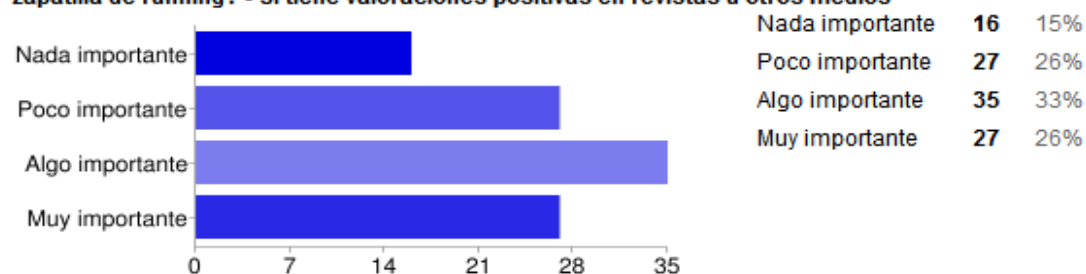
¿Qué tan importante son o serían para ud. estos factores y atributos al momento de elegir una zapatilla de running? - Distancias que correrá



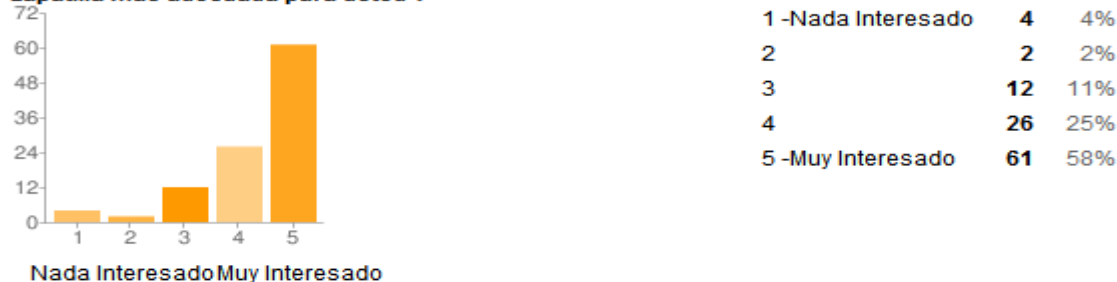
¿Qué tan importante son o serían para ud. estos factores y atributos al momento de elegir una zapatilla de running? - Precio



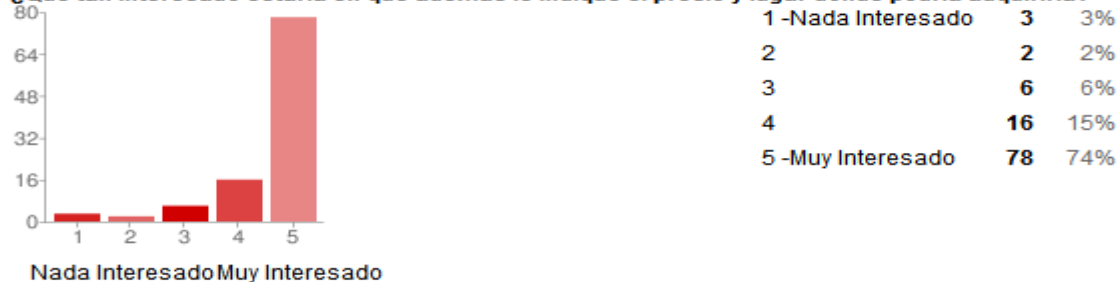
¿Qué tan importante son o serían para ud. estos factores y atributos al momento de elegir una zapatilla de running? - Si tiene valoraciones positivas en revistas u otros medios



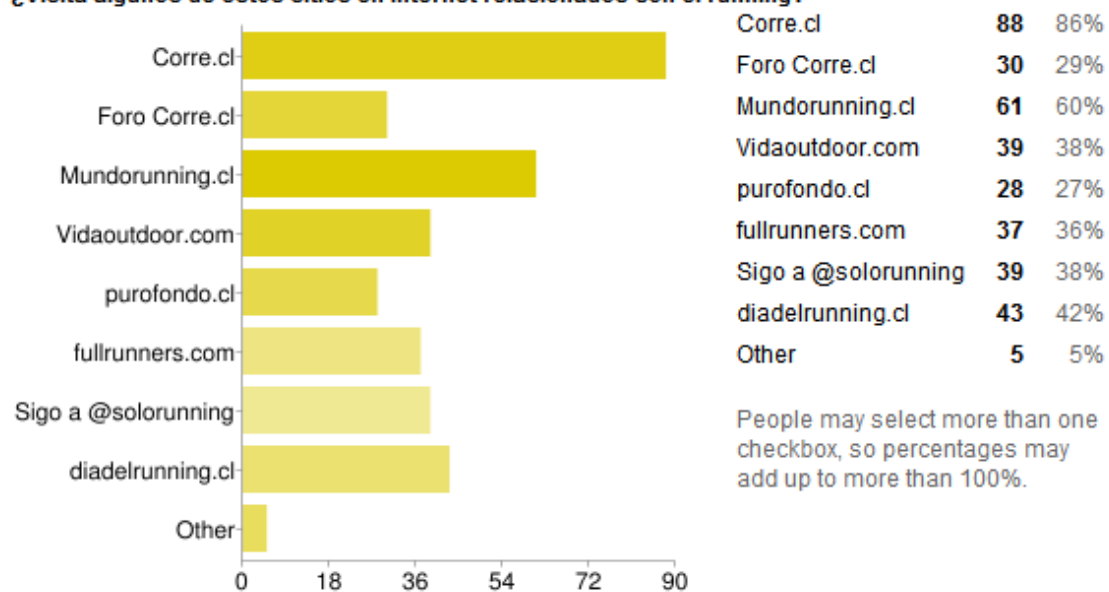
¿Qué tan interesado estaría un servicio gratuito en internet, que le ayudara a elegir cuál es la zapatilla más adecuada para usted ?



¿Qué tan interesado estaría en qué además le indique el precio y lugar dónde podría adquirirla?



¿Visita algunos de estos sitios en internet relacionados con el running?



<p>Corredores Potenciales</p>	<p>Este tipo de corredores se caracteriza por practicar algún tipo de deporte aeróbico, no necesariamente el running, lo que implica la realización continua de una actividad física por más de 30 minutos. Específicamente, este grupo está conformado por personas que asisten regularmente a gimnasios e instalaciones deportivas, donde desarrollan esta actividad. El running aparece en sus vidas, a lo más, hace dos años.</p> <p>Sus entrenamientos tienen un frecuencia de hasta 2 por semana, y si lo realizan corriendo, no van más allá de los 20K a 25K. Respecto a la frecuencia con que participan de un evento running, se los puede caracterizar como corredores de los grandes eventos, puesto que han participado a lo más 3 veces en el último año.</p> <p>Sus aspiraciones o desafíos para enfrentar una carrera, se basan en poder cumplir con el recorrido y llegar a la meta, aunque sus motivaciones se basan en la propia actividad física, donde buscan mantener su salud mental y física.</p>
<p>Corredores Ocasionales</p>	<p>Estos corredores se caracterizan por poseer una práctica en el running más constante que los potenciales, además de ser más enfocada en el running, de hecho sus entrenamientos tienen una frecuencia de entre 2 y 4 veces a la semana, lo que se traduce en realizar a lo más 40 kilómetros en el mismo periodo.</p> <p>Su frecuencia de participación en eventos running se da en una cantidad cercana a diez en los últimos dos años. El running como deporte, no necesariamente, es su deporte preferido. Son corredores que tienen poca experiencia en el running, es decir, pero que sí tienen experiencia en el deporte, siendo esta de más de 3 años.</p> <p>Al participar de un evento running, buscan sentirse parte de un grupo distinto en la sociedad, buscan generar lazos con otros que poseen sus mismos gustos, sobre todo entre sus más cercanos.</p>

<p>Corredores Core</p>	<p>Los corredores Core, son individuos que se declaran corredores en cualquier lado donde vayan. El running es parte de su vida desde hace 4 a 5 años. Entrenan con una frecuencia semanal de entre 3 a 5 sesiones, lo que los lleva a cubrir entre 40 y 70 kilómetros.</p> <p>El running es su deporte favorito, y la mayoría, ha logrado participar en la distancia de 42K alguna vez en El último año.</p> <p>La frecuencia de participación en este tipo de eventos, es alrededor de 8 al año. Esta pequeña diferencia con el grupo anterior, se debe a que este grupo, que posee mayor experiencia, empieza a seleccionar los eventos en los que participa, pues privilegia aquellos donde se cubre una mayor distancia, justamente, los que eventos que poseen menor frecuencia.</p> <p>Además, este grupo posee conocimientos técnicos sobre marcas y artículos running.</p>
<p>Corredores Elite</p>	<p>Los corredores Elite se caracterizan por realizar 5 a 7 entrenamientos semanales, y recorrer distancias superiores a los 80 kilómetros en el mismo periodo.</p> <p>Su frecuencia de participación, es la más alta, pues asisten a eventos running al menos 3 veces al mes. Conocen las características de los artículos running y marcas y las utilizan al momento de compra.</p> <p>Estos corredores, cuando participan en los eventos running, buscan obtener resultados tangibles, buscan los primeros lugares y los premios por llegar en ellos, puesto que esta actividad pasa a ser como un trabajo más al cual deben dedicar tiempo, recursos y esfuerzo.</p>

Anexo 7: Costos operativos y de publicidad bajo escenarios normal, pesimista y optimista

NORMAL	Año 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Hosting	\$ 50.000														\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000
Dominio	\$ 18.900															\$ 27.868		
Costos Operativos	\$ 68.900	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 50.000	\$ 77.868	\$ 50.000	\$ 50.000
Clicks		1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	12000	12000	9000	9000	9000
cpc (USD)		0,25	0,25	0,25	0,25	0,2	0,2	0,15	0,15	0,15	0,15	0,1	0,1	0,175	0,1	0,1	0,1	0,1
Presupuesto Adwords		\$ 117.500	\$ 117.500	\$ 117.500	\$ 117.500	\$ 94.000	\$ 94.000	\$ 70.500	\$ 70.500	\$ 70.500	\$ 47.000	\$ 47.000	\$ 47.000	\$ 47.000	\$ 564.000	\$ 423.000	\$ 423.000	\$ 423.000
Total	\$ 68.900	\$ 117.500	\$ 117.500	\$ 117.500	\$ 94.000	\$ 94.000	\$ 94.000	\$ 70.500	\$ 70.500	\$ 70.500	\$ 47.000	\$ 47.000	\$ 47.000	\$ 987.000	\$ 614.000	\$ 500.868	\$ 473.000	\$ 473.000

PESIMISTA	Año 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Hosting	\$ 50.000														\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000
Dominio	\$ 18.900															\$ 27.868		
Costos Operativos	\$ 68.900	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 50.000	\$ 77.868	\$ 50.000	\$ 50.000
Clicks		1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	850	850	850	11.550	12.000	12.000	12.000	12.000
cpc		\$ 0,25	\$ 0,25	\$ 0,25	\$ 0,35	\$ 0,35	\$ 0,35	\$ 0,45	\$ 0,45	\$ 0,45	\$ 0,55	\$ 0,55	\$ 0,55	\$ 0,40	\$ 0,60	\$ 0,50	\$ 0,45	\$ 0,40
Presupuesto Adwords		\$ 117.500	\$ 117.500	\$ 117.500	\$ 164.500	\$ 164.500	\$ 164.500	\$ 211.500	\$ 211.500	\$ 211.500	\$ 219.725	\$ 219.725	\$ 219.725	\$ 2.171.400	\$ 3.384.000	\$ 2.820.000	\$ 2.538.000	\$ 2.256.000
Total	\$ 68.900	\$ 117.500	\$ 117.500	\$ 117.500	\$ 164.500	\$ 164.500	\$ 164.500	\$ 211.500	\$ 211.500	\$ 211.500	\$ 219.725	\$ 219.725	\$ 219.725	\$ 2.171.400	\$ 3.434.000	\$ 2.897.868	\$ 2.588.000	\$ 2.306.000

OPTIMISTA	Año 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Hosting	\$ 50.000														\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000
Dominio	\$ 18.900															\$ 27.868		
Costos Operativos	\$ 68.900	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 50.000	\$ 77.868	\$ 50.000	\$ 50.000
Clicks		1000	1000	1000	1000	1000	1000	500	500	500	250	250	250	8250				
cpc		0,25	0,25	0,25	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1375	0	0	0	0
Presupuesto Adwords		\$ 117.500	\$ 117.500	\$ 117.500	\$ 47.000	\$ 47.000	\$ 47.000	\$ 23.500	\$ 23.500	\$ 23.500	\$ 11.750	\$ 11.750	\$ 11.750	\$ 533.156	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total	\$ 68.900	\$ 117.500	\$ 117.500	\$ 117.500	\$ 47.000	\$ 47.000	\$ 47.000	\$ 23.500	\$ 23.500	\$ 23.500	\$ 11.750	\$ 11.750	\$ 11.750	\$ 533.156	\$ 50.000	\$ 77.868	\$ 50.000	\$ 50.000

Anexo 8: Flujo de caja detallado primer año

	Año 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos		\$ 0	\$ 45.000	\$ 45.000	\$ 75.000	\$ 100.000	\$ 195.000	\$ 285.000	\$ 380.000	\$ 450.000	\$ 545.000	\$ 615.000	\$ 685.000	\$ 3.420.000	\$ 9.300.000	\$ 16.290.000	\$ 19.840.000	\$ 24.850.000
Costos:																		
Costos operativos		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	-\$ 50.000	-\$ 77.868	-\$ 50.000	-\$ 50.000
Costos marketing		-\$ 117.500	-\$ 117.500	-\$ 117.500	-\$ 94.000	-\$ 94.000	-\$ 94.000	-\$ 70.500	-\$ 70.500	-\$ 70.500	-\$ 47.000	-\$ 47.000	-\$ 47.000	-\$ 987.000	-\$ 564.000	-\$ 423.000	-\$ 423.000	-\$ 423.000
Contador													-\$ 50.000	-\$ 50.000	-\$ 50.000	-\$ 50.000	-\$ 50.000	-\$ 50.000
Total Costos		-\$ 117.500	-\$ 117.500	-\$ 117.500	-\$ 94.000	-\$ 94.000	-\$ 94.000	-\$ 70.500	-\$ 70.500	-\$ 70.500	-\$ 47.000	-\$ 47.000	-\$ 47.000	-\$ 987.000	-\$ 614.000	-\$ 500.868	-\$ 473.000	-\$ 473.000
Depreciaciones																		
Pérdida del ejercicio anterior		\$ 0	-\$ 117.500	-\$ 190.000	-\$ 262.500	-\$ 281.500	-\$ 275.500	-\$ 174.500	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Utilidad antes de impuesto		-\$ 117.500	-\$ 190.000	-\$ 262.500	-\$ 281.500	-\$ 275.500	-\$ 174.500	\$ 40.000	\$ 309.500	\$ 379.500	\$ 498.000	\$ 568.000	\$ 638.000	\$ 2.433.000	\$ 8.686.000	\$ 15.789.132	\$ 19.367.000	\$ 24.377.000
Impuesto a la renta (17%)		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	-\$ 6.800	-\$ 52.615	-\$ 64.515	-\$ 84.660	-\$ 96.560	-\$ 108.460	-\$ 413.610	-\$ 1.476.620	-\$ 2.684.152	-\$ 3.292.390	-\$ 4.144.090
Utilidad después de impuesto		-\$ 117.500	-\$ 190.000	-\$ 262.500	-\$ 281.500	-\$ 275.500	-\$ 174.500	\$ 33.200	\$ 256.885	\$ 314.985	\$ 413.340	\$ 471.440	\$ 529.540	\$ 2.019.390	\$ 7.209.380	\$ 13.104.980	\$ 16.074.610	\$ 20.232.910
Depreciación																		
Pérdida del ejercicio anterior			\$ 117.500	\$ 190.000	\$ 262.500	\$ 281.500	\$ 275.500	\$ 174.500	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Flujo de Caja Operacional		-\$ 117.500	-\$ 72.500	-\$ 72.500	-\$ 19.000	\$ 6.000	\$ 101.000	\$ 207.700	\$ 256.885	\$ 314.985	\$ 413.340	\$ 471.440	\$ 529.540	\$ 2.019.390	\$ 7.209.380	\$ 13.104.980	\$ 16.074.610	\$ 20.232.910
Inversión																		
Capital de trabajo																		
Recuperación Capital de trabajo																		\$ 281.500
Flujo Neto		-\$ 350.400	-\$ 117.500	-\$ 72.500	-\$ 19.000	\$ 6.000	\$ 101.000	\$ 207.700	\$ 256.885	\$ 314.985	\$ 413.340	\$ 471.440	\$ 529.540	\$ 2.019.390	\$ 7.209.380	\$ 13.104.980	\$ 16.074.610	\$ 20.514.410
VAN																		\$ 29.688.764,70
TIR																		857,73%

Anexo 9: Flujo de caja anual

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos		\$ 3.420.000	\$ 9.300.000	\$ 16.290.000	\$ 19.840.000	\$ 24.850.000
Costos:						
Costos operativos		\$ 0	-\$ 50.000	-\$ 77.868	-\$ 50.000	-\$ 50.000
Costos marketing		-\$ 987.000	-\$ 564.000	-\$ 423.000	-\$ 423.000	-\$ 423.000
Contador		-\$ 50.000	-\$ 50.000	-\$ 50.000	-\$ 50.000	-\$ 50.000
Total Costos		-\$ 987.000	-\$ 614.000	-\$ 500.868	-\$ 473.000	-\$ 473.000
Depreciaciones						
Pérdida del ejercicio anterior		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Utilidad antes de Impuesto		\$ 2.433.000	\$ 8.686.000	\$ 15.789.132	\$ 19.367.000	\$ 24.377.000
Impuesto a la renta (17%)		-\$ 413.610	-\$ 1.476.620	-\$ 2.684.152	-\$ 3.292.390	-\$ 4.144.090
Utilidad después de impuesto		\$ 2.019.390	\$ 7.209.380	\$ 13.104.980	\$ 16.074.610	\$ 20.232.910
Depreciación						
Pérdida del ejercicio anterior		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Flujo de Caja Operacional		\$ 2.019.390	\$ 7.209.380	\$ 13.104.980	\$ 16.074.610	\$ 20.232.910
Inversión	-\$ 68.900					
Capital de trabajo	-\$ 281.500					
Recuperación Capital de trabajo						\$ 281.500
Flujo Neto	-\$ 350.400	\$ 2.019.390	\$ 7.209.380	\$ 13.104.980	\$ 16.074.610	\$ 20.514.410
VAN	\$ 29.688.764,70					
TIR	857,75%					

Anexo 10: Flujo de caja detalle - Optimista

	Año 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	\$ 25.000	\$ 65.000	\$ 200.000	\$ 360.000	\$ 520.000	\$ 660.000	\$ 800.000	\$ 970.000	\$ 1.090.000	\$ 1.140.000	\$ 1.140.000	\$ 1.140.000	\$ 1.140.000	\$ 8.140.000	\$ 17.100.000	\$ 21.300.000	\$ 25.360.000	\$ 30.180.000
Costos:																		
Costos operativos	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	-\$ 50.000	-\$ 77.868	-\$ 50.000	-\$ 50.000
Costos marketing	-\$ 117.500	-\$ 117.500	-\$ 117.500	-\$ 47.000	-\$ 47.000	-\$ 47.000	-\$ 23.500	-\$ 23.500	-\$ 23.500	-\$ 23.500	-\$ 11.750	-\$ 11.750	-\$ 11.750	-\$ 533.156	-\$ 50.000	-\$ 77.868	-\$ 50.000	-\$ 50.000
Contrador														-\$ 50.000	-\$ 50.000	-\$ 50.000	-\$ 50.000	-\$ 50.000
Total Costos	-\$ 117.500	-\$ 117.500	-\$ 117.500	-\$ 47.000	-\$ 47.000	-\$ 47.000	-\$ 23.500	-\$ 23.500	-\$ 23.500	-\$ 23.500	-\$ 11.750	-\$ 11.750	-\$ 11.750	-\$ 533.156	-\$ 100.000	-\$ 155.736	-\$ 100.000	-\$ 100.000
Depreciaciones																		
Pérdida del ejercicio	\$ 0	-\$ 92.500	-\$ 145.000	-\$ 62.500	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Utilidad antes de Impuesto	-\$ 92.500	-\$ 145.000	-\$ 62.500	-\$ 250.500	-\$ 473.000	-\$ 613.000	-\$ 805.500	-\$ 946.500	-\$ 1.066.500	-\$ 1.128.250	-\$ 1.128.250	-\$ 1.128.250	-\$ 1.128.250	-\$ 7.606.844	-\$ 17.000.000	-\$ 21.144.264	-\$ 25.260.000	-\$ 30.080.000
Impuesto a la renta (17%)	\$ 0	\$ 0	\$ 0	-\$ 42.585	-\$ 80.410	-\$ 104.210	-\$ 137.105	-\$ 160.905	-\$ 181.305	-\$ 191.803	-\$ 191.803	-\$ 191.803	-\$ 191.803	-\$ 1.293.163	-\$ 2.890.000	-\$ 3.594.525	-\$ 4.294.200	-\$ 5.113.600
Utilidad después de Impuesto	-\$ 92.500	-\$ 145.000	-\$ 62.500	-\$ 207.915	-\$ 392.590	-\$ 508.790	-\$ 669.395	-\$ 785.595	-\$ 885.195	-\$ 936.448	-\$ 936.448	-\$ 936.448	-\$ 936.448	-\$ 6.313.680	-\$ 14.110.000	-\$ 17.549.789	-\$ 20.965.800	-\$ 24.966.400
Depreciación																		
Pérdida del ejercicio anterior		\$ 92.500	\$ 145.000	\$ 62.500	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Flujo de Caja Operacional	-\$ 92.500	-\$ 52.500	\$ 82.500	\$ 270.415	\$ 392.590	\$ 508.790	\$ 669.395	\$ 785.595	\$ 885.195	\$ 936.448	\$ 936.448	\$ 936.448	\$ 936.448	\$ 6.313.680	\$ 14.110.000	\$ 17.549.789	\$ 20.965.800	\$ 24.966.400
Inversión		-\$ 68.900																
Capital de trabajo		-\$ 145.000																
Recuperación capital de trabajo																		\$ 145.000
Flujo Neto	-\$ 213.900	-\$ 92.500	\$ 82.500	\$ 270.415	\$ 392.590	\$ 508.790	\$ 669.395	\$ 785.595	\$ 885.195	\$ 936.448	\$ 936.448	\$ 936.448	\$ 936.448	\$ 6.313.680	\$ 14.110.000	\$ 17.549.789	\$ 20.965.800	\$ 25.111.400
VAN	\$ 44.888.875,88																	
TIR	61,92%																	

Anexo 11: Flujo de caja detallado - Pesimista

	Año 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Ingresos	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 25.000	\$ 45.000	\$ 55.000	\$ 80.000	\$ 150.000	\$ 170.000	\$ 170.000	\$ 170.000	\$ 170.000	\$ 170.000	\$ 1.035.000	\$ 4.920.000	\$ 7.020.000	\$ 7.320.000	\$ 8.460.000	
Costos:																			
Costos operativos	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ -50.000	\$ -77.868	\$ -50.000	\$ -50.000	
Costos marketing	\$ -117.500	\$ -117.500	\$ -117.500	\$ -164.500	\$ -164.500	\$ -211.500	\$ -211.500	\$ -211.500	\$ -211.500	\$ -211.500	\$ -219.725	\$ -219.725	\$ -219.725	\$ -219.725	\$ -2.171.400	\$ -3.494.000	\$ -2.897.868	\$ -2.598.000	\$ -2.306.000
Contador														\$ -50.000	\$ -50.000	\$ -50.000	\$ -50.000	\$ -50.000	
Total Costos	\$ -117.500	\$ -117.500	\$ -117.500	\$ -164.500	\$ -164.500	\$ -211.500	\$ -211.500	\$ -211.500	\$ -211.500	\$ -211.500	\$ -219.725	\$ -219.725	\$ -219.725	\$ -219.725	\$ -2.171.400	\$ -3.494.000	\$ -2.975.736	\$ -2.638.000	\$ -2.356.000
Depreciaciones																			
Pérdida del ejercicio anterior	\$ 0	\$ -117.500	\$ -235.000	\$ -352.500	\$ -492.000	\$ -611.500	\$ -721.000	\$ -852.500	\$ -914.000	\$ -955.500	\$ -1.005.225	\$ -1.005.225	\$ -1.054.950	\$ -1.054.950	\$ 0	\$ -1.136.400	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Utilidad antes de Impuesto	\$ -117.500	\$ -235.000	\$ -352.500	\$ -492.000	\$ -611.500	\$ -721.000	\$ -852.500	\$ -914.000	\$ -955.500	\$ -1.005.225	\$ -1.005.225	\$ -1.054.950	\$ -1.104.675	\$ -1.104.675	\$ 299.600	\$ 4.044.264	\$ 4.682.000	\$ 6.104.000	
Impuesto a la renta (17%)	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ -50.932	\$ -687.525	\$ -795.940	\$ -1.037.600	
Utilidad después de impuesto	\$ -117.500	\$ -235.000	\$ -352.500	\$ -492.000	\$ -611.500	\$ -721.000	\$ -852.500	\$ -914.000	\$ -955.500	\$ -1.005.225	\$ -1.005.225	\$ -1.054.950	\$ -1.104.675	\$ -1.136.400	\$ 248.668	\$ 3.356.739	\$ 3.886.060	\$ 5.066.320	
Depreciación																			
Pérdida del ejercicio anterior	\$ 117.500	\$ 235.000	\$ 352.500	\$ 492.000	\$ 611.500	\$ 721.000	\$ 852.500	\$ 914.000	\$ 955.500	\$ 1.005.225	\$ 1.005.225	\$ 1.054.950	\$ 1.054.950	\$ 0	\$ 1.136.400	\$ 0	\$ 0	\$ 0	
Flujo de Caja Operacional	\$ -117.500	\$ -117.500	\$ -117.500	\$ -139.500	\$ -119.500	\$ -109.500	\$ -131.500	\$ -61.500	\$ -41.500	\$ -49.725	\$ -49.725	\$ -49.725	\$ -49.725	\$ -49.725	\$ -1.136.400	\$ 1.385.068	\$ 3.356.739	\$ 3.886.060	\$ 5.066.320
Inversión	\$ -68.900																		
Capital de trabajo	\$ -1.104.675																		
Recuperación capital de trabajo																			\$ 1.104.675
Flujo Neto	\$ -1.173.575	\$ -117.500	\$ -117.500	\$ -139.500	\$ -119.500	\$ -109.500	\$ -131.500	\$ -61.500	\$ -41.500	\$ -49.725	\$ -49.725	\$ -49.725	\$ -49.725	\$ -49.725	\$ -1.136.400	\$ 1.385.068	\$ 3.356.739	\$ 3.886.060	\$ 6.170.995
VAN	\$ 5.080.236,90																		
TIR	73%																		