



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

PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA EMPRESA DE PRODUCCIÓN
DE CONTENIDO AUDIOVISUAL PARA COMPETICIONES
DEPORTIVAS DE MENOR NIVEL DE DESARROLLO

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL

MANUEL ALEJANDRO VALLEJOS ZAPATA

PROFESOR GUÍA:

MARIANO POLA MATTE

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:

ERNESTO TIRONI BARRIOS

PAMELA OSORIO REINBERG

SANTIAGO DE CHILE

2016

RESUMEN DE LA MEMORIA PARA OPTAR AL
TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL
POR: MANUEL VALLEJOS ZAPATA
FECHA: 25 DE OCTUBRE 2016
PROFESOR GUÍA: MARIANO POLA MATTE

PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA EMPRESA DE PRODUCCIÓN DE CONTENIDO AUDIOVISUAL PARA COMPETICIONES DEPORTIVAS DE MENOR NIVEL DE DESARROLLO

En este informe se documenta el proceso de diseño de un plan de negocios para DAVK, una empresa que produce contenido audiovisual para competiciones deportivas de menor nivel de desarrollo (competiciones locales y regionales). El contenido audiovisual se diseña para ser compartido por los jugadores y organizadores en sus redes sociales.

La motivación inicial para evaluar este negocio surge al detectar que existe en Chile una cantidad importante de eventos deportivos que no cuentan con cobertura audiovisual, debido a que la oferta y los precios se concentran en las competiciones de más alto nivel. De esta manera se propone una empresa capaz de ofrecer un producto que cumpla con las expectativas de calidad y precios de los diversos actores que participan de las competiciones deportivas de menor nivel de desarrollo.

El objetivo de este trabajo es determinar si este negocio es rentable. Para esto primero, se mide el tamaño de mercado utilizando técnicas de investigación de mercado, obteniendo una caracterización cualitativa y cuantitativa de los segmentos de mercado. Luego, se diseña un modelo de negocio mediante la interacción con clientes reales utilizando el método *lean startup*. Finalmente se documenta el plan de negocios, en el que se presentan las proyecciones de ingresos y costos asociados a los planes de marketing, operaciones y recursos humanos, lo que se resume en un flujo de caja a 3 años con análisis de sensibilidad y riesgos.

Los resultados muestran que en Chile se realizan al año más de 118.000 eventos deportivos, con un financiamiento que supera los 10 mil millones de pesos. Se identifican tres segmentos de competiciones deportivas de menor nivel que son; competiciones con foco deportivo, competiciones con foco comercial y competiciones con foco social, a las que a través del contenido audiovisual se les provee; análisis técnico, presencia de marca y trascendencia de sus eventos deportivos respectivamente. Los clientes son; entrenadores de los equipos en competiciones con foco deportivo, auspiciadores en competiciones con foco comercial y organizadores en competiciones con foco social.

El flujo de caja a 3 años, con una tasa de descuento de 30% da como resultado un VAN de \$16.800.000 y una TIR de 54% (proyecto puro sin financiamiento), por lo que se recomienda realizar el proyecto ya que se tiene un VAN positivo. Para financiar la inversión inicial y el capital de trabajo, se recomienda postular a CORFO, que entrega hasta \$60.000.000, lo que cubre los \$50.000.000 que requiere la empresa en sus 3 primeros años de operación.

*Uber, la compañía más grande de taxis,
no posee vehículos.
Facebook, el medio más popular del mundo,
no crea contenido.
Alibaba, la tienda minorista más valiosa,
no tiene inventario.
Airbnb, el más grande proveedor de hospedaje,
No posee propiedades.
Algo interesante está pasando.*

Tom Goodwin¹

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer primeramente a Dios, a mis padres Manuel Vallejos Espinoza y Blanca Zapata Gómez, por enseñarme desde mi niñez que con amor, esfuerzo y exigencia es posible salir adelante y lograr los objetivos. Gracias a mis 4 hermanos, José Manuel, Génesis Constanza, Isaías Alberto y Javiera Paz, que con su forma de ser me enseñan mucho de la vida. A mi tía Carolina que me enseñó a leer cuando solo tenía 4 años.

Gracias a Almendra, mi polola que ha estado conmigo en momentos cruciales para enfocar mi decisión de llegar hasta el final de la carrera, me ha dado su comprensión en cada etapa, sé que vienen más lindos momentos juntos. A sus padres Luis Valdés y Graciela González que me han tratado como a un hijo.

Gracias a mi Pastor Mauricio Moreno y mi Pastora Norma Azócar, que más que guías espirituales han sido un segundo padre y una segunda madre. A mis difuntos Pastores Armando Azócar y Juanita Olivares, espero nunca alejarme de lo que me enseñaron acerca de amar a Dios por sobre todas las cosas.

Quiero agradecer también al equipo de DAVK. Gracias a Manolo y Pablo que se hicieron cargo de un área del negocio durante este proceso de evaluación y que comparten el riesgo en los altos y bajos propios de un emprendimiento. A todos los camarógrafos que han trabajado con nosotros, en especial a Braulio Álvarez, que ha sido un ejemplo del rol humano que queremos transmitir como empresa frente a todas las personas que interactúan en un recinto deportivo.

No puedo dejar de nombrar a mi profesor guía Mariano Pola, quién ha puesto a disposición de mi formación como emprendedor toda su experiencia y que además es para mí un ejemplo en la forma de relacionarse y tener una conversación de negocios.

Gracias a los profesores y estudiantes de la sección de Innovación y Emprendimiento, aprendí mucho de ustedes, desde sus diversas edades, background y formas de entregar sus comentarios, hicieron que este desafío fuera aún más interesante. Gracias al equipo de Open Beauchef que nos premió con el primer lugar en la categoría pregrado en el concurso realizado en octubre de 2015, esto significó financiar en parte este trabajo. Gracias a Franck Chadelat, Matías Molina y Felipe Cortines que formaron parte del equipo en nuestros inicios como El Canal del Fútbol Amateur (CDFA).

Gracias a nuestros clientes. Los jugadores; Ángel Pavez, Arturo Mena, Paz Urzúa y Francisco Guzmán. Los organizadores de eventos deportivos; Mauricio Bustos, Juan Vargas, Elías Garcés, Cristian Veloso y Fernando Suarez. Los entrenadores Julio Figueroa y René Tejías. Gracias a ellos este trabajo es más que la opinión de un emprendedor, su equipo y las personas que creyeron en él.

Gracias a profesores que marcaron mi educación básica y media; profesor Héctor Fuenzalida, profesor Sergio Monsalve y profesora Marcela Ahumada. A todos mis amigos y a todas las personas que han creído en mí, va dedicada esta memoria.

Tabla de Contenido

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN	9
1.1 Antecedentes Generales	9
1.1.1 Práctica deportiva en Chile	9
1.1.2 Usuarios de internet	10
1.1.3 Modelos de negocio “Network Orchestrators”	11
1.2 Objetivos	12
1.2.1 Objetivo General	12
1.2.2 Objetivos Específicos	12
1.2.3 Alcances	12
CAPÍTULO 2: MARCO CONCEPTUAL.....	13
2.1 Investigación de mercado.....	13
2.1.1 Definición del problema.....	14
2.1.2 Investigación exploratoria	15
2.1.3 Investigación descriptiva	16
2.2 Diseño del modelo de negocio	17
2.2.1 Lean startup	18
2.2.2 Running lean.....	19
2.3 Plan de negocios	19
2.3.1 Definición del producto.....	20
2.3.2 Plan de marketing	20
2.3.3 Plan de operaciones	21
2.3.4 Plan de organización	21
2.3.6 Plan económico y financiero	22
CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA.....	23
3.1 Investigación de mercado.....	23
3.2 Diseño del Modelo de Negocio	24
3.3 Plan de Negocios	25
CAPÍTULO 4: INVESTIGACIÓN DE MERCADO	26
4.1 Definición del problema	26
4.1.1 Decisión administrativa	26
4.1.2 Problema de investigación de mercado	26
4.2 Investigación exploratoria	27
4.2.1 Análisis de datos secundarios	27

4.2.2 Investigación cualitativa	34
4.2.3 Conclusiones de la Investigación Cualitativa.....	38
4.3 Investigación descriptiva	39
4.3.1 Análisis de contenido	39
4.3.2 Análisis de rastro.....	42
4.3.3 Conclusiones de la Investigación descriptiva	43
4.4 Conclusiones de la investigación de mercado	43
4.4.1 Segmentación.....	43
4.4.2 Tamaño de mercado	44
CAPÍTULO 5: DISEÑO DEL MODELO DE NEGOCIO.....	46
5.1 Lean canvas	46
5.1.1 Supuestos del problema	46
5.1.2 Supuestos de los segmentos clientes	46
5.1.3 Supuestos de la propuesta de valor	47
5.1.4 Supuestos de la solución	47
5.1.5 Supuestos de los canales	47
5.1.6 Supuestos de los ingresos	47
5.1.7 Supuestos de los costos	47
5.1.8 Supuestos de las métricas clave.....	47
5.1.9 Supuestos de la ventaja injusta.....	48
5.2 Identificar partes más riesgosas	48
5.3 Probar el plan sistemáticamente.....	49
5.3.1 Listado MVP	49
5.3.2 Resultados.....	59
5.4 Conclusiones del modelo de negocio	60
5.4.1 Lean canvas final	60
CAPÍTULO 6: PLAN DE NEGOCIOS.....	66
6.1 Definición del producto o servicio:	66
6.1.1 Descripción del producto.....	66
6.1.2 Evolución tecnológica	66
6.2 Plan de marketing	67
6.2.1 Análisis del mercado:	67
6.2.2 Costos de marketing	70
6.3 Plan de operaciones.....	70

6.3.1 Contexto general.....	70
6.3.2 Descripción del plan de operaciones.....	71
6.4 Plan de organización	74
6.4.1 Estructura organizativa de la empresa	74
6.4.2 Formas de reclutamiento y tipos de contratación del personal	74
6.4.3 Forma Jurídica	74
6.6 Plan económico y financiero	75
6.6.1 Flujo de caja sin financiamiento (proyecto puro)	75
6.6.1 Flujo de caja con financiamiento	75
CAPÍTULO 7: CONCLUSIONES FINALES	76
CAPÍTULO 8: ANEXOS	78
Antecedentes	78
ANEXO A - Anuario cultura y tiempo libre 2014.....	78
ANEXO B – Espectáculos deportivos por deporte	79
ANEXO C – Formulario encuesta espectáculos culturales INE	80
ANEXO D – Donaciones deportivas con Franquicia tributaria MINDEP-IND.....	80
Investigación de mercado.....	86
ANEXO E – Entrevistas de servicios de valor agregado	86
ANEXO F – Entrevistas productores de competiciones deportivas	89
ANEXO G – Entrevistas organizadores de competiciones deportivas.....	91
ANEXO H - Perfil de Oscar Belmar en LinkedIn.....	92
ANEXO I - CV deportivo de Daniel Muñoz Quevedo.....	93
ANEXO J – Liga SAESA.....	94
ANEXO K - Competiciones privadas con inscripción	94
ANEXO L – Afiches promocionales de competiciones con inscripción.....	95
ANEXO M – Promoción de competiciones privadas en facebook	98
ANEXO N – Presentación Liga Cordep.....	99
ANEXO O – Sitio web Copa Chilectra.....	99
ANEXO P – Email promocional competiciones privadas con inscripción.....	100
ANEXO Q - Método para contar equipos por liga.....	102
ANEXO R - Método para agrupar equipos por productor	102
ANEXO S – Acción Total en El Mercurio	103
ANEXO T - Equipos de competiciones privadas con inscripción.....	104
Diseño del modelo de negocio	107

ANEXO U - Producto MVP1.....	107
ANEXO V – Encuesta MVP 1	107
ANEXO W - Documental Campeón Copa Indígena	109
ANEXO X - Compactos Copa Indígena.....	110
ANEXO Y - Producto MVP 6	110
ANEXO Z - Entrevista organizador Liga Arq.	111
ANEXO AA - Entrevista jugadores ADUPRI	112
ANEXO AB - Concurso Auspiciador MVP 6	113
ANEXO AC - Producto MVP 9	115
ANEXO AD - Requerimientos Liga Arq. 3 MVP 16	117
Plan de negocio.....	118
ANEXO AF - Flujo de Caja Proyecto (sin financiamiento)	118
ANEXO AG - Flujo de Caja Proyecto Financiado	119
ANEXO AH - Punto de equilibrio mensual.....	120
ANEXO AI – Préstamo bancario	121
CAPÍTULO 9: BIBLIOGRAFÍA	122
9.1 Libros consultados.....	122
9.2 Enlaces en línea.....	122

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN

En este informe se documenta el proceso de diseño del plan de negocios de DAVK, un servicio que produce y distribuye contenido audiovisual optimizado para ser compartido por internet, para competiciones deportivas de menor nivel de desarrollo (competiciones locales y regionales).

En los primeros 3 capítulos se presentan los antecedentes para contextualizar el trabajo, se describen los objetivos y alcances. Luego se realiza una descripción del marco conceptual con el objetivo de que el lector pueda tener una comprensión fluida de este informe. Finalmente se muestra la metodología para cada capítulo.

El cuerpo de este informe en los capítulos 4, 5 y 6 se presentan respectivamente la investigación de mercado, el diseño del modelo de negocios y el diseño del plan de negocios, cada uno de estos cumple un rol fundamental en la evaluación del negocio.

En el capítulo 7 se presentan las conclusiones con el objetivo de evaluar los riesgos de la implementación del plan de negocios y una propuesta para las iteraciones al modelo de negocio a realizar posteriormente.

1.1 ANTECEDENTES GENERALES

Este trabajo presenta el desafío de crear una empresa que genere contenido audiovisual para las competiciones deportivas de menor nivel, las que se estima representan un porcentaje mayor del total de eventos deportivos que se realizan en Chile.

Los principales indicios de que esto es factible, son el aumento en la cantidad de personas que practican actividad deportiva recurrentemente, las posibilidades de distribución de contenido audiovisual a través de internet, el comportamiento de los usuarios en redes sociales y la aparición de empresas disruptivas en otras industrias que han aprovechado el espacio que dejan los actores tradicionales del mercado.

1.1.1 Práctica deportiva en Chile

En los últimos años el deporte en Chile se ha masificado mediante el aporte de actores públicos y privados. Esto ha impulsado la práctica masiva de diversos deportes, la creación de competiciones de distintas categorías y el desarrollo de una industria alrededor de estos torneos (vestuario deportivo, recintos, insumos, servicios, etc...).

La encuesta de hábitos de actividad física y deportes² del Ministerio del Deporte del año 2015 concluye que el 31,8% de los chilenos mayores de 18 años practican actividad física, lo que representa un alza de 5,4% en 9 años. Hay un aumento también en quienes practican con más frecuencia alcanzando un 19,8% de la población, es decir, 1 de cada 5 chilenos mayores de 18 años practica actividad física 3 o más veces por semana.

El Informe de Cultura y Tiempo Libre del INE³ el año 2014 (ver anexo A) reporta que los programas del IND convocaron a más de un millón de personas en el año 2014, lo que representa un crecimiento de 13% respecto a 2013 y de 280% respecto a 2011. Además, la cantidad de espectáculos deportivos y sus espectadores tuvieron un alza de un 102% entre 2010 y 2012, tendencia que se revierte a partir del año siguiente disminuyendo un 8% entre 2012 y 2013 y 16,9% entre 2013 y 2014.

La composición de los espectáculos deportivos (ver anexo B) en el año 2014 corresponde en un 63% a balompié (44,4% futbol amateur, 17% baby futbol y 1,7% futbol profesional), siguiendo básquetbol y vóleybol con 13,2% y 6,9% respectivamente.

1.1.2 Usuarios de internet

El avance tecnológico ha generado cambios en la manera en que las personas se comunican, en particular, la aparición nuevos canales de comunicación se aceleró a partir del lanzamiento de la *World Wide Web* (www), los teléfonos inteligentes (*Smartphone*) y las redes de internet móvil. Además, el cambio en el comportamiento de los usuarios de estas tecnologías, genera grandes oportunidades para la distribución de contenido audiovisual por internet.

En abril de 2015 Boston Consulting Group⁴ en su reporte “*BCG Technology Advantage*” muestra que, de cada 100 personas en el mundo, 95 son usuarios de teléfonos móviles, 40 son usuarios de internet y 25 son usuarios de redes sociales. Además, muestra que el ritmo de penetración de tecnologías disruptivas ha crecido exponencialmente, mostrando el tiempo que le tomó a diversas innovaciones alcanzar los 100 millones de usuarios en el mundo.

Tabla 1 - *BCG Technology Advantage 2015*

Innovación	Lanzamiento	100M de usuarios
Teléfono	1878	75 años
Teléfono móvil	1979	16 años
Web	1990	7 años
iTunes	2003	6 años, 5 meses
Facebook	2004	4 años, 6 meses
Apple App Store	2008	2 años, 2 meses
WhatsApp	2009	3 años, 4 meses
Instagram	2010	2 años, 4 meses
Candy Crush Saga	2012	1 año, 3 meses

Fuente: *BCG Technology Advantage 2015*

El informe anual sectorial del año 2015 de la SUBTEL⁵ muestra que en Chile existen 13,1 millones de accesos a internet, con un crecimiento anual de 14,1% (1,6 millones de nuevos accesos en 2015). El 79,2% de los accesos a internet son móviles y la red móvil 4G alcanza los 2,2 millones de conexiones a finales de 2015. Menciona también que la televisión de pago alcanza un 53,2% de penetración en hogares y que la cantidad de abonados a telefonía móvil es de 23,2 millones (128,2 abonados por cada 100 habitantes).

En enero de 2016, GFK-Adimark y Entel publicaron un estudio⁶ cuantitativo mediante encuestas online titulado Nomofobia, el que mide cuán importante es para los usuarios chilenos estar conectados. El concepto nomofobia surge de la combinación de palabras en inglés “*no-mobile phobia*”⁷ que se explica como la ansiedad que surge al no traer consigo el teléfono móvil. La encuesta muestra que el *Smartphone* es ubicado como el dispositivo tecnológico más importante por el 64% de los encuestados, le sigue el computador (25%) y el televisor (5%). En la situación de no llevar el celular al “salir de casa a una reunión social” y al “salir de casa a trabajar/estudiar” un 57% y un 49% respectivamente responde que “se devuelve a buscarlo”. Además, los encuestados admiten que usan el teléfono; en el baño (69%), mientras come (42%), en reunión de trabajo o sala de clase (37%) y en una reunión social (37%). El 87% de los usuarios revisa el celular antes de dormirse y el 76% lo hace antes de levantarse. El 56% se preocupa frecuentemente por no quedarse sin batería y el 58% revisa frecuentemente que lleva el teléfono consigo.

1.1.3 Modelos de negocio “Network Orchestrators”

La aparición de negocios más rentables, con crecimiento más rápido, con mayor retorno sobre los activos y menores costos marginales no es una sorpresa en este tiempo. De acuerdo a un estudio⁸ publicado por Harvard Business Review en noviembre de 2014, los modelos de negocio se pueden clasificar en cuatro grandes grupos que son; constructores de activos (*asset builders*), proveedores de servicios (*service providers*), creadores de tecnología (*technology creators*) y orquestadores de redes (*network orchestrators*).

Los orquestadores de redes, son empresas que crean una red de pares en la que los participantes interactúan y comparten en la creación de valor; los participantes de la red pueden vender productos o servicios, construir relaciones, compartir experiencia, entregar recomendaciones entre otras. De acuerdo a los datos del estudio, las empresas de este tipo son más rentables en promedio y alcanzan mayores valorizaciones de mercado, pero solo representan un 5% de las empresas analizadas. Las razones de esto son que los mayores activos de estas empresas son intangibles (conocimiento, relaciones o activos de terceros), requieren un mayor foco en los clientes (y su comportamiento), deben aprovechar los espacios que dejan los actores estándar de la industria y sus modelos de negocio deben estar estrechamente integrados.

Tabla 2 - Harvard Business Review 2014

Categoría	Ejemplos	P/S ratio ^I	Average Profit Margin ^{II}
Asset builders	Ford, Wal-Mart	2.0	15%
Service providers	Accenture, JP Morgan	2.6	9%
Technology creators	Microsoft, Oracle	4.8	23%
Network orchestrators	Uber, Airbnb	8.2	24%

Fuente: Harvard Business Review 2014

^I P/S ratio compara el valor de la acción (*stock*) con los ingresos de la empresa (*price*)

^{II} Average Profit Margin corresponde al promedio de los porcentajes de ganancias (*profit/sales*)

Se concluye a partir de los antecedentes presentados que existe una oportunidad de negocio a explorar, la que justifica el desarrollo de este trabajo de memoria.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo General

El objetivo general es diseñar un plan de negocios que determine si este negocio es rentable y que proponga lineamientos estratégicos y pautas de gestión para la empresa.

1.2.2 Objetivos Específicos

1. Determinar el tamaño del mercado de las competiciones deportivas en Chile.
2. Caracterizar cualitativa y cuantitativamente a los segmentos de clientes.
3. Diseñar productos alineados a las necesidades de cada segmento de clientes.
4. Diseñar un modelo de negocios asociado a una estrategia comercial.
5. Identificar la competencia y diseñar una estrategia de diferenciación.
6. Diseñar los procesos, actividades y recursos humanos de la empresa.
7. Identificar los riesgos y la forma en que se miden.
8. Evaluar la factibilidad económica de la empresa.

1.2.3 Alcances

La empresa se evaluará financieramente para funcionar en Chile por un horizonte de 3 años. Los recursos disponibles para desarrollar esta memoria consisten en apoyo institucional correspondiente al premio adjudicado en el concurso Open Beauchef con fondos del programa Ingeniería 2030 que otorgó recursos por un monto de \$3.000.000, sumado a las ventas durante el periodo se cuenta con aproximadamente \$8.000.000.

El equipo de trabajo que apoya el desarrollo de esta tesis está compuesto por José Manuel Aguilera a cargo del desarrollo tecnológico y Pablo Garcés Alvear a cargo de Operaciones y Recursos Humanos quien realiza simultáneamente un trabajo de título de Ingeniería Civil Industrial.

El proyecto se desarrolla desde mayo de 2015 hasta agosto de 2016, incluidos los meses de enero y febrero de 2016.

CAPÍTULO 2: MARCO CONCEPTUAL

2.1 INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Se utiliza como referencia los libros “Investigación de Mercados” (Malhotra, 2008) e “Investigación de Mercados” (Aaker, 2010), los que forman parte de la bibliografía del curso IN5625 “Investigación de Mercados” del semestre primavera 2013.

De acuerdo a Malhotra, la investigación de mercado “es la identificación, recopilación, análisis, difusión y uso sistemático y objetivo de la información, con el propósito de mejorar la toma de decisiones”. Aaker lo define como “un conjunto de técnicas y procedimientos para recolectar, registrar, analizar e interpretar sistemáticamente los datos del mercado para que puedan convertirse en información relevante, oportuna, eficiente y exacta para los tomadores de decisión.

En palabras simples, la investigación de mercado permite recolectar datos para producir información y a partir de la información generada tomar una decisión o realizar una acción. En este trabajo de memoria, se realiza investigación de mercado, con el objetivo de cuantificar los eventos deportivos y caracterizarlos cualitativamente mediante atributos. De acuerdo a Malhotra, se distinguen tres tipos de investigación que son; exploratoria, descriptiva y causal.

Tabla 3 - Tipos de investigación

Investigación Exploratoria	Investigación Descriptiva	Investigación Causal
Problema Ambiguo	Conciencia del Problema	Problema Definido
“Existe un segmento de mercado no atendido”	“¿Qué tamaño tiene cada segmento de mercado?”	“El mercado no atendido comprará un producto x características”

Fuente: Investigación de Mercado, Malhotra (2008)

En este trabajo de memoria, la decisión administrativa consiste en la creación de un nuevo negocio para un segmento de mercado no atendido por la oferta actual, por lo que la investigación tiene como objetivo identificar el mercado potencial. Para cumplir este objetivo se utiliza investigación exploratoria y descriptiva. Se descarta el uso de investigación causal debido a que para este efecto se realiza el diseño del modelo de negocio, en el que a través de la interacción con clientes reales se diseña el producto que la empresa ofrece y se determina si existe demanda en cada segmento de clientes.

A partir de lo anterior, para este trabajo de memoria el diseño de la investigación consiste en; definición del problema, investigación exploratoria (análisis de datos secundarios y entrevistas en profundidad) y finalmente investigación descriptiva (análisis de contenido y análisis de rastro).

2.1.1 Definición del problema

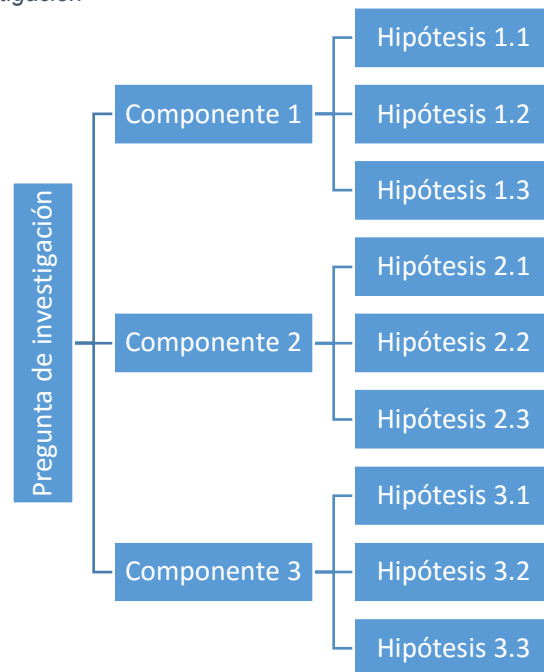
La investigación de mercado sólo puede diseñarse y conducirse cuando el problema a tratar se ha definido con claridad. Para definir el problema se relacionan los antecedentes y objetivos de este trabajo de memoria.

La definición del problema de investigación de mercados requiere verbalizar la decisión administrativa que da origen a la investigación de mercado. En este trabajo de memoria, la decisión administrativa tiene relación con la creación de un nuevo negocio para un segmento de mercado no atendido por la oferta actual.

La decisión administrativa y el problema de investigación de mercados se plantean como preguntas con el fin de facilitar la comprensión.

Para profundizar en la comprensión del problema de investigación de mercados se desarrollan componentes específicas en forma de árbol y para cada una de ellas se plantean hipótesis que describen claramente que se espera determinar en cada componente y por consecuencia en la investigación.

Tabla 4 - Pregunta de investigación



Fuente: Investigación de Mercado, Malhotra (2008)

2.1.2 Investigación exploratoria

La investigación exploratoria sirve para proporcionar al investigador un panorama general acerca del fenómeno que se desea investigar. En este trabajo, los pasos para desarrollar la investigación exploratoria son; análisis de datos secundarios e investigación cualitativa.

2.1.2.1 ANÁLISIS DE DATOS SECUNDARIOS

Los datos secundarios sirven para desarrollar un planteamiento, identificar variables, responder preguntas y complementar datos primarios. Es preciso recordar que, en este trabajo de memoria, el objetivo de este capítulo es cuantificar los eventos deportivos y caracterizarlos cualitativamente mediante atributos.

A partir de lo anterior se buscan datos secundarios en:

1. Investigaciones académicas que segmentan la actividad deportiva
2. Datos públicos de actividades deportivas (INE, diarios, revistas, web, etc....)

Los datos recolectados de estas fuentes se ordenan para facilitar su uso posterior.

2.1.2.2 INVESTIGACIÓN CUALITATIVA

La investigación cualitativa es útil para conocer cuáles son los atributos relevantes respecto a una categoría, su verbalización y significado, es decir, permite aprender el vocabulario del consumidor. También, permite conocer reacciones preliminares a conceptos nuevos, como en este trabajo de memoria, la reacción respecto a un nuevo producto. Además, permite educar al investigador hacia medio ambientes o mercados que no le son familiares.

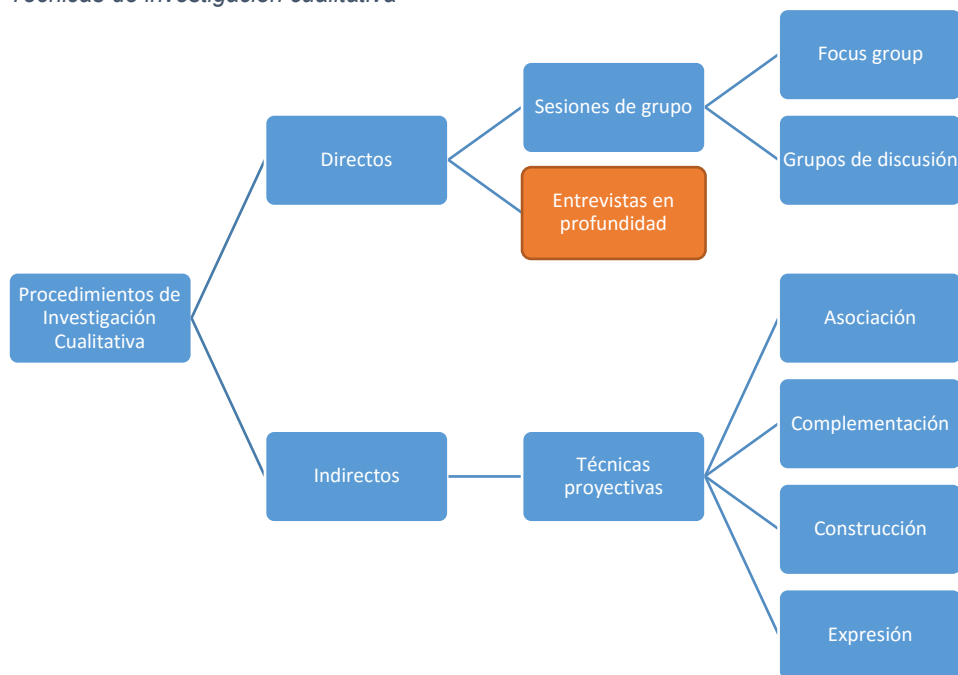
Existen diversos procedimientos para la investigación cualitativa, de los cuales, en este trabajo de memoria, solo se utiliza la entrevista en profundidad. Esto porque es un método directo y además porque se alinea con las sugerencias que hace el autor de la metodología que se utilizará para el diseño del modelo de negocio en el siguiente capítulo.

Se descarta el uso de sesiones de grupo porque como menciona^{III} metafóricamente el emprendedor chileno Marcelo Guital, Director de la Asociación de Emprendedores de Chile (ASECH), "es como entrevistar al león en una jaula, y no en su hábitat".

Los métodos indirectos, tales como técnicas proyectivas, se descartan porque requieren mayor elaboración y presentan sesgo al hacer más evidente el propósito de la investigación.

^{III} <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:http://www.pulso.cl/noticia/empresa-mercado/empresa/2012/06/11-7177-9-ex-benedictino-vuelve-a-las-aguas.shtml>

Tabla 5 - Técnicas de investigación cualitativa



Fuente: Investigación de Mercado, Malhotra (2008)

Entrevistas en profundidad

Las entrevistas en profundidad se caracterizan por ser abiertas, sin un cuestionario estructurado, pero sí con temas definidos. El entrevistado responde lo que quiere y se modera solo para profundizar en las respuestas o cambiar de tema. Las entrevistas son de carácter interpretativo y reflexivo, y buscan establecer relaciones entre vivencias individuales y procesos sociales. En este trabajo de memoria, se elaboran perfiles de los entrevistados y se define una pauta de temas a tratar para cada perfil. Para esto se utilizan los resultados del análisis de datos secundarios.

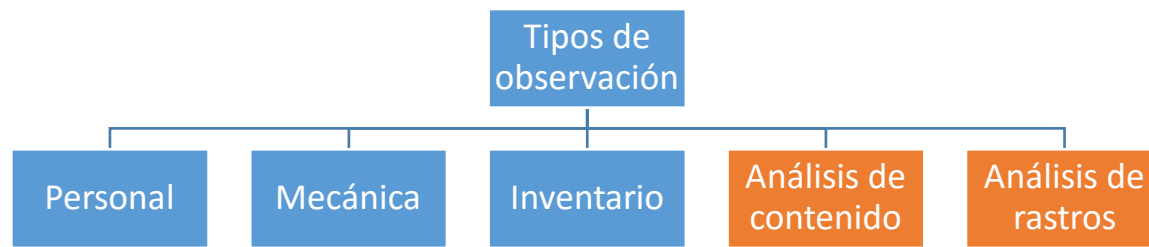
En esta sección se resumen las principales reacciones y aprendizajes obtenidos de los entrevistados. Además, se definen los conceptos nuevos obtenidos que se utilizarán en los capítulos siguientes.

2.1.3 Investigación descriptiva

La investigación descriptiva se realiza con el objetivo de hacer una descripción de algo, generalmente características o funciones del mercado. Las principales técnicas son encuestas y observación. En este trabajo de memoria se descartan las encuestas y se opta por utilizar técnicas de observación debido a que están más alineadas con las recomendaciones del autor de la metodología para el diseño del modelo de negocio en el capítulo siguiente.

Existen cinco tipos de observación, las que se muestran en la siguiente figura:

Tabla 6 - Técnicas de observación



Fuente: Curso IN5625 Investigación de Mercado, Andre Carboni (2013)

De los tipos de observación mencionados, se decide utilizar análisis de contenido y análisis de rastros, debido a que es rápido obtener datos para estos tipos de observación.

2.1.3.1 ANÁLISIS DE CONTENIDOS

El análisis de contenidos se define como descripción objetiva, sistemática y cuantitativa del contenido manifiesto de un mensaje, el que se desglosa con reglas establecidas. Es una técnica adecuada cuando el fenómeno a observar es la comunicación en vez de conductas u objetos físicos. Las unidades pueden ser palabras, personajes, temas, tiempo, entre otros.

En este trabajo de memoria, se analizarán las comunicaciones que utilizan los eventos deportivos. Se estudiarán los canales que utilizan, el mensaje y el contenido que entregan en cada uno de ellos.

2.1.3.2 ANÁLISIS DE RASTROS

El análisis de rastro consiste la recolección de datos basados en evidencias físicas o de conductas pasadas, los que pueden ser dejados de forma intencional o no intencional, lo que tiene la ventaja de medir conductas reales en vez de conductas deseadas.

En este trabajo de memoria, se buscan datos de eventos deportivos del presente año y de años anteriores, esto es; calendarios de competencias, número de equipos, estacionalidad, etc...

2.2 DISEÑO DEL MODELO DE NEGOCIO

Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor (Osterwalder, 2010). Aunque el concepto “modelo de negocio” es conocido a esa fecha, Osterwalder propone esta definición en su libro “Generación de modelos de negocio” como un punto de partida hacia generar un lenguaje común que permita describir y diseñar nuevos modelos de negocio. El diseño de nuevos modelos de negocios se utiliza como base para la definición de *startup*.

De acuerdo a Steve Blank⁹, una *startup* es una organización temporal en búsqueda de un modelo de negocio escalable y replicable.

En este trabajo de memoria, se diseña un modelo de negocio con el objetivo de establecer las bases que describe Osterwalder para el posterior diseño del plan de negocios. Además, durante la búsqueda del modelo de negocio escalable y replicable, se considera la empresa como una *startup*.

Osterwalder, además diseñó un lienzo llamado *business model canvas* en el que divide un modelo de negocio en nueve módulos básicos que reflejen la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos. Estos nueve módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica.

Los nueve módulos del *business model canvas* son; segmentos de mercado, propuestas de valor, canales, relaciones con clientes, fuentes de ingreso, recursos clave, actividades clave, asociaciones clave y estructura de costos.

Ash Maurya en su libro “Running Lean” propone una adaptación al trabajo de Osterwalder, en un nuevo lienzo conocido como el “lean canvas”^{IV}. Maurya argumenta que los ejemplos que utiliza Osterwalder corresponden a empresas conocidas con modelos de negocio rentables, tales como, Apple y Skype una vez que alcanzaron el éxito, en cambio él presenta mayor interés en el aprendizaje que llevó a estas empresas a alcanzar su éxito. A partir de la fama que alcanzó el *lean canvas* Maurya crea una metodología que describe en su libro basado en los principios de la metodología *lean startup*.

Los nueve módulos del *lean canvas* son; segmentos de clientes, propuesta única de valor, canales, ventaja injusta, problema, solución, métricas clave, fuentes de ingreso y estructura de costos.

En este trabajo de memoria, se opta por utilizar el *lean canvas* asociado a la metodología de Ash Maurya, debido a que está alineado con los principios de la metodología *lean startup*, la que fue creada para facilitar la creación de nuevos negocios.

2.2.1 Lean startup

La metodología “*lean startup*” (Ries, 2010) representa una síntesis de las metodologías; *Customer Development* (Blank, 2003), Metodologías ágiles de desarrollo de software y la metodología Lean del sistema de producción de Toyota. El término *Lean* es a menudo confundido con “utilizar pocos recursos”, cuando se trata realmente de eliminar los desperdicios o, dicho de otra manera, ser eficiente en el uso de los recursos. Se busca a través de esta metodología ser eficiente respecto al recurso más escaso, que es el tiempo.

^{IV} <https://leanstack.com/why-lean-canvas/>

El principal postulado del *Lean startup* es “construir, medir y aprender” y la función objetivo a maximizar es el aprendizaje que se tiene de los clientes por unidad de tiempo. Este postulado es la base de la metodología *Running lean*, la que se utiliza en este trabajo de memoria para el diseño del modelo de negocio.

2.2.2 Running lean

Esta metodología se define (Maurya, 2011) como un proceso sistemático para iterar desde el “plan A” hasta un plan que funciona antes de agotar los recursos. Un plan que funciona, hace referencia a un modelo de negocios rentable y escalable, el que se representa en un *lean canvas*. Esta metodología se basa en el trabajo de Ries y el *lean startup*, de ahí extrae el nombre *lean*.

Running lean tiene como fundamentos tres principios que son:

1. Documentar el plan (*lean canvas*)
2. Identificar las partes más riesgosas del plan
3. Iterar el plan sistemáticamente

Nuevamente recordar que con “el plan” se hace referencia a un modelo de negocio representado en un *lean canvas*.

Documentar el plan, hace referencia a sacar de la mente del emprendedor el modelo de negocio que cree que funcionará y documentarlo de forma simple en un *lean canvas*.

De acuerdo al autor de la metodología, construir un modelo de negocio exitoso se trata fundamentalmente de mitigar riesgos, por lo cual el emprendedor debe analizar cuáles son las partes más riesgosas de su plan, para diseñar actividades que permitan probar que su plan funciona, o bien, cambiar la parte del plan que no funciona para los clientes.

Iterar el plan sistemáticamente consiste en ajustar el modelo de negocio cada vez que se obtiene aprendizaje de los clientes mediante actividades o experimentos, llamados por el autor MVP (Producto Mínimo Viable).

Las tres actividades que se listan, se realizan iterativamente en la construcción del modelo de negocios, cuantas veces sea posible en el tiempo que se desarrolla este trabajo de memoria.

2.3 PLAN DE NEGOCIOS

Se utiliza como referencia el libro “El Plan de Empresa” (1997) escrito por profesores de la escuela de negocios de ESADE^v, Barcelona, España. Se decide usar este, entre muchos otros, debido a su orientación a la creación de nuevos negocios innovadores.

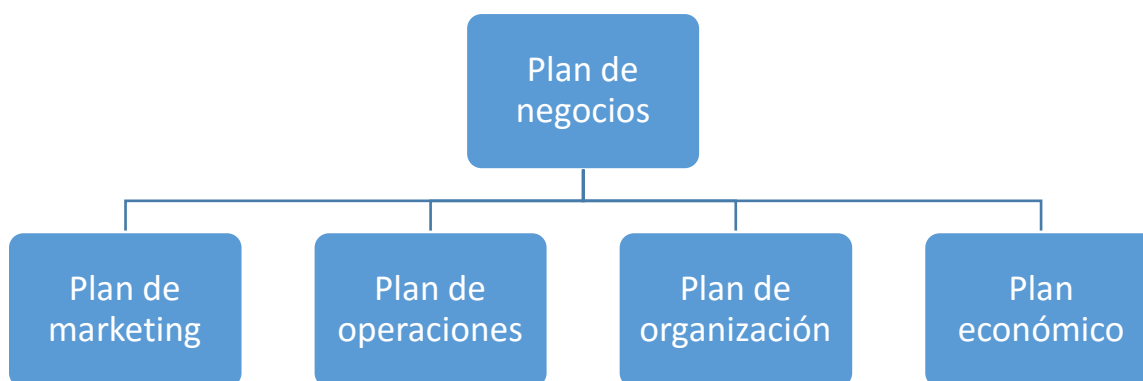
^v <http://www.esade.edu/>

Un plan de negocios consiste en un proceso de reflexión que permite al emprendedor plantearse preguntas básicas previas a la creación de su empresa, preguntas que reflejan conceptos básicos de gestión y que permiten aumentar las posibilidades de éxito de su desafío empresarial. El plan de negocios es útil para el emprendedor porque permite visibilizar las decisiones y encontrar puntos débiles en la evaluación del negocio, además es útil para ser presentado ante posibles accionistas o socios.

El plan de negocios ayuda al objetivo de este trabajo porque permite proyectar los primeros años de operación, y así evaluar económicamente la rentabilidad del negocio, proponer lineamientos estratégicos y pautas de gestión para la empresa.

Es objetivo del plan de negocios identificar; clientes, producto y los recursos de la empresa (humanos, materiales y financieros). Debido a esto se divide el plan de negocios en plan de marketing, plan de operaciones, plan de organización y plan económico.

Tabla 7 - Estructura del plan de negocios



Fuente: *El Plan de Empresa*, ESADE (1997)

Este capítulo muestra los lineamientos estratégicos y pautas de gestión para los 3 primeros años de operación, a partir de los cuales se realiza una evaluación económica para determinar si este negocio es rentable o no.

2.3.1 Definición del producto

El plan de negocios comienza con la definición del producto que la empresa ofrece, haciendo énfasis en las características que lo convierten en un producto innovador y en su diferenciación respecto a los competidores.

2.3.2 Plan de marketing

Los negocios se deben a que existen clientes que componen su demanda. El plan de marketing consiste en la identificación de segmentos de clientes (segmentación), la elección de segmentos que la empresa atenderá (targeting) y en la manera que la empresa comunica su oferta a sus clientes (posicionamiento).

El plan de marketing debe responder al menos las siguientes preguntas; ¿a qué clientes se dirige la empresa? ¿Qué necesidad desea satisfacer? ¿De qué modo se hace?

A partir de los resultados de la investigación de mercado se realiza la segmentación de clientes, la que muestra; tamaño de mercado, distribución geográfica, características relevantes, tipos de clientes, canales de distribución, sector industrial y competencia.

Finalmente, se resumen las decisiones de marketing; selección de segmentos objetivos (targeting), objetivos de ventas, producto, precio y canales (comunicación y distribución).

2.3.3 Plan de operaciones

El plan de operaciones consiste en la forma en que la empresa opera para entregar satisfactoriamente el producto a los clientes. Este negocio a priori estudia operaciones en terreno y operaciones de soporte (*back office*).

Las operaciones se limitan a partir de condicionantes externos e internos. Estos condicionantes se descubren a partir del proceso de investigación de mercado y diseño de modelo de negocios.

Los condicionantes externos consisten en restricciones que están fuera del alcance de la empresa, a su vez los internos dependen de la forma que la empresa decide operar y los recursos en los que invierte.

En este trabajo los condicionantes externos se descubren del proceso de diseño de modelo de negocio a través del trabajo en terreno. A su vez, los condicionantes internos surgen producto de las decisiones de la empresa.

Las decisiones del plan de operaciones tienen que ver con; procesos, recursos materiales, recursos humanos, infraestructura física, plazos, capacidades, cuellos de botella, costos unitarios, gastos operativos, inversiones, punto de equilibrio, puesta en marcha, etc...

Se describen etapas para las operaciones, las que se limitan según las metas de demanda y las metas de desarrollo tecnológico. Las etapas se distinguen por cambios en la forma de operar que genera optimización de costos.

2.3.4 Plan de organización

El plan de organización consiste en el plan que la empresa realiza para desarrollar una organización sostenible en el tiempo.

En primer lugar, requiere identificar las motivaciones de las personas que componen o que se incorporarán a la organización en el periodo evaluado. Los principales

involucrados son el equipo emprendedor, empleados, inversionistas y aliados estratégicos.

El plan de organización también requiere identificar las habilidades y conocimientos necesarios para cada empleado, por lo que se realiza la definición de puestos de trabajo.

Para seleccionar correctamente a los empleados se diseña un proceso de selección que permita seleccionar adecuadamente para lograr operar como describe en el plan de operaciones. Esto es crucial para una empresa cuyos principales activos consisten en intangibles.

Se menciona también la forma jurídica en la que se constituye la empresa. Esta es propietaria de los activos de la empresa brindando protección jurídica (propiedad industrial e intelectual).

2.3.6 Plan económico y financiero

Hay dos etapas para definir el plan económico y la posterior evaluación de este, que son la construcción del balance para cada periodo y la construcción del flujo de caja.

El balance de cada período considera; ingresos por ventas netas, costos variables de ventas, con los que se calcula el margen. De lo anterior se obtiene el beneficio antes de intereses e impuestos (EBITDA), y considerando los gastos financieros y los impuestos que paga la empresa se obtiene el beneficio después de impuestos. Se utilizan indicadores para medir la rentabilidad del período.

El flujo de caja consiste en una proyección de la estimación del balance de cada periodo, el que refleja las metas y supuestos respecto al crecimiento de la empresa y su rentabilidad esperada. A través del flujo de caja se estudia la viabilidad económica del proyecto, analizando indicadores, siendo los principales el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR).

VAN es la sigla de Valor Actual Neto que representa el valor presente de los flujos futuros, por lo que se requiere utilizar una tasa de descuento para expresar en valor presente los flujos futuros. La tasa de descuento representa el costo del capital, y a mayor tasa de descuento se considera mayor riesgo. TIR es la sigla de Tasa Interna de Retorno, que corresponde al valor de la tasa de descuento que hace que el VAN sea cero. En general se recomienda realizar un proyecto si el VAN es positivo y no se recomienda si el VAN es negativo.

CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA

En este capítulo se muestran las actividades a realizar en los capítulos siguientes para producir resultados y así responder a los objetivos de este trabajo.

3.1 INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Tabla 8 - Actividades para la investigación de mercado

Etapa	Actividad	Detalle
Definición del problema	Definir decisión administrativa	Se utilizan los antecedentes generales para acotar el ámbito
	Definir problema de investigación	Se define que se espera concluir de la investigación
	Desarrollar árbol del problema	Componentes específicas
Formulación de hipótesis		
Investigación exploratoria		
Análisis de datos secundarios	Revisar investigaciones académicas	Teoría respecto a la segmentación de eventos deportivos
	Buscar datos secundarios	Uso de datos agregados para cuantificar por segmento
Investigación cualitativa	Entrevistas en profundidad	Reacciones respecto al nuevo producto, identificación de conceptos de la industria
Aprendizajes	Resumen de información obtenida	
Investigación descriptiva		
Análisis de contenido	Canales de comunicación de competiciones deportivas	Mensajes, canales y contenidos
Análisis de rastro	Atributos de las competiciones deportivas	Calendarios, equipos, competencia
Aprendizajes	Descripción de los resultados	Segmentar eventos deportivos
Conclusiones de la investigación de mercado		
Segmentación	Descripción de los segmentos	Caracterización cualitativa
Tamaño de mercado	Cuantificar monto de financiamiento y cantidad de eventos deportivos	Caracterización cuantitativa

Fuente: Elaboración propia

3.2 DISEÑO DEL MODELO DE NEGOCIO

Tabla 9 - Actividades para el diseño del modelo de negocio

Etapa	Actividad	Detalle
Lean canvas	Supuestos del mercado	Cliente
		Propuesta de valor
		Canales
		Ventaja injusta
		Ingresos
	Supuestos del producto	Problema
		Solución
		Métricas
		Costos
Identificar partes más riesgosas del plan	Riesgo de mercado	Ingresos (Precio)
	Riesgo de producto	Solución (Coordinación)
Iterar el plan sistemáticamente	Realizar una cantidad determinada de MVP (Producto mínimo viable) para verificar los supuestos planteados en el <i>lean canvas</i>	MVP 1
		MVP 2
		...
		MVP N
Conclusiones	Mercado verificado	Cliente
		Propuesta de valor
		Canales
		Ventaja injusta
		Ingresos
	Producto verificado	Problema
		Solución
		Métricas
Costos		

Fuente: Elaboración propia

3.3 PLAN DE NEGOCIOS

Tabla 10 - Actividades para el diseño del plan de negocios

Etapa	Actividad	Detalle
Definición del producto o servicio	Descripción del producto	
	Atributos respecto a la competencia	Diferenciación
	Nivel tecnológico y evolución	
Plan de marketing	Análisis del mercado	Segmentación
	Producto	Por segmento
	Competencia	Por deporte
	Objetivo de ventas	Por producto
	Costos de marketing	Costos comerciales
Plan de operaciones	Contexto general	
	Descripción del plan de operaciones	Recursos materiales, procesos de producción, recursos humanos y capacidad de producción
Plan de organización	Estructura organizativa	Organigrama, reclutamiento y forma jurídica
Plan económico	Flujo de caja sin financiamiento	VAN, TIR
	Flujo de caja con financiamiento	VAN, TIR

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO 4: INVESTIGACIÓN DE MERCADO

En este capítulo se muestran los resultados de la investigación de mercado, de acuerdo a las actividades y entregables descritos en el capítulo metodología. El objetivo de la investigación de mercado es cuantificar los eventos deportivos y caracterizarlos cualitativamente mediante atributos.

4.1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

4.1.1 Decisión administrativa

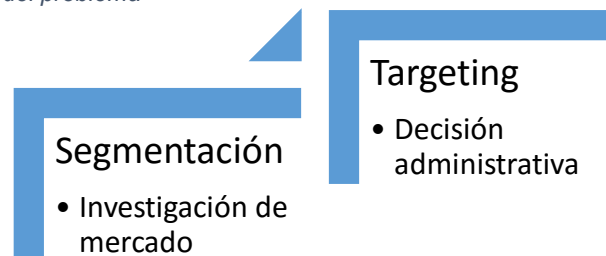
En este trabajo, la investigación de mercado surge de la decisión de *targeting* del plan de negocios, la que busca responder a la pregunta ¿a qué segmento de clientes la empresa atenderá en los primeros años de operación?

A partir de la pregunta anterior se define el problema de investigación de mercado.

4.1.2 Problema de investigación de mercado

La investigación de mercado se hace cargo de segmentar el mercado de los eventos deportivos, respondiendo a la pregunta ¿cómo segmentar el mercado de los eventos deportivos en Chile? (*segmentación*), de esta manera consiste en un sustento para la decisión administrativa (*targeting*).

Ilustración 1 - Definición del problema



Fuente: Elaboración propia

4.1.2.1 COMPONENTES ESPECÍFICAS

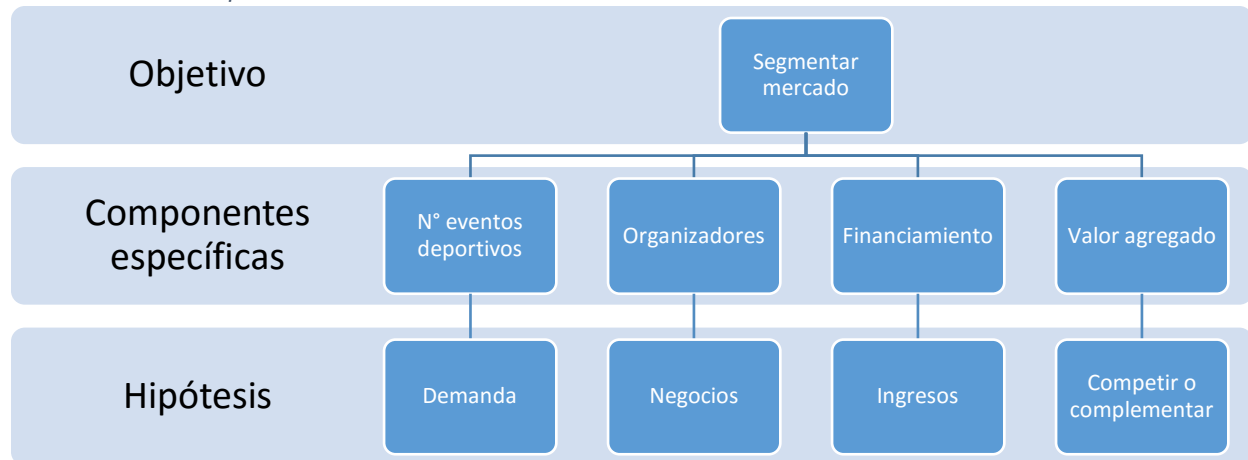
Para profundizar en la segmentación del mercado se divide en las siguientes componentes:

- ¿Cuántos eventos deportivos al año se realizan en Chile?
- ¿Quiénes son los organizadores de los eventos deportivos en Chile?
- ¿Cómo se financian los eventos deportivos?
- ¿De qué forma los organizadores de eventos deportivos agregan valor a estos?

4.1.2.2 HIPÓTESIS

- Existen eventos deportivos que forman la demanda potencial de la empresa
- Existe un nicho de organizadores con los cuales hacer negocios
- Existen fuentes de financiamiento que forman los ingresos potenciales de la empresa
- Hay otros servicios de valor agregados con los cuales competir o complementar

Tabla 11 – Árbol del problema



Fuente: Elaboración propia

4.2 INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA

4.2.1 Análisis de datos secundarios

4.2.1.1 INVESTIGACIONES ACADÉMICAS QUE SEGMENTAN LA ACTIVIDAD DEPORTIVA

Las investigaciones académicas entregan diversas maneras de segmentar la actividad deportiva. Estas se utilizan en este trabajo, para ordenar la búsqueda de datos secundarios. Las investigaciones muestran que la actividad deportiva en general se clasifica en deporte recreativo, formativo y competitivo. El deporte competitivo a su vez, se segmenta por; nivel de desarrollo, edad, género y deporte.

Recreativo, Formativo, Competitivo

Una de las maneras más aceptadas de clasificar actividad deportiva es en tres categorías que son; recreativa, formativa y competitiva. Estas se asocian a salud, educación y alto rendimiento respectivamente. De acuerdo a Blázquez Sánchez (1995), el deporte recreativo es aquel que es practicado por placer y diversión, sin ninguna intención de competir o superar al adversario, únicamente por disfrute y goce, el deporte educativo es aquel cuya pretensión fundamental es colaborar al desarrollo armónico y de potenciar los valores del individuo y el deporte competitivo es aquel que es practicado con la intención de vencer a un adversario o de superarse a sí mismo.

Nivel de desarrollo deportivo

Dentro del deporte competitivo, las competiciones deportivas se pueden clasificar según su nivel de desarrollo deportivo (Tinning, Kirk & Evans, 1993). Este modelo es conocido como “Pirámide de desarrollo deportivo”. Una adaptación de la pirámide muestra los niveles de desarrollo deportivo en la siguiente figura.

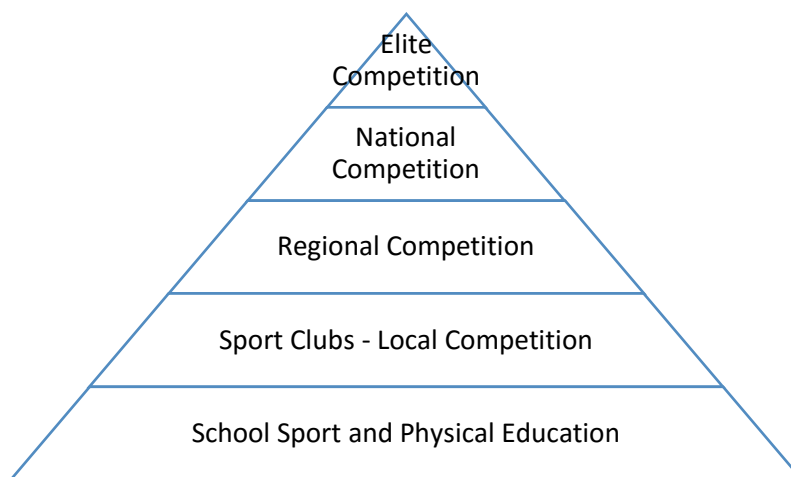


Tabla 12 - Adaptación de la pirámide de desarrollo deportivo (Tinning, Kirk & Evans, 1993)

Competición de elite corresponde a la máxima competición mundial, donde participan los mejores deportistas de cada país, lo que para la mayoría de los deportes corresponde a juegos olímpicos o competiciones mundiales. En las competiciones nacionales participan los mejores deportistas de cada región y en las competiciones regionales los mejores de cada competición local. Finalmente, las competiciones locales y el deporte escolar, tienden a ser menos selectivas en general. De esta manera se construye la forma de pirámide, debido a que, a menor nivel de desarrollo, existen más competiciones y, en consecuencia, más deportistas.

Categorías

En el deporte las categorías son entendidas como explica Antonio Alcoba en su libro Enciclopedia del deporte; “... convertido el juego en actividad física competitiva en la que tienen cabida todos los seres humanos, es preciso regularlo en relación a unas premisas naturales que condicionan las competiciones, según las variables naturales de sexo, edad y capacidad física y psíquica”. De esta manera las competiciones se pueden segmentar por; género (masculino, femenino o mixto), edad (infantiles, juveniles, adulto) y otras (deporte paralímpico, diferencial).

Se desprende de lo anterior que el uso de categorías permite realizar competiciones entre participantes de un nivel competitivo similar.

4.2.1.2 DATOS PÚBLICOS DE ACTIVIDADES DEPORTIVAS

Los datos públicos de actividades deportivas se utilizan para obtener cifras de la cantidad de eventos deportivos que se realizan por año y los montos que involucran su organización.

Número de eventos

La última encuesta de espectáculos públicos del INE (2014), registró 74.063 espectáculos públicos deportivos, sumando su segunda baja en dos años.

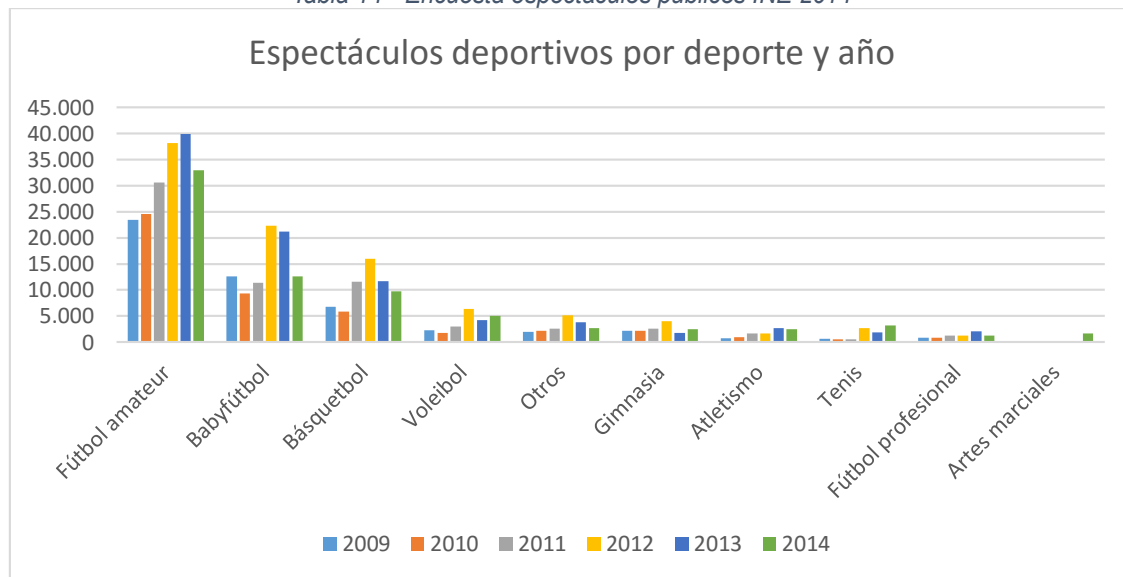
Tabla 13 - Espectáculos deportivos por año (INE)

	2010	2011	2012	2013	2014
Espectáculos	48.261	65.199	97.684	89.203	74.063
Espectadores	7.796.126	8.905.004	10.129.391	8.914.033	7.968.147

La encuesta, para los espectáculos deportivos, se realiza directamente en gimnasios, estadios, centros y complejos deportivos. Las instrucciones señalan expresamente que esta encuesta no considera; entrenamientos, deporte recreativo, competencias escolares y competencias universitarias. Por lo anterior esta información debe ser complementada para obtener una cifra total.

De acuerdo al formulario de la encuesta, “se entiende por espectáculos deportivos aquellas competencias físicas efectuadas en instalaciones diseñadas y empleadas especialmente para este fin, al aire libre o bajo techo, individualmente o en grupo, en las cuales se congrega a un público a presenciarlas.” A partir de esta definición, en adelante se utilizan como sinónimos los conceptos “espectáculo deportivo” y “evento deportivo competitivo”.

Tabla 14 - Encuesta espectáculos públicos INE 2014



Fuente: INE 2014

La encuesta el INE presenta algunos sesgos debido a que se realiza de forma periódica (anual o semestral), por lo que el registro de los eventos es sensible a la rigurosidad de los encuestados. Además, no se publica con la encuesta el listado de recintos encuestados, por lo que es posible que la encuesta no capture información de recintos nuevos.

La encuesta distingue los espectáculos por deporte, de lo cual se observa que no está presente el futbolito. Es probable que no se consideren recintos de esta característica o bien que se encuentren incluidos en futbol amateur. Además, al clasificar los eventos deportivos por región, la región metropolitana queda en cuarto lugar con cerca de 10.000 eventos deportivos, por lo que se estima que esta cifra está subestimada. Esto se dilucida en la investigación descriptiva, donde se compara la cifra obtenida mediante análisis de rastros con la que presenta el INE.

Financiamiento

Se identifican tres formas de financiamiento para la actividad deportiva, que son; financiamiento privado, financiamiento público y donaciones (público/privado).

Las fuentes de financiamiento privado son inscripción de jugadores y auspicios. Las de financiamiento público son aportes directo de gasto fiscal o franquicia tributaria. El financiamiento público/privado corresponde a donaciones de privados con franquicia tributaria.

No se encontraron datos agregados respecto al tamaño del segmento de mercado que utiliza financiamiento privado, por lo que se realizará una estimación en el capítulo investigación descriptiva.

Financiamiento público

El estado a través del Fondo Nacional de Fomento para el Deporte (FONDEPORTE) entrega recursos a través de asignación directa o concursos. El año 2014 se financiaron 654 proyectos correspondientes a 3 mil millones de pesos, de los cuales, mil millones de pesos corresponden a deporte de competición. Cabe destacar que un proyecto puede comprender una o más competiciones deportivas y, por ende, un número variado de eventos deportivos competitivos.

El financiamiento público representa 10.000 eventos deportivos competitivos al año, correspondientes a programas de deporte masivo del IND, es decir, en promedio un evento cuenta con \$100.000 de presupuesto, totalizando \$1.000.000.000 al año.

Hay un crecimiento en 2013 que se explica por la incorporación de *Juegos deportivos escolares*, por lo que además se espera para los próximos años un crecimiento en *Ligas deportivas de educación* según lo anunciado por el Ministerio del Deporte en su informe sectorial del 2015.

Tabla 15 - N° de eventos deportivos por programa de deporte masivo (financiamiento público)

PROGRAMA DE DEPORTE MASIVO	N° de eventos deportivos		
	2012	2013	2014
TOTAL	1.374	9.876	9.826
<i>Ligas deportivas escolares</i>	83	738	570
<i>Juegos deportivos escolares¹⁰</i>	348	7.180	7.920
<i>Ligas deportivas de educación superior¹¹</i>	192	360	384
<i>Juegos deportivos nacionales</i>	...	455	...
<i>Sudamericano escolar</i>	142	142	142
<i>Juegos de integración</i>	609	1.001	810

Fuente: INE 2014

Sumando entonces los 9.826 eventos deportivos competitivos relacionados con competencias escolares o universitarias a los 74.063 eventos deportivos competitivos contabilizados en la encuesta de espectáculos públicos, se contabilizan hasta este punto 83.889 eventos deportivos competitivos para el año 2014.

Financiamiento público/privado

El financiamiento público/privado tiene su origen en la ley 19.712, conocida como “ley del deporte”, la que permite que organizaciones deportivas sin fines de lucro (personas jurídicas de derecho privado) reciban donaciones de privados (empresas o personas), obteniendo el donante una rebaja tributaria de hasta el 50% del monto donado. Esta forma de financiamiento ha permitido que competencias deportivas y otras actividades relacionadas con el deporte puedan financiarse con aportes privados y montos que, de no existir esta opción, corresponderían a impuestos.

Tabla 16 - Donaciones deportivas con franquicia tributaria (INE, 2014)

	2010	2011	2012	2013	2014
N° Proyectos	1.078	838	840	851	965
Monto MM\$	\$ 11.893	\$ 12.405	\$ 15.822	\$ 14.606	\$ 17.587

Fuente: INE 2014

Las cifras agregadas de donaciones deportivas con franquicia tributaria, se obtienen a través del último anuario de cultura publicado (INE, 2014). Es posible ver que las donaciones crecen entre los años 2010 y 2012 bajando el 2013 y subiendo el 2014. Estos datos son agregados y no permiten un análisis más profundo.

Para profundizar en la cantidad de proyectos que postulan a donaciones y los montos asociados, el sitio web www.proyectosdeportivos.cl^{VI} permite acceder a la base de datos del IND con datos desagregados. Además, permite visualizar la ficha completa de cada postulación y obtener los datos de contacto de la organización deportiva postulante. En cambio, estos datos no muestran directamente el monto donado ni el donante, por lo que se solicitan datos en las oficinas del IND. Los datos fueron facilitados por Luciano Ramírez, funcionario IND el 10/08/2016.

^{VI} http://www.proyectosdeportivos.cl/SPP/secTRN/Buscador_proyectos_Donaciones.aspx

Se obtienen datos desagregados (ver anexo D) para las donaciones efectuadas a la fecha para proyectos que postularon entre 2013 y 2015. Las cifras son levemente mayores respecto a los montos agregados publicados por el INE. Esto se debe a que los proyectos tienen hasta 3 años para recibir las donaciones, por lo que hay donaciones recibidas posteriormente, que corresponden a proyectos que postularon años anteriores. Las cifras que entrega el IND son 22% mayor para 2013 y 7% mayor para 2014 respecto a lo reportado por el INE en 2014.

En adelante, se cruzan los datos facilitados por el IND con los datos extraídos del portal www.proyectosdeportivos.cl, para el periodo conformado entre los años 2013 y 2015. De la comparativa entre postulaciones y donaciones, para el período analizado, se obtiene que a nivel agregado el 23,7% de las postulaciones recibieron donaciones y que el 30% de la suma total de proyectos postulantes se financió con donaciones.

Tabla 17 - Donaciones deportivas con franquicia tributaria (IND, agosto 2016)

	2013	2014	2015	Total
N° Proyectos	1.054	1.047	939	2.991
Monto MM\$	\$ 17.760	\$ 18.930	\$ 17.840	\$ 53.531

Fuente: IND 2016

Tabla 18 – Postulaciones a donaciones deportivas con franquicia tributaria (proyectosdeportivos.cl, agosto 2016)

	2013	2014	2015	Total
N° Proyectos	3.413	6.221	2.941	12.575
Monto MM\$	\$ 44.956	\$ 91.259	\$ 45.552	\$ 181.769

Fuente: IND 2016

Tabla 19 - Postulaciones vs Donaciones (2013 - 2015)

	Donaciones	Postulaciones	%	Sin donación
N° Proyectos	2.991	12.575	23,7%	9.584
Monto MM\$	\$ 54.531	\$ 181.769	30,0%	\$ 127.238

Fuente: IND 2016

No existe certeza de lo que ocurre con los proyectos que postularon y no reciben donaciones. Se puede afirmar que estos proyectos se cotizaron y estructuraron para ser ejecutados, lo que supone una intención real de realizarlos. Se puede estimar que un porcentaje de los eventos que no registran donaciones se realizan con otra fuente de financiamiento, y los restantes no se realizan por falta de recursos. Estimar esos porcentajes queda fuera del alcance de este trabajo. Se concluye que las competencias deportivas financiadas con donaciones tienen espacio para crecer si aumentan los montos donados por privados.

Al analizar las organizaciones receptoras de donaciones, es decir, beneficiarios, se observa que 13 organizaciones representan el 79% de los proyectos financiados y un 82% de los dineros donados entre 2013 y 2015 (2.364 proyectos y 44 mil millones de pesos). Se concluye que 13 de las 107 organizaciones que obtuvieron donaciones en el periodo analizado, representan aproximadamente el 80% del dinero donado y de los proyectos que recibieron donaciones.

Tabla 20 - Organizaciones receptoras de donaciones (mayor a mil millones de pesos entre 2013 y 2015)

BENEFICIARIO	Monto Donado	Monto Anualizado
CLUB DEPORTIVO LA ARAUCANA RECREACION	\$ 7.815.714.834	\$ 2.605.238.278
CLUB DEPORTIVO CRACK	\$ 5.958.358.001	\$ 1.986.119.334
CLUB ABC DEPORTES	\$ 5.482.573.152	\$ 1.827.524.384
CLUB DEPORTE Y RSE	\$ 4.877.976.667	\$ 1.625.992.222
CLUB ABC DEPORTE Y EDUCACION	\$ 4.665.789.383	\$ 1.555.263.128
CORPORACION DEPORTIVA MUNDO DEPORTE	\$ 3.412.184.875	\$ 1.137.394.958
CLUB DEPORTIVO CULTURAL Y SOCIAL UNIVERSO	\$ 3.375.663.689	\$ 1.125.221.230
CLUB DEPORTIVO CORDEPORTES	\$ 1.945.518.608	\$ 648.506.203
CORPORACION MUNICIPAL DE DEPORTES Y RECREACION DE ILLAPEL	\$ 1.728.128.903	\$ 576.042.968
CLUB DEPORTIVO EL HUSAR DE SANTIAGO	\$ 1.692.381.465	\$ 564.127.155
FUNDACION GANAMOS TODOS	\$ 1.668.965.252	\$ 556.321.751
CLUB DEPORTIVO EIM	\$ 1.198.750.662	\$ 399.583.554
CLUB DEPORTE Y FUTURO	\$ 1.154.921.795	\$ 384.973.932

Fuente: IND 2016

Del análisis de datos desagregados, durante el periodo analizado, las organizaciones bajo el nombre de “club” representan el 79% de las donaciones recibidas, le siguen las de nombre “corporación” con 15% y fundación de 5% (ver anexo).

Tabla 21 - Monto donado por categoría IND 2013-2015

CATEGORIA	Monto Donado	%	Anualizado
Deporte de Competición	\$ 22.697.285.840	41,6%	\$ 7.565.761.947
Deporte Laboral	\$ 7.961.521.860	14,6%	\$ 2.653.840.620
Capacitación y Difusión	\$ 6.655.771.803	12,2%	\$ 2.218.590.601
Deporte Recreativo	\$ 6.522.170.726	12,0%	\$ 2.174.056.909
Deporte de Alto Rendimiento	\$ 3.708.386.772	6,8%	\$ 1.236.128.924
Infraestructura Deportiva	\$ 3.270.497.035	6,0%	\$ 1.090.165.678
Formación para el Deporte	\$ 1.668.988.619	3,1%	\$ 556.329.540
Desarrollo de Organizaciones Deportivas	\$ 1.276.007.822	2,3%	\$ 425.335.941
Difusión Deportiva	\$ 770.620.308	1,4%	\$ 256.873.436
	\$ 54.531.250.785	100%	\$ 18.177.083.595

Fuente: IND 2016

El porcentaje correspondiente a deporte de competición es 41,6% del monto total (ver tabla). Se tiene entonces que las competencias deportivas financiadas por donaciones alcanzan los 7.500 millones de pesos. No se cuantifica la cantidad de eventos deportivos que esto representa debido a que se requiere revisar cada postulación por código en el sitio web, lo que está fuera del alcance de este trabajo. Para profundizar en el análisis los datos se pueden segmentar por donante, organización deportiva beneficiaria y por tipo de organización beneficiaria (club, corporación, fundación, federación, asociación, etc...)

4.2.2 Investigación cualitativa

4.2.2.1 ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD

En esta sección se resumen las principales reacciones y aprendizajes obtenidos de los entrevistados, y se recopilan nuevos conceptos que se utilizan en los capítulos siguientes. Se dividen los entrevistados en dos grupos que son; servicios de valor (ver anexo E) agregado, organizadores (ver anexo F) y productores de competiciones deportivas (ver anexo G).

4.2.2.1.1 Servicios de valor agregado

En este trabajo, el interés por los servicios de valor agregado para competiciones deportivas surge de la necesidad de conocer qué servicios contratan y por qué. Se entrevistaron empresas de árbitros, producción audiovisual, gestión de datos y estadísticas. La pauta de temas para estas entrevistas consiste en; deportes que cubren, competiciones con las que trabajan, servicios que ofrecen, precio y características relevantes.

Tabla 22 - Entrevistas a empresas de servicio de valor agregado para deporte

Entrevistado	Cargo	Empresa
Oscar Belmar	Director General	Entreligas
Ignacio Águila	Fundador	Jokoplay
Yaritza David	Administración	Cien por ciento árbitros ¹²
Fernando Ossandon	Gerente General	Ligup
Rodrigo Jul	Director General	Sico Estadísticas Avanzadas de Fútbol
Néstor Rivero	Director General	Diversa TV

Fuente: Elaboración propia

Entreligas

Entreligas es el servicio más antiguo creado en 1998. Ofrece producción de contenido audiovisual a ligas privadas de fútbol y fútbolito del sector oriente de Santiago. Entreligas tuvo auge con un programa de televisión¹³ por cable hasta el año 2014, para luego utilizar medios online como Vimeo donde se encuentra el material de Entreligas TV¹⁴ y un paso por radio sport¹⁵. Oscar Belmar, explica este servicio es para las ligas una inversión que les permite obtener más equipos inscritos, por consecuencia más ingresos. Las ligas de fútbol o fútbolito tienen la característica de que se realizan regularmente a diferencia de los torneos. Las ligas pagan en promedio \$250.000 mensual para que Entreligas genere contenido audiovisual de algunos partidos semana a semana, lo que representa un 50% de los ingresos de esta línea de negocios, restando 30% de auspicios y 20% de alianzas comerciales. Para Oscar resulta difícil de imaginar un servicio que grabe todos los partidos debido a que las audiencias por partido son muy pequeñas y porque los costos de producción del contenido sobrepasarían los posibles ingresos.

Jokoplay

Jokoplay se crea en el año 2010, como un servicio online de administración de datos para ligas de fútbol y fútbolito. Tiene una versión básica gratis y una versión avanzada de pago que permite mostrar los datos en el sitio web del organizador. Ganó un fondo capital semilla de CORFO el año 2011 cuando firmó un acuerdo con la Asociación Nacional de Fútbol Amateur (ANFA). Actualmente tiene usuarios en distintos países, la mayoría de versión gratuita. En Chile es utilizado por la productora LF Producciones en sus diversos campeonatos. De acuerdo a datos del sitio en Santiago existen 50.000 jugadores. Realizaron una activación con Banco de Chile en una campaña llamada “gol por luca”, la que consiste en que, por cada gol realizado por un jugador el banco deposita \$1.000 a la cuenta corriente que el jugador abre con el banco, como una estrategia de captación de clientes para el banco. Esta no se volvió a realizar debido a que Jokoplay no alcanzó una masa crítica de jugadores. Actualmente Jokoplay genera ingresos, pero no los suficientes para que su fundador viva de ello, debido a esto Ignacio da algunas recomendaciones:

- Para hablar con marcas (auspiciadores) hay que tener una masa crítica.
- Las marcas (auspiciadores) están dispuestas a pagar, pero quieren ver números y certezas.
- Si es posible generar videos cortos es mucho mejor
- Si es posible poner publicidad de 10 segundos en cada video mejor aún
- Si no se puede vender a auspiciador intentar vender a los jugadores a través de los organizadores

Cien por ciento árbitros

En el año 2011 se crea la empresa de servicio de árbitros “Cien por ciento árbitros” la que trabaja con eventos deportivos de fútbol y fútbolito principalmente en la región metropolitana. Esta empresa capacita a sus empleados a través de un curso que es financiado por los mismos alumnos mediante inscripción. Actualmente operan en alrededor de 140 campeonatos al año, correspondientes a 4.000 partidos. La empresa tiene como objetivo aumentar su capacidad operacional para atender los 200 campeonatos por año que requieren sus servicios.

Ligup

En el año 2012 se crea Ligup, un software de gestión de datos para competiciones de diversos deportes. Ligup trabaja con competiciones de fútbol de Cordep¹⁶ (Cámara Chilena de la Construcción) y competiciones de diversos deportes de LDES¹⁷ (Ligas deportivas de educación superior). En el año 2014 hicieron una transmisión por streaming para LDES, lo que resultó con algunas dificultades por lo que la administración de Ligup tiene la percepción que trabajar con videos tiene dificultades considerables relacionadas con el almacenamiento y la edición del contenido.

SICO

Desde el año 2008 existe SICO – Estadísticas Avanzadas de Fútbol, servicio que trabaja principalmente con fútbol profesional. SICO entrega informes e infografías con las estadísticas individuales de cada jugador que registran diversas acciones que este realiza agrupándolas finalmente en un índice de rendimiento. Esto tuvo un auge cuando el DT Manuel Pellegrini lo utilizara en los clubes que dirigió en el fútbol español. SICO actualmente vende sus servicios al medio As.com y a la radio ADN para su programa “Los tenores de la tarde”¹⁸. SICO para registrar las estadísticas de cada jugador requiere un video de cada partido en un medio que les permita reproducir y pausar. Por lo anterior les gustaría contar con un proveedor que grabe los partidos que no están disponibles para ellos, lo que les permitiría expandirse a competiciones de menor nivel. Además, hay otro mercado al que podrían acceder que es el de videos asociados a estadísticas, siendo los más reconocidos Dartfish¹⁹ y Wyscout²⁰ que han alcanzado una alta penetración en fútbol profesional a nivel mundial.

Diversa TV

En 2013 se crea Diversa TV, un servicio de transmisión por internet (streaming) para competiciones de diversos deportes y para eventos musicales o corporativos. Trabajan principalmente con competiciones organizadas por federaciones (competiciones nacionales) en deportes como balonmano, hockey patín y voleibol playa. Cobra \$250.000 por transmitir una jornada, la que puede ir de 1 a 3 partidos (hasta 4 horas aprox.). El modelo de ingresos actual es cobrar a las federaciones, pero en el futuro planean hacer un portal en el que los usuarios puedan pagar una suscripción mensual por acceder al contenido, similar a lo que hace livesport.tv²¹. El modelo de operación considera camarógrafos a jornada completa los que se contratan por un sueldo de \$450.000.

4.2.2.1.2 Organizadores y/o productores

En este trabajo, el interés por conocer organizadores y productores de competiciones deportivas surge de la necesidad de identificar posibles clientes. Se entrevistaron organizadores y productores de competiciones deportivas. La pauta de temas consiste en; deportes que organizan/producen, competiciones que organizan/producen, fuentes de financiamiento y servicios de valor agregado para las competiciones que ofrecen a sus clientes (internalizados y externalizados).

Tabla 23 - Entrevistas a organizadores / productoras de eventos deportivos

Entrevistado	Organización / Productora
Camilo Martínez	Deslígate producciones
Ignacio Labbe	Seven Sports
Rodrigo Latorre	Kraneo ²²
Juan Pablo Avendaño	Acción Total
Daniel Muñoz Quevedo	UCH, FENAUDE y LDES

Fuente: Elaboración propia

Deslígate producciones

Deslígate producciones se creó en 2005, organiza y produce competiciones privadas de futbolito en el complejo Soccer Pro en la comuna de Ñuñoa. La principal competición de esta productora es Liga Santiago y campeonatos para empresas. Liga Santiago se juega los días sábado en dos ediciones al año donde participan 32 equipos, se financian de la inscripción de los equipos y el precio es \$350.000. Cuentan con auspiciadores los que solo entregan productos en sistema de canje. Cada semana toman fotografías y un video resumen del día con algunas imágenes de cada partido. Les gustaría grabar todos los partidos, pero subir el precio de la inscripción para financiar este servicio no es factible ya que la elasticidad del precio es alta. De tener el servicio les gustaría que los videos estén en sus plataformas y además que se puedan compartir por Instagram²³.

Kraneo

Se entrevista a Oscar Belmar (ver anexo H), Director de Kraneo es una empresa que desde 2005 opera como productora de eventos. Una de sus líneas de negocio consiste en producir eventos deportivos de futbol y futbolito principalmente. Se encargan tanto de la producción del evento en terreno como de la producción audiovisual del contenido del evento. Es por esto que han trabajado con grandes marcas en la producción de eventos deportivos como por ejemplo Copa Ideal²⁴. Además, producen la competición inter escolar que incluye producción de contenido audiovisual para mostrarse en el programa Inter²⁵ Deportivo Escolar que se transmite por CDF. Esta empresa cuenta con el equipo técnico y profesional para realizar el contenido audiovisual, esto es, desde periodistas, camarógrafos y asistentes calificados, contratados por la empresa. El precio para el cliente por la producción audiovisual de un evento deportivo competitivo va desde los \$300.000 a los \$500.000.

Seven Sports

Seven Sports es el organizador de Liga Siete, liga privada de futbolito del sector oriente de Santiago. Se juega en su mayoría en el complejo Club Oriente ubicado en la comuna de Las Condes, con categorías todo competidor para hombres y mujeres. Hay ligas de martes a domingo con un promedio de 13 partidos por día, durante 11 semanas por semestre, lo que representa 1.700 partidos al año. Esta liga se financia con la inscripción de equipos y de auspiciadores. La inscripción por equipo está cerca de \$480.000 y la liga ofrece la grabación de todos los partidos lo que logran con un bajo nivel de calidad (video completo sin audio). Se promocionan como la primera liga en grabar todos los partidos y tienen intenciones de mejorar la calidad de las grabaciones, pero no están dispuestos a subir el precio de la inscripción porque ya lo han subido anteriormente y no ven posible conseguir más dinero por auspicios. En la entrevista, nos realizan una oferta para que grabemos todos sus partidos de un semestre a un precio \$5.000 por partido.

Acción Total

Acción Total es una empresa que se presenta como líder en el desarrollo de proyectos deportivos. Realizan semestralmente liga superior en Club Palestino de la comuna de Las Condes, la que promocionan como la liga privada de futbolito más grande de Chile. Además, producen competiciones para empresas y para auspiciadores. En el principal recinto que administran, Club Palestino, han implementado en conjunto a la empresa Mediastream²⁶ un servicio de streaming disponible para los usuarios en el portal señal deportiva tv²⁷, donde se pueden ver en vivo o en diferido los partidos jugados en seis canchas del recinto. Este streaming está financiado por auspiciadores los que obtienen desde el nombre del campeonato hasta el nombre de una cancha y afiches estáticos en el recinto. Debido a la inversión que ya han realizado en señal deportiva tv no buscan agregar otros medios audiovisuales por lo pronto, pero sí buscan desarrollo tecnológico para diferenciarse de sus competidores (ver anexo S).

LDES

Daniel Muñoz Quevedo es Ingeniero Civil Industrial de la Universidad de Chile, deportista destacado (ver anexo I) en su época universitario y actual Director de deportes de la misma casa de estudios, Director de FENAUDE y LDES. Para contextualizar propone el modelo de desarrollo deportivo (pirámide de Tinning, Kirk & Evans). A partir de esto plantea que es necesaria la masificación del deporte en las bases de la pirámide para alcanzar un desarrollo deportivo como país. Es por esto que para alcanzar este desarrollo cree en organizaciones como LDES, que buscan generar instancias de participación deportiva permanente, masivas y de calidad²⁸. En su opinión, en el mediano plazo, LDES y otras competiciones similares van a requerir de contenido audiovisual para todos sus eventos deportivos dentro del plan de mejoramiento del nivel de la competición. Comenta que la NCAA²⁹ de los EEUU es un modelo a seguir, pero muy difícil de alcanzar sin la incorporación de privados en un modelo de mutuo beneficio. La grabación o streaming de los partidos son considerados un aporte, por lo que han realizado streaming de una final junto a Ligup.com que es su proveedor de software de gestión. Agrega que sería ideal que el contenido audiovisual incluya estadísticas, como ocurre en las competiciones de primer nivel. LDES opera actualmente solo con recursos públicos.

4.2.3 Conclusiones de la Investigación Cualitativa

Servicios de valor agregado se concluye que

- En competiciones de diversos niveles se externalizan servicios de diversos tipos
- Los servicios tienen referentes en empresas extranjeras
- Hay servicios considerados esenciales (demanda mayor a la oferta)
- Hay servicios considerados “deseables” (oferta mayor que demanda)
- Los modelos de operación y de ingresos de estos servicios pueden ser referencia para la empresa que sea evaluada en este trabajo
- Hay servicios gratuitos y de pago, por lo que se debe identificar el valor percibido por el cliente que lo motiva a pagar

- En niveles de desarrollo mayor (elite, nacional) se utilizan servicios más sofisticados (estadísticas, video asociado a estadística)
- En niveles de desarrollo menor se utilizan servicios menos sofisticados (video resumen, entrevistas, etc....).
- Los servicios que en mayores niveles de desarrollo son comunes en menores niveles son un lujo (grabación de todos los partidos, estadísticas de juego, programas de televisión, etc...)

De las entrevistas a organizadores se extrae que

- Las competiciones realizan contenido audiovisual interna o externamente
- El presupuesto no permite hacer contenido audiovisual de todos los partidos
- El único servicio que graba partidos completos es de costo marginal cero (cámaras fijas que transmiten por streaming en vivo)
- El valor que agrega el contenido audiovisual no es atractivo para un auspiciador porque no tiene un alcance mínimo necesaria (número de vistas)
- El contenido audiovisual es asociado a la competición (no al jugador o equipo)
- Las inscripciones de los jugadores cubren las necesidades básicas de producción (costos y utilidad del productor).

4.3 INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA

4.3.1 Análisis de contenido

En esta sección se realiza una descripción sistemática y cuantitativa del contenido generado de la comunicación pública que existe entre los organizadores de competiciones y sus usuarios o clientes. Se estudian los canales que utilizan, el mensaje que entregan y el contenido del mensaje. Para agrupar las competiciones se utiliza la categorización por financiamiento utilizada en el análisis de datos secundarios.

4.3.1.1 COMPETICIONES PRIVADAS CON INSCRIPCIÓN

La información disponible corresponde a competiciones de futbolito y futbol de la región metropolitana. Se analizan 3 canales de información utilizados por este tipo de competiciones los que son; e-mail, sitio web y Facebook. Esta información se obtiene luego de meses de observación y seguimiento de una serie de competiciones deportivas de la región metropolitana. Se observaron 18 competiciones de futbol o futbolito masculino y 7 de futbolito femenino. Para obtener información por e-mail se utilizó la técnica de “cliente incógnito”, la que básicamente consiste en interactuar como un cliente interesado en inscribirse en la liga. Los canales analizados envían y reciben mensajes antes y durante la realización de la competición, se agrupan los mensajes y el contenido de estos según esta variable que llamamos etapa (antes, durante).

Tabla 24 – Mensaje y contenido generado por competiciones privadas futbolito/futbol

Canal	Etapas	Mensaje	Contenido
E-mail	Antes	Inscripciones abiertas	Datos del encargado
			Enlace al sitio web
	Teléfonos		
	Aviso	Calendario	
			Fecha de inicio
Sitio web	Antes	Bases	Archivo PDF con toda la información
		Calendario	Equipos
			Fecha
	Durante	Resultados	Tablas
		Avisos	Texto
			Calendario modificado
Facebook	Antes	Inscripción	Afiche
			Video promocional
	Durante	Actividad semanal	Fotografías
			Videos
			Texto
		Avisos	Imágenes
			Calendario modificado

Fuente: Elaboración propia

El e-mail es utilizado por las competiciones privadas para promocionar la competición y para recibir la información (ver anexo P) de los equipos que tienen interés en inscribirse. A través de este medio se entrega información oficial respecto a la fecha de inicio y la calendarización de los partidos y de pagos.

El sitio web es el principal medio propio de las competiciones privadas, a través de este muestran las bases de la competición, el calendario actualizado, los resultados y avisos importantes como la suspensión de un partido y su recalendarización.

Las páginas de Facebook son el principal medio externo de las competiciones. Antes del inicio de la competición utilizan afiches (ver anexo L), concursos o publicidad pagada (ver anexo M) a través del sistema de anuncios de Facebook, para obtener un mayor alcance y así obtener más equipos inscritos. Durante el desarrollo de la competición se suben fotografías de cada jornada, video y enlaces al sitio web con informaciones o noticias.

Este tipo de competición se realiza en general en primer y segundo semestre, versión apertura y clausura respectivamente, comenzando el de apertura en los meses de abril-mayo y terminando en los meses junio-julio para el primer semestre, y comenzando el de clausura en agosto-septiembre para terminar en noviembre-diciembre.

Las variables clave identificadas, que serán cuantificadas en el análisis de rastros son; número de equipos, número de partidos por equipo, precio inscripción, días y recinto en que se juega la competición. Con estos datos se estimará el tamaño de este segmento.

4.3.1.2 COMPETICIONES PRIVADAS CON AUSPICIOS

Este segmento se cuantificó con datos secundarios, por lo que el análisis de contenido se utiliza para entender el contexto de este tipo de competición. Las principales competiciones privadas financiadas en su totalidad por auspiciadores corresponden a competiciones infantiles o escolares con objetivos de marketing para el auspiciador o bien por RSE (Responsabilidad Social Empresarial). Ejemplos de estas son, Copa Preuniversitario Pedro de Valdivia, Copa escolar UC^{VII}, Copa Coca Cola, Copa Chilectra (ver anexo O) y Copa Ideal. Este tipo de competición busca obtener más apariciones en prensa, cuentan con mayores recursos por partido y por lo tanto mayor nivel de producción.

El ejemplo por excelencia es Copa Coca Cola, la que se financia mediante donaciones con franquicia tributaria y convocó en 2015³⁰ a cerca de 23.000 jugadores de 1.300 equipos de 20 comunas del país. Los registros de donaciones³¹ del IND indican que el costo de organizar esta competición para varones en 2015 alcanzó los 307 millones de pesos para 1.232 partidos, promediando aproximadamente \$250.000 por partido. El formato de Copa Coca Cola consiste en realizar competiciones locales para obtener a los mejores que compiten con sus pares regionales para terminar jugando finales nacionales. El torneo tiene una duración total de 4 meses, pero la mayor aparición en prensa es durante el lanzamiento y las finales. Otro ejemplo es Copa Chilectra, que es una iniciativa que se sustenta en la alianza integrada^{VIII} por la compañía, UNICEF, Senda, Fundación Iván Zamorano y Carabineros de Chile. Junto a ellos, un grupo de trabajadores voluntarios dan vida fecha a fecha al desarrollo deportivo en cada una de las sedes en donde se lleva a cabo el torneo. En otros deportes se financian de esta manera divisiones adultas y juveniles de campeonatos de basquetbol, como es Liga Saesa (ver anexo J) que recibe donaciones del Grupo Saesa para llevar a cabo la Liga de Basquetbol Regional Libsur.

La manera en que estas competiciones se comunican con sus actores involucrados es similar a la de las competiciones privadas, adicionando una componente mayor de prensa y de producción ya que cuentan con mayores presupuestos proporcionados por los auspiciadores. La heterogeneidad de este segmento genera que cuantificarlo a través de investigación de rastros genere un trabajo mayor por lo que se mantienen los datos secundarios presentados en secciones anteriores.

Se tiene que para estas competiciones el alcance y la cantidad de personas que siguen sus eventos deportivos es un tema importante, ya que se realizan con el objetivo de que la población se entere que la marca que auspicia está haciendo un aporte al deporte nacional y se asocie con los valores que promueve su competición.

^{VII} <http://www.deporteescolaruc.cl/>

^{VIII} <http://www.copachilectra.cl/v2/acercadeV2.asp>

4.3.2 Análisis de rastro

En esta sección solo se aborda el segmento de las competiciones privadas con inscripción, ya que es la única para la que no se tienen datos, por lo que requiere un análisis de rastro, que corresponde a reunir los registros que estas competiciones dejan públicos en la web intencionalmente o sin querer hacerlo. Estos registros o rastros se agregan (ver anexo Q) para generar las cifras que representan este segmento de mercado. Se recolectan datos desagregados desde los canales mencionados en el análisis de contenido (e-mail, sitio web, fan page Facebook) para cuantificar el mercado de competiciones privadas con inscripciones.

Tabla 25 - Inscripción promedio por equipo para las 5 grandes productoras de eventos privados de futbolito y futbol

<i>Productor</i>	<i>Equipos</i>	<i>Precio promedio</i>	TOTAL
<i>LF Producciones</i>	486	\$450.000	\$218.700.000
<i>Acción Total</i>	326	\$480.000	\$156.480.000
<i>Seven Sports</i>	216	\$460.000	\$99.360.000
<i>Eventos B</i>	165	\$535.000	\$88.275.000
<i>Sport Pro</i>	160	\$550.000	\$88.000.000
TOTAL	1.353	\$481.016	\$ 650.815.000

Fuente: Elaboración propia

Reuniendo los cinco más grandes productores de competiciones privadas en la región metropolitana se contabilizan 1.353 equipos inscritos por semestre (ver anexo T) pagando un precio promedio ponderado de 481.016 sumando un total de 650 millones de pesos al semestre. En promedio un equipo al semestre juega 10 partidos en este tipo de competición, por lo que se tienen 17.000 eventos deportivos de financiamiento privado con inscripción al semestre.

Suponiendo una regla de 80/20, es decir que estos cinco grandes productores de competiciones privadas representan el 80% el mercado total de la región metropolitana el mercado estimado total semestral es de 800 millones de pesos con 1.700 equipos inscritos. Se tiene un mercado anual de 1.600 millones de pesos con 3.400 equipos y 34.000 partidos.

El ingreso es por equipo, pero el costo es por partido, por lo que se estima que el presupuesto por partido es de \$48.000 en promedio sin contar montos auspiciadores en caso que se cuente con estos.

Se obtiene de lo anterior que el futbolito no está incluido en la cifra del INE en 2014 ya que supera ampliamente en cantidad de eventos deportivos a la totalidad reportada para la región metropolitana.

4.3.3 Conclusiones de la Investigación descriptiva

- Las competiciones privadas de menores niveles de desarrollo (locales y regionales) se financian de las inscripciones de los equipos y/o por auspiciadores.
- Las competiciones privadas con auspicio se enfocan en convocar jugadores que no pueden pagar inscripción (escolares, infantiles)
- En competiciones privadas con inscripción el cliente de la competición es el jugador y en las privadas con auspicios el cliente de la competición es la empresa o marca que auspicia y el jugador es usuario
- Las competiciones deportivas privadas con inscripción se realizan en dos ediciones anuales (una por semestre) en cambio las privadas con auspicio se realizan en un semestre (generalmente el segundo semestre)
- Las competiciones privadas con auspicios tienen mayor interés en aparecer en otros medios (diarios, revistas y televisión) para alcanzar mayores audiencias
- Las competiciones privadas con inscripción en la región metropolitana representan 34.000 eventos deportivos al año con un tamaño de mercado de 1.600 millones de pesos.

4.4 CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO

4.4.1 Segmentación

Los eventos deportivos se clasifican las categorías; recreativo, formativo y competitivo. Cuantificamos los eventos deportivos competitivos debido a que estos tienen una estructura homogénea (dos equipos rivales, duración definida, eventos clave, etc...)

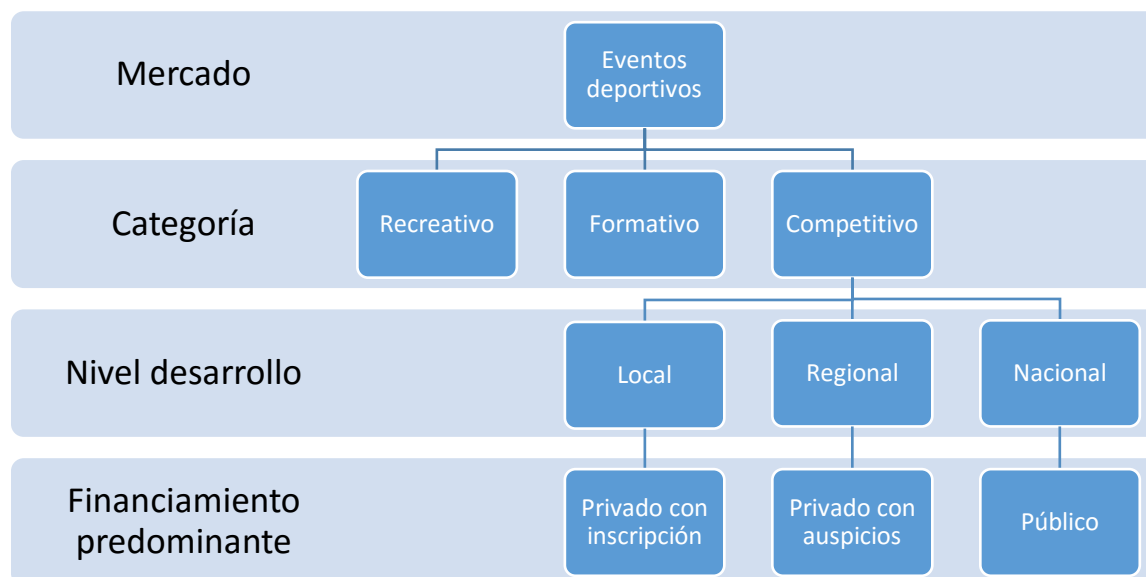
Los eventos deportivos competitivos se agrupan en competiciones las que se pueden segmentar por nivel de desarrollo deportivo. Los niveles de desarrollo de mayor a menor son; elite, nacional, regional y local. A mayor nivel de desarrollo hay menos eventos deportivos, pero el presupuesto por evento es mayor.

El financiamiento de actividades deportivas se divide en tres categorías que son; privado con inscripciones, privado con auspicios y público; los que se financian de la inscripción de jugadores, del aporte de auspiciadores y de gasto público respectivamente.

El presupuesto por evento deportivo es en promedio de \$48.000 para los eventos con financiamiento privado con inscripción, \$100.000 en financiamiento público y hasta \$250.000 por partido en privado con auspicio.

En el nivel de desarrollo *competiciones locales* predomina el financiamiento privado con inscripción, en el nivel de desarrollo *competiciones regionales* predomina el financiamiento privado con auspicios y en el nivel de desarrollo *competiciones nacionales* predomina el financiamiento público.

Ilustración 2 - Segmentación de mercado de eventos deportivos



Fuente: Elaboración propia

4.4.2 Tamaño de mercado

Se cuantifican los eventos deportivos competitivos y se estima el monto total que representa la organización de estos. De esta manera se tiene una cota superior para el mercado de la empresa que se evalúa en este trabajo.

Existen al menos 118.000 eventos deportivos competitivos al año en Chile. Estos se obtienen de sumar los que entrega el IND en la encuesta de espectáculos públicos, los que contabiliza el IND para deporte escolar y universitario, a los que sumamos la estimación de competiciones de fútbol y fútbolito privado de la región metropolitana. Es seguro que el mercado nacional es mayor, ya que no se contabilizan las competiciones de fútbolito privadas de otras regiones, pero para el período que se evalúa la empresa esta cifra de eventos deportivos competitivos es suficiente, y por anuncio del Ministerio de Deporte en su cuenta pública de 2015, se espera que siga creciendo.

Tabla 26 - Número de eventos deportivos por fuente de información

	N° eventos deportivos	Ubicación
Encuesta IND	74.000	Todo Chile
Fútbol o Fútbolito privado	34.000	RM
Escolares o universitarios IND	10.000	Todo Chile
TOTAL	118.000	

Fuente: Elaboración propia

Los eventos deportivos competitivos son organizados por diversas organizaciones, las que operan bajo el nombre de; club, corporación, fundación, federación, asociación, institución y Ministerio del Deporte. Todas estas cuentan con información pública para ser contactadas o pueden ser alcanzadas mediante redes de contactos.

Al segmentar por financiamiento se tienen datos provenientes del IND para competencias públicas y privadas con auspicios (donaciones) y datos de elaboración propia para las competencias privadas con inscripción. Se contabiliza el monto total que representa la organización de competencias deportivas es de 10.000 millones de pesos al año. Para ejemplificar se definen los segmentos de mercado por financiamiento:

- **Competición privada con inscripción:** es cualquier campeonato, liga o torneo en la que participa cualquier persona que forme parte de un grupo que se inscribe como equipo pagando una cuota de incorporación.
- **Competición privada con auspicio:** es cualquier campeonato, liga o torneo que es financiado por una empresa o institución privada y que convoca a jugadores que cumplan ciertos requisitos para formar parte de un equipo que comúnmente representa a un club, comuna o institución de educación.
- **Competición pública:** es cualquier campeonato, liga o torneo que es financiado por el estado y que convoca a jugadores que cumplan ciertos requisitos para formar parte de un equipo que comúnmente representa a un club, comuna, institución de educación u otro.

Tabla 27 - Montos mercado competencias deportivas por financiamiento

Segmento	Presupuesto evento	Eventos al año	Total
Privadas con auspicios (solo donaciones)	-	-	\$7.500.000.000
Privadas con inscripción	\$45.000	34.000	\$1.500.000.000
Públicas	\$100.000	10.000	\$1.000.000.000
TOTAL			\$10.000.000.000

Fuente: Elaboración propia

El segmento de mayor tamaño es el de competencias privadas con auspicio, que solo considerando donaciones con rebaja tributaria alcanza los 7.500 millones de pesos. Este segmento es también el más diverso en deportes y niveles de desarrollo deportivo por lo que no es directo cuantificar los eventos y el presupuesto promedio por evento.

El segmento que sigue es el de competencias privadas con inscripción que solo en la región metropolitana alcanza los 34.000 eventos deportivos al año con un monto estimado de 1.500 millones de pesos correspondiente a la suma de los pagos realizados por los equipos.

Finalmente, el mercado de competencias deportivas con financiamiento público alcanza los 1.000 millones de pesos con 10.000 eventos deportivos al año.

En general las competencias privadas que se financian de inscripción corresponden a competencias locales, las privadas con auspicio corresponden a competencias regionales y las públicas corresponden a competencias nacionales.

CAPÍTULO 5: DISEÑO DEL MODELO DE NEGOCIO

5.1 LEAN CANVAS

El lean canvas permite describir un modelo de negocio hipotético para iniciar la interacción con clientes y así iterativamente diseñar un modelo de negocio factible y rentable. A partir de lo anterior lo que se plantea en esta sección son supuestos hasta que se verifique que se cumplen para al menos un cliente, lo que se realiza en la sección 5.3 donde se prueba el plan sistemáticamente.

5.1.1 Supuestos del problema

El problema de las competiciones de menor nivel es que la experiencia de los competidores que participan de estas, no trasciende como ocurre en competiciones de mayor nivel, esto es, no existe registro de video de cada partidos, relatos, comentarios, goles y entrevistas, como sí ocurre en competiciones de mayor nivel.

Los jugadores de competiciones de menor nivel en general tienen como referentes a deportistas profesionales, por lo que su práctica deportiva es en parte una identificación con el deporte como lo es con lo que pudieron o pueden aún llegar a ser como deportistas profesionales. A partir de esto los organizadores de competiciones deportivas buscan entregar una experiencia que se asemeje a las competiciones de mayor nivel. Los organizadores de competiciones de menor nivel, utilizan diversos recursos con el objetivo de que sus eventos deportivos sean percibidos por sus jugadores como una experiencia trascendente, que pueda ser recordada. Algunos ejemplos son; fotografías, música, kinesiólogos en cancha, entradas al terreno de juego y publicación de los principales resultados en videos o tablas a través de redes sociales y sus sitios web. Todo lo anterior, con el objetivo de emular el nivel de las competiciones referentes

5.1.2 Supuestos de los segmentos clientes

Los segmentos de clientes corresponden a personas naturales o representantes de instituciones y empresas que cumplen uno de los siguientes roles; organizadores de competiciones deportivas de menor nivel, productores de competiciones deportivas de menor nivel, capitanes de equipos que participan de estas competiciones, entrenadores, jugadores, etc... Se identifica como *early adopter* los organizadores de competiciones deportivas que quieren aumentar el nivel o la calidad de su competición.

Se verificará entonces cuales de los clientes mencionados está dispuesto a pagar por la grabación de partidos completos para generar contenido a partir de estos. Se tiene como supuesto también que a menor precio más competiciones de niveles menores demandan el servicio.

5.1.3 Supuestos de la propuesta de valor

La propuesta de valor de la empresa es ofrecer seguimiento de jugadas, jugadores y equipos a través de contenido audiovisual de bajo costo. Con esto se busca que el valor percibido por el usuario sea alto al contar con contenido audiovisual personal y de su equipo. Esta propuesta de valor se diferencia de la competencia que solo genera contenido asociado a la competición o por partido y no desagrega por equipo o por jugador.

5.1.4 Supuestos de la solución

La solución se logra mediante el uso de cámaras de video de bajo costo y de calidad apropiada para difusión por internet, las que son operadas por camarógrafos con capacitación básica y pautas de grabación definidas por la empresa. El costo de llevar un video grabado desde la cámara al servidor no supera los \$1.400. Existen suficientes camarógrafos con capacitación básica para operar las cámaras, dispuestos a trabajar por \$7.800 bruto por hora. No se requiere de camarógrafos altamente calificados para llevar a cabo esta labor.

5.1.5 Supuestos de los canales

Los canales de difusión son YouTube, Instagram y Facebook, sitio web, app para Smartphone y Smart TV, todos estos funcionan con internet. Para verificar las hipótesis se utilizan los canales cuyo costo de desarrollo es cero (redes sociales).

5.1.6 Supuestos de los ingresos

El ingreso bruto por hora de grabación a una cámara es \$20.000, realizando cobros proporcionales si la duración del partido es mayor o si se requiere más de una cámara. El producto incluye un video con las mejores jugadas del partido y un video por cada jugada importante. El ingreso neto correspondiente es \$16.200 por hora

5.1.7 Supuestos de los costos

El costo variable por hora de grabación a una cámara es \$10.000. Esto considera remuneración del camarógrafo, \$7.800 por partido y costo logístico de llevar el video desde la cámara al servidor \$2.200 por partido.

5.1.8 Supuestos de las métricas clave

Las métricas claves del negocio son la cantidad de partidos grabados, el número de jugadores que aparecen en los videos y la cantidad de vistas por video.

5.1.9 Supuestos de la ventaja injusta

La ventaja injusta que desarrolla la empresa es liderazgo en costos de producción a través de la coordinación eficiente de los recursos que utiliza.

Ilustración 3 - Lean canvas inicial

<p>(1) Problema</p> <p>Experiencia deportiva en competencias de menor nivel no trasciende como en competiciones de mayor nivel</p> <p>Alternativas</p> <p>Fotografía, escrito, videos de algunos momentos</p>	<p>(4) Solución</p> <p>Cámaras de bajo costo, difusión por internet, camarógrafos con capacitación básica</p> <p>(8) Métricas clave</p> <p>Partidos grabados N° Jugadores Vistas video</p>	<p>(3) Propuesta de valor</p> <p>Seguimiento de jugadas, jugadores y equipos a través de contenido audiovisual de bajo costo</p>	<p>(9) Ventaja injusta</p> <p>Liderazgo en costos de producción a través de coordinación eficiente</p> <p>(5) Canales</p> <p>YouTube Instagram Facebook Sitio web App - Smart TV</p>	<p>(2) Segmentos de clientes</p> <p>Organizadores Productores Equipos Entrenadores Jugadores</p> <p>Early adopter Organizadores que quieren aumentar el nivel o la calidad de su competición</p>
<p>(7) Costos</p> <p>\$13.000 por partido</p>		<p>(6) Ingresos</p> <p>\$20.000 por partido</p>		

Fuente: Elaboración propia

5.2 IDENTIFICAR PARTES MÁS RIESGOSAS

Las partes más riesgosas del plan tienen que ver con la obtención de clientes (riesgo de mercado) y con la capacidad de operar efectivamente a los costos propuestos (riesgo operacional).

El riesgo de mercado se resume en encontrar a las personas que pagarán por el producto e identificar por qué pagan, es decir, la necesidad o problema del cliente. A partir de lo anterior se presentan los supuestos respecto a los clientes:

El riesgo operacional se resume en que la empresa tenga la capacidad de entregar el producto con la calidad esperada por el cliente al costo previsto por la empresa

5.3 PROBAR EL PLAN SISTEMÁTICAMENTE

Se realizan 18 productos mínimos viables para probar el plan sistemáticamente, los que se presentan de manera secuencial. Un producto mínimo viable en este trabajo se utiliza para verificar cada uno de los supuestos enunciados en el lean canvas (5.1).

El producto mínimo viable consiste en el diseño de un producto con características básicas que permitan interactuar con clientes para sacar lecciones de la experiencia y de esta manera verificar o rediseñar el modelo de negocio. Cada ciclo producto-lecciones-rediseño corresponde a una iteración, también conocido como ciclo construir-medir-aprender.

5.3.1 Listado MVP

Se realizan MVP con diversos objetivos, desde mitigar riesgos de mercado como mitigar riesgos de operación. Por lo anterior hay iteraciones que no son pagadas por los clientes, lo que es posible gracias al financiamiento base proveniente del concurso Open Beauchef para el periodo de diciembre a abril de 2016. En cada MVP se mencionan las partes del modelo que se verifican y su rediseño si es necesario.

5.3.1 MVP 1 COPA CEI 1

El objetivo es verificar la propuesta de valor, el modelo y costos de operación. Por lo anterior esta iteración se realiza de manera gratuita.

Se graba un partido correspondiente a la copa de estudiantes de Ingeniería de la Universidad de Chile, el que se sube a YouTube y se publica en el foro de la comunidad universitaria de la facultad junto a una encuesta (ver anexo V). Se utiliza un Smartphone con cámara HD (720p) con el que se graba el partido en dos clips de 20 minutos (40 minutos en total).

En el video en YouTube se crean botones de acceso directo a los goles (ver anexo U). El video obtiene más de 500 vistas y la encuesta es respondida por 60 personas. El principal resultado es que más del 63% considera que el video es bueno o muy bueno. E 63% también prefiere ver un resumen en vez del partido completo, pero hay un segmento (33%) que prefiere ver ambos. La última pregunta de la encuesta permite hacer comentarios abiertos, donde se elabora una nube de palabras donde destacan por frecuencia momentos importantes de los partidos como son goles y mejores jugadas (ver anexo).

De la propuesta de valor se obtiene que hay una audiencia para este tipo de competición y que en general se prefiere un resumen del evento respecto al partido completo.

De la operación se concluye que no se requiere un camarógrafo altamente capacitado para realizar el video y que la ubicación de la terraza facilitó que el video se grabe desde un buen ángulo, lo que no es posible de replicar en otros recintos con la misma facilidad.

5.3.1.2 MVP 2 COPA CEI 2

El objetivo es probar que hay jugadores con disposición a pagar por el producto que se diseñó para el MVP 1.

Se crea una página en Facebook con el nombre de CDFA^{IX} (Canal del Fútbol Amateur) ofreciendo la grabación de partidos a pedido donde se publica el partido grabado en el MVP 1. Esta página de Facebook se promociona a través del foro de la comunidad universitaria de la facultad. Se obtiene un pedido de un jugador para un partido de la copa de estudiantes al que se le cobra un aporte voluntario. El jugador paga \$2.000 el primer partido y \$4.000 el segundo. Se suben videos cortos de las mejores jugadas a Instagram donde los jugadores comentan y comparten los videos. No se sigue grabando debido a que los pagos salen del bolsillo del jugador, sin aporte de sus compañeros, lo que no es sostenible.

Se concluye que este jugador es un early adopter de la empresa que se evalúa y que está dispuesto a pagar por la grabación de sus partidos completos y sus mejores jugadas. Se tiene también que un jugador de este tipo de competición no tiene la capacidad de pagar el precio total de la grabación, pero si una parte. Respecto al canal se obtiene que estos jugadores utilizan Instagram regularmente donde comparten contenido relacionado a sus competiciones donde comentan sus goles y jugadas.

5.3.1.3 MVP 3 COPA CEI 3

El objetivo es probar que hay organizadores con disposición a pagar por el producto que se diseñó para el MVP 1. Aprovechando la experiencia de los MVP 1 y 2, se presentan los resultados al organizador de la misma competición con el que se llega a un acuerdo por 4 partidos a \$15.000 cada uno. Este considera una mejora respecto a los anteriores que consiste en gráficos para presentar a los equipos y jugadores antes de mostrar el partido completo.

Partido	Enlace	Vistas
<i>Semifinal Copa Oro 1</i>	https://youtu.be/tcUlcebEX28	345
<i>Semifinal Copa Oro 2</i>	https://youtu.be/hUxbGHACcxE	654
<i>Final Copa Plata</i>	https://youtu.be/iw2dLZoezuY	232
<i>Final Copa Oro</i>	https://youtu.be/Z3u8WeaPglg	434

Fuente: Elaboración propia

Se publican también en Instagram videos con jugadas importantes y nóminas de jugadores que participan de las finales. De esta iteración se verifica la disposición a pagar de un organizador de una competición que se financia con presupuesto del organizador, presupuesto que es otorgado por la institución a la que pertenece (Escuela de Ingeniería de la Universidad de Chile).

^{IX} <https://www.facebook.com/cdfacl/>

Se concluye que existe un organizador dispuesto a destinar parte de su presupuesto en pagar por este servicio.

5.3.1.4 MVP 4 LIGA ARQ. 1

El objetivo es probar que hay organizadores de competencias privadas dispuestos a pagar por el producto que se diseñó para el MVP 1.

Se obtiene una reunión con el organizador de Liga Arquitectura, una competición privada con inscripción que se realiza con el objetivo de ser un punto de encuentro fuera de las oficinas de arquitectura, donde presentan equipos y compiten en un torneo de futbolito. Al momento de negociar el torneo tenía 16 partidos por jugar, por lo que se negoció por esa cantidad de partidos, con un cobro de \$15.000 por partido.

La operación se realiza de la misma manera que en los MVP anteriores. El organizador (cliente) menciona que anteriormente tuvo considerado realizar grabaciones, pero no encontró un proveedor apropiado ni la capacidad para hacerlo internamente.

Además, ante las primeras fallas que se presentaron el cliente no realizó reclamos debido a que declara estar consiente que es un producto que se está desarrollando y que posee un grado de innovación. Comenta que es importante para él llegar preparado para la siguiente edición del torneo y considera esta experiencia una prueba piloto.

Se concluye que este organizador es un early adopter del servicio que la empresa ofrece.

5.3.1.5 MVP 5 COPA INDÍGENA

El objetivo es probar que organizadores de competencias de financiamiento público que están dispuestos a destinar parte de su presupuesto en producción de contenido audiovisual como la que ofrece la empresa que se evalúa.

La Copa Indígena tiene como objetivo la integración de pueblos originarios de Latinoamérica. Es financiada por el gobierno y la producción está a cargo de la Corporación Gol Iluminado que es la contraparte con la que se negocia.

El cliente realiza requerimientos específicos durante la negociación planteando las necesidades de la competición. Estas son, compactos (ver anexo Y) de los partidos, que incluyan; gráficas específicas con la presentación de los jugadores y árbitros, goles con nombre del jugador que hace un gol, marcador, etc... Requiere también entrevistas a cargo de un periodista y fotografías de los partidos. Es un objetivo que el material generado sea útil para ser televisado en noticieros regionales, por lo que el contenido debe ser similar al de un noticiero deportivo.

El precio acordado es \$1.500.000 bruto por 10 partidos, lo que es para el cliente un buen precio debido a que las cotizaciones alternativas son de \$800.000 por partido, con lo que solo habría podido grabar las finales. Se graba en este caso el 100% de los partidos que

se juegan en Santiago. Hay 6 partidos que se juegan en Arica que no son grabados, por lo que se graba el 62,5% de los partidos de la copa.

Los partidos se realizan en 5 jornadas correspondientes a los días jueves, sábado, martes, jueves y sábado. Se graba con dos cámaras y se agrega una tercera cámara en caso de haber penales. Los compactos de los partidos se suben al canal de YouTube del cliente con plazo 2 días hábiles desde que se juega el partido.

Se invierte en 2 cámaras de video, trípodes, memorias y baterías para grabar los videos. La edición del contenido se realiza de manera tradicional con software propietario. Los compactos en el canal de YouTube alcanzan en promedio 1400 vistas. Un hecho interesante es que los videos del equipo campeón (Paraguay) son utilizados meses después en un documental que se realiza en honor al equipo (ver Anexo W).

El costo principal de este organizador es la recepción y estadía de las delegaciones provenientes de diversos países y de diversas regiones en el caso de Chile. El recinto es provisto por la municipalidad de Peñalolén.

Se concluye que existe un cliente con mayor presupuesto por partido, pero que no es suficiente para contratar una alternativa de calidad para todos sus partidos.

5.3.1.6 MVP 6 LIGA ARQ. 2

El objetivo es rediseñar el producto del MVP 4 para retener al cliente con un producto de mayor valor agregado y mayor precio.

Se añade al producto el registro de goles y tarjetas (nombre del jugador y equipo) para la elaboración de tablas de posiciones, goleadores y arqueros. Además, se agrega un video semanal con el gol de la fecha y entrevistas al final de cada partido, de las que se obtiene *feedback* de los jugadores respecto al servicio que ofrece la liga a través de esta empresa.

En cuanto a la distribución, se desarrolla un sitio web propio (ver anexo Y) que muestra el video de cada partido con botones de acceso directo a las jugadas importantes (ver anexo). Este sitio web permite además gestionar datos y realizar los cálculos de tablas de posiciones automáticamente.

Se graban 36 partidos en 9 semanas (días sábado) por \$20.000 por partido, sumando en total \$720.000. Esto corresponde al 100% de los partidos jugados en esta versión.

Los enlaces a los videos se suben a la página de Facebook de “El Canal del Futbol Amateur” y estas publicaciones se comparten en la página de Facebook de Liga Arq. (ver anexo).

A lo anterior se suma un ingreso de \$333.000 por la creación de un video resumen de cada equipo el que es pagado directamente por un auspiciador de Liga Arquitectura (ver anexo AB).

Se concluye una experiencia de retención de cliente al que se entrega un servicio de mayor valor respecto a la iteración anterior. Además, se prueba a través de un prototipo tecnológico un formulario para obtener los tiempos de los goles mientras se graba el partido. Esta labor la cumple también el camarógrafo por lo que se prueba con distintos camarógrafos. Con el desarrollo de esta herramienta se pretende acercar el costo marginal de edición del contenido a cero.

Liga Arquitectura, a través de la incorporación de estos servicios entre otras gestiones, consigue auspiciadores que le ayudan a financiar estos servicios. Además de este servicio, la venta a auspiciadores en este caso tiene la facilidad de que Liga Arquitectura atiende a un nicho homogéneo que son los profesionales de oficinas de arquitectura.

Al finalizar esta edición se entrevista al cliente quien explica que las razones por la que contrata el servicio es porque, para él, es un ingrediente que le permite subir el nivel de producción y que entusiasma tanto a jugadores como auspiciadores (ver anexo Z).

5.3.1.7 MVP 7 MECANICUP

Esta iteración corresponde a la grabación de la final de un torneo en el que participan diversos equipos compuestos por estudiantes de una misma carrera.

De la misma manera que en el MVP 2 este servicio se realiza a pedido. El objetivo en este caso es probar un producto similar la del MVP 6 con jugadores como clientes. Se utiliza el sitio web para mostrar el video del partido con los goles y una entrevista al final del partido.

El precio es \$8.000 por partido, debido a que el cliente manifiesta que es lo máximo que puede pagar, lo que se acepta, sabiendo que el monto del pago se divide entre miembros del equipo. Esto se realiza en 2 partidos de este equipo cobrando al final de cada partido.

Se concluye de esta iteración que el producto tiene demanda potencial en los jugadores en partidos importantes como son las finales. Es importante destacar que en este caso los jugadores no pagan inscripción debido a que el recinto lo facilita la institución de educación superior y los costos van por cuenta del centro de estudiantes de la carrera, por lo que este servicio de grabación es el único por el que pagan.

5.3.1.8 MVP 8 COPA REDLANDERS VERANO

La copa de verano de Old Redlanders es una instancia para reunir a ex alumnos de una institución de educación secundaria en torno a un evento deportivo competitivo.

El objetivo de este MVP es probar que hay otros organizadores de competiciones privadas con inscripción con disposición a pagar por el producto que se diseñó para el

MVP 6. Esta es la única competición que solicita el servicio en tiempo de verano por lo que tiene también un objetivo de probar la dificultad de encontrar camarógrafos dispuestos a trabajar en esta fecha. Se graban 2 partidos por semana a \$12.500 por partido, durante 4 semanas que dura el torneo. En este caso se graba el 50% de los partidos que se juegan.

Se estrena la nueva marca con que la empresa se identifica, *DAVK*, con la que se pretende llegar a más deportes respecto a “El Canal del Fútbol Amateur”.

Para la distribución se utiliza el mismo sistema desarrollado en el MVP 6. Se descubre además que al no contratar la totalidad de los partidos el cliente es más flexible en cuanto a posibles errores, ya que para el organizador es valorado grabar al menos un partido por semana.

5.3.1.9 MVP 9 COPA UNIVERSUS

El objetivo es tener un acercamiento a competiciones universitarias para obtener experiencias y posibles recomendaciones para vender a los organizadores de competiciones de este segmento.

Este evento corresponde a la segunda edición de la Copa Universus, que se juega como pre temporada donde se enfrentan la selección de la Universidad de Santiago y la Universidad de Chile en diversas disciplinas deportivas. Se cubren deportes nuevos para la empresa que son futsal, balonmano y basquetbol.

No se cobra por el servicio ya que la contraparte, el Centro Deportivo de Estudiantes de la Universidad de Chile (CDE), no cuenta con presupuesto para estos eventos, sino que trabaja con voluntarios que apoyan la actividad que por este año se realiza en la Universidad de Chile.

Los videos de los partidos se distribuyen a través de las redes sociales del CDE y directamente a los jugadores participantes por correo electrónico con el objetivo de mostrar a más posibles clientes el trabajo que la empresa desarrolla.

Se prueba un nuevo producto (ver anexo AC) que consiste en la edición de un video resumen con las mejores jugadas que se obtiene automáticamente mediante un desarrollo tecnológico propio que permite minimizar la intervención humana en la edición de estos videos.

Además, se promociona la marca de la empresa *DAVK* en cada uno de los videos por lo que de esta manera se obtiene posicionamiento de marca en los deportistas de este segmento (Universitarios de la Universidad de Chile y de la Universidad de Santiago de los deportes, balonmano, basquetbol y Futsal). Esto se realiza en adelante en todos los MVP que incluyen video resumen del partido.

5.3.1.10 MVP 10 COPA ACCIÓN TOTAL

Las copas de campeones de Acción Total se realizan en abril, donde se convoca a los campeones de las últimas ediciones de las ligas que producen, además de equipos invitados de otras competiciones, con el objetivo de premiar al campeón de campeones. Durante el desarrollo de estas copas, se promociona la siguiente edición de los campeonatos de Acción Total que comienzan en el mes de mayo.

En este contexto se logra contactar con los organizadores de estas competiciones a los que se les ofrece un piloto gratuito para 2 partidos de estas copas de campeones. El objetivo es tener experiencia en una de las ligas privadas más grandes de la región.

Respecto a la operación, se realiza por primera vez una grabación a dos cámaras en canchas de futbolito y se sigue probando la creación de videos resumen de los partidos con el desarrollo tecnológico propio (ver anexo AC).

Se graban dos finales, la copa de campeones de liga superior y la copa de campeones de ex alumnos de colegios privados. El primer video se posiciona como el video más visto de los que se realizan durante este trabajo alcanzando 1.800 vistas y el segundo alcanza las 1.200 vistas. El más visto se graba con dos cámaras, realizando una repetición en cámara lenta con la segunda cámara en cada gol o jugada importante.

Esta experiencia abre una puerta para negociar por el desarrollo de una solución a la medida para la Copa Adidas³² a realizarse en octubre de 2016, lo que después de 3 reuniones, no se concreta.

5.3.1.11 MVP 11 COPA REDLANDERS APERTURA

A partir de la experiencia del MVP 8, se trabaja con el torneo de apertura de esta misma competición con el objetivo de mantener la operación en funcionamiento semanal y para captar más camarógrafos.

Se aprovecha que con este cliente existe un margen de error mayor, a partir de la experiencia de la copa de verano, por lo que se decide cobrar el costo, es decir, \$7.500 por partido. Este costo es menor debido a que a los camarógrafos a prueba se les cobra menos y el supervisor que lleva a cabo este experimento es remunerado por el premio Open Beauchef.

Se graban 40 partidos divididos en 10 fechas. El servicio en este caso solo incluye la vista web con botones de acceso directo a los goles y entrevistas. Se prueban, además, nuevas formas de grabar jugadas específicas como tiros libres y penales.

Un resultado interesante es que los jugadores piden el video constantemente a través de la página de facebook de DAVK (ver anexo).

5.3.1.12 MVP 12 TIF FUTBOLITO FEMENINO UNIVERSIDAD DE CHILE

Los TIF de futbolito femenino corresponden a una competición que se realiza dentro de la Universidad de Chile donde se enfrentan los equipos seleccionados representantes de cada facultad (TIF es la sigla de *Torneo Inter Facultades*)

El objetivo es verificar si jugadoras de este tipo de competiciones tienen disposición a pagar por un servicio como el que se diseñó en el MVP 10. De la negociación se obtiene que el servicio incluye grabación a una cámara con compacto de las mejores jugadas y el enlace para ver el partido completo, por \$10.000. Se graba al equipo de Ingeniería por todas las fechas correspondientes al torneo 2016 (8 partido más playoffs).

Se realizan correcciones a la forma de grabar debido a que los equipos utilizan la grabación para mejorar sus errores y poder entrenar sus falencias, por lo que se graba con un ángulo que permita mostrar más cancha, para que las jugadoras puedan ver sus posiciones en jugadas clave.

Este equipo entrena semanalmente y cuenta con un director técnico debido a recursos permanentes (de la facultad) para que las jugadoras (estudiantes) se desarrollen deportivamente y en lo posible obtengan logros. El recinto es facilitado por la universidad por lo que el único servicio que pagan las jugadoras en este torneo es la grabación.

5.3.1.13 MVP 13 ADUPRI FUTBOL

A partir de la experiencia con Acción Total mencionada en el MVP 10, se presenta a LF Producciones, la mayor productora de competiciones privadas con inscripción, con el objetivo de cerrar una venta. En la reunión, la visión del cliente es que para competiciones privadas con inscripción el presupuesto no permite añadir este servicio, a menos que se suba el precio de las inscripciones o que se consiga un auspiciador dispuesto a financiar parte del precio, y ambos casos no están a tiempo de ser promocionados.

Por lo anterior se concreta un acuerdo por grabar dos partidos de la competición universitaria privada ADUPRI cuya producción está a cargo de LF Producciones, la que se licita cada año. De esta manera LF Producciones puede agregar valor a su producción de ADUPRI y aumentar sus opciones de seguir produciendo esta competición el año siguiente. ADUPRI consiste en la competición privada de deporte universitario más reconocida en la Región Metropolitana.

Se graba 1 partido de futbol cada viernes a \$40.000 por partido. Este corresponde a 1 de los 11 partidos que se juegan cada semana. El producto incluye video del partido completo, entrevistas al final del partido y video con las mejores jugadas de cada partido, el que muestra las marcas de ADUPRI, LF Producciones y DAVK. El video es facilitado para ser subido en las redes sociales de ADUPRI, que son manejadas por LF Producciones.

Se obtienen entrevistas de cada partido donde se pregunta a los jugadores respecto a una serie de preguntas que propone el cliente, las que están relacionadas con el torneo, a la que se agrega una pregunta respecto a las grabaciones (ver anexo AA).

Un resultado interesante es que es común que los entrenadores pregunten a los camarógrafos cuanto tiempo demora en estar disponible el video y cómo pueden hacer para conseguirlo.

5.3.1.14 MVP 14 ADUPRI FUTBOLITO

En el mismo contexto que del MVP 13 pero para el torneo de futbol femenino que se juega los días jueves a las 19:15 horas. se graba 1 de los 8 partidos que se realizan por semana y el precio es \$20.000 por partido.

Una característica de esta competición universitaria femenina es que participan jugadoras que pertenecen a los planteles de honor del campeonato de primera división de futbol femenino de la ANFP, en particular dos finalistas del torneo ANFP.

5.3.1.15 MVP 15 LDES BASQUETBOL

A partir de la experiencia de Copa Universus en el MVP 9, el entrenador del equipo de basquetbol femenino de la Universidad de Chile, pregunta cuál es el precio por grabar los partidos que la selección femenina de basquetbol de la Universidad, disputa por la competición universitaria LDES. Se llega a un acuerdo por \$15.000 por partido el que incluye un video del partido completo del partido que se distribuye mediante un enlace privado y un compacto del partido que es de público acceso.

Se graban por las primeras dos semanas los partidos de basquetbol femenino y masculino en la cancha de la facultad de Ingeniería, pero a partir de la 3ª semana solo se graban los de basquetbol femenino.

Cabe destacar que esta categoría de deporte universitario se trata de jugadores representantes de la Universidad, por lo que los entrenamientos son más rigurosos y las competiciones más reñidas. Hay casos en que los mejores jugadores de estas competiciones representan a las Universidades del país, en competiciones como JUSBA o las llamadas "Universiadas", palabra que surge de combinar olimpiadas con universidades.

Un resultado interesante es que se graba en 3 recintos distintos que son, Facultad de ingeniería de la Universidad de Chile, Universidad Andrés Bello en Providencia y Universidad Católica en San Joaquín.

5.3.1.16 MVP 16 LIGA ARQ. 3

Liga Arquitectura contrata por tercera vez el servicio realizando más requerimientos (ver anexo). En esta edición de Liga Arquitectura se realiza un salto cualitativo en cuanto al nivel de producción de la competición y financiamiento. Se realizan todos los servicios de la versión anterior de Liga Arq., a los que se suman resúmenes de los partidos, ranking de goles y ranking de tapadas cada semana.

El precio por partido es de 31.250 bruto, en un acuerdo por 48 partidos divididos en 9 semanas, totalizando \$1.500.000. El precio del servicio permite a los organizadores mantener su margen sin tener que destinar la totalidad del auspicio a las grabaciones.

Liga Arquitectura consigue más y mejores auspicios, a cambio de mostrar la marca de los auspiciadores en los videos, camisetas y lienzos.

Los productos van desde aparecer en el marcador de cada partido, aparecer en el inicio del ranking de goles o atajadas (ver anexo AD), tal como ocurre en transmisiones de fútbol profesional.

Liga Arq. se financiaba en su base de inscripciones de equipos, pero a partir de esta versión el auspicio supera el monto financiado por inscripciones, pasando a ser la principal fuente de financiamiento.

Liga Arq. en esta versión se convierte en la base del producto que se dirige a competiciones privadas con inscripción que tienen la capacidad de aumentar su financiamiento a través de auspicios.

En entrevista al final del torneo el cliente menciona que más allá de las mejoras que Liga Arquitectura ha realizado no quiere perder la característica social que en sus palabras llama “un punto de encuentro”.

5.3.1.17 MVP 17 FUTSAL

A partir de la experiencia del MVP 12, el entrenador del equipo de futbolito femenino de Ingeniería de la Universidad de Chile, quien también es entrenador del equipo de Futsal de la Universidad de Santiago requiere la grabación de dos partidos por semana. Este es un ejemplo de venta con costo de venta \$0, es decir, lo más cercano a un referido, ya que en el MVP 12 pagan las jugadoras.

La dinámica es similar a la del MVP 12, pero en este caso se graba en lugar cerrado que cuenta con gradas que hacen más fácil obtener un buen ángulo de grabación.

En lo deportivo este cliente es similar al mencionado en el MVP 15, ya que se trata del seleccionado de una Universidad, con entrenadores contratados, entrenamientos semanales, etc... Por lo anterior el video del partido completo se distribuye mediante un enlace privado y el compacto del partido que es de público acceso.

5.3.1.18 MVP 18 FINAL LIGA B

A través de un referido, se pide grabar una final de las categorías que tiene Liga B, una de las competiciones privadas con inscripción mencionada en la investigación de mercado. Se muestra como ejemplo la final realizada para acción total en el MVP 10, por lo que se ofrece la grabación a dos cámaras con un compacto del partido y los videos completos de cada cámara. El precio acordado es \$30.000 por el partido. De esta experiencia se extrae que el crecimiento orgánico es posible.

5.3.2 Resultados

Se muestran en esta sección las principales cifras. Se obtienen ventas brutas por \$5.442.099, correspondientes a 221 partidos, teniendo un precio promedio^x por partido de \$23.919. Se añade a esta cifra una venta directa a un auspiciador de Liga Arquitectura (MVP 6) por \$330.000. Esta es a cambio de la elaboración de 9 videos (uno por cada equipo), para ser utilizados en un concurso que consiste en que el equipo que comparte más veces su video gana una *gift card* para una asado (tercer tiempo).

Por otro lado, el desarrollo y la tracción obtenida hasta el MVP 6 permite ganar el primer lugar del concurso Open Beauchef y obtener \$3.000.000 de financiamiento para los meses siguientes, lo que muestra que, a juicio de los jueces del concurso, el modelo de negocio hasta ese punto tiene sustento.

Tabla 28 - Lista de MVP realizados

	Competición	Cliente	Partidos	Precio/partido	Total
MVP 1	Copa CEI		1		
MVP 2	Copa CEI	Jugador	2	\$3.000	\$ 6.000
MVP 3	Copa CEI	Organizador	4	\$15.000	\$ 60.000
MVP 4	Liga Arq. 2015-1	Organizador	15	\$15.000	\$ 225.000
MVP 5	Copa Indígena	Organizador	10	\$150.000	\$ 1.500.000
MVP 6	Liga Arq. 2015-2	Organizador	36	\$20.000	\$ 720.000
MVP 7	Mecanicup	Jugadores	2	\$8.000	\$ 16.000
MVP 8	Copa Redlanders	Organizador	8	\$12.500	\$ 100.000
MVP 9	Copa Universus		4		
MVP 10	Copa Acción Total		2		
MVP 11	Copa Redlanders	Organizador	40	\$7.500	\$ 300.000
MVP 12	TIF futbolito	Jugadoras	8	\$10.000	\$ 80.000
MVP 13	ADUPRI futbol	Organizador	11	\$40.000	\$ 440.000
MVP 14	ADUPRI futbolito	Organizador	14	\$20.000	\$ 280.000
MVP 15	LDES basquetbol	Entrenador	5	\$15.000	\$ 75.000
MVP 16	Liga Arq. 2016-1	Organizador	48	\$31.250	\$ 1.500.000
MVP 17	Futsal	Entrenador	10	\$11.000	\$ 110.000
MVP 18	Final Liga B	Jugadores	1	\$30.000	\$ 30.000
			221	\$23.919	\$ 5.442.099

Fuente: Elaboración propia

^x Precio promedio por partido incluye los partidos que se grabaron gratis

5.4 CONCLUSIONES DEL MODELO DE NEGOCIO

5.4.1 Lean canvas final

5.4.1.1 PROBLEMA

Se identifican tres tipos de competencias de menor nivel, con problemas diferenciados como se muestra a continuación:

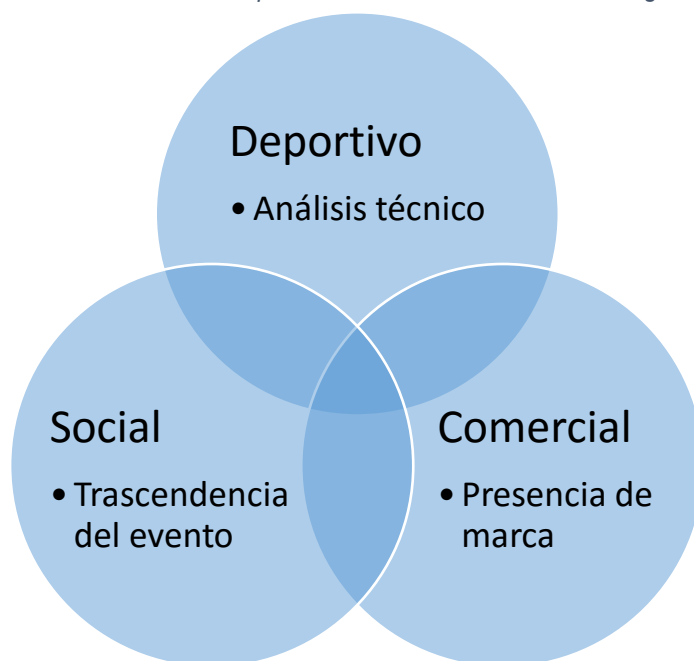
Foco deportivo: mejorar capacidad de los deportistas para competir

Foco social: generar un espacio de encuentro de comunidades a través del deporte

Foco comercial: obtener presencia de marca a través de un evento deportivo

Las competencias se mueven entre estas tres clasificaciones, existiendo zonas grises como se muestra en la figura.

Ilustración 4 – Problemas identificados en el proceso de diseño del modelo de negocio



Fuente: Elaboración propia

Se verifica que el problema relacionado a la trascendencia del evento deportivo es válido solo en competencias con foco social. Las competencias con foco deportivo por otro lado tienen un problema asociado a mejorar la capacidad de los deportistas y obtener un mejor análisis de lo que sucede en el terreno de juego. En general los equipos que participan de competencias con foco deportivo generan procesos de selección para elegir a los deportistas que compiten en estos eventos deportivos. Finalmente, las competencias con foco comercial tienen el problema de generar presencia de marca para los auspiciadores estas competencias, las que también buscan generar en los consumidores una asociación entre los valores deportivos y la marca.

Respecto a la identificación de los jugadores (usuarios) de menor nivel con deportistas profesionales, a través de entrevistas después de los partidos, los jugadores mencionan que la grabación de los partidos y los compactos los hacen sentir que participan de una competición importante, además de que les sirven para ver sus errores y mejorar.

5.4.1.2 CLIENTES

Respecto a los clientes se concluye que el cliente en competiciones con foco deportivo es el entrenador, en competiciones con foco social es el organizador y en competiciones con foco comercial el cliente es el auspiciador.

Ilustración 5 – Segmentos de Clientes por problema



Fuente: Elaboración propia

En competiciones de foco deportivo, aunque el cliente y contraparte directa es el entrenador del equipo, basado en la experiencia de clientes actuales, los jugadores también aportan para pagar el servicio, por lo son también clientes. En competiciones de foco social, el organizador es el cliente y contraparte de la empresa que se evalúa en este trabajo. En las competiciones con foco comercial, el cliente es el auspiciador, con quien es posible tratar directamente (gerentes de marketing), pero es necesario también coordinar y mantener en conocimiento, o incluso involucrar a los organizadores de las competiciones auspiciadas.

Haciendo una conexión con los segmentos resultantes de la investigación de mercado, competiciones privadas con auspicios tienden a ser competiciones con foco comercial, privadas con inscripción tienden ser competiciones con foco social y competiciones públicas tienden a ser competiciones con foco social y/o deportivo, habiendo debidas

excepciones y competiciones que se ubican en zonas grises (social-comercial, social-deportivo, deportivo-comercial).

De la experiencia se obtiene también que las competiciones pueden cambiar su foco a través del tiempo. Un ejemplo de esto es Liga arquitectura que en tres ediciones pasó de tener un foco social a tener un foco social y comercial, lo que le permitió mejorar su presupuesto y en palabras del organizador, mejorar también en lo deportivo.

Tabla 29 –Competiciones por segmentación

Competición	Segmento	Contexto
Copa CEI	Social	Universitarios de una misma facultad
Liga Arq.	Social y comercial	Arquitectos
Mecanicup	Social	Universitarios de una misma carrera
Copa Redlanders	Social	Ex alumnos colegio
Federación Futsal	Deportivo	Equipos y clubes locales
Copa Universus	Deportivo	Seleccionados universidades
Copa Acción Total	Social y comercial	Campeones de ligas privadas locales
ADUPRI	Deportivo y social	Seleccionados universidades privadas
LDES	Deportivo	Seleccionados universidades
FENAUDE	Deportivo	Seleccionados universidades
Copa Indígena	Social	Pueblos originarios sudamericanos

Fuente: Elaboración propia

5.4.1.3 PROPUESTA DE VALOR

Para cada segmento de clientes se diseña una propuesta de valor diferenciada:

Foco deportivo: contenido audiovisual que permite identificar aspectos técnicos deportivos por jugador y equipo.

Foco social: contenido audiovisual que permita informar y recordar momentos asociados a la práctica deportiva de cada participante y en sus interacciones con otros.

Foco comercial: generar presencia de marca a través de un evento deportivo y asociar la marca a los valores que el deporte representa.

La propuesta de valor para competiciones que combinan más de un foco se generan a partir de estas tres propuestas

Cabe mencionar que para clientes de competiciones con foco deportivo el video del partido completo no es de acceso público, debido a que les preocupa que sus rivales puedan analizar su juego. Lo contrario en competiciones con foco comercial o social que buscan un mayor alcance del contenido. Hay también algunas competiciones con foco social (Copa Indígena, ADUPRI) que valoran que el contenido sea publicado directamente en sus redes sociales

5.4.1.4 SOLUCIÓN

Los supuestos de la solución en general se cumplen para competiciones de menor nivel (locales y regionales), es decir, el contenido grabado por camarógrafos con capacitación básica y distribuido por internet cumple las expectativas de los clientes a los que se apunta. Los costos se mantienen dentro de lo presupuestado, pero el tiempo necesario para subir los videos en algunos casos supera los 2 días hábiles, debido a que la velocidad de internet promedio de subida no es suficiente para disminuir esta métrica.

Es labor de los camarógrafos subir los videos y realizar las labores de mantención de las cámaras. Estos pueden operar con cámaras propias o facilitadas por la empresa, pero es su responsabilidad contar con baterías cargadas y memoria disponible para grabar al momento de los partidos. Esto genera que el costo fijo asociado a la mantención de cámaras sea cero y que no sea necesaria una oficina para estos efectos.

En competiciones regionales o nacionales, es necesario camarógrafos con mayor capacitación y el contenido debe ser transmitido por streaming en vivo, ya que existen audiencias que demandan este tipo de competiciones. Para ser más competitivos en competiciones regionales y nacionales tener la capacidad de hacer streaming en vivo con más de una cámara es crucial.

5.4.1.5 CANALES

YouTube es el canal de almacenamiento por excelencia para este modelo. Es gratuito y permite que diferentes usuarios suban sus videos a una misma cuenta. YouTube optimiza el tamaño del archivo sin perder calidad, permite descargar el video para generar contenido a partir de este y además es el más utilizado en el mundo.

El sitio web es un canal que se utiliza para mantener el registro de todos los partidos que se graban, como un sistema de administración de datos. Se realizan respaldos de las bases de datos, datos que provienen del registro de momentos importantes (goles, jugadas) que se realiza durante la grabación de los partidos. No se prevé un uso más acabado para distribución de contenido a través del sitio web, pero sí de una app móvil y para Smart TV cuyo desarrollo es parte del plan de negocio.

Instagram es un canal que se utiliza para destacar jugadas importantes y mostrar lo que la empresa es capaz de hacer. No se proyecta como un canal de distribución debido a que publicar todos los goles o videos con mejores jugadas lo transforma en un repositorio, lo que aleja a los seguidores de este tipo de cuenta, en cambio videos de mejores jugadas y goles generan *awareness* para la empresa.

Facebook es el canal que videos cortos (2-5 minutos) con las mejores jugadas de un partido. Tiene la ventaja de que permite mencionar el recinto donde se jugó, etiquetar a la competición, los equipos o jugadores que participaron por lo que hace más directa la distribución.

Se obtiene de los videos publicados en Facebook de DAVK^{XI} entre enero a la fecha que el porcentaje promedio visto de los videos es mayor para los videos de menor duración, teniendo que un video de hasta 15 es visto completamente en promedio y un video de 70 segundos es visto en promedio hasta la mitad de su duración, como muestra el gráfico (datos correspondientes a 125 videos publicados en la fan page de DAVK):

Ilustración 6 - Porcentaje promedio visto vs duración total del video



Fuente: Elaboración propia

5.4.1.6 INGRESOS

El ingreso por hora de grabación se alcanza y supera cuando los clientes son organizadores y auspiciadores (competiciones con foco social y comercial), no así cuando los clientes son jugadores y entrenador (foco deportivo).

Se estima que la disposición a pagar por jugador (y entrenador) es de \$1.000 por partido basado en lo que pagan los clientes actuales, cuyos montos son \$10.000, \$11.000 y \$15.000 por partido en futbolito, futsal y basquetbol respectivamente.

Se descubre una nueva fuente de ingreso que corresponde a generar más contenido audiovisual para competiciones con foco comercial una vez terminado el torneo, con el que se pueden realizar concursos como el realizado en el MVP 6.

5.4.1.7 COSTOS

El costo variable de operación se mantiene bajo los \$8.000 bruto por partido, considerando remuneración del camarógrafo, que graba, sube el video y registra los momentos importantes del partido.

^{XI} www.facebook.com/davktv

El costo venta se puede estimar a partir de las horas hombre que requiere cerrar una venta, sin contar las ventas por referidos o por encargo que no tienen costo de adquisición asociado a horas hombre de un vendedor.

Para simplificar el costo de venta se considera que estas son responsabilidad del administrador por lo que se incluyen en los costos fijos, los que se presentan en el plan de negocio debido a que estos responden a las necesidades y alcances del plan.

5.4.1.8 MÉTRICAS

Las métricas se desagregan en métricas importantes para los clientes y para el negocio. Para competiciones con foco comercial se contabiliza el número de videos por evento deportivo, número promedio de vistas por video. Para competiciones con foco social se cuentan las mismas consideradas en foco comercial además de la cantidad de jugadores que aparecen en los videos. Para competiciones con foco deportivo es importante el tiempo que demora estar disponible el video y el tiempo necesario para revisar el contenido, debido a que este debe ser analizado antes del siguiente partido.

Métricas del rendimiento del negocio son la cantidad de partidos grabados, y duración promedio por partido (el ingreso es por hora). El porcentaje de competiciones correspondientes a cada segmento (social, comercial y deportivo).

5.4.1.9 VENTAJA INJUSTA

La ventaja competitiva que la empresa desarrolla es el liderazgo en costos el que se obtiene de la coordinación de los recursos que se utilizan.

De la experiencia práctica se obtiene que es posible hacer que el camarógrafo asuma la totalidad de las responsabilidades del trabajo en terreno, evitando costos fijos de mantención de hardware, oficina, internet, etc... De las actividades de producción de contenido se delega al camarógrafo también indicar en que segundo del video ocurren los momentos importantes del partido, al que se le facilita un formulario web desarrollado por la empresa, el que se sincroniza con el video.

Finalmente, se desarrolla un prototipo tecnológico que permite crear videos compactos automáticamente (sin intervención humana) el que actualmente se opera en un computador personal, pero en el plan de negocios se evalúa operar desde la nube (servidor).

CAPÍTULO 6: PLAN DE NEGOCIOS

6.1 DEFINICIÓN DEL PRODUCTO O SERVICIO:

6.1.1 Descripción del producto

La empresa ofrece producción de contenido audiovisual diseñado para ser compartido a través de internet.

La principal diferenciación del producto es que se entrega al cliente y usuario contenido audiovisual de cada jugador y equipo, generando una mayor identificación del usuario con el contenido. Se entrega también el video del partido completo y un resumen con las mejores jugadas, que es el estándar de otros productos.

El sustento de esta diferenciación se encuentra en desarrollo tecnológico que permite editar el contenido audiovisual automáticamente sin intervención humana, lo que se hace más valioso si el evento deportivo es grabado con dos o más cámaras.

Se descarta el uso de gráficas elaboradas, porque se le entrega el protagonismo al deportista y no a efectos visuales sofisticados, entregando un contenido simple y de corta duración (menor a 1 min).

Para las competiciones de mayor nivel y presupuesto se ofrece también relatos y comentarios del evento deportivo, streaming en vivo y análisis basado en estadísticas del juego. Se trabajará en disminuir el costo de estos productos para hacerlos accesibles en el mediano plazo para competiciones de menor nivel.

Finalmente, este plan incluye el lanzamiento de una aplicación móvil que permita al usuario ver el contenido audiovisual propio y que le entregue la opción de compartirlo en sus redes sociales.

6.1.2 Evolución tecnológica

Se prevé en los próximos años un aumento en la velocidad promedio de internet para soportar videos de calidad Ultra HD, conocida también como 4K. Se trabajará para estar preparados cuando este nivel de calidad sea el estándar de la industria.

Para facilitar el trabajo en terreno, existen actualmente algoritmos de detección automática de secuencias imágenes a través de procesamiento de audio y video, los que se implementarán para la detección automática de jugadas en los videos.

Otra tendencia que seguramente potenciará el producto son sistemas de cámaras con sensores que permiten añadir una segunda y tercera cámara por partido sin aumentar el número de camarógrafos en terreno.

6.2 PLAN DE MARKETING

6.2.1 Análisis del mercado:

De las conclusiones del modelo de negocio se tienen tres segmentos de mercado que son; competencias con foco social, competencias con foco deportivo y competencias con foco comercial, los que se definen en el capítulo de diseño del modelo de negocio.

6.2.1.1 CLIENTES

En competencias de foco deportivo, se vende directamente a los entrenadores de los equipos que participan de estas competencias, quienes demandan el servicio, aunque en general, dividen el pago en partes iguales con sus jugadores. En algunos casos, este rol lo cumplen también los capitanes de los equipos. Ejemplo de estos son, competencias universitarias como LDES y FENAUDE. En general estos clientes requieren grabar entre 1 y 2 partidos por semana.

En competencias de foco social, se vende a los organizadores de las competencias, quienes destinan parte de su presupuesto a este servicio. En general estos clientes compran un porcentaje del total de partidos que se juegan en sus competencias, pudiendo requerir, una cantidad fija por semana, semifinales y finales, hasta el 100% de los partidos que se juegan.

En competencias de foco comercial, se vende a los auspiciadores de la competición directamente, o a través de los organizadores en un modelo B2B2B. Un caso particular es cuando el auspiciador además organiza la competición como es el caso de Copa Chilectra, Copa Coca Cola y Copa Adidas.

6.2.1.2 PRODUCTO

Se describen tres productos, uno para cada segmento de clientes.

El producto 1 se ofrece en eventos deportivos de competencias con foco deportivo. Este se realiza a pedido del entrenador del equipo, quien utiliza el contenido audiovisual junto a sus jugadores para hacer análisis técnico del equipo, de jugadas y de cada jugador.

Producto 2 se ofrece en eventos deportivos de competencias con foco comercial. Este se realiza a pedido de un auspiciador de la competición en coordinación con el organizador. El producto generar presencia de marca en redes sociales para el cliente a través del contenido generado en las competencias que auspicia. Resulta directo negociar cuando el auspiciador organiza sus propias competencias.

El producto 3 se ofrece en eventos deportivos de competencias con foco social. Este se realiza a pedido del organizador de la competición el que utiliza este contenido para entregar a sus jugadores una experiencia trascendente que puedan recordar junto a su equipo y amigos.

6.2.1.3 COMPETENCIA

Se identifica competencia, la que se clasifican por cliente, deporte y producto que ofrece.

Diversa TV está presente desde 2013 en competencias nacionales donde vende a las federaciones de futsal, patín carrera, balonmano y voleibol playa un servicio de transmisión por streaming de sus eventos deportivos. En general estas competencias tienen foco deportivo y el precio por hora es de \$250.000.

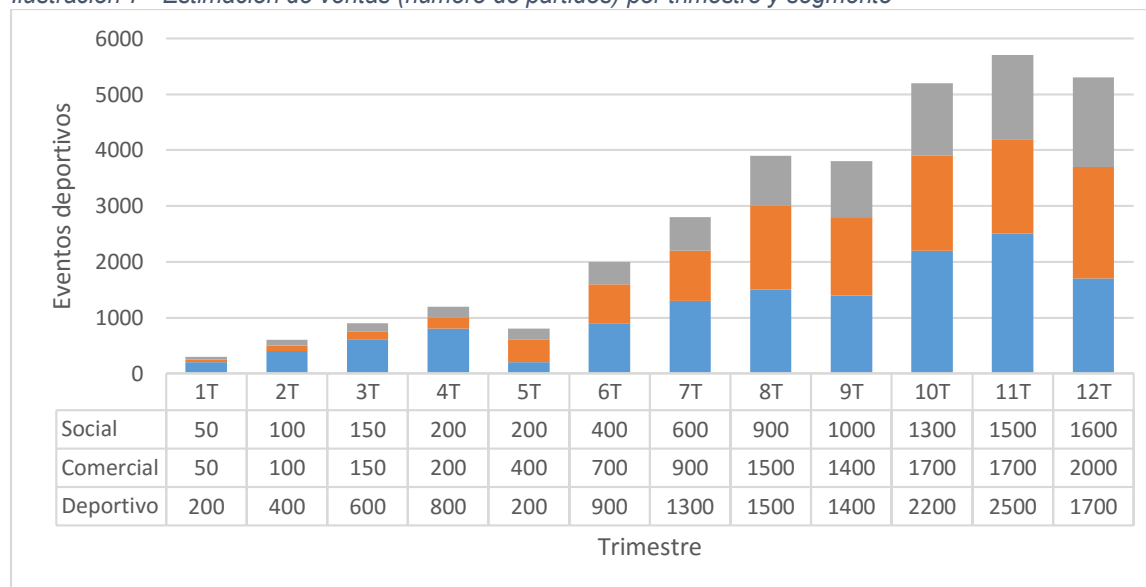
Canal F está presente desde 2015 en competencias de balonmano de la V región y desde 2016 en competencias de balonmano nacional, con un servicio de transmisión por streaming y grabación de partidos en los casos que no se puede hacer streaming. El precio por hora está alrededor de los \$15.000.

Recsports está presente desde 2014 en competencias de futbol local y nacional, además de realizar contenido promocional para deportistas de proyección de diversos deportes. No se conoce el precio que cobran por el servicio, pero por el nivel de post producción se estima que está por sobre los \$40.000 por partido de futbol (90 minutos duración).

6.2.1.4 OBJETIVO DE VENTAS

El objetivo comercial es cubrir 20.000 eventos deportivos el tercer año a un precio promedio de \$30.000, totalizando ventas anuales de \$600.000.000. Se consideran 44 semanas de trabajo al año, atendiendo aprox. 450 eventos deportivos por semana (2.000 eventos deportivos por mes).

Ilustración 7 - Estimación de ventas (número de partidos) por trimestre y segmento



Fuente: Elaboración propia

Del crecimiento anual se proyecta terminar el primer año con 3.000 partidos grabados, y el segundo año con 10.000 para llegar a 20.000 partidos el tercer año. Del crecimiento entre trimestres, se tiene que hay una baja por estacionalidad el primer trimestre de cada año debido a que se realizan menos competiciones en esta fecha. Todos estos supuestos, consideran que el mes 1 es enero de 2017, por lo tanto, el trimestre 1 (T1) corresponde al intervalo enero-marzo de 2017.

El crecimiento en los trimestres pares se consigue de la captación de nuevos clientes en partidos correspondientes a semifinales y finales. El crecimiento en los semestres impares se explica de la retención de clientes obtenidos en los semestres pares, quienes en su segundo ciclo aumentan su cantidad demandada por trimestre.

Se prevé mayor presencia del producto 1 (segmento foco deportivo) en el primer año, del producto 2 (segmento foco comercial) a partir del segundo año, para finalmente crecer en ventas del producto 3 (segmento foco social) a inicios del tercer año. Este orden se debe a que, en el segmento de foco deportivo, el crecimiento es por unidad, pero en competiciones con foco comercial y social se negocia un lote de partidos, lo que hace más lenta la captación de nuevos clientes.

El segmento con foco social es el que más demora en desarrollarse debido a que requiere aumentar su presupuesto, moviéndose hacia un foco social-comercial y así poder mantener sosteniblemente su demanda por nuestro servicio (caso Liga Arquitectura).

Ilustración 8 – Estimación de ventas por trimestre en millones de pesos

	1T	2T	3T	4T	5T	6T	7T	8T	9T	10T	11T	12T
Partidos	300	600	900	1.200	800	2.000	2.800	3.900	3.800	5.200	5.700	5.300
Precio	0,02	0,02	0,02	0,02	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03
Ventas	\$ 6	\$ 12	\$ 18	\$ 24	\$ 24	\$ 60	\$ 84	\$ 117	\$ 114	\$ 156	\$ 171	\$ 159

Fuente: Elaboración propia

Para el primer año se considera un precio promedio por partido de \$20.000, para a partir del segundo año llegar a \$30.000 por partido. Esto se debe a que, durante el primer año, predomina el segmento de foco deportivo, donde los clientes son los entrenadores de los equipos por lo que el precio por equipo va desde \$10.000 por partido si contratan ambos equipos (entrenadores). A partir del segundo año predominan las competiciones con foco social y comercial donde basado en las ventas realizadas durante el transcurso de este trabajo, se alcanza un precio promedio mayor.

6.2.2 Costos de marketing

6.2.2.1 COSTOS COMERCIALES

El costo de distribución de contenido consiste en el costo del servidor donde se aloja la app móvil, ya que las redes sociales que se utilizan son gratuitas. Basado en el servicio de hosting que se utiliza actualmente³³ se estima un plan de US\$160 al mes para el primer año, correspondiente a \$112.000 al mes considerando un dólar de \$700. Al segundo y tercer año se estima un plan de US\$640 correspondiente a \$448.000 por mes.

El costo de realizar *marketing de contenido*, se concentra en el rol de un administrador de comunidades (*community manager*), cuyo sueldo mensual es de \$600.000 más un presupuesto de \$200.000 por mes destinado a publicidad pagada. Se prevé un aumento en el presupuesto de este ítem para el año 2 y 3 en función del aumento de la demanda.

El costo de venta se evalúa en los costos fijos ya que se considera responsabilidad del administrador, cuyo sueldo se fija al final del capítulo.

Tabla 30 – Costos comerciales por trimestre

	1T	2T	3T	4T	5T	6T	7T	8T	9T	10T	11T	12T
Hosting	\$ 0,3	\$ 0,3	\$ 0,3	\$ 0,3	\$ 1,5	\$ 1,5	\$ 1,5	\$ 1,5	\$ 1,5	\$ 1,5	\$ 1,5	\$ 1,5
CM	\$ 2,4	\$ 2,4	\$ 2,4	\$ 2,4	\$ 4,5	\$ 4,5	\$ 4,5	\$ 4,5	\$ 6	\$ 6	\$ 6	\$ 6
Costo	\$ 2,7	\$ 2,7	\$ 2,7	\$ 2,7	\$ 4,5	\$ 6	\$ 6	\$ 6	\$ 7,5	\$ 7,5	\$ 7,5	\$ 7,5

Fuente: Elaboración propia

6.3 PLAN DE OPERACIONES

6.3.1 Contexto general

La empresa que se evalúa se localiza en Santiago de Chile, donde se encuentra la mayor demanda potencial y donde además se cuenta con un espacio colaborativo gratuito para el primer año de operación. Las operaciones se estructuran en un modelo de coordinación de pares, al estilo de empresas como Uber y Airbnb.

Las operaciones en terreno tienen condicionantes externos, los deben ser de conocimiento de los camarógrafos, que son el único representante de la empresa en las labores de terreno.

Se identifica condicionantes físicos, que son; ubicaciones disponibles para el camarógrafo y el clima en los eventos que se realizan al aire libre. Se identifican como condicionantes humanos la relación laboral que el camarógrafo desarrolla otros participantes de los eventos, como son los jugadores, árbitros, y representantes de la organización y producción del evento.

Los condicionantes internos de las operaciones consisten en decisiones de la empresa, los que se presentan en la descripción del plan de operaciones.

6.3.2 Descripción del plan de operaciones

6.3.2.1 RECURSOS MATERIALES NECESARIOS

Se requieren recursos físicos que son cámaras, trípodes, baterías, memorias, grabadoras de audio y micrófonos. Basado en los recursos que actualmente utiliza la empresa el costo de este equipamiento para 1 partido es de \$300.000 (1 cámara, 1 trípode, 3 baterías, 2 memorias, 1 grabadora de audio y 1 micrófono). Se estima para este plan que 1 de cada 3 partidos se graban con recursos físicos de la empresa, ya que en general los camarógrafos de profesión cuentan con equipamiento propio.

Basado en que en un trimestre es posible grabar 144 partidos con 1 sola cámara (2 partidos por día, 6 días por semana, 4 semanas por mes, en 3 meses), se tiene que aprox. por cada 100 partidos de un mismo trimestre se debe tener 1 cámara con todos sus accesorios (fila “equipos” en la tabla 26).

Considerando que 1 de cada 3 partidos se graba con recursos de la empresa, se debe contar con 1 cámara y todos sus accesorios por cada 300 partidos por trimestre (fila “empresa” en la tabla 26). Se trabaja bajo el supuesto de que los equipos se deprecian en 3 años.

Considerando la cantidad de cámaras requeridas por trimestre y restando las que ya se requerían trimestres anteriores se genera en la tabla 26 la fila “compras”, que muestra cuántas cámaras se deben comprar por trimestre. Con esta información y el precio de los recursos materiales (cámara y accesorios) se genera la fila “trimestral” que muestra el monto a destinar a inversión por trimestre y en la fila “anual” se muestra la inversión por año para finalmente en la fila “Inversión” muestra en que trimestre del año se invierte.

Tabla 31 - Inversión en recursos materiales por trimestre y año

	1T	2T	3T	4T	5T	6T	7T	8T	9T	10T	11T	12T
Partidos	300	600	900	1.200	800	2.000	2.800	3.900	3.800	5.200	5.700	5.300
<i>Equipos</i>	3	6	9	12	8	20	28	39	38	52	57	53
<i>Empresa</i>	1	2	3	4	3	7	10	13	13	18	19	18
<i>Compras</i>	1	1	1	1	0	3	3	3	9	5	1	0
Trimestral	\$0,3	\$0,3	\$0,3	\$0,3	\$0	\$0,9	\$0,9	\$0,9	\$2,7	\$1,5	\$0,3	\$0
<i>Anual</i>				\$1,2				\$3,9				\$8,4
Inversión	\$1,2				\$3,9				\$8,4			

Fuente: Elaboración propia

El único recurso virtual necesario es hosting dedicado, el que se incluyó como costo fijo de distribución, de acuerdo a la estimación de demanda realizada en el plan de marketing.

6.3.2.1 PROCESO DE PRODUCCIÓN

El proceso de producción considera cinco etapas que son:

1. Ingreso de información de la competición deportiva
2. Trabajo en terreno y subida de datos del evento deportivo
3. Ajuste y revisión de datos
4. Edición automatizada con algoritmo
5. Almacenamiento y distribución

La primera etapa se genera cuando se agenda el evento deportivo que se grabará. Esto lo puede hacer el cliente directamente cuando reserva su grabación a través del sitio web de la empresa o a través del administrador para los clientes que requieren grabación de competiciones completas. También se puede realizar una vez que se conoce la calendarización de los partidos de una competición, cargándose todo este contenido al sitio web de la empresa.

Las etapas 2 y 3 son responsabilidad del camarógrafo, el que realiza la mantención de cámaras (cargar baterías y liberar espacio de memoria), se desplaza al recinto deportivo por sus propios medios, realiza la grabación de los partidos y sube los videos. Además, durante la grabación, debe marcar las jugadas en su teléfono, con un formulario web provisto por la empresa (ver anexo).

Los tiempos de las jugadas deben ser ajustados para obtener el segundo exacto en que ocurre cada jugada. Esto actualmente se realiza de forma manual en una interfaz web provista por la empresa (ver anexo), pero se trabaja en automatizar esta labor mediante algoritmos, como se mencionó en la descripción del producto. Con esto se busca facilitar el trabajo del camarógrafo.

Del trabajo del camarógrafo entonces, se obtienen los videos del partido completo alojados en YouTube con un enlace oculto (no es visible para toda la web), además de los tiempos de las jugadas importantes del partido, el tipo de jugada y nombre del jugador.

Se trabajará también en involucrar a los jugadores para que etiqueten sus jugadas, como se hace comúnmente en redes sociales.

Teniendo el contenido en la web, los tiempos de las jugadas y los nombres de los jugadores, se produce el contenido del evento deportivo, del jugador y/o del equipo según corresponda, con un algoritmo automático desarrollado durante el trascurso de este trabajo. Esto actualmente se realiza en un computador personal, pero se trabajará para que el proceso de edición automática del contenido se realice completamente en la nube, ya que los costos de hosting mencionados en el costo de distribución consideran la realización de estos procesos en el servidor.

6.3.2.4 NECESIDADES DE RECURSOS HUMANOS

Se designa gerente de operaciones (COO) cuya labor es desarrollar la dotación de camarógrafos disponibles. El presupuesto de este se incrementa en el año 2 y 3 con el fin de que pueda manejar incentivos de su personal. En el diseño de modelo de negocio se establece que el pago bruto por hora de un camarógrafo es de \$8.000. Basado en este valor y en la estimación de demanda se obtiene un total trimestral del costo de recursos humanos correspondiente a camarógrafos, más el presupuesto del gerente que incluye su sueldo.

Tabla 32 – Necesidades de recursos humanos por trimestre asociadas a trabajo en terreno (MM\$)

	1T	2T	3T	4T	5T	6T	7T	8T	9T	10T	11T	12T
Terreno	\$2,4	\$4,8	\$7,2	\$9,6	\$6,4	\$16	\$22,4	\$31,2	\$30,4	\$41,6	\$45,6	\$42,4
COO	\$3,6	\$3,6	\$3,6	\$3,6	\$5	\$5	\$5	\$5	\$9	\$9	\$9	\$9
TOTAL	\$ 6	\$ 8	\$ 11	\$ 13	\$10	\$21	\$27	36	\$ 39	\$ 50	\$ 55	\$ 51

Fuente: Elaboración propia

Se designa a un gerente de tecnología (CTO) a cargo de la administración de los sistemas y el desarrollo nuevos productos. A este se suma un equipo de desarrollo que crece en el año 2 y 3. El CEO de la empresa tiene a cargo la administración y ventas, y su presupuesto (sueldo y adicionales) es el mismo que tiene el COO y CTO.

Tabla 33 – Necesidades de recursos humanos de desarrollo por trimestre

	1T	2T	3T	4T	5T	6T	7T	8T	9T	10T	11T	12T
CTO	\$3,6	\$3,6	\$3,6	\$3,6	\$5	\$5	\$5	\$5	\$9	\$9	\$9	\$9
Equipo	\$2,4	\$2,4	\$2,4	\$2,4	\$4,5	\$4,5	\$4,5	\$4,5	\$6,8	\$6,8	\$6,8	\$6,8
TOTAL	\$6	\$6	\$6	\$6	\$9,5	\$9,5	\$9,5	\$9,5	\$15,8	\$15,8	\$15,8	\$15,8

Fuente: Elaboración propia

6.3.2.5 CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN

El principal cuello de botella son los camarógrafos, sin los cuales no hay contenido, por lo que el rol del gerente de operaciones es clave para no dejar partidos sin grabar por falta de camarógrafos. Para evitar que el almacenamiento en el servidor sea un cuello de botella se mantienen los videos por una semana, plazo en el que el jugador puede compartir sus videos en redes sociales. Una vez cumplido este plazo, los videos se eliminan, dejando alojamiento en el servidor disponible para nuevos videos. Esta manera de operar es utilizada por Snapchat desde su creación.

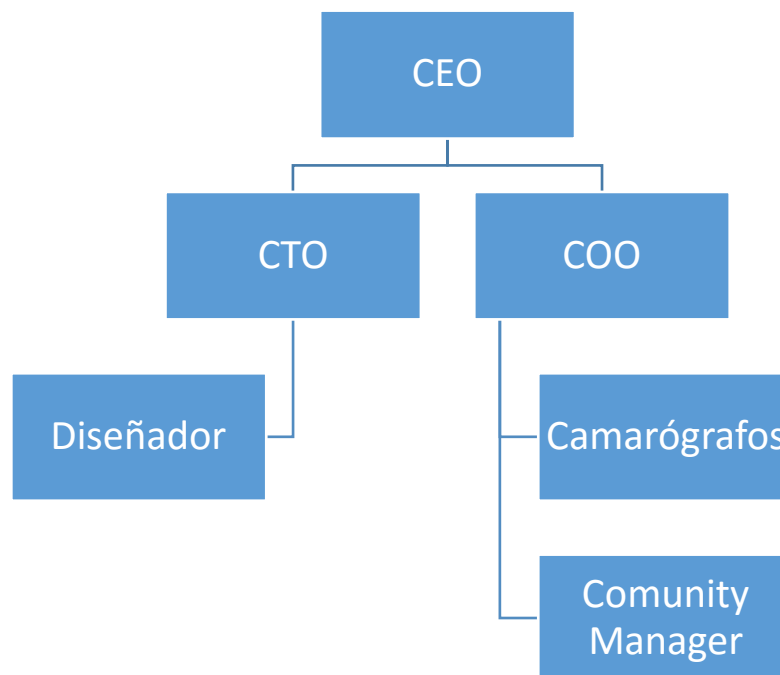
Los datos originales (partido completo y tiempos de jugadas) que se utilizan para generar el contenido de un jugador o equipo, nunca se eliminan por lo que es posible volver a generar el contenido audiovisual editado. A partir de lo anterior se estima que el cuello de botella en cuanto a la edición de contenido audiovisual es la transferencia de datos y no el almacenamiento, teniendo que recibir por cada video aproximadamente 1Gb desde YouTube.

6.4 PLAN DE ORGANIZACIÓN

6.4.1 Estructura organizativa de la empresa

La organización que se desarrolla tiene la característica de evaluarse como una startup, por lo que el personal debe tener cierto nivel de experiencia trabajando en compañías de este tipo.

Se define un organigrama a partir de los roles clave y empleados mencionados en los planes de marketing y operaciones.



Fuente: Elaboración propia

6.4.2 Formas de reclutamiento y tipos de contratación del personal

Se busca formar un equipo de trabajo que entienda el problema que la empresa resuelve, por lo que se requiere del personal que practique algún deporte regularmente.

6.4.3 Forma Jurídica

La empresa se formaliza como una sociedad por acciones (S.p.A) ya que es la forma recomendada para emprendimientos dinámicos en Chile. Se le brinda protección jurídica (propiedad industrial e intelectual) a la marca, la que se inscribe en el registro de marcas de INAPI y se evalúa patentar el software que desarrolla la empresa con el fin de aumentar su posición competitiva.

6.6 PLAN ECONÓMICO Y FINANCIERO

6.6.1 Flujo de caja sin financiamiento (proyecto puro)

El flujo de caja sin financiamiento, también conocido como flujo de caja del proyecto puro, considera que se cuenta con el capital necesario para cubrir los déficits de los primeros meses. Este se puede obtener de recursos propios o de inversión a cambio de un porcentaje de la empresa.

El proyecto se evalúa a 3 años y se calcula el VAN para tres escenarios, que son; tasa de descuento 20%, 30% y 40%, siendo estos escenarios de menor a mayor riesgo respectivamente. Estas tasas se utilizan debido a que al tratarse de una *startup* el proyecto es de alto riesgo. El proyecto considera una inversión inicial de \$5.100.000 y una inversión al final del segundo año por \$8.400.000.

Se tienen flujos positivos (ver anexo AF) al finalizar el segundo año y el VAN para la tasa de descuento de 20% es de MM\$ 38.500.000, para la tasa de descuento de 30% es de \$16.800.000 y para la tasa de descuento de 40% es de \$6.400.000. La tasa interna de retorno (TIR) es de 54% En todos estos casos se obtiene el proyecto es recomendable de hacer ya que se obtiene un VAN positivo.

Al finalizar el año 3 se tiene utilidad después de impuestos de 190 millones de pesos, por lo que un inversionista que aporte un capital de 50 millones a cambio de un 30% de la empresa recupera su inversión (si las utilidades se distribuyen proporcionalmente), sin considerar otras estrategias de salida favorables para el inversionista.

Es más favorable el caso en que se financian estos 50 millones de un subsidio del estado (SSAF), el que es factible de obtener debido a que se cuenta con ventas (validación comercial) y con un grado de innovación en la solución.

6.6.1 Flujo de caja con financiamiento

El flujo de caja con financiamiento, en este caso considera que se financia el déficit de los primeros meses con un préstamo. Se evaluó con un préstamo de consumo por \$50.000.000 a 36 meses plazo, con una tasa de aprox. 2% mensual (24% anual) que corresponde a una simulación realizada en el sitio web de un banco (ver anexo AI)

Ante los mismos escenarios planteados anteriormente, el VAN para la tasa de descuento de 20% es de MM\$ 13.900.000, para la tasa de descuento de 30% es de \$1.700.000 y para la tasa de descuento de 40% es de -\$3.300.000. La tasa interna de retorno (TIR) es de 32% (ver anexo AG).

Para los escenarios optimista y neutro se obtiene que el proyecto es recomendable (VAN positivo), pero para el escenario pesimista se obtiene un VAN negativo por lo que no se recomendaría el proyecto.

CAPÍTULO 7: CONCLUSIONES FINALES

Los eventos deportivos de interés para la empresa son los de carácter competitivo, debido a que estos tienen una estructura homogénea (dos equipos rivales, duración definida, eventos clave, etc...). Se descarta trabajar en eventos deportivos recreativo y formativos.

Las competiciones deportivas de interés para la empresa corresponden a las de menor nivel de desarrollo deportivo (competiciones locales y regionales), debido a que representan una mayor cantidad de eventos deportivos al año.

Se estima que se realizan en Chile al menos 118.000 eventos deportivos competitivos de menor nivel al año. Para efectos de medir el mercado de las competiciones de menor nivel, se segmenta por financiamiento, obteniendo tres segmentos, que son; privado con auspicios, privado con inscripción (de los jugadores) y público. La organización de estas competiciones representa respectivamente 7.500 millones de pesos, 1.500 millones de pesos y 1.000 millones de pesos al año, sumando 10.000 millones de pesos al año. Se espera que el financiamiento público aumente, por anuncio del Ministerio del Deporte.

Para efectos de segmentar a los clientes de la empresa, se identifican tres tipos de competiciones de menor nivel, las que son; competiciones de foco deportivo, de foco comercial y de foco social. Esta segmentación se conecta con la segmentación por financiamiento, bajo el supuesto que, en competiciones de foco comercial predominan los auspicios, en competiciones de foco social predominan las inscripciones de los jugadores y en competiciones de foco deportivo predominan los recursos públicos. Las competiciones de foco deportivo buscan mejorar las capacidades de sus deportistas, las de foco comercial buscan generar presencia de marca a través de los eventos deportivos y las de foco social buscan generar encuentro de comunidades a través del deporte.

En competiciones de foco deportivo el cliente es el entrenador del equipo, en competiciones de foco social el cliente es el organizador y en competiciones de foco comercial el cliente es el auspiciador. La propuesta de valor para el segmento de competiciones de foco deportivo es, contenido audiovisual que les permite identificar aspectos técnicos por jugador y por equipo. La propuesta de valor para el segmento de competiciones de Foco social es contenido audiovisual que permita informar y recordar momentos asociados a la práctica deportiva de cada participante y en sus interacciones con otros. La propuesta de valor para el segmento de competiciones de foco comercial es generar presencia de marca a través de un evento deportivo y asociar la marca a los valores que el deporte representa.

La solución que entrega la empresa considera que parte de los camarógrafos trabajan como *partners* de la empresa, en un modelo similar al de Uber y una parte menor trabaja como empleados dependientes de la empresa. El camarógrafo tiene la responsabilidad total de la operación en terreno y su trabajo termina cuando sube el contenido a YouTube y marca el segundo en que ocurren las jugadas importantes.

La edición del contenido audiovisual se realiza en la nube (servidor), donde a través de un algoritmo desarrollado por la empresa, se obtienen videos de cada jugada, los que se pueden agrupar por partido, por jugador, por competición y por equipo, generando un video apto para ser compartido en las redes sociales del jugador y/o del organizador. Se considera parte de la solución que los videos en promedio tengan una duración promedio de 30 segundos para que un mayor porcentaje del video sea visto en redes sociales.

De los canales, YouTube es el canal de distribución (operacional) entre los camarógrafos y la empresa. El sitio web y la app para Smartphone son los canales de comunicación y distribución entre los clientes y la empresa. Se tienen también como canales de distribución (comercial) Facebook e Instagram donde se pueden destacar jugadas importantes y además promocionar el servicio para obtener más clientes.

En competiciones con foco deportivo el precio por partido es menor que en competiciones con foco comercial y social debido a que en estas últimas se realizan más videos por partido, agregando más valor. A partir de esto se estima para el primer año un a un precio promedio de \$20.000 (predominio de competiciones con foco deportivo) y para el segundo año un precio promedio de \$30.000 (aumento en los segmentos clientes de competiciones con foco comercial y social).

El costo variable de operación es de \$8.000 bruto por partido que consiste en la remuneración del camarógrafo. Considerando que los costos fijos mensuales para el primer año son \$5.300.000 por mes, se alcanza el punto de equilibrio (ver anexo AH) cuando se graban 540 partidos en un mismo mes, lo que corresponde a aprox. 23 partidos por día, trabajando 6 días por semana.

La ventaja competitiva que la empresa desarrolla es el liderazgo en costos el que se obtiene de la coordinación eficiente de los recursos que se utilizan.

El análisis financiero muestra que el flujo de caja a 3 años, con una tasa de descuento de 30%, entrega un VAN de \$16.800.000 y una TIR de 54% para el proyecto puro (sin financiamiento) y una VAN de \$1.700.000 con una TIR de 32% para el proyecto financiado (préstamo bancario por \$50.000.000, 36 meses plazo a tasa de 2% mensual).

El proyecto es recomendable en ambos casos ya que se tiene un VAN positivo, pero en el caso del proyecto financiado una tasa de descuento cercana al 30% el riesgo de caer en un VAN negativo es alto, ya que la TIR es de 32%.

Se recomienda buscar financiamiento estatal como es capital semilla de CORFO, Startup Chile o Subsidio Semilla de Asignación Flexible, que entrega hasta \$60.000.000, cubriendo las necesidades de inversión de la empresa.

CAPÍTULO 8: ANEXOS

ANTECEDENTES

ANEXO A - Anuario cultura y tiempo libre 2014

Ilustración 9 – Práctica de actividad física y deporte por año INE 2015

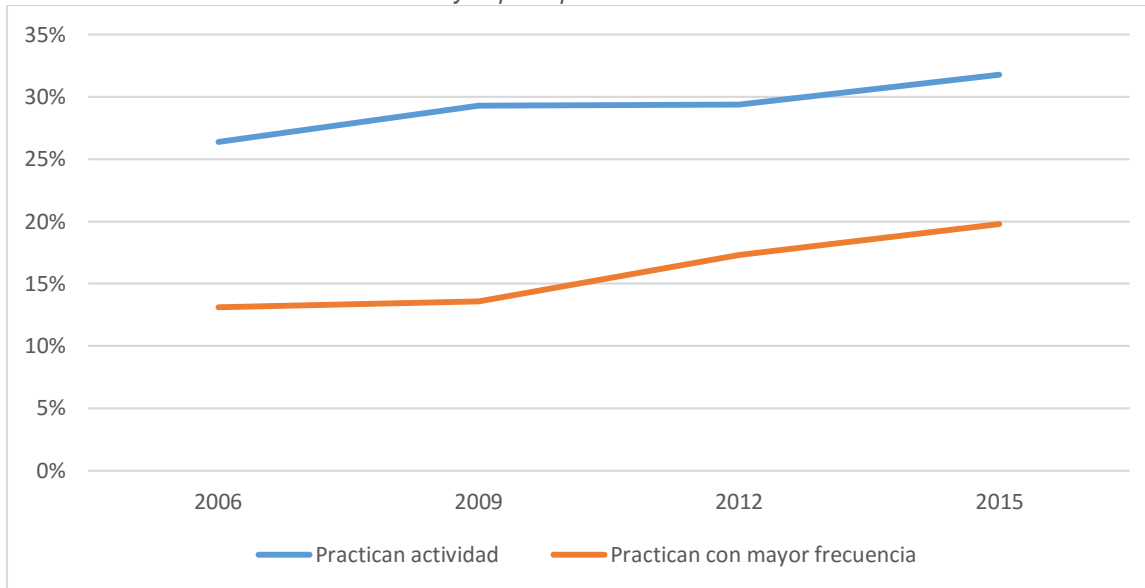


Ilustración 10 - Espectáculos deportivos y espectadores INE 2014

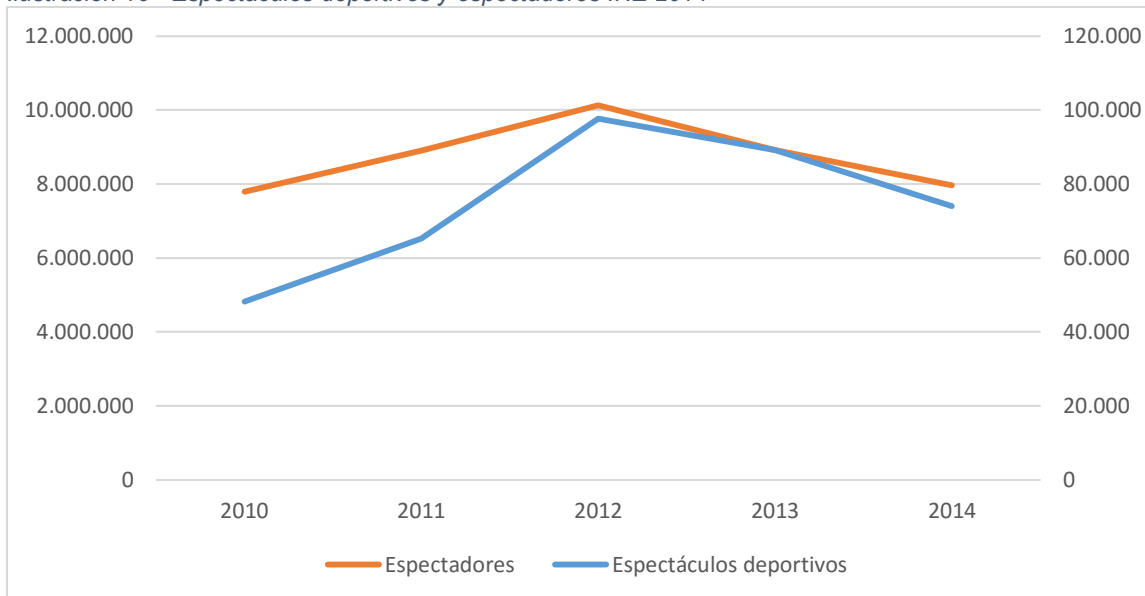
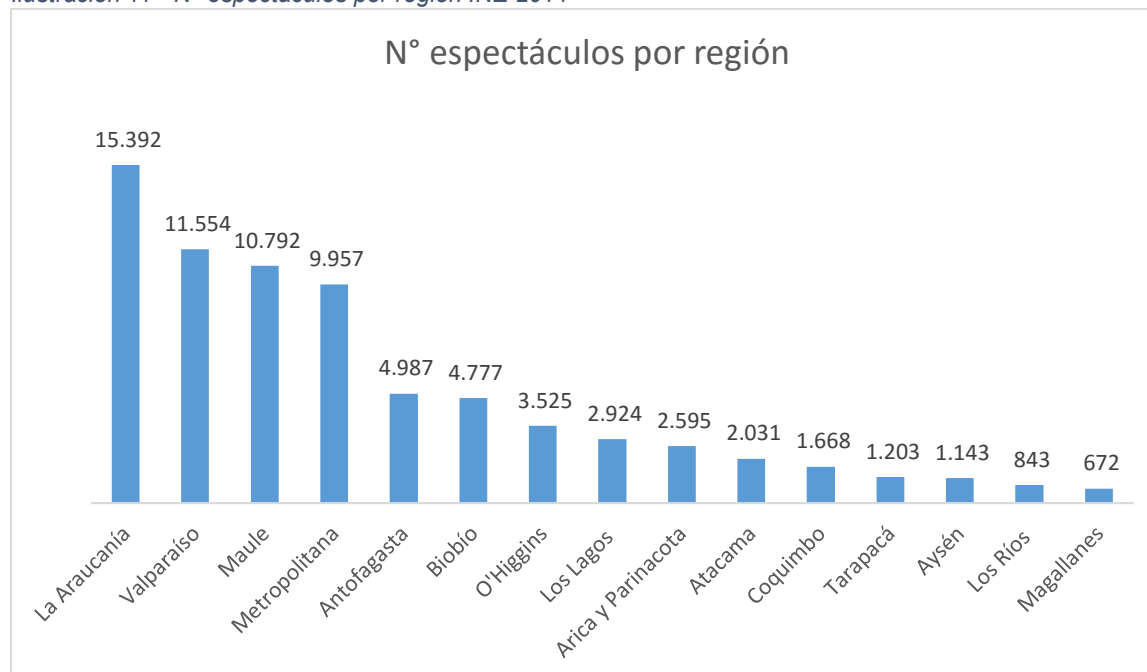
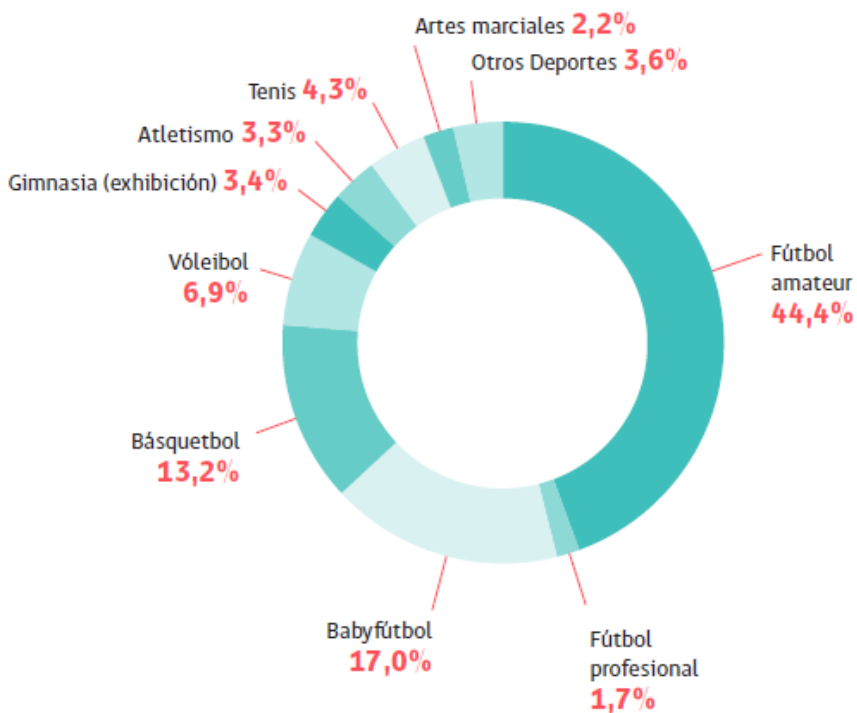


Ilustración 11 - N° espectáculos por región INE 2014



ANEXO B – Espectáculos deportivos por deporte

Ilustración 12 - Encuesta de espectáculos deportivos IND 2014



ANEXO C – Formulario encuesta espectáculos culturales INE

II.- CARACTERÍSTICAS DEL ESTABLECIMIENTO			
1. Identifique al establecimiento de acuerdo a la actividad principal que realiza. (Señale en el recuadro el número de categoría que lo identifica)		2.- Indique el número total de asientos o butacas sin considerar acomodaciones en pasillos, escaleras u otros. Si son gradas, señale la capacidad estimada de asientos y aclárelo en Observaciones. Si los espectáculos se realizaron en más de un recinto del establecimiento, coloque la capacidad para cada uno de ellos.	
1. Teatro	6. Gimnasio	Recintos	Número asientos o butacas
2. Sala o salón	7. Estadio	Recinto 1	
3. Centro cultural	8. Centro deportivo	Recinto 2	
4. Casa de la cultura	9. Complejo deportivo	Recinto 3	
5. Instituto binacional	10. Otro. Especifique _____	*Si existen más recintos anote en observaciones	
<input type="checkbox"/>			

ANEXO D – Donaciones deportivas con Franquicia tributaria MINDEP-IND

Ilustración 13 – Montos proyectos postulantes a donaciones por Postulante y Categoría (2013-2015)

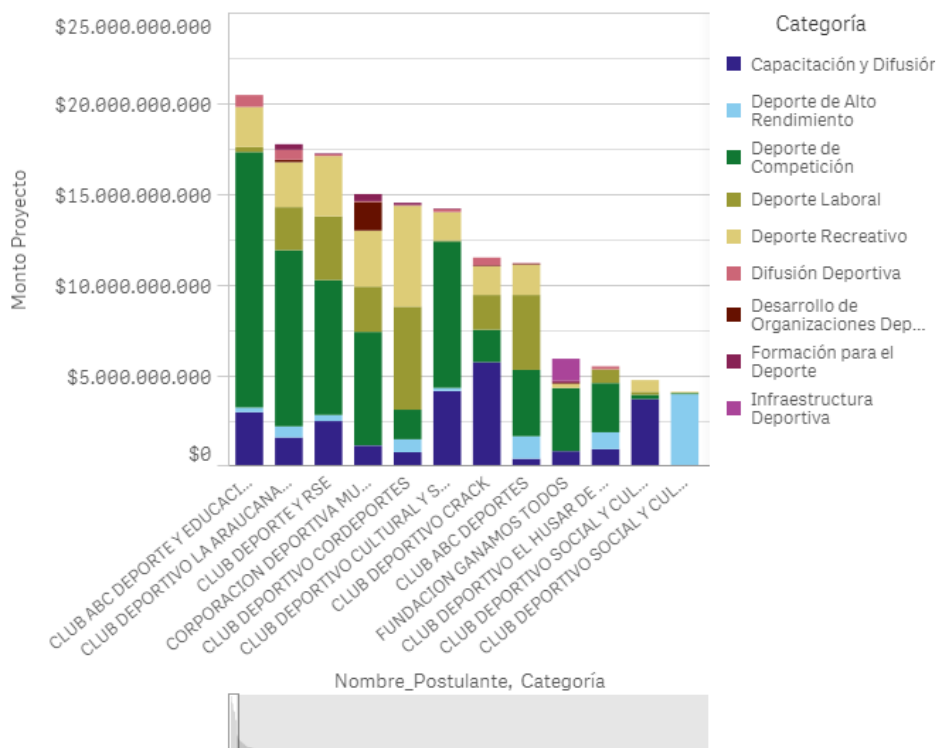


Tabla 34 - Top 15 organizaciones deportivas beneficiarias de donaciones (2013-2015)

BENEFICIARIO	Monto Donado
CLUB DEPORTIVO LA ARAUCANA RECREACION	\$ 7.815.714.834
CLUB DEPORTIVO CRACK	\$ 5.958.358.001
CLUB ABC DEPORTES	\$ 5.482.573.152
CLUB DEPORTE Y RSE	\$ 4.877.976.667
CLUB ABC DEPORTE Y EDUCACION	\$ 4.665.789.383
CORPORACION DEPORTIVA MUNDO DEPORTE	\$ 3.412.184.875
CLUB DEPORTIVO CULTURAL Y SOCIAL UNIVERSO	\$ 3.375.663.689
CLUB DEPORTIVO CORDEPORTES (ver anexo N)	\$ 1.945.518.608
CORPORACION MUNICIPAL DE DEPORTES Y RECREACION DE ILLAPEL	\$ 1.728.128.903
CLUB DEPORTIVO EL HUSAR DE SANTIAGO	\$ 1.692.381.465
FUNDACION GANAMOS TODOS	\$ 1.668.965.252
CLUB DEPORTIVO EIM	\$ 1.198.750.662
CLUB DEPORTE Y FUTURO	\$ 1.154.921.795
CORPORACION NACIONAL DEL DEPORTE DE ALTO RENDIMIENTO	\$ 688.458.382
FUNDACION 99 UNO	\$ 530.336.448

Tabla 35 - Top 15 organizaciones deportivas postulantes a donaciones (2013-2015)

Nombre Postulante	Monto Proyecto
CLUB ABC DEPORTE Y EDUCACION	\$ 20.441.240.920
CLUB DEPORTIVO LA ARAUCANA RECREACION	\$ 17.728.009.840
CLUB DEPORTE Y RSE	\$ 17.213.395.389
CORPORACION DEPORTIVA MUNDO DEPORTE	\$ 14.969.824.204
CLUB DEPORTIVO CORDEPORTES	\$ 14.486.959.457
CLUB DEPORTIVO CULTURAL Y SOCIAL UNIVERSO	\$ 14.181.266.897
CLUB DEPORTIVO CRACK	\$ 11.460.907.000
CLUB ABC DEPORTES	\$ 11.159.839.060
FUNDACION GANAMOS TODOS	\$ 5.871.399.999
CLUB DEPORTIVO EL HUSAR DE SANTIAGO	\$ 5.447.762.500
CLUB DEPORTIVO SOCIAL Y CULTURAL EMPREDEPORTES	\$ 4.691.133.811
CLUB DEPORTIVO SOCIAL Y CULTURAL SIN FRONTERAS	\$ 4.041.846.000
CLUB DEPORTIVO VIDA SPORT	\$ 3.802.139.744
FUNDACION 99 UNO	\$ 3.578.220.835
CLUB DEPORTIVO BEST BALL	\$ 3.391.384.350

Tabla 36 - Empresas donantes sobre 600 millones (2013-2015)

DONANTE	Monto Donado
COMPAÑÍA DE PETROLEOS DE CHILE COPEC S.	\$ 3.321.000.000
MINERA LOS PELAMBRES	\$ 3.150.434.132
COCA COLA DE CHILE SA	\$ 3.033.456.805
NESTLE CHILE S.A.	\$ 2.664.178.450
ENTEL PCS TELECOMUNICACIONES S.A.	\$ 2.249.231.745
FORUS S.A.	\$ 1.951.911.895
BANCO DE CREDITO E INVERSIONES	\$ 1.898.051.608
EMPRESAS CAROZZI S.A.	\$ 1.363.084.363
BANCO SANTANDER CHILE	\$ 1.030.837.946
WALMART CHILE INMOBILIARIA S.A.	\$ 893.007.798
SOPROLE S.A.	\$ 844.969.365
EMPRESAS LIPIGAS S.A.	\$ 746.788.001
SAMSUNG ELECTRONICS CHILE LIMITADA.	\$ 668.199.000
SALCOBRAND S.A.	\$ 650.554.206

Tabla 37 - Empresas donantes entre 400 y 600 millones (2013-2015)

DONANTE	Monto donado
ADIDAS CHILE LIMITADA.	\$ 582.603.945
VTR BANDA ANCHA CHILE S.A.	\$ 564.518.000
DIAGNOSTICOS POR IMAGENES LIMITADA.	\$ 534.874.487
SISTEMA DE TRANSMISIÓN DEL SUR S.A.	\$ 510.734.459
COMPAÑIA MINERA DOÑA INES DE COLLAHUASI	\$ 471.559.218
SCOTIA ADMINISTRADORA GENERAL DE FONDOS CHILE S.A.	\$ 464.407.168
WALMART CHILE COMERCIAL LTDA.	\$ 445.541.400
ESSBIO S.A.	\$ 431.889.360
SCOTIA CORREDORA DE SEGUROS CHILE LTDA.	\$ 423.694.667
AFP CUPRUM S.A.	\$ 422.612.058
BANCO BILBAO VIZCAYA ARGENTARIA CHILE	\$ 405.641.604

Tabla 38 - Empresas donantes entre 300 y 400 millones (2013-2015)

DONANTE	Monto donado
TERMINAL PACIFICO SUR VALPARAISO S.A.	\$ 397.010.000
SODIMAC S.A.	\$ 388.343.079
SERVICIOS DIAGNOSTICOS CLINICA ALEMANA LIMITADA.	\$ 387.959.000
ADMINISTRADORA DE FONDOS DE PENSIONES CAPITAL S.A.	\$ 385.240.708
CELULOSA ARAUCO Y CONSTITUCIÓN S.A.	\$ 375.631.781
BANCO ITAU CHILE	\$ 352.671.546
EMBOTELLADORAS CHILENAS UNIDAS S.A.	\$ 352.468.313
PRODUCTOS FERNANDEZ S.A.	\$ 352.045.927
LIPPI S.A.	\$ 352.000.000
NIKE DE CHILE S.A.	\$ 344.300.000
COMPAÑIA MINERA ZALDIVAR S. A	\$ 344.030.084
EVERCRISP SNACK PRODUCTOS DE CHILE S.A.	\$ 338.700.000
MINERA ESCONDIDA LIMITADA	\$ 335.966.322
MINERA CENTINELA	\$ 331.327.908

Ilustración 14 - Monto donado por año y región (2013-2015)



Ilustración 15 - Donaciones por categoría (2013-2015)

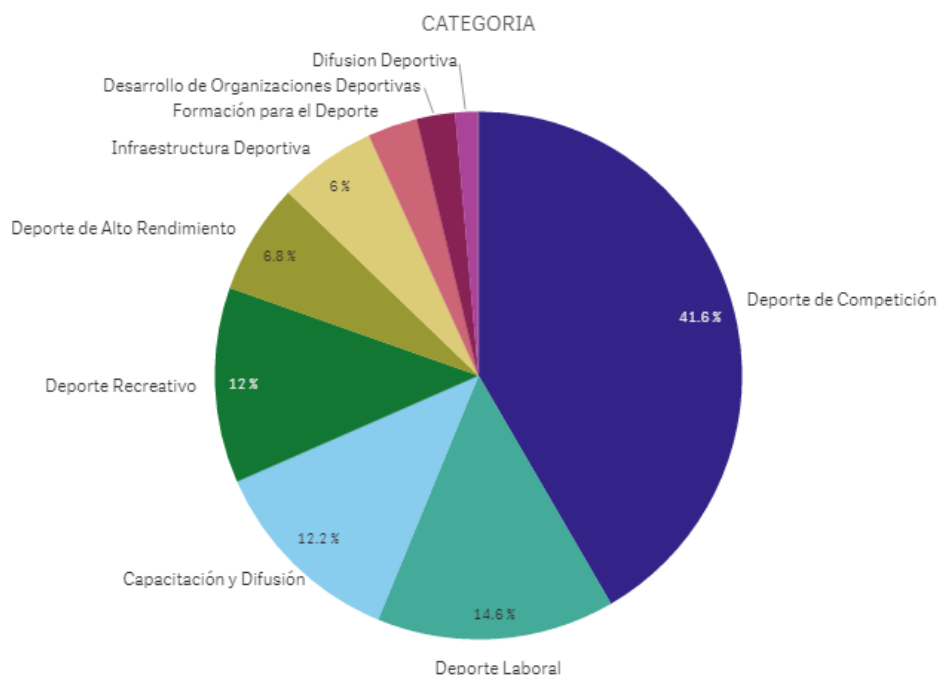


Tabla 39 - Montos donados por tipo de organización beneficiaria (2013 - 2015)

Tipo de Organización	Monto	Porcentaje	Monto anualizado
Club	\$ 42.472.967.366	77,9%	\$ 14.157.655.789
Corporación	\$ 7.793.486.851	14,3%	\$ 2.597.828.950
Fundación	\$ 2.452.323.007	4,5%	\$ 817.441.002
Federación	\$ 295.681.643	0,5%	\$ 98.560.548
Asociación	\$ 272.870.358	0,5%	\$ 90.956.786
Otro	\$ 1.243.921.560	2,3%	\$ 414.640.520
TOTAL	\$ 54.531.250.785	100%	\$ 18.177.083.595

Tabla 40 – Proyectos financiados por FONDEPORTE 2014 por modalidad de asignación

MODALIDAD DE ASIGNACIÓN

Inscritos

	Proyectos (N°)	Monto (M\$)
TOTAL	654	3.248.235
Concurso	598	2.451.096
Asignación directa	39	500.413
Concurso artículo 48	17	296.726

Tabla 41 - Proyectos financiados por FONDEPORTE 2014 por categoría

CATEGORÍA DEPORTIVA	Proyectos (N°)	Monto (M\$)
TOTAL	654	3.248.235
<i>Formación para el deporte</i>	222	895.523
<i>Deporte recreativo</i>	151	614.290
<i>Deporte de competición</i>	237	1.081.110
<i>Infraestructura (obra menor)</i>	16	151.487
<i>Ciencias del deporte</i>	-	-
<i>Deporte de alto rendimiento</i>	28	505.825

Tabla 42 - Organizaciones deportivas inscritas en IND

REGIÓN	Organizaciones deportivas inscritas					
	2009	2010	2011¹	2012²	2013	2014
TOTAL	1.413	1.237	4.665	4.103	4.002	4.251
<i>Arica y Parinacota</i>	51	35	149	146	152	157
<i>Tarapacá</i>	39	36	129	122	98	99
<i>Antofagasta</i>	64	53	199	212	214	218
<i>Atacama</i>	58	42	147	120	133	133
<i>Coquimbo</i>	80	76	342	316	370	395
<i>Valparaíso</i>	90	102	448	408	362	293
<i>Metropolitana</i>	379	379	156	142	809	946
<i>O'Higgins</i>	60	48	971	857	186	184
<i>Maule</i>	55	66	264	219	233	248
<i>Biobío</i>	194	71	316	205	412	409
<i>La Araucanía</i>	83	110	410	408	366	426
<i>Los Ríos</i>	52	45	419	389	146	184
<i>Los Lagos</i>	138	114	194	144	284	307
<i>Aysén</i>	31	14	423	331	92	83
<i>Magallanes</i>	39	46	98	84	145	169

INVESTIGACIÓN DE MERCADO

ANEXO E – Entrevistas de servicios de valor agregado

Marzo 2016	Ignacio Águila, Fundador de Jokoplay (www.jokoplay.com)
Canal	Skype (Ignacio se encuentra en Dinamarca realizando un MBA)
Aprendizajes	<ul style="list-style-type: none">- Software de administración para competiciones deportivas.- El servicio básico es gratis y tiene una versión de pago- Los torneos pueden mostrar datos en sus propios sitios web- Jokoplay ganó un fondo capital semilla de CORFO el año 2011- Registran 13.000 jugadores de LF producciones- Realizó una campaña "Gol por Luca" con Banco de Chile- Por cada gol Banco de Chile deposita \$1.000 en la cuenta del autor del gol si este abre una cuenta corriente en el banco - Las ligas tienen grupos y playoff por lo que las últimas semanas quedan menos equipos.- Las marcas como clientes tienen recursos, pero quieren certezas, por lo que no hay que quemarse.- Para hablar con marcas tienes que tener poder de negociación, es decir mucho "Usuarios"
Recomendaciones	<ul style="list-style-type: none">- Mientras más corto el video mejor- 10 segundos de publicidad al comenzar- Atractivo para un jugador de liga (50.000 en Santiago)- Más atractivo compacto mejores jugadas que partido completo- Hoy en día todo es inmediatez y rapidez- No tienes tiempo para ver el partido completo- Streaming del momento pega: Snapchat- El ingreso de las ligas es publicidad e inscripciones- Hazle una propuesta de negocio como "esto se le pueden ver a los jugadores" - Haría productos "video del partido" "video por jugador" "video del equipo", me asociaría con ligas, cuando las ligas estén dispuestas a grabar buscaría marcas que promocionen en los videos.

Mayo 2015	Oscar Belmar es Director Ejecutivo en Entreligas S.A.
Canal	Presencial en la oficina de Entreligas
Aprendizajes	<ul style="list-style-type: none"> - Entreligas S.A, opera desde 1998. - Trabajan con ligas privadas de futbol - Entreligas tiene un servicio de producción de contenido audiovisual para ligas privadas de futbol de Santiago. - Entreligas tuvo espacios en televisión por cable en Canal Vive Deportes de VTR, los que terminaron por bajo rating. - Entreligas S.A se ha dedicado a la producción de programas de televisión como es el programa Azules, dedicado al club Universidad de Chile el que se transmite por CDF. - Oscar comenta que los ingresos de la línea de negocio de ligas privadas de Entreligas se compone en un 50% de alianzas comerciales, 30% de publicidad y 20% de suscripciones de ligas. - Las alianzas comerciales consisten en promociones que generan ventas para las marcas, a través de estas han logrado introducir productos de indumentaria y de bebidas isotónicas. - La publicidad consiste en la exposición de marcas en revistas y afiches estáticos. - Las suscripciones de liga consisten en pagos de \$250.000 mensual. - Para Oscar el partido completo no es un “contenido relevante” y que el resultado (marcador) de estos encuentros no es lo más importante para un espectador (tercero) - Oscar propone que el contenido relevante para el espectador en su experiencia son jugadas o contenidos únicos que se dan en estos eventos deportivos. - Oscar comenta que el atractivo en los videos a su juicio está en lo técnico (calidad de imagen y animaciones) y en el contenido (jugada llamativa, gol, etc....) - Oscar explica que las ligas estaban dispuestas a pagar porque de esa manera obtenían más equipos inscritos y con esto más ingresos (los jugadores pagan por participar de estas ligas privadas). - En su perfil de LinkedIn Entreligas se define como “... una plataforma comercial que facilita el acceso de las marcas a un exclusivo nicho de mercado... nuestro nicho está compuesto por los socios de las ligas de fútbol más importantes de nuestro país, los cuales practican deporte regularmente todas las semanas... Entreligas es el proyecto que reúne a la mayor cantidad de deportistas que existe en Chile.”

Septiembre 2015	Yaritza David, Administración y finanzas en Cien por ciento árbitros
Canal	Fan page de Facebook de Cien por ciento árbitros
Aprendizajes	<ul style="list-style-type: none"> - Cien por ciento árbitros es una empresa que presta el servicio de arbitrar partidos de futbol y futbolito en Santiago de Chile - Capacitan a sus árbitros a través de cursos que son pagados por los alumnos - La operación está entre 120 y 140 campeonatos al año - Aprox. corresponden a 4.000 partidos al año (32 partidos por campeonato en promedio) - 200 campeonatos al año requieren sus servicios - No tienen capacidad operacional para cubrir todo - Su meta es capacitar a más árbitros para alcanzar la demanda

Marzo 2016	Rodrigo Jul, Fundador de Sico Estadísticas Avanzadas de Futbol
Canal	Presencial en oficinas de Sico
Aprendizajes	<ul style="list-style-type: none"> • Sico trabaja actualmente con Diario As y con el programa “Los tenores” de Radio ADN • Sico actualmente solo entrega informes e infografías con las estadísticas de un jugador asociadas a un índice de rendimiento • Las estadísticas avanzadas en el futbol se utilizan asociadas a videos, para poder indicar la forma en que se desarrolla una jugada • Rodrigo menciona servicios como Dartfish y Wyscout, los que son muy utilizadas³⁴ en el futbol profesional • Sico ofrece solo estadísticas y busca asociarse con un proveedor audiovisual • Sico está enfocado en deporte profesional por lo que el derecho de autor de las imágenes es un tema • Existen sitios web que dejan videos de partidos completos • A partir de estos videos Sico etiqueta las jugadas obteniendo estadísticas avanzadas

Octubre 2015	Fernando Ossandon, CEO de Ligup, software de gestión de competiciones deportivas
Canal	Presencial en un Café de la comuna de Providencia
Aprendizajes	<ul style="list-style-type: none"> • Ligup trabaja con LDES, ADO Chile y Caja Los Andes • Desarrollan software de administración de datos para competiciones deportivas • Trabajan con diversos deportes (básquetbol, futbol, etc...) • Hicieron un streaming para LDES en 2014

Agosto 2016	Néstor Rivero, Director de Diversa TV
Canal	Presencial en un Café de la comuna de Providencia
Aprendizajes	<ul style="list-style-type: none"> • Diversa TV comenzó en 2013 y tiene una línea de negocio dedicada a hacer streaming de competiciones deportivas federadas • Cobran \$250.000 IVA incluido por una jornada de transmisión por streaming la que puede ir desde 1 a 3 partidos. • Además, cubren eventos musicales y ceremonias • Contratan camarógrafos por \$450.000 al mes con horario de trabajo fijo • Este año han cubierto patinaje, voleibol playa y balonmano.

ANEXO F – Entrevistas productores de competiciones deportivas

Marzo 2016	Juan Pablo Avendaño, coordinador de ligas en Acción Total
Canal	Presencial en oficinas de Acción Total
Aprendizajes	<ul style="list-style-type: none"> • Acción Total tiene una plataforma de streaming senaldeportiva.tv la que es su apuesta en cuanto a producción audiovisual • Les interesa grabar una liga de futbolito y una de futbol • Tienen aprox. 1.600 equipos al año • El presupuesto actual les permitiría grabar 4 partidos de futbolito por fecha a un precio de \$10.000 por partido • La única opción para financiar la grabación de torneos completos corresponde a auspiciadores • El problema con los auspiciadores que solo requieren activaciones y no planes anuales

Octubre 2015	Camilo Martínez, socio en Deslígate producciones, produce y organiza competencias de futbolito en Soccer Pro, Ñuñoa.
Canal	Presencial en el recinto Terra Soccer
Aprendizajes	<ul style="list-style-type: none"> • Liga Santiago cumple 10 años en 2015. • Participan jugadores categoría todo competidor, de 1ª a 3ª división • Se realizan 16 partidos los días sábado y 8 los días miércoles. • Se juegan 11 semanas por semestre (estacional). • Las competencias se financian con la inscripción de los equipos. • La inscripción por equipo está alrededor de los \$350.000 • Es difícil subir el precio de la inscripción ya que la elasticidad es alta. • Los auspiciadores entregan canje de productos y no dinero. • Hacen fotografías de los partidos y un video resumen del día. • Grabar partidos le parece atractivo, aunque no se graben todos. • Le gustaría que los videos estén en sus plataformas • Un precio mayor a \$10.000 por partido no sería factible.

Marzo 2016	Rodrigo Latorre, director general en Kraneo,
Aprendizajes	<ul style="list-style-type: none"> • Producen el programa Inter Escolar que se transmite por CDF • Muestra resúmenes de las competencias que cubren • Cubren torneos completos • Uno de ellos es Copa Ideal, una copa inter escolar, la que es gratis para los colegios y tiene objetivo de RSE • Copa Ideal se juega en Viña, Santiago, Concepción, Puerto Montt y Antofagasta • Como productora hacen desarrollos en base a un producto • Distintos tipos de producto según cliente y privilegian la calidad • El costo audiovisual por partido va de \$300.000 a \$500.000 • El valor agregado en la producción audiovisual está en la calidad de la imagen y en la post producción • Si ofreces presencia en redes sociales un indicador es la actividad en las páginas de Facebook de tus posibles clientes.

Octubre 2015	Ignacio Labbe, socio en “Seven Sports”, produce y organiza ligas de futbolito (liga siete) en Club Oriente, Las Condes.
Canal	Presencial en oficina de Seven Sports
Aprendizajes	<ul style="list-style-type: none"> • Todo competido hombres y mujeres • En promedio 13 partidos por día, de martes a domingo. • Se juegan 11 semanas por semestre (estacional). • Se financian con la inscripción de los equipos y auspiciadores. • De los auspiciadores se obtienen canje de productos y dinero. • La inscripción por equipo está alrededor de los \$580.000 • La liga ofrece la grabación de todos los partidos (video sin audio). • Promocionan la liga como “la única” que graba todos los partidos. • Tienen intenciones de mejorar la calidad de las grabaciones • Nos ofrecen 5.000 por partido para grabar aprox. 800 partidos semestre • No están dispuestos a reducir su margen por mejorar la calidad de las grabaciones.

ANEXO G – Entrevistas organizadores de competencias deportivas

Noviembre 2015	Daniel Muñoz Quevedo, Director Deportes Universidad de Chile, Director FENAUDE y Director LDES. Además de una exitosa carrera como atleta universitario (lanzamiento de la bala) es Ingeniero Civil Industrial de la Universidad de Chile.
Canal	Oficinas de Dirección de Deportes de la Universidad de Chile
Aprendizajes	<ul style="list-style-type: none"> • Para contextualizar plantea el modelo de desarrollo deportivo (pirámide de Tinning, Kirk & Evans) • Es necesaria la masificación del deporte (bases de la pirámide) • LDES busca “generar instancias de participación deportiva permanente, masivas y de calidad para los deportistas del sector (Universidades Públicas, Privadas, Institutos Profesionales, CFT y Escuelas Matrices de todo el país)” • LDES buscan la manera de alcanzar un mejor nivel de desarrollo • La NCAA de los EEUU es un modelo a seguir, pero difícil de lograr • La grabación o streaming de los partidos es un aporte • Han hecho streaming en finales • Sería ideal que el contenido audiovisual incluya estadísticas

ANEXO H - Perfil^{XII} de Oscar Belmar en LinkedIn



Experiencia

Director Ejecutivo

Entreligas S.A.

1998 – actualidad (18 años) | Chile

Empresa Chilena, dedicada a la creación de soportes y medios vinculados con el deporte y la entretención, con ventas anuales sobre los US\$ 2.5 MM.

A cargo del área de producción y operaciones de la empresa.

- Creación de medios y soportes vinculados con el fútbol amateur (ligas) en nuestro país (proyecto Entreligas), al deporte universitario (Uniliga), al fútbol profesional (Azules y Fútbol PRO), al turismo (Ventura), a deportes extremos y turismo (Xports). Creación de revista, boletines, programas de televisión y de radio, suplementos en diarios, redes sociales, web sites, canales online, activaciones en terreno, eventos sociales y deportivos, entre otros.

- Formación y administración de grupo de trabajo para la producción de medios y soportes en terreno. Selección y capacitación de personal.

- Implementación de metodologías de trabajo en la producción de medios de comunicación, generando mecánicas de operación que se puedan repetir. Aplicación de políticas para reducción de gastos y optimización de procesos.

- Creación y ejecución de acciones de marketing para empresas como Nestlé, Puma, Sony, CCU, Agrosuper, DIRECTV, Coca Cola, ECCUSA, Comercial Peumo, Entel, Consalud, Lever, Cruz Blanca, Banco Itaú, VTR, Lucchetti, Procter & Gamble, entre otras.

^{XII} <https://www.linkedin.com/in/oscar-belmar-42bb2ab7>

ANEXO I - CV^{XIII} deportivo de Daniel Muñoz Quevedo^{XIV}

INFORMACIÓN DEPORTIVA

DEPORTE | LANZAMIENTO DE LA BALA (7,256 kg)

▪ Campeón Nacional Juvenil, Chile	1999
▪ Campeón Sudamericano Juvenil, Chile	1999
▪ Campeón Nacional Universitario, Chile	1999
▪ Campeón Nacional Juvenil, Chile	2000
▪ Campeón Torneo Binacionales, Argentina, RChJ	2000
▪ Campeón Torneo Binacionales, Chile, RChJ	2000
▪ 3er lugar Campeonato Sudamericano Juvenil, Brasil	2000
▪ Campeón Meeting Internacional Santiago Nakazawa Ida, México	2000
▪ 20º Campeonato Mundial Juvenil, Chile	2000
▪ Campeón Nacional Universitario, Chile	2000
▪ 2do lugar Meeting Internacional Bogota, Colombia	2000
▪ 2do lugar Meeting Internacional Medellín, Colombia	2000
▪ 2do lugar Millrose Games Indoor, USA	2001
▪ Campeón Nacional Universitario, Chile	2001
▪ Vicecampeón Nacional Adulto, Chile	2001
▪ Campeón Nacional Universitario, Chile	2002
▪ Vicecampeón Nacional Adulto, Chile	2002
▪ 6º lugar en Campeonato Ibero Americano Antigua, Guatemala	2002
▪ Campeón Nacional Universitario, Chile	2003
▪ Campeón Nacional Adulto, Chile	2003
▪ Campeón Meeting "Los Mejores de Chile", Chile	2003
▪ Campeón Torneo "Guillermo García-Huidobro", Chile	2003
▪ Campeón Torneo "Mario Correa Letelier", Chile	2003
▪ 6º lugar en Campeonato Sudamericano Barquisimeto, Venezuela	2003
▪ Campeón Nacional Universitario, Chile	2004
▪ Campeón Torneo Internacional Universitario "Adhemar Ferreira", Brasil	2004
▪ Campeón Nacional Adulto, Chile	2004
▪ Campeón Nacional de Clubes, Chile	2004
▪ Campeón Meeting "Los Mejores de Chile", Chile	2004
▪ Campeón Torneo "Carlos Strutz", Chile	2004
▪ Campeón Torneo "Guillermo García-Huidobro", Chile	2004
▪ Campeón Torneo "Mario Correa Letelier", Chile	2004
▪ Campeón Sudamericano Universitario, Ecuador, PB (17,43 m)	2005
▪ Campeón Nacional Universitario, Chile	2005
▪ Campeón Nacional Adulto, Chile	2005
▪ 2do lugar Meeting Internacional "San Fernando", Chile	2005
▪ 2do lugar Meeting Internacional "Julia Iriarte", Bolivia	2005
▪ 2do lugar Meeting Internacional "Mario Paz", Bolivia	2005
▪ 7º lugar en Campeonato Sudamericano Adulto Cali, Colombia	2005
▪ 3º lugar Meeting Internacional "Orlando Guaita", Chile	2005
▪ Campeón Meeting "Los Mejores de Chile", Chile	2005
▪ Campeón Torneo "Carlos Strutz", Chile	2005
▪ Campeón Torneo "Guillermo García-Huidobro", Chile	2005
▪ Campeón Sudamericano Universitario Curitiba, Brasil	2006
▪ Campeón Nacional Universitario, Chile	2006
▪ Vicecampeón Nacional Adulto, Chile	2006
▪ Campeón Nacional Universitario, Chile	2007

También se destaca haber obtenido la **Beca de Excelencia Deportiva** durante los siete años de estudios de Ingeniería Civil Industrial.

XIII http://www.uchile.cl/documentos/cv-deportivo-daniel-munoz-quevedo_4846_0_3211.pdf

XIV <http://www.uchile.cl/portal/pregrado/deportes/informacion-general/4846/direccion>

ANEXO J – Liga SAESA



MINISTERIO DEL DEPORTE
www.mindep.cl

ANEXO K - Competiciones privadas con inscripción

Tabla 43 – Competiciones privadas de futbol y futbolito masculino
Competición

	Sitio web
Liga 7	http://www.ligasiete.cl/
Master League	http://www.masterleague.cl/
Liga B	http://www.ligab.cl/
Santiago Cup	http://www.santiagocup.cl
Liga Superior	http://www.ligasuperior.cl/
Liga Norte	http://www.lnf.cl
Liga Oriente	http://www.cof.cl/
Pro Liga	http://www.proliga.cl
Liga Rinconada	http://www.ligarinconada.cl/
Liga El Salto	http://www.ligaelsalto.cl/
Liga Huechuraba	http://www.ligahuechuraba.cl/
Liga San Joaquín	http://www.ligasanjaquin.cl/
Liga Real	http://ligareal.cl/
Liga San José	http://www.ligasanjose.cl/
Liga San Pedro	http://ligasanpedro.cl/
Liga Internacional IFL	http://www.ligainternacional.cl/
Liga Amigos del Futbol	http://www.laf.cl
Liga ADF La Reina	http://www.adf.cl
LIF	http://www.laliga.cl/
Adupri Masculino	http://futbol.torneoadupri.cl/
Liga Mundial	http://www.ligamundial.cl/
Liga Minuto 90	http://www.ligaminuto90.cl/
Liga Vitacura	http://www.ligavitacura.cl/
Liga Británica	http://ligabritanica.cl

Tabla 44 - Competiciones privadas de futbolito femenino

Competición	Sitio web
Adupri Femenino	http://fem.torneoadupri.cl/
Liga Idolas	http://www.idolas.cl/
Pichangueras	http://www.pichangueras.cl/
Liga Cracks	http://www.ligacracks.cl/
Liga Fanáticas	http://www.fanaticas.cl/
Liga Mostras	http://www.mostras.cl/
Liga Maestras	http://www.maestras.cl/

ANEXO L – Afiches promocionales de competencias con inscripción

ligasiete
SOMOS FUTBOL

CUPOS TORNEO DE CLAUSURA 2016

		HOMBRES		MUJERES	
		TOTALES	DISPONIBLES	TOTALES	DISPONIBLES
ESTADIO LIGA SIETE	LUNES	20	0		
	MARTES	30	5	20	4
	MIÉRCOLES	40	3		
	JUEVES	30	0	10	2
	SÁBADO	20	8	10	2
	DOMINGO	30	9	20	5
FORTÍN UC	SÁBADO	10	2		
	DOMINGO	20	4		

Isofrut #CambiaElSnack | **Blistex** | **GATORADE** | **MOJALA** CL | **MET-RX** | **TOMATE PALTA MAYO**

10 MILLONES DE PESOS EN PREMIOS A REPARTIR



¡NOS CAMBIAMOS DE CASA!

JUEGA LA MEJOR LIGA ESCOLAR DE SANTIAGO,
AHORA EN EL FORTÍN CRUZADO, SAN CARLOS DE APOQUINDO

ELIGE TU LIGA

VIERNES
LIGA PPDV DE



CATEGORÍAS

- 7° Y 8° BÁSICOS
- I Y II MEDIOS
- III Y IV MEDIOS
- DAMAS

SÁBADO
LIGA PPDV DE



CATEGORÍAS

- 7° Y 8° BÁSICOS
- I Y II MEDIOS
- III Y IV MEDIOS
- DAMAS



¡¡ENTRE TODOS LOS EQUIPOS INSCRITOS EN AMBAS LIGAS,
SORTEAREMOS 30 JUEGOS DE CAMISETAS OFICIALES UMBRO!!

· Compartiremos asados durante el campeonato.

· Hidratación a nuestros jugadores gentileza **Gatorade**.



INSCRÍBETE EN
LIGA@KRANEO.CL

+ INFO:  +569 6659 5384 / +569 9545 4146 / +569 8902 4062
 www.deportivoescolar.cl/liga

PREUNIVERSITARIO
PEDRO DE VALDIVIA
Tu Libertad de Elegir

 GATORADE

 100%
FUTBOL

 umbro

 PF

 CDF. Milled®

COBERTURA:

 INTER
DEPORTE ESCOLAR

 DEPORTIVO
ESCOLAR

PRODUCE: KRANEO

TERMINA
EL AÑO CON
FUTBOL!!!



LIGA SOCCER PRO CLAUSURA 2016

DAMAS Y VARONES · CUPOS LIMITADOS
DOMINGOS A PARTIR DE LAS 16 HORAS
9 PARTIDOS ASEGURADOS

\$ 2.500.000 EN PREMIOS A REPARTIR



SOLICITA INFORMACIÓN A liga@soccerpro.cl
+ 56 9 66876531
INSCRIPCIÓN POR EQUIPO \$390.000



Francisco Meneses 1580.
Metro Ñuble/Rodrigo de Araya
www.soccerpro.cl

AUSPICIAN



PRODUCE



ANEXO M – Promoción de competencias privadas en facebook

LIGA Pro-Futbol
Page Liked · August 27 · Edited ·

ÚLTIMOS 3 CUPOS!!!
Desestresados Clausura: Todo Competidor. Todos los martes en el complejo JGM ubicado al interior del Campus de la Universidad de Chile (Ignacio Carrera Pinto N°1045-B). Formato de juego 6x6 de 20:30-22:30 Hrs., 15 jugadores con un costo de \$350.000 - Equipo nuevo. Inicio 13 de Septiembre.. Reserva \$50.000 - más 2 cuotas mensuales (13/09/16 y 13/10/16)

Para mayor información solicitar documentación de cada torneo o cualquier duda consultarnos a: +569 9443 2455 / +569 7419 9586
contacto@ligaprofutbol.cl o ligaprofutbol@gmail.com
Saludos cordiales,

Like Comment Share

26 Top Comments

1 share 8 Comments

Bastian Jesus Aravena Marcelo Meneses
Inostroza yo pago la primera cuota
Like Reply 2 · August 28 at 6:21pm · Edited

Write a comment...

Club Santa Marta Total - Liga La Reina
Page Liked · March 1 ·

Atencion Ligueros!
Liga Superior se nos viene con todo este 2016 en el Club Santa Marta!

Liga Superior Miércoles
Lugar Club Santa Marta
Categoría Todo Competidor
Inicio miércoles 06 de abril
Horarios Martes 20:00 / 21:00 / 22:00
Valor \$395.000
Premios \$800.000 a repartir más Copas y Medallas y Premios de auspiciadores.

Master Empresas
Lugar Club Santa Marta
Categoría Todo Competidor
Inicio lunes 04 de abril
Horarios Martes 20:00 / 21:00 / 22:00
Valor \$390.000
Premios \$600.000 a repartir más Copas y Medallas y Premios de auspiciadores.

Inscripciones -->

fiabra@acciontotal.cl
<http://www.ligasuperior.cl/inscribete/>
wasad +56968318872

Write a comment...

ANEXO N – Presentación Liga Cordep




Liga de Fútbol CORDEP 2016

VALORES 2016		
	ANTIGUOS	NUEVOS
TODOS COMPETIDOR desde 18 años	85 UF	100 UF
SENIOR desde los 35-45 años	80 UF	85 UF
SUPER SENIOR desde los 45 años	80 UF	85 UF
DIAMANTE desde 55 años		85 UF

ANEXO O – Sitio web Copa Chilectra



COPA CHILECTRA

Buscar noticias

chilectra
Grupo Enel

Noticias | Participantes | Programa y Resultados | Galerías | Copa en los Medios | Historia | Contacto | Acerca de

MOISÉS ORTIZ Y SU REVANCHA EN LA COPA CHILECTRA

Noticias Destacadas Ver todas las Noticias > Copa Chilectra en social media

ANEXO P – Email promocional competiciones privadas con inscripción

Liga Superior apertura 2016 - club palestino

Recibidos x



Jorge Pozo <jpozo@acciontotal.cl>

21 mar. ☆



para bcc: mí

Estimado como estas ,

Te cuento que soy de la prodcutora accion total que realiza la Liga superior que se juega toda la semana en el club palestino de Las Condes , me estan quedando pocos cupos para los dias de semana y los fin de semana.

Miercoles 2 cupos
Jueves 1 cupo
viernes 5 cupos
domingo 6 cupos

Si te interesa en participar en la mejor liga de santiago no dudes en escribirme.

Te adjunto algunos link de nuestras redes sociales y paginas para que conozcas los servicios que entregamos,

Pagina principal www.ligasuperior.cl

Ver partidos online www.senaldeportiva.tv

Pagina de Facebook liga superior- <https://www.facebook.com/ligasuperior1/?ref=hl>

Pagina de Facebook de liga suplente que se juega los sabados en las tardes donde encontraran Parrilla y cerveza todas las fechas- <https://www.facebook.com/Liga-Suplente-1562514927359021/?ref=hl>

Tambien nos pueden encontrar en istagram [ligasuperior](#)

La liga comienza a principios de abril , cuando terminemos la copa de campeones que junta a los mejores equipos del 2015 en un torneo gratuito que se realiza en nuestro club palestino.

https://www.facebook.com/ligasuperior1/photos/?tab=album&album_id=892740860845483

Quedo atento a tus comentarios
Slds!!



Daniel LigaMasGol <d.vergara@ligamasgol.cl>

19 ago. (hace 11 días) ☆

para bcc: mí

ATENCIÓN FUTBOLER@S! ...NO TE QUEDES FUERA DE LA MEJOR LIGA DEL SECTOR ORIENTE!**ÚLTIMOS CUPOS!****9 PARTIDOS SEGUROS!****Todos los equipos PASAN A COPAS
(Cuartos de final IDA y VUELTA)**

- Tercer tiempo todas las fechas
- Rigurosa Organización
- Buen ambiente
- Premios semanales
- Estadísticas en línea
- Empresa kinesiológica en cancha

ASEGURA TU CUPO POR SOLO \$70.000

Liga hombres y Liga mujeres
Elige tu día Miércoles o Domingo

Inicio clausura:

Liga miércoles --> 21 de septiembre 20:30 y 21:30

Liga domingo --> 25 de septiembre 19:00 y 20:00

2 millones a repartir / cupos limitados

TUS CONSULTAS POR WHATSAPP +56982634460 / +56991293329Info@ligamasgol.clwww.ligamasgol.cl

Contacto Seven Sports <contacto@sevensports.cl>

14 mar. ☆

para bcc: mí

Hola !

Primero que todo agradecemos tu interés por nuestra **liga!**

Te contamos lo más importante: tenemos **liga** todos los días en Club Oriente (excepto viernes) y los fines de semana también en Fortín UC. Los horarios de la semana son a las 20:30 o 21:30 y los fines de semana a las 18:00, 19:00 o 20:00 hrs. Tenemos cupos para primera y segunda división todos los días, para así hacer un torneo más justo y competitivo en base al rendimiento y experiencia de cada equipo. La **liga** comienza la semana del 11 de abril.

Para reservar un cupo deben cancelar \$50.000 de garantía (se devuelven al finalizar el torneo). Las fechas de pago para las cuotas de la inscripción son 01 de abril (primera) y 02 de mayo (segunda). El valor de inscripción es de \$460.000 (si cancelan en una cuota) o \$480.000 (si cancelan en dos).

Puedes inscribir a tu equipo aquí: www.ligasiete.cl/inscribete, una vez completes el formulario recibirás un mail con tu número de inscripción y la info. de pago para transferir la garantía.

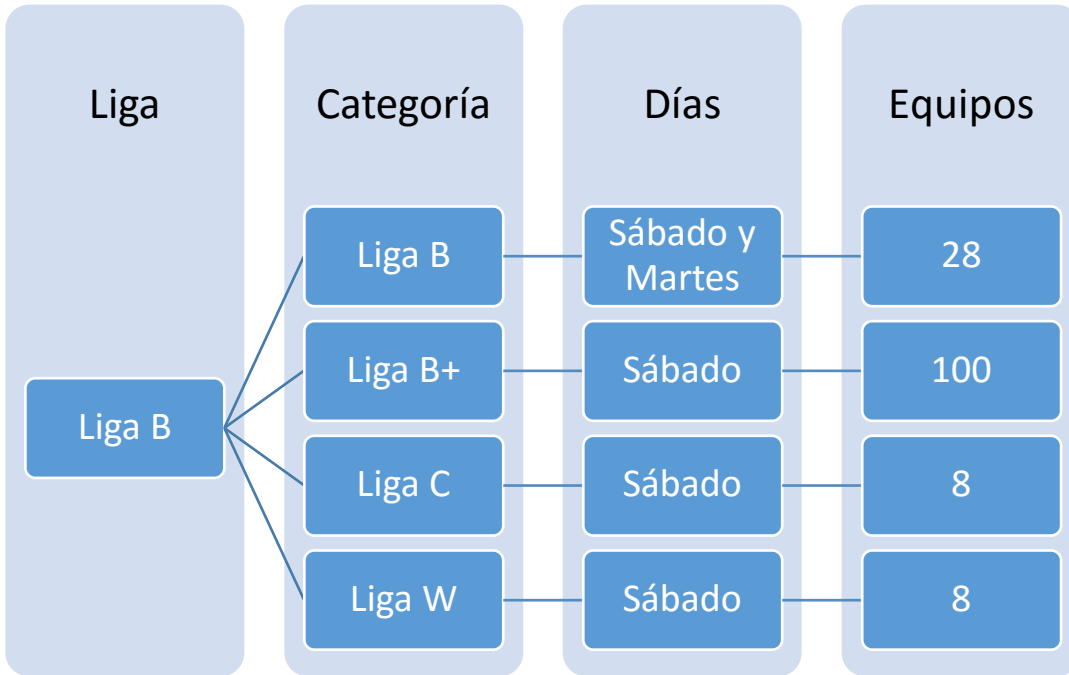
Te adjunto las bases con el resto de la información, ruego revisar los dos archivos ya que tienen información complementaria.

Cualquier duda me comentas

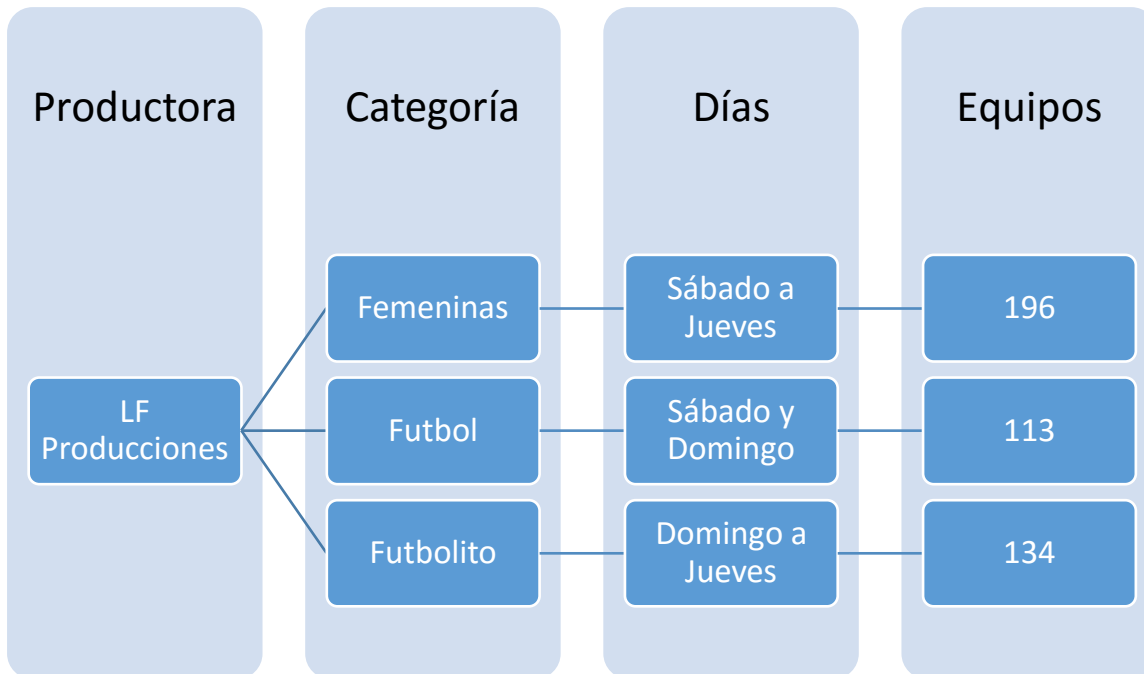
Saludos!

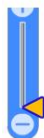
 Please consider the environment before printing this email

ANEXO Q - Método para contar equipos por liga



ANEXO R - Método para agrupar equipos por productor





Este es el elenco de Umitas FC, el que se consagró entre las damas.



La escuadra de CDF FC logró el primer lugar en la serie Varones.

TORNEOS DEL AÑO:

La temporada 2015 comienza a definir a sus campeones

La emoción ya está instalada. Y eso lo sabe cada uno de los fanáticos del balompié. En esta época del año, los distintos campeonatos que organiza Acción Total entran en tierra derecha para definir a sus campeones.

El camino no es simple para llegar a levantar el trofeo. En estos torneos participaron cerca de 1.600 equipos y más de 26.000 jugadores y jugadoras.

De este universo, un 30% corresponde a torneos corporativos, en donde se destacan campeonatos de fidelización interna organizados por el área de Recursos Humanos de las empresas.

Estos campeonatos son beneficiosos para los emplea-

El final de año tiene encendidos varios campeonatos, en donde participaron alrededor de 1.600 equipos. Así, los distintos torneos buscan a sus monarcas.

El 17 de diciembre es la fiesta en el Club Palestino

En cuanto a los campeonatos de público general, allí aparecen casi el 70% de los equipos. En su mayoría se agrupan en Liga Superior, con torneos de hombres adultos, seniors y mujeres. Ahora se está definiendo el Clausura 2015. Los equipos se juegan la vida para superar a sus adversarios e ir por la gloria y poder obtener un cupo para la Copa de Campeones Superior 2016. El torneo de monarcas ya tiene algunos clasificados, como Mozambique, Masturri, Río Cuarto, Mechnester, Chacaritas, Real Gambeta, V Costa, Halcones Rojos, La Colonia, Con Con National y Fundación Gag, entre otros. Los últimos cupos

se pueden lograr participando en las Ligas de Verano Superior 2015-2016, las que tienen abiertas las inscripciones en la página web de Liga Superior (www.ligasuperior.cl/inscribete), en inscripciones@acciontotal.cl o al fono +569 98207375.

El jueves 17 de diciembre es una fecha clave, ya que es una jornada de finales de Liga Superior, cerrando el día con la famosa Gala Superior. Al Club Palestino solo podrán asistir los invitados, y allí se premiarán a los mejores del año en las distintas categorías como mejor arquero, mejor equipo, equipo revelación y redes sociales, entre otros.

dos, ya que comparten con sus pares en una instancia recreativa, se conocen y es una oportunidad ideal para gene-

rar lazos. Además ayudan a promover la actividad física, a combatir el sedentarismo y la obesidad. Así, todos los

participantes tienen varios objetivos que lograr.

Por otro lado, se realizaron campeonatos de fidelización

externa en donde empresas invitan a sus clientes a participar de esta excelente iniciativa. Dentro de estos torneos pode-

mos encontrar las recientes finales de la Copa CDF, la que se disputó durante los meses de septiembre, octubre y noviembre en el Club Palestino.

En esta competencia participaron diferentes agencias de medios de toda la capital, entre las que destacan OMD, UM, Arena, GM Group, Carat, Initiative, Havas, StarcomMediavest, MEC y Forward, entre otras.

El torneo contó con categorías de hombres y mujeres, coronándose campeones los equipos de CDF FC y Umitas FC, respectivamente, elencos que festejaron sin límites por el logro obtenido.

Los campeones siempre saben cómo celebrar.

lotta

Implementación deportiva para ligas e instituciones

informaciones: contacto@nextsa.cl

ANEXO T - Equipos de competencias privadas con inscripción

LF PRODUCCIONES (486 EQUIPOS)

<http://www.lfproducciones.net>

Futbol (113 equipos): Liga El Salto, Rinconada, Liga San Joaquín, Liga Aeropuerto.

<i>Enlace</i>	<i>Categoría</i>	<i>N° equipos</i>
http://ligarinconada.cl/	Junior	4
http://ligarinconada.cl/	Senior	16
http://ligaelsalto.cl/	Sábado	33
http://ligaelsalto.cl/	Domingo	16
http://ligasanjoaquin.cl/	Junior	7
http://ligasanjoaquin.cl/	Senior	9
http://ligasanjoaquin.cl/	Super Senior	12
http://ligaaerpuerto.cl/	Domingo	16
TOTAL		113

Futbolito (134 equipos): Liga Real, El Salto F7.

<i>Enlace</i>	<i>Categoría</i>	<i>N° equipos</i>
http://ligareal.cl/	Lunes	22
http://ligareal.cl/	Martes	33
http://ligareal.cl/	Miércoles	33
http://ligareal.cl/	Jueves	30
http://ligaelsalto.cl/	Domingo	16
TOTAL		134

Femeninas (199 equipos)

<i>Enlace</i>	<i>Categoría</i>	<i>N° equipos</i>
http://www.idolas.cl/	Martes	24
http://www.pichanqueras.cl/	Lunes	80
http://www.ligacracks.cl/	Miércoles	30
http://www.fanaticas.cl/	Jueves	33
http://www.mostras.cl/	Sábado	8
http://www.maestras.cl/	Domingo	24
TOTAL		199

LIGA SUPERIOR (326 EQUIPOS)
<http://www.ligasuperior.cl>

<i>Enlace</i>	<i>Categoría</i>	<i>Nº equipos</i>
http://www.ligasuperior.cl/fixture.php?torneo=16	Jueves	40
http://www.ligasuperior.cl/fixture.php?torneo=20	Martes	40
http://www.ligasuperior.cl/fixture.php?torneo=23	Lunes	30
http://www.ligasuperior.cl/fixture.php?torneo=27	Miércoles	30
http://www.ligasuperior.cl/fixture.php?torneo=31	Sábado	50
http://www.ligasuperior.cl/fixture.php?torneo=31	Domingo	50
http://www.ligasuperior.cl/fixture.php?torneo=60	Viernes	16
http://www.ligasuperior.cl/fixture.php?torneo=46	Martes	24
http://www.ligasuperior.cl/fixture.php?torneo=57	Miércoles	10
http://www.ligasuperior.cl/fixture.php?torneo=37	Miércoles	12
http://www.ligasuperior.cl/fixture.php?torneo=59	Domingo	12
http://www.ligasuperior.cl/fixture.php?torneo=54	Sábado	12
TOTAL		326

SEVEN SPORTS (216 EQUIPOS)

<i>Recinto</i>	<i>Categoría</i>	<i>Nº equipos</i>
<i>Estadio Liga Siete (Club Oriente)</i>	Lunes	20
	Martes	25
	Miércoles	37
	Jueves	30
	Sábado	12
	Domingo	21
<i>Fortín UC</i>	Sábado	8
	Domingo	16
TOTAL		169

<i>Recinto</i>	<i>Categoría</i>	<i>Nº equipos</i>
<i>Estadio Liga Siete (Club Oriente)</i>	Martes	16
	Jueves	8
	Sábado	8
	Domingo	15
TOTAL		47

EVENTOS B (165 EQUIPOS)

<http://www.ligab.cl>

<i>Enlace</i>	<i>Categoría</i>	<i>N° equipos</i>
http://www.ligab.cl/web/tournaments/teamList/31	Liga B sábado	17
http://www.ligab.cl/web/tournaments/teamList/32	Liga B+ sábado	107
http://www.ligab.cl/web/tournaments/teamList/33	Liga C sábado	7
http://www.ligab.cl/web/tournaments/teamList/34	Liga W sábado	7
http://www.ligab.cl/web/tournaments/teamList/35	Liga B martes	27
TOTAL		165

SPORT PRO (160 EQUIPOS)

<http://www.sport-pro.cl/>

Liga San José (50 equipos)

<http://www.ligasanjose.cl>

<i>Enlace</i>	<i>Categoría</i>	<i>N° equipos</i>
http://www.ligasanjose.cl/es/equipos/junior/	Junior	18
http://www.ligasanjose.cl/es/equipos/junior-b/	Junior B	12
http://www.ligasanjose.cl/es/equipos/senior/	Senior	20
TOTAL		50

Liga San Pedro (90 equipos)


<i>Enlace</i>	<i>Categoría</i>	<i>N° equipos</i>
http://www.ligasanpedro.cl/martes-senior/	Martes Senior	20
http://www.ligasanpedro.cl/miercoles-senior-miércoles/	Miércoles Senior	16
http://www.ligasanpedro.cl/jueves-todo-competidor/	Jueves	15
http://www.ligasanpedro.cl/domingo-todo-competidor/	Domingo	24
http://www.ligasanpedro.cl/domingo-toda-competidora/	Domingo Fem	15
TOTAL		90

DISEÑO DEL MODELO DE NEGOCIO


ANEXO U - Producto MVP1



ANEXO V – Encuesta MVP 1

 [Copa CEI: Minas vs DIM \(Video\)](#) (16) +17 personas y tú -7 personas
Por Manuel Vallejos Zapata 07/04/15 a las 22:17 hrs. en [Actividades Extraprogramáticas](#)

☆ [Manuel Vallejos Zapata](#) 07/04/15 a las 22:17 hrs.

Damas y caballeros 

Les dejo el video de un partido de hoy: Minas vs DIM por la copa CEI

youtu.be/LZG554YIfFo


Gracias de antemano a los que quieran contestar la siguiente encuesta

docs.google.com/forms/d/1J40EWv4EF9Y/viewform

Abrazo de gol 😊

[Permalink](#) [Cerrar](#)

☆ [Igor Zumaran](#) 08/04/15 a las 00:03 hrs.

Buena iniciativa! en caso de querer grabar mas partidos podrian contactarse con el CEI y quienes estamos organizando la copa para conocer los horarios del resto de los partidos y ayudar a fomentar estas actividades en la u 😊 

[Padre](#) [Innovar*](#) [Permalink](#) [Cerrar](#)

XV <https://www.youtube.com/watch?v=LZG554YIfFo>


Pregunta	Alternativas	N° respuestas	Porcentaje
¿Abriste el video?	Sí	54	90%
	No	6	10%
¿Quién ganó el partido?	Minas	56	98,2%
	DIM	1	1,8%
¿Juegas fútbol?	Sí	57	78,3%
	No	13	21,7%
Género	Masculino	55	91,7%
	Femenino	5	8,3%
¿Qué te parece el video que recién viste?	Muy bueno	10	17,5%
	Bueno	26	45,6%
	Indiferente	19	33,3%
	Malo	1	1,8%
	Muy malo	1	1,8%
¿Te parece importante que se graben estos partidos?	Sí	44	75,9%
	No	14	24,1%
¿Te parece importante la resolución del video? (720p)	Sí	52	88,1%
	No	7	11,9%
¿Prefieres ver un resumen o el partido completo?	Un resumen	37	62,7%
	Partido completo	2	3,4%
	Ambos	20	33,9%
¿Te gustaría que grabemos más partidos?	Sí	57	95%
	No	3	5%
¿Juegas ligas?	Sí	27	45%
	No	33	55%
¿Conoces una liga o torneo que grabe sus partidos?	Sí	20	33,3%
	No	40	66,7%

ANEXO X - Compactos Copa Indígena


Gol Iluminado
Subscribe
40
🔔

En Corporación Gol Iluminado somos una familia trabajando por los niños de nuestro país. Educar a través del Deporte es lo que nos mueve.


← Uploads
Date added (newest) ▾
Grid ▾




Compacto 3er Lugar Copa Indígena 2015 - Chile vs Bolivia
474 views · 1 year ago




Compacto Final Copa Indígena 2015 - Paraguay vs Colombia
3,016 views · 1 year ago




Compacto Partido Colombia vs Chile - Copa Indígena 2015
229 views · 1 year ago




Compacto Partido Paraguay vs Bolivia - Copa Indígena 2015
1,579 views · 1 year ago




Compacto Partido Paraguay vs Peru - Copa Indígena 2015
772 views · 1 year ago




Compacto Partido Chile vs Mexico - Copa Indígena 2015
1,044 views · 1 year ago




Compacto Partido Peru vs Mexico - Copa Indígena 2015
401 views · 1 year ago



Compacto Partido Paraguay vs Chile - Copa Indígena 2015
2,045 views · 1 year ago



Compacto Partido Paraguay vs Mexico - Copa Indígena 2015
2,779 views · 1 year ago



Compacto Partido Inaugural Chile vs Peru - Copa Indígena 2015
1,805 views · 1 year ago

ANEXO Y - Producto MVP 6

DAVK.TV

Ver más: Liga Arquitectura - Campeonato Porcelanosa Grupo ▾

TPandeo 8 - 4 Volumen Teórico

- Gol Pablo Mettroz (VT) 00:00:48
- Gol Pablo Mettroz (VT) 00:07:37
- Gol Felipe Martines (VT) 00:08:59
- Gol Patricio Espinoza (TP) 00:12:02
- Gol Patricio Espinoza (TP) 00:12:58
- Gol Matias Solimano (TP) 00:16:53
- Gol Jorge Salinas (TP) 00:24:17
- Gol Yamada (TP) 00:33:22
- Gol Francisco Cabezas (VT) 00:38:26
- Gol Matias Solimano (TP) 00:40:58
- Gol Yamada (TP) 00:43:57

TPandeo vs Volumen Teórico - 19/12/2015



0:00 / 58:12

XVII

XVII <http://www.davk.tv/matches/njBMWvT4o1E>

ANEXO Z - Entrevista organizador Liga Arq.



Juan Francisco Vargas Malebrán^{XVIII} - Oct 25, 2015

Nosotros venimos desde el año 2013 haciendo 2 campeonatos al año y ya después de la tercera versión me di cuenta que quería agregarle mayores elementos que le den valor al campeonato. Lo primero que pensé es que debíamos grabar los partidos. Lo que estábamos haciendo era sacar fotos, estábamos haciendo entrevistas, pero muy amateur con celulares y ese tipo de cosas. Entonces finalmente coincidió que un día uno del equipo de ustedes jugó un partido acá y por esas cosas del destino me avisó que ellos tenían un servicio de filmación de partidos y para mí calzó perfecto porque en el fondo era el plus que yo le quería dar al campeonato, y desde que lo empezamos a aplicar que fue la mitad del primer semestre de este año automáticamente digamos, todos los equipos lo empezaron a utilizar. Desde ahí no tuve duda que íbamos a seguir con el mismo sistema y los íbamos a contratar a ustedes, porque en el fondo, por lo menos mi intención, este es un campeonato una liga de arquitectos y donde hay auspiciadores también detrás, entonces la idea es siempre hacer un campeonato que tenga, digamos que esté bien pensado y que esté bien diseñado en todo sentido, desde que los equipos están uniformados, desde que tenemos árbitros, kinesiólogos y ahora con el tema de la filmación de parte de ustedes CDFA, ahí sí que los auspiciadores más se entusiasman aún, los jugadores lo utilizan mucho, es algo que nos da otro nivel de organización.

^{XVIII} <https://www.youtube.com/watch?v=xUOGHBhdx1M>

ANEXO AA - Entrevista jugadores ADUPRI



“Nos acerca al realismo de lo que es participar de una liga importante”

<https://www.youtube.com/watch?v=iXF4lpkuMas>

Alex Vásquez - Arquero Universidad Santo Tomás ADUPRI 2016



“Estos temas acercan un poco a lo que es como el futbol profesional”

Felipe Queraltó - Universidad Central ADUPRI 2016

https://www.youtube.com/watch?v=FX_2ID2Muh4

ANEXO AB - Concurso Auspiciador MVP 6

LIGA ARQUITECTURA 2016



CONCURSO LA MEJOR CAMPAÑA DEL 2015

Comparte la campaña de tu equipo favorito. El video que reciba más LIKE entre el 9 y el 15 de mayo, ganará una gift card por \$100.000 para compras del tercer tiempo.



Me gusta Compartir 15



Me gusta Compartir 2



Me gusta Compartir 122



Me gusta Compartir 173



Me gusta Compartir 3



Me gusta Compartir 11



Me gusta Compartir 7



Me gusta Compartir 2



Me gusta Compartir 2



DVP

May 23 · 🌐

Felicitamos a Masking Tape que arrasaron con nuestro concurso "La mejor campaña LIGAARQ 2015 DVP"!!!



LIGA ARQ 2016 "Copa Trespa AOA" con Michael Harry Brass Kind.

41 min · 🌐

Masking Tape City, merecido ganador del concurso DVP "Mejor Campaña LIGAARQ 2015".

Felicitaciones al equipo ganador y agradecimientos a DVP.
A disfrutar ahora de ese 3° tiempo.



👍 Me gusta

💬 Comentar

➦ Compartir

ANEXO AC - Producto MVP 9



DAVK with Futbolito Femenino FCFM - Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas.

Published by Manuel Vallejos Zapata [?] · August 9 · 🌐

Las mejores jugadas del partido en que FCFM venció por 6 a 1 a Derecho en partido válido el Torneo Interfacultades de la Universidad de Chile

#TIF2016 #UCHile #FutbolitoMujeres



1,330 people reached

Boost Post

501 Views



Liga Superior shared DAVK's video.

April 7 · 🌐

Revisa las mejores jugadas de la gran final en la que "Anglosajon" venció a "Rio cuarto" por 4 goles a 2 y se coronó campeón de la Copa Superior de Campeones 2016 siendo el mejor de 30 equipos que participaron de este torneo.

El partido completo lo puedes revisar en <http://www.davk.tv/matches/PyWPgz5xzYg>



1,831 Views

DAVK with Liga Superior at 📍 Club Palestino de Las Condes.

Published by Manuel Vallejos Zapata [?] · April 7 · Las Condes · 🌐

ANEXO AD - Requerimientos Liga Arq. 3 MVP 16

COMPACTOS

RANKING

ATAJADAS (o TABADA)

NOTAS:

- LOS FONDOS DEBEN SER CON IMÁGENES DE CANCHA
- CADA LOGO DEBE IR SOBRE UN FONDO BLANCO O SEMI-TRANSPARENTE CON EL FIN DE NO CONFUNDIR COLORES CON LAS IMÁGENES DEL VIDEO. (EJEMPLO: MASISA TIENE LOGO VERDE, QUE PUEDE CONFUNDIRSE CON LA CANCHA).
- EL LOGO LUDROPNO DEBE IR EN ALGUNA de las ESQUINAS de VIDEO. DE PREFERENCIA EN LA ESQUINA SUPERIOR DERECHA.
- LAS ENTREVISTAS TENDRÁN MOSAICO de MARCAS EN EL FONDO (CIENTO IMPRESO)
- TIPOGRAFIA A DEFINIR EN TEXTOS. DE PREFERENCIA EN MINÚSCULA PARA RESALTAR LOGOS.

GOLES

MARCADOR

PLAN DE NEGOCIO

ANEXO AF - Flujo de Caja Proyecto (sin financiamiento)

Tabla 45 - Flujo de caja proyecto puro (cifras en millones de pesos)

	Mes 0	Mes 3	Mes 6	Mes 9	Mes 12	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
PARTIDOS		100	200	300	400	3.000	9.500	20.000
PRECIO PROMEDIO		0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,03	0,03
INGRESO BRUTO		2	4	6	8	60	285	600
CAMARÓGRAFOS		0,8	1,6	2,4	3,2	24	76	160
MARGEN DE EXPLOTACIÓN		1,2	2,4	3,6	4,8	36	209	440
%		60%	60%	60%	60%	60%	73%	73%
CEO		1,2	1,2	1,2	1,2	14,4	20	36
COO		1,2	1,2	1,2	1,2	14,4	20	36
CTO		1,2	1,2	1,2	1,2	14,4	20	36
Desarrollo		0,8	0,8	0,8	0,8	9,6	18	27
CM		0,8	0,8	0,8	0,8	9,6	18	27
Sueldos		5,2	5,2	5,2	5,2	62,4	96	162
Hosting		0,1	0,1	0,1	0,1	1,2	6	6
GASTOS		5,3	5,3	5,3	5,3	63,6	102	168
IVA 19%		0,4	0,8	1,2	1,6	12,0	57,0	120,0
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		-4,5	-3,7	-2,9	-2,1	-39,6	50,0	152,0
IMPUESTO 1° CATEGORÍA (20%)		-0,9	-0,7	-0,6	-0,4	-7,8	15,4	47,7
UTILIDAD DESPÚES DE IMPUESTOS		-3,6	-2,9	-2,3	-1,6	-31,2	61,5	190,7
UTILIDADES ACUMULADAS		-3,6	-6,5	-8,8	-10,4	-41,6	19,9	210,6
INVERSIÓN	5,1						8,4	
FLUJO CAJA NETO	-5,1	-3,6	-2,9	-2,3	-1,6	-31,2	53,1	190,7
FLUJO CAJA ACUMULADO	-5,1	-15,9	-24,6	-31,5	-36,3	-36,3	16,8	207,5

- TIR = 54%

- VAN 20% = \$ 38,5

VAN 30% = \$ 16,8

VAN 40%= \$ 6,4

ANEXO AG - Flujo de Caja Proyecto Financiado

Tabla 46 - Flujo de caja proyecto financiado (cifras en millones de pesos)

	Mes 0	Mes 3	Mes 6	Mes 9	Mes 12	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
PARTIDOS		100	200	300	400	3.000	9.500	20.000
PRECIO PROMEDIO		0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,03	0,03
INGRESO BRUTO		2	4	6	8	60	285	600
CAMARÓGRAFOS		0,8	1,6	2,4	3,2	24	76	160
MARGEN DE EXPLOTACIÓN		1,2	2,4	3,6	4,8	36	209	440
%		60%	60%	60%	60%	60%	73%	73%
CEO		1,2	1,2	1,2	1,2	14,4	20	36
COO		1,2	1,2	1,2	1,2	14,4	20	36
CTO		1,2	1,2	1,2	1,2	14,4	20	36
Desarrollo		0,8	0,8	0,8	0,8	9,6	18	27
CM		0,8	0,8	0,8	0,8	9,6	18	27
Sueldos		5,2	5,2	5,2	5,2	62,4	96	162
Hosting		0,1	0,1	0,1	0,1	1,2	6	6
GASTOS		5,3	5,3	5,3	5,3	63,6	102	168
IVA 19%		0,4	0,8	1,2	1,6	12,0	57,0	120,0
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		-4,5	-3,7	-2,9	-2,1	-39,6	50,0	152,0
IMPUESTO 1° CATEGORÍA (20%)		-0,9	-0,7	-0,6	-0,4	-7,8	15,4	47,7
UTILIDAD DESPUÉS DE IMPUESTOS		-3,6	-2,9	-2,3	-1,6	-31,2	61,5	190,7
UTILIDADES ACUMULADAS		-3,6	-6,5	-8,8	-10,4	-41,6	19,9	210,6
INVERSIÓN	5,1						8,4	
COSTO FINANCIAMIENTO		2,0	2,0	2,0	2,0	24,0	24,0	24,0
FLUJO CAJA NETO	-5,1	-5,6	-4,9	-4,3	-3,6	-55,2	29,1	166,7
FLUJO CAJA ACUMULADO	-5,1	-21,9	-36,6	-49,5	-60,3	-60,3	-31,2	135,5

- VAN 20% = \$ 13,9

VAN 30% = \$ 1,7

VAN 40% = -\$ 3,3

- TIR 32%

ANEXO AH - Punto de equilibrio mensual

Tabla 47 - Punto de equilibrio considerando costos fijos mensuales del primer año
Punto de equilibrio mensual

<i>PARTIDOS</i>	540
<i>PRECIO PROMEDIO</i>	0,02
INGRESO BRUTO	\$ 11
<i>CAMARÓGRAFOS</i>	3,2
MARGEN DE EXPLOTACIÓN	7,6
<i>%</i>	70%
<i>CEO</i>	1,2
<i>COO</i>	1,2
<i>CTO</i>	1,2
<i>Desarrollo</i>	0,8
<i>CM</i>	0,8
Sueldos	5,2
<i>Hosting</i>	0,1
GASTOS	5,3
<i>IVA 19%</i>	\$ 2,1
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 0,2
<i>IMPUESTO 1° CATEGORÍA (20%)</i>	\$0,0
<i>UTILIDAD DESPUÉS DE IMPUESTOS</i>	\$0,2

ANEXO AI – Préstamo bancario

RESULTADO DE LA SIMULACIÓN

Solicitud realizada en base a simulación, no constituye una aprobación formal, por lo tanto es sólo referencial.

Características del Crédito:

Valor cuota:	\$1.983.096
Tasa Interés Mensual:	1,99% (23,88% Anual)
Monto Solicitado :	\$50.000.000
Monto Bruto del Crédito ⁽¹⁾ :	\$50.406.250
Plazo del Crédito:	36 meses
Costo Total del Crédito:	\$71.391.456

GASTOS	Valor Total	SEGUROS VOLUNTARIOS	Valor Mensual ⁽²⁾	Valor Total
Notario:	\$3.000			
Impuestos:	\$403.250			
Total:	\$406.250	Total:	\$0	\$0

CARGA ANUAL EQUIVALENTE: 24,81%

Carga Anual Equivalente: Indicador que incluye los intereses gastos y seguros asociados al crédito expresados en forma anual.

1) Monto Bruto del Crédito: Monto Solicitado + Impuestos + Gastos de Notario + Gastos de Seguros (cuando estos hayan sido solicitados).

2) Los valores mensuales de los seguros son referenciales y no incluyen intereses.

Para tomar un crédito de consumo no es necesario tomar seguros ni contratar otros servicios. Los resultados de esta simulación son referenciales. Sus valores son aproximados y válidos por el día de la simulación (U.F. y/o tasa de interés). Esta simulación no constituye aprobación. El monto del crédito está sujeto a evaluación individual de riesgo crediticio. Para solicitar una cotización formal con vigencia de 7 días hábiles debe solicitarla en sucursales entregando el set de antecedentes necesarios.

CAPÍTULO 9: BIBLIOGRAFÍA

9.1 LIBROS CONSULTADOS

- Ries, E. and San Julián, J. (n.d.). *El método Lean Startup*.
- Alcoba López, A. (2001). *Enciclopedia del deporte*. Madrid: Librerías Deportivas Esteban Sanz.
- Maurya, A. (2013). *Metoda Running Lean*. Helion.

9.2 ENLACES EN LÍNEA

¹ GOODWIN, T. 2015. The Battle Is For The Customer Interface [en línea] [Consulta e impresión: 11 marzo 2016]
<<https://techcrunch.com/2015/03/03/in-the-age-of-disintermediation-the-battle-is-all-for-the-customer-interface/>>.

² MINDEP, 2014. Encuesta de hábitos [en línea] [Consulta e impresión: 12 mayo 2016]
<<http://mindep.cl/encuestahabitos/>>.

³ INE 2014. Cultura | Instituto Nacional de Estadísticas [en línea] [Consulta e impresión: 13 abril 2016]
<http://www.ine.cl/canales/chile_estadistico/estadisticas_sociales_culturales/cultura/cultura.php>.

⁴ THE BOSTON CONSULTING GROUP. 2015. BTC Technology Advantage [en línea] [Consulta e impresión: 20 abril 2016]
<http://media-publications.bcg.com/BCG_Technology_Advantage_April_2015.pdf>.

⁵ SUBTEL. 2015. Informes Sectoriales [en línea] [Consulta e impresión: 11 marzo 2016]
<<http://www.subtel.gob.cl/estudios-y-estadisticas/informes-sectoriales-anuales/>>.

⁶ ENTEL. 2015. 9 de cada 10 chilenos revisa el celular antes de irse a dormir [en línea] [Consulta e impresión: 21. abril 2016]
<<http://www.adimark.cl/es/estudios/dinamica.asp?id=327>>.

⁷ METRO UK. 2008. 13m Britons have 'no mobile phobia' [en línea] [Consulta e impresión: 22 abril 2016]
<<http://metro.co.uk/2008/03/30/13m-britons-have-no-mobile-phobia-61935/>>.

⁸ LIBERT, B - WIND, Y - BECK, M. 2014. What Airbnb, Uber, and Alibaba Have in Common [en línea] [Consulta e impresión: 10 mayo 2016]
<<https://hbr.org/2014/11/what-airbnb-uber-and-alibaba-have-in-common>>.

-
- ⁹ BLANCK, S. 2010. What's A Startup? First Principles. [en línea] [Consulta e impresión: 12 mayo 2016]
<<https://steveblank.com/2010/01/25/whats-a-startup-first-principles/>>.
- ¹⁰ IND. 2016. Juegos Deportivos Escolares [en línea] [Consulta e impresión: 13 mayo 2016]
<<http://www.ind.cl/category/juegos-deportivos-escolares/>>.
- ¹¹ LDES. 2016. Ligas Deportivas de Educación Superior [en línea] [Consulta e impresión: 15 mayo 2016]
<<http://ldes.cl>>.
- ¹² CIEN POR CIENTO ARBITROS. 2016. Nosotros | Cien por ciento árbitros [en línea] [Consulta e impresión: 15 mayo 2016]
<<http://cienporcientoarbitros.cl/acerca/>>.
- ¹³ VTR. 2014. Vive! Deportes reestructura su programación para este 2014 [en línea] [Consulta e impresión: 15 mayo 2016]
<<http://cablenews.vtr.cl/deportes/vive-deportes-reestructura-su-programacion-para-este-2014/>>.
- ¹⁴ ENTRELIGAS TV. 2014. Entreligas TV [en línea] [Consulta e impresión: 15 mayo 2016]
<<https://vimeo.com/111848434>>.
- ¹⁵ RADIO SPORT. 2014. Nuevo programa “Entre Ligas Radio” llega a la Deportiva de Chile [en línea] [Consulta e impresión: 19 mayo 2016]
<<http://www.radiosport.cl/nuevo-programa-entre-ligas-radio-llega-a-la-deportiva-de-chile/>>.
- ¹⁶ LIGA FUTBOL CORDEP. 2016. TITULO [en línea] [Consulta e impresión: 15 junio 2016]
<<http://www.lfc.cl>>.
- ¹⁷ LDES, 2016. Ligas Deportivas de Educación Superior [en línea] [Consulta e impresión: 15 junio 2016]
<www.ldes.cl>.
- ¹⁸ ADN RADIO. 2016. El show de los tenores [en línea] [Consulta e impresión: 16 junio 2016]
<<http://tv.adnradio.cl/categoria/los-tenores/>>.
- ¹⁹ DARTFISH. 2016. Dartfish – Saque todo el potencial de sus videos [en línea] [Consulta e impresión: 15 junio 2016]
<<http://www.dartfish.com/>>.

-
- ²⁰ WYSCOUT. 2016. Changing the way football Works [en línea] [Consulta e impresión: 15 junio 2016]
<<https://wyscout.com/>>.
- ²¹ LIVESPORT. 2016. Watch live sport online, Football, AFL, Boxing, Martial Arts, Cricket, Netball, Hockey and Rugby. Never miss a game again [en línea] [Consulta e impresión: 15 junio 2016]
<<http://www.livesport.tv/>>.
- ²² KRANEO. 2016. Kraneo - Productora [en línea] [Consulta e impresión: 15 junio 2016 2016]
<<http://www.kraneo.cl/>>.
- ²³ INSTAGRAM. 2016. Instagram [en línea] [Consulta e impresión: 15 junio 2016]
<<http://instagram.com/>>.
- ²⁴ IDEAL BIMBO. 2014. Torneo de Futbolito Copa Ideal 2014 [en línea] [Consulta e impresión: 15 junio 2016]
<<https://www.youtube.com/watch?v=ySfHk8sU44g>>.
- ²⁵ CDF. AÑO. Inter Deportivo Escolar [en línea] [Consulta e impresión: 17 junio 2016]
<<http://www.cdf.cl/cdf/site/edic/base/port/inter.html>>.
- ²⁶ MEDIASTREAM. 2016. Somos especialistas en servicios de Streaming [en línea] [Consulta e impresión: 17 junio 2016]
<<http://mediastre.am/>>.
- ²⁷ SEÑAL DEPORTIVA. 2016. La Primera plataforma en Chile de transmisión de partidos amateur en vivo [en línea] [Consulta e impresión: 17 junio 2016]
<<http://senaldeportiva.tv/>>.
- ²⁸ LDES. 2016. LDES - Quienes Somos [en línea] [Consulta e impresión: 17 junio 2016]
<<http://ldes.cl/site/1/ldes/seccion/595/quienes-somos>>.
- ²⁹ NCAA. 2016. NCAA.org - The Official Site of the NCAA [en línea] [Consulta e impresión: 17 junio 2016]
<<http://www.ncaa.org/>>.
- ³⁰ COCACOLA. 2015. Copa Coca-Cola 2015 [en línea] [Consulta e impresión: 17 junio 2016]
<<https://www.youtube.com/watch?v=n-zDHPcPoQQ>>.
- ³¹ MINDEP. 2016. Registro de Proyectos de Donaciones [en línea] [Consulta e impresión: 17 junio 2016]
<http://www.proyectosdeportivos.cl/SPP/secTRN/Buscador_proyectos_Donaciones.aspx>.

Código del Proyecto 1513030420

³² ADIDAS. 2016. Adidas Tango League [en línea] [Consulta e impresión: 10 agosto 2016] <www.tangoleague.cl>.

³³ DIGITAL OCEAN. 2016. Pricing on DigitalOcean | Cloud server & storage pricing [en línea] [Consulta e impresión: 11 agosto 2016] <<https://www.digitalocean.com/pricing/>>.

³⁴ LA SEGUNDA. 2016. Pablo Guede, el obsesivo DT que se autocalifica como “insoportable” [en línea] [Consulta e impresión: 11 agosto 2016] <<http://impresa.lasegunda.com/2016/07/07/A/fullpage#slider-28>>.