



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

**MARKETBALL: UN MARKETPLACE PARA EL ARRIENDO DE  
CANCHAS**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN Y  
DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

**GONZALO IGNACIO PARDO CAMPOS**

**PROFESOR GUÍA:  
IVÁN MIGUEL BRAGA CALDERÓN**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:  
DANIEL ANTONIO ESPARZA CARRASCO  
RODRIGO ALEXIS PORTILLA PORTILLA**

**SANTIAGO DE CHILE  
2018**

## Resumen

En este trabajo de tesis se considera una evaluación respecto de la factibilidad de hacer un negocio entorno a la intermediación del arriendo de canchas mediante una plataforma web, y a lo largo del desarrollo del mismo, gracias a la literatura consultada, a la metodología utilizada e investigaciones realizadas se logró evaluar un modelo de negocios multilateral.

En este contexto se analizó el entorno en que se desenvuelve una empresa de estas características y si existe potencial en la industria. Se analizó en profundidad el macroentorno y el microentorno de este proyecto, con el interés en describirlo, analizarlo y concluir que existe potencial en la industria, entre otras razones, porque ninguno de los actores actuales en la industria ha alcanzado la masa crítica que lo convierta en dominante y adicionalmente debido a que no existen fuerzas potentes en el mercado que capturen las rentabilidades de la industria.

Luego, de evaluar la existencia de un potencial en la industria, se evaluó y se definió cuál es la propuesta de valor y se diseñó un modelo de negocios apropiado para aprovechar esta oportunidad. Se construyó una propuesta de valor y un modelo de negocios en torno a ella, validada por usuarios potenciales de la plataforma. Esta plataforma web llamada “Marketball” es el centro de encuentro e interacción entre usuarios y recintos deportivos, donde los primeros podrán buscar, seleccionar y arrendar canchas de los segundos, y donde la web “Marketball”, tendrá ingresos mediante comisión por cada reserva realizada, por sobre el precio de arriendo de la cancha. De esta manera, los recintos deportivos tienen acceso a una demanda a la que no tienen acceso actualmente y los usuarios tienen acceso para disponer y elegir diferentes lugares dónde jugar basado en los criterios de su selección.

Una vez definida la propuesta de valor y el modelo de negocios, se procede a realizar una evaluación financiera que permite evaluar si es rentable el modelo de negocios planteado. Se expone además el plan de lanzamiento para los primeros tres meses, como el plan de marketing del nuevo negocio. Junto con ello se analiza la rentabilidad del negocio, donde se definió que con una inversión inicial para el desarrollo de la iniciativa de \$112 millones de pesos, permite obtener un VAN de 248 millones a una tasa de descuento del 50%, adicionalmente esta inversión se recupera a mediados del tercer año de operación en el peor de los escenarios planteados en la evaluación financiera de la iniciativa.

Finalmente, se analiza la pertinencia de la metodología utilizada para evaluar esta clase de proyectos, basada en Lean Startup, Value Proposition Design y Business Model Generation, donde se concluye que estas metodologías posibilitan reducir el riesgo de manera considerable al disciplinar el diseño de la propuesta de valor y el modelo de negocios, permitiendo convertir diversos supuestos del modelo de negocio en aprendizajes validados y permite evaluar y descubrir rápidamente si la idea o proyecto alcanzará los resultados esperados o no.

# **DEDICATORIA**

---

*A mi Pandilla*

# AGRADECIMIENTOS

---

Este trabajo existe gracias al aporte de un montón de personas que colaboraron directa o indirectamente a lo largo de su confección. A todos ellos les reitero mi agradecimiento y les mando un gigantesco abrazo.

A la gente del CDF y del Club Paraíso, que me ayudaron a validar la propuesta de valor. Al Club Lo Aguirre y al Club Recrear por facilitarme información sobre la utilización de sus canchas y escuchar con atención la propuesta de valor.

A los compañeros del MBA, que se interesaron en este proyecto y aportaron con muy buenas ideas que están reflejadas en este trabajo. A los profesores guías, que siempre tuvieron palabras de apoyo, incluso cuando las fechas límite estaban encima y parecía que no se cumplía la meta. Además, con su enorme conocimiento y buena disposición fueron claves en varias secciones de este proyecto. A la Universidad de Chile, que me ha convertido en el profesional que soy hoy.

A mi familia, por tenderme una mano cuando más lo necesité. A mi esposa, que siempre me apoya aunque esté absorbido por las responsabilidades. A mis amigos, por tenerme paciencia y hacer caso omiso a las veces que no estuve ahí.

A la U, por mostrarme que no existe la palabra “imposible” y que no está muerto el que aún lucha.

# TABLA DE CONTENIDO

---

Resumen .....	i
Dedicatoria .....	ii
Agradecimientos .....	iii
Tabla de Contenido .....	iv
Índice de Tablas .....	v
Índice de Ilustraciones .....	vi
I. Introducción .....	1
II. Marco Teórico .....	4
The Lean Startup (Ries, 2011).....	5
Business Model Generation (Osterwalder & Pigneur, 2010) .....	5
Value Proposition Design (Osterwalder & Pigneur, 2014) .....	6
The Long Tail (Anderson, 2006).....	7
Administración Clásica.....	8
III. Metodología .....	10
Contexto.....	11
Negocio.....	11
Funcionamiento .....	11
IV. Análisis del Entorno.....	13
Análisis PEST.....	13
Análisis de 5 Fuerzas de Porter .....	15
Mapa del cliente.....	17
V. Modelo de Negocios.....	19
Propuesta de valor.....	19
Segmentos de clientes.....	20

Relaciones con los clientes .....	21
Canales.....	22
Fuentes de ingresos.....	23
Recursos clave .....	23
Actividades clave.....	24
Asociaciones clave.....	25
Estructura de costos .....	25
Resumen .....	26
VI. Plan de Marketing.....	27
Estrategia .....	27
Táctica.....	29
Plan de lanzamiento.....	31
VII. Modelo de Operación .....	33
Roles y estructura .....	33
Experiencia de usuario.....	34
VIII. Plan Financiero.....	36
Escenarios .....	36
Estructura de Ingresos y Costos.....	37
Análisis de Punto de Equilibrio .....	40
Estados de Resultados.....	43
Rentabilidad.....	45
IX. Oportunidades Futuras .....	46
Integración dentro del negocio actual.....	46
Expansión a otros negocios .....	48
X. Conclusiones .....	50
Resultados.....	50
Reflexiones .....	51
Recomendaciones .....	52
Anexo I. Bibliografía .....	54
Anexo II. Método Lean Startup .....	56
Ciclo Construir-Medir-Aprender .....	56
Mínimo Producto Viable Final .....	57
Anexo III. Sensibilización.....	65
Escenario Pesimista .....	65
Escenario Optimista.....	66

## Índice de Tablas

Tabla 1. Resumen de preguntas a responder en el trabajo .....	10
Tabla 2. Parámetros de los escenarios financieros.....	37
Tabla 3. Flujo de caja neto por trimestre.....	43

Tabla 3. Estados de Resultados 2018-2020.....	44
Tabla 4. Estado de Resultados como Porcentaje de los ingresos obtenidos .....	44
Tabla 5. Estado de Resultados como Porcentaje respecto del año 2018.....	44
Tabla 6. Estado de Resultados del Escenario Pesimista .....	65
Tabla 7. Estado de Resultados del Escenario Optimista .....	66

## Índice de Ilustraciones

Ilustración 1. Modelo Canvas .....	6
Ilustración 2. El lienzo de la Propuesta de valor .....	7
Ilustración 3. La Cola Larga .....	8
Ilustración 4. Modelo de 5 fuerzas de Porter .....	9
Ilustración 5. Las posiciones estratégicas del Modelo Delta .....	9
Ilustración 6. Mapa de valor de usuarios y recintos.....	18
Ilustración 7. Resumen de la aplicación del Modelo Canvas.....	26
Ilustración 8. Logotipo de Marketball.....	30
Ilustración 9. Estructura de la organización.....	34
Ilustración 10. Flujo de reserva de cancha.....	34
Ilustración 11. Flujo de exportación de reportes.....	35
Ilustración 12. Reservas semanales 2018-2020 .....	38
Ilustración 13. Evolución de costos semanales 2018-2020.....	39
Ilustración 14. Estructura de Costos semanales .....	39
Ilustración 15. Punto de Equilibrio .....	40
Ilustración 16. Necesidad de inversión inicial .....	41
Ilustración 18. Recuperación de la inversión .....	42
Ilustración 18. Flujo de caja proyectado .....	42
Ilustración 19. Ingreso de usuario .....	57
Ilustración 20. Búsqueda.....	58
Ilustración 21. Resultados Búsqueda .....	58
Ilustración 22. Vista de la Cancha.....	59
Ilustración 23. Reservar .....	59
Ilustración 24. Pago Webpay .....	60
Ilustración 25. Reserva Confirmada.....	60
Ilustración 26. Ingreso Recintos.....	61
Ilustración 27. Panel de Control.....	61
Ilustración 28. Administrador de Reservas .....	62
Ilustración 29. Gestión de Horario Reservado .....	62
Ilustración 30. Gestión de Horario No Reservado .....	63
Ilustración 31. Mapa de Calor.....	63
Ilustración 32. Reporte de Ingresos.....	64
Ilustración 33. Breakeven y Payback de Escenario Pesimista .....	66
Ilustración 34. Breakeven y Payback de Escenario Optimista.....	67

# I. INTRODUCCIÓN

---

*“Il calcio è la cosa più importante delle cose meno importanti. (El fútbol es lo más importante de las cosas menos importantes)”.*

*- Arrigo Sacchi, DT del AC Milan en la época de los 80 (Picciano, 2008)*

Al preguntarle a la gente “cuando eras chico, ¿qué querías ser cuando grande?”, es sorprendente la cantidad de gente que responde que quería ser futbolista. Es un sueño frustrado de mucha gente, sobre todo hombres.

Quizás por eso es común pasar después de las 7 de la tarde por cualquier complejo de canchas de futbolito y verlas llenas de gente jugando, cumpliendo su sueño por un rato. Los que juegan son personas comunes y corrientes, que después del trabajo o la universidad y se juntan con sus amigos o amigas en torno a un partido. De hecho, en cualquier cancha de futbolito de Chile, antes del comienzo del partido, se podría dar la siguiente conversación:

*- ¡Güena, Pedi!*

*- ¡Güena, Colocho! ¿Cómo va?*

*- Todo bien, ¿y tú?*

*- Todo bien por acá.*

*- Qué bueno... Oye, ¿de qué color juego? Me perdí con tanto Whatsapp.*



*-De negro, poh. Tenís que correr hoy día, porque ellos tienen al Anguila.*

*-¿Trajeron la otra pelota? El Anguila no suelta una, jajajaja.*

*-No, poh. Si la otra cayó a la fábrica y no la devolvieron.*

*-Pfff... ¿Hay arquero, cierto? Con el frío que hace no estoy ni ahí con ponerme al arco.*

*-Sí, poh. El Yoyi es de ellos y el Isra es de nosotros.*

*-Menos mal... ¿Qué cancha nos toca?*

*-La 1. La 5 estaba ocupada cuando llamé pa' pedirla. Deberíamos dejarla reservada ahora cuando termine el partido... Saltarín con los 2.500.*

*-Chuu... Charcha la 1. No traje efectivo. ¿Te transfiero mañana?*

*-Siempre la misma...*

*-Jajajaja. Yo funciono a pura tarjeta, poh... Oye, anda de 9, aguantái la pelota y nosotros venimos de atrás.*

*-Pero llegái, poh.*

*-Jajajajaja.*

Si se pone atención, gran parte de los desafíos de coordinar un partido de futbolito quedan expuestos en esta conversación. Los que habitualmente juegan saben lo complejo de armar los equipos, coordinar los colores, asegurar la pelota, conseguir arqueros, reservar la cancha y cobrar la cuota, entre otras actividades.

El objetivo principal de este trabajo es construir una solución a uno o varios de los problemas que existen a la hora de coordinar un partido de futbolito, y construir un negocio en torno a esta solución. Para esto, se plantean 7 preguntas que sirven como guía dentro de este trabajo y responder cada una de ellas son objetivos específicos de este trabajo: ¿En qué entorno se desenvuelve esta empresa? ¿Existe potencial en la industria? ¿Cuál será la propuesta de valor? ¿Cuál será el modelo de negocios? ¿De qué manera se conectará a los clientes potenciales con el producto? ¿Cómo operará este negocio? ¿Cuánto dinero se necesita para hacer funcionar el negocio hasta llegar al punto de equilibrio?

Este trabajo se centrará en la creación de un negocio para facilitar el arriendo de canchas en Chile, y por lo tanto, muchas soluciones a problemas relacionados con

la coordinación de un partido de futbolito están fuera de este alcance. Por lo tanto, este trabajo seguirá la siguiente estructura:

En el Capítulo II. Marco Teórico se revisará la literatura pertinente, con principal foco en los aportes de los líderes de opinión del emprendimiento, pero sin dejar de lado los trabajos de los próceres de la administración de empresas.

En el Capítulo III. Metodología se plantearán las 7 preguntas que este trabajo debe responder, y con qué herramientas se pretende encontrar la respuesta.

En el Capítulo IV. Análisis del Entorno se analizará en profundidad tanto el macroentorno, la industria y se hará un zoom especial en los clientes (recintos deportivos y usuarios de canchas).

En el Capítulo V. Modelo de Negocios, Marketball comenzará a tomar forma, con una propuesta de valor validada y un modelo de negocios en torno a ella.

En el Capítulo VI. Plan de Marketing se planteará cómo la empresa comenzará desde el momento en que no tiene clientes y saldrá al mercado a buscar los clientes que necesitará para cumplir con los objetivos del lanzamiento. También se especificará cuál es el camino a seguir una vez que Marketball ya esté en régimen.

En el Capítulo VII. Modelo de Operación se abordará cómo el equipo se repartirá los roles para poder operar la empresa y también se definirán los flujos más importantes de cara a los clientes de la plataforma.

En el Capítulo VIII. Plan Financiero se analizará la estructura de ingresos y costos, la inversión inicial necesaria, el payback de esa inversión, la rentabilidad y los estados de resultados proyectados.

En el Capítulo IX. Oportunidades Futuras se explorarán aquellas oportunidades de ingresos adicionales que fueron surgiendo producto de la investigación, pero que están fuera del alcance de este trabajo.

Finalmente, en el Capítulo X. Conclusiones se revisará lo que se obtuvo como respuesta a las 7 preguntas iniciales a modo de conclusión y algunas reflexiones respecto al camino recorrido.

## II. MARCO TEÓRICO

---

La administración de empresas ha tenido un boom académico en los últimos 100 años, gracias a grandes académicos como Peter Drucker, Michael Porter, Philip Kotler, entre otros. Estos académicos han profundizado en los distintos desafíos que las grandes compañías enfrentan tanto a nivel competitivo como a nivel interno, permitiendo a los administradores del siglo XXI tener un set de herramientas para enfrentarlos dentro de sus empresas.

Sin embargo, no todas las empresas son grandes empresas, de hecho, en Chile las PyME generan el 47,6% de los empleos (Ministerio de Economía, 2015), y si hay alguna deuda desde la academia hacia la administración moderna es justamente para las nuevas empresas emergentes que buscan crecer aceleradamente, las famosas startups. Para este subconjunto de empresas, debido al entorno de extrema incertidumbre en el que se desenvuelven, las resabidas enseñanzas de los próceres de la administración no necesariamente aplican, y por eso es necesario el surgimiento de una nueva disciplina dentro de la administración de empresas: el “emprendimiento”.

En esta línea, y por las características de este trabajo hay que reconocer los enormes aporte de:

- Eric Ries con su libro “The Lean Startup”, que incorpora el método científico para generar aprendizaje dentro de la organización,
- Alexander Osterwalder e Yves Pigneur con sus libros “Business Model Generation” y “Value Proposition Design”, que ayudan a conceptualizar el modelo de negocios de la empresa y su propuesta de valor,
- Chris Anderson con su libro “The Long Tail”, que muestra el surgimiento de negocios en la parte larga de la cola.

## The Lean Startup (Ries, 2011)

Eric Ries desató una revolución en la disciplina del emprendimiento gracias a este libro, donde recopiló sus aprendizajes en sus distintas aventuras emprendiendo y diseñó una metodología para poder administrar el crecimiento de startups y la innovación en general en entornos de extrema incertidumbre.

El principal mensaje de este libro es que un startup tiene como objetivo fundamental aprender cómo construir un negocio sustentable. Esto está antes incluso que satisfacer a los clientes, generar ingresos o construir productos, y se logra gracias al aprendizaje validado. El aprendizaje validado es la adaptación del método científico al mundo de las empresas, donde se realizan experimentos constantemente para validar las hipótesis y cada elemento de la visión de los emprendedores. En este sentido, el camino para lograrlo es el ciclo Construir-Medir-Aprender. El startup debe tener como actividad principal seguir este ciclo: Transformar las ideas en productos o funcionalidades (a través de un Mínimo Producto Viable), testear cómo reaccionan los clientes y aprender si el producto o funcionalidad aporta valor o no. Toda la organización debe estar apuntando a acelerar este ciclo.

Otro aprendizaje fundamental es que el emprendedor constantemente debe tomar la decisión de si persevera en la idea en la que está trabajando o si pivotea hacia algo distinto. Esta decisión se debe basar en el aprendizaje validado obtenido y también en mediciones de progreso e hitos, lo que se conoce como Contabilidad de la Innovación.

Finalmente, a partir de estos dos mensajes se genera una necesidad a la hora de administrar un startup: es necesario tener indicadores accionables que midan realmente el progreso que se está logrando con cada uno de los despliegues o pasos a producción, de manera tal que se pueda identificar claramente los aprendizajes de cada una de las nuevas funcionalidades, y se puedan tomar decisiones acordes a estos aprendizajes.

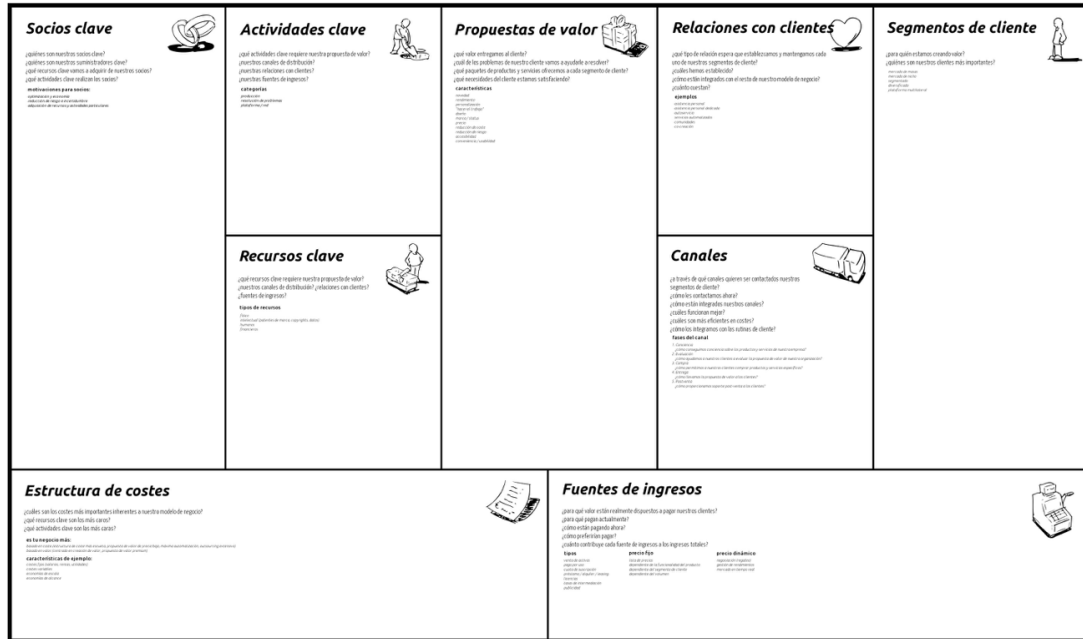
## Business Model Generation (Osterwalder & Pigneur, 2010)

Alexander Osterwalder e Yves Pigneur co-crearon este libro en conjunto con más de 400 ejecutivos en 45 países, donde se muestra el famoso Modelo Canvas para modelos de negocios. Este modelo consiste en una representación de un modelo de negocios mediante 9 piezas fundamentales: (1) Actividades principales, (2) recursos claves, (3) red de socios, (4) propuesta de valor, (5) segmentos de clientes, (6) canales, (7) relación con los clientes, (8) estructura de costos y (9) fuentes de ingresos. Del (1) al (3) corresponden a la infraestructura, el (4) es la oferta, del (5) al (7) los clientes y el (8) y (9) son las finanzas, tal como se muestra en la Ilustración 1.

Mediante esta conceptualización, se hace mucho más evidente la relación y consistencia entre cada uno de estos pilares, y las palancas que la empresa tiene para generar valor.

También, el libro muestra una serie de patrones de modelos de negocios que ya han sido ejecutados por múltiples empresas. En línea con este trabajo, nos interesa el modelo de negocios de plataformas, donde un intermediario une a dos o más segmentos de negocios y facilita su interacción.

ILUSTRACIÓN 1. MODELO CANVAS



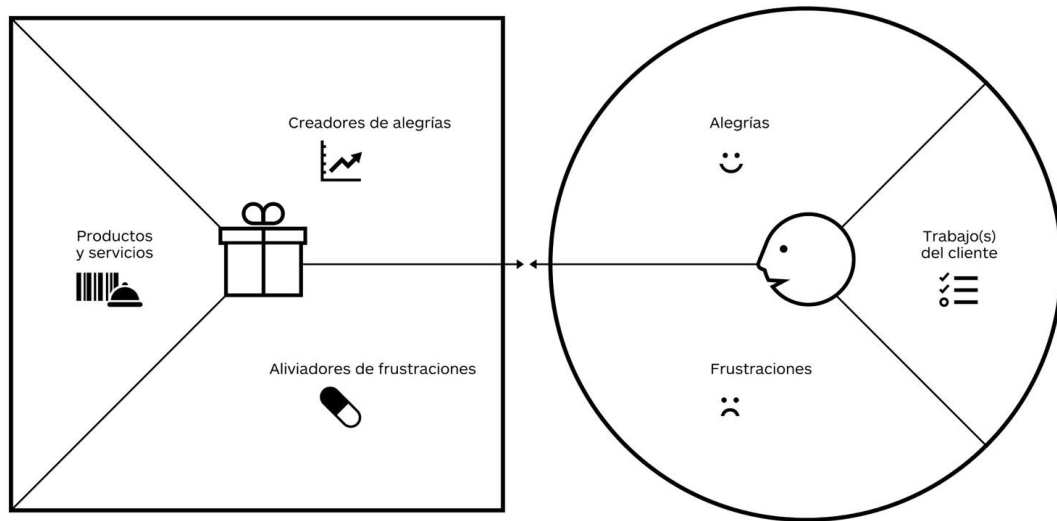
FUENTE: BUSINESS MODEL GENERATION (OSTERWALDER & PIGNEUR, 2010)

## Value Proposition Design (Osterwalder & Pigneur, 2014)

En este trabajo, Osterwalder y Pigneur profundizan en el diseño de la Propuesta de Valor, elemento central del modelo de negocio, primero desde la perspectiva del cliente (Perfil del cliente: sus alegrías, dolores y trabajos) y luego desde la perspectiva del producto (Mapa de valor: sus generadores de alegrías, amortiguadores de dolores y listado de funcionalidades), como se ve en la Ilustración 2. Para lograrlo, es necesario obtener información directamente de los clientes, mediante entrevistas y encuestas. Gracias a este modelo, una vez logrado el encaje entre el mapa de valor y el perfil del cliente, se puede construir una propuesta de valor que haga sentido a cada uno de los segmentos de clientes.

Luego, es necesario insertar esta propuesta de valor en el modelo de negocios, y realizar los ajustes necesarios para alcanzar el encaje entre producto y mercado. Para esto, es necesario iterar constantemente desde el mapa de propuesta de valor hacia el modelo de negocios, ida y vuelta, hasta encontrar el encaje deseado.

## ILUSTRACIÓN 2. EL LIENZO DE LA PROPUESTA DE VALOR



FUENTE: VALUE PROPOSITION DESIGN (OSTERWALDER & PIGNEUR, 2014)

Finalmente, este libro integra los aprendizajes de los otros dos libros (*The Lean Startup* y *Business Model Generation*), proponiendo experimentar constantemente con el método Lean para testear los supuestos en los que se está basando la propuesta de valor y también integrando la propuesta de valor dentro del modelo Canvas.

## The Long Tail (Anderson, 2006)

Chris Anderson muestra en este libro que ha nacido un nuevo tipo de negocio y rompió el paradigma reinante en el comercio minorista: para ganar dinero tienes que vender muchas unidades de unos pocos artículos.

Es común haber escuchado del Principio de Pareto: la observación original decía que el 80% de la tierra es poseída por el 20% de los habitantes (Pareto, 1896). Hoy se aplica a un sinnúmero de cosas: el 80% de los resultados deriva del 20% de las acciones, o alguna otra variante del 80-20.

Claramente, este principio aplica a las ventas minoristas, y los retailers están constantemente buscando optimizar su catálogo de productos para centrarlos en ese 20% que genera el 80% de sus ingresos. Sin embargo, el concepto de Long Tail indica que existe un mercado sumamente atractivo en aquellos productos que no están dentro de ese 20%, que están en la cola de la función de distribución, que individualmente se venden poco, pero que son tantos que igual generan un volumen de ingresos importantes.

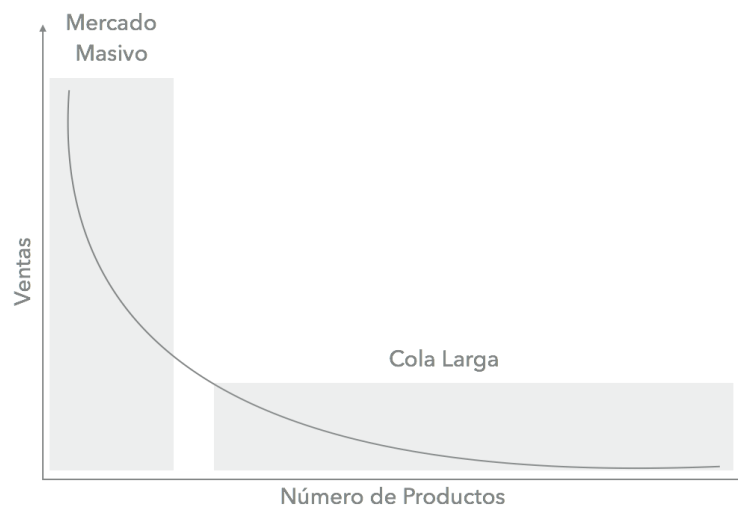
El desarrollo de tres capacidades han permitido esto: (1) la capacidad de tener un catálogo de productos casi infinito con un costo muy bajo, (2) la capacidad de poder

ayudar a los clientes a encontrar lo que necesitan y (3) la capacidad de retailers grandes y pequeños para atender nichos de mercado y no solo a la masa.

De esta manera, los negocios por internet como iTunes, Amazon, Google y otros amenazan a los grandes retailers de tiendas físicas como Walmart, Barnes & Noble, etcétera, al poder igualar todo su catálogo de productos e ir mucho más allá.

Las reglas fundamentales de estos nuevos negocios son: (1) poner todo el catálogo existente a disposición del cliente y (2) ayudar al cliente a encontrar lo que realmente quiere.

ILUSTRACIÓN 3. LA COLA LARGA



FUENTE: THE LONG TAIL (ANDERSON, 2006)

## Administración Clásica

Si bien el fuerte de la bibliografía es sobre emprendimiento y las nuevas técnicas para startups, no se puede dejar de lado el enorme caudal recopilado a lo largo de los años por los próceres de la Administración Clásica.

Por lo tanto, para este trabajo también se recurrirá a los clásicos de la administración: el Análisis PEST del Macroentorno y el Análisis Industrial de 5 Fuerzas de Porter, con el objetivo de analizar el macroentorno y el microentorno en el que se desarrollará la actividad.

A la vez, entendiendo que existirá un momento en que la empresa ya está funcionando, se recurrirá al Modelo Delta de Arnoldo Hax para determinar la estrategia de negocios, a las clásicas 4P de Marketing para realizar el Plan de Marketing y a herramientas financieras para definir las necesidades de liquidez de los primeros años de la empresa.

ILUSTRACIÓN 4. MODELO DE 5 FUERZAS DE PORTER



FUENTE: HOW COMPETITIVE FORCES SHAPE STRATEGY (PORTER, 1979)

ILUSTRACIÓN 5. LAS POSICIONES ESTRATÉGICAS DEL MODELO DELTA



FUENTE: EL MODELO DELTA (HAX, 2013)



### III. METODOLOGÍA

---

La metodología para este trabajo combinará una serie de técnicas y análisis ya descritos previamente en el Marco Teórico. Estos se utilizarán para dar respuesta a las preguntas claves que determinarán el éxito o fracaso de esta empresa.

Las preguntas claves para este trabajo serán las siguientes, agrupadas en tres categorías que se resumen en la ilustración a continuación:

TABLA 1. RESUMEN DE PREGUNTAS A RESPONDER EN EL TRABAJO

<b>Contexto</b>	<b>Negocio</b>	<b>Funcionamiento</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• ¿En qué entorno se desenvuelve esta empresa?</li><li>• ¿Existe potencial en la industria?</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• ¿Cuál será la propuesta de valor?</li><li>• ¿Cuál será el modelo de negocios?</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• ¿De qué manera se conectará a los clientes potenciales con el producto?</li><li>• ¿Cómo operará este negocio?</li><li>• ¿Cuánto dinero se necesita para hacer funcionar el negocio hasta llegar al punto de equilibrio?</li></ul>

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Luego, la estrategia para responder estas preguntas será utilizar los análisis pertinentes dados por la literatura estudiada previamente en el Marco Teórico,

utilizando para cada pregunta el conjunto de análisis y metodologías que más se acomoden para responderlas, según corresponda.

## Contexto

Para describir el contexto en el que se desenvuelve la empresa se utilizará el Análisis PEST y el Análisis de 5 Fuerzas de Porter, lo que también nos ayudará a determinar si se existe un buen potencial en la industria, es decir, si el tamaño, la rentabilidad y el crecimiento justifican la entrada. Esto se desarrollará en profundidad en el Capítulo IV. Análisis del entorno.

## Negocio

Para definir la propuesta de valor y el modelo de negocios completo, se utilizarán las metodologías descritas en la bibliografía de emprendimiento: Value Proposition Design para la propuesta de valor, el Modelo Canvas para el modelo de negocios y el Modelo Lean Startup para validar con clientes los resultados obtenidos en los métodos anteriores. De esta manera, se busca que tanto la propuesta de valor como el modelo de negocios estén validados al momento del lanzamiento, minimizando la probabilidad de equivocarse al lanzar. Esto será abordado en su totalidad en el Capítulo V. Modelo de negocios.

## Funcionamiento

Para poder conectar a los potenciales clientes con la solución que se comercializará en esta empresa, se diseñará un Plan de Marketing en torno a las 4P (producto, precio, distribución y promoción) para lograr estimular la demanda y conectarla con este servicio. Se pondrá especial atención en el plan de lanzamiento, con el fin de alcanzar rápidamente la demanda estimada que hace rentable este negocio, y el crecimiento que lo sostiene en el mediano y largo plazo. Esto se desarrollará en el Capítulo VI. Plan de Marketing.

También, considerando el alcance del proyecto, es necesario definir cómo va a operar esta empresa, centrándose en las funciones de los integrantes del equipo y en la experiencia de los usuarios dentro de la plataforma, lo que será definido en el Capítulo VII. Modelo de Operación.

Finalmente, considerando que esta es una empresa que parte desde cero, es necesario determinar las condiciones mínimas de liquidez que aseguran que el negocio podrá sobrevivir hasta alcanzar la rentabilidad. Para esto, se analizará en detalle el volumen y timing de los ingresos y los gastos, con el fin de determinar la inversión inicial que permitirá al negocio financiarse al comienzo y sobrevivir hasta ser llegar al

punto de equilibrio, y los supuestos que deben cumplirse para lograrlo y que avalan esta decisión. Esto se definirá por completo en el Capítulo VIII. Plan Financiero.

Por lo tanto, mediante esta metodología se podrán contestar las preguntas claves para la creación de este negocio y así determinar cómo deberá enfrentar esta nueva empresa el entorno, qué herramientas, productos y modelo de negocios utilizar, cómo debe darse a conocer y con cuánta inversión debe comenzar. Es decir, se sabrá si existe una oportunidad en realizar este negocio.

## IV. ANÁLISIS DEL ENTORNO

---

Para entender el contexto en el que se desarrollará esta empresa, es necesario poner atención a lo que pasa tanto en el macroentorno como en el microentorno o industria. Por lo tanto, se utilizarán dos poderosas herramientas que durante años han ayudado a los administradores a poder poner en contexto sus empresas o proyectos, para luego determinar si existe un atractivo para poder llevarlos adelante. Estas herramientas son (1) el Análisis PEST, (2) el Análisis de Porter y (3) también se incorporará el Mapa del Cliente que fue propuesto en Value Proposition Design, por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur.

### Análisis PEST

El análisis PEST consiste en ver cómo impactan el ambiente Político-Legal, el ambiente Económico, el ambiente Sociocultural y el ambiente Tecnológico en la industria y en la empresa.

#### **Ambiente Político-Legal**

A nivel político, se ve un impulso de parte del Gobierno para incentivar la actividad deportiva, mediante programas como Elige Vivir Sano, la Red de Estadios Bicentenario, y la elevación de la Subsecretaría del Deporte a nivel ministerial, es decir, ahora es el Ministerio del Deporte. Se espera que estos programas repercutan en un aumento en el largo plazo de la población que realiza deporte en Chile.

## **Ambiente Económico**

Hacia el año 2015, el crecimiento del dinero plástico ha sido significativo (ABIF, 2016). Las tarjetas de crédito (contando las de casas comerciales) se están acercando a los 7 millones de unidades (38% de penetración) y las tarjetas de débito superan los 20 millones de unidades (110% de penetración). Esto permite aumentar el pool de posibles compradores por internet, que utilizan una tarjeta de crédito o de débito para poder pagar online.

Por otro lado, según el Primer Catastro de Instalaciones y Recintos Deportivos (INE, 2006), hay 16.476 Recintos Deportivos a lo largo del país, en los cuales funcionan 26.755 Instalaciones Deportivas. De estas instalaciones, 12.367 son multicanchas (4.725 en la RM) y 5.475 son canchas de fútbol (1.252 en la RM). En ambos casos, más del 80% está en un estado de conservación Bueno o Regular. También cabe destacar que las multicanchas tienen una tasa de uso de 324 usuarios por semana y las canchas de fútbol 184 usuarios por semana. De esto, se puede deducir que en ese momento se jugaban un poco menos de 170.000 partidos por semana en la Región Metropolitana y poco más de 470.000 por semana a nivel nacional.

## **Ambiente Sociocultural**

En Chile, la práctica de deportes muestra un alza sostenida según la Encuesta Nacional de Hábitos de Actividad Física y Deportes en la población de 18 años y más. La encuesta muestra que en las personas que declaran hacer deporte al menos una vez a la semana, existe un crecimiento de 5,4 puntos porcentuales desde 26,4% en 2006 a 31,8% en 2015 (Ministerio del Deporte, 2015). Esta encuesta entrega otros datos importantes: en la capital, este porcentaje es más alto aún, alcanzando un 35,2% (el más alto es la segunda región con un 40,4%); hay diferencias entre hombres y mujeres: los hombres declaran que un 41,4% hace deporte al menos una vez a la semana, mientras que las mujeres un 23,6%; también, los jóvenes declaran hacer más deporte: un 43,6% de las personas entre 18 y 29 años declara que hace deporte una vez por semana; finalmente, el segmento ABC1 indica que hace más deporte (46,7%).

Según la misma encuesta, el fútbol es el deporte más practicado en Chile (26,1%), aunque se ven diferencias entre hombres (41,6%) y mujeres (6,1%), y también por nivel socioeconómico: ABC1 (17,2%), C2 (17,4%), C3 (32,5%), D (27,1%), E (5,7%). Lo sigue el acondicionamiento físico (13,5%). Por último, un 63,1% declara que practica deporte en un recinto público (municipal o ministerial) o privado (gimnasios, estadios, ligas, etcétera) (Ministerio del Deporte, 2015).

## **Ambiente Tecnológico**

El desarrollo de Internet, su velocidad y penetración, ha permitido el desarrollo de nuevos negocios que se basan sus ventas en el eCommerce, es decir, venden a través de la web. Esto, en conjunto con el mínimo costo marginal de agregar un producto más al catálogo, la evolución de la tecnología de los buscadores que permiten ayudar al

usuario a encontrar lo que necesita y la posibilidad de los negocios de centrarse en nichos específicos de manera rentable ha hecho surgir los negocios Long Tail (Anderson, 2006).

Otra tendencia importante dentro del mundo de los negocios, favorecida por la tecnología, es la reintermediación. Negocios como Airbnb o Uber no son dueños del activo fijo que comercializan, sino que permiten a terceros disponibilizarlos para los usuarios finales. De esta manera, el negocio de Uber y Airbnb es el de ser una plataforma donde dos segmentos de clientes se conectan. Ganan los clientes finales porque en un solo lugar obtienen la oferta combinada de todos los terceros que participan en la plataforma. Ganan los terceros porque disminuye su costo de marketing porque es la plataforma la que les agrupa los clientes potenciales y los da a conocer.

## Análisis de 5 Fuerzas de Porter

El Análisis de 5 Fuerzas de Porter es un análisis industrial para medir el atractivo de una industria: su crecimiento potencial, su tamaño potencial y su rentabilidad potencial. Consiste en analizar cómo impactan a las empresas de la industria las siguientes 5 fuerzas: (1) la amenazas de nuevos entrantes a la industria, (2) el poder de negociación de los consumidores, (3) el poder de negociación de los proveedores, (4) la amenaza de sustitutos y (5) la rivalidad entre las empresas que compiten en la industria (Porter, 1979).

### **Amenazas de nuevos entrantes**

Si se ve como grandes necesidades de inversión o como la necesidad de una tecnología exclusiva, las barreras a la entrada son bajas. La gran barrera para la entrada de negocios es de este tipo es táctica: la necesidad de entrar coordinadamente, enrolando proveedores y suscribiendo consumidores a un ritmo equivalente, para que no haya exceso de oferta o de demanda. A la vez, existen empresas en el extranjero que están desarrollando modelos similares que podrían entrar a competir en Chile, como Syltek y Cloobing. También existen empresas en Chile que se pueden integrar hacia delante desde el “buscador” y comenzar a recibir los pagos de los clientes, como Tu Cancha Chile. De todas maneras, la conclusión es que la amenaza de nuevos entrantes es alta.

### **Poder de negociación de los consumidores**

Para efectos de este análisis, se considera consumidores a los usuarios que arrendarán canchas y como proveedores a los recintos que disponibilizan las canchas en el sistema.

Al lanzar una plataforma que une dos lados de un mercado para facilitar la creación de valor, es indispensable asegurar que ambos lados se integren al proyecto al mismo tiempo y en proporciones similares para no crear desajustes en la oferta o en la

demanda. En ese sentido, los primeros consumidores son cruciales para darle tracción a la plataforma, ya que al interactuar con los recintos deportivos se generan transacciones que dan valor a la plataforma como un todo. En la medida que la plataforma se masifica, el poder de los consumidores se diluye debido al volumen de consumidores hace que cada uno tenga un poder limitado en la demanda agregada.

### **Poder de negociación de los proveedores**

Con los proveedores pasa exactamente lo mismo. Los primeros proveedores son cruciales para darle tracción a la plataforma, permitiendo generar interacciones que agregan valor a ambos lados: oferta y demanda. Nuevamente, en un principio los primeros proveedores tienen mucho poder pues de ellos depende el futuro del servicio, pero en la medida que se masifica, este poder se diluye. Otros proveedores como los de infraestructura tecnológica son importantes para el negocio, pero perfectamente sustituibles, puesto que hay amplia oferta, por lo que su poder de negociación es bajo.

### **Amenaza de sustitutos**

Este es un punto muy importante. Hoy los usuarios finales pueden realizar reservas de canchas sin mayores problemas, pero no tienen acceso a buscar según ciertos criterios, a comparar fácilmente o a servicios de valor agregado. A la vez, los recintos de canchas hoy no tienen mayores problemas para recibir reservas, pero la mayoría no tiene sistemas de reserva en línea, reportería para la toma de decisiones, herramientas para la gestión de los clientes o la capacidad de entregar un servicio diferenciado. Por lo tanto, la amenaza de sustitutos es baja puesto que para satisfacer las mismas necesidades se necesita una gran inversión en tiempo y tanto por el lado de los proveedores como de los consumidores.

### **Rivalidad**

Hoy existe un agregador de canchas de futbolito llamado ArriendoFutbolito.cl, que agrupa a 4 complejos deportivos del sector oriente de Santiago y uno en Talcahuano, ofreciendo servicios de valor agregado como pelotas, petos y árbitros. También existe un agregador de canchas llamado EasyCancha que agrupa a 27 recintos de canchas de futbolito, de los cuales 14 están en la Región Metropolitana (todos fuera del anillo de Américo Vespucio), y además agrega a recintos de canchas de tenis, gimnasios, clases de baile, etcétera. Dado esto y considerando la amenaza de nuevos entrantes, la rivalidad hoy es baja dado que los actores son muy pequeños y hay espacio para todos, pero tiende a crecer, dado que alcanzar un market share importante convierte a la empresa que lo logre en un canal dominante dentro de lo que es el arriendo de canchas, lo que es incentivo suficiente para que las empresas empiecen a competir fervientemente en la medida que van creciendo.

## Mapa del cliente

La principal herramienta para conceptualizar las necesidades de los clientes es el Mapa del Cliente de Osterwalder y Pigneur. El objetivo de esta herramienta es entender cómo un cliente se relaciona con un producto o servicio, poniendo foco en los dolores del cliente, sus alegrías y sus tareas a la hora de interactuar con el producto. Para este análisis, se ampliará la definición de cliente para incluir a ambos lados que interactúan en la plataforma: usuarios finales y recintos deportivos. El mapa final se puede revisar en el Anexo II. Lean Startup.

### Trabajos del cliente

Los usuarios finales buscan completar una serie de trabajos cuando planifican un partido de futbolito, relacionados tanto con los jugadores como con los implementos necesarios para jugar. Por un lado, el usuario final necesita conseguir y coordinar a los jugadores del partido, cobrar la cuota de la cancha, asignar equipos y los colores de camisetas. Por otro lado, el cliente necesita reservar y pagar una cancha donde jugar y una pelota. Todo esto para después poder jugar lo mejor posible.

Los recintos deportivos también buscan completar una serie de trabajos derivados de su actividad comercial, relacionados con la gestión táctica y operacional de su negocio. A nivel operacional, necesitan resolver cómo gestionar la agenda de cada cancha, las reservas de parte de los clientes y recaudar los pagos por cada reserva. A nivel táctico, deben hacerse cargo de promocionar su producto sujeto a su presupuesto y vender más.

### Dolores del Cliente

A la hora de organizar el partido, el usuario final enfrenta ciertas dificultades en el proceso y debe saber sortearlas con o sin la ayuda del proveedor. Cuando hay problemas en la coordinación del partido, ocurren imprevistos como que falta un balón para jugar, un jugador no llega o no paga a tiempo, alguien no llega con el color correcto de camiseta, o hay que cuadrar las cuentas y los vueltos. Por otra parte, las expectativas respecto del recinto deportivo pueden no ser la realidad: pueden no haber suficientes estacionamientos, los camarines pueden ser un desastre, o bien la superficie y los arcos pueden ser de mala calidad, aumentando el riesgo de ocasionar lesiones.

Por el lado del recinto deportivo, también se derivan algunos dolores producto de su actividad, tanto de gestión como de operación. Por el lado de la operación, debe cobrar y validar pagos manualmente y lidiar con las cancelaciones. Desde la gestión, el recinto no suele contar con indicadores para gestionar su negocio, tiene problemas para identificar a sus clientes y por lo tanto no puede personalizar su oferta y se limita a competir por precio y ubicación, lo que deriva en clientes infieles que compran productos sueltos en vez de un servicio recurrente.

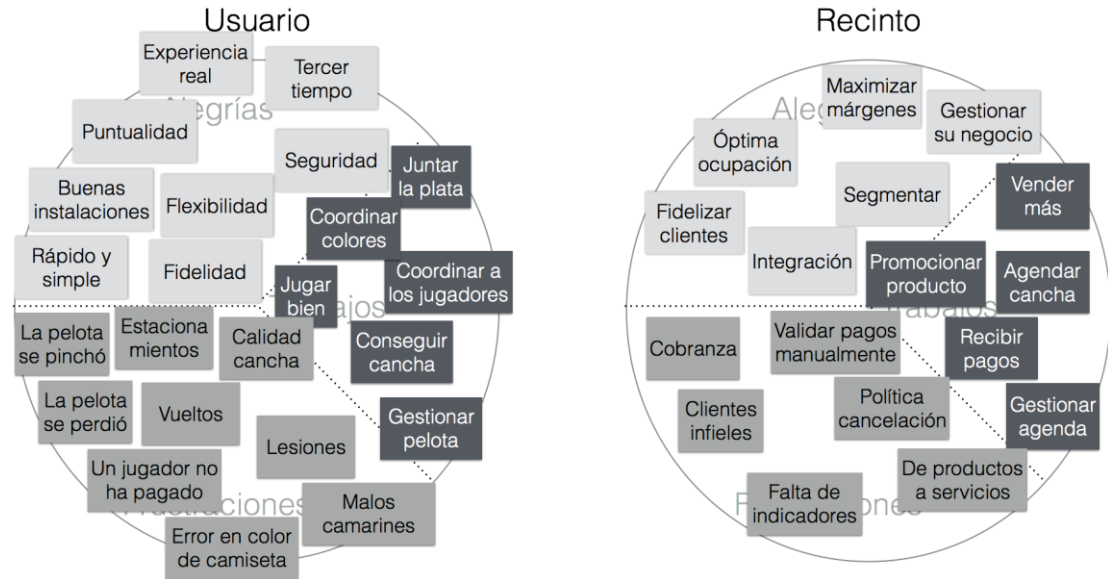


## Alegrías del Cliente

Cuando un usuario final coordina un partido, experimenta ciertas alegrías derivadas de un buen proceso, de una buena cancha y de un buen partido. Un buen proceso permite que el usuario reserve rápida y fácilmente, mediante un pago seguro, donde se le reconozcan sus preferencias y tengan la flexibilidad para adaptarse a ellas. Una buena cancha permite al usuario disfrutar de buenas instalaciones, incluyendo un lugar para el tercer tiempo y donde se respeten los horarios preacordados de la reserva. Finalmente, un buen partido hace sentir al cliente lo más cercano posible a una experiencia futbolística profesional y también le permite disfrutar después del partido con sus amigos un tercer tiempo.

Para el recinto deportivo también se generan alegrías mediante el correcto desarrollo de la actividad, a nivel de utilidades como a nivel de gestión. Por el lado de las utilidades, el recinto puede optimizar la ocupación de las canchas, maximizar los márgenes y fidelizar a sus clientes más importantes. A nivel de gestión, el cliente puede segmentar apropiadamente a los clientes e integrarse con herramientas que le simplifiquen la operación de su negocio.

ILUSTRACIÓN 6. MAPA DE VALOR DE USUARIOS Y RECINTOS



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA BASADA EN EL MODELO DE VALUE PROPOSITION DESIGN

## V. MODELO DE NEGOCIOS

---

Una vez analizado el entorno y las necesidades de clientes y proveedores, la mejor manera de optimizar y eliminar las fricciones del proceso de arrendar una cancha de futbolito y que cree valor en el camino es mediante una plataforma que agregue ambos lados del proceso: usuarios finales y recintos deportivos. Esta plataforma tendrá como misión conectar a ambos lados de la demanda, satisfaciendo sus principales trabajos, eliminando dolores y maximizando las alegrías de clientes y proveedores, facilitando las transacciones y el intercambio de valor entre usuarios finales y recintos deportivos.

Formalmente, se utilizará el Modelo Canvas introducido anteriormente para describir cada uno de los elementos del modelo de negocios.

### Propuesta de valor

La propuesta de valor para los usuarios finales se puede resumir en la siguiente frase: “Juega la final de la Champions, tú pones los jugadores y nosotros nos ocupamos del resto”. Por otro lado, la propuesta de valor para los recintos deportivos se puede resumir en esta frase: “Lleva tu negocio de canchas al siguiente nivel”.

A través del uso de la metodología de Value Proposition Design se validó que un servicio que permita arrendar canchas y contratar servicios adicionales relacionados con el juego creará valor para los usuarios finales porque se hace cargo de los trabajos del cliente relacionados con conseguir los implementos necesarios para jugar: cancha (servicio central), pelota y diferenciación de colores para cada equipo (servicios de valor agregado), minimizando los dolores que pueden ocasionar la falta de ellos. Por otro lado, minimiza los dolores del cliente alineando las expectativas entre lo que busca

y lo que obtiene, gracias a que le permite filtrar los recintos deportivos según las características que considere imprescindibles. Finalmente, potencia sus alegrías haciendo el proceso de reserva simple, rápido y seguro; asegurando que las instalaciones cumplen con lo que necesita y en el momento que lo necesita; y permitiéndole tener una experiencia lo más cercana que el cliente desee a la experiencia del fútbol profesional.

Sin embargo, tras el uso del ciclo Construir-Medir-Aprender de la metodología Lean Startup, se validó que los servicios de valor agregado (pelota, árbitro, petos, registro audiovisual, premiaciones, etcétera) no tendrían una demanda que justifiquen su inclusión en esta etapa del proyecto, y por lo tanto, quedará consignado como una oportunidad futura de crecimiento en el Capítulo VIII. Oportunidades Futuras. En el Anexo II. Lean Startup se puede ver en más detalle el uso combinado de la metodología de Value Proposition Design junto con la metodología Lean Startup.

Por lo tanto, la plataforma albergará un listado de canchas con sus distintas características, ubicación, precio, evaluaciones y disponibilidad, para que un cliente pueda buscar, comparar y seleccionar de acuerdo a los criterios que le parezcan adecuados y finalmente hacer una reserva con sólo unos clicks. A la vez, ofrecerá a los proveedores herramientas online para la gestión de la agenda, reportería respecto del uso y conversión, información sobre sus clientes, y herramientas para la gestión de ingresos y para la gestión de la relación con los clientes.

Deliberadamente la plataforma no se hace cargo de ayudar al usuario a conseguir los jugadores para el partido ni a cobrar la cuota, porque los usuarios hoy ya lo resuelven de maneras muy distintas entre sí, por lo que no se agregará valor al homologar hacia una manera única de lograrlo.

A la vez, esto creará valor para los recintos deportivos porque además de darle acceso a un grupo de clientes que se autosegmentó, mostrando su interés en arrendar canchas de futbolito, le permite hacerse cargo de los trabajos operativos y tácticos de su negocio: gestionar la operación del ciclo de agendamiento, reserva y pago en línea, y también ayudando a promocionar su negocio y finalmente vender más. También minimiza los dolores de la operación manual de su negocio y le permite empezar a enfocarse en desarrollar a sus clientes. Por último, gracias a todo esto, puede maximizar la ocupación y sus ingresos, gestionar sus márgenes, y segmentar y fidelizar a sus clientes.

## Segmentos de clientes

Se definen dos segmentos de clientes que interactúan en esta plataforma, generando transacciones e intercambiando valor: los usuarios finales y los recintos deportivos.

Los usuarios finales son aquellas personas que viven en la Región Metropolitana, encargadas de coordinar un partido de futbolito, y que deben reservar una cancha para llevarlo a cabo. Esta reserva debe satisfacer sus requisitos de ubicación, precio, calidad, servicios básicos (camarines, estacionamientos) y los servicios de valor agregado que estimen convenientes.

Los recintos deportivos son aquellos lugares donde se puede reservar una cancha de futbolito, en la Región Metropolitana al momento del lanzamiento, y a nivel nacional después. La reserva debe no entrar en conflicto con reservas existentes, por lo que el recinto debe administrar la agenda de cada una de sus canchas para maximizar la ocupación y por consecuencia sus ingresos.

Para esta clase de negocios, los efectos de red son importantes. El crecimiento del segmento de usuarios finales trae efectos positivos a ambos lados de la red porque vuelve más atractivo unirse a la plataforma para los recintos deportivos, aumentando la variedad de la oferta (beneficio para los usuarios finales) y aumentando el pool de clientes disponibles (beneficio para los recintos deportivos). A la vez, el crecimiento del segmento de recintos deportivos trae beneficios para ambos lados de la red porque aumenta el porcentaje de canchas disponibles en la plataforma (beneficio para los usuarios finales) y valida la plataforma como lugar a ir para arrendar una cancha (beneficio para los recintos deportivos). Por lo tanto, es necesario gestionar el crecimiento de ambos segmentos de manera homogénea para que no haya un exceso de oferta o un exceso de demanda sin su correspondiente contraparte, dado que esta situación tendría un efecto negativo sobre la plataforma, ahuyentando usuarios o recintos, según sea el caso.

## Relaciones con los clientes

El valor se crea en esta red mediante las transacciones, por lo que es necesario que la relación con cada segmento de clientes esté orientada a aumentar el volumen de transacciones dentro de la plataforma por usuario y por recinto. Esto implica que la relación con los clientes tiene que estar enfocada en desarrollar a los clientes (usuarios y recintos), desde el momento que ingresan a la plataforma por primera vez hasta que se convierten en heavy users.

Para los recintos deportivos, hay dos desafíos importantes: captar recintos deportivos y ayudarlos a usar la plataforma. Para la captación de recintos deportivos, la plataforma se divide en dos servicios: herramienta de gestión interna y acceso a la demanda, y el objetivo es lograr la captación con el servicio de gestión interna para así lograr la masa crítica de recintos, y luego conectarlos con la demanda. Así se resuelve el problema del huevo y la gallina. Una vez estando en régimen, operar en esta plataforma resulta un cambio en la manera de operar su negocio, por lo que es necesario acompañarlos en el proceso de onboarding y estar disponible con ayuda personalizada, rápida y efectiva, para cualquier problema que pudiera suceder en la operación de la

plataforma. Para lograr esto, se contará con una fuerza de ventas en terreno que ayudará al recinto a dar sus primeros pasos en la plataforma, y que también será responsable del éxito del cliente usando la aplicación en el futuro, tal como lo hace un Key Account Manager. Este KAM será el punto de contacto entre el recinto y la empresa.

Por el lado de los usuarios finales también hay dos desafíos: captación y estimulación de las ventas. Por el lado de la captación, la idea es que una vez que se alcance la masa crítica de recintos, se abra un período promocional para que los usuarios finales se registren y usen la plataforma con códigos de descuento que se regalarán en los eventos. Para la estimulación de las ventas, es importante alinear los incentivos de los usuarios finales con los del negocio, por lo que se utilizará un plan de fidelización que premie a los usuarios mientras más arriendos hagan. Por lo tanto, la relación con este segmento es más indirecta y se basará en canales digitales de autoatención (disponibles en la plataforma), publicidad digital (ads en Facebook, Google y otros) y algunos eventos promocionales donde se podrá interactuar con los usuarios cara a cara (por ejemplo, partidos con tercer tiempo para fidelizar a usuarios top, fiestas, etcétera).

## Canales

Cada necesidad del negocio tiene un canal o grupo de canales que le ayuda a comunicarse al cliente y entregarle información relevante.

Para dar a conocer el servicio y captar recintos deportivos, se utilizará una fuerza de ventas que visitará recintos deportivos, los enrolará y los ayudará a utilizar la plataforma. Para los usuarios finales, se harán eventos en campeonatos de futbolito donde se dará a conocer la plataforma y sus promociones y beneficios. Una vez finalizado el período promocional, se utilizará publicidad digital segmentada y también se incentivará con beneficios a los usuarios que inviten a un amigo y que logren que ese amigo haga una reserva en la plataforma.

Para las transacciones el canal será la plataforma, que es un sitio web donde está montado todo el catálogo de canchas, el sistema de reservas y pagos, reportería, etcétera. En este sitio el usuario debe autenticarse para poder ayudarle con tips y promociones exclusivas. El recinto deportivo obtendrá la información de gestión de este mismo sitio web, disponible sólo para las personas que el administrador autorice, a través de perfiles de usuario.

Para postventa y solución de conflictos, el mismo sitio web contará con un canal de atención donde el usuario o recinto dejará un mensaje y se le responderá con un tiempo máximo de 24 horas y con copia a su correo electrónico.

## Fuentes de ingresos

El valor para los clientes de la plataforma viene dado por las transacciones que en ella se realizan. Por lo tanto, la monetización de la plataforma debe tener cuidado con no interferir con la creación de valor.

De esta manera, se descarta cobrar por el acceso a la plataforma puesto que interfiere con la masificación del servicio, o bien cobrar a los recintos deportivos por cada publicación de sus canchas, puesto que interfieren con la oferta de canchas disponibles.

Por lo tanto, se cobrará una comisión de servicio cada vez que un usuario reserva una cancha, equivalente a \$1.000 (IVA incluido), que se descontará del pago que se le hace al recinto deportivo.

Los detalles del análisis financiero están en el Capítulo VII. Análisis Financiero, sin embargo, se adelanta que en el escenario esperado se estiman ingresos de \$50 millones para el primer año, \$493 millones para el segundo año y \$1.380 millones para el tercer año.

Los segmentos de clientes que concurrirán a esta plataforma son bastante específicos y son atractivos para otros negocios, por lo que se podría generar ingresos adicionales al permitir a otras marcas publicitar a estos segmentos, y estos ingresos estarán determinados por la modalidad publicitaria y su respectivo precio: CPM, CPC, CPA, etcétera. Por otra parte, los servicios de valor agregado que se pueden entregar a los clientes como petos, balones, árbitros, registro audiovisual y premiaciones son provistos por la empresa mediante partnerships donde se aspira a una comisión de \$500 (IVA incluido) por sobre el valor del servicio, por lo que estos también pueden constituir una fuente adicional de margen. Estos dos casos (venta de publicidad a la base y servicios de valor agregado) no se incorporan en este trabajo como fuentes de ingreso, sino que se dejan abiertos como opciones futuras de crecimiento en el Capítulo IX. Oportunidades Futuras.

## Recursos clave

El recurso clave de este negocio es la plataforma, que crea valor para ambos lados segmentos de clientes facilitando sus procesos, y que permite generar las interacciones en las que se basa el negocio.

Esta plataforma será desarrollada in-house a partir de Sharetribe, un marketplace de código abierto, por el Chief Technology Officer (CTO) mediante Ruby On Rails, Python, PHP, MySQL, JavaScript y otros lenguajes comúnmente utilizados en esta clase de plataformas, y será hosteado en Amazon Web Services, que permite escalar rápidamente en momentos de alta demanda. Para poder dar el servicio, será indispensable contar con integraciones con medios de pago como WebPay, Khipu,

Servipag, MercadoPago, etcétera. Finalmente, es importante que el sitio cuente con algún sello de garantía de seguridad, puesto que al ser necesario interactuar con las tarjetas de crédito de los usuarios y los ingresos de los recintos, hay que darles la confianza de que no serán víctimas de hackers.

Por lo mismo, el equipo también es un recurso clave, puesto que el CTO es crucial para la adaptación del software de Sharetribe y la posterior evolución del mismo, y los Account Managers son el nexo entre los recintos deportivos y la organización.

La información de uso que es capaz de generar la plataforma, ya sea a nivel agregado o desagregado, también es un recurso importante, tanto para ayudar el negocio de los recintos deportivos como para oportunidades de negocios futuros para la plataforma.

Finalmente, los clientes, ya sea usuarios finales o recintos deportivos, que se registran en la plataforma también son un recurso clave, dado que por sus similitudes constituyen cada uno un objetivo apetecido por otras marcas, lo que también da paso a oportunidades en el futuro.

## Actividades clave

Para este negocio, una actividad clave es el enrolamiento de nuevos recintos deportivos a la plataforma, porque esto permite tener una oferta amplia de canchas para las personas que buscan arrendar canchas de futbolito. De hecho, esta actividad es crucial para el lanzamiento, puesto que es “el huevo que precede a la gallina”. Esto será responsabilidad de la fuerza de ventas, coordinados en un principio por el CEO y luego, cuando la empresa alcance cierto nivel de madurez, por el Chief Operations Officer (COO).

A la vez, suscribir nuevos usuarios también es una actividad importante, puesto que permite echar a andar la bola de nieve, aumentando el valor de estar en la plataforma para los dueños de recintos. Esto será responsabilidad del Chief Executive Officer (CEO), que dirigirá las acciones de marketing.

También es indispensable realizar acciones promocionales sobre la base de usuarios para incentivar las reservas de canchas, puesto que una base de usuarios activa es signo de un negocio saludable, y también de que se está entregando valor a ambos lados de la plataforma, lo que disminuye el churn de recintos y jugadores. Esto también será responsabilidad del CEO, puesto que es parte de las acciones de marketing.

Una constante mejora en la experiencia de los usuarios, tanto recintos como jugadores, es una actividad fundamental para sostener su permanencia en la plataforma. Esto será guiado por el COO, e implementado por el CTO.

La gestión eficiente de los recursos es una actividad crítica en las etapas tempranas de una empresa, y será responsabilidad del CEO, que asignará los recursos dependiendo de su criticidad e impacto en los resultados del negocio, ajustándolos al roadmap y cuidando la gestión de la liquidez de la empresa.

La coordinación de las operaciones del día a día también es indispensable en las etapas tempranas de una empresa, y caerá en la responsabilidad del COO, que resolverá o delegará a la persona adecuada. Por ejemplo, coordinación de nuevos releases, eventos de lanzamiento, solución de problemas de los usuarios, interacción con los proveedores, etcétera.

## Asociaciones clave

En este negocio se consideran claves las relaciones con los recintos deportivos, quienes son los encargados de entregar el servicio final a los usuarios, por lo que si bien técnicamente son clientes de la plataforma, una relación de socios es lo que mejor describe la relación entre la empresa y los recintos deportivos.

Gracias a que la tecnología actual permite contratar servicios de hosting y virtualización altamente flexibles sobre los cuales montar la plataforma, levantando y bajando servidores on demand sólo con un par de clicks, es importante mantener una buena relación con este proveedor (Amazon, en este caso), puesto que si esto falla, se cae toda la plataforma.

Finalmente, también es crucial la asociación con distintos medios de pago para poder brindar alternativas de pago a los usuarios (Webpay, MercadoPago, Khipu, etcétera).

## Estructura de costos

Los costos de este negocio se dividen en las siguientes categorías: Recursos Humanos, Marketing, Ventas y Operaciones.

Los gastos de Recursos Humanos son los sueldos brutos del personal (excepto el personal de ventas), que ascienden a \$1,3 millones por semana. Esto paga al CEO, al COO y al CTO.

Los gastos de Marketing se dividen en 2: el lanzamiento, que serán \$10 millones para los primeros 3 meses y luego se gastarán \$200 mil por semana.

Los gastos de ventas también se dividen en 2: la base y las comisiones. La base son los sueldos base de los vendedores, que ascienden a \$200 por semana por cada uno, y la cantidad de vendedores irá creciendo conforme crezca la cantidad de recintos usando la plataforma 4 vendedores en promedio el primer año, 13 vendedores el



segundo año y 25 vendedores al tercer año. Sus comisiones por reserva en la plataforma (que premian por altas de recintos, la cantidad de recintos activos y por la cantidad de reservas que se hagan en esos recintos), que en promedio serán \$209 mil semanales el primer año, \$2 millones semanales el segundo año y \$5 millones semanales al tercer año. Los costos de comisiones nunca superan al ingreso obtenido de la operación.

Finalmente, en los costos de Operación están incluidos los costos infraestructura y un colchón para gastos inesperados, que asciende a \$150 mil semanales.

En total, se espera gastar \$137 millones el primer año, \$318 millones el segundo año y \$608 millones el tercer año.

## Resumen

Al aplicar el modelo Canvas a un negocio, es posible resumir todo el modelo de negocios en una imagen para revisar en una mirada, como se puede ver a continuación.

ILUSTRACIÓN 7. RESUMEN DE LA APLICACIÓN DEL MODELO CANVAS

<b>Asociaciones Clave</b> - Recintos deportivos - Proveedor de infraestructura tecnológica	<b>Actividades Clave</b> - Enrolar nuevos recintos - Sumar nuevos usuarios - Acciones promocionales para incentivar reservas - Gestión de la caja - Experiencia de usuario - Operación diaria  <b>Recursos Clave</b> - Plataforma y sus integraciones - Información de uso - Usuarios	<b>Propuesta de Valor</b> - Tú y nosotros jugadores y nosotros nos ocupamos de resto para los usuarios - Llevar el negocio de canchas al siguiente nivel para los recintos	<b>Comunicación con los Clientes</b> - Canales digitales - Autoatención para que usuarios resuelvan incidencias - Publicidad digital para darse a conocer entre usuarios - Gestión personalizada de parte de los KAM para los recintos  <b>Relación con los Clientes</b> - Fuerza de ventas para recintos - Autoatención para usuarios	<b>Segmentos de Clientes</b> - Recintos con canchas de fútbolito - Usuarios que buscan arrendar canchas de fútbolito
<b>Estructura de Costos</b> - Costos de RRHH base de 1,3 millones semanales. - Costos de vendedores que escalan según escala del negocio desde 0,2 millones semanales hasta 3,5 millones semanales, dependiendo del volumen de transacciones. - Costos de Operaciones (infraestructura y otros) de 0,15 millones semanales - Costos de Publicidad que son de 0,01 millones para los primeros 3 meses, modo de lanzamiento, y luego de 0,2 millones semanales.		<b>Fuentes de Ingresos</b> - Ingresos de \$1.000 (IVA incl.) por reserva, \$840 descontando IVA. - Esto suma \$50 millones el primer año, \$493 millones el segundo año y \$1.380 millones el tercer año.		

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA BASADA EN EL MODELO CANVAS DE BUSINESS MODEL GENERATION

## VI. PLAN DE MARKETING

---

Una vez definido el modelo de negocios y en particular la propuesta de valor, es necesario diseñar el plan de marketing que permitirá conectar los clientes potenciales con este producto, estimulando la demanda para generar las ventas necesarias para hacer de esta una empresa rentable. Por lo tanto, en este capítulo se realizarán tres definiciones: (1) la estrategia, que involucrará la misión, la visión, la estrategia de negocios, la segmentación, el targeting y el posicionamiento; (2) la táctica, que comprenderá el producto, la distribución, el precio y la promoción; y (3) el plan de lanzamiento, que será el puntapié inicial que dará el impulso necesario para poder alcanzar lo más rápido posible el punto de equilibrio.

### Estrategia

La definición de la estrategia de la empresa permitirá alinear las acciones tácticas que se realizarán a nivel de Marketing y sobre todo en el Plan de Lanzamiento.

### Visión

La visión de esta empresa definirá el norte hacia el cuál las acciones de la empresa deberán apuntar:

*“Marketball será el punto de partida para organizar cualquier actividad deportiva entre amigos.”*

Esta visión expresa el rol que Marketball busca tener en la vida de las personas, y ofrece a las empresas que buscan participar de este nicho una puerta de entrada. No se centra en sólo satisfacer la necesidad de arrendar canchas, sino que se expande a otras posibilidades dentro de la organización de actividades deportivas, sin siquiera limitarse sólo al futbolito, sino que dejando abierta la posibilidad de incluir otros deportes. Es una visión amplia que guiará esta unidad de negocios y otras futuras que se puedan iniciar más adelante.

## **Misión**

Mediante la misión se busca definir el camino que se elige para llegar al norte señalado por la visión:

*“Marketball busca eliminar la complejidad de invitar a amigos a hacer deporte, para que más gente se una, para que lo único que tengan que hacer sea disfrutar.”*

De esta manera, la misión de Marketball dice que el camino a seguir pasa necesariamente por dos pilares fundamentales: la amistad y la simplicidad. Por lo tanto, todas las acciones de la empresa deben alinearse con estos dos pilares y con la visión definida anteriormente.

## **Estrategia de negocios**

Dadas las condiciones de este negocio, pensando en términos del Modelo Delta de Arnoldo Hax, existe un alto potencial para conseguir una posición de Intercambio Dominante, logrando una Consolidación del Sistema (Hax, 2013). Esto debido a que, si la plataforma alcanza un tamaño importante en el mercado, entonces los recintos deportivos que no formen parte de la plataforma estarán presionados para integrarse, y así los usuarios encontrarán en la plataforma cada vez un porcentaje mayor de la oferta total de canchas de futbolito, por lo que tendrán todos los incentivos para iniciar ahí todas sus búsquedas de canchas para jugar. Es un círculo virtuoso potenciado por el Intercambio Dominante dentro de la plataforma.

En este plan de negocios se aspira, en el escenario esperado, a que el 9%<sup>1</sup> de las reservas de canchas para jugar futbolito se hagan en la plataforma al cabo de tres años.

De esta manera, la estrategia de negocios implicará obtener volumen de recintos, usuarios y sobre todo transacciones rápidamente para convertir Marketball en el lugar donde todo recinto deportivo debe estar y en el lugar donde todos los usuarios de canchas comienzan sus búsquedas.

## **Segmentación y targeting**

Dado que una empresa debe ser eficiente en sus esfuerzos, sobre todo en su etapa temprana, es necesario definir un segmento objetivo del mercado sobre el cual se aplicarán las acciones tácticas de marketing, buscando maximizar el retorno sobre la inversión en marketing y a la vez conseguir la demanda necesaria para el producto.

Para los recintos deportivos, al momento del lanzamiento se centrarán los esfuerzos en la Región Metropolitana, donde se buscarán recintos con varias canchas de futbolito, cuyo sistema de reservas esté basado en papel, para luego expandirse a nivel nacional.

---

<sup>1</sup> En el análisis del Ambiente Económico, se calculó que semanalmente se juegan aproximadamente 470.000 partidos semanales en Chile. La aspiración es que 43.306 de esos partidos se agenden mediante Marketball. En el escenario pesimista se aspira llegar al 3% (16.038 reservas) y en el optimista, al 21% (96.730 reservas) al cabo de 3 años.

Para los jugadores, también se centrarán los esfuerzos en la Región Metropolitana al momento del lanzamiento, enfocándose primero en los jugadores de futbolito habituales (mínimo un partido por semana) y que tengan tarjeta de crédito, para luego hacer el movimiento hacia otras regiones de Chile y hacia jugadores más esporádicos.

## **Posicionamiento**

En el segmento objetivo, es necesario elegir cómo se quiere ser percibido por ellos, forjar ese posicionamiento en la mente de las personas y luego prepararse para defenderlo cuando otros entrantes amenacen esta posición.

Por lo tanto, para los jugadores, el posicionamiento debe resaltar y destacar los dos pilares fundamentales de la misión: lo social y lo simple. En estas dos cosas, Marketball debe ser el mejor del mercado: ayudando a grupos de amigos a juntarse a hacer deporte y simplificando el proceso de hacerlo.

De cara a los recintos deportivos, el posicionamiento debe resaltar lo simple y el hecho de que es una ayuda para poder gestionar mejor el negocio. Por lo tanto, Marketball debe estar constantemente aprendiendo de los administradores de recintos deportivos y adaptando el producto para satisfacer sus necesidades. Así se puede establecer el posicionamiento y defenderlo cuando sea desafiado.

## **Táctica**

Con los pilares estratégicos ya definidos, se está en posición de detallar la táctica de marketing de Marketball.

## **Producto**

La plataforma albergará un listado de canchas con sus distintas características, ubicación, precio, evaluaciones y disponibilidad, para que un cliente pueda buscar, comparar y seleccionar de acuerdo a los criterios que le parezcan adecuados y finalmente hacer una reserva y pagarla con sólo unos clicks. También disponibiliza preguntas frecuentes y un canal de atención en caso de que el usuario no pueda resolver solo su problema.

A la vez, la plataforma ofrecerá a los proveedores herramientas online para la gestión de la agenda, reportería respecto del uso y conversión, información sobre sus clientes, y herramientas para la gestión de ingresos y para la gestión de la relación con los clientes. Para ellos también se disponibilizarán preguntas frecuentes y un canal de atención para dar respuestas al recinto cuando no pueda resolver solo su problema.

Los elementos de la marca Marketball buscan converger hacia el posicionamiento deseado:

- El nombre Marketball nace de la combinación de las palabras Market y Football. Se mantiene en inglés para no frenar la posibilidad de expandirse internacionalmente, y sabiendo que otras marcas en inglés han tenido éxito en Chile, como Facebook, Instagram, Twitter, etcétera. La idea es que se entienda que se trata de un mercado

relacionado con el deporte. La marca deja la puerta abierta para expandirse a otros deportes que se juegan con pelotas.

- El logo junta una chincheta como las que comúnmente se usan en aplicaciones de mapas, verde como el pasto sintético combinado con una pelota. La idea es dar a entender que se trata de un servicio para buscar canchas para jugar futbolito.
- El slogan es “Tú pones el fútbol, nosotros todo lo demás” busca dar a entender que la única preocupación que debe tener una persona que organiza un partido es jugar bien. De esta manera, se comunica que la labor de Marketball es simplificarle la vida a esta persona. En una primera etapa, Marketball permitirá sólo buscar, seleccionar y reservar una cancha, pero en el Capítulo IX. Oportunidades Futuras se exploran nuevas líneas de negocios que pueden estar dentro de las necesidades a resolver por los usuarios y recintos, y que estarían abarcadas también dentro del slogan.

ILUSTRACIÓN 8. LOGOTIPO DE MARKETBALL



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

### **Precio**

Como se dijo anteriormente, la monetización de esta plataforma no puede interferir con la generación de valor de la misma, es decir, el cobro debe estar ligado al momento en que realmente se genera valor en la plataforma. Por lo tanto, se descartó cobrar por inscripción de usuarios o de recintos, y también se descartó cobrar a los recintos por publicar una cancha.

Por lo tanto, se cobrará \$1.000 (IVA incluido, \$840 netos) por cada reserva realizada en la plataforma, la que será sumada al precio a pagar por el usuario. Por lo tanto, el usuario pagará el valor de la cancha más la comisión de Marketball al mismo tiempo. Este precio podrá ser pagado directamente en la plataforma, a través de Webpay, MercadoPago, Khipu, etcétera. La comisión del servicio del medio de pago (Transbank, por ejemplo, que cobra 2,95% de los pagos recibidos por tarjeta de crédito y 1,49% de los pagos realizados por tarjeta de débito) será descontada del valor de la cancha, y, por lo tanto, serán cargadas al recinto.

## **Distribución**

La plataforma misma funciona como un marketplace donde conviven usuarios y recintos, donde los recintos disponibilizan su oferta y los usuarios hacen reservas sobre esa oferta publicada. Por lo tanto, el principal canal de distribución de Marketball es la plataforma misma.

Además, para poder llegar a los recintos deportivos, se utilizará una fuerza de ventas que irá creciendo conforme el negocio vaya creciendo, y que no sólo se encargará de enrolar nuevos recintos, sino que también de administrar la relación con estos recintos una vez que estos están funcionando en régimen. La fuerza de ventas es, por lo tanto, el punto de contacto entre Marketball y los recintos.

## **Promoción**

Las herramientas promocionales que se utilizarán serán dos: publicidad digital y promociones de precios. La publicidad digital se usará con el objetivo de dar a conocer la plataforma, apuntando al segmento de usuarios objetivo a través de la plataforma de ads de Facebook y la de Google. A la vez, se utilizarán promociones de precio para incentivar a usuarios a seguir usando las plataformas (con descuentos del 25%, 50% y 100%, para animarlos a que hagan reservas). El presupuesto para esto es de \$200 mil semanales, que se balancearán dependiendo de la efectividad de cada campaña.

## **Plan de lanzamiento**

El plan de lanzamiento detalla las actividades a desarrollar en los primeros 3 meses de funcionamiento de la empresa (desde enero de 2018 hasta marzo de 2018), con el objetivo de conseguir los primeros usuarios y recintos, y alcanzar el momentum que permita alcanzar los niveles de crecimiento que aseguren la viabilidad en el mediano plazo de este negocio. Este plan se divide en 3 fases: Pre-lanzamiento, Lanzamiento y Régimen.

### **Fase 1: Pre-lanzamiento (enero y febrero)**

Como se ha dicho en secciones anteriores de este trabajo, enrolar a recintos deportivos es “el huevo que precede a la gallina”, siendo la gallina la inscripción de nuevos usuarios y su posterior uso de la plataforma. Por lo tanto, los primeros dos meses de gestión de la empresa estarán dedicados a conseguir que recintos deportivos se suban a esta plataforma, mediante visitas de nuestra fuerza de ventas. El objetivo es tener 10 recintos deportivos enrolados a la plataforma al cabo de estos dos meses.

¿Por qué un recinto deportivo se sumaría a esta plataforma hasta dos meses antes de su lanzamiento con clientes? Porque no tiene costo y porque la plataforma tiene dos funciones: gestión del recinto deportivo (agenda, reportes, etcétera) y conexión con la demanda (permitir que usuarios puedan utilizar la plataforma para hacer reservas). Sólo la conexión con la demanda no estará disponible hasta el lanzamiento con clientes, por lo que podrán hacer uso de las funciones de agendamiento y reportería sin costo, para poder mejorar la gestión de su negocio.

## **Fase 2: Lanzamiento (marzo)**

Por lo tanto, hacia el final del segundo mes se contará con al menos 10 recintos deportivos inscritos en la plataforma, que estarían usándola y generando feedback para ir adaptándola para abordar sus necesidades y sugerencias. En este momento, se está en condiciones de implementar la fase 2, donde se lanzará la funcionalidad de permitir a los usuarios arrendar canchas a través de la plataforma.

Para lograrlo, se harán eventos de activación en los recintos deportivos ya inscritos en la plataforma, en los horarios punta (entre 20 y 21 horas): un asado, con pendones, modelos, concursos y regalo de códigos de descuento para usar en la plataforma (50% y 100% de descuento). Para esto se dispone de un presupuesto de \$10 millones de pesos. Se busca lograr la inscripción y uso de la plataforma por parte de los usuarios, donde el objetivo es conseguir como mínimo 100 reservas de cancha durante el mes de marzo.

Esto no significa que la labor de la fuerza de ventas se detenga, sino que para este período se busca agregar 10 nuevos recintos, completando 20 recintos funcionando en la plataforma hacia finales de marzo.

## **Fase 3: Régimen (finales de marzo en adelante)**

Una vez que se cumplan los objetivos de las fases 1 y 2, es la hora de entrar en el régimen que será la nueva normalidad en la gestión de marketing del negocio, donde ya no se harán grandes inversiones en eventos, sino que se harán más acciones promocionales diseñadas para incentivar que los usuarios se mantengan activos reservando canchas y evaluando las que han utilizado, para mantener la tracción que se ha alcanzado hasta ese momento. Se aspira a crecer tanto en recintos integrados con la plataforma como en usuarios haciendo reservas de canchas. El detalle de las acciones a realizar es lo que se describe anteriormente en este mismo capítulo en la sección Táctica. Los detalles de los crecimientos esperados tanto a nivel de nuevos recintos como a nivel de reservas se pueden ver en el Capítulo VIII. Plan Financiero.

## VII. MODELO DE OPERACIÓN

---

En este capítulo se describirán aspectos importantes del Modelo de Operación de este negocio: los roles de los distintos integrantes del equipo y los flujos de los usuarios dentro de la plataforma.

### Roles y estructura

La estructura de la organización propone inicialmente 3 roles principales: El Chief Executive Officer (CEO), el Chief Technology Officer (CTO) y los Account Managers.

El CEO tiene como función dirigir la organización, coordinar los proyectos en curso, coordinar a los Account Managers, encargarse de la difusión y es responsable por el cumplimiento de los objetivos comerciales de la organización.

El CTO tiene como función diseñar, gestionar y ejecutar el roadmap de la plataforma. Por lo tanto, está a cargo de las tres principales funciones tecnológicas: desarrollo, operación y corrección de la plataforma.

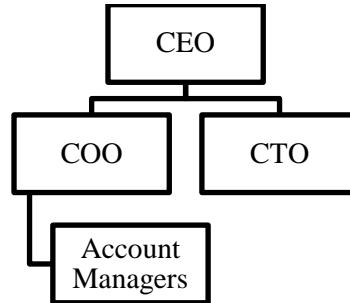
Los Account Managers tienen una doble función en la organización: son los encargados de vender la plataforma a los recintos deportivos y a la vez son la voz de estos recintos dentro de la organización. La cantidad de Account Managers crecerá proporcionalmente a la cantidad de recintos deportivos estén inscritos en la plataforma.

Una vez que la organización alcance cierto nivel de madurez y la cantidad de Account Managers sea tal que se vuelva complejo gestionarlos, se incorporará a un Chief Operations Officer (COO), que tomará la función de coordinar la operación



diaria de la organización, con foco en la gestión con los Account Managers, para que el CEO se pueda centrar en los aspectos más estratégicos de la gestión de la organización.

ILUSTRACIÓN 9. ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

## Experiencia de usuario

Uno de los pilares de este negocio es ofrecer una experiencia simple e intuitiva para los usuarios y recintos deportivos. Por lo tanto, la experiencia del usuario debe ser cuidadosamente diseñada para poder cumplir con la promesa hecha al cliente. Las pantallas del sitio que soportan esta experiencia están en el Anexo II. Método Lean Startup

El flujo de reserva de cancha comienza con un usuario ingresando al sitio con su username y password. A continuación, le aparece un portal donde debe seleccionar los parámetros bajo los cuales buscará una cancha. Una vez ejecutada la búsqueda, la plataforma arroja como resultado todas las canchas disponibles que cumplen con los criterios de búsqueda del paso anterior. De ahí, el usuario debe seleccionar una cancha y proceder a hacer la reserva y pagarla. Finalmente, sólo debe ir a la cancha en el horario reservado y hacer uso de ella.

ILUSTRACIÓN 10. FLUJO DE RESERVA DE CANCHA



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Otro flujo importante es la promesa hacia los recintos deportivos de que será fácil y simple obtener reportes de gestión de sus canchas. Este flujo comienza con el ingreso del recinto con su username y password. A continuación elige el reporte al cual desea acceder: Mapa de Calor o Reporte de Ingresos. Luego, sólo con ingresar, la plataforma arroja un reporte visual automáticamente. Sin embargo, el recinto puede personalizar los parámetros del reporte y poder exportarlo a Excel.

ILUSTRACIÓN 11. FLUJO DE EXPORTACIÓN DE REPORTES



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

## VIII. PLAN FINANCIERO

---

En este capítulo se busca analizar la rentabilidad del negocio. Sin embargo, también se busca conocer las necesidades de capital inicial que asegurarán el funcionamiento en la primera etapa hasta poder llegar al punto de equilibrio, el tiempo que tomará alcanzar este punto de equilibrio y la estructura de ingresos y costos que tendrá este negocio.

Para esto se construyó un modelo semana a semana donde se prueban distintos escenarios que permiten encontrar las respuestas a cada una de estas interrogantes y sensibilizarlas ante cambios en los supuestos.

El análisis se hace semana a semana debido a que el ciclo de arriendos de canchas es semanal; los usuarios se coordinan para jugar una vez a la semana, por lo que semanalmente el patrón se repite casi en su totalidad.

### Escenarios

Para diseñar el plan financiero de este negocio, se trabajó con tres escenarios: uno pesimista, uno optimista y uno esperado. Estos escenarios se generaron bajo supuestos del crecimiento semanal en ventas, el churn semanal de recintos activos en la plataforma, el crecimiento en uso de las canchas disponibles y la caída del promedio de canchas por recinto debido a ir enrolando complejos deportivos cada vez más pequeños. El resumen de los parámetros que generan cada uno de los distintos escenarios se puede observar en la siguiente tabla.

TABLA 2. PARÁMETROS DE LOS ESCENARIOS FINANCIEROS

Ítem	Optimista	Pesimista	Esperado
Crecimiento Nuevos Recintos (Q/sem) <sup>2</sup>	0,2	0,1	0,15
Churn semanal <sup>3</sup>	2,0%	3,0%	2,5%
Crecimiento en Uso semanal <sup>4</sup>	0,55 pp	0,35 pp	0,45 pp
Caída Promedio Canchas por Recinto <sup>5</sup>	-0,006	-0,013	-0,010

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Estos escenarios son los que darán soporte al Plan Financiero. En particular, se usará el Escenario Esperado para todos los cálculos excepto para el cálculo de la inversión inicial que se necesita, donde se usará el Escenario Pesimista. En el Anexo III. Sensibilización, se podrá observar estos mismos análisis, pero para los otros escenarios.

## Estructura de Ingresos y Costos

### Ingresos

Los ingresos de este negocio vienen dados por la comisión que se cobrará por cada reserva hecha en la plataforma, que equivalen a \$1.000 por reserva, IVA incluido, ó \$840 más IVA. Según los hitos que se buscan alcanzar con el plan de lanzamiento y la posterior entrada en régimen del plan de marketing, se apuesta a un crecimiento sostenido de las reservas que se ve reflejado en el siguiente gráfico:

---

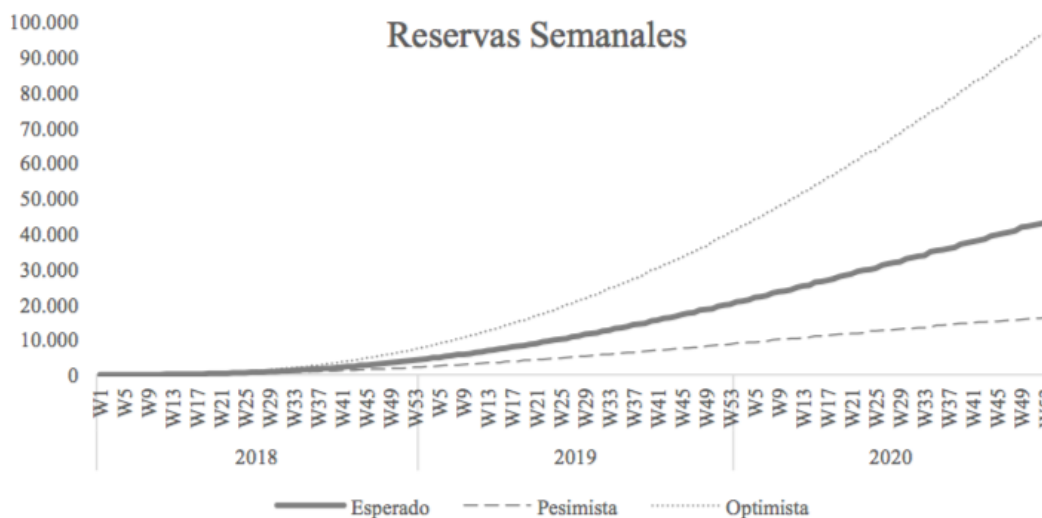
<sup>2</sup> Se aplica un crecimiento semanal a las ventas, gracias a que los vendedores van mejorando su capacidad de ventas, y se van sumando nuevos vendedores. Sin embargo, dado que los recintos son cantidades discretas, el crecimiento en nuevos recintos se realiza una vez que se ha acumulado una nueva unidad. Por ejemplo, 3,8 recintos nuevos en verdad significa 3 recintos nuevos.

<sup>3</sup> Corresponde al porcentaje de recintos que semana a semana dejan de estar activos en la plataforma.

<sup>4</sup> En la medida que se van sumando usuarios, el porcentaje de uso de las canchas disponibles va a ir en aumento. Por lo tanto, el crecimiento en uso es cuántos puntos porcentuales crece el uso semana a semana.

<sup>5</sup> En la medida que se van sumando nuevos recintos deportivos, los últimos que se van sumando ya no son tan grandes como los primeros que se sumaron, por lo que se considera una caída en el promedio de canchas disponibles por recinto semana a semana.

ILUSTRACIÓN 12. RESERVAS SEMANALES 2018-2020



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Este crecimiento está directamente relacionado con los ingresos del negocio, que crecen proporcionalmente, por lo que se espera generar ingresos por \$50 millones el primer año, \$493 millones el segundo año y \$1.380 al tercer año.

### Costos

La estructura de costos de este negocio tiene cuatro pilares: Recursos Humanos Base, Ventas, Operaciones y Marketing.

El pilar de Recursos Humanos Base es la gente que trabaja en la operación diaria del negocio, a excepción del personal de ventas. Comprenden al CEO, CTO y COO, que en conjunto cobran un sueldo de \$1,3 millones semanales brutos a lo largo de los tres primeros años, independiente del escenario.

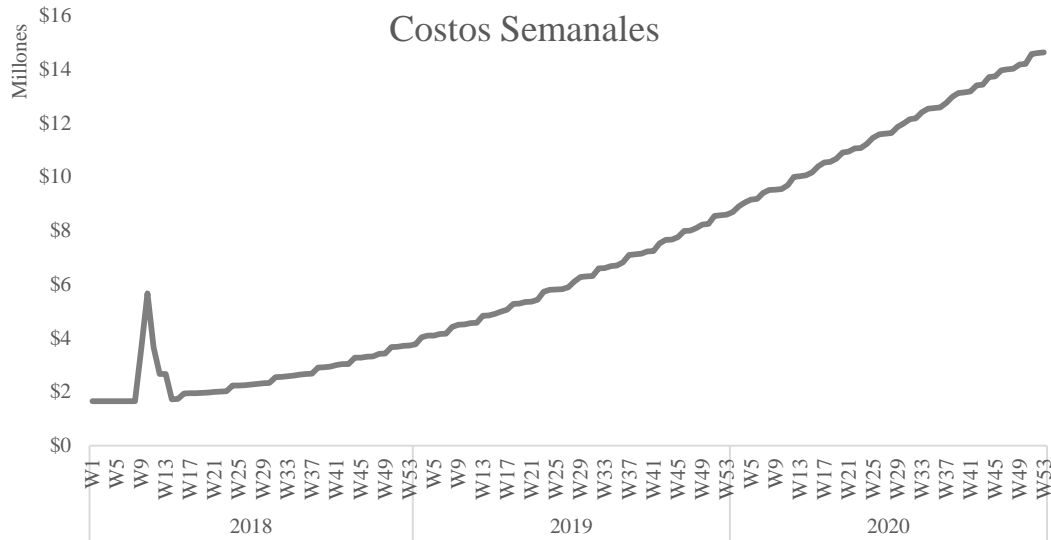
El pilar de Ventas comprende el salario base de los vendedores y sus comisiones. La cantidad de vendedores crecerá de acuerdo a la cantidad de recintos que haya que administrar (un vendedor cada 25 recintos en la plataforma), y en el escenario esperado se considera llegar a 30 vendedores hacia el final del tercer año, todos con un salario base de \$200 mil semanales. Las comisiones de estos vendedores buscan balancear las tres actividades principales que tienen: conseguir nuevos recintos, que estos recintos obtengan reservas y que no se vayan de la plataforma. Se espera gastar \$14 millones en comisiones en el primer año, \$109 en el segundo y \$278 en el tercero.

El pilar de Operaciones corresponde a lo que hay que gastar en infraestructura tecnológica y otros gastos asociados al funcionamiento del negocio, incluyendo la caja chica. En este pilar se espera gastar \$150 mil semanales independiente del escenario.

Finalmente, el pilar de Marketing corresponde a las actividades que buscan incentivar a usuarios nuevos a registrarse en la plataforma y a los usuarios antiguos a seguir usándola. Como se vio con anterioridad en el Plan de Marketing, se presupuesta gastar \$10 millones en el lanzamiento y luego \$50 mil semanal a partir del cuarto mes.

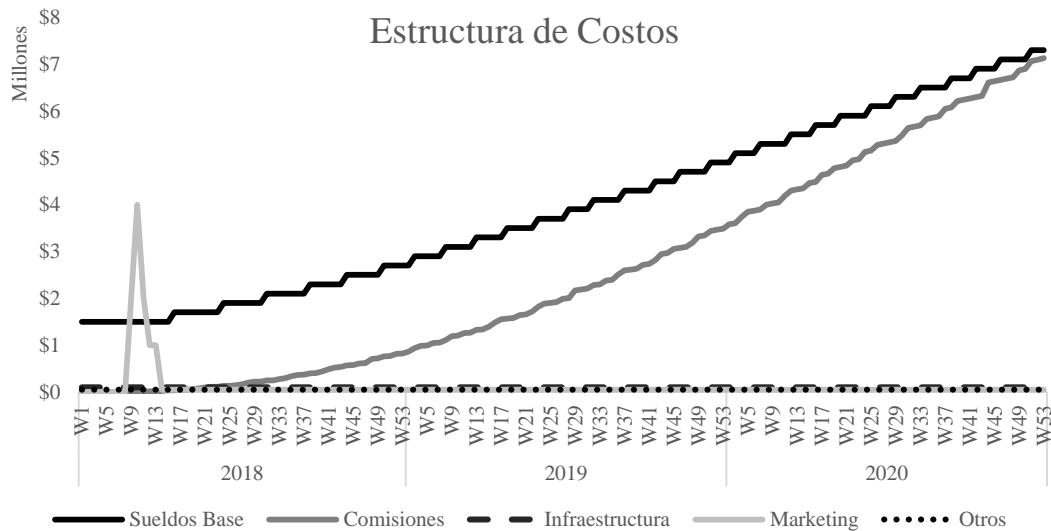
En el siguiente gráfico se puede ver cómo va evolucionando el costo total.

ILUSTRACIÓN 13. EVOLUCIÓN DE COSTOS SEMANALES 2018-2020



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

ILUSTRACIÓN 14. ESTRUCTURA DE COSTOS SEMANALES



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

## Análisis de Punto de Equilibrio

Ahora se está en posición de analizar cuánto toma a este negocio (1) poder autofinanciarse, (2) cuánto dinero necesita como inyección inicial para poder llegar a ese punto y (3) cuánto tiempo le toma al negocio pagar esa inyección inicial de fondos.

Para el primer cálculo se usará el escenario esperado, mientras que para los otros dos cálculos se usará el escenario pesimista.

### Punto de equilibrio

Según se vio anteriormente, la evolución de ingresos es mucho más agresiva que la evolución de costos, aunque esta última parte desde más arriba. Según los cálculos reflejados en la siguiente gráfica, el punto de equilibrio se alcanza en la semana 57, justo al comenzar el segundo año (W5 del año 2019), cuando los ingresos semanales por primera vez superan los costos semanales.

ILUSTRACIÓN 15. PUNTO DE EQUILIBRIO



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

### Financiamiento inicial

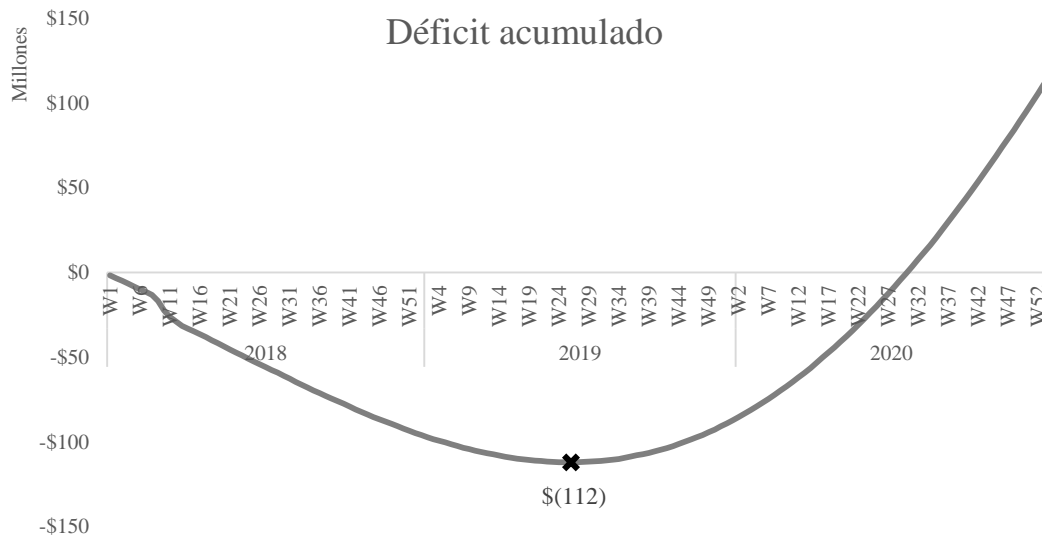
En el escenario Optimista, el punto de equilibrio se alcanza en la semana 46 y en el escenario Pesimista se alcanza en la semana 78, por lo que se usará este último para calcular la necesidad de financiamiento inicial en el peor de los casos.

Para calcular la necesidad de financiamiento inicial, se tomarán los déficits de caja semanales y se acumularán, para encontrar el momento donde el déficit acumulado es mayor. Este déficit acumulado será la necesidad de financiamiento inicial para este

negocio. En este caso, el punto máximo de déficit ocurre en la semana 78 (W26 del año 2019), donde se alcanza el déficit acumulado de \$112.009.286. Por lo tanto, esta es la necesidad de inversión inicial para este negocio.

No se debe olvidar que esto es para el escenario pesimista. En el escenario esperado, se necesitan \$87.739.958 y para el escenario optimista se necesitan sólo \$74.080.336.

ILUSTRACIÓN 16. NECESIDAD DE INVERSIÓN INICIAL



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

### Recuperación de la inversión inicial

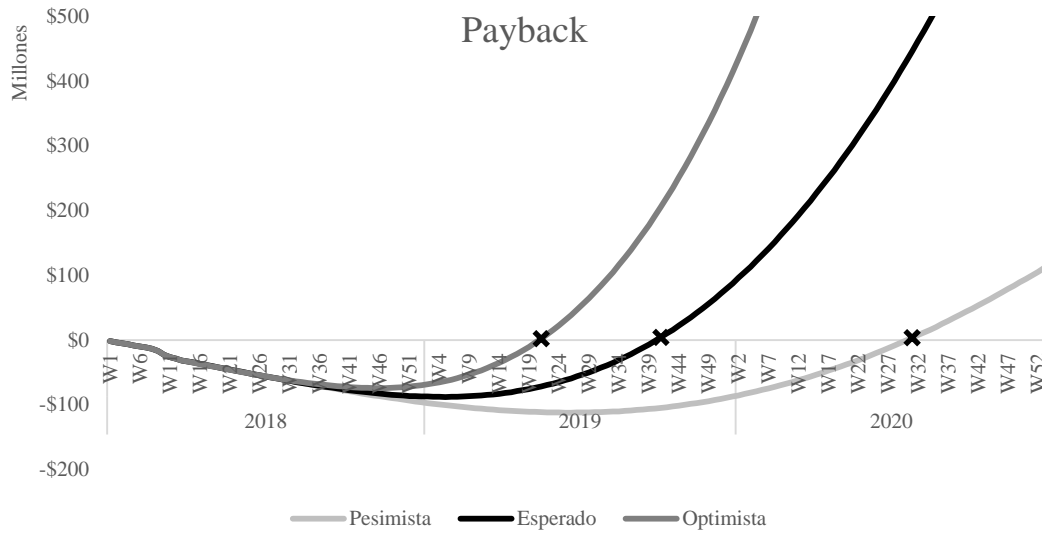
El tiempo de recuperación de la inversión inicial varía dependiendo del escenario. Se usará la misma lógica de déficit acumulado para poder encontrar el punto en el cual los ingresos acumulados se igualan con los costos acumulados.

En la siguiente gráfica se puede ver cuánto se demora en recuperarse la inversión inicial para cada uno de los escenarios definidos:

- Escenario Pesimista: semana 31 del año 2020, semana 135 desde el comienzo del negocio.
- Escenario Optimista: semana 21 del año 2019, semana 73 desde el comienzo del negocio.
- Escenario Esperado: semana 41 del año 2019, semana 93 desde el comienzo del negocio.



ILUSTRACIÓN 17. RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN

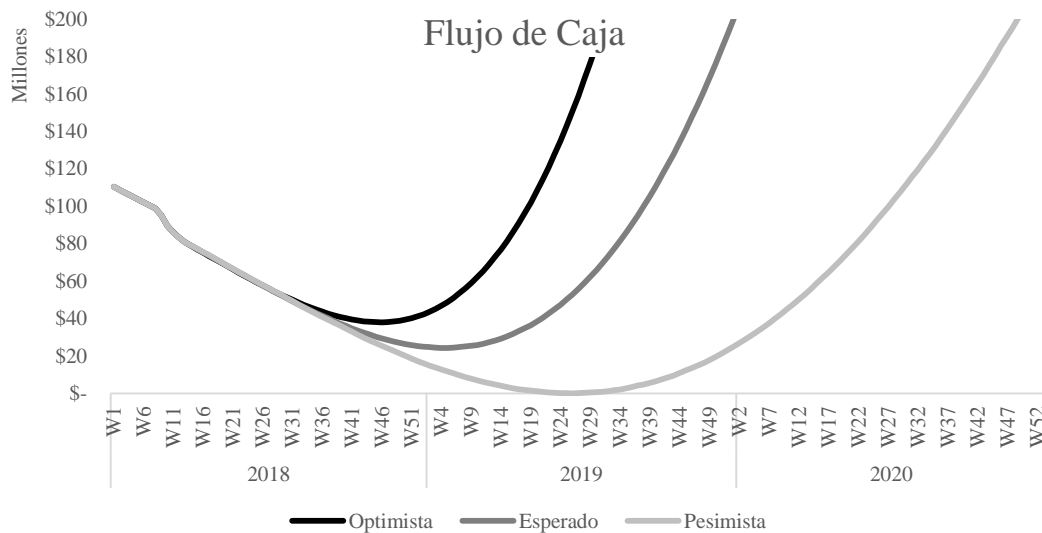


FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

### Flujo de caja

Considerando como supuesto que se obtuvo la inversión inicial de 112 millones, se proyectará el flujo de caja para asegurar que en ningún momento es negativo.

ILUSTRACIÓN 18. FLUJO DE CAJA PROYECTADO



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Este análisis también queda resumido para el escenario pesimista en la siguiente tabla, donde se alcanza el mínimo de caja en el segundo trimestre del año 2019, lo que es consistente con lo que se observa en la gráfica para este escenario.

TABLA 3. FLUJO DE CAJA NETO POR TRIMESTRE

<b>Trimestre</b>	<b>Inversión</b>	<b>Ingresos</b>	<b>Egresos</b>	<b>Caja</b>
Q1-18	112.009.268	45.378	31.474.706	<b>80.579.958</b>
Q2-18		1.805.042	24.514.118	<b>57.870.883</b>
Q3-18		7.058.403	28.709.202	<b>36.220.084</b>
Q4-18		17.665.126	37.840.462	<b>16.044.748</b>
Q1-19		26.967.227	38.226.975	<b>4.785.000</b>
Q2-19		44.291.176	49.076.176	<b>0</b>
Q3-19		68.189.076	61.701.261	<b>6.487.815</b>
Q4-19		84.131.933	65.786.303	<b>24.833.446</b>
Q1-20		105.632.353	74.856.513	<b>55.609.286</b>
Q2-20		127.376.050	83.371.218	<b>99.614.118</b>
Q3-20		148.399.580	92.173.571	<b>155.840.126</b>
Q4-20		167.445.378	100.177.311	<b>223.108.194</b>

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Por lo tanto, incluso en el peor de los escenarios, con la inversión inicial requerida (\$112.009.286), el flujo de caja no se hace negativo en ningún instante del proyecto y permite asegurar que hipotéticamente, siempre existe caja para hacer frente a las obligaciones de la empresa.

## Estados de Resultados

Dados los análisis anteriores y las proyecciones construidas con los distintos escenarios, se espera terminar la operación del año 2018 con utilidades negativas en el primer año y positivo los siguientes años, como se puede ver a continuación en los Estados de Resultados de los años 2018 hasta el 2020 en la Tabla 4.

El Estado de Resultados se puede analizar para ver cuánto pesa cada partida respecto de los ingresos obtenidos ese año, donde se puede observar que en la medida que el negocio evoluciona, es cada vez mayor la proporción de ingresos que pasa a convertirse en utilidades, como se puede ver en la tabla que está a continuación.

TABLA 4. ESTADOS DE RESULTADOS 2018-2020

<b>EERR (millones de pesos)</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
<b>Ingresos por Venta</b>	<b>50</b>	<b>493</b>	<b>1.380</b>
Costo de venta	(14)	(109)	(278)
<b>Margen Bruto</b>	<b>37</b>	<b>384</b>	<b>1.102</b>
Gastos de Administración y ventas	(124)	(209)	(330)
<b>Margen Operacional</b>	<b>(87)</b>	<b>175</b>	<b>772</b>
Impuesto	--	(47)	(208)
<b>Utilidad Neta</b>	<b>(87)</b>	<b>127</b>	<b>563</b>

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

TABLA 5. ESTADO DE RESULTADOS COMO PORCENTAJE DE LOS INGRESOS OBTENIDOS

<b>EERR (como % de los Ingresos)</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
<b>Ingresos por Venta</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
Costo de venta	-27%	-22%	-20%
<b>Margen Bruto</b>	<b>73%</b>	<b>78%</b>	<b>80%</b>
Gastos de Administración y ventas	-245%	-43%	-24%
<b>Margen Operacional</b>	<b>-173%</b>	<b>35%</b>	<b>56%</b>
Impuesto	0%	-10%	-15%
<b>Utilidad Neta</b>	<b>-173%</b>	<b>26%</b>	<b>41%</b>

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

También se puede ver en la Tabla 6 cómo evoluciona cada partida respecto al 2018, donde se observa el crecimiento explosivo de los Ingresos acompañado de un crecimiento importante pero menor de los Costos de Venta y Gastos de Administración y Ventas, por lo que el Margen Bruto, el Margen Operacional y la Utilidad Neta crecen bastante, y por lo tanto, explica lo observado anteriormente.

TABLA 6. ESTADO DE RESULTADOS COMO PORCENTAJE RESPECTO DEL AÑO 2018

<b>EERR (como % del año 2018)</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
<b>Ingresos por Venta</b>	<b>100%</b>	<b>977%</b>	<b>2.738%</b>
Costo de venta	100%	787%	2.013%
<b>Margen Bruto</b>	<b>100%</b>	<b>1.049%</b>	<b>3.011%</b>
Gastos de Administración y ventas	100%	169%	267%

<b>Margen Operacional<sup>6</sup></b>	<b>100%</b>	<b>-201%</b>	<b>-887%</b>
Impuesto <sup>7</sup>	--	--	--
<b>Utilidad Neta</b>	<b>100%</b>	<b>-146%</b>	<b>-647%</b>

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

## Rentabilidad

Con todos estos análisis se puede calcular el VAN del proyecto. Para la tasa de descuento, es común que las empresas establecidas usen una tasa de descuento entre el 5% y el 20%, que corresponde al costo ponderado de capital (WACC), y este efecto considera el efecto de la deuda como escudo financiero. Sin embargo, este es un proyecto bastante riesgoso, por lo que el que decida invertir esperará una tasa de rentabilidad muy superior al 20%. Para este proyecto se usará una tasa de descuento mucho más agresiva, del 50%, y se analizará en un horizonte de tiempo de 3 años. Para esto, se tomarán las utilidades netas de la sección anterior, se les aplicará la tasa de descuento y se sumarán.

$$VAN (5\%) = -87 + \frac{127}{(1 + 0,05)} + \frac{563}{(1 + 0,05)^2} = 545 \text{ millones de pesos}$$

$$VAN (20\%) = -87 + \frac{127}{(1 + 0,2)} + \frac{563}{(1 + 0,2)^2} = 410 \text{ millones de pesos}$$

$$VAN (50\%) = -87 + \frac{127}{(1 + 0,5)} + \frac{563}{(1 + 0,5)^2} = 248 \text{ millones de pesos}$$

Por lo tanto, el proyecto es rentable a esa tasa de descuento. Es más, la tasa que hace que el VAN sea 0 es de 238%

$$VAN (238\%) = -87 + \frac{127}{(1 + 2,38)} + \frac{563}{(1 + 2,38)^2} = 0 \text{ pesos}$$

---

<sup>6</sup> El porcentaje del Margen Operacional y de la Utilidad Neta respecto a los valores del 2018 dan negativos porque en el 2018 ese margen y la utilidad eran negativos.

<sup>7</sup> Como el impuesto el 2018 es 0, entonces no tiene sentido calcular cuánto es el impuesto de los años siguientes respecto al 2018

## **IX. OPORTUNIDADES FUTURAS**

---

El alcance de este trabajo considera el negocio de intermediación en el arriendo de canchas. Sin embargo, al realizar la investigación y la validación con usuarios, una serie de oportunidades que están fuera del alcance de este trabajo saltaron a la luz. Estas nuevas oportunidades se agrupan en 2 categorías distintas: integración dentro del negocio actual y expansión a otros negocios.

### **Integración dentro del negocio actual**

#### **Servicios de valor agregado**

Un tema recurrente dentro de este trabajo ha sido la posibilidad de agregar servicios de valor agregado al arriendo de la cancha, como agregar una pelota, árbitro, petos, peloteros, registro audiovisual, tercer tiempo, premiaciones, etcétera. Todos estos servicios agregan valor a la experiencia de los jugadores, pero rara vez son necesitados.

En la validación con usuarios se concluyó que la demanda por estos servicios es demasiado baja como para incorporarlo como parte de la oferta a la hora de lanzar, donde el volumen de arriendos es bastante bajo, y donde es necesario tener una estructura dentro de la organización para poder entregar estos servicios o bien coordinar con los terceros que lo prestarían. Con esos números el negocio no da.

Sin embargo, la necesidad está ahí, latente. El racional detrás de este negocio es que para un recinto deportivo es muy caro tener personal permanente contratado para dar estos servicios, mientras que Marketball aspira a tener un volumen mayor que lo hace más eficiente. Por lo tanto, cuando Marketball alcance el volumen suficiente

para poder levantar esta estructura dentro de la organización, definitivamente esta es una arista a explorar.

### **Publicidad a la base**

Otro tema recurrente dentro de este trabajo es lo homogéneos que son los segmentos de este negocio: recintos deportivos y futbolistas amateurs. Esto hace que exista una oportunidad al poder vender acceso a esta base de usuarios.

Empresas podrían promocionar sus artículos deportivos, seguros de accidentes, eventos deportivos, pubs, barberías, y un amplio etcétera, en una base de usuarios que cumplen una serie de características comunes: juegan futbolito, pagan con tarjeta, son mayoritariamente hombres, suelen ser líderes de opinión dentro de sus grupos, etcétera.

A la vez, empresas de alfombras de pasto sintético, bebidas isotónicas, equipamiento de camarines y muchas otras más podrían promocionar sus servicios a los recintos deportivos que están inscritos en Marketball.

Por lo tanto, este negocio es básicamente vender publicidad en el sitio y vía emailing, y escapa el alcance de este trabajo, pero tiene potencial para ser muy lucrativo, gracias a sus bajísimos costos y alto potencial de ingresos. Sin embargo, hay que ser cuidadosos en no afectar la experiencia del usuario inundándola con publicidad y hay que tener ojo con la privacidad de los datos de los usuarios.

### **Gestión de ingresos de los recintos deportivos**

El negocio del arriendo de canchas tiene desafíos similares a los que tienen las aerolíneas, cines, hoteles, rent-a-car y otros, donde tienen costos marginales bajos, costos fijos altos y demandas distintas para cada día y horario, por lo que deben hacer lo posible para maximizar los ingresos que reciben por el uso del activo fijo, y entendiendo que, si no se usa, no hay ingresos. Por lo tanto, hacer gestión de ingresos es el paso siguiente en la evolución de los recintos deportivos.

Para ayudarlos a lograr esto, Marketball puede montar sobre su plataforma un algoritmo que mediante modificaciones en los precios busque maximizar los ingresos que cada recinto recibe por sus canchas, aumentando el precio en los bloques de alta demanda, disminuyéndolos en los bloques de baja demanda y con el poder del Big Data lanzando promociones segmentadas cuando la hora de la reserva esté por llegar y no haya reservas. El precio de este servicio se debería calcular mediante un acuerdo de repartición de ingresos generados por sobre cierto punto.

Este servicio no forma parte del alcance de la tesis porque para calcular las probabilidades de uso de cada bloque horario se necesita un volumen de información importante, que no estará disponible al momento del lanzamiento de Marketball. Sin embargo, es una excelente oportunidad de llevar este negocio al siguiente nivel.

## **Agenda de futboleros**

En la validación con usuarios se encontró que los procesos más estresantes del flujo de coordinar un partido de futbolito son confirmar a los jugadores y cobrarles la cuota. Por lo tanto, donde hay un dolor, puede haber una oportunidad. Cada usuario podría tener una lista de potenciales jugadores a los que se les enviaría la alerta de que la cancha está solicitada pero la reserva aún no está confirmada (un estado intermedio, donde la cancha está bloqueada para reservas por un tiempo limitado). Para confirmar su asistencia, los jugadores deberán pagar su parte de la cuota, y la cancha queda efectivamente reservada una vez que cierto porcentaje de jugadores ya pagó su parte. Hay que trabajar en definir bien la propuesta de valor y las funciones del producto, y sobre todo en cómo monetizar esta agenda, pero de lograrlo, se resolvería uno de los dolores del cliente que más salió en la investigación.

## **Expansión a otros negocios**

### **Incluir otros deportes**

El desafío de conseguir ocupantes no es exclusivo de las canchas de futbolito, sino que de canchas de todo tipo: tenis, paddle, básquetbol, piscinas, etcétera. Por lo tanto, se puede aplicar el mismo modelo de intermediación mediante una plataforma para expandir el negocio de Marketball a otros deportes. Esto incluso aumentaría el valor de las oportunidades de la sección anterior.

### **Gimnasio por bloque**

Hoy en día los gimnasios tienen un modelo de negocios donde venden un plan por un cierto tiempo y apuestan a que la persona lo usará lo menos posible. Venden el “estar inscrito” y no el “uso”. A través de la investigación de la potencial competencia se encontró que algunas empresas están vendiendo “clases dentro de los gimnasios”. Y ahí es cuando está la posibilidad de hacer un giro en el modelo de negocios de los gimnasios: ¿Qué pasaría si el gimnasio fuera capaz de vender cupos por hora en aquellos horarios donde no tiene la capacidad completa? El deportista ya no tendría una relación vinculante con el gimnasio y podría ir rotando según su gusto. Estos cupos se venderían a través de Marketball, tal cual se venden los arriendos de las canchas.

### **Organizar campeonatos**

La posición que tendrá Marketball dentro del flujo de coordinación de un partido de futbolito, las relaciones que tendrá con los recintos deportivos y los usuarios, y las alianzas que puede desarrollar si elige comenzar a dar servicios de valor agregado pone a Marketball en una posición privilegiada para poder organizar campeonatos de futbolito. En estos campeonatos, normalmente se cobra una cuota de inscripción, que son los ingresos del negocio, y luego se reparte una parte de lo recaudado en premios, otra parte paga los costos de operación y el resto es margen. Hay que analizar si

Marketball puede obtener mejores costos que las empresas que actualmente se dedican a esto, para poder marginar más.



## **X. CONCLUSIONES**

---

### **Resultados**

Este trabajo comenzó con una serie de preguntas en mente respecto de la factibilidad de hacer un negocio entorno a la intermediación del arriendo de canchas mediante una plataforma web, y a lo largo del desarrollo del mismo, gracias a la literatura consultada y a los análisis e investigaciones realizadas se fueron respondiendo cada una de ellas.

En una primera etapa, la misión fue entender el entorno donde se desarrollará la iniciativa. En el Capítulo IV. Análisis Externo se analizó en profundidad el macroentorno y el microentorno de este proyecto, para describirlo, analizarlo y concluir que tendencias económicas como el aumento del uso del dinero plástico, tendencias tecnológicas como la reintermediación y la “cola larga”, y demográficas como el aumento en el porcentaje de personas que realizan deporte, favorecen el desarrollo de esta clase de iniciativas.

Segundo, se buscaba entender el potencial de la industria, para lo que el Capítulo IV. Análisis del Entorno incluyó un Análisis de 5 Fuerzas de Porter que permitió concluir que existe potencial en la industria, entre otras razones, porque ninguno de los competidores ha alcanzado la masa crítica que lo convierta en dominante y porque no existen fuerzas potentes en el mercado que capturen las rentas de la industria.

Tercero, una vez que se decide que existe potencial en la industria, se preguntaba cuál es la propuesta de valor y el modelo de negocios apropiado para aprovechar esta oportunidad. En el Capítulo V. Modelo de Negocios se construyó una propuesta de valor y un modelo de negocios en torno a ella, validada por usuarios

potenciales de la plataforma. Esta plataforma web llamada Marketball será el centro de interacción entre usuarios y recintos deportivos, donde los primeros podrán buscar, seleccionar y arrendar canchas de los segundos, y donde Marketball cobrará una comisión de \$1.000 por cada reserva realizada, por sobre el precio de arriendo de la cancha. De esta manera, los recintos deportivos tienen acceso a una demanda a la que no estaban teniendo acceso y los usuarios tienen acceso a poder elegir dónde jugar con base en una serie de criterios de su selección.

Finalmente, una vez determinada la propuesta de valor y el modelo de negocios, quedaba preguntarse cómo se comercializará este servicio, cómo operaría y si es rentable hacerlo. En el Capítulo VI. Plan de Marketing se expuso en detalle tanto el plan de lanzamiento para los primeros tres meses como el plan de marketing, con un presupuesto de \$10 millones para esos primeros tres meses destinados a eventos y actividades promocionales, y para cuando el negocio ya esté en régimen, con un presupuesto de \$200 mil semanales, destinados a la promoción del servicio. En el Capítulo VII. Modelo de Operación se definió la estructura de la organización y los roles de cada integrante del equipo, y además se definieron los flujos más importantes de la experiencia del usuario. En el Capítulo VIII. Plan Financiero se analizó la rentabilidad del negocio, donde se encontró que con una inversión inicial de \$112 millones se logra un VAN de 248 millones, con una tasa de descuento del 50%, y esta inversión se recupera a mediados del tercer año de operación en el peor de los casos.

## Reflexiones

Los resultados duros son positivos, sin embargo, vale la pena preguntarse si la metodología utilizada fue útil para el proyecto y si es replicable para realizar otros proyectos de esta índole, con especial foco en los negocios de plataforma donde se actúa como intermediario entre dos grupos de interés.

Cuando una empresa o emprendedor tiene una idea de negocio, comienza con un conjunto de teorías respecto de lo que el consumidor quiere, cómo lo quiere, cuándo lo quiere, a qué precio lo quiere y un montón de supuestos adicionales respecto a la competencia, los sustitutos, la regulación, entre otros. Cada uno de estos supuestos puede motivar una decisión en el producto, en el modelo de negocios, en la estrategia, etcétera. Por lo tanto, el principal desafío en esta etapa es que los supuestos realizados estén lo más cerca posible de la realidad, para que las decisiones que se tomen con esos supuestos estén alineadas con lo que ocurre en el mundo real. Equivocarse en esta etapa es caro y puede extinguir una muy buena idea antes que vea la luz y realice su potencial.

En esta línea, la metodología de diseño de Modelos de Negocios y Propuestas de Valor, apoyada con la metodología Lean Startup, es clave para cruzar el umbral desde la idea hacia la realidad al menor costo posible, ya que entrega una guía para diseñar el negocio completo y permite hacerlo convirtiendo los supuestos en aprendizajes validados y, por lo tanto, eliminando las incertidumbres asociadas al

proyecto. De esta manera, el emprendedor o empresa embarcada en el proyecto, puede ir desde la idea hasta el negocio funcionando con paso firme y seguro, minimizando los riesgos por la incertidumbre.

A lo largo de este proyecto se planteó esta metodología como la base para construir el producto y el negocio, lo que permitió una evolución desde una plataforma que buscaba resolver muchos problemas a la vez (gestión de ingresos, conseguir los implementos para un partido especial, etcétera) y quedarse con la idea central que es intermediar entre usuarios que buscan dónde jugar y recintos que necesitan promocionar sus canchas. Por lo tanto, en caso de intentar llevar a cabo este proyecto y convertirlo en realidad, el camino recorrido ha ayudado a convertir teorías en aprendizajes validados, lo que se refleja en un producto y un negocio mucho más cercano a lo que los clientes necesitan.

Sin embargo, la principal limitación que se encontró en el uso de esta metodología a lo largo de este proceso fue que no se encontró la manera de hacer un mínimo producto viable que pudiera ser lanzado al mercado para validar teorías respecto al plan de negocios. Esto ocurrió porque el valor de una plataforma bilateral (o multilateral) para un usuario está en el acceso a los usuarios del otro lado, y en particular en este negocio, que hubiera transacciones entre ambos grupos de usuarios. Por lo tanto, para que un usuario se sumara a la plataforma piloto, había que tener oferta desde el otro grupo de usuarios y la posibilidad de que realizaran transacciones entre ellos. Esto era un producto mínimo viable más avanzado del que se estaba dispuesto a construir en este trabajo, por lo que varios supuestos quedaron sin validar, lo que se ve reflejado en la gran diferencia entre los escenarios propuestos en el Plan Financiero. De cualquier manera, esto, más que una limitación de la metodología, es un problema del trabajo en sí, puesto que la metodología prevé que es necesario construir un mínimo producto viable, y queda como tarea del emprendedor o de la empresa si lo hace o no.

En el trabajo esto se resolvió construyendo una interfaz que permitía navegar y tenía oferta ficticia del otro lado, y permitía simular la transacción, pero no era real. Esto permitió validar las funcionalidades del producto, pero no sirvió para poder validar el desempeño del producto en el mercado mediante interacciones y transacciones reales con clientes.

## Recomendaciones

Al final de un mal día en el trabajo, en un happy hour o en una conversación apasionada con amigos el fin de semana, siempre alguien sale con una idea de un posible negocio. El resto de los amigos intenta apoyar o encontrarle los riesgos a la idea. Es un juego de opiniones donde cada uno aporta su experiencia y sus prejuicios. Las opiniones terminan convirtiéndose en verdades irrefutables y al final el precursor de la idea se desanima, todo queda ahí y la idea rara vez se ejecuta.

Sin embargo, existe una manera de transformar esas opiniones en certezas objetivas a través de la metodología Lean Startup. Al combinar esta metodología con la disciplina para diseñar Modelos de Negocios y Propuestas de Valor, se tiene la posibilidad de tomar cualquier idea salida de esas conversaciones y de manera disciplinada convertirla en un negocio funcionando o bien descubrir rápidamente y sin mayores costos que la idea no tiene futuro. Este es un aporte fundamental a la ciencia de la gestión, que estaba al debe en el desarrollo de herramientas para el emprendimiento.

Por lo tanto, cuando un emprendedor tenga una idea y se enfrente a un escenario incierto, la metodología que se siguió en este trabajo le permitirá navegar en el mar de incertidumbre y llegar a puerto, ya sea este un negocio exitoso o bien un aprendizaje de lo que no funciona.

Es más, la aplicación de esta metodología va más allá de proyectos de emprendimiento, pues puede ayudar a empresas establecidas a diseñar y lanzar nuevos productos, tomar decisiones sobre campañas de publicidad, estrategia de canales, estructura de precios, todo minimizando el riesgo de equivocarse en grande.

Sin embargo, es necesario tener en cuenta que la aplicación de esta metodología tiene que ser completa para maximizar su aporte. En este trabajo quedó una parte sin validar debido a las limitaciones técnicas para construir un mínimo producto viable. No existe certeza de que toda empresa o emprendedor tendrá la capacidad para generar un mínimo producto viable, pero es algo que hay que hacer para poder validar aspectos del modelo de negocios que sin él quedarán sujetos a suposiciones.

Otro punto que es importante advertir es que esta metodología no asegura convertir cualquier idea en el próximo Google o Facebook. Ni siquiera asegura que se va a convertir en una empresa funcionando. La realidad indica que 9 de cada 10 emprendimientos no llegan a los 3 años de vida (El País, 2015). Lo que sí se puede lograr con esta metodología es saber de forma rápida y barata si se formará parte de las que sobreviven o de las que no lo logran.

Al final, sin importar el resultado del emprendimiento, con o sin la metodología, lo más probable es que veamos al emprendedor en alguna cancha de futbolito el miércoles por la tarde preguntando de qué color le toca jugar porque no tuvo tiempo de revisar WhatsApp.

## ANEXO I. BIBLIOGRAFÍA

---

- OSTERWALDER, ALEXANDER, Y PIGNEUR, YVES. (2010). *Business Model Generation*. John Wiley and Sons.
- OSTERWALDER, ALEXANDER, Y PIGNEUR, YVES. (2014). *Value Proposition Design*. John Wiley and Sons.
- ANDERSON, CHRIS. (2006). *The Long Tail*. Hyperion Books.
- RIES, ERIC. (2011). *The Lean Startup*. Crown Business.
- PORTER, MICHAEL E. (1979). How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard Business Review*, April 1979.
- INE. (2006). *Primer Catastro de Instalaciones y Recintos Deportivos*.
- ABIF. (2016). *Aumenta el uso de tarjetas bancarias y banca online*.
- PICCIANO, GIUSEPPE. (2008). *Italiano, istruzioni per l'abuso*. Roma: UNI Service.
- PARETO, VILFREDO. (1896). *Cours d'économie politique*. Genève: Université de Lausanne.
- MINISTERIO DE ECONOMÍA. (2015). *Informe de resultados: Empleo y capacitación. Tercera Encuesta Longitudinal de Empresas*. Ministerio de Economía, Unidad de Estudios, Santiago.

MINISTERIO DEL DEPORTE. (2015). *Encuesta Nacional de Hábitos de Deporte y Actividad Física en la Población de 18 años y más*. Ministerio del Deporte, Unidad de Estudios, Santiago.

HAX, ARNOLDO. (2013). *El Modelo Delta: Reinventando la estrategia de tu negocio*. Ediciones UDP.

EL PAÍS. (14 de julio de 2015). Nueve de cada diez startups no llegan a los tres años de vida. *Cinco Días*.

## **ANEXO II. MÉTODO LEAN STARTUP**

---

### **Ciclo Construir-Medir-Aprender**

Al comenzar con este trabajo, se consultó a jugadores habituales de futbolito<sup>8</sup>, los que indicaron que existía una serie de dolores, trabajos y alegrías de los clientes cuando organizaban un partido de futbolito. Con esto como input se armó el Mapa del Cliente y sobre este mapa se diseñó la primera versión del Mínimo Producto Viable<sup>9</sup> de Marketball.

Fue aquí donde ocurrió el primer choque contra la realidad. Muchas de las soluciones a los dolores del cliente encontraban la respuesta “qué buena idea, pero no lo necesito”, como la posibilidad de contratar árbitros, pelotas y otras cosas más. Por lo tanto, se determinó que la demanda por servicios de valor agregado sería insuficiente, dado el bajo volumen de transacciones que tendrá la plataforma en la primera etapa.

El siguiente choque contra la realidad fue a la hora de poner y mostrar el precio. Los usuarios se mostraron reticentes a pagar cuando veían explícitamente la comisión de Marketball sumándose al valor de la cancha. Los usuarios saben más o menos cuánto

---

<sup>8</sup> No se trata de una muestra representativa (sólo 6 personas), pero sus insights son los que ayudaron a construir el mapa del cliente inicial.

<sup>9</sup> No es un Mínimo Producto Viable con todas las de la ley porque los usuarios no podían comprar, sólo pueden declarar su intención de hacerlo si existiese, ya que no había canchas disponibles en realidad.

debe costar una cancha, pero no se saben los precios exactos, así que, si se les mostraba sólo el valor agregado, no había problemas.

El resto fueron sólo ajustes menores respecto de la información que debería mostrarse en cada pantalla.

Con los recintos deportivos fue mucho más difícil encontrar con quién validar la propuesta de valor, así que se recurrió a un par de centros de canchas amigos, donde se tuvo acceso a hablar con los respectivos administradores y se construyó el mapa de valor. Luego se validó con ellos mismos sin grandes modificaciones a la versión inicial.

## Mínimo Producto Viable Final

### Vista Jugador

ILUSTRACIÓN 19. INGRESO DE USUARIO



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA



ILUSTRACIÓN 20. BÚSQUEDA



Hola, Usuario  
Última reserva: 31 May, 20-21

### ¿Cuándo quieres jugar?

Horario	Día	Mes	Año
20 - 21	12	Junio	2017



### ¿Dónde quieres jugar?

Región	Comuna
Región Metropolitana	Macul

**BUSCAR**

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

ILUSTRACIÓN 21. RESULTADOS BÚSQUEDA






Hola, Usuario  
Última reserva: 31 May, 20-21

### Canchas disponibles

Lunes, 12 de Junio de 2017, 20 a 21, Macul

**VOLVER A LA BÚSQUEDA**

	<b>Club Recrear, Macul</b> Av. Quilín 2501, Macul Promedio: ★★★★★ (4,06)	<b>Valor</b> <b>\$ 36.000</b> <b>RESERVAR</b>
	<b>Castillo Urizar, Macul</b> Av. Los Plátanos 891, Macul Promedio: ★★★★★ (3,29)	<b>Valor</b> <b>\$ 32.000</b> <b>RESERVAR</b>
	<b>Club Terra Soccer, Macul</b> Av. Williams Rebolledo 1811, Macul	<b>Valor</b> <b>\$ 38.000</b> <b>RESERVAR</b>

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

ILUSTRACIÓN 22. VISTA DE LA CANCHA

**MARKETBALL**  
Tú pones el fútbol, nosotros todo lo demás

Hola, Usuario  
Última reserva: 31 May, 20-21

### Club Recrear

**Valoración general:** ★★★★★ (4,06)

Estado cancha: ★★★★★ (4,06)  
Camarines: ★★★★★ (4,06)  
Iluminación: ★★★★★ (4,06)  
Estacionamientos: ★★★★★ (4,06)  
Respeto por horarios: ★★★★★ (4,06)

### Comentarios (4)

**Usuario** 31 May 17, 22:19  
Lorem ipsum dolor sit amet.

**Usuario** 22 May 17, 19:14  
Lorem ipsum dolor sit amet.

Av. Quilín 2501, Macul

IR ATRÁS

RESERVAR 12/06, 20-21  
\$ 36.000

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

ILUSTRACIÓN 23. RESERVAR

**MARKETBALL**  
Tú pones el fútbol, nosotros todo lo demás

Hola, Usuario  
Última reserva: 31 May, 20-21

### Club Recrear

**Valoración general:** ★★★★★ (4,06)

Estado cancha: ★★★★★ (4,06)  
Camarines: ★★★★★ (4,06)  
Iluminación: ★★★★★ (4,06)  
Estacionamientos: ★★★★★ (4,06)  
Respeto por horarios: ★★★★★ (4,06)

### Comentarios (4)

**Usuario** 31 May 17, 22:19  
Lorem ipsum dolor sit amet.

**Usuario** 22 May 17, 19:14  
Lorem ipsum dolor sit amet.

Av. Quilín 2501, Macul

IR ATRÁS

#### Confirmación

Estás a punto de reservar la siguiente cancha:

Recinto: Club Recrear  
Fecha: 12 de junio de 2017 (Lunes)  
Horario: De 20 a 21 horas

CANCELAR ACEPTAR

RESERVAR 12/06, 20-21  
\$ 36.000

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

ILUSTRACIÓN 24. PAGO WEBPAY



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

ILUSTRACIÓN 25. RESERVA CONFIRMADA



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

## Vista Recinto Deportivo

ILUSTRACIÓN 26. INGRESO RECINTOS



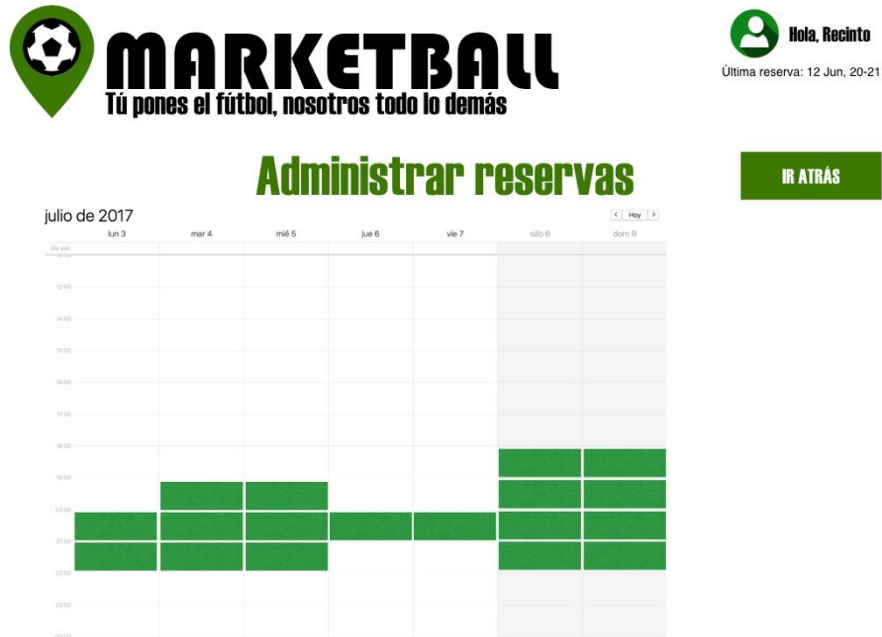
FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

ILUSTRACIÓN 27. PANEL DE CONTROL



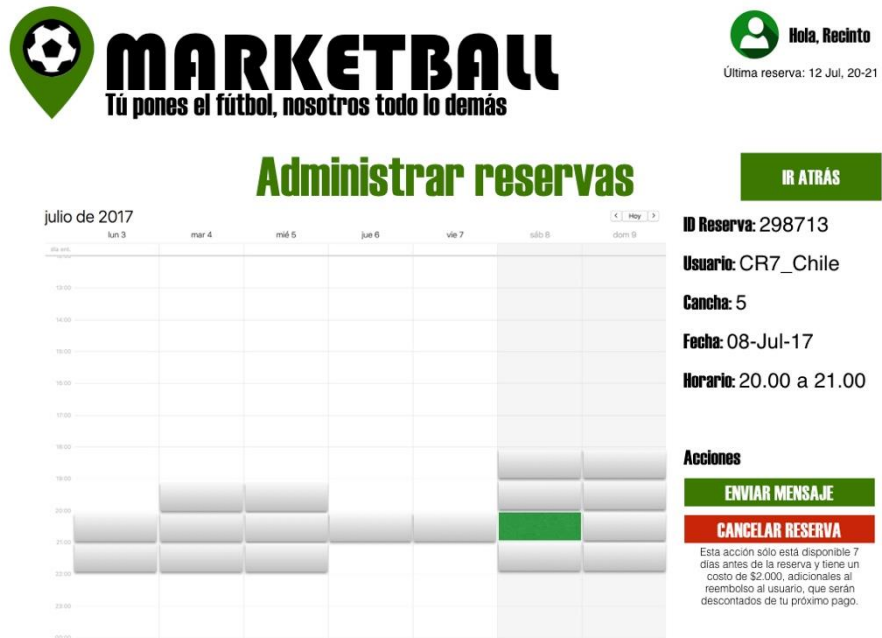
FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

ILUSTRACIÓN 28. ADMINISTRADOR DE RESERVAS



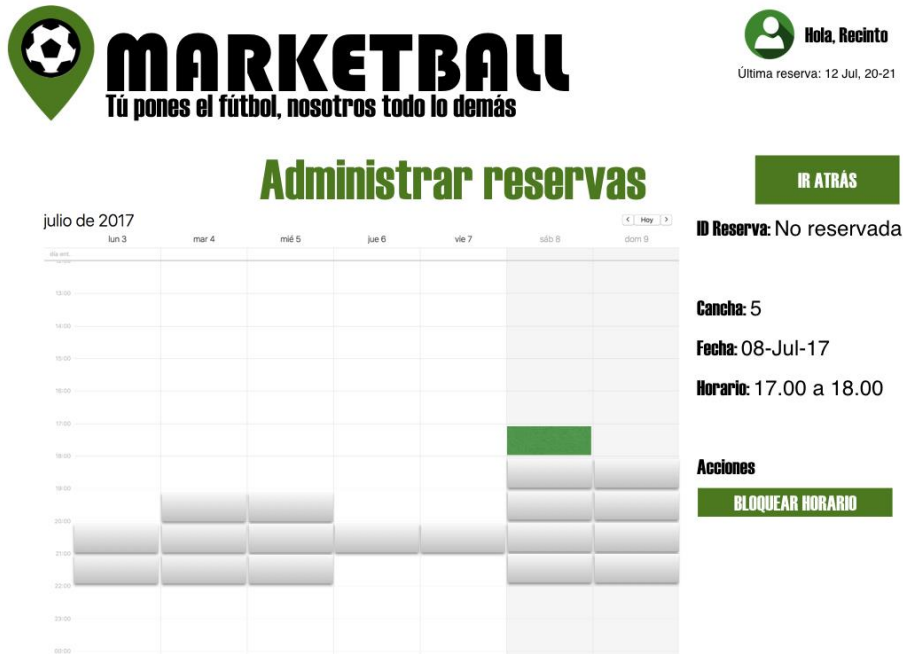
FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

ILUSTRACIÓN 29. GESTIÓN DE HORARIO RESERVADO



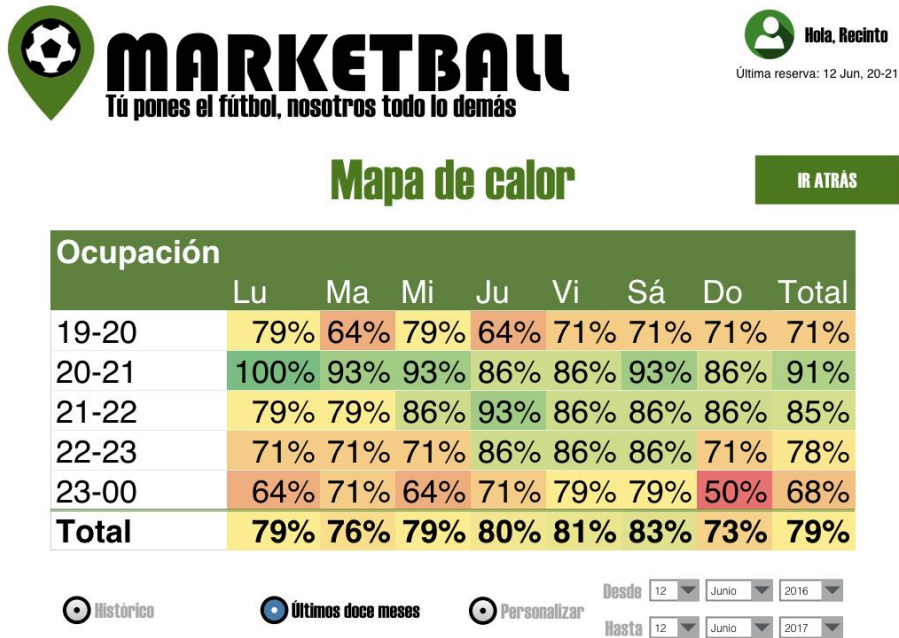
FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

ILUSTRACIÓN 30. GESTIÓN DE HORARIO NO RESERVADO



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

ILUSTRACIÓN 31. MAPA DE CALOR



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA



ILUSTRACIÓN 32. REPORTE DE INGRESOS



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

## ANEXO III. SENSIBILIZACIÓN

---

En el Capítulo VIII. Plan Financiero, se diseñaron tres escenarios que se usaban según se necesitara para sacar las conclusiones necesarias respecto de la rentabilidad del proyecto. En este anexo se muestran los resultados, rentabilidad y payback de los distintos escenarios.

### Escenario Pesimista

En este escenario se utilizaron supuestos muy por debajo de lo esperado para ver cómo varían los resultados del proyecto.

TABLA 7. ESTADO DE RESULTADOS DEL ESCENARIO PESIMISTA

<b>EERR (millones de pesos)</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
<b>Ingresos por Venta</b>	<b>27</b>	<b>224</b>	<b>549</b>
Costo de venta	(7)	(51)	(117)
<b>Margen Bruto</b>	<b>19</b>	<b>172</b>	<b>432</b>
Gastos de Administración y ventas	(115)	(164)	(234)
<b>Margen Operacional</b>	<b>(96)</b>	<b>9</b>	<b>198</b>
Impuesto	--	(2)	(54)
<b>Utilidad Neta</b>	<b>(96)</b>	<b>6</b>	<b>145</b>

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

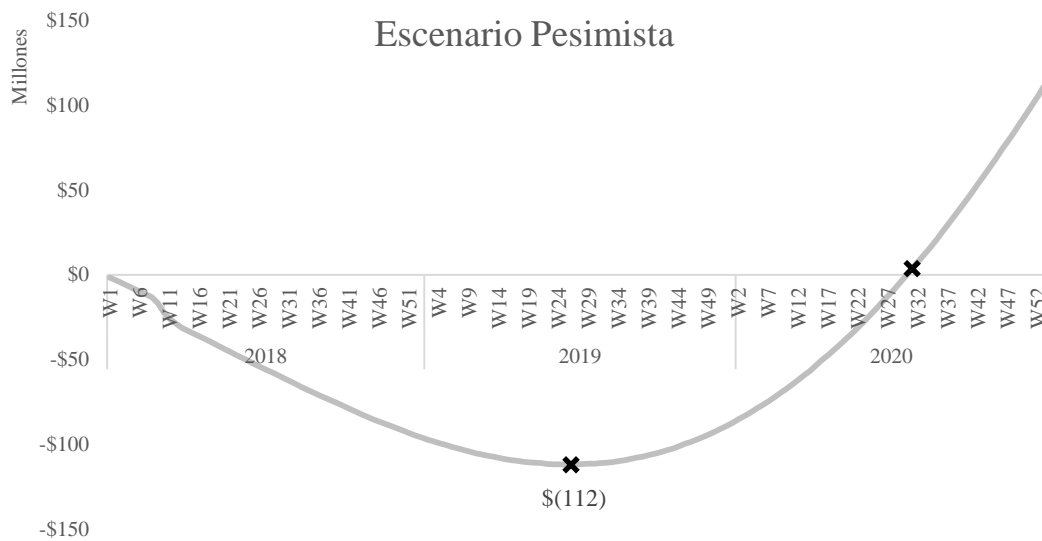


Se puede observar que en este escenario los ingresos no crecen de forma tan explosiva, y de hecho, este proyecto no es rentable con una tasa de descuento del 50%. La tasa que hace que el VAN sea 0 es de 26%.

$$VAN (26\%) = -96 + \frac{6}{(1 + 0,26)} + \frac{145}{(1 + 0,26)^2} = 0 \text{ pesos}$$

$$VAN (50\%) = -96 + \frac{6}{(1 + 0,5)} + \frac{145}{(1 + 0,5)^2} = -27 \text{ millones de pesos}$$

ILUSTRACIÓN 33. BREAKEVEN Y PAYBACK DE ESCENARIO PESIMISTA



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

El punto de equilibrio para este negocio se obtiene en la semana 26 del 2019, y se recupera la inversión de \$112 millones en la semana 31 del 2020. Por lo tanto, incluso en el peor de los casos, se recupera la inversión antes de 3 años.

## Escenario Optimista

En este escenario se utilizaron supuestos muy por sobre lo esperado para evaluar cómo cambiaban los resultados del proyecto con estas variaciones.

TABLA 8. ESTADO DE RESULTADOS DEL ESCENARIO OPTIMISTA

<b>EERR (millones de pesos)</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
<b>Ingresos por Venta</b>	<b>86</b>	<b>948</b>	<b>2.954</b>
Costo de venta	(23)	(199)	(558)

<b>Margen Bruto</b>	<b>63</b>	<b>749</b>	<b>2.396</b>
Gastos de Administración y ventas	(133)	(265)	(456)
<b>Margen Operacional</b>	<b>(70)</b>	<b>484</b>	<b>1.939</b>
Impuesto	--	(131)	(524)
<b>Utilidad Neta</b>	<b>(70)</b>	<b>353</b>	<b>1.416</b>

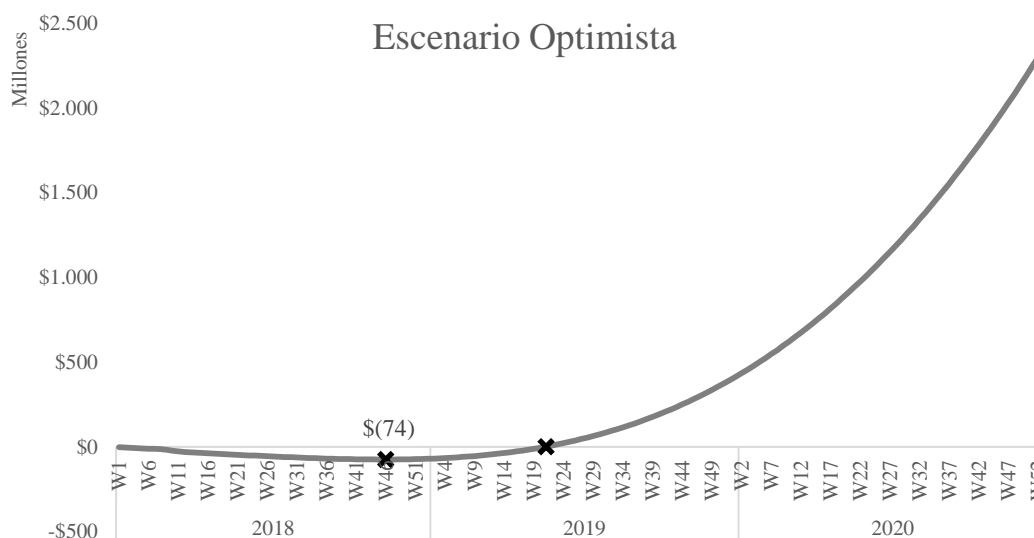
FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Se puede observar que en este escenario los ingresos crecen de forma explosiva, y de hecho, este proyecto es muy rentable con una tasa de descuento del 50%. La tasa que hace que el VAN sea 0 es de 669%.

$$VAN (669\%) = -70 + \frac{353}{(1 + 6,69)} + \frac{1.416}{(1 + 6,69)^2} = 0 \text{ pesos}$$

$$VAN (50\%) = -70 + \frac{353}{(1 + 0,5)} + \frac{1.416}{(1 + 0,5)^2} = 795 \text{ millones de pesos}$$

ILUSTRACIÓN 34. BREAKEVEN Y PAYBACK DE ESCENARIO OPTIMISTA



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

El punto de equilibrio para este negocio se obtiene en la semana 46 del 2018, y se recupera la inversión de \$74 millones en la semana 21 del 2019.