



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

**ESTRATEGIA DE NEGOCIOS PARA LA CORPORACIÓN MUNICIPAL DE  
DEPORTES DE TALCA**

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

**PAMELA CONSTANZA BÓRQUEZ RUIZ**

**PROFESOR GUÍA:  
RODRIGO JOSÉ BRICEÑO HOLA**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:  
DANIEL ANTONIO ESPARZA CARRASCO  
DIEGO ALEJANDRO MORÁN RAMÍREZ**

**SANTIAGO DE CHILE  
2020**

## RESUMEN

### ESTRATEGIA DE NEGOCIOS PARA LA CORPORACIÓN MUNICIPAL DE DEPORTES DE TALCA

La Corporación Municipal de Deportes de Talca ha experimentado fuertes disminuciones en sus ingresos desde el año 2016. Por eso, el objetivo general consistió en generar una estrategia para crear valor y beneficios a la comuna de Talca de una manera económicamente sustentable.

La metodología contempló un diagnóstico que analiza el mercado potencial, los clientes, los competidores relevantes, benchmarking, el macroentorno y el análisis interno para poder delinear una estrategia detallada junto a una evaluación económica.

Se analizaron 4 tipos de financiamiento: El proveniente de fondos gubernamentales, de empresas, de personas naturales y del municipio. El tamaño del mercado potencial fue \$16.666 millones, donde primó el mercado de auspicios de empresas con un 55%.

Se entrevistó a representantes de empresas de la comuna, desde donde se dedujeron los atributos de decisión. Éstos son: masividad, recordación espontánea, transparencia, precio y publicidad. Las empresas de mayor atractivo resultaron provenir de los rubros de electricidad, gas y agua, intermediación financiera, enseñanza, construcción y supermercados. El organigrama mostró la falta de cargos comercial y de publicidad.

Se realizó análisis FODA para 4 casos, observándose mayores oportunidades en empresas para auspicios de eventos masivos. En éste, la Corporación mostró fortalezas en masividad, transparencia, organización, ausencia de competidores locales, recordación de marca y precio, y debilidades en gestión publicitaria y comercial. Se observaron oportunidades en eventos enfocados al segmento C3 y amenazas en episodios ambientales.

La estrategia consistió en generar series de eventos masivos para el segmento C3, poniendo foco en la anticipación y profundidad de la publicidad para asegurar la convocatoria. Contempló un sistema de precios gratuito para el usuario y costo de entre \$1.100 a \$3.700 por persona financiados por grupos de empresas, y posicionó la entretención, el beneficio a la salud y la inclusión de fechas padre-hijo, para responder a lo declarado por las personas y de esa manera, contribuir a la masividad, que es el factor de decisión clave de las empresas auspiciadoras. Esta estrategia proyectó beneficios para 140.000 usuarios anualmente.

La evaluación económica arrojó un VAN de \$MM98, una TIR de 162,3% y el análisis de sensibilidad se basó en la cantidad de actividades y en los beneficiarios alcanzados.

## TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN.....	1
2. OBJETIVOS Y RESULTADOS ESPERADOS.....	1
3. ALCANCES .....	1
4. MARCO CONCEPTUAL.....	2
5. METODOLOGÍA.....	2
6. DIAGNÓSTICO .....	4
6.1. MISIÓN Y VISIÓN.....	5
6.2. ANÁLISIS DEL MERCADO POTENCIAL.....	6
6.3. ANÁLISIS DE CLIENTES, INVESTIGACIÓN DE MERCADO .....	9
6.3.1. EMPRESAS .....	9
6.3.2. MUNDO POLÍTICO: INSTITUCIONES PÚBLICAS, GUBERNAMENTALES Y MUNICIPIO .....	14
6.3.3. BENEFICIARIOS .....	16
6.4. ANÁLISIS DE COMPETIDORES RELEVANTES.....	22
6.4.1. MARKETSHARE ESTIMADO EN BASE A LA INFORMACIÓN PÚBLICA DISPONIBLE .....	23
6.5. ANÁLISIS DE DISTRIBUIDORES: PRODUCTORAS DEPORTIVAS .....	30
6.5.1. PRIORIDAD DE SEGMENTOS .....	30
6.6. BENCHMARKING.....	31
6.6.1. OTRAS CORPORACIONES DEPORTIVAS.....	31
6.6.2. CLUBES Y ASOCIACIONES DEPORTIVAS POSTULANTES A PROYECTOS .....	32
6.6.3. INSTITUCIONES QUE OFREZCAN ARRIENDOS DE RECINTOS DEPORTIVOS Y PARA EVENTOS MASIVOS .....	33
6.7. ANÁLISIS DE MACROENTORNO.....	34
6.8. ANÁLISIS INTERNO.....	35
6.8.1. ESTRUCTURA CORPORATIVA .....	35
6.8.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....	35
6.8.3. ANÁLISIS DE COSTOS.....	36
6.8.4. PROVEEDORES PRINCIPALES.....	38
6.8.5. RECURSOS HUMANOS .....	38
6.8.6. PROPUESTA DE VALOR QUE LA CORPORACIÓN OFRECE ACTUALMENTE AL MERCADO .....	42

7.	SÍNTESIS DEL DIAGNÓSTICO .....	43
7.1.	CASO 1: AUSPICIO DE EMPRESAS PARA EVENTOS MASIVOS REGULARES.....	43
7.2.	CASO 2: AUSPICIO DE EMPRESAS PARA EVENTOS MASIVOS DE ALTO NIVEL O INTERNACIONALES .....	45
7.3.	CASO 3: INGRESOS PROVENIENTES DE PERSONAS NATURALES .....	47
7.4.	CASO 4: INGRESOS POR PROYECTOS FINANCIADOS CON FONDOS GUBERNAMENTALES.....	49
8.	OBJETIVOS DE LA ESTRATEGIA .....	50
9.	ESTRATEGIA.....	50
9.1.	SEGMENTOS OBJETIVOS/ MERCADOS METAS .....	50
9.2.	ESTRATEGIA DE SERVICIOS .....	51
9.3.	ESTRATEGIA DE PRECIOS .....	51
9.4.	ESTRATEGIA COMUNICACIONAL Y POSICIONAMIENTO.....	51
9.5.	LÍNEAS DE ACCIONES INTERNAS Y RECURSOS REQUERIDOS .....	54
9.6.	CRONOGRAMA CON LÍNEAS DE ACCIÓN .....	54
10.	EVALUACIÓN ECONÓMICA DEL NEGOCIO .....	57
10.1.	INGRESOS.....	57
10.2.	COSTOS.....	58
10.3.	ESTRATEGIA DE PRECIOS .....	61
10.4.	GASTOS.....	62
10.5.	FLUJO ANUAL POR MES Y FLUJO PERIODO DE 5 AÑOS .....	62
10.6.	CÁLCULO DE TASA DE DESCUENTO .....	63
10.7.	ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD .....	64
11.	BIBLIOGRAFÍA .....	70

## **1. INTRODUCCIÓN**

La Corporación Municipal de Deportes de Talca es una persona jurídica de derecho privado sin fines de lucro, que inicia operaciones en 2013 con un propósito claro: ser receptora de ingresos propios que complementen las subvenciones municipales con el objetivo de poder brindar más y mejores beneficios deportivos a la comunidad.

Esta tiene la experiencia en realización de eventos masivos y competitivos de índole nacional e internacional, talleres, actividades deportivas de inclusión social y 9 recintos deportivos en administración.

Sin embargo, ésta no ha logrado consolidar una estrategia sólida para la generación de valor y recepción de ingresos no municipales. Esto se refleja en la alta variabilidad que ha tenido en este ítem año a año y en la dificultad que la Corporación ha mostrado para poder responder ante sus beneficiarios en escenarios de reducción de presupuesto y liquidez municipal, su fuente principal de financiamiento.

Esta Corporación debe replantearse y dar un paso más allá, para asegurar su continuidad, cobertura y éxito en el futuro.

## **2. OBJETIVOS Y RESULTADOS ESPERADOS**

### **2.1. OBJETIVO GENERAL**

Generar una estrategia orientada a mejorar la generación de valor y beneficios a la comuna de Talca por parte de la Corporación Municipal de Deportes de Talca.

### **2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Describir la situación actual de la Corporación Municipal de Deportes de Talca, en cuanto a su mercado potencial, sus clientes, competidores, distribuidores, benchmarking, análisis interno y externo.
2. Establecer una síntesis del diagnóstico en base a las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.
3. Establecer objetivos para la estrategia corporativa en base al diagnóstico anterior.
4. Detallar la estrategia definiendo segmentos objetivos, producto, precio, comunicación, posicionamiento, líneas de acción internas y cronograma.
5. Evaluar económica y socialmente cada uno de los tipos de financiamiento según la estrategia escogida.

## **3. ALCANCES**

El alcance del trabajo contempla beneficiarios, empresas y entidades dentro de la comuna de Talca, que tengan relación o interés de asistir, auspiciar, patrocinar o apoyar actividades del giro deportivo y de recreación.

#### 4. MARCO CONCEPTUAL

El Plan Estratégico 2017-2020 de la Corporación Municipal de Deportes de Talca, basándose en la ley 19.712 del Deporte en Chile, define los conceptos base para las actividades descritas en este documento.

**Deporte:** Aquella forma de actividad física que utiliza la motricidad humana como medio de desarrollo integral de las personas, y cualquier manifestación educativo-física, general o especial, realizada a través de la participación masiva, orientada a la integración social, al desarrollo comunitario, al cuidado o recuperación de su salud y a la recreación, como asimismo, aquella práctica de las formas de actividad deportiva o recreacional que utilizan la competición o espectáculo como su medio fundamental de expresión social, y que se organiza bajo condiciones reglamentadas, buscando los máximos estándares de rendimiento.

**Recreación:** La manera general e inclusiva, actividad libre o dirigida, cuya práctica genera bienestar. Una forma adecuada de usar el tiempo libre y un componente esencial del proceso de crecimiento de las personas. Hace parte esencial del desarrollo de las potencialidades del ser humano para su realización, y para el mejoramiento de la calidad de vida individual y social, mediante la práctica de actividades físicas o intelectuales de esparcimiento. Es una práctica social considerada un derecho fundamental, que estimula la identidad y el desarrollo de los procesos individuales, culturales y sociales de las personas y las comunidades, pero que no se limita a actividades que implican actividad física. La recreación tiene en el deporte, como práctica o como espectáculo, una de sus expresiones más valoradas, pero no es la única. La recreación también toma cuerpo en muchas manifestaciones del esparcimiento intelectual, y en todo lo que se conoce como disfrute del tiempo libre, entretenimiento o pasatiempo.

**Actividad Física:** La intención manifiesta en forma de movimiento del ser humano que relaciona su mente, su cuerpo, sus emociones y sus necesidades de interacción con otros o con el entorno en el que habita. Los movimientos corrientes y voluntarios que se realizan en la vida diaria, como en el trabajo, en el estudio o en el hogar, entre otros, forman parte de la actividad física, pero ésta también se encuentra en la recreación, el juego, el ejercicio y las actividades deportivas.

**Infraestructura Deportiva:** Las áreas, edificaciones y dotaciones destinadas a la práctica del ejercicio físico, soportan las actividades de deporte en los niveles formativo, aficionado, profesional, de alto rendimiento, exhibición y competencia.

#### 5. METODOLOGÍA

La metodología para la elaboración de esta tesis contempla elaborar un diagnóstico sobre la situación actual, analizando los siguientes puntos:

1. **Misión y visión:** descritos en el Plan Estratégico de la Corporación 2017-2020.
2. **Mercado potencial:** calculado en base a: 1) Fondos gubernamentales disponibles para ser concursados; 2) Estimaciones de gastos en auspicio y patrocinio de empresas; 3) Disponibilidad horaria en recintos disponible para arriendo multiplicada por las tarifas actuales; y 4) Capacidad máxima de subvención municipal según la ley para la comuna de Talca.
3. **Clientes:** investigación de mercado, basada en entrevistas en profundidad a Empresas, Representantes del mundo político y Beneficiarios. Evaluación de atributos de decisión, recordación y posicionamiento de marca y evaluación de iniciativas estratégicas.
4. **Competidores relevantes:** Marketshare estimado en base a información pública disponible, formas de llegar al mercado, y comparación de servicios y su infraestructura.
5. **Distribuidores:** productoras deportivas y su prioridad de segmentos, costos, concentración, disponibilidad y control.
6. **Benchmarking nacional:** otras corporaciones deportivas, clubes y asociaciones deportivas que postulen a proyectos y auspicios.
7. **Macroentorno:** análisis en términos económicos sobre la zona de influencia de potenciales empresas auspiciadoras y beneficiarios, político y legal.
8. **Análisis interno:** en particular sobre la estructura corporativa, organizacional, análisis de costos, % del gasto en ítems de RRHH, mantención, GAV, etc..., proveedores principales, RRHH, rotación, tipo de contrato, montos, condiciones laborales, sindicatos y propuesta de valor que la Corporación ofrece actualmente al mercado.

En base a lo anterior, elaborar una **síntesis del diagnóstico** basado en fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

Elaborar una **estrategia** con objetivos claros donde se defina: segmentos objetivos / mercados meta (derivados del diagnóstico anterior), estrategia de servicios, estrategia de precios, estrategia comunicacional y posicionamiento, líneas de acciones internas y recursos requeridos, y cronograma con líneas de acción.

**Evaluar económicamente** la estrategia de manera incremental respecto a la situación actual, contemplando: 1. Ingresos por proyectos Gore y otros gubernamentales, por ley Sep, por arriendos de recintos, por auspicios y por ingresos municipales, 2. Costos de RRHH, mantención de recintos, variables, de implementación de programas y otros, 3. estrategia de precios, 4. Gastos, 5. Flujo anual por mes y flujo periodo de 5 años, 5. Cálculo tasa de descuento y 6. Análisis de sensibilidad.

## 6. DIAGNÓSTICO

A continuación, se presenta el diagnóstico de la situación actual de la Corporación Municipal de Deportes de Talca, según lo definido en la metodología. Para ello serán analizados los tipos de entidades o grupos presentados en Tabla 1, según la etapa del diagnóstico.

Etapa	Tipo de entidad o grupo analizado
Mercado Potencial	<ul style="list-style-type: none"><li>• Empresas</li><li>• Personas</li><li>• Instituciones Gubernamentales</li><li>• Municipio</li></ul>
Análisis de Clientes	<ul style="list-style-type: none"><li>• Empresas</li><li>• Personas</li><li>• Instituciones Gubernamentales</li><li>• Municipio</li></ul>
Competidores	<ul style="list-style-type: none"><li>• Clubes Deportivos</li><li>• Agencias o Productoras de Eventos</li></ul>
Distribuidores	<ul style="list-style-type: none"><li>• Agencias o Productoras de Eventos</li></ul>
Benchmark	<ul style="list-style-type: none"><li>• Otras Corporaciones Deportivas</li></ul>

Tabla 1: Tipos de entidades analizadas según etapa del diagnóstico

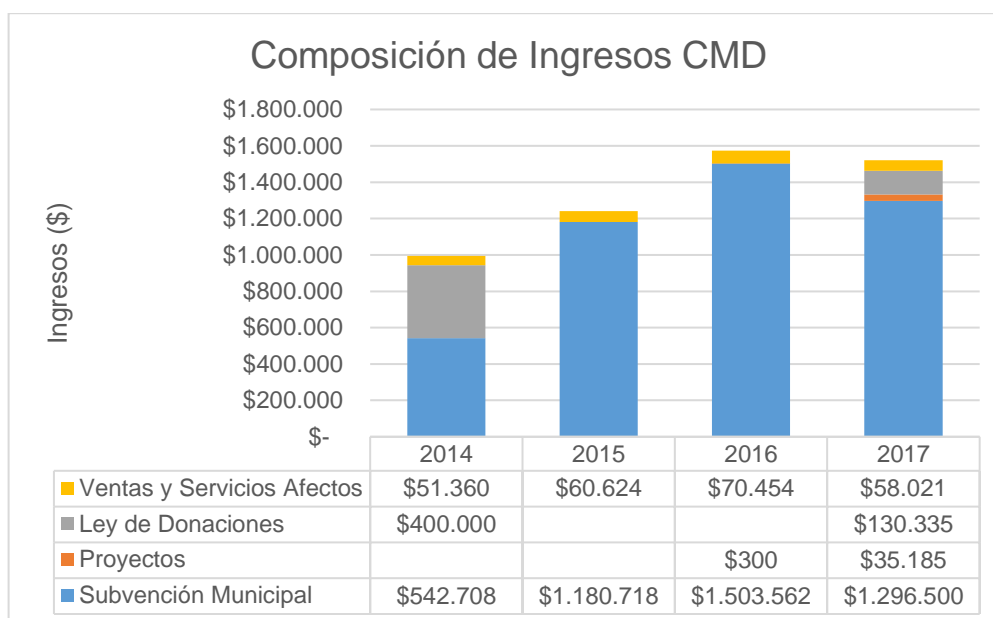
Nótese que de acuerdo con la experiencia de esta Corporación, **los distintos actores pueden estar en un escalafón o en otro**, como es el caso de “Productoras de eventos”, que pueden ser competidores y también pueden ser distribuidores.

Por otro lado, si bien “Empresas”, “Personas”, “Instituciones Gubernamentales” y “Municipio” son considerados clientes y son analizados por separado, en todos los casos debe considerarse a las “Personas” como los clientes finales de las actividades deportivas. Independiente de quién financie, son ellas las que finalmente decidirán asistir o no al evento y por ello son clave para el éxito de las actividades propuestas.

De la misma manera, “Clubes Deportivos” son representados como competidores, en su calidad de entidades productoras de eventos y actividades deportivas susceptibles a ser financiadas, pero por ser conformados por personas deportistas, son también un tipo particular de “Personas” o beneficiarios.

Se considera Competidores en función de los servicios “producción de eventos”, pues, como se observa en el Gráfico 1, la Corporación ha logrado generar ingresos significativos en esta categoría, alcanzando en 2014 un 40,2% de sus ingresos anuales por esta vía.





**Gráfico 1: Composición de Ingresos Corporación Municipal de Deportes (CMD) 2014-2017**

Por último, el servicio “arriendo de recintos deportivos” no es analizado como potencial fuente de ingresos pues, por ser parte de una institución municipal de servicio a la comunidad, éstos se caracterizan por ser en base a precios al costo y con un mínimo de 85% de utilizaciones en gratuidad. Históricamente, este ítem nunca ha logrado superar el 5% de los ingresos anuales.

## **6.1. MISIÓN Y VISIÓN**

El Plan Estratégico 2017-2020 de la Corporación Municipal de Deportes de Talca, describe la visión y la misión de esta institución de la siguiente manera:

<b>Visión</b>	“La Corporación Municipal de Deportes se proyecta como una entidad de gestión de las políticas públicas comunales, autosustentables, referente en materia de eficiencia, innovación y transparencia de los recursos públicos y privados destinados al desarrollo de la práctica deportiva en la comuna de Talca”
<b>Misión</b>	“Como Corporación, nuestra misión es contribuir al desarrollo, promoción y difusión del deporte, recreación y actividad física en la comuna de Talca, proporcionando las condiciones técnicas, infraestructura y recursos necesarios para su práctica habitual, dentro del marco de las políticas nacionales, regionales y comunales”

En ellas se destacan los pilares estratégicos:

- Autosustentabilidad (Económica)
- Eficiencia
- Innovación
- Transparencia

En particular, el primero de ellos (autosustentabilidad) corresponde al ámbito de trabajo de esta tesis. Es decir, las debilidades que se observan a lo largo de este diagnóstico no corresponden a un problema de omisión en la visión establecida, sino a etapas posteriores de implementación.

## 6.2. ANÁLISIS DEL MERCADO POTENCIAL

El mercado potencial de la Corporación Municipal de Deportes de Talca corresponde al tamaño en términos económicos de todas las fuentes de financiamiento dentro de la comuna de Talca. Éstos se dividen en 4 grupos: Empresas, personas, subvención municipal, y fondos gubernamentales (valores en pesos chilenos por año), como se indica en Tabla 2.

<b>Fuentes de Financiamiento</b>	<b>Tamaño de Mercado (\$)</b>	<b>%</b>
1. <u>Auspicio y patrocinio de empresas</u>	\$ 9,185,596,258	55.1%
2. <u>Personas de la comuna de Talca que practican actividad física con disposición a pagar</u>	\$ 4,701,891,322	28.2%
3. <u>Subvención municipal máxima en Talca</u>	\$ 2,468,106,480	14.8%
4. <u>Fondos gubernamentales</u>	\$ 310,952,727	1.9%
<b>Total</b>	<b>\$16,666,546,788</b>	<b>100%</b>

Tabla 2: Tamaño de mercado potencial de fuentes de financiamiento

El tipo de mercado con mayor tamaño corresponde al perteneciente a los auspicios y patrocinios de empresas. El de menor tamaño corresponde al de fondos gubernamentales disponibles para ser concursados. **Este resultado contrasta diametralmente con los esfuerzos actuales de la institución**, que históricamente han estado centrados en este último punto, destinando recursos humanos en el mercado de menor tamaño.

Los supuestos para el cálculo de estos montos son detallados en Tabla 3.

<p><b>1. Fondos gubernamentales.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Corresponde a fondos que se aprueban por proyecto y que son financiados por entidades gubernamentales como IND, Gobierno Regional del Maule, Ley Sep, Senama, Senadis, Injuv, a los que una Corporación de Deportes podría postular.</li> <li>• Considera la proporción a la comuna de Talca en función de la proporción poblacional último Censo.</li> <li>• Por cada tipo de proyecto suma hasta el tope máximo a postular en bases.</li> </ul>
<p><b>2. Auspicio y patrocinio de empresas.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utiliza la razón: “Relación publicitaria/PIB: 0,45%” (Asociación de agentes publicitarios ACHAP) ponderada por la facturación de empresas de la comuna de Talca, según datos del SII.</li> </ul>
<p><b>3. Personas de la comuna de Talca que practican actividad física con disposición a pagar</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Considera la disposición a pagar de personas naturales por: entradas por eventos deportivos puntuales, mensualidades en gimnasios o en talleres deportivos.</li> <li>• Considera resultados de la Encuesta Nacional de Hábitos de Actividad Física y Deportes y proporciones etarias según último Censo.</li> </ul>
<p><b>4. Subvención municipal</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Corresponde al máximo que una municipalidad puede otorgar en subvención: 7% del presupuesto anual municipal, según indica Art.5 Ley 18.695 Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades, en base al presupuesto municipal año 2018.</li> </ul>

Tabla 3: Supuestos de cálculo para tamaños de mercado

Mayores detalles sobre este cálculo se pueden encontrar en los Anexos N° 1, 2 y 3.

Dentro de cada segmento se pueden encontrar productos sustitutos del mundo del deporte que les son ofrecidos actualmente en la comuna de Talca, los cuales son detallados en Tabla 4:

Fuente de Financiamiento	Tipos de productos sustitutos	Institución que ofrece el producto sustituto
<b>1. <u>Auspicio y patrocinio de empresas.</u></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Eventos deportivos masivos (corridas, campeonatos)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Clubes, asociaciones y federaciones deportivas</li> <li>Productoras</li> </ul>
<b>2. <u>Personas de la comuna de Talca que practican actividad física con disposición a pagar</u></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Eventos deportivos masivos (corridas y campeonatos) donde el deportista paga por participar.</li> <li>Espectáculos deportivos pagados (Ej. partidos de fútbol) donde paga un espectador.</li> <li>Talleres deportivos pagados</li> <li>Arriendos de recintos deportivos para uso privado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Productoras</li> <li>Clubes, asociaciones y federaciones deportivas</li> </ul>
<b>3. <u>Subvención municipal máxima en Talca</u></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Actividades y funcionamiento asociado a deporte, cultura y desarrollo, que realicen funciones propias del municipio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Corporación Municipal de Cultura de Talca</li> <li>Corporación Municipal de Desarrollo de Talca</li> <li>Otras entidades sin fines de lucro. (en muy menor proporción).</li> </ul>
<b>4. <u>Fondos gubernamentales</u></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Proyectos deportivos</b> de: <ul style="list-style-type: none"> <li>implementación deportiva</li> <li>infraestructura</li> <li>viajes</li> <li>entrenamientos</li> <li>campeonatos</li> <li>otros proyectos de carácter social</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Clubes, asociaciones y federaciones deportivas</li> </ul>

Tabla 4: Tipos de productos sustitutos e institución oferente

### **6.3. ANÁLISIS DE CLIENTES, INVESTIGACIÓN DE MERCADO**

A continuación, se analiza la recordación de marca, atributos de decisión, posicionamiento y evaluación de iniciativas estratégicas en empresas, personas naturales, entidades gubernamentales y municipio.

#### **6.3.1. EMPRESAS**

Corresponden a empresas que puedan aportar a través de Ley de Donaciones a proyectos deportivos visados por el Instituto Nacional de Deportes o directamente a través de auspicios o patrocinios, usualmente ligados a la aparición de su marca en actividades masivas o en recintos deportivos.

Dentro de las 14.183 empresas que facturan en la comuna de Talca, y en base a datos del Plan de Desarrollo Comunal 2017-2020 (PLADECO) de la comuna de Talca, los **rubros más atractivos, según el tamaño de facturación promedio por empresa** son:

1. Suministro de electricidad, gas y agua
2. Intermediación financiera
3. Industrias manufactureras no metálicas
4. Enseñanza
5. Construcción

Otros dos rubros interesantes que no pueden dejar de ser mencionados, a pesar de su mayor número de empresas y por ende con menor tamaño de facturación promedio, corresponden al de “comercio al por mayor y menor, repuestos, vehículos, automotores/ enseres domésticos” y al de “actividades inmobiliarias empresariales y de alquiler” que representan al 24,8% y el 8% de la facturación total de la comuna respectivamente (ver Tabla 5).

Según información del INE, el INACER (Indicador de Actividad Económica Regional) de la región del Maule, creció un 11,1% en el tercer trimestre de 2018. Entre los sectores que impulsan este crecimiento, destacan los sectores de **construcción** (destacando edificación habitacional) y **electricidad**, gas y agua (donde la sub-actividad eléctrica generó la mayor incidencia positiva para el sector). El mismo reporte muestra que la industria manufacturera registró para el mismo periodo una variación cercana a cero.

Rubro Económico	Cantidad de empresas	Facturación del rubro (UF)	% De facturación del rubro	Tamaño de facturación promedio por empresa (CLP)
Suministro de electricidad, gas y agua	57	4,290,431	5.3%	\$2,086,314,992
Intermediación financiera	312	5,726,696	7.1%	\$506,314,528
Industrias manufactureras no metálicas	809	14,692,468	18.3%	\$501,370,608
Enseñanza	199	3,023,197	3.8%	\$420,027,104
Construcción	1,390	12,186,174	15.2%	\$241,869,031
Explotación de minas y canteras	85	716,148	0.9%	\$232,161,630
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	922	5,125,508	6.4%	\$153,377,809
Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler	1,248	6,444,274	8.0%	\$142,439,450
Industrias manufactureras metálicas	468	1,846,794	2.3%	\$108,853,767
Comercio al por mayor y menor, repuestos, vehículos, automotores/ enseres domésticos	5,405	19,950,374	24.8%	\$101,850,938
Servicios sociales y de salud	411	1,372,942	1.7%	\$92,085,895
Hoteles y restaurantes	794	1,589,588	2.0%	\$55,212,269
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	1,433	2,456,713	3.1%	\$47,312,083
Otras actividades de servicios comunitarios, sociales y personales	624	940,472	1.2%	\$41,574,991
Sin información	28	655	0.0%	\$637,123
<b>Total</b>	<b>14,186</b>	<b>80,362,434</b>	<b>100%</b>	

Tabla 5: Facturación de empresas por rubros en la comuna de Talca. Fuente: Pladeco 2017-2020 en base a datos del SII

### SECTOR CONSTRUCCIÓN:

Otro dato que avala el crecimiento del sector construcción, es el de permisos de edificación autorizados. El Instituto Nacional de Estadísticas informa que, durante el mes de diciembre de 2019, la superficie autorizada con fines habitacionales reflejó una variación positiva de un 47,2% en doce meses. De la cual, Talca, mostró la mayor participación, concentrando el 54,4% de los metros cuadrados autorizados en este sector para la región (31.918m<sup>2</sup>).

## UNIVERSIDADES:

Dentro del rubro “Enseñanza”, se destacan las universidades con sede en Talca que además tienen carreras de Educación Física o Preparador Físico. Se trata de 4 instituciones que tienen un interés particular por realizar y apoyar actividades deportivas.

Históricamente, las 4 han realizado actividades en colaboración con la Corporación generando convocatorias de entre 200 y 4000 personas. La actividad de mayor convocatoria a resaltar es la Corrida Familiar del Maule (7 versiones realizadas en conjunto con la Universidad Católica del Maule).

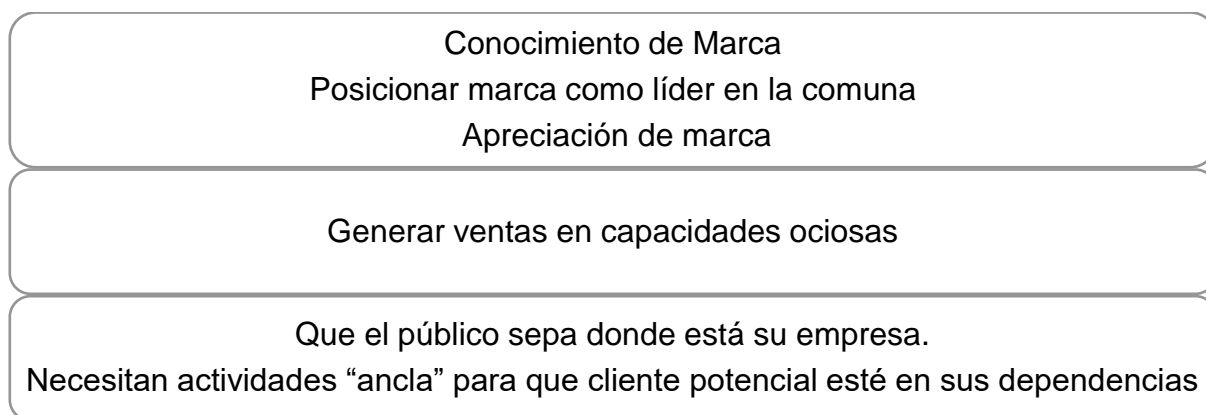
Las actividades en las que participan son de carácter gratuito para la comunidad y colaboran con alumnos voluntarios, una contraparte organizadora, poleras y otros implementos en algunos casos, además del respaldo institucional en el evento con su correspondiente convocatoria por medios internos a alumnos y externos, orientados a potenciales estudiantes.

## ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD

Para efectos de tener información de las empresas potencialmente auspiciadoras en actividades de la Corporación Municipal de Deportes de Talca, se realizan 21 entrevistas en profundidad por parte de los actuales encargados de la Corporación a representantes de empresas, o de su área de marketing, con el interés de profundizar sobre:

1. **El dolor de la empresa.** Es decir, qué hace que no puedan vender más o ser más exitosos y cuáles son las necesidades que éstos manifiestan explícitamente.

En este sentido, los aspectos mencionados de manera transversal por los entrevistados son:



2. **Grupos de interés (o segmento objetivo de la empresa entrevistada) y tipos de actividades que les interesaría realizar.**

Las empresas entrevistadas muestran un mayor interés por los grupos socioeconómicos C3, C2 y ABC1. En particular un 90% de los entrevistados pertenecen a empresas que manifiestan interés por estos tres segmentos, como se puede ver en el Gráfico 2.

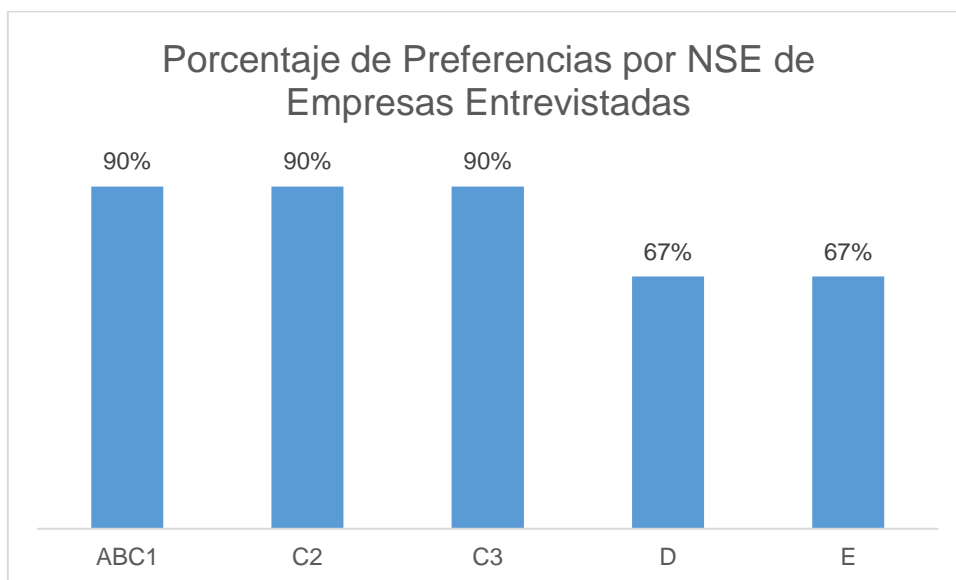


GRÁFICO 2: Porcentaje de Preferencias por Nivel Socioeconómico de Empresas Entrevistadas

Por otro lado, las empresas prefieren en su mayoría a adultos, cuando se trata de escoger entre rangos etarios (ver Gráfico 3).

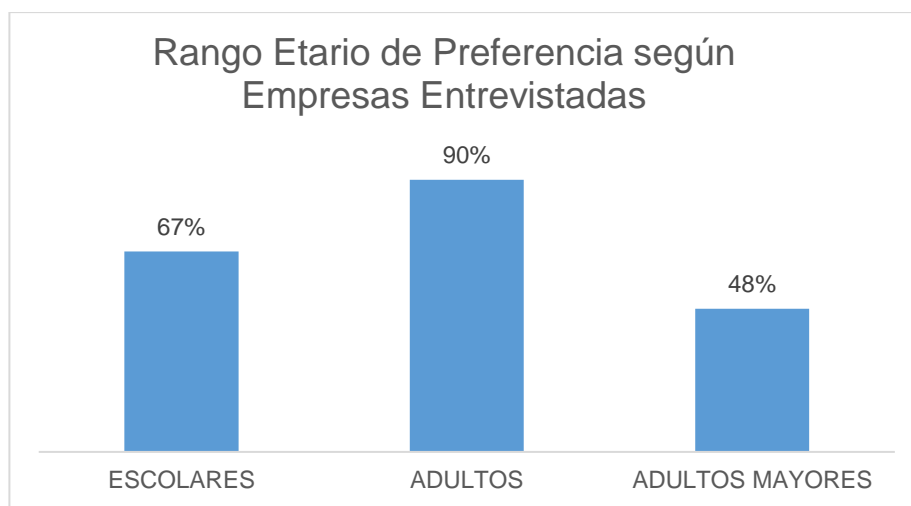


GRÁFICO 3: Rango Etario de Preferencia según Empresas Entrevistadas

Por último, las grandes preferencias en términos de tipo de actividades deportivas de mayor interés para ellos son las de eventos masivos internacionales (100%) y eventos masivos (81%), tal como indica el Gráfico 4.



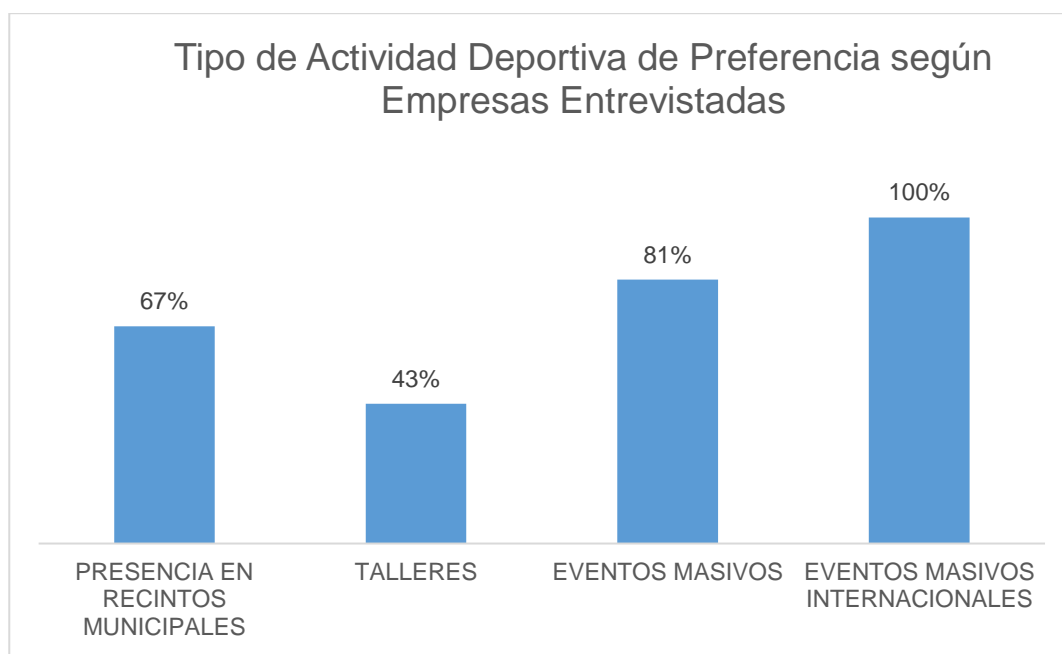


GRÁFICO 4: Tipo de Actividad Deportiva de Preferencia, según Empresas Entrevistadas.

### 3. Atributos de decisión

Corresponden a los atributos con sobre los cuales los ejecutivos de las empresas entrevistadas tomarán la decisión de establecer un eventual vínculo para generar auspicios. Éstos son:

- i. **Nivel de masividad:** Entendiéndose que ante una mayor convocatoria de asistentes habrá mayor probabilidad de auspicio.
- ii. **Recordación espontánea** (de la marca generadora del evento y del nombre del mismo): Actividades reconocidas por el público serán más susceptibles a ser auspiciadas.
- iii. **Transparencia y buen uso de los recursos** (del receptor): una manera de proteger su propia imagen de marca vinculada a través del auspicio.
- iv. **Precio:** se suele exigir gratuidad para los beneficiarios a los eventos auspiciados.
- v. **Organización** (de la actividad deportiva): Este aspecto tiene dos aristas: El primero es la facilidad de la empresa a solo auspiciar sin tener que involucrarse en aspectos logísticos y por otro, la buena organización de una actividad deportiva como factor clave para que los beneficiarios tengan una buena experiencia en ella y la asocien a la marca de manera positiva.
- vi. **Publicidad y el tipo de medio:** una manera de fomentar la masividad y de difundir la empresa auspiciadora al público potencial del evento. Mientras más publicidad y en medios de mayor alcance, mayor probabilidad de auspicio.

### 4. Tipo de intención de apoyo

Se busca entender qué recursos estarían dispuestos a ofrecer y características de sus auspicios.

A partir de las entrevistas se observan patrones comunes en cuanto a la modalidad en que las empresas conciben el proceso de auspicios. Estos son:

**No les gusta auspiciar una actividad completa (100% de financiamiento)**

Prefieren auspiciar ítems “glamorosos” del evento (los premios, el animador estrella, no los baños químicos).

Las empresas no salen a buscar donde auspiciar, usualmente es el productor del evento el que tiene que llegar con una propuesta a la empresa.

El detalle de la información obtenida de las entrevistas se puede observar en el Anexo N°4.

### **6.3.2. MUNDO POLÍTICO: INSTITUCIONES PÚBLICAS, GUBERNAMENTALES Y MUNICIPIO**

Otra fuente de financiamiento para Corporaciones Municipales de Deportes, la componen las instituciones públicas, gubernamentales. Éstas son:

- Gobierno Regional
- Instituciones y servicios de:
  - Deporte
  - Educación
  - Adulto Mayor
  - Desarrollo Social
  - Discapacidad
- Embajadas

En términos generales, éstos financian en base a concursos públicos, de frecuencia anual o semianual, con bases que delimitan temáticas específicas asociadas al ámbito de acción de la institución y del proyecto, y en la mayoría de los casos, con montos máximos o tope que cada proyecto puede adjudicar.

En el Anexo N° 1 se puede ver el detalle de los concursos ofrecidos por este tipo de instituciones a los cuales la Corporación Municipal de Deportes de Talca puede acceder.

En particular, la condición de monto máximo por proyecto limita considerablemente las posibilidades de una institución para obtener financiamiento. De los fondos concursables analizados, se desprende que una institución solo puede llegar a adjudicarse un máximo del 18% de los fondos disponibles.

Por otro lado, y tomando como referencia los fondos de Fondeporte, del Instituto Nacional de Deportes, se observa una disminución de un 27,1% de los montos adjudicados entre 2015 y 2018.

Los **atributos de decisión** en esta materia se resumen en base a los “Criterios de Elegibilidad” de las bases de Fondeporte 2018. De éstos, se consideran solamente aquéllos que son base para discriminación entre proyectos y no aquéllos que son necesarios para admisibilidad. En este sentido, se asume que los proyectos postulados por la Corporación estarán sobre el estándar mínimo de admisibilidad, compitiendo con otros proyectos en la misma situación. Los atributos de decisión son:

- **Pertinencia:** Con las necesidades de la población alineada con las líneas de acción de la Política Nacional de Actividad Física y Deporte 2016-2025.
- **Inclusión y sostenibilidad:** Consideración de grupos vulnerables, sostenibilidad de acciones en el tiempo, participación ciudadana y perspectiva de género con igualdad de participación.
- **Priorización:** Preferencia de proyectos orientados a la primera infancia vulnerable, población escolar municipalizada, discapacidad, mujeres vulnerables, adultos mayores, indígenas y migrantes.

#### **PERSPECTIVA MUNICIPAL:**

Dada la condición de financiamiento por parte de la Ilustre Municipalidad de Talca, resulta relevante tener la perspectiva de quienes toman las decisiones presupuestarias respecto a esta Corporación: El concejo municipal. Para ello, se desarrolló una encuesta presencial a los miembros del Concejo que apunta a conocer sus prioridades de apoyo a los tipos de actividades deportivas.

Los resultados muestran a las competencias escolares como las de mayor importancia y prioridad a la hora de obtener apoyo por parte de este grupo. El tipo de actividad de mayor a menor prioridad por este grupo es:

1. Competencias escolares (juegos deportivos escolares, participación de más de 50 establecimientos educacionales de la comuna)
2. Talleres deportivos a la comunidad (en el año de la aplicación de esta encuesta y anteriores, estos talleres se imparten en sectores vulnerables de la ciudad)
3. Talleres especiales de motricidad (capacidades diferentes)
4. Eventos masivos
5. Campeonatos internacionales
6. Subvenciones deportivas (otorgar dinero en forma de subvención a otros clubes deportivos).

Se observa que las prioridades declaradas están alineadas con el rol social que el municipio tiene para con la comunidad.

La Tabla 6 muestra los resultados por tipo en escala de 1= más importante a 6= menos importante, donde resalta el mayor apoyo a “Talleres deportivos” y “Competencias escolares”.

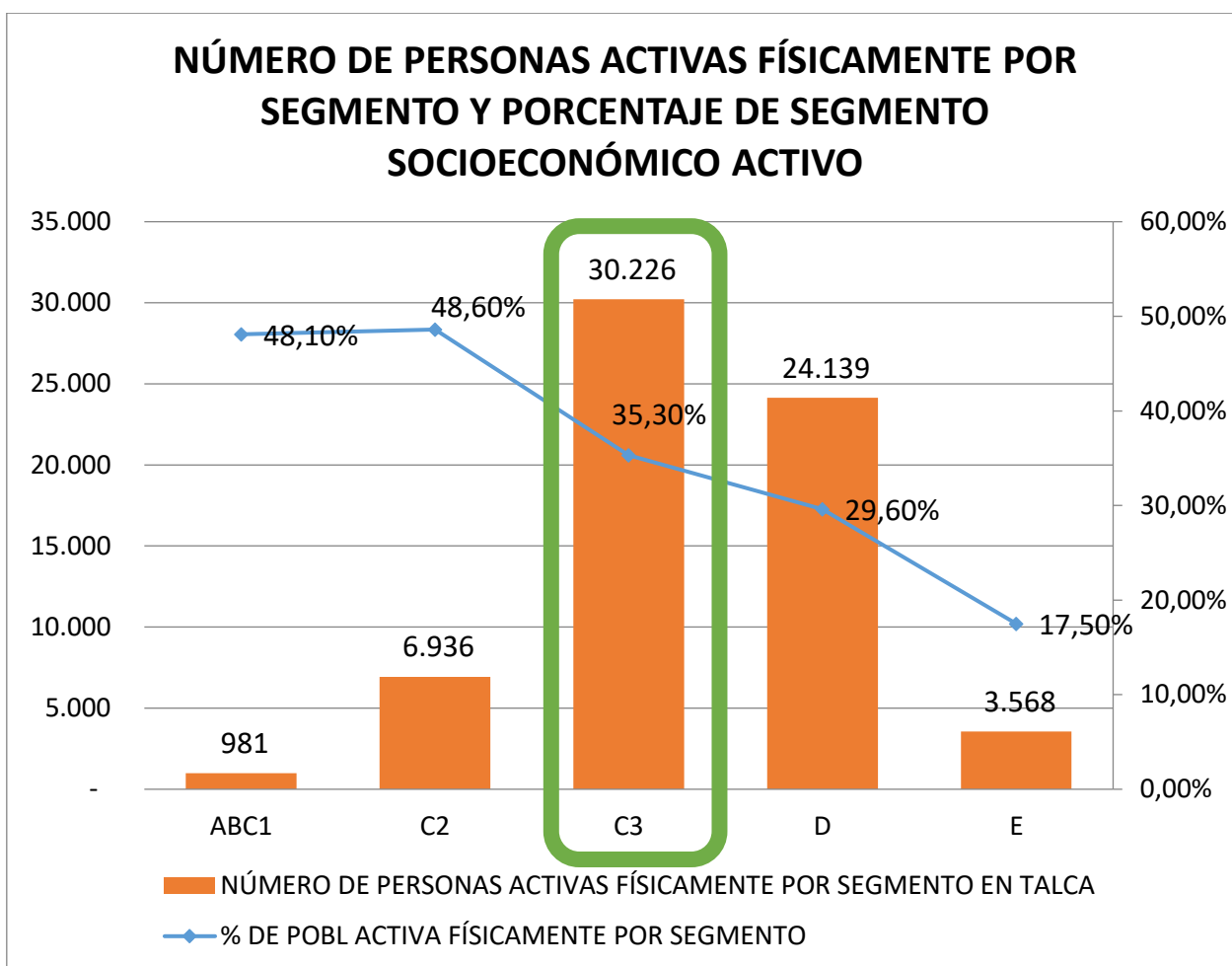
	Viviana Vega (RN)	Santiago Oñate (RN)	Juan Carlos Figueroa (DC)	Victor Inzulza (IND - N. Mayoría)	Sixto González (PC)	Manuel Yañez (RN)	Julio Cheriff (UDI)	PR OM
<b>Eventos masivos</b>	1	4	4	4	6	6	6	4,4
<b>Talleres deportivos</b>	2	1	1	3	1	6	3	2,4
<b>Competencias escolares (Juegos deportivos escolares)</b>	3	2	2	1	3	1	2	2,0
<b>Talleres especiales de motricidad (capacidades diferentes)</b>	4	5	5	5	2	6	1	4,0
<b>Campeonatos internacionales (Mundiales, sudamericanos)</b>	5	6	6	2	5	6	6	5,1
<b>Subvenciones deportivas</b>	6	3	3	6	4	6	4	4,6

Tabla 6: Resultados de apoyo por tipo de actividad. Encuesta a concejales de la Comuna de Talca. Fuente: Elaboración propia.

El detalle de la encuesta aplicada y sus resultados se encuentran en el Anexo N°5.

### 6.3.3. BENEFICIARIOS

Se estima una población de 65.849 personas con hábitos deportivos en Talca, de la que un 45,9% pertenece al segmento C3. En el Gráfico 5 se muestra la distribución de deportistas entre segmentos socioeconómicos y el porcentaje de deportistas representan dentro del segmento. En particular, llama la atención el segmento C3, que tiene la mayor cantidad de deportistas, pero que además solo representa al 35,3% de todas las personas C3 de la comuna. Es decir, es el grupo más grande y con amplias posibilidades de crecimiento.



**GRAFICO 5: Personas activas físicamente por segmento socioeconómico y porcentaje de del segmento socioeconómico activo físicamente. Fuente: Elaboración propia en base a datos de Encuesta Nacional de Hábitos de Actividad Física y Deporte 2018, en población de 18 años y más. Ministerio del Deporte.**

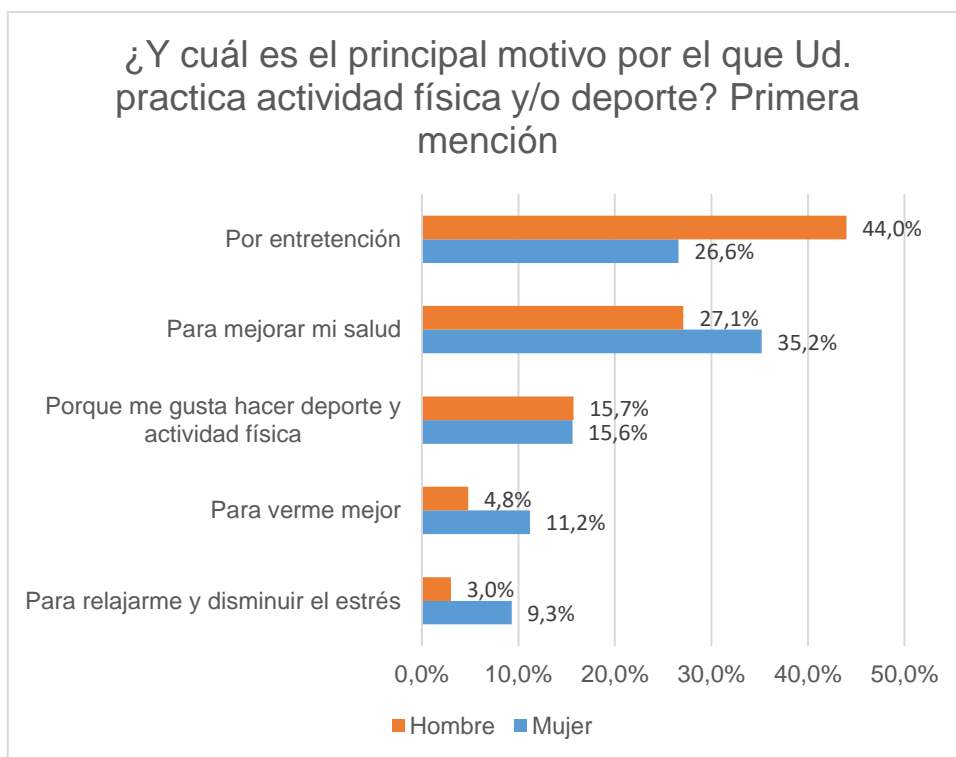
Con el fin de realizar los análisis posteriores se determinan los siguientes atributos de decisión de las personas naturales, a la hora de elegir asistir a una actividad deportiva:

- Entretención
- Mejorar la salud
- Masividad
- Recordación espontánea
- Precio
- Información / difusión

Para definir estos atributos de decisión, se consideran las siguientes referencias:

1. La “**Encuesta Nacional de Hábitos de Actividad Física y Deportes en la Población de 18 años y más**” (Ministerio del Deporte, 2016) señala las motivaciones por las cuales las personas realizan actividad física y/o deporte. Los principales motivos

son “**por entretención**” y “**para mejorar mi salud**”. Los detalles son presentados en el Gráfico 6.



**GRÁFICO 6: Motivación para realizar actividad física. Fuente: Ministerio del Deporte**

En este sentido, las menciones por el motivo “por entretención” han ido en aumento, desde un 22% en 2006 a un 36,7% en 2015. De la misma manera, el motivo “para mejorar mi salud” ha experimentado un aumento desde un 20% en 2006 a un 30,4% en 2015.

2. **La metodología Speed** (Funk et al., 2009), que señala que la asistencia a eventos deportivos tiene 5 factores principales (en inglés): Socialization, Performance, Excitement, Esteem y Diversión.

Socialization (o Sociabilización) representa un deseo por sociabilidad en el sentido de que una persona percibe la asistencia a un evento deportivo como una oportunidad para interactuar con amigos y otros asistentes. En ese sentido, la “**masividad**” del evento es clave para el factor de sociabilización.

El concepto de “**recordación**” puede ser considerado como la combinación de los últimos factores de SPEED: excitement (excitación) y diversion (diversión). Excitement refleja lo estimulante que un evento deportivo puede ser en cuanto a la experiencia de consumo. Los individuos buscan un evento deportivo con ambiente de espectáculo y que sea más que la actividad física propiamente tal. Además, buscan diversión, que

está asociada a la idea de que sea un evento poco común, que saque de la rutina a sus asistentes y que sea novedoso. En definitiva, un nombre o marca que genere estos efectos en la población potencial del evento aumentará las probabilidades de asistencia.

### **3. Diálogo Participativo Ciudadano**

En agosto de 2018, se realiza en dependencias del Municipio de Talca un diálogo participativo ciudadano que cuenta con la presencia de 40 representantes de los beneficiarios del mundo deportivo, como presidentes de clubes deportivos, asociaciones, federaciones y deportistas destacados. Esta actividad fue organizada por la Corporación Municipal de Deportes en colaboración con el Ministerio del Deporte.

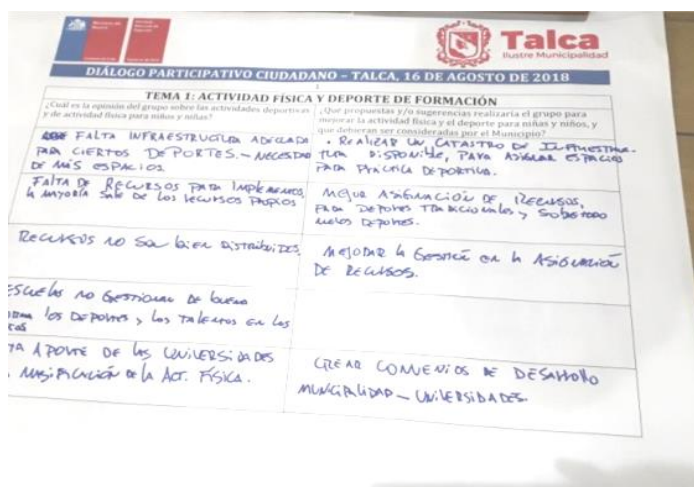
La metodología para esta actividad consistió en generar 3 grupos de 13 personas aproximadamente, quienes discutieron en grupo con un tutor o moderador, las problemáticas y las propuestas de solución que ellos visualizan para tres temáticas:

1. Actividad Física para niños y niñas
2. Actividades deportivas recreativas y de actividad física para la participación masiva de las personas
3. El deporte competitivo y de rendimiento en el país y en su comuna en particular

Luego, los participantes proceden a dar respuestas en consenso en láminas dispuestas en las paredes.



**IMAGEN: Diálogo Participativo Ciudadano, Comuna de Talca, 2018. Fuente: Elaboración propia**



**IMAGEN: Muestra de pliego de respuestas por grupo, Talca, 2018. Fuente: Elaboración propia.**

Los resultados de esta actividad reflejan elementos transversales que son potenciales áreas de mejora por parte de la Corporación en su oferta al público y son presentados en Tabla 7.

De lo expuesto anteriormente se pueden desprender los siguientes atributos de decisión de las personas para escoger asistir a una actividad deportiva:

- **Información y difusión:** Que la información de la actividad sea difundida con suficiente anticipación y detalles como para dar todos los antecedentes para planificarse y asistir.
- **Entretención:** Que la actividad sea entretenida, variada. (coincide con primera respuesta en encuesta nacional del punto 1).
- **Preocupación por la salud:** Que la actividad no se realice en circunstancias que generen daño a la salud (complementa la segunda respuesta en encuesta nacional del punto 1).

El detalle de los resultados de esta actividad se presenta en el Anexo N°6.



Información Difusión	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se declara falta de información o de difusión sobre actividades deportivas realizadas en la comuna</li> </ul>
Motivación Personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se discute el tiempo real que los niños realizan deporte dentro de una clase y el incentivo que genera (o no) el profesor en los niños</li> </ul>
Incentivo en Colegios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se propone generar incentivos en colegios para generar los hábitos deportivos en etapa temprana</li> </ul>
Acompañamiento de Talentos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se declara la necesidad de que instituciones y autoridades generen instancias de acompañamiento de talentos y apoyo (subvención) durante su proceso formativo y "no aparezcan solamente a sacarse la foto cuando el deportista gana"</li> </ul>
Pre-Emergencia ambiental como Amenaza	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se evidencia la problemática que generan los episodios ambientales en la programación deportiva. Dado que son inapelables y declarados durante la tarde del día anterior, generando caos en planificaciones y presupuestos para actividades deportivas de todo tipo.</li> <li>• Por otro lado, se manifiesta la preocupación por la práctica deportiva en un ambiente con contaminación y sus efectos en la salud.</li> </ul>
Variedad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se manifiesta la necesidad de que se dé espacio para varias disciplinas y temáticas deportivas, "que no se ofrezca la misma actividad todas las veces"</li> </ul>
Infraestructura e implementación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clubes deportivos manifiestan la necesidad de contar con mayor infraestructura deportiva (acceso a canchas y gimnasios, mantención de espacios propios). Además, ellos manifiestan la falta de recursos para financiar su implementación deportiva (ropa deportiva, pelotas, implementación en general) que requieren.</li> <li>• Se pide que el acceso a la infraestructura sea gratuito.</li> </ul>

Tabla 7: Principales elementos mencionados por beneficiarios en Diálogo Participativo Ciudadano 2018

#### 4. Características de los deportistas

Resulta relevante observar en el documento “Encuesta Nacional de Hábitos de Actividad Física y Deportes en la Población de 18 años y más” (Ministerio del Deporte, 2016) a las **personas influyentes en la creación de hábitos deportivos** según nivel socioeconómico, donde “mi padre” es la figura determinante que más se repite, y es mencionada en primer o en segundo lugar en todos los segmentos (ver Tabla 8). Nótese que para el segmento C3, “los medios de comunicación” son la segunda determinante en la creación de estos hábitos.

NIVEL SOCIOECONÓMICO	DETERMINANTES	
ABC1	Mi padre	23.3%
	Otro familiar	14.4%
C2	Mi padre	24.4%
	Los medios de comunicación	12.1%
C3	Mis amigos	18.5%
	Mi padre	16.2%
D	Mis amigos	22.7%
	Mi padre	16.3%
E	Mi padre	29.0%
	Otro familiar	18.3%

Tabla 8: Persona más influyente en creación de hábitos deportivos según nivel socioeconómico. Fuente: Ministerio del Deporte

En la misma medición resalta la **“falta de tiempo”** como la principal causa por la que no se practica deporte o actividad física (dentro de aquellas personas que declaran no hacerlo) con un 50,7% de las menciones. En el grupo de personas de 30 a 39 años se observa el máximo de menciones por este motivo, con un 69,5%. Además, la “falta de tiempo” ha mostrado una tendencia creciente dentro del país, pasando de un 42,8% en 2006 a un 50,7% en 2015.

Un 75,7% de la población de la región del Maule dice **“realizar deporte por su cuenta”** mientras que solo un 17,1% declara realizarlo “como actividad de un club, asociación u organización”.

Cuando se les pregunta a quienes realizan actividad física o deporte, ¿con quién hace deporte o actividad física?, a nivel nacional, las respuestas **“solo”** y **“con amigos”** toman los primeros lugares con 41,1% y 38,2%. Realizar deporte solo es una práctica que se ha casi cuadruplicado en solo 9 años. En la región del Maule, el realizar deporte “con amigos” es mencionado un 49,3% de las veces.

Se observa que realizar deporte “con familiares” solo es mencionado un 7,3% de las veces. En este sentido, se desprende que si bien, el padre (como parte del grupo familiares) es el principal determinante para generar el hábito deportivo, no es el que hoy acompaña a quienes realizan deporte.

#### 6.4. ANÁLISIS DE COMPETIDORES RELEVANTES

Para el servicio “producción de eventos deportivos” se observan dos competidores principales dentro de la comuna: Las agencias productoras de eventos y los clubes deportivos, asociaciones y federaciones. Ambas dedican parte o la totalidad de sus esfuerzos en realizar eventos deportivos, con cobro de entradas al público y/o financiados con auspicios de empresas o proyectos gubernamentales.

#### 6.4.1. MARKETSHARE ESTIMADO EN BASE A LA INFORMACIÓN PÚBLICA DISPONIBLE

La participación de mercado de la Corporación Municipal de Deportes para el año 2018 en los 4 tipos de mercado estudiados es dispar. Como se puede observar en Tabla 9, la única presencia significativa la tiene en fondos municipales con un 37,7%.

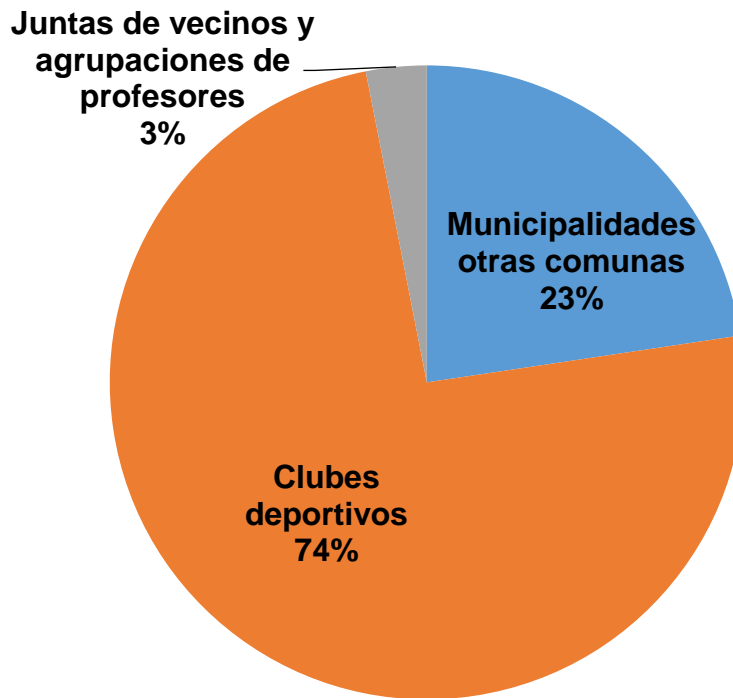
TIPO	TAMAÑO DE MERCADO	PARTICIPACIÓN CMD	%
1. Totalidad de los fondos gubernamentales disponibles para ser concursados.	\$310.952.727	\$20.984.000	<b>6,75%</b>
2. Estimaciones de gastos en publicidad de empresas.	\$9.185.596.258	\$21.080.548	<b>0,23%</b>
3. Personas de la Comuna de Talca que practican actividad física con disposición a pagar	\$ 4.701.891.322	\$11.595.000	<b>0,25%</b>
4. Capacidad máxima de subvención municipal según la ley para la comuna de Talca	\$2.468.106.480	\$929.888.000	<b>37,68%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>\$16.666.546.788</b>	<b>\$983.547.548</b>	<b>5,90%</b>

Tabla 9: Participación de la Corporación Municipal de Deportes en los mercados estudiados. Fuente: Elaboración propia

#### FONDOS GUBERNAMENTALES

En este caso, se considera como referencia la distribución de los fondos de los proyectos Fondepote 2018, para la región del Maule. Los receptores de los proyectos adjudicados de ese periodo se componen mayoritariamente de clubes deportivos, y en menor medida, de otras municipalidades y juntas de vecinos o agrupaciones de otras especialidades.

## Distribución de Proyectos Fondeporte 2018



**GRÁFICO: Distribución de beneficiarios de la asignación de proyectos Fondeporte, Región del Maule, 2018 Fuente: Fondeporte**

### EMPRESAS

Respecto a la participación de otras entidades en el mercado de empresas que auspician actividades, a lo largo del trabajo de esta tesis no se encontró información pública que permita levantar porcentajes de manera razonable. En cambio, si se encontró evidencia de participación de clubes deportivos como los principales beneficiarios en las nóminas de proyectos adjudicados a través de Ley de Donaciones Deportivas para la región del Maule (de julio y septiembre de 2018). Sin embargo, éstos carecen de representatividad por los montos adjudicados y porque el segundo principal actor, las productoras deportivas, suelen generar para su funcionamiento fundaciones, corporaciones u otras figuras legales paralelas para poder ser beneficiarias de este beneficio tributario (Jara y Ramírez, 2014) por ende, no aparecen explícitamente en la nómina. En estos dos informes, se da cuenta de los siguientes proyectos adjudicados:

Cantidad de Proyectos	Tipo de Beneficiario	Monto Total Región del Maule (\$CLP)
10	Clubes deportivos	\$159.069.000
2	Corporación deportiva no municipal	

Tabla 10: Proyectos adjudicados Ley de Donaciones Deportivas, Región del Maule, resultados julio y septiembre 2018

La competencia en el caso del **gasto en deporte de personas naturales** se compone de:

- a) **Empresas de venta de ropa deportiva:** El gasto en este segmento ha ido en aumento. Según detalla América Retail, éste ha crecido un 31% entre los años 2010 al 2016. Se postula que este aumento no significa pérdida de participación del resto de los segmentos, sino un signo de que el gasto en deporte por parte de este grupo está en proceso de crecimiento.

Año	Ventas en Chile (US\$MM)	Valor del dólar al último día hábil del año (Fuente: Banco Central)	Mercado en Chile en CLP
2010	343,3	615,22	211.205.026.000
2016	448,9	667,29	299.546.481.000

Tabla 11: Evolución de ventas anuales en ropa deportiva. Fuente: América Retail

- b) **Gimnasios para entrenamiento:** La industria de gimnasios también está en crecimiento, un 17% entre los años 2015 a 2017, moviendo US\$176 Millones anuales. A nivel nacional las cadenas de gimnasios Pacific Fitness, Sportlife y Energy dominan el mercado. En la comuna de Talca, existen 18 gimnasios, de los cuales 3 corresponden a administración de la Corporación y 10 a gimnasios particulares locales (que no son cadenas). El resto son administrados por universidades o juntas de vecinos.

Año	Ventas en Chile (US\$MM)	Valor del dólar observado al último día hábil del año (Fuente: Banco Central)	Mercado en Chile en CLP
2015	150	615,22	92.283.000.000
2017	176	707,34	124.491.840.000

Tabla 12: Evolución de ventas anuales en gimnasios. Fuente: América Retail

- c) **Canchas de futbolito:** Con ventas de hasta \$60 millones anuales (Aguirre, 2017), Talca cuenta con 17 canchas de fútbol y futbolito, de las cuales dos corresponden a administración de la Corporación Municipal de Deportes de Talca.

Sin embargo, el gasto a nivel de comuna en este ítem se estima en 420 millones de pesos anuales, considerando ingresos solo para las 7 canchas que son de futbolito privadas, dado que la realidad actual de canchas de clubes deportivos y las mismas municipales es que son utilizadas prácticamente en su totalidad en gratuidad.

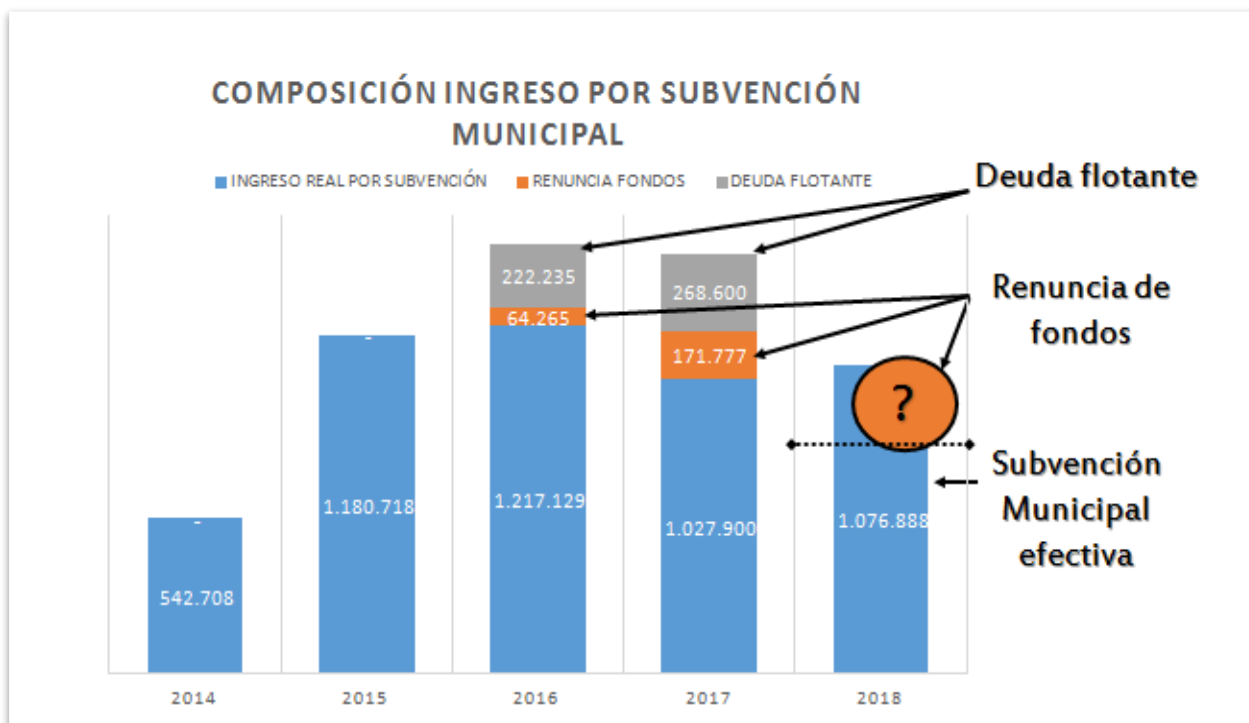
Históricamente para la Corporación, los ingresos por concepto de arriendo de recintos deportivos, nunca ha superado el 2% de los ingresos totales anuales, por lo tanto, y debido a la política de gratuidad que el municipio mantiene sobre sus recintos, el análisis sobre el servicio “arriendo de recintos deportivos” no será incluido en este documento.

- d) Otros: Gastos en otros recintos deportivos, viajes de delegaciones, eventos deportivos de un día.

Se observa que estos valores una referencia del gasto a nivel país, y no se sugiere que sean directamente proporcionales a la comuna de Talca, debido a las diferencias en la composición socioeconómica y hábitos de consumo entre ambos.

En el caso de **Subvenciones Municipales**, la participación se comparte principalmente con las Corporaciones Municipales de Cultura y de Desarrollo. Este mercado tiene un tope definido por ley del 7% del presupuesto Municipal de la Comuna de Talca y compite con igual peso con sus corporaciones hermanas por lo que no se visualiza potencial de crecimiento.

En el siguiente gráfico, se muestra la evolución en el tiempo de los fondos recibidos como Subvención Municipal por parte de la Corporación Municipal de Deportes de Talca. En ellos se observa una disminución desde el año 2016 en los montos aprobados en el presupuesto municipal, que además se ve disminuido con solicitudes de renuncias de fondos durante el año y generación de deuda flotante (montos aprobados que no son recibidos en el periodo y son recibidos al año siguiente). **Estas tendencias muestran una fuerte necesidad de la Corporación a buscar otras fuentes de financiamiento.**



**GRÁFICO: Evolución de la subvención municipal a la Corporación Municipal de Deportes de Talca 2014-2018 (información a noviembre 2018)**

#### 6.4.2. ANÁLISIS DE COMPETIDORES RELEVANTES SEGÚN ATRIBUTOS DE DECISIÓN

En base a los atributos de decisión de empresas, se analizan los principales competidores: Agencias y productoras de eventos y Clubes deportivos, asociaciones y federaciones. Tabla 13 presenta este análisis. En el caso de agencias y productoras de eventos se logró recabar la información presentada en Tabla 14.

ATRIBUTO DE DECISIÓN	CLUBES DEPORTIVOS, ASOCIACIONES Y FEDERACIONES	
	Descripción	103 clubes deportivos, en 25 asociaciones deportivas, 7 corresponden a fútbol.
1. Nivel de masividad	En total 27.267 personas, 177 personas promedio por partido Ver detalle de cálculo en Anexo N°7	
2. Recordación espontánea	Monumental de los Barrios, resalta entre las actividades de mayor masividad y recordación espontánea dentro del mundo del fútbol amateur, por su alta difusión en prensa local.	
3. Transparencia y buen uso de los recursos	<p>Lamentablemente, la gestión esforzada y honesta de varios dirigentes de clubes deportivos, asociaciones y federaciones que tuvieron la oportunidad de trabajar en conjunto con la Corporación Municipal de Deportes de Talca, se ve empañada por casos como los descritos a continuación.</p> <p>El informe elaborado por Nuevas Contingencias Sociales plantea la <i>"falta de transparencia y malas prácticas en cuanto al manejo de dineros"</i> por parte de federaciones deportivas, en particular el caso Tenis. <i>"Entre los problemas identificados por el estudio se encuentra:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– <i>Una práctica del deporte centralizada que no favorece a la descentralización.</i></li> <li>– <i>Mala administración y gestión dentro de la Federación de Tenis de Chile.</i></li> <li>– <i>Falta de transparencia y malas prácticas en cuanto al manejo de dineros.</i></li> <li>– <i>Conflictos de interés dentro de la institución.</i></li> <li>– <i>Planes de desarrollo deportivo que se alejan de la realidad nacional, y finalmente no incentivan la práctica de éste.</i></li> <li>– <i>Bajo aporte de privados debido a la imagen que se proyecta desde la organización, y la desconfianza que esto produce."</i></li> </ul> <p>Natalia Adarmes (2016) hace un detalle de entidades deportivas que han sido sujeta de cuestionamientos, en particular federaciones, crisis internas en ciclismo y la gimnasia por falta de diligencias, recursos e infraestructura. También menciona irregularidades y mal uso de fondos públicos en Odesur y Dakar 2014, mala gestión en ANFP e investigación por irregularidades en 92 millones de pesos en IND.</p>	
4. Precio	Mixto. Algunas actividades gratuitas, y otras a pago. Partidos de fútbol suelen tener cobro de entrada a público, y cobros de la asociación a sus equipos para participar en los torneos. Otras disciplinas generan cobros a través de mensualidades en sus escuelas. No todos los clubes deportivos realizan estos cobros.	
5. Organización	Natalia Adarmes (2016) hace mención a problemas de gestión al interior de federaciones y problemas de rencillas en su interior. En el caso de clubes de fútbol amateur, estos no han mostrado capacidad para controlar la ingesta de alcohol y la violencia en los estadios.	
6. Publicidad y el tipo de medio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redes sociales gratuitas</li> <li>• Cobertura radial especializada fútbol amateur</li> <li>• Diario el centro (campeonatos)</li> <li>• Streaming vía web</li> </ul>	



Tabla 13: Análisis de Clubes deportivos según atributos de decisión Empresas (Fuente: Elaboración propia en base a datos de la Corporación Municipal de Deportes y otras fuentes citadas)

ATRIBUTO DE DECISIÓN	AGENCIAS Y PRODUCTORAS DE EVENTOS	
	Descripción	Productoras que operan a nivel nacional y ocasionalmente en Talca, como parte de eventuales agendas regionales. No tienen base en la comuna y ninguna tiene un protagonismo predominante frente a las demás.
1. Nivel de masividad	Entre 200 a 2000 personas en eventos en Talca	
2. Recordación espontánea	Eventos realizados por esta vía en la comuna con recordación espontánea son: Corrida Caja los Andes, Copa PF, Color Run	
3. Transparencia y buen uso de los recursos	Algunas productoras a nivel nacional relacionadas a empresas como instrumento para elusión de impuestos (Jara y Ramírez, 2014). Si bien este no es el actuar de todas las productoras, sí genera una imagen de este tipo de empresas.	
4. Precio	<p>En Talca: Gratuitas o con cobros menores</p> <p>A nivel nacional: con cobro</p> <p>Las actividades realizadas en Talca que son realizadas por productoras y auspiciadas por empresas son poco usuales y en su gran mayoría gratuitas para el deportista (copa PF). Pero también existen experiencias dentro y fuera de Talca con cobro, la corrida Caja Los Andes tiene un sistema de cobro rebajado a sus afiliados con categorías de 3 y 5 kilómetros gratuitas y cobros para categorías superiores. En Santiago, Subaru Challenge, genera con cobros por pack polera, dorsal, medalla finisher, mochila y chip por \$14.500, venta de zapatillas por \$48.000 y venta de fotografías del evento por \$5.000.</p>	
5. Organización	<p>La experiencia de la Corporación Municipal de Deportes de Talca con productoras también ha sido variada, con productoras que literalmente han cobrado y dejado que el municipio con su equipo realice la actividad (2016) a otras productoras que han organizado sus actividades sin problemas. En este contexto, las principales referencias de nivel de organización suelen ser las experiencias previas exitosas, con lo cual, se consolidan un grupo menor de productoras a nivel nacional.</p> <p>A nivel de deportistas se registran solo 4 reclamos en 7 años en <a href="http://www.reclamos.cl">www.reclamos.cl</a></p>	
6. Publicidad y el tipo de medio	<p>En Talca, este tipo de actividades utiliza:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Difusión en redes sociales pagas</li> <li>• Marketing directo</li> <li>• Inscripción en <a href="http://corre.cl">corre.cl</a>,</li> <li>• Publicidad pagada en diario local</li> <li>• Publicidad en radios locales</li> <li>• <b><u>Uso masivo de Palomas y Pasacalles, con meses de anticipación (actividad distintiva respecto al resto)</u></b></li> </ul>	

Tabla 14: Análisis de Agencias y productoras de eventos según atributos de decisión empresas (Fuente: Elaboración propia en base a datos de la Corporación Municipal de Deportes y otras fuentes citadas)

## **6.5. ANÁLISIS DE DISTRIBUIDORES: PRODUCTORAS DEPORTIVAS**

Las productoras deportivas pueden ser competidores, como se vio en el acápite anterior, o distribuidores. En su posición de distribuidores, las productoras deportivas que han realizado esta función en la Comuna de Talca, funcionan con la siguiente dinámica (Fuente: Experiencia Corporación Municipal de Deportes):

- Financiamiento a través de oferta de sus servicios al municipio y a empresas a cambio de un cobro fijo por ser parte de la actividad más un monto variable de entradas, que éste último puede repartir entre sus trabajadores o beneficiarios prioritarios y por otro lado, cobro a los deportistas por kit deportivo o entrada en algunos de los eventos.
- Solicitud al municipio de permiso para utilizar el espacio público.
- Generación de la actividad, concepto, difusión, instalación, animación, premios, etc.

### **6.5.1. PRIORIDAD DE SEGMENTOS**

La prioridad de los segmentos cubiertos por productoras es:

- Empresas del rubro alimenticio (Ejemplo PF)
- Centros Comerciales (Mall)
- Marcas de bebidas energéticas, y productos deportivos.
- Otras empresas medianas a grandes
- Municipios

En cuanto a los segmentos de beneficiarios cubiertos por productoras, se observa una marcada orientación a apuntar a segmentos C3 y superiores, en el entendido de que al generar cobros en entradas hay una segmentación asociada.

### **6.5.2. COSTOS DE SERVIR**

Los costos para producir un evento están supeditados a la negociación que se tenga con la empresa auspiciadora más que a un precio lista y a las características del evento ofrecido.

De acuerdo a las experiencias que la Corporación ha tenido en este sentido, el costo de producir un evento a través de una productora es del orden de un 80% más cara que la producción propia. Esto se debe a que las productoras suelen no ser de la zona y por ello tienen mayores costos en alojamiento de organizadores y transporte de implementos a la ciudad, además de incluir en su cobro la utilidad o ganancia por su gestión.

### **6.5.3. CONCENTRACIÓN Y DISPONIBILIDAD EN LA ZONA**

Tal como se menciona en el párrafo anterior, no existen productoras de tamaño considerable que estén radicadas en la comuna de Talca. La oferta suele ser de productoras de la Región Metropolitana que ofrecen sus servicios como parte de su oferta regional, generando “tours” por las principales ciudades del país, pero en la práctica, con presencia en la ciudad solo el día de la actividad.

### **6.5.4. CONTROL**

Gracias al equipo que tiene la corporación, resulta fácil generar instancias de control para distribuidoras el día del evento y evaluar sus deficiencias y virtudes operativas, sin embargo, por tratarse de empresas de fuera de la ciudad, el control en los preparativos previos que son desplegados el día de la actividad son difíciles de verificar. Por otro lado, el mismo hecho de tener un equipo experto en eventos hace que productoras de desempeños pobres descansen en los equipos locales a pesar de estar siendo remunerados. (Fuente: Experiencia Corporación Municipal de Deportes, Corrida 2016).

## **6.6. BENCHMARKING**

### **6.6.1. OTRAS CORPORACIONES DEPORTIVAS**

La cantidad de Corporaciones Municipales de Deportes ha ido en aumento desde la promulgación de la ley que le dio la posibilidad de existencia a estas nuevas entidades. De haber seis corporaciones existentes en 2003, al año 2019, se contabilizan 57 instituciones de este tipo en el país. Información recabada de otras Corporaciones Deportivas del país se encuentra en el Anexo N°8. De todas éstas, se toma como referente el caso de la Corporación Municipal de Deportes de Temuco, que ha logrado establecer una relación fluida con las empresas.

Los elementos que se observan en esta institución son:

- **Generación de actividades masivas auspiciadas por 4 universidades, Lipigas, marcas de indumentaria deportiva y Mall.**
- **Uso de Ticket plus, como forma de recaudación de fondos**
- **Alianzas con elige vivir sano**
- **Actividades y venta de entradas en dependencias del Mall**
- **Uso de rostros famosos para publicidad**
- **Cobro de entradas para corridas**

Obsérvese en la siguiente imagen, la cantidad de logos de empresas consideradas para la realización de este evento.



**IMAGEN: AFICHE PROMOCIONAL MARATÓN INTERNACIONAL TEMUCO ARAUCANÍA 2019 (FUENTE: Corporación Municipal de Deportes de Temuco)**

Se observa que **ninguna de las Corporaciones estudiadas presenta en sus estados financieros muestras de aportes a empresas, a pesar de encontrar actividades auspiciadas** y marcas declaradas auspiciadores por las mismas. Esto se puede deber a la baja formalización de auspicios y a la dificultad de traducir aportes no pecuniarios a ingresos contables. Hacer este ejercicio requiere un equipo administrativo contable que redacte convenios, emita facturas y un ejecutivo que consiga los acuerdos sobre lo escrito y las firmas respectivas. En resumen, lo anterior es tiempo y el temor a molestar al auspiciador con burocracias. Esta hipótesis se plantea para el resto de las corporaciones en base a la misma experiencia que la corporación talquina tiene en este aspecto.

#### **6.6.2. CLUBES Y ASOCIACIONES DEPORTIVAS POSTULANTES A PROYECTOS**

Las necesidades de estas entidades se pueden enumerar en base a la estadística de solicitudes de clubes deportivos a través de Providencias el año 2018 hacia la Corporación Municipal de Deportes, a la cual ven no como competencia para postulación a fondos gubernamentales sino como una fuente municipal de fondos extra para financiar:

- Ropa Deportiva
- Implementación y materiales deportivos
- Monitores, profesores para escuelas
- Árbitros para partidos
- Infraestructura, arriendo o mejoras

- Servicios de cena y catering para celebraciones
- Copas y medallas para premiaciones
- Gastos de viaje y estadía para participar en competencias
- Pago de membresías en campeonatos

A su vez, reciben financiamiento de las siguientes fuentes:

- Cobro de entradas a partidos
- Venta de alimentos en partidos
- Cobro de mensualidad en clases (algunos casos)
- Proyectos específicos Gobierno Regional
- Apoyo Colodep Talca

Se destaca la labor del dirigente deportivo con los Consejeros Regionales y otras autoridades, tomadoras de decisión sobre la asignación de proyectos. Para ello, se observa como práctica frecuente en la comuna el invitar a las autoridades a inauguraciones, aniversarios y premiaciones de sus actividades.

### 6.6.3. INSTITUCIONES QUE OFREZCAN ARRIENDOS DE RECINTOS DEPORTIVOS Y PARA EVENTOS MASIVOS

En la comuna de Talca hay variadas instalaciones que ofrecen arriendos de recintos deportivos para eventos masivos. Sin embargo, como se mencionó al inicio del diagnóstico, el arriendo de recintos deportivos no es uno de los objetivos de la Corporación, al tener sus recintos un carácter social predominante y una política de precios al costo en sus prestaciones.

A pesar de esto, es importante hacer mención que las cuatro universidades que imparten carreras relacionadas con la Educación Física, poseen instalaciones deportivas con espacios para arriendos y sus necesidades de arriendo a terceros son prácticamente nulas (ver Tabla 15).

UTALCA	UCM	U SANTO TOMÁS	U AUTÓNOMA
2 Canchas de Fútbol natural, 3 Gimnasios, campus Lircay en sector cercano a Las Américas	1 Cancha de Fútbol natural, Gimnasio, Campus en sector Las Rastras	CAR (Centro de Alto Rendimiento) en Sector Centro hacia Las Américas. Cancha de fútbol de pasto sintético, 90 x 50 metros, gimnasio con 1500 metros cuadrados, auditorio para 100 personas, estacionamiento para 100 vehículos.	Campus Alameda, sector Centro. 1 Multicancha, 2 canchas de pasto sintético

Tabla 15: Instalaciones Deportivas de Universidades en Talca. Fuente: Elaboración Propia

Por otro lado, se resalta que una amplia proporción de las actividades masivas realizadas en la comuna, en particular corridas y cicletadas masivas, no se realizan en recintos cerrados, sino en la calle o en espacios abiertos. Donde cualquier el organizador debe solicitar permiso de uso de espacios al Municipio y de corte de calles al Seremi de Transportes y Telecomunicaciones.

## 6.7. ANÁLISIS DE MACROENTORNO

### 6.7.1. ECONÓMICO

Algunas tendencias en la zona de influencia de potenciales clientes y empresas auspiciadoras son:

- Crecimiento en ventas de un 0,96% (2015-16)
- Aumento de un 0,5% en el rubro supermercados en la comuna versus un -1,1% nacional (marzo 2018 a marzo 2019).

### 6.7.2. POLÍTICO: MUNICIPIO Y GOBIERNO

- Favorable al coincidir con orientación política con la del gobierno.
- Acusaciones de concejales de oposición a gestión de alcalde, pueden afectar a la Corporación.

### 6.7.3. REGULACIONES

Las regulaciones que afectan el quehacer de la Corporación son las siguientes:

- **Ley del Trabajo**, discusión actual centrada eventuales modificaciones a las jornadas laborales.
- **Ley de Municipalidades**, y efecto de regulación sobre topes en subvenciones municipales a corporaciones.
- **Fiscalizaciones de Contraloría**, que, por un lado:
  - Avalan la imagen de transparencia y por otro,
  - Incentivan la creación preventiva de nuevos mecanismos de restricción para el uso de fondos, limitando la flexibilidad.
- **Ley de Donaciones Deportivas**, que incentivan la donación de empresas a través de un beneficio tributario a la empresa que le permite recuperar hasta la mitad de lo donado.
- **Regulaciones del Servicio de Salud**, referente a condiciones de infraestructura deportiva.

## 6.8. ANÁLISIS INTERNO

### 6.8.1. ESTRUCTURA CORPORATIVA

La Corporación Municipal de Deportes de Talca (CMD), es una persona jurídica de derecho privado sin fines de lucro<sup>1</sup>, que inicia funciones a mediados del año 2013. Su giro indica que se dedica a la ejecución de actividades deportivas y recreativas, producción de eventos, talleres y arriendo de recintos deportivos dentro de la comuna de Talca. Es regida por un directorio compuesto por: El alcalde vigente de la comuna, como presidente del directorio, un director elegido por el concejo municipal, y tres directores, elegidos por votación en asamblea por los socios de la Corporación. Ellos no reciben remuneraciones, aportes económicos o beneficios especiales por estar en estos cargos. Los socios de la Corporación son presidentes de asociaciones deportivas (amateur) de la comuna de Talca, quienes se suscriben de manera gratuita a ésta.

### 6.8.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura del organigrama incluye: una secretaria ejecutiva (directora ejecutiva desde enero de 2019) bajo el directorio, que cumple funciones de representación legal y firma de documentos junto al alcalde y bajo ella, un gestor de recintos deportivos que maneja los administradores y aseos de cada recinto, una gestora deportiva a cargo del personal que ejecuta los programas deportivos y eventos a la comunidad, el área de administración y finanzas, y el personal del club deportivo Municipal Español de Talca.

Se observa la **ausencia de cargos relacionados con comunicaciones**, difusión y/o marketing **y de cargos de carácter comercial** y vinculación con empresas.

Otros aspectos de la entidad son:

- **Sistema de selección:** no establecidos en protocolos escritos.
- **Protocolo de capacitación, evaluación de desempeño, plan de carrera** inexistentes.
- Desvinculaciones son difíciles por falta de liquidez para finiquitos.
- **Trabajo en equipo** y buena comunicación en equipos profesionales.
- **Clima laboral** debilitado.
- **Resultados organizacionales** regulares en cuanto a generar eventos de alta convocatoria de impacto mediático alto.

### 6.8.3. ANÁLISIS DE COSTOS

La Corporación Municipal de Deportes de Talca, distribuye sus costos dentro de 5 ejes estratégicos: Actividades y Recreación, Deporte y Competencia, Inclusión Diferencial, Infraestructura e Institucional, al cual se le agrega un sexto ítem de Costos Operacionales. La evolución de los montos asignados a estos ejes, ha sido a la baja en los últimos 3 años, siguiendo la línea con las bajas presupuestarias de la Corporación, donde se decide eliminar todos los gastos variables de actividades catalogadas como “no obligatorias”. De esta manera los fondos destinados a los ejes de generación de actividades que más impacto tienen en la llegada a beneficiarios, se ven reducidas a lo presentado en Tabla 16.

NOMBRE EJE	EJE	PRESUPUESTO 2019 <sup>1</sup>
Actividades y recreación	Eje 1	33.050.000
Deporte y competencia	Eje 2	99.380.000
Inclusión, Diferencial	Eje 3	1.500.000
Infraestructura	Eje 4	471.009.353
Institucional	Eje 5	112.700.000
	Costo operacional	201.494.179
	<b>TOTAL</b>	<b>919.133.532</b>

Tabla 16: Presupuesto por ejes, Corporación Municipal de Deportes 2019

Dentro del eje más oneroso, Infraestructura, el presupuesto está dividido en los recursos humanos, los costos de mantención, agua, luz, gas, teléfono, y de inversión de los 9 recintos bajo administración. Este eje se separa del costo operacional, bajo la premisa que la cantidad de recintos a administrar es variable en el tiempo y, por ende, también lo son los recursos humanos para ello.

DEGLOSES EJE 4 INFRAESTRUCTURA	PRESUPUESTO 2019
RRHH RECINTOS	298.302.168
MANT Y OPERAC CTAS BÁSICAS	167.707.185
INVERSIÓN	5.000.000

Tabla 17: Desglose de gastos en Eje 4, Infraestructura, CMD 2019

<sup>1</sup> Presupuesto 2019 en noviembre de 2018.



La Corporación tiene a su haber, la administración de los siguientes recintos deportivos:

Recinto	Capacidad	Usos
Gimnasio Regional	2880 butacas, 4000 personas de pie.	Básquetbol, hándbol, vóleibol ceremonias oficiales, eventos deportivos competitivos, eventos masivos no deportivos
Gimnasio Cendyr	900 personas sentadas, 1500 personas de pie.	Básquetbol, vóleibol, ceremonias oficiales, eventos deportivos competitivos, eventos menores no deportivos (cueca, etc)
Gimnasio Las Américas	300 personas sentadas	Futsal, básquetbol, hándbol, ceremonias oficiales, préstamos para bingos a beneficencia, albergue en caso de situaciones de emergencia.
Estadio Sur	1000 personas sentadas	Fútbol, actividades al aire libre.
Estadio Norte	1000 personas sentadas	Fútbol, actividades al aire libre.
Piscina José Miguel Carrera	300 personas diarias	Nado libre, hidrogimnasia, clases de natación para niños
Piscina Brilla el Sol	300 personas diarias	Nado libre, hidrogimnasia, clases de natación para niños
Piscina San Miguel del Piduco	300 personas diarias	Nado libre, hidrogimnasia, clases de natación para niños
Piscina Nor Oriente	500 personas diarias	Nado libre, hidrogimnasia, clases de natación para niños
Recinto Cornelio Baeza	28.000 m <sup>2</sup>	Estacionamiento, uso de terreno por circos, actividades de motocross, terreno para lanzamiento de fuegos artificiales en año nuevo.

Tabla 18: detalle de recintos deportivos administrados por la Corporación Municipal de Deportes, 2018. Fuente: elaboración propia

En la práctica, la tasa de ingresos propios/total de ingresos ha disminuido de un 45% en 2014 a un 15% en 2017, alcanzando un mínimo de un 5% en 2016 y se ha visto afectada por un único donante, BCI, quien retiró de sus objetivos estratégicos, el aportar en actividades deportivas desde 2017 en adelante. Debido a esto, el directorio de CMD ha cuestionado el éxito de la Corporación, y a la significativa dependencia que ésta tiene de la disponibilidad y liquidez de los recursos municipales.

En septiembre de 2016, el municipio manifiesta dificultades de liquidez económica, momento desde el cual los flujos por subvención disminuyen y se retrasan. La corporación se ve en la disyuntiva de que, por un lado, debe ejecutar el presupuesto dentro del período aprobado y por otro debe evitar generar compras o contrataciones que no pueda pagar en el corto plazo. Este hecho ha marcado sustantivamente la posibilidad de CMD de poder cumplir con sus compromisos con proveedores y beneficiarios a tiempo, debiendo cerrar programas y actividades, y dañando la calidad del servicio y la imagen corporativa, tanto de CMD como del municipio.

#### 6.8.4. PROVEEDORES PRINCIPALES

Los principales proveedores de la Corporación corresponden a:

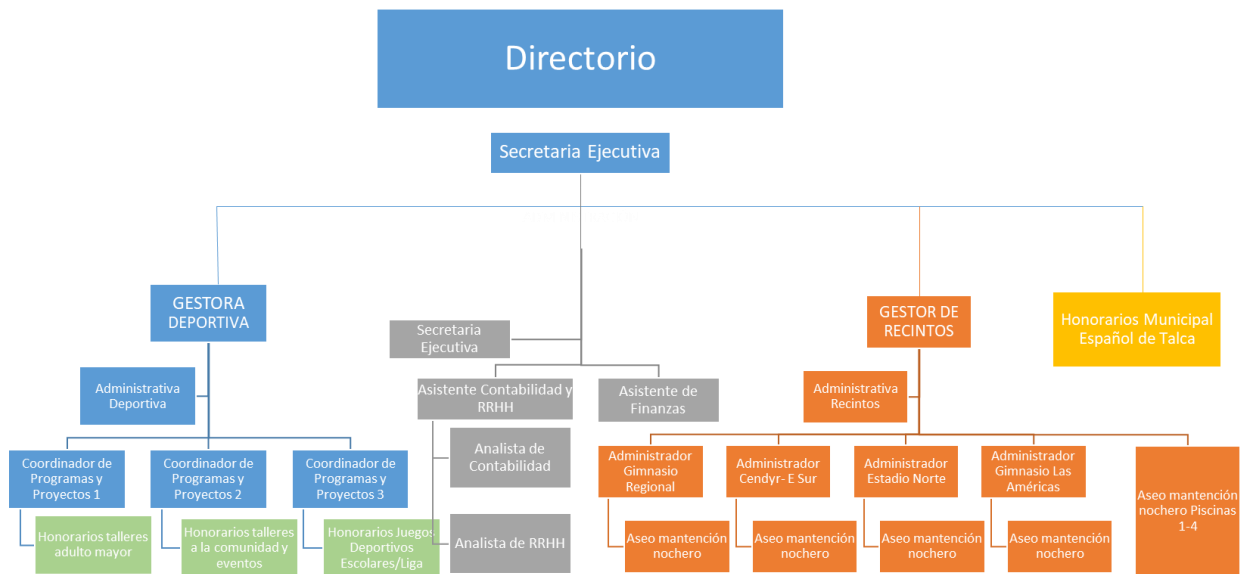
- **Profesores de educación física** como prestadores de servicios para clases por hora y animaciones de eventos.
- **Implementación deportiva:** Empresas de copas, medallas, pelotas, colchonetas, mallas para arcos de fútbol, etc.
- **Servicios Básicos:** Principalmente servicio básico de agua en temporada de piscinas, y de luz en canchas de fútbol, para partidos nocturnos.
- **Mantenimiento de recintos:** incluye empresas de mantenimiento de pasto sintético, de techos de gimnasios, de generador para gimnasio, contratistas menores para mantenimiento de cierres perimetrales, y trabajos en piscinas.

#### 6.8.5. RECURSOS HUMANOS

La Corporación Municipal de Deportes mantiene (en 2018) 54 trabajadores bajo régimen de código del trabajo, y de 6 a 28 profesores a honorarios. El detalle de trabajadores bajo código del trabajo que la Corporación mantiene se detallan en la Tabla 19.

TIPO	N° TRABAJADORES
ADMINISTRACIÓN	6
PROGRAMAS DEPORTIVOS	5
GESTORES	2
ADMINISTRADORES	4
ADMIN. RECINTOS	3
ASEO Y MANTENCIÓN	34
<b>TOTAL</b>	<b>54</b>

Tabla 19: Detalle de RRHH bajo modalidad código del trabajo, 2018. Fuente: CMD



**ESQUEMA: Organigrama CMD, 2018. Fuente: Elaboración Propia.**

La rotación de personal fue en 2018 de un 3,3% y las condiciones laborales se pueden describir considerando la administración en las oficinas centrales en una planta común, a una cuadra del municipio, donde los funcionarios de administración trabajan medio tiempo para la Corporación Municipal de Deportes y medio tiempo para la Corporación Municipal de Cultura, los profesores trabajan por hora, rotando de una sede social a otra para generar cobertura geográfica en talleres deportivos.

Se observa en esta estructura que no existe un área o encargado comercial ni de comunicaciones o difusión. En el caso del ámbito comercial, el impacto de esta falencia se refleja en la baja participación de empresas en los eventos actuales y en la baja formalización de los aportes que las empresas realizan, especialmente en el caso de canjes o aportes en productos. Esto hace que los pocos aportes que actualmente se reciben, no estén totalmente reflejados en la contabilidad de la Corporación. En el caso de comunicaciones, esta área está centralizada en la unidad de comunicaciones del municipio (fuera de la Corporación), lo que hace que las gestiones de esa área tengan un retardo al pasar por etapas externas, impactando directamente las posibilidades de generar mayores convocatorias en los eventos deportivos.

#### **6.8.6. ANÁLISIS INTERNO SEGÚN ATRIBUTOS DE DECISIÓN EMPRESAS**

Si se consideran los atributos de decisión que los ejecutivos de las empresas potencialmente auspiciadoras utilizan para discriminar actividades a financiar, la Corporación de Deportes de Talca responde a estos requerimientos de la siguiente manera:

<p><b>Nivel de masividad</b></p>	<p><b>EXPERIENCIA EN EVENTOS MASIVOS E INTERNACIONALES:</b>  Durante su existencia, la Corporación ha tenido la posibilidad de organizar eventos masivos locales e internacionales. La Corporación ha realizado actividades masivas como corridas o masivos de zumba, con convocatorias que van desde las 200 hasta las 5000 personas. La cuenta pública del año 2017 indica un alcance de 73 actividades masivas, con un total de 70.128 asistentes en total. También ha realizado actividades masivas de alto nivel o internacionales, con convocatorias desde las 1000 personas por evento hasta las 29.000 en 7 partidos (Mundial de Fútbol Sub-17, 2015, con gestión de asistencia en alianza con clubes deportivos).</p>
<p><b>Recordación espontánea</b></p>	<p><b><u>De la marca Municipio de Talca</u></b></p> <p><b>Institución deportiva mejor evaluada:</b> Según la “Encuesta Nacional de Hábitos de Actividad Física y Deportes en la Población de 18 años y más” (Ministerio del Deporte, 2016), la institución asociada al deporte mejor evaluada por la población chilena son los departamentos de deporte municipal o Corporación Municipal de Deportes. En el caso de la comuna de Talca, con una evaluación de 4,6, por sobre federaciones deportivas, comité olímpico de Chile, las Asociaciones y Clubes deportivos, el Instituto Nacional de Deportes y el Ministerio del deporte.</p> <p><b>El deporte si le importa a la autoridad, en Maule:</b> Otro indicador de la buena gestión en deporte en la Región del Maule se da al observar los resultados de la población de esta región ante la pregunta ¿qué lugar cree usted que ocupa la actividad física y/o el deporte en las prioridades de nuestro país?, donde, a diferencia del resto del país, un 70% lo evalúa como “importante” o “muy importante” (le sigue la cuarta región con un 58,4% de menciones), en todo el resto del país son predominantes las respuestas “poco importante” o “nada importante”. Por otro lado, cuando se le pregunta a la población nacional por la institución pública que se preocupa del deporte y la actividad física, la primera mayoría se la llevan las municipalidades (25,3%) y este resultado es creciente en la medida que se avanza por nivel socioeconómico (C2: 26,1% C3:35%, D: 31,6% y E: 50%).</p> <p><b>Si se quiere deporte, se acude al Municipio:</b> Al preguntar en la región del Maule a qué institución acudiría si quisiera realizar alguna gestión para mejorar el servicio deportivo en su comunidad, el 59% responde “municipalidad”. Por lo tanto, se puede atribuir parte de esta buena evaluación a la gestión municipal.</p> <p><b><u>De nombre de actividades, caso de actividades masivas</u></b></p>

	<p>La Corporación no ha trabajado el posicionamiento de sus eventos de manera efectiva, por lo que no tiene eventos masivos propios que generen recordación de marca fuera del grupo de deportistas más asiduos.</p> <p>Actividades masivas internacionales son las únicas con recordación espontánea, ejemplo: Mundial de Fútbol sub-17, dos sudamericanos de fútbol sub-17 y sub-20, Liga de las Américas (básquetbol).</p>
<p><b>Transparencia y buen uso de los recursos</b></p>	<p>Para efectos de transparencia, la Corporación realiza cada año auditorías externas con empresas reconocidas, entrega detalle de la ejecución de sus fondos en las cuentas públicas municipales, presenta informes documentados del uso de los fondos recibidos por el municipio a la unidad de control del municipio y es sujeta de revisión y fiscalización por concejales y Contraloría General de la República. El Índice de Competitividad evalúa a la comuna de Talca con un 89% en Transparencia Municipal.</p>
<p><b>Precio</b></p>	<p>Historial de acceso gratuito tanto para actividades masivas como para talleres</p>
<p><b>Organización</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La Corporación cuenta con 3 encargados de eventos y programas deportivos constantemente organizando actividades en la ciudad y con acceso a infraestructura acorde</li> <li>• Tiene capacidad de organización y rapidez en la ejecución de fondos que permite reaccionar ante eventualidades</li> <li>• Elegida por la ANFP como mejor sede del mundial de Fútbol sub-17 el 2015</li> <li>• Para FIBA, la corporación es referente para otras sedes (experiencia de Liga de las Américas)</li> <li>• <b>No tiene equipo comercial</b></li> </ul> <p>La comuna de Talca es preferida y recomendada por FIFA, ANFP y FIBA, para ser sede de eventos deportivos internacionales. Esto se debe a: la experiencia de esta Corporación en eventos internacionales pasados, el tener mayor flexibilidad que un departamento de deportes municipal para reaccionar a imprevistos en términos de procedimientos de compras, la capacidad hotelera apropiada 4 y 3 estrellas, a la cantidad y calidad de canchas de pasto natural estándar FIFA disponibles en la comuna y a los estándares internacionales del Gimnasio Regional y del Estadio Fiscal de Talca.</p> <p>La Corporación ha organizado y coordinado en la ciudad los siguientes</p>

	<p>eventos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Copa Libertador Bernardo O'Higgins 2014 Talca-Chillán. Cuadrangular de fútbol sub-17, 2014. Recepción de delegaciones de Chile, Brasil, Qatar y Estados Unidos.</li> <li>• Mundial de Fútbol Sub-17 de la FIFA Chile 2015, sede Talca. Recepción de delegaciones de Brasil, México, Alemania, Bélgica, Corea, Mali, Ecuador.</li> <li>• Copa Ciudad de la Independencia 2016, recepción de delegaciones de Chile, Brasil, Ecuador, Uruguay.</li> <li>• Sudamericano de Fútbol Masculino Sub-20, 2017. Recepción de delegaciones de Brasil, Perú, Argentina, Paraguay y Venezuela.</li> <li>• Cuadrangular Internacional de Básquetbol Activa Talca 2017. Recepción de delegaciones de Quilmes (Argentina), River Plate (Argentina), Puente Alto (Chile) y Municipal Español de Talca (Chile).</li> <li>• Liga de las Américas 2018. Recepción de delegaciones adultas de básquetbol de Mogi das Cruces (Brasil), San Lorenzo de Almagro (Argentina), Paulistano (Brasil) y Municipal Español de Talca (Chile).</li> <li>• Torneo Internacional de Futsal, 2018. Recepción de delegaciones de Representativos de Australia, la selección de Bariloche, (Argentina), la selección chilena sub-20 de futsal, la selección de la Región del Maule y Biobío, más el Club Deportivo Duao, campeón de la Liga Regional.</li> <li>• Sudamericano de Fútbol Masculino sub-20 2019. Sub sede asignada para enero de 2019.</li> </ul>
<p><b>Publicidad y el tipo de medio</b></p>	<p><u>Capacidad para generar publicidad:</u> redes sociales municipales, páginas web corporativa y municipal, punto de prensa con alcalde, cobertura en Diario El Centro, cobertura en medios radiales deportivos y no deportivos, impresión de letreros (palomas y pasacalles) para ser instalados en la vía pública, cobertura en nota de prensa en televisión local</p> <p><u>Historial de la Corporación:</u> no tiene encargado de publicidad o una alianza estratégica eficiente. Lanza campañas muy cerca de la fecha del evento.</p>

Tabla 20: Análisis interno según atributos de decisión de empresas

#### 6.8.6. PROPUESTA DE VALOR QUE LA CORPORACIÓN OFRECE ACTUALMENTE AL MERCADO

“Llevar el Deporte Gratuito a Sectores Vulnerables con actividades familiares” sin duda podría ser el resumen de la propuesta actual. Considerando como hechos base: la reducción presupuestaria en ítems variables (actividades masivas) sin afectar los

servicios de recintos en sectores vulnerables, como la temporada de piscinas (gratuita), y la decisión de dejar funcionando los talleres deportivos (gratuitos) a la comunidad que están en los sectores más vulnerables de la ciudad.

## 7. SÍNTESIS DEL DIAGNÓSTICO

A partir de los elementos analizados, se puede presentar una síntesis de este diagnóstico, de acuerdo al esquema FODA. Para llegar a un resultado más preciso, se analizarán 4 escenarios en relación a los atributos de decisión correspondientes. Estos son:

- Auspicio de empresas para eventos masivos regulares
- Auspicio de empresas para eventos masivos de alto nivel o internacionales
- Ingresos por personas naturales
- Ingreso por proyectos financiados con fondos gubernamentales

### 7.1. CASO 1: AUSPICIO DE EMPRESAS PARA EVENTOS MASIVOS REGULARES

<b><u>Fortalezas</u></b>	<p><b><u>MASIVIDAD:</u></b> En 2017, la Corporación realizó 73 actividades masivas con un total de 70.128 asistentes (máximo respecto a sus competidores)</p> <p><b><u>TRANSPARENCIA:</u></b> 89% en transparencia municipal (índice de competitividad comunal). Universidades solo muestran a una institución con evaluación del 100% (fiscalización por concejo de transparencia). Para clubes deportivos y productoras existen variadas fuentes que revelan malas prácticas y falta de transparencia</p> <p><b><u>ORGANIZACIÓN:</u></b> 3 coordinadores de eventos deportivos. Se cuenta con la infraestructura, implementación, vestimenta, y a recursos municipales específicos. Única entidad que tiene experiencia en realizar eventos masivos de alta complejidad, realizar un evento masivo local resulta fácil para el equipo. Hay menciones (Adasmes, 2016) a problemas de gestión y rencillas al interior de federaciones. Clubes de fútbol amateur han demostrado no tener capacidad para controlar la ingesta de alcohol y violencia en sus eventos (Registro de incidentes en estadios CMD).</p> <p><b><u>PRECIO:</u></b> Historial de ejecución de actividades gratuitas a la comunidad se alinea con el interés de las empresas. Actividades organizadas por clubes deportivos y productoras suelen tener cobros asociados</p> <p><b><u>AUSENCIA DE COMPETIDORES LOCALES:</u></b> En la Comuna de Talca, no existe una agencia o productora de eventos deportivos radicada localmente o con posicionamiento predominante. Éstas son de Santiago, y aparecen esporádicamente en Talca como parte de posibles itinerarios por regiones.</p>
--------------------------	--



	<p><b><u>RECORDACIÓN DE MARCA:</u></b> La Corporación Municipal es la institución deportiva mejor evaluada a nivel nacional y el municipio es la primera opción de la población, cuando se busca gestión deportiva. En Maule, a diferencia del resto del país, la población percibe que a la autoridad considera el deporte como “muy importante” e “importante”.</p>
<b><u>Debilidades</u></b>	<p><b><u>PUBLICIDAD:</u></b> Publicidad de la Corporación ha sido desatendida por no existir formalmente un encargado o una alianza estratégica fuerte que permita externalizar esta función. Corporación tiene las capacidades de difusión, pero las utiliza tardíamente (dos semanas antes del evento en promedio). Experiencias nacionales de productoras anuncian la fecha de su próximo evento con hasta 8 meses de anticipación.</p> <p><b><u>DE TIPO POLÍTICO:</u></b> Por eventual cambio de alcalde en elecciones 2020 (posible despido del personal con experiencia debilitando la capacidad de organización).</p> <p><b><u>FALTA DE EQUIPO COMERCIAL:</u></b> Que pueda visitar empresas y ofrecer propuestas de eventos</p> <p><b><u>FALTA DE ESTRATEGIA PREVIA PARA ESTE SEGMENTO:</u></b> La Corporación no tiene en su historia una estrategia explícita (más allá de lo declarado en la visión) para abordar este segmento.</p>
<b><u>Oportunidades</u></b>	<p><b><u>SECTOR SUPERMERCADOS:</u></b> En la comuna de Talca, entre marzo de 2018 y marzo de 2019, los supermercados muestran una tasa de crecimiento del 0,5% que contrasta con el -1,1% del sector a nivel nacional. Este sector no ha sido parte de eventos deportivos en la comuna.</p> <p><b><u>SEGMENTO C3:</u></b> En la comuna de Talca, el mayor número de personas activas físicamente pertenecen al sector socioeconómico C3, con 30.348 personas, sobre el cual, el 80,1% de las empresas entrevistadas manifiestan interés como parte de su segmento objetivo.</p>
<b><u>Amenazas</u></b>	<p><b><u>TENDENCIAS MACROECONÓMICAS NEGATIVAS:</u></b> en el último año, el IPSA ha ido a la baja en un 13%, afectando a las empresas que puedan auspiciar potencialmente.</p> <p><b><u>JORNADAS DE ALERTA, PRE-EMERGENCIA Y EMERGENCIA AMBIENTAL:</u></b> Suspensiones de actividades por motivos de calidad del aire. Entre abril y septiembre de 2018, se registraron 49 episodios, los que son anunciados a las 5 de la tarde del día anterior, dificultando la posibilidad de organizar actividades masivas en esos meses.</p>

Tabla 21: FODA Caso 1: Auspicio de empresas para eventos masivos regulares



## 7.2. CASO 2: AUSPICIO DE EMPRESAS PARA EVENTOS MASIVOS DE ALTO NIVEL O INTERNACIONALES

<b><u>Fortalezas</u></b>	<p><b><u>EXPERIENCIA EN MASIVIDAD:</u></b> Corporación posee amplia experiencia en actividades masivas internacionales. Es la única que ha tenido la responsabilidad de organizar actividades de esa magnitud en la comuna de Talca.</p> <p><b><u>TRANSPARENCIA:</u></b> 89% en transparencia municipal (índice de competitividad comunal). Para productoras existen variadas fuentes que revelan malas prácticas y falta de transparencia</p> <p><b><u>ORGANIZACIÓN:</u></b> La Corporación posee experiencia en realización de eventos de este tipo y cuenta con 3 coordinadores de eventos deportivos, un gestor deportivo, un gestor de recintos y personal administrativo para ello. Se cuenta con la infraestructura a través de alianzas estratégicas con universidades (canchas de fútbol de entrenamiento), clubes deportivos o gobierno (Estadio Fiscal), implementación, vestimenta y a recursos municipales específicos. Es la única entidad en la comuna que tiene experiencia en realizar eventos masivos de alta complejidad.</p> <p><b><u>PRECIO:</u></b> Historial de ejecución de actividades gratuitas a la comunidad se alinea con el interés de las empresas. En contraste, actividades organizadas por productoras suelen tener cobros asociados.</p>
<b><u>Debilidades</u></b>	<p><b><u>PUBLICIDAD:</u></b> Publicidad de la Corporación ha sido desatendida por no existir formalmente un encargado o una alianza estratégica fuerte que permita externalizar esta función. Corporación tiene las capacidades de difusión, pero las utiliza tardíamente (dos semanas antes del evento en promedio). Experiencias nacionales de productoras anuncian la fecha de su próximo evento con hasta 8 meses de anticipación.</p> <p><b><u>DE TIPO POLÍTICO:</u></b> Por eventual cambio de alcalde en elecciones 2020 (posible despido del personal con experiencia debilitando la capacidad de organización.</p> <p><b><u>FALTA DE EQUIPO COMERCIAL:</u></b> Que pueda visitar empresas y ofrecer propuestas de eventos</p> <p><b><u>FALTA DE ESTRATEGIA PREVIA PARA ESTE SEGMENTO:</u></b> La Corporación no tiene en su historia una estrategia explícita (más allá de lo declarado en la visión) para abordar este segmento.</p>

<p><b><u>Oportunidades</u></b></p>	<p><b><u>RECORDACIÓN ESPONTÁNEA:</u></b> Las actividades masivas de alto nivel cuentan de por sí con nombres que son de recordación espontánea por el público y las empresas. El incorporar la palabra "mundial", "sudamericano" o "internacional" hace que el evento sea de mayor atractivo y más recordado.</p> <p><b><u>SECTOR SUPERMERCADOS:</u></b> En la comuna de Talca, los supermercados muestran una tasa de crecimiento del 0,5% que contrasta con el -1,1% del sector a nivel nacional. Este sector no ha sido parte de eventos deportivos en la comuna por lo que existe la oportunidad de incluirlos.</p> <p><b><u>MASIVIDAD: AMPLIACIÓN DE BUTACAS EN ESTADIO FISCAL DE TALCA.</u></b> Durante el año 2018, el estadio Fiscal de Talca amplió su capacidad de aforo, pasando de 8.200 a 16.000 butacas. Esto le permite a la comuna acceder a espectáculos deportivos de mayor nivel.</p>
<p><b><u>Amenazas</u></b></p>	<p><b><u>TENDENCIAS MACROECONÓMICAS NEGATIVAS:</u></b> en el último año, el IPSA ha ido a la baja en un 13%, afectando a las empresas que puedan auspiciar potencialmente.</p> <p><b><u>JORNADAS DE ALERTA, PRE-EMERGENCIA Y EMERGENCIA AMBIENTAL:</u></b> Suspensiones de actividades por motivos de calidad del aire. Entre abril y septiembre de 2018, se registraron 49 episodios, los que son anunciados a las 5 de la tarde del día anterior, dificultando la posibilidad de organizar actividades masivas en esos meses.</p> <p><b><u>TENDENCIAS DEPORTIVAS NACIONALES EN MASIVIDAD:</u></b> Tendencia a la baja en cantidad de espectadores a actividades deportivas por evento. El informe anual 2017 de Estadísticas Culturales: 68,229 funciones deportivas en el país, un 5,9% más que en 2016, pero la cantidad de asistentes tuvo una baja de 5,4%</p> <p><b><u>DERECHOS DE USO DE MARCA Y POSIBILIDADES DE PUBLICIDAD PARA EMPRESAS LOCALES:</u></b> Existen experiencias en que los derechos de uso del nombre no fueron cedidos a la Corporación para negociar auspicios, reduciendo la posibilidad de gestión de la Corporación. No se asegura a posibles auspiciadores del municipio que puedan poner sus marcas dentro de la televisación de los eventos.</p>

Tabla 22: FODA caso 2: Auspicio de empresas para eventos masivos de alto nivel o internacionales

### 7.3. CASO 3: INGRESOS PROVENIENTES DE PERSONAS NATURALES

#### **Fortalezas**

**INSTITUCIÓN MEJOR EVALUADA:** Corporaciones Municipales de Deportes y departamentos de deportes municipal son los mejores evaluados entre todas las instituciones públicas a nivel nacional. La región del Maule es la que mejor evalúa la "importancia que las autoridades le dan al deporte" con un 70% que piensa que es "importante" y "muy importante", a diferencia del resto del país (percepción de poca importancia). Población declara a las municipalidades en primer lugar como la institución a la cual deberían acudir en caso de querer gestionar una mejora en materia deportiva en su localidad (fuente: Encuesta Nacional de Hábitos de Actividad Física y Deportes).

**EMBAJADORES DE LA SALUD:** La corporación cuenta con alianza estratégica con la Comunal de Salud de Talca, quienes están presentes en sus actividades masivas desde el 2014, realizando controles preventivos y educando a la población. Los niveles de evaluación de la gestión municipal, tanto en transparencia (89%), como en preocupación por el deporte, hacen que esta sea la institución más creíble para generar actividades orientadas a este beneficio, respecto a otras instituciones.

**PRECIO:** Historial de ejecución de actividades gratuitas a la comunidad se alinea con el interés de las empresas. En contraste, actividades organizadas por productoras suelen tener cobros asociados.

**RECORDACIÓN DE MARCA:** La Corporación Municipal es la institución deportiva mejor evaluada a nivel nacional y el municipio es la primera opción de la población, cuando se busca gestión deportiva. En Maule, a diferencia del resto del país, la población percibe que a la autoridad considera el deporte como "muy importante" e "importante".

**AUSENCIA DE COMPETIDORES LOCALES:** En la Comuna de Talca, no existe una agencia o productora de eventos deportivos radicada localmente o con posicionamiento predominante. Éstas son de Santiago, y aparecen esporádicamente en Talca como parte de posibles itinerarios por regiones.

<p><b><u>Debilidades</u></b></p>	<p><b><u>ENTRETENCIÓN:</u></b> La experiencia en realización de eventos en los últimos 3 años en la Corporación Municipal muestra una serie de iniciativas que no tienen el perfil de "entretenido". Las corridas son "familiares" y eventos de carácter de entretenimiento han sido cancelados en los últimos 2 presupuestos de la Corporación. En contraste, actividades realizadas por productoras han sabido capturar este concepto en sus eventos.</p> <p><b><u>BAJA RECORDACIÓN ESPONTÁNEA:</u></b> La Corporación Municipal de Deportes no posee un historial de actividades que gatillen una recordación de marca más allá del grupo más asiduo a las actividades deportivas comunales, por el pobre trabajo de posicionamiento de estos nombres en la comunidad.</p> <p><b><u>DIFUSIÓN:</u></b> A diferencia de productoras, la publicidad de la Corporación ha sido desatendida por no existir formalmente un encargado o una alianza estratégica fuerte que externalice esta función. Si bien tiene las capacidades de difusión, las utilice tardíamente, siendo el promedio, dos semanas antes del evento.</p>
<p><b><u>Oportunidades</u></b></p>	<p><b><u>ACTIVIDADES GATILLANTES DE NUEVOS DEPORTISTAS:</u></b> Para los segmentos ABC1, C2 y E, la persona más influyente en la creación de hábitos deportivos es "el padre". Para los segmentos C3 y D, son "los amigos" y en segundo lugar, "el padre". Esta información da referencias al tipo de actividades que podrían ser gatillantes de que más personas formen el hábito deportivo (fuente: Encuesta Nacional de Hábitos de Actividad Física y Deportes)</p> <p><b><u>TIPO DE PÚBLICO EN EVENTOS:</u></b> 41,1% de los adultos realiza actividad deportiva solo. 38,2% lo realiza con amigos. Sin embargo la gran mayoría de las actividades masivas están orientadas a ser "familiares" (fuente: Encuesta Nacional de Hábitos de Actividad Física y Deporte)</p>
<p><b><u>Amenazas</u></b></p>	<p><b><u>TENDENCIA A LA "FALTA DE TIEMPO":</u></b> Tendencia creciente en la percepción de falta de tiempo por parte de quienes declaran no realizar actividad física o deporte (de un 42,8% en 2006 a un 50,7% en 2015). La población entre 30 y 39 años es la que alude a este motivo con más frecuencia (69,5%). (fuente: La Encuesta Nacional de Hábitos de Actividad Física y Deportes)</p> <p><b><u>EFECTOS NOCIVOS PARA LA SALUD POR JORNADAS DE ALERTA, PRE-EMERGENCIA Y EMERGENCIA AMBIENTAL:</u></b> Suspensiones de actividades por motivos de calidad del aire. Entre abril y septiembre de 2018, se registraron 49 episodios, los que son anunciados a las 5 de la tarde del día anterior, dificultando la posibilidad de organizar actividades masivas en esos meses por el riesgo de cancelar la actividad a última hora y por el efecto nocivo para la salud.</p>

Tabla 23: FODA Caso 3: Ingresos provenientes de personas naturales

#### 7.4. CASO 4: INGRESOS POR PROYECTOS FINANCIADOS CON FONDOS GUBERNAMENTALES

<b><u>Fortalezas</u></b>	<b><u>PRIORIZACIÓN:</u></b> Mayor acceso que un club deportivo a la población escolar municipalizada, por ser parte de la misma institución.
<b><u>Debilidades</u></b>	No se observan debilidades respecto al resto de los competidores.
<b><u>Oportunidades</u></b>	No se observan oportunidades.
<b><u>Amenazas</u></b>	<p><b><u>JORNADAS DE ALERTA, PRE-EMERGENCIA Y EMERGENCIA AMBIENTAL:</u></b> Según jornadas participativas a beneficiarios deportivos, una de las amenazas para el desarrollo del deporte son las suspensiones de actividades por motivos de calidad del aire. Entre abril y septiembre de 2018, se registraron 49 episodios MP2,5 (23 alertas, 22 preemergencias y 4 emergencias), los que son anunciados a las 5 de la tarde del día anterior, dificultando la posibilidad de organizar actividades en esos meses.</p> <p><b><u>BAJAS POSIBILIDADES DE AUMENTAR LOS PROYECTOS GANADOS:</u></b> Las bases señalan un tope en cantidad y monto a adjudicar por cada postulante, por lo que la Corporación tiene las mismas posibilidades que los 102 clubes deportivos de la comuna de adjudicarse un proyecto de gobierno. Es decir, se trata de un mercado con montos acotados y muchos actores.</p>

Tabla 24: FODA Caso 4: Ingresos por proyectos financiados con fondos gubernamentales

## 8. OBJETIVOS DE LA ESTRATEGIA

En base a los elementos analizados anteriormente, se plantea una estrategia para la Corporación, que permita:

- |   |
|---|
| 1. Generar actividades masivas para ser auspiciadas por empresas orientadas al segmento C3  |
| 2. Generar <b>clústeres de empresas</b> que colaboren en conjunto para eventos auspiciados  |
| 3. Generar plan de maximización de <b>visibilidad</b> de los eventos realizados   |
| 4. Crear una <b>estructura organizacional</b> que administre a estos auspiciadores y sus eventos y haga seguimiento luego de cada experiencia |

## 9. ESTRATEGIA

### 9.1. SEGMENTOS OBJETIVOS/ MERCADOS METAS

Empresas locales o nacionales con presencia en Talca, orientada al segmento C3. El segmento C3 es el que más deportistas tiene y la masividad es uno de los elementos claves que las empresas piden a la hora de auspiciar eventos.

Los sectores prioritarios a abordar son:

- Gas, electricidad y agua, por su mayor tamaño de empresa promedio y experiencias exitosas de otras corporaciones en ese sector.
- Intermediación financiera
- Enseñanza, por estar dentro de los 5 rubros con mayor tamaño de empresa promedio y por las experiencias exitosas de otras corporaciones. En particular, se enfoca en universidades que impartan carreras de educación física o preparador físico, y que tienen por ello, un interés natural en ser parte de actividades de este tipo.
- Construcción, por estar dentro de los 5 rubros con mayor tamaño de empresa promedio y por los interesantes indicadores de crecimiento que ha mostrado en la comuna.
- Comercio al por menor, por ser el de mayor facturación total en la comuna y por las experiencias de otras Corporaciones con empresas de este rubro.

En todos los sectores, las empresas son priorizadas por tamaño, evitando empresas que facturen menos de \$222.222.222 millones de pesos anuales. Este es el tamaño mínimo de una empresa para que su proporción en gastos publicitarios (0,45% según ACHAP), supere el millón de pesos anual.

## 9.2. ESTRATEGIA DE SERVICIOS

La estrategia de servicios será la generación de eventos masivos deportivos para que empresas puedan desplegar su imagen publicitaria hacia el público.

El **TIPO DE EVENTO** podrá ser:

- Corridas
- Masivos de zumba /baile entretenido
- Cicletadas
- Otros eventos de participación deportiva masiva.

Dentro de la temática de los eventos, debe considerarse **aspectos que recojan los atributos de decisión de las personas naturales**, que son las que optan por asistir o no al evento y por ende, son la clave del éxito de cada actividad en términos de masividad. Y justamente, la **MASIVIDAD** es el atributo clave de decisión de las empresas para generar auspicios.

- **ENTRETENCIÓN:** Considerar la organización de eventos temáticos (Halloween u otros) que destaquen el atributo “entretención”.
- **SALUD:** Incluir la participación de instituciones del ámbito de la salud (Comunal de Salud u otros) que puedan hacer difusión de beneficios del ejercicio físico y realizar controles preventivos. Incluir información en el evento como “calorías quemadas el día de hoy”, reducción de riesgo cardiovascular y alimentación sana, como fruta junto a los puntos de hidratación.
- **EL PADRE COMO FORMADOR DE HÁBITOS DEPORTIVOS:** Considerar en la calendarización evento en el día del padre, con actividades padre-hijo o padre-hija, que respondan a lo mencionado por deportistas sobre quien es la principal persona responsable de la generación de hábitos deportivos.

## 9.3. ESTRATEGIA DE PRECIOS

Gratuito a la comunidad. Entre \$1.100 a \$3.700 por asistente, financiado por empresas. Esto responde al atributo de decisión “precio” para empresas y personas naturales.

## 9.4. ESTRATEGIA COMUNICACIONAL Y POSICIONAMIENTO

Respecto a la estrategia comunicacional para **EMPRESAS**, se incluye:

- Mensaje que genere posicionamiento ante empresas en: seriedad, transparencia, capacidad de organización y de generar convocatorias, que son las que las empresas han declarado como atributos relevantes.
- Uso de Personal de Ventas: Entrevista personal con personal Corporación/ cierre de trato con Directora Ejecutiva.
- Uso de Relaciones Públicas: Con notas de prensa de los eventos realizados como muestra de éxito para nuevas incorporaciones.

- Evaluación con reuniones con las empresas participantes luego de las actividades para detectar oportunidades de mejora.

En el caso de la estrategia orientada a **PERSONAS**, se considera:

**Objetivo:** Generar la decisión de asistir a los eventos deportivos organizados por la Corporación. Como referencia, ya se ha establecido en capítulos anteriores que hay un conocimiento de marca y una valoración positiva hacia ella (agrado), por ende, falta reforzar las etapas de preferencia, convicción e intención real de asistir al evento.

**Mensaje:** Deberá estar basado en los beneficios buscados para los deportistas, es decir, entretenimiento, masividad y salud. Por otro lado, podrá incorporar mensajes dirigidos a quienes no realizan actividad deportiva atacando la principal excusa para no practicar deporte: La “falta de tiempo”. El posicionamiento para la actividad debe incluir el concepto basado en “**Entretenimiento para personas solas o con amigos**”. Se considera reforzar el mensaje con el uso de colores asociados a entretenimiento.

**Medios:** Para lo anterior, se considera difundir a través de:

- **Redes sociales**, con pago por publicidad con al menos 4 semanas de anticipación, en plataformas como Instagram, Facebook, Twitter u otra similar.
- **Mensajes radiales**, en radios de mayor cobertura en Talca (Radio Paloma o similar).
- **Palomas** (o letreros impresos) en puntos estratégicos de la ciudad.

En particular, el componente de palomas en la publicidad realizada con anticipación puede ser de alto alcance, debido a la reducida cantidad de calles principales y puntos clave de alto tráfico en la comuna, que cubren los sectores de la ciudad donde reside el segmento C3. En la imagen corresponden a los de mayor fracción de gráfico con verde oscuro y son área 3 centro, área 5, La Florida (sur-oeste), área 4 centro- oriente y área 2 nor-oriente.



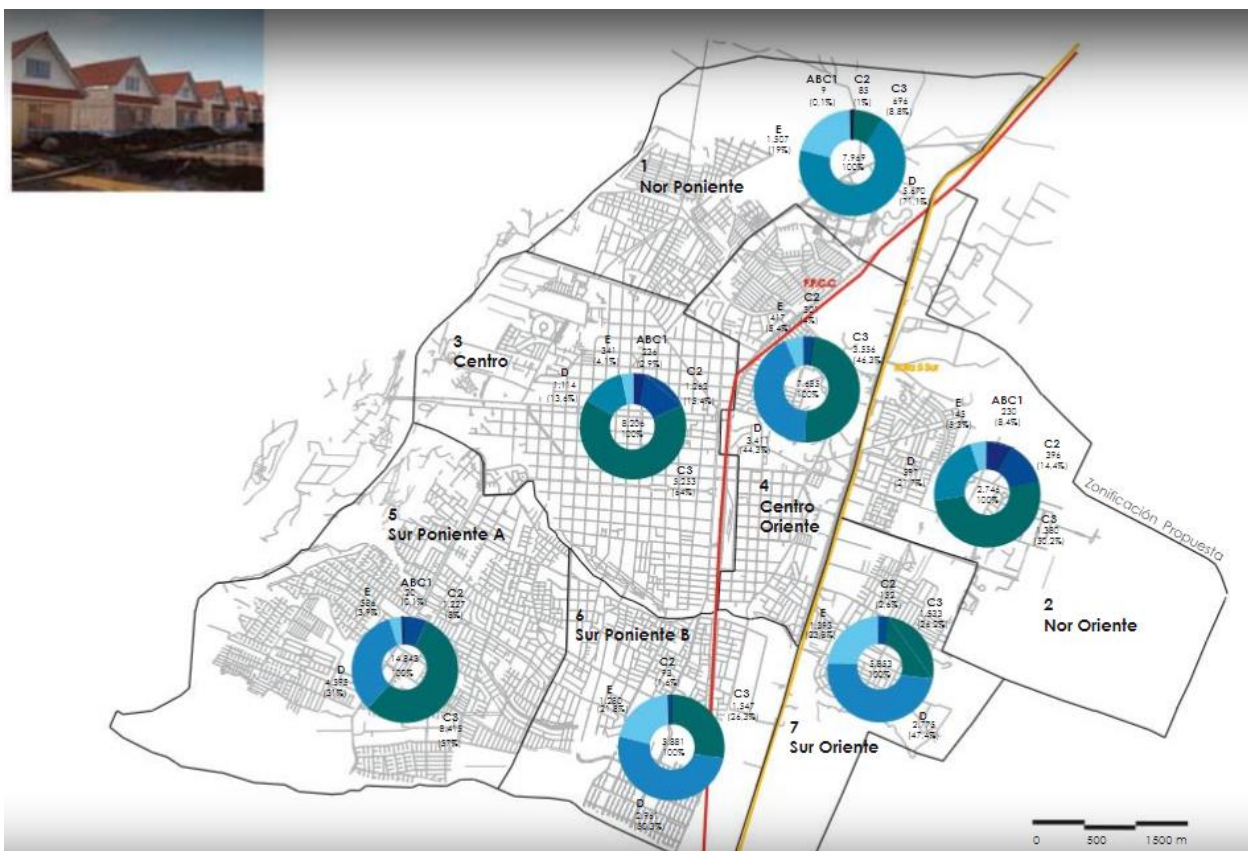


IMAGEN: Distribución socioeconómica por sector en la comuna de Talca. Fuente: Escuela de Arquitectura, Universidad de Talca.

Dado esto, la ubicación de palomas en la ciudad debe considerar los siguientes puntos:

- Alameda / Circunvalación (Esquina Estadio Fiscal y de alto tráfico)
- Once Oriente /Alameda (Acceso al centro desde Oriente y esquina Mercado CREA)
- Alameda/ Panamericana Sur (Acceso principal a Talca Centro desde Oriente)
- Avenida La Florida/ 26 Sur (Supermercado/ Homecenter y acceso a Talca desde Maule)
- 1 Norte/ 7 Oriente (Mall)
- 11 Oriente/ 1 Sur (Acceso al Centro desde Oriente)
- Carlos Schorr/ El Arenal (Jumbo y avenida de acceso a sector la Florida)
- 1 Oriente /16 Sur (Recorrido colectivos y micros, esquina Gimnasio Cendyr)
- 2 Norte/ Circunvalación Oriente (Mall y acceso a barrio Oriente)

**Evaluación:** Realizar evaluación de medios, en las que se les pregunte a los asistentes de las actividades a través de cual medio se enteraron de esta actividad. Esta evaluación también servirá para levantar oportunidades de mejora del evento mismo.

## 9.5. LÍNEAS DE ACCIONES INTERNAS Y RECURSOS REQUERIDOS

- Reconvertir los cargos de “postulación a proyectos gubernamentales” a “encargado de difusión y publicidad” y a “encargado comercial”.
  - **El encargado de difusión y publicidad**, deberá:
    - Velar por el cumplimiento de los tiempos necesarios para la difusión de los eventos para generar el máximo de cobertura (haciendo eco al atributo “Información”, expresado por personas naturales).
    - Coordinar el uso de redes sociales y palomas como medios de difusión.
    - Coordinar con las empresas auspiciadoras la generación de logos y gráficas comunes para asegurar que todas estén incluidas. En definitiva, será quien esté a cargo de satisfacer al cliente empresa en sus requerimientos de difusión en el evento.
    - Levantar información de evaluación del evento.
  - **El encargado comercial**, deberá generar una agenda de visitas a empresas para levantar los potenciales auspiciadores en grupos suficientes como para generar los eventos y luego organizar reuniones de retroalimentación y búsqueda de oportunidades de mejora.
- Fortalecer internamente la fuerza de venta, a través de **capacitación** de estos empleados en esta nueva área de acción.
- Generar estructura de comisiones para colocaciones de auspicios.

## 9.6. CRONOGRAMA CON LÍNEAS DE ACCIÓN

Para ejecutar la estrategia, las grandes líneas de acción son:

- Capacitación de personal
- Visitas y colocaciones en empresas (mayo-septiembre)
- Ejecución de eventos (octubre-abril)
- Difusión de las actividades (dos meses de anticipación al evento)

Actividad	AÑO 1												AÑO 2											
	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4
Capacitaciones																								
Visitas a empresas																								
Ejecución de eventos																								
Reuniones de retroalimentación																								
Difusión eventos del mes 1																								
Ejecución de eventos del mes 1																								
Difusión eventos del mes 2																								
Ejecución de eventos del mes 2																								
Difusión eventos del mes 3																								
Ejecución de eventos del mes 3																								
Difusión eventos del mes 4																								
Ejecución de eventos del mes 4																								
Difusión eventos del mes 5																								
Ejecución de eventos del mes 5																								
Difusión eventos del mes 6																								
Ejecución de eventos del mes 6																								
Difusión eventos del mes 7																								
Ejecución de eventos del mes 7																								
Visitas a empresas																								
Difusión eventos del mes 1																								
Ejecución de eventos del mes 1																								
Difusión eventos del mes 2																								
Ejecución de eventos del mes 2																								
Difusión eventos del mes 3																								
Ejecución de eventos del mes 3																								
Difusión eventos del mes 4																								
Ejecución de eventos del mes 4																								
Difusión eventos del mes 5																								
Ejecución de eventos del mes 5																								
Difusión eventos del mes 6																								
Ejecución de eventos del mes 6																								
Difusión eventos del mes 7																								
Ejecución de eventos del mes 7																								

**IMAGEN: Cronograma de la estrategia propuesta. Fuente: Elaboración propia**

Si se considera las actividades necesarias para realizar exitosamente uno de los eventos descritos recientemente y mostrados en conjunto en la imagen anterior, se observan 3 hitos importantes: el momento en que el encargado comercial consigue el 100% de financiamiento para la actividad, el lanzamiento a los medios y el evento mismo. En torno a éstos, el cronograma es:

ACTIVIDAD	SEMANAS																
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Generación de concepto propuesta del evento	■	■	■														
Visitas a empresas			■	■	■												
Se consigue el 100% de financiamiento						■											
Cierre de tratos						■	■										
Generación de gráficas del evento y recopilación de logos						■	■										
Impresión de palomas, creación de mensajes radiales, creación de material para redes sociales							■	■									
Lanzamiento en medios								■									
Difusión								■	■	■	■	■	■	■	■	■	
Montaje del evento																■	
Ejecución del evento																■	
Retroalimentación de asistentes																■	
Reunión Retroalimentación de empresas																	■

**IMAGEN: Cronograma para la realización de un evento. Fuente: Elaboración Propia.**

## **10.EVALUACIÓN ECONÓMICA DEL NEGOCIO**

### **10.1. INGRESOS**

#### **10.1.1. Ingresos Proyectos Gore y otros gubernamentales**

No se consideran ingresos incrementales respecto a situación actual de la Corporación, debido al tamaño y tendencia de este mercado.

#### **10.1.2. Ingresos Ley Sep**

No se consideran ingresos incrementales respecto a situación actual de la Corporación, debido al tamaño y tendencia de este mercado.

#### **10.1.3. Ingresos por arriendos de recintos**

No se consideran ingresos incrementales respecto a situación actual de la Corporación, debido al tamaño y tendencia de este mercado.

#### **10.1.4. Ingresos por auspicios**

Para estimar ingresos, se considera:

- Que un evento estándar ejecutado en la actualidad logra ingresos de empresas por \$1.100 a \$3.700 por beneficiario (dependiendo del éxito de la convocatoria). Sin mayores esfuerzos se genera un Evento Básico con frecuencia mínima mensual y con costos estimados en \$1.145.000, de los cuales se logra financiar \$550.000 con aportes de empresas.
- Se considera como ingresos, transformables a pesos chilenos, todas aquellas formas de aporte, pudiendo ser éstas: aporte con personal, implementación de puntos de hidratación, aporte en regalos para el público, aporte en productos de la empresa, aporte en uso de plataformas publicitarias (físicas y/o digitales), etc.
- Que el proceso de levantamiento de ingresos deberá financiar el 100% de la actividad para aprobar su lanzamiento público.
- Que el personal de captación deberá pasar por un periodo de aprendizaje que implique que el número de eventos realizados sea creciente en el tiempo. Esto se da de manera paralela al proceso de conocimiento de los servicios de la Corporación por parte de empresas.

#### **10.1.5. Ingresos municipales**

No se consideran ingresos incrementales respecto a situación actual de la corporación, debido al tamaño y tendencia de este mercado.

## **10.2. COSTOS**

### **10.2.1. Costos de RRHH**

Dentro de este tipo de costos se considera:

- Comisión encargado comercial, con un costo de un 10% de los fondos captados de empresas.
- Encargado de difusión y publicidad, no genera costos incrementales.
- Coordinador de eventos, que ya es parte del equipo y por ende, no genera costos incrementales respecto a situación basal.
- Personal operativo del evento, que recibe pago por actividad.
  - Personal de corte de tránsito
  - Personal punto de hidratación
  - Personal Baños
  - Kinesiología
  - Animador
  - El puesto de cargador y transporte de equipos corresponde a personal municipal, que no genera costos para la Corporación.
- Costo de capacitación del encargado comercial.

### **10.2.2. Costos de mantención de recintos**

Para efectos de la evaluación incremental, éste no es considerado pues ya considera hoy personal e implementación para el 100% de su capacidad. Eventos no son necesariamente dentro de recintos, también pueden ser realizados en la vía pública, donde personal de parques y jardines y de aseo municipal están a cargo y no representan adicionales al evento.

### **10.2.3. Costos variables, implementación de programas**

Los costos variables, dependerán del tipo de evento realizado. Para ello, se proponen distintos niveles de eventos a considerar (en verde se resaltan los aspectos diferenciadores entre tipos de eventos):

Ítem	Evento Básico Corporación Actual (\$M)	Evento Básico Corporación Con poleras (\$M)	Evento Básico con difusión y poleras (\$M)	Evento con animador reconocido y difusión y poleras (\$M)	Evento con animador reconocido, poleras y difusión física y radial pagada (\$M)
Escenario, vallas papales, arco de meta	-	-	-	-	-
Equipos de sonido	200	200	200	200	200
Ambulancia				-	-
Personal corte de tránsito	225	225	225	225	225
Hidratación	100	100	100	100	100
Regalos y premios	150	150	150	150	150
Baños químicos	150	150	150	150	150
Stand de kinesiología	100	100	100	100	100
Publicidad Redes sociales	200	200	200	200	200
Kit de corrida		2500	2500	2500	2500
Publicidad en calles			495	495	495
Animador	20	20	20	1000	1000
Anuncios Radiales					2000
<b>TOTAL (\$M)</b>	<b>1145</b>	<b>3645</b>	<b>4140</b>	<b>5120</b>	<b>7120</b>

Tabla 25: Presupuesto de actividades masivas por tipo

Donde cada ítem es considerado de la siguiente manera:

Ítem	Detalle
Escenario, vallas papales, arco de meta	Municipal
Equipos de sonido	Arriendo
Ambulancia	Mutual de seguridad o comunal de salud
Personal corte de tránsito	15 personas, \$15.000 la jornada
Hidratación	Toldo, 1 persona, instalación de punto limpio
Regalos y premios	Variable
Baños químicos	2 baños químicos, 1 encargado
Stand de kinesiología	Toldo, 1 persona, instalación de camilla
Publicidad: redes sociales	Redes sociales pagadas
Kit de corrida	500 Poleras con logos
Publicidad en calles	15 palomas publicitarias de 1,45 x 0,65m
Animador	Animador funcional/ animador famoso
Anuncios Radiales	Canje por 10 entradas con radio/ producción frases radiales 30 segundos. Difusión 2 semanas con 10 pasadas diarias

Tabla 26: Descripción de ítems en presupuesto de eventos

Y donde cada tipo de evento puede llegar a convocar (según datos históricos de la Corporación) a la siguiente cantidad de asistentes, donde la diferencia entre conseguir el valor mínimo y el máximo depende de dos variables: del clima de ese día (que no esté lloviendo o con extremo frío) y de la anticipación con que la publicidad sea lanzada en los medios.

Ítem	Evento Básico Corporación Actual (\$M)	Evento Básico Corporación Con poleras (\$M)	Evento Básico con difusión y poleras (\$M)	Evento con animador reconocido y difusión y poleras (\$M)	Evento con animador reconocido, poleras y difusión física y radial pagada (\$M)
Público estimado mínimo (personas)	150	300	400	500	600
Público estimado máximo (personas)	500	600	1500	3000	5000

Tabla 27: Rangos de convocatoria estimada por tipo de evento

Con estos datos y haciendo la división simple entre costo estimado y número de beneficiarios, se llega al rango de costo estimado por persona por tipo de actividad.



Ítem	Evento Básico Corporación Actual (\$M)*	Evento Básico Corporación Con poleras (\$M)	Evento Básico con difusión y poleras (\$M)	Evento con animador reconocido y difusión y poleras (\$M)	Evento con animador reconocido, poleras y difusión física y radial pagada (\$M)
Inversión empresa por espectador pesimista (ingreso/ público mínimo)	3.7	12.2	9.1	7.3	6.1
Inversión empresa por espectador optimista (ingreso/ público máximo)	1.1	6.1	<u>2.4</u>	<u>1.2</u>	<u>0.7</u>

Tabla 28: Rango de costo estimado por asistente por tipo de evento

\*Considera ingresos reales por \$550.000.

En particular, se destacan los valores asociados a los tres últimos eventos, que estarían dentro del rango de eventos actualmente alcanzados por la Corporación. Es decir, se identifica aquí una oportunidad de eventos con potencial de alta convocatoria que se encuentran dentro de los rangos de auspicio por beneficiario ya logrados por la Corporación en la comuna.

### 10.3. ESTRATEGIA DE PRECIOS

En este acápite se distingue:

**Estrategia de precio al público:** Se propone estrategia de gratuidad al público, en consideración a los requerimientos expresados por las empresas entrevistadas.

**Estrategia de precio auspicio:** Dentro del rango \$1.100 a \$3.700 por beneficiario, a ser financiado entre varias empresas.

#### 10.4. GASTOS

No se observan gastos incrementales en el funcionamiento de la Corporación para la implementación de esta estrategia.

#### 10.5. FLUJO ANUAL POR MES Y FLUJO PERIODO DE 5 AÑOS

Para elaborar el flujo de caja se toma en consideración los siguientes parámetros:

Periodo actividades	Octubre - Abril (7 meses)
Cantidad de actividades año 1	7
Cantidad de actividades año 5	28
Costo por evento (\$M)	5.120
Porcentaje del costo captado en auspicios año 1	100%
Porcentaje del costo captado en auspicios año 5	110%
Comisión a personal existente por colocación de auspicios	10%

Tabla 29: Parámetros para la elaboración de flujo de caja

Donde el periodo en el que se planifica realizar eventos corresponde a los meses en los que no se registran episodios ambientales.

Se considera un crecimiento paulatino (redondeado) de actividades realizadas en el tiempo, con un primer año con una actividad mensual (7 actividades anuales) a un quinto año, con 28 actividades anuales:

Año	Actividades Anuales Proyectadas
Año 1	7
Año 2	12
Año 3	18
Año 4	23
Año 5	28

Tabla 30: Cantidad de actividades proyectadas por año para flujo de caja

En la evaluación se utiliza el costo de la actividad factible de valor intermedio (Evento con animador reconocido, difusión y poleras). Por otro lado, se asume que, para ser lanzado, el evento deberá ser financiado en un 100% por las empresas (sin subvención municipal) y se considera un crecimiento lineal en la tasa de financiamiento conseguido, hasta llegar a un 110% del costo de la actividad al año 5.

Por último, se considera un pago de comisión de un 10% al personal existente por la gestión de generación de auspicios (nuevo encargado comercial) y una inversión de \$3.500.000 para una capacitación de esta fuerza de venta (corresponde al valor aproximado de un diplomado en ventas). Con esto, el flujo de caja proyectado es:

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos (+)	39,822	73,671	107,520	141,369	175,218
Costo Venta (-)	35,840	61,440	92,160	117,760	143,360
Margen Bruto	3,982	12,231	15,360	23,609	31,858
GAV (-)	3,982	7,367	10,752	14,137	17,522
Margen Operacional	0	4,864	4,608	9,472	14,336
Intereses (-)					
Impuestos (-)	0	1,216	1,152	2,368	3,584
Margen Neto	0	3,648	3,456	7,104	10,752
Depreciación (+)	0	0	0	0	0
Capex (-)	0	0	0	0	0
Variación Capital de Trabajo (-)	0	0	0	0	0
Flujo de Caja Activo	0	3,648	3,456	7,104	10,752
Valor Residual en año 5					125,949
Flujos Totales	0	3,648	3,456	7,104	136,701

Tabla 31: Flujo de caja proyectado a 5 años

Como se observa, no hay costos asociados a intereses, depreciación, Capex o variación de capital de trabajo pues la realización de esta estrategia no considera deuda (la Corporación no es una institución que funcione con deuda), y la realización de estos eventos no implica la compra de activos depreciables ni de gastos por Capex o variación de capital de trabajo.

Descontando los flujos a una tasa del 8,54%, el Valor Presente Neto del ejercicio es de \$98.177.000 (noventa y ocho millones ciento setenta y siete mil pesos) y considerando la inversión de \$3.500.000 correspondiente a la capacitación, la TIR es de 162,3%.

Junto con ello, la evaluación implica alcanzar un volumen de beneficiarios equivalentes que va entre los 35.200 en el caso pesimista hasta los 440.000 en los primeros 5 años.

Año	1	2	3	4	5
Número de Actividades	7	12	18	23	28
Cantidad Beneficiarios Máxima	35.000	60.000	90.000	115.000	140.000
Cantidad Beneficiarios Mínima	2.800	4.800	7.200	9.200	11.200

Tabla 32: Estimación de beneficiarios por año

## 10.6. CÁLCULO DE TASA DE DESCUENTO

Para calcular la tasa de descuento, se utiliza la fórmula:

$$K_e = R_f + \left( (E(R_m) - R_f) \times \beta \right)$$

Donde,

$K_e = \text{Costo de capital}$

$R_f = \text{Tasa libre de riesgo}$

$E(R_m) = \text{Esperanza de los retornos del mercado}$

$\beta = \text{beta del sector recreación}$

Los valores recopilados para calcular el costo de capital son:

$R_f$	2,19%	Para plazo de 1 año al 30 de agosto de 2019 Fuente: Bonos de Gobierno en Investing.com
$E(R_m)$	9,93%	Variación 12 meses Fondos de Pensiones C (septiembre 2018 - agosto 2019)
$\beta$	0,82	Average Unlevered Beta para Mercados Emergentes en categoría Recreación Fuente: New York University Stern School of Business Se considera un beta no apalancado debido a que la Corporación no funciona con deuda.

Tabla 33: Valores para cálculo de tasa de interés

Con esto, se llega a que  $K_e = 8,54\%$ .

Dado que la Corporación no trabaja con deuda,  $WACC = K_e$ .

### 10.7. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

En este acápite se analiza sensibilidad sobre las dos variables claves para evaluar el éxito de esta estrategia:

- El número de actividades a lograr realizar (y financiar)
- El número de beneficiarios por actividad.

El número de actividades a lograr realizar por año es sin duda el principal indicador de éxito de la implementación de esta estrategia, pues requiere, evento a evento, que el equipo logre conseguir los auspicios necesarios para financiarlos. En función de esta variable los escenarios son:

Tipo Escenario	Escenario Pesimista	Escenario Promedio	Escenario Optimista
Descripción	El equipo logra ejecutar 2 actividades en el primer año y tiene un crecimiento hasta llegar a las 6 actividades anuales en el quinto año.	El equipo logra ejecutar 7 actividades en el primer año y tiene un crecimiento hasta llegar a las 28 actividades anuales en el quinto año.	El equipo logra ejecutar 10 actividades en el primer año y tiene un crecimiento hasta llegar a las 50 actividades anuales en el quinto año.
VAN	\$19.583.000	\$98.177.000	\$181.528.000
Beneficiarios cantidad mínima (en 5 años)	8.000	35.200	60.000
Beneficiarios cantidad máxima (en 5 años)	100.000	440.000	750.000

Tabla 34: Beneficiarios y VAN para análisis de sensibilidad según número de actividades

Se hace recuerdo que, en 2017 la Corporación realizó 73 eventos deportivos masivos en la comuna, por lo que generar un escenario optimista de 50 eventos deportivos financiados por auspicios es un número optimista pero factible de alcanzar.

La relación que existe entre el número de actividades realizadas y los resultados son lineales y en todos los casos arroja resultados positivos. Esto se debe a la estructura de eventos que está condicionada a que el evento se financie completamente antes de ser lanzado a los medios.

Si bien en todos los casos, el Valor Actual Neto es modesto, donde sí hay un gran impacto es en el número de beneficiarios (beneficiarios equivalentes, el mismo deportista puede repetirse su asistencia en más de una oportunidad).

Para estos escenarios, se observa una gran variabilidad entre el valor máximo de beneficiarios y el mínimo. Esto se debe a que el valor mínimo muestra la cantidad mínima estimada para un evento repetida en todos los eventos del año, y lo mismo con el máximo.

En la práctica, la convocatoria depende del clima del día del evento, donde los números mínimos se han registrado en días de lluvia o de frío extremo, en meses de invierno, por lo que con una baja probabilidad, serán efectivos en el periodo planteado en la estrategia. Por otro lado, el segundo factor para que la convocatoria sea pobre, es la anticipación (y calidad) de la difusión del evento, por lo tanto, para que el caso pesimista se dé, tendría que darse una combinación de una muy mala gestión publicitaria en términos de tiempos de exposición y cobertura. El caso análogo se da en el escenario positivo y las gestiones necesarias para llegar a esos números.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En base al trabajo realizado a lo largo de esta tesis, se generan las siguientes conclusiones y recomendaciones. Cada conclusión responde de manera correlativa a cada objetivo planteado al inicio de este documento:

**Conclusión 1:** Se recomienda como estrategia generar una planificación de eventos masivos financiados por conjuntos de empresas, orientados a satisfacer los atributos de decisión de éstas, y los atributos de decisión de las personas naturales. Para ello se recomienda enfocarse en segmentos C3 que es el que mayor convocatoria deportiva genera, con un plan que tiene el potencial de beneficiar a 440.000 personas anualmente.

**Conclusión 2:** La situación actual de la Corporación Municipal de Deportes de Talca, se puede describir como sigue:

- **Mercado potencial de mayor atractivo:** Auspicios de empresas (\$MM 9.185)
- **Clientes:** Analizando empresas, entidades gubernamentales y personas se definen:
  - **Empresas:**
    - **Atributos de decisión:** Masividad, recordación espontánea, transparencia, precio, organización y publicidad
    - **Rubros de mayor atractivo:** suministro de electricidad, gas y agua, intermediación financiera, enseñanza (en particular universidades), construcción y supermercados.
    - **Grupos de interés:** C3 y superior.
    - **Tipos de actividad de preferencia:** eventos masivos internacionales y eventos masivos.
  - **Personas:**
    - **Atributos de decisión:** Entretención, mejorar la salud, masividad, recordación espontánea, precio, e información / difusión.
    - **Características relevantes:** “El padre” como figura más influyente en creación de hábitos deportivos, la “falta de tiempo” como principal motivo para no realizar ejercicio, y tipo de compañía para hacer deporte es “solo” o “con amigos”.
  - **Entidades gubernamentales:**
    - **Atributos de decisión:** Pertinencia, inclusión y sostenibilidad y priorización.
    - Resalta el tope (o monto máximo por proyecto) en bases como principal restricción para acceder a mayor participación en este tipo de financiamiento
- **Competidores:** Clubes deportivos y Productoras de eventos.
- **Benchmarking:** Otras 56 corporaciones deportivas a nivel nacional, con muy baja gestión de empresas excepto casos excepcionales.
- **Análisis interno:** Dentro de la estructura organizacional resalta la ausencia de cargos relacionados con comunicaciones y difusión y cargos de carácter comercial y

vinculación de empresas. Tiene experiencia en eventos masivos e internacionales, está asociada a una muy buena percepción de marca del municipio, en términos de transparencia y gestión, pero no ha hecho esfuerzos de posicionamiento de nombres de eventos en la comunidad. Cuenta con un historial de actividades realizadas en gratuidad para los deportistas y tiene un equipo que ha sido reconocido en su capacidad de organización de eventos de alta complejidad. Por último, su gestión de publicidad es débil, con tiempos de exposición de campañas insuficientes para generar toda la convocatoria en sus eventos. Hoy su propuesta de valor es llevar el deporte gratuito a sectores vulnerables con actividades de índole familiar”.

**Conclusión 3:** Se separa la síntesis del diagnóstico en 4 casos, que son 1. Auspicios de empresas para eventos masivos regulares, 2. Auspicio de empresas para eventos masivos internacionales, 3. Ingresos por personas naturales y 4. Ingreso por proyectos financiados con fondos gubernamentales. En base a esto, las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en cada caso son:

#### **Caso 1: Empresas para auspicios de eventos masivos**

- **Fortalezas:** Masividad, transparencia, organización, precio, ausencia de competidores locales, recordación de marca.
- **Debilidades:** Gestión publicitaria, falta de equipo comercial y de tipo político.
- **Oportunidades:** En segmento C3 como grupo de interés de empresas y en empresas de los rubros suministro de electricidad, gas y agua, intermediación financiera, enseñanza (en particular universidades), construcción y supermercados.
- **Amenazas:** Tendencias macroeconómicas negativas a nivel nacional y episodios ambientales.

#### **Caso 2: Empresas para auspicios de eventos masivos internacionales**

- **Fortalezas:** Experiencia en masividad en este tipo de eventos, transparencia, organización y precio.
- **Debilidades:** Publicidad, de tipo político y falta de equipo comercial.
- **Oportunidades:** Recordación espontánea y masividad.
- **Amenazas:** Tendencias macroeconómicas negativas, episodios ambientales, tendencias nacionales en masividad, y derechos de difusión fuera del control de la Corporación.

En este caso, la amenaza clave la no disponibilidad de derechos de difusión para uso de empresas locales como fuente de auspicios.

#### **Caso 3: Ingresos provenientes de personas naturales**

- **Fortalezas:** El ser la institución mejor evaluada, el tener alianzas para ser embajadores de la salud, precio, recordación de marca municipal y ausencia de competidores locales.

- **Debilidades:** Entretención como carácter de las actividades, baja recordación espontánea de nombres de eventos, y difusión tardía.
- **Oportunidades:** Posibilidad de generar actividades gatillantes de nuevos deportistas y de orientar actividades al tipo de público en eventos “solo” o “con amigos”.
- **Amenazas:** Tendencia a la falta de tiempo y efectos nocivos a la salud de episodios ambientales.

#### **Caso 4: Fondos gubernamentales**

- **Fortalezas:** Priorización.
- **Debilidades:** Bajas posibilidades de aumentar proyectos ganados.
- **Oportunidades:** No se observan
- **Amenazas:** Episodios ambientales

**Conclusión 4:** La estrategia corporativa en base al diagnóstico anterior se propone como: “Generar eventos masivos financiados por clústeres de empresas orientadas al segmento C3, poniendo foco en la anticipación y profundidad de la publicidad para asegurar la convocatoria”.

**Conclusión 5:** El detalle de la estrategia propuesta es:

- **Segmento objetivo:** C3
- **Producto:** Eventos masivos regulares, con carácter de “entretención” y enfocados a personas solas y con amigos, combinado con eventos puntuales padre-hijo.
- **Precio:** Gratuito a la comunidad. Entre \$1.100 a \$3.700 por asistente a empresas.
- **Comunicación:** Palomas ubicadas en vías principales de sectores de la ciudad con mayor proporción de población C3, redes sociales y mensajes radiales pagados.
- **Posicionamiento:** Actividades entretenidas para personas solas o con amigos.
- **Líneas de acción internas:** Reconvertir cargo de postulación a proyectos gubernamentales encargado de difusión y publicidad, generar estructura de comisiones para colocaciones de auspicios. Generar planificación de manera de lanzar publicidades de los eventos con al menos dos meses de anticipación.
- **Cronograma:** mayo-septiembre: Colocaciones en empresas, octubre-abril: Ejecución de eventos.

**Conclusión 6:** La evaluación económica para la estrategia propuesta se basa en la realización de 7, 12, 18, 23 y 28 eventos masivos en los años 1 al 5 respectivamente con un valor presente neto de \$98.177.000, calculado a una tasa de descuento de un 8,54%. Esta proyección implica la posibilidad de beneficiar hasta 440.000 deportistas.

Se realiza análisis de sensibilidad sobre las variables “número de actividades realizadas” y “cantidad de beneficiarios alcanzados por actividad”. En el escenario pesimista, se obtiene un valor actual neto de \$18.583.000 y un rango de beneficiarios



que va entre las 8.000 y las 100.000 personas, mientras que en el escenario optimista, el valor actual neto calculado es de \$181.528.000 con un rango de beneficiarios entre 60.000 y 750.000 deportistas.

**Conclusión general:** Luego del análisis realizado, se concluye que si hay oportunidades de generar valor a la comunidad de manera sustentable. Se encontró un segmento interesante para enfocar los esfuerzos, un tipo de financiamiento no explorado en el segmento empresas y una estrategia basada en los atributos de decisión que éstos declararon y que tiene la posibilidad de generar un cambio sustantivo en el funcionamiento y nivel de éxito de esta Corporación.

## 11. BIBLIOGRAFÍA

- ADARMES, T. 2016. Análisis de la gestión deportiva en Chile. Tesis para optar al título de Ingeniero Comercial, mención administración, Facultad de Economía y Negocios, Universidad de Chile.
- AGUIRRE, D. 2017. Canchas de futbolito generan ventas de hasta \$5 millones mensuales. Economía y Negocios, El Mercurio. 11 diciembre 2017 [en línea] <<http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=424926>> [consulta: 9 octubre 2018]
- ANFA CHILE. Quienes somos – Asociación Nacional de Fútbol Amateur de Chile [en línea] <<https://www.anfa.cl/presentacion.html>> [consulta: 2 mayo 2019]
- AMÉRICA RETAIL. Ventas de ropa deportiva aumentó 31% en últimos 5 años en Chile [en línea] <<https://www.america-retail.com/chile/chile-mercado-de-ropa-deportiva-crecio-31-en-ultimos-5-anos/>> [consulta: 28 abril 2018]
- ASOCIACIÓN DE INDUSTRIALES DEL CENTRO. 2013. Informe Económico: La industria manufacturera de la Región del Maule [en línea] <[https://www.asicent.cl/Uploads/estudios\\_economicos/2.-%20julio\\_2013\\_inf\\_ind.manufact.pdf](https://www.asicent.cl/Uploads/estudios_economicos/2.-%20julio_2013_inf_ind.manufact.pdf)> [consulta: 22 agosto 2019]
- BANCO CENTRAL DE CHILE. Base de datos estadísticos móvil [en línea] <[https://si3.bcentral.cl/bdemovil/BDE/Series/MOV\\_SC\\_TC1](https://si3.bcentral.cl/bdemovil/BDE/Series/MOV_SC_TC1)> [consulta: 8 mayo 2019]
- CAJA LOS ANDES. 2019. Caja Los Andes lanza VIII Tour de Corrida Familiar [en línea] <<https://www.cajalosandes.cl/caja-los-andes-lanza-viii-tour-de-corrída-familiar->> [consulta: 17 octubre 2019]
- CASTILLO, C. – PULSO. Chile: Industria de gimnasios se expande y mueve US\$176 millones anualmente [en línea] <<https://www.america-retail.com/chile/chile-industria-de-gimnasios-se-expande-y-mueve-us176-millones-anualmente/>> [consulta: 6 mayo 2019]
- CENTRO DE FORMACIÓN TÉCNICA SANTO TOMÁS TALCA. CFT Santo Tomás Talca en Feria de la Actividad Física y el Deporte [en línea] <<https://enlinea.santotomas.cl/galerias/cft-santo-tomas-talca-feria-la-actividad-fisica-deporte/>> [consulta: 16 octubre 2019 ]
- CHILE. Ministerio del Interior. 2001. Ley 19.712: Ley del Deporte, 30 enero 2001.
- CHILE. Ministerio del Interior. 2006. Ley 18.695: Orgánica Constitucional de Municipalidades, 9 mayo 2006.
- CONSEJO PARA LA TRANSPARENCIA. 2019. Catálogo de datos abiertos <<https://www.consejotransparencia.cl/datosabiertos/>> [consulta: 28 agosto 2019]

- CORPORACIÓN MUNICIPAL DE DEPORTES DE TALCA. 2018. Registro de incidentes dentro de Estadio Municipal Sur y Estadio Municipal Norte Astaburuaga, de Talca.
- FUSION MEDIA. 2019. Chile - Bonos del Estado [en línea] <<https://es.investing.com/rates-bonds/chile-government-bonds>> [consulta: 17 octubre 2019]
- ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE TALCA. 2015. Cuenta pública 2015 [en línea] <[https://www.talcatransparente.cl/documentos/doc\\_download/7171->](https://www.talcatransparente.cl/documentos/doc_download/7171->) [consulta: 14 Octubre 2019]
- ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE TALCA. 2016. Cuenta pública 2016 [en línea] <[https://www.talcatransparente.cl/documentos/doc\\_download/7843->](https://www.talcatransparente.cl/documentos/doc_download/7843->) [consulta: 14 Octubre 2019]
- ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE TALCA. 2017. Cuenta pública 2017 [en línea] <[https://www.talcatransparente.cl/documentos/doc\\_download/8441->](https://www.talcatransparente.cl/documentos/doc_download/8441->) [consulta: 14 octubre 2019]
- ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE TALCA. 2017. Plan Estratégico 2017-2020, Corporación Municipal de Deportes de Talca. Talca, Región del Maule, Chile.
- ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE TALCA. 2017. Plan de Desarrollo Comunal 2017/2020 Comuna de Talca. Talca, Región del Maule, Chile.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS. 2018. Indicador de Actividad Económica Regional [en línea] Talca, Región del Maule, <[https://regiones.ine.cl/documentos/default-source/region-vii/banco-de-datos-r7/boletines-informativo/indicador-de-actividad-econ%C3%B3mica-regional/informes-inacer/2018/inacer\\_jas\\_2018.pdf?sfvrsn=be9960f2\\_3](https://regiones.ine.cl/documentos/default-source/region-vii/banco-de-datos-r7/boletines-informativo/indicador-de-actividad-econ%C3%B3mica-regional/informes-inacer/2018/inacer_jas_2018.pdf?sfvrsn=be9960f2_3)> [consulta: 10 octubre 2019]
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS. 2019a. Permisos de Edificación Autorizada N°12 [en línea] Boletín Informativo del Instituto Nacional de Estadísticas, Talca, Región del Maule, <[https://regiones.ine.cl/documentos/default-source/region-vii/banco-de-datos-r7/boletines-informativo/edificación/2018/edificación---diciembre-2018.pdf?sfvrsn=10cc6542\\_2](https://regiones.ine.cl/documentos/default-source/region-vii/banco-de-datos-r7/boletines-informativo/edificación/2018/edificación---diciembre-2018.pdf?sfvrsn=10cc6542_2)> [consulta: 10 octubre 2019]
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS. 2019b. Índice de ventas de supermercados- Región del Maule. [en línea] <[https://regiones.ine.cl/documentos/default-source/region-vii/banco-de-datos-r7/boletines-informativo/indice-de-ventas-de-supermercado-\(isup\)/2019/isup---marzo-2019.pdf?sfvrsn=3b8954ad\\_6](https://regiones.ine.cl/documentos/default-source/region-vii/banco-de-datos-r7/boletines-informativo/indice-de-ventas-de-supermercado-(isup)/2019/isup---marzo-2019.pdf?sfvrsn=3b8954ad_6)> [consulta: 3 mayo 2019]

- JARA, M. y RAMÍREZ, P. 2014. El millonario negocio de las donaciones deportivas [en línea] <<https://ciperchile.cl/2014/08/27/el-millonario-negocio-de-las-donaciones-deportivas/>> [consulta: 17 octubre 2019]
- MINISTERIO DE CULTURA, LAS ARTES y PATRIMONIO y INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS. 2017. Informe Anual de Estadísticas Culturales [en línea] <[https://www.cultura.gob.cl/wp-content/uploads/2018/12/estadisticasculturales\\_17.pdf](https://www.cultura.gob.cl/wp-content/uploads/2018/12/estadisticasculturales_17.pdf)> [consulta: 1 septiembre 2019]
- MINISTERIO DEL DEPORTE. 2018a. Resultados Donaciones Julio 2018 [en línea] <<http://www.mindep.cl/wp-content/uploads/2019/01/Resultados-Donaciones-Julio-2018.pdf>> [consulta: 17 octubre 2019]
- MINISTERIO DEL DEPORTE. 2018b. Resultados Donaciones Septiembre 2018 [en línea] <<http://www.mindep.cl/wp-content/uploads/2019/04/Resultados-Donaciones-Septiembre-2018.pdf>> [consulta: 17 octubre 2019]
- NAVARRETE, J., MOISAN, S., VEGA, V., MUÑOZ, S., VALDÉS, A. y MUÑOZ, G. 2018. Índice de Competitividad Comunal ICC 2018, Región del Maule. Centro de Competitividad del Maule. Universidad de Talca [en línea] <[http://ccmaule.cl/icc\\_region\\_del\\_maule\\_2018.pdf](http://ccmaule.cl/icc_region_del_maule_2018.pdf)> [consulta: 16 octubre 2019]
- NEW YORK UNIVERSITY STERN SCHOOL OF BUSINESS. Average Unlevered Betas. [en línea] <[http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/Betas.html](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html)> [consulta: 10 septiembre 2019]
- PORTILLA, C. 2016. Estudio revela los problemas y deficiencias de las federaciones deportivas chilenas [en línea] <<https://www.latercera.com/noticia/estudio-revela-los-problemas-deficiencias-las-federaciones-deportivas-chilenas/>> [consulta: 17 agosto 2019]
- RECLAMOS. 2019. Búsqueda de “corridas” [en línea] <[https://cse.google.com/cse?q=corridas&op=Buscar&form\\_token=4cda7640f547b7a39dda1da2a678757a&form\\_id=google\\_cse\\_searchbox\\_form&cx=000309174809139069215%3A4ins3loxdwk&cof=FORID%3A0](https://cse.google.com/cse?q=corridas&op=Buscar&form_token=4cda7640f547b7a39dda1da2a678757a&form_id=google_cse_searchbox_form&cx=000309174809139069215%3A4ins3loxdwk&cof=FORID%3A0)> [consulta: 17 octubre 2019]
- ROJAS, C. 2011. Taller de Proyectos 5, Regeneración Urbana, Ciudad de Talca, Comuna de Talca, Región del Bío Bío, [en línea] <[https://issuu.com/k\\_turra/docs/informetalca/25](https://issuu.com/k_turra/docs/informetalca/25)> [consulta: 18 agosto 2019]
- SERRA, F. 2016. Deporte en Chile: Una mirada territorial. Universidad Andrés Bello [en línea] <<https://app.box.com/s/9gugh783midib1re3ss6qdaewg6wn7yp>> [consulta: 28 agosto 2019]

SERVICIO DE IMPUESTOS INTERNOS. 2016. Estadísticas de empresas por región [en línea] <[http://www.sii.cl/estadisticas/empresas\\_region.htm](http://www.sii.cl/estadisticas/empresas_region.htm)> [consulta: 10 octubre 2018]

SUBARU CHALLENGE. 2019. Página de Subaru Challenge [en línea] <https://www.subaruchallenge.cl/> [consulta: 17 octubre 2019]

THE HOLMES GROUP. 2018. The Holmes Report: The Best Agencies, Campaigns, Influencers and Stories of the Year [en línea] <<https://www.holmesreport.com/docs/default-source/The-Holmes-Report-Books/the-holmes-report-2018-book.pdf>> [consulta: 19 agosto 2019]

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHILE. 2018. Club deportivo de la U. Autónoma inicia sus actividades en Talca [en línea] <<https://www.uautonoma.cl/news/club-deportivo-de-la-u-autonoma-inicia-sus-actividades-en-talca/>> [acceso: 20 agosto 2019]

UNIVERSIDAD DE TALCA. Antecedentes de la Universidad [en línea] <[http://transparencia.otalca.cl/antecedentes\\_de\\_la\\_universidad.php](http://transparencia.otalca.cl/antecedentes_de_la_universidad.php)> [consulta: 10 octubre 2019]

## ANEXO N°1

### DETALLE DE FONDOS GUBERNAMENTALES Y OTROS PARA EL FINANCIAMIENTO DEL DEPORTE

Proyecto/Programa	Objetivo	Propuesta de Proyectos	Total Maule que la Corporación puede optar	Total Maule	Total a Repartir
Ley SEP	Realizar actividades orientadas a niños de escuelas públicas de la comuna de Talca	<b>Ejecución de partidos para Juegos Deportivos Escolares y Liga Escolar Talca</b>	\$ 20.700.000	\$ 11.484.342.000	*Monto transferido a la Corporación Municipal de Deportes en 2018 para realización de juegos deportivos escolares VS total para la comuna de Talca, Fuente: PADEM 2018 Comuna de Talca
Fondo Descúbreme	El Fondo Descúbreme tiene como objetivo <b>favorecer la acción de instituciones orientada a la inclusión</b> , especialmente la educativa y laboral, de personas con discapacidad cognitiva. Se financia con recursos que vienen de parte del vuelto que realizan los clientes de Unimarc, Ok Market, Mayorista 10 y Alvi.	Educación inclusiva:- Fortalecimiento para el desarrollo - Recursos y apoyos para una educación inclusiva (preescolar).- Recursos y apoyos para una educación inclusiva (escolar).- Recursos y apoyos para una educación inclusiva (técnico-superior).- Desarrollos tecnológicos para una educación inclusiva. - Educación inclusiva a través de la cultura y las artes. - Transición a la vida adulta. Inclusión laboral: - Inclusión laboral- Emprendimiento para la inclusión.	\$ 2.972.999	\$ 2.972.999	\$50,000,000, se toma como supuesto proporcionalidad por región del país.
Fondeporte	Desarrollo de proyectos, programas, actividades y medidas de fomento, ejecución, práctica y desarrollo del deporte en sus diversas modalidades y manifestaciones.	Proyectos recreativos tanto públicos como privados cumpliendo con los requisitos base de postulación	\$ 12.000.000	\$ 148.355.000	148.355.000

<b>Asignación directa</b>	Desarrollo de proyectos, programas, actividades y medidas de fomento, ejecución, práctica y desarrollo del deporte en sus diversas modalidades y manifestaciones.	Financiamientos con recursos de las Cuotas Regionales del Fondo, solo podrán tener como máximo dos proyectos aprobados mediante la modalidad de asignación directa.	\$ 136.355.000		Pertenece al mismo fondo anterior
<b>Fondo Nacional del Adulto Mayor</b>	Generar y Desarrollar capacidades de autogestión, autonomía e independencia de los <b>adultos mayores</b> participantes.	Personas en situación de discapacidad inscritas en el Registro Nacional de la Discapacidad, la que deberá encontrarse vigente.	\$ 2.000.000	\$ 295.989.321	\$4.977.958.000 presupuesto 2018 nacional fondo concursable operación Eleam. Fuente: Senama Supuesto de proporcionalidad de fondos a la población de la región del Maule versus el país
<b>Fondo Actividades Deportivas 2017</b>	Mejorar el deporte formativo, recreativo y competitivo, de preferencia en <b>planes de integración social, especialmente en las zonas más vulnerables.</b> - Aprovechar, dentro del contexto anterior, las infraestructuras públicas y privadas disponibles para entregar un servicio más amplio a la comunidad.- Ampliar la cobertura, fortalecer los programas y la calidad de las actividades físicas y deportivas en la comunidad regional	Deporte Formativo, Deporte Recreativo, Deporte Competitivo, Deporte de Nivel Internacional.	\$ 60.000.000	\$ 1.099.909.245	La ley del presupuesto público para el año 2019, según glosa común de los gobiernos regionales, 02 2.1, permite destinar hasta un 6% del total de sus recursos. En 2018 se aprobaron para Talca 378.957.048 y para la región del Maule, \$1.099.909.245
<b>Fondo Concursable Chile de Todos y Todas</b>	<b>Perfeccionar las condiciones en que viven las personas,</b> y que promuevan en sus comunidades el sentido de identidad, de pertenencia al barrio, de tolerancia social, de <b>establecimiento de redes sociales de apoyo,</b> de mejoras en el entorno físico vecinal, <b>la participación ciudadana</b> y la conciencia de derecho.	Dirigidos a personas en situación de pobreza y/o vulnerabilidad social.	\$ 20.000.000	\$ 66.357.346	En 2017 se adjudicaron 94 proyectos y se entregaron un total de 1116 millones de pesos al país. Fuente: Ministerio de desarrollo social. <b>Supuesto:</b> que el fondo es proporcional a la cantidad de población de la región 1.044.950 personas en el Maule, sobre 17.574.003

<b>Fondo Nacional de Proyectos Inclusivos FONAPI</b>	El objetivo del Fondo Nacional de Proyectos Inclusivos es financiar iniciativas que contribuyan a la <b>inclusión social</b> de personas en situación de <b>discapacidad</b>	Personas en situación de discapacidad inscritas en el Registro Nacional de la Discapacidad, la que deberá encontrarse vigente.	\$ <b>25.000.000</b>	\$ <b>63.848.000</b>	Total adjudicado en 2018 a la región del Maule
<b>Programa de ayuda directa</b>	El programa de ayuda directa de la Embajada de Australia (DAP por sus siglas en inglés) es un esquema de fondos concursables para la ejecución de proyectos de desarrollo local. La Embajada de Australia en Santiago gestiona el programa DAP para Chile, Colombia y Ecuador.	Sostenibilidad ambiental, agua potable y saneamiento, infraestructura para educación, reinserción laboral, adultos mayores, personas con capacidades diferentes, salud comunitaria y reproductiva, equidad de género, infraestructura productiva a pequeña escala, asistencia en desastres naturales.	\$ -	\$ -	En 2018-2019 se cierran los fondos para Chile
<b>Asistencia para proyectos comunitarios de seguridad humana</b>	Ayudar a <b>mejorar la calidad de vida básica</b> de las personas en diversas áreas, otorgando recursos financieros no reembolsables para ejecutar proyectos en beneficio directo de una comunidad necesitada.	Obras públicas: Construcción de puentes, pasarelas, caminos, abastecimiento de agua, alcantarillado, entre otros.	\$ <b>31.924.728</b>	\$ <b>31.924.728</b>	Entre 1999 y 2016 han adjudicado 216 proyectos por us\$14,8 millones. Valor de dolar del 1 de febrero de 2019= 653 pesos/dolar, se entrega valor anualizado, proporcional a la población de la región del Maule
<b>TOTAL</b>			\$ <b>310.952.727</b>	\$ <b>13.193.698.639</b>	



## ANEXO N°2

### DETALLE DE CÁLCULO PARA TAMAÑO DE MERCADO DE EMPRESAS AUSPICIADORAS

ÍTEM	Año Tributario 2015		Año Tributario 2016	
	(Año comercial 2014)		(Año comercial 2015)	
	N° de Empresas	Monto de Ventas (miles de UF)	N° de Empresas	Monto de Ventas (miles de UF)
Datos para la VII Región del Maule. Fuente: Servicio de Impuestos Internos <a href="http://www.sii.cl/estadisticas/empresas_region.htm">http://www.sii.cl/estadisticas/empresas_region.htm</a> visitada el 10/10/2018	69.950	374119,4	71.120	377685,5
Proporción a la comuna de Talca		21,1%		21,1%
		78894		79646
RELACION PUBLICITARIA/ PIB Fuente: Asociación de agentes publicitarios ACHAP	0,45%			
VALOR UF		24627,1		25629,09
<b>GASTO EN PUBLICIDAD ESTIMADO (miles de pesos chilenos)</b>		<b>8.743.138</b>		<b>9.185.596</b>

### ANEXO N°3

#### DETALLE DE CÁLCULO TAMAÑO DE MERCADO DE PERSONAS NATURALES CON DISPOSICIÓN A PAGO

Cantidad de personas mayores a 18 años en la comuna de Talca (Censo 2017)	100%	160.979	Censo 2017
Cantidad de personas mayores a 18 años que practican actividad física	31,80%	51.191	Diagrama N°1 Encuesta Nacional de Hábitos de Actividad Física
% de hombres en la comuna de Talca (Censo 2017) que practican actividad física	47,93%	24.537	Censo 2017
% de mujeres en la comuna de Talca (Censo 2017) que practican actividad física	52,07%	26.654	Censo 2017

Cantidad de dinero destinado mensualmente a la actividad física y el deporte (promedio mensual) base: personas que realizan actividad física y deporte	Nada	Hasta \$5000	Entre \$5.001 y \$10.000	Entre \$10.001 y 15.000	Mas de \$15.000
Valor medio del rango (\$)	0	2500	7500	12500	17500
Hombres (%)	29,80%	12,20%	18,10%	9,30%	30,60%
Mujeres (%)	45,60%	6,20%	11,20%	6%	31%
Hombres (Cantidad)	7312	2994	4441	2282	7508
Mujeres (Cantidad)	12154	1653	2985	1599	8263
Hombres (\$/mes)	0	\$ 7.483.824	\$ 33.309.150	\$ 28.524.410	\$ 131.396.314
Mujeres (\$/mes)	0	\$ 4.131.400	\$ 22.389.524	\$ 19.990.646	\$ 144.599.009
				TOTAL ANUAL	\$ 4.701.891.322

## ANEXO N°4

### DETALLE DE ENTREVISTAS A REPRESENTANTES DE EMPRESAS, COMUNA DE TALCA

TIPO EMPRESA	DOLOR DE LA EMPRESA (QUÉ HACE QUE NO VENDAN MÁS, CONDICIONES DEL MERCADO DE LA EMPRESA QUE LES AFECTEN, ETC...)	GRUPO DE INTERÉS (O SEGMENTO OBJETIVO DE LA EMPRESA)	TIPOS DE ACTIVIDADES QUE LES INTERESARÍA REALIZAR	INTENCIÓN DE APOYO (QUÉ PUEDEN PONER, LO MÁS DETALLADO POSIBLE, OJALÁ TRADUCIDO A \$\$)
Intermediación financiera	El público no sabe dónde quedan sus oficinas y por tratarse de gente poco cercana al mundo digital, el medio de venta mayoritario es en venta física.	Interés en segmento C3, personas que no pueden acceder a créditos bancarios	Interés en actividades <b>masivas</b> , gratuitas y públicas, como corridas o cicletadas, les interesa que el público sepa la ubicación de sus oficinas físicas, que sea <b>gratuito</b> al público	Pueden financiar premios o artículos de MKT
Intermediación financiera	Hacerse una marca cercana a la ciudadanía	Interés en grupo de adultos mayores, sus clientes son en la mayoría profesores	Interés en auspiciar <b>programas</b> de adulto mayor, <b>o evento</b> que los involucre, que sea <b>gratuito</b> al público	Pueden entregar recursos económicos
Servicios	Dar a conocer Sus servicios y atención a la comunidad Talquina	Grupo etario amplio, desde estudiantes al adulto mayor. Empresa está diversificando a servicios deportivos y a de medicina, nutrición y kinesiología	Actividades que aseguren <b>masividad</b> de 15 años hacia arriba	Aportes económicos y hacer canjes
Transporte	Que la gente conozca su marca y sus servicios	Público en general ya que tienen varios rubros en el mercado, familias y automovilistas	Colaborar en corridas, instalar gráficas publicitarias en recintos donde circula público <b>masculino</b>	Aportes económicos y canjes con sus productos
Enseñanza	Dar a conocer sus dependencias y carreras involucrándolas con la sociedad, compite detrás de Universidad Católica del Maule, por lo que deben hacer saber que "existe esta otra opción"	Rango etario escolar y familiar (el potencial estudiante y su familia)	Colaboración en actividades deportivas <b>escolares o eventos masivos familiares</b> , que sea <b>gratuito</b> al público	Aporte económico, colaboración con rrhh y dependencias deportivas

Enseñanza	Ellos necesitan participantes de la comunidad para estudios que realiza la facultad de Ciencias de la Salud, para poder realizar estudios y poder posicionarse como una universidad seria y elegible. Crear vinculación y apoyo con comunidad talquina para desarrollo de estudios e intervenciones.	Adultos mayores y adultos de la ciudad de Talca	Realizar <b>estudios y seminarios a participantes de talleres deportivos</b> , intervenciones de salud en actividades masivas, , que sea <b>gratuito</b> al público	Aportes económicos en desarrollo de investigaciones y estudios , apoyando con dependencias, personal y laboratorio
Enseñanza	Insertar su Universidad a la competencia de imagen y marca ante las demás de la ciudad	Adolescentes, adultos y comunidad en general	Actividades y eventos <b>masivos</b>	Aportes económicos y de prestación de servicios y RRHH
Transporte	Mayor publicidad de sus servicios, compite con Talca, París y Londres en Diferenciación (no en precio) y debe ganarse "el cariño" de la ciudadanía.	Todo tipo de público, segmento C3 hacia arriba	<b>Publicidad en recintos</b> deportivos, vinculación de su marca en área deportiva	Aportes económicos
Comercio	Vinculación con marca ligada a actividades deportivas, posicionar la marca como líder en el mercado, estar presente en actividades que impliquen beber bebidas de fantasía (que den sed), como el deporte	Familia y público en general	Apoyo en actividades <b>masivas</b> , presencia de marca (banderas y estáticos) <b>en recintos deportivos</b> y presentar propuestas deportivas vinculadas al deporte y su marca	Aporte económico y producto en actividades deportivas
Comercio	Dar a conocer sus productos (conocimiento de marca)	Familias sector socioeconómico alto y empresas en general	Actividades <b>masivas</b>	Aportes económicos y en productos (puntos de hidratación en eventos)
Comercio	Implementar actividades deportivas en el Mall, "que el Mall sea el centro de lo que sucede en la ciudad", la actividad es una excusa para estar físicamente en el Mall y comprar después de terminada ésta.	Estudiantes secundarios y familias	Realización de <b>eventos dentro de su local</b>	Aportes económicos , premios y facilitación de sus dependencias

Comercio	Implementar actividades deportivas en el Mall y publicidad, "darle vida al Mall"	Estudiantes y familias, mujeres en particular	Realización de <b>eventos dentro de su local</b> , o actividades anexas como <b>entrega de entradas</b> y kit para actividades deportivas	Aportes económicos , premios y facilitación de sus dependencias
Hoteles y restaurantes	Generar liquidez económica, por ejemplo a través de enganche de delegaciones de actividades deportivas que se hospeden en el hotel, llenar hotelería en fines de semana que es cuando tiene holgura	Familias y personas adultas sector socioeconómico ABC1, y C2 de Talca que los escojan para alojamiento de invitados de matrimonio, o parejas de ese mismo segmento, empresas nacionales que tengan sucursales en Talca y que traigan personal de otras ciudades a trabajar a Talca.	Actividades <b>masivas</b> y <b>actividades deportivas de elite</b> en sus dependencias, interés en <b>pausas activas</b> para su empresa	Aportes económicos y facilitación de dependencias y servicios, rebajas en alojamientos para actividades internacionales
Hoteles y restaurantes	Hacer presencia en la comunidad, necesidad de llenar capacidades en fines de semana	Empresas nacionales con sucursal en Talca	<b>Publicidad en recintos</b> deportivos (solo Gimnasio Regional) y ligar actividades deportivas con su Hotel	Aportes económicos, rebajas en alojamientos requeridos para actividades internacionales
Comercio	Estar continuamente posicionándose como la opción ferretera de Talca. Compiten con Construmart y otras ferreterías que también tienen tamaño y ubicación atractivas	Personas adultas, sobre todo varones segmento C3 y D para ferretería y materiales de construcción, familias para oferta de decoración	<b>Publicidad en recintos</b> deportivos y actividades deportivas <b>masivas</b> , sobre todo televisadas, interés en <b>fútbol</b>	Aportes económicos y materiales de insumos para eventos
Comercio	Conocimiento del recinto, posicionarse como opción de compra frente a Mall Plaza Maule que queda en el sector	Familias y personas adultas, barrio las Rastras y 5 Norte	<b>Publicidad en recintos</b> deportivos y publicidad en sus dependencias con difusión a actividades deportivas o ejecución de <b>puntos de entrega de entradas</b>	Aportes económicos y aporte en utilización de dependencias
Comercio	Generar "cariño" por la marca talquina y participación en desarrollo de la comunidad	Todo tipo de público	<b>Publicidad en recintos</b> deportivos, participación en <b>eventos masivos internacionales</b> y <b>competencias deportivas</b>	Aporte económico y productos en actividades deportivas (carrito hot dogs o apoyo en catering para eventos deportivos con VIP)

Electricidad, gas y agua	Publicidad y inserción de marca en las familias y dueñas de casa	Familias y dueña de casa, todos los segmentos socioeconómicos	<b>Publicidad en recintos deportivos, participación en eventos deportivos y en talleres en los barrios, , que sea gratuito al público</b>	Aportes económicos, en premios y regalos, apoyo con calefacción en actividades de invierno
Servicios	Tener conocimiento de marca, llevan 3 años en funcionamiento y necesitan consolidarse. Quieren ligar su marca con acciones sustentables que los adultos apoyen	Adultos y adultos jóvenes y empresas	<b>Publicidad en recintos, participación en Cicletalca</b>	Aportes económicos y producción de eventos en sus dependencias
Comercio	Consolidar su local en el sector la Florida de Talca, dado que oferta hogar es más fuerte en este local, quieren posicionarse como una alternativa en ese extremo de Talca al Mall (el Mall está a 6 km)	Familias, adultos clase C1, C2 y C3/ público masculino (Ferretería)	<b>Actividades masivas familiares, publicidad en recintos deportivos del sector (Estadio Sur, piscina Brilla el Sol)</b>	Aportes económicos y producción de eventos en sus dependencias

RUBRO ECONÓMICO	Cantidad de empresas entrevistadas	NSE DE INTERÉS						RANGO ETARIO DE INTERÉS			TIPO DE ACTIVIDAD DE INTERÉS			
		ABC1	C2	C3	D	E	ESCOLARES	ADULTOS	ADULTOS MAYORES	PRESENCIA EN RECINTOS MUNICIPALES	TALLERES	EVENTOS MASIVOS	EVENTOS MASIVOS INTERNACIONALES	
Suministro de electricidad, gas y agua	1	1	1	1	1	1		1			1	1	1	1
Intermediación financiera	2			1	1	1		1	1			1		1
Industrias manufactureras no metálicas														
Enseñanza	3	1	1	1	1	1	1	1				1	1	
Construcción														
Explotación de minas y canteras														
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura														
Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler														
Industrias manufactureras metálicas														
Comercio al por mayor y menor, respuestos, vehículos, automotores/ enseres domésticos	8	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
Servicios sociales y de salud														
Hoteles y restaurantes	2	1	1					1					1	
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	2	1	1	1						1			1	
Otras actividades de servicios comunitarios, sociales y personales	3	1	1	1			1	1		1		1	1	
Sin información	21	19	19	19	14	14	14	19	10	14	9	17	21	
<b>Total</b>		<b>90%</b>	<b>90%</b>	<b>90%</b>	<b>67%</b>	<b>67%</b>	<b>67%</b>	<b>90%</b>	<b>48%</b>	<b>67%</b>	<b>43%</b>	<b>81%</b>	<b>100%</b>	

## ANEXO N°5

### DETALLE DE ENCUESTA SOBRE PREFERENCIAS DE ACTIVIDADES DEPORTIVAS A CONCEJALES DE LA COMUNA DE TALCA.

Por favor ordene las actividades deportivas desde la más importante (1) hasta la menos importante (6) en su impacto para la comuna y el apoyo que obtendría de usted

	Viviana Vega (RN)	Santiago Oñate (RN)	Juan Carlos Figueroa (DC)	Victor Inzulza (IND - N. Mayoría)	Sixto González (PC)	Manuel Yañez (RN)	Julio Cherif (UDI)	PROMEDIO
<b>Eventos masivos</b>	1	4	4	4	6	6	6	4,4
<b>Talleres deportivos</b>	2	1	1	3	1	6	3	2,4
<b>Competencias escolares (Juegos deportivos escolares)</b>	3	2	2	1	3	1	2	2,0
<b>Talleres especiales de motricidad (capacidades diferentes)</b>	4	5	5	5	2	6	1	4,0
<b>Campeonatos internacionales (Mundiales, sudamericanos)</b>	5	6	6	2	5	6	6	5,1
<b>Subvenciones deportivas</b>	6	3	3	6	4	6	4	4,6

#### EVENTOS MASIVOS

Corridas	3	3	2	2	2	1	4	2,4
Zumba o baile entretenido adulto	1	4	3	4	4	4	3	3,3
Eventos masivos para el adulto mayor	2	2	4	1	3	4	1	2,4
Masivos en poblaciones	4	1	1	3	1	4	2	2,3

#### TALLERES DEPORTIVOS

Para mujeres	1	4	4	2	4	1	4	2,9
Para el adulto mayor de verano para niños	2	3	1	3	3	4	1	2,4
para sectores vulnerables (fútbol)	3	2	3	1	2	4	2	2,4
	4	1	2	4	1	4	3	2,7

## CAPACIDADES DIFERENTES

Talleres deportivos para niños con capac. Dif	1	1	1	1	1	1	1	1,0
Hipoterapia	2	4	3	4	3	4	4	3,4
Implementación deportiva para personas con capacidades diferentes	4	3	4	3	4	4	2	3,4
campeonatos paraolímpicos	3	2	2	2	2	4	3	2,6

## CAMPEONATOS INTERNACIONALES

Fútbol	1	1	1	1	1	1	2	1,1
Básquetbol	2	3	3	2	2	4	1	2,4
Futsal	3	2	2	4	3	4	3	3,0
Otro, ¿cuál?	4	4	4. Ajedrez	3. Ajedrez	4. canotaje, tenis de mesa	4	4	3,9

## SUBVENCIONES DEPORTIVAS

Viajes nacionales para delegaciones	2	3	1	4	4	1	3	2,6
Viajes internacionales para competencias deportista solo	3	5	3	5	5	4	5	4,3
Viajes internacionales para entrenamiento deportista solo	4	4	2	6	6	4	6	4,6
Implementación deportiva clubes locales	1	1	4	1	3	4	2	2,3
Fondos para premiaciones clubes locales	5	6	5	2	2	4	4	4,0
Fondos para pago de profesores para entrenamiento clubes locales	6	2	6	3	1	4	1	3,3



## SEGMENTOS DE BENEFICIARIOS

Por favor ordene los segmentos de beneficiarios desde los más prioritarios (1) hasta los menos prioritarios (4) en su impacto para la comuna y el apoyo que obtendrían de usted

Niños	3	1	2	1	1	1	1	1,4
Adultos mayores	2	2	1	2	2	4	2	2,1
Mujeres adultos	1	3	3	3	3	4	3	2,9
Hombres adultos	4	4	4	4	4	4	4	4,0
Con discapacidad	1	3	3	3	2	1	1	2,0
Con vulnerabilidad	3	2	1	2	3	4	2	2,4
Con talentos deportivos	2	1	2	1	1	4	3	2,0

## ANEXO N°6 TRANSCRIPCIÓN DE RESULTADOS EN DIALOGO PARTICIPATIVO CIUDADANO.

**Fecha de ejecución:** jueves 16 de agosto de 2018, 18:30 horas

**Lugar:** Ilustre Municipalidad de Talca. Salón Manso de Velasco, segundo piso.

Actividad realizada dentro del marco de la Política Regional de Actividad Física y Deporte, del Ministerio del Deporte.

**Asistentes:** 40 personas aproximadamente, distribuidos en 3 grupos.

<b>TEMA 1: ACTIVIDAD FÍSICA Y DEPORTE DE FORMACIÓN</b>	
<b>¿Cuál es la opinión del grupo sobre las actividades deportivas y de actividad física para niños y niñas?</b>	<b>¿Qué propuestas y/o sugerencias realizaría el grupo para mejorar la actividad física y el deporte para niñas y niños y que debieran ser consideradas por el Municipio?</b>
<b>GRUPO 1</b>	
Falta infraestructura adecuada para ciertos deportes, necesidad de más espacios	Realizar un catastro de infraestructura disponible, para asignar espacios para práctica deportiva
Falta de recursos para implementos, la mayoría sale de recursos propios.	Mejorar asignación de recursos para deportes tradicionales
Los recursos no son bien distribuidos	Mejorar la gestión en la asignación de recursos
Las escuelas no gestionan de buena manera los deportes y los talentos en las clases	
Falta aporte de las universidades a la masificación de la actividad física	Crear convenios de desarrollo municipalidad-universidades
<b>GRUPO 2</b>	
Los niños no tienen tiempo para el deporte.	Dar mayor énfasis al deporte
El profesor motiva a sus alumnos	Mejores profesores= mejores resultados
Los colegios particulares tienen alta participación en deportes	Igualar la infraestructura e implementación
Se limita el desarrollo del deporte por presupuestos	

Existe diferenciación en la implementación entre colegios municipales y particulares	Desarrollar talleres deportivos y selecciones deportivas en colegios
Faltan mayores competencias dirigidas a los niños y mayor infraestructura deportiva	Al mejorar la infraestructura, se crean mayores instancias para el desarrollo del deporte
Los deportistas destacados tienen mayores herramientas para surgir	Las instituciones que cuentan con infraestructura deportiva deberían abrir sus puertas a la comunidad
Creación de polideportivos	
<b>GRUPO 3</b>	
Que existen muchas actividades para los niños en los colegios, hay participación de talleres	Falta difusión, aumentar publicidad
Incluso en la piscina UCM se realiza natación gratuita para niños escasos recursos	
Pésima condición física de los niños ya que la tecnología los consume, pocas horas de educación física en los colegios	Aumentar número de horas de actividad física en colegios
Poca difusión de los colegios hacia los apoderados de las actividades deportivas, si se hiciese podría incentivar a los padres para motivar a sus hijos	
La mayor dificultad es el financiamiento. Cuando sobresale un niño en una disciplina porque si el papá no tiene el dinero, el niño se pierde	Auto-gestión y capacidades de dirigentes
Mayores fuentes de información sobre recursos	Apoyo a deportistas sobresalientes y familias
Capacitación de dirigentes	

<b>TEMA 2: ACTIVIDAD FÍSICA Y DEPORTE DE PARTICIPACIÓN SOCIAL</b>	
<b>¿Cuál es la opinión del grupo sobre las actividades deportivas recreativas y de actividad física para la participación masiva de las personas?</b>	<b>¿Qué propuestas y/o sugerencias realizaría el grupo para mejorar la actividad física y el deporte recreativo de participación social, y que debieran ser consideradas por el Municipio?</b>
<b>GRUPO 1</b>	
Hay harta actividad para los adultos	Valorar la naturaleza, fomentar paseos, caminatas, cordadas

Durante el invierno tenemos pre-emergencia y perdemos los entrenamientos	Tener alternativas fuera de la comuna
Los gimnasios pagados no cierran "porque la normativa no es clara"	Diversificar con actividades emergentes para ampliar a otros públicos
La gente vulnerable no tiene las competencias para ir a buscar los recursos	Fortalecer la llegada de ayudas, más información,
	Ir al colegio y ayudar a postular y guiar, Monitores municipales
<b>GRUPO 2</b>	
Se conoce, pero no todo el grupo (opina así), falta información	Mayor difusión, no solo en redes sociales, afiches en el sector, etc.
Mayor restricción son las alertas ambientales, interrumpen las actividades	Concientizar a la comunidad sobre efectos de la contaminación
Las actividades siempre son en los mismos sectores y a veces la gente prefiere que se lleven a su lugar	Sectorizar las actividades masivas, llevarlas a diferentes lugares
Los hábitos deportivos son malos, vergüenza realizar actividad física al aire libre en máquinas, parques	Mejorar infraestructura, iluminación, seguridad
	Mejorar cultura deportiva desde las bases. familia-colegio
<b>GRUPO 3</b>	
Incluir teoría en clases de educación física	Desde temprana edad debe existir disciplina en el deporte competitivo
Falta mayores medios de difusión	Difusión por tv para adultos mayores
Se paraliza la actividad en invierno	En invierno debe continuar la actividad física
Las alertas ambientales limitan el desarrollo del deporte	
Faltan eventos masivos sociales para toda la comunidad	Se deben generar espacios para compartir en comunidad en diferentes grupos etarios
Recursos para actividades de invierno	Incluir diferentes tipos de talleres (más variedad disciplinas)

<b>TEMA 3: DEPORTE DE RENDIMIENTO</b>	
<b>¿Cuál es la opinión del grupo sobre el desarrollo que tiene el deporte competitivo y de rendimiento en el país y en su comuna en particular?</b>	<b>¿Qué propuestas y/o sugerencias realizaría el grupo para mejorar el deporte competitivo y de rendimiento y que debieran ser consideradas por el Municipio?</b>
<b>GRUPO 1</b>	
Hay apoyo de las universidades. La implementación es fundamental para el éxito.	Más apoyo al deporte formativo para tener base para el competitivo
Sólo se felicita cuando se gana premios, pero no se apoya en el proceso.	Se necesita apoyo en dinero, los implementos son muy específicos y para alimentación
La pérdida de entrenamientos por pre-emergencia.	Hacer competencias, con eso, se difunde, se va creciendo.
Falta capacidad para sumar horas de recintos deportivos	Hacer un programa por disciplina
Los deportistas locales se van a Santiago.	Entrenar gratis los seleccionados
	Generar catastro para niños con proyección
	Generar convocatoria que clasifique por logros (con puntaje asociado)
<b>GRUPO 2</b>	
Hay disciplinas en que los instructores han sido destacados, pero no son profesores en el área.	Mejorar los formadores de las disciplinas específicas.
Los deportistas destacados, lo son porque pertenecen a una asociación. La actividad del colegio es insuficiente.	Mejorar la cantidad de horas que los colegios asignan a las disciplinas deportivas.
Baja participación de colegios en campeonatos comunales.	Obligación de los colegios presentar participantes de todos los deportes o incentivar con subvención para el deporte.
Bajo nivel en competencia y diferente entre una instructora y otra.	Fiscalización de los recursos.
Falta de infraestructura para deportistas destacados alto rendimiento.	Subvención a deportistas destacados y de formación.
Falta de financiamiento, apoyo deportista desde la base y deportistas destacados.	

<b>GRUPO 3</b>	
Se deben formar más árbitros oficiales en diferentes disciplinas.	Crear cursos de árbitros con personas certificadas en todas las disciplinas.
Generar mayor infraestructura deportiva	Entregar mayores recursos a infraestructura para personas con capacidades diferentes.
Existe poco interés en el desarrollo del deporte para personas con capacidades diferentes.	

## ANEXO N°7 DETALLE DE CÁLCULO BENEFICIARIOS DE CLUBES DEPORTIVOS

Detalle	Cantidad	Fuente
Número de Clubes Deportivos en la Comuna de Talca	102	Dideco Talca
Estimación promedio de personas en un Club deportivo	267	Anfa (Asociación Nacional de Fútbol Amateur) informa que existen 3.716 clubes deportivos base y 993.382 futbolistas varones y damas.
Estimación de afiliados a clubes deportivos en Talca	27.267	Multiplicación de los dos datos anteriores.
Estimación promedio de Convocados a cancha por partido	117	Anfa indica que se realizan 1.306 partidos de fútbol a la semana a nivel nacional y 1.523.200 convocados a cancha

## ANEXO N°8: EJEMPLOS DE CORPORACIONES MUNICIPALES EN CHILE

CMD	Actividades	Cantidad de actividades	Empresas sponsor	Financiamiento	Referencias de Asistencia de Beneficiarios
La Pintana	Talleres en 18 disciplinas; campeonatos futbol, tenis de mesa y voleyball; corridas; sudamericano juvenil de rugby; campeonatos BMX; Olimpiadas especiales; Campeonatos de patinaje: Zumbatón	48 el 2018	Sólo Soprole según balance 2018 y redes sociales	1% inscripciones de personas a eventos. 2% Fondeportes. 10% arriendo recintos. 87% es subvención municipal.	Más de 3 mil asistentes a corrida más masiva del 2018. 5000 beneficiarios de sus talleres en el 2018
Aysén	Campeonatos de futbol; campeonato de danza; Encuentros de Kayak; Trekking; Campeonato Futsal; Campeonato nacional de futbol sub-13	30 el 2018	No cuenta según balance 2018 y redes sociales	0.01% inscripciones de personas, 10% arriendo recintos, 90% es subvención municipal	No hay actividades masivas
Quinta Normal	Corridas familiares; campeonatos de fútbol y tenis; zumbatón; talleres de aerobox, aeróbica, patinaje artístico, defensa personal; academia de fútbol	60 el 2018	No cuenta según balance 2018 y redes sociales	1% inscripciones de personas a eventos. 1.5% Fondeportes. 17.5% arriendo recintos. 80% es subvención municipal.	Corrida familiar de 1000 asistentes
Temuco	Campeonatos de fútbol; sudamericano de voleibol; Talleres artes marciales; Campeonato nacional de gimnasia olímpica; Corridas masivas; Campeonato natación	46 el 2018	4 universidades, Lipigas, marcas indumentaria deportiva, Easton Outlet Mall	2% inscripciones de personas a eventos. 1% Fondeportes. 8% arriendo recintos. 89% es subvención municipal	Corrida masiva de 4000 inscritos

Fuente: Páginas web oficiales y redes sociales de las Corporaciones respectivas