



“LIGA DEPORTIVA INFANTIL”

Parte Organizativo - Financiero

**PLAN DE NEGOCIOS PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN (MBA)**

Alumnos: Cristián Guzmán S.

Profesor Guía: Arturo Toutin

Santiago, Junio de 2014

Tabla de contenido

| | | |
|-----|---|----|
| I | Resumen Ejecutivo | 4 |
| II | Descripción de la oportunidad de negocio | 6 |
| 1 | Identificar la empresa y definir brevemente su misión, visión y objetivo. | 6 |
| 2 | Describir la idea/ producto o servicio y sus aspectos distintivos. | 7 |
| 3 | Qué oportunidad o necesidad atiende, respaldar. | 7 |
| 4 | Determinar a qué mercado/s apuntará dicho producto o servicio y estimar el tamaño de mercado..... | 8 |
| 5 | Cómo atraerán a los clientes..... | 8 |
| III | Análisis de la Industria, Competidores y Clientes | 10 |
| 1 | Análisis de la Industria..... | 10 |
| 1.1 | Identificación de actores claves de la industria. | 12 |
| 1.2 | Identificación de macro segmentos de la industria | 13 |
| 1.3 | Análisis del entorno de la industria | 16 |
| 1.4 | Análisis y respaldo de las tendencias de la industria, ciclos de vida | 20 |
| 1.5 | Análisis de fuerzas competitivas del sector (Análisis Porter). | 23 |
| 1.6 | Análisis de Stakeholders y otros públicos para sustentabilidad..... | 27 |
| 2 | Competidores..... | 31 |
| 2.1 | Identificación y caracterización de los competidores..... | 31 |
| 2.2 | Mapa de posicionamiento relativo | 33 |
| 2.3 | Fortalezas y debilidades de los competidores | 33 |
| 3 | Clientes | 34 |
| 3.1 | Caracterización de los consumidores | 34 |
| 3.2 | Macro y micro segmentos | 34 |
| 3.3 | Tamaño del mercado objetivo y sus tendencias | 35 |
| 4 | Matriz de perfiles competitivos | 37 |
| 5 | Conclusiones..... | 38 |
| IV | Descripción del Modelo de Negocio | 40 |
| 1 | Descripción completa del modelo de negocios Canvas..... | 40 |
| 1.1 | Segmentos de mercado | 40 |
| 1.2 | Propuesta de valor | 40 |
| 1.3 | Canales de distribución | 41 |
| 1.4 | Relaciones con los clientes..... | 42 |
| 1.5 | Modelo de flujo de ingresos | 42 |
| 1.6 | Recursos claves..... | 42 |
| 1.7 | Actividades claves | 43 |
| 1.8 | Asociaciones claves..... | 43 |
| 1.9 | Estructura de costos | 44 |
| 2 | Análisis Interno | 45 |
| 3 | Estrategia de Entrada | 51 |

| | | |
|------|--|----|
| 4 | Estrategia de Crecimiento..... | 51 |
| 5 | Estrategia de Salida..... | 52 |
| V | Plan de Operaciones..... | 53 |
| 1 | Estrategia de Operaciones..... | 53 |
| 2 | Flujo de operaciones..... | 53 |
| 3 | Tecnología, procesos, recursos claves y rol de las personas..... | 54 |
| 4 | Ubicación geográfica (oficinas, bodegas y puntos de venta)..... | 56 |
| VI | Gestión de personas..... | 57 |
| 1 | Dotación y sus características..... | 57 |
| 2 | Incentivos y compensaciones..... | 58 |
| 3 | Equipo Gestor..... | 58 |
| VII | Plan Financiero..... | 60 |
| 1 | Tabla de supuestos..... | 60 |
| 2 | Estimación de ingresos..... | 61 |
| 3 | Estado de Resultado..... | 62 |
| 4 | Flujo de caja..... | 62 |
| 5 | Requerimientos de capital..... | 63 |
| 5.1 | Inversión en activo fijo..... | 63 |
| 5.2 | Capital de trabajo..... | 63 |
| 6 | Evaluación financiera del proyecto..... | 64 |
| 6.1 | Tasa de descuento..... | 64 |
| 6.2 | Valor residual o terminal..... | 65 |
| 6.3 | VAN, TIR, PAYBACK, ROI..... | 65 |
| 6.4 | Punto de equilibrio..... | 66 |
| 6.5 | Ratios Financieros..... | 67 |
| 6.6 | Estructura de financiamiento..... | 68 |
| 6.7 | Análisis de sensibilidad..... | 68 |
| 6.8 | Oferta para el inversionista..... | 68 |
| VIII | Riesgos críticos..... | 70 |
| 1 | Riesgos internos..... | 70 |
| 2 | Riesgos externos..... | 72 |
| 3 | Plan de mitigación..... | 73 |
| IX | Conclusiones..... | 74 |
| X | Bibliografía..... | 76 |
| XI | Anexos..... | 77 |

I Resumen Ejecutivo

La mayoría de los colegios particulares pagados de prestigio entienden la importancia y otorgan valor al deporte dentro del currículum, pero ¿qué pasa con los colegios que no cuentan con la infraestructura o el personal suficiente como para desarrollar apropiadamente las distintas disciplinas deportivas entre sus alumnos? ¿Cómo incentivar el deporte y promover una vida más sana si no se cuenta con dichos elementos clave?

Nuestra propuesta busca satisfacer esta necesidad no resuelta de miles de niños chilenos que no cuentan actualmente con la posibilidad de competir, interactuar con sus pares y desarrollar su deporte a un nivel superior, organizando eventos y creando un círculo sociocultural que comparta los mismos intereses y genere valor.

La oferta actual se limita a los deportes más populares y tradicionales como lo son el fútbol, futbolito, básquetbol y vóleibol, desarrollándose las actividades en un período limitado dentro del año, concentrándose mayoritariamente en los pocos establecimientos que cuentan con la infraestructura y demás medios necesarios para la organización de dichos eventos.

Los principales actores del mercado actual que ofrecen la organización de eventos deportivos escolares son impulsados por el Gobierno, a través del Instituto Nacional del Deporte (IND); la empresa privada, principalmente con actividades de corte Responsabilidad Social Empresarial, y organizaciones no gubernamentales tales como municipios, asociaciones escolares y las mismas federaciones de cada deporte.

Nuestra propuesta pretende satisfacer las necesidades de los alumnos chilenos de deporte competitivo entre pares iniciándose, en una primera etapa, en comunas específicas de la Región Metropolitana, con participantes de Séptimo a Cuarto Medio, ofreciéndose la organización de torneos de los deportes más populares.

De acuerdo a las cifras del Ministerio de Educación del año 2011, existen en la Región Metropolitana 2.969 establecimientos educacionales con 1.906.851 alumnos, de los cuáles la educación básica concentra un 43,1% de las matrículas la educación media con un 23,6% y la educación superior con un 22,9%, por lo tanto, tenemos un mercado potencial de alumnos

en la educación básica y media de 1.271.870 consumidores en la Región Metropolitana. Adicionalmente, si revisamos los resultados del SIMCE de Educación Física del año 2011, podemos observar una mala condición física de los escolares en Chile y el incremento de la obesidad infantil.

La organización de torneos y campeonatos deportivos interescolares incluirá desde la búsqueda de la infraestructura idónea para cada evento, la contratación de árbitros, la realización de las bases de los torneos, la facilitación de implementos deportivos (pelotas, camisetas, etc), el *fixture* del torneo, la promoción y difusión del evento a través de distintos medios (internet, revistas especializadas y otros). Todas estas actividades serán realizadas con un estándar de excelencia, para que nuestra empresa sea recomendada para la organización de futuros campeonatos y demás eventos que requieran especialización.

Nuestra ventaja competitiva será ser los primeros en ofrecer a nuestros potenciales clientes un servicio con características que lo hagan único, posible de mantener, superior a lo ofrecido por los posibles nuevos competidores y adicionalmente con la flexibilidad necesaria para poder adaptarlo progresivamente a las necesidades y situaciones nuevas que vayamos detectando en el mercado.

Nuestras fuentes de ingresos para este plan de negocios estarán dados por: cobro de tarifa a cada colegio por concepto de la participación en el torneo, cobro de publicidad a empresas auspiciadoras durante el evento, venta de espacios publicitarios en nuestra página web, venta de artículos deportivos y merchandising durante el evento y en nuestro portal. Además en una posterior etapa queremos estudiar la posibilidad de expandir nuestra empresa a nivel de regiones donde existe una importante demanda que podríamos cubrir.

Este proyecto ofrece un 84,75% de probabilidades de otorgar al inversionista una rentabilidad por sobre el 17,64%, luego de 6 años de operación, rentabilidad que podría obtener el inversionista en la industria de la entretención, incluyendo un 3% de premio por liquidez. Este proyecto es intensivo en uso de capital de trabajo, debido a que en el primer año de operación considera una importante inversión en publicidad para dar a conocer la empresa y permite al inversionista recuperar su inversión en 53 meses. Finalmente luego del sexto año de operación nuestra empresa genera un EBITDA sobre las ventas de un 11.53%.

II Descripción de la oportunidad de negocio

1 Identificar la empresa y definir brevemente su misión, visión y objetivo.

Liga Deportiva Infantil es una empresa dedicada al desarrollo de actividades deportivas y recreativas principalmente en el ámbito escolar, poniendo en servicio al mercado una organización de torneos de alta calidad para diferentes disciplinas deportivas individuales y colectivas.

Misión:

“Fomentar, promover, desarrollar e impulsar la actividad deportiva a través de la organización de torneos y competencias deportivas escolares, en donde los niños y jóvenes deportistas tengan una actividad organizada con calidad y con base en los principios del juego limpio, que fomenten la salud y la cultura del deporte”

Visión:

“Ser reconocidos como líder en la organización de eventos deportivos de calidad que satisfaga las necesidades de nuestros clientes y brinde un espacio de oportunidades para el crecimiento integral de los niños y jóvenes deportistas”

Valores:

- Entusiasmo y Motivación
- Confianza
- Fortaleza
- Juego Limpio
- Amistad
- Trabajo bien hecho

Objetivos:

- Convertirnos en la primera liga deportiva privada en Chile que se especialice en servicio para menores en edad escolar.
- Ser el primer lugar en el que los colegios y niños piensen cuando quieran participar de campeonatos deportivos interescolares.
- Lograr ampliar el negocio a nivel nacional, mediante la venta de franquicias.

2 Describir la idea/ producto o servicio y sus aspectos distintivos.

Queremos ofrecer a los colegios una serie de eventos deportivos competitivos, de diferentes disciplinas deportivas, entre las que destacaría inicialmente el Fútbol, pero incorporando en la medida que logremos generar el interés en los posibles participantes, otras como Básquetbol, Vóleybol, Tenis, Atletismo y otros.

Queremos enfocar esta oferta a los colegios que actualmente no participan regularmente en ligas o torneos deportivos, ofreciendo a los alumnos un atractivo campeonato, con buenas instalaciones deportivas, una organización de excelente calidad, una plataforma online donde puedan acceder a distintos contenidos (fixture, noticias, fotos, videos y otros) y finalmente donde los alumnos puedan disfrutar de la sana actividad física y compitiendo por sus colegios.

3 Qué oportunidad o necesidad atiende, respaldar.

La actividad física mejora la salud de toda persona, pero toma una vital importancia en determinados grupos de edad. Los niños y adolescentes son un buen ejemplo, ya que será más fácil mantener unos buenos hábitos si se inician ya en la infancia, así como también les ayudará a crecer mejor y más sanos.

Además, la práctica física puede contribuir a su relación con otros niños/as o jóvenes y se convierte en una gran forma de hacer amigos/as.

Pero a veces no resulta fácil que los más pequeños practiquen algún deporte o hagan ejercicio, debido a los hábitos sedentarios de la sociedad actual.

Para hacerle a los padres y colegios la tarea un poco más llevadera, es que queremos ofrecer fomentar la actividad física en la infancia y adolescencia, mediante la organización de eventos y torneos deportivos, en forma regular, a lo largo del año. Adicionalmente, queremos explorar la posibilidad de ofrecer actividades deportivas en verano, en la forma de campamentos de verano, donde la participación sea más bien individual y no a través de los colegios.

4 Determinar a qué mercado/s apuntará dicho producto o servicio y estimar el tamaño de mercado.

Queremos ofrecer nuestro servicio, inicialmente en colegios de las comunas de Las Condes, Providencia, Lo Barnechea y Vitacura, para en una segunda etapa, incorporar otras comunas, como La Reina, La Florida y Maipú.

5 Cómo atraerán a los clientes.

Ofreceremos la participación en un campeonato interescolar de Fútbol, donde podrán participar selecciones de cada colegio, en diferentes categorías, en forma competitiva.

Inicialmente las categorías serán tres:

- 7º y 8º Básico
- 1º y 2º Medio
- 3º y 4º Medio

Se desarrollará un sitio web donde los participantes puedan ver la programación y las fechas de los encuentros, los resultados y tabla de posiciones. Adicionalmente, de publicarán algunos pequeños relatos de momentos destacados de cada partido, los nombres de los jugadores, suplentes, fotos de los encuentros, entrevistas, etc.

En la medida que logremos introducir este campeonato deportivo, comenzaremos a ofrecer nuevos deportes y actividades.

Adicionalmente se desarrollará una sección dentro del sitio donde se fomente el intercambio, compra y venta de artículos deportivos de segunda mano y otra sección donde se permita el ingreso de ofertas directas de empresas nacionales e internacionales hacia nuestros asociados.

En nuestro plan de marketing entraremos en detalle de con la estrategia de marketing elegida.

III Análisis de la Industria, Competidores y Clientes

1 Análisis de la Industria

La Práctica del Deporte en Chile

En Chile, es cada vez más habitual la actividad física. Los fines de semana, miles de personas practican distintos deportes, trotan o montan sus bicicletas en parques y plazas, o eligen los centros invernales para el esquí. El clima diverso, los privilegiados espacios naturales y las instalaciones privadas y públicas, hacen del país un lugar que motiva a la actividad física.

Los principales deportes que practicamos los chilenos son variados: fútbol, tenis, básquetbol, voleibol, rugby, esquí, natación, golf, deportes extremos, entre otros.

Chile ha organizado varios torneos internacionales en diversas disciplinas. Precisamente, el fútbol es el mejor ejemplo con el mundial adulto en 1962, el juvenil de 1987 y el femenino sub-20 en 2008.

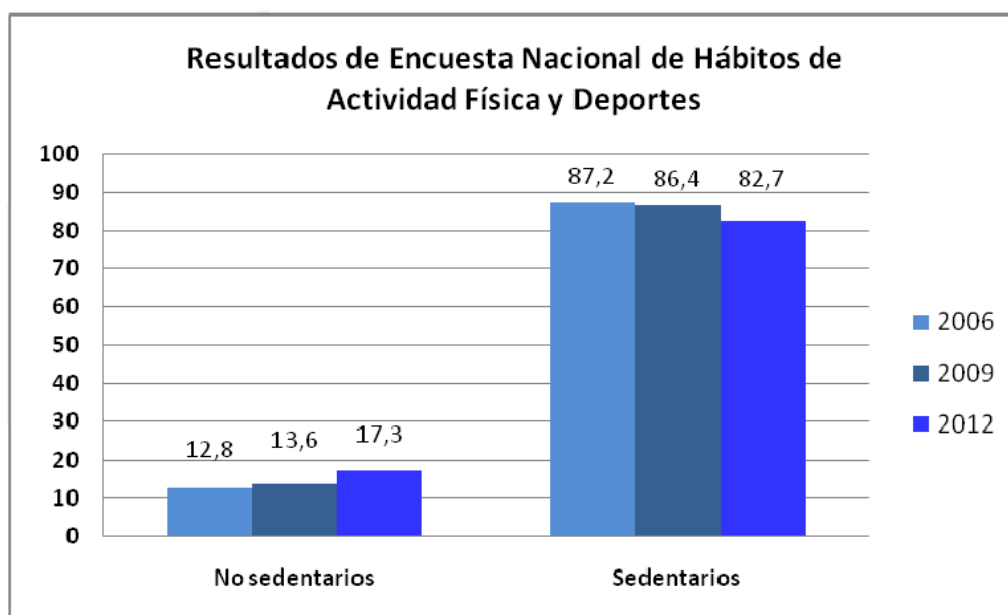
Recientemente en marzo de 2014, el país fue sede de los juegos sudamericanos ODESUR, siendo todo un éxito y donde las autoridades comprometieron un importante respaldo financiero y logístico para poder organizar estos juegos sudamericanos. La inversión realizada por el gobierno sobrepasó los US\$ 50 millones y fue destinado a la construcción y/o mejoramiento de 27 recintos deportivos, dentro de los cuáles se pueden destacar el Polideportivo del Estadio Nacional con una capacidad para 5.000 personas, el Velódromo Parque Deportivo Peñalolén que es uno de los más modernos de Sudamérica y una de las más grandes obras de los últimos años y el Centro Acuático Estadio Nacional que fue sede de las principales disciplinas acuáticas como la natación, nado sincronizado, polo acuático y saltos.

La valoración creciente de la actividad física y deportiva en la sociedad chilena se ve reflejada en el constante aumento de los niveles de participación ciudadana y en un

interés transversal de los diversos sectores de la población por sumarse a los beneficios de una práctica física más amplia y activa.

La siguiente gráfica muestra los resultados de la Encuesta Nacional de Hábitos de Actividad Física y Deportes, aplicada en 2006, 2009 y 2012. En ella se muestra el aumento de las personas que realizan actividad física en forma regular (tres veces a la semana) de 12,8% en 2006 a 17,3% en 2012.

Cuadro N°1 – Resultados Encuesta Nacional de Hábitos de Actividad Física y Deporte en Chile (2006~2012)



Fuente: Instituto Nacional de Deportes (IND)

Para nuestro estudio concentraremos este análisis de la industria en el deporte infantil en Chile, identificando primero los principales actores claves que participan en esta industria, pasando por la identificación de los principales macro segmentos del mercado de la educación escolar del país y específicamente en la región metropolitana. Luego identificaremos cuáles son las principales tendencias y cuáles son las ventajas de la actividad deportiva recreacional y competitiva en los menores de edad. Para dar sustento a lo anterior, finalmente analizaremos la industria utilizando el análisis de las fuerzas

competitivas de Porter y además se identificarán quiénes son los principales stakeholders en este mercado.

1.1 Identificación de actores claves de la industria.

Los principales actores claves de la industria del Deporte Escolar en Chile y sus principales funciones se encuentran resumidos en el siguiente cuadro:

Cuadro N°2 – Actores Clave Industria del Deporte Escolar en Chile

| |
|---|
| <p>▶ Ministerio de Educación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asegurar una educación y práctica deportiva de calidad y procurar que ésta sea impartida a todos, tanto en el ámbito público como en el privado. |
| <p>▶ Ministerio del Deporte</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestión Deportiva: Ejecución de programas de fomento deportivo masivo y gestión deportiva • Política y Desarrollo Deportivo: Proyectos para el desarrollo de la actividad física y deportiva • Proporcionar la Infraestructura y Recintos Deportivos para la práctica deportiva y actividad física |
| <p>▶ Instituto Nacional del Deporte (IND)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Implementación de la política deportiva en todo el país, manteniendo tanto la Dirección Nacional como todas sus Direcciones Regionales |
| <p>▶ Organizaciones Deportivas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Son organizaciones deportivas los clubes deportivos y demás entidades integradas a partir de éstos, que tengan por objeto procurar su desarrollo, coordinarlos, representarlos ante autoridades y ante organizaciones deportivas nacionales e internacionales. |
| <p>▶ Municipalidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar, directamente o con otros órganos de la Administración del Estado, funciones relacionadas con el deporte y la recreación |
| <p>▶ Establecimientos Educativos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar un programa deportivo del que tiene como objetivo el desarrollo físico adecuado de los alumnos y la inculcación de hábitos, valores y cualidades de carácter. • Organización de campeonatos y competencias interescolares |
| <p>▶ Sostenedores</p> <ul style="list-style-type: none"> • Implementar una política de mejoramiento de la infraestructura y la calidad del equipamiento de los establecimientos educativos • Establecer actividades curriculares y talleres extraescolares para el uso para fines deportivos. |
| <p>▶ Empresas Privadas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existen diversas empresas privadas del país que a través de la organización de eventos deportivos, desarrolla un programa de fidelización de su marca fomentando la actividad física y competitiva entre los escolares |
| <p>▶ Alumnos y Apoderados</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alumnos en edad escolar (pre-básica, especial, básica regular y media) que requieren de la práctica de alguna actividad física y deportiva. • Los padres son los responsables de apoyar e incentivar a sus hijos en realizar algún tipo de actividad deportiva, proveyendo de los recursos necesarios para la adecuada realización de estas actividades |

Fuente: Elaboración propia

Para efectos de nuestra investigación creemos además que es importante destacar el rol de las Organizaciones deportivas. De acuerdo Ley N° 19.712: “Ley del Deporte”, las organizaciones deportivas son personas jurídicas de derecho privado y para los efectos de esta Ley del Deporte y del presente reglamento se consideran, a lo menos, las descritas por la “Ley del Deporte¹”.

1.2 Identificación de macro segmentos de la industria

La industria del deporte escolar en Chile está representando por dos grandes macro segmentos de mercado:

- Educación Escolar Básica y Media
- Actividad Física y Deporte

i. Educación Escolar Básica y Media

En primer lugar presentaremos cifras macro de educación a nivel nacional, por tipo de nivel educacional, por región y finalmente a nivel de Región Metropolitana, para ir luego definiendo nuestro segmento objetivo y clientes quiénes corresponden a colegios que se ubican en las comunas del sector oriente de Santiago.

El total de alumnos matriculados el año 2011 fue 4.671.265, de los cuales 2.365.898 (50,6%) corresponden a hombres y 2.305.367 a mujeres (49,4%)².

En cuanto al nivel de educación del total de alumnos matriculados en Chile existen 3.115.199 alumnos que están en educación básica y media lo que representa un 66.7% del total de alumnos matriculados en Chile. Luego la región Metropolitana concentra la mayor cantidad de alumnos matriculados en el país (1.906.851 alumnos a 2011).

¹ Ver Anexo N°1 – Tipos de organizaciones deportivas

² Ver Anexo N°2 – Estadísticas de matrícula

Establecimientos Educativos en Santiago

Se expone un conjunto de datos educacionales para obtener una primera visión del mapa de establecimientos que imparten educación escolar a nivel país, Santiago y en las comunas del sector oriente de la región metropolitana (Las Condes, Vitacura, Lo Barnechea, Providencia, La Reina y Ñuñoa), los cuales corresponden nuestro mercado objetivo.

Estas comunas fueron seleccionadas por contar con una cercanía geográfica y una cierta homogeneidad entre los clientes y consumidores, lo cual se desarrollará y profundizará más adelante en nuestra investigación.

Estos datos sirven para comparar la comuna con la región y el país, cómo se distribuyen los establecimientos por dependencia -municipal, particular subvencionado, particular pagado³.

Cuadro N°3 – Matrícula por nivel de educación 2010

| Establecimientos | Comuna | | | | | | | Regional | Total País |
|--------------------------|------------|-----------|--------------|-------------|-----------|-----------|------------|--------------|---------------|
| | Las Condes | Vitacura | Lo Barnechea | Providencia | La Reina | Ñuñoa | Subtotal | Santiago | Total |
| Corporación Municipal | 5 | - | - | 5 | - | 11 | 21 | 448 | 1.166 |
| Municipal | - | 2 | 3 | - | 6 | - | 11 | 293 | 4.573 |
| Particular Subvencionado | 7 | 4 | 7 | 7 | 10 | 14 | 49 | 1.872 | 5.681 |
| Particular Pagado | 47 | 14 | 16 | 25 | 19 | 22 | 143 | 323 | 674 |
| Corporación Privada | - | - | - | - | - | - | - | 33 | 70 |
| Total | 59 | 20 | 26 | 37 | 35 | 47 | 224 | 2.969 | 12.164 |

Fuente: Elaboración propia en base a Matrículas, Ministerio de Educación (MINEDUC).

De acuerdo a estas cifras existen un total de 2.969 establecimientos educacionales en Santiago y un total de 224 establecimientos en las comunas de Las Condes, Vitacura, Lo Barnechea, Providencia, La Reina y Ñuñoa que corresponden a nuestros clientes potenciales

³ Ver Anexo N°3

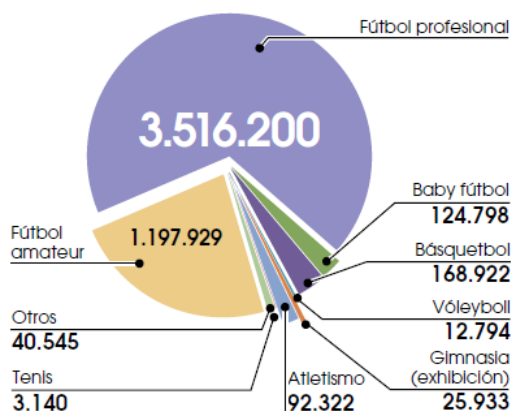
ii. Actividad Física y Deporte

A continuación se incorporan cifras entregadas por el Instituto Nacional de Deportes (IND), servicio que financia proyectos de formación en deporte recreativo, de competición y alto rendimiento y que coordina la gestión de organizaciones deportivas.

El total de personas participantes de deportes masivos en Chile durante el año 2012 fueron 768.870 personas, dentro de los cuáles se destacan diversas competencias deportivas que están enfocados a los escolares, tales como Juegos Deportivos Escolares con una participación de 181.267 alumnos, las diversas ligas escolares con una participación de 13.185 menores, escuelas deportivas 37.055 participantes y finalmente las escuelas de fútbol con 47.613 niños.

En cuanto al número de asistentes a espectáculos deportivos durante el año 2012 el total fueron de 10.129.391 asistentes, destacándose eventos deportivos con más asistentes que fueron el Fútbol Profesional con 3.516.200 asistentes, seguido del Fútbol Amateur con 1.197.929 asistentes y en menor medida otros eventos deportivos como el básquetbol con 168.922 espectadores y el atletismo con 92.322 personas.

Cuadro 4 - Número de espectadores asistentes a espectáculos deportivos. 2012



Fuente: Encuesta de Espectáculos Públicos, INE.

1.3 Análisis del entorno de la industria

Para el analizar el entorno de la industria del deporte escolar en Chile realizaremos un análisis PESTEL para así identificar todas las características propias del entorno de nuestra empresa que puedan convertirse en factores clave, pudiendo determinar el éxito o fracaso en la implantación de nuestro negocio.

Cuadro N°5 – Análisis PESTEL

| Político | Económico | Sociales | Tecnológicos | Ecológicos | Legales |
|--|---|--|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Creación de la "Política Nacional de Deportes y Actividad Física 2014-2023" • Reforma Tributaria y eliminación FUT para las Pymes | <ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento anual PIB 5,6% (2009~2013) • Proyecciones de Crecimiento PIB 2014 3,7% • Aumento en gasto de recreación y deportes en Chile | <ul style="list-style-type: none"> • Tendencia mundial "Wellbeing" - Bienestar • Altos niveles de obesidad infantil • Incentivo por parte del gobierno y empresas privadas hacer deportes | <ul style="list-style-type: none"> • Alto acceso a información (Medios digitales) • Amplia cobertura de medios a distintas disciplinas deportivas | <ul style="list-style-type: none"> • La contaminación ambiental y mala calidad del aire en Santiago • Déficit de agua y energía | <ul style="list-style-type: none"> • Ley N° 19.712: "Ley del Deporte", financiamiento y subsidios • Donaciones de privados con fines deportivos (Franquicia tributaria) |

Fuente: Elaboración propia

▪ Factores Políticos

La Política de Deporte y Actividad Física se sustenta sobre las siguientes bases fundamentales:

- La actividad física y la práctica deportiva como instrumentos directamente asociados y relacionados con la salud y una mejor calidad de vida todos los sectores de la población.
- El deporte como instrumento relacionado directamente con la educación y el proceso formativo.
- Deporte como instrumento de inclusión social y participación territorial regional y comunal.
- Deporte como instrumento de posicionamiento y prestigio del país en competencias deportivas internacionales

Dado lo anterior bajo el Ministerio del Deporte se crea la “Política Nacional de Deportes y Actividad Física 2014-2023” (Instituto Nacional del Deporte) que es un instrumento que prioriza un enfoque técnico y estratégico del fomento de la actividad física y deportiva del país. En esta se proyecta una visión de futuro para el deporte chileno sobre la base de lo que ya se ha construido, en sintonía con los cambios institucionales y la creciente demanda de actividad física y deportiva por parte de la sociedad. Esta política tendrá un rol muy significativo en el desarrollo integral del sector, poniendo a la actividad física y deportiva al servicio de la población chilena en su conjunto.

Creemos que esta nueva “Política Nacional de Deportes y Actividad Física 2014-2023” preparada por el Ministerio del Deporte será clave para el desarrollo de la actividad deportiva y física en todos los niveles sociales y de edad en Chile, por lo tanto, vemos un alto potencial de desarrollo de la industria del deporte en nuestro país. Adicionalmente a través de la Ley del Deporte existe una política de pública financia y entrega subsidios tanto a empresas privadas y establecimientos educaciones en cuanto al desarrollo de actividades deportivas.

En cuanto a los efectos específicos de la nueva reforma tributaria que podrían afectar a la Pymes, podemos mencionar la eliminación del FUT. Con esto las Pymes deberán buscar otras fuentes de financiamiento para tener capital de trabajo, pagando altas tasas de interés, lo que tendrá un fuerte impacto en la caja que tendrán disponible para crecer.

La aplicación y consecuencias de esta nueva reforma tributaria todavía no están 100% claros, por lo que aún se espera la última versión y posteriores efectos de esta reforma.

- **Factores Económicos**

Chile es hoy una de las economías más sólidas y con mayor crecimiento en la región. Esto se ve reflejado en el crecimiento del PIB anual de nuestro que ha crecido un 5,6% durante el periodo 2009~2013. De acuerdo a las proyecciones de Banco

Central se espera para este año 2014 un crecimiento de un 3,7% y para el año 2015 de un 4%⁴

El deporte es una actividad que cada vez toma mayor importancia para los chilenos, lo que se puede ver reflejado durante el año 2013 en la inclusión en la canasta del IPC el ítem Servicios de Recreación y Deportivos que representa un 0.8% del gasto total de la canasta⁵.

▪ **Factores Sociales**

Una de las tendencias mundiales que están cada vez más presentes tiene relación al “Wellbeing” o bienestar en español. Esto implica que las personas están más consientes sobre qué deben hacer para tener una vida saludable, por lo tanto, la actividad física y deportiva cobra cada vez mayor relevancia para los consumidores a fines de tener una mejor calidad de vida.

De acuerdo a acuerdo a los últimos resultados del SIMCE de Educación Física muestra la mala condición física de nuestros escolares y el incremento de la obesidad infantil.

Entre el año 2011 y 2012, la obesidad en octavo año básico según IMC, subió de un 16 a un 18%, el sobrepeso de un 25 a un 26% y sólo un 8% de los escolares logró un nivel satisfactorio en actividad física

Tanto el gobierno y las empresas privadas están incentivando a la población a realizar deportes

▪ **Factores Tecnológicos**

El acceso a la información a través de los medios digital es cada vez mayor en Chile. De acuerdo a las últimas cifras en Chile la penetración de Internet llega a un 44,4% de cada 100 hogares en Chile⁶, lo cual permite una amplia difusión de distintas actividades, campeonatos, torneos y encuentros deportivos Existe además una

⁴ Fuente: http://www.bcentral.cl/estadisticas-economicas/series-indicadores/index_ee.htm

⁵ Fuente: INE, Instituto Nacional del Deporte

⁶ Fuente: SUBTEL, Subsecretaría de Telecomunicaciones

amplia cobertura de medios a distintas disciplinas deportivas en los distintos medios (online, televisión, radios, revistas especializadas y otros)

▪ **Factores Ecológicos**

En cuanto a los factores ecológicos y/o medio ambientales podemos encontrar algunos riesgos y amenazas que podrían afectar a normal funcionamiento de nuestras competencias deportivas que desarrollaremos, tales como la contaminación ambiental y déficit de agua y energía.

La contaminación atmosférica y mala calidad del aire en Santiago es un problema que vivimos día a día y que durante el período de invierno empeora, lo que perjudica el desarrollo normal de la actividad física. Al contar con episodios de alerta, pre-emergencia o emergencia toda la actividad deportiva escolar se suspende por lo que nuestra organización de actividades deportivas se vería claramente perjudicada.

El déficit de agua y posterior falta de generación eléctrica son factores igualmente relevantes que afectan el funcionamiento regular de la actividad deportiva.

▪ **Factores Legales**

La ley N° 19.712: “Ley del Deporte”, es el artículo que rige la actividad deportiva en el país. Es así como esta ley concede beneficios tributarios a quienes efectúen donaciones en favor de proyectos deportivos. Este fondo puede aportar hasta el 50% del costo total del proyecto respectivo⁷. Podemos ver la Ley del Deporte como una amenaza para nuestra operación ya que existe una exención tributaria para las organizaciones deportivas, dentro de las cuáles nuestra empresa no podría optar debido a que solamente pueden participar clubes o asociaciones deportivas.

Luego de realizar un análisis PESTEL para entender el entorno externo que va operar nuestra empresa Liga Deportiva Infantil, podemos concluir que existen condiciones favorables tanto a nivel de políticas deportivas que se están aplicando en nuestro país y que incentivan al fomento de la actividad física y deportiva en el país. El positivo crecimiento económico de Chile y el aumento en el gasto en recreación y

⁷ Ver anexo N°4 - Destino del Fondo Nacional para el Fomento del Deporte

deportes, como también las tendencias sociales al incentivo de realizar deporte y una mayor preocupación por la salud de las personas, reflejan un escenario favorable para la organización de actividades deportivas para los niños. En cuanto a los factores tecnológicos que nos permiten hoy en día estar más conectados a los distintos medios digitales y también a diversas redes sociales, son importantes para darnos a conocer como empresa a nuestros clientes y consumidores.

Sin embargo lo anterior existen ciertos factores que pueden ser un riesgo para nuestra operación, tales como la política de la nueva reforma tributaria que podría afectar de forma significativa a las Pymes en cuanto al capital de trabajo y alza de del impuesto de primera categoría. Finalmente los factores ecológicos de la Región Metropolitana en cuanto a la mala calidad de aire y déficit de agua y energía nos podrían afectar para el normal funcionamiento de nuestra Liga Deportiva Infantil.

1.4 Análisis y respaldo de las tendencias de la industria, ciclos de vida

Deporte Escolar en Chile

El plan de estudio para los escolares incluye la actividad física, el cuál es parte importante del desarrollo psicomotor de los estudiantes. En esta asignatura se les enseña a los niños a practicar distintos deportes que en la mayoría son colectivos.

Muchos colegios ofrecen a sus estudiantes la posibilidad de participar en talleres para profundizar la práctica de algunos deportes. Los más difundidos son el Fútbol, Básquetbol, Vóleibol, Atletismo, entre otros.

Para fomentar la actividad física se han creado varias competencias entre colegios. La iniciativa estatal más importante son los Juegos Deportivos Escolares que son convocados por el Instituto Nacional de Deportes, en conjunto con el Ministerio de Educación. Los Juegos Deportivos Escolares tienen como objetivo el fomento de la cultura deportiva mediante la práctica de los deportes presentes en las etapas inter-cursos, comunales, provinciales o zonales, regionales y nacionales orientadas a

niñas, niños y jóvenes del sistema escolar de nuestro país. La edad de participación en estos Juegos se enmarca en tres categorías: Sub14, Sub16 y Sub18.

Existen otras iniciativas estatales que han sido creadas para fomentar las competencias escolares, las cuáles se detallan en el siguiente cuadro donde se muestra la evolución de los beneficiarios de todos los programas de Deporte Competitivo en el periodo 2010-2013, pasando de un total de 90.924 en 2010 a una proyección de 213.818 para 2013. También se puede revisar cuáles son los programas con mayor número de beneficiarios.

Cuadro N° 6 - Beneficiarios Programas de Deporte Competitivo 2010-2013

| Programa | n° de beneficiarios | | | |
|--|---------------------|----------------|----------------|-----------------|
| | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 proyección |
| Juegos Deportivos Escolares | 88.147 | 180.378 | 181.267 | 182.000 |
| Ligas Deportivas Escolares | N.A. | 11.910 | 13.185 | 15.600 |
| Ligas Deportivas de Educación Superior | N.A. | 3.706 | 5.438 | 10.590 |
| Juegos Nacionales | N.A. | N.A. | N.A. | 1.000 |
| Juegos de Integración Andina | 2.577 | 3.455 | 3.992 | 4.500 |
| Sudamericano Escolar | 200 | 176 | 128 | 128 |
| Interescolar de atletismo | N.A. | 1.504 | N.A. | N.A. |
| Total | 90.924 | 201.129 | 204.010 | 213.818 |

Fuente: Instituto Nacional de Deportes (IND)

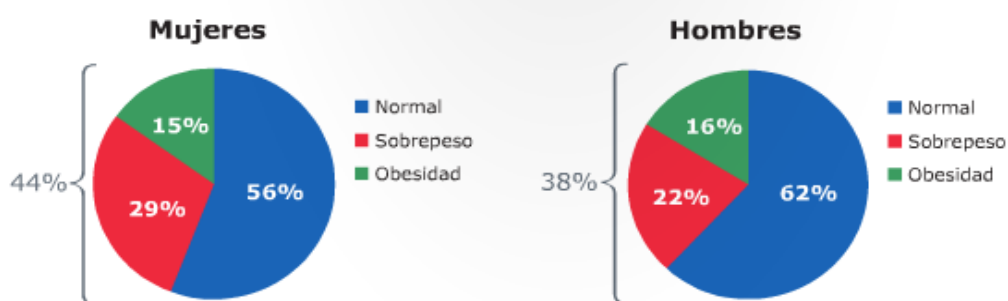
Entre las competencias privadas se destacan las organizadas por el Club Deportivo de la Universidad Católica, la Liga Metropolitana, evento deportivos de empresas privadas, tales como la Copa Milo, Copa Soprole, Copa Coca-Cola, torneos inter-escolares, torneos y eventos municipales, regionales y nacionales.

Fuera del sistema de educación, la oferta se reduce sólo a las competencias federadas más algunos otros torneos. Por lo tanto, son muchas las personas que no pueden practicar su deporte ya que no existe un servicio que coordine los elementos necesarios para su desarrollo.

Actividad Física Escolar

La actividad física hoy en día para los escolares cobra gran importancia, ya que de acuerdo a los últimos resultados del SIMCE de Educación Física muestra la mala condición física de nuestros escolares y el incremento de la obesidad infantil. Entre el año 2011 y 2012, la obesidad en octavo año básico según IMC, subió de un 16 a un 18%, el sobrepeso de un 25 a un 26% y sólo un 8% de los escolares logró un nivel satisfactorio en actividad física.

Cuadro N° 7 – Resultados SIMCE Educación Física 2011



Fuente: SIMCE

A pesar de todos los esfuerzos realizados en los últimos 10 años, la obesidad infantil sigue incrementándose y las preguntas que surgen son ¿por qué? y ¿qué podemos hacer para detener este incremento?

Cuando los adultos pensamos en hacer deporte imaginamos un gimnasio repleto de máquinas. Para los niños, hacer ejercicio significa jugar y estar físicamente activos. Ellos se entrenan jugando en el recreo, al correr detrás de sus compañeros o al pasear en bicicleta.

La práctica de una actividad física es tan necesaria en su vida como la alimentación o el sueño. Sin embargo, muchos padres se plantean dudas sobre qué deporte inculcar a sus hijos o a qué edad es adecuado comenzar la vida deportiva.

Es recomendable que los niños partan con actividad física lo antes posible. No se trata de inscribirlos en una liga competitiva a los tres años, pero sí inculcarles

ejercicios lúdicos, entretenidos y variados. Durante la etapa escolar de los menores es aconsejable que los niños conozcan y practiquen diferentes deportes, para que puedan elegir el que más les guste.

Sin embargo, no es bueno encasillar a los menores y empujarlos a que entrenen una disciplina en particular, salvo que ellos quieran. El secreto es motivarlos desde pequeños para que crezcan con el hábito de la actividad física y la vida saludable⁸.

La actividad física hace que el cerebro libere endorfinas. Estas sustancias químicas son muy similares a la morfina y provocan una sensación de bienestar. Se ha demostrado que los niños que practican deporte son más sanos, felices y tienen mejor rendimiento académico.

1.5 Análisis de fuerzas competitivas del sector (Análisis Porter).

Poder de Negociación de los Clientes

Luego de realizar el análisis de la industria del deporte escolar en Chile observamos los siguientes grupos claves que son determinantes para definir nuestro plan de negocios y a quién dirigirnos como clientes:

- Sostenedores y establecimientos Educativos: Colegios privados, particular pagado, particular subvencionado, municipales y corporaciones municipales de la Región Metropolitana
- Profesores de Educación Física y coordinadores de deporte de los distintos establecimientos educativos
- Alumnos: Básica regular y media
- Padres y Apoderados

Dado lo anterior definimos a nuestros **clientes** a los establecimientos educativos y a nuestros **usuarios** los alumnos de estos recintos.

De acuerdo a la escasez de oferta que existe actualmente en cuanto a ligas deportivas infantiles, campeonatos u otros eventos similares para deportes tales

⁸ Ver Anexo N°4 - Destino del Fondo Nacional para el Fomento del Deporte

como: basquetbol, voleibol, tenis y atletismo vemos que el poder de negociación de los clientes identificados sería bajo. Sin embargo, en el deporte más popular de nuestro país, el fútbol, existen varias competencias y ligas infantiles que podrían hacer aumentar el poder de negociación.

Adicionalmente si vemos desde el punto de vista de los profesores o coordinadores de deporte de los distintos establecimientos educacionales, existe una alta barrera de entrada debido al desconocimiento de nuestra empresa y finalmente de los beneficios que podrían acceder por organizar este tipo de eventos.

Finalmente podemos indicar que el poder de negociación de los clientes es medio.

Poder de Negociación de los Proveedores

Los principales proveedores que identificamos son:

- Recintos deportivos
- Árbitros
- Indumentaria y materiales deportivos (camisetas, pelotas, trofeos y otros)

Principalmente vemos que el poder de negociación está dado por los oferta de recintos deportivos que existen en el mercado, el cuál es relativamente escaso y además existe una alta demanda. Sin embargo, debido a que nuestros campeonatos serán realizados en una cierta zona geográfica de Santiago que corresponden a las comunas del sector oriente, en donde existe una relativamente una mayor oferta de recintos deportivos con buenas instalaciones y canchas, no deberían haber grandes inconvenientes para acceder a estos recintos. Adicionalmente los campeonatos o ligas se realizarían durante la semana y en horario después de la jornada de clases de 15:00 a 18:00, lo cual relativamente es el horario que se concentra una menor demanda comparada al horario *peak* de 18:00 a 22:00 horas. Finalmente dada la posibilidad de realizar campeonatos en los mismos colegios que participarían en nuestras ligas, la oferta de recintos deportivos se amplía, disminuyendo así una escasez o falta de recintos deportivos.

En cuanto a los árbitros e indumentaria y materiales deportivos existe una alta amplia oferta y variedad en el mercado, por lo que no sería un inconveniente a acceder a ello.

Concluimos que el poder de negociación de los proveedores es **medio**.

Amenaza de Nuevos Entrantes

Debido a que nuestro mercado objetivo el cual nos concentraremos (colegios de las comunas del sector oriente de Santiago) es relativamente pequeño y además que existe una escasez de recintos deportivos, vemos que podría ser una alta barrera de entrada para nuevos competidores en la industria. Adicionalmente al realizar la puesta en marcha de nuestra empresa quedaría poco espacio para la entrada de nuevos competidores.

Una posible amenaza en el futuro podrían ser algunas políticas e incentivos por parte del Ministerio del Deporte que fomenten de mayor forma la organización de campeonatos o ligas deportivas interescolares. Estos incentivos a los establecimientos organizacionales podrían desincentivar el uso de nuestros servicios, ya que existiría una entidad gubernamental que organizaría este tipo de eventos.

Finalmente podemos concluir que actualmente la amenaza de nuevos entrantes es **baja**, pero en el futuro podría ser alta.

Amenaza de Productos Sustitutos

Actualmente no existe ningún sustituto al deporte, además los torneos o campeonatos interescolares no tienen sustituto. Siempre va existir la necesidad de realizar y organizar este tipo de actividades, ya que genera competitividad y motivación por parte de los alumnos.

La amenaza de productos sustitutos es muy **baja**.

Rivalidad entre los Competidores

De acuerdo al análisis de la industria realizado anteriormente, identificamos los siguientes actores claves que consideramos como nuestros principales competidores:

- Campeonatos y organizaciones deportivas organizadas por el Instituto Nacional del Deporte (IND)
- Campeonatos interescolares organizados por los mismos colegios
- Competencias de empresas privadas (Copa Soprole UC, , Copa Directv, Copa Coca-Cola, entre otros)

Debido a que principalmente existen una gran cantidad de campeonatos o ligas interescolares que están destinadas al fútbol, nuestra oferta incluiría además una fuerte participación en los deportes menos populares: basquetbol, voleibol, tenis y atletismo, donde existe una menor oferta de servicios.

Nuestra competencia al ser no ser privada y que no compite por una mayor participación en el mercado, sino bien tienen como objetivo fomentar la actividad deportiva entre los estudiantes del país, vemos que la rivalidad entre los competidores es **media**.

Cuadro N°8 - Evaluación general de las fuerzas de Porter para las competencias deportivas

| EVALUACIÓN DE LA INDUSTRIA | MAGNITUD |
|---|-----------------|
| Poder de Negociación de los Clientes | Media |
| Poder de Negociación de los Proveedores | Media |
| Amenaza de Nuevos Entrantes | Bajo |
| Amenaza de Productos Sustitutos | Bajo |
| Rivalidad entre los Competidores | Media |

Fuente: Elaboración Propia

Conclusión del Atractivo de la Industria

Con todo esto, podemos considerar que la industria del deporte escolar en Chile es atractiva, a pesar de que el poder de negociación de los clientes es medio debido a que existe alta barrera de entrada debido al desconocimiento de nuestra empresa y finalmente de los beneficios que podrían acceder por organizar este tipo de eventos.

En cuanto al nivel de negociación de los proveedores existe una barrera de entrada debido a la escasez de recintos deportivos con buenas instalaciones que existen en el mercado, pero al estar concentrados en el sector oriente de la capital y tener la posibilidad de realizar los campeonatos en los mismos colegios participantes del torneo, se disminuye este riesgo.

Creemos que realizando una fuerte campaña de comunicación orientado a dar a conocer nuestros servicios tanto a nuestros clientes que son los establecimientos educaciones y a nuestros usuarios que corresponden a los alumnos de estos colegios, podremos asegurar una base de clientes mínima para poder comenzar con nuestra operación.

En cuanto a la amenaza de nuevos entrantes, sustitutos o rivalidad entre competidores, no vemos que sean obstáculos para iniciar nuestra empresa.

Finalmente estamos seguros que la industria del deporte escolar en Chile es atractiva, ya que no ha sido mayormente explotada y vemos que nuestra empresa tiene un gran potencial para desarrollar una demanda insatisfecha en el mercado.

1.6 Análisis de Stakeholders y otros públicos para sustentabilidad

Identificamos los principales stakeholders para nuestra empresa “Liga Deportiva Infantil”, que se resumen en el siguiente cuadro:

Cuadro N° 9 - Principales Stakeholders Liga Deportiva Infantil



Fuente: Elaboración Propia

- **Gobierno:** A través del Ministerio de Educación, Ministerio del Deporte y del Instituto Nacional del Deporte (IND), el gobierno imparte políticas para el fomento

de la actividad deportiva en los escolares, financiando, creando y ejecutando programas que masifiquen el desarrollo de la actividad física en los menores.

El rol de nuestra empresa está en cumplir con todas las exigencias que exigen las diferentes entidades gubernamentales y además poder aprovechar los beneficios de la Ley del Deporte.

- **Municipios:** Desarrollan actividades comunales y facilitan recintos deportivos para la práctica de los distintos deportes en la comuna.

Es importante mantener una estrecha relación con las distintas municipalidades de las comunas del mercado objetivo, ya que se podrán obtener fuentes de información y contacto con los clientes objetivo, difusión de la empresa y finalmente acceso a recintos deportivos de la comuna

- **Sostenedores:** La responsabilidad principal de los sostenedores es la del funcionamiento del establecimiento educacional e implementar una política de mejoramiento de la infraestructura y la calidad del equipamiento de los establecimientos educacionales. De esta forma deberemos tener una estrecha relación con los sostenedores de los colegios a los cuales dirigiremos nuestra oferta debe y así convencerlos de que el desarrollo de la competencias deportivas interescolares para sus alumnos es una actividad que les beneficiará y reportará mayores ingresos versus los costos asociados.
- **Establecimientos Educativos:** Son nuestros principales clientes y desarrolladores e impulsores de los campeonatos y torneos interescolares.

Nuestro acercamiento con los profesores, coordinadores deportivos y directores de los distintos colegios, serán claves para poder poner en marcha nuestra empresa y luego mantener nuestra oferta de servicios

- **Alumnos:** Son los usuarios finales de nuestros servicios ofrecidos.

Se deberá crear una relación cercana con los alumnos haciendo que demanden por nuestros servicios y manteniéndolos cautivos a los campeonatos y ligas que se organicen.

- **Familias:** Creemos que las familias tienen un rol fundamental en el apoyo y participación de los niños en el deporte. Es por esto que el servicio ofrecido debe incluir la participación de los padres, tanto por el lado económico, como también asistiendo a las actividades deportivas de sus hijos
- **Proveedores:** Identificamos a los proveedores tanto a los facilitadores de los recintos deportivos, como también a todos entes que participan en el desarrollo de los distintos eventos deportivos que se organizarán (árbitros, proveedores de indumentaria y materiales deportivos, entre otros)
- **Auspiciadores:** Son claves para la financiación y credibilidad de nuestro proyecto.
Existe una amplia red de auspiciadores por parte de empresas privadas, organizaciones deportivas, asociaciones de colegios y otras entidades que nos pueden permitir entrar con mayor facilidad a los colegios. Adicionalmente los auspiciadores serán una importante fuente de financiamiento y de ingresos para nuestra empresa
- **Prensa:** Existe medios de comunicación que difunden las distintas actividades deportivas que se realizan en nuestro país tanto a nivel de deporte profesional y amateur, por lo tanto, deberemos buscar la manera de difundir nuestra liga deportiva infantil hacia estos medios
- **Sernac:** Para cumplir con todas las normas exigidas por la Ley del Consumidor deberemos respetar los términos y condiciones de la prestación de servicios que realicemos con los establecimientos educacionales, realizando un contrato que detalle de manera clara las condiciones y servicios ofrecido. Finalmente

deberemos entregar la información comercial básica que sea requerida por el Sernac.

2 Competidores

2.1 Identificación y caracterización de los competidores.

Identificamos tres tipos de competidores que ofrecen la organización de campeonatos, torneos o ligares escolares en Chile:

- Privados:
 - Empresas privadas que fuera de su giro y parte de sus actividades de responsabilidad social empresarial organizan torneos deportivos escolares
 - Empresas privadas dedicadas a la organización a la organización y difusión de eventos deportivos
- Asociaciones:
 - Ligas Deportivas: Agrupaciones de colegios que organizan campeonatos de diversos deportes
 - Clubes: Campeonatos y torneos organizados por los distintos clubes deportivos y de colonias de extranjeros
- Público:
 - Instituto Nacional del Deporte (IND): Competencias deportivas organizada a nivel de cursos, comunal, provincial o zonal, regional y nacional
 - Comunales y Municipales: Torneos y competencias deportivas escolares organizados por las propias comunas o municipalidades del país

En el siguiente cuadro resumen detallamos los principales competidores que identificamos en la organización de torneos o eventos deportivos para escolares, en donde además se especifican sus principales servicios o actividades ofrecidas, deportes que incluyen, categorías y área que ofrecen sus actividades.

Cuadro N° 10 – Principales competidores

| Tipo | Empresa | Campeonato | Principales Actividades | Deportes | Categorías | Área | N° Inscritos |
|--------------|---------------------------------|--|--|--|---|---------------------------|----------------------------------|
| Privada | Directv - Deporte Escolar | Copa Fútbolito Directv Deportivo Escolar | Campeonato de fútbolito para hombres y mujeres organizado Deportivo Escolar y auspiciado por Directv | Fútbol | Categoría hasta 8° Básico Categoría hasta II° Medio Categoría hasta IV° Medio | Sector Oriente - Santiago | 100 equipos / 1.000 alumnos |
| Privada | Caja Los Andes | Copa Futuro | Programa social organizado en el que participan alrededor de 4.000 niños de la Región Metropolitana, más de 250 escuelas deportivas, disputando un total de 499 partidos | Fútbol | Escolares entre 8 y 15 años | Metropolitana | 250 colegios / 4.000 alumnos |
| Privada | Soprole - Universidad Católica | Copa Soprole UC | Uno de los más importantes programas de deporte escolar a nivel nacional, el cual se realiza a través de acuerdos y contratos de cooperación con destacados clubes y organizaciones deportivas | Fútbol, básquetbol, voleibol, atletismo, natación y otros | Escolares entre 8 y 15 años | Todo Chile | 1.800 colegios / 54.000 alumnos |
| Privada | Coca Cola | Copa Coca Cola | Campeonato Nacional de Fútbol más importante de Chile, para Establecimientos Educativos públicos y privados, absolutamente gratuito | Fútbol | Niños de 14 a 15 y niñas de 13, 14 y 15 años. | Todo Chile | 328 colegios / 6.000 alumnos |
| Privada | Ideal | Copa Fútbolito Ideal | Campeonato de fútbolito organizado a partir del año 2014 por la marca de pan Ideal | Fútbolito | Niños de 10 a 12 años. | Santiago | 120 Colegios / 1.200 niños |
| Privada | Sociedad de Asesorías Deportiva | Liga de Básquetbol de Colegios Particulares (LIBASCOPAR) | Reconocida liga donde participan los principales colegios particulares del sector oriente de Santiago | Básquetbol | Mini, Infantil, Cadete, Juvenil y adultos para damas y varones | Oriente - Santiago | 16 colegios / 350 alumnos |
| Asociaciones | LMVE | Liga Metropolitana de Voleibol Escolar | Partidos de competencia de torneo anual con participación de equipos sudamericanos y masivos de voleibol | Voleibol | Categorías niños y niñas: Sub-14, Sub-16 y Sub-18. | Todo Chile | 20 colegios / 300 alumnos |
| Asociaciones | ABSCH | Association of British Schools in Chile | Asociación de colegios británicos en donde se organizan diversos campeonatos privados entre sus colegios miembros | Fútbol | | | |
| Asociaciones | Clubes y Estadios Deportivos | Campeonatos privados | Campeonatos y torneos organizados por los distintos clubes deportivos y de colonias de extranjeros | Fútbol, rugby, voleibol, hockey, atletismo | Varios | Todo Chile | 19 colegios |
| Público | IND | Juegos Deportivos Escolares | Competencia deportiva multidisciplinaria a nivel nacional donde los deportistas ganadores representan a Chile en los Juegos Sudamericanos Escolares. | Fútbol, básquetbol, voleibol, balonmano, atletismo, natación y otros | Sub14, Sub16 y Sub18 | Todo Chile | 3.000 colegios / 182.000 alumnos |
| Público | Comunales y Municipales | Ligas Comunales | Campeonatos y torneos organizados por las comunas y municipalidades: Ejemplo: Liga de Básquetbol de Las Condes | Fútbol, básquetbol, voleibol, balonmano, atletismo, natación y otros | Todos | Todo Chile | Sin datos |

Fuente: Elaboración propia

2.2 Mapa de posicionamiento relativo

El desarrollo del mapa de posicionamiento competitivo se puede encontrar en el cuadro N° 17, página N°44 del punto IV del de Plan de Marketing

2.3 Fortalezas y debilidades de los competidores

De acuerdo a la identificación de los principales competidores de nuestra empresa, realizamos el siguiente cuadro resumen donde se detallan las principales fortalezas y debilidades de cada empresa y/o campeonato. Para el análisis no incluimos los clubes y estadios deportivos, y otras ligas organizadas por las distintas comunas y municipalidades, debido al gran número existente.

Cuadro N° 11 – Fortalezas y debilidades de la competencia

| Tipo | Empresa | Campeonato | Fortalezas | Debilidades |
|--------------|---------------------------------|--|---|---|
| Privada | Directv - Deporte Escolar | Copa Futbolito Directv Deportivo Escolar | Cualquier equipo puede inscribirse voluntariamente. Cuenta con importantes auspiciadores: Directv, McDonald's, Adidas, Banco Falabella | Principal objetivo es la cobertura del deporte escolar en el país, por lo que no está dentro de sus actividades principales organizar torneos escolares |
| Privada | Caja Los Andes | Copa Futuro | Cuentan con la participación de reconocidos rostros del mundo deportivo. La iniciativa considera actividades anexas que apuntan a mejorar la calidad de vida de los participantes y sus familias. | Sólo dedicado a la organización de un campeonato de fútbol. |
| Privada | Soprole - Universidad Católica | Copa Soprole UC | 12 años de trayectoria organizando torneos escolares en diferentes disciplinas y amplia difusión en los medios por su responsabilidad social con los menores de edad | Al ser un campeonato masivo existen pocos cupos para todos los colegios interesados en participar |
| Privada | Coca Cola | Copa Coca Cola | Campeonato 100% gratuito y donde participan más de 328 colegios en todo el país. Cuenta además con el importante apoyo y difusión de una marca líder y reconocida como lo es Coca Cola | Sólo dedicado a la organización de un campeonato de fútbol |
| Privada | Ideal | Copa Futbolito Ideal | Campeonato que cuenta con una buena organización y difusión de medios, la cual además está organizado en 4 zonas de Santiago: Sur, Norte, Poniente y Oriente | Es el primer año de su funcionamiento por lo que no tiene una trayectoria y gran reconocimiento en el mercado |
| Asociaciones | Sociedad de Asesorías Deportiva | Liga de Básquetbol de Colegios Particulares (LIBASCOPAR) | Reconocida liga donde participan los principales colegios particulares del sector oriente de Santiago | Campeonato cerrado y cupos limitados. Sólo dedicado a la organización de un campeonato de básquetbol |
| Asociaciones | LMVE | Liga Metropolitana de Voleibol Escolar | Importante liga donde participan reconocidos colegios, liceos e institutos de la Región Metropolitana. Cuenta además con una trayectoria por más de 15 años organizando campeonatos de voleibol | Sólo dedicado a la organización de un campeonato de voleibol |
| Asociaciones | ABSCH | Torneo de Colegios Británicos | Participan algunos de los mejores y prestigiosos colegios privados de Chile, los cuales cuentan con excelente infraestructura deportiva | Sólo participan los colegios miembros por lo que su alcance es pequeño |
| Público | IND | Juegos Deportivos Escolares | La mayor competencia deportiva escolar del país y que cuenta con el apoyo del IND | Debido a la alta exigencia del campeonato, sólo clasifican a las instancias mayores un número reducido de establecimientos |

Fuente: Elaboración propia

3 Clientes

3.1 Caracterización de los consumidores

Nuestra propuesta, está dirigida principalmente a un segmento específico de mercado, compuesto por los establecimientos educacionales de las principales comunas del sector oriente de Santiago: Las Condes, Providencia, Vitacura, Lo Barnechea, La Reina y Ñuñoa. Sin embargo, creemos necesario considerar ampliar nuestra oferta a otras comunas de la capital que también estén interesados en participar en nuestras ligas y campeonatos.

Los alumnos de estas instituciones educacionales, deben ser de 7°Básico a 4°Medio, que estén interesados en practicar algunos de los siguientes deportes: Básquetbol, Voleibol, Fútbol y otros deportes de competencia.

3.2 Macro y micro segmentos

Los macro segmentos de la industria del deporte escolar en Chile identificados anteriormente (I. Análisis de la Industria, Competidores y Clientes) son los siguientes:

- Educación Escolar Básica y Media
- Actividad Física y Deporte

Dentro de estos macro segmentos identificamos el siguiente micro-segmento que se encuentran agrupados por distintas necesidades similares y que son comunes entre ellos.

- Segmentación Geográfica: Podemos encontrar cierta homogeneidad entre los colegios de las comunas del sector oriente de Santiago, los cuáles participan en torneos inter-escolares, debido a que dentro de su plan educacional está el desarrollo de la actividad deportiva y competitiva entre colegios de las mismas comunas, y que además les permite tener un cierto prestigio al participar activamente en estas competencias deportivas.

- **Segmentación Demográfica:** De acuerdo a la variable del tipo de establecimiento educacional podemos sub-dividir el mercado entre colegios particulares pagados, particulares subvencionados, municipales, corporaciones municipales y corporaciones privadas. Esta segmentación nos permite dirigir nuestra oferta a ciertos colegios que por su naturaleza van a poder optar o no a participar en nuestras ligas deportivas.
- **Segmentación Psicográfica:** Aquí podemos encontrar agrupados a los colegios que tienen ciertos intereses y estilos comunes, los cuáles además pertenecen a distintas asociaciones de colegios, tales como la Asociación de Colegios Británicos de Chile (ABSCH), Asociación de Colegios Alemanes (DS Chile) y la Asociación de Colegios Jesuitas de Chile.
- **Segmentación por Producto:** En este segmento encontramos a los colegios que actualmente participan activamente en algún campeonato o torneo inter-escolar, o bien no participan en ninguna actividad deportiva competitiva.

Dada la micro segmentación realizada podemos definir que nuestros clientes objetivos son los colegios de las comunas del sector oriente de la Región Metropolitana que actualmente no cuentan con instalaciones y medios deportivos adecuados para realizar torneos, campeonatos o ligas para estos deportes. Además estos establecimientos no participan activamente en asociaciones con otros colegios, por lo que requieren contar con un nexo u organizador que pueda juntar a diversos cursos de distintos colegios para realizar algún torneo deportivo.

Junto con las variables mencionadas anteriormente, finalmente la variable que nos permitirá segmentar y definir a quiénes vamos a enfocar nuestra oferta serán los colegios que actualmente participan o no en los principales torneos o ligas deportivas escolares en la Región Metropolitana.

3.3 Tamaño del mercado objetivo y sus tendencias

El tamaño de mercado está dado por el universo de establecimientos educacionales que se encuentran en la Región Metropolitana (2.969 establecimientos). En el

siguiente cuadro podemos ver el detalle a nivel nacional, de Santiago y de las comunas seleccionadas:

Cuadro N° 12 - Matrícula por nivel de educación 2010

| Establecimientos | Comuna | | | | | | | Regional | Total País |
|--------------------------|------------|-----------|--------------|-------------|-----------|-----------|------------|--------------|---------------|
| | Las Condes | Vitacura | Lo Barnechea | Providencia | La Reina | Ñuñoa | Subtotal | Santiago | Total |
| Corporación Municipal | 5 | - | - | 5 | - | 11 | 21 | 448 | 1.166 |
| Municipal | - | 2 | 3 | - | 6 | - | 11 | 293 | 4.573 |
| Particular Subvencionado | 7 | 4 | 7 | 7 | 10 | 14 | 49 | 1.872 | 5.681 |
| Particular Pagado | 47 | 14 | 16 | 25 | 19 | 22 | 143 | 323 | 674 |
| Corporación Privada | - | - | - | - | - | - | - | 33 | 70 |
| Total | 59 | 20 | 26 | 37 | 35 | 47 | 224 | 2.969 | 12.164 |

Fuente: Elaboración propia en base a Matrículas, Ministerio de Educación (MINEDUC).

Para una primera etapa nos centraremos en las principales comunas del sector oriente de la capital sin importar el tipo de establecimiento educacional y que corresponden a un total de 224 colegios, dentro de los cuales corresponden a las comunas de Las Condes (59 colegios), Vitacura (20 colegios), Lo Barnechea (26 colegios), Providencia (37 colegios), La Reina (35 colegios) y Ñuñoa (47 colegios), los que constituyen nuestro mercado objetivo⁹.

A continuación se presenta el siguiente cuadro resumen con los colegios que participan o no de los principales campeonatos o ligas deportivas interescolares de las comunas del sector oriente de Santiago.

Cuadro N° 13 – Participación en Campeonatos Interescolares Sector Oriente

| Campeonato | Comuna | | | | | | Total | % |
|----------------------|------------|-----------|--------------|-------------|-----------|-----------|------------|-------------|
| | Las Condes | Vitacura | Lo Barnechea | Providencia | La Reina | Ñuñoa | | |
| Copa Soprole UC | 11 | 5 | 3 | 5 | 2 | 2 | 28 | 13% |
| Copa Futbolito Ideal | 4 | 1 | 1 | 4 | 0 | 2 | 12 | 5% |
| Copa Libascompar | 2 | 2 | 0 | 1 | 0 | 0 | 5 | 2% |
| Liga LMVE | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 4 | 10 | 4% |
| Copa ABSCH | 4 | 1 | 1 | 2 | 1 | 0 | 9 | 4% |
| Si Participan | 22 | 10 | 6 | 13 | 5 | 8 | 64 | 29% |
| No Participa | 37 | 10 | 20 | 24 | 30 | 39 | 160 | 71% |
| Total | 59 | 20 | 26 | 37 | 35 | 47 | 224 | 100% |

Fuente: Elaboración propia en base a los registros de los principales campeonatos deportivos

⁹ Listado completo de colegios por comuna, ver anexo N°7

Con estas cifras podemos determinar que existe un 71% (160 colegios) de establecimientos educacionales que no participan activamente en los principales campeonatos deportivos y sólo un 29% (64 colegios) que sí participa regularmente en estos torneos, por lo tanto, creemos que existe un tamaño de mercado bastante grande para poder ofrecer nuestros servicios deportivos.

4 Matriz de perfiles competitivos

Para determinar los siguientes factores de éxito que consideramos los más relevantes para realizar una matriz de perfiles competitivos, utilizamos los siguientes criterios:

- El factor debe ser esencial para cumplir los objetivos de nuestra Liga Deportiva Infantil
- El factor debe estar dentro del ámbito de control por parte de nuestra empresa
- El factor debe requerir ciertos recursos especialmente cualificados que se pueden desarrollar
- El factor debe ser suficientemente representativo para la industria del deporte escolar
- Finalmente los pesos ponderados fueron establecidos según nuestro análisis e interpretación de la importancia de factor en esta industria

Es importante además considerar que la posición de nuestra empresa Liga Deportiva Infantil que se muestra en la matriz de perfiles competitivos, está dado por nuestras expectativas en un mediano a largo plazo.

Cuadro N° 14 – Matriz de Perfiles Competitivos

| FACTORES DE ÉXITO | PESO | LIGA DEPORTIVA INFANTIL | | COPA FUTBOLITO DIRECTV | | COPA SOPROLE UC | | COPA COCA COLA | | COPA FUTBOLITO IDEAL | | LIGA LMVE | | LIGA LIBASCOPAR | | LIGA ABSCH | |
|-------------------|------|-------------------------|------------|------------------------|------------|-----------------|------------|----------------|------------|----------------------|------------|-----------|------------|-----------------|------------|------------|------------|
| | | CALIFIC. | PESO POND. | CALIFIC. | PESO POND. | CALIFIC. | PESO POND. | CALIFIC. | PESO POND. | CALIFIC. | PESO POND. | CALIFIC. | PESO POND. | CALIFIC. | PESO POND. | CALIFIC. | PESO POND. |
| Promoción | 0,10 | 3 | 0,30 | 2 | 0,20 | 4 | 0,40 | 4 | 0,40 | 2 | 0,20 | 1 | 0,10 | 2 | 0,20 | 0 | 0,00 |
| Publicidad | 0,20 | 2 | 0,40 | 3 | 0,60 | 4 | 0,80 | 4 | 0,80 | 3 | 0,60 | 1 | 0,20 | 1 | 0,20 | 1 | 0,20 |
| Precios | 0,15 | 2 | 0,30 | 2 | 0,30 | 1 | 0,15 | 4 | 0,60 | 4 | 0,60 | 2 | 0,30 | 2 | 0,30 | 0 | 0,00 |
| Productos | 0,10 | 4 | 0,40 | 2 | 0,20 | 4 | 0,40 | 2 | 0,20 | 2 | 0,20 | 1 | 0,10 | 1 | 0,10 | 4 | 0,40 |
| Masificación | 0,15 | 2 | 0,30 | 3 | 0,45 | 4 | 0,60 | 4 | 0,60 | 3 | 0,45 | 1 | 0,15 | 1 | 0,15 | 0 | 0,00 |
| Infraestructura | 0,20 | 3 | 0,60 | 3 | 0,60 | 4 | 0,80 | 4 | 0,80 | 3 | 0,60 | 3 | 0,60 | 3 | 0,60 | 4 | 0,80 |
| Exclusividad | 0,05 | 2 | 0,10 | 2 | 0,10 | 4 | 0,20 | 2 | 0,10 | 2 | 0,10 | 3 | 0,15 | 3 | 0,15 | 4 | 0,20 |
| Fidelización | 0,05 | 1 | 0,05 | 3 | 0,15 | 4 | 0,20 | 4 | 0,20 | 2 | 0,10 | 3 | 0,15 | 3 | 0,15 | 4 | 0,20 |
| Total | 1,00 | | 2,45 | | 2,60 | | 3,55 | | 3,70 | | 2,85 | | 1,75 | | 1,85 | | 1,80 |

Nota: Cada factor de éxito es calificado de 0 a 4, siendo el valor 0 para un factor que no se observa y el 4 uno de máximo desarrollo. Para el caso del factor de precio se califica con 4 si es completamente gratis

Fuente: Elaboración propia

Luego de realizar esta matriz de perfiles competitivos podemos concluir que la Copa Coca Cola y la Copa Soprole UC son actualmente las competencias con mayor calificación y por ende mayor desarrollo en la organización de eventos deportivos escolares en nuestro país.

Si vemos cada una de las posiciones relativas de cada competidor podemos determinar cuáles son las principales fuerzas y debilidades de nuestros principales competidores, por lo que podemos desarrollar una estrategia de diferenciación para posicionarnos en cierto segmento del mercado.

5 Conclusiones

Luego de realizar un análisis de la industria, competidores y clientes vemos que existe una demanda por servicios de organización de eventos deportivos escolares que actualmente se encuentra insatisfecha y que tiene un gran potencial de crecimiento.

El deporte competitivo a nivel infantil es clave para desarrollar y estimular el interés por los menores a realizar una actividad física, lo cual les permitirá aumentar las posibilidades en el futuro de realizar deporte a nivel profesional.

Chile es un país que se encuentra en un período de crecimiento económico y en donde la inversión en deporte por parte del gobierno ha ido aumentando, por lo que existe una mejor infraestructura y condiciones para realizar deporte, además de incentivos tanto para la empresa privada y colegios de aumentar su participación en actividades deportivas.

El desarrollo de campeonatos, torneos o ligas deportivas interescolares no está masificado y especializado, salvo las actividades realizadas por el gobierno a través del IND, asociaciones de colegios organizando distintos torneos y finalmente algunos campeonatos y ligas organizadas por empresas privadas buscando un fin de RSE, por lo tanto, no existe una alta fuerza competitiva en el sector.

En cuanto a los clientes existe un mercado potencial importante de colegios en Santiago quienes podrían estar interesados en contar con nuestros servicios y que actualmente no participan en ningún campeonato o torneo de forma regular, por lo que creemos que nuestra liga deportiva infantil puede tener una buena acogida tanto por nuestros clientes y usuarios finales.

IV Descripción del Modelo de Negocio

1 Descripción completa del modelo de negocios Canvas

1.1 Segmentos de mercado

Nuestro modelo de negocio está orientado en una primera etapa a un nicho de mercado bastante específico, conformado por colegios de las comunas Las Condes, Vitacura, Lo Barnechea, Providencia, La Reina y Ñuñoa. Estos colegios cuentan con alumnos de 7° Básico a 4° Medio.

Estos alumnos deberán practicar alguno de los deportes que se mencionan a continuación: Fútbol, Básquetbol y Vóleybol

Se hace distinción entre hombres y mujeres, a nivel de equipos, pero no a nivel de los colegios, es decir, pueden participar alumnos provenientes de colegios de hombres, mujeres y mixtos.

1.2 Propuesta de valor

Nuestra propuesta de valor, consiste en la personalización o adaptación de una oferta actualmente existente en el mercado de las Ligas Deportivas para adultos, pero adaptándola a un segmento de mercado diferente, el que se compone de alumnos y alumnas de colegios de las comunas participantes.

La oferta de valor para nuestros clientes y usuarios consiste en:

- Ligas de su deporte preferido inicialmente fútbol, básquetbol y vóleybol
- Servicio de organización de torneos con diferentes colegios con similares características y cercanía geográfica
- Recintos deportivos de fácil acceso y con buena ubicación
- Horarios que no interfieren con el resto de sus actividades
- Árbitros federados y bien capacitados

- Precio similar a las distintos campeonatos y torneos que existen en el mercado
- Facilidades para contactar a otros deportistas
- Disponibilidad de la información de las competencias en todo momento, a través del portal web
- Oferta de artículos deportivos y de merchandising para los colegios, alumnos y apoderados

La oferta de valor para quienes quieran publicitar sus productos es:

- Acceso a un segmento específico de la población
- Portal web de diseño atractivo y excelente calidad
- Informes detallados de la exposición de los anuncios y sus efectos en los deportistas
- Posibilidad de disponer espacios durante el desarrollo de las competencias, para exponer, publicitar y/o vender sus productos o servicios.

1.3 Canales de distribución

El principal canal de distribución, será el contacto directo con los encargados de deportes de cada colegio, potenciando de manera progresiva el contacto de forma electrónica a través de mailing directo. De esta forma, queremos generar una importante base de datos de contactos, que nos permita ofrecer oportunamente a nuestro mercado objetivo.

Adicionalmente realizaremos contacto en persona con los decisores claves de cada colegio y además participando en distintos encuentros deportivos comunales o municipales que se realicen.

Otra forma de contacto con los colegios, alumnos y apoderados será a través de la entrega de volantes informativos con nuestra oferta servicios, los cuales se entregarán directamente en lugares tales como campos deportivos, parques, cines y directamente fuera de los colegios.

1.4 Relaciones con los clientes

Se potenciará insistentemente el uso de la comunicación electrónica y a través de nuestra plataforma web, sin embargo, no se descuidará el mantener una excelente relación y contacto permanente con los encargados de deportes de cada colegio ubicado en las zonas geográficas en las que desarrollemos las competencias.

Se buscará realizar esporádicamente invitaciones a alguna actividad social, donde se dará a conocer la oferta de competencias de cada periodo.

Estas reuniones buscarán establecer lazos con los encargados de deportes de los colegios y también potenciar el contacto directo entre ellos mismos.

Se tratará de establecer la formación de comunidades que les permita interactuar más fluidamente a deportistas, staff de la Liga Deportiva y a los encargados de deportes de los colegios de las comunas participantes.

1.5 Modelo de flujo de ingresos

Se tendrán tres principales fuentes de ingresos:

- Inscripción de los equipos participantes por cada colegio
- Venta y arriendo de artículos deportivos y merchandising a los colegios, alumnos y apoderados, tanto a través de nuestra página web y directamente en el lugar de desarrollo de las competencias
- Auspicios de diferentes marcas en nuestra página web

1.6 Recursos claves

- Página web y uso de redes sociales
- Buena red de contactos con los encargados de deporte y directivos del colegio

- Acceso a los recintos deportivos con buenas instalaciones y cercanía geográfica
- Oficina con instalaciones básicas (computadores, impresora, teléfono e internet)
- Personal de apoyo
 - Coordinador
 - Relaciones con clientes
 - Relación con auspiciadores
 - Productor
 - Relaciones con centros deportivos
 - Contratación de árbitros, promotores y periodistas.
 - Administrador WEB
 - Mantención del sitio web

1.7 Actividades claves

- Buscar y contactar a colegios ofreciendo nuestra oferta de servicios
- Comunicar y dar a conocer efectivamente los torneos que se programan
- Lograr un número razonable de inscripciones
- Fuerte publicidad al inicio de la operación
- Disponer de recintos deportivos adecuados
- Disponer de personal clave: árbitros, periodistas, asistentes, promotores
- Obtener demanda por los espacios publicitarios ofrecidos
- Relación con la comunidad deportiva (IND, organizaciones, colegios, municipalidades, revistas especializadas)

1.8 Asociaciones claves

- **Colegios:** Generar una estrecha relación con los colegios de las comunas del sector oriente, manteniendo una base de datos de los principales decisores claves de cada colegio (profesores, directores, encargados las actividades extra curriculares, etc)

- **Auspiciadores:** Oferta de nuestros espacios publicitarios online a los diferentes auspiciadores que estén de alguna forma relacionados al deporte y niños
- **Recintos Deportivos:** Relación con principales complejos deportivos para acceder a tarifas preferenciales y reserva de las canchas
- **Municipios:** Mantener una relación con los distintos municipios para así obtener fuentes de información y contacto de los colegios, difusión de la empresa y finalmente acceso a los recintos deportivos de la comuna
- **Alumnos:** Crear un sentido de pertenencia de nuestra Liga Deportiva Infantil con los alumnos, haciendo que demanden por nuestros servicios y manteniéndolos cautivos a los campeonatos y ligas que organicemos

1.9 Estructura de costos

- Arriendo de oficina
- Internet, teléfono y celulares
- Sueldos
 - Coordinador
 - Productor
 - Administrador WEB

El análisis detallado de los costos se desarrollará más adelante, en el punto “Análisis financiero”.

2 Análisis Interno

2.1 Análisis FODA y sus estrategias

Fortalezas:

- Entregamos a nuestros clientes un producto con valor agregado, especializado y diferenciado, ya que entregamos una solución completa para los colegios desde la búsqueda y arriendo del recinto deportivo hasta la indumentaria deportiva para los equipos
- El costo de participación para los colegios es relativamente bajo versus organizar un torneo propio, simplificando la gestión completa desde el arriendo de canchas, árbitros, juntar los equipos, trofeos y general todo lo que significa realizar un campeonato de este tipo
- Manejo de buenas relaciones y asociaciones con los principales stakeholders: colegios, alumnos, municipios, auspiciadores, recintos deportivos y otros, lo que nos permite dar un servicio integral y personalizado
- Diseño innovador de torneos, ya que integramos distintas disciplinas deportivas
- Fuerte utilización de redes sociales e internet para comunicar los distintos campeonatos o torneos organizados, haciendo partícipe a los colegios y alumnos para difundir noticias, imágenes y videos de las diversas actividades realizadas

Debilidades:

- Nuestros socios claves, como auspiciadores y municipalidades no tienen necesariamente ningún compromiso de mediano y largo plazo con Liga Deportiva Infantil, por lo que debemos tratar de potenciar la firma de acuerdos de mediano plazo
- No poseer infraestructura propia de canchas y árbitros, por lo que es necesario depender de la oferta y disponibilidad de externos
- Gran trabajo de captación de socios en la primera etapa de operación de la empresa

- Empresa nueva en el mercado, por lo que no se cuenta con experiencia en esta industria y ser pioneros en la organización de este tipos de ligas deportivas escolares
- Alto nivel de inversión inicial en Marketing para dar a conocer la empresa

Oportunidades:

- Existe la creciente necesidad de contar con actividades que fomentan la vida sana y también que potencien la interacción social
- Se puede incorporar sucesivamente más comunas dentro del Gran Santiago y posteriormente realizar una expansión territorial
- Podemos lograr formar una imagen de marca difícil de replicar o superar
- La creación de las competencias deportivas permite generar una comunidad en las distintas redes sociales que nos permitirán ampliar nuestra bases de usuarios
- Existe un potencial de aumentar nuestra oferta de servicios hacia las universidades y a las empresas privadas, aumentando significativamente el mercado objetivo

Amenazas:

- El inicio de la operación será difícil ya que se deberá contar con al menos 16 equipos o colegios inscritos
- Al tratarse de una competencia, existe la posibilidad de que los perdedores pierdan motivación para seguir inscribiendo equipos en futuras competencias
- El modelo de negocio es fácilmente replicable, no así la imagen que podamos obtener en nuestras primeras operaciones
- Iniciativas por parte del gobierno que regularicen o fiscalicen de mayor forma la organización de actividades deportivas por parte de empresa privadas
- Baja o nula demanda de realización de campeonatos deportivos interescolares durante el periodo de vacaciones de verano
- Entrada de nuevos competidores tanto a nivel de gobierno, municipios y empresas privadas

Cuadro N° 15 – Análisis Estratégico Matriz FODA

| | | Factores Internos | |
|-------------------|---------------|--|---|
| | | Fortalezas | Debilidades |
| Factores Externos | Oportunidades | <p>FO</p> <ul style="list-style-type: none"> - De acuerdo a la curva de aprendizaje y experiencia, incorporar otras disciplinas deportivas y aumentar la cobertura territorial - Utilizar activamente la plataforma online y redes sociales (Twitter, Facebook, Instagram y otros) masificando los torneos o ligas organizadas, haciendo participe en los alumnos en generar contenidos | <p>DO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Para la organización del primer torneo ofrecer un fee de entrada menor a los colegios interesados - Generar acuerdos y contratos con municipalidades y auspiciadores por periodos establecidos |
| | Amenazas | <p>FA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Crear una marca que entregue confianza y seguridad a los colegios minimizando el ingreso de nuevos competidores - Utilizar una estrategia de diferenciación de enfoque orientado a ofrecer una alternativa diferente de organización de eventos deportivos para un segmento específico del mercado | <p>DA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Debido al desconocimiento y bajo "Know How" del negocio, asociarse o contratar a personas del medio con amplia experiencia en la industria (entrenadores de clubes deportivos, rostros y/o celebridades) - Fomentar la realización de competencias deportivas durante todo el año en los colegios asociados y ofreciendo actividades de verano para los menores |

Fuente: Elaboración Propia

2.2 Cadena de Valor

Cuadro N° 16 – Cadena de Valor Liga Deportiva Infantil

| | | | | |
|--|---|--|---|---|
| Abastecimiento: Contacto con proveedores, auspiciadores y municipalidades | | | | |
| Desarrollo Tecnológico: Potenciamiento del sitio web tanto transaccional como para información | | | | |
| Recursos Humanos: Obtención de la disponibilidad de personal de apoyo, para las actividades deportivas. | | | | |
| Infraestructura de la Empresa: Contar con una oficina adecuada con capacidad para 4 personas | | | | |
| Logística de Entrada: Mantener una relación de contacto cercana y fluida con los encargados de deportes de cada colegio de las comunas de Vitacura, Providencia, Las Condes y Lo Barnechea | Operaciones: Desarrollo de propuestas de actividades futuras. Coordinación de disponibilidad de infraestructura deportiva. Mantención del sitio web, tanto transaccional como el informativo. | Logística de Salida: Cobro de inscripciones Entrega de resultados y premios | Marketing y Ventas: Dar a conocer las propuestas de actividades para el periodo siguiente. Lograr menciones en programas deportivos, tanto en radio como en televisión. Definición de precios, potenciales clientes y la inclusión de nuevos clientes y también de nuevos deportes a nuestra parrilla de ofertas. | Servicios: Entregar información periódica y oportuna sobre las actividades en desarrollo y la programación de futuras fechas. |

M
A
R
G
E
N

Fuente: Elaboración Propia

2.3 Recursos, capacidades y competencias

Contamos con la capacidad organizacional adecuada para coordinar un equipo compuesto por cuatro personas encargadas de la relación con clientes y auspiciadores, personal de apoyo como árbitros y promotores y un encargado del sitio web.

Se deben potenciar alianzas estratégicas con proveedores y auspiciadores, por lo que se requiere contar con alta capacidad de generar acuerdos de mediano plazo, mostrar un adecuado liderazgo que permita coordinar los esfuerzos del equipo de trabajo que se forme para la realización de cada evento.

Se requiere mantener relaciones de comunicación permanente con municipalidades para la obtención de apoyo, que se puede manifestar en la facilitación de infraestructura deportiva, en el apoyo presupuestario mediante subsidios a los colegios municipalizados y en la promoción de los eventos que se programen.

Se debe mantener relaciones de comunicación con los encargados de deportes de los colegios de las comunas donde se comience a operar, para potenciar la participación de equipos en las actividades programadas.

2.4 Ventajas competitivas.

Tenemos la posibilidad de marcar una diferencia al ofrecer a nuestros potenciales clientes un servicio con características que lo hagan único, posible de mantener, superior a lo ofrecido por los posibles nuevos competidores y adicionalmente con la flexibilidad necesaria para poder adaptarlo progresivamente a las necesidades y situaciones nuevas que vayamos detectando en el mercado.

Esto es particularmente posible de lograr, toda vez que cada servicio que ofreceremos, se adapta al grupo de clientes que captamos de manera personalizada.

Luego de realizar un análisis FODA y revisar nuestra cadena de valor podemos determinar cuáles son los **recursos y capacidades** claves para nuestra empresa Liga Deportiva Infantil.

A continuación realizaremos un análisis VRIO para determinar si estos recursos y capacidades son una fuente de ventaja competitiva:

Cuadro N° 17 – Análisis VRIO

| Recurso / Capacidad | Valioso | Raro | Inimitable | Insustituible | Consecuencias Competitivas | Implicancias en Desempeño |
|--|---------|------|------------|---------------|------------------------------|---------------------------|
| Servicio de excelencia en la organización de torneos deportivos escolares integral y personalizado | Si | Si | No | Si | Ventaja Competitiva Temporal | Retornos sobre promedio |
| Buenas relaciones y asociaciones con los principales stakeholders | Si | No | No | Si | Paridad Competitiva | Retornos promedio |
| Fuerte uso de plataforma online y de redes sociales | Si | No | No | Si | Paridad Competitiva | Retornos promedio |

Fuente: Elaboración Propia

Recurso / Capacidad: Servicio de Excelencia en la organización de torneos deportivos escolares integral y personalizado.

- **Valioso:** Nuestro recurso es altamente valioso para nuestros clientes, debido a que para un establecimiento educacional es muy importante que se entregue un servicio de calidad para sus alumnos. Un servicio completo y que además les de seguridad y confianza al colegio nos permitirá fidelizar tanto a nuestros usuarios como nuestros clientes.
- **Raro (Escaso):** De acuerdo a la oferta existente en el mercado de la organización de este tipo de actividades deportivas para menores, encontramos que ningún competidor actualmente posee un servicio de estas características, por lo tanto, podemos determinar que nuestro recurso es escaso en esta industria.
- **Inimitable:** Debido a que nuestros principales competidores ofrecen algún tipo de servicio parecido al nuestro, pero tienen un foco distinto, por lo tanto, sus recursos y capacidades no son personalizados e integrales. Sin embargo lo anterior, nuestro recurso es replicable por la competencia, por lo que podría en algún momento ser imitado.

- **Organización:** Nuestra empresa Liga Deportiva Infantil tendrá como eje central este recurso dentro de la Visión y Misión de la empresa, por lo que toda la organización se va adecuar a este recurso.

Luego de realizar el análisis VRIO podemos concluir que nuestro principal recurso y capacidad es una fuente para una ventaja competitiva es la del servicio de excelente en organización de torneos deportivos escolares integral y personalizado. Esta ventaja es sólo temporal ya que vemos que es imitable por la competencia, por lo que creemos que una estrategia de diferenciación de enfoque nos permitirá sostener esta ventaja durante un mayor tiempo.

3 Estrategia de Entrada

Consideramos utilizar una estrategia de diferenciación focalizada, dirigiendo nuestra oferta de servicios diferentes a la competencia focalizándonos un segmento de mercado específico.

Utilizaremos una estrategia de entrada, en la que consideraremos una inversión inicial de un monto similar al de los potenciales auspicios, que esperamos lograr en los siguientes campeonatos que organicemos, subsidiando de esta forma el precio de las inscripciones para no convertir el precio de la inscripción en una barrera de ingreso de clientes.

Entregaremos además ciertos premios como incentivos tanto a los colegios y alumnos que puedan recomendar a otros establecimientos los servicios ofrecidos por nuestra empresa.

4 Estrategia de Crecimiento

Posteriormente, en la medida que logremos más y mejores auspicios y aumentemos los ingresos por vías diferentes al simple pago de inscripciones, podemos reducir los precios de las inscripciones y eventualmente ofrecer inscripción sin costo a los

colegios con menores disponibilidades de dinero para actividades deportivas y extra programáticas.

Adicionalmente se pretende realizar un crecimiento, por una parte geográfica, expandiendo nuestras operaciones inicialmente a otras comunas de la región metropolitana y posteriormente a regiones. También consideramos la incorporación progresiva de otros deportes, como podrían ser el balonmano, rugby, tenis, etc.

Consideraremos mantener una cierta preferencia por deportes de equipo, que potencien los valores que mencionamos en nuestra declaración de principios.

5 Estrategia de Salida

Este modelo de negocio, no considera, al menos en el corto y mediano plazo, ninguna inversión en infraestructura, por lo que esperamos no tener costos asociados a la salida del negocio.

No se considera tampoco el asumir compromisos contractuales de largo plazo, con proveedores.

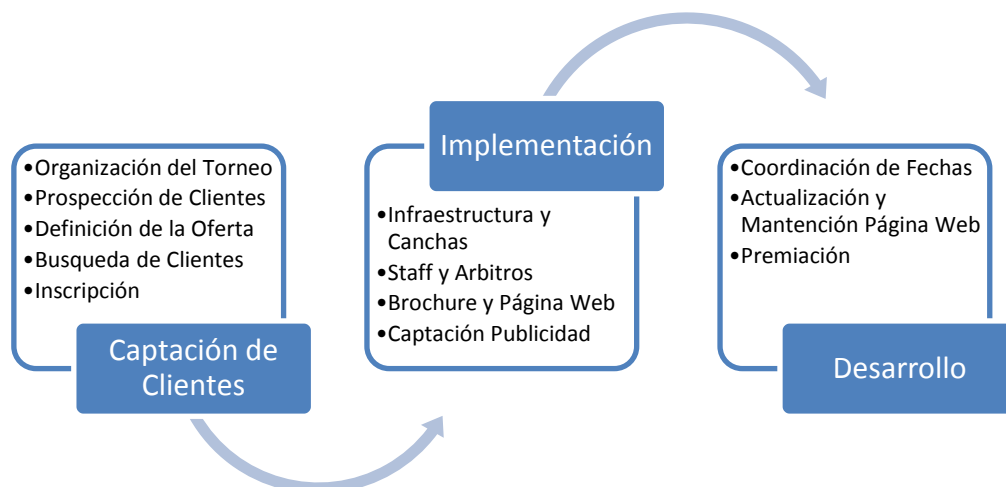
V Plan de Operaciones

1 Estrategia de Operaciones

Para sustentar nuestra estrategia, es que necesitamos contar con un equipo de personas que comenzará siendo muy acotado, en una primera etapa, sin embargo, en la medida que el crecimiento de nuestro proyecto se vaya dando, deberemos aumentar la dotación de personas, de forma que esta estrategia de operaciones sea consistente con los objetivos definidos.

2 Flujo de operaciones

Cuadro N°18 – Flujo de Operaciones



Fuente: Elaboración Propia

El flujo de operaciones, es en realidad bastante sencillo. En una primera etapa, se realiza una prospección de clientes y en la medida de este sondeo, es que se organiza un torneo definiendo de antemano la cantidad de participantes.

En la medida en que de esta prospección está adecuadamente realizada, se puede tener una idea bastante acabada de la cantidad de equipos participantes, en para el primer periodo se define de 16.

Finalmente se realiza la búsqueda final de equipos participantes y equipos, para lo cual ya previamente se ha definido la cantidad de equipos y en función de los gastos directos asociados al torneo, se definió también un precio de venta.

En una segunda etapa, luego de ya tener a los inscritos y el calendario del torneo, se procede a la implementación, etapa en la que se desarrolla la infraestructura y se arrienda canchas. También se contrata a todo el personal de apoyo y staff que deberá trabajar cada fin de semana, de acuerdo al modelo implementado.

El equipo de ventas, debe redireccionar sus esfuerzos, a la captación de anunciadores que nos generarán un ingreso permanente de largo plazo, adicional al que generan nuestros clientes directos que son los colegios, en función de los equipos que inscriban en cada torneo.

3 Tecnología, procesos, recursos claves y rol de las personas

Recursos Humanos

Necesitaremos de dos personas que realicen un trabajo de ventas, comunicándose con los distintos jefes de departamentos de deportes de cada colegio dentro de la zona geográfica que definimos como nuestra zona de operaciones, es decir, las comunas de Providencia, Vitacura, Las Condes, Lo Barnechea, La Reina y Ñuñoa.

Estas personas recibirán un sueldo mensual de \$ 400.000, más imposiciones, las que para este nivel de sueldo debieran ser aproximadamente de un 23%, es decir, \$ 92.000.-

Asumirán el rol de vendedores y a la vez de proveedores o productores generales, lo que significa que serán las personas encargadas de contratar, adicionalmente las personas, equipos e infraestructura para el desarrollo de esta actividad.

Se considera uno de ellos será el encargado de ventas y producción y también la segunda persona, al comienzo de las operaciones, que será el coordinador deportivo,

a cargo principalmente del montaje de cada fecha en terreno y la coordinación general de las personas que se subcontratarán. Adicionalmente tiene un rol importante, tanto en la planificación de las fechas como en la producción general, es decir, en la subcontratación de las canchas, equipos, insumos y personas¹⁰.

La empresa contará con dos socios, quienes tendrán un rol de dirección, planificación, evaluación y control de las distintas actividades de operaciones e implementación que realizan los administrativos.

Estos directores recibirán un sueldo mensual similar al de los administrativos, por el desarrollo de sus funciones.

Gasto en sueldos anual administrativos: \$ 11.808.000.-

Gasto en sueldos anual socios: \$ 11.808.000.-

Tecnología

Se necesita contar con una página web, en la que se dará a conocer los resultados de cada fecha del campeonato, así como las posiciones relativas y adicionalmente entrevistas a los participantes y otras informaciones de interés, como fotografías, premiaciones, resultados de torneos anteriores, vínculos con empresas relacionadas y publicidad.

Se necesita conexión a internet, la que será compartida por las personas que trabajen en esta oficina y que se utilizará, principalmente para la mantención y actualización de la página web.

En una primera etapa, se considera que entre las dos personas contratadas, se harán cargo, también de la actualización y mantención de la página web.

Se requiere teléfono de red fija, dos computadores de escritorio conectados a internet, un equipo multifuncional y la implementación de una red inalámbrica.

¹⁰ Ver detalle de estas contrataciones en el capítulo VI, Gestión de Personas.

| | | |
|---|---|---------------|
| Computadores | : | \$230.000 x 4 |
| Impresora multifuncional HP3525 AIO Inalámbrica | : | \$ 49.990 |
| Implementación de la Red Inalámbrica | : | \$ 15.000 |

Se cuenta con un espacio para oficina que será facilitado por uno de los socios, donde se habilitarán las tecnologías y mobiliario de oficina necesario para el normal funcionamiento de la empresa.

Mobiliario de oficina

| | | |
|--------------------------|---|-----------------------|
| Escritorios | : | \$ 39.990 x 4 |
| Sillas | : | \$ 18.990 x 4 |
| Total Activo Fijo | : | \$ 1.205.910.- |

4 Ubicación geográfica (oficinas, bodegas y puntos de venta)

Se considera el arriendo de una bodega de 35 metros cuadrados en \$ 90.000 mensuales.

Esta bodega estará ubicada en la comuna de Ñuñoa y será utilizada para almacenar insumos deportivos y soportes publicitarios que utilizaremos regularmente en los recintos deportivos.

Gastos de Operación

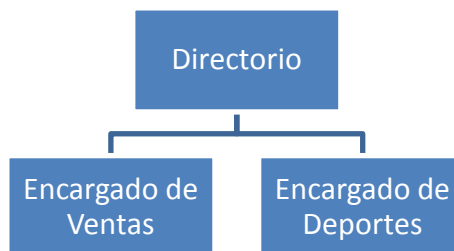
| | | |
|--|---|---------------------|
| • Luz, Agua, Gas | : | \$ 40.000.- |
| • Artículos de Escritorio | : | \$ 20.000.- |
| • Otros | : | \$ 40.000.- |
| • Teléfono de Red Fija + Internet 40 mbps Telefónica | : | \$ 26.990 |
| • Teléfono móvil + Plan de multimedia | : | \$ 29.990 x 4 |
| • Estimado Anual | : | \$ 2.963.400 |

No se necesitarán, en una etapa inicial puntos de venta, porque el contacto se realizará directamente en los colegios.

VI Gestión de personas

Estructura organizacional

Cuadro N°19 - Organigrama



Fuente: Elaboración Propia

1 Dotación y sus características

De la forma en que se puede ver en el punto anterior, es que en una etapa inicial de implementación, se espera contar con una dotación de dos personas, las que se harán cargo de todos los aspectos operativos que nos permitirán la implementación de este negocio.

Ellas se repartirán las funciones comerciales y operativas, quedando inicialmente y en la medida que no se justifique, las funciones de finanzas y administración de recursos humanos, en manos del directorio.

En esta etapa inicial, se requiere, mucho más que en las etapas posteriores, gente muy comprometida con el proyecto, por lo que el directorio, debe tener una participación muy activa y presente, demostrando con esto el grado de compromiso requerido para los recursos humanos.

Esta dotación mínima de personal, deberá ir creciendo en la medida de que los requerimientos aumenten y la oferta pueda y se justifique que sea expandida.

2 Incentivos y compensaciones

En este caso, se considera ofrecer una participación porcentual, a modo de comisión, para el equipo de trabajo, por sobre el resultado positivo que este proyecto genere.

En términos de remuneraciones, se ofrecerá un monto líquido de 400.000 mensuales, más leyes sociales, para cada uno de las dos personas contratadas.

Se privilegiará la evaluación que se haga de ellos, por sobre los conocimientos formales, ya que lo que se buscará, será principalmente un grado importante de compromiso.

El equipo gestor está compuesto por 4 personas, dos directores y dos administrativos, quienes reciben la misma renta mensual de \$400.000, más imposiciones.

3 Equipo Gestor

El equipo gestor de LDI, está conformado por dos estamentos principales. El Directorio, conformado por los dueños del proyecto, quienes son responsables de la planificación administrativa de LDI. Responsables de la planificación, control y evaluación del funcionamiento de las áreas: técnica, administrativa, de supervisión y control de las actividades planificadas.

Esta instancia es conformada por los dueños, quienes son convocados a formar parte de esta estructura teniendo en consideración su trayectoria y desempeño en general y en lo particular factores como antigüedad, responsabilidad en la gestión, capacitación y compromiso.

El área administrativa tiene a su cargo la formulación, programación y planificación de sus actividades, monitoreo y evaluación de los torneos regulares y especiales que se implementan.

Para la realización de cada torneo, se considera la contratación de un monitor externo, por evento el que no forma parte de la planilla de la empresa. Estará presente durante las fechas en que se desarrollan los partidos y su función será la de supervisar y monitorear el buen funcionamiento de la actividad deportiva en general. Adicionalmente, tendrá que obtener un registro fotográfico pormenorizado del desarrollo de cada fecha, el que permitirá con posterioridad alimentar nuestra página web y redes sociales.

Deberá llevar también un libro de novedades, donde se registrará los resultados de los partidos, goleadores, expulsados, tarjetas y cualquier otra información de interés para el desarrollo del torneo.

VII Plan Financiero

1 Tabla de supuestos

Cuadro N°20 – Tabla de Supuestos

| | <i>Futbolito</i> | <i>Futbol</i> | <i>Básquetbol</i> | <i>Voleybol</i> |
|---------------|------------------|---------------|-------------------|-----------------|
| <i>Precio</i> | 450.000 | 500.000 | 350.000 | 300.000 |
| <i>Costo</i> | -258.488 | -280.475 | -125.000 | -125.000 |

| | |
|---------------------------------|------------|
| <i>Arriendo Bodega</i> | 90.000 |
| <i>Gasto en Sueldos</i> | 23.616.000 |
| <i>Gasto Administración</i> | 2.963.400 |
| <i>Gasto publicidad</i> | 16.472.800 |
| <i>Inversión en Activo Fijo</i> | 1.205.910 |
| <i>Capital de Trabajo</i> | 30.000.000 |

Fuente: Elaboración propia

2 Estimación de ingresos

Cuadro N°21 – Estimación de Ingresos Semestrales/Anuales

| DETALLE | AÑO 1 | | AÑO 2 | | AÑO 3 | | AÑO 4 | | AÑO 5 | | AÑO 6 | |
|--------------------------------|-------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| | SEM 1 | SEM 2 | SEM 1 | SEM 2 | SEM 1 | SEM 2 | SEM 1 | SEM 2 | SEM 1 | SEM 2 | SEM 1 | SEM 2 |
| FUTBOLITO | | | | | | | | | | | | |
| Cantidad de Equipos | 16 | 32 | 48 | 48 | 64 | 64 | 80 | 80 | 80 | 80 | 80 | 80 |
| Numero de Torneos | 1 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| Precio de Venta Unitario | 450.000 | 450.000 | 450.000 | 450.000 | 450.000 | 450.000 | 450.000 | 450.000 | 450.000 | 450.000 | 450.000 | 450.000 |
| Ingreso por Venta | 7.200.000 | 14.400.000 | 21.600.000 | 21.600.000 | 28.800.000 | 28.800.000 | 36.000.000 | 36.000.000 | 36.000.000 | 36.000.000 | 36.000.000 | 36.000.000 |
| Ingreso por Venta Anual | | 21.600.000 | | 43.200.000 | | 57.600.000 | | 72.000.000 | | 72.000.000 | | 72.000.000 |
| Costo de Venta | -258.488 | -258.488 | -258.488 | -258.488 | -258.488 | -258.488 | -258.488 | -258.488 | -258.488 | -258.488 | -258.488 | -258.488 |
| Costo Total | -4.135.808 | -8.271.616 | -12.407.424 | -12.407.424 | -16.543.232 | -16.543.232 | -20.679.040 | -20.679.040 | -20.679.040 | -20.679.040 | -20.679.040 | -20.679.040 |
| Costo Anual | | -12.407.424 | | -24.814.848 | | -33.086.464 | | -41.358.080 | | -41.358.080 | | -41.358.080 |
| FUTBOL | | | | | | | | | | | | |
| Cantidad de Equipos | | 8 | 16 | 16 | 24 | 24 | 32 | 32 | 32 | 32 | 32 | 32 |
| Numero de Torneos | | 1 | 2 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| Precio de Venta Unitario | 500.000 | 500.000 | 500.000 | 500.000 | 500.000 | 500.000 | 500.000 | 500.000 | 500.000 | 500.000 | 500.000 | 500.000 |
| Ingreso por Venta | 0 | 4.000.000 | 8.000.000 | 8.000.000 | 12.000.000 | 12.000.000 | 16.000.000 | 16.000.000 | 16.000.000 | 16.000.000 | 16.000.000 | 16.000.000 |
| Ingreso por Venta Anual | | 4.000.000 | | 16.000.000 | | 24.000.000 | | 32.000.000 | | 32.000.000 | | 32.000.000 |
| Costo de Venta | -280.475 | -280.475 | -280.475 | -280.475 | -280.475 | -280.475 | -280.475 | -280.475 | -280.475 | -280.475 | -280.475 | -280.475 |
| Costo Total | 0 | -2.243.800 | -4.487.600 | -4.487.600 | -6.731.400 | -6.731.400 | -8.975.200 | -8.975.200 | -8.975.200 | -8.975.200 | -8.975.200 | -8.975.200 |
| Costo Anual | | -2.243.800 | | -8.975.200 | | -13.462.800 | | -17.950.400 | | -17.950.400 | | -17.950.400 |
| BÁSQUETBOL | | | | | | | | | | | | |
| Cantidad de Equipos | | | 8 | 8 | 16 | 16 | 24 | 24 | 24 | 24 | 24 | 24 |
| Numero de Torneos | | | 1 | 1 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| Precio de Venta Unitario | 350.000 | 350.000 | 350.000 | 350.000 | 350.000 | 350.000 | 350.000 | 350.000 | 350.000 | 350.000 | 350.000 | 350.000 |
| Ingreso por Venta | 0 | 0 | 2.800.000 | 2.800.000 | 5.600.000 | 5.600.000 | 8.400.000 | 8.400.000 | 8.400.000 | 8.400.000 | 8.400.000 | 8.400.000 |
| Ingreso por Venta Anual | | 0 | | 5.600.000 | | 11.200.000 | | 16.800.000 | | 16.800.000 | | 16.800.000 |
| Costo de Venta | -125.000 | -125.000 | -125.000 | -125.000 | -125.000 | -125.000 | -125.000 | -125.000 | -125.000 | -125.000 | -125.000 | -125.000 |
| Costo Total | 0 | 0 | -1.000.000 | -1.000.000 | -2.000.000 | -2.000.000 | -3.000.000 | -3.000.000 | -3.000.000 | -3.000.000 | -3.000.000 | -3.000.000 |
| Costo Anual | | 0 | | -2.000.000 | | -4.000.000 | | -6.000.000 | | -6.000.000 | | -6.000.000 |
| VÓLEIBOL | | | | | | | | | | | | |
| Cantidad de Equipos | | | 8 | 8 | 16 | 16 | 24 | 24 | 24 | 24 | 24 | 24 |
| Numero de Torneos | | | 1 | 1 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| Precio de Venta Unitario | 300.000 | 300.000 | 300.000 | 300.000 | 300.000 | 300.000 | 300.000 | 300.000 | 300.000 | 300.000 | 300.000 | 300.000 |
| Ingreso por Venta | 0 | 0 | 2.400.000 | 2.400.000 | 4.800.000 | 4.800.000 | 7.200.000 | 7.200.000 | 7.200.000 | 7.200.000 | 7.200.000 | 7.200.000 |
| Ingreso por Venta Anual | | 0 | | 4.800.000 | | 9.600.000 | | 14.400.000 | | 14.400.000 | | 14.400.000 |
| Costo de Venta | -125.000 | -125.000 | -125.000 | -125.000 | -125.000 | -125.000 | -125.000 | -125.000 | -125.000 | -125.000 | -125.000 | -125.000 |
| Costo Total | 0 | 0 | -1.000.000 | -1.000.000 | -2.000.000 | -2.000.000 | -3.000.000 | -3.000.000 | -3.000.000 | -3.000.000 | -3.000.000 | -3.000.000 |
| Costo Anual | | 0 | | -2.000.000 | | -4.000.000 | | -6.000.000 | | -6.000.000 | | -6.000.000 |

Fuente: Elaboración Propia

3 Estado de Resultado

Cuadro N°22 – Estado de Resultados Anual

| <i>ESTADO DE RESULTADOS</i> | <i>AÑO 0</i> | <i>AÑO 1</i> | <i>AÑO 2</i> | <i>AÑO 3</i> | <i>AÑO 4</i> | <i>AÑO 5</i> | <i>AÑO 6</i> |
|---|--------------|--------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Ingreso por Ventas (Competencias Deportivas) | | 25.600.000 | 69.600.000 | 102.400.000 | 135.200.000 | 135.200.000 | 135.200.000 |
| Costo de Ventas | | -14.651.224 | -37.790.048 | -54.549.264 | -71.308.480 | -71.308.480 | -71.308.480 |
| Márgen de Contribución | 0 | 10.948.776 | 31.809.952 | 47.850.736 | 63.891.520 | 63.891.520 | 63.891.520 |
| Gasto de Ventas | | -16.472.800 | -5.568.000 | -6.144.000 | -8.112.000 | -8.112.000 | -8.112.000 |
| Gastos de Administración | | -2.963.400 | -3.323.280 | -3.683.160 | -3.683.160 | -3.683.160 | -3.683.160 |
| Gastos Operacionales (Arriendo Bodega) | | -1.080.000 | -1.080.000 | -1.080.000 | -1.080.000 | -1.080.000 | -1.080.000 |
| Gastos Operacionales (Sueldos) | | -23.616.000 | -23.616.000 | -35.424.000 | -35.424.000 | -35.424.000 | -35.424.000 |
| EBITDA | 0 | -33.183.424 | -1.777.328 | 1.519.576 | 15.592.360 | 15.592.360 | 15.592.360 |
| Depreciación | | -602.955 | -602.955 | | | | |
| Amortización | | | | | | | |
| EBIT | 0 | -33.786.379 | -2.380.283 | 1.519.576 | 15.592.360 | 15.592.360 | 15.592.360 |
| Otros Gastos/Ingresos no Operacionales (Espacios Publicitarios) | | 3.410.000 | 7.820.000 | 11.040.000 | 11.040.000 | 11.040.000 | 11.040.000 |
| Otros Gastos/Ingresos no Operacionales (Soportes Publicitarios) | | 344.050 | 688.100 | 883.750 | 1.292.200 | 1.292.200 | 1.292.200 |
| Otros Gastos/Ingresos no Operacionales (Merchandising) | | 872.564 | 1.745.128 | 2.634.170 | 3.341.000 | 3.341.000 | 3.341.000 |
| Intereses | | | | | | | |
| Resultado Antes de Impuestos | 0 | -29.159.765 | 7.872.945 | 16.077.496 | 31.265.560 | 31.265.560 | 31.265.560 |
| Impuesto a la Renta | 20,0% | | | | -5.211.247 | -6.253.112 | -6.253.112 |
| Resultado Después de Impuestos | | -29.159.765 | 7.872.945 | 16.077.496 | 26.054.313 | 25.012.448 | 25.012.448 |

Fuente: Elaboración propia

4 Flujo de caja

Cuadro N°23 – Flujo de caja neto

| <i>FLUJO DE CAJA NETO</i> | <i>AÑO 0</i> | <i>AÑO 1</i> | <i>AÑO 2</i> | <i>AÑO 3</i> | <i>AÑO 4</i> | <i>AÑO 5</i> | <i>AÑO 6</i> |
|---------------------------------------|--------------------|--------------------|------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Resultado Después de Impuestos | 0 | -29.159.765 | 7.872.945 | 16.077.496 | 26.054.313 | 25.012.448 | 25.012.448 |
| Depreciación | | 602.955 | 602.955 | | | | |
| Amortización | | | | | | | |
| Inversión en Activo Fijo | -1.205.910 | | | | | | |
| Capital de Trabajo | -30.000.000 | | | | | | 30.000.000 |
| Flujo de Caja Neto | -31.205.910 | -28.556.810 | 8.475.900 | 16.077.496 | 26.054.313 | 25.012.448 | 55.012.448 |

Fuente: Elaboración propia

5 Requerimientos de capital

5.1 Inversión en activo fijo

Se requiere una inversión en activo fijo de \$ 1.205.910.-

El detalle de esta inversión se encuentra en la página 81 y lo podemos resumir en el siguiente cuadro.

Cuadro N°24 – Detalle inversión en activo fijo

| Activo Fijo | Cantidad | Valor Unitario | Valor Total |
|---|----------|----------------|------------------|
| Computadores | 4 | 230.000 | 920.000 |
| Impresora multifuncional HP3525 AIO Inalámbrica | 1 | 49.990 | 49.990 |
| Escritorios | 4 | 39.990 | 159.960 |
| Sillas | 4 | 18.990 | 75.960 |
| | | TOTAL | 1.205.910 |

Fuente: Elaboración propia

5.2 Capital de trabajo

Se definió como requerimiento de capital de trabajo, un monto de \$30.000.000, monto con el que se podrá cubrir los gastos, principalmente de marketing y operacionales del primer año. De esta forma podremos asegurar el correcto funcionamiento en el sentido de cumplimiento oportuno de compromisos financieros que deben ser servidos durante el primer año de operaciones.

6 Evaluación financiera del proyecto

6.1 Tasa de descuento

Para esto se realizó un análisis de datos históricos del valor del índice de precios general de acciones IGPA de la bolsa de comercio de Santiago, durante un periodo de tiempo de un año, logrando determinar el valor de la Rentabilidad de Mercado como 12,44%.

Para este tipo de negocio, se definió como las acciones más parecidas o relacionadas con el deporte, las clasificadas como del sector recreación, de acuerdo a un estudio realizado por la Universidad de Nueva York, donde se determinó el Beta de las acciones de este tipo en 1,06.

Cuadro N°25 – Beta acciones de clubes deportivos



Betas by Sector

Data Used: S&P Capital IQ, Bloomberg and the Fed (US companies)

Date of Analysis: Data used is as of January 2014

Download as an excel file instead: <http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/pc/datasets/betas.xls>

Variable
Definitions

can be obtained by clicking here

Download
Detail

on which companies are included in each industry

| Industry Name | Number of firms | Beta | D/E Ratio | Tax rate | Unlevered beta | Cash/Firm value | Unlevered beta corrected for cash |
|-------------------------------------|-----------------|------|-----------|----------|----------------|-----------------|-----------------------------------|
| Real Estate (Open-End & Closed-End) | 47 | 1.16 | 58.63% | 0.55% | 0.81 | 3.35% | 0.81 |
| Recreation | 70 | 1.30 | 25.13% | 8.81% | 1.06 | 4.22% | 1.11 |
| Reinsurance | 3 | 0.56 | 38.50% | 13.34% | 0.42 | 10.46% | 0.47 |
| Restaurant | 84 | 0.86 | 27.57% | 15.17% | 0.69 | 2.56% | 0.71 |

Fuente:

http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html

Consideramos la rentabilidad libre de riesgo, como el valor resultado de las últimas licitaciones que el Banco Central de Chile, ha realizado de sus bonos en pesos (BCP) a 5 años (5,10%). Consideramos los bonos a 5 años, ya que evaluamos el proyecto a 6 años.

Finalmente, consideramos un premio por liquidez de 3%.

El cálculo del CAPM, nos arroja como resultado, una tasa de descuento de 15,88%, tasa de descuento que utilizaremos para la evaluación de este proyecto.

6.2 Valor residual o terminal

Este proyecto, considera una mínima inversión en activos fijos, por lo que el valor residual es despreciable y para efectos de esta evaluación, se consideraron cero.

En este proyecto, la gran inversión necesaria es en Capital de Trabajo, para la implementación del proyecto y su puesta en marcha.

Consideramos que este proyecto tiene una duración de 6 años y en ese momento será evaluada su continuidad, venta o liquidación.

6.3 VAN, TIR, PAYBACK, ROI

En este caso, utilizamos una tasa de descuento de 17,64%, lo que al traer los flujos a valor presente, significaron un Valor Actual de los Flujos de \$ 37.185.851, monto al cual descontamos la inversión inicial de \$ 30.000.000 en Capital de Trabajo y \$ 1.205.910.- en Activo Fijo, nos da un Valor Actual Neto de \$ 5.979.941.-

Cuadro N°26 – Cálculos Valor Actual Neto

| | |
|--------------------------------|------------------|
| <i>Tasa de Descuento</i> | 15,88% |
| <i>Valor Actual Neto</i> | 9.934.781 |
| <i>Tasa Interna de Retorno</i> | 20,66% |

Fuente: Elaboración propia

Adicionalmente, pudimos comprobar que el proyecto, rinde un 20,66%, lo que corresponde a su Tasa Interna de retorno, que al ser superior al 15,88% de la tasa de descuento o rentabilidad exigida, nos permite ver un VAN positivo, por lo que el proyecto es viable y se recomienda llevarlo a cabo.

El periodo de recuperación de la inversión, es en este proyecto, de 2 años y 3 meses, ya en ese plazo de tiempo los flujos netos actualizados acumulados se vuelven positivos.

6.4 Punto de equilibrio

Para este análisis utilizamos la aplicación Oracle Crystal Ball, que se basa en hojas de cálculo para elaborar modelos predictivos, de previsión, simulación y optimización.

De esta forma, se definieron algunas variables que fueron estimadas en este proceso de evaluación, que afectan indirectamente al resultado final de la evaluación.

A estas variables, se les asignó una distribución de probabilidades normal con una desviación estándar de 10%.

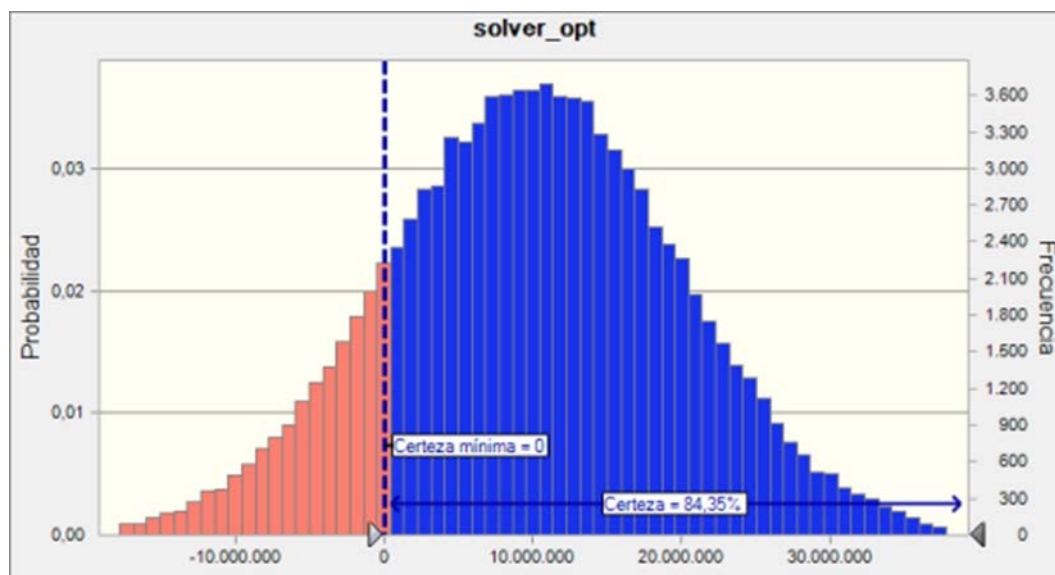
Luego, en lugar de definir unos pocos escenarios, típicamente uno pesimista uno optimista y uno probable, definimos la distribución de probabilidades para cada una de las siguientes variables, las que consideramos como críticas dentro de la evaluación:

- Costo Torneo de Futbolito
- Costo Torneo de Fútbol
- Costo Torneo de Básquetbol
- Costo Torneo de Voleibol
- Gastos de Administración
- Gasto en Publicidad

Mediante el uso de la aplicación Oracle Crystall Ball, se simularon 100.000 diferentes escenarios aleatorios, donde cada una de las 6 variables fueron generadas mediante el método de Montecarlo.

Finalmente cada escenario fue evaluado con el cálculo del VAN, obteniéndose como resultado que en el 84,35% de los 100.000 escenarios, el VAN del proyecto resultó ser positivo¹¹.

Cuadro N°27 – Histograma de 100.000 cálculos de VAN.



Fuente: Software Oracle Crystal Ball

6.5 Ratios Financieros

Cuadro N°28 – Principales Ratios Financieros

| | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 | AÑO 6 |
|------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| EBITDA/Ventas | -129,62% | -2,55% | 1,48% | 11,53% | 11,53% | 11,53% |
| Utilidad/Ventas | -111,55% | 12,18% | 15,70% | 19,27% | 18,50% | 40,69% |
| Margen Bruto | 42,77% | 45,70% | 46,73% | 47,26% | 47,26% | 47,26% |
| ROE | -2368,07% | 702,86% | 1333,23% | 2160,55% | 2074,16% | 4561,90% |

Fuente: Elaboración propia

Para el cálculo del ROE el denominador utilizado (patrimonio) es muy pequeño (\$1.205.910) versus el valor absoluto del resultado del ejercicio, por lo que el resultado arroja números muy elevados.

¹¹ Ver anexo N°10, para el detalle del test realizado con Oracle Crystal Ball

6.6 Estructura de financiamiento

Este proyecto considera un 100% de financiamiento con capital propio, principalmente en capital de trabajo.

6.7 Análisis de sensibilidad

Se realizó un análisis de sensibilidad, con respecto a la variación del costo de los torneos, suponiendo todas las demás variables permanecen fijas, como las ventas, precio de ventas y la demanda.

El resultado de este estudio, es que si los costos aumentan todos un 4,31% el VAN se torna negativo.

6.8 Oferta para el inversionista

6.8.1 Aumento de capital

Se requiere de una inversión inicial de \$31.205.910.-, que se componen de:

- El capital de trabajo corresponde a \$30.000.000 que se utilizará principalmente en los siguientes ítems:

Cuadro N°29 – Distribución de gastos 1er periodo operacional

| | |
|---|--------|
| Gasto de Ventas | 37,33% |
| Gastos de Administración | 6,71% |
| Gastos Operacionales (Arriendo Bodega) | 2,45% |
| Gastos Operacionales (Sueldos) | 53,51% |

Fuente: Elaboración propia

- La inversión en activo fijo corresponde a \$ 1.205.910, en mobiliario de oficina y equipamiento como computadores y una impresora.

6.8.2 Estructura societaria

Pensamos en estructurar esta sociedad como una sociedad anónima cerrada donde a los socios principales y fundadores, mantendrán una participación de 50%, compuesta por el aporte de este estudio y evaluación de proyecto, más la administración de este proyecto durante todo su periodo de funcionamiento, lo que se valora en \$ 1.205.910 y por otra parte, el aporte de capital de los inversionistas de \$ 1.205.910

6.8.3 VAN y TIR para el inversionista

El VAN de este proyecto es de \$ 5.979.941.- y la TIR o Tasa Interna de Retorno es de 20,66%

VIII Riesgos críticos

1 Riesgos internos

- **Excesiva rotación de personal:** Tenemos considerado tener sólo dos personas trabajando en este proyecto, las que en el mediano plazo, serán aumentadas a 4 personas.
- **Falta de insumos:** Este proyecto considera la subcontratación de los principales insumos y considerando adicionalmente que existe bastante oferta de la mayor parte de estos insumos, por lo que no debiera existir un mayor impacto por este riesgo.

En el caso de los recintos deportivos, es posible que exista escases de oferta, se considera la posibilidad de arrendar recintos deportivos a los mismos colegios participantes en los torneos, lo cual podría significar un aumento de costos de organización del campeonato.

- **Malas relaciones laborales o pésimo Clima organizacional:** Este es un riesgo latente en toda organización, sin embargo, en la medida que existe muy pocas personas, la relación entre ellas, es permanentemente monitoreada y esperamos que este riesgo sea muy acotado.
- **Ausentismo:** Esperamos que en la medida de que nuestra labor se realiza en general, como un trabajo en el que los horarios no son tan importantes, salvo en las fechas de realización de competencias deportivas, el ausentismo laboral, no representará un real riesgo, en la generalidad del tiempo, sin embargo, en los periodos en que existen competencias, el riesgo es mayor, pero estará también acotado por la subcontratación de casi todo el personal de apoyo.

- **Materia prima de mala calidad:** La materia prima principal, son las canchas deportivas, las que en general, pueden ser adecuadamente revisadas y contratadas para minimizar este riesgo, llevándolo prácticamente a cero.
- **Accidentes laborales:** No se realizan trabajos de riesgo, por lo que este riesgo se espera sea menor.
- **Escasez o nula comunicación organizacional:** Hay solo una oficina, donde trabajará el 100% de las personas, por lo que es muy poco probable que existan problemas de comunicación
- **Falta de incentivos o estímulos al personal económicos y no económicos:** Se considera, aplicar algún tipo de incentivo económico a los trabajadores en la medida de que los resultados superen las expectativas planteadas en esta evaluación. Esto se dará en la medida de que los ingresos por venta de espacios publicitarios y merchandising superen nuestra proyección y en ese caso los ingresos marginales adicionales se repartirán en forma proporcional entre los trabajadores y los administradores.
- **Jornadas laborales excesivas:** Se mantendrá acotadas las horas de trabajo extra y se considera reemplazar las horas en terreno, por horas descontadas durante la semana laboral normal de trabajo.
- **Falta de capacitación al personal:** No se requiere de capacitación especial, al menos en una primera etapa. Eventualmente, se podrá considerar algunas capacitaciones en la medida que detectemos falencias en los recursos humanos contratados.

2 Riesgos externos

- **Devaluaciones:** No se tiene este problema, ya que todos los insumos son pagados en moneda nacional y los ingresos por inscripción, son recolectados también en moneda nacional.
- **Carestía de materia prima:** Se espera cerrar los arriendos de cancha con anticipación, ya que ellos determinan los costos y también tenemos la posibilidad de reaccionar, modificando el precio de venta y así acotar este riesgo adecuadamente.
- **Monopolios:** No existen monopolios en este mercado, ya que es un mercado relativamente nuevo y por otra parte, cada vez más demandado por el mercado objetivo. De esta manera, existen los suficientes incentivos para que no se configuren monopolios.
- **Falta de incentivos fiscales:** No estamos considerando aún, los incentivos fiscales para las actividades deportivas, por lo que este riesgo, en nuestro caso, corresponde más bien a una oportunidad que podemos explorar aprovechar más adelante.
- **Reforma Tributaria:** En cuanto a los efectos específicos de la nueva reforma tributaria que podrían afectar a la Pymes, podemos mencionar la eliminación del FUT. Si esto llegase a suceder deberemos buscar otras fuentes de financiamiento para tener capital de trabajo.
- **Desacatos fiscales administrativos o judiciales:** Se pondrá especial cuidado en la observancia de las leyes laborales y tributarias, para minimizar estos eventos.
- **Volatilidad de la moneda o tipo bancario:** No existe este problema, ya que los ingresos y los costos son todos en moneda nacional.

- **Incertidumbre en mercados bursátiles:** Este tema, tampoco representa un riesgo para este proyecto.
- **Falta de compromiso de proveedores:** Los arriendos de canchas se pagan por adelantado para asegurar el cumplimiento de los proveedores a todo evento.

3 Plan de mitigación

El Plan de Mitigación, consiste en el cumplimiento de las acciones descritas en cada uno de los riesgos listados en el punto anterior, cuando ellos son considerados un riesgo relevante.

IX Conclusiones

Este proyecto de negocios, pretende incentivar el deporte competitivo entre los escolares, considerando un modelo de negocios que no existe actualmente en nuestro país, a través de organización de eventos deportivos para estudiantes de enseñanza básica y media, con capitales privados y con fines de lucro.

Los productos y servicios que ofrece Liga Deportiva Infantil a la comunidad escolar van desde la organización de eventos deportivos escolares, venta y arriendo de espacios publicitarios tanto online y en los recintos deportivos, y finalmente una gama de productos de merchandising y artículos deportivos. Esta oferta en una primera etapa de la operación estará dirigida principalmente a los colegios de las comunas del sector oriente de Santiago.

Se pretende desarrollar una liga deportiva en la que estos colegios participan, por la vía de la inscripción de equipos para diferentes categorías y deportes, el cual tiene una tarifa o *fee* por la participación e inscripción de cada equipo o colegio en el campeonato.

En el primer año de operación se requiere una alta inversión en marketing y publicidad para dar a conocer nuestra empresa al mercado y generar un *awareness* de nuestra marca Liga Deportiva Infantil tanto en nuestros clientes (colegios) y nuestros consumidores (alumnos). Esta importante inversión en marketing nos ayudará a superar nuestra principal barrera de entrada a este mercado, que es ser una empresa nueva y desconocida, por lo que finalmente podremos captar a 16 colegios que necesitamos para organizar nuestro primer torneo y luego expandir nuestra oferta a otros establecimientos educacionales.

Este proyecto genera un retorno (TIR) al cabo de 6 años de 20.66% sobre la inversión inicial de \$31.205.910.-, la que incluye \$30.000.000 de capital de trabajo. Se recupera la inversión al cuarto año y 8 meses de operación al considerar como parte de la inversión al capital de trabajo.

Teniendo en cuenta lo anterior es posible concluir que este proyecto de Liga Deportiva Infantil es viable desde un punto de vista financiero y se recomienda realizarlo.

Si lo vemos desde un punto de la industria podemos notar que las tendencias en realizar actividad deportiva y física van en aumento en nuestro país, y a nivel escolar el desarrollo de actividades competitivas deportivas no han sido explotadas tanto a nivel gubernamental como a nivel privado, por lo que la industria del deporte escolar en Chile es altamente atractivo.

Al revisar la demanda de nuestro mercado potencial detectamos que sólo un 29% de los colegios participa actualmente de torneos deportivos interescolares y un 71% no participa activamente de ellos, por lo que estos colegios son nuestros clientes objetivos.

Finalmente Liga Deportiva Infantil cuenta con un recurso clave y diferenciador que es el servicio integral y personalizado en la organización de torneos, campeonatos o ligas de deportes infantiles, lo que permite tener una ventaja competitiva sostenible y marcando una diferencia en la industria del deporte escolar competitivo.

X Bibliografía

- “Proyectos de Inversión - Formulación y Evaluación” de Nassir Sapag Chain, Segunda Edición, Editorial Pearson
- “Generación de modelos de negocio” de Alexander Ostenwalder e Yves Pigneur, Séptima Edición, Editorial Egedsa, ISBN 978-84-234-2799-4
- “Finanzas Corporativas”, S. Ross, R. Westerfield y J. Jaffe, Editorial McGraw Hill, Novena Edición, 2012. (RWJ)
- Kotler P. and Keller K. “Dirección de Marketing”, 2006; Pearson Prentice Hall.
- Administración Estratégica y Política de Negocios. With Thomas L. Heelen and J. David Hunger. 10 edition. Pearson.
- Porter, M.E. “Estrategia Competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia” CECSA, México. Título original: Competitive Strategy: techniques for analyzing industries and competitors. The free press, New York, 1980.
- Mark W. Johnston and Greg W. Marshall (2009). Administración de Ventas. Novena Edición, Mc Graw Hill.
- Guía práctica para el reporte social y medioambiental de las empresas, Accion Empresarial
- Instituto Nacional de Estadística (INE)
- Instituto Nacional del Deporte
- Ministerio de Educación

XI Anexos

Anexo 1

- a. Club deportivo, organización que tiene por objeto procurar a sus socios y demás personas que determinen los estatutos, oportunidades de desarrollo personal, convivencia, salud y protección comunal, provincial, regional, nacional e internacional, mediante la práctica de actividad física y deportiva
- b. Liga deportiva, formada por clubes deportivos y cuyo objeto es coordinarlos y procurarles programas de actividades conjuntas
- c. Asociación deportiva local, formada por a lo menos tres clubes deportivos, cuyo objeto es integrarlos a una federación deportiva nacional; procurarles programas de actividades conjuntas y difundir una o más especialidades o modalidades deportivas en la comunidad
- d. Consejo local de deportes, formado por asociaciones deportivas locales correspondientes a diferentes especialidades o modalidades deportivas de una comuna y por otras entidades afines, cuyo objeto es coordinarlas, representarlas ante autoridades y promover proyectos en su beneficio
- e. Asociación deportiva regional, formada por asociaciones locales o clubes de la respectiva Región cuando el número de éstos no permita la existencia de a lo menos tres asociaciones locales, cuyo objeto es organizar competencias regionales y nacionales y difundir la correspondiente especialidad o modalidad deportiva
- f. Federación deportiva nacional, formada por clubes, asociaciones locales o asociaciones regionales, cuyo objeto es fomentar y difundir la práctica de sus respectivos deportes en el ámbito nacional; establecer las reglas técnicas y de seguridad relativas a dichas prácticas velando por su aplicación, y organizar la participación de sus deportistas en competencias nacionales e internacionales en conformidad a la Ley del deporte, sus estatutos y demás normas internas o internacionales que les sean aplicables. También se considera una federación aquella entidad que tiene por objeto promover la actividad física y el deporte en sectores específicos de la población, tales como estudiantes, miembros de las Fuerzas Armadas y de Orden y Seguridad Pública, trabajadores, discapacitados y

- otros. Los estatutos de cada federación establecerán si éstas se integrarán con clubes, asociaciones locales o asociaciones regionales
- g. Confederación deportiva, formada por dos o más federaciones para fines específicos, permanentes o circunstanciales
 - h. Comité Olímpico de Chile, formado por federaciones deportivas nacionales y otras entidades que determinen sus estatutos.

Anexo N°2

Cuadro 1 - ALUMNOS MATRICULADOS EN LOS DIFERENTES NIVELES DE LA EDUCACIÓN REGULAR, POR SEXO, EN EL PAÍS. 2007- 2011

| Año | Alumnos matriculados ¹ | | |
|-------------------|-----------------------------------|-----------|-----------|
| | Total | Hombres | Mujeres |
| 2007 ¹ | 4.470.236 | 2.191.621 | 2.278.615 |
| 2008 ¹ | 4.488.254 | 2.195.483 | 2.292.771 |
| 2009 ¹ | 4.541.683 | 2.263.861 | 2.277.822 |
| 2010 ¹ | 4.635.250 | 2.355.503 | 2.279.747 |
| 2011 | 4.671.265 | 2.365.898 | 2.305.367 |

Fuente: División de Planificación y Presupuesto; Centro de Estudios. Ministerio de Educación.

Cuadro 2 - NÚMERO Y PORCENTAJE DE ALUMNOS MATRICULADOS Y NIVEL DE LA EDUCACIÓN. 2011

| SEXO Y NIVEL DE LA EDUCACIÓN | Alumnos matriculados ¹ | |
|------------------------------|-----------------------------------|---------------|
| | Número | Porcentaje |
| Total | 4.671.265 | 100,00 |
| Pre- Básica | 346.167 | 7,4 |
| Especial | 141.636 | 3,0 |
| Básica regular | 2.012.353 | 43,1 |
| Media | 1.102.846 | 23,6 |
| Superior | 1.068.263 | 22,9 |

Fuente: División de Planificación y Presupuesto; Centro de Estudios. Ministerio de Educación.

Cuadro 3 - ALUMNOS MATRICULADOS EN LA EDUCACIÓN REGULAR, EN EL PAÍS, POR SEXO, SEGÚN REGIÓN. 2011

| REGIÓN | Total | Alumnos matriculados ¹ | |
|---------------------------|------------------|-----------------------------------|------------------|
| | | Hombres | Mujeres |
| TOTAL | 4.671.265 | 2.365.898 | 2.305.367 |
| Arica y Parinacota | 65.341 | 32.908 | 32.433 |
| Tarapacá | 88.246 | 44.858 | 43.388 |
| Antofagasta | 165.471 | 84.585 | 80.886 |
| Atacama | 76.602 | 39.307 | 37.295 |
| Coquimbo | 195.677 | 97.622 | 98.055 |
| Valparaíso | 481.582 | 245.125 | 236.457 |
| O'Higgins | 210.965 | 108.050 | 102.915 |
| Maule | 267.865 | 131.924 | 135.941 |
| Biobío | 571.347 | 287.400 | 283.947 |
| La Araucanía | 255.941 | 128.382 | 127.559 |
| Los Ríos | 101.742 | 51.956 | 49.786 |
| Los Lagos | 218.195 | 109.019 | 109.176 |
| Aysén | 25.104 | 12.499 | 12.605 |
| Magallanes y La Antártica | 40.336 | 20.566 | 19.770 |
| Metropolitana | 1.906.851 | 971.697 | 935.154 |

Fuente: División de Planificación y Presupuesto; Centro de Estudios. Ministerio de Educación.

Anexo N°3

Cuadro 4 - NÚMERO DE PERSONAS PARTICIPANTES EN PROGRAMAS DE DEPORTE MASIVO, SEGÚN TIPO DE COMPETENCIAS. 2012

| TIPO DE COMPETENCIAS | N° Personas |
|--|--------------------|
| TOTAL | 768.870 |
| Juegos de Integración | 3.992 |
| Juegos Deportivos Escolares | 181.267 |
| Juegos Sudamericanos | 128 |
| Ligas Deportivas de Educación Superior | 5.438 |
| Ligas Deportivas Escolares | 13.185 |
| Tour IND | 131.406 |
| Hijos de Mujeres Temporeras | 11.566 |
| Recintos Nuestros | 24.302 |
| Escuelas Deportivas | 37.055 |
| Seguridad en el Agua | 8.151 |
| Jóvenes en Movimiento | 15.729 |
| Parques Públicos | 82.948 |
| Recintos Militares | 11.903 |
| Senderismo | 2.204 |
| Mujer y Deportes | 79.764 |
| Escuelas de Fútbol | 47.613 |
| Adulto Mayor en Movimiento | 20.386 |
| Deporte en tu calle | 91.833 |

Fuente: Instituto Nacional de Deportes (IND).

Anexo N°4 – Destino del Fondo Nacional para el Fomento del Deporte

Artículo 43: Los recursos del Fondo deberán destinarse a los siguientes objetivos:

- a) Financiar, total o parcialmente, planes, programas, actividades y proyectos de fomento de la educación física y de la formación para el deporte, como asimismo, de desarrollo de la ciencia del deporte y de capacitación y perfeccionamiento de recursos humanos de las organizaciones deportivas;
- b) Fomentar y apoyar, a través de medidas específicas de financiamiento, el deporte escolar y recreativo;
- c) Apoyar financieramente al deporte de competición comunal, provincial, regional y nacional;
- d) Apoyar financieramente al deporte de proyección internacional y de alto rendimiento, y
- e) Financiar, total o parcialmente, la adquisición, construcción, ampliación y reparación de recintos para fines deportivos.

El Instituto, con cargo al Fondo Nacional para el Fomento del Deporte, podrá complementar las donaciones del sector privado que se efectúen a proyectos concursables orientados al cumplimiento de los objetivos definidos en el presente artículo, pudiendo para ello destinarse, como máximo, un 50% del presupuesto de dicho Fondo.

Al efecto, el Fondo podrá aportar hasta el 50% del costo total del proyecto respectivo y con un máximo de 1.000 Unidades Tributarias Mensuales, tratándose de proyectos orientados al cumplimiento de los objetivos señalados en las letras a), b), c) y d) del inciso primero o con un máximo de 8.000 Unidades Tributarias Mensuales, tratándose de proyectos orientados al cumplimiento de los objetivos señalados en la letra e). Lo anterior, sin perjuicio de los montos máximos distintos que pudiere determinar la Ley de Presupuestos de cada año.”

Anexo 5

Cuadro 5 - Matrícula por nivel de educación 2010

| Establecimientos | Comuna | | | | | | | Regional | Total País |
|--------------------------|------------|-----------|--------------|-------------|-----------|-----------|------------|--------------|---------------|
| | Las Condes | Vitacura | Lo Barnechea | Providencia | La Reina | Ñuñoa | Subtotal | Santiago | Total |
| Corporación Municipal | 5 | - | - | 5 | - | 11 | 21 | 448 | 1.166 |
| Municipal | - | 2 | 3 | - | 6 | - | 11 | 293 | 4.573 |
| Particular Subvencionado | 7 | 4 | 7 | 7 | 10 | 14 | 49 | 1.872 | 5.681 |
| Particular Pagado | 47 | 14 | 16 | 25 | 19 | 22 | 143 | 323 | 674 |
| Corporación Privada | - | - | - | - | - | - | - | 33 | 70 |
| Total | 59 | 20 | 26 | 37 | 35 | 47 | 224 | 2.969 | 12.164 |

Fuente: Elaboración propia en base a Matrículas, Ministerio de Educación (MINEDUC).

Anexo N°6 - Ventajas de la actividad física en la infancia

Al acostumbrarse a practicar algún tipo de ejercicio, los niños:

1. Aprenden a seguir reglas.
2. Se abren a sus pares y superan la timidez.
3. Frenan sus impulsos excesivos.
4. Aumentan sus habilidades motoras.
5. Favorecen el crecimiento de sus huesos y músculos.
6. Corrigen posibles defectos físicos.
7. Potencian la creación y regularización de hábitos.
8. Desarrollan su placer por el movimiento y el ejercicio.
9. Estimulan la higiene y la salud.
10. Mejoran su salud, ánimo y rendimiento escolar

Anexo N°7

Listado de Colegios Comunas Las Condes

| N° | Comuna | Nombre del Establecimiento | Dependencia | Participa | Campeonatc | Deportes |
|----|------------|---|-------------|-----------|----------------------|---------------------|
| 1 | Las Condes | COLEGIO LA GIROUETTE [8868] | Privado | Si | Copa Soprole UC | Básquetbol |
| 2 | Las Condes | COLEGIO CUMBRES [11968] | Privado | Si | Copa Soprole UC | Fútbol |
| 3 | Las Condes | COLEGIO DEL SAGRADO CORAZON DE APOQUINDO [8878] | Privado | Si | Copa Soprole UC | Fútbol |
| 4 | Las Condes | COLEGIO THE SOUTHERN CROSS SCHOOL [12265] | Privado | No | | |
| 5 | Las Condes | COLEGIO THE MAYFLOWER SCHOOL [11776] | Privado | Si | Copa ABSCH | Varios |
| 6 | Las Condes | COLEGIO COMPANIA DE MARIA APOQUINDO [8870] | Privado | Si | Copa Soprole UC | Voleibol |
| 7 | Las Condes | COLEGIO DUNALASTAIR [8978] | Privado | Si | Copa ABSCH | Varios |
| 8 | Las Condes | COLEGIO REDLAND SCHOOL [8885] | Privado | Si | Copa ABSCH | Varios |
| 9 | Las Condes | COLEGIO SAN NICOLAS DE MYRA [24409] | Privado | No | | |
| 10 | Las Condes | COLEGIO VILLA MARIA ACADEMY [8873] | Privado | No | | |
| 11 | Las Condes | COLEGIO ALEMAN DE SANTIAGO [24642] | Privado | Si | Copa Soprole UC | Básquetbol |
| 12 | Las Condes | COLEGIO PADRE HURTADO Y JUANITA DE LOS ANDES [8991] | Privado | Si | Copa Soprole UC | Fútbol / Básquetbol |
| 13 | Las Condes | COLEGIO DEL VERBO DIVINO [8888] | Privado | Si | Copa Soprole UC | Fútbol / Básquetbol |
| 14 | Las Condes | COLEGIO PEDRO DE VALDIVIA LAS CONDES [24908] | Privado | No | | |
| 15 | Las Condes | COLEGIO SAN JUAN EVANGELISTA [8892] | Privado | Si | Copa Soprole UC | Básquetbol |
| 16 | Las Condes | COLEGIO CORDILLERA DE LAS CONDES [8902] | Privado | Si | Copa Soprole UC | Fútbol |
| 17 | Las Condes | COLEGIO WENLOCK SCHOOL [8872] | Privado | Si | Copa ABSCH | Varios |
| 18 | Las Condes | COLEGIO INTERNACIONAL SEK CHILE [8893] | Privado | Si | Copa Libascompar | Básquetbol |
| 19 | Las Condes | COLEGIO SCUOLA ITALIANA VITTORIO MONTIGLIO [8863] | Privado | Si | Liga LMVE | Voleibol |
| 20 | Las Condes | COLEGIO SAN FRANCISCO DEL ALBA [8815] | Munic. | No | | |
| 21 | Las Condes | COLEGIO INSTITUCION TERESIANA [25055] | Privado | Si | Copa Libascompar | Básquetbol |
| 22 | Las Condes | COLEGIO NUESTRA SENORA DEL LORETO [24826] | Privado | No | | |
| 23 | Las Condes | COLEGIO BRITISH HIGH [8921] | Privado | No | | |
| 24 | Las Condes | COLEGIO WILLIAM KILPATRICK [8914] | Privado | No | | |
| 25 | Las Condes | COLEGIO ALCAZAR DE LAS CONDES [24884] | Privado | No | | |
| 26 | Las Condes | COLEGIO COYANCURA [12086] | Privado | No | | |
| 27 | Las Condes | LICEO ALEXANDER FLEMING DE LAS CONDES [8818] | P. Subv. | No | | |
| 28 | Las Condes | JOHN DEWEY COLLEGE [24666] | Privado | Si | Copa Futbolito Ideal | Fútbol |
| 29 | Las Condes | COLEGIO NTRA. SRA. DEL ROSARIO LAS CONDES [8827] | P. Subv. | No | | |
| 30 | Las Condes | COLEGIO SEMINARIO PONTIFICIO MENOR [8900] | Privado | Si | Copa Soprole UC | Fútbol |
| 31 | Las Condes | INSTITUTO PRESIDENTE ERRAZURIZ [8854] | P. Subv. | No | | |
| 32 | Las Condes | SAN JUAN DE LAS CONDES [24761] | Privado | No | | |
| 33 | Las Condes | COLEGIO FRANCISCO DE ASIS [8867] | Privado | Si | Copa Soprole UC | Fútbol |
| 34 | Las Condes | COLEGIO LEONARDO DA VINCI DE LAS CONDES [24721] | Munic. | No | | |
| 35 | Las Condes | COLEGIO LO CASTILLO [8866] | Privado | No | | |
| 36 | Las Condes | COLEGIO LA VIRGEN DE POMPEYA [8849] | P. Subv. | No | | |
| 37 | Las Condes | ESCUELA BASICA N° 1986 SAINT PAUL MONTESSORI SCHOOL [25833] | Privado | No | | |
| 38 | Las Condes | LICEO SIMON BOLIVAR [8828] | Munic. | Si | Copa Futbolito Ideal | Fútbol |
| 39 | Las Condes | COLEGIO ADVENTISTA LAS CONDES [8861] | P. Subv. | No | | |
| 40 | Las Condes | COLEGIO ANDINO ANTILLANCA [25142] | Privado | No | | |
| 41 | Las Condes | ESCUELA BASICA N°1982 SAN MIGUEL ARCANGEL DE LAS CONDES [25825] | Privado | No | | |
| 42 | Las Condes | COLEGIO SAINT ANDREW [26080] | Privado | No | | |
| 43 | Las Condes | COLEGIO SAN PATRICIO [8852] | Privado | Si | Copa Futbolito Ideal | Fútbol |
| 44 | Las Condes | COLEGIO ARABE [8911] | Privado | No | | |
| 45 | Las Condes | COLEGIO QUIMAY [26134] | Privado | No | | |
| 46 | Las Condes | LICEO RAFAEL SOTOMAYOR [8819] | P. Subv. | No | | |
| 47 | Las Condes | COLEGIO CRECES [24494] | Privado | No | | |
| 48 | Las Condes | COLEGIO DALCAHUE [8895] | Privado | No | | |
| 49 | Las Condes | ESCUELA PARTICULAR HOGAR ESPANOL [8843] | P. Subv. | No | | |
| 50 | Las Condes | LICEO JUAN PABLO II DE LAS CONDES [8822] | Munic. | No | | |
| 51 | Las Condes | LICEO SANTA MARIA DE LAS CONDES [8835] | Munic. | Si | Copa Futbolito Ideal | Fútbol |
| 52 | Las Condes | COLEGIO CIUDADELA MONTESSORI DE LAS CONDES [12266] | Privado | No | | |
| 53 | Las Condes | ESCUELA BASICA N° 2150 REMBRANDT [26171] | Privado | No | | |
| 54 | Las Condes | COLEGIO EMAUS [24795] | Privado | No | | |
| 55 | Las Condes | ESCUELA BASICA N° 2033 ALAMIRO [25928] | Privado | No | | |
| 56 | Las Condes | ANEXO NR.2 CRECES [24858] | Privado | No | | |
| 57 | Las Condes | COLEGIO EL GOLF [24506] | Privado | No | | |
| 58 | Las Condes | COLEGIO THE CASBOR SCHOOL [24992] | Privado | No | | |
| 59 | Las Condes | ESCUELA BASICA N°2171 LA VILLETE [26210] | Privado | No | | |

Fuente: Ministerio de Educación (MINEDUC)

Listado de Colegios Comuna Vitacura

| N° | Comuna | Nombre del Establecimiento | Dependencia | Participa | Campeonatos | Deportes |
|----|----------|---|-------------|-----------|----------------------|---------------------|
| 60 | Vitacura | LICEO MARIA LUISA BOMBAL [8833] | P. Subv. | No | | |
| 61 | Vitacura | COLEGIO SAINT GEORGE S COLLEGE [8906] | Privado | Si | Copa Soprole UC | Fútbol |
| 62 | Vitacura | COLEGIO DE LOS SAGRADOS CORAZONES [8877] | Privado | Si | Copa Soprole UC | Fútbol / Básquetbol |
| 63 | Vitacura | COLEGIO LOS ANDES DE VITACURA [8871] | Privado | No | | |
| 64 | Vitacura | COLEGIO HUELEN [8953] | Privado | No | | |
| 65 | Vitacura | COLEGIO SAN BENITO [8972] | Privado | Si | Copa Soprole UC | Fútbol |
| 66 | Vitacura | COLEGIO LA MAISONNETTE [8894] | Privado | No | | |
| 67 | Vitacura | COLEGIO TABANCURA [8862] | Privado | Si | Copa Soprole UC | Fútbol |
| 68 | Vitacura | COLEGIO ANTARTICA CHILENA [8825] | Munic. | No | | |
| 69 | Vitacura | COLEGIO SAN ESTEBAN DIÁCONO [12094] | Privado | Si | Copa Libascompar | Básquetbol |
| 70 | Vitacura | COLEGIO SAN PEDRO NOLASCO [8919] | Privado | Si | Copa Soprole UC | Voleibol |
| 71 | Vitacura | COLEGIO SANTA URSULA [8904] | Privado | Si | Liga LMVE | Voleibol |
| 72 | Vitacura | COLEGIO BRADFORD SCHOOL [8909] | Privado | Si | Copa ABSCH | Varios |
| 73 | Vitacura | LICEO MUNICIPALIZADO AMANDA LABARCA [8821] | Munic. | No | | |
| 74 | Vitacura | LYCÉE ANTOINE DE SAINT-EXUPÉRY [8923] | Privado | Si | Copa Libascompar | Básquetbol |
| 75 | Vitacura | COLEGIO EL CARMEN TERESIANO I [8905] | Privado | Si | Copa Futbolito Ideal | Fútbol |
| 76 | Vitacura | COLEGIO INMACULADA CONCEPCION [8846] | P. Subv. | No | | |
| 77 | Vitacura | COLEGIO PART. EXTREMADURA DE VITACURA [25768] | P. Subv. | No | | |
| 78 | Vitacura | COLEGIO SAN JORGE DE LAS CONDES [25767] | P. Subv. | No | | |
| 79 | Vitacura | COLEGIO THE SOUTHLAND SCHOOL [24891] | Privado | No | | |

Fuente: Ministerio de Educación (MINEDUC)

Listado de Colegios Comuna Providencia

| N° | Comuna | Nombre del Establecimiento | Dependencia | Participa | Campeonatos | Deportes |
|-----|-------------|---|-------------|-----------|----------------------|---------------------|
| 80 | Providencia | COLEGIO SANTIAGO COLLEGE [8995] | Privado | Si | Copa ABSCH | Varios |
| 81 | Providencia | COLEGIO CAMBRIDGE COLLEGE [8998] | Privado | Si | Copa Futbolito Ideal | Fútbol |
| 82 | Providencia | COLEGIO SAINT GABRIEL'S SCHOOL ANEXO [8970] | Privado | Si | Copa ABSCH | Varios |
| 83 | Providencia | COLEGIO SAN IGNACIO EL BOSQUE [8996] | Privado | Si | Copa Soprole UC | Fútbol / Básquetbol |
| 84 | Providencia | COLEGIO MARIANO [8988] | Privado | No | | |
| 85 | Providencia | COLEGIO SAINT GABRIEL'S SCHOOL ANEXO [8955] | Privado | No | | |
| 86 | Providencia | COLEGIO SAINT GABRIEL'S SCHOOL ANEXO [8986] | Privado | No | | |
| 87 | Providencia | COLEGIO THE ENGLISH INSTITUTE [9003] | Privado | Si | Copa Libascompar | Básquetbol |
| 88 | Providencia | COLEGIO ALEMAN SANKT THOMAS MORUS [8992] | Privado | Si | Copa Soprole UC | Voleibol |
| 89 | Providencia | COLEGIO TREWHELA'S ENGLISH SCHOOL [8984] | Privado | Si | Copa Soprole UC | Voleibol |
| 90 | Providencia | COL. PART. SALES. EL PATROCINIO DE SAN JOSE [25402] | P. Subv. | Si | Copa Soprole UC | Básquetbol |
| 91 | Providencia | COLEGIO KENDAL ENGLISH SCHOOL ANEXO [24985] | Privado | No | | |
| 92 | Providencia | COLEGIO PART. JOSEFINO SANTISIMA TRINIDAD [25541] | P. Subv. | No | | |
| 93 | Providencia | COLEGIO PEDRO DE VALDIVIA [11871] | Privado | Si | Copa Soprole UC | Fútbol |
| 94 | Providencia | COLEGIO THE KENT SCHOOL [9271] | Privado | No | | |
| 95 | Providencia | COLEGIO UNIVERSITARIO INGLES [9004] | Privado | No | | |
| 96 | Providencia | LICEO JOSE VICTORINO LASTARRIA [8928] | Munic. | Si | Copa Futbolito Ideal | Fútbol |
| 97 | Providencia | COLEGIO COMPANIA DE MARIA-SEMINARIO [8950] | Privado | No | | |
| 98 | Providencia | COLEGIO CAMPVS COLLEGE [8974] | Privado | No | | |
| 99 | Providencia | COLEGIO DE LOS SAGRADOS CORAZONES PROVIDENCIA [8981] | Privado | No | | |
| 100 | Providencia | COLEGIO MARIA INMACULADA [8954] | P. Subv. | Si | Liga LMVE | Voleibol |
| 101 | Providencia | COLEGIO INSTITUTO DE HUMANIDADES LUIS CAMPINO [8761] | Privado | Si | Copa Futbolito Ideal | Fútbol |
| 102 | Providencia | ESCUELA DE PROVIDENCIA [8933] | Munic. | No | | |
| 103 | Providencia | ESCUELA BASICA JUAN PABLO DUARTE [11993] | Munic. | No | | |
| 104 | Providencia | ESCUELA PARTICULAR ELVIRA ERRAZURIZ [8943] | P. Subv. | No | | |
| 105 | Providencia | COLEGIO SUPERIOR CAMBRIDGE [8959] | Privado | No | | |
| 106 | Providencia | ESCUELA BASICA MERCEDES MARIN DEL SOLAR [24464] | Munic. | No | | |
| 107 | Providencia | COLEGIO LATINOAMERICANO DE INTEGRACION [8956] | Privado | No | | |
| 108 | Providencia | ESCUELA BASICA EL VERGEL [8931] | Munic. | No | | |
| 109 | Providencia | COLEGIO TALINAY [24507] | Privado | No | | |
| 110 | Providencia | COLEGIO UNITED COLLEGE [25666] | Privado | Si | Copa Futbolito Ideal | Fútbol |
| 111 | Providencia | COLEGIO PARTICULAR REGINA PACIS [8944] | P. Subv. | No | | |
| 112 | Providencia | ESCUELA BAS. MARIA JESUS [26129] | P. Subv. | No | | |
| 113 | Providencia | COLEGIO PART. ARGENTINO DEL SAGRADO CORAZON D [25680] | P. Subv. | No | | |
| 114 | Providencia | ESCUELA BASICA N°280 ASOCIACION MONTESSORI [8957] | Privado | No | | |
| 115 | Providencia | COLEGIO ALMAHUE [26294] | Privado | No | | |
| 116 | Providencia | COLEGIO WILLQUIMVOE [25139] | Privado | No | | |

Fuente: Ministerio de Educación (MINEDUC)

Listado de Colegios Comuna Lo Barnechea

| N° | Comuna | Nombre del Establecimiento | Dependencia | Participa | Campeonatos | Deportes |
|-----|--------------|--|-------------|-----------|----------------------|----------|
| 117 | Lo Barnechea | COLEGIO LOS ALERCES [24979] | Privado | No | | |
| 118 | Lo Barnechea | COLEGIO THE NEWLAND SCHOOL [8869] | Privado | Si | Copa Soprole UC | Voleibol |
| 119 | Lo Barnechea | COLEGIO APOQUINDO HOMBRES [8881] | Privado | No | | |
| 120 | Lo Barnechea | COLEGIO TABOR Y NAZARETH [24624] | Privado | Si | Copa Soprole UC | Fútbol |
| 121 | Lo Barnechea | COLEGIO POLIVALENTE SAN RAFAEL [24486] | P. Subv. | No | | |
| 122 | Lo Barnechea | INSTITUTO HEBREO DR CHAIM WEIZMANN [9237] | Privado | Si | Copa Futbolito Ideal | Fútbol |
| 123 | Lo Barnechea | COLEGIO EVEREST [25654] | Privado | Si | Copa Soprole UC | Fútbol |
| 124 | Lo Barnechea | COLEGIO CRAIGHOUSE [8917] | Privado | Si | Copa ABSCH | Varios |
| 125 | Lo Barnechea | COLEGIO LINCOLN INTERNATIONAL ACADEMY [8903] | Privado | Si | Liga LMVE | Voleibol |
| 126 | Lo Barnechea | COLEGIO NIDO DE AGUILAS [8880] | Privado | No | | |
| 127 | Lo Barnechea | COLEGIO APOQUINDO FEMENINO [8889] | Privado | No | | |
| 128 | Lo Barnechea | COLEGIO SANTA CATALINA DE SIENA SAN ALBERTO HURTADO [24432] | Privado | No | | |
| 129 | Lo Barnechea | COLEGIO MAIMONIDES SCHOOL [25107] | Privado | No | | |
| 130 | Lo Barnechea | COLEGIO ANGLO AMERICAN INTERNATIONAL SCHOOL [8860] | Privado | No | | |
| 131 | Lo Barnechea | COLEGIO BERTAIT COLLEGE [25224] | Privado | No | | |
| 132 | Lo Barnechea | COLEGIO PARROQ,STA ROSA DE LO BARNECHEA [8841] | P. Subv. | No | | |
| 133 | Lo Barnechea | ESCUELA BASICA N°1906 THE INTERNATIONAL PREPARATORY SCHOOL [25643] | Privado | No | | |
| 134 | Lo Barnechea | ESCUELA DE FARELLONES [8840] | Munic. | No | | |
| 135 | Lo Barnechea | CENTRO EDUCACIONAL SAN ESTEBAN MARTIR [12225] | P. Subv. | No | | |
| 136 | Lo Barnechea | COLEGIO PART. CHADWICK [25758] | P. Subv. | No | | |
| 137 | Lo Barnechea | COLEGIO BETTERLAND SCHOOL [25395] | P. Subv. | No | | |
| 138 | Lo Barnechea | COLEGIO HUELQUEN MONTESSORI [24718] | Privado | No | | |
| 139 | Lo Barnechea | INSTITUTO ESTADOS AMERICANOS LO BARNECHEA [26037] | Munic. | No | | |
| 140 | Lo Barnechea | LICEO ESTADOS AMERICANOS [8823] | Munic. | No | | |
| 141 | Lo Barnechea | COLEGIO SAN JUAN DE KRONSTADT [8845] | P. Subv. | No | | |
| 142 | Lo Barnechea | LICEO POLIV. SAN JOSE DE LO BARNECHEA [25630] | P. Subv. | No | | |

Fuente: Ministerio de Educación (MINEDUC)

Listado de Colegios Comuna La Reina

| N° | Comuna | Nombre del Establecimiento | Dependenci | Participa | Campeonatc | Deportes |
|-----|----------|--|------------|-----------|-----------------|------------|
| 143 | La Reina | COLEGIO THE GRANGE SCHOOL [9046] | Privado | Si | Copa ABSCH | Varios |
| 144 | La Reina | ESCUELA BÁICA N°1517 MADRIGAL [24817] | Privado | No | | |
| 145 | La Reina | COLEGIO ANDREE ENGLISH SCHOOL [9051] | Privado | Si | Copa Soprole UC | Voleibol |
| 146 | La Reina | COLEGIO DE LA SALLE [9042] | Privado | Si | Copa Soprole UC | Básquetbol |
| 147 | La Reina | COLEGIO SAINT JOHN'S VILLA ACADEMY [9054] | Privado | Si | Liga LMVE | Voleibol |
| 148 | La Reina | COLEGIO TERESIANO ENRIQUE DE OSSO [9053] | Privado | No | | |
| 149 | La Reina | COLEGIO BRITISH ROYAL SCHOOL [12087] | Privado | Si | Liga LMVE | Voleibol |
| 150 | La Reina | COLEGIO SANTO DOMINGO PADRES DOMINICOS [11971] | Privado | No | | |
| 151 | La Reina | COLEGIO NUESTRA SEÑORA DEL CAMINO [24944] | Privado | No | | |
| 152 | La Reina | COL. PART. SAGRADO CORAZON DE JESUS DE LA RE [25520] | P. Subv. | No | | |
| 153 | La Reina | COLEGIO LAS AMERICAS [8949] | Privado | No | | |
| 154 | La Reina | COLEGIO TERRANOVA [12090] | Privado | No | | |
| 155 | La Reina | COLEGIO CORONEL ELEUTERIO RAMIREZ MOLINA [25101] | P. Subv. | No | | |
| 156 | La Reina | COLEGIO LA ABADIA [24671] | Privado | No | | |
| 157 | La Reina | COLEGIO EL CARMEN TERESIANO [9035] | Privado | No | | |
| 158 | La Reina | COLEGIO ETIEVAN [24627] | Privado | No | | |
| 159 | La Reina | COLEGIO RUBEN DARIO [9039] | Privado | No | | |
| 160 | La Reina | ESCUELA BASICA PART COLEGIO JOSE ARRIETA [9036] | P. Subv. | No | | |
| 161 | La Reina | COLEGIO SANTA CATALINA LABOURÉ [9020] | P. Subv. | No | | |
| 162 | La Reina | ESCUELA BASICA N° 733 PEQUENO MOZART [9056] | Privado | No | | |
| 163 | La Reina | COLEGIO SANTIAGO EVANGELISTA [24690] | Privado | No | | |
| 164 | La Reina | COLEGIO STA MARIA REINA [9033] | P. Subv. | No | | |
| 165 | La Reina | ESCUELA PARTICULAR SAN LEONARDO MURIALDO [9017] | P. Subv. | No | | |
| 166 | La Reina | COLEGIO LARRAIN [24678] | Privado | No | | |
| 167 | La Reina | COLEGIO SAN CONSTANTINO [9011] | Munic. | No | | |
| 168 | La Reina | ESCUELA BASICA YANGTSE EX E-229 [9012] | Munic. | No | | |
| 169 | La Reina | ESCUELA PARTICULAR ANTINIL [9032] | P. Subv. | No | | |
| 170 | La Reina | ESCUELA PALESTINA [9013] | Munic. | No | | |
| 171 | La Reina | COLEGIO SAN RAFAEL ARCANGEL [25373] | Privado | No | | |
| 172 | La Reina | COLEGIO PARTICULAR INFANTES DE LA REINA [9029] | P. Subv. | No | | |
| 173 | La Reina | ESCUELA HERMANAS DEL NIÑO JESUS [9025] | P. Subv. | No | | |
| 174 | La Reina | LICEO EUGENIO MARÍA DE HOSTOS [9007] | Munic. | No | | |
| 175 | La Reina | COLEGIO MUNICIPALIZADO CONFEDERAC SUIZA [9008] | Munic. | No | | |
| 176 | La Reina | COMPLEJO EDUCACIONAL LA REINA [9006] | Munic. | No | | |
| 177 | La Reina | ESCUELA BASICA PART. PAULA JAVIERA [9049] | P. Subv. | No | | |

Fuente: Ministerio de Educación (MINEDUC)

Listado de Colegios Comuna Ñuñoa

| N° | Comuna | Nombre del Establecimiento | Dependencia | Participa | Campeonatos | Deportes |
|-----|--------|---|-------------|-----------|----------------------|------------|
| 178 | Ñuñoa | COLEGIO SAINT GASPARD COLLEGE [9249] | Privado | Si | Liga LMVE | Voleibol |
| 179 | Ñuñoa | COLEGIO KENDAL ENGLISH SCHOOL [24723] | Privado | No | | |
| 180 | Ñuñoa | LICEO REPUBLICA DE SIRIA [9100] | Munic. | No | | |
| 181 | Ñuñoa | COLEGIO AKROS [9217] | Privado | No | | |
| 182 | Ñuñoa | COLEGIO UNIVERSITARIO EL SALVADOR [9276] | Privado | No | | |
| 183 | Ñuñoa | COLEGIO SAN AGUSTIN [9246] | Privado | Si | Copa Soprole UC | Voleibol |
| 184 | Ñuñoa | COLEGIO CALASANZ [9250] | Privado | Si | Copa Soprole UC | Básquetbol |
| 185 | Ñuñoa | COLEGIO LA FONTAINE [24842] | Privado | Si | Copa Futbolito Ideal | Fútbol |
| 186 | Ñuñoa | COLEGIO SUIZO DE SANTIAGO [9216] | Privado | Si | Liga LMVE | Voleibol |
| 187 | Ñuñoa | COLEGIO SANTO TOMAS ÑUÑOA [9259] | P. Subv. | No | | |
| 188 | Ñuñoa | ESCUELA PART. ROSA JARAQUEMADA [25836] | P. Subv. | No | | |
| 189 | Ñuñoa | COLEGIO FRANCISCO ENCINA [12133] | Privado | No | | |
| 190 | Ñuñoa | COLEGIO THE ANGEL'S SCHOOL [8969] | Privado | No | | |
| 191 | Ñuñoa | LICEO EXPERIMENTAL MANUEL DE SALAS [9267] | Privado | Si | Liga LMVE | Voleibol |
| 192 | Ñuñoa | COLEGIO INSTITUTO SANTA MARIA [9278] | Privado | Si | Liga LMVE | Voleibol |
| 193 | Ñuñoa | COLEGIO DIVINA PASTORA NUNOA [25852] | P. Subv. | No | | |
| 194 | Ñuñoa | ESCUELA REPUBLICA DE COSTA RICA [9097] | Munic. | No | | |
| 195 | Ñuñoa | ESCUELA PARTICULAR CARMEN ARRIARAN [9146] | P. Subv. | No | | |
| 196 | Ñuñoa | ESCUELA PARTICULAR PRECIOSA SANGRE [9184] | P. Subv. | No | | |
| 197 | Ñuñoa | COLEGIO PART. NEW HEINRICH HIGH SCHOOL [25716] | P. Subv. | Si | Copa Futbolito Ideal | Fútbol |
| 198 | Ñuñoa | ESC.PRESIDENTE EDUARDO FREI MONTALVA [9084] | Munic. | No | | |
| 199 | Ñuñoa | ESCUELA BÁSICA JOSÉ TORIBIO MEDINA [9089] | Munic. | No | | |
| 200 | Ñuñoa | COLEGIO LA CANTERA [25058] | Privado | No | | |
| 201 | Ñuñoa | COLEGIO SANTA MARGARITA DE ESCOCIA [9151] | P. Subv. | No | | |
| 202 | Ñuñoa | COLEGIO SANTA MARTA [9179] | P. Subv. | No | | |
| 203 | Ñuñoa | ESCUELA PARTICULAR MANUEL ANTONIO MATTÁ [9145] | P. Subv. | No | | |
| 204 | Ñuñoa | COLEGIO ISABEL LA CATOLICA [9230] | Privado | No | | |
| 205 | Ñuñoa | COLEGIO VICTOR DOMINGO SILVA [9270] | Privado | No | | |
| 206 | Ñuñoa | LICEO LENKA FRANULIC [9078] | Munic. | No | | |
| 207 | Ñuñoa | ESCUELA JUAN MOYA MORALES [9131] | Munic. | No | | |
| 208 | Ñuñoa | ESCUELA GUILLERMO ZANARTU IRIGOYEN [9102] | Munic. | No | | |
| 209 | Ñuñoa | COLEGIO APOSTOL SAN PEDRO [9135] | Privado | No | | |
| 210 | Ñuñoa | ESCUELA BENJAMIN CLARO VELASCO [9070] | Munic. | No | | |
| 211 | Ñuñoa | ESCUELA PARTICULAR SAN JUAN BAUTISTA [9209] | P. Subv. | No | | |
| 212 | Ñuñoa | COLEGIO MAYA SCHOOL [12268] | Privado | No | | |
| 213 | Ñuñoa | ESCUELA REPUBLICA DE FRANCIA [9091] | Munic. | No | | |
| 214 | Ñuñoa | ESCUELA BASICA N°1355 IRARRAZAVAL [12226] | Privado | No | | |
| 215 | Ñuñoa | COLEGIO PARTICULAR NUMERO DOS DE NUÑO A [9206] | P. Subv. | No | | |
| 216 | Ñuñoa | COMPL. EDUCACIONAL BRIGIDA WALKER ANEXO [24959] | Munic. | No | | |
| 217 | Ñuñoa | COLEGIO PARTICULAR N 1 DE NUNOA [9147] | P. Subv. | No | | |
| 218 | Ñuñoa | ESCUELA AURORA DE CHILE [9086] | Munic. | No | | |
| 219 | Ñuñoa | INSTITUTO PABLO NERUDA [9228] | Privado | No | | |
| 220 | Ñuñoa | COLEGIO TRIGAL [25686] | Privado | No | | |
| 221 | Ñuñoa | COLEGIO HENRY FAYOL [24801] | Privado | No | | |
| 222 | Ñuñoa | ESCUELA BAS. RENACIMIENTO N_1 [9156] | P. Subv. | No | | |
| 223 | Ñuñoa | ESCUELA BASICA N°823 SPENDIX [8793] | Privado | No | | |
| 224 | Ñuñoa | CENTRO EDUCACIONAL NUESTRO FUTURO [25691] | P. Subv. | No | | |

Fuente: Ministerio de Educación (MINEDUC)

Anexo N°7 – Recintos Deportivos Sector Oriente

| Comuna | Tipo de Recinto | Nombre | Dependencia | Deportes |
|--------------|--------------------|---|----------------------------------|---|
| Las Condes | Complejo Deportivo | Centro deportivo Rolf Nathan | Recinto municipal | Fútbol, Tenis, Natación |
| Las Condes | Parque | Parque Araucano (sector multicanchas) | Recinto municipal | Fútbol, Basquetbol, Voleibol, Tenis |
| Las Condes | Multicanchas | Multicancha IV Centenario | Recinto municipal | Fútbol, Básquetbol, Voleibol |
| Las Condes | Multicanchas | Multicancha Fueguinos | Recinto municipal | Fútbol, Básquetbol, Voleibol |
| Las Condes | Multicanchas | Multicancha Santa Zita | Recinto municipal | Fútbol, Básquetbol, Voleibol |
| Las Condes | Multicanchas | Multicancha Manuel Rodríguez | Recinto municipal | Fútbol, Básquetbol, Voleibol |
| Las Condes | Multicanchas | Multicancha Parque Montegrande | Recinto municipal | Fútbol, Básquetbol, Voleibol |
| Las Condes | Multicanchas | Multicancha Bosque de la Villa | Recinto municipal | Fútbol, Básquetbol, Voleibol |
| Las Condes | Canchas de tenis | Club de Tenis y Raquetball Martín de Zamora | Recintos privados de uso público | Tenis, raquetball y squash |
| Las Condes | Estadios | Estadio Municipal de Las Condes | Recintos privados de uso público | Fútbol, Básquetbol, Voleibol |
| Las Condes | Estadios | Estadio Municipal Patricia | Recintos privados de uso público | Fútbol |
| Las Condes | Estadios | Estadio Palestino | Recintos privados | Fútbol, Basquetbol, Voleibol, Tenis, Natación |
| Las Condes | Estadios | Estadio Español | Recintos privados | Fútbol, Basquetbol, Voleibol, Tenis, Natación |
| Las Condes | Estadios | Estadio Israelita S.A. | Recintos privados | Fútbol, Basquetbol, Voleibol, Tenis, Natación |
| Las Condes | Estadios | Estadio Italiano | Recintos privados | Fútbol, Basquetbol, Voleibol, Tenis, Natación |
| Las Condes | Estadios | Estadio Las Condes | Recintos privados de uso público | Fútbol, Basquetbol, Voleibol, Tenis, Natación |
| Las Condes | Estadios | Estadio San Jorge Banco del Estado | Recintos privados | Fútbol, Tenis, Natación |
| Las Condes | Estadios | Estade Francais | Recintos privados | Fútbol, Basquetbol, Voleibol, Tenis, Natación |
| Las Condes | Estadios | Estadio San Carlos de Apoquindo | Recintos privados de uso público | Fútbol, Basquetbol, Voleibol, Tenis, Natación |
| Las Condes | Estadios | Club de Campo de Oficiales Quinchamalí | Recintos privados | Fútbol, Tenis |
| Vitacura | Estadios | Club de Polo San Cristóbal | Recintos privados | Fútbol, Tenis |
| Vitacura | Canchas de tenis | Club de Tenis y Squash Lo Cañas | Recintos privados de uso público | Tenis, raquetball y squash |
| Vitacura | Complejo Deportivo | Balthus | Recintos privados de uso público | Tenis, raquetball, squash, natación |
| Vitacura | Estadios | Club Deportivo Estadio Croata | Recintos privados | Fútbol, Basquetbol, Voleibol, Tenis, Natación |
| Vitacura | Estadios | Club Deportivo Manquehue | Recintos privados de uso público | Fútbol, Basquetbol, Voleibol, Tenis, Natación |
| Vitacura | Estadios | Club Sirio Unido | Recintos privados | Fútbol, Basquetbol, Voleibol, Tenis, Natación |
| Providencia | Multicanchas | Centro Deportivo Diagonal Oriente | Recintos privados de uso público | Fútbol, Básquetbol, Voleibol |
| Providencia | Multicanchas | Centro Deportivo El Aguilucho | Recintos privados de uso público | Fútbol, Básquetbol, Voleibol |
| Providencia | Multicanchas | Centro Deportivo Providencia | Recintos privados de uso público | Fútbol, Básquetbol, Voleibol |
| Providencia | Canchas de tenis | Club de Tenis | Recintos privados de uso público | Fútbol, Basquetbol, Voleibol, Tenis |
| Providencia | Complejo Deportivo | Club Providencia | Recinto municipal | Fútbol, Basquetbol, Voleibol, Tenis, Natación |
| Providencia | Multicanchas | Departamento de Deportes y Recreación | Recinto municipal | Fútbol, Básquetbol, Voleibol |
| Providencia | Multicanchas | Gimnasio Santa Isabel | Recinto municipal | Fútbol, Básquetbol, Voleibol |
| Lo Barnechea | Multicanchas | Consejo local de deportes | Recinto municipal | Fútbol, Básquetbol, Voleibol |
| Lo Barnechea | Multicanchas | Asociacion de futbol lo barnechea | Recinto municipal | Fútbol |
| Lo Barnechea | Multicanchas | Club social y deportivo lo barnechea | Recinto municipal | Fútbol |
| Lo Barnechea | Multicanchas | Gimnasio Prodeportes | Recinto municipal | Fútbol, Básquetbol, Voleibol |

Fuente: Instituto Nacional de Deportes (IND)

Anexo N°8 – Fixture Campeonato de Futbolito LDI

| Copa de Oro | Semana | Lunes | Martes | Miércoles | Jueves | Viernes | Total |
|-----------------------------------|---------------|--------------|---------------|------------------|---------------|----------------|--------------|
| 1era Fase (Grupos A, B, C y D) | S1 | 2 | 2 | 2 | 2 | | 8 |
| | S2 | 2 | 2 | 2 | 2 | | 8 |
| | S3 | 2 | 2 | 2 | 2 | | 8 |
| 2nd Fase (Mini Torneo) | S4 | | 2 | | 2 | | 4 |
| | S5 | | 2 | | 2 | | 4 |
| | S6 | | 2 | | 2 | | 4 |
| | S7 | | 2 | | 2 | | 4 |
| | S8 | | 2 | | 2 | | 4 |
| | S9 | | 2 | | 2 | | 4 |
| | S10 | | 2 | | 2 | | 4 |
| Semi-Final | S11 | | 1 | | 1 | | 2 |
| Final y Tercer y Cuarto lugar | S12 | | 2 | | | | 2 |
| | Total | 6 | 23 | 6 | 21 | 0 | 56 |

| Copa de Plata | Semana | Lunes | Martes | Miércoles | Jueves | Viernes | Total |
|-------------------------------|---------------|--------------|---------------|------------------|---------------|----------------|--------------|
| 2nd Fase (Mini Torneo) | S4 | 2 | | 2 | | | 4 |
| | S5 | 2 | | 2 | | | 4 |
| | S6 | 2 | | 2 | | | 4 |
| | S7 | 2 | | 2 | | | 4 |
| | S8 | 2 | | 2 | | | 4 |
| | S9 | 2 | | 2 | | | 4 |
| | S10 | 2 | | 2 | | | 4 |
| Semi-Final | S11 | | 1 | | 1 | | 2 |
| Final y Tercer y Cuarto lugar | S12 | | | | 2 | | 2 |
| | Total | 14 | 1 | 14 | 3 | 0 | 32 |

Fuente: Elaboración propia

Anexo N°9

Índice General de Precios de Acciones (IGPA)

| Fecha | Último | Apertura | Máximo | Mínimo | Vol. | Var. % |
|------------|----------|----------|----------|----------|------|--------|
| 30.12.2013 | 18227,05 | 18211,03 | 18245,1 | 18171,02 | 0 | 0,12% |
| 27.12.2013 | 18205,99 | 18039,08 | 18205,99 | 18028,27 | 0 | 0,95% |
| 26.12.2013 | 18035,22 | 18122,45 | 18125,13 | 18005,64 | 0 | -0,48% |
| 24.12.2013 | 18121,88 | 18122,07 | 18152,09 | 18074,7 | 0 | 0,00% |
| 23.12.2013 | 18121,52 | 18201,23 | 18228,53 | 18107,44 | 0 | -0,43% |
| 20.12.2013 | 18198,87 | 18095,13 | 18245,7 | 18086,74 | 0 | 0,49% |
| 19.12.2013 | 18110,79 | 18101,21 | 18215,22 | 18101,16 | 0 | 0,24% |
| 18.12.2013 | 18066,81 | 18074,13 | 18096,01 | 18009,89 | 0 | -0,09% |
| 17.12.2013 | 18082,4 | 18195,61 | 18228,12 | 18039 | 0 | -0,54% |
| 16.12.2013 | 18179,95 | 18062,79 | 18212,93 | 18014,52 | 0 | 0,60% |
| 13.12.2013 | 18071,65 | 18143,27 | 18160,24 | 18056,12 | 0 | -0,38% |
| 12.12.2013 | 18141,49 | 18253,42 | 18253,42 | 18097,41 | 0 | -0,59% |
| 11.12.2013 | 18248,28 | 18281,27 | 18288,44 | 18230,5 | 0 | -0,18% |
| 10.12.2013 | 18280,52 | 18251,84 | 18299,22 | 18219,66 | 0 | 0,05% |
| 09.12.2013 | 18271,4 | 18284,22 | 18289,82 | 18227,49 | 0 | 0,20% |
| 06.12.2013 | 18235,75 | 18344,68 | 18346,31 | 18230,36 | 0 | -0,57% |
| 05.12.2013 | 18340,22 | 18304,55 | 18375,47 | 18283,39 | 0 | 0,24% |
| 04.12.2013 | 18296,9 | 18337,82 | 18349,76 | 18231,41 | 0 | -0,28% |
| 03.12.2013 | 18347,63 | 18496,67 | 18518,71 | 18340,6 | 0 | -0,77% |
| 02.12.2013 | 18489,5 | 18578,14 | 18590,55 | 18463,96 | 0 | -0,59% |
| 29.11.2013 | 18599,86 | 18435,31 | 18635,03 | 18435,31 | 0 | 0,90% |
| 28.11.2013 | 18433,9 | 18310,54 | 18441,86 | 18310,54 | 0 | 0,69% |
| 27.11.2013 | 18306,92 | 18141,63 | 18324,7 | 18141,63 | 0 | 1,00% |
| 26.11.2013 | 18125,02 | 18335,56 | 18370,08 | 18109,7 | 0 | -1,15% |
| 25.11.2013 | 18336,47 | 18426,88 | 18470,13 | 18305,42 | 0 | -0,48% |
| 22.11.2013 | 18425,46 | 18356,1 | 18439,31 | 18346,3 | 0 | 0,34% |
| 21.11.2013 | 18363,38 | 18552,6 | 18584,22 | 18356,77 | 0 | -1,02% |
| 20.11.2013 | 18553,3 | 18714,07 | 18756,16 | 18546,85 | 0 | -0,84% |
| 19.11.2013 | 18710,81 | 18852,79 | 18852,88 | 18689,58 | 0 | -0,76% |
| 18.11.2013 | 18853,39 | 18704,64 | 18873,76 | 18704,05 | 0 | 0,80% |
| 15.11.2013 | 18703,04 | 18512,22 | 18736,81 | 18473,99 | 0 | 1,06% |
| 14.11.2013 | 18507,67 | 18433,42 | 18515,26 | 18433,42 | 0 | 0,37% |
| 13.11.2013 | 18438,65 | 18679,68 | 18679,68 | 18412,23 | 0 | -1,29% |
| 12.11.2013 | 18680,36 | 18653,72 | 18795,32 | 18619,96 | 0 | 0,02% |
| 11.11.2013 | 18676,21 | 18944,08 | 18961,61 | 18657,22 | 0 | -1,33% |
| 08.11.2013 | 18928,25 | 19167,88 | 19167,88 | 18920,52 | 0 | -1,25% |
| 07.11.2013 | 19167,88 | 19190,24 | 19243,31 | 19141,58 | 0 | -0,09% |
| 06.11.2013 | 19184,77 | 19274,38 | 19304,62 | 19145,08 | 0 | -0,40% |
| 05.11.2013 | 19262,73 | 19282,5 | 19326,94 | 19252,61 | 0 | -0,09% |
| 04.11.2013 | 19280,74 | 19255,02 | 19296,54 | 19157,29 | 0 | 0,20% |
| 30.10.2013 | 19242,04 | 19091,68 | 19250,16 | 19061,84 | 0 | 0,79% |
| 29.10.2013 | 19091,68 | 19125,46 | 19183,3 | 19022,59 | 0 | -0,18% |
| 28.10.2013 | 19125,46 | 19102,57 | 19157,06 | 19083,34 | 0 | 0,12% |
| 25.10.2013 | 19102,57 | 19210,94 | 19230,78 | 19077,87 | 0 | -0,56% |
| 24.10.2013 | 19210,94 | 19297,81 | 19339,02 | 19175,46 | 0 | -0,45% |
| 23.10.2013 | 19297,81 | 19163,01 | 19314,41 | 19083,79 | 0 | 0,70% |
| 22.10.2013 | 19163,01 | 19143,68 | 19217,33 | 19135,18 | 0 | 0,10% |
| 21.10.2013 | 19143,68 | 18969,74 | 19147,71 | 18962,95 | 0 | 0,96% |
| 18.10.2013 | 18961,66 | 18849,24 | 18972,52 | 18849,24 | 0 | 0,60% |
| 17.10.2013 | 18848,13 | 18994,36 | 18994,36 | 18824,17 | 0 | -0,77% |
| 16.10.2013 | 18994,36 | 18975,76 | 19042,29 | 18931,75 | 0 | 0,10% |
| 15.10.2013 | 18975,76 | 18939,92 | 18988,71 | 18912,15 | 0 | 0,19% |
| 14.10.2013 | 18939,92 | 18877,33 | 18946,71 | 18815,93 | 0 | 0,34% |
| 11.10.2013 | 18876,65 | 18806,22 | 18881,26 | 18785,3 | 0 | 0,39% |
| 10.10.2013 | 18804,09 | 18629,96 | 18826,65 | 18629,96 | 0 | 0,93% |

| Fecha | Último | Apertura | Máximo | Mínimo | Vol. | Var. % |
|------------|----------|----------|----------|----------|------|--------|
| 09.10.2013 | 18629,96 | 18764,12 | 18803,53 | 18620,44 | 0 | -0,71% |
| 08.10.2013 | 18763,6 | 18781,19 | 18808,38 | 18717,86 | 0 | -0,09% |
| 07.10.2013 | 18781,19 | 18876,06 | 18876,65 | 18728,92 | 0 | -0,50% |
| 04.10.2013 | 18876,06 | 18845,09 | 18882,25 | 18839,86 | 0 | 0,26% |
| 03.10.2013 | 18826,34 | 18811,35 | 18867,63 | 18757,38 | 0 | 0,08% |
| 02.10.2013 | 18811,35 | 18953,2 | 18971,77 | 18804,73 | 0 | -0,75% |
| 01.10.2013 | 18953,2 | 18833,77 | 18960,12 | 18828,5 | 0 | 0,63% |
| 30.09.2013 | 18833,77 | 19029,69 | 19029,69 | 18829,04 | 0 | -1,02% |
| 27.09.2013 | 19028,29 | 19123,64 | 19123,64 | 18977,47 | 0 | -0,50% |
| 26.09.2013 | 19123,64 | 19150,19 | 19209,82 | 19101,79 | 0 | -0,14% |
| 25.09.2013 | 19150,19 | 19211,5 | 21099,75 | 19081,14 | 0 | -0,32% |
| 24.09.2013 | 19211,5 | 19342,04 | 19342,04 | 19168,88 | 0 | -0,64% |
| 23.09.2013 | 19336,02 | 18810,75 | 19388,31 | 18810,75 | 0 | 2,80% |
| 17.09.2013 | 18809,57 | 18870,78 | 18908,61 | 18781,85 | 0 | -0,32% |
| 16.09.2013 | 18870,14 | 18676,73 | 18924,21 | 17650,01 | 0 | 1,04% |
| 13.09.2013 | 18676,73 | 18834,51 | 18839,44 | 18676,73 | 0 | -0,84% |
| 12.09.2013 | 18834,51 | 19127,63 | 19132,05 | 18801,4 | 0 | -1,53% |
| 11.09.2013 | 19127,63 | 19098,65 | 19177,72 | 18074,17 | 0 | 0,16% |
| 10.09.2013 | 19096,22 | 19094,86 | 19303,1 | 18960,84 | 0 | 0,01% |
| 09.09.2013 | 19094,86 | 18691,57 | 19113,54 | 18691,57 | 0 | 2,16% |
| 06.09.2013 | 18691,57 | 18284,29 | 18705,92 | 18284,29 | 0 | 2,23% |
| 05.09.2013 | 18283,98 | 17931,82 | 18293,29 | 17931,82 | 0 | 1,96% |
| 04.09.2013 | 17931,82 | 17928,16 | 17972,77 | 17922,83 | 0 | 0,02% |
| 03.09.2013 | 17928,16 | 18029,5 | 18062,72 | 17921,09 | 0 | -0,56% |
| 02.09.2013 | 18029,5 | 17993,73 | 18099,54 | 17992,77 | 0 | 0,20% |
| 30.08.2013 | 17993,73 | 17716,58 | 18006,58 | 17711,29 | 0 | 1,60% |
| 29.08.2013 | 17710,22 | 17653,44 | 17790,96 | 17616,96 | 0 | 0,32% |
| 28.08.2013 | 17653,44 | 17681,52 | 17804,34 | 17634,31 | 0 | -0,16% |
| 27.08.2013 | 17681,52 | 18075,55 | 18075,55 | 17640,32 | 0 | -2,18% |
| 26.08.2013 | 18075,55 | 18149,3 | 18241,01 | 18070,39 | 0 | -0,39% |
| 23.08.2013 | 18146,52 | 17974,42 | 18156,13 | 17974,42 | 0 | 0,96% |
| 22.08.2013 | 17974,42 | 18002,33 | 18117,98 | 17956,74 | 0 | -0,13% |
| 21.08.2013 | 17998 | 18270,94 | 18270,94 | 17984,46 | 0 | -1,49% |
| 20.08.2013 | 18270,94 | 18347,66 | 18391,3 | 18246,75 | 0 | -0,42% |
| 19.08.2013 | 18347,66 | 18429,6 | 18445,26 | 18305,21 | 0 | -0,44% |
| 16.08.2013 | 18427,92 | 18561,95 | 18576,09 | 18422,1 | 0 | -0,72% |
| 14.08.2013 | 18561,95 | 18640,95 | 18645,19 | 18520,77 | 0 | -0,42% |
| 13.08.2013 | 18640,03 | 18674,65 | 18734,3 | 18593,92 | 0 | -0,19% |
| 12.08.2013 | 18674,65 | 18639,66 | 18698,95 | 18634,16 | 0 | 0,19% |
| 09.08.2013 | 18639,66 | 18462,93 | 18670,2 | 18451,92 | 0 | 0,96% |
| 08.08.2013 | 18462,69 | 18197,52 | 18500,81 | 18197,52 | 0 | 1,56% |
| 07.08.2013 | 18178,29 | 18368,64 | 18377,05 | 18154,76 | 0 | -1,04% |
| 06.08.2013 | 18368,64 | 18634,55 | 18656,12 | 18344,98 | 0 | -1,43% |
| 05.08.2013 | 18634,55 | 18789,28 | 18797,33 | 18587,63 | 0 | -0,82% |
| 02.08.2013 | 18789,28 | 18832,11 | 18922,33 | 18769,85 | 0 | -0,23% |
| 01.08.2013 | 18832,11 | 18438,04 | 18842,34 | 18438,04 | 0 | 2,14% |
| 31.07.2013 | 18438,04 | 18518,15 | 18537,68 | 18356,69 | 0 | -0,43% |
| 30.07.2013 | 18518,15 | 18893,13 | 18893,13 | 18448,25 | 0 | -1,98% |
| 29.07.2013 | 18893,13 | 18924,26 | 18930,39 | 18824,47 | 0 | -0,16% |
| 26.07.2013 | 18923,47 | 19104,63 | 19116,05 | 18916,07 | 0 | -0,95% |
| 25.07.2013 | 19104,63 | 19193,85 | 19195,39 | 19096,5 | 0 | -0,46% |
| 24.07.2013 | 19193,85 | 19136,27 | 19235,29 | 19136,27 | 0 | 0,30% |
| 23.07.2013 | 19136,27 | 19141,03 | 19195,61 | 19094,21 | 0 | -0,02% |
| 22.07.2013 | 19141,03 | 19121,23 | 19157,36 | 19100,06 | 0 | 0,13% |
| 19.07.2013 | 19115,33 | 19337,65 | 19337,65 | 19089,19 | 0 | -1,15% |
| 18.07.2013 | 19337,21 | 19141,6 | 19384,23 | 19141,6 | 0 | 1,02% |
| 17.07.2013 | 19141,6 | 18874,7 | 19181,62 | 18874,7 | 0 | 1,41% |
| 15.07.2013 | 18874,7 | 18609,32 | 18877,45 | 18588,93 | 0 | 1,43% |
| 12.07.2013 | 18608,65 | 18576,96 | 18647,4 | 18490,47 | 0 | 0,17% |
| 11.07.2013 | 18576,96 | 18591,55 | 18772,46 | 18547,3 | 0 | -0,08% |
| 10.07.2013 | 18591,03 | 18777,43 | 18829,8 | 18573,07 | 0 | -0,99% |

| Fecha | Último | Apertura | Máximo | Mínimo | Vol. | Var. % |
|------------|----------|----------|----------|----------|------|--------|
| 09.07.2013 | 18777,43 | 18946,12 | 18960,85 | 18703,47 | 0 | -0,89% |
| 08.07.2013 | 18946,12 | 19019,5 | 19058,57 | 18931,03 | 0 | -0,39% |
| 05.07.2013 | 19019,5 | 19168,68 | 19208,56 | 18995,62 | 0 | -0,78% |
| 04.07.2013 | 19168,68 | 19097,24 | 19211,6 | 19097,24 | 0 | 0,37% |
| 03.07.2013 | 19097,24 | 19234,91 | 19239,38 | 19080,8 | 0 | -0,72% |
| 02.07.2013 | 19234,91 | 19547,82 | 19555,75 | 19178,05 | 0 | -1,60% |
| 01.07.2013 | 19547,82 | 19861,1 | 19894,09 | 19545,25 | 0 | -1,58% |
| 28.06.2013 | 19861,1 | 19624,28 | 19875,61 | 19610,47 | 0 | 1,21% |
| 27.06.2013 | 19624,28 | 19404,11 | 19637,84 | 19404,11 | 0 | 1,13% |
| 26.06.2013 | 19404,11 | 19098,75 | 19453,64 | 19098,75 | 0 | 1,60% |
| 25.06.2013 | 19098,75 | 19007,31 | 19188,67 | 19007,31 | 0 | 0,48% |
| 24.06.2013 | 19007,31 | 19163,75 | 19163,75 | 18711,74 | 0 | -0,81% |
| 21.06.2013 | 19162,59 | 19150,28 | 19269,05 | 19078,78 | 0 | 0,08% |
| 20.06.2013 | 19147,72 | 19628,64 | 19628,64 | 19109,17 | 0 | -2,45% |
| 19.06.2013 | 19628,64 | 19754,04 | 19787,06 | 19614,66 | 0 | -0,63% |
| 18.06.2013 | 19754,04 | 19733,76 | 19826,88 | 19733,76 | 0 | 0,10% |
| 17.06.2013 | 19733,76 | 19834,5 | 19902,14 | 19679,43 | 0 | -0,50% |
| 14.06.2013 | 19832,08 | 19790,53 | 19864,74 | 19780,04 | 0 | 0,21% |
| 13.06.2013 | 19790,53 | 19741,03 | 19849,21 | 19529,21 | 0 | 1,09% |
| 12.06.2013 | 19576,85 | 19741,03 | 19794,42 | 19547,64 | 0 | -0,83% |
| 11.06.2013 | 19741,03 | 20033,27 | 20033,48 | 19730,01 | 0 | -1,46% |
| 10.06.2013 | 20033,27 | 20388,98 | 20437,1 | 20007,71 | 0 | -1,74% |
| 07.06.2013 | 20388,5 | 20585,42 | 20588,13 | 20361,47 | 0 | -0,94% |
| 06.06.2013 | 20582,86 | 20667,34 | 20736,71 | 20569,9 | 0 | -0,41% |
| 05.06.2013 | 20667,34 | 20695,49 | 20744,84 | 20634,69 | 0 | -0,14% |
| 04.06.2013 | 20695,49 | 20573,43 | 20702,39 | 20559,27 | 0 | 0,60% |
| 03.06.2013 | 20571,51 | 20672,07 | 20685,06 | 20511,82 | 0 | -0,53% |
| 31.05.2013 | 20681,45 | 20448,99 | 20691,75 | 20444,95 | 0 | 1,10% |
| 30.05.2013 | 20456,69 | 20441,7 | 20498,49 | 20428,49 | 0 | 0,12% |
| 29.05.2013 | 20431,73 | 20473,89 | 20474,11 | 20389,54 | 0 | -0,08% |
| 28.05.2013 | 20448,66 | 20581,65 | 20675,96 | 20439,8 | 0 | -0,65% |
| 27.05.2013 | 20581,65 | 20724,87 | 20728,47 | 20534,46 | 0 | -0,45% |
| 24.05.2013 | 20674,67 | 20848,1 | 20865,35 | 20667,55 | 0 | -0,83% |
| 23.05.2013 | 20848,72 | 20947,81 | 20947,81 | 20815,3 | 0 | -0,62% |
| 22.05.2013 | 20978,52 | 20837,03 | 20994,32 | 20807,41 | 0 | 0,75% |
| 20.05.2013 | 20823,18 | 20929 | 20955,27 | 20798,43 | 0 | -0,44% |
| 17.05.2013 | 20915,8 | 20947,83 | 20963,61 | 20849,08 | 0 | -0,07% |
| 16.05.2013 | 20930,74 | 21041,06 | 21077,79 | 20914,27 | 0 | -0,41% |
| 15.05.2013 | 21017,5 | 21040,54 | 21095,48 | 20994,88 | 0 | -0,08% |
| 14.05.2013 | 21033,91 | 21027,08 | 21076,55 | 21015,8 | 0 | -0,01% |
| 13.05.2013 | 21034,98 | 21215,57 | 21220,75 | 21027,14 | 0 | -0,71% |
| 10.05.2013 | 21185,52 | 21290,34 | 21294,3 | 21171,01 | 0 | -0,47% |
| 09.05.2013 | 21286,42 | 21290,29 | 21314,74 | 21274,8 | 0 | -0,02% |
| 08.05.2013 | 21290,91 | 21219,54 | 21328,75 | 21219,2 | 0 | 0,32% |
| 07.05.2013 | 21223,8 | 21184,13 | 21238,35 | 21178,06 | 0 | 0,21% |
| 06.05.2013 | 21178,91 | 21361,98 | 21362,95 | 21175,29 | 0 | -0,54% |
| 03.05.2013 | 21293,3 | 21185,5 | 21293,3 | 21185,5 | 0 | 0,62% |
| 02.05.2013 | 21161,87 | 21103,24 | 21168,58 | 21092,19 | 0 | 0,37% |
| 30.04.2013 | 21084,6 | 20942,28 | 21111,29 | 20924,34 | 0 | 0,68% |
| 29.04.2013 | 20942,42 | 21035,57 | 21064,54 | 20919,39 | 0 | -0,48% |
| 26.04.2013 | 21042,43 | 21150,77 | 21150,77 | 21018,21 | 0 | -0,52% |
| 25.04.2013 | 21153,46 | 21171,89 | 21188,75 | 21110,23 | 0 | -0,02% |
| 24.04.2013 | 21156,85 | 21171,89 | 21187,43 | 21113,48 | 0 | 0,02% |
| 23.04.2013 | 21152,98 | 21065,63 | 21166,37 | 21065,59 | 0 | 0,41% |
| 22.04.2013 | 21065,6 | 21128,28 | 21180,96 | 21057,33 | 0 | -0,23% |
| 19.04.2013 | 21114,52 | 21012,19 | 21121,95 | 21008,01 | 0 | 0,50% |
| 18.04.2013 | 21009,65 | 20911,41 | 21021,32 | 20911,41 | 0 | 0,63% |
| 17.04.2013 | 20878,62 | 20965,15 | 20965,53 | 20767,78 | 0 | -0,44% |
| 16.04.2013 | 20970,05 | 20877,76 | 21039,22 | 20877,48 | 0 | 0,52% |
| 15.04.2013 | 20861,5 | 21297,08 | 21297,08 | 20821,57 | 0 | -1,93% |
| 12.04.2013 | 21271,46 | 21293,4 | 21317,85 | 21241,29 | 0 | -0,17% |

MBA ICCI 2013
Universidad de Chile
Actividad Formativa Equivalente

| Fecha | Último | Apertura | Máximo | Mínimo | Vol. | Var. % |
|------------|----------|----------|----------|----------|------|--------|
| 11.04.2013 | 21307,98 | 21331,49 | 21365 | 21295,5 | 0 | -0,22% |
| 10.04.2013 | 21354,78 | 21327,99 | 21428,46 | 21324 | 0 | 0,12% |
| 09.04.2013 | 21328,36 | 21150,01 | 21340,32 | 21150,01 | 0 | 0,88% |
| 08.04.2013 | 21142,7 | 21058,56 | 21203,36 | 21058,56 | 0 | 0,48% |
| 05.04.2013 | 21041,48 | 21255,6 | 21256,85 | 21038,83 | 0 | -1,06% |
| 04.04.2013 | 21266,45 | 21368,36 | 21408,18 | 21261 | 0 | -0,47% |
| 03.04.2013 | 21367,58 | 21538,35 | 21538,35 | 21348,46 | 0 | -0,82% |
| 02.04.2013 | 21544,27 | 21630,08 | 21654,5 | 21534,92 | 0 | -0,38% |
| 01.04.2013 | 21627,13 | 21687,98 | 21724,97 | 21617,22 | 0 | -0,33% |
| 28.03.2013 | 21698,32 | 21697,16 | 21733,24 | 21661,77 | 0 | 0,07% |
| 27.03.2013 | 21682,17 | 21719,96 | 21727,67 | 21624,95 | 0 | -0,16% |
| 26.03.2013 | 21718 | 21636,72 | 21780,82 | 21631,27 | 0 | 0,47% |
| 25.03.2013 | 21616,09 | 21784,04 | 21842,52 | 21608,53 | 0 | -0,74% |
| 22.03.2013 | 21777,07 | 21779,8 | 21873,73 | 21751,63 | 0 | -0,02% |
| 21.03.2013 | 21780,38 | 21825,38 | 21851,72 | 21748,99 | 0 | -0,16% |
| 20.03.2013 | 21814,45 | 21732,76 | 21824,92 | 21729,91 | 0 | 0,44% |
| 19.03.2013 | 21718,64 | 21716,08 | 21724,89 | 21680,97 | 0 | 0,51% |
| 18.03.2013 | 21607,69 | 21644,46 | 21644,51 | 21529,7 | 0 | -0,13% |
| 15.03.2013 | 21635,44 | 21821,89 | 21824,27 | 21631,8 | 0 | -0,79% |
| 14.03.2013 | 21807,82 | 21952,52 | 21984,22 | 21782,19 | 0 | -0,55% |
| 13.03.2013 | 21929,31 | 22041,28 | 22052,76 | 21903,89 | 0 | -0,50% |
| 12.03.2013 | 22038,51 | 22118,52 | 22118,61 | 22020,3 | 0 | -0,36% |
| 11.03.2013 | 22117,72 | 22117,16 | 22152,5 | 22085,08 | 0 | -0,02% |
| 08.03.2013 | 22122,69 | 21993,74 | 22133,49 | 21993,74 | 0 | 0,60% |
| 07.03.2013 | 21991,41 | 22101,83 | 22135,21 | 21975,96 | 0 | -0,49% |
| 06.03.2013 | 22099,14 | 22289,05 | 22307,54 | 22082,76 | 0 | -0,89% |
| 05.03.2013 | 22298,06 | 22337,33 | 22415,07 | 22240,22 | 0 | -0,16% |
| 04.03.2013 | 22334 | 22284,57 | 22342,83 | 20972,7 | 0 | 0,22% |
| 01.03.2013 | 22284,57 | 22210,56 | 22294,97 | 22150,99 | 0 | 0,29% |
| 28.02.2013 | 22219,95 | 22063,1 | 22252,75 | 22063,1 | 0 | 0,71% |
| 27.02.2013 | 22063,55 | 21980,25 | 22081,68 | 21824,62 | 0 | 0,38% |
| 26.02.2013 | 21979,15 | 22050,34 | 22050,34 | 21935,87 | 0 | -0,29% |
| 25.02.2013 | 22043,76 | 22153,53 | 22247,85 | 22024,33 | 0 | -0,48% |
| 22.02.2013 | 22150,75 | 22006,48 | 22158,78 | 22006,48 | 0 | 0,51% |
| 21.02.2013 | 22038,77 | 22140,26 | 22142,69 | 21901,4 | 0 | -0,46% |
| 20.02.2013 | 22140,41 | 22417 | 22420,05 | 22102,4 | 0 | -1,12% |
| 19.02.2013 | 22390,6 | 22322,81 | 22404,57 | 22322,67 | 0 | 0,19% |
| 18.02.2013 | 22348,52 | 22333,01 | 22370,94 | 22297,64 | 0 | 0,06% |
| 15.02.2013 | 22335,32 | 22394,84 | 22423,52 | 22323,28 | 0 | -0,30% |
| 14.02.2013 | 22403,23 | 22398,15 | 22418,91 | 22327,7 | 0 | 0,03% |
| 13.02.2013 | 22397,61 | 22310,4 | 22405,3 | 22306,41 | 0 | 0,40% |
| 12.02.2013 | 22307,83 | 22273,09 | 22331,62 | 22262,49 | 0 | 0,08% |
| 11.02.2013 | 22289,02 | 22282,53 | 22304 | 22245,92 | 0 | 0,04% |
| 08.02.2013 | 22280,73 | 22326,14 | 22327,28 | 22251,88 | 0 | -0,19% |
| 07.02.2013 | 22324,11 | 22330,4 | 22379,54 | 22295,45 | 0 | -0,12% |
| 06.02.2013 | 22350,22 | 22278,99 | 22358,23 | 22239,15 | 0 | 0,32% |
| 05.02.2013 | 22278,36 | 22185,98 | 22298,32 | 22145,51 | 0 | 0,39% |
| 04.02.2013 | 22191,86 | 22227,3 | 22229,78 | 21944,99 | 0 | -0,13% |
| 01.02.2013 | 22219,83 | 22143,63 | 22250,68 | 22134,2 | 0 | 0,24% |
| 31.01.2013 | 22167,63 | 22111,4 | 22181,11 | 22078,61 | 0 | 0,26% |
| 30.01.2013 | 22110,4 | 22017,79 | 22120,12 | 21977,25 | 0 | 0,43% |
| 29.01.2013 | 22015,47 | 22030,22 | 22048,99 | 21948,02 | 0 | -0,07% |
| 28.01.2013 | 22031,83 | 21960,14 | 22036,4 | 21913,2 | 0 | 0,30% |
| 25.01.2013 | 21966,79 | 21880,79 | 21975,07 | 21870,22 | 0 | 0,34% |
| 24.01.2013 | 21892,15 | 21978,9 | 21986,14 | 21856,04 | 0 | -0,45% |
| 23.01.2013 | 21992,2 | 22075,45 | 22109,33 | 21969,35 | 0 | -0,39% |
| 22.01.2013 | 22078,17 | 22032,57 | 22099,82 | 21991,78 | 0 | 0,21% |
| 21.01.2013 | 22032,97 | 22034,16 | 22043,7 | 21996,79 | 0 | 0,01% |
| 18.01.2013 | 22030,33 | 21882,77 | 22054,15 | 21860,03 | 0 | 0,64% |
| 17.01.2013 | 21889,38 | 21829,3 | 21902,84 | 21805,99 | 0 | 0,29% |
| 16.01.2013 | 21826,91 | 21741,19 | 21826,91 | 21678,41 | 0 | 0,49% |

| Fecha | Último | Apertura | Máximo | Mínimo | Vol. | Var. % |
|------------|----------|----------|----------|----------|------|--------|
| 15.01.2013 | 21719,73 | 21741,19 | 21763,68 | 21678,41 | 0 | -0,11% |
| 14.01.2013 | 21744,43 | 21676,86 | 21754,96 | 21616,31 | 0 | 0,31% |
| 11.01.2013 | 21676,41 | 21770,79 | 21775 | 21650,88 | 0 | -0,43% |
| 10.01.2013 | 21769,44 | 21647,34 | 21783,65 | 21641,05 | 0 | 0,69% |
| 09.01.2013 | 21620,07 | 21505,7 | 21636,37 | 21499,55 | 0 | 0,47% |
| 08.01.2013 | 21518,56 | 21485,63 | 21525,41 | 21403,1 | 0 | 0,22% |
| 07.01.2013 | 21471,76 | 21472,91 | 21489,35 | 21410,41 | 0 | 0,04% |
| 04.01.2013 | 21462,16 | 21297,78 | 21576,97 | 21297,78 | 0 | 0,82% |
| 03.01.2013 | 21287,3 | 21288,3 | 21305,46 | 21214,42 | 0 | 0,16% |
| 02.01.2013 | 21253,09 | 20749,88 | 21271,03 | 20749,88 | 0 | 0,00% |

Anexo N°10

Betas by Sector - NYU Stern School of Business

Date updated:

05-ene-14

Aswath Damodaran

<http://www.damodaran.com>

| Industry Name | Number of firms | Beta | D/E Ratio | Tax rate | Unlevered beta | Cash/Firm value | Unlevered beta corrected for cash |
|--|-----------------|------|-----------|----------|----------------|-----------------|-----------------------------------|
| Advertising | 65 | 1,03 | 52,57% | 6,04% | 0,69 | 5,91% | 0,73 |
| Aerospace/Defense | 95 | 1,01 | 18,99% | 15,03% | 0,87 | 6,24% | 0,92 |
| Air Transport | 25 | 0,94 | 109,48% | 13,79% | 0,48 | 6,92% | 0,52 |
| Apparel | 70 | 1,15 | 21,33% | 10,29% | 0,96 | 2,99% | 0,99 |
| Auto & Truck | 26 | 1,28 | 97,56% | 4,71% | 0,66 | 8,48% | 0,72 |
| Auto Parts | 75 | 1,46 | 32,00% | 9,43% | 1,13 | 8,04% | 1,23 |
| Bank | 7 | 0,72 | 84,19% | 22,17% | 0,43 | 10,94% | 0,49 |
| Banks (Regional) | 721 | 0,58 | 72,00% | 18,00% | 0,37 | 13,80% | 0,43 |
| Beverage | 47 | 1,42 | 22,16% | 3,95% | 1,17 | 5,06% | 1,24 |
| Beverage (Alcoholic) | 19 | 1,14 | 27,56% | 10,72% | 0,91 | 1,38% | 0,93 |
| Biotechnology | 349 | 1,12 | 9,15% | 1,13% | 1,02 | 4,39% | 1,07 |
| Broadcasting | 30 | 1,53 | 48,49% | 13,21% | 1,08 | 2,31% | 1,10 |
| Brokerage & Investment Banking | 49 | 1,11 | 400,56% | 13,44% | 0,25 | 24,39% | 0,33 |
| Building Materials | 37 | 1,27 | 30,05% | 16,33% | 1,02 | 5,04% | 1,07 |
| Business & Consumer Services | 179 | 0,90 | 29,23% | 13,41% | 0,72 | 4,33% | 0,75 |
| Cable TV | 16 | 0,97 | 49,23% | 15,00% | 0,69 | 2,58% | 0,71 |
| Chemical (Basic) | 47 | 1,01 | 29,67% | 6,27% | 0,79 | 7,19% | 0,85 |
| Chemical (Diversified) | 10 | 1,42 | 33,39% | 25,03% | 1,13 | 6,82% | 1,22 |
| Chemical (Specialty) | 100 | 1,01 | 16,30% | 12,74% | 0,89 | 6,25% | 0,95 |
| Coal & Related Energy | 45 | 1,28 | 86,63% | 2,44% | 0,69 | 5,86% | 0,73 |
| Computer Services | 129 | 0,92 | 20,48% | 9,94% | 0,78 | 5,48% | 0,82 |
| Computer Software | 273 | 1,07 | 8,68% | 6,16% | 0,99 | 5,50% | 1,04 |
| Computers/Peripherals | 66 | 1,15 | 8,83% | 5,66% | 1,06 | 5,92% | 1,13 |
| Construction | 18 | 0,96 | 30,47% | 9,82% | 0,75 | 1,89% | 0,77 |
| Diversified | 20 | 0,77 | 94,47% | 12,60% | 0,42 | 2,27% | 0,43 |
| Educational Services | 40 | 1,24 | 39,03% | 11,84% | 0,92 | 11,98% | 1,04 |
| Electrical Equipment | 135 | 1,14 | 13,74% | 7,49% | 1,01 | 5,37% | 1,07 |
| Electronics | 191 | 1,02 | 16,01% | 7,52% | 0,89 | 10,69% | 1,00 |
| Electronics (Consumer & Office) | 26 | 1,37 | 40,30% | 8,97% | 1,00 | 6,97% | 1,08 |
| Engineering | 56 | 1,20 | 22,72% | 14,86% | 1,01 | 11,21% | 1,13 |
| Entertainment | 85 | 1,19 | 25,98% | 4,85% | 0,95 | 4,05% | 0,99 |
| Environmental & Waste Services | 108 | 1,13 | 43,59% | 5,02% | 0,80 | 1,42% | 0,81 |
| Farming/Agriculture | 29 | 0,79 | 41,12% | 9,01% | 0,58 | 7,63% | 0,63 |
| Financial Svcs. | 76 | 0,99 | 102,12% | 18,37% | 0,54 | 7,22% | 0,58 |
| Financial Svcs. (Non-bank & Insurance) | 17 | 1,05 | 331,47% | 9,77% | 0,26 | 7,85% | 0,29 |
| Food Processing | 97 | 0,85 | 27,92% | 14,00% | 0,69 | 3,10% | 0,71 |
| Food Wholesalers | 18 | 1,18 | 16,79% | 10,69% | 1,02 | 1,71% | 1,04 |
| Furn/Home Furnishings | 36 | 1,24 | 27,66% | 10,03% | 0,99 | 3,88% | 1,03 |
| Healthcare Equipment | 193 | 0,85 | 17,26% | 5,80% | 0,73 | 5,20% | 0,77 |
| Healthcare Facilities | 47 | 1,13 | 120,90% | 13,49% | 0,55 | 1,22% | 0,56 |
| Healthcare Products | 58 | 1,00 | 19,80% | 8,76% | 0,85 | 4,28% | 0,89 |
| Healthcare Services | 126 | 0,83 | 27,93% | 13,77% | 0,67 | 6,54% | 0,72 |
| Healthcare Information and Technology | 125 | 0,99 | 14,52% | 6,09% | 0,87 | 4,88% | 0,92 |
| Heavy Construction | 46 | 1,67 | 56,30% | 19,40% | 1,15 | 5,54% | 1,22 |
| Homebuilding | 32 | 1,71 | 56,61% | 6,68% | 1,12 | 9,15% | 1,23 |
| Hotel/Gaming | 89 | 1,27 | 52,33% | 10,48% | 0,87 | 3,84% | 0,90 |
| Household Products | 139 | 1,00 | 19,33% | 9,51% | 0,86 | 3,52% | 0,89 |

MBA ICCI 2013
Universidad de Chile
Actividad Formativa Equivalente

| | | | | | | | |
|--------------------------------------|-------------|-------------|---------------|---------------|-------------|--------------|-------------|
| Information Services | 71 | 0,84 | 10,63% | 17,05% | 0,77 | 3,84% | 0,81 |
| Insurance (General) | 26 | 0,92 | 46,14% | 19,19% | 0,67 | 5,04% | 0,71 |
| Insurance (Life) | 27 | 1,21 | 66,67% | 17,82% | 0,78 | 10,41% | 0,87 |
| Insurance (Prop/Cas.) | 53 | 0,76 | 34,98% | 19,42% | 0,60 | 5,47% | 0,63 |
| Internet software and services | 330 | 1,05 | 4,16% | 4,59% | 1,01 | 3,98% | 1,05 |
| Investment Co. | 65 | 0,82 | 104,40% | 6,62% | 0,41 | 11,38% | 0,47 |
| Machinery | 141 | 1,04 | 17,50% | 13,02% | 0,91 | 5,90% | 0,96 |
| Metals & Mining | 134 | 1,26 | 48,21% | 1,90% | 0,86 | 5,37% | 0,90 |
| Office Equipment & Services | 30 | 1,14 | 55,08% | 12,81% | 0,77 | 5,45% | 0,82 |
| Oil/Gas (Integrated) | 8 | 1,00 | 8,54% | 20,55% | 0,94 | 3,09% | 0,97 |
| Oil/Gas (Production and Exploration) | 411 | 1,24 | 156,15% | 6,29% | 0,50 | 1,76% | 0,51 |
| Oil/Gas Distribution | 80 | 0,82 | 51,93% | 4,18% | 0,55 | 1,12% | 0,55 |
| Oilfield Svcs/Equip. | 163 | 1,30 | 20,29% | 10,73% | 1,10 | 5,69% | 1,17 |
| Packaging & Container | 24 | 0,99 | 49,19% | 21,28% | 0,71 | 3,31% | 0,73 |
| Paper/Forest Products | 21 | 1,34 | 51,99% | 8,20% | 0,90 | 3,12% | 0,93 |
| Pharma & Drugs | 138 | 1,10 | 13,87% | 4,30% | 0,97 | 5,15% | 1,03 |
| Power | 106 | 0,68 | 85,11% | 16,03% | 0,40 | 2,05% | 0,40 |
| Precious Metals | 166 | 1,33 | 37,02% | 0,82% | 0,98 | 10,57% | 1,09 |
| Publishing & Newspapers | 52 | 1,08 | 36,82% | 13,92% | 0,82 | 6,06% | 0,87 |
| R.E.I.T. | 46 | 0,78 | 569,79% | 2,48% | 0,12 | 2,40% | 0,12 |
| Railroad | 10 | 1,08 | 23,69% | 20,51% | 0,91 | 1,61% | 0,92 |
| Real Estate (Development) | 22 | 0,99 | 24,90% | 3,00% | 0,80 | 6,27% | 0,85 |
| Real Estate (General/Diversified) | 11 | 0,72 | 17,30% | 8,72% | 0,62 | 0,69% | 0,62 |
| Real Estate (Operations & Services) | 47 | 1,40 | 59,57% | 8,56% | 0,91 | 3,25% | 0,94 |
| Recreation | 70 | 1,30 | 25,13% | 8,81% | 1,06 | 4,22% | 1,11 |
| Reinsurance | 3 | 0,56 | 38,50% | 13,34% | 0,42 | 10,46% | 0,47 |
| Restaurant | 84 | 0,86 | 27,57% | 15,17% | 0,69 | 2,56% | 0,71 |
| Retail (Automotive) | 30 | 1,15 | 57,51% | 19,23% | 0,79 | 2,25% | 0,80 |
| Retail (Building Supply) | 7 | 1,07 | 22,18% | 21,97% | 0,91 | 2,89% | 0,94 |
| Retail (Distributors) | 87 | 1,00 | 43,82% | 16,18% | 0,73 | 1,86% | 0,74 |
| Retail (General) | 21 | 0,98 | 35,62% | 25,03% | 0,77 | 3,19% | 0,80 |
| Retail (Grocery and Food) | 21 | 0,81 | 56,86% | 22,83% | 0,57 | 1,72% | 0,58 |
| Retail (Internet) | 47 | 1,03 | 5,06% | 9,80% | 0,99 | 3,03% | 1,02 |
| Retail (Special Lines) | 137 | 0,99 | 37,80% | 18,90% | 0,75 | 3,20% | 0,78 |
| Rubber& Tires | 4 | 1,27 | 109,78% | 15,21% | 0,66 | 17,50% | 0,80 |
| Semiconductor | 104 | 1,19 | 13,02% | 7,30% | 1,06 | 6,34% | 1,14 |
| Semiconductor Equip | 51 | 1,25 | 16,97% | 5,13% | 1,08 | 10,97% | 1,21 |
| Shipbuilding & Marine | 14 | 1,50 | 65,35% | 4,99% | 0,92 | 2,28% | 0,94 |
| Shoe | 14 | 0,83 | 7,89% | 19,82% | 0,78 | 3,53% | 0,81 |
| Steel | 37 | 1,19 | 45,91% | 14,13% | 0,85 | 6,31% | 0,91 |
| Telecom (Wireless) | 28 | 0,68 | 105,14% | 11,54% | 0,35 | 5,15% | 0,37 |
| Telecom. Equipment | 131 | 1,14 | 10,77% | 6,90% | 1,04 | 6,36% | 1,11 |
| Telecom. Services | 82 | 0,94 | 71,23% | 8,40% | 0,57 | 9,63% | 0,63 |
| Thrift | 223 | 0,53 | NA | 18,93% | 0,01 | 1,88% | NA |
| Tobacco | 12 | 0,94 | 20,83% | 14,23% | 0,80 | 3,80% | 0,83 |
| Transportation | 22 | 1,01 | 20,75% | 21,21% | 0,86 | 5,60% | 0,92 |
| Trucking | 28 | 1,17 | 78,48% | 27,93% | 0,75 | 2,92% | 0,77 |
| Utility (General) | 20 | 0,56 | 69,35% | 29,93% | 0,38 | 0,97% | 0,38 |
| Utility (Water) | 20 | 0,75 | 57,90% | 14,52% | 0,50 | 0,55% | 0,50 |
| Total Market | 7766 | 1,01 | 74,28% | 10,32% | 0,60 | 5,24% | 0,64 |

Anexo N°11

Análisis de Sensibilidad

Informe de Crystal: completo

Simulación iniciada el 13/06/2014 a las 0:29
Simulación detenida el 13/06/2014 a las 0:30

Prefs ejecución:
Número de pruebas ejecutadas 100.000
Velocidad extrema
Monte Carlo
Inicialización aleatoria
Control de precisión activado
Nivel de confianza 95,00%

Estadísticas de ejecución:
Tiempo de ejecución total (seg) 2,69
Pruebas/segundo (promedio) 37.123
Números aleatorios por segundo 222.737

Datos de Crystal Ball:
Suposiciones 6
Correlaciones 0
Matrices de correlación 0
Variables de decisión 0
Previsiones 1

Previsiones

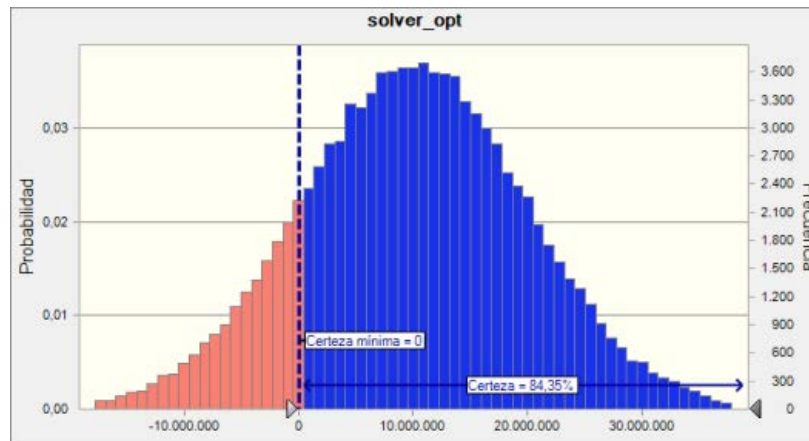
Hoja de trabajo: [Flujo de Caja.xlsx]FCAJA Base

Previsión: solver_opt

Celda: C78

Resumen:

El nivel de certeza es 84,353%
El rango de certeza es de 0 a Infinito
El rango completo es de -29.558.702 a 49.387.356
El caso base es 9.934.781
Después de 100.000 pruebas, el error estándar de la media es 31.419



Previsión: solver_opt (contin.)

Celda: C78

| Estadísticas: | Valores de previsión |
|-------------------------|----------------------|
| Pruebas | 100.000 |
| Caso base | 9.934.781 |
| Media | 10.011.160 |
| Mediana | 10.027.344 |
| Modo | --- |
| Desviación estándar | 9.935.652 |
| Varianza | 98.717.179.099.238 |
| Sesgo | -0,0082 |
| Curtosis | 3,00 |
| Coficiente de variación | 0,9925 |
| Mínimo | -29.558.702 |
| Máximo | 49.387.356 |
| Ancho de rango | 78.946.058 |
| Error estándar medio | 31.419 |

| Percentiles: | Valores de previsión |
|--------------|----------------------|
| 0% | -29.558.702 |
| 10% | -2.708.483 |
| 20% | 1.671.960 |
| 30% | 4.826.936 |
| 40% | 7.520.155 |
| 50% | 10.027.237 |
| 60% | 12.544.697 |
| 70% | 15.205.662 |
| 80% | 18.335.582 |
| 90% | 22.725.201 |
| 100% | 49.387.356 |

Fin de previsiones

Suposiciones

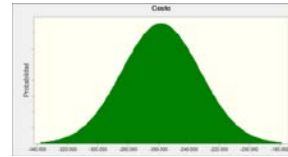
Hoja de trabajo: [Flujo de Caja Sensibilizado 1.xlsx]FCAJA Base

Suposición: Costo Torneo de Fútbolito

Celda: C83

Normal distribución con parámetros:

Media -258.488
Desv est 25.849

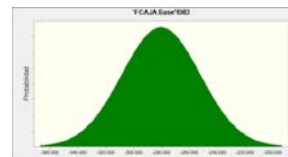


Suposición: Costo Torneo de Fútbol

Celda: D83

Normal distribución con parámetros:

Media -280.475
Desv est 28.048

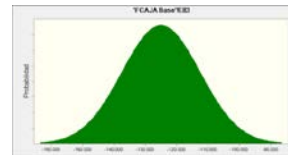


Suposición: Costo Torneo de Básquetbol

Celda: E83

Normal distribución con parámetros:

Media -125.000
Desv est 12.500

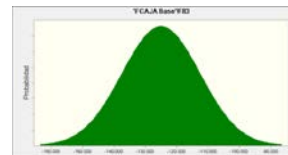


Suposición: Costo Torneo Voleibol

Celda: F83

Normal distribución con parámetros:

Media -125.000
Desv est 12.500

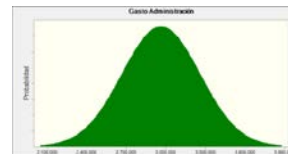


Suposición: Gasto Administración

Celda: C87

Normal distribución con parámetros:

Media 2.963.400
Desv est 296.340

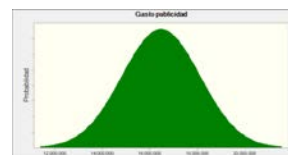


Suposición: Gasto publicidad

Celda: C88

Normal distribución con parámetros:

Media 16.472.800
Desv est 1.647.280



Fin de suposiciones