



**“LIGA PLANETA GOLD,
CENTRO DEPORTIVO Y RECREATIVO”**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN**

Alumno: Rodrigo Sánchez Díaz

Profesor Guía: Arturo Toutin

Santiago, Abril 2016

INDICE

Resumen ejecutivo	6
I. Descripción de la oportunidad de negocio	8
1.1. Identificar la empresa y definir misión, visión y objetivo	8
1.2. Descripción del servicio y aspectos distintivos	9
1.3. Qué oportunidad o necesidad atiende y/o respalda	10
1.4. Como atraerá a los clientes	10
II. Análisis de la industria, competidores y clientes	12
2. Definición de la industria	12
2.1. Análisis de la industria	12
2.1.1. Identificación de actores claves de la industria	12
2.1.2. Identificación de macrosegmentos	12
2.1.3. Análisis del entorno de la industria	13
2.1.4. Análisis y respaldo de las tendencias de la industria, ciclos de vida	13
2.1.5. Análisis de fuerzas competitivas del sector (Porter)	14
2.1.6. Análisis de Stakeholders y otros públicos para sustentabilidad	16
2.2. Competidores	17
2.2.1. Identificación y caracterización de los competidores	17
2.2.2. Mapa de posicionamiento relativo	18
2.2.3. Fortalezas y debilidades de los competidores	20
2.3. Clientes	21
2.3.1. Caracterización de los consumidores	21
2.3.2. Macro y micro segmentos	21
2.3.3. Tamaño del mercado objetivo y sus tendencias	22
2.4. Matriz de perfiles competitivos	22
2.5. Conclusiones	24

III. Descripción del modelo de negocio	25
3.1. Descripción completa del modelo de negocio	25
3.1.1. Segmentos de mercado	25
3.1.2. Propuesta de valor	25
3.1.3. Canales de distribución	26
3.1.4. Relaciones con los clientes	26
3.1.5. Modelo de flujo de ingresos	27
3.1.6. Recursos claves	27
3.1.7. Actividades claves	27
3.1.8. Asociaciones claves	28
3.1.9. Estructura de costos	28
3.2. Análisis interno	29
3.2.1. Análisis FODA y sus estrategias	29
3.2.2. Cadena de valor	31
3.2.3. Ventaja competitiva	32
3.2.4. Análisis Vrio	32
3.3. Estrategia de entrada	33
3.4. Estrategia de crecimiento	34
3.5. Estrategia de salida	34
IV. Plan de Marketing	35
4.1. Objetivos de marketing	35
4.2. Estrategia de segmentación	36
4.3. Estimación de participación de mercado	36
4.3.1. Número de clientes	37
4.3.2. Demanda anual	37
4.4. Estrategia de servicio	38
4.5. Estrategia de precio	39
4.5.1. Para el inicio y el largo plazo	39
4.5.2. Criterios a considerar	40
4.6. Estrategia de distribución	40
4.6.1. Principales canales	41

4.6.2.	Sitio web y redes sociales	41
4.7.	Estrategia de comunicaciones	41
4.7.1.	Herramientas de promoción y presupuesto	42
4.7.1.1.	Mix	42
4.7.1.2.	A quienes se dirige	43
4.7.1.3.	Identificar herramientas específicas, medios, público objetivo	43
4.7.2.	Programa de publicidad	43
4.8.	Estrategia de ventas	44
4.9.	Presupuesto de Marketing	45
4.10.	Métricas e indicadores para monitorear el plan de marketing	46
V.	Plan de operaciones	48
5.1.	Estrategia de operaciones	48
5.2.	Flujo de operaciones	50
5.3.	Tecnología, procesos, recursos claves y rol de las operaciones	50
5.4.	Ubicación geográfica	50
VI.	Gestión de personas	52
6.1.	Estructura organizacional	52
6.2.	Determinar dotación y sus características	53
6.3.	Incentivos y compensaciones	54
6.4.	Equipo gestor	55
VII.	Plan financiero	56
7.1.	Tabla de supuestos	56
7.2.	Estimación de ingresos	58
7.3.	Estado de resultado	61
7.4.	Flujo de caja	62
7.5.	Balance	63
7.6.	Requerimiento de capital	64
7.6.1.	Inversión en activo	64
7.6.2.	Capital de trabajo	64
7.7.	Evaluación financiera del proyecto	65

7.7.1. Tasa de descuento	65
7.7.2. Van, Tir y Payback	66
7.7.3. Ratios financieros relevantes	67
7.7.4. Estructura de financiamiento	68
7.7.5. Análisis de sensibilidad	68
7.7.6. Estructura societaria	71
VIII. RSE y sustentabilidad	72
8.1. Mapa de stakeholders	72
8.2. Valores éticos del negocio	73
8.3. Determinación de impactos sociales, ambientales y económicos	74
IX. Riesgos críticos	75
9.1. Riesgos internos	75
9.1.1. Servicio	75
9.1.2. Colaboradores	75
9.1.3. Rotación de personal	75
9.1.4. Redes de venta	76
9.1.5. Reputación y marca	76
9.1.6. Otros	76
9.2. Riesgos externos	76
9.2.1. Competencia	76
9.2.2. Regulación y políticas públicas	76
9.2.3. Incertidumbre económica y fluctuaciones de mercado	77
9.2.4. Otros	77
X. Conclusiones	78
Bibliografía	79
Anexos	80

RESUMEN EJECUTIVO

“Liga Planeta Gold” será un Centro Deportivo y Recreativo, buscará satisfacer las necesidades deportivas de hombres y mujeres, de 5 años en adelante, trabajadores y de las empresas, mediante la oferta del servicio de organización de campeonatos para empresas y sus empleados (a futuro se quiere incluir familiares de funcionarios). El plan será desarrollado en la región de Valparaíso y comenzará con las comunas más grandes, como Valparaíso, Viña del Mar y Quilpue, entre otras, para luego seguir con las que cuentan con menos número de empresas y población.

El plan de negocios está definido dentro de la industria del deporte, la cual ha tenido un crecimiento exponencial en la última década. Cada día las personas están más conectadas y la información se conoce en minutos (si es que no segundos), cualquiera sea el lugar en que haya ocurrido, se desarrollan más dispositivos que permiten medir un sin número de variables, como cantidad de calorías gastadas, distancia recorridas, ritmo cardiaco, etc. De igual modo se está aplicando a las actividades deportivas como Natación, Basquetbol, Tenis, entre otros, Futbol y sus derivados (futbolito entre ellos) también están incorporando la tecnología, lo que permite ser más preciso en los resultados, tanto grupales como individuales.

En la V región existe un mercado potencial, definido en el plan de negocios, y que apunta a las micro, pequeñas y medianas empresas que no cuentan con áreas de recursos humanos y que tengan este tipo de actividades incorporadas.

De acuerdo al estudio de campo realizado y analizado en este plan, se puede comprobar que las empresas requieren de este servicio y estarían dispuestas a invertir recursos para desarrollar actividades que permitan que sus colaboradores aumente su nivel de productividad y se sientan más integrados y considerados en sus respectivas organizaciones. Así se cumple el objetivo de entregar valor a las empresas a través del bienestar de los trabajadores y que estos aumenten su rendimiento y disposición a trabajar. Además, las organizaciones podrán operar de manera más óptima y con mejores resultados.

Si bien, no se tiene registro de que existan empresas que presenten los mismos servicios (competidores directos), se realizó un análisis de mercado y lugares donde se desarrollan campeonatos o ligas de futbolito. Se encontró que existen muchos lugares en las diferentes ciudades de la V región, y que incluso cuentan con el respaldo de la imagen de futbolistas o ex futbolistas, además de tener las instalaciones (canchas) donde desarrollar la actividad.

También se busca cubrir las disposiciones de los trabajadores a participar de los campeonatos, si es que las empresas les ofrecen la oportunidad.

En la evaluación económica del negocio se proyectó un plazo de 5 años, mostrando resultados de VAN de \$ 39.453.013 y TIR de 103,42 %, con un periodo de recuperación de menos de 3 años. La inversión inicial requerida es de \$ 10.095.650 y los estados financieros sanos y ratios relevantes en rangos óptimos muestran que es recomendable realizar este proyecto, siendo viable y rentable financieramente.

I. DESCRIPCION DE LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

Se aprecia una oportunidad, al crear un centro deportivo y recreacional, que entregue beneficios a:

- Sus clientes directos, prestando un servicio con el que no cuentan (organización de campeonatos), hecho a medida y por medio del cual sus trabajadores podrán realizar actividad física y deportiva, mejorando el ambiente de trabajo, fomentando la integración, y como consecuencia mejora en la productividad, todo lo anterior enfocado en la salud física y mental de las personas.
- Sus proveedores de instalaciones, al obtener beneficios económicos y mejoras en infraestructura por el arriendo de sus activos sub utilizados: canchas de baby futbol en Colegios y Universidades o Asociaciones Particulares u otras.

1.1. Identificar la empresa y definir misión, visión y objetivo

Empresa: Liga Planeta Gold

Misión: Compañía de servicios deportivos, especializada en la organización y promoción de actividades recreativas y deportivas, para organizaciones que requieren apoyo en esta área, buscando entregar beneficios, a través de la actividad, en la salud física y mental de las personas, además de beneficios a los centros educacionales que brinden sus instalaciones.

Visión: Llegar a ser una organización preferida en la realización de actividades recreativas y competencias deportivas para todo grupo de personas y empresas que quieran realizar actividad física, particulares y agrupaciones, que permita su integración a la actividad física y puedan relacionarse con un ambiente saludable.

Objetivo: Satisfacer las necesidades deportivas de hombres y mujeres de 5 años en adelante, trabajadores y de las empresas, compatibilizando sus actividades estudiantiles o laborales con las actividades deportivas y recreativas a desarrollar. Como empresa entrante, el objetivo a corto plazo es la existencia de la organización.

1.2. Descripción del servicio y aspectos distintivos

Como centro deportivo y recreativo, se entregarán espacios que permitan desarrollar y promover adecuadamente la actividad física y el deporte, a organizaciones que no cuenten con áreas dedicadas a estas actividades. Estos espacios se definen como canchas para practicar deportes como el futbol, futbolito, baby futbol, tenis, voleibol, basquetbol, entre otros.

Como primera etapa el plan se centrará en el arriendo de canchas correspondientes a instalaciones de centros educacionales colegios y universidades.

Se organizarán torneos de baby futbol para micro, pequeñas y medianas empresas. Se pretende generar diferenciación mediante:

- La utilización de recintos deportivos de entidades educacionales, en horarios donde no son utilizados por su programa académico (PM). Esta prestación en comodato genera un ingreso económico al centro educacional y mejora de su infraestructura.
- El desarrollo de torneos cortos de 2 meses aproximadamente a valores de inscripción reducidos genera una dinámica de participación atractiva.
- Se desarrollarán alianzas con asociaciones de industrias y grupos sindicales para promover los torneos enmarcados en el concepto de vida saludable.
- Se diseñarán programas deportivos específicos de acuerdo a las necesidades y preferencias del mercado objetivo que queremos abordar.
- Se planifica implementar la política de Custom Made en torneos deportivos, para empresas.
- Se pretende desarrollar torneos de ligas “especiales” como por ejemplo:
 - ✓ Liga Femenina en distintas clasificaciones etarias.
 - ✓ Liga Interempresas por sector económico (Retail, Construcción, Banca, etc.)
 - ✓ Liga Super Senior, sobre los 70 años.
 - ✓ Liga Homosexual (masculina y femenina).

- Se aspira desarrollar torneos de apoyo social a grupos estudiantiles clasificados en riesgo social y en asociación con las empresas becar a deportistas destacados con incentivos de ingresos a puestos laborales.
- Implementación de pliegos publicitarios de Empresas colaboradoras.

1.3. Qué oportunidad o necesidad atiende y/o respalda.

Se planea satisfacer las necesidades de micro, pequeñas y medianas empresas que no tengan áreas dedicadas a realizar este tipo de actividades.

También, se busca satisfacer las necesidades deportivas de hombres y mujeres de 5 años en adelante, del segmento ABC1, C2, C3 y D, compatibilizando sus actividades estudiantiles o laborales con las actividades deportivas y recreativas a desarrollar.

Se aspira capturar las instalaciones de centros educacionales de la V Región (en primera instancia) en modalidad arriendo en comodato por 24 a 36 meses, en horarios fijos que no sea utilizado para fines educacionales, además se desarrolla un programa de mejora y mantenimiento infraestructura del entorno colateral a las instalaciones.

Se desarrollarán lazos con empresas, para generar torneos inter empresas, en búsqueda de alianzas estratégicas comunes y fortaleciendo su imagen de Responsabilidad Social Corporativa al incentivar la actividad deportiva de sus trabajadores y colaborar en la mejora de centros educacionales.

1.4. Como atraerá a los clientes.

Algunas bondades de este Plan, que lo hacen atractivo y por ende atraerán clientes son:

- La utilización de instalaciones deportivas contratadas a largo plazo permitirán organizar torneos bimestrales, cuatrimestrales, anuales, entre otros, a precios accesibles y atractivos y en diferentes localidades de la región.

- Al concretar alianzas con empresas para organizar un torneo, se contactarán a sus proveedores para auspiciar la indumentaria deportiva.
- Los torneos cortos de dos meses de duración son clave para una dinámica cíclica, que permita ver resultados de torneos en un plazo corto.
- Se destacará a los potenciales clientes y asociados los beneficios de los torneos y se posicionará el concepto de hecho a las necesidades del cliente.
- Se buscará algún rostro que pueda potenciar la empresa, pudiendo ser a través del Gobierno o algún deportista de la V Región que apoye las actividades.
- Se desarrollará una Política de Servicio al Cliente para cubrir con mayor amplitud los requerimientos, como por ejemplo:
 - ✓ Sistema de información y recordación de participación en línea vía correo electrónico, redes sociales y contacto directo, vía telefónica, similar a toma de horas médicas.
 - ✓ Convenios con restaurantes para otorgar descuentos posteriores a cada partido.
 - ✓ Implementación de un preparador físico previo a cada partido que supervise la realización de un precalentamiento y elongación adecuada, con la finalidad de prevenir lesiones.
 - ✓ Brindar líquidos hidratantes durante el partido, auspiciados por algún representante de bebidas hidratantes o energizantes.
 - ✓ Eficiente servicio paramédico.

II. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA, COMPETIDORES Y CLIENTES

2. Definición de la Industria.

La industria en la cual está inserto este plan de negocios se definió como la Industria del Deporte.

2.1. Análisis de la industria.

Del punto 2.1.1. al punto 2.1.6. se identifican actores claves, macro segmentos, se analiza el entorno de la industria y las tendencias, se identifica el ciclo de vida, se desarrolla fuerzas competitivas del sector y los stakeholders.

2.1.1. Identificación de actores claves de la industria:

En la actualidad los complejos deportivos que arriendan canchas durante todo el día y que organizan semestral o anualmente campeonatos o mantienen ligas de futbolito en la V Región son actores claves, ya que cuentan con la infraestructura necesaria, clientes, proveedores y auspiciadores. Además, varios de estos complejos son propiedad de futbolistas o ex futbolistas, como es el caso de Marcelo Salas (<http://www.cdms.cl>) que funciona en el Sporting Club en Viña del Mar, Jorge Ormeño (<http://www.jorgeormeno.cl>) ubicado en Gomez Carreño Viña del Mar, Matías Fernandez (<http://www.mati14.cl>) ubicado en Quilpue, por nombrar algunos, lo que es un plus a la hora de vender sus torneos y sus servicios en general. También existen los clubes deportivos que cuentan con infraestructura y desarrollan campeonatos, como es el caso, a modo de ejemplo del Club Deportivo Playa Ancha (<http://www.clubdpa.cl/>), ubicado en el cerro Playa Ancha de Valparaíso.

2.1.2. Identificación de macro segmentos:

En la industria del deporte se puede encontrar una serie de segmentos o actores que desarrollan actividades ligadas a esta actividad. Existen proveedores, clientes, intermediarios y agentes. En el grupo de los proveedores se pueden encontrar a los dueños de equipos o estadios, jugadores profesionales, árbitros, asociaciones de futbol, complejos deportivos y empresas promotoras de los eventos deportivos. Dentro de la categoría de clientes se encuentran a los espectadores, los compradores de productos deportivos y los televidentes. Medios de comunicación y patrocinadores forman parte de los intermediarios. Por último, los agentes, definidos como los encargados de facilitar las relaciones entre los actores antes mencionados forman parte del último grupo.

Actualmente, la región cuenta con una amplia gama de deportes que se pueden realizar, desde los más clásicos como fútbol, basquetbol o tenis hasta los menos masivos, como el buceo, vela, kayak, descenso en bicicleta (por los cerros), etc. Dentro de los deportes masivos, el fútbol concentra una amplia atención, ya que Valparaíso cuenta con un equipo limitando en la primera división del fútbol Chileno y con su estadio recientemente reinaugurado. Viña del Mar también cuenta con un equipo profesional que limita en la segunda división del fútbol Chileno, y también está reinaugurado su estadio. Las fuertes inversiones en ambos recintos, fueron parte del plan de inversión para recibir la copa América 2015, que Chile organizó. Lo anterior, hace ver el gran interés que existe por el deporte, especialmente el balón pie.

2.1.3. Análisis del entorno de la industria:

Del punto 2.1.2. se puede concluir que este plan de negocio está dentro de la industria del deporte, en el segmento de proveedores de la industria, por lo que se debe tener presente todos los factores que pueden influir, directa o indirectamente en este proyecto, tanto en el corto, mediano y largo plazo. En el anexo 1 se explica cada uno de los factores.

La conclusión de este análisis indica que están las condiciones para que se pueda desarrollar este plan, con leyes que favorecen la realización de actividad física, y en general una nueva forma de ver la actividad deportiva como beneficiosa en todos los ámbitos.

2.1.4. Análisis y respaldo de las tendencias de la industria, identificar ciclos de vida:

La industria del deporte, en general muestra un crecimiento sostenido en los últimos 10 años. Cada vez, son más las personas que buscan realizar alguna actividad física que permita cambiar la monotonía y el sedentarismo. A nivel mundial, el deporte mueve miles de millones, tanto en sueldos, implementación deportiva, complejos, publicidad, lo que va directamente al público, que tiene aspiraciones de lograr un mejor bienestar (tanto físico como psicológico, incluso de estatus). Ver personas que fueron vecinos de barrios de menores recursos, triunfando a nivel mundial, fomenta e incentiva a los niños a tratar de seguir estos ejemplos de vida y sacrificio. Todo lo anteriormente señalado repercute directamente en la industria, que busca maneras de generar instancias que permitan a todo el mundo desarrollar alguna actividad física. Haber tenido un tenista como número 1 del mundo, un ganador de un Rally Dakar, futbolistas en los mejores equipos del mundo, etc., son ejemplos claros que crean una conciencia nueva, en una sociedad donde los más jóvenes reciben esta influencia y creen de manera cierta, que a través del deporte pueden, no solo mejorar su salud, sino que más aún, mejorar su estándar de vida y la de su familia. Lo anterior señalado, implica que esta industria se encuentra actualmente en una etapa de crecimiento.

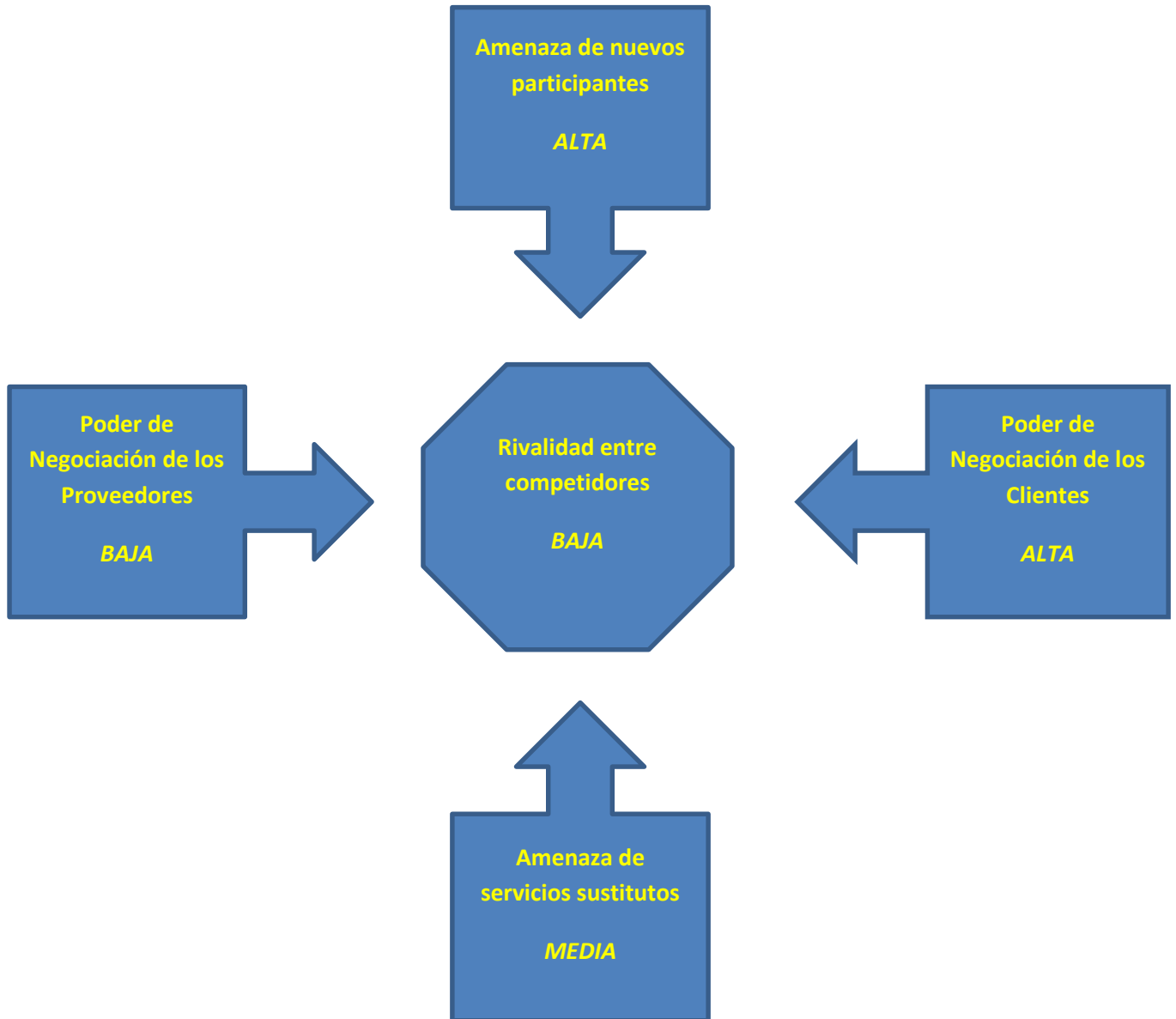
Los ciclos de vida de esta industria no son cortos, incluso podríamos decir que pese al alto nivel tecnológico que muestra el mundo, las personas siguen aumentando su necesidad de realizar alguna actividad física. Las estaciones del año, no son impedimento para realizar la actividad física, futbolito se puede jugar incluso en un día helado o bajo techo, a cualquier hora del día.

2.1.5. Análisis de fuerzas competitivas del sector (Análisis Porter):

Del análisis de las 5 fuerzas competitivas se puede concluir que el mercado se presenta actualmente como poco atractivo, ya que el poder de negociación de los clientes es alto, al igual que la probabilidad de que nuevos actores puedan ingresar y, pese a que los proveedores tienen poco poder de negociación y la rivalidad entre los actuales competidores es baja, se desprende que a futuro será alta, debido a la alta probabilidad de que nuevos entrantes ingresen a este mercado.

Al ser un mercado poco atractivo, se buscará desarrollar este plan basados en campeonatos cortos y en diferentes lugares de la región, pudiendo los equipos optar a jugar de local en algún recinto o incluso organizando campeonatos por tipos de rubros de empresas (ejemplo construcción, bancos, retail, etc.) y, desarrollar alianzas estratégicas que permitan a los equipos reunirse después de jugar y compartir el “tercer tiempo”. El análisis de cada una de las fuerzas se puede revisar en el anexo n° 2.

Figura N° 2.1.5. : Análisis de fuerzas competitivas del sector (Análisis Porter).



Fuente: Elaboración propia.

2.1.6. Análisis de Stakeholders y otros públicos para sustentabilidad:

Cientes: Las empresas y organizaciones que participen de los campeonatos son fundamentales, se debe preocuparnos de su satisfacción completa y cumplir con las expectativas de todos los participantes. Esto permitirá tener una cartera de clientes que dé continuidad básica a este desafío, sin dejar nunca de lado la búsqueda de nuevos posibles clientes.

Proveedores: Las instituciones (colegios, universidades, empresas, juntas de vecino, Municipalidades, etc.) con las que se logren los acuerdos a largo plazo serán los proveedores principales, por lo que es importante lograr un lazo que permita mantener esta relación en el tiempo con el menor número de inconvenientes. Así como también, los árbitros y paramédicos o personal externo a nuestra organización, según sea el tipo de acuerdo que se cierre.

Auspiciadores: Parte fundamental de los torneos, campeonatos, ligas, etc., sea cual sea el formato, es básico contar con una cartera de auspiciadores que estén dispuestos a financiar los diferentes eventos que podamos realizar. Clave también, es tener de diferente clase y productos (siempre ligados al deporte), como puede ser bebidas isotónicas o energizantes, empresas de ropa deportiva, entre otras.

Gerentes o Administradores: Es fundamental que las personas que estén a cargo de esta organización, no solo tengan la capacidad de administrar y gerenciar, sino que puedan determinar los posibles factores que puedan afectar el funcionamiento de la empresa, sobre todo en su probabilidad de ocurrencia como en su posible impacto en la organización.

Propietarios: Siempre es importante considerar los grandes lineamientos de los dueños de la organización y tener claro los objetivos en el corto, mediano y largo plazo, ya que puede afectar de manera positiva o negativa, inyectando recursos para crecer, o congelando inversión presupuestada. Los intereses podrían cambiar o se pueden presentar nuevos proyectos que podrían ser de mayor interés.

Empleados y sindicatos: Grupos de sindicatos de las empresas pueden ser fuertes aliados a la hora de lograr captar empresas que requieran de este servicio. Esto, porque lograr concretar actividades que beneficien a los trabajadores mejora la relación, y fortalece estos grupos, al igual que los empleados, que ven en estas actividades, oportunidades de compartir sanamente con sus pares y el resto de la organización, así como con otras organizaciones.

Comunidades: Organizar campeonatos para todo tipo de personas incluye a cualquier comunidad, tanto étnica como de género, por lo tanto, son factor a considerar. Lo mismo ocurre en las comunas, barrios o sectores cercanos a las instalaciones donde se realizarán los

campeonatos, generando cercanía con estos e incluyéndolos. Acá incluso, las Municipalidades pueden ser un fuerte apoyo, a través de las junta de vecinos, ya que incluirlos puede tener efectos positivos para nuestra organización.

Gobierno: Estos establecen políticas en relación a determinadas materias, en este caso, el pasado gobierno apoyó, mediante la creación del Ministerios del Deporte, el desarrollo de actividades deportivas. Se debe tener presente que el actual gobierno puede tener otras prioridades que deben ser monitoreadas, para ver posibles oportunidades o amenazas.

2.2. Competidores.

2.2.1. Identificación y caracterización de los competidores (como compiten, recursos distintivos, estrategias de precio y costos, etc.)

Identificación de competidores: Consideraremos como competidores a todas las empresas que tienen recintos en los cuales se puede practicar futbolito, clubes deportivos y asociaciones. Se trabajará con Fair Play Sport Centers en Viña del Mar, Centro Deportivo Marcelo Salas (Viña del Mar), Club Deportivo Playa Ancha ubicado en Valparaíso, Mati 14 en Quilpué, Jogobonito en el Belloto.

Caracterización de los competidores: Los recintos mencionados en el punto anterior, cuentan con canchas que se arriendan desde las 09:00 hasta las 24:00 horas (en algunos casos), cuentan con instalaciones funcionando hace bastante tiempo, son fácilmente ubicables (conocidos a nivel de cada comuna), en algunos casos, propiedad de futbolistas o exfutbolistas, por lo que el nombre genera reconocimiento y cercanía con la gente, auspiciadores, todos han organizado y administrado campeonatos en sus instalaciones, tienen clientes bastante fieles y cuentan con respaldo financiero.

Para el análisis de estrategias de precios, lo primero que se precisará es que las empresas que organizan campeonatos, ligas, copas, etc., cobran una inscripción fija que asegura una cantidad mínima de partidos, dependiendo de la cantidad y el formato del torneo. Se debe recordar que los recintos que arriendan canchas y organizan campeonatos tienen auspiciadores que aportan de distintas formas, por lo que eso influye al momento de cobrar la inscripción, ya que a mayor cantidad de auspiciadores puede disminuir el precio. En ese mismo sentido, tienen mucha relevancia la calidad de los auspiciadores, entregando prestigio y, por lo mismo el valor de la inscripción puede ser mayor al promedio cobrado por otros torneos. Por último, relevancia cobran los premios a entregar, ya que generalmente los campeonatos que

cobran una inscripción alta, entregan muy buenos premios, en efectivo, indumentaria, bebidas energética, uso de canchas gratis por un periodo determinado, etc.

2.2.2. Mapa de posicionamiento relativo.

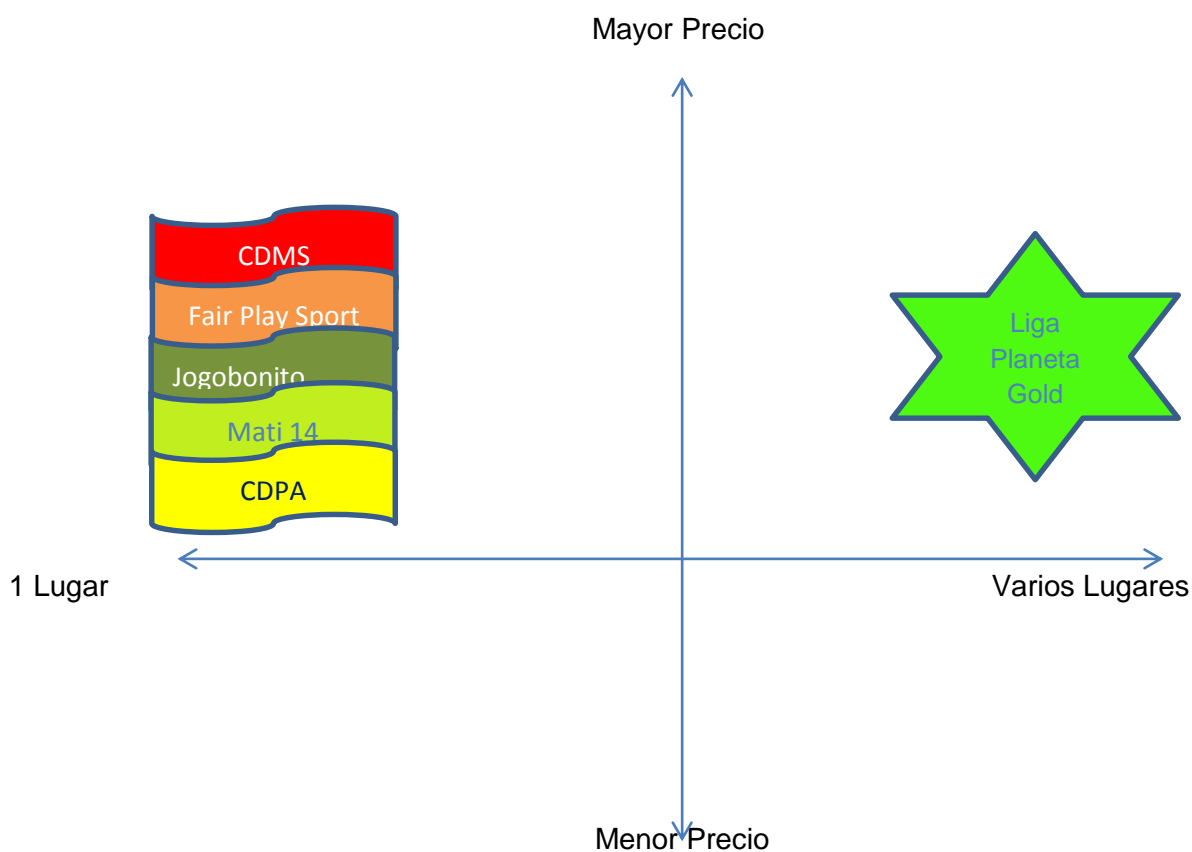
En la muestra y estudio de campo realizado (anexo 3) se puede apreciar que las organizaciones muestran una necesidad de contar con un apoyo (externalizar) en la organización de actividades que permitan el esparcimiento y fomenten el sano deporte, mejorando incluso la salud de las personas. También se concluye que están dispuestas a invertir en estas actividades, y aunque no son grandes sumas, se encuentran dentro de la media que se paga cuando un grupo de personas desea participar de un campeonato. En resumen, existe una necesidad en el nicho de mercado que no está siendo cubierta.

Igualmente, del mismo estudio se puede apreciar que los trabajadores quieren y pueden participar de las actividades, si las empresas entregaran la posibilidad, siendo algo fundamental a la hora de ofrecer el servicio a las empresas.

En resumen, se puede concluir la existencia de la necesidad, tanto de parte de las empresas como de los trabajadores. Este servicio sería diferente ya que se podrá jugar en diferentes canchas de la región, jugando contra otras empresas y no contra grupos de amigos, y la inscripción será cancelada por la empresa, por lo tanto, los trabajadores tiene un alto grado de disposición a participar.

El gráfico N° 2.2.3., a continuación muestra la relación precio y ubicación, en comparación con los otros actores del mercado:

Grafico N° 2.2.3.: Mapa Relativo de Posicionamiento Relativo.



Fuente: Elaboración propia.

Los competidores indicados en el cuadro N° 2.2.4. cuentan con canchas propias, precios estándar y una ubicación determinada y conocida, es decir siempre se juega en el mismo recinto. En cuanto al precio, todos organizan campeonatos en sus instalaciones y el precio solo varía dependiendo de la ciudad, generalmente en Viña del Mar, la inscripción a los torneos en levemente más cara que en las otras ciudades de la comuna, y por lo visto, el factor tiene que ver con la ubicación y cercanía.

Para el caso de Liga Deportiva Gold, unos de los atributos será tener diferentes recintos, al menos uno por ciudad (las principales), a objeto de que los encuentros se puedan realizar en diferentes cachas asegurando la disponibilidad. El precio debería ser el de mercado y acorde con la disponibilidad presupuestaria determinada en el estudio que se realizó.

2.2.3. Fortalezas y Debilidades de los Competidores.

En cuadro N° 2.2.3. siguiente se detallan los competidores considerados, con sus fortalezas y debilidades:

Cuadro N° 2.2.3.: Fortalezas y debilidades de los competidores.

COMPETIDORES	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Centro Deportivo Marcelo Salas	Organizan campeonatos en conjunto con otras instituciones.	Cobro estacionamiento (peaje) por parte del Sporting Club.
	Fuerte posicionamiento de marca en Viña del Mar.	
	Tiene alianzas con auspiciadores.	
	Cuenta con pagina de internet.	
Fair Play Sport	14 canchas de pasto sintético.	No cuenta con pagina de internet. Instalaciones más antiguas. Bajo posicionamiento de marca.
	Buena ubicación en Viña del Mar, fácil de llegar.	
	Organizan campeonatos en conjunto con otras instituciones.	
	Buena ubicación en Viña del Mar, facil de llegar.	
Mati 14	Cuenta con estacionamiento.	Bajo posicionamiento de marca.
	Cuenta con pagina de internet.	
	5 canchas de pasto sintetico en perfecto estado y certificado.	
	Facilitan balon y petos para jugar.	
	Organizan campeonatos en conjunto con otras instituciones.	
Club Deportivo Playa Ancha	Instalaciones moderna en perfecto estado.	No organiza campeonatos. Instalaciones más antiguas.
	Buena ubicación en Quilpue.	
	Cuenta con pagina de internet.	
Jogobonito	Fuerte posicionamiento de marca en Valparaíso.	No cuenta con pagina de internet. Bajo posicionamiento de marca. No organiza campeonatos.
	Canchas con diferentes superficies (pasto sintetico, cemento, tierra).	
	Es un Club Deportivo que desarrolla más deportes.	
Jogobonito	4 canchas de pasto sintetico en perfecto estado.	No cuenta con pagina de internet. Bajo posicionamiento de marca. No organiza campeonatos.
	Buena ubicación en Quilpue.	

Fuente: Elaboración propia.

2.3. Clientes.

2.3.1. Caracterización de los consumidores.

Los clientes se caracterizan por ser empresas pequeñas, micro y medianas, por lo que se encuentran tratando de establecerse y posicionarse en el mercado. Cuentan con trabajadores que requieren desarrollo dentro de la empresa e incentivos, sin embargo, las empresas no cuentan herramientas que permitan incentivar (no monetariamente) a los trabajadores. Sus enfoques no contemplan invertir recursos en actividades para sus trabajadores, ya que desconocen el valor agregado que los trabajadores podrían aportar en las respectivas tareas que desarrollan. Además, no son especialistas ni conocedores de estos procesos, por lo tanto, prefieren omitirlos. Por último, la mayoría cuenta con trabajadores (tanto hombres como mujeres) que les gustaría participar de alguna actividad que su organización pudiera entregarles.

Lo anterior, se refleja en el anexo 3 “Muestra resultados y análisis del estudio de campo realizado”, donde los resultados demuestran que las empresas que no cuentan con una gerencia, área, sección o unidad especializada en estos temas, están dispuestas a invertir recursos para que se les preste el servicio de organización de campeonatos deportivos (fútbolito).

2.3.2. Macro y micro segmentos.

En relación al macro segmento, el plan de negocio está definido en la región de Valparaíso (V región) y contempla (en un principio) las principales comunas de la región según la cantidad de habitantes. Para poder definir lo anterior, se ocupó el último Censo realizado en Chile, y tal como se explicó en el punto 2.1.2. “Identificación de macro segmentos”, las comunas con mayor población son Viña del Mar (331.339 habitantes), Valparaíso (294.848 habitantes), Quilpué (150.520 habitantes), Villa Alemana (119.321 habitantes) y Los Andes (110.866 habitantes), las cuales en conjunto reúnen más del 65% de la población total de la región de Valparaíso.

Una vez definida la región y comunas, nos enfocamos en los posibles clientes, y tal como lo mencionamos en el punto 2.1.5. (Poder de negociación de los clientes), el plan está enfocado a un nicho de mercado, ya que nos orientaremos a micro, pequeñas y medianas empresas de la V región que no cuenten con áreas dedicadas a organizar actividades deportivas para sus trabajadores.

2.3.3. Tamaño del mercado objetivo y sus tendencias.

Del universo de empresas, según el registro del SII en la V región, que son 98.551, existen 83.362 que se encasillan como micro, pequeñas y medianas empresas, detalle que se aprecia en el anexo 4, cuadros 1 y 2, y a las cuales se definió que este plan de negocios se enfocará en principio, sin dejar de considerar que es potencial cliente cualquier empresa que solicite el servicio, incluso asociaciones de empresas u otras organizaciones. Las ventas anuales de las empresas a las cuales se estará enfocado, alcanzaron las UF 236.405.957 al año. La tendencia de los últimos años indica que, la cantidad de empresas ha ido en aumento, al igual que la necesidad por realizar actividades deportivas de las personas. Además, los resultados del estudio de campo realizado se puede concluir que las empresas están dispuestas a invertir recursos en actividades de este tipo.

2.4. Matriz de perfiles competitivos.

La matriz será confeccionada considerando los factores que más importan a la hora de jugar en un campeonato o liga.

Este plan de negocio se enfoca en organizar campeonatos para diferentes empresas y en diferentes locaciones, adaptando el formato según la necesidad de los participantes (por supuesto con un formato predefinido), algo que es bastante diferente en comparación con las empresas que cuentan con instalaciones propias (o arrendadas) y que solo pueden desarrollar su actividad en ese lugar. Además, del estudio de campo realizado (Anexo 3), se puede ver que los clientes están dispuestos a invertir recursos si se les ofreciera el servicio que este plan desarrollará.

De lo expuesto anteriormente, se definen como factores claves del éxito las instalaciones donde se desarrolla la actividad, ya que la calidad de las canchas y los servicios higiénicos es básica para desarrollar la actividad.

El horario en donde se desarrolle el campeonato debe ser considerado, ya que la mayoría de los trabajadores prefieren jugar en la semana, que el fin de semana, y siempre en la tarde, de manera de terminar el partido y retornar a sus hogares o en su defecto ir al tercer tiempo a conversar.

El precio siempre es fundamental, pero en este caso serán campeonatos a medida de los clientes y especialmente diseñados para ellos, sumado a que los trabajadores no tendrán que pagar, sino que serán las empresas las que cancelen la inscripción.

Nivel de la competencia es alto en todos los campeonatos o ligas, y en este caso también será elevado, pero con la salvedad que si los clientes requieren campeonatos por serie o edad se podrá separar, como por ejemplo para personas sobre 50 años, que muchas veces quieren participar, pero la exigencia no se los permite. Este punto es clave, ya que las personas se excluyen de este tipo de actividades por un tema físico, pero acá podrán participar con personas de su mismo rango etario.

Ubicación del recinto puede afectar la participación de equipos, así que es el factor principal y resulta clave que los complejos se encuentren centrales, de fácil acceso y con locomoción colectiva cerca.

Por último, siempre se puede desarrollar una actividad sin preocupación cuando el complejo cuenta con estacionamiento, punto no menor, pensando en la cantidad de personas que se movilizan en auto.

En el cuadro 2.4. se evalúa cada factor con su ponderación, asociado con la competencia y con Liga Planeta Gold. Además, se califica de 1 a 3 siendo el 1 la nota más baja y el 3 la nota más alta, con lo que se obtiene la tabla y correspondiente puntuación total donde se supera a todos los complejos en el resultado ponderado.

Cuadro N° 2.4.: Matriz de perfiles competitivos.

Factor Clave del Exito	Ponderación	C. D. M.		FPS		Mati 14		C. D. P. A.		Jogobonito		Liga Planeta Gold	
Ubicación	35%	3	1,05	2	0,7	2	0,7	3	1,05	2	0,7	3	1,05
Calidad Instalaciones	20%	3	0,6	2	0,4	3	0,6	2	0,4	2	0,4	2	0,4
Flexibilidad Horario	10%	1	0,1	1	0,1	1	0,1	1	0,1	1	0,1	3	0,3
Precio	25%	2	0,5	3	0,8	3	0,75	3	0,75	2	0,5	3	0,75
Nivel de la competencia	5%	3	0,15	2	0,1	2	0,1	2	0,1	2	0,1	3	0,15
Estacionamiento	5%	1	0,05	3	0,2	2	0,1	3	0,15	3	0,15	3	0,15
TOTAL	100%		2,45		2,2		2,35		2,55		1,95		2,80

Fuente: Elaboración propia.

2.5. Conclusiones.

Del análisis de la industria del deporte se puede concluir que el mercado potencial es grande considerando, a todos los actores y con crecimiento sostenido. La región de Valparaíso tiene la opción de desarrollar muchas actividades deportivas, desde las gratuitas hasta las más costosas.

Del mismo modo, determinamos, vía el estudio de campo (anexo 3), que existe la necesidad en las empresas de este servicio, y lo más importante, que los trabajadores quieren tener la posibilidad de realizar actividades deportivas, si es que sus respectivas organizaciones les dan la oportunidad.

Del análisis de las 5 fuerzas de Porter, se pudo concluir que el escenario es complejo, clientes con alto poder de negociación y baja rivalidad entre los actores, y con alta probabilidad de que ingresen nuevos actores, hace difícil la decisión, sin embargo, los distintivo del servicio, como jugar un campeonato en diferentes locaciones, que los campeonatos sean entre empresas y un precio accesible para las empresas, nos permitirá diferenciarnos y potenciar el ingreso al mercado.

En general, los competidores cuentan entre sus fortalezas tener recintos propios y ubicaciones conocidas y entre sus debilidades el bajo posicionamiento de marca y la antigüedad de sus instalaciones.

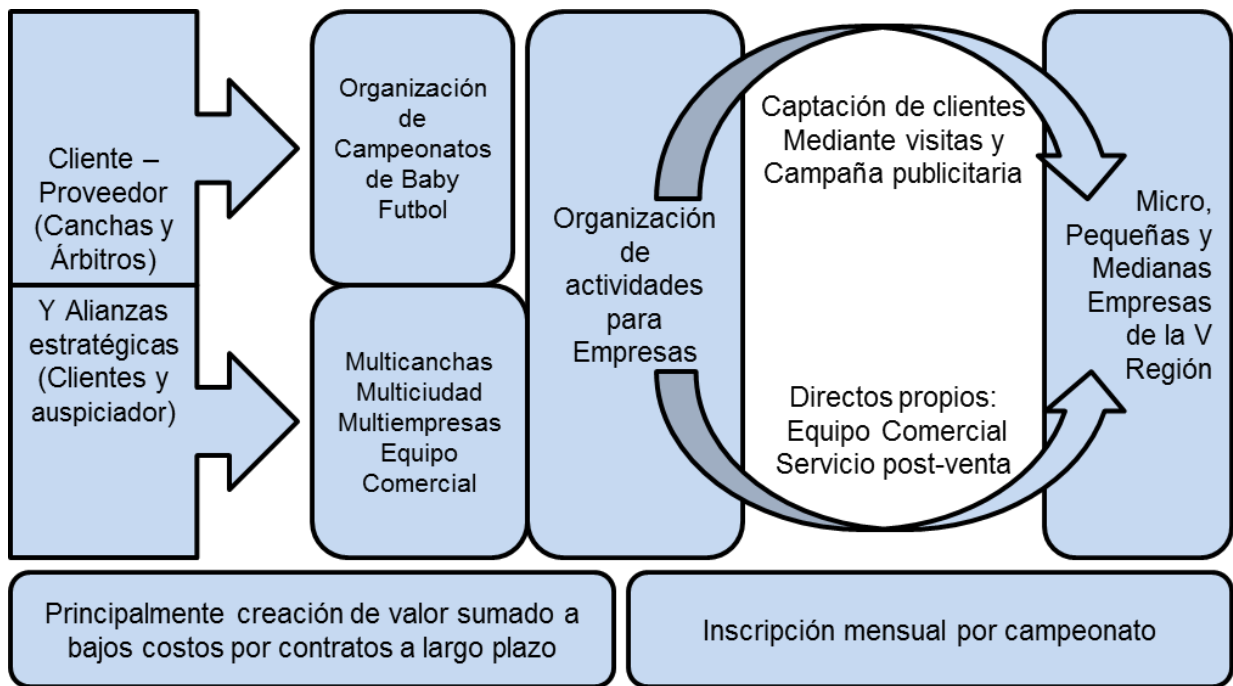
El mercado potencial de clientes es amplio, y con ventas anuales superiores a las UF 200 millones.

Según el estudio de campo, el atributo principal es jugar en diferentes canchas y ciudades, desplazando al precio al segundo lugar, siendo estos dos los principal a la hora de elegir donde jugar un campeonato.

III. DESCRIPCION DEL MODELO DE NEGOCIO

3.1. Descripción completa del Modelo de Negocio.

Figura N° 3.1.: Descripción modelo de negocio (esquema Canvas).



Fuente: Elaboración propia (esquema Canvas).

3.1.1. Segmentos de Mercado

En principio, la propuesta está enfocada a micro, pequeñas y medianas empresas de la V región que no cuenten con áreas dedicadas a organizar actividades deportivas para sus trabajadores, según indica el punto 2.3.3. del capítulo 2. Los usuarios del servicio serán los trabajadores de las empresas, ya que ellos participarán de los campeonatos que se organicen y que financiarán las empresas. El plan contempla el crecimiento según lo especificamos en el punto 3.4 “Estrategia de Crecimiento” de este capítulo.

3.1.2. Propuesta de valor.

La propuesta de valor es la organización de campeonatos de baby futbol y futbolito (en un principio) y tiene una mezcla de personalización, accesibilidad diseño, y comodidad ya que existe la disposición por parte de los trabajadores, en general, de participar de estas actividades, sin embargo, las empresas que atenderemos no cuentan con el tiempo, el conocimiento, el personal, ni las instalaciones para desarrollar las actividades que se ofrecerán. Adicionalmente, se atenderán las necesidades de los trabajadores, lo que implicará que aumentará la satisfacción laboral y probablemente el rendimiento, al estar incentivados y ver que su organización esta preocupados por ellos. Por último, la propuesta considera varias instalaciones en diferentes ciudades donde se podrán desarrollar los campeonatos.

3.1.3. Canales de distribución.

Se comenzará desarrollando el contacto con los clientes mediante canales directos propios vía equipo comercial con apoyo de información vía internet (página web). La información se entregará en carpetas con archivos digitales que muestren nuestra empresa y servicio, la evaluación del cliente será apoyada mediante asesoría directa según requerimiento, la inscripción podrá ser mediante página web, o directo en oficinas, la entrega se materializa en el desarrollo del campeonato propiamente y la postventa estará asociada a la evaluación que realicen los participantes de los campeonatos y las empresas.

3.1.4. Relaciones con los clientes.

Por ser una empresa nueva se deberá comenzar por contactar a los potenciales clientes, esto se desarrollará mediante visitas a las empresas (captación de clientes), se preparará una campaña a nivel radial y en programas especializados en deportes, y a nivel escrito propaganda en diarios y revistas.

En paralelo, se tendrá en funcionamiento una página web con toda la información principal (fidelización). Además, se creará una cuenta de Facebook que permita promocionar los servicios y agregar contactos que puedan recibir la información, consultar o solicitar información. Se crearán cuentas en aplicaciones de uso masivo como Twitter, Swarm, LinkedIn, etc., que masifique el servicio.

Por último, se solicitará a los auspiciadores propaganda de apoyo para los campeonatos, entre otras cosas (estimulación de las ventas).

3.1.5. Modelo de flujo de ingresos.

Las fuentes de ingreso estarán asociadas a las transacciones, ya que la inscripción de los equipos a los campeonatos corresponde a la fuente principal y será según la periodicidad con que se logre operar, de acuerdo a los requerimientos, los cuales inicialmente se calculan cada 1 mes y máximo 2 meses. Adicionalmente, se contempla la publicidad de los auspiciadores como posible fuente de ingresos, ya que aportarán según su calidad y tipo.

En cuanto a los mecanismos de fijación de precio será dinámico, ya que dependerá de la cantidad de equipos y partidos que deban realizarse, así como también, de la cantidad de campeonatos que se puedan realizar en el año.

3.1.6. Recursos claves.

Para esta organización el recurso más importante son las instalaciones (canchas de baby futbol o futbolito) que se arrendarán a largo plazo, ya que son las que nos permitirán desarrollar nuestras actividades. Otro recurso clave es que se desarrollará en más de 1 ciudad, o en varias locaciones. El hecho de que participen varias empresas, representa un plus para el campeonato en si, por lo que también se considera como otro recurso clave. El hecho de participar contra otras empresas genera gran expectativa, por lo que también se considera como otro recurso clave. También, son clave los canales de distribución y la retroalimentación que recibamos de los clientes, ya que de esa manera podremos ir implementando las mejoras que permitan que la empresa se posicione en el tiempo. Por último, si se logra tener un rostro que pueda potenciar la empresa, se estará contando con un recurso clave que apoye y fomente las actividades.

3.1.7. Actividades claves.

La actividad clave central es el servicio que se prestará, la organización de los campeonatos, en general todo lo relacionado con la modalidad de campeonato a ocupar, lugares donde se desarrollarán los partidos, equipos que participarán, auspiciadores, premios etc.

La segunda actividad clave está relacionada con la manera en que se realizará la captación y formación de nuestra cartera de clientes y las estrategias para retenerlos, es decir la relación que se establecerá.

3.1.8. Asociaciones claves.

El tipo de asociación que se establecerá principalmente, será de cliente proveedor, ya que se requiere tener aseguradas las locaciones (dependencias deportivas como canchas, servicios higiénicos, camarines, entre otros) donde se realizarán los campeonatos. La motivación para establecer la asociación está relacionada con minimizar la incertidumbre de una locación segura donde realizar las actividades, además, de lograr economías de escala buscando optimizar los recursos y costos.

La alianza estratégica con auspiciadores debe permitir apoyar la promoción de los campeonatos con los clientes y otorgar incentivos para estimular la competencia.

3.1.9. Estructura de costos.

Para el modelo de negocio la estructura de costos será una mezcla entre valor y bajos costos, ya que si bien se pretende organizar campeonatos según sea el requerimiento del mercado, se procurará tener costos bajos que nos permitan presentar una propuesta económicamente atractiva que incentive el interés de los potenciales clientes. Los costos fijos serán los arriendos de canchas mediante los contratos de largo plazo, costos de árbitros, paramédico o kinesiólogo, mantención de página web, y arriendo de oficina de operación, entre otros.

3.2. Análisis Interno.

3.2.1. Análisis FODA y sus estrategias.

Figura N° 3.2.1.: Análisis FODA.



Fuente: Elaboración propia.

Estrategia Fortalezas - Oportunidades

En base a la experiencia de Liga Planeta Gold en ámbitos Operacionales y Comerciales por más de 35 años en diversas industrias, se implementarán las mejores alianzas estratégicas

posibles con centros educacionales y empresas, para organizar campeonatos atractivos al mercado y con el mejor control operacional.

Estrategia Debilidades - Oportunidades

La ubicación geográfica de la V región que permite desarrollar ligas especiales, escuelas de verano y otras actividades de capacitación y recreación en un mercado menos desarrollado.

Las debilidades de falta de esponsor y auspiciadores pretenden ser cubiertas con las gestiones y contactos del área comercial, claramente pasará un tiempo en encontrarlos pero no es invalidante el desarrollo de campeonatos sin estos factores. La inexperiencia en organización de campeonatos será cubierta con la supervisión de personal experto y bench marking a empresas relacionadas.

Estrategia Fortaleza - Amezana

El bajo capital inicial genera bajas barreras de entrada y fácil réplica del modelo de negocio, se pretende fortalecer el desarrollo del negocio de forma compleja con los agentes involucrados y factores diferenciadores como:

- Eficientes torneos.
- Precios competitivos.
- Fidelización de los clientes.
- Contratos a largo plazo con centros educacionales.
- Búsqueda continua de mejores instalaciones.
- Buen esquema de incentivos para gestores comerciales.
- Red de apoyo eficiente: comunicación clientes (empresas) y proveedores (centros educacionales).
- Implementación de área servicio al cliente y medición de satisfacción clientes y proveedores.
- Generación de ajustes al área de operaciones para optimizar cada vez más los procesos.

Estrategia Debilidad - Amenaza

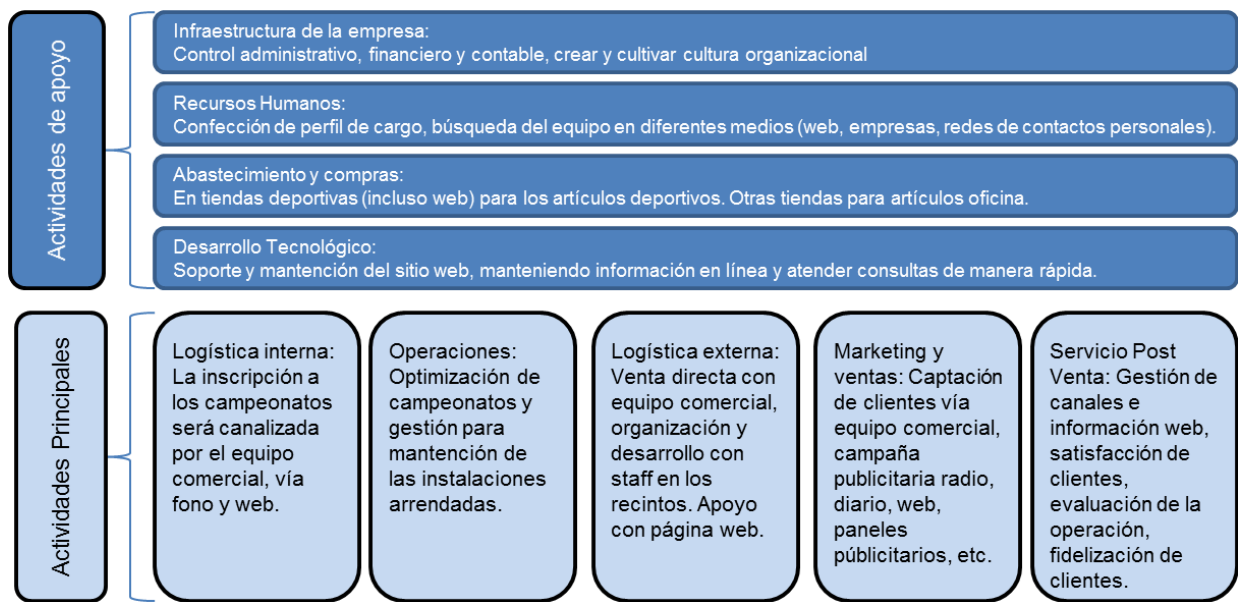
La sensibilidad a ciclos económicos decrecientes tendería a reflejarse en una pérdida de auspiciadores, esponsor y empresas que quieran organizar torneos a sus trabajadores, se pretende mitigar estos efectos reductivos de la actividad, en base a:

- Una estructura de costos reducidos y optimizados.
- Relaciones con las gerencias de RRHH de las empresas y asociaciones, pero también con los trabajadores y sindicatos.
- Desarrollos de ligas especiales, por tipo de industria, de mujeres, niños, seniors e integración, brindan mayor independencia de las empresas y segmentación de los ingresos.

3.2.2. Cadena de Valor.

A continuación en la figura 3.2.2. se presenta la cadena de valor de la Liga Deportiva Gold.

Figura N° 3.2.2.: Cadena de valor de la Liga Deportiva Gold.



Fuente elaboración propia.

La principal capacidad de la Liga Planeta Gold será la organización eficiente de campeonatos y torneos. Gestionar con proveedores canchas en diferentes ciudades es otra capacidad, esto implicará que se podrá jugar en varias canchas de la región. La última capacidad es la de congregar diferentes empresas de diferentes rubros para generar campeonatos por rubro, tipo de empresa o ciudad.

3.2.3. Ventaja competitiva.

La ventaja competitiva de Liga Planeta Gold estará basada en la oferta atractiva en tipo de campeonatos de baby futbol y futbolito a micro, pequeñas y medianas empresas, hechos a la medida de estas, o según sus requerimientos o necesidades, pudiendo ser de 2, 3, 4 o más meses, y con diferentes modalidades de campeonato (por grupos, todos contra todos, eliminación directa, etc.). Las diferentes ubicaciones de canchas donde se puedan desarrollar los campeonatos es otra de las ventajas a explotar, ya que se podrá competir en complejos de diferentes ciudades (Valparaíso, Viña del Mar, Quilpué, etc.). Por último, poder competir con diferentes equipos de otras empresas será una ventaja a explotar, ya que se generará una competencia por cual empresa es la mejor, produciendo una gran identificación con la organización a la que representan.

3.2.4. Análisis Vrio.

Las empresas no desarrollan actividades que favorezcan e incentiven el clima laboral al interior de sus organizaciones, incluso no saben que sus colaboradores son de gran valor. Campeonatos desarrollados en diferentes ciudades y canchas presenta un gran atractivo, algo que se logrará con la capacidad de Liga Planeta Gold de conseguir las locaciones y optimizar los campeonatos.

Cuadro N° 3.2.4.: Análisis Vrio.

V	alioso	Prestar un servicio que el cliente no desarrolla.
R	aro	Enfocado al cliente para mejora el clima laboral.
I	nimitable	Diseño de los en diferentes ciudades y canchas.
O	rganizacional	Experiencia en operación de procesos y desarrollo de clientes

Fuente: Elaboración propia.

3.3. Estrategia de Entrada.

La estrategia inicial será lograr un contrato a largo plazo de 2 a 3 años con algún centro educacional por arriendo de 1 o 2 canchas para organizar campeonatos de baby futbol o futbolito al costo más bajo.

A posterior, se debe concentrar toda la gestión comercial en lograr un acuerdo con al menos 10 empresa para organizar el campeonato, para lograr rápidamente el acuerdo se ofrecerá un precio de entrada a precio de costo, sin utilidad.

A continuación en la figura N° 3.3. se muestra un esquema de la estrategia de entrada.

Figura N° 3.3.: Esquema de la Estrategia de Entrada.



Fuente: Elaboración propia.

La estrategia será agresiva y contará con todas las herramientas posibles en canales directos, equipo comercial, vía internet, radio, diario, paneles publicitarios, donde la página web y las redes sociales son fundamentales.

3.4. Estrategia de Crecimiento.

El modelo de este negocio genera grandes posibilidades de crecimiento, en virtud que se partirá organizando campeonatos de babyfútbol y fútbolito para empresas, sin embargo la diversidad de actividades deportivas que se pueden desarrollar en las mismas instalaciones donde se organizarán los campeonatos permiten la posibilidad de implementar otro tipo de torneo según sean los requerimientos de los diferentes clientes. A modo de ejemplo, la encuesta realizada muestra que las personas se interesan en practicar basquetbol, gimnasia, etc.

Otra posibilidad de crecer está asociada a ofrecer el servicio a otras instituciones como por ejemplo universidades o colegios, pudiendo organizar torneos para universidades y colegios y por último cerrar el año con un campeonato que agrupe a los ganadores de los diferentes torneos.

Por último, se puede crecer buscando otras instalaciones o locaciones que permitan desarrollar más disciplinas deportivas, como por ejemplo la natación, tenis o cicletadas, que también son practicadas y fueron mencionadas en el estudio de campo que se desarrolló.

3.5. Estrategia de Salida.

Se visualiza que lo más complicado a la hora de proyectar una salida del negocio serían los contratos a largo plazo (dependiendo entre 2 a 3 años) con las instituciones que nos arrienden las canchas y espacios para desarrollar los campeonatos. Para minimizar el riesgo, se dejarán cláusulas que aseguren a lo más 1 año de contrato con opción de seguir arrendando si las partes están de acuerdo, además, de la cláusula que permite avisar con 30 o 60 días corridos (dependiendo de las fechas de los campeonatos) que no se quiere seguir con el contrato.

Lo mismo debería aplicar para los auspiciadores, para el caso que un campeonato pudiera no realizarse y se tenga formalizado un contrato.

IV. PLAN DE MARKETING

4.1. Objetivos de marketing.

El principal objetivo de Liga Deportiva Gold es ser reconocido en el mercado, a través del posicionamiento en la mente de los clientes, como una organización y marca que sea la mezcla perfecta entre calidad de servicio, precio, locaciones y asesorías personalizadas para los clientes. Acompañado de objetivos que sustenten las políticas enfocadas en el precio y el servicio, tratando que la retención y fidelización de clientes sea eficiente y eficaz.

Como esta propuesta de valor mezcla la personalización, accesibilidad, diseño, comodidad se quiere que el mercado al cual se estará enfocado, vea a esta empresa como la única y mejor, especializada en la organización de actividades deportivas (campeonatos en un comienzo), apoyado en el conocimiento del personal y la mejor atención para con los clientes, tanto empresas como los trabajadores que participarán de los campeonatos.

Los objetivos son:

- Organizar 3 campeonatos bimestrales en el primer año y 1 campeonato final para campeones.
- Captar 150 clientes durante el primer año que permita desarrollar los campeonatos.
- Sobre el 90% de retención de clientes, es decir que vuelvan a participar en el segundo año.
- Obtener el 1% del total del mercado objetivo en 5 años.

4.2. Estrategia de segmentación.

Tal como está definido en el punto 2.3.3. de este plan de negocios, el mercado al cual se estará enfocado está centrado en las micro, pequeñas y medianas empresas de la V Región de Valparaíso. La segmentación ocupada está dada por el tamaño de la empresa, y para este caso se consideran las micro, pequeñas y medianas empresas de la región indicada, considerando que no tengan gerencias, áreas o unidades que desarrollen este tipo de actividades. Además, tal como se estableció en el punto 1.2. de este plan, se ofrecerán ligas especiales, para empresas por tipo de industria, para mujeres, senior, entre otras.

4.3. Estimación de participación de mercado.

Para poder determinar cuál será la participación de mercado, lo primero que se debe tener presente es el objetivo a corto plazo, definido en el punto 1.1., es decir, que como empresa entrante en el mercado, el objetivo es mantener la existencia de la organización.

Para determinar la posible demanda y participación se ocuparon los datos obtenidos del último Censo realizado en Chile y el análisis de los resultados derivados del estudio de campo ejecutado. Se puede observar que en el nicho de mercado definido existen 83.362 potenciales empresas, es decir, casi un 85% del total de las empresas de la V región. Adicionalmente, en el estudio de campo realizado, del total de la muestra un 91,30% de los clientes no cuenta con este servicio.

Ante los datos anteriormente señalados, Liga Planeta Gold apunta a desarrollar durante el primer año 3 campeonatos bimestrales y un campeonato a final de año para los equipos que hayan terminado en primer lugar de cada campeonato. Si se consideran 10 equipos por campeonato, y asumiendo que ninguno se repetirá, salvo en el campeonato final, la participación llegará a 150 empresas, es decir, menos del 1% del potencial mercado. Con lo que se cumple el objetivo de corto plazo que es mantener la existencia de la organización.

4.3.1. Número de clientes.

El cálculo del número estimado de clientes para el primer año es de 10 por campeonato, con un total de 150 al finalizar el año, como se explicó en el punto anterior. Esto es proyectado y considerando 2 canchas durante los primeros 4 años y agregando 1 más a comienzos del año 5. Cada contrato de arriendo de cancha con una institución considera 10 horas semanales, pudiendo ocuparlas de lunes a domingo en horarios de tarde en la semana y de mañana y tarde los sábados y domingos. Festivos no se contempla programar partidos. Por lo tanto, se espera aumentar nuestra cartera al finalizar el año 2 en, al menos 50 clientes más, ya que se realizarán 4 campeonatos bimestrales.

4.3.2. Demanda anual.

Con la descripción de la estimación de participación de mercado realizada en el punto 4.3. y la estrategia de segmentación descrita en el punto anterior, se proyectó la estimación de demanda anual. El cuadro 4.3.2.1. muestra el detalle de la estimación por año de la demanda para los años 1 al 5. Se pueden incorporar variantes, como jugar grupos por comuna, o por tipo de industria. Estas variantes, se implementarán en la medida que los clientes, a través del constante seguimiento y preocupación (atención), se pueda visualizar la necesidad de modificar o hacer campeonatos de diferentes formatos. También se considera que, en el caso que pudiera aumentar la demanda, es posible aumentar el número de partidos por semana, o modificar el tipo de campeonato, de modo que mantenga su atractivo para todos los clientes.

Cuadro N° 4.3.2.1.: Demanda anual.

Año	Campeonatos			Equipos por Campeonato	Total Equipos	Total Anual Equipos	Partidos al Año
	Tipo	N° Anual	N° Bimestral				
1	Bimestral	5	3	10	30	150	352
	Final	1	1	10	10	10	
2	Bimestral	5	4	10	40	200	462
	Final	1	1	10	10	10	
3	Bimestral	5	4	10	40	200	462
	Final	1	1	10	10	10	
4	Bimestral	5	5	10	50	250	572
	Final	1	1	10	10	10	
5	Bimestral	5	5	10	50	250	572
	Final	1	1	10	10	10	

Fuente: Elaboración propia.

En el cuadro 4.3.2.2. se pueden apreciar los ingresos asociados a los campeonatos por cada uno de los 5 años.

Cuadro N° 4.3.2.2.: Ingresos anuales.

Año	Total Ingresos
1	\$ 63.000.000
2	\$ 82.500.000
3	\$ 88.000.000
4	\$ 108.750.000
5	\$ 118.000.000

Fuente: Elaboración propia.

4.4. Estrategia de servicio.

Los servicios ofrecidos por Liga Planeta Gold, en principio serán, organización de torneos de baby futbol y futbolito. Se ofrecerá el formato de torneo corto, es decir, 2 meses, en donde cada campeonato tendrá 10 equipos y se jugará en 2 grupos de 5 equipos, en modalidad todos contra todos, y donde la sumatoria de los puntos por ganar (2), empatar (1) cada uno y perder

(0), se obtendrá el primer y segundo lugar de cada grupo. Los segundos lugares disputarán el tercer y cuarto lugar, y los ganadores de cada grupo jugarán por el primer y segundo lugar. Con este formato cada equipo tendrá asegurados, al menos 4 partidos y los que clasifiquen jugarán 5 partidos.

Para desarrollar el servicio, la estrategia estará enfocada en los clientes que se incorporen a la cartera, quedarán registrados en la base de datos y página de internet y, se les entregará asesoría personal en sus dependencias, para explicar el sistema del torneo, lugares donde se desarrollarán los campeonatos, reglamento a utilizar, etc., además de una clave que les permita tener acceso a información del torneo en la página web en el cual están participando, así como también cualquier pregunta o consulta que deseen realizar, si les acomoda.

Por último, si un cliente requiere desarrollar alguna otra actividad diferente al baby futbol o futbolito, como por ejemplo, basquetbol, tenis, acondicionamiento físico u otro tipo de deporte, se desarrollará y tendrá en carpeta programas similares asociados a estas disciplinas, tanto en el formato de torneo (competencia) como en el formato de aprendizaje (clases para practicar). En este sentido, se debe tener que tener presente que al tener contratos de arriendo de las canchas a largo plazo con horarios definidos, tenemos la estructura para desarrollar cualquier actividad dentro del espacio, con condiciones mínimas, es decir, baños y camarines, y un profesional que esté a cargo y dirija la actividad.

4.5. Estrategia de precio.

4.5.1. Para el inicio y el largo plazo.

Nuevamente se debe considerar que en el corto plazo, el objetivo de Liga Planeta Gold es la existencia. Basados en ese punto, la tabla de precios competitivos será la siguiente y, considera que después del primer año de operación, las empresas que ya hayan contratado el servicio anteriormente tendrán un descuento del 5% sobre el valor establecido anualmente. Adicionalmente, si un cliente desea inscribir a más de 1 equipo se considera un 10% de descuento en el precio del segundo equipo, a objeto de fomentar la inscripción por cliente.

Cuadro N° 4.5.1.: Tabla de Precios.

Tipo de Torneo	Precio Años 1 y 2	Precio Años 3 y 4	Precio Año 5	% Descuento Año 2 en adelante
Bimestral (*)	\$ 390.000	\$ 415.000	\$ 450.000	5%
Trimestral (*)	\$ 450.000	\$ 500.000	\$ 550.000	
Cuatrimestral (*)	\$ 600.000	\$ 650.000	\$ 700.000	
Estrellas (*)	\$ 450.000	\$ 500.000	\$ 550.000	
Otros (*)	A Convenir	A Convenir	A Convenir	
Más de 1 equipo	Precio tabla menos 10%	Precio tabla menos 10%	Precio tabla menos 10%	
(*) Valor por torneo				

Fuente: Elaboración propia.

4.5.2. Criterios a considerar.

El primer criterio está basado principalmente en el objetivo, es decir, se espera mantener la existencia de Liga Planeta Gold durante el primer año a objeto de captar clientes y en el segundo año se ofrece un descuento para clientes antiguos.

El segundo criterio está asociado a los precios que cobran los recintos que organizan campeonatos para cualquier equipo y en el formato rígido que ofrecen (lugar, duración, participantes, etc.). Estos precios varían entre \$350.000 a \$600.000 según el prestigio del recinto y los premios ofrecidos para los ganadores, lo que claramente refleja una relación directa entre el precio cobrado en la inscripción y los premios ofrecidos por los organizadores.

El tercer criterio está relacionado con el fin de la organización, que más que una competencia, lo que busca es satisfacer necesidades de los clientes (empresas) y de los trabajadores de los clientes, mezclando la competencia que incentive a los trabajadores a participar, y que las empresas vean reflejado en sus operaciones y ambiente el resultado de proporcionar a sus colaboradores espacios de esparcimiento y recreación.

4.6. Estrategia de distribución.

Para determinar las formas a través de las cuales se llegará a los clientes, se analizará cuáles son los principales canales, tanto personales como virtuales.

4.6.1. Principales canales.

La atención personalizada desde que se ofrece el servicio hasta que termine cada campeonato, incluyendo las encuestas de satisfacción, a través de los organizadores, preparador físico, kinesiólogo, y la permanente preocupación por cada una de las personas que participen, serán el canal principal y directo.

La venta será de manera personal (canal directo) en las dependencias de cada cliente, apoyado con la oficina de Liga Planeta Gold que, también recibirá requerimientos y estará enfocada a la organización y postventa.

Los colaboradores presentes durante el desarrollo de cada torneo, en todo momento, permitirá tener retroalimentación sobre cómo se desarrollan las actividades y las falencias que deben ser mejoradas, así como los nuevos requerimientos que puedan surgir de los usuarios. Razón por la cual, es clave que estos colaboradores, no solo estén capacitados contantemente en la atención de los clientes y la calidad del servicio, sino que también deben tener capacidad resolutive para las inquietudes planteadas, reflejando en los usuarios la imagen de empresa enfocada en las necesidades del cliente.

4.6.2. Sitio web y redes sociales.

La página web será el segundo apoyo y permitirá entregar toda la información referente a los servicios, precios y datos de cada uno de los torneos que se estén realizando o que ya hayan terminado. También se tendrá habilitado el servicio de WebPay a modo de que los clientes puedan cancelar de manera cómoda, rápida, fácil y directa. Claramente, el bajo costo de implementación y uso masivo por parte de usuarios permitirá tener un canal directo con los clientes y con posibles futuros participantes.

También, se ocuparán las redes sociales, página de Facebook y Twitter mantendrán información actualizada sobre la empresa, servicios entregados y torneos en desarrollo, complementando el apoyo a dudas o consultas que los clientes o visitantes requieran.

Tanto, la página web como Facebook y twitter, y en general cual red social, serán plataformas que permitirán publicitar cualquier tipo de promoción y aumentar la fijación de la marca en los posibles o actuales usuarios de los servicios.

4.7. Estrategia de comunicaciones.

Para la región de Valparaíso y sus comunas la estrategia de comunicación será a través de la radio local (radio Portales o Congreso). También se utilizará publicidad en diario local (La Estrella de Valparaíso). Se buscarán lugares estratégicos para contratar y utilizar paneles publicitarios (de preferencia digitales). Las redes sociales y pagina web es otra herramienta que apoyara nuestra promoción.

Todo lo anterior apoyado con la contratación de una empresa especialista en bench marking que prepare una campaña agresiva e inclusiva, tanto para empresas como para sus trabajadores.

4.7.1.Herramientas de promoción y presupuesto.

4.7.1.1. Mix.

- Promoción: Se realizarán visitas a los posibles clientes para dar a conocer la organización, beneficios, formatos, ubicaciones y precios, más posibles promociones, por medio de los gestores comerciales. En paralelo, se implementará una campaña a través de radios y diarios locales. Se contratarán paneles publicitarios en las comunas por las cuales se partirá captando clientes. Se contempla negociar con algún deportista reconocido de la V región para que sea rostro de nuestra campaña, de manera de que los trabajadores nos asocien con el deportista. La asociación con restaurants o Pubs cercanos a los lugares donde se desarrollarán los torneos, de modo de promocionar el “tercer tiempo”, será la otra herramienta de promoción, ya que se negociará colocar publicidad de los campeonatos en estos lugares. Por último, las redes sociales y pagina web apoyarán la promoción.
- Producto: Según el estudio de campo realizado, se comenzará ofreciendo torneos de baby futbol bimestrales, durante el año, terminando en noviembre de cada año con un torneo especial para los primeros lugares de cada campeonato. Cualquier otro requerimiento podrá ser evaluado, siempre que sea en el ámbito de desarrollar actividad física y esparcimiento para trabajadores de los clientes.

4.7.1.2. A quienes se dirige (cliente final, mayoristas, minoristas).

El mercado está claramente definido y el servicio se enfoca a micro, pequeñas y medianas empresas de la V Región de Valparaíso que no cuenten con gerencias, áreas, unidades, dedicadas a la organización de actividades deportivas y/o recreativas.

4.7.1.3. Identificar herramientas específicas, medios, público objetivo.

Las visitas personalizadas a los clientes será la principal herramienta de captación de clientes, a través de los gestores comerciales. Apoyado con publicidad radial, en diario local, arriendo de espacios publicitarios en lugares público o privados (de preferencia anuncios digitales), desarrollo de la página web y las redes sociales serán parte de las herramientas que apoyarán la forma en que se captarán clientes. Todo lo anterior, respaldado y guiado por la asesoría especializada que se contratará.

4.7.2. Programa de publicidad.

Como Liga Planeta Gold es una empresa que está ingresando al mercado, la publicidad buscará cubrir la mayor cantidad de comunas de la V región de manera agresiva y periódica, donde se concentre mayor afluencia de personas.

Se contempla, por un lado, visitar a la mayor cantidad de clientes en sus oficinas, agendando reuniones programadas con anticipación. Esto se realizará con 3 meses de anticipación al comienzo del primer torneo.

Adicionalmente, con 2 meses de anticipación, se contempla la publicidad radial y en diario regional, utilizando el enganche que será el primer torneo inter empresas de la V región.

La publicidad en espacios públicos o privados, se contempla en calles donde exista un alto flujo de personas y vehículos. A modo de ejemplo, en la ciudad de Viña del Mar existe un letrero publicitario digital ubicado en la esquina del puente casino con la avenida San Martín, lugar que tiene un flujo alto y constante de vehículos y personas, y que por su ubicación resulta muy difícil de ignorar.

A continuación se presenta el cuadro 4.7.2., que muestra el resumen de la periodicidad de la publicidad según medio a ocupar:

Cuadro N° 4.7.2. Programación de publicidad.

Tipo de Publicidad	Periodicidad	
	Primeros 6 meses	Mes 7 en adelante
Visitas a empresas	Diaria	Semanal
Radio	Diaria	Semanal
Diario	Semanal	Mensual
Paneles Públcitarios	Diaria	Semanal
Página Web	Diaria	Diaria
Redes Sociales	Diaria	Diaria

Fuente: Elaboración propia.

4.8. Estrategia de ventas.

Por ser una empresa nueva en el mercado, Liga Planeta Gold desarrollará una estrategia de marketing de venta directa, visitando a todos los clientes contactados a través de teléfono, página internet, encuestas realizadas vía web. Se contactará y acordarán reuniones con asociaciones de empresas y sindicatos, o representantes de trabajadores.

En las reuniones se mostrará la organización, los beneficios de realizar actividad física para los trabajadores, lo que repercute directamente sobre el desarrollo de sus funciones laborales, ambiente y calidad de trabajo y aumento de productividad y eficiencia en la jornada laboral. Además, se mostrará las ventajas de participar en los campeonatos, al ser de ciclos cortos y en diferentes locaciones, preparados especialmente para trabajadores de empresas. Se mostrará que se tendrá profesionales que estarán a cargo, de primera línea y capacitados para el acondicionamiento pre y post partidos, y para responder ante cualquier eventualidad.

Parte de la estrategia de penetración del mercado, es tener precios accesibles y módicos, para que los clientes no visualicen que el servicio es excesivamente costoso, sobre todo pensando que no conocen ni ven plasmados los beneficios asociados en sus respectivas organizaciones. Como complemento, si una empresa quiere inscribir más de 1 equipo, se ofrecerá un descuento del 10% en la inscripción del segundo equipo.

4.9. Presupuesto de Marketing.

En el cuadro 4.9.1. y 4.9.2. se detalla el presupuesto considerado para desarrollar la estrategia de Marketing expuesta anteriormente durante el primer año de operación.

Cuadro N° 4.9.1.: Presupuesto Marketing.

Concepto	Total
Asesoría Marketing	\$ 7.300.000
Radio (**)	\$ 2.720.000
Diario (**)	\$ 3.300.000
Página Web (*) (***)	\$ 1.200.000
Paneles Púbcitarios (**)	\$ 380.000
	\$ 14.900.000
(*) Considera Inscripción NIC, desarrollo y Hosting	
(**) Gasto anual.	
(***) Se considera \$200.000 adicionales anuales por concepto de mejoras	

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro N° 4.9.2.: Presupuesto Asesoría Marketing.

Presupuesto Inicial Asesoría Marketing (Año 1)	Valor UF Hora		Horas consideradas		Total UF	Total CPL
	Presencial	Web	Primeros 3 meses	Mes 4 - 12		
Asesoría Marketing (*)	5		36	16	260	\$ 6.500.000
		2		16	32	\$ 800.000
	5	2	36	32	292	\$ 7.300.000
(*) Considera diseño de logo de la empresa y página web						

Fuente: Elaboración propia.

Del total del presupuesto para la Asesoría de Marketing, se contempla cancelar durante el primer año \$ 5.300.000, y durante el segundo año los restantes \$ 2.000.000.

4.10. Métricas e indicadores para monitorear el plan de marketing.

El objetivo para establecer métricas e indicadores está centrado en tres pilares fundamentales que se deben monitorear y controlar, clientes, crecimiento y retorno de la inversión.

Para efectos de controlar los clientes se utilizarán 3 indicadores que entregarán información relacionada a la cantidad, grado de satisfacción y retención de clientes.

Cuadro N° 4.10.1.: Indicador Clientes 1.

Cantidad de Clientes Nuevos=	Clientes nuevos en el periodo
	Total clientes vigentes

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro N° 4.10.2.: Indicador Clientes 2.

Grado de Satisfacción=	N° clientes insatisfechos en el periodo
	N° clientes totales en el periodo

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro N° 4.10.3.: Indicador Clientes 3.

Tasa Retención=	N° Clientes renovados
	N° clientes totales en el periodo

Fuente: Elaboración propia.

Se buscamos monitorear la cantidad de clientes nuevos por cada periodo y su evolución, y el grado de satisfacción y tasa de retención se complementan, ya que la retención de clientes es creciente si aumenta la satisfacción de los clientes.

Para efectos de monitorear el crecimiento se utilizará un indicador que muestra la cuota de mercado en función de los ingresos percibidos. Claramente, este indicador es altamente eficiente en la medida que la definición de lo que será el mercado en donde se competirá este clara.

Cuadro N° 4.10.4.: Indicador Crecimiento.

Cuota en función de Ingresos=	Ventas
	Ventas de mercado

Fuente: Elaboración propia.

Por último, el retorno sobre la inversión es clave y se utilizará un indicador que muestra los ingresos percibidos por Liga Deportiva Gold asociados a los nuevos clientes.

Cuadro N° 4.10.5.: Indicador ROI.

Ingresos (\$) de nuevos Clientes=	Ventas asociadas a nuevos Clientes
	Inversión directa en Marketing

Fuente: Elaboración propia.

Si bien, se partirá trabajando estas métricas e indicadores, es posible que en el futuro (corto, mediano o largo plazo), se evalúen y decida continuar con las mismas, agregar o quitar algún otro indicador o métrica, de modo de adaptarse a las fluctuaciones constantes que sufre el mercado.

V. PLAN DE OPERACIONES

5.1. Estrategia de Operaciones.

Siguiendo con el desarrollo de la estrategia planteada en el punto n° 1.2., el enfoque será desarrollar una estrategia de diferenciación, que esté en concordancia con nuestra propuesta de valor enfocada en el servicio personalizado, fácil accesibilidad al servicio, diseño del servicio, especialización en un área que el cliente no tiene implementada o desarrollada, etc.

Para llevar a cabo esta estrategia se debe considerar que lo primero que comenzará será la asesoría de marketing, que creará la campaña y logo de la empresa, con el objeto de diseñar la publicidad y promoción, 2 meses antes de entrar en funcionamiento. En paralelo y tan pronto se cuente con el logo y la campaña, se trabajará en implementar la página web con todo el soporte necesario para cumplir con los requerimientos de imagen, publicidad, promociones, base de datos, resultados en línea, entre otros. También se considera la búsqueda de locaciones donde realizar los torneos, negociación con los proveedores y selección de las instalaciones definitivas.

Otro punto a trabajar son los auspiciadores, búsqueda y negociación de los aportes a realizar y de las exigencias que realizarán sobre el desarrollo de los respectivos torneos.

En el cuadro 5.1. se puede ver la carta Gantt asociada a Liga Planeta Gold:

Cuadro N° 5.1.: Carta Gantt Liga Planeta Gold.

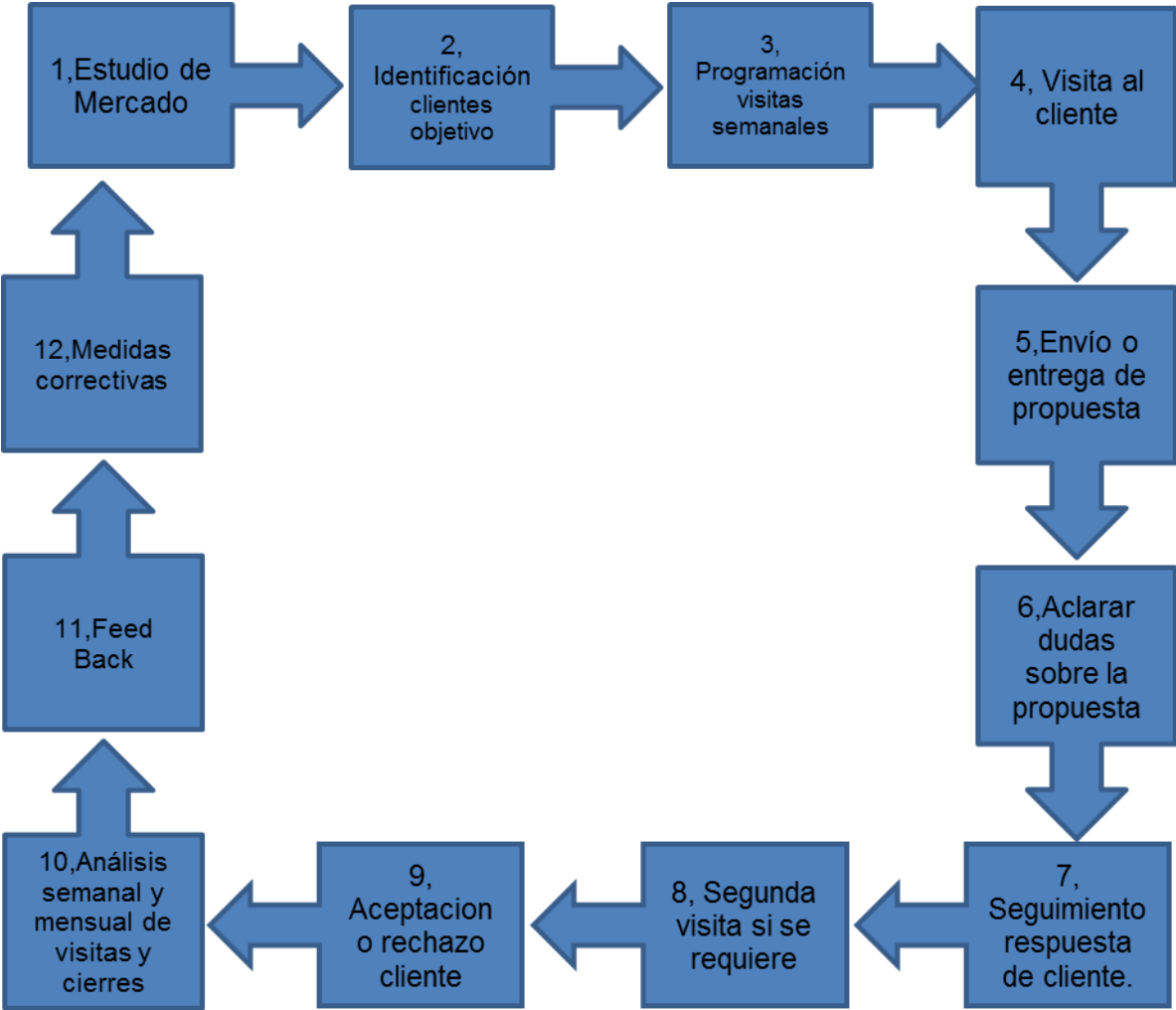
Etapas y Actividades	Responsable	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Mes 13	Mes 14	Mes 15
Definición Objetivos E.	Dueño /Administrador	█														
Estudio de Mercado	Dueño / Administrador	█														
Asesoría de MKT	Dueño /Administrador	█	█													
Implementación Web	Administrador /GC	█	█													
Implementación Oficinas	Administrador /GC	█	█													
Reclutamiento y Selección Personal	Dueño /Administrador	█	█													
Captación de Clientes	Administrador /GC	█	█													
Captación de Auspiciadores	Administrador /GC	█	█													
Primer Torneo	Staff				█	█										
Segundo Torneo	Staff						█	█								
Tercer Torneo	Staff								█	█						
Cuarto Torneo	Staff										█	█				
Quinto Torneo	Staff												█	█		
Torneo Estrellas	Staff														█	█
Retroalimentación	Dueño /Admins. / GC / Staff	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█

GC= Gestores Comerciales

Fuente: Elaboración propia.

El flujo de venta se aprecia en la figura 5.1. siguiente, y comienza con el estudio de mercado, hasta terminar con la retroalimentación producto de los análisis de las ventas y clientes, y las medidas correctivas que se deban implementar o mejoras a incluir en el proceso.

Figura N° 5.1.: Flujo de venta del servicio.



Fuente: Elaboración propia.

5.2. Flujo de operaciones.

Esta actividad contempla la forma en cómo se desarrollará la operación. El ciclo comienza con la captación de los clientes y venta del servicio. Posteriormente, se desarrolla el torneo, y en paralelo se planificará y trabajará con nuevos clientes para desarrollar el torneo siguiente. La captación de auspiciadores que aporten recursos de algún tipo a los torneos, será una actividad a desarrollar durante todo el año.

Para la coordinación de los partidos se contará con 1 persona encargada de llevar los implementos, velar por la concurrencia de los equipos y árbitro, proveer camisetas, si se requieren, y llenar las planillas “on line” del torneo.

5.3. Tecnología, procesos, recursos claves y rol de las operaciones.

Para la organización, el recurso más importante son las instalaciones que se arrendarán a largo plazo, ya que son las que permitirán desarrollar las actividades. También, son clave los canales de distribución y la retroalimentación que se reciban de los clientes, ya que de esa manera se podrá ir implementando las mejoras que permitirán posicionarnos en el tiempo. Por último, si se logra tener un rostro que pueda potenciar la empresa, se estará contando con un recurso clave que apoye y fomente las actividades.

5.4. Ubicación geográfica (oficinas, bodegas y puntos de venta).

Para desarrollar toda la actividad administrativa se arrendará una oficina en la ciudad de Valparaíso, con recepción, 3 oficinas, sala de reuniones, bodega y baño. Esto permitirá que los colaboradores puedan reunirse y sostener reuniones de coordinación para los torneos y planificación de venta, en el caso de los ejecutivos comerciales. La secretaria recibirá y atenderá clientes, respondiendo y/o derivando las solicitudes según corresponda.

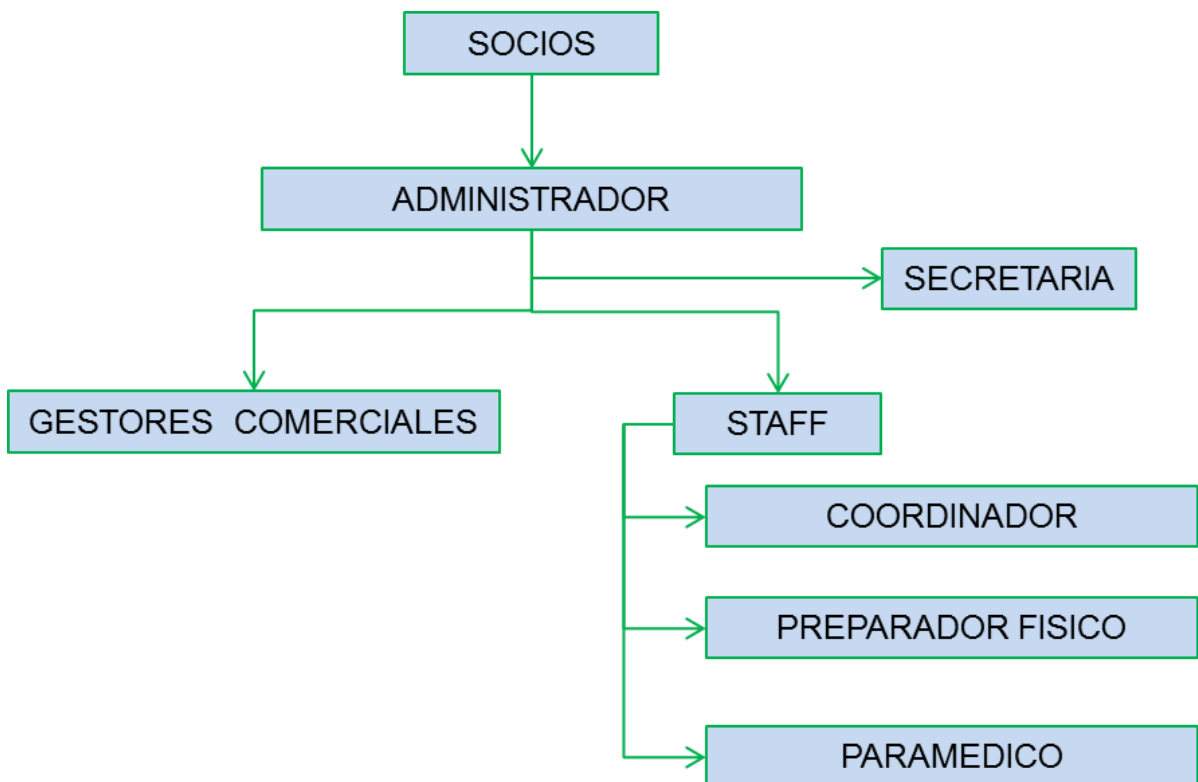
Para el caso de las locaciones de las canchas donde se desarrollarán los torneos, se contempla el arriendo a largo plazo de una cancha en Valparaíso y otra en Quilpué, esto durante los primeros años. En el 5º año se contempla el arriendo de una cancha en la ciudad de Viña del Mar.

VI. GESTION DE PERSONAS

6.1. Estructura organizacional.

En la figura 6.1. se muestra el organigrama de Liga Planeta Gold. Contempla un administrador general que tendrá a cargo los gestores comerciales (en principio 2, pero podrán aumentar según el volumen de ventas o requerimientos) y el staff de operaciones con el coordinador que estará presente en los campeonatos, preparador físico y paramédico. Una secretaria para la oficina que recibirá y atenderá los requerimientos.

Figura Nº 6.1.: Organigrama de Liga Planeta Gold.



Fuente: Elaboración propia.

6.2. Determinar dotación y sus características.

Por ser una empresa nueva y entrante en el mercado la dotación será la mínima necesaria para comenzar la operación. Se trabajará en dos áreas, la comercial, que estará preocupada de la captación de clientes y auspiciadores, por lo que se contratará, en un principio, dos gestores comerciales que tengan conocimiento y experiencia en ventas a nivel empresas. Por el otro lado, la organización tendrá un área operacional, que estará enfocada en la logística de los campeonatos y su correcto funcionamiento. Esta estará a cargo del administrador y contará con un coordinador que será la cara visible en los campeonatos y encargado de realizar las gestiones para que los partidos se realicen sin inconvenientes. Se suma el kinesiólogo para realizar los precalentamientos con los jugadores y el paramédico en caso de tener alguna lesión.

La búsqueda y reclutamiento del recurso humano clave, como fuerza de venta, coordinador, preparador físico y kinesiólogo, entre otros, debe estar definida antes de comenzar los torneos. La logística de búsqueda de oficinas, arriendo, amoblado y puesta en marcha es otra actividad que se contempla en el primer mes, en paralelo a la asesoría de marketing.

Se desarrolló un perfil de cargo para el cargo de administrador, gestores comerciales, coordinador y secretaria, ya que se consideran claves para el desarrollo de nuestra organización. Su detalle se puede revisar en el anexo 5.

Para determinar las remuneraciones para cada uno de los cargos se realizó una revisión de páginas que se dedican a promocionar personas que buscan trabajo, como Laborum, Bumeran y trabajando.com, se realizaron filtros por región (Valparaíso) para determinar la cantidad de empleos disponible y posibles remuneraciones ofrecidas. Después se buscó cantidad de personas que postularon al cargo, logrando determinar la cantidad de personas que buscan el mismo cargo. Por último, se calculó un promedio de sueldo ofrecidos en la región y se consideró un adicional por concepto de capacidad y búsqueda de personas que permanezcan en nuestra empresa, sumados a consultas realizadas de manera personal a empresas del rubro. Las remuneraciones son las indicadas en el cuadro n° 6.2. siguiente:

Cuadro N° 6.2.: Remuneraciones Liga Planeta Gold.

Personal	Remuneración	Observación
Administrador	\$ 600.000	Bruto, más 1 sueldo bruto a fin de año.
Secretaria	\$ 350.000	Bruto.
Gestores Comerciales		
Fijo	\$ 350.000	Bruto.
Variable		5% de la venta
Coordinador	\$ 400.000	Bruto, más 1 sueldo bruto a fin de año.
Kinesiologo	\$ 200.000	Bruto.
Preparador Físico	\$ 130.000	Bruto.

Fuente: Elaboración propia.

6.3. Incentivos y compensaciones.

Los gestores comerciales tendrán estipulados incentivos en sus remuneraciones, por concepto de captación de clientes y auspiciadores. Estos incentivos estarán estipulados como el 5% de la venta y el equivalente cuando se trate de auspiciadores. Para el caso que el cliente o el auspiciador renueve por otro año, se considera un 6% de la venta. Los gestores comerciales, serán evaluados durante el primer semestre de trabajo de manera bimestral, posterior a los 6 meses el gestor será evaluado trimestralmente, sin perjuicio que todos los meses se realice la medición de las ventas y gestiones realizadas.

Para el administrador y coordinador, se contempla un bono anual a pagar en diciembre de cada año, equivalente a un sueldo bruto, siempre y cuando se cumpla con la cantidad de campeonatos y clientes proyectados, en caso de cumplir entre el 80% y el 99,99% se contempla medio sueldo bruto, y bajo el 80% no se contempla bono.

6.4. Equipo gestor.

El objetivo de los gestores comerciales será contactar a los clientes para ofrecer y presentar el servicio, crear una relación y mantener un contacto adecuado con los clientes, dar seguimiento al servicio entregado, entre otros, es decir implementar y controlar los planes de venta de los servicios de la empresa.

La distribución de la carga de trabajo será un 75% en terreno que contempla las visitas agendadas y traslados y un 25% en oficina que contempla la organización de los clientes, creación de base de datos, programar visitas según disponibilidad, generar reportes, etc.

La búsqueda y reclutamiento de los gestores comerciales se realizará vía internet en páginas web de ofertas laborales como trabajando.com o laborum.com, en paralelo se utilizarán herramientas como LinkedIn, y las redes de contactos de colegas o amigos. Se centrará la búsqueda en personas de la V región, de manera que estén familiarizados con las ciudades y empresas que desarrollan actividades en las diferentes comunas, pero claramente no será excluyente.

Los requisitos solicitados están asociados a la experiencia en ventas relacionadas con actividades deportivas, profesional ligado a la parte comercial (ingeniero Comercial, por ejemplo), manejo computacional nivel intermedio en general, proactivo, responsable, empático y alto nivel de compromiso con la organización, entre otros.

VII. PLAN FINANCIERO

7.1. Tabla de supuestos.

- La estimación de todos los estados financieros se realizarán en un plazo de 5 años.
- Para proyectar la posible demanda se utilizaron datos del último Censo para determinar volumen de empresas y trabajadores, distribución de estas y su clasificación. Además, se consideró la encuesta realizada que permite determinar una necesidad y la propensión que existe a utilizar el servicio en caso de ser ofrecido al cliente.
- Se proyecta que en el año 1 se organizarán 3 campeonatos bimestrales que se jugarán en paralelo y un campeonato final en los meses de noviembre y diciembre exclusivo para las empresas ganadoras de los campeonatos bimestrales, considerando que no todas las empresas ganadoras participarán. Se consideran ingresos por concepto de inscripción entre el mes 1 y 2 de cada campeonato. Para los años 2 y 3 se contempla que el crecimiento será de 1 campeonato bimestral más por año, manteniendo 1 solo campeonato final en los meses de noviembre y diciembre. Para los años 4 y 5 se considera que la demanda se aumentará nuevamente en 1 campeonato bimestral, es decir, 5 torneos bimestrales y 1 torneo final. Para el torneo final se considera que no participan todos los equipos campeones.
- El valor de inscripción para los torneos bimestrales para el año 1 y 2 será de \$390.000 y para el campeonato final el valor será de \$450.000. Se considera que para el año 3 y 4 el valor para los torneos aumenta a \$415.000 para torneos bimestrales y a \$500.000 para el campeonato final. Para el año 5 el valor será de \$450.000 y \$550.000 respectivamente.
- El formato de los campeonatos será, conformar 2 grupos de 5 equipos cada uno, en donde jugarán todos contra todos, los 2 segundos lugares de cada grupo disputarán el tercer y cuarto lugar. La final será disputada por los 2 equipos que obtengan el primer lugar de cada grupo. El campeón del grupo tendrá la opción de inscribirse para participar en el torneo a disputar en los meses de noviembre y diciembre de cada año. Cada equipo deberá inscribir como mínimo 8 jugadores y máximo 12. Para comenzar cada partido, los equipos deben presentar 5 jugadores en cancha, 1 arquero y 4 jugadores de campo. Se jugarán 20 minutos por lado con un descanso de 5 minutos.

No habrá límite al número de cambios a realizar. La espera para que los equipos se presenten en cancha será de 15 minutos después de la hora fijada.

- El pago de las inscripciones se considera dentro de cualquiera de los 2 meses en los cuales se desarrolla el campeonato, es decir el cliente puede pagar al principio y hasta antes que termine el último partido de la primera ronda. Para esto, una vez cerrado el negocio con un cliente y determinado el mes en el cual le interesa que su empresa juegue, durante la primera semana de ese mes, se emitirá la factura, y el crédito dependerá de la evaluación que se realice del cliente, pudiendo ser desde que pague al contado, hasta crédito 30 o incluso 45, en casos excepcionales podremos evaluar créditos de 60 días.
- El detalle de la inversión inicial se encuentra en el anexo 6.
- La depreciación de los computadores es lineal.
- Se asume variación del IPC del 5% anual, valor a ocupar para todos los cálculos que deban ser reajustados anualmente, incluyendo los costos y gastos.
- Para el impuesto de primera categoría que grava a las empresas, se regirá por las indicaciones expresadas por el SII, según se aprecia en el cuadro 7.1.

Tabla N° 7.1.: Impuesto a la renta primera categoría.

Año Tributario	Año Comercial	Tasa	Circular SII
2017	2016	24%	N° 52, 10.10.2014
2018 y sgtes.	2017 y sgtes.	25%	N° 52, 10.10.2014
2018	2017	25,50%	N° 52, 10.10.2014
2019 y sgtes.	2018 y sgtes.	27%	N° 52, 10.10.2014

Fuente: www.sii.cl

7.2. Estimación de ingresos.

Tabla N° 7.2.1.: Programación de torneos y cantidad de equipos anual.

Año	Campeonatos			Equipos por Campeonato	Total Equipos	Total Anual Equipos	Partidos al Año
	Tipo	N° Anual	N° Bimestral				
1	Bimestral	5	3	10	30	150	352
	Final	1	1	10	10	10	
2	Bimestral	5	4	10	40	200	462
	Final	1	1	10	10	10	
3	Bimestral	5	4	10	40	200	462
	Final	1	1	10	10	10	
4	Bimestral	5	5	10	50	250	572
	Final	1	1	10	10	10	
5	Bimestral	5	5	10	50	250	572
	Final	1	1	10	10	10	

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla N° 7.2.1 se muestra por año el tipo de campeonato, la cantidad que se realizará de cada tipo, el número de equipos por campeonato y el total de equipos a participar. Con los datos se procederá a calcular la proyección de ingresos por año.

Tabla N° 7.2.2.: Proyección ingreso año 1.

Año 1		
Valor de Inscripción	\$ 390.000	\$ 450.000
Enero - Febrero	\$ 11.700.000	\$ -
Marzo - Abril	\$ 11.700.000	\$ -
Mayo - Junio	\$ 11.700.000	\$ -
Julio - Agosto	\$ 11.700.000	\$ -
Septiembre - Octubre	\$ 11.700.000	\$ -
Noviembre - Diciembre	\$ -	\$ 4.500.000
TOTAL	\$ 58.500.000	\$ 4.500.000

Fuente: Elaboración propia.

Tabla N° 7.2.3.: Proyección ingreso año 2.

Año 2		
Valor de Inscripción	\$ 390.000	\$ 450.000
Enero - Febrero	\$ 15.600.000	\$ -
Marzo - Abril	\$ 15.600.000	\$ -
Mayo - Junio	\$ 15.600.000	\$ -
Julio - Agosto	\$ 15.600.000	\$ -
Septiembre - Octubre	\$ 15.600.000	\$ -
Noviembre - Diciembre	\$ -	\$ 4.500.000
TOTAL	\$ 78.000.000	\$ 4.500.000

Fuente: Elaboración propia.

Tabla N° 7.2.4.: Proyección ingreso año 3.

Año 3		
Valor de Inscripción	\$ 415.000	\$ 500.000
Enero - Febrero	\$ 16.600.000	\$ -
Marzo - Abril	\$ 16.600.000	\$ -
Mayo - Junio	\$ 16.600.000	\$ -
Julio - Agosto	\$ 16.600.000	\$ -
Septiembre - Octubre	\$ 16.600.000	\$ -
Noviembre - Diciembre	\$ -	\$ 5.000.000
TOTAL	\$ 83.000.000	\$ 5.000.000

Fuente: Elaboración propia.

Tabla N° 7.2.5.: Proyección ingreso año 4, elaboración propia.

Año 4		
Valor de Inscripción	\$ 415.000	\$ 500.000
Enero - Febrero	\$ 20.750.000	\$ -
Marzo - Abril	\$ 20.750.000	\$ -
Mayo - Junio	\$ 20.750.000	\$ -
Julio - Agosto	\$ 20.750.000	\$ -
Septiembre - Octubre	\$ 20.750.000	\$ -
Noviembre - Diciembre	\$ -	\$ 5.000.000
TOTAL	\$ 103.750.000	\$ 5.000.000

Fuente: Elaboración propia.

Tabla N° 7.2.6.: Proyección ingreso año 5.

Año 5		
Valor de Inscripción	\$ 450.000	\$ 550.000
Enero - Febrero	\$ 22.500.000	\$ -
Marzo - Abril	\$ 22.500.000	\$ -
Mayo - Junio	\$ 22.500.000	\$ -
Julio - Agosto	\$ 22.500.000	\$ -
Septiembre - Octubre	\$ 22.500.000	\$ -
Noviembre - Diciembre	\$ -	\$ 5.500.000
TOTAL	\$ 112.500.000	\$ 5.500.000

Fuente: Elaboración propia.

En las tablas N° 7.2.2. a la N° 7.2.6. se detalla el flujo de ingreso por año y por mes, considerando como ingreso la inscripción que paga cada equipo que participa de un campeonato.

7.3. Estado de resultado.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$ 63.000.000	\$ 82.500.000	\$ 88.000.000	\$ 108.750.000	\$ 118.000.000
Costo de Venta	-\$ 8.032.000	-\$ 8.967.000	-\$ 8.967.000	-\$ 9.902.000	-\$ 13.262.000
Margen de Contribución	\$ 54.968.000	\$ 73.533.000	\$ 79.033.000	\$ 98.848.000	\$ 104.738.000
Gastos de A.V.	-\$ 53.206.400	-\$ 51.450.970	-\$ 51.569.144	-\$ 54.616.851	-\$ 57.127.381
EBITDA	\$ 1.761.600	\$ 22.082.030	\$ 27.463.857	\$ 44.231.149	\$ 47.610.619
Margen sobre Ventas	2,80%	26,77%	31,21%	40,67%	40,35%
Depreciación	-\$ 610.000	-\$ 610.000	-\$ 610.000	-\$ 610.000	-\$ 610.000
Resultado no operacional	\$ 1.151.600	\$ 21.472.030	\$ 26.853.857	\$ 43.621.149	\$ 47.000.619
Gastos Financieros	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Resultado antes de Impto.	\$ 1.151.600	\$ 21.472.030	\$ 26.853.857	\$ 43.621.149	\$ 47.000.619
Impuesto a la Renta	-\$ 276.384	-\$ 5.368.008	-\$ 6.847.733	-\$ 11.777.710	-\$ 12.690.167
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 875.216	\$ 16.104.023	\$ 20.006.123	\$ 31.843.439	\$ 34.310.452

Fuente: Elaboración propia.

7.4. Flujo de caja.

Estado de flujos de efectivos						
Utilidad o pérdida ejercicio		\$ 875.216	\$ 16.104.023	\$ 20.006.123	\$ 31.843.439	\$ 34.310.452
Depreciación		\$ 610.000	\$ 610.000	\$ 610.000	\$ 610.000	\$ 610.000
Amortización		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Inversión	-\$ 10.350.000					
Capital de trabajo	-\$ 10.095.650	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Liquidación de activos		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 152.500
Flujo de caja disponible	-\$ 20.445.650	\$ 1.485.216	\$ 16.714.023	\$ 20.616.123	\$ 32.453.439	\$ 35.072.952
Nueva emisión deuda		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
amortización de la deuda actual		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Flujo de caja disponible	-\$ 20.445.650	\$ 1.485.216	\$ 16.714.023	\$ 20.616.123	\$ 32.453.439	\$ 35.072.952

Fuente: Elaboración propia.

7.5. Balance.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activos					
Líquidos (CP)					
Efectivo	\$ 10.095.650	\$ 11.580.866	\$ 28.294.889	\$ 48.911.012	\$ 81.364.451
CxC	\$ 63.000.000	\$ 82.500.000	\$ 88.000.000	\$ 108.750.000	\$ 118.000.000
Credito IVA	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
PPM	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Inversiones CP	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Total Activos líquidos	\$ 73.095.650	\$ 94.080.866	\$ 116.294.889	\$ 157.661.012	\$ 199.364.451
Activos largo plazo					
Equipos	\$ 10.350.000	\$ 10.350.000	\$ 10.350.000	\$ 10.350.000	\$ 10.350.000
Depreciación	-\$ 610.000	-\$ 1.220.000	-\$ 1.830.000	-\$ 2.440.000	-\$ 3.050.000
Total Activos largo plazo	\$ 9.740.000	\$ 9.130.000	\$ 8.520.000	\$ 7.910.000	\$ 7.300.000
Total Activos	\$ 82.835.650	\$ 103.210.866	\$ 124.814.889	\$ 165.571.012	\$ 206.664.451
Pasivos					
Cuentas por pagar	\$ 61.238.400	\$ 60.417.970	\$ 60.536.144	\$ 64.518.851	\$ 70.389.381
Deudas corto plazo	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Deudas largo plazo	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Impuesto por pagar	\$ 276.384	\$ 5.368.008	\$ 6.847.733	\$ 11.777.710	\$ 12.690.167
Total Pasivos	\$ 61.514.784	\$ 65.785.978	\$ 67.383.877	\$ 76.296.561	\$ 83.079.548
Patrimonio					
Capital inicial	\$ 20.445.650	\$ 20.445.650	\$ 20.445.650	\$ 20.445.650	\$ 20.445.650
Utilidades/Pérdidas r	\$ 875.216	\$ 16.979.239	\$ 36.985.362	\$ 68.828.801	\$ 103.139.253
Total Patrimonio	\$ 21.320.866	\$ 37.424.889	\$ 57.431.012	\$ 89.274.451	\$ 123.584.903
Total Pasivo + Patrimonio	\$ 82.835.650	\$ 103.210.866	\$ 124.814.889	\$ 165.571.012	\$ 206.664.451

Fuente: Elaboración propia.

7.6. Requerimientos de capital.

7.6.1. Inversión en activos.

El proyecto no contempla inversión de inmuebles o terrenos pero si se contempla inversión en computadores y en una asesoría de marketing, total que asciende a \$10.350.000. el detalle se puede ver en el anexo 6.

7.6.2. Capital de trabajo.

Consideraciones:

El análisis para el cálculo de capital de trabajo contempló un horizonte de 25 meses.

Los primeros 3 campeonatos parten al mes 4 de operación, tal como se indica en el punto 5.1. Estrategia de Operaciones.

El ingreso por concepto de inscripción en los campeonatos se considera que parte en el mismo mes, ya que se contempla que el 50% de los clientes pagarán dentro del mismo mes, es decir, a 30 días de emitida la factura, y el otro 50% de clientes pagarán a 45 o 60 días.

El pago de los árbitros se considera semanal, por lo que en la proyección de gasto se considera que los partidos jugados entre la semana 1 y 4 se pagan en el mes 1, y los partidos jugados entre las semanas 5 a 7 se consideran en el pago del mes 2.

El arriendo de la oficina se considera desde el mes 1, y para efectos del cálculo de costo de capital, se contempla pagar en el mes 1 de operación el mes de arriendo y el mes de garantía, para después, mes 2 en adelante pagar el arriendo mensual.

Para efecto de reajuste de arriendo, cuentas y gastos, se considera reajuste anual del 5%.

Las cuentas de luz, agua e internet y fono fijo, se contratan en el mes 1 de operación, pero las cuentas llegan a fin de mes, por lo que se considera su pago a partir del mes 2 de operación.

De las 6 líneas de celular, se considera contratar 3 el primer mes de operación y las otras 3 en el segundo mes de operación. Ambas cuentas se desfazan 1 mes para efectos de pago, ya que estas cuentas se pagan mes vencido.

Las remuneraciones consideran los bonos anuales (para los que tienen contemplados en sus sueldos), considera el incremento anual por concepto de reajuste de IPC, y considera el aumento en la parte variable de los bonos de los gestores comerciales.

El desarrollo de la página web considera inscripción NIC, desarrollo y hosting por \$1.200.000 los primeros 12 meses, y después \$200.000 anuales por concepto de mantención.

La publicidad considera difusión en radio, diarios, paneles publicitarios, entre otros.

Del análisis del flujo de los primeros 25 meses de operación, realizado en el punto 7.4., se concluye que el requerimiento de capital para iniciar las operaciones ese de \$10.095.650, monto máximo requerido en el mes 3 de operación.

El detalle de los ingresos y egresos se encuentra en el anexo 7.

7.7. Evaluación financiera del proyecto.

7.7.1. Tasa de descuento.

CAPM será el modelo a utilizar para el cálculo de la tasa de descuento.

$$K_o = R_f + \beta (E (R_m) - R_f) + \text{premio por liquidez}$$

La R_f ocupada será de 4,06, considerando los bonos en pesos a 5 años del mes de agosto de 2015, según lo indica la página del Banco Central de Chile.

El valor del β de 1,21 fue extraído de la página web Damoradan, considerando la industria de la entretención como la más similar.

El R_m empleada será de 13,60 y fue calculado en base al rendimiento promedio del Ipsa de los últimos 12 años. También se calculó el del Iqpa e Inter – 10 de los últimos 12 años, obteniendo rendimientos mayores, por lo que se optó por considerar en este análisis el promedio más bajo, según se muestra en la tabla N° 7.7.1.

Tabla N° 7.7.1: Rendimiento de mercado.

Año	Ipsa	Igpa	Inter - 10
2014	4,10	3,50	3,90
2013	-14,00	-13,50	-16,80
2012	2,90	4,70	1,50
2011	-15,20	-12,40	-6,10
2010	37,60	38,20	27,40
2009	50,70	46,90	35,80
2008	-22,10	-19,60	8,30
2007	13,76	13,32	10,96
2006	34,41	37,10	32,69
2005	2,72	9,35	11,74
2004	22,16	20,99	15,53
2003	46,16	48,48	40,5
Media	13,6008333	14,7533333	13,785
Mediana	14,3	13,65	22,05

Fuente: <http://www.bolsadesantiago.com/mercado/Paginas/Estadisticas.aspx>

El premio por liquidez es del 3% y fue extraído de la Universidad de Chile (<http://www.uchile.cl/>).

Con los datos anteriores determino que el Ko será de:

Ko	18,604408
-----------	------------------

7.7.2. VAN, TIR y Payback.

De acuerdo a los resultados de los indicadores calculados, se puede concluir que el proyecto es deseable y viable, ya que presenta un VAN positivo, una tasa interna de retorno superior a la tasa de descuento y un periodo de recuperación inferior a la duración del proyecto. En la tabla N° 7.7.2. se pueden ver los valores.

Tabla N° 7.7.2.: Indicadores financieros.

VAN Proyecto	\$ 30.681.513
TIR	60,84%
Payback	2,43

Fuente: Elaboración propia.

7.7.3. Ratios financieros relevantes.

Los ratios de liquidez, endeudamiento y rentabilidad que se considerarán para poder medir el comportamiento de este proyecto a lo largo de los 5 años que dura serán los siguientes:

Tabla N° 7.7.4.1.: Ratio de liquidez.

<u>Liquidez</u>		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Liquidez:	=	1,19	1,43	1,73	2,07	2,40

Fuente: Elaboración propia.

Tabla N° 7.7.4.1.: Ratios de endeudamiento.

<u>Endeudamiento</u>		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Indice de Endeudamiento:	=	0,74	0,64	0,54	0,46	0,40
Leverage:	=	2,89	1,76	1,17	0,85	0,67

Fuente: Elaboración propia.

Tabla N° 7.7.4.1.: Ratios de rentabilidad.

<u>Rentabilidad</u>		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Sobre ventas:	=	1,39%	19,52%	22,73%	29,28%	29,08%
Sobre Activo Total:	=	1,06%	15,60%	16,03%	19,23%	16,60%
Sobre Patrimonio:	=	4,28%	75,53%	53,46%	55,45%	38,43%

Fuente: Elaboración propia.

Del análisis de los ratios calculados, se puede concluir que el proyecto muestra una buena liquidez y, que es creciente a lo largo del proyecto. El endeudamiento parte elevado, hecho explicado por el capital de trabajo requerido en el año 1, pero que se muestran decrecientes a lo largo de los 5 años. La rentabilidad muestra buenos porcentajes a lo largo del proyecto.

7.7.4. Estructura de financiamiento.

Para que este centro deportivo y recreativo Liga Planeta Gold pueda comenzar a operar, se definió que los socios aportarán la totalidad de los recursos requeridos, sin tener que recurrir a financiamiento externo. El detalle del monto aportado por cada socio se puede ver en la tabla N° 7.7.4., así como su porcentaje de participación en la sociedad.

Tabla N° 7.7.4.: Estructura de financiamiento.

Socio	Aporte	% de Participación
Rodrigo Sánchez D.	\$ 5.047.825	50%
Diego Sánchez G.	\$ 5.047.825	50%
Total	\$ 10.095.650	100%

Fuente: Elaboración propia.

Los montos indicados se requieren en su totalidad al inicio del proyecto, de manera de contar con recursos para financiar arriendo y garantía de la oficina, compra de insumos, arriendo de canchas, etc. En el transcurso del proyecto no se contemplan gasto de construcción, maquinaria, equipos, etc.

7.7.5. Análisis de sensibilidad.

Se contempla ver los resultados del proyecto bajo los supuestos de variación de alguna de las variables que podrían significar tomar una decisión de que el proyecto no es rentable ni viable.

En el primer caso se modificará la demanda aumentando en un 20% la cantidad de clientes por cada campeonato que se desarrollará, lo que implica que, en vez de 10 equipos por campeonato serán 12.

En la tabla 7.7.5.1. se muestra un resumen de los resultados obtenidos.

Tabla N° 7.7.5.1.: Comparación entre escenario normal y optimista.

Concepto	Año	Escenario		Variación
		Normal	Optimista	
Cantidad de equipos por campeonato		10	12	20,00%
Ingresos Operacionales	1	\$ 63.000.000	\$ 75.600.000	20,00%
	2	\$ 82.500.000	\$ 99.000.000	20,00%
	3	\$ 88.000.000	\$ 105.600.000	20,00%
	4	\$ 108.750.000	\$ 130.500.000	20,00%
	5	\$ 118.000.000	\$ 141.600.000	20,00%
EBITDA	1	\$ 1.761.600	\$ 12.308.600	598,72%
	2	\$ 22.082.030	\$ 35.889.530	62,53%
	3	\$ 27.463.857	\$ 38.950.857	41,83%
	4	\$ 44.231.149	\$ 59.214.899	33,88%
	5	\$ 47.610.619	\$ 67.702.619	42,20%
VAN		\$ 30.681.513	\$ 56.827.826	85,22%
TIR		60,84%	95,87%	57,57%
PAYBACK		2,43	1,96	-19,62%
Margen sobre Ventas	1	2,80%	16,28%	482,26%
	2	26,77%	36,25%	35,44%
	3	31,21%	36,89%	18,19%
	4	40,67%	45,38%	11,56%
	5	40,35%	47,81%	18,50%

Fuente: Elaboración propia.

De los resultados de la tabla N° 7.7.5.1. se puede concluir que si los campeonatos fueran jugados por 2 equipos adicionales este proyecto aumenta sus resultados de manera significativa duplicando su VAN y TIR respectivamente, haciendo más atractivo la empresa para posibles inversionistas.

Los cálculos y detalles del análisis realizado y resumido en la tabla N° 7.7.5.1. se adjuntan en anexo 8.

En el segundo caso se modificará el precio de inscripción para los campeonatos regulares, disminuyéndolo en un 3% en comparación al precio base. El precio de los campeonatos para campeones que se realiza a fin de cada año, no sufrirá variación. En la tabla 7.7.5.2. se muestra un resumen de los resultados obtenidos.

Tabla N° 7.7.5.2.: Comparación entre escenario normal y pesimista.

Concepto	Año	Escenario		Variación
		Normal	Pesimista	
Precio Inscripción Campeonato Normal	1	\$ 390.000	\$ 378.300	-3,00%
	2	\$ 390.000	\$ 378.300	-3,00%
	3	\$ 415.000	\$ 402.550	-3,00%
	4	\$ 415.000	\$ 402.550	-3,00%
	5	\$ 450.000	\$ 436.500	-3,00%
Ingresos Operacionales	1	\$ 63.000.000	\$ 61.245.000	-2,79%
	2	\$ 82.500.000	\$ 80.160.000	-2,84%
	3	\$ 88.000.000	\$ 85.510.000	-2,83%
	4	\$ 108.750.000	\$ 105.637.500	-2,86%
	5	\$ 118.000.000	\$ 114.625.000	-2,86%
EBITDA	1	\$ 1.761.600	\$ 103.125	-94,15%
	2	\$ 22.082.030	\$ 19.870.730	-10,01%
	3	\$ 27.463.857	\$ 25.110.807	-8,57%
	4	\$ 44.231.149	\$ 41.289.837	-6,65%
	5	\$ 47.610.619	\$ 44.421.244	-6,70%
VAN		\$ 30.681.513	\$ 26.130.556	-14,83%
TIR		60,84%	54,86%	-9,84%
PAYBACK		2,43	2,55	4,75%
Margen sobre Ventas	1	2,80%	0,17%	-93,98%
	2	26,77%	24,79%	-7,39%
	3	31,21%	29,37%	-5,91%
	4	40,67%	39,09%	-3,90%
	5	40,35%	38,75%	-3,95%

Fuente: Elaboración propia.

De los resultados de la tabla N° 7.7.5.2. se puede concluir que los ingresos operacionales no disminuyen en el mismo 3%, ya que no se modifica el valor de inscripción del campeonato final. Sin embargo, se aprecia que el EBITDA se ve fuertemente impactado ante la disminución del precio, al punto que, en el año 1 cae a prácticamente cero. En los años siguientes la disminución no supera el 10% y con valores menores, lo que implica que la empresa sigue operando, sin la necesidad de recurrir a financiamiento de ninguna especie. VAN y TIR también se ven impactados mostrando disminuciones del 14,86% y 9,84% respectivamente, pero siguen siendo atractivos y en el caso de la TIR es mayor a la tasa de descuento. El periodo de recuperación también aumenta, pero se sigue recuperando en un plazo menor al calculado para el proyecto que es de 5 años. En relación al margen sobre las ventas, también se ve impactado en el año 1, cayendo prácticamente a cero, pero del año 2 en adelante muestra

tasas inferiores al 8% con una tendencia decreciente. Por todo lo anteriormente expuesto, se puede concluir que este escenario pesimista disminuyen los indicadores financieros, pero no implica que este proyecto deje de ser viable y rentable.

Los cálculos y detalles del análisis realizado y resumido en la tabla N° 7.7.5.2. se adjuntan en anexo 8.

7.7.6. Estructura Societaria.

La empresa será una sociedad de responsabilidad limitada conformada por 2 socios, el Sr. Rodrigo Sánchez Díaz y el Sr. Diego Sánchez Guardia, los cuales aportarán el 50% cada uno del capital requerido para comenzar las operaciones.

Tabla N° 7.7.6.: Estructura de financiamiento.

Socio	Aporte	% de Participación
Rodrigo Sánchez D.	\$ 5.047.825	50%
Diego Sánchez G.	\$ 5.047.825	50%
Total	\$ 10.095.650	100%

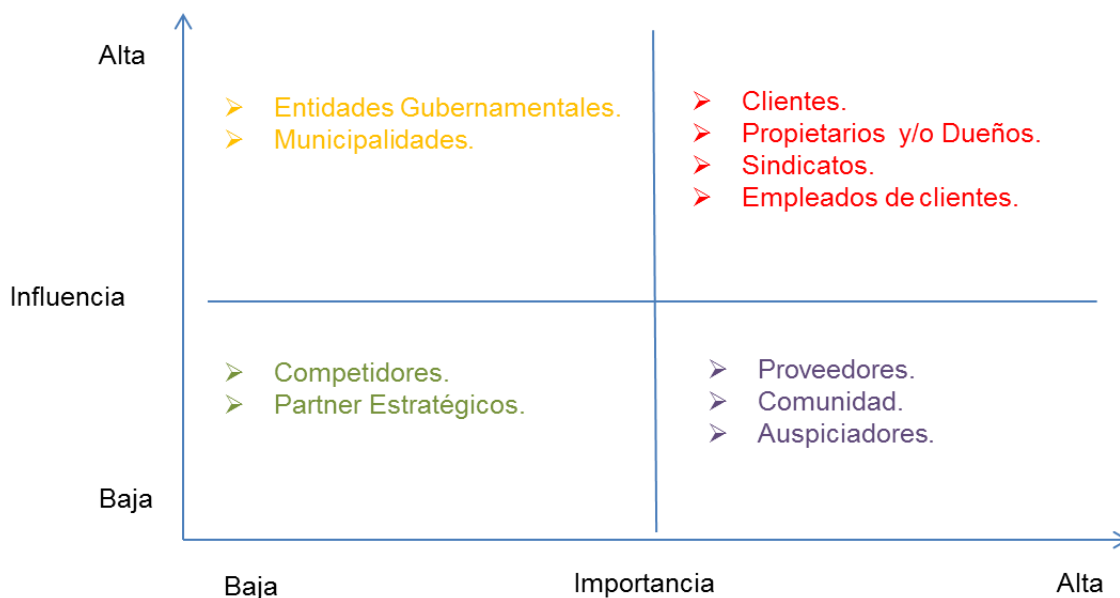
Fuente: Elaboración propia.

El nombre de fantasía será “Liga Planeta Gold” Centro Deportivo y Recreativo y el representante legal será el Sr. Rodrigo Sánchez Díaz.

La política de dividendos será capitalizar la utilidades, de modo de tener recursos en caso que se requiera expandir el negocio o el mercado presente contracción, incluso no se descarta tener recursos para invertir en otro proyecto.

VIII. RSE Y SUSTENTABILIDAD

8.1. Mapa de Stakeholders.



Fuente: Elaboración propia.

En la figura N° 8.1 se puede apreciar la distribución en el mapa, que se considera para cada uno de los Stakeholders, y su importancia e influencia que pueden tener para Liga Planeta Gold.

Influencia alta – Importancia alta: dentro de este grupo (en color rojo) se considera a los Stakeholders en los que se debe colocar mayor atención, incluso considerados como críticos. Se debe focalizar y centralizar los esfuerzos y acciones que permitan conseguir que se sientan satisfechos.

Influencia alta – Importancia baja: Las políticas públicas y los recursos que las entidades gubernamentales, a través de sus Ministerios y programas, destinan tienen un impacto directo,

por lo que se debe tener planes de acciones que puedan canalizar los efectos que puedan tener sobre el Liga Planeta Gold.

Influencia baja – Importancia alta: Si bien, este grupo ejerce una baja influencia en el proyecto, interesa que estén informados sobre la actividad y desarrollo, y su importancia para toda la sociedad, en general.

Influencia baja – Importancia Baja: Este grupo representa Stakeholders que deben ser revisados constantemente, pero que, tanto su influencia como importancia no representan gran complejidad para Liga Planeta Gold.

8.2. Valores éticos del negocio.

Los valores éticos por los cuales se guiará el Centro Deportivo y Recreativo Liga Planeta Gold serán 4:

Responsabilidad, Liga Deportiva Gold asume la responsabilidad por sus acciones, forma de operar y en general, en todo ámbito, preocupándose de cumplir con lo ofrecido a todos los actores que se relacionan con el Centro Deportivo.

Honestidad, será base para forjar relaciones, comprometernos con los clientes, será fundamental para que la confianza crezca y aumente la interacción.

Integridad, a todo nivel en la organización fortaleciendo el carácter en la organización y siendo consecuentes con lo que se ofrecerá.

Calidad, en todos los aspectos que tocan el trabajo del Centro Deportivo. No solo por tener un servicio con un alto estándar de calidad, sino que más aún, el esfuerzo por tener el sentido de respeto propio de los trabajadores y de la empresa, el sentirse orgullosos de los logros y el profesionalismo con que se debe actuar.

8.3. Determinación de impactos sociales, ambientales y económicos.

Para Liga Deportiva Gold se observan los siguientes impactos:

Sociales: La actividad deportiva motiva y genera espacios para relacionarse y conocer personas, compartir situaciones de la vida y anécdotas, por lo tanto, siempre tiene un impacto positivo dentro de la sociedad. La actividad permite la integración social.

Ambientales: Si bien la empresa no representa impacto ambiental directo y relevante, por la naturaleza de la actividad, se debe tener presente la normativa que regula el medio ambiente, que es la Ley N° 19.300, así como el organismo que se preocupa de promover los planes y políticas en este ámbito, el Ministerio de Medio Ambiente. También, se considera promover el reciclaje durante los torneos que se desarrollen, sobre todo de los envases plásticos de bebidas, el uso eficiente de la energía en los recintos que se ocuparán, como por ejemplo analizando la posibilidad de mejorar luminaria, ampolletas de bajo consumo, o instalaciones deficientes, y en general creando conciencia en las personas y sus empresas que, el cuidado del medio ambiente forma parte íntegra de las políticas bajo las cuales funciona Liga Planeta Gold.

Económicos: El impacto está dado por la entrada en el mercado de una empresa que invertirá para desarrollar la actividad, se aumentarán las posibilidades de negocios en el mercado (relación con clientes, proveedores, auspiciadores, entre otros.), ofrecerá oportunidades de desarrollo laboral, y en general desarrollará un nicho de mercado no explotado en la V región.

IX. RIESGOS CRITICOS

En los siguientes puntos se identifican los diferentes riesgos a los cuales puede estar expuesto el Centro Deportivo y Recreativo Liga Planeta Gold, se priorizan y se muestran las acciones que mitigarán los riesgos en caso de ocurrencia.

9.1. Riesgos internos.

9.1.1. Servicio: La calidad del servicio puede que no sea la esperada por él o los clientes, razón por la cual es prioritario monitorear en todo el proceso la satisfacción de los clientes. Las medidas a implementar serán realizar encuestas de satisfacción, tanto a los clientes, como a los participantes de los campeonatos. También se habilitará en la página web la opción de que se ingresen sugerencias, felicitaciones y/o reclamos, de manera de monitorear permanentemente el servicio.

9.1.2. Colaboradores: Al ser una organización entrante en el mercado, no conocida y con dotación mínima, contar con colaboradores eficientes y capacitados técnicamente en sus respectivas funciones se vuelve altamente necesario y críticos. Clave se volverá el reclutamiento de las personas y la gestión para mantener los talentos dentro de la organización. Publicación de avisos en portales web reconocidos (como Laborum, Bumeran, Trabajando, LinkedIn, entre otros) para comenzar la primera fase de reclutamiento y obtener el primer filtro de personas, posteriormente mantener base de datos de asociadas a los cargos que presenta el organigrama. La segunda medida de reclutamiento será canales informales como amigos que trabajan en otras empresas o conocidos que puedan recomendar personas que estén en búsqueda de trabajo o que se quieran cambiar. Para retener el talento, se ofrecerá capacitación y posibilidades de desarrollo y crecimiento dentro de una empresa nueva con proyecciones, y se medirá el nivel de satisfacción de modo de tomar medidas en caso que se detecten posibles problemas o disminuciones en el interés. Esto último, es clave para el negocio, tener colaboradores que demuestren sentido de pertenencia repercute directamente en los clientes, y en general en todos los procesos.

9.1.3. Rotación de personal: Asociado al punto 9.1.2., se contempla que exista un grado de rotación con los gestores comerciales, por lo que se ofrecerá un atractivo sistema de incentivos, más aún si se tiene presente que el nicho de mercado no está explotado.

9.1.4. Redes de Venta: Por ser una empresa nueva con un servicio nuevo en el mercado, es crítico tener redes de venta del servicio, para lo cual se contempla contar, en un principio con un administrador con experiencia en ventas al igual que los gestores comerciales, que creen y desarrollen redes que permitan masificar el servicio que ofrece Liga Planeta Gold. Además, se contemplan reuniones internas diarias, semanales y mensuales, para programar y registrar los datos levantados de las visitas realizadas, de manera de crear una base de datos con los contactos por cliente. Por último, las redes sociales serán otra herramienta a ocupar para incrementar y masificar el servicio, vía Facebook, Twitter, etc., complementando y potenciando las redes de venta.

9.1.5. Reputación y Marca: Otro riesgo crítico está relacionado con el plan de marketing, desarrollado en el punto IV del presente plan, se considera crítico, ya que la reputación te permite retener clientes y atraer otros nuevos, así como la marca aumenta el sentido de recordación en los usuarios (tanto actuales como posibles nuevos) y potencia en el mercado a la empresa. Encuestas presenciales a clientes y a otras empresas vía web, que permitan levantar información asociada a este tema, permitirán evaluar la campaña que se esté desarrollando y modificar o mejorar según lo indiquen los resultados.

9.1.6.: Otros: Existen otros riesgos que se consideran de menor importancia (a modo de ejemplo, soporte informático), y aunque no se desarrolló un plan de mitigación específico, serán monitoreados.

9.2. Riesgos externos.

9.2.1.: Competencia: La aparición de competidores en el mercado (en el supuesto que no se encontró una empresa que actualmente preste el mismo servicio en la V región) es el riesgo externo más crítico, por lo que innovar y aumentar la cartera de productos en el corto o mediano plazo, monitorear constantemente la calidad del servicio y mantener la excelencia de este, y en general diferenciarse de la competencia se contemplan como planes de mitigación para este riesgo.

9.2.2. Regulación y Políticas Públicas: Actualmente se están discutiendo y tramitando leyes que pueden afectar el flujo de las empresas, lo que puede repercutir directamente sobre la

organización, como es el caso de la reforma tributaria. La forma de mitigar la fuga de clientes es aumentando la fidelidad de estos y logrando que los clientes incorporen dentro de sus presupuestos anuales, la inversión en actividades deportivas y recreativas, pudiendo incluso explorar la posibilidad que la actividad sea incorporada como capacitación vía código Sence. En paralelo, se trabajará con las áreas de recursos humanos de los clientes, incluso con sindicatos, o representantes gremialistas de las organizaciones, a objeto de buscar respaldo en la propuesta hacia el cliente.

9.2.3. Incertidumbre económica y fluctuaciones de mercado: En la actualidad, la volatilidad que presentan los mercados, hace que cualquier evento que ocurra en alguna parte del mundo sea conocido casi de manera inmediata en el resto del planeta. Esto puede generar reacciones generalizadas y presionar a las economías, sobre todos a las que están en vías de desarrollo, afectando las economías domésticas y directamente a las empresas que operan en ellas. La manera de mitigar posibles fugas de clientes actuales o menor demanda (clientes nuevos proyectados) es considerando incorporar promociones estacionales que incentiven y motiven a las empresas a incorporarse o mantenerse (según sea el caso). Claramente una promoción implicará reducción de ingresos, pero se contempla suplirlo con el aumento de posibles nuevos clientes (crecimiento de la cartera) y su fidelización para con el servicio. Por último, se debe monitorear constantemente el flujo de caja y mantener un nivel mínimo que permita solventar la operación durante su periodo a fijar en caso que disminuyan los ingresos, sean estos de clientes o auspiciadores.

9.2.4. Otros: Se contemplan riesgos como los que pueden estar asociados a proveedores, básicamente de arriendo de canchas, por termino anticipado del contrato, por lo que se incluirán en los contratos puntos asociados a la anticipación con que se debe solicitar, a lo menos 60 días y, en paralelo se tiene planificado una búsqueda constante de posibles locaciones, a objeto de poder tener alternativas.

X. CONCLUSIONES

De acuerdo al análisis de la industria, competidores y clientes se puede determinar que el escenario es óptimo para ingresar al mercado. La industria del deporte (donde se encuentra inmerso el plan de negocio) está en pleno crecimiento, se están aprobando leyes y fomentando la actividad física en nuestra sociedad (y en todo el mundo en general), y si bien la reforma tributaria podría afectar la economía, el monto a invertir por parte de los posibles clientes, es bastante bajo como para ser considerado una variable decisiva.

Del mismo modo, se determinó, vía estudio de campo (anexo 3), que existe la necesidad en las empresas de este servicio, y lo más importante, que los trabajadores quieren tener la posibilidad de realizar actividades deportivas, si es que sus respectivas organizaciones les dan la oportunidad.

Del análisis de las 5 fuerzas de Porter, se pudo concluir que es el momento oportuno para ingresar al mercado, basados en que actualmente este servicio no existe y será enfocado en los requerimientos de la carpeta de clientes.

La comparación con la competencia, concluye que realizar campeonatos que se puedan jugar en diferentes canchas, interciudades, interempresas, proyectan a la empresa un futuro auspicioso, y los factores claves del éxito apoyan que la organización está bien encaminada.

Lo anterior da pie a que se pueda desarrollar el plan de negocio a la brevedad, ya que sería el primer actor en la región en desarrollar esta actividad, generando reconocimiento y aportando al desarrollo de los trabajos de las empresas de la región.

Comenzar el proyecto no requiere una gran inversión inicial \$ 10.035.000, y los indicadores financieros muestran durante los 5 años que se desarrolla el plan, que el VAN es de \$ 30.681.513 positivo y una TIR de 60,84 % y un periodo de recuperación de 2,43 años, menor que la duración del mismo. Conforme a lo anterior, el proyecto es deseable, viable y rentable, con estados financieros sanos e indicadores, como los ratios, en rangos óptimos, permitiendo dejar a la organización en condiciones de invertir o encarar turbulencias económicas o financieras de buena manera.

BIBLIOGRAFIA

Décima Edición, James C. Van Horne, Administración Financiera.

Primera Edición, Berk Jonathan y Peter Demarzo, Finanzas Corporativas.

Séptima Edición, Alexander Osterwalder y Yves Pigneur, Generación de Modelos de Negocio.

Banco Central de Chile, Tasa libre de riesgo, <http://www.bcentral.cl>

Ministerio del Deporte, <http://www.ind.cl/>

Instituto Nacional de Estadísticas, <http://www.ine.cl/>

Programa Elige Vivir Sano, <http://eligevivirsano.gob.cl/>

Ministerio del Medio Ambiente, <http://portal.mma.gob.cl/>

Biblioteca del Congreso Nacional de Chile / BCN, <http://www.leychile.cl/>

Servicio Nacional de Capacitación y Empleo, <http://www.sence.cl/>

Servicio de Impuestos Internos, <http://home.sii.cl/>

Sociedad de Fomento Fabril, <http://web.sofofa.cl/>

Asociación de Empresas de la V Región, <http://asiva.cl/>

Estimación del Beta de la Industria Damodaran,
http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/totalbeta.html

Bolsas de Comercio de Santiago, <http://www.bolsadesantiago.com>

ANEXOS

Anexo 1

Factores políticos. En este punto lo más relevante es la ley, del recientemente promulgado ministerio del deporte, ley del deporte 19.712, ley 20.019 y ley 20.686, donde se crea un marco legal que tiene como fin proponer y evaluar la política nacional del deporte. Otro organismo que es relevante de conocer es el Instituto nacional del deporte (IND) que tiene, entre otros fines ejecutar planes y programas que fomenten el financiamiento de proyectos orientados a masificar la actividad física y deportiva. www.bcn.cl, www.ind.cl. Lo anterior, podría afectar de manera positiva el proyecto, ya que se está incentivando la realización de actividad deportiva y física. Por último, se debe tener presente que el gobierno puede tener otras prioridades que deben ser monitoreadas, para ver posibles oportunidades o amenazas.

Factores económicos. En relación a este tema se puede ver que tanto, los niveles de desempleo como la tasa de inflación e interés se mantiene en niveles bajos, lo que hace que las empresas presenten una estabilidad. Ahora, la reforma tributaria podría inducir a empresas a congelar proyectos, lo que implicaría recortes en los presupuestos y actividades proyectadas. Esto podría afectar de manera negativa la propensión de las empresas a participar de los campeonatos. El estancamiento de la economía, o el menor crecimiento es un factor que se debe monitorear constantemente.

Factores sociales. Se tiene que tener presente que existen diferentes iniciativas que se están desarrollando en vías de promover la vida saludable y en particular el desarrollo de actividad física. El ejemplo más latente es el programa que encabeza la Ex Primera Dama, Sra. Cecilia Morel, “Elige Vivir Sano”, que tiene dentro de sus objetivos potenciar la actividad física. www.eligevivirsano.cl. Lo anterior, implica que se está creando conciencia a nivel nacional sobre los beneficios de realizar actividad física y alimentarse de manera sana, lo cual afectaría de manera positiva al plan de negocios.

Dentro de las fuerzas tecnológicas, lo más relevante a considerar es que actualmente los torneos o campeonatos tienen páginas web en línea que permite seguir los resultados, muestran fotos, videos de resumen, tabla de goleadores, etc., elemento relevante si se quiere contar con un servicio estándar al ofrecido por el mercado. Actualmente, la mayoría de los complejos deportivos tienen páginas web, donde publicitan sus actividades, por lo que esta herramienta no es un elemento diferenciador, sino más bien una necesidad básica, si se piensa en el servicio que se ofrecerá.

Factores Ecológicos. La contaminación es un factor a considerar, ya que existen varias ciudades del país que tienen malos índices en cuanto a la calidad del aire, lo que afecta directamente la posibilidad de realizar actividad física al aire libre. La región de Valparaíso no tiene este problema, sin embargo el gobierno está estudiando medidas de mitigación a largo plazo. No se visualizan más aspectos ecológicos que puedan afectar a la industria, salvo lo relacionado con la construcción de recintos, para lo cual existe una normativa asociada a los estudios de impacto ambiental.

Factores Legales. La relación contractual para realizar contratos de arriendo de inmuebles entre privados está regulada por el código civil, y no presentan gran complejidad, ni en la forma ni en el fondo. La relación contractual con los trabajadores, esta normada por el código del trabajo, por lo tanto, tampoco representa problema. Por último, la relación contractual con auspiciadores que entregan recursos monetarios y no monetarios también está regulada por el código civil. En resumen, los aspectos legales deben cumplirse en su totalidad, pero por el tipo de servicio que se ofrecerá no tienen un gran impacto, salvo que no estén formalizados.

Anexo 2

Poder de negociación de los clientes: El enfoque de este plan está dirigido a pequeñas y medianas empresas de la V región (en principio) que no cuenten con áreas dedicadas a organizar actividades deportivas para sus trabajadores. Según el registro del SII en la V región existen 98.551 empresas con un total de 593.067 trabajadores dependientes informados (ver cuadro anexo 1). De ese total, el plan estará enfocado a las micro, pequeñas y medianas empresas que suman 83.362, con un total de 337.953 trabajadores dependientes informados (ver cuadro anexo 2). (www.sii.cl).

También se consideran como futuros posibles clientes asociaciones de empresas, como por ejemplo ASIVA, que agrupa a cerca de 150 empresas de la V región (www.asiva.cl), y en general, cualquier organización que requiera la organización y administración de una actividad deportiva y/o recreativa, pero el foco estará, en principio, en los campeonatos de babyfútbol.

Se deberá mantener a los clientes plenamente satisfechos y generar planes de acción que permitan agregar valor, con el objeto de mantener la relación y minimizar la posible fuga de los clientes. En este sentido, los campeonatos en diferentes formatos y locaciones, principalmente de la región serán nuestra primera herramienta.

Poder de negociación de los proveedores: Los proveedores serán colegios y universidades de la V región que estén de acuerdo en tener una alianza con la organización que otorgue beneficios para ambos, siempre y cuando cuenten con instalaciones deportivas que permitan desarrollar la actividad y con condiciones mínimas que aseguren la realización de la actividad en óptimas condiciones.

Los árbitros son otro grupo de proveedores que se deben considerar, ya que se requiere de al menos uno por partido. Si bien, en la quinta región existen algunas asociaciones de árbitros, se debe acordar un calendario que otorgue seguridad en cuanto al suministro de los árbitros en las fechas que se realicen los campeonatos.

Amenaza de nuevos competidores entrantes: La amenaza es alta, ya que no existe en el mercado de la V región empresas que se dediquen exclusivamente a la organización de actividades deportivas o campeonatos para empresas exclusivamente. Además, el capital

requerido para comenzar con este servicio no es alto, ya que las canchas a ocupar no serán propias, al menos, en el caso de la empresa.

Amenaza de productos o servicios sustitutos: La actividad deportiva se está fomentando a nivel nacional, y prueba de esto es el programa “Elige Vivir Sano” mencionado en las fuerzas socioculturales. Además, de las diversas campañas que incentivan mejorar los hábitos de alimentación y minimizar el sedentarismo. Producto de lo anteriormente señalado, las actividades físicas que se pueden desarrollar son múltiples e incluso sin costo, como por ejemplo trotar o andar en bicicleta. Adicionalmente, existen asociaciones de diferentes deportes y clubes que las integran. Por último, la organización de ligas de los centros deportivos también se considera como posibles sustitutos.

Rivalidad entre los competidores: La V Región tiene 8 provincias y 38 comunas, de las cuales en todas existen al menos 2 complejos deportivos que cuentan entre sus servicios con el arriendo de canchas, y que actualmente o potencialmente, organizan o pueden organizar campeonatos, ya que cuentan con las instalaciones y disponen de ellas según sus propias necesidades. Se conocen como “ligas” pero están enfocadas a grupos de personas que gustan de realizar actividad deportiva con algún grado de competencia, y generalmente son grupos de amigos de barrios, estudiantes o personas que trabajan en diferentes empresas, se caracterizan por tener cierto grado de conocimiento entre ellos y coinciden con los horarios propuestos por las ligas, pero no son directamente empresas que presentan equipos para competir.

La asociación de fútbol amateur (ANFA) se presenta como un posible competidor y en el caso de la región de Valparaíso, existen 52 asociaciones locales, pero en principio no es relevante para el segmento al que se está enfocado.

Por último, no se tiene registro de que existan empresas dedicadas exclusivamente a la organización de campeonatos en la V Región, sin embargo existen diferentes instituciones o personas ligadas a estas que dentro de sus actividades pueden desarrollar una actividad similar o igual, por ejemplo las cajas de compensación.

Lo anterior implica que en el mediano o largo plazo, la rivalidad aumentará ya que la amenaza de nuevos participantes es alta, así el atractivo del mercado será bajo.

Anexo 3

MUESTRA RESULTADOS Y ANALISIS DEL ESTUDIO DE CAMPO REALIZADO

1. Objetivo.

El objetivo de realizar un estudio de campo a empresas de la V región, a través de encuestas, es determinar el estado de las medianas y pequeñas empresas, si realizan actividades deportivas y si estarían dispuestas a invertir recursos si le ofrecieran el servicio.

En el caso de la encuesta a trabajadores de la V región, lo que se busca es determinar si, en el caso que la empresa tuviera la actividad, participarían. Lo anterior, pretende demostrar que a las empresas, al momento de ofrecer el servicio, que no se requiere tener instalaciones o una unidad dedicada a esta actividad, sino que basta con externalizarlo. Además, de demostrar que los colaboradores de las organizaciones, desarrollarán sus actividades de manera más eficiente y mucho más motivados.

2. Herramienta utilizada para el estudio de campo.

Para realizar el este estudio se ocupó un muestreo de tipo aleatorio estratificado, con el objeto de obtener la muestra lo más semejante y precisa posible a la población, en lo que a las variables estratificadoras seleccionadas se refería. El método fue la encuesta, que para el caso del cliente directo (empresas) se realizó vía telefónica, y para el caso de los clientes indirectos (trabajadores) se realizó vía encuesta mail.

3. Selección de la muestra.

Para el caso de las empresas seleccionadas se consideró las que calificarán dentro del mercado objetivo definido, es decir, micro, pequeñas y medianas empresas de la V región.

Para el caso de los trabajadores, se pidió a las empresas consultadas contactos para poder enviar la encuesta, más redes sociales, a fin de obtener una cantidad que pueda considerarse representativa.

4. Resultados.

- 4.1. Para el caso de las empresas seleccionadas y encuestadas telefónicamente las preguntas y respuestas se muestran a continuación:

Pregunta N° 1	Respuestas	
A que comuna pertenece su empresa:	Valparaíso	11
	Viña del Mar	9
	Quilpué	2
	Otra	1
	Total	23

De los resultados de la pregunta n° 1 se puede concluir que, del total de la muestra (23) las comunas que tienen más empresas representadas son Valparaíso y Viña del Mar con el 86% del total, lo que es acorde a la cantidad de población que poseen en relación con las otras comunas.

Pregunta N° 2	Respuestas	
Su empresa cuenta con:	1 - 100 Trabajadores	13
	101 - 1000 trabajadores	8
	1001 o más trabajadores	2
	Total	23

De los resultados de la pregunta n° 2 se puede concluir que, del total de la muestra (23), las 23 empresas (100%) califican dentro del perfil de organización que estamos buscando, y que podrían ser futuros clientes.

Pregunta N° 3	Respuestas	
Su empresa realiza actividades deportivas para sus trabajadores:	Si	2
	No	21
	Total	23

De los resultados de la pregunta n° 3 se puede concluir que, del total de la muestra (23), 21 de las 23 empresas (91%) no tiene alguna unidad,

departamento, área dedicada a la organización de actividades deportivas para sus trabajadores y tampoco lo tienen externalizado, por lo tanto, podrían ser futuros clientes.

Pregunta N° 4	Respuestas	
Si la respuesta anterior es No, estarían dispuestos a invertir recursos para desarrollarlas:	Si	18
	No	3
	Total	21

De los resultados de la pregunta n° 4 se puede concluir que, del total de la muestra (21), 18 de las 21 empresas (85%) estaría dispuesta a destinar fondos para que sus colaboradores puedan desarrollar alguna actividad física financiada por la empresa.

Pregunta N° 5	Respuestas	
Si tu respuesta anterior es Si, cuanto estarían dispuestos a invertir anualmente:	\$1 - \$100,000	3
	\$100,001 - \$1,000,000	15
	\$1,000,001 - o más	0
	Total	18

De los resultados de la pregunta n° 5 se puede concluir que, del total de la muestra (18), 15 de las 18 empresas (83%) estaría dispuesta a destinar entre \$ 100.000 y \$1.000.000 para financiar actividades para sus colaboradores, rango que cuadra con lo que buscamos que los posibles clientes puedan aportar.

Pregunta N° 6	Respuestas	
Creen que estas actividades mejorarán el clima, rendimiento y sentido de pertenencia en la empresa:	Si	17
	No	1
	Total	18

De los resultados de la pregunta n° 6 se puede concluir que, del total de la muestra (18), 17 de las 18 empresas (94%) creen que destinar recursos e invertir en desarrollar actividades para sus colaboradores, mejorar el ambiente

laboral, aumentaran el rendimiento y las personas sentirán que su empleador entrega beneficios que contribuyen y están de acuerdo con sus necesidades.

- 4.2. Para el caso de las personas encuestadas vía web, las preguntas y respuestas se muestran a continuación:

Pregunta N° 1	Respuestas	
Indicar Sexo:	M	118
	F	38
	Total	156

De los resultados de la pregunta n° 1 se puede concluir que, del total de la muestra (156) un 75% de las personas que respondieron la encuesta corresponden al sexo masculino. En general, los hombres tienen una mayor propensión a participar en campeonatos de futbolito, pero no se debe dejar de lado a las mujeres, ya que en el último tiempo ha aumentado explosivamente la participación de estas en actividades relacionadas a este deporte.

Pregunta N° 2	Respuestas	
Indicar rango de edad:	0-20	1
	21-30	57
	31-40	63
	40 o más	35
	Total	156

De los resultados de la pregunta n° 2 se puede concluir que, del total de la muestra (156) existe una separación por rango etario similar, ya que un 36% se encuentra en el rango de 21 – 30, un 40% en el rango de 31 – 40 y un 22% en el rango de 40 o más. Esto permite determinar que podríamos desarrollar, incluso, campeonatos por edad, a fin de que equipos que tengan un promedio de edad mayor no se vean perjudicados al competir con otros más jóvenes.

Pregunta N° 3	Respuestas	
Estas trabajando actualmente:	Si	153
	No	3
	Total	156

De los resultados de la pregunta n° 3 se puede concluir que, del total de la muestra (156) un 98% de los encuestados se encuentra trabajando, por lo tanto tienen certeza de lo que ocurre en sus organizaciones y podrán entregar información correcta con respecto a las siguientes preguntas.

Pregunta N° 4	Respuestas	
La empresa donde trabajas (o trabajabas), desarrolla actividades deportivas y/o recreativas:	Si	15
	No	141
	Total	156

De los resultados de la pregunta n° 4 se puede concluir que, del total de la muestra (156) un 90% de los encuestados indica que la empresa donde trabaja no realiza actividades deportivas y/o recreativas, lo que evidencia que las empresas del segmento que definimos (micro, pequeñas y medianas), una desatención con respecto al capital humano de sus organizaciones.

Pregunta N° 5	Respuestas	
Si tu respuesta anterior es No, participarías de un campeonato o torneo si tu empresa participa:	Si	132
	No	9
	Total	141

De los resultados de la pregunta n° 5 se puede concluir que, del total de la muestra (141) un 93% de los encuestados indica que si la empresa donde trabaja organizará campeonatos y/o torneos participaría. Lo anterior, demuestra que a las personas les gusta compartir y participar de actividades fuera de la jornada laboral, si el empleador entregará la oportunidad.

Pregunta N° 6	Respuestas	
Si tu respuesta anterior es Si, que días prefieres jugar:	De Lunes a Viernes	89
	Sábado y Domingo	23
	Cualquier día	20
	Total	132

De los resultados de la pregunta n° 6 se puede concluir que, del total de la muestra (132) un 67% de los encuestados indica que prefiere jugar de lunes a viernes y un 15% de los encuestados indica que puede jugar cualquier día, por lo tanto, se puede concluir que los campeonatos, en una primera instancia deberían ser preferentemente de lunes a viernes, de manera de asegurar la participación de la mayoría de los trabajadores.

Pregunta N° 7	Respuestas	
En que horario te gustaría que fuera:	18 - 19 Hrs.	44
	19 - 20 Hrs.	72
	20 - 21 Hrs.	14
	21 - 22 Hrs.	2
	Total	132

De los resultados de la pregunta n° 7 se puede concluir que, del total de la muestra (132) un 98% de los encuestados indica que de 18 a 21 horas sería el rango de horario preferido a utilizar para los campeonatos a realizar.

Pregunta N° 8	Respuestas	
Prefieres campeonatos que duren:	1 Mes	0
	2 Meses	65
	3 Meses	62
	4 Meses o más	5
	Total	132

De los resultados de la pregunta n° 8 se puede concluir que, del total de la muestra (132) un 98% de los encuestados indica que prefiere participar de campeonatos que duren entre 2 y 3 meses, por lo tanto ese debería ser, en primera instancia el plazo.

Pregunta N° 9	Respuestas	
Prefieres la modalidad de:	5 jugadores	57
	6 Jugadores	54
	7 Jugadores	17
	8 o más	4
	Total	132

De los resultados de la pregunta n° 9 se puede concluir que, del total de la muestra (132) un 84% de los encuestados indica que prefiere una modalidad de 5 o 6 jugadores, y solo un 16% gusta de jugar en equipos de 7 o más jugadores. Por lo anterior, se puede concluir que la modalidad sería, en un principio, entre 5 o 6 jugadores, y eso implica que nuestra búsqueda de socios estratégicos que nos permitan hacer alianzas para el arriendo de canchas, sería de las dimensiones para este tipo de competencia.

Pregunta N° 10	Respuestas	
Te gustaría que tu empresa participará en torneos con equipos de otras empresas	Si	132
	No	0
	Total	132

De los resultados de la pregunta n° 10 se puede concluir que, del total de la muestra (132) un 100% de los encuestados indica que la competencia debería incluir equipos de otras empresas, por lo tanto, eso confirma la idea de realizar campeonatos con equipos de varias empresas, permitiendo hacer más atractiva la competencia y por ende el negocio.

Pregunta N° 11	Respuestas	
Aumentaría tu motivación y ganas de trabajar si tu empresa desarrolla la actividad descrita:	Si	132
	No	0
	Total	132

De los resultados de la pregunta n° 10 se puede concluir que, del total de la muestra (132) un 100% de los encuestados indica que de las actividades deportivas que se organizan y ofrecen las empresas, mejoran la motivación y claramente la salud de las personas.

Pregunta N° 12	Respuestas	
Te gustaría que los partidos y torneos se disputarán en diferentes comunas de la región	Si	118
	No	10
	Indiferente	4
	Total	132

De los resultados de la pregunta n° 12 se puede concluir que, del total de la muestra (132) un 89% de los encuestados indica que sería importante que se jugara en diferentes comunas de la región.

Pregunta N° 13	Respuestas	
Te gustaría que tu equipo jugara de local en una comuna y/o recinto y en las (os) otras (os) de visita	Si	123
	No	7
	Indiferente	2
	Total	132

De los resultados de la pregunta n° 13 se puede concluir que, del total de la muestra (132) un 93% de los encuestados indica que sería importante que se jugara en diferentes comunas de la región.

5. Conclusiones de los resultados del estudio de campo realizado.

De las encuestas realizadas, tanto a las empresas como a trabajadores, se puede concluir que existe un nicho de mercado que no está cubierto, y que el plan de negocios puede abarcar. Las empresas a las cuales está enfocando este plan de negocios, en general no cuentan con unidades, áreas, secciones o personas dedicadas a planificar, organizar, coordinar y supervisar actividades deportivas, menos campeonatos o torneos con otras empresas. A su vez de la encuesta realizada a los trabajadores, se observa la necesidad y ganas de realizar y participar de estos encuentros, en caso que se les diera la oportunidad.

Anexo 4

Cuadro 1

REGION	Año Tributario 2012				Año Tributario 2013			
	(Año comercial 2011)				(Año comercial 2012)			
	N° de Empresas	Monto de Ventas (miles de UF)	N° Trabajadores Dependientes Informados	Remuneraciones de Trabajadores Dependientes (miles de UF)	N° de Empresas	Monto de Ventas (miles de UF)	N° Trabajadores Dependientes Informados	Remuneraciones de Trabajadores Dependientes (miles de UF)
I Región de Tarapacá	17.193	217.733	95.994	10.720	17.598	228.086	100.877	12.366
II Región de Antofagasta	27.311	557.559	174.388	32.998	28.249	369.875	183.220	36.753
III Región de Atacama	14.675	160.995	92.378	15.361	15.114	150.826	97.172	17.055
IV Región de Coquimbo	36.155	212.980	195.709	23.480	36.692	208.892	200.071	27.236
V Región de Valparaíso	96.584	1.187.344	567.891	80.111	98.551	982.258	593.067	85.886
VI Región del Libertador General Bernardo O'Higgins	50.572	374.186	347.084	30.215	51.943	397.455	354.001	32.949
VII Región del Maule	65.019	259.046	330.825	28.300	66.450	273.713	341.282	30.560
VIII Región del Biobío	99.121	755.332	593.415	72.642	102.051	689.084	594.598	77.042
IX Región de La Araucanía	46.429	172.995	230.862	24.523	47.274	184.727	243.985	26.718
X Región de Los Lagos	48.635	437.480	277.440	30.042	49.897	383.615	284.985	32.805
XI Región Aysén Del General Carlos Ibáñez Del Campo	7.041	26.020	27.840	2.691	7.247	28.775	28.613	2.875
XII Región de Magallanes y la Antártica Chilena	10.970	67.822	65.370	6.051	11.125	77.069	68.513	6.629
XIII Región Metropolitana	406.830	13.712.432	5.081.249	999.367	420.197	13.855.415	5.402.734	1.107.956
XIV Región de Los Ríos	19.998	103.933	87.520	11.274	20.581	111.650	84.883	11.600
XV Región de Arica y Parinacota	13.938	50.282	50.054	5.359	14.105	57.769	50.324	5.687
Sin Información	2.176	3.099	756	150	1.671	9.388	674	131
Total general	962.647	18.299.237	8.218.775	1.373.284	988.745	18.008.596	8.628.999	1.514.249

Cuadro N° 1.: Fuente <http://home.sii.cl/>

Cuadro 2

AÑO COMERCIAL	2012				
	REGION / TAMAÑO SEGUN VENTAS	Número de Empresas	Ventas (UF)	Número de Trabajadores Dependientes Informados	Renta Neta Informada de Trabajadores Dependientes (UF)
V REGION VALPARAISO		98,551	982,258,139	593,067	85,885,677
SIN VENTAS		14,474	0	63,812	19,005,497
MICRO 1		26,866	2,051,201	6,890	937,616
MICRO 2		18,030	6,637,305	11,478	1,159,331
MICRO 3		20,931	26,107,301	41,473	3,208,262
PEQUEÑA 1		7,694	26,670,731	41,219	2,693,208
PEQUEÑA 2		4,589	32,074,317	49,984	3,339,619
PEQUEÑA 3		3,350	51,890,438	71,637	6,375,985
MEDIANA 1		1,217	42,640,976	63,579	6,124,523
MEDIANA 2		685	48,333,688	51,693	5,933,266
GRANDE 1		338	46,636,308	43,369	5,919,303
GRANDE 2		268	88,380,229	62,029	7,971,194
GRANDE 3		37	29,328,253	20,685	3,397,873
GRANDE 4		72	581,507,390	65,219	19,819,999

Cuadro N° 2.: Fuente <http://home.sii.cl/>

Anexo 5

Perfil de Cargo y requisitos de ingreso.

ADMINISTRADOR

1. DESCRIPCIÓN

Nº INTERNO: xxxxxx

Objetivos de la especialidad
a. MANTENER Y DESARROLLAR LA EMPRESAA EN EL TIEMPO, TANTO FINANCIERA COMO OPERATIVAMENTE.
b. DESARROLLAR NUEVAS LINEAS DE NEGOCIOS.
c. ADMINISTRAR, GESTIONAR Y DESARROLLAR LOS SERVICIOS OFRECIDOS A LOS CLIENTES.
d. CONTROLAR EL DESEMPEÑO DE LOS FUNCIONARIOS A SU CARGO
e. CUMPLIR Y HACER CUMPLIR LAS NORMAS DE SEGURIDAD Y CALIDAD DEL TRABAJO.
f. RESPOSABLE DE LA GESTIÓN CONTRACTUAL CON LOS CLIENTES, AUSPICIADORES Y TRABAJADORES.
g. DESARROLLAR LA MEJORA CONTINUA DEL SISTEMA DE GESTIÓN COMERCIAL Y DEL STAFF OPERACIONAL.
h. DESEMPEÑAR LAS DEMÁS FUNCIONES QUE LE ASIGNEN LOS DUEÑOS

Distribución carga trabajo	Horario	Jornada
% Oficina 70 %	<i>FLEXIBLE</i>	<i>DIURNA</i>
% Terreno 30 %		
Otras condiciones		

Especialización o Posgrado
<u>Especialización</u> a. SI, EN ADMINITRACION DE EMPRESAS DE SERVICIOS
<u>Diplomados</u> a. SI, EN VENTA DE SERVICIOS
<u>Magister</u> a. DESEABLE
<u>Doctorado</u> a. NO APLICA

2. REQUISITOS DE INGRESO

Nivel educacional		Condición educacional		Condición de profesión o título	
PROFESIONAL		TITULADO		a.ADMINISTRADOR DE EMPRESAS. b.INGENIERO COMERCIAL.	
Experiencia laboral general	Experiencia laboral relacionada	Idioma		Licencia de Conducir	
5 año(s)	3 año(s)	NO REQUIERE		Clase B: REQUIERE (*) Otra: NO REQUIERE	
Conocimientos de entrada					
<ul style="list-style-type: none"> a. OFFICE NIVEL INTERMEDIO b. EXCEL NIVEL INTERMEDIO c. CONOCIMIENTOS EN GESTIÓN DE CONTRATOS. d. CONOCIMIENTOS EN GESTIÓN COMERCIAL. e. CONOCIMIENTOS EN GESTION OPERACIONAL 					
Otros requisitos					
<ul style="list-style-type: none"> a. PROACTIVIDAD b. COMUNICACIÓN NIVEL ALTO c. RESPONSABILIDAD d. TRABAJO BAJO PRESIÓN e. CAPACIDAD DE TRABAJAR EN EQUIPO f. ORIENTACIÓN A RESULTADO g. CAPACIDAD DE AUTOCRÍTICA h. EMPATÍA i. ALTO NIVEL DE COMPROMISO CON LA ORGANIZACION 					

EXÁMENES MÉDICOS

Altura	Esfuerzo	Alcohol, drogas	Espacios confinados
REQUIERE (*)	NO REQUIERE	NO REQUIERE	NO REQUIERE
Visión		Audición	Otros
NO REQUIERE		NO REQUIERE	NO REQUIERE

COMPETENCIAS

Genéricas
<ul style="list-style-type: none">a. Probidad.b. Conocimiento empírico de las funciones asociadas al cargo.c. Competencia técnica.d. Compromiso.e. Responsabilidad.

(*) EN CASO DE NO CONTAR CON ESTOS REQUISITOS AL MOMENTO DE LA CONTRATACIÓN, SE DEBERÁN REGULARIZAR EN UN MÁXIMO DE 2 MESES DESDE ASUMIDO EL CARGO

GESTOR COMERCIAL

1. DESCRIPCIÓN

Nº INTERNO: xxxxxx

Objetivos de la especialidad

- a. CONTACTAR A LOS CLIENTES PARA PRESENTAR EL SERVICIO.
- b. VISITAR A LOS CLIENTES.
- c. MANTENER RELACION ADECUADA CON EL CLIENTE.
- d. DAR SEGUIMIENTO AL SERVICIO ENTREGADO CON EL FIN DE MANTENER LA RELACION COMERCIAL.
- e. ELABORAR, IMPLEMENTAR Y CONTROLAR LOS PLANES DE VENTA DE SERVICIOS DE LA EMPRESA.
- f. DESEMPEÑAR LAS DEMÁS FUNCIONES QUE LE ASIGNE EL ADMINISTRADOR O LOS DUEÑOS.

Distribución carga trabajo	Horario	Jornada
% Oficina 25 %	REGULAR	DIURNA
% Terreno 75 %		
Otras condiciones		
N/A		

Especialización o Posgrado

Especialización

- a. NO APLICA

Diplomados

- a. NO APLICA

Magister

- a. NO APLICA

Doctorado

- a. NO APLICA

2. REQUISITOS DE INGRESO

Nivel educacional		Condición educacional		Condición de profesión o título	
PROFESIONAL		TITULADO		a. INGENIERO EJECUCION ADM. EMPRESAS. b. INGENIERO COMERCIAL	
Experiencia laboral general	Experiencia laboral relacionada	Idioma		Licencia de Conducir	
3 año(s)	1 año(s)	NO REQUIERE		<i>Clase B:</i> REQUIERE (*) <i>Otra:</i> NO REQUIERE	
Conocimientos de entrada					
a. SOFTWARE CON EL FIN DE CREAR PRESENTACIONES Y BROCHURE COMO PHOTOSHOP, PPT AVANZADO b. MANEJO DE LOS SERVICIOS EN VENTA c. DESEABLE PERFIL COMERCIAL CON EL FIN DE CAPTAR CLIENTES E INICIAR NUEVOS NEGOCIOS					
Otros requisitos					
a. DESARROLLO COMUNICACIONAL b. PROACTIVIDAD c. HABILIDAD PARA TRABAJAR EN EQUIPO d. RESPONSABILIDAD					

EXÁMENES MÉDICOS

Altura	Esfuerzo	Alcohol, drogas	Espacios confinados
REQUIERE (*)	NO REQUIERE	NO REQUIERE	NO REQUIERE
Visión	Audición		Otros
NO REQUIERE	NO REQUIERE		NO REQUIERE

COMPETENCIAS

Genéricas
a. Conocimiento basado en la experiencia empírica
b. Competencia técnica
c. Confiabilidad

(*) EN CASO DE NO CONTAR CON ESTOS REQUISITOS AL MOMENTO DE LA CONTRATACIÓN, SE DEBERÁN REGULARIZAR EN UN MÁXIMO DE 2 MESES DESDE ASUMIDO EL CARGO

COORDINADOR

1. DESCRIPCIÓN

Nº INTERNO: xxxxxx

Objetivos de la especialidad

- a. VELAR, EN COORDINACIÓN CON EL ADMINISTRADOR, POR LA CORRECTA EJECUCION DE LAS ACTIVIDADES A DESARROLLAR.
- b. COORDINAR CON LOS ARBITROS LA PROGRAMACION Y ASISTENCIA A LOS PARTIDOS.
- c. COORDINAR CON EL RESTO DEL STAFF LAS ACTIVIDADES A DESARROLLAR.
- d. MANTENER CONTACTO CON LOS PROVEEDORES DE LOS RECINTOS ARRENDADOS.
- e. DESEMPEÑAR LAS DEMÁS FUNCIONES QUE LE ASIGNE EL ADMINISTRADOR.

Distribución carga trabajo	Horario	Jornada
% Oficina 50 %	FLEXIBLE	DIURNA / NOCTURNA
% Terreno 50 %		
Otras condiciones		
N/A		

Especialización o Posgrado

Especialización

- a. NO APLICA

Diplomados

- a. NO APLICA

Magister

- a. NO APLICA

Doctorado

- a. NO APLICA

2. REQUISITOS DE INGRESO

Nivel educacional		Condición educacional		Condición de profesión o título	
TECNICO		TITULADO		a. TECNICO ADM. EMPRESAS. b. TECNICO EN LOGISTICA.	
Experiencia laboral general	Experiencia laboral relacionada	Idioma		Licencia de Conducir	
3 año(s)	1 año(s)	NO REQUIERE		<i>Clase B:</i> REQUIERE (*) <i>Otra:</i> NO REQUIERE	
Conocimientos de entrada					
a. CONOCIMIENTOS EN ORGANIZACIÓN DE EVENTOS. b. TÉCNICAS DE ATENCIÓN AL CLIENTES. c. MANEJO DE OFFICE NIVEL INTERMEDIO. d. CONOCIMIENTOS BÁSICOS DE ADMINISTRACION Y LOGISTICA. e. CONOCIMIENTOS DE MARKETING.					
Otros requisitos					
a. CAPACIDAD DE LIDERAZGO Y GESTION. b. RESPONSABILIDAD. c. AUTONOMÍA d. PROACTIVA. e. HABILIDADES RELACIONAMIENTO SOCIAL. f. CAPACIDAD DE FLEXIBILIDAD A LOS NUEVOS REQUERIMIENTOS. g. CAPACIDAD DE RESPONDER DE FORMA PROLIJA EN LOS TIEMPOS REQUERIDOS. h. CAPAZ DE TRABAJAR BAJO PRESIÓN. i. CAPACIDAD DE TRABAJAR EN EQUIPO.					

EXÁMENES MÉDICOS

Altura	Esfuerzo	Alcohol, drogas	Espacios confinados
REQUIERE (*)	NO REQUIERE	NO REQUIERE	NO REQUIERE
Visión		Audición	Otros
NO REQUIERE		NO REQUIERE	NO REQUIERE

COMPETENCIAS

Genéricas
a. NO APLICA

(*) EN CASO DE NO CONTAR CON ESTOS REQUISITOS AL MOMENTO DE LA CONTRATACIÓN, SE DEBERÁN REGULARIZAR EN UN MÁXIMO DE 2 MESES DESDE ASUMIDO EL CARGO

1. DESCRIPCIÓN

Nº INTERNO: xxxxxx

Objetivos de la especialidad

- a. COLABORAR EN FORMA OPORTUNA Y EFICIENTE EN LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE LA ORGANIZACION, BRINDANDO A SU JEFE Y EQUIPO DE TRABAJO, APOYO EN EL CUMPLIMIENTO DE LAS TAREAS Y PROCESOS PROPIOS DE EMPRESA.
- b. ATENCIÓN DE CLIENTES INTERNOS Y EXTERNOS DE LA EMPRESA.
- c. MANTENER EN FORMA COMPLETA Y ACTUALIZADA LOS REGISTROS DE LOS SERVICIOS SEGUN CORRESPONDA.
- d. APOYAR EL DESARROLLO DE LAS FUNCIONES DE LA JEFATURA Y FUNCIONARIOS DE LA ORGANIZACION, EN LAS LABORES QUE LE CORRESPONDA.
- e. DESEMPEÑAR LAS DEMÁS FUNCIONES QUE LE ASIGNE EL ADMINISTRADOR.

Distribución carga trabajo	Horario	Jornada
% Oficina 100 %	REGULAR	DIURNA
% Terreno 00%		
Otras condiciones		
N/A		

Especialización o PosgradoEspecialización

- a. NO APLICA

Diplomados

- a. NO APLICA

Magister

- a. NO APLICA

Doctorado

- a. NO APLICA

2. REQUISITOS DE INGRESO

Nivel educacional		Condición educacional		Condición de profesión o título	
EDUCACIÓN MEDIA COMPLETA / TECNICO		TITULADO		a. SECRETARIADO. b. AFIN.	
Experiencia laboral general	Experiencia laboral relacionada	Idioma	Licencia de Conducir		
NO REQUIERE	NO REQUIERE	NO REQUIERE	Clase B: NO REQUIERE Otra: NO REQUIERE		
Conocimientos de entrada					
a. OFFICE NIVEL USUARIO b. CONOCIMIENTOS CONTABLES c. MANEJO DE CAJAS CHICAS					
Otros requisitos					
a. BUENA RELACION INTERPERSONAL b. ALTO GRADO DE COMUNICACIÓN c. PROACTIVIDAD d. TENER BUENA ORTOGRAFÍA Y GRAMÁTICA e. DESEABLE MANEJO DE CONFLICTOS O PROBLEMAS f. PROLIGIDAD g. FLEXIBILIDAD					

EXÁMENES MÉDICOS

Altura	Esfuerzo	Alcohol, drogas	Espacios confinados
REQUIERE (*)	NO REQUIERE	NO REQUIERE	NO REQUIERE
Visión	Audición	Otros	
NO REQUIERE	NO REQUIERE	NO REQUIERE	

COMPETENCIAS

Genéricas
a. NO APLICA

(*) EN CASO DE NO CONTAR CON ESTOS REQUISITOS AL MOMENTO DE LA CONTRATACIÓN, SE DEBERÁN REGULARIZAR EN UN MÁXIMO DE 2 MESES DESDE ASUMIDO EL CARGO

Anexo 6

Inversión en Asesoría de Marketing

Presupuesto Inicial Asesoría Marketing (Año 1)	Valor UF Hora		Horas consideradas		Total UF	Total CPL
	Presencial	Web	Primeros 3 meses	Mes 4 - 12		
Asesoría Marketing (*)	5		36	16	260	\$ 6.500.000
		2		16	32	\$ 800.000
	5	2	36	32	292	\$ 7.300.000

Fuente: Elaboración propia.

Inversión en Activos

Item	Cantidad	Precio	Total	Depreciación Anual
Notebook	5	\$ 350.000	\$ 1.750.000	\$ 350.000
PC Escritorio	3	\$ 380.000	\$ 1.140.000	\$ 228.000
Impresora	2	\$ 80.000	\$ 160.000	\$ 32.000
TOTAL			\$ 3.050.000	\$ 610.000
Valor Residual de los equipos			\$ 152.500	

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 7

Detalle Ingresos y Egresos para Cálculo de Flujo

		Mes					
Comienzo Campeonatos					1	2	3
Comienzo Operación		1	2	3	4	5	6
Ingreso		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 5.850.000	\$ 5.850.000	\$ 5.850.000
Egreso	Arriendo Canchas	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 420.000	\$ 420.000	\$ 420.000
	Arbitros	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 382.500	\$ 178.500	\$ 382.500
	Arriendo de Oficina	\$ 540.000	\$ 270.000	\$ 270.000	\$ 270.000	\$ 270.000	\$ 270.000
	Luz	\$ 0	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000
	Agua	\$ 0	\$ 8.500	\$ 8.500	\$ 8.500	\$ 8.500	\$ 8.500
	Internet - Fono Fijo	\$ 0	\$ 45.000	\$ 45.000	\$ 45.000	\$ 45.000	\$ 45.000
	Celulares	\$ 0	\$ 45.000	\$ 90.000	\$ 90.000	\$ 90.000	\$ 90.000
	Insumos de oficina	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 120.000
	Mantención Pag. Web	\$ 0	\$ 2.450	\$ 2.450	\$ 2.450	\$ 2.450	\$ 2.450
	Personal						
	Administrador	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000
	Secretaria	\$ 350.000	\$ 350.000	\$ 350.000	\$ 350.000	\$ 350.000	\$ 350.000
	Gestores Comerciales						
	Fijo	\$ 700.000	\$ 700.000	\$ 700.000	\$ 700.000	\$ 700.000	\$ 700.000
	Variable	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 262.500	\$ 262.500	\$ 262.500
	Coordinador	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000
	Kinesiologo	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000
	Preparador Físico	\$ 0	\$ 0		\$ 130.000	\$ 130.000	\$ 130.000
	Asesoría Bench marking	\$ 0	\$ 441.667	\$ 441.667	\$ 441.667	\$ 441.667	\$ 441.667
	Seguros	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 33.333	\$ 33.333	\$ 33.333
Desarrollo Pag. Web	\$ 0	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	
Publicidad	\$ 0	\$ 533.333	\$ 533.333	\$ 533.333	\$ 533.333	\$ 533.333	
Imprevistos	\$ 26.250	\$ 26.250	\$ 26.250	\$ 26.250	\$ 26.250	\$ 26.250	
	\$ 2.736.250	\$ 3.657.200	\$ 3.702.200	\$ 5.130.533	\$ 4.926.533	\$ 5.130.533	
Total Ingresos - Egresos		-\$ 2.736.250	-\$ 3.657.200	-\$ 3.702.200	-\$ 9.376.183	-\$ 8.452.717	-\$ 7.733.250
Acumulado		-\$ 2.736.250	-\$ 6.393.450	-\$ 10.095.650	-\$ 9.376.183	-\$ 8.452.717	-\$ 7.733.250

Cuadro: Detalle del ingreso y egreso para cálculo de capital de trabajo, elaboración propia.

		Mes					
Comienzo Campeonatos		4	5	6	7	8	9
Comienzo Operación		7	8	9	10	11	12
Ingreso		\$ 5.850.000	\$ 5.850.000	\$ 5.850.000	\$ 5.850.000	\$ 5.850.000	\$ 5.850.000
Egreso	Arriendo Canchas	\$ 420.000	\$ 420.000	\$ 420.000	\$ 420.000	\$ 420.000	\$ 420.000
	Arbitros	\$ 178.500	\$ 382.500	\$ 178.500	\$ 382.500	\$ 178.500	\$ 382.500
	Arriendo de Oficina	\$ 270.000	\$ 270.000	\$ 270.000	\$ 270.000	\$ 270.000	\$ 270.000
	Luz	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000
	Agua	\$ 8.500	\$ 8.500	\$ 8.500	\$ 8.500	\$ 8.500	\$ 8.500
	Internet - Fono Fijo	\$ 45.000	\$ 45.000	\$ 45.000	\$ 45.000	\$ 45.000	\$ 45.000
	Celulares	\$ 90.000	\$ 90.000	\$ 90.000	\$ 90.000	\$ 90.000	\$ 90.000
	Insumos de oficina	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 120.000
	Mantenición Pag. Web	\$ 2.450	\$ 2.450	\$ 2.450	\$ 2.450	\$ 2.450	\$ 2.450
	Personal						
	Administrador	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000
	Secretaria	\$ 350.000	\$ 350.000	\$ 350.000	\$ 350.000	\$ 350.000	\$ 350.000
	Gestores Comerciales						
	Fijo	\$ 700.000	\$ 700.000	\$ 700.000	\$ 700.000	\$ 700.000	\$ 700.000
	Variable	\$ 262.500	\$ 262.500	\$ 262.500	\$ 262.500	\$ 262.500	\$ 262.500
	Coordinador	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000
	Kinesiologo	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000
	Preparador Físico	\$ 130.000	\$ 130.000	\$ 130.000	\$ 130.000	\$ 130.000	\$ 130.000
	Asesoría Bench marking	\$ 441.667	\$ 441.667	\$ 441.667	\$ 441.667	\$ 441.667	\$ 441.667
	Seguros	\$ 33.333	\$ 33.333	\$ 33.333	\$ 33.333	\$ 33.333	\$ 33.333
Desarrollo Pag. Web	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	
Publicidad	\$ 533.333	\$ 533.333	\$ 533.333	\$ 533.333	\$ 533.333	\$ 533.333	
Imprevistos	\$ 26.250	\$ 26.250	\$ 26.250	\$ 26.250	\$ 26.250	\$ 26.250	
	\$ 4.926.533	\$ 5.130.533	\$ 4.926.533	\$ 5.130.533	\$ 4.926.533	\$ 5.130.533	
Total Ingresos - Egresos	\$ 923.467	\$ 719.467	\$ 923.467	\$ 719.467	\$ 923.467	\$ 719.467	
Acumulado	-\$ 6.809.783	-\$ 6.090.317	-\$ 5.166.850	-\$ 4.447.383	-\$ 3.523.917	-\$ 2.804.450	

Cuadro: Detalle del ingreso y egreso para cálculo de capital de trabajo, elaboración propia.

		Mes					
Comienzo Campeonatos		10	11	12	13	14	15
Comienzo Operación		13	14	15	16	17	18
Ingreso		\$ 5.850.000	\$ 2.250.000	\$ 2.250.000	\$ 7.800.000	\$ 7.800.000	\$ 7.800.000
Egreso	Arriendo Canchas	\$ 420.000	\$ 420.000	\$ 420.000	\$ 420.000	\$ 420.000	\$ 420.000
	Arbitros	\$ 178.500	\$ 127.500	\$ 59.500	\$ 510.000	\$ 238.000	\$ 510.000
	Arriendo de Oficina	\$ 283.500	\$ 283.500	\$ 283.500	\$ 283.500	\$ 283.500	\$ 283.500
	Luz	\$ 15.000	\$ 15.750	\$ 15.750	\$ 15.750	\$ 15.750	\$ 15.750
	Agua	\$ 8.500	\$ 8.925	\$ 8.925	\$ 8.925	\$ 8.925	\$ 8.925
	Internet - Fono Fijo	\$ 45.000	\$ 47.250	\$ 47.250	\$ 47.250	\$ 47.250	\$ 47.250
	Celulares	\$ 90.000	\$ 92.250	\$ 94.500	\$ 94.500	\$ 94.500	\$ 94.500
	Insumos de oficina	\$ 126.000	\$ 126.000	\$ 126.000	\$ 126.000	\$ 126.000	\$ 126.000
	Mantención Pag. Web	\$ 2.450	\$ 2.573	\$ 2.573	\$ 2.573	\$ 2.573	\$ 2.573
	Personal						
	Administrador	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 1.200.000	\$ 630.000	\$ 630.000	\$ 630.000
	Secretaria	\$ 367.500	\$ 367.500	\$ 367.500	\$ 367.500	\$ 367.500	\$ 367.500
	Gestores Comerciales						
	Fijo	\$ 700.000	\$ 700.000	\$ 700.000	\$ 700.000	\$ 700.000	\$ 700.000
	Variable	\$ 262.500	\$ 262.500	\$ 262.500	\$ 262.500	\$ 343.750	\$ 343.750
	Coordinador	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 800.000	\$ 420.000	\$ 420.000	\$ 420.000
	Kinesiologo	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 210.000	\$ 210.000	\$ 210.000
	Preparador Físico	\$ 130.000	\$ 130.000	\$ 130.000	\$ 136.500	\$ 136.500	\$ 136.500
	Asesoría Bench marking	\$ 441.667	\$ 166.667	\$ 166.667	\$ 166.667	\$ 166.667	\$ 166.667
	Seguros	\$ 33.333	\$ 33.333	\$ 33.333	\$ 35.000	\$ 35.000	\$ 35.000
Desarrollo Pag. Web	\$ 100.000	\$ 16.667	\$ 16.667	\$ 16.667	\$ 16.667	\$ 16.667	
Publicidad	\$ 533.333	\$ 560.000	\$ 560.000	\$ 560.000	\$ 560.000	\$ 560.000	
Imprevistos	\$ 34.375	\$ 34.375	\$ 34.375	\$ 34.375	\$ 34.375	\$ 34.375	
	\$ 4.971.658	\$ 4.594.789	\$ 5.529.039	\$ 5.047.706	\$ 4.856.956	\$ 5.128.956	
Total Ingresos - Egresos	\$ 878.342	-\$ 2.344.789	-\$ 3.279.039	\$ 2.752.294	\$ 2.943.044	\$ 2.671.044	
Acumulado	-\$ 1.926.108	-\$ 4.270.897	-\$ 7.549.937	-\$ 4.797.643	-\$ 1.854.598	\$ 816.446	

Cuadro: Detalle del ingreso y egreso para cálculo de capital de trabajo, elaboración propia.

		Mes					
Comienzo Campeonatos		16	17	18	19	20	21
Comienzo Operación		19	20	21	22	23	24
Ingreso		\$ 7.800.000	\$ 7.800.000	\$ 7.800.000	\$ 7.800.000	\$ 7.800.000	\$ 7.800.000
Egreso	Arriendo Canchas	\$ 420.000	\$ 420.000	\$ 420.000	\$ 420.000	\$ 420.000	\$ 420.000
	Arbitros	\$ 238.000	\$ 510.000	\$ 238.000	\$ 510.000	\$ 238.000	\$ 510.000
	Arriendo de Oficina	\$ 283.500	\$ 283.500	\$ 283.500	\$ 283.500	\$ 283.500	\$ 283.500
	Luz	\$ 15.750	\$ 15.750	\$ 15.750	\$ 15.750	\$ 15.750	\$ 15.750
	Agua	\$ 8.925	\$ 8.925	\$ 8.925	\$ 8.925	\$ 8.925	\$ 8.925
	Internet - Fono Fijo	\$ 47.250	\$ 47.250	\$ 47.250	\$ 47.250	\$ 47.250	\$ 47.250
	Celulares	\$ 94.500	\$ 94.500	\$ 94.500	\$ 94.500	\$ 94.500	\$ 94.500
	Insumos de oficina	\$ 126.000	\$ 126.000	\$ 126.000	\$ 126.000	\$ 126.000	\$ 126.000
	Mantención Pag. Web	\$ 2.573	\$ 2.573	\$ 2.573	\$ 2.573	\$ 2.573	\$ 2.573
	Personal						
	Administrador	\$ 630.000	\$ 630.000	\$ 630.000	\$ 630.000	\$ 630.000	\$ 630.000
	Secretaria	\$ 367.500	\$ 367.500	\$ 367.500	\$ 367.500	\$ 367.500	\$ 367.500
	Gestores Comerciales						
	Fijo	\$ 700.000	\$ 700.000	\$ 700.000	\$ 700.000	\$ 700.000	\$ 700.000
	Variable	\$ 343.750	\$ 343.750	\$ 343.750	\$ 343.750	\$ 343.750	\$ 343.750
	Coordinador	\$ 420.000	\$ 420.000	\$ 420.000	\$ 420.000	\$ 420.000	\$ 420.000
	Kinesiologo	\$ 210.000	\$ 210.000	\$ 210.000	\$ 210.000	\$ 210.000	\$ 210.000
	Preparador Fisico	\$ 136.500	\$ 136.500	\$ 136.500	\$ 136.500	\$ 136.500	\$ 136.500
	Asesoría Bench marking	\$ 166.667	\$ 166.667	\$ 166.667	\$ 166.667	\$ 166.667	\$ 166.667
	Seguros	\$ 35.000	\$ 35.000	\$ 35.000	\$ 35.000	\$ 35.000	\$ 35.000
Desarrollo Pag. Web	\$ 16.667	\$ 16.667	\$ 16.667	\$ 16.667	\$ 16.667	\$ 16.667	
Publicidad	\$ 560.000	\$ 560.000	\$ 560.000	\$ 560.000	\$ 560.000	\$ 560.000	
Imprevistos	\$ 34.375	\$ 34.375	\$ 34.375	\$ 34.375	\$ 34.375	\$ 34.375	
	\$ 4.856.956	\$ 5.128.956	\$ 4.856.956	\$ 5.128.956	\$ 4.856.956	\$ 5.128.956	
Total Ingresos - Egresos	\$ 2.943.044	\$ 2.671.044	\$ 2.943.044	\$ 2.671.044	\$ 2.943.044	\$ 2.671.044	
Acumulado	\$ 3.759.490	\$ 6.430.534	\$ 9.373.578	\$ 12.044.623	\$ 14.987.667	\$ 17.658.711	

Cuadro: Detalle del ingreso y egreso para cálculo de capital de trabajo, elaboración propia.

		Mes		
Comienzo Campeonatos		22	23	24
Comienzo Operación		25	26	27
Ingreso		\$ 7.800.000	\$ 2.250.000	\$ 2.250.000
Egreso	Arriendo Canchas	\$ 420.000	\$ 420.000	\$ 420.000
	Arbitros	\$ 238.000	\$ 127.500	\$ 59.500
	Arriendo de Oficina	\$ 297.675	\$ 297.675	\$ 297.675
	Luz	\$ 15.750	\$ 16.538	\$ 16.538
	Agua	\$ 8.925	\$ 9.371	\$ 9.371
	Internet - Fono Fijo	\$ 47.250	\$ 49.613	\$ 49.613
	Celulares	\$ 94.500	\$ 96.863	\$ 99.225
	Insumos de oficina	\$ 132.300	\$ 132.300	\$ 132.300
	Mantención Pag. Web	\$ 2.573	\$ 2.701	\$ 2.701
	Personal			
	Administrador	\$ 630.000	\$ 630.000	\$ 1.260.000
	Secretaria	\$ 385.875	\$ 385.875	\$ 385.875
	Gestores Comerciales			
	Fijo	\$ 700.000	\$ 700.000	\$ 700.000
	Variable	\$ 343.750	\$ 343.750	\$ 343.750
	Coordinador	\$ 420.000	\$ 420.000	\$ 840.000
	Kinesiologo	\$ 210.000	\$ 210.000	\$ 210.000
	Preparador Físico	\$ 136.500	\$ 136.500	\$ 136.500
	Asesoría Bench marking	\$ 166.667	\$ 0	\$ 0
	Seguros	\$ 35.000	\$ 35.000	\$ 35.000
	Desarrollo Pag. Web	\$ 16.667	\$ 16.667	\$ 16.667
	Publicidad	\$ 560.000	\$ 588.000	\$ 588.000
	Imprevistos	\$ 36.667	\$ 36.667	\$ 36.667
		\$ 4.898.098	\$ 4.655.018	\$ 5.639.381
	Total Ingresos - Egresos	\$ 2.901.903	-\$ 2.405.018	-\$ 3.389.381
	Acumulado	\$ 20.560.613	\$ 18.155.595	\$ 14.766.214

Cuadro: Detalle del ingreso y egreso para cálculo de capital de trabajo, elaboración propia.

Anexo 8

DESARROLLO ANALISIS DE SENCIBILIDAD ESCENARIO OPTIMISTA

Tabla de supuestos para desarrollar el análisis, donde se aumenta la cantidad de equipos por campeonato bimestral (exceptuando el último campeonato de cada año) en un 20%.

La estimación de todos los estados financieros se realizarán en un plazo de 5 años.

Para proyectar la posible demanda se utilizaron datos del último Censo para determinar volumen de empresas y trabajadores, distribución de estas y su clasificación. Además, se consideró la encuesta realizada que permite determinar una necesidad y la propensión que existe a utilizar el servicio en caso de ser ofrecido al cliente.

Por último, se consideró la inexistencia de empresas que presten el servicio en la V Región.

Se proyecta que en el año 1 se organizarán 3 campeonatos bimestrales que se jugarán en paralelo y un campeonato final en los meses de noviembre y diciembre exclusivo para las empresas ganadoras de los campeonatos bimestrales. Pero cada campeonato contará con 12 equipos, en donde se dispondrán 2 grupos de 6 equipos cada uno, jugarán todos contra todos en cada grupo, y de la sumatoria de puntos de cada grupo, los segundos lugares jugarán la semifinal y los ganadores de cada grupo jugarán la final, totalizando 32 partidos por cada campeonato. Se consideran ingresos por concepto de inscripción entre el mes 1 y 2 de cada campeonato.

Para los años 2 y 3 se contempla que el crecimiento será de 1 campeonato bimestral más por año. También serán 12 equipos y la modalidad igual a la del año 1.

Para los años 4 y 5 se considera que la demanda se aumentará nuevamente en 1 campeonato bimestral, es decir, 5 torneos bimestrales y 1 torneo final. Nuevamente serán 12 equipos y la modalidad igual a la del año 1.

Para el torneo final se considera que no participan todos los equipos campeones.

El valor de inscripción para los torneos bimestrales para el año 1 y 2 será de \$390.000 y para el campeonato final el valor será de \$450.000. Se considera que para el año 3 y 4 el valor para

los torneos aumenta a \$415.000 para torneos bimestrales y a \$500.000 para el campeonato final. Para el año 5 el valor será de \$450.000 y \$550.000 respectivamente.

El pago de las inscripciones se considera dentro de cualquiera de los 2 meses en los cuales se desarrolla el campeonato, es decir el cliente puede pagar al principio y hasta antes que termine el último partido de la primera ronda. Para esto, una vez cerrado el negocio con un cliente y determinado el mes en el cual le interesa que su empresa juegue, durante la primera semana de ese mes, se emitirá la factura, y el crédito dependerá de la evaluación que se realice del cliente, pudiendo ser desde que pague al contado, hasta crédito 30 o incluso 45, en casos excepcionales podremos evaluar créditos de 60 días.

Se asume variación del IPC del 5% anual, valor a ocupar para todos los cálculos que deban ser reajustados anualmente.

Estimación de ingresos.

Tabla: Programación de torneos y cantidad de equipos anual.

Año	Campeonatos			Equipos por Campeonato	Total Equipos	Total Anual Equipos	Partidos al Año
	Tipo	N° Anual	N° Mensual				
1	Bimensual	5	3	12	36	180	512
	Final	1	1	12	12	12	
2	Bimensual	5	4	12	48	240	672
	Final	1	1	12	12	12	
3	Bimensual	5	4	12	48	240	672
	Final	1	1	12	12	12	
4	Bimensual	5	5	12	60	300	832
	Final	1	1	12	12	12	
5	Bimensual	5	5	12	60	300	832
	Final	1	1	12	12	12	

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla anterior se muestra por año el tipo de campeonato, la cantidad que se realizará de cada tipo, el número de equipos por campeonato y el total de equipos a participar. Con los datos, se procederá a calcular la proyección de ingresos por año.

Tabla: Proyección ingreso año 1.

Año 1		
Valor de Inscripción	\$ 390.000	\$ 450.000
Enero - Febrero	\$ 14.040.000	\$ -
Marzo - Abril	\$ 14.040.000	\$ -
Mayo - Junio	\$ 14.040.000	\$ -
Julio - Agosto	\$ 14.040.000	\$ -
Septiembre - Octubre	\$ 14.040.000	\$ -
Noviembre - Diciembre	\$ -	\$ 5.400.000
TOTAL	\$ 70.200.000	\$ 5.400.000

Fuente: Elaboración propia.

Tabla: Proyección ingreso año 2.

Año 2		
Valor de Inscripción	\$ 390.000	\$ 450.000
Enero - Febrero	\$ 18.720.000	\$ -
Marzo - Abril	\$ 18.720.000	\$ -
Mayo - Junio	\$ 18.720.000	\$ -
Julio - Agosto	\$ 18.720.000	\$ -
Septiembre - Octubre	\$ 18.720.000	\$ -
Noviembre - Diciembre	\$ -	\$ 5.400.000
TOTAL	\$ 93.600.000	\$ 5.400.000

Fuente: Elaboración propia.

Tabla: Proyección ingreso año 3.

Año 3		
Valor de Inscripción	\$ 415.000	\$ 500.000
Enero - Febrero	\$ 19.920.000	\$ -
Marzo - Abril	\$ 19.920.000	\$ -
Mayo - Junio	\$ 19.920.000	\$ -
Julio - Agosto	\$ 19.920.000	\$ -
Septiembre - Octubre	\$ 19.920.000	\$ -
Noviembre - Diciembre	\$ -	\$ 6.000.000
TOTAL	\$ 99.600.000	\$ 6.000.000

Fuente: Elaboración propia.

Tabla: Proyección ingreso año 4.

Año 4		
Valor de Inscripción	\$ 415.000	\$ 500.000
Enero - Febrero	\$ 24.900.000	\$ -
Marzo - Abril	\$ 24.900.000	\$ -
Mayo - Junio	\$ 24.900.000	\$ -
Julio - Agosto	\$ 24.900.000	\$ -
Septiembre - Octubre	\$ 24.900.000	\$ -
Noviembre - Diciembre	\$ -	\$ 6.000.000
TOTAL	\$ 124.500.000	\$ 6.000.000

Fuente: Elaboración propia.

Tabla: Proyección ingreso año 5.

Año 5		
Valor de Inscripción	\$ 450.000	\$ 550.000
Enero - Febrero	\$ 27.000.000	\$ -
Marzo - Abril	\$ 27.000.000	\$ -
Mayo - Junio	\$ 27.000.000	\$ -
Julio - Agosto	\$ 27.000.000	\$ -
Septiembre - Octubre	\$ 27.000.000	\$ -
Noviembre - Diciembre	\$ -	\$ 6.600.000
TOTAL	\$ 135.000.000	\$ 6.600.000

Fuente: Elaboración propia.

En las tablas anteriores se detalla el flujo de ingreso por año y por mes, considerando como ingreso la inscripción que paga cada equipo que participa de un campeonato.

Estado de resultado.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$ 75.600.000	\$ 99.000.000	\$ 105.600.000	\$ 130.500.000	\$ 141.600.000
Costo de Venta	-\$ 9.392.000	-\$ 10.752.000	-\$ 14.112.000	-\$ 15.472.000	-\$ 15.472.000
Margen de Contribución	\$ 66.208.000	\$ 88.248.000	\$ 91.488.000	\$ 115.028.000	\$ 126.128.000
Gastos de A.V.	-\$ 53.899.400	-\$ 52.358.470	-\$ 52.537.144	-\$ 55.813.101	-\$ 58.425.381
EBITDA	\$ 12.308.600	\$ 35.889.530	\$ 38.950.857	\$ 59.214.899	\$ 67.702.619
Margen sobre Ventas	16,28%	36,25%	36,89%	45,38%	47,81%
Depreciación	-\$ 610.000	-\$ 610.000	-\$ 610.000	-\$ 610.000	-\$ 610.000
Resultado no operacional	\$ 11.698.600	\$ 35.279.530	\$ 38.340.857	\$ 58.604.899	\$ 67.092.619
Gastos Financieros	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Resultado antes de Impto.	\$ 11.698.600	\$ 35.279.530	\$ 38.340.857	\$ 58.604.899	\$ 67.092.619
Impuesto a la Renta	-\$ 2.807.664	-\$ 8.819.883	-\$ 9.776.918	-\$ 15.823.323	-\$ 18.115.007
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 8.890.936	\$ 26.459.648	\$ 28.563.938	\$ 42.781.577	\$ 48.977.612

Fuente: Elaboración propia.

Flujo de caja.

Estado de flujos de efectivos						
Utilidad o pérdida ejercicio		\$ 8.890.936	\$ 26.459.648	\$ 28.563.938	\$ 42.781.577	\$ 48.977.612
Depreciación		\$ 610.000	\$ 610.000	\$ 610.000	\$ 610.000	\$ 610.000
Amortización		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Inversión	-\$ 10.350.000					
Capital de trabajo	-\$ 10.111.400	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Liquidación de activos		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 152.500
Flujo de caja disponible	-\$ 20.461.400	\$ 9.500.936	\$ 27.069.648	\$ 29.173.938	\$ 43.391.577	\$ 49.740.112
Nueva emisión deuda		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
amortización de la deuda actual		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Flujo de caja disponible	-\$ 20.461.400	\$ 9.500.936	\$ 27.069.648	\$ 29.173.938	\$ 43.391.577	\$ 49.740.112

Fuente: Elaboración propia.

Balance.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activos					
Líquidos (CP)					
Efectivo	\$ 10.111.400	\$ 19.612.336	\$ 46.681.984	\$ 75.855.922	\$ 119.247.498
CxC	\$ 75.600.000	\$ 99.000.000	\$ 105.600.000	\$ 130.500.000	\$ 141.600.000
Credito IVA	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
PPM	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Inversiones CP	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Total Activos líquidos	\$ 85.711.400	\$ 118.612.336	\$ 152.281.984	\$ 206.355.922	\$ 260.847.498
Activos largo plazo					
Equipos	\$ 10.350.000	\$ 10.350.000	\$ 10.350.000	\$ 10.350.000	\$ 10.350.000
Depreciación	-\$ 610.000	-\$ 1.220.000	-\$ 1.830.000	-\$ 2.440.000	-\$ 3.050.000
Total Activos largo plazo	\$ 9.740.000	\$ 9.130.000	\$ 8.520.000	\$ 7.910.000	\$ 7.300.000
Total Activos	\$ 95.451.400	\$ 127.742.336	\$ 160.801.984	\$ 214.265.922	\$ 268.147.498
Pasivos					
Cuentas por pagar	\$ 63.291.400	\$ 63.110.470	\$ 66.649.144	\$ 71.285.101	\$ 73.897.381
Deudas corto plazo	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Deudas largo plazo	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Impuesto por pagar	\$ 2.807.664	\$ 8.819.883	\$ 9.776.918	\$ 15.823.323	\$ 18.115.007
Total Pasivos	\$ 66.099.064	\$ 71.930.353	\$ 76.426.062	\$ 87.108.423	\$ 92.012.388
Patrimonio					
Capital inicial	\$ 20.461.400	\$ 20.461.400	\$ 20.461.400	\$ 20.461.400	\$ 20.461.400
Utilidades/Pérdidas r	\$ 8.890.936	\$ 35.350.584	\$ 63.914.522	\$ 106.696.098	\$ 155.673.710
Total Patrimonio	\$ 29.352.336	\$ 55.811.984	\$ 84.375.922	\$ 127.157.498	\$ 176.135.110
Total Pasivo + Patrimonio	\$ 95.451.400	\$ 127.742.336	\$ 160.801.984	\$ 214.265.922	\$ 268.147.498

Fuente: Elaboración propia.

Requerimientos de capital.

Inversión en activo fijo.

El proyecto no contempla inversión de inmuebles o terrenos pero si se contempla inversión en computadores y en una asesoría de marketing, total que asciende a \$10.350.000. el detalle se puede ver en el anexo 6.

Capital de trabajo.

Consideraciones:

El análisis para el cálculo de capital de trabajo contempló un horizonte de 25 meses.

Los primeros 3 campeonatos parten al mes 4 de operación, tal como se indica en el punto 5.1.

Estrategia de Operaciones.

El ingreso por concepto de inscripción en los campeonatos se considera que parte en el mismo mes, ya que se contempla que el 50% de los clientes pagarán dentro del mismo mes, es decir, a 30 días de emitida la factura, y el otro 50% de clientes pagarán a 45 o 60 días.

El pago de los árbitros se considera semanal, por lo que en la proyección de gasto se considera que los partidos jugados entre la semana 1 y 4 se pagan en el mes 1, y los partidos jugados entre las semanas 5 a 7 se consideran en el pago del mes 2.

El arriendo de la oficina se considera desde el mes 1, y para efectos del cálculo de costo de capital, se contempla pagar en el mes 1 de operación el mes de arriendo y el mes de garantía, para después, mes 2 en adelante pagar el arriendo mensual.

Para efecto de reajuste de arriendo, cuentas y gastos, se considera reajuste anual del 5%.

Las cuentas de luz, agua e internet y fono fijo, se contratan en el mes 1 de operación, pero las cuentas llegan a fin de mes, por lo que se considera su pago a partir del mes 2 de operación.

De las 6 líneas de celular, se considera contratar 3 el primer mes de operación y las otras 3 en el segundo mes de operación. Ambas cuentas se desfazan 1 mes para efectos de pago, ya que estas cuentas se pagan mes vencido.

Las remuneraciones consideran los bonos anuales (para los que tienen contemplados en sus sueldos), considera el incremento anual por concepto de reajuste de IPC, y considera el aumento en la parte variable de los bonos de los gestores comerciales.

El desarrollo de la página web considera inscripción NIC, desarrollo y hosting por \$1.200.000 los primeros 12 meses, y después \$200.000 anuales por concepto de mantención.

La publicidad considera difusión en radio, diarios, paneles publicitarios, entre otros.

Del análisis del flujo de los primeros 25 meses de operación, se concluye que el requerimiento de capital para iniciar las operaciones ese de \$10.111.400, monto máximo requerido en el mes 3 de operación.

El detalle de los ingresos y egresos se encuentra en la tabla N° 1 a N° 5 siguientes:

		Mes					
Comienzo Campeonatos					1	2	3
Comienzo Operación		1	2	3	4	5	6
Ingreso		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 7.020.000	\$ 7.020.000	\$ 7.020.000
	Arriendo Canchas	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 420.000	\$ 420.000	\$ 420.000
	Arbitros	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 561.000	\$ 255.000	\$ 561.000
	Arriendo de Oficina	\$ 540.000	\$ 270.000	\$ 270.000	\$ 270.000	\$ 270.000	\$ 270.000
	Luz	\$ 0	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000
	Agua	\$ 0	\$ 8.500	\$ 8.500	\$ 8.500	\$ 8.500	\$ 8.500
	Internet - Fono Fijo	\$ 0	\$ 45.000	\$ 45.000	\$ 45.000	\$ 45.000	\$ 45.000
	Celulares	\$ 0	\$ 45.000	\$ 90.000	\$ 90.000	\$ 90.000	\$ 90.000
	Insumos de oficina	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 120.000
	Mantención Pag. Web	\$ 0	\$ 2.450	\$ 2.450	\$ 2.450	\$ 2.450	\$ 2.450
	Personal						
	Administrador	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000
	Secretaria	\$ 350.000	\$ 350.000	\$ 350.000	\$ 350.000	\$ 350.000	\$ 350.000
Egreso	Gestores Comerciales						
	Fijo	\$ 700.000	\$ 700.000	\$ 700.000	\$ 700.000	\$ 700.000	\$ 700.000
	Variable	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 315.000	\$ 315.000	\$ 315.000
	Coordinador	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000
	Kinesiologo	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000
	Preparador Físico	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 130.000	\$ 130.000	\$ 130.000
	Asesoría Bench marking	\$ 0	\$ 441.667	\$ 441.667	\$ 441.667	\$ 441.667	\$ 441.667
	Seguros	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 33.333	\$ 33.333	\$ 33.333
	Desarrollo Pag. Web	\$ 0	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000
	Publicidad	\$ 0	\$ 533.333	\$ 533.333	\$ 533.333	\$ 533.333	\$ 533.333
	Imprevistos	\$ 31.500	\$ 31.500	\$ 31.500	\$ 31.500	\$ 31.500	\$ 31.500
	0	\$ 2.741.500	\$ 3.662.450	\$ 3.707.450	\$ 5.366.783	\$ 5.060.783	\$ 5.366.783
Total Ingresos - Egresos		-\$ 2.741.500	-\$ 3.662.450	-\$ 3.707.450	\$ 1.653.217	\$ 1.959.217	\$ 1.653.217
Acumulado		-\$ 2.741.500	-\$ 6.403.950	-\$ 10.111.400	-\$ 8.458.183	-\$ 6.498.967	-\$ 4.845.750

Tabla N° 1.: Cálculo capital de trabajo, elaboración propia.

		Mes					
Comienzo Campeonatos		4	5	6	7	8	9
Comienzo Operación		7	8	9	10	11	12
Ingreso		\$ 7.020.000	\$ 7.020.000	\$ 7.020.000	\$ 7.020.000	\$ 7.020.000	\$ 7.020.000
Egreso	Arriendo Canchas	\$ 420.000	\$ 420.000	\$ 420.000	\$ 420.000	\$ 420.000	\$ 420.000
	Arbitros	\$ 255.000	\$ 561.000	\$ 255.000	\$ 561.000	\$ 255.000	\$ 561.000
	Arriendo de Oficina	\$ 270.000	\$ 270.000	\$ 270.000	\$ 270.000	\$ 270.000	\$ 270.000
	Luz	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000
	Agua	\$ 8.500	\$ 8.500	\$ 8.500	\$ 8.500	\$ 8.500	\$ 8.500
	Internet - Fono Fijo	\$ 45.000	\$ 45.000	\$ 45.000	\$ 45.000	\$ 45.000	\$ 45.000
	Celulares	\$ 90.000	\$ 90.000	\$ 90.000	\$ 90.000	\$ 90.000	\$ 90.000
	Insumos de oficina	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 120.000
	Mantenición Pag. Web	\$ 2.450	\$ 2.450	\$ 2.450	\$ 2.450	\$ 2.450	\$ 2.450
	Personal						
	Administrador	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 1.200.000
	Secretaria	\$ 350.000	\$ 350.000	\$ 350.000	\$ 350.000	\$ 350.000	\$ 350.000
	Gestores Comerciales						
	Fijo	\$ 700.000	\$ 700.000	\$ 700.000	\$ 700.000	\$ 700.000	\$ 700.000
	Variable	\$ 315.000	\$ 315.000	\$ 315.000	\$ 315.000	\$ 315.000	\$ 315.000
	Coordinador	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000
	Kinesiologo	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000
	Preparador Fisico	\$ 130.000	\$ 130.000	\$ 130.000	\$ 130.000	\$ 130.000	\$ 130.000
	Asesoría Bench marking	\$ 441.667	\$ 441.667	\$ 441.667	\$ 441.667	\$ 441.667	\$ 441.667
	Seguros	\$ 33.333	\$ 33.333	\$ 33.333	\$ 33.333	\$ 33.333	\$ 33.333
Desarrollo Pag. Web	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	
Publicidad	\$ 533.333	\$ 533.333	\$ 533.333	\$ 533.333	\$ 533.333	\$ 533.333	
Imprevistos	\$ 31.500	\$ 31.500	\$ 31.500	\$ 31.500	\$ 31.500	\$ 31.500	
	0	\$ 5.060.783	\$ 5.366.783	\$ 5.060.783	\$ 5.366.783	\$ 5.060.783	\$ 5.966.783
Total Ingresos - Egresos		\$ 1.959.217	\$ 1.653.217	\$ 1.959.217	\$ 1.653.217	\$ 1.959.217	\$ 1.053.217
Acumulado		-\$ 2.886.533	-\$ 1.233.317	\$ 725.900	\$ 2.379.117	\$ 4.338.333	\$ 5.391.550

Tabla Nº 2.: Cálculo capital de trabajo, elaboración propia.

		Mes					
Comienzo Campeonatos		10	11	12	13	14	15
Comienzo Operación		13	14	15	16	17	18
Ingreso		\$ 7.020.000	\$ 2.700.000	\$ 2.700.000	\$ 9.360.000	\$ 9.360.000	\$ 9.360.000
Egreso	Arriendo Canchas	\$ 420.000	\$ 420.000	\$ 420.000	\$ 420.000	\$ 420.000	\$ 420.000
	Arbitros	\$ 255.000	\$ 187.000	\$ 85.000	\$ 748.000	\$ 340.000	\$ 748.000
	Arriendo de Oficina	\$ 283.500	\$ 283.500	\$ 283.500	\$ 283.500	\$ 283.500	\$ 283.500
	Luz	\$ 15.000	\$ 15.750	\$ 15.750	\$ 15.750	\$ 15.750	\$ 15.750
	Agua	\$ 8.500	\$ 8.925	\$ 8.925	\$ 8.925	\$ 8.925	\$ 8.925
	Internet - Fono Fijo	\$ 45.000	\$ 47.250	\$ 47.250	\$ 47.250	\$ 47.250	\$ 47.250
	Celulares	\$ 90.000	\$ 92.250	\$ 94.500	\$ 94.500	\$ 94.500	\$ 94.500
	Insumos de oficina	\$ 126.000	\$ 126.000	\$ 126.000	\$ 126.000	\$ 126.000	\$ 126.000
	Mantención Pag. Web	\$ 2.450	\$ 2.573	\$ 2.573	\$ 2.573	\$ 2.573	\$ 2.573
	Personal						
	Administrador	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000
	Secretaria	\$ 367.500	\$ 367.500	\$ 367.500	\$ 367.500	\$ 367.500	\$ 367.500
	Gestores Comerciales						
	Fijo	\$ 700.000	\$ 700.000	\$ 700.000	\$ 700.000	\$ 700.000	\$ 700.000
	Variable	\$ 315.000	\$ 315.000	\$ 315.000	\$ 315.000	\$ 412.500	\$ 412.500
	Coordinador	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 800.000	\$ 420.000	\$ 420.000	\$ 420.000
	Kinesiologo	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 210.000	\$ 210.000	\$ 210.000
	Preparador Fisico	\$ 130.000	\$ 130.000	\$ 130.000	\$ 136.500	\$ 136.500	\$ 136.500
	Asesoría Bench marking	\$ 441.667	\$ 166.667	\$ 166.667	\$ 166.667	\$ 166.667	\$ 166.667
	Seguros	\$ 33.333	\$ 33.333	\$ 33.333	\$ 35.000	\$ 35.000	\$ 35.000
Desarrollo Pag. Web	\$ 100.000	\$ 16.667	\$ 16.667	\$ 16.667	\$ 16.667	\$ 16.667	
Publicidad	\$ 533.333	\$ 560.000	\$ 560.000	\$ 560.000	\$ 560.000	\$ 560.000	
Imprevistos	\$ 41.250	\$ 41.250	\$ 41.250	\$ 41.250	\$ 41.250	\$ 41.250	
	0	\$ 5.107.533	\$ 4.713.664	\$ 5.013.914	\$ 5.315.081	\$ 5.004.581	\$ 5.412.581
Total Ingresos - Egresos		\$ 1.912.467	-\$ 2.013.664	-\$ 2.313.914	\$ 4.044.919	\$ 4.355.419	\$ 3.947.419
Acumulado		\$ 7.304.017	\$ 5.290.353	\$ 2.976.438	\$ 7.021.358	\$ 11.376.777	\$ 15.324.196

Tabla Nº 3.: Cálculo capital de trabajo, elaboración propia.

		Mes					
Comienzo Campeonatos		16	17	18	19	20	21
Comienzo Operación		19	20	21	22	23	24
Ingreso		\$ 9.360.000	\$ 9.360.000	\$ 9.360.000	\$ 9.360.000	\$ 9.360.000	\$ 9.360.000
	Arriendo Canchas	\$ 420.000	\$ 420.000	\$ 420.000	\$ 420.000	\$ 420.000	\$ 420.000
	Arbitros	\$ 340.000	\$ 748.000	\$ 340.000	\$ 748.000	\$ 340.000	\$ 748.000
	Arriendo de Oficina	\$ 283.500	\$ 283.500	\$ 283.500	\$ 283.500	\$ 283.500	\$ 283.500
	Luz	\$ 15.750	\$ 15.750	\$ 15.750	\$ 15.750	\$ 15.750	\$ 15.750
	Agua	\$ 8.925	\$ 8.925	\$ 8.925	\$ 8.925	\$ 8.925	\$ 8.925
	Internet - Fono Fijo	\$ 47.250	\$ 47.250	\$ 47.250	\$ 47.250	\$ 47.250	\$ 47.250
	Celulares	\$ 94.500	\$ 94.500	\$ 94.500	\$ 94.500	\$ 94.500	\$ 94.500
	Insumos de oficina	\$ 126.000	\$ 126.000	\$ 126.000	\$ 126.000	\$ 126.000	\$ 126.000
	Mantenición Pag. Web	\$ 2.573	\$ 2.573	\$ 2.573	\$ 2.573	\$ 2.573	\$ 2.573
	Personal						
	Administrador	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 1.200.000
	Secretaria	\$ 367.500	\$ 367.500	\$ 367.500	\$ 367.500	\$ 367.500	\$ 367.500
	Gestores Comerciales						
	Fijo	\$ 700.000	\$ 700.000	\$ 700.000	\$ 700.000	\$ 700.000	\$ 700.000
	Variable	\$ 412.500	\$ 412.500	\$ 412.500	\$ 412.500	\$ 412.500	\$ 412.500
	Coordinador	\$ 420.000	\$ 420.000	\$ 420.000	\$ 420.000	\$ 420.000	\$ 420.000
	Kinesiologo	\$ 210.000	\$ 210.000	\$ 210.000	\$ 210.000	\$ 210.000	\$ 210.000
	Preparador Físico	\$ 136.500	\$ 136.500	\$ 136.500	\$ 136.500	\$ 136.500	\$ 136.500
	Asesoría Bench marking	\$ 166.667	\$ 166.667	\$ 166.667	\$ 166.667	\$ 166.667	\$ 166.667
	Seguros	\$ 35.000	\$ 35.000	\$ 35.000	\$ 35.000	\$ 35.000	\$ 35.000
	Desarrollo Pag. Web	\$ 16.667	\$ 16.667	\$ 16.667	\$ 16.667	\$ 16.667	\$ 16.667
	Publicidad	\$ 560.000	\$ 560.000	\$ 560.000	\$ 560.000	\$ 560.000	\$ 560.000
	Imprevistos	\$ 41.250	\$ 41.250	\$ 41.250	\$ 41.250	\$ 41.250	\$ 41.250
	0	\$ 5.004.581	\$ 5.412.581	\$ 5.004.581	\$ 5.412.581	\$ 5.004.581	\$ 6.012.581
Total Ingresos - Egresos		\$ 4.355.419	\$ 3.947.419	\$ 4.355.419	\$ 3.947.419	\$ 4.355.419	\$ 3.347.419
Acumulado		\$ 19.679.615	\$ 23.627.034	\$ 27.982.453	\$ 31.929.873	\$ 36.285.292	\$ 39.632.711

Tabla Nº 4.: Cálculo capital de trabajo, elaboración propia.

		Mes		
Comienzo Campeonatos		22	23	24
Comienzo Operación		25	26	27
Ingreso		\$ 9.360.000	\$ 2.700.000	\$ 2.700.000
Egreso	Arriendo Canchas	\$ 420.000	\$ 420.000	\$ 420.000
	Arbitros	\$ 340.000	\$ 187.000	\$ 85.000
	Arriendo de Oficina	\$ 297.675	\$ 297.675	\$ 297.675
	Luz	\$ 15.750	\$ 16.538	\$ 16.538
	Agua	\$ 8.925	\$ 9.371	\$ 9.371
	Internet - Fono Fijo	\$ 47.250	\$ 49.613	\$ 49.613
	Celulares	\$ 94.500	\$ 96.863	\$ 99.225
	Insumos de oficina	\$ 132.300	\$ 132.300	\$ 132.300
	Mantención Pag. Web	\$ 2.573	\$ 2.701	\$ 2.701
	Personal			
	Administrador	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000
	Secretaria	\$ 385.875	\$ 385.875	\$ 385.875
	Gestores Comerciales			
	Fijo	\$ 700.000	\$ 700.000	\$ 700.000
	Variable	\$ 412.500	\$ 412.500	\$ 412.500
	Coordinador	\$ 420.000	\$ 420.000	\$ 840.000
	Kinesiologo	\$ 210.000	\$ 210.000	\$ 210.000
	Preparador Físico	\$ 136.500	\$ 136.500	\$ 136.500
	Asesoría Bench marking	\$ 166.667	\$ 0	\$ 0
	Seguros	\$ 35.000	\$ 35.000	\$ 35.000
	Desarrollo Pag. Web	\$ 16.667	\$ 16.667	\$ 16.667
	Publicidad	\$ 560.000	\$ 588.000	\$ 588.000
	Imprevistos	\$ 44.000	\$ 44.000	\$ 44.000
		0	\$ 5.046.181	\$ 4.760.602
Total Ingresos - Egresos		\$ 4.313.819	-\$ 2.060.602	-\$ 2.380.964
Acumulado		\$ 43.946.530	\$ 41.885.928	\$ 39.504.964

Tabla Nº 5.: Cálculo capital de trabajo, elaboración propia.

Evaluación financiera del proyecto.

CAPM será el modelo a utilizar para el cálculo de la tasa de descuento.

$$K_o = R_f + \beta (E (R_m) - R_f) + \text{premio por liquidez}$$

La R_f ocupada será de 4,06, considerando los bonos en pesos a 5 años del mes de agosto de 2015, según lo indica la página del Banco Central de Chile.

El valor del β de 1,21 fue extraído de la página web Damoradan, considerando la industria de la entretención como la más similar.

El Rm empleada será de 13,60 y fue calculado en base al rendimiento promedio del Ipsa de los últimos 12 años. También se calculó el del Igpa e Inter – 10 de los últimos 12 años, obteniendo rendimientos mayores, por lo que se optó por considerar en este análisis el promedio más bajo, según se muestra en la tabla N° 7.7.1.

Año	Ipsa	Igpa	Inter - 10
2014	4,10	3,50	3,90
2013	-14,00	-13,50	-16,80
2012	2,90	4,70	1,50
2011	-15,20	-12,40	-6,10
2010	37,60	38,20	27,40
2009	50,70	46,90	35,80
2008	-22,10	-19,60	8,30
2007	13,76	13,32	10,96
2006	34,41	37,10	32,69
2005	2,72	9,35	11,74
2004	22,16	20,99	15,53
2003	46,16	48,48	40,5
Media	13,6008333	14,7533333	13,785
Mediana	14,3	13,65	22,05

Tabla: <http://www.bolsadesantiago.com/mercado/Paginas/Estadisticas.aspx>

El premio por liquidez es del 3% y fue extraído de la Universidad de Chile (<http://www.uchile.cl/>).

Con los datos anteriores determino que el Ko será de:

Ko	18,604408
-----------	------------------

VAN, TIR, Payback, ROI.

De acuerdo a los resultados de los indicadores calculados, se puede concluir que el proyecto es deseable y viable, ya que presenta un VAN positivo, una tasa interna de retorno superior a la tasa de descuento y un periodo de recuperación inferior a la duración del proyecto. En la siguiente tabla se pueden ver los valores.

Indicadores Financieros

VAN Proyecto	\$ 56.827.826
TIR	95,87%
Payback	1,96

Fuente: Elaboración propia.

Ratios financieros relevantes.

Los ratios de liquidez, endeudamiento y rentabilidad que se considerarán para poder medir el comportamiento de este proyecto a lo largo de los 5 años que dura serán los siguientes:

Ratio de Liquidez

<u>Liquidez</u>		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Liquidez:	=	1,30	1,65	1,99	2,37	2,83

Fuente: Elaboración propia.

Ratios de Endeudamiento

<u>Endeudamiento</u>		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Indice de Endeudamiento:	=	0,69	0,56	0,48	0,41	0,34
Leverage:	=	2,25	1,29	0,91	0,69	0,52

Fuente: Elaboración propia.

Ratios de Rentabilidad

Rentabilidad		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Sobre ventas:	=	11,76%	26,73%	27,05%	32,78%	34,59%
Sobre Activo Total:	=	9,31%	20,71%	17,76%	19,97%	18,27%
Sobre Patrimonio:	=	43,45%	90,14%	51,18%	50,70%	38,52%

Fuente: Elaboración propia.

Del análisis de los ratios calculados, se puede concluir que el proyecto muestra una buena liquidez que es creciente a lo largo del proyecto. El endeudamiento parte elevado, hecho explicado por el capital de trabajo en el año 1, pero que se muestran decrecientes a lo largo de los 5 años. Por último, la rentabilidad muestra excelentes porcentajes, pero con decrecimiento a contar del tercer año.

Estructura de financiamiento.

Para que este centro deportivo y recreativo Liga Planeta Gold pueda comenzar a operar, se ha definido que los socios aportaran la totalidad de los recursos requeridos, sin tener que recurrir a financiamiento externo. El detalle del monto aportado por cada socio se puede ver en la Tabla siguiente, así como su porcentaje de participación en la sociedad.

Socio	Aporte	% de Participación
Rodrigo Sánchez D.	\$ 5.055.700	50%
Diego Sánchez G.	\$ 5.055.700	50%
Total	-\$ 10.111.400	100%

Fuente: Elaboración propia.

Los montos indicados se requieren en su totalidad al inicio del proyecto, de manera de contar con recursos para financiar arriendo y garantía de la oficina, compra de insumos, arriendo de canchas, etc. En el transcurso del proyecto no se contemplan gasto de construcción, maquinaria, equipos, etc.

Anexo 9

DESARROLLO ANALISIS DE SENCIBILIDAD ESCENARIO PESIMISTA

Tabla de supuestos.

Para este escenario pesimista se considera que el valor de la inscripción será un 3% inferior al considerado en el escenario normal, con lo que se busca determinar cómo afecta una disminución del precio en el análisis del proyecto. Se mantienen las otras condiciones constantes, tal como se proyectó en el escenario normal.

Estimación de ingresos.

Tabla: Programación de torneos y cantidad de equipos anual.

Año	Campeonatos			Equipos por Campeonato	Total Equipos	Total Anual Equipos	Partidos al Año
	Tipo	N° Anual	N° Bimensual				
1	Bimensual	5	3	10	30	150	352
	Final	1	1	10	10	10	
2	Bimensual	5	4	10	40	200	462
	Final	1	1	10	10	10	
3	Bimensual	5	4	10	40	200	462
	Final	1	1	10	10	10	
4	Bimensual	5	5	10	50	250	572
	Final	1	1	10	10	10	
5	Bimensual	5	5	10	50	250	572
	Final	1	1	10	10	10	

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla anterior se muestra por año el tipo de campeonato, la cantidad que se realizará de cada tipo, el número de equipos por campeonato y el total de equipos a participar. Con los datos, se procederá a calcular la proyección de ingresos por año.

Tabla: Proyección ingreso año 1.

Año 1		
Valor de Inscripción	\$ 378.300	\$ 450.000
Enero - Febrero	\$ 11.349.000	\$ -
Marzo - Abril	\$ 11.349.000	\$ -
Mayo - Junio	\$ 11.349.000	\$ -
Julio - Agosto	\$ 11.349.000	\$ -
Septiembre - Octubre	\$ 11.349.000	\$ -
Noviembre - Diciembre	\$ -	\$ 4.500.000
TOTAL	\$ 56.745.000	\$ 4.500.000

Fuente: Elaboración propia.

Tabla: Proyección ingreso año 2.

Año 2		
Valor de Inscripción	\$ 378.300	\$ 450.000
Enero - Febrero	\$ 15.132.000	\$ -
Marzo - Abril	\$ 15.132.000	\$ -
Mayo - Junio	\$ 15.132.000	\$ -
Julio - Agosto	\$ 15.132.000	\$ -
Septiembre - Octubre	\$ 15.132.000	\$ -
Noviembre - Diciembre	\$ -	\$ 4.500.000
TOTAL	\$ 75.660.000	\$ 4.500.000

Fuente: Elaboración propia.

Tabla: Proyección ingreso año 3.

Año 3		
Valor de Inscripción	\$ 402.550	\$ 500.000
Enero - Febrero	\$ 16.102.000	\$ -
Marzo - Abril	\$ 16.102.000	\$ -
Mayo - Junio	\$ 16.102.000	\$ -
Julio - Agosto	\$ 16.102.000	\$ -
Septiembre - Octubre	\$ 16.102.000	\$ -
Noviembre - Diciembre	\$ -	\$ 5.000.000
TOTAL	\$ 80.510.000	\$ 5.000.000

Fuente: Elaboración propia.

Tabla: Proyección ingreso año 4.

Año 4		
Valor de Inscripción	\$ 402.550	\$ 500.000
Enero - Febrero	\$ 20.127.500	\$ -
Marzo - Abril	\$ 20.127.500	\$ -
Mayo - Junio	\$ 20.127.500	\$ -
Julio - Agosto	\$ 20.127.500	\$ -
Septiembre - Octubre	\$ 20.127.500	\$ -
Noviembre - Diciembre	\$ -	\$ 5.000.000
TOTAL	\$ 100.637.500	\$ 5.000.000

Fuente: Elaboración propia.

Tabla: Proyección ingreso año 5.

Año 5		
Valor de Inscripción	\$ 436.500	\$ 550.000
Enero - Febrero	\$ 21.825.000	\$ -
Marzo - Abril	\$ 21.825.000	\$ -
Mayo - Junio	\$ 21.825.000	\$ -
Julio - Agosto	\$ 21.825.000	\$ -
Septiembre - Octubre	\$ 21.825.000	\$ -
Noviembre - Diciembre	\$ -	\$ 5.500.000
TOTAL	\$ 109.125.000	\$ 5.500.000

Fuente: Elaboración propia.

En las tablas anteriores se detalla el flujo de ingreso por año y por mes, considerando como ingreso la inscripción que paga cada equipo que participa de un campeonato.

Estado de resultado.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$ 61.245.000	\$ 80.160.000	\$ 85.510.000	\$ 105.637.500	\$ 114.625.000
Costo de Venta	-\$ 8.032.000	-\$ 8.967.000	-\$ 8.967.000	-\$ 9.902.000	-\$ 13.262.000
Margen de Contribución	\$ 53.213.000	\$ 71.193.000	\$ 76.543.000	\$ 95.735.500	\$ 101.363.000
Gastos de A.V.	-\$ 53.109.875	-\$ 51.322.270	-\$ 51.432.194	-\$ 54.445.663	-\$ 56.941.756
EBITDA	\$ 103.125	\$ 19.870.730	\$ 25.110.807	\$ 41.289.837	\$ 44.421.244
Margen sobre Ventas	0,17%	24,79%	29,37%	39,09%	38,75%
Depreciación	-\$ 610.000	-\$ 610.000	-\$ 610.000	-\$ 610.000	-\$ 610.000
Resultado no operacional	-506.875	19.260.730	24.500.807	40.679.837	43.811.244
Gastos Financieros	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Resultado antes de Impto.	-\$ 506.875	\$ 19.260.730	\$ 24.500.807	\$ 40.679.837	\$ 43.811.244
Impuesto a la Renta	\$ 0	-\$ 4.815.183	-\$ 6.247.706	-\$ 10.983.556	-\$ 11.829.036
UTILIDAD DEL EJERCICIO	-\$ 506.875	\$ 14.445.548	\$ 18.253.101	\$ 29.696.281	\$ 31.982.208

Fuente: Elaboración propia.

Flujo de caja.

Estado de flujos de efectivos						
Utilidad o pérdida ejercicio	-\$ 506.875	\$ 14.445.548	\$ 18.253.101	\$ 29.696.281	\$ 31.982.208	
Depreciación	\$ 610.000	\$ 610.000	\$ 610.000	\$ 610.000	\$ 610.000	
Amortización	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	
Inversión	-\$ 10.350.000					
Capital de trabajo	-\$ 10.021.188					
Liquidación de activos	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 152.500	
Flujo de caja disponible	-\$ 20.371.188	\$ 103.125	\$ 15.055.548	\$ 18.863.101	\$ 30.306.281	\$ 32.744.708
Nueva emisión deuda	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
amortización de la deuda actual	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Flujo de caja disponible	-\$ 20.371.188	\$ 103.125	\$ 15.055.548	\$ 18.863.101	\$ 30.306.281	\$ 32.744.708

Fuente: Elaboración propia.

Balance.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activos					
Líquidos (CP)					
Efectivo	\$ 10.021.188	\$ 10.124.313	\$ 25.179.860	\$ 44.042.961	\$ 74.349.242
CxC	\$ 61.245.000	\$ 80.160.000	\$ 85.510.000	\$ 105.637.500	\$ 114.625.000
Credito IVA	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
PPM	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Inversiones CP	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Total Activos líquidos	\$ 71.266.188	\$ 90.284.313	\$ 110.689.860	\$ 149.680.461	\$ 188.974.242
Activos largo plazo					
Equipos	\$ 10.350.000	\$ 10.350.000	\$ 10.350.000	\$ 10.350.000	\$ 10.350.000
Depreciación	-\$ 610.000	-\$ 1.220.000	-\$ 1.830.000	-\$ 2.440.000	-\$ 3.050.000
Total Activos largo plazo	\$ 9.740.000	\$ 9.130.000	\$ 8.520.000	\$ 7.910.000	\$ 7.300.000
Total Activos	\$ 81.006.188	\$ 99.414.313	\$ 119.209.860	\$ 157.590.461	\$ 196.274.242
Pasivos					
Cuentas por pagar	\$ 61.141.875	\$ 60.289.270	\$ 60.399.194	\$ 64.347.663	\$ 70.203.756
Deudas corto plazo	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Deudas largo plazo	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Impuesto por pagar	\$ 0	\$ 4.815.183	\$ 6.247.706	\$ 10.983.556	\$ 11.829.036
Total Pasivos	\$ 61.141.875	\$ 65.104.453	\$ 66.646.899	\$ 75.331.219	\$ 82.032.792
Patrimonio					
Capital inicial	\$ 20.371.188	\$ 20.371.188	\$ 20.371.188	\$ 20.371.188	\$ 20.371.188
Utilidades/Pérdidas r	-\$ 506.875	\$ 13.938.673	\$ 32.191.773	\$ 61.888.054	\$ 93.870.263
Total Patrimonio	\$ 19.864.313	\$ 34.309.860	\$ 52.562.961	\$ 82.259.242	\$ 114.241.450
Total Pasivo + Patrimonio	\$ 81.006.188	\$ 99.414.313	\$ 119.209.860	\$ 157.590.461	\$ 196.274.242

Fuente: Elaboración propia.

Requerimientos de capital.

Inversión en activo fijo.

El proyecto no contempla inversión de inmuebles o terrenos pero si se contempla inversión en computadores y en una asesoría de marketing, total que asciende a \$10.350.000. el detalle se puede ver en el anexo 6.

Capital de trabajo.

Consideraciones:

El análisis para el cálculo de capital de trabajo contempló un horizonte de 25 meses.

Los primeros 3 campeonatos parten al mes 4 de operación, tal como se indica en el punto 5.1. Estrategia de Operaciones.

El ingreso por concepto de inscripción en los campeonatos se considera que parte en el mismo mes, ya que se contempla que el 50% de los clientes pagarán dentro del mismo mes, es decir, a 30 días de emitida la factura, y el otro 50% de clientes pagarán a 45 o 60 días.

El pago de los árbitros se considera semanal, por lo que en la proyección de gasto se considera que los partidos jugados entre la semana 1 y 4 se pagan en el mes 1, y los partidos jugados entre las semanas 5 a 7 se consideran en el pago del mes 2.

El arriendo de la oficina se considera desde el mes 1, y para efectos del cálculo de costo de capital, se contempla pagar en el mes 1 de operación el mes de arriendo y el mes de garantía, para después, mes 2 en adelante pagar el arriendo mensual.

Para efecto de reajuste de arriendo, cuentas y gastos, se considera reajuste anual del 5%.

Las cuentas de luz, agua e internet y fono fijo, se contratan en el mes 1 de operación, pero las cuentas llegan a fin de mes, por lo que se considera su pago a partir del mes 2 de operación.

De las 6 líneas de celular, se considera contratar 3 el primer mes de operación y las otras 3 en el segundo mes de operación. Ambas cuentas se desfazan 1 mes para efectos de pago, ya que estas cuentas se pagan mes vencido.

Las remuneraciones consideran los bonos anuales (para los que tienen contemplados en sus sueldos), considera el incremento anual por concepto de reajuste de IPC, y considera el aumento en la parte variable de los bonos de los gestores comerciales.

El desarrollo de la página web considera inscripción NIC, desarrollo y hosting por \$1.200.000 los primeros 12 meses, y después \$200.000 anuales por concepto de mantención.

La publicidad considera difusión en radio, diarios, paneles publicitarios, entre otros.

Del análisis del flujo de los primeros 25 meses de operación, se concluye que el requerimiento de capital para iniciar las operaciones ese de \$10.021.188, monto máximo requerido en el mes 3 de operación.

El detalle de los ingresos y egresos se encuentra en la tabla N° 1 a N° 5 siguientes:

		Mes					
Comienzo Campeonatos		0	0	0	1	2	3
Comienzo Operación		1	2	3	4	5	6
Ingreso		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 5.674.500	\$ 5.674.500	\$ 5.674.500
Egreso	Arriendo Canchas	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 420.000	\$ 420.000	\$ 420.000
	Arbitros	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 382.500	\$ 178.500	\$ 382.500
	Arriendo de Oficina	\$ 540.000	\$ 270.000	\$ 270.000	\$ 270.000	\$ 270.000	\$ 270.000
	Luz	\$ 0	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000
	Agua	\$ 0	\$ 8.500	\$ 8.500	\$ 8.500	\$ 8.500	\$ 8.500
	Internet - Fono Fijo	\$ 0	\$ 8.500	\$ 8.500	\$ 8.500	\$ 8.500	\$ 8.500
	Celulares	\$ 0	\$ 45.000	\$ 90.000	\$ 90.000	\$ 90.000	\$ 90.000
	Insumos de oficina	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 120.000
	Mantenición Pag. Web	\$ 0	\$ 2.450	\$ 2.450	\$ 2.450	\$ 2.450	\$ 2.450
	Personal	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
	Administrador	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000
	Secretaria	\$ 350.000	\$ 350.000	\$ 350.000	\$ 350.000	\$ 350.000	\$ 350.000
	Gestores Comerciales	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
	Fijo	\$ 700.000	\$ 700.000	\$ 700.000	\$ 700.000	\$ 700.000	\$ 700.000
	Variable	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 255.188	\$ 255.188	\$ 255.188
	Coordinador	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000
	Kinesiologo	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000
	Preparador Fisico	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 130.000	\$ 130.000	\$ 130.000
	Asesoría Bench marking	\$ 0	\$ 441.667	\$ 441.667	\$ 441.667	\$ 441.667	\$ 441.667
	Seguros	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 33.333	\$ 33.333	\$ 33.333
Desarrollo Pag. Web	\$ 0	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	
Publicidad	\$ 0	\$ 533.333	\$ 533.333	\$ 533.333	\$ 533.333	\$ 533.333	
Imprevistos	\$ 25.519	\$ 25.519	\$ 25.519	\$ 25.519	\$ 25.519	\$ 25.519	
	\$ 2.735.519	\$ 3.619.969	\$ 3.664.969	\$ 5.085.990	\$ 4.881.990	\$ 5.085.990	
Total Ingresos - Egresos	-\$ 2.735.519	-\$ 3.619.969	-\$ 3.664.969	\$ 588.510	\$ 792.510	\$ 588.510	
Acumulado	-\$ 2.736.250	-\$ 6.356.219	-\$ 10.021.188	-\$ 9.432.677	-\$ 8.640.167	-\$ 8.051.656	

Tabla: Cálculo capital de trabajo, elaboración propia.

		Mes					
Comienzo Campeonatos		4	5	6	7	8	9
Comienzo Operación		7	8	9	10	11	12
Ingreso		\$ 5.674.500	\$ 5.674.500	\$ 5.674.500	\$ 5.674.500	\$ 5.674.500	\$ 5.674.500
Egreso	Arriendo Canchas	\$ 420.000	\$ 420.000	\$ 420.000	\$ 420.000	\$ 420.000	\$ 420.000
	Arbitros	\$ 178.500	\$ 382.500	\$ 178.500	\$ 382.500	\$ 178.500	\$ 382.500
	Arriendo de Oficina	\$ 270.000	\$ 270.000	\$ 270.000	\$ 270.000	\$ 270.000	\$ 270.000
	Luz	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000
	Agua	\$ 8.500	\$ 8.500	\$ 8.500	\$ 8.500	\$ 8.500	\$ 8.500
	Internet - Fono Fijo	\$ 8.500	\$ 8.500	\$ 8.500	\$ 8.500	\$ 8.500	\$ 8.500
	Celulares	\$ 90.000	\$ 90.000	\$ 90.000	\$ 90.000	\$ 90.000	\$ 90.000
	Insumos de oficina	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 120.000
	Mantenición Pag. Web	\$ 2.450	\$ 2.450	\$ 2.450	\$ 2.450	\$ 2.450	\$ 2.450
	Personal	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
	Administrador	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000
	Secretaria	\$ 350.000	\$ 350.000	\$ 350.000	\$ 350.000	\$ 350.000	\$ 350.000
	Gestores Comerciales	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
	Fijo	\$ 700.000	\$ 700.000	\$ 700.000	\$ 700.000	\$ 700.000	\$ 700.000
	Variable	\$ 255.188	\$ 255.188	\$ 255.188	\$ 255.188	\$ 255.188	\$ 255.188
	Coordinador	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000
	Kinesiologo	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000
	Preparador Físico	\$ 130.000	\$ 130.000	\$ 130.000	\$ 130.000	\$ 130.000	\$ 130.000
	Asesoría Bench marking	\$ 441.667	\$ 441.667	\$ 441.667	\$ 441.667	\$ 441.667	\$ 441.667
	Seguros	\$ 33.333	\$ 33.333	\$ 33.333	\$ 33.333	\$ 33.333	\$ 33.333
Desarrollo Pag. Web	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	
Publicidad	\$ 533.333	\$ 533.333	\$ 533.333	\$ 533.333	\$ 533.333	\$ 533.333	
Imprevistos	\$ 25.519	\$ 25.519	\$ 25.519	\$ 25.519	\$ 25.519	\$ 25.519	
	\$ 4.881.990	\$ 5.085.990	\$ 4.881.990	\$ 5.085.990	\$ 4.881.990	\$ 5.085.990	
Total Ingresos - Egresos	\$ 792.510	\$ 588.510	\$ 792.510	\$ 588.510	\$ 792.510	\$ 588.510	
Acumulado	-\$ 7.259.146	-\$ 6.670.635	-\$ 5.878.125	-\$ 5.289.615	-\$ 4.497.104	-\$ 3.908.594	

Tabla: Cálculo capital de trabajo, elaboración propia.

		Mes					
Comienzo Campeonatos		10	11	12	13	14	15
Comienzo Operación		13	14	15	16	17	18
Ingreso		\$ 5.674.500	\$ 2.250.000	\$ 2.250.000	\$ 7.566.000	\$ 7.566.000	\$ 7.566.000
Egreso	Arriendo Canchas	\$ 420.000	\$ 420.000	\$ 420.000	\$ 420.000	\$ 420.000	\$ 420.000
	Arbitros	\$ 178.500	\$ 127.500	\$ 59.500	\$ 382.500	\$ 178.500	\$ 382.500
	Arriendo de Oficina	\$ 283.500	\$ 283.500	\$ 283.500	\$ 283.500	\$ 283.500	\$ 283.500
	Luz	\$ 15.000	\$ 15.750	\$ 15.750	\$ 15.750	\$ 15.750	\$ 15.750
	Agua	\$ 8.500	\$ 8.925	\$ 8.925	\$ 8.925	\$ 8.925	\$ 8.925
	Internet - Fono Fijo	\$ 8.500	\$ 47.250	\$ 47.250	\$ 47.250	\$ 47.250	\$ 47.250
	Celulares	\$ 90.000	\$ 92.250	\$ 94.500	\$ 94.500	\$ 94.500	\$ 94.500
	Insumos de oficina	\$ 126.000	\$ 126.000	\$ 126.000	\$ 126.000	\$ 126.000	\$ 126.000
	Mantenición Pag. Web	\$ 2.450	\$ 2.573	\$ 2.573	\$ 2.573	\$ 2.573	\$ 2.573
	Personal	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
	Administrador	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 1.200.000	\$ 630.000	\$ 630.000	\$ 630.000
	Secretaria	\$ 367.500	\$ 367.500	\$ 367.500	\$ 367.500	\$ 367.500	\$ 367.500
	Gestores Comerciales	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
	Fijo	\$ 700.000	\$ 700.000	\$ 700.000	\$ 700.000	\$ 700.000	\$ 700.000
	Variable	\$ 255.188	\$ 255.188	\$ 255.188	\$ 334.000	\$ 334.000	\$ 334.000
	Coordinador	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 800.000	\$ 420.000	\$ 420.000	\$ 420.000
	Kinesiologo	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 210.000	\$ 210.000	\$ 210.000
	Preparador Físico	\$ 130.000	\$ 130.000	\$ 130.000	\$ 136.500	\$ 136.500	\$ 136.500
	Asesoría Bench marking	\$ 441.667	\$ 166.667	\$ 166.667	\$ 166.667	\$ 166.667	\$ 166.667
	Seguros	\$ 33.333	\$ 33.333	\$ 33.333	\$ 35.000	\$ 35.000	\$ 35.000
Desarrollo Pag. Web	\$ 100.000	\$ 16.667	\$ 16.667	\$ 16.667	\$ 16.667	\$ 16.667	
Publicidad	\$ 533.333	\$ 560.000	\$ 560.000	\$ 560.000	\$ 560.000	\$ 560.000	
Imprevistos	\$ 33.400	\$ 33.400	\$ 33.400	\$ 33.400	\$ 33.400	\$ 33.400	
		\$ 4.926.871	\$ 4.586.502	\$ 5.520.752	\$ 4.990.731	\$ 4.786.731	\$ 4.990.731
Total Ingresos - Egresos		\$ 747.629	-\$ 2.336.502	-\$ 3.270.752	\$ 2.575.269	\$ 2.779.269	\$ 2.575.269
Acumulado		-\$ 3.160.965	-\$ 5.497.466	-\$ 8.768.218	-\$ 6.192.949	-\$ 3.413.680	-\$ 838.410

Tabla: Cálculo capital de trabajo, elaboración propia.

		Mes					
Comienzo Campeonatos		16	17	18	19	20	21
Comienzo Operación		19	20	21	22	23	24
Ingreso		\$ 7.566.000	\$ 7.566.000	\$ 7.566.000	\$ 7.566.000	\$ 7.566.000	\$ 7.566.000
Egreso	Arriendo Canchas	\$ 420.000	\$ 420.000	\$ 420.000	\$ 420.000	\$ 420.000	\$ 420.000
	Arbitros	\$ 178.500	\$ 382.500	\$ 178.500	\$ 382.500	\$ 178.500	\$ 382.500
	Arriendo de Oficina	\$ 283.500	\$ 283.500	\$ 283.500	\$ 283.500	\$ 283.500	\$ 283.500
	Luz	\$ 15.750	\$ 15.750	\$ 15.750	\$ 15.750	\$ 15.750	\$ 15.750
	Agua	\$ 8.925	\$ 8.925	\$ 8.925	\$ 8.925	\$ 8.925	\$ 8.925
	Internet - Fono Fijo	\$ 47.250	\$ 47.250	\$ 47.250	\$ 47.250	\$ 47.250	\$ 47.250
	Celulares	\$ 94.500	\$ 94.500	\$ 94.500	\$ 94.500	\$ 94.500	\$ 94.500
	Insumos de oficina	\$ 126.000	\$ 126.000	\$ 126.000	\$ 126.000	\$ 126.000	\$ 126.000
	Mantenición Pag. Web	\$ 2.573	\$ 2.573	\$ 2.573	\$ 2.573	\$ 2.573	\$ 2.573
	Personal	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
	Administrador	\$ 630.000	\$ 630.000	\$ 630.000	\$ 630.000	\$ 630.000	\$ 630.000
	Secretaria	\$ 367.500	\$ 367.500	\$ 367.500	\$ 367.500	\$ 367.500	\$ 367.500
	Gestores Comerciales	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
	Fijo	\$ 700.000	\$ 700.000	\$ 700.000	\$ 700.000	\$ 700.000	\$ 700.000
	Variable	\$ 334.000	\$ 334.000	\$ 334.000	\$ 334.000	\$ 334.000	\$ 334.000
	Coordinador	\$ 420.000	\$ 420.000	\$ 420.000	\$ 420.000	\$ 420.000	\$ 420.000
	Kinesiologo	\$ 210.000	\$ 210.000	\$ 210.000	\$ 210.000	\$ 210.000	\$ 210.000
	Preparador Físico	\$ 136.500	\$ 136.500	\$ 136.500	\$ 136.500	\$ 136.500	\$ 136.500
	Asesoría Bench marking	\$ 166.667	\$ 166.667	\$ 166.667	\$ 166.667	\$ 166.667	\$ 166.667
	Seguros	\$ 35.000	\$ 35.000	\$ 35.000	\$ 35.000	\$ 35.000	\$ 35.000
Desarrollo Pag. Web	\$ 16.667	\$ 16.667	\$ 16.667	\$ 16.667	\$ 16.667	\$ 16.667	
Publicidad	\$ 560.000	\$ 560.000	\$ 560.000	\$ 560.000	\$ 560.000	\$ 560.000	
Imprevistos	\$ 33.400	\$ 33.400	\$ 33.400	\$ 33.400	\$ 33.400	\$ 33.400	
		\$ 4.786.731	\$ 4.990.731	\$ 4.786.731	\$ 4.990.731	\$ 4.786.731	\$ 4.990.731
Total Ingresos - Egresos		\$ 2.779.269	\$ 2.575.269	\$ 2.779.269	\$ 2.575.269	\$ 2.779.269	\$ 2.575.269
Acumulado		\$ 1.940.859	\$ 4.516.128	\$ 7.295.397	\$ 9.870.666	\$ 12.649.935	\$ 15.225.205

Tabla: Cálculo capital de trabajo, elaboración propia.

		Mes		
Comienzo Campeonatos		22	23	24
Comienzo Operación		25	26	27
Ingreso		\$ 7.566.000	\$ 2.250.000	\$ 2.250.000
Egreso	Arriendo Canchas	\$ 420.000	\$ 420.000	\$ 420.000
	Arbitros	\$ 178.500	\$ 127.500	\$ 59.500
	Arriendo de Oficina	\$ 297.675	\$ 297.675	\$ 297.675
	Luz	\$ 15.750	\$ 16.538	\$ 16.538
	Agua	\$ 8.925	\$ 9.371	\$ 9.371
	Internet - Fono Fijo	\$ 47.250	\$ 49.613	\$ 49.613
	Celulares	\$ 94.500	\$ 92.250	\$ 94.500
	Insumos de oficina	\$ 132.300	\$ 132.300	\$ 132.300
	Mantenición Pag. Web	\$ 2.573	\$ 2.701	\$ 2.701
	Personal	0	0	\$ 0
	Administrador	\$ 630.000	\$ 630.000	\$ 1.260.000
	Secretaria	\$ 385.875	\$ 385.875	\$ 385.875
	Gestores Comerciales	0	0	\$ 0
	Fijo	\$ 700.000	\$ 700.000	\$ 700.000
	Variable	\$ 334.000	\$ 334.000	\$ 334.000
	Coordinador	\$ 420.000	\$ 420.000	\$ 840.000
	Kinesiologo	\$ 210.000	\$ 210.000	\$ 210.000
	Preparador Fisico	\$ 136.500	\$ 136.500	\$ 136.500
	Asesoría Bench marking	\$ 166.667	\$ 0	\$ 0
	Seguros	\$ 35.000	\$ 35.000	\$ 35.000
	Desarrollo Pag. Web	\$ 16.667	\$ 16.667	\$ 16.667
	Publicidad	\$ 560.000	\$ 588.000	\$ 588.000
	Imprevistos	\$ 36.667	\$ 35.629	\$ 35.629
	\$ 4.828.848	\$ 4.639.618	\$ 5.623.868	
Total Ingresos - Egresos	\$ 2.737.153	-\$ 2.389.618	-\$ 3.373.868	
Acumulado	\$ 17.962.357	\$ 15.572.739	\$ 12.198.871	

Tabla: Cálculo capital de trabajo, elaboración propia.

Evaluación financiera del proyecto.

CAPM será el modelo a utilizar para el cálculo de la tasa de descuento.

$$K_0 = R_f + \beta (E (R_m) - R_f) + \text{premio por liquidez}$$

La R_f ocupada será de 4,06, considerando los bonos en pesos a 5 años del mes de agosto de 2015, según lo indica la página del Banco Central de Chile.

El valor del β de 1,21 fue extraído de la página web Damoradan, considerando la industria de la entretención como la más similar.

El R_m empleada será de 13,60 y fue calculado en base al rendimiento promedio del Ipsa de los últimos 12 años. También calculé el del Igpa e Inter - 10 de los últimos 12 años, obteniendo rendimientos mayores, por lo que opte por considerar en este análisis el promedio más bajo, según se muestra en la siguiente tabla.

Año	Ipsa	Igpa	Inter - 10
2014	4,10	3,50	3,90
2013	-14,00	-13,50	-16,80
2012	2,90	4,70	1,50
2011	-15,20	-12,40	-6,10
2010	37,60	38,20	27,40
2009	50,70	46,90	35,80
2008	-22,10	-19,60	8,30
2007	13,76	13,32	10,96
2006	34,41	37,10	32,69
2005	2,72	9,35	11,74
2004	22,16	20,99	15,53
2003	46,16	48,48	40,5
Media	13,6008333	14,7533333	13,785
Mediana	14,3	13,65	22,05

Tabla: <http://www.bolsadesantiago.com/mercado/Paginas/Estadisticas.aspx>

El premio por liquidez es del 3% y fue extraído de la Universidad de Chile (<http://www.uchile.cl/>).

Con los datos anteriores determino que el K_o será de:

Ko	18,604408
-----------	------------------

VAN, TIR, Payback, ROI.

De acuerdo a los resultados de los indicadores calculados, se puede concluir que el proyecto es deseable y viable, ya que presenta un VAN positivo, una tasa interna de retorno superior a la tasa de descuento y un periodo de recuperación inferior a la duración del proyecto. En la siguiente tabla se pueden ver los valores.

Indicadores Financieros

VAN Proyecto	\$ 26.130.556
TIR	54,86%
Payback	2,55

Fuente: Elaboración propia.

Ratios financieros relevantes.

Los ratios de liquidez, endeudamiento y rentabilidad que se considerarán para poder medir el comportamiento del proyecto a lo largo de los 5 años que dura serán los siguientes:

Ratio de Liquidez

<u>Liquidez</u>		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Liquidez:	=	1,17	1,39	1,66	1,99	2,30

Fuente: Elaboración propia.

Ratios de Endeudamiento

<u>Endeudamiento</u>		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Indice de Endeudamiento:	=	0,75	0,65	0,56	0,48	0,42
Leverage:	=	3,08	1,90	1,27	0,92	0,72

Fuente: Elaboración propia.

Ratios de Rentabilidad

Rentabilidad		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Sobre ventas:	=	-0,83%	18,02%	21,35%	28,11%	27,90%
Sobre Activo Total:	=	-0,63%	14,53%	15,31%	18,84%	16,29%
Sobre Patrimonio:	=	-2,49%	72,72%	53,20%	56,50%	38,88%

Fuente: Elaboración propia.

Del análisis de los ratios calculados, se puede concluir que el proyecto muestra una buena liquidez que es creciente a lo largo del proyecto. El endeudamiento parte elevado, hecho explicado por la inversión requerida en el año 1, pero que se muestran decrecientes a lo largo de los 5 años. Por último, la rentabilidad muestra resultados negativos el primer año, sin embargo sube a partir del segundo, pero con decrecimiento a contar del tercer año.

6.7.5. Estructura de financiamiento.

Para que este centro deportivo y recreativo Liga Planeta Gold pueda comenzar a operar, se ha definido que los socios aportarán la totalidad de los recursos requeridos, sin tener que recurrir a financiamiento externo. El detalle del monto aportado por cada socio se puede ver en la tabla siguiente, así como su porcentaje de participación en la sociedad.

Tabla: Estructura de financiamiento.

Socio	Aporte	% de Participación
Rodrigo Sáchez D.	\$ 5.010.594	50%
Diego Sánchez G.	\$ 5.010.594	50%
Total	\$ 10.021.188	100%

Fuente: Elaboración propia.

Los montos indicados se requieren en su totalidad al inicio del proyecto, de manera de contar con recursos para financiar arriendo y garantía de la oficina, compra de insumos, arriendo de canchas, etc. En el transcurso del proyecto no se contemplan gasto de construcción, maquinaria, equipos, etc.