



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

**DESARROLLO DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA INCENTIVAR EL DEPORTE
POR UN MEDIO DE UNA RED SOCIAL VIRTUAL**

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

GUSTAVO NICOLÁS POBLETE BRAVO

**PROFESOR GUÍA:
ANDREA VICTORIA NIETO EYZAGUIRRE**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
DANIEL ANTONIO ESPARZA CARRASCO
JUAN PABLO RÍOS GÁLVEZ**

**SANTIAGO DE CHILE
2018**

RESUMEN

DESARROLLO DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA INCENTIVAR EL DEPORTE POR UN MEDIO DE UNA RED SOCIAL VIRTUAL

Dyport es una red social digital que busca incentivar la actividad física entre sus usuarios y estrechar la relación con su mundo deportivo. La principal fortaleza de esta red es que los usuarios pueden crear su propio perfil, por lo que gracias a la información que agreguen podrán recibir ofertas, noticias, resultados, contenido, recomendaciones, conocer amigos, entre otros. Todo lo anterior en relación a sus propios intereses deportivos.

La idea tiene su origen en el creciente uso de las redes sociales digitales en el mundo y en Chile, junto al aumento de la realización de actividad física en este país, donde el 31,8% de la población ya se declara como practicante de deportes.

La red social Dyport tendrá como soporte una aplicación móvil y una página web, donde los usuarios principalmente podrán: compartir contenido con sus amigos, enterarse de temas contingentes del mundo deportivo, recibir información y asesoría acerca de lesiones, leer noticias, conocer resultados y recibir información de eventos deportivos.

Las fuentes de ingresos provienen de sus clientes y usuarios: por el lado de sus clientes Dyport recibe flujos de dinero de empresas relacionadas al mundo deportivo interesadas en utilizar la red social para publicitar sus productos y eventos. Por el lado de los usuarios, se cobrará una membresía de \$500 CLP al mes a cada usuario de Dyport, después de tres meses de prueba gratuitos.

Se promociona principalmente de dos maneras: en redes sociales mediante deportistas famosos que sean referentes del mundo deportivo, y con activaciones en eventos deportivos, donde Dyport será auspiciador y estará físicamente presente con *stands*, promotoras y *merchandising*.

El flujo de caja se proyecta a tres años y el valor actual neto del proyecto asciende al monto de \$ 345.119.660 CLP, con una tasa interna de retorno de 388%. Por lo tanto se concluye que el proyecto es rentable en el tiempo.

Tabla de Contenido

1.	Introducción	1
2.	Objetivos y Metodología	3
	Objetivo General	3
	Objetivos Específicos.....	3
	Metodología	3
	Alcance	4
3.	Marco Conceptual.....	6
	Investigación de Mercado	6
	Plan de Negocios	10
4.	Estudio de Mercado	11
	4.1 Problema a Investigar y Enfoque	11
	4.2 Desarrollo de la Investigación	13
	4.3 Resultados de la Investigación.....	14
	4.4 Conclusiones de la Investigación	18
5	Análisis de Mercado	20
	Análisis FODA.....	20
	Fortalezas	20
	Oportunidades	21
	Debilidades	21
	Amenazas.....	21
6	Business Model CANVAS.....	22
	Segmentos de Clientes	22
	Relación con los Clientes.....	23
	Canales de Comunicación	24
	Flujos de Ingreso.....	25
	Propuesta de Valor	25
	Actividades Clave.....	25
	Recursos Clave.....	25
	Partners Clave	26
	Estructura de Costos.....	26
7	Misión y Visión	27

8	Plan Operativo	28
	Etapa Pre-Operacional.....	28
	Etapa Operacional	29
	Equipo de Trabajo.....	32
	Nombre de la Red Social	33
9	Plan de Marketing.....	34
	Producto.....	34
	Precio.....	36
	Promoción.....	38
	Post-venta.....	39
	Distribución	41
10	Plan Financiero.....	42
	10.1 Estructura de Ingresos	42
	10.2 Estructura de Costos	45
	10.3 Flujo de Caja.....	48
	10.4 Indicadores y Resultados.....	51
11	Conclusiones	52
12	Bibliografía.....	54
13	Anexos.....	55
	Anexo 1: Encuesta realizada a potenciales usuarios de Dyport.....	55
	Anexo 2: Tabla valores Z para distribución normal	57
	Anexo 3: Potenciales Clientes de Dyport	57
	Anexo 4: Potenciales usuarios y clientes entrevistados	58
	Anexo 5: Estimación Diaria y Mensual de Usuarios de Dyport.....	59
	Estimación Diaria:	59
	Estimación Mensual:.....	60
	Anexo 6: Costos de Activaciones en Eventos Deportivos	61
	Anexo 7: Flujo de Caja Dyport.....	62

1. Introducción

Durante los últimos años la expresión “Redes Sociales” se ha involucrado notoriamente en el vocabulario de los personas. Considerando que éstas han existido desde que se crearon las primeras comunidades humanas, vale la pena preguntarse a qué se debe este fenómeno.

El término Red Social se refiere a la estructura en la cual un grupo de personas mantienen algún tipo de vínculo. Dichas relaciones pueden ser amistosas, sexuales, comerciales o de otra índole ^[1]. Lo que ha cambiado este concepto durante los últimos años es la integración de las redes sociales e internet, permitiendo que actores de la sociedad logren conexiones entre sí, ya sea mediante un computador, un *Tablet* o un *Smartphone*.

Un claro ejemplo de esto es la red social virtual llamada *Facebook*, que ya cuenta con más de 2.000 millones de usuarios a nivel mundial ^[2]. Su fundador, Mark Zuckerberg, afirma: *“El éxito obtenido en la página que lanzamos, no fue debido a que los estudiantes podían ver fotos de chicas atractivas. Eso lo pueden ver en cualquier lado en internet. Fue debido a que eran fotos de personas conocidas”*^[3].

Hoy en día más de la mitad de los habitantes del planeta utiliza Internet (más de 3.750 millones de usuarios) ^[4], cifra aún más impactante para Chile, donde el 84% de la población ya está conectado ^[5]. Si se trata de Redes sociales el país antes mencionado resalta aún más: nueve de cada diez chilenos que son usuarios de internet, utilizan alguna red social. Cifra considerable tomando en cuenta que el promedio mundial es sólo de 7,5 personas cada diez usuarios de internet ^[6].

Por otro lado, en Chile cada vez la gente tiene mayor disposición a realizar actividades deportivas. El porcentaje de población sedentaria disminuyó 2,6% entre los años 2012 y 2015 (80,1%), y un 7% entre 2006 y 2015, entendiendo al sedentario como un sujeto que realiza menos de 30 minutos de ejercicio físico de moderada intensidad tres veces por semana. En tanto, las cifras de la población “practicante” de actividad física ha aumentado un 2,4% entre 2012 y 2015 (31,8%); y un 5,4% entre 2006 y 2015.

[1] <https://definicion.de/red-social/>

[2] <http://eleconomista.com.mx/tecnociencia/2017/06/27/facebook-alcanza-2000-millones-usuarios>

[3] Película: “The Social Network”, David Fincher, 2010

[4] Estudios Tech&Trends, 9 de Febrero del 2017, Patricia Villanueva

[5] <http://www.subtel.gob.cl/aumentan-los-chilenos-conectados-a-internet-y-cifra-llega-a-84-de-accesos/>

[6] Consultora ComScore, Noviembre 2011.



Gráfico 1: chilenos practicantes de deporte

Entre los “no practicantes”, la falta de tiempo es la razón que más se repite (50,7%), mientras que quienes sí hacen ejercicio prefieren hacerlo en recintos públicos o espacios abiertos a la comunidad (53,6%). Los hombres se inclinan en su mayoría por el fútbol (41,6%), y las mujeres lo hacen por el baile entretenido (22%) y el acondicionamiento físico (19,8%) [7]

Tras la información presentada en los párrafos anteriores, surge la idea de crear una red social virtual que promueva la práctica del deporte en Chile, donde los usuarios pueden crear su propio perfil y mediante esta herramienta satisfacer sus necesidades relacionadas con sus deportes de preferencia.

Por medio de esta aplicación web/móvil los usuarios podrán realizar actividades tales como: crear su perfil con sus deportes de preferencia y sus características como deportistas, contactar amigos y conocer gente acorde a su ubicación y preferencias, enterarse de noticias deportivas y resultados según su perfil de deportista, compartir contenido (fotos, videos, comentarios, historias, etc.), organizar y enterarse de eventos deportivos, comprar indumentaria deportiva y comparar precios online, conseguir auspicio para diferentes actividades, obtener información clara de deportes que son de su preferencia, recibir recomendaciones para el trato de lesiones y de alimentación para mejorar su salud, entre otros.

Antes de desarrollar esta red social se elaborará un detallado plan de negocios, el cual entregará información acerca de la rentabilidad del proyecto. En caso de que este indicador sea positivo, se llevará a cabo el desarrollo de la herramienta mencionada.

[7][Encuesta Nacional de Hábitos de Actividad Física y Deportes 2015

2. Objetivos y Metodología

Objetivo General

“Desarrollar un plan de negocios para promover la práctica del deporte en Chile por medio de una red social virtual”

Objetivos Específicos

- i. Llevar a cabo una investigación de mercado para conocer los puntos de interés de los practicantes de deportes en Chile.
- ii. Analizar el mercado en el cuál se desarrollaría el proyecto y definir la estructura interna de este.
- iii. Elaborar el plan de marketing correspondiente para la red social virtual.
- iv. Elaborar el plan financiero y evaluar si el proyecto es rentable en un plazo de tres años.

Metodología

A continuación se describe la metodología a seguir para realizar el proyecto, explicando cada trabajo a realizar según los objetivos específicos descritos anteriormente.

- i. Investigación de Mercado
 - Se realizará una encuesta masiva a potenciales usuarios de diferentes edades y grupos socioeconómicos para obtener resultados cuantitativos.
 - Se analizarán los datos y se definirán los intereses de los usuarios del proyecto.
- ii. Análisis de Mercado y Estructura Interna
 - Se estudiará la situación externa del proyecto y se realizará un análisis FODA.
 - Se elaborará un *Business Model Canvas* del negocio para analizar temas internos y externos de este.
 - Se definirán la misión y visión de la compañía
 - Se describirá el plan operacional del proyecto, antes y después de su lanzamiento.

- iii. Plan de Marketing
 - Se analizará el producto, el precio, la promoción, la post-venta y la distribución del proyecto en desarrollo.

- iv. Plan Financiero
 - Se describirán las estructuras de ingresos y egresos del negocio.
 - Se formulará un flujo de caja proyectado a tres años.
 - Se calcularán indicadores que permitirán concluir acerca de la rentabilidad del proyecto.

Alcance

Durante el desarrollo del proyecto, se deberán realizar diferentes actividades con el objetivo de lograr un correcto plan de negocio, y finalmente una evaluación de este con valores razonables y por sobre todo, realistas. Para lo anterior, es de gran importancia aclarar o delimitar ciertos temas que se trabajarán con limitaciones o que simplemente quedarán fuera del proyecto.

Se ha mencionado en el presente informe, que el escoger los puntos de interés relacionados con deporte para los usuarios es una arista de suma importancia. Para revelar estos intereses se llevarán a cabo conversaciones con potenciales usuarios de la red social, las cuales permitirán obtener sólo resultados cualitativos, es decir, nada representativo del universo. También se formulará una encuesta para potenciales usuarios, la cual será aplicada personalmente a los encuestados.

Por otro lado, para llevar a cabo el plan financiero se debe elaborar un flujo de caja y proyectarlo en el tiempo. Para esto se realizará una estimación de la demanda y del crecimiento que tendrá el negocio, la cual se basará en el crecimiento que han presentado otras redes sociales similares en el país. Luego de obtener la información adecuada, se realizará la estimación correspondiente.

Junto a lo anterior, para obtener los costos detallados que implica este negocio, se realizará una cotización online de los costos asociados a la creación de una aplicación de este tipo y la mantención de ésta.

Una vez que el proyecto se encuentre planteado de manera concreta, se deberá testear si existe interés por parte de los clientes del negocio en utilizar este medio para hacer publicaciones. Para esto se fijarán reuniones con potenciales clientes, a quienes se les presentará el proyecto, para luego conversar de su real interés y obtener estadísticas descriptivas. También en estas reuniones se estudiará la disposición de los

clientes por generar acuerdos con la marca, más allá de la compra de los servicios de publicidad.

Es de importancia destacar que debido a que los recursos para la elaboración de este proyecto son limitados, no se generará un prototipo del producto.

Por último cabe mencionar que se espera obtener buenos resultados de los análisis realizados durante el proyecto, ya que si la evaluación de éste indica que es viable y económicamente rentable, existe real interés por parte del alumno en llevar a cabo el negocio finalizado el trabajo de título.

3. Marco Conceptual

Investigación de Mercado

David Aaker, académico de la universidad de California de Berkeley, define la investigación de mercado como: “Un conjunto de técnicas y procedimientos para recolectar, registrar, analizar e interpretar sistemáticamente los datos de mercado para que puedan convertirse en información relevante, oportuna, eficiente y exacta para los tomadores de decisión” [8].

Una investigación de mercado, consta de seis pasos:

- *Definición del Problema:* “Un problema bien definido, está mitad resuelto” [9]. Debido a esto, es clave considerar el propósito del estudio, los antecedentes, la información necesaria para éste y de qué manera se utilizará. Si el problema está mal definido, se perderá tiempo y recursos valiosos en el proceso, siendo los errores más comunes una definición del problema demasiado amplia, o demasiado estrecha. Las entrevistas con expertos del sector pueden ser un buen recurso para llevar a cabo esta etapa del proceso de manera exitosa. En fin, definir de manera correcta el problema permite que el investigador obtenga toda la información que se requiere para abordarlo, y lo debe orientar durante la conducción del proyecto.
- *Desarrollo del Enfoque:* Son cinco las tareas necesarias para desarrollar un enfoque de la investigación. Primero se debe definir un marco objetivo/teórico, donde se determinan las variables a estudiar. En ocasiones se debe ser creativo, ya que la teoría puede que no especifique cómo se puede aplicar la investigación en un mundo real. Luego, se debe definir el modelo analítico a utilizar, el cual puede ser verbal (las variables e interrelaciones se expresan en prosa), gráfico (las variables son visuales), o matemático (hay relaciones entre las variables, por lo general en forma de ecuaciones). El tercer paso a realizar, es formular las preguntas de investigación, para lo cual se deben definir con claridad las componentes del problema (para un componente pueden haber múltiples preguntas). Seguido a esto, se deben establecer las hipótesis de la investigación, las cuales son afirmaciones o proposiciones aún no comprobadas acerca de un fenómeno que es de interés. Éstas, deberán ser probadas a lo largo del proceso de investigación. Por último, tras los cuatro pasos anteriores, se debe especificar

[8], [9] Material docente curso Investigación de Mercados, Departamento Ingeniería Civil Industrial Universidad de Chile

la información requerida, es decir hacer un listado de toda la información a recabar del proyecto, para luego proceder con el diseño de la investigación.

- *Formulación del Diseño de la investigación:* Es un esquema o programa para llevar a cabo el proyecto de investigación de mercados, el cual detalla los procedimientos para obtener la información requerida. En otras palabras, especifica los detalles prácticos del enfoque de la investigación. Para realizar un buen diseño, se debe: definir la información necesaria, diseñar las fases exploratoria y concluyente, construir pruebas piloto de cuestionario u otro, especificar el proceso de muestreo y tamaño de la muestra, y desarrollar un plan de análisis de datos.

El diseño de la investigación se puede dividir en dos fases: diseño de la fase exploratoria y de la fase concluyente. El objetivo de la primera fase, es crear una investigación que proporcione ideas y comprensión de los datos a estudiar. En ésta, la información se define de manera muy aproximada, siendo un proceso flexible y poco estructurado, donde las muestras son pequeñas y poco representativas. El análisis de datos el cualitativo y los resultados que se obtienen son tentativos, para luego dar lugar a un diseño de investigación concluyente.

La fase exploratoria se basa principalmente en sesiones de grupo y entrevistas en profundidad. En ésta sección de la investigación se pretenden obtener la mayor cantidad de datos secundarios (recolectados para algún propósito distinto del problema actual), hasta que éstos ya tienen una influencia marginal en el proyecto.

Entrevistas en Profundidad: Consisten en una conversación entre un entrevistado y un investigador, con el objetivo de recolectar datos verbales, a través de respuestas o narraciones del primero. No tienen un cuestionario debidamente estructurado, sin embargo se debe utilizar una pauta o esquema general para los aspectos necesarios a analizar.

En las entrevistas en profundidad, el entrevistado responde lo que quiere, se establecen relaciones entre vivencias individuales y procesos sociales, y son de carácter interpretativo y reflexivo. Debido a lo anterior, entrevistador debe estimular la narración para profundizar aspectos importantes de la investigación.

Se deben tratar temas generales en la entrevista, comenzando con una buena pregunta, siguiendo una lógica a lo largo de la conversación. No se le deben comunicar específicamente los objetivos de la investigación al entrevistado, y por lo general no existe un largo tiempo entre el contacto inicial y el comienzo de la entrevista.

Es de gran importancia que el investigador no entregue su opinión durante la interacción con el entrevistado, y que se realice la transcripción de los datos recolectados lo antes posible, con el objetivo de fusionar esto con las notas tomadas y el audio de la entrevista.

La investigación concluyente, también llamada investigación descriptiva, tiene por objetivos probar las hipótesis y analizar las relaciones. La información necesaria debe estar definida con claridad, el proceso de investigación es formal y estructurado, las muestras son grandes y representativas, y el análisis de datos es cuantitativo. En ésta, los resultados deben ser concluyentes y se usan para la toma de decisiones.

La fase descriptiva se puede diseñar de manera transversal o longitudinal, dependiendo de los elementos de información de la investigación. En un diseño transversal, la recopilación de los elementos de información de cualquier muestra de una población se hace una sola vez, siendo posible realizarla de manera individual (se determina una única muestra de entrevistados para la aplicación única del instrumento) o de manera múltiple (se determina un tipo de muestra, el que se aplica repetidas veces a distintas muestras que coinciden con el tipo). Por último, en un diseño longitudinal los elementos de una población se mantienen fijos y se miden repetidamente a lo largo del tiempo. Éstos, se usan preferentemente para estudiar los cambios temporales que tienen lugar. Existen dos tipos: de panel (los entrevistados aceptan voluntariamente participar) y de monitoreo (los elementos de la muestra no están conscientes de su seguimiento).

Las principales técnicas de investigación descriptiva son las encuestas y la observación, donde se pretende obtener una muestra representativa de datos primarios (recolectados especialmente para tratar un objetivo de investigación específico).

Encuesta: Se basa en el interrogatorio de los individuos, a quienes se les plantea una variedad de preguntas con respecto a su comportamiento, intenciones, actitudes, conocimientos, motivaciones, características demográficas o estilo de vida.

Es la técnica más común de recolección de datos primarios, y por lo general son estructuradas, es decir, se prepara un cuestionario formal y las preguntas se plantean en cierto orden.

Sus principales ventajas son que se aplican con gran facilidad, los datos son confiables (ya que las respuestas se limitan a alternativas), y el análisis e interpretación de los datos se puede calificar como sencillo. Sus principales desventajas son que en ocasiones los participantes no desean o no son capaces de entregar información adecuada, y que ciertos datos pueden perder validez ante alternativas dadas de respuestas.

El cuestionario es un conjunto formalizado de preguntas para obtener información de los encuestados, cuya principal función es medir un conjunto de variables relevantes para la decisión que se pretende tomar. Por lo tanto, la idea es establecer un instrumento estándar que garantice la aplicación de las mismas preguntas, planteadas de la misma forma a los encuestados, para finalmente lograr la agrupación y comparación de los resultados entre los elementos de la muestra, y permitir inferencia estadística sobre los resultados. Para diseñar un cuestionario, se deben seguir los siguientes pasos:

1. Especificar la información necesaria.
 2. Especificar tipo de entrevista.
 3. Determinar el contenido de las preguntas.
 4. Diseñar las preguntas.
 5. Decidir la estructura de las preguntas.
 6. Determinar la redacción de las preguntas.
 7. Organizar el orden de las preguntas.
 8. identificar formato y diseño.
 9. Reproducir el cuestionario.
 10. Eliminar errores con pruebas previas.
- *Trabajo de Campo:* Consiste en hacer contacto con los encuestados, aplicar los cuestionarios o las formas de observación, registrar los datos y entregar las formas terminadas para su procesamiento. Por lo general, no es la persona que diseña la investigación quien realiza el trabajo de campo.

Esta etapa se puede dividir en cinco fases: selección, capacitación y supervisión de los trabajadores de campo, validación y evaluación del trabajo de campo.

- *Preparación y Análisis de Campo:* Consiste en la revisión de los datos obtenidos tras el trabajo de campo, la codificación de éstos y la transcripción a una base de datos para luego obtener los resultados de la investigación. Es importante verificar que los datos hayan sido recopilados de manera correcta, para no tener problemas al momento de obtener los resultados.
- *Conclusiones e Informe:* Documentar las preguntas de investigación, el enfoque, el diseño de ésta, los procedimientos para la obtención de los datos, el análisis de estos y los resultados obtenidos finalizadas las etapas mencionadas.

Plan de Negocios

Para lograr el objetivo principal de esta investigación, es clave analizar en profundidad los trabajos existentes de modelos de negocios y de qué manera se deben potenciar éstos para lograr resultados exitosos. Seguido a ello, se debe estudiar cada sección del análisis con rigurosidad, para finalmente obtener una vista completa y de calidad.

Un plan de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor. Los autores del libro “Generación de Modelos de Negocio”, explican que la mejor manera de describir un modelo de negocio es dividirlo en nueve módulos básicos que reflejen la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos. Estos nueve módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica. En fin, un modelo de negocio es una especie de anteproyecto de una estrategia que se aplicará en las estructuras, procesos y sistemas de una empresa ^[10]. Los nueve módulos son:

- Segmentos de mercado: Una empresa atiende a uno o más segmentos de mercado, a los cuales apuntan sus servicios y/o productos.
- Propuestas de valor: Su objetivo es solucionar los problemas de los clientes y satisfacer sus necesidades mediante propuestas de valor.
- Canales: Las propuestas de valor llegan a los clientes por medio de canales de comunicación, distribución y venta.
- Relación con los clientes: Se establecen y mantienen de forma independiente en los diferentes segmentos de mercado.
- Fuentes de ingresos: Se generan cuando los clientes adquieren las propuestas de valor ofrecidas.
- Recursos clave: Activos necesarios para ofrecer y proporcionar los elementos antes descritos.
- Actividades clave: Los recursos clave actúan mediante actividades clave para entregar la propuesta de valor adecuada a los clientes.
- Asociaciones clave: Algunas actividades se externalizan y determinados recursos se adquieren fuera de la empresa.
- Estructura de costos: Los diferentes elementos del modelo de negocio conforman la estructura de costos.

[10] Alex Osterwalder, Yves Pigneur, “Generación de Modelos de Negocios”.

4. Estudio de Mercado

4.1 Problema a Investigar y Enfoque

Para lograr generar una red social atractiva para los potenciales usuarios es trascendental que el contenido de ésta sea interesante para ellos. Debido a esto se llevará a cabo una investigación de mercado, con el objetivo de definir los puntos de interés para los usuarios, que tienen relación con su mundo deportivo.

Problema a Investigar

En toda investigación de mercado, es clave comenzar definiendo el problema a investigar. En este caso se trata de descubrir y analizar los puntos de interés relacionados con el deporte de los practicantes de actividades deportivas en Chile, y junto con esto, los deportes que más se practican en Chile y los más “consumidos” por la gente, ya sea en cuanto a noticias, comentarios, lesiones, eventos, entre otros.

Enfoque

Para desarrollar el enfoque de la investigación, se estudiaron cinco puntos básicos:

- Marco objetivo/teórico: Las variables a estudiar para resolver el problema planteado se basan en los puntos que relacionan a los chilenos con el mundo deportivo. Estos pueden ser los lugares donde se realizan actividades deportivas, gente con la que las llevan a cabo, noticias de este tipo, compras de mercadería deportiva, entre otros.
- Modelo analítico a utilizar: Será verbal, debido a que las variables e interrelaciones a estudiar se expresan en prosa.
- Preguntas de investigación: Se formuló un cuestionario de respuestas cortas, tipo encuesta, con el objetivo de obtener resultados de una muestra representativa del universo.
- Hipótesis de la investigación: La principal proposición aún no comprobada en la investigación a realizar, es que existen puntos de interés común entre los practicantes de deportes en Chile, existiendo principalmente diferencias debido al género de éstos y el nivel deportivo de cada uno.
- Información requerida de los encuestados y entrevistados:
 - ✓ Con qué frecuencia realizan actividades deportivas.
 - ✓ Si prefieren hacerlo solos o con más gente.

- ✓ Cuáles son los deportes más practicados en el país.
- ✓ Qué les interesa saber de estos deportes, entregando una serie de opciones e ideas para responder, y dando la opción de complementar la información.
- ✓ De qué manera se vinculan los deportes que practican con las relaciones humanas que mantienen.
- ✓ Si estarían dispuestos a utilizar la red social en cuestión.

Diseño de la Investigación

Tras realizar averiguaciones acerca del diseño la investigación con un docente de la Universidad De Chile (André Carboni, profesor del curso “Investigación de Mercado”) el diseño de la investigación a realizar se llevó a cabo de la siguiente manera:

- Fase Exploratoria: Se obtienen sólo datos cualitativos de la población, para lo cual se realizó una breve investigación con potenciales usuarios de la aplicación. De esta etapa no es posible obtener resultados representativos, ya que la muestra es muy pequeña; sin embargo sirve para elaborar una encuesta masiva de la cual se pueda obtener información valiosa para la investigación.
- Fase Concluyente: Tras los datos obtenidos en la fase exploratoria se formuló un cuestionario tipo encuesta, el cual se aplicó presencialmente a una muestra representativa del segmento objetivo, con el fin de obtener resultados cuantitativos y lograr conclusiones acerca del contenido de la red social.

En el anexo 1 del presente documento se puede ver en detalle la encuesta que fue llevada a cabo para obtener los datos cuantitativos necesarios para la investigación.

Trabajo de Campo

Seguido al diseño de la investigación, se da inicio al trabajo de campo, donde se llevan a cabo las encuestas.

La encuesta masiva se realizó presencialmente en ciertos lugares de Santiago, para lo cual se contrató a un tercero quien será el encargado de realizar las encuestas. Los lugares escogidos fueron centros comerciales de diferentes sectores de la ciudad mencionada, específicamente: Costanera Center, Alto Las Condes, Florida Center y Mall plaza Norte.

4.2 Desarrollo de la Investigación

A continuación se detallan los cálculos realizados para llevar a cabo la investigación, y las conclusiones obtenidas tras el trabajo de campo.

Tamaño de la Muestra

Para calcular el tamaño de la muestra se utilizó la fórmula 1 [11]:

$$n = \frac{Z_{\alpha}^2 N p q}{e^2 (N - 1) + Z_{\alpha}^2 p q}$$

Fórmula 1: Cálculo del Tamaño de la Muestra

n: Tamaño muestral

Z: Nivel de confianza

N: Tamaño de la población

q: Proporción de individuos que no poseen en la población la característica de estudio

p: Proporción de individuos que poseen en la población la característica de estudio

e: Error muestral deseado

Para calcular el tamaño de la población, se consideró el estudio de la subtel presentado en la introducción del presente documento que asegura que el 84% de los chilenos se encuentran conectados a internet. Por lo tanto tomando en cuenta que según el último censo realizado en el país la población es de 17.373.831 habitantes, se asume que 14.420.280 personas son potenciales usuarios de la red social en desarrollo. Este número corresponde a la variable N en la fórmula expresada anteriormente.

En la investigación se apuntó a lograr un 95% de confianza, por lo que para la variable Z se utiliza el valor 1,96 según la tabla de la distribución normal, que se puede observar en el anexo 2. Por otro lado, el error muestral deseado (e) es de máximo un 10%, por lo que para esta variable se considera el valor 0,1.

Las variables q y p son desconocidas en esta investigación, y en casos como este es válido ocupar ambas con el valor 0,5 ya que esto implica una posición neutra de esta variable. Para el cálculo realizado este fue el valor utilizado para estos factores.

[11] Tamaño de una Muestra para una Investigación de mercado. Prof. Mariela Torres, U. Rafael Landivar.

Llevando a cabo el cálculo de la fórmula con sus variables correspondientes, resulta que una muestra representativa de la población en este caso es de 96 individuos. Para asegurar que no faltasen datos en la investigación, se solicitó al encuestador aplicar la encuesta a 100 personas. Sin embargo al analizar las respuestas, se obtuvieron 99 respuestas válidas de la población, número suficiente para analizar los resultados y concluir.

4.3 Resultados de la Investigación

En esta sección se presenta el análisis de los resultados obtenidos en cada pregunta de la encuesta, para luego concluir acerca de los intereses de los potenciales usuarios de la plataforma.

Pregunta 1: ¿Cuántas veces a la semana realizas actividades deportivas?

Se puede observar en el gráfico 2 que la mayoría de las personas encuestadas (67%) se inclinan por hacer deporte entre una y tres veces a la semana, y sólo un 13% de éstos declararon no realizar ningún tipo de actividad física con frecuencia.

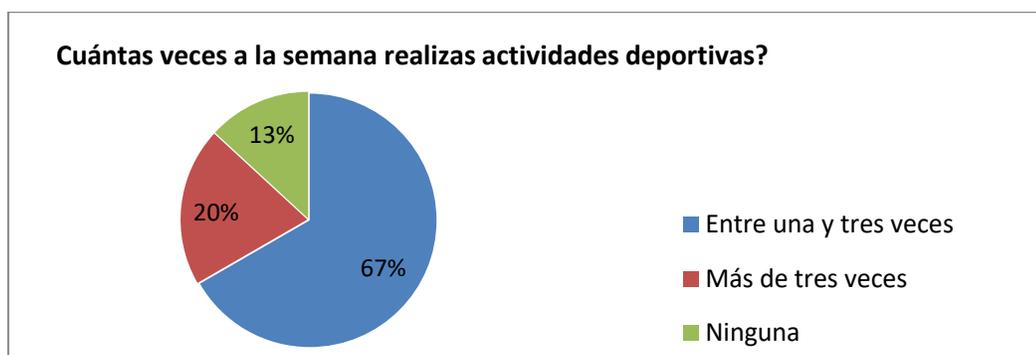


Gráfico 2: Pregunta 1 Encuesta Masiva

Otro dato importante de destacar es que el 87% de los individuos confirmó que hace actividades deportivas con frecuencia de al menos una vez a la semana, lo que implica un gran porcentaje de potenciales usuarios interesados en el deporte para la red social.

Pregunta 2: Si realizas actividad deportiva con frecuencia, ¿Con quién prefieres hacerlo?

En esta pregunta se puede notar una tendencia de la población a hacer las actividades físicas ya sea de manera grupal, siempre y cuando el resto de los individuos sean amigos o conocidos (44%), o de manera individual (37%). Lo anterior, según lo comentado por los encuestados, se debe principalmente a que cuando hacen deporte con gente conocida les permite hacer vida social con ellos, y cuando lo hacen

individualmente les permite organizar de mejor manera su tiempo y realizar las actividades físicas a su propio ritmo.

En esta pregunta la opción que menor aceptación tuvo por parte de los encuestados es la de realizar este tipo de actividades con otra gente que no sean conocidos ni amigos, obteniendo sólo un 18% de las respuestas.

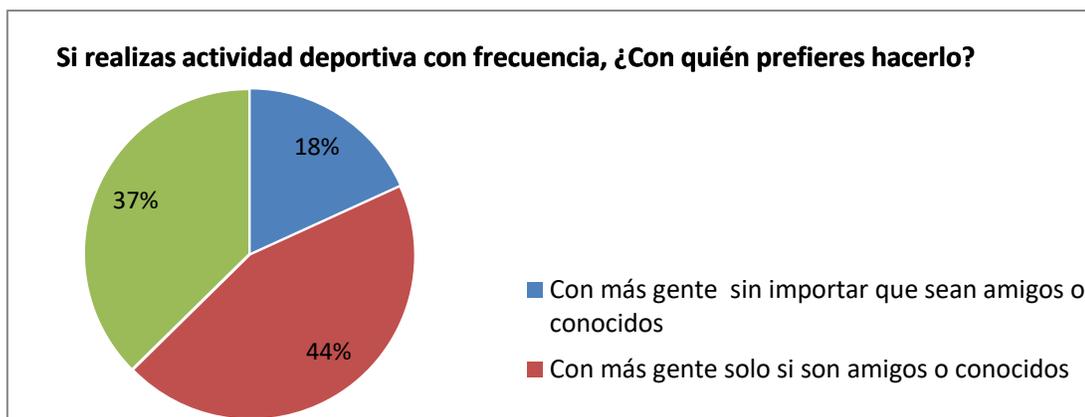


Gráfico 3: Pregunta 2 Encuesta Masiva

Pregunta 3: Si realizas actividad deportiva con frecuencia, ¿Dónde prefieres hacerlo?

En este caso un 92% de los encuestados prefiere hacer deporte en lugares abiertos, ya sea dentro o fuera de la ciudad. Un 71% prefiere en lugares dentro de la ciudad y un 21% en lugares ubicados fuera de ésta, principalmente debido a los tiempos que implica la movilización.

Según lo comentado también por algunos individuos que contestaron la encuesta, hay disciplinas en las que se valora más el realizarlas fuera de la ciudad (por ejemplo el trekking, la escalada, los deportes acuáticos y extremos, entre otros).

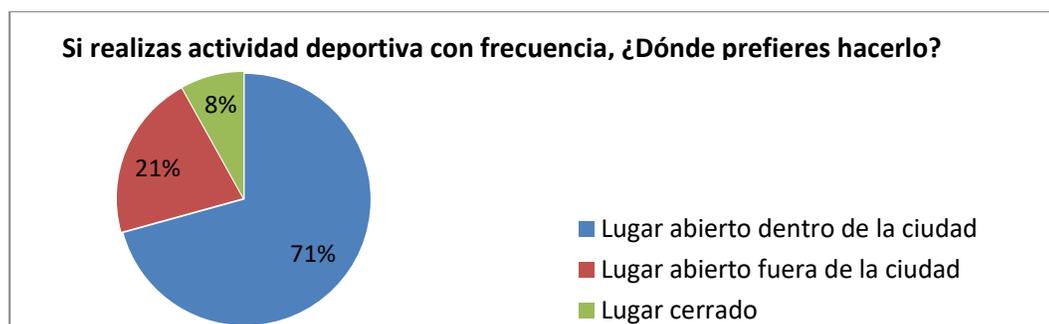


Gráfico 4: Pregunta 3 Encuesta Masiva

Por último cabe destacar que los lugares cerrados son la opción menos escogida por los encuestados, donde sólo un 8% los prefiere, y generalmente son casos en los que los deportes que practican se llevan a cabo en lugares de este tipo.

Pregunta 4: ¿Qué actividades deportivas te gusta practicar o te causan cierto interés?

Cabe mencionar que para esta pregunta se hizo hincapié a los encuestados en que no solo debían contestar por los deportes que practican con frecuencia, si no que se deben considerar todos aquellos le que causan cierto interés. Por ejemplo también se incluyeron en las respuestas aquellas actividades sobre las que les interesa saber noticias, comprar indumentaria, asistir a eventos como espectador, mirarlos ya sea por la televisión, computador o *smartphone*, etc. Los encuestados tenían la opción de seleccionar la cantidad de respuestas que ellos quisieran.

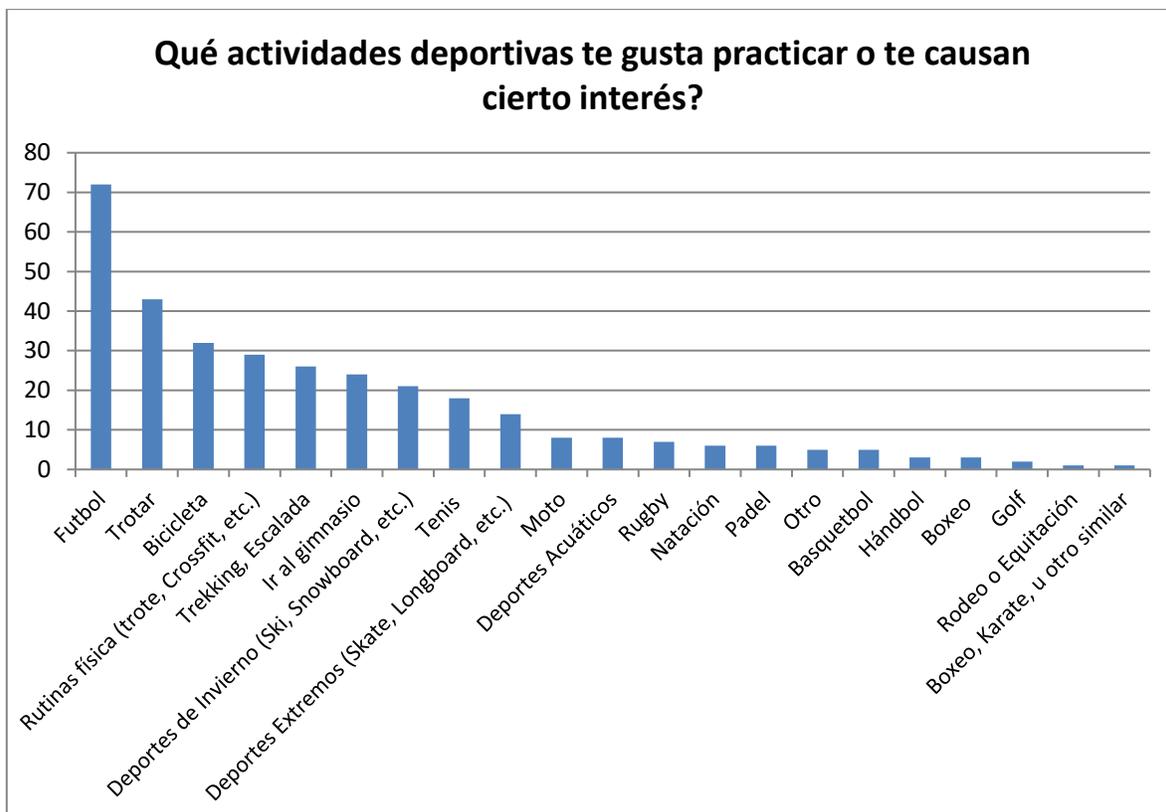


Gráfico 5: Pregunta 4 Encuesta Masiva

En el gráfico número 5, donde se muestran los resultados a esta pregunta, se puede observar que el deporte preferido de los encuestados es el fútbol, seguido del trote o *Jogging*, y luego la bicicleta; se registró una alta preferencia por este último deporte debido a que la gente la puede practicar de manera personal, con amigos, o incluso con sus familias e hijos, según lo comentado durante el desarrollo de las encuestas.

Otro número importante a destacar es la cantidad de gente que asiste regularmente al gimnasio o está dispuesto a realizar rutinas físicas tales como *crossfit*, *TRX*, entre otras, las cuales pueden ser realizadas en gimnasios o al aire libre. En total 53 personas declararon practicar alguna de estas actividades, lo cual es un número

bastante alto ya que representa a más del 50% de la muestra. Según lo comentado por los encuestados esto se debe a que existe una gran variedad de opciones y facilidades para realizar este tipo de actividades: siempre cuentan con un gimnasio o un lugar donde se ofrecen estas actividades cerca de sus domicilios o lugares de trabajo, y no necesitan coordinar con más gente para asistir, si no que cada uno puede organizar su tiempo a su manera.

Se puede observar entre los encuestados que existe interés por 24 deportes diferentes, considerando los que fueron mencionados en la categoría “otros”. Por lo tanto a pesar de que una gran parte de las respuestas se concentran en el fútbol, el trote y la bicicleta, existe una amplia variedad de actividades deportivas que son practicadas o causan interés a la población de Chile.

Pregunta 5: Si existiera una aplicación web y móvil ligada al mundo deportivo ¿Cuáles de las siguientes funcionalidades te interesaría que incluyera?

Al igual que en la pregunta número 4, en esta pregunta los encuestados tuvieron la opción de seleccionar la cantidad de respuestas que ellos estimasen conveniente.

En este caso la respuesta que mayor aceptación tuvo fue la de compartir contenido, donde los usuarios podrían mostrar a sus contactos las actividades deportivas que realizan, los lugares donde los practican y con quienes lo hacen, mediante fotos y videos fáciles de publicar en la web. De la misma manera ellos podrían ver lo que sus contactos están haciendo y de esta manera lograr una motivación extra para realizar este tipo de actividades.

En total los encuestados seleccionaron 338 opciones en esta pregunta, lo cual implica que existe un real interés por parte de los potenciales usuarios en acercarse más al mundo deportivo, lo cual es un dato favorable para la red social en desarrollo.

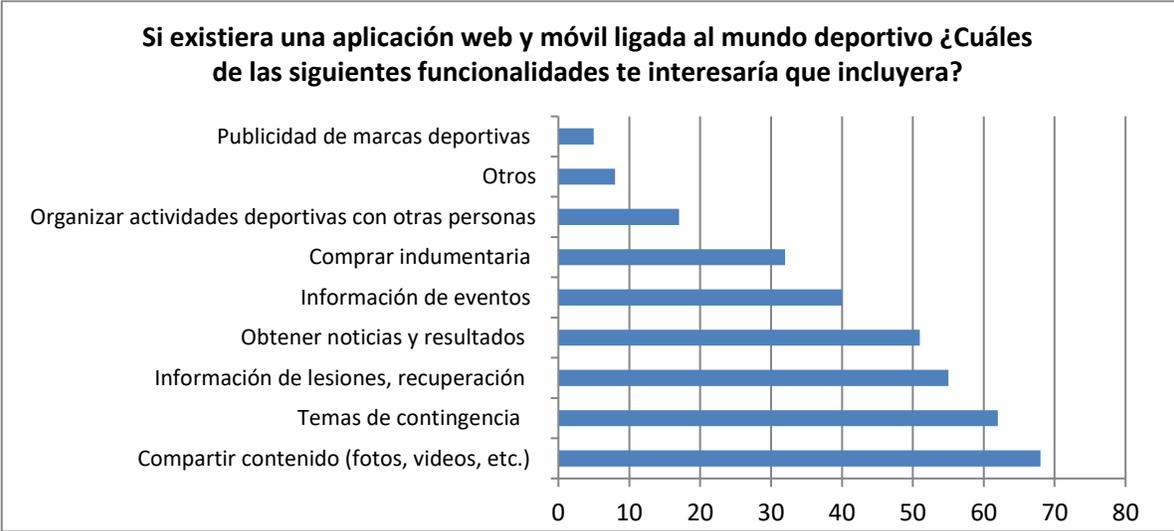


Gráfico 6: Pregunta 5 Encuesta Masiva

Por último cabe mencionar que hay 4 elementos que más de la mitad de los encuestados seleccionó dentro de sus respuestas, estos son: compartir contenido, conocer los temas de contingencia en las actividades deportivas, conocer más acerca de lesiones y como llevar a cabo una buena recuperación, y lograr un acceso rápido y fácil a noticias y resultados. Por el contrario, las opciones menos escogidas por los potenciales usuarios fueron: recibir publicidad de parte de las marcas y organizar actividades deportivas con otras personas.

Pregunta 6: Si existiera una aplicación web y móvil dónde pudieras obtener todos los puntos que seleccionaste en la pregunta anterior, ¿Te interesaría ser usuario de ella?

Para finalizar la encuesta se preguntó directamente a los potenciales usuarios si harían uso de la red social en desarrollo. Si bien aún no hay una propuesta clara para mostrar y motivar a las personas a utilizar esta herramienta, puede servir para estudiar la disposición que existe en la población en caso de que este proyecto se lleve a cabo.

De las 99 encuestas válidas, sólo en 32 de estas se indicó una disposición positiva a utilizar la red social, y en 67 casos las personas indicaron que no tendrían interés en hacerse usuario de ésta.

Principalmente los comentarios de quienes negaron su interés por la aplicación apuntaron al argumento de que ya existen suficientes redes sociales para cubrir las necesidades que esta podría ofrecer. Por el contrario quienes demostraron interés por la red social en desarrollo indicaron que les gustaría tener una herramienta de este tipo exclusiva para actividades deportivas, donde no se incluya otro tipo de contenido.

4.4 Conclusiones de la Investigación

- Existe un fuerte interés por las actividades deportivas en la población objetivo, quienes en su mayoría practican deporte a los menos una vez a la semana, con preferencia por realizarlo en lugares abiertos, ya sea de manera individual o con amigos o conocidos.
- Se mencionó una gran variedad de deportes en el país por los cuales la gente se interesa, ya sea por su realización o por tener información acerca de ellos. Este es un buen indicador para la red social en desarrollo, ya que ésta puede abarcar todos los deportes que tengan un segmento de seguidores en el país, y de esta manera satisfacer los intereses de estos.
- Sin lugar a dudas los deportes con los que la aplicación debe comenzar funcionando son el fútbol, el trote o *jogging*, la bicicleta, las rutinas deportivas, y el *trekking* en conjunto con la escalada. En estas cinco actividades es donde se concentra la mayoría de los intereses de los potenciales usuarios.

- De la misma manera, al comenzar el funcionamiento de la red social es de gran importancia que en esta los usuarios puedan compartir contenido con sus contactos, recibir temas de contingencia relacionados con los deportes que les interesan, recibir mayor información acerca de lesiones y su recuperación, y por último recibir noticias y resultados. También se incluirá en las funciones de la plataforma la posibilidad de adquirir indumentaria deportiva y recibir información de eventos a los cuales los usuarios puedan asistir, ya sea como usuario o como participante.
- A pesar de que la mayoría de las respuestas fueron negativas ante la propuesta de la red social en desarrollo, se obtiene un considerable porcentaje de respuestas que confirman un interés por esta red social. Por lo tanto al momento del lanzamiento de la plataforma es clave que ésta cuente con todos los requisitos básicos para que sea atractiva a los usuarios y sea amigable.

5 Análisis de Mercado

Según los datos presentados en la introducción de este informe, Chile es un país donde existe una gran cantidad de usuarios de internet, quienes son activos usuarios de redes sociales. Las redes similares al proyecto en desarrollo más utilizadas son: Facebook (con un 88% de penetración), Twitter (47% de penetración) e Instagram (22% de penetración) ^[12].

El negocio en desarrollo, no compite directamente con ninguna de las redes sociales mencionadas en el párrafo anterior, y en Chile no hay registro de la existencia de alguna de este tipo. Sin embargo han existido aplicaciones relacionadas al deporte que no han logrado llegar al éxito.

Análisis FODA

Fortalezas

- *Fácil Acceso:* Cada usuario podrá acceder a la aplicación desde su teléfono móvil o a la plataforma web desde su computador personal, lo que le permitirá usarla en cualquier lugar donde tenga alguno de estos dispositivos y conectividad a internet.
- *Puntos de Interés:* Según los resultados obtenidos de la investigación de mercado, los usuarios podrán navegar en los diferentes aplicativos según los que más les interesa en su mundo deportivo.
- *Conocimiento de los usuarios:* Como cada usuario deberá crear su propio perfil en esta red social, sólo recibirá y enviará contenido ligado a los deportes que son de su interés, evitando el problema de otras redes sociales donde en ocasiones los usuarios reciben contenido de temas que ni siquiera se acercan a sus intereses.
- *Manejo simple y amigable:* Se invertirá un monto adecuado y se trabajará con diseñadores en la elaboración de aplicación, de manera que sea de fácil uso para los usuarios y estos puedan comenzar a navegar rápidamente en ella.

[12] <http://www.ohmygeek.net/2016/07/01/redes-sociales-favoritas-chile/>

Oportunidades

- *Interés en el país por las redes sociales:* en los párrafos anteriores de este documento se han presentado diversos datos que soportan la idea de que en Chile la población es usuario activo de redes sociales.
- *Aumento de actividad deportiva en Chile:* en los párrafos anteriores de este documento se han presentado diversos datos que soportan la idea de que el deporte en Chile es una actividad en crecimiento.
- *Publicidad a Segmento Específico:* Los clientes del negocio podrán hacer los anuncios correspondientes llegando directamente a su cliente objetivo, mediante esta plataforma.
- *No hay Competencia:* Al día de hoy no existe ningún negocio en Chile similar al que se está desarrollando.

Debilidades

- *Diversos puntos de interés para usuarios:* Como se aspira a que el universo de usuarios sea de gran tamaño, no será fácil decidir cuáles son los puntos de interés comunes a incluir en esta red. No es posible incluirlos todos debido a que sería una aplicación o página web con demasiado contenido.
- *Lanzamiento tardío frente a otras redes:* Las primeras redes sociales online que han sido exitosas, fueron lanzadas hace ya algunos años. Por lo tanto posicionarse dentro de este mercado resultará difícil para el negocio.

Amenazas

- *Negocio completamente nuevo:* Se está intentando una combinación de dos mercados que hoy no están altamente relacionados, por lo que es un negocio que tiene un riesgo asociado.
- *Redes sociales:* Si bien el uso de las redes sociales ha aumentado notoriamente los últimos años, de cierta manera la gente no necesita agregar una nueva red social y aplicación a su vida, por lo que podría tener un cierto rechazo en un principio.
- *Negocio se puede copiar:* En caso de que el negocio tenga éxito, lo más probable es que se comiencen a crear redes sociales similares que intentarán llevarse un porcentaje de los usuarios.

6 Business Model CANVAS

Con el objetivo de dar un marco metodológico al emprendimiento en cuestión, se estudió el *Business Model CANVAS* de Alex Osterwalder, sugerido en el Libro “Generación de Modelos de Negocios” del mismo autor junto a Yves Pigneur. La estructura de modelo, junto con la idea de negocio en desarrollo se representa en la imagen 1:

Partners claves	Actividades claves	Propuesta de valor	Relaciones con los clientes	Segmentos de clientes
<ul style="list-style-type: none"> • Terceros que actualicen constantemente el contenido de la red. • Ministerio del Deporte • Médicos y Kinesiólogos • Marcas deportivas • Empresas que prestan servicios deportivos • Productoras deportivas • Deportistas famosos 	<ul style="list-style-type: none"> • Actualización frecuente del contenido de la aplicación • Mantenerse al día en cuanto a tendencias nacionales y mundiales • Generar contenido según preferencias y sector geográfico 	<p><u>Clientes:</u> Para las marcas que necesiten promocionar sus productos, servicios o eventos deportivos, el negocio les permite llegar directo al cliente que buscan, con un marketing altamente efectivo.</p> <p><u>Usuarios:</u> Para los usuarios de internet que están relacionados con el mundo deportivo, el negocio los acerca en todos sus ámbitos de interés a sus deportes de preferencia</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Relacionarse con los clientes mediante buenas campañas para lograr números correctos en cuanto a marketing, visitas a la página, ventas, etc. • Fidelización de cada usuario mediante la personalización del contenido de la aplicación en su propio perfil 	<p><u>Clientes:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Marcas interesadas en ocupar este medio como publicidad • Empresas interesadas en vender sus productos o servicios por el medio <p><u>Usuarios:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Personas desde los 15 a los 44 años relacionadas al mundo deportivo y usuarios internet
<p>Recursos claves</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollador web • Creadores de contenido • Diseñador gráfico • Equipo con alto nivel de contactos en el mundo del deporte 		<p>Canales</p> <p>Clientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reuniones presenciales • Correo Electrónico • Llamadas telefónicas <p>Usuarios</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aplicación móvil • Página Web 		
<p>Estructura de Costos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Creación de aplicación y página web • Generación de contenido/información para esta • Costo de actualizaciones de versión/contenido • Planilla de remuneraciones • Costos variables asociados al marketing 		<p>Flujos de Ingreso</p> <ul style="list-style-type: none"> • Publicidad de empresas y eventos deportivos • Cobro de mensualidad a usuarios 		

Imagen 1: Business Model Canvas

En los siguientes párrafos, se entrega una descripción de cada uno de los nueve puntos incluidos en el modelo CANVAS presentado anteriormente.

Segmentos de Clientes

Para el negocio en desarrollo se han definido dos segmentos como foco: el de los clientes de la red social y el de los usuarios de ésta.

Los clientes del negocio son todas las empresas relacionadas con el mundo deportivo que operan en Chile. Para calcular el mercado potencial de los clientes de la red social, se debe diferenciar en tres tipos de clientes: marcas deportivas, grandes tiendas que en su stock manejan artículos relacionados al deporte y productoras de eventos deportivos. En el anexo 3 se presenta un listado de todas las empresas que componen el mercado potencial de clientes de Dyport.

En Chile operan 66 empresas pertenecientes a los rubros mencionados en el párrafo anterior: 43 marcas deportivas, 8 grandes tiendas y 15 empresas de eventos deportivos. Este es el mercado potencial de los clientes de dyport.

En el plan de marketing incluido en el capítulo 9 de este documento se agregan más detalles acerca de la disposición a pagar por publicidad en la red social por parte de los clientes, datos obtenidos tras entrevistas personalizadas a personas que trabajan en empresas pertenecientes al segmento objetivo de dyport.

Por otro lado se encuentran los usuarios del negocio, que corresponden a todos los chilenos que tienen algún tipo de relación con el mundo deportivo que son usuarios de internet. Se ha definido en un principio apuntar a usuarios entre los 15 y los 44 años, ya que en este rango de edad se encuentran los mayores usuarios de dispositivos móviles e internet ^[13].

Para calcular el mercado potencial de usuarios de Dyport se considera que la población de Chile es de 17.373.831 habitantes y que un 84% de ésta utiliza internet. Tal como se indica en la introducción de este documento, según la Encuesta Nacional de Hábitos de Actividad Física y Deportes del año 2015, el 31,8% de los chilenos practica deporte con frecuencia. Por lo tanto los potenciales usuarios de la red social son 4.640.900 personas, los cuales son usuarios de internet y son practicantes de uno o más deportes.

La meta de Dyport es alcanzar un 2% de cobertura de su mercado potencial de usuarios en un plazo de 3 años, considerando que otras redes sociales exitosas tienen un promedio de 22% de penetración. De lo anterior resulta que la meta alcanzar por la red social en este período de tiempo es de 92.800 personas.

Relación con los Clientes

La relación con los clientes es un punto de gran importancia en todos los negocios, por lo que los colaboradores de Dyport deberán estar constantemente preocupados de este tema.

En primer lugar, por el lado de los clientes de la red social se definen dos grandes políticas a nivel compañía para la relación con éstos:

- Hacer una presentación corporativa de la red social, donde se presenta la empresa, los resultados históricos de ésta, las metas a lograr con el trabajo en conjunto entre Dyport y el cliente, y por último los diferentes avances y oportunidades que se le presentan al cliente al trabajar con la red social.

[13] <http://iabtrends.cl/2017/01/09/redes-sociales-en-chile-2016-un-analisis-de-uso-y-relevancia/>

- Se ofrece un seguimiento dinámico de resultados y campañas implementadas en conjunto, donde el cliente podrá ver el impacto de su inversión diariamente e ir modificando piezas de las campañas cada cierto plazo, para lograr un mayor impacto. Finalmente, una vez terminada cada etapa de las campañas o eventos realizados, se entrega un resumen al cliente con indicadores útiles de lo realizado en conjunto.

Con lo anterior se lograrán relaciones de confianza y cercanía con los clientes, mediante la cual se pretenden lograr contratos a largo plazo.

Por el lado de los usuarios se pretende fidelizar a cada uno mediante la creación de su perfil y ofreciendo el contenido de los deportes que el usuario esté interesado en recibir. Por lo tanto se generará un mundo para cada usuario que será configurado por cada uno de ellos según sus preferencias, lo que pretende hacer la red social aún más atractiva para ellos.

Por otro lado se implementarán frecuentemente campañas de marketing con el fin de promocionar la red social, con dos objetivos principales: llegar cada vez a más usuarios del segmento objetivo, y que los usuarios ya inscritos utilicen Dyport cada vez más como una herramienta en su vida deportiva.

Adicional a lo anterior, se implementarán concursos con premios y desafíos (siempre en coordinación con marcas deportivas) de manera que los usuarios se sientan aún más motivados por el uso de la aplicación.

Con estas estrategias se lograrán relaciones de cercanía con los usuarios, quienes se mantendrán motivados a lo largo del tiempo con la red social, lo que al mismo tiempo traerá más usuarios a ser parte de la red Dyport.

Canales de Comunicación

Tal como se mencionó en el segmento de relaciones con los clientes, se pretende lograr una relación de cercanía con ellos. Por lo tanto idealmente el canal serán reuniones presenciales con ellos, soportado por llamadas telefónicas, *whatsapp* y correo electrónico.

Con respecto a los usuarios de la aplicación, los canales de contacto con ellos serán una aplicación móvil (con la cual podrán navegar en sus *Smartphones* y *tablets*) y una plataforma web, a la cual podrán acceder desde sus computadores personales, smartphones y *tablets*.

En caso de que algún usuario requiera algo especial, se ofrecerá un número telefónico de contacto para que puedan recibir atención directa y solucionar su problema. Lo anterior con el fin de satisfacer todas las necesidades de los clientes.

Flujos de Ingreso

Los flujos de ingreso del negocio provienen de dos fuentes: en primer lugar está el dinero que pagan las empresas interesadas en utilizar esta red social para realizar diferentes publicaciones, ya sean campañas de marketing, promocionar eventos, lanzamientos de productos, eventos deportivos a realizar, entre otros. Este es el ingreso que proviene de los clientes de Dyport.

Por otro lado, tal como se ha especificado en la estrategia de precios del plan de marketing del negocio, se cobrará a los usuarios de la aplicación un monto mensual después de tres meses de prueba gratuita. Este monto se ha definido en \$500 CLP mensuales por usuario.

Se detallan todos los flujos de ingreso en la sección “Plan financiero” de este documento.

Propuesta de Valor

Clientes:

Para las marcas que necesiten promocionar sus productos, servicios o eventos deportivos, el negocio les permite llegar directo al cliente que buscan, con un marketing altamente efectivo.

Usuarios:

Para los usuarios de internet que están relacionados con el mundo deportivo, el negocio los acerca en todos sus ámbitos de interés a sus deportes de preferencia.

Actividades Clave

Las actividades clave para que el negocio en desarrollo tenga éxito son las siguientes: se debe actualizar frecuentemente el contenido de la red social, de manera de incentivar a los usuarios y clientes a interactuar con ella; es clave mantenerla al día en cuanto a tendencias deportivas nacionales y mundiales; y por último y la actividad central de este negocio, es generar constantemente contenido según las preferencias de cada usuario y el sector geográfico en el cual se mueven.

Recursos Clave

En primer lugar se definen recursos clave para este negocio aquellos que tienen relación con la creación de la página web y la aplicación. Para esto se necesita un desarrollador web capaz de sincronizar todas las funciones que la red social debe cumplir sin que ésta funcione a baja velocidad, y un diseñador gráfico que desarrolle un layout adecuado para la plataforma web y la aplicación que sea amigable y atractiva para los usuarios y clientes.

Otro recurso clave es contar con un equipo encargado de subir constantemente el contenido a la web, adecuándose a tendencias mundiales y a las preferencias de cada usuario y cliente.

Por último es clave contar con un equipo de trabajo cuyos integrantes tengan relación con el mundo del deporte, sólo de esta manera se podrán generar los contactos adecuados, conseguir los clientes claves y se generará una red social realmente atractiva.

Partners Clave

Los partners clave para este proyecto son:

- Terceros que actúen como fuente de información para actualizar constantemente el contenido de la red.
- Ministerio del deporte, con el fin de lograr acuerdos para incentivar el deporte en la población.
- Médicos y kinesiólogos que faciliten datos acerca de lesiones y recuperaciones deportivas.
- Marcas deportivas.
- Empresas que prestan servicios deportivos.
- Productoras deportivas
- Deportistas famosos que marquen tendencia en sus respectivas disciplinas.

Estructura de Costos

En primer lugar existe una inversión inicial para el funcionamiento de la aplicación, la que incluye el costo de la creación de la aplicación y la página web, la compra de materiales de trabajo, muebles y artículos de oficina.

Por otro lado los costos fijos del negocio incluyen la mantención de la aplicación, el arriendo de una oficina para trabajar, pago al equipo por movilización a reuniones y eventos deportivos, y otros gastos domésticos tales como el aseo de la oficina. Los salarios de los colaboradores también se consideran como un costo fijo para Dyport.

Por último, los costos variables de la compañía están asociados directamente al plan de marketing de ésta.

Se detallan todos los flujos de egreso en la sección “Plan financiero” de este documento.

7 Misión y Visión

Antes de definir la misión de una empresa, ésta se debe plantear tres preguntas: ¿Qué hacemos?, ¿Para qué lo hacemos?, ¿Cómo lo hacemos? Para obtener la respuesta acertada a estas preguntas, la compañía debe tener claros sus objetivos, y los factores, actividades y recursos clave que pueden influir en el desarrollo del negocio. Cada idea expresada en la misión debe tener como contraparte decisiones e iniciativas para concretarla ^[14].

Misión:

Brindar herramientas, compartir contenido, y entregar información oportuna a quienes les interese relacionarse activamente con el mundo deportivo, para incentivar los negocios y actividades ligados al deporte a lo largo del país, mediante una red social online de fácil acceso y amigable para los usuarios.

Por otro lado, la visión de una empresa es el objetivo de largo plazo que se propone quien dirige la organización. Debido a esto, marca la pauta sobre cómo la compañía y sus trabajadores deben enfrentarse al día a día. Dicho de otro modo, es un sueño compartido por todos dentro de la empresa, y dar luces de cómo debiera ser ésta en el futuro ^[15].

Visión:

Ser la única comunidad online deportiva de libre contenido del país, que acerque a los usuarios de manera fácil y de todas las maneras posibles a sus deportes de preferencia.

[14] Curso Gestión Integral de Negocios, Departamento de Ingeniería Civil Industrial Universidad de Chile, material docente, año 2013.

[15] www.soyentrepreneur.com

8 Plan Operativo

Para llevar a cabo el proyecto en desarrollo, es clave establecer en detalle las actividades a realizar para cumplir con los objetivos estratégicos de la compañía, y quienes serán los responsables de ejecutarlas de manera exitosa. A continuación se presenta el plan operativo para la etapa pre-operacional (antes del lanzamiento público de la red social) y para la etapa operacional, donde la aplicación y la página web en desarrollo ya estarán siendo utilizadas por sus clientes y usuarios.

El capital inicial para desarrollar el proyecto asciende al monto de \$ 26.868.773 CLP, el cual será financiado por un crédito de interés anual. El 100% del valor de la compañía pertenecerá al fundador de ésta.

Etapa Pre-Operacional

Para la etapa previa al lanzamiento de la red social se ha definido como principal y único objetivo estratégico, desarrollar una red social atractiva y amigable, que mediante una aplicación móvil y una página web cautive a sus clientes y usuarios. En la tabla 1 se puede observar la estructura de la compañía en esta etapa del proyecto.

Las actividades a llevar a cabo para lograr este objetivo son las siguientes:

Actividad 1: Creación de software para página web y aplicación compatible para todos los sistemas operativos de teléfonos móviles y computadores. Esto será realizado por un desarrollador de aplicaciones/web, a quien se le entregarán todos los requerimientos necesarios para llevar a cabo el proyecto. Estos requerimientos son:

- La cantidad de información que el software debe soportar.
- La posibilidad para cada usuario de crear su propio perfil.
- Actualización constante de la información (eventos, resultados, noticias, nuevos descubrimientos, entre otros).
- Publicaciones (videos, fotos, comentarios, reportajes, información, entre otros) por parte de los usuarios

Al desarrollador de la aplicación se le pagará un monto determinado por la creación de ésta, y él la desarrollará en su oficina con sus propios medios. Por lo tanto este será un servicio subcontratado.

Según la página web Kinvey, donde se publica una investigación que incluye a 100 diseñadores de aplicaciones, el tiempo promedio para desarrollar una aplicación es

de 4,5 meses, es decir 18 semanas. Para ser aún más específicos, la etapa de *backend* toma un plazo de 10 semanas, y la de *frontend* 8 semanas ^[16]. Cabe mencionar que este plazo corresponde a un aproximado, ya que no se puede saber el plazo de desarrollo con exactitud. Por lo tanto para la red social en desarrollo se considerarán 5 meses para esta actividad, considerando que en paralelo también se debe crear la página web.

Actividad 2: Diseño y estructura de la aplicación y página web. Para lograr una interfaz amigable a clientes y usuarios de la aplicación se trabajará con un diseñador web, quien tendrá la labor de escoger los colores adecuados, las imágenes correctas, el orden de éstas, la letra a utilizar en la aplicación y en la página web, el formato de cada página, entre otros temas involucrados con el diseño de la aplicación. Al igual que al desarrollador web, a este diseñador se le pagará un monto por la elaboración de la primera versión de la red social y cada vez que se necesite una actualización se volverá a contactar para esta labor específica. De esta manera la aplicación podrá ir variando según lo requieran los usuarios y clientes.

Para esta labor se asignará también un plazo de 5 meses, paralelo al desarrollo de la herramienta móvil y la página web.

Actividad 3: Contenido de la red social. Sin lugar a dudas esta es una labor primordial en la etapa pre-operativa, ya que al momento del lanzamiento de la red social, ésta ya debe contar con contenido que sea de interés para los primeros usuarios. Para lograr este objetivo se comenzará con entrevistas a deportistas destacados en cada uno de los deportes a incluir en el lanzamiento de la aplicación. Estas entrevistas las llevará a cabo un periodista que será parte del equipo de trabajo del proyecto en desarrollo, y será el encargado de consolidar la información obtenida de las entrevistas a deportistas entendidos en cada disciplina, para luego agregar a información correcta en la aplicación y la red social. También se encargará de publicar las noticias actuales de cada deporte incluido en la aplicación.

Para esta labor se asignará también un plazo de 5 meses, paralelo al desarrollo de la herramienta móvil y la página web.

Etapa Operacional

Una vez que la red social comience a funcionar, captando usuarios y clientes, es de gran importancia que éstos se mantengan haciendo uso de la herramienta y que cada vez sean más los involucrados en esta aplicación. Para lograr esto, durante la etapa operacional se han fijado dos objetivos estratégicos:

[16] <https://www.yeeply.com/blog/18-semanas-es-el-tiempo-medio-estimado-para-desarrollar-una-aplicacion/>

1. Mantener actualizadas la página web y aplicación, en lo que refiere a la información que ésta contiene y el software.

Las actividades definidas para lograr este objetivo son las siguientes:

Actividad 1: Actualizar constantemente las noticias deportivas, los resultados de eventos y la información disponible en la red social. De estas actividades se encargarán un periodista y un coordinador de medios que trabajará de la mano con él. El primero deberá investigar constantemente acerca de tendencias relacionadas a los deportes que la aplicación contenga, y al mismo tiempo enfocarse en la publicación de noticias deportivas actuales, según las preferencias de los usuarios. Además contará con el apoyo de su asistente, que trabajará en conjunto con él en la publicación de noticias deportivas, y también tendrá a cargo la labor de actualizar constantemente los resultados deportivos a publicar en la red social. Ambos funcionarios trabajarán contratados *full time* en la compañía.

Para cumplir con esta labor se dispondrá de un CMS (Sistema de gestión de contenidos), que consiste en un programa informático que permite crear una estructura de soporte (framework) para la creación y administración de contenidos, principalmente en páginas web, por parte de los administradores, editores, participantes y demás usuarios. De esta manera se podrá actualizar y editar constantemente el contenido de la red social.

Actividad 2: Constante actualización del software para que soporte los flujos de información y la cantidad de usuarios adheridos a la red. Para esta labor se trabajará con un coordinador de medios *full time* en la compañía, quien adquirirá los conocimientos del creador de la aplicación y la página web, Este funcionario también debe asegurar la mantención de la aplicación y la página web para su óptimo funcionamiento.

2. Lograr el mayor alcance posible en cuanto a la cantidad de usuarios y clientes adheridos a la red social.

Las actividades definidas para lograr este objetivo son las siguientes:

Actividad 1: Participación en eventos que permitan darse a conocer a la red social. Esta labor la realizará un product manager de marketing que será parte del equipo de trabajo. Se implementarán activaciones en eventos deportivos donde Dyport será auspiciador, se incluirá *merchandising* de la red social y habrá promotoras con las cuales se podrán adherir nuevos usuarios.

Actividad 2: Implementar campañas de marketing adecuadas en puntos clave para que más personas conozcan la red social. La tarea del marketing será asignada al mismo colaborador mencionado en la actividad del párrafo anterior, quien deberá liderar el plan

promocional de Dyport durante la etapa operacional, contactando a figuras del mundo deportivo para que compartan contenido en redes sociales promocionando la red social.

Actividad 3: Crear alianzas con los deportistas adecuados, de manera que ellos sean usuarios de la aplicación y esto motive a más personas a ser parte de la red. Esto será labor de un ingeniero con experiencia en el mundo deportivo, quien será el responsable de la red social durante su funcionamiento. Su cargo será el de gerente general y también será responsable por el trabajo de las otras áreas. Este colaborador deberá conseguir alianzas con deportistas y encontrar los incentivos adecuados para que ellos utilicen la aplicación, creándose su perfil y publicando contenido a través de ella. Para lograr este objetivo es clave lograr acuerdos con marcas deportivas, ya que por medio de éstas se podrán conseguir auspicios para los deportistas. Se apuntará a deportistas emergentes y cercanos al público objetivo, con el fin de lograr contactarlos y que los usuarios se identifiquen con ellos.

Etapa	Objetivo Estratégico	Actividad	Responsable	Plazo
Etapa Pre-Operacional	Desarrollar Red Social Atractiva y Amigable	Creación Software Página Web y Aplicación	Desarrollador web/app	6 meses
		Diseño de Página Web y Aplicación	Diseñador web	6 meses
		Contenido de la Red Social	- Gerente General - Periodista	6 meses
		Búsqueda de clientes	- Gerente General - Product Manager Marketing	6 meses
Etapa Operacional	Actualizaciones de la Red Social	Actualización de Contenido	- Periodista - Coordinador de medios	Constantemente
		Actualización del software	Coordinador de Medios	Constantemente
	Alcance de la Red Social	Participación en eventos	Product Manager Marketing	Constantemente
		Campañas de Marketing	Product Manager Marketing	Constantemente
		Alianzas con Deportistas	- Gerente General - Product Manager Marketing	Constantemente

Tabla 1: Estructura de la Empresa en Etapa Pre-Operacional y Operacional

Equipo de Trabajo

En los párrafos anteriores se mencionan algunas labores de los integrantes de la compañía y en el cuadro XX se presenta el organigrama de ésta.

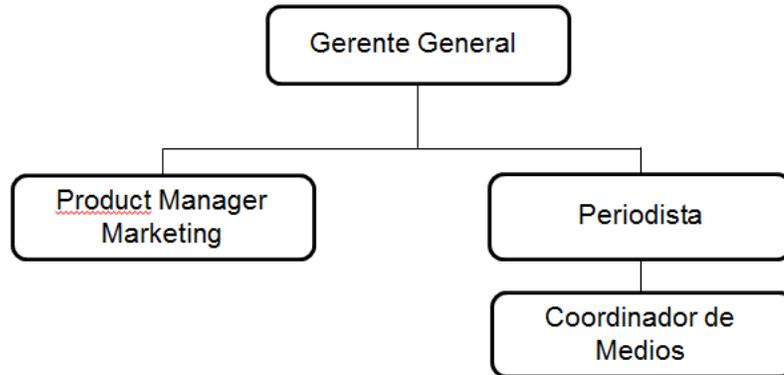


Ilustración 1: Organigrama de Dyport

A continuación se presenta el perfil que debe cumplir cada uno de los integrantes del equipo de trabajo, y las principales labores que deberán llevar a cabo diariamente.

Gerente General

Tipo Contrato: Fijo

Estudios Requeridos: Ingeniería Civil Industrial o Ingeniería Comercial

Principales Labores Asignadas:

- Liderar al equipo y asignar labores dentro de sus miembros
- Buscar nuevas alianzas con partners estratégicos
- Llevar la contabilidad de la compañía
- Tomar decisiones que el resto del equipo no es capaz de tomar

Product Manager Marketing

Tipo Contrato: Fijo

Estudios Requeridos: Relaciones públicas, Marketing

Principales Labores Asignadas:

- Liderar todos los proyectos especificados en lo que refiere a la promoción de Dyport
- Velar porque las publicaciones de los clientes de Dyport estén ok
- Buscar nuevos clientes que puedan utilizar Dyport como canal de marketing

Periodista

Tipo Contrato: Fijo

Estudios Requeridos: Periodismo (deportivo)

Principales Labores Asignadas:

- Actualizar constantemente la red social con noticias y resultados deportivos
- Buscar constantemente reportajes innovadores
- Buscar nuevos clientes interesados en hacer publrreportajes y publicar en la aplicación

Coordinador de Medios

Tipo Contrato: Fijo

Estudios Requeridos: Habilidades computacionales avanzadas

Principales Labores Asignadas:

- Actualizar la red social en temas relacionados al software
- Hacer nuevos layout o landings de páginas para clientes que lo soliciten
- Adquirir conocimientos del desarrollador web que hizo la aplicación
- Linkear nuevos reportajes, noticias, avisos, para que su destino sean los usuarios

Nombre de la Red Social

Para la red social en desarrollo se ha definido el nombre “Dyport”. Para lograr este resultado se realizaron propuestas de nombres inexistentes compuestos por segmentos de palabras ligadas a la red social en desarrollo tales como: deporte, *sports*, perfil, etc. Luego se presentaron diversas propuestas a un grupo de aproximadamente 10 personas y tras sus opiniones se tomó la decisión de nombrar Dyport a la red social, resultando de una mezcla entre las palabras Sport y Deporte.

9 Plan de Marketing

Para el proyecto en desarrollo, una vez definidas las fortalezas y oportunidades (especificadas en el capítulo 5 del presente documento) es de gran importancia definir un mix de marketing que permita comunicar de manera correcta la estrategia comercial a los clientes y usuarios. A continuación se describen las combinaciones existentes en Dyport en cuanto al producto, precio, promoción, post-venta y distribución.

Producto

Mediante una aplicación móvil y una página web, Dyport ofrece alternativas relacionadas al mundo deportivo a sus usuarios y clientes; a continuación se detalla el producto ofrecido a cada uno de éstos.

Usuarios: La red social buscará incentivar a sus usuarios a la realización de actividades deportivas, mediante las siguientes alternativas incluidas en la aplicación:

- Perfil propio: Cada usuario tendrá la opción de crear su propio perfil, donde podrá incluir su información personal, agregar los deportes por los que tiene interés, deportes que practica y en qué nivel lo hace. Junto a lo anterior se podrán incluir las actividades deportivas que los usuarios realizan y los eventos en los que participa (campeonatos, ligas, maratones, entre otros) lo que le permitirá ir subiendo de nivel y obtener premios o reconocimientos entregados por marcas deportivas por los objetivos logrados. También el perfil de cada usuario permitirá reconocer la localización de cada individuo, por lo que se le entregará sólo información útil para su sector. De la misma manera, sólo recibirá noticias, reportajes y resultados de los deportes por los cuales tiene interés, y de los equipos o atletas de los cuales es seguidor.
- Contacto con otros usuarios: La red social contará con un chat mediante el cual dos o más usuarios (mediante la creación de un grupo de conversación) podrán coordinar la participación en eventos deportivos o simplemente organizar partidos, paseos deportivos, campeonatos, entre otros. En caso de que una persona necesite conseguir más deportistas para realizar algún deporte, también lo podrá encontrar por este medio, ya que Dyport encontrará la o las personas indicadas según preferencias, nivel deportivo y sector donde se encuentra ubicado.
- Compartir contenido: Cada usuario podrá subir ilimitadamente reportajes y material audiovisual (fotos y videos) a la red, para que los usuarios quienes sean seguidores de quien comparte el contenido lo puedan ver. Tras las visualizaciones también los otros usuarios podrán reaccionar otorgando “likes”, comentando y/o compartiendo cada elemento.

- Dar a conocer eventos deportivos: Los usuarios pueden compartir y promocionar mediante Dyport campeonatos, ligas, maratones, o simples encuentros deportivos. Es importante mencionar que la red social permitirá a los usuarios difundir estos eventos entre quienes ellos escojan como público objetivo para cada ocasión, utilizando la información que cada usuario agrega a su perfil.
- Leer noticias/reportajes ligados al deporte y enterarse de resultados de sus equipos y jugadores favoritos: En la aplicación los usuarios también podrán ingresar a una sección de noticias y resultados, sólo se entregará información acorde a las preferencias de cada usuario. Para esto cada noticia y resultado se deberá clasificar dentro de un deporte, y sólo si corresponde a las preferencias del usuario podrá aparecer en su red social.
- Información acerca de lesiones y su recuperación: En Dyport los usuarios tendrán la posibilidad de acceder a un centro de asistencia de lesiones deportivas online, donde podrán ingresar los síntomas y molestias que sufren. Según una base de datos almacenada que será creada por doctores y kinesiólogos ligados al mundo deportivo, los usuarios de Dyport podrán recibir recomendaciones de medicamentos para su recuperación, ejercicios para la rehabilitación, o en su defecto, si la base no permite un diagnóstico claro, se le recomendará que visite a un especialista.
- Adquirir indumentaria deportiva: Mediante Dyport, los usuarios podrán ingresar directamente a páginas de retail donde tendrán la opción de adquirir indumentaria deportiva. También la red social les presentará ofertas convenientes según sus preferencias y los llevará a las mejores alternativas en cuanto a precio y calidad para comprar lo que necesiten.

Clientes: Dyport ofrece a sus clientes un canal de comunicación que les permite llegar directo a su público objetivo. Por medio de esta red social, las empresas deportivas que venden indumentaria u organizan eventos deportivos tendrán espacio para comunicar y difundir:

- Campañas publicitarias, para mostrar los productos que están marcando tendencia a nivel mundial y los productos importantes de cada temporada.
- Lanzamientos de nuevos productos de indumentaria deportiva.

- Avisos donde utilizan a sus rostros publicitarios para mostrar productos. Estos rostros generalmente son deportistas famosos ligados a los usuarios de la aplicación.
- Difundir fecha de eventos deportivos y sus requisitos para competir, por lo que los usuarios se podrán enterar de este tipo de actividades y conocer en detalle las bases.
- Publireportajes, donde las marcas o *retailers* hacen reportajes que promocionan algún producto, y serán presentados directamente al público que se pretende llegar.

Cabe mencionar que los datos contenidos en la aplicación son de gran valor para los clientes, ya que gracias a esta información los avisos publicitarios podrán ir dirigidos a diferentes usuarios según: sector donde residen o practican deporte con frecuencia, sector socioeconómico, deportes que practica cada usuario, nivel al que lleva a cabo la actividad física, edad objetivo del aviso, entre otros.

Esto finalmente permite a los clientes hacer más efectivas sus campañas publicitarias, invirtiendo sus recursos en potenciales clientes reales, y no apuntando a una masa de gente donde un porcentaje considerable de ésta no tiene interés por el aviso.

Precio

Para definir el valor económico que tendrá el uso de Dyport, se llevaron a cabo entrevistas personalizadas con potenciales usuarios y clientes. De esta manera se obtuvieron conclusiones acerca de los montos que éstos deberán pagar por los diferentes servicios que presta la red social.

Usuarios: Luego de 5 entrevistas personalizadas realizadas con el fin de estudiar la disposición a pagar por el acceso a la red social en desarrollo, se concluye que no es buena alternativa cobrar un monto por la descarga de la aplicación y la suscripción en la red social. Lo anterior debido a que en un principio aún no sería reconocida entre las personas y este pago sería una restricción para que más usuarios se adhieran a la red. Fernando Toro, atleta del Iron Man de Pucón, afirma: *“si no es una aplicación que me la ha recomendado alguien entendido en el tema o que muchos amigos la estén utilizando, no estaría dispuesto a pagar por ésta. Creo que sólo pagaría por descargar una aplicación si no existen alternativas similares gratuitas, y si me la ha recomendado mucha gente”*.

Por otro lado, según lo mencionado por Ana María Alcalde, quien practica rutinas deportivas grupales al aire libre con frecuencia de dos a tres veces por semana: *“no*

estaría dispuesta a pagar por la descarga de una aplicación de este tipo, además creo que la gente no la descargaría a menos que ya sea conocida y la gente habla de ella. Una vez que se haga conocida entre las personas y más personas la vayan bajando, creo que se podría cobrar por el uso de ella”.

En conclusión la aplicación podrá descargada de manera gratuita, y cada individuo podrá ingresar a la página web de la misma manera, donde podrá acceder a la creación de su propio perfil, escogiendo sus deportes de preferencia, siguiendo sus equipos y atletas favoritos, sin ningún costo.

Sin embargo se otorgarán tres meses de licencia gratuita, y luego se ofrecerá lo siguiente: si el usuario quiere seguir utilizando la aplicación de la manera que lo hizo durante los primeros tres meses, se cobrará mensualmente un monto de \$500 CLP. De otra manera, solo seguirá con acceso a las opciones básicas de la red social (las que obtuvieron menor preferencia en la encuesta masiva realizada), como lo son: comprar indumentaria deportiva, ver videos, fotos, y reportajes compartidos por sus contactos de manera limitada (con un máximo diario), y actualizar sólo detalles de su perfil.

El monto estipulado para cobro mensual a partir de los tres meses de \$500 CLP, también se fijó una vez obtenidos los resultados de las entrevistas personalizadas. En general los entrevistados tuvieron similitud de opiniones al preguntar por este punto: pagarían por una aplicación de calidad y que les ofrezca las alternativas y los servicios de *Dyport*, sin embargo primero tendrían que conocer la aplicación para saber cómo funciona y tampoco estarían dispuestos a pagar más de lo que hoy se paga por aplicaciones ya posicionadas en el mercado como *Netflix* y *Spotify* (las otras, más usadas son gratuitas). Considerando que por una cuenta de *Netflix* se pagan \$6.500 CLP al mes, y por *Spotify* se pagan \$3.500 CLP mensualmente, se fijó la mensualidad para *Dyport* considerando un precio inferior a los mencionados.

Si en un futuro la red social se convierte en un éxito, uno de los primeros temas a evaluar sería el aumento del valor de la mensualidad y más a futuro aún, un posible cobro por la creación de una cuenta.

En el anexo 4 se pueden observar detalles de los potenciales usuarios entrevistados.

Clientes: Luego de 3 entrevistas personalizadas realizadas con el fin de estudiar la disposición a pagar por los avisos publicitarios, se llegó a la conclusión de que las grandes tiendas de retail, las marcas deportivas, y las productoras de eventos, estarían dispuestas a utilizar *Dyport* como un medio de comunicación para promocionar sus productos, promociones, lanzamientos, actividades y eventos.

Cristóbal López, subgerente de deportes de *E-Comerce* en la empresa Paris, afirma: *“creo que la red social planteada es un buen elemento para llegar directamente*

a nichos deportivos difíciles de encontrar hoy. Generalmente cuando se hacen campañas de Paris.cl en redes sociales podemos segmentar a los clientes que la recibirán, pero nunca llegamos al nivel que se podría lograr con esta aplicación". También se conversó con Fernando Álamos, quien trabaja como *Key Account Manager* desde hace dos años en la compañía Adidas Chile, y mencionó: *"Hoy a nosotros nos cuesta segmentar los clientes cuando queremos mostrar un producto específico en campañas online. Por ejemplo para una campaña de un zapato de fútbol, hoy la mejor manera de segmentar es llevarla a ligas o campeonatos de este deporte. Sin embargo en el mundo web nos cuesta acotar la campaña sólo a potenciales clientes que tengan afición por este deporte".* También se conversó con Marcelo Zapata, quien se desempeña en las empresas Merrell y CAT, marcas ligadas fuertemente al mundo *Outdoor*. Su opinión fue bastante similar a los otros dos entrevistados, por lo que se concluye lo especificado en el párrafo anterior.

En lo que refiere al monto que se cobraría por las campañas, se hizo un *benchmarking* con la red social *Facebook*, donde se cobran 229 USD (\$ 148.850 CLP) por una campaña de 1.000 visitas al mes. Debido a que Dyport aún no cuenta con la cantidad de usuarios ni la fama que tiene *Facebook*, se ha decidido cobrar un 25% de lo que cobra la red social creada por Mark Zuckerberg. Cabe mencionar también que la red social en desarrollo permite llegar directamente con los avisos a sus potenciales clientes, debido a los datos obtenidos de los perfiles y preferencias de cada usuario (*Facebook* también permite esto, sin embargo Dyport permitirá dirigir los avisos de manera aún más específica debido a que se trata netamente de temas deportivos).

En el anexo 4 se pueden observar los datos de los profesionales entrevistados.

Promoción

Con la ayuda de María Ignacia Urzúa, profesional en relaciones públicas con amplia experiencia en el área de marketing, se diseñaron diferentes canales y estrategias para lograr que potenciales clientes y usuarios conozcan Dyport y a su vez posicionar esta nueva red social en la mente de las personas.

A continuación se describen los detalles de cada estrategia de promoción que será utilizada por la empresa:

Presencia en eventos deportivos: Al ser una red social que se mantendrá a la vanguardia del mundo deportivo, es muy necesario estar ligado y actualizado con todos los eventos deportivos.

Es por esto que a través de un sistema de canjes o pagos, eventos deportivos seleccionados tendrán publicidad de Dyport, para así tener recordación de marca, captar la atención de posibles clientes y crear interés de ingresar a la red social deportiva.

¿Cómo se hará? Dyport auspiciará eventos deportivos, teniendo presencia en campeonatos con: paletas, promotoras haciendo demostración de la red social donde podrán crearse usuarios e ingresar, *merchandising*, entre otros. Además de estar en la difusión de este.

Durante primer año de lanzamiento se pretende estar en los campeonatos o eventos más importantes de las distintas disciplinas practicadas en el país, por ejemplo: corridas, ligas de futbol, campeonatos de rugby, tenis, polo, entre otros.

Redes Sociales: Se implementará un plan de marketing digital con el objetivo de generar alcance y *engagement* con el público objetivo.

Personas reconocidas (figuras deportivas o influenciadores) a través de sus redes sociales publicarán y comentarán acerca de Dyport, haciendo que la red social tenga más fuerza, credibilidad y aumente los usuarios, ya que al ser un influenciador el que hable, la campaña logra mayor alcance.

¿Cómo lo harán? A través de Blogs, *Facebook*, *Instagram* y *Twitter*.

Convenios: Se realizarán convenios y alianzas estratégicas con empresas de diferentes rubros deportivos, logrando captar nuevos clientes. A través de su plataforma Dyport entregará beneficios a sus usuarios, como por ejemplo descuentos en productos deportivos.

- Diariamente Dyport tendrá un descuento especial, de sus diferentes marcas, donde el uso de este beneficio puede ser exclusivamente para sus usuarios.
- Según el rendimiento de los usuarios se hará un ranking interno, donde las empresas en convenio auspiciarán a los primeros lugares.

¿Cómo lo harán? Las marcas en convenio, darán a conocer a través de sus redes sociales, página web, *newsletter*, comunicación interna, etc. la nueva red social enfocada para deportistas de alto y bajo rendimiento.

Public Relation (PR): Las relaciones públicas y el lobby son parte fundamental de un plan de marketing, y tienen como objetivo ayudar a la difusión de esta aplicación a través de los medios online y offline.

¿Cómo se harán? Se hará un comunicado de prensa para el lanzamiento, y después cada vez que participe en algún evento o campeonato, o se tengan nuevas novedades se irán haciendo otros.

Post-venta

Es de gran importancia que una vez que un individuo o una institución se haga partícipe de la red Dyport, se mantenga a lo largo del tiempo y sea cada vez un usuario

más activo de ésta. En los siguientes párrafos se explica la estrategia de post-venta que será utilizada tanto para usuarios y clientes.

Para mantener cautivos a los usuarios de la red social, será una prioridad para la empresa comunicar constantemente a deportistas famosos utilizando Dyport. Para esto se firmarán acuerdos con deportistas profesionales para que compartan constantemente contenido y opiniones mediante Dyport, con el fin de que los usuarios puedan ver a referentes del deporte utilizando la red constantemente.

Otro tema importante para los usuarios de la red social es superarse cada día en su rendimiento deportivo, por lo que la aplicación incentivará a la creación de metas personales e irá haciendo seguimiento al cumplimiento de estas, de manera que si son logradas por los usuarios, recibirán reconocimientos y premios.

Por otro lado los usuarios de Dyport estarán en constante contacto con personas con gustos deportivos similares, lo que les permitirá buscar nuevos amigos y/o acompañantes para realizar actividades deportivas. Por último se habilitará también una sección de valoración de servicios de la aplicación y recepción de recomendaciones, con el fin de escuchar al usuario y cliente y mejorar cada día más alineado a sus preferencias.

Por otro lado, para que los clientes se mantengan a lo largo del tiempo utilizando este medio para hacer promoción, se entregarán reportes con la efectividad y alcance de las campañas y/o avisos.

Los números obtenidos una vez finalizada cada promoción pueden ser contrastados con años anteriores donde no se usó la red social como medio de difusión. Con el tiempo, una vez que la red social tenga mayor experticia en el tema de las promociones deportivas, se podrán ofrecer alternativas acorde a la experiencia de mercado de Dyport.

En beneficio de ambos, se actualizará la aplicación y la página web de manera mensual, por lo que siempre estará a la vanguardia en lo que refiere a tecnología y funcionando de la manera correcta, presentando una interfaz cada vez más amigable para usuarios y clientes y permitiéndoles navegar a la velocidad esperada. Este último punto es de gran importancia, ya que hoy en día se busca la eficiencia en tiempo de reacción, por lo tanto Dyport siempre se debe mantener a la vanguardia en este aspecto.

Distribución

Como se ha mencionado anteriormente, todas las alternativas ofrecidas por Dyport para usuarios como para clientes, serán llevadas a ellos mediante una aplicación y una red social.

La aplicación podrá ser descargada desde "*PlayStore*" para equipos con sistema operativo Android, y desde *AppStore* para equipos con IOS. Para acceder a la página web, los usuarios y clientes sólo deberán ingresar a la página web de la red social: *www.dyport.cl*.

10 Plan Financiero

Con el objetivo de evaluar la rentabilidad del proyecto se comenzó analizando la estructura de ingresos y egresos del negocio. Posterior a esto, se estimó un crecimiento del negocio desde el día de su inicio (etapa pre-operacional) hasta tres años después, con el objetivo de elaborar un flujo de caja privado y obtener los indicadores adecuados que permitan realizar la evaluación del proyecto.

10.1 Estructura de Ingresos

Los flujos de ingreso del negocio provienen de dos fuentes: en primer lugar está el dinero que pagan las empresas interesadas en utilizar esta red social para realizar diferentes publicaciones, ya sean campañas de marketing, promocionar eventos, lanzamientos de productos, eventos deportivos a realizar, entre otros. Este es el ingreso que proviene de los clientes de Dyport.

Para estimar estos flujos de ingreso se realizó un *benchmark* con la empresa Facebook. Según un estudio realizado por BBC Mundo ^[17], el 98% de los ingresos de esta compañía provienen de avisos publicitarios que pagan sus clientes, y en promedio se acercan al monto de 16USD al año por usuario. Para el caso de Dyport se considera que los ingresos por publicidad por usuario serán sólo un 25% de los que tiene Facebook, por lo tanto recibirá 4USD por usuario al año, teniendo en cuenta que ésta es una red social nueva y aún no se encuentra posicionada en el mercado. Sin embargo de todas maneras cobrará a sus clientes por los avisos publicitarios, debido a que es una gran oportunidad para ellos. También se asume que el 100% de los ingresos provenientes de publicidad de Dyport corresponderán a lo que pagan los clientes por este servicio.

Por otro lado, tal como se ha especificado en la estrategia de precios del plan de marketing del negocio, se cobrará a los usuarios de la aplicación un monto mensual después de tres meses de prueba gratuita. Este monto se ha definido en \$500 CLP mensuales por usuario.

Para proyectar los flujos de ingresos a lo largo del tiempo, se debe estimar el crecimiento de usuarios que tendrá Dyport a lo largo de los años. Para esto se ha considerado que la población actual de Chile corresponde a 17.373.831 y que un 84% de ésta es usuario de internet. Como se mencionó en la introducción de este documento, según la Encuesta Nacional de Hábitos de Actividad Física y Deportes del año 2015, el 31,8% de los chilenos es practicante de deporte. Por lo tanto se calculó

[17] <http://www.bbc.com/mundo/noticias-37871331>

que el público total objetivo al cual puede apuntar Dyport (personas que conectadas a la red y practicantes de deporte en Chile) corresponde a 4.640.900 personas.

Continuando con la estimación se analizó la penetración de redes sociales similares a Dyport en Chile; se puede observar en la tabla número 1 que el promedio de éstas corresponde a un 53% de sus potenciales usuarios ^[18]. También se puede observar que *Instagram* es la red social que menor penetración ha logrado en el país, y ésta asciende sólo a un 22%. Por lo tanto, para realizar una estimación conservadora de la penetración de Dyport en sus potenciales usuarios, se ha considerado que esta red sólo alcanzará un 2% de usuarios entre su público objetivo (especificado en el párrafo anterior) a los 3 años de lanzada la aplicación, cantidad de usuarios que asciende a 92.800.

Red Social	Penetración
Facebook	88%
YouTube	85%
Twitter	47%
Linked In	25%
Instagram	22%
Promedio	53%

Tabla 2: Penetración de Redes Sociales en Chile

Adicional a lo anterior se tomó en cuenta el estudio del año 2016 de “Estadísticas de redes sociales” del blog de Alejandro Angel, donde se puede observar el crecimiento de diferentes redes sociales virtuales a lo largo del tiempo.

[18] <https://ohmygeek.net/2016/07/01/redes-sociales-favoritas-chile/>

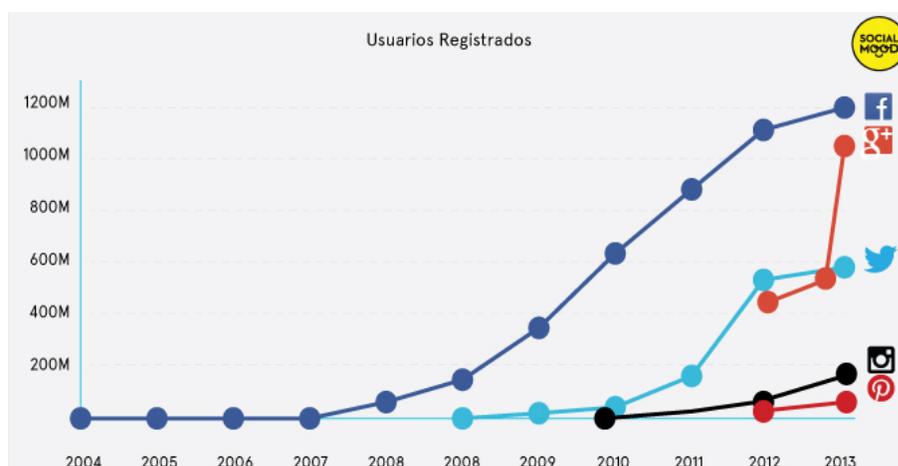


Gráfico 7: Crecimiento en uso de Redes Sociales

En la siguiente tabla se resumen los crecimientos de las redes sociales similares a Dyport durante el período de tiempo considerado entre los años 2010 y el 2013:

	Cantidad de Usuarios				Variación		
	2010	2011	2012	2013	Var. 2010/2011	Var. 2011/2012	Var. 2012/2013
Facebook	600	850	1100	1200	42%	29%	9%
Twitter	25	180	550	600	620%	206%	9%
Instagram	0	0	100	200	-	-	100%
Promedio	625	1030	1750	2000	65%	70%	14%

Tabla 3: Crecimiento de redes Sociales en Chile

Considerando este crecimiento como un promedio para la red social deportiva en desarrollo, se estima que los usuarios de Dyport crecerán de la misma manera desde el momento de su lanzamiento hasta finalizado el tercer año de operaciones, donde alcanzará los 92.800 usuarios. En la siguiente tabla se puede observar cómo aumentará la cantidad de usuarios de Dyport en los primeros tres años:

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Usuarios Dyport	0	47.801,2	81.215,7	92.800
Crecimiento	-	-	70%	14%

Tabla 4: Aumento Anual de Usuarios de Dyport

En el Anexo 5 se puede observar la estimación diaria y mensual de crecimiento de usuarios Dyport, para lo cual se consideró un crecimiento lineal a lo largo del año. Estos datos fueron utilizados para estimar los ingresos del negocio: el crecimiento diario de usuarios se consideró para calcular los ingresos por publicidad (como se explica en el segundo párrafo de esta sección del documento, se estiman ingresos de 4USD al año por usuario para Dyport, lo que considerando el dólar a \$650 CLP equivale a \$7CLP por día por usuario), y el crecimiento mensual de usuarios se utilizó para

calcular los ingresos por el pago de mensualidad correspondiente por el uso de la red social desde el tercer mes desde la suscripción. En el mismo anexo 5, se puede ver el detalle de los ingresos diarios y mensuales del proyecto.

En la siguiente tabla se pueden observar los ingresos estimados anuales para los tres primeros años de operación de Dyport:

	1	2	3
Número usuarios	47.801	81.216	92.818
Ingresos por Publicidad	\$ 62.181.143	\$ 167.749.671	\$ 226.253.357
Ingresos por Membresía	\$ 89.627.338	\$ 343.484.444	\$ 504.871.663
Total	\$ 151.808.480	\$ 511.234.115	\$ 731.125.020

Tabla 5: Ingresos Anuales Proyectados Dyport

Tras el análisis realizado en los párrafos anteriores se han estimado los ingresos anuales del negocio para los tres primeros años, donde se espera recibir el primer año \$151.808.480, monto que para el segundo año aumentaría a \$511.234.115, y el tercer año sería de \$ 731.125.020.

10.2 Estructura de Costos

En todo negocio, existen gastos y costos a lo largo del tiempo, los cuales deben ser sostenidos por los ingresos que genera el mismo. En este caso, se han considerado los egresos de negocio en períodos anuales para calcular en detalle los valores.

Los gastos del negocio, son pérdidas contables de dinero que disminuyen el superávit o excedente. Un gasto operacional, se refiere a los gastos que desembolsa la empresa para el desarrollo de las diferentes actividades que despliega. Por último, los costos operacionales son los flujos negativos de efectivo para la fabricación de un producto.

Sumado a lo anterior, existe una inversión inicial, monto que debe ser retribuido durante los primeros años de existencia de la compañía por sus ingresos.

En el caso de Dyport la inversión inicial asciende al monto de 23.643.840 IVA incluido, la cual se compone por el costo de creación de la aplicación y página web, adquisición de materiales de trabajo, muebles y artículos de oficina. En la tabla a continuación se resume el detalle de éstos:

Inversión	Monto (\$ CLP)	Monto Sin IVA
Valor Aplicación	\$ 20.169.000	\$ 16.948.739
Computadores e Impresoras	\$ 2.199.950	\$ 1.848.697
Escritorios y Sillas Ejecutivas	\$ 374.900	\$ 315.042
Mesa Reuniones con Sillas	\$ 299.990	\$ 252.092
Electrodomésticos	\$ 300.000	\$ 252.101
Otros	\$ 300.000	\$ 252.101
TOTAL	\$ 23.643.840	\$ 19.868.773

Tabla 6: Inversión Inicial del Negocio

Luego se consideran los costos fijos del negocio, donde se incluye la mantención de la aplicación (se considera un 5% del monto desembolsado por la creación de ésta ^[19]), el arriendo de una oficina para trabajar, pago al equipo por movilización a reuniones y eventos deportivos, y otros gastos domésticos tales como aseo y de la oficina, entre otros. En la tabla a continuación se observa el detalle de estos flujos de dinero:

Gastos Operacionales	Gasto Mensual	Gasto Anual
Mantención Aplicación	\$ 1.000.000	\$ 12.000.000
Arriendo Oficina	\$ 500.000	\$ 6.000.000
Movilización Equipo	\$ 200.000	\$ 2.400.000
Aseo	\$ 200.000	\$ 2.400.000
Luz + Agua	\$ 60.000	\$ 720.000
Internet+Teléfono	\$ 49.990	\$ 599.880
Gastos Comunes	\$ 80.000	\$ 960.000
Otros	\$ 100.000	\$ 1.200.000
TOTAL	\$ 2.189.990	\$ 26.279.880

Tabla 7: Gastos Fijos del Negocio

Otro costo fijo considerado para el negocio es el de los salarios de los colaboradores, los cuales se han estimado según los sueldos del mercado de los integrantes del equipo de trabajo que se pretende consolidar. Para esto se conversó con diferentes profesionales de las áreas consideradas y se estimó un monto según los años de experiencia requerida para cada colaborador. En la tabla 8 se detallan los montos correspondientes a los salarios brutos.

[19] Economía Digital: <http://www.microservos.com/archivo/internet/costes-crear-mantener-aplicacion-web.html>

Colaborador	Salario Bruto Mensual (\$ CLP)	Total Año
Gerente General	\$ 3.000.000	\$ 36.000.000
Product Manager Marketing	\$ 2.000.000	\$ 24.000.000
Periodista	\$ 1.150.000	\$ 13.800.000
Coordinador de Medios	\$ 700.000	\$ 8.400.000
Contador (externo)	\$ 150.000	\$ 1.800.000
TOTAL	\$ 7.000.000	\$ 84.000.000

Tabla 8: Remuneraciones de los colaboradores de la Empresa

Como ajuste anual de los salarios de los colaboradores se considera un 20% durante los tres primeros años de funcionamiento, con el fin de que se mantengan motivados y comprometidos con la compañía, monto que puede variar según los requerimientos de cada uno.

Un último costo considerado en los egresos del negocio, es el que se invertirá en hacer la promoción de Dyport, con el fin de que los potenciales usuarios conozcan la aplicación. Éstos serán considerados los costos variables del negocio, y cambiarán mes a mes según las diferentes campañas que se realicen.

Para estimar estos costos se conversó con María Ignacia Urzúa, quien se desempeñó por más de un año como *Product Manager* de marketing en la tienda Ripley. Ella entregó el detalle de los costos de diversas acciones de promoción que podrían ser llevadas a cabo para promocionar Dyport, donde sólo dos de ellas tienen costo directo para la empresa.

En primer lugar se invertirá en presencia en eventos deportivos, por lo que se incurren en gastos por auspicio, pago a promotoras, arriendo de stand y *merchandising*. Se espera auspiciar un evento mensualmente, y para estimar este costo se tomaron en consideración los costos de realizar estas activaciones en eventos de diferentes deportes. En el anexo 6 se puede observar en detalle estos montos. Para calcular los costos de estas acciones para Dyport, se calculó un promedio de los costos entre todos los deportes, obteniendo como resultado que mensualmente la empresa deberá invertir \$ 2.100.000 CLP.

	Mes	Año
Auspicio	\$ 1.200.000	\$ 14.400.000
Promotoras	\$ 320.000	\$ 3.840.000
Merchandising	\$ 380.000	\$ 4.560.000
Stand	\$ 200.000	\$ 2.400.000
TOTAL	\$ 2.100.000	\$ 25.200.000

Tabla 9: Costos por Activaciones en Eventos Deportivos

Otro costo asociado a la promoción corresponde a la difusión en redes sociales con publicaciones realizadas por figuras públicas e influenciadores en el mundo del deporte. Según lo comunicado por la experta en marketing, sería conveniente hacer un lanzamiento de la red social con una campaña fuerte que incluya publicaciones de deportistas famosos, lo que implica un costo de \$ 8.000.000 CLP.

Plan Marketing Lanzamiento Dyport	Costo C/uno	Costo Total
10 influenciadores fuertes x 4 publicaciones c/uno	\$ 800.000	\$ 8.000.000

Tabla 10: Costo Influenciadores Lanzamiento

La idea es mantener estas acciones de promoción a lo largo del tiempo, por lo que tres influenciadores fuertes se mantendrán realizando cuatro publicaciones al mes, y también se trabajará con cinco influenciadores (de más bajo perfil que los anteriores, por lo que tienen un costo menor para la empresa) que realicen cuatro publicaciones cada uno mensualmente. A continuación se muestra el detalle del dinero que se deberá invertir en las campañas en redes sociales:

Plan Marketing "always on" Dyport	Costo C/uno	Costo Mes	Costo Año
3 influenciadores fuertes x 4 publicaciones c/uno al mes	\$ 800.000	\$ 2.400.000	\$ 28.800.000
5 influenciadores x 4 publicaciones c/uno al mes	\$ 300.000	\$ 1.500.000	\$ 18.000.000
		TOTAL	\$ 46.800.000

Tabla 11: Costo Influenciadores "Always on"

Por lo tanto los costos variables del negocio, asociados directamente al marketing de la compañía, ascienden a \$ 88.000.000 el primer año, y \$ 80.000.000 para el segundo y tercer año.

Tras el análisis realizado en los párrafos anteriores, se concluye que durante el primer año los egresos de Dyport considerando salarios y gastos operacionales ascienden a un monto de \$110.279.880 CLP.

10.3 Flujo de Caja

El flujo de caja es una herramienta que debe ser utilizada permanentemente en las empresas para la gestión y el análisis de su funcionamiento. Para el proyecto en desarrollo, se realizó un flujo de caja estimando los ingresos y egresos desde la fecha de inicio del negocio hasta tres años, con el objetivo de obtener el valor actual neto de los flujos de dinero y la tasa interna de retorno de éstos, para luego concluir acerca de la rentabilidad del proyecto. Cabe mencionar que se han considerado los flujos anuales de la empresa para llevar a cabo la elaboración del flujo de caja mencionado.

Es importante mencionar que los montos de dinero incluidos en los cálculos realizados corresponden a una estimación de los flujos que se esperan para la empresa durante los tres años siguientes a su inicio. Probablemente algunos de éstos no sean exactamente igual al momento de hacer efectiva la empresa. Sin embargo se ha considerado la totalidad de los flujos que afectan a este proyecto, siendo los cálculos realizados lo suficientemente cercanos a la realidad para lograr una correcta estimación de la rentabilidad del negocio, ya que éstos se han obtenido de cotizaciones personalizadas, reuniones con especialistas y cotizaciones detalladas en internet en algunos casos.

Los flujos de ingreso y egreso se han detallado en las secciones correspondientes, y la tasa de impuesto considerada para este ejercicio es del 17% (impuesto de primera categoría). Para completar el flujo de caja faltaría definir el financiamiento de la inversión inicial, la depreciación de los activos, el capital de trabajo necesario para operar, y por último la tasa de descuento asociada para obtener los valores presentes de los flujos del proyecto.

Financiamiento de la inversión inicial: Se tomará un crédito de interés anual, que debe ser del monto de \$ 26.868.773 CLP. Según lo cotizado en el Banco del estado ^[20] el día viernes 8/12/2017, la tasa de interés anual para un crédito de este tipo es de 13,8% anual. A continuación se muestra el detalle del crédito:

Préstamo	26.868.773			
Tasa Anual	14%			
Períodos	3			
Cuota	-11.534.406			
	Deuda inicial	Cuota	Amortización	Intereses
1	-26.868.773	-11.534.406	-7.826.516	-3.707.891
2	-19.042.257	-11.534.406	-8.906.575	-2.627.832
3	-10.135.682	-11.534.406	-10.135.682	-1.398.724

Tabla 12: Detalles Crédito Bancario

Depreciación de los activos: Para estimar la depreciación de los bienes pertenecientes a la empresa en el flujo de caja, se ha considerado este efecto de manera lineal año a año en los bienes muebles y los materiales de trabajo. Por política de la empresa se ha considerado que tanto los muebles y los materiales de trabajo se renovarán cada tres años, por lo que estos se deprecian en este período de tiempo. Por

[20] <http://www.bancoestado.cl/bancoestado/inteditorformularios/genera.asp?datos=152>

lo tanto cada año Dyport perderá un monto cercano a los \$ 973.345 CLP por efectos de depreciación. En la tabla número 12 se puede observar el detalle de estos flujos.

Bien	Monto (Sin IVA)	Años Depr.	Depr. Anual
Computadores e Impresoras	\$ 1.848.697	3	\$ 616.232
Escritorios y Sillas Ejecutivas	\$ 315.042	3	\$ 105.014
Mesa Reuniones con Sillas	\$ 252.092	3	\$ 84.031
Electrodomésticos	\$ 252.101	3	\$ 84.034
Otros	\$ 252.101	3	\$ 84.034
TOTAL			\$ 973.345

Tabla 13: Depreciación de Activos

Estimación de capital de trabajo: Este flujo corresponde al conjunto de recursos económicos necesarios para la operación normal del proyecto durante un ciclo productivo, para una capacidad y tamaño determinados ^[21]. Para el caso de Dyport, se ha estimado el capital de trabajo como el monto total de los salarios de los colaboradores de la empresa, ya que el resto de las inversiones serán financiadas por un crédito bancario. Por lo tanto el monto de capital de trabajo del proyecto en desarrollo asciende a \$ 7.000.000 CLP para un mes de operación de la compañía.

Tasa de descuento asociada al proyecto: Tomando en cuenta que el rendimiento promedio de las acciones del IPSA de los últimos diez años ha sido de 15% ^[22], y que la inflación durante el año 2016 fue del 3% ^[23] se ha estimado una tasa de descuento del 18% para el proyecto en desarrollo.

En el anexo 7 se puede observar el detalle del flujo de caja realizado, donde se incluyen todos los flujos de dinero mencionados anteriormente.

En el siguiente gráfico se muestran los resultados de los flujos de caja anuales de Dyport.

[21] Elaboración del Flujo de Caja Privado, Andrés Kettlun, Profesor de Cátedra curso Evaluación de Proyectos, Departamento de Ingeniería Civil Industrial Universidad de Chile

[22] Bolsa de Santiago, www.bolsadesantiago.cl

[23] <https://www.rankia.cl/blog/analisis-ipsa/3651704-como-determinar-tasa-descuento-para-proyecto>

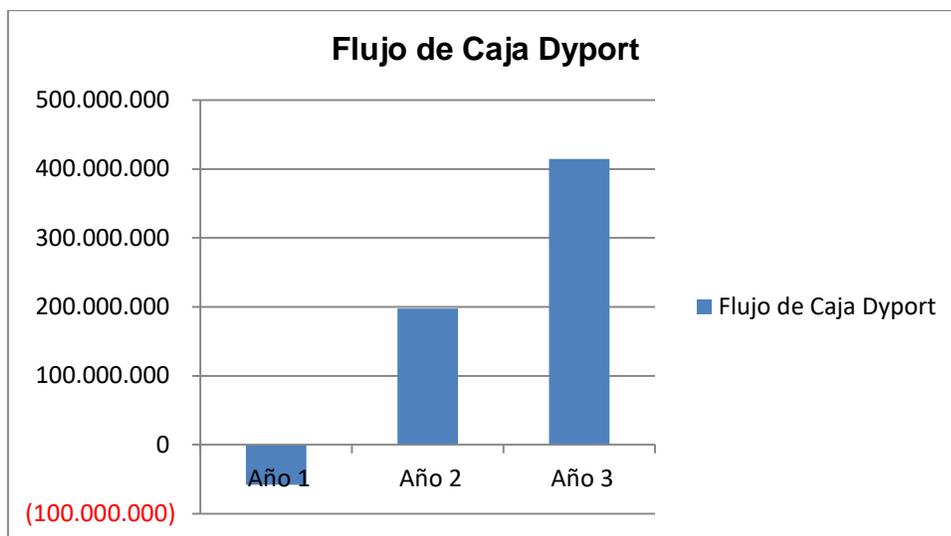


Gráfico 8: Flujos de Caja Dyport

10.4 Indicadores y Resultados

Tras los cálculos realizados, se elaboró el flujo de caja correspondiente y se obtuvieron los indicadores clave para evaluar el proyecto en desarrollo: el VAN (valor actual neto), el período de recuperación de la inversión y la TIR (tasa interna de retorno).

El valor actual neto de los flujos de dinero del negocio proyectado a tres años corresponde a \$ 345.119.660. Lo anterior es un buen indicador para Dyport, ya que si un proyecto tiene un VAN mayor a cero, implica que es conveniente su implementación.

Por último, se calculó la tasa interna de retorno del emprendimiento en desarrollo, la cual es de un 388%. Este también es un muy buen indicador para el proyecto, debido a que esta tasa debe ser mayor a la tasa de descuento utilizada para descontar los flujos, la cual corresponde a un 18%.

VPN	345.119.660
TIR	388%

Tabla 14: Resumen Indicadores del Proyecto

En conclusión, tras analizar los indicadores obtenidos, sería conveniente económicamente llevar a cabo el proyecto y formar la empresa Dyport.

11 Conclusiones

Tras el estudio del presente proyecto de una red social digital deportiva llamada Dyport, se pueden obtener diferentes conclusiones de cada sección que compone este documento, como también una general que permita finalmente tomar la decisión de llevarlo a cabo.

En primer lugar, cabe aseverar que existe efectivamente un interés de las personas por las redes sociales que se presentan en su entorno. Si bien estas han estado presentes a lo largo de la historia debido a la necesidad de comunicarse, es innegable que con su implementación en Internet, estas redes han pasado a tomar un rol preponderante en la sociedad, ya que es la actividad online a la cual mayor tiempo dedican las personas a nivel mundial.

Sumado a lo anterior es factible colegir que en Chile el deporte ha pasado a ser un tema de gran relevancia para la población: un 31,8% de ésta se declara practicante de deporte.

Dado el interés en Chile por las redes sociales y el deporte, se validó mediante una investigación de mercado el interés de los potenciales usuarios de Dyport en ser usuarios de esta red social, obteniendo que a un 68% de los encuestados les gustaría tener un perfil en ésta. De la misma investigación de mercado realizada se concluye que los potenciales usuarios valoran en mayor medida poder compartir contenido como fotos, videos y reportajes con sus amigos, luego enterarse de temas deportivos de contingencia, recibir información de lesiones y su recuperación, obtener noticias y resultados deportivos, y recibir información de eventos deportivos mediante la red social.

Tras estudiar las características del entorno del negocio en desarrollo se logró tomar decisiones operacionales determinantes para el desarrollo de Dyport, El equipo de trabajo estará compuesto por 4 integrantes, todos con considerable experiencia en su área. Se externalizará la elaboración de la aplicación y página web, la cual se desarrollará mediante la fase pre-operacional del negocio, que se estima será de seis meses. Durante estos seis meses el equipo ya se encontrará trabajando en el contenido que incluirá la red y en el plan de marketing a llevar a cabo.

Dyport será difundido entre sus potenciales usuarios contando con presencia en eventos deportivos, mediante campañas en redes sociales con figuras deportivas que recomienden el uso de la aplicación, generando convenios con empresas deportivas y fortaleciendo su área de relaciones públicas a través de lanzamientos y comunicaciones en prensa.

Se realizó una estimación de la cantidad de usuarios que tendrá la red social en desarrollo: para esto se consideró que ésta tendrá una penetración de un 2% entre su segmento objetivo tres años después de su lanzamiento. El público al que apunta Dyport está compuesto por todos los chilenos que están conectados a internet y se declaran como practicantes de deporte. Por lo tanto, se espera que Dyport tenga aproximadamente 92.800 usuarios a los tres años del comienzo de las operaciones.

Este número fue fundamental para estimar los ingresos del negocio: por ingresos de publicidad (provenientes de los clientes de Dyport) se estimó que la red social recibirá \$ 7 CLP por cada usuario al día, dato obtenido después de realizar un *benchmarking* con la conocida red social *Facebook*. Por otro lado los usuarios deberán pagar mensualmente una membresía de \$ 500 CLP luego de tres meses inscritos en la red social. Por lo tanto, los ingresos para los tres primeros años corresponden a los montos de: \$151MM, \$ 511 MM y \$ 731MM respectivamente.

En cuanto a los costos de la red social, se estimó un costo de inversión que asciende a los \$ 23.600.000 (IVA incluido); costos fijos anuales promedio de \$ 28.200.000; y costos variables anuales promedio de \$ 83 MM directamente asociados a la promoción de la red social.

Para finalizar el estudio se realizó un flujo de caja proyectado a tres años, incluyendo todos los movimientos de dinero de Dyport durante su etapa pre-operacional y operacional, considerando que la inversión inicial y el capital de trabajo se financian con un crédito bancario. Se obtuvo un flujo de caja negativo el primer año de - \$ 58.000.000, sin embargo el segundo y tercer año resultaron flujos de caja positivos de \$ 198.000.000 y \$ 414.000.000 respectivamente. Con estos flujos se obtiene un valor actual neto para el proyecto de \$ 345.000.000 y una tasa interna de retorno de 338%.

Dados los resultados anteriores, se puede concluir que Dyport es un emprendimiento rentable económicamente y totalmente factible de llevar a cabo, ya que se encuentran disponibles los recursos necesarios para su realización.

12 Bibliografía

1. El Economista. [en línea]
<<http://eleconomista.com.mx/tecnociencia/2017/06/27/facebook-alcanza-2000-millones-usuarios>> [Consulta 20/09/2017].
2. Patricia Villanueva . Estudios Tech&Trends. [en línea]
<<https://marketing4ecommerce.net/tech-trends-2017-la-realidad-virtual-se-extendera-mercado-masivo/>> [Consulta 10/10/2017].
3. Subsecretaría de Telecomunicaciones. [en línea]
<<http://www.subtel.gob.cl/aumentan-los-chilenos-conectados-a-internet-y-cifra-llega-a-84-de-accesos/>> [Consulta 10/11/2017].
4. Departamento Ingeniería Civil Industrial Universidad de Chile, Material docente curso Investigación de Mercados.
5. Alex Osterwalder, Yves Pigneur, “Generación de Modelos de Negocios”.
6. Universidad Rafael Landívar, Profesora Mariela Torres. Tamaño de una Muestra para una Investigación de mercado.
7. ilab.trends. [en línea] <<http://iabtrends.cl/2017/01/09/redes-sociales-en-chile-2016-un-analisis-de-uso-y-relevancia/>> [Consulta 25/09/2017]
8. Departamento de Ingeniería Civil Industrial Universidad de Chile, Material Docente Curso Gestión Integral de Negocios.
9. BBC Mundo. [en línea] <<http://www.bbc.com/mundo/noticias-37871331>> [Consulta 27/11/2017]
10. Economía Digital. [en línea]
<<http://www.microsiervos.com/archivo/internet/costes-crear-mantener-aplicacion-web.html>> [Consulta 27/11/2017]
11. Departamento de Ingeniería Civil Industrial Universidad de Chile, Profesor Andrés Kettlun. Elaboración del Flujo de Caja Privado.
12. Rankia. [en línea] <www.rankia.cl/blog/analisis-ipsa/3651704-como-determinar-tasa-descuento-para-proyecto> [Consulta 08/12/2017]

13 Anexos

Anexo 1: Encuesta realizada a potenciales usuarios de Dyport

Encuesta Intereses Deportivos		
1. ¿Cuántas veces a la semana realizas actividades deportivas?		
<input type="checkbox"/> Ninguna		
<input type="checkbox"/> Entre una y tres veces		
<input type="checkbox"/> Más de tres veces		
Comentarios: _____		

2. Si realizas actividad deportiva con frecuencia, ¿Con quién prefieres hacerlo?		
<input type="checkbox"/> Sólo		
<input type="checkbox"/> Con más gente solo si son amigos o conocidos		
<input type="checkbox"/> Con más gente sin importar que sean amigos o conocidos		
Comentarios: _____		

3. Si realizas actividad deportiva con frecuencia, ¿Dónde prefieres hacerlo?		
<input type="checkbox"/> En un lugar abierto fuera de la ciudad		
<input type="checkbox"/> En un lugar abierto dentro de la ciudad		
<input type="checkbox"/> En un lugar cerrado		
Comentarios: _____		

4. De las siguientes actividades deportivas, ¿Cuáles te gusta practicar o te causan cierto interés? (Seleccionar todas las que correspondan)		
<input type="checkbox"/> Fútbol	<input type="checkbox"/> Tenis	<input type="checkbox"/> Basquetbol
<input type="checkbox"/> Bicicleta	<input type="checkbox"/> Moto	<input type="checkbox"/> Trotar
<input type="checkbox"/> Golf	<input type="checkbox"/> Boxeo	<input type="checkbox"/> Rugby
<input type="checkbox"/> Padel	<input type="checkbox"/> Trekking	<input type="checkbox"/> Deportes acuáticos
<input type="checkbox"/> Deportes de invierno (Ski, Snowboard, etc.)	<input type="checkbox"/> Deportes extremos (Skate, Longboard, etc.)	<input type="checkbox"/> Rutinas físicas (Trotar, Cross fit, etc.)
<input type="checkbox"/> Natación	<input type="checkbox"/> Boxeo, karate, etc.	<input type="checkbox"/> Ir al Gimnasio
<input type="checkbox"/> Hándbol	<input type="checkbox"/> Rodeo o Equitación	

Otro (a): _____

5. Si existiera una aplicación web y móvil ligada al mundo deportivo ¿Cuáles de las siguientes funcionalidades te interesaría que incluyera?

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Obtener noticias y resultados | <input type="checkbox"/> Compartir contenido (fotos, videos, etc.) |
| <input type="checkbox"/> Información de eventos | <input type="checkbox"/> Organizar actividades deportivas con otras personas |
| <input type="checkbox"/> Comprar indumentaria | <input type="checkbox"/> Información de lesiones, recuperación |
| <input type="checkbox"/> Temas de contingencia | <input type="checkbox"/> Publicidad de marcas deportivas |

Otro (a): _____

6. Si existiera una aplicación web y móvil donde pudieras obtener todos los puntos que seleccionaste en la pregunta anterior, ¿Te interesaría ser usuario de ella?

- Sí
 No

Comentarios: _____

Nombre:

Edad:

Comuna:

Ocupación:

Anexo 2: Tabla valores Z para distribución normal

Valor de Z_{α}	1.28	1.65	1.69	1.75	1.81	1.88	1.96
Nivel de confianza	80%	90%	91%	92%	93%	94%	95%

Anexo 3: Potenciales Clientes de Dyport

	Marcas Deportivas 1	Marcas Deportivas 2	Grandes Tiendas	Productoras Deportivas
1	Adidas	The North Face	Paris	AK Pro
2	Nike	Brooks	Ripley	Promo Deportes
3	Pume	Burton	Falabella	Motivados
4	New Balance	Merrell	Corona	Varsovia Sports
5	Reebok	Etnies	Hites	Cuestarriba
6	Lippi	Maui and Sons	La Polar	Zampeta
7	Spalding	Babolat	Johnson's	Agwcomunicaciones
8	Ellese	Diadora	Tricot	Sport Pro
9	Columbia	Mormaii		Kraneo
10	Converse	Zolkan		Meta Producciones
11	Caterpillar	Salomon		Start Producciones
12	Vans	Mitre		Agencia BTL
13	Skechers	RipCurl		ProKart
14	Under Armour	And1		CMRS Producciones
15	Latitude	Dunlop		Plan B
16	Umbro	Drava		
17	Wraps	Dalponte		
18	Spyder	Gravity		
19	Oakley	Volley		
20	Asics	Power		
21	Reef	Wilson		
22	Patagonia			

Anexo 4: Potenciales usuarios y clientes entrevistados

Entrevistados	Objetivo	Persona	Perfil
Potenciales Usuarios	Estudiar disposición a pagar por la aplicación	Fernando Toro	- Emprendedor, 33 años - Atleta carrera Ironman
		Ana María Alcalde	- Emprendedora, 27 años - Practica crossfit, 2-3 veces por semana
		Jorge Zavala	- Ingeniero Agrónomo, 50 años - Entrenamiento multifuncional, 2-3 veces por semana
		Vicente Pucheu	- Ingeniero Comercial, 25 años - Practica ligas de fútbol, 2-3 veces por semana
		Agustina Sierra	- Estudiante enseñanza media, Coegio Inglés - Seleccionada de Atletismo
Potenciales Clientes	Estudiar interés y disposición a pagar por usar Dyport como medio de Marketing	Cristobal López	Subgerente E-Commerce Paris - Cencosud Retail S.A.
		Fernando Álamos	Key Account Manager Adidas Chile
		Marcelo Zapata	Key Account Manager Merrel y CAT - Grupo Forus

Anexo 5: Estimación Diaria y Mensual de Usuarios de Dyport

Estimación Diaria:

Día	USUARIOS			INGRESOS PUBLICIDAD CLIENTES		
	1 año	2 año	3 año	1 año	2 año	3 año
	47.801	81.216	92.818			
1	-	47.801	81.216	\$ -	\$ 340.502	\$ 578.523
2	131	47.893	81.248	\$ 936	\$ 341.156	\$ 578.750
3	263	47.985	81.279	\$ 1.872	\$ 341.811	\$ 578.977
4	394	48.077	81.311	\$ 2.808	\$ 342.465	\$ 579.204
5	526	48.169	81.343	\$ 3.744	\$ 343.119	\$ 579.432
6	657	48.261	81.375	\$ 4.680	\$ 343.774	\$ 579.659
7	788	48.352	81.407	\$ 5.616	\$ 344.428	\$ 579.886
8	920	48.444	81.439	\$ 6.552	\$ 345.082	\$ 580.113
9	1.051	48.536	81.471	\$ 7.488	\$ 345.737	\$ 580.340
10	1.183	48.628	81.503	\$ 8.424	\$ 346.391	\$ 580.568
11	1.314	48.720	81.535	\$ 9.360	\$ 347.045	\$ 580.795
12	1.445	48.812	81.567	\$ 10.296	\$ 347.700	\$ 581.022
13	1.577	48.904	81.598	\$ 11.232	\$ 348.354	\$ 581.249
14	1.708	48.995	81.630	\$ 12.169	\$ 349.008	\$ 581.476
15	1.840	49.087	81.662	\$ 13.105	\$ 349.663	\$ 581.704
16	1.971	49.179	81.694	\$ 14.041	\$ 350.317	\$ 581.931
17	2.102	49.271	81.726	\$ 14.977	\$ 350.971	\$ 582.158
18	2.234	49.363	81.758	\$ 15.913	\$ 351.625	\$ 582.385
19	2.365	49.455	81.790	\$ 16.849	\$ 352.280	\$ 582.612
20	2.497	49.547	81.822	\$ 17.785	\$ 352.934	\$ 582.840
21	2.628	49.638	81.854	\$ 18.721	\$ 353.588	\$ 583.067
22	2.760	49.730	81.885	\$ 19.657	\$ 354.243	\$ 583.294

...

350	45.861	79.859	92.347	\$ 326.678	\$ 568.859	\$ 657.814
351	45.992	79.951	92.379	\$ 327.614	\$ 569.514	\$ 658.041
352	46.123	80.043	92.411	\$ 328.550	\$ 570.168	\$ 658.268
353	46.255	80.135	92.443	\$ 329.486	\$ 570.822	\$ 658.495
354	46.386	80.227	92.474	\$ 330.422	\$ 571.477	\$ 658.722
355	46.518	80.318	92.506	\$ 331.358	\$ 572.131	\$ 658.950
356	46.649	80.410	92.538	\$ 332.294	\$ 572.785	\$ 659.177
357	46.780	80.502	92.570	\$ 333.230	\$ 573.440	\$ 659.404
358	46.912	80.594	92.602	\$ 334.166	\$ 574.094	\$ 659.631
359	47.043	80.686	92.634	\$ 335.102	\$ 574.748	\$ 659.858
360	47.175	80.778	92.666	\$ 336.038	\$ 575.403	\$ 660.086
361	47.306	80.870	92.698	\$ 336.974	\$ 576.057	\$ 660.313
362	47.437	80.961	92.730	\$ 337.910	\$ 576.711	\$ 660.540
363	47.569	81.053	92.762	\$ 338.847	\$ 577.366	\$ 660.767
364	47.700	81.145	92.793	\$ 339.783	\$ 578.020	\$ 660.994
365	47.832	81.237	92.825	\$ 340.719	\$ 578.674	\$ 661.222
TOTAL INGRESOS AÑO				\$ 62.181.143	\$ 167.749.671	\$ 226.253.357

Estimación Mensual:

		Usuarios			INGRESOS MENSUALIDAD USUARIOS		
		47.801	81.216	92.818			
Mes	0%	Año 1	Año 2	Año 3	Año 1	Año 2	Año 3
1	8%	3.983	50.586	82.183	\$ -	\$ 19.917.186	\$ 37.823.317
2	17%	7.967	53.370	83.149	\$ -	\$ 21.908.905	\$ 39.215.586
3	25%	11.950	56.155	84.116	\$ -	\$ 23.900.623	\$ 40.607.855
4	33%	15.934	58.939	85.083	\$ 1.991.719	\$ 25.292.893	\$ 41.091.282
5	42%	19.917	61.724	86.050	\$ 3.983.437	\$ 26.685.162	\$ 41.574.709
6	50%	23.901	64.508	87.017	\$ 5.975.156	\$ 28.077.431	\$ 42.058.136
7	58%	27.884	67.293	87.984	\$ 7.966.874	\$ 29.469.701	\$ 42.541.563
8	67%	31.867	70.078	88.951	\$ 9.958.593	\$ 30.861.970	\$ 43.024.989
9	75%	35.851	72.862	89.917	\$ 11.950.312	\$ 32.254.239	\$ 43.508.416
10	83%	39.834	75.647	90.884	\$ 13.942.030	\$ 33.646.509	\$ 43.991.843
11	92%	43.818	78.431	91.851	\$ 15.933.749	\$ 35.038.778	\$ 44.475.270
12	100%	47.801	81.216	92.818	\$ 17.925.468	\$ 36.431.047	\$ 44.958.697
TOTAL INGRESOS AÑO					\$ 89.627.338	\$ 343.484.444	\$ 504.871.663

Anexo 6: Costos de Activaciones en Eventos Deportivos

Campeonato de Polo		
Auspicio	\$ 1.000.000	\$1.000.000
Promotora 2 dias x 2 promotoras	\$ 80.000	\$ 320.000
Merchandising	\$ 300.000	\$ 300.000
	TOTAL	\$1.620.000
Campeonato de futbol		
Auspicio	\$ 700.000	\$ 700.000
Promotora 3 dias x 2 promotoras	\$ 80.000	\$ 480.000
Merchandising	\$ 500.000	\$ 500.000
	TOTAL	\$1.680.000
Campeonato de Tenis		
Auspicio	\$ 500.000	\$ 500.000
Promotora 2 dias x 2 promotoras	\$ 80.000	\$ 320.000
Merchandising	\$ 300.000	\$ 300.000
	TOTAL	\$1.120.000
Corrida		
Auspicio	\$ 4.000.000	\$4.000.000
Promotora 2 dias x 1 promotoras	\$ 80.000	\$ 160.000
Merchandising	\$ 500.000	\$ 500.000
Stand	\$ 700.000	\$ 700.000
	TOTAL	\$5.360.000
Campeonato de golf		
Auspicio	\$ 500.000	\$ 500.000
Promotora 2 dias x 2 promotoras	\$ 80.000	\$ 320.000
Merchandising	\$ 300.000	\$ 300.000
	TOTAL	\$1.120.000
Rodeo		
Auspicio	\$ 500.000	\$ 500.000
Promotora 2 dias x 2 promotoras	\$ 80.000	\$ 320.000
Merchandising	\$ 300.000	\$ 300.000
	TOTAL	\$1.120.000

Anexo 7: Flujo de Caja Dyport

FLUJOS	0	Año 1	Año 2	Año 3
Ingresos por Publicidad		62.181.143	167.749.671	226.253.357
Ingresos por Membresía		89.627.338	343.484.444	504.871.663
TOTAL INGRESOS		151.808.480	511.234.115	731.125.020
Gastos Operacionales		26.279.880	26.279.880	26.279.880
Sueldos		84.000.000	100.800.000	120.960.000
TOTAL COSTOS FIJOS		-110.279.880	-127.079.880	-147.239.880
COSTOS VARIABLES (Marketing)		-88.000.000	-80.000.000	-80.000.000
Gasto financiero		-3.707.891	-2.627.832	-1.398.724
Ganancias de Capital				292.003
Depreciación Legal		-2.920.034	-2.920.034	-2.920.034
Computadores e Impresoras		-1.848.697	-1.848.697	-1.848.697
Escritorios y Sillas Ejecutivas		-315.042	-315.042	-315.042
Mesa Reuniones con Sillas		-252.092	-252.092	-252.092
Electrodomésticos		-252.101	-252.101	-252.101
Otros		-252.101	-252.101	-252.101
Pérdidas Acumuladas			-53.099.324	
Utilidad antes de impuestos		-53.099.324	245.507.046	499.566.382
Impuestos		0	-41.736.198	-84.926.285
Utilidad después impuestos		-53.099.324	203.770.848	414.640.097
Depreciación Legal		2.920.034	2.920.034	2.920.034
Ganancias de Capital				-292.003
Flujo de caja operacional		-50.179.290	206.690.882	417.268.127
Inversión fija				
Valor Aplicación	-16.948.739			
Computadores e Impresoras	-1.848.697			
Escritorios y Sillas Ejecutivas	-315.042			
Mesa Reuniones con Sillas	-252.092			
Electrodomésticos	-252.101			
Otros	-252.101			
Valor residual				292.003
Inv. Capital Trabajo	-7.000.000			
Rec. Capital Trabajo				7.000.000
Préstamo	26.868.773			
Amortizaciones		-7.826.516	-8.906.575	-10.135.682
Flujo de capitales	0	-7.826.516	-8.906.575	-2.843.679
Flujo de caja	0	-58.005.806	197.784.307	414.424.448

