



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

**EVALUACIÓN DE FACTIBILIDAD ESTRATÉGICA, TÉCNICA Y ECONÓMICA DE
IMPLEMENTAR UN *EBUSINESS* QUE VINCULE PERSONAS EN TORNO A UN
DEPORTE, EN UN LUGAR Y HORARIO ESPECÍFICO EN LA REGIÓN
METROPOLITANA DE CHILE**

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

JOSÉ IGNACIO GARCIA-HUIDOBRO CONCHA

**PROFESOR GUÍA:
RICARDO ALONSO FLORES BARRERA**

**MIEMBRO DE LA COMISIÓN:
DANIEL ANTONIO ESPARZA CARRASCO
ALFREDO NICOLÁS LEYTON LARRAÍN**

**SANTIAGO DE CHILE
2020**

RESUMEN

EVALUACIÓN DE FACTIBILIDAD ESTRATÉGICA, TÉCNICA Y ECONÓMICA DE IMPLEMENTAR UN *EBUSINESS* QUE VINCULE PERSONAS EN TORNO A UN DEPORTE, EN UN LUGAR Y HORARIO ESPECÍFICO EN LA REGIÓN METROPOLITANA DE CHILE

El objetivo fue evaluar la factibilidad estratégica, técnica y económica de implementar un *ebusiness* que vincule personas en torno a un deporte, en un lugar y horario específico en la Región Metropolitana de Chile, y que alcance una utilidad acumulada después de impuestos de al menos MM\$300 en 3 años desde el inicio operación.

La investigación del mercado de deportistas utilizó una encuesta con foco en deportes colectivos y se complementó con la encuesta nacional de actividad física y deportes 2018. Para los centros deportivos, se realizaron 16 entrevistas en profundidad y para estimar los ingresos por publicidad, se realizó un *benchmarking*. Como resultado, los segmentos objetivos fueron los deportistas amateur entre 18 y 39 años de los NSE ABC1-C2-C3 que practican fútbol, tenis, básquetbol y pádel, con un potencial de MM\$1.227 anual, los centros deportivos con canchas de los deportes señalados y un potencial de MM\$206,3 anual y el segmento de anunciantes, con un potencial de generar \$353 por click.

La propuesta de valor para los usuarios es una plataforma digital que facilita el proceso de búsqueda, coordinación de jugadores y reserva de cancha, lo que tiene un potencial de aumentar en 454.363 el número de encuentros deportivos al mes, por lo que también ofrece valor en el segmento de centros deportivos al aumentar su demanda de canchas en 35.333 solicitudes. Finalmente, la interacción entre los deportistas y centros deportivos genera valor para que los anunciantes, superando los 1.000 *click through rate* mensual.

La estrategia consideró un marketing *mix* con un producto diferenciado en cada segmento, al cual se accede a través de la nube o se descargar desde *play store* o *app store*. El precio mensual para los centros deportivos es 4 UF (mismo de la competencia) y 1 UF por tener prestaciones limitadas. Para los usuarios, existe una tarifa *premium* de \$1.200 más iva mensual y una gratuita con pero prestaciones limitadas como visualización de publicidad y encuentros deportivos reducidos (modelo *freemium*). La promoción incluyó premios a los usuarios que recomienden la plataforma, personal de ventas para los centros deportivos, descuentos especiales, comunicación por redes sociales y publicidad a través de los *ads* de Facebook, LinkedIn y Google.

La evaluación económica requirió una inversión de MM\$ 288 compuesto por el desarrollo de la plataforma MM\$54 y el capital de trabajo MM\$234, donde el *break-even* se produce al mes 23. El resultado obtenido con una tasa de descuento del 25% es de un VAN de M\$194.401 y una TIR del 43%. Finalmente, no se logra cumplir con el objetivo ya que las utilidades acumulada después de impuesto alcanzan M\$26.917, por lo que se recomienda realizar un nuevo estudio que incorpore nuevos deportes y regiones.

DEDICATORIA

Dedicado a la eterna paciencia y apoyo de mi familia, María José, Diego y Victoria.

TABLA DE CONTENIDO

1.	INTRODUCCIÓN	1
2.	OBJETIVOS	3
2.1.	Objetivo General	3
2.2.	Objetivos Específicos	3
2.3.	Resultados Esperados	3
2.4.	Alcance del tema abordar	3
3.	MARCO CONCEPTUAL	4
4.	DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL MERCADO	7
4.1.	Análisis del mercado potencial respecto a usuarios deportistas	7
4.1.1.	Mercado potencial y segmentación	7
4.1.2.	Benchmarking	16
4.2.	Análisis del mercado potencial respecto a establecimientos deportivos	21
4.2.1.	Mercado potencial y segmentación por actividad	21
4.2.2.	Necesidades e intereses de los segmentos	22
4.2.3.	Valorización del concepto y disponibilidad de pago	24
4.3.	Análisis del mercado de publicidad en plataformas digitales	24
4.3.1.	Modelos de negocio para generar ingresos	24
4.3.2.	Métricas en las redes publicitarias	25
4.3.3.	Disposición a pago por parte de los anunciantes	26
4.3.4.	Modelo Freemium	27
4.3.5.	Benchmarking	28
4.4.	Análisis de negocios digitales	31
4.4.1.	Economías colaborativas en el mundo	31
4.4.2.	Economía digital y colaborativa en Chile	32
4.5.	Análisis de la competencia en la Región Metropolitana	36
4.6.	Análisis del entorno legal	38
5.	SÍNTESIS Y ANÁLISIS FODA	39
5.1.	FODA general	39
5.1.1.	Oportunidades	39
5.1.2.	Amenazas	40
5.2.	FODA por segmentos	41
6.	ESTRATEGIA	44
6.1.	Selección del segmento objetivo	44
6.2.	Marca y posicionamiento	44
6.2.1.	Marca	44
6.2.2.	Posicionamiento	45
6.3.	Descripción del modelo de negocio	45
6.4.	Plan de marketing táctico	46
6.4.1.	Producto	46
6.4.2.	Precio	50
6.4.3.	Plaza	51
6.4.4.	Promoción	52
6.4.5.	Puesta en marcha de la estrategia	53
6.4.6.	Reacción de los competidores	55
6.5.	Plan de desarrollo organizacional	57
6.5.1.	Organigrama	57
6.5.2.	Descripción de cargo	57

7.	EVALUACION ECONÓMICA	59
7.1.	Inversión inicial	59
7.2.	Estimación de crecimiento	59
7.3.	Ingresos	61
7.4.	Costos y gastos	61
7.1.	Financiamiento.....	63
7.2.	Flujo de caja anual.....	63
7.3.	Estimación de tasa de descuento	64
7.4.	Resultados (VAN, TIR y UDI).....	65
7.5.	Análisis de sensibilidad.....	66
8.	CONCLUSIONES	67
9.	BIBLIOGRAFÍA	69
10.	ANEXOS	70
10.1.	Anexo A: Criterios encuesta nacional de hábitos de actividad física y deporte 2018	70
10.2.	Anexo B: Encuesta para el estudio de mercado	71
10.3.	Anexo C: Entrevista en profundidad	72
10.4.	Anexo D: Resultados generales de la encuesta	95
10.5.	Anexo E: Cálculos adicionales del diagnóstico	97
10.6.	Anexo F: Sintaxis de los cálculos realizados por SPSS.....	100
10.7.	Anexo G: Cotización de la web app	102
10.8.	Anexo H: Revisión de registro de marca para MATCH.....	109
10.9.	Anexo I: Estimación de tarifas para los tres segmentos de clientes	110
10.10.	Anexo J: Cantidad de alumnos matriculados	111
10.11.	Anexo K: Cálculos de evaluación económica	112
10.12.	Anexo L: Catastro de Centros deportivos, sus disciplinas y plataformas.....	121

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Personas que realizan actividad física y/o deporte colectivo, según sexo	8
Tabla 2: Cantidad de personas que realizan deporte según sexo y disciplina	9
Tabla 3: Caracterización de los segmentos según clase socioeconómica	10
Tabla 4: Caracterización de los segmentos según rango etario	10
Tabla 5: Distribución socioeconómica	11
Tabla 6: Resumen aumento de frecuencia, disposición a pago y valorización del servicio	12
Tabla 7: Número de encuentros deportivos en la Región Metropolitana	13
Tabla 8: Frecuencia de la actividad física semanal según clase socioeconómica y rango etario	13
Tabla 9: Gasto promedio mensual en la práctica de actividades deportivas colectivas .	14
Tabla 10: Gasto según nivel socio económico y rango etario	15
Tabla 11: Personas que desean volver a realizar actividad física y deporte colectivo ...	15
Tabla 12: Resumen Benchmarking	17
Tabla 13: Cuadro comparativo mercado español versus chileno	19
Tabla 14: Cuadro comparativo entre España y Chile respecto a sus preferencias deportivas.....	20
Tabla 15: Benchmarking de empresas con modelos premium	30
Tabla 16: Rango etario de usuarios que utilizan empresas con modelo de economía colaborativa en Europa	32
Tabla 17: Composición de las ventas B2C	33
Tabla 18: Cuadro resumen de la competencia	37
Tabla 19: Oportunidades y amenazas según rango etario de las personas (usuarios) ..	41
Tabla 20: Oportunidades y amenazas según nivel socioeconómico de las personas (usuarios)	42
Tabla 21: Oportunidades y amenazas de los centros deportivos	43
Tabla 22: Oportunidades y amenazas del mercado de los anunciantes	43
Tabla 23: Características del producto según tipo cuenta del usuario	48
Tabla 24: Características del producto según tipo de cuenta del centro deportivo	49
Tabla 25: Cuadro resumen de tarifas para usuarios y centros deportivos	50
Tabla 26: Cantidad de alumnos matriculados según las universidad de los segmentos objetivos	54
Tabla 27: Análisis de riesgos frente a reacciones de la competencia (usuarios)	56
Tabla 28: Análisis de riesgos frente a reacciones de la competencia (centros deportivos)	56
Tabla 29: Inversión inicial	59
Tabla 30: Tabla de sueldos	61
Tabla 31: Gasto básicos	62
Tabla 32: Compras básicas	62
Tabla 33: Condiciones del préstamo bancario	63
Tabla 34: Proyección del flujo de caja	64
Tabla 35: Valores para calcular el CAPM	65
Tabla 36: VAN y TIR del proyecto	65
Tabla 37: Análisis de sensibilidad sobre la utilidad acumulada después de impuestos .	66
Tabla 38: Análisis de sensibilidad del VAN respecto a la tasa de descuento	66
Tabla 39: Criterios Encuesta Nacional de Hábitos de Actividad Física y Deporte 2018.	70
Tabla 40: Variables para el cálculo de la muestra	71

Tabla 41: Cuadro resumen entrevista en profundidad (plataformas, reservas y pagos)	89
Tabla 42: Cuadro resumen entrevista en profundidad (gestión de disponibilidad de la cancha)	90
Tabla 43: Cuadro resumen entrevistas en profundidad (gestión con clientes)	91
Tabla 44: Cuadro resumen entrevistas en profundidad (visión estratégica del recinto deportivo)	92
Tabla 45: Cuadro resumen entrevistas en profundidad (preguntas finales)	93
Tabla 46: Frecuencia de actividad física según clase socioeconómica	97
Tabla 47: Frecuencia de actividad física semanal según rango etario	97
Tabla 48: Gasto en actividad física según nivel socioeconómico	98
Tabla 49: Disposición a pago según rango etario	98
Tabla 50: Disposición a pago por uso de la plataforma en porcentaje del costo de arriendo	99
Tabla 51: Disposición a pago por uso de la plataforma en pesos	99
Tabla 52: Personas promedio por encuentro deportivo	100
Tabla 53: Registro de marca Match	109
Tabla 54: Cálculo de tarifa y tasa de conversión	110
Tabla 55: Disposición a pago mensual según frecuencia deportiva	110
Tabla 56: Total alumnos matriculados en las universidades de la Región Metropolitana	111
Tabla 57: Crecimiento mensual de usuarios y centros deportivos durante el proyecto	112
Tabla 58: Crecimiento mensual de los ingresos del proyecto	113
Tabla 59: Proyección mensual de contratación y sus respectivos sueldos	114
Tabla 60: Proyección mensual de gastos en marketing	115
Tabla 61: Simulación de préstamo bancario	117
Tabla 62: Flujo operacional mensual año 1	118
Tabla 63: Flujo operacional mensual año 2	119
Tabla 64: Flujo operacional mensual año 3	120
Tabla 65: Utilidad después de impuestos a 4 años	121
Tabla 66: Catastro de Centros deportivos, sus disciplinas y plataformas	122

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Crecimiento anual del número de conexiones por cada 100 habitantes en Chile	7
Figura 2: Crecimiento de personas que son activas físicamente en Chile y Región Metropolitana.....	8
Figura 3: Preferencias deportivas según sexo	9
Figura 4: Interés por el concepto	11
Figura 5: Aumento de actividad física	11
Figura 6: Disposición a pago por uso de la plataforma	12
Figura 7: Crecimiento en la frecuencia de práctica nacional	14
Figura 8: Resumen cálculo del mercado potencial.....	16
Figura 9: Crecimiento anual de los <i>benchmark</i> seleccionados según el número de usuarios.....	18
Figura 10: Comparación entre España y Chile respecto del gasto del presupuesto familiar	21
Figura 11: Porcentaje de disciplinas deportivas disponibles en los centros deportivos ...	21
Figura 12: Métricas Funnel en redes publicitarias	26
Figura 13: Ciclo de vida de empresas con modelo <i>freemium</i>	28
Figura 14: Proyección de ingresos de economías colaborativas en Europa	31
Figura 15: ecommerce B2C en Chile (MMUSD).....	34
Figura 16: Preferencia de los usuarios según la aplicación en Chile	36
Figura 17: Participación de mercado respecto a los centros deportivos	38
Figura 18: Logo marca Match.....	44
Figura 19: Modelo de negocio Canvas.....	46
Figura 20: Importancia de las palabras claves de búsqueda	51
Figura 21: Organigrama de Match.....	57
Figura 22: Fórmula CAPM.....	65
Figura 23: Fórmula tamaño de muestra	71
Figura 24: Estimación de los costos de mantención	94
Figura 25: Frecuencia en que un encuentro deportivo "listo" no se realiza porque alguien no puedo asistir	95
Figura 26: Frecuencia en que un encuentro deportivo no se pudo completar por falta de jugadores.....	95
Figura 27: Canales utilizados para reservar cancha	95
Figura 28: Momento en que se paga la reserva de la cancha.....	96
Figura 29: Razones por las que no practica deporte según rango etario	96
Figura 30: Cotización de la plataforma.....	103

ÍNDICE DE PROTOTIPOS

Prototipo 1: Vista página de inicio para Usuarios y centros deportivos	47
Prototipo 2: Vista del usuario al ingresar a Match	47
Prototipo 3: Vista de los resultados de búsqueda para hacer Match.....	48
Prototipo 4: Vista de perfil del usuario.....	48
Prototipo 5: Vista menú de los centros deportivos con cuenta <i>premium</i>	50

1. INTRODUCCIÓN

Según los últimos datos revelados por la Organización mundial de Salud (OMS), Chile es el país con mayor sobrepeso en toda Latinoamérica. Por lo tanto, no es casualidad que fomentar la práctica de actividad física y el deporte sea parte de una política pública importante pues tener altas tasas de sedentarismo es causal de múltiples enfermedades. No obstante, más allá que esta política sea parte de una solución para mejorar la salud física y mental de las personas y, por ende, su calidad de vida, esta política declara ser “una herramienta de integración y transformación social, considerándola incluso un derecho fundamental, por lo que su acceso debe estar garantizado, sin discriminación alguna” (Ministerio del Deporte, 2016, p.19).

A nivel nacional, la práctica de deporte comienza en su mayoría por iniciativa propia (49%), seguido por la influencia del entorno familiar y amigos (33%), manteniéndose la tendencia a lo largo del tiempo¹. No obstante, es bastante común que con el paso del tiempo y al aumentar la edad se vuelva cada vez más complejo destinarle el tiempo que cada uno quisiera. Existen varias razones que lo explican, pero según la Encuesta Nacional de Hábitos y Actividad Física y Deporte la principal razón es la falta de tiempo (Ministerio del Deporte, p.67), que está altamente correlacionado con las responsabilidades que cada persona va tomando en la vida, ya sean familiares (principalmente hijos), laborales e incluso estudios de cualquier índole (técnico, profesional o postítulos). La dificultad aumenta si se trata de deportes colectivos pues, aunque cada persona logre organizar su agenda, estos espacios de tiempo deben coincidir con el de uno o más amigos y/o familiares que tengan la misma intensidad. Por otro lado, quienes viajan fuera de la ciudad, también se encuentran con una situación similar, pues el hecho de no conocer a nadie en el lugar de destino fomenta prácticas sedentarias a menos que se trate de un deporte individual y no requiera implementos adicionales.

En base a esta dificultad y, considerando el crecimiento exponencial de la demanda por servicios de negocios digitales, existe una oportunidad de crear un *ebusiness* que facilite el encuentro deportivo de personas en horarios que se encuentren disponibles. A partir de este negocio, cada persona deja de depender de la disponibilidad de un amigo, familiar y/o conocido para practicar deporte pues la plataforma permite que todos los usuarios compartan su disponibilidad de horario y locación para vincularlos.

La presente tesis realiza una evaluación estratégica, técnica y económica basada en cuatro grandes etapas:

¹ Para la base de datos de SPSS de la Encuesta Nacional de Hábitos de Actividad Física y Deporte 2018, sin realizar ningún filtro, se realizó una tabla de frecuencia de la P19: ¿quién cree usted que influyó más en la creación y mantención de sus hábitos de actividad física y/o deportivos? Luego, en una tabla Excel se eliminaron quienes no respondieron y quienes no sabían. La sintaxis está en el Anexo F: Sintaxis de los cálculos realizados por SPSS.

- Diagnóstico: Análisis de los mercados potenciales y sus segmentos, así como también del contexto interno y externo.
- Síntesis y análisis FODA del diagnóstico.
- Estrategia: Elección de los segmentos más atractivos y de la metodología que permita alcanzar todo el potencial de este *ebusiness*.
- Evaluación económica: Proyección del flujo de caja y determinación de indicadores financieros básicos como el VAN (valor actual neto) y TIR (tasa interna de retorno), así como también las utilidades después de impuesto asociados al objetivo general.

Finalmente, se presentan las conclusiones, se verifica si se cumple el objetivo general y se entregan las recomendaciones asociadas.

2. OBJETIVOS

2.1. Objetivo General

Evaluar la factibilidad estratégica, técnica y económica de implementar un *ebusiness* que vincule personas en torno a un deporte, en un lugar y horario específico en la Región Metropolitana de Chile, y que alcance una utilidad acumulada después de impuestos de al menos MM\$300 en 3 años desde el inicio operación.

2.2. Objetivos Específicos

- Elaborar un diagnóstico de la situación actual respecto a la actividad física en la Región Metropolitana.
- Identificar y caracterizar los distintos tipos de usuarios o potenciales clientes.
- Identificar y caracterizar el/los segmento/s objetivo/s.
- Identificar y caracterizar la oferta de recintos deportivos en base a los deportes seleccionados.
- Realizar un *benchmarking* respecto a servicios similares.
- Identificar y caracterizar los deportes con mayor potencial para este *ebusiness*.
- Diseñar la propuesta de valor de esta empresa.
- Diseñar la estrategia de implementación de la propuesta de valor de esta empresa.
- Identificar las variables claves y los riesgos más relevantes para que este negocio sea rentable.

2.3. Resultados Esperados

Se espera evaluar la factibilidad estratégica, técnica y económica de implementar un *ebusiness* que vincule personas en torno a un deporte, en un lugar y horario específico en la Región Metropolitana de Chile, y que alcance una utilidad acumulada después de impuestos de al menos MM\$300 en 3 años desde el inicio operación.

2.4. Alcance del tema abordar

La evaluación de la tesis a desarrollar está circunscrita a limitaciones en su alcance y, luego del análisis presentado en la metodología, se definirán otros.

La cobertura geográfica para la implementación de este ebusiness es para la Región Metropolitana de Chile.

El análisis del mercado potencial considera estadísticas tanto de la Región Metropolitana como a nivel nacional, pues se considera este último como una referencia para algunos comportamientos de práctica deportiva.

Se estudiarán algunos modelos de negocios digitales que ya están en funcionamiento en Chile y en gran parte del mundo, pero con base en Estados Unidos, realizando un benchmarking de éstos.

La formulación de la estrategia y su planificación para implementarla se proyecta en un período de tres años.

Se concluirá una síntesis de oportunidades y amenazas respecto estudios realizados con el fin de identificar la propuesta de valor y el modelo de negocio de este ebusiness

3. MARCO CONCEPTUAL

A continuación, se definen los conceptos claves que se utilizan en esta tesis, con el propósito de su total comprensión.

Actividad física y deporte: Según la Organización Mundial de la Salud (OMS) la actividad física es “cualquier movimiento corporal producido por los músculos esqueléticos que exija gasto de energía” (2018). La OMS fomenta a los países a realizar actividad física pues en una intensidad adecuada tiene los siguientes beneficios:

- Reduce el riesgo de hipertensión, cardiopatía coronaria, accidente cerebrovascular, diabetes, cáncer de mama y de colon, depresión y caídas.
- Mejora la salud ósea y funcional.
- Es un determinante clave del gasto energético, y es por tanto fundamental para el equilibrio calórico y el control del peso.

Si bien el deporte es bastante similar a la actividad física y tiene los mismos beneficios descritos anteriormente, existe una pequeña diferencia, pues el deporte, según la lo que se cita en Política Nacional del Actividad Física y Deporte, “se materializa por medio de la aparición de reglas cada vez más estrictas y estandarizadas” (p.9). En Chile, el tema fue tomando relevancia tanto por la salud pública como por la integración social que significa. Dado esto, el año 2016 el gobierno de turno, a través del Ministerio del Deporte,

diseña e implementa una política pública de actividad física y deporte la cual tiene como objetivo la promoción de éstos.

Para efectos de esta tesis, se define al personal con actividad física como quienes “realizan actividad física o deporte según la recomendación de la OMS, 150 minutos por semana de actividad física de intensidad moderada o 75 minutos por semana de actividad física de intensidad vigorosa” (Resumen Ejecutivo Encuesta Nacional de Actividad Física y Deporte, 2018, pág. 5).

Ebusiness: También conocido como negocio electrónico, se refiere a cualquier tipo de negocio en el cual sus actividades y prácticas de gestión empresarial son compartidas a través de tecnologías de información, principalmente internet. Su principal ventaja es que permite la descentralización de las actividades su cadena de valor, permitiendo mejorar la eficiencia y reducir costos, ya sea al automatizar procesos y/o participar en nuevos canales de venta, por lo que en su momento fue un importante generador de ventajas competitivas. Hoy en día es solo temporal, pues la mayoría de las empresas tienen acceso a esta tecnología. La real ventaja competitiva es contar con modelos de negocio que se complementen con un *ebusiness*. Los modelos que utilizan economías colaborativas son un ejemplo al respecto.

Economía colaborativa: Compartir y colaborar es una forma de intercambio social entre individuos que se conocen y que no implica un beneficio económico. Es justamente el concepto de “economía” que lo antecede el que incorpora un valor utilitario más que social. Por lo tanto, se define la economía colaborativa como un modelo de negocio en el cual, a través de una plataforma tecnológica, se facilita el intercambio de un bien o servicio entre dos o más personas con el objetivo de satisfacer una necesidad. En la actualidad existen principalmente cinco sectores (medidos en ingresos) en los que se desarrolla este tipo de economía:

- Movilidad: Plataformas que conectan pasajeros con conductores con el fin de efectuar un servicio de transporte. También destacan aplicaciones en las que se comparte un automóvil y otras de arriendos de automóvil de personas naturales.
- Servicios a domicilio: Plataformas que conectan a los dueños de casa con todo tipo de servicios para el hogar. Por ejemplo, servicio de aseo, lavado de ropa, todo tipo de arreglos del hogar (gasfitería, electricidad, carpintería, etc.), entre otros.
- Finanzas colaborativas (*crowdfunding*): Plataformas para iniciativas que requieren financiamiento colectivo, ya sea préstamos entre personas, financiación de pymes, emprendimientos que buscan inversores, compra de facturas, etc.
- Alojamiento: Aplicaciones que permiten el intercambio de hogares entre personas naturales, así como también su arriendo temporal o incluso una pieza de ésta.
- Servicios profesionales: Estas aplicaciones disponen ofertas de todo tipo trabajos profesionales, lo que resulta atractivo para empresas o particular que buscan la contratación de un trabajo temporal.

Negocios digitales: Son negocios que se desarrollan a través de canales y plataformas digitales. Este tipo de negocio no requiere tener espacios físicos (reduciendo costos) pues la experiencia del cliente es 100% virtual. Pueden dividirse en cuatro tipos:

- De contenido: Espacio donde se comparte información, música, noticias, películas, etc., por lo que cada usuario o cliente puede buscar y encontrar el contenido que desee según sus preferencias.
- Comercio electrónico (*ecommerce*): Es la compra y venta de productos físicos a través de internet. Las páginas mundialmente conocidas con *Amazon* y *Alibaba*, las cuales ofrecen millones de productos diferentes.
- *Marketplace*: Espacio de internet que junta la oferta con la demanda de una industria en particular. Ofrecen una gran cantidad de soluciones en cada uno de los mercados y/o nichos que aborda.
- Canales de publicidad: Son negocios digitales que ofrecen la posibilidad adicional de espacios de publicidad en sus páginas de internet, generando ingresos adicionales. La publicidad no necesariamente se asocia a un producto, también puede ser al aumento del alcance de información que una persona desea compartir. Por ejemplo, *LinkedIn*, red social vinculada al mundo laboral, ofrece una cuenta *premium* para tener mayor visibilidad del perfil profesional.

Práctica de deporte: “Es aquella persona que realiza ejercicio físico y/o deporte, sin importar la frecuencia, independiente del interés o motivación que tenga por estas actividades” (Encuesta Nacional de Hábitos de Actividad Física y Deporte, 2016, p.20).

Plataforma tecnológica: Es un conjunto de herramientas informáticas (ya sea servicios de hardware y software especializados), que tienen como objetivo facilitar los procesos de la cadena de valor de una empresa, sobre todo en lo que se refiere a procesos productivos o de prestación de servicios.

Sedentarismo: La OMS la define como “al menos 150 minutos de actividad física de intensidad moderada o al menos 75 minutos de actividad física vigorosa por semana”. No obstante, para efecto de esta tesis que tiene como una fuente importante de información la encuesta de hábitos y deportes, se queda con la definición de “sujeto que realiza menos de 30 minutos de ejercicio físico de moderada intensidad, mínimo tres veces por semana” (Encuesta Nacional de Hábitos de Actividad Física y Deporte, 2016, p.21).

4. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL MERCADO

4.1. Análisis del mercado potencial respecto a usuarios deportistas

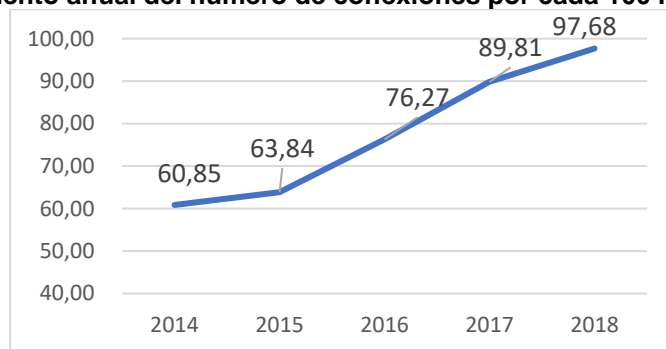
4.1.1. Mercado potencial y segmentación

4.1.1.1. Tamaño y crecimiento de accesos por internet móvil

El acceso a internet en Chile crece a una velocidad de dos dígitos, con una tasa interanual del 16% entre el año 2014 y 2018 (Subsecretaría de telecomunicaciones de Chile, 2018). De hecho, en diciembre del 2018 el número de conexiones a internet cerró con 97,68 conexiones por cada 100 habitantes (Figura 1). Este crecimiento ha estado apalancado principalmente por los accesos a través de servicios móviles, pues al momento de la medición representaba el 82,9% de los accesos totales a internet.

De acuerdo con el crecimiento promedio se proyecta que, durante los próximos 3 años, este número siga creciendo en tasas similares, superando las 100 conexiones por cada 100 habitantes.

Figura 1: Crecimiento anual del número de conexiones por cada 100 habitantes en Chile



Fuente: Subsecretaría de telecomunicaciones de Chile

4.1.1.2. Tamaño y crecimiento de la actividad deportiva

Según la síntesis de resultados del Censo 2017, en la Región Metropolitana existen 7.112.808 de personas (Instituto Nacional de Estadísticas, 2017), lo que representa casi el 41% del total de personas en todo Chile, siendo entonces una ciudad con un mercado atractivo para cualquier negocio, más allá de las ventajas comparativas que significa ser la capital de Chile. Ahora, el mercado que se está evaluando es de personas que tienen entre 18 y 69 años, lo que representan 4.934.079 personas².

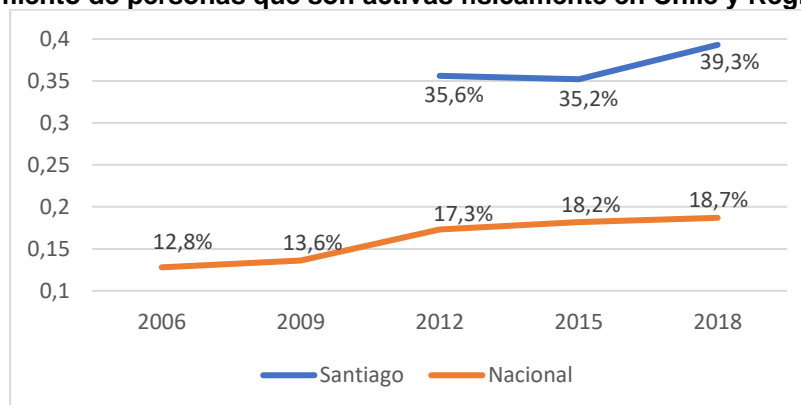
Según la Encuesta Nacional de Hábitos de Actividad Física y Deportes 2018, en Chile solo el 18,7% está activo físicamente. No obstante, la Región Metropolitana es bastante

² Valor entregado en la página web del Censo 2017 <https://resultados.censo2017.cl/Region?R=R13>

más activa que el promedio nacional pues su tasa de actividad llega a un 39,3%, es decir casi el doble. Al considerar los valores del Censo 2017 que se presentan en el párrafo anterior, este porcentaje representa 1.939.093 personas.

Tal como muestra la Figura 2, el crecimiento de la actividad física, tanto a nivel nacional como en la Región Metropolitana, ha sido leve promediando un 0,5% y 0,6% anual respectivamente. No obstante, resulta atractivo ver el crecimiento en la Región Metropolitana entre la encuesta del año 2015 y 2018, pues el 4,1% representan 216.851 personas que comenzaron a realizar actividad física durante los últimos tres años.

Figura 2: Crecimiento de personas que son activas físicamente en Chile y Región Metropolitana



Fuente: Encuesta Nacional de Hábitos de Actividad Física y Deporte 2018

Finalmente, al considerar que en la misma encuesta un 54,3% indica realizar deporte de solamente forma individual³ (y por lo tanto un 45,7% realiza deporte colectivo) se puede estimar un mercado de personas activas que realizan deportes colectivos 886.166 personas. Al considerar que, entre los 18 y 69 años el 51,12% es mujer y 48,88% es hombre⁴, se obtiene la siguiente tabla:

Tabla 1: Personas que realizan actividad física y/o deporte colectivo, según sexo

Sexo	Porcentaje	Cantidad
Hombres	48,88%	433.158
Mujeres	51,12%	453.008

Fuente: Elaboración propia según Encuesta Nacional de Hábitos de Actividad Física y Deporte 2018 y el INE

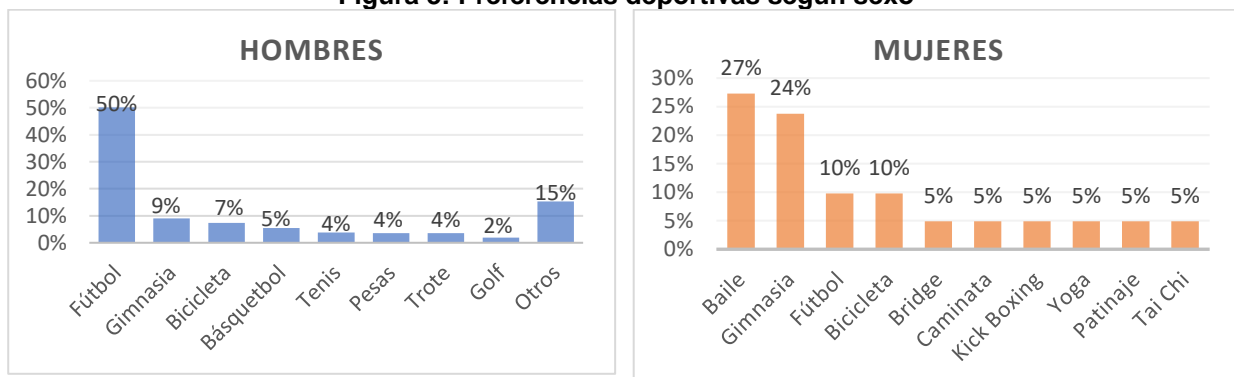
³ De la base de datos de la Encuesta de Hábitos de Actividad Física y Deporte 2018, a través de SPSS se filtró por Región Metropolitana y rango de edad (menor o igual a 69 años) y luego una tabla de frecuencia de la pregunta P18: ¿con quién hace actividad física? La sintaxis está en el Anexo F: Sintaxis de los cálculos realizados por SPSS

⁴ Valor entregado en la página web del Censo 2017 <https://resultados.censo2017.cl/Region?R=R13>

4.1.1.3. Preferencias deportivas en la Región Metropolitana

En la Figura 3 se consideran los deportes colectivos que más se practican según sexo⁵.

Figura 3: Preferencias deportivas según sexo



Fuente: Encuesta Nacional de Hábitos de Actividad Física y Deporte 2018

Al considerar los datos de la Tabla 1 y los porcentajes de Figura 3, se puede estimar la cantidad de personas que practica cada uno de los deportes que se señalan, lo que se representa en la Tabla 2.

Tabla 2: Cantidad de personas que realizan deporte según sexo y disciplina⁶

Deporte (hombres)	Porcentaje	Personas	Deporte (mujeres)	Porcentaje	Personas
Fútbol	50%	217.169	Baile	27%	123.548
Gimnasia / Acondicionamiento	9%	38.949	Gimnasia / Acondicionamiento	24%	107.708
Bicicleta	7%	31.867	Fútbol	10%	44.350
Básquetbol	5%	23.605	Bicicleta	10%	44.350
Tenis	4%	16.524	Bridge	5%	22.175
Pesas	4%	15.343	Caminata	5%	22.175
Trote	4%	15.343	Kick Boxing	5%	22.175
Golf	2%	8.262	Yoga	5%	22.175
Otros	15%	66.095	Otros	10%	45.301
Total	100%	433.158	Total	100%	453.958

Fuente: Elaboración propia según Encuesta de Hábitos de Actividad Física y Deporte 2018 y el INE

⁵ De la base de datos de la Encuesta de Hábitos de Actividad Física y Deporte 2018, a través de SPSS se filtró por Región Metropolitana, rango de edad (menor o igual a 69 años) y quienes practicaban deportes con otras personas (P18). Luego, se aplicó un *crosstab* entre el sexo y la P16 ¿qué actividad física y/o deporte practica?, considerando las dos primeras preferencias. La sintaxis está en el Anexo F: Sintaxis de los cálculos realizados por SPSS.

⁶ La consideración de deportes individuales en la tabla se explica porque de las personas que practican deporte colectivo, también mencionan deportes individuales. En la pregunta P18: ¿Con quién hace actividad física y/o deporte?, de la en Encuesta Nacional de Actividad Física y Deporte 2018, se filtró los que respondieron “solo” al asumir que ellos no hacen deportes colectivos.

De estos deportes, destacan como un mercado potencial interesante el fútbol, básquetbol y tenis respecto a los hombres, y solamente el fútbol para las mujeres. Por lo tanto, el mercado potencial medido en número de personas es la suma de estas actividades, es decir, 301.648 personas. Sin embargo, en los últimos cinco años, el pádel ha sido un deporte que ha ido en constante crecimiento. En la Región Metropolitana existen 25 centros deportivos, y según las entrevistas en profundidad realizadas a los centros deportivos, cada uno de ellos tiene un promedio de 232 clientes, por lo que se consideran 5.800 personas adicionales, totalizando 307.448 jugadores.

4.1.1.4. Análisis de actividad física según nivel socioeconómica y rango etario

En la Tabla 3 se caracterizan los segmentos según nivel socioeconómico. Para ello, se calculó un promedio ponderado respecto al porcentaje de personas activas y que realizan deporte colectivo, destacando los segmentos C2 y C3 como los más altos.

Tabla 3: Caracterización de los segmentos según clase socioeconómica

Nivel socioeconómico	Porcentaje activo			Porcentaje que practica deporte colectivo			Promedio ponderado ⁷
	Hombre	Mujer	Promedio	Hombre	Mujer	Promedio	
ABC1	61,2%	80,8%	62,4%	25,0%	11,9%	18,0%	11,2%
C2	64,5%	34,5%	42,8%	50,0%	66,7%	56,3%	24,1%
C3	59,7%	29,7%	37,1%	64,5%	21,0%	48,0%	17,8%
D	42,2%	28,2%	29,2%	43,8%	35,1%	39,4%	11,5%
E	20,9%	13,9%	15,0%	50,0%	78,8%	63,0%	9,5%

Fuente: Encuesta Nacional de Hábitos de Actividad Física y Deporte 2018

La Tabla 4 identifica que los deportistas entre 18 y 39 años son más activos y tienden a realizar mayor cantidad de deporte colectivo.

Tabla 4: Caracterización de los segmentos según rango etario

Rango Edad	Porcentaje activo			Porcentaje que practica deporte colectivo			Promedio ponderado
	Hombre	Mujer	Promedio	Hombre	Mujer	Promedio	
Entre 18 y 29 años	71,2%	39,1%	55,2%	64,9%	45,8%	58,1%	32,1%
Entre 30 y 39 años	79,4%	37,6%	57,4%	60,9%	25,3%	48,7%	27,9%
Entre 40 y 49 años	55,1%	29,3%	38,2%	30,3%	10,6%	20,5%	7,8%
Entre 50 y 59 años	31,7%	19,4%	23,7%	71,7%	25,0%	46,9%	11,1%
Entre 60 y 69 años	47,0%	25,0%	34,9%	35,1%	63,9%	46,4%	16,2%

Fuente: Encuesta Nacional de Hábitos de Actividad Física y Deporte 2018

⁷ El promedio ponderado es la multiplicación del promedio activo con el promedio que realiza deporte colectivo. Por ejemplo, en el caso del nivel socioeconómico ABC1, si obtiene que del total de personas que pertenecen a este nivel, un 11,2% realiza deporte colectivo

Finalmente, la Tabla 5 muestra la distribución socioeconómica de los 307.488 jugadores calculados hasta la sección anterior.

Tabla 5: Distribución socioeconómica

TOTAL	E	D	C3	C2	C1b	C1a	AB
100%	7%	30%	28%	15%	8%	9%	3%
307.448	21.521	92.235	86.086	46.117	24.596	27.670	9.223

Fuente: Asociación de Investigadores de Mercado (AIM)⁸

4.1.1.5. Valorización del concepto y disposición a pago

El mercado calculado en los puntos anteriores es la base para estimar el mercado potencial anual. Para saber la disposición de utilizar la plataforma, saber cuántos encuentros deportivos aumentarían las personas y cuál es su disposición a pago, se confeccionó y utilizó una encuesta de estudio de mercado (detalles en el Anexo B: Encuesta para el estudio de mercado). La Figura 4 señala que un 88,8% le parece al menos interesante la plataforma, calificándola con un promedio de 2,79 (escala del 1 al 4). La Figura 5 señala que un 74,8% aumentaría su actividad física. El aumento promedio, incluyendo la gente que no aumentaría, es de 2,34 encuentros deportivos al mes.

Finalmente, la Figura 6 representa la disposición a pago por esta plataforma, en la cual un 76,6% está dispuesta a pagar por su uso. El pago promedio, incluyendo las personas que no están dispuesta a pagar, es de un 9,25% respecto al costo de la reserva, lo que representa un valor de \$225 por encuentro deportivo⁹.

Figura 4: Interés por el concepto

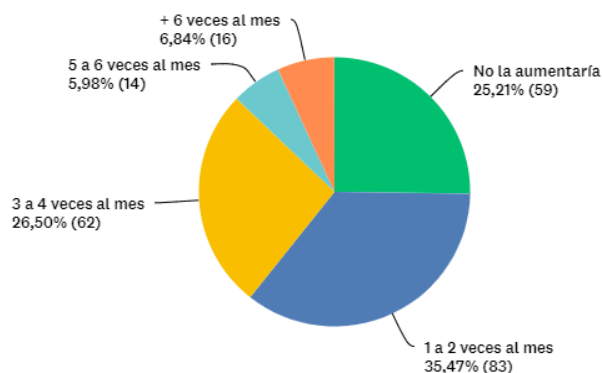
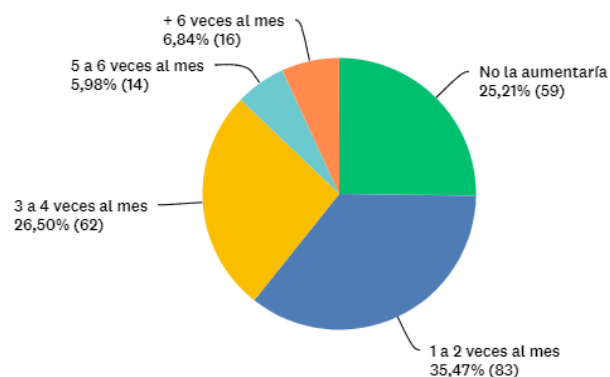


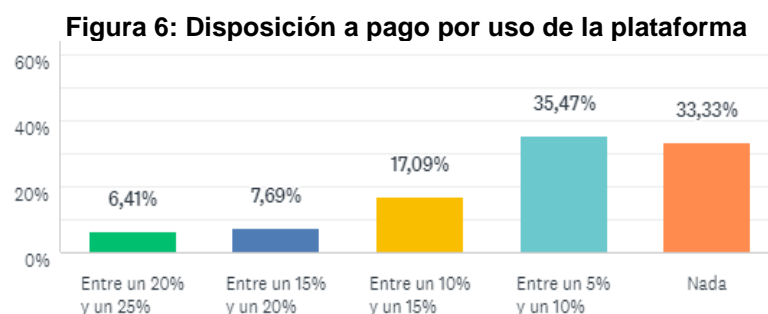
Figura 5: Aumento de actividad física



Fuente: Elaboración propia, según encuesta de estudio de mercado

⁸ Fuente: Emol.com - <https://www.emol.com/noticias/Economia/2018/10/19/924437/El-perfil-de-los-siete-grupos-socioeconomicos-de-la-nueva-segmentacion-y-como-se-divide-la-poblacion-de-Chile.html>

⁹ Ver Anexo E



Fuente: Elaboración propia, según encuesta de estudio de mercado

Estos resultados son coherentes con otras respuestas entregadas por los encuestados, en la cual el 88,5% menciona que, con distinta frecuencia, el encuentro deportivo que estaba confirmado no se pudo llevar a cabo porque uno de sus participantes desistió¹⁰, así como también el casi el 64,3% de los encuestados menciona que no pudo concretar el encuentro deportivo, debido a que no se logró completar el mínimo de participantes¹¹. No obstante, la propuesta también genera algunas preocupaciones entre los encuestados las cuales se pueden agrupar en tres:

1. Confiabilidad de la aplicación, pues se hace imperativo que la aplicación sea estable y se mantenga siempre funcionando.
2. Cobro de la aplicación, pues lo ideal es que fuese gratuita.
3. Rivales desconocidos, que puedan generar tensiones desagradables durante el encuentro, así como también en un acto delictual.

A continuación, en la Tabla 6, se reflejan los resultados de los tres factores antes mencionados, pero por segmentos.

Tabla 6: Resumen aumento de frecuencia, disposición a pago y valorización del servicio

Segmento	Aumento frecuencia mes	Disposición a pago	Valorización del servicio
Entre 18 y 29 años	2,53	10,4%	2,8
Entre 30 y 39 años	2,25	9,2%	2,8
Entre 40 y 49 años	2,15	9,4%	2,9
ABC1	2,19	9,7%	2,8
C2	2,36	7,0%	2,7
C3	2,45	9,4%	2,8

Fuente: Elaboración propia, según encuesta de estudio de mercado

¹⁰ Ver anexo 5: Hipótesis y casos de la encuesta de estudio de mercado

¹¹ Ver anexo 5: Hipótesis y casos de la encuesta de estudio de mercado

4.1.1.6. Frecuencia de práctica deportes colectivos

En la Tabla 7, se muestra la frecuencia semanal de las personas que realizan deportes colectivos, para luego estimar el número de encuentros totales al mes¹². Se observa que 307.448 personas sostienen alrededor de 3.103.430 encuentros deportivos mensuales.

Tabla 7: Número de encuentros deportivos en la Región Metropolitana

Frecuencia semanal	< 1	1	2	3	4	5	7	Total
Encuestados	13	118	85	98	26	20	26	386
Porcentaje	3,4%	30,6%	22,0%	25,4%	6,7%	5,2%	6,7%	100%
Personas	10.354	93.987	67.702	78.057	20.709	15.930	20.709	307.448
Encuentros	4.847	93.987	135.405	234.171	82.836	79.650	144.963	775.915
Encuentros mensuales	19.619	375.947	541.619	936.682	331.343	318.599	579.851	3.103.662

Fuente: Elaboración propia según la Encuesta Nacional de Hábitos de Actividad Física y Deporte 2018

La Tabla 8 indica que la actividad física es más frecuente para las clases socioeconómicas ABC1 y C2, así como las personas entre 18 y 39 años. La metodología de cálculo se encuentra en el Anexo E: Cálculos adicionales.

Tabla 8: Frecuencia de la actividad física semanal según clase socioeconómica y rango etario

Clase socioeconómica	Frecuencia semanal	Rango etario	Frecuencia semanal
ABC1	3,4	Entre 18 y 29 años	2,7
C2	2,7	Entre 30 y 39 años	2,7
C3	2,3	Entre 40 y 49 años	1,8
D	2,4	Entre 50 y 59 años	2,0
E	2,0	Entre 60 y 69 años	2,6
Promedio	2,5	Promedio	2,5

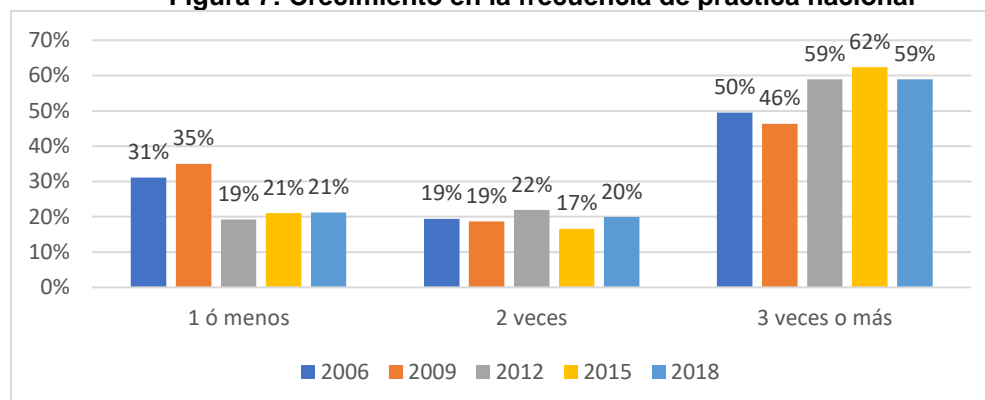
Fuente: Elaboración propia según Encuesta Nacional de Hábitos de Actividad Física y Deporte 2018

Por otro lado, la Figura 7 señala que, si bien existe un aumento entre el 2006 y el 2015, la tendencia al alza se interrumpe entre el 2015 y 2018, donde se expresa que:

- Las personas que practican 1 vez a la semana o menos aumentaron de 21% a 21%
- Las personas que practican 2 veces a la semana aumentaron de 17% a 20%
- Las personas que practican 3 veces a la semana o más disminuyeron de 62% a 59%

¹² A la base de datos de la Encuesta Nacional de Hábitos de Actividad Física y Deportes 2018, se le aplicó un filtro por Región Metropolitana, rango de edad (menor o igual a 69 años) y que realizan deportes colectivos (P18), para luego hacer una tabla de frecuencia con la P13: ¿Con qué frecuencia ha practicado actividad física en el último mes? La sintaxis está en el Anexo F: Sintaxis de los cálculos realizados por SPSS

Figura 7: Crecimiento en la frecuencia de práctica nacional



Fuente: Encuesta Nacional de Hábitos de Actividad Física y Deporte 2015 y 2018

4.1.1.7. Estimación del gasto promedio en actividades deportivas

La Tabla 9 representa el gasto que realizan las 307.448 personas de la Tabla 7 en sus 3.103.430 encuentros deportivos¹³, lo que alcanza aproximadamente M\$5.424.522¹⁴ mensuales. Al multiplicar el gasto estimado de cada alternativa por el porcentaje de éstas, se obtiene un gasto promedio de \$17.644 por persona.

Tabla 9: Gasto promedio mensual en la práctica de actividades deportivas colectivas

Gasto estimado mensual	Alternativa encuesta	Frecuencia	Porcentaje	Gasto total (M\$)
3.500	Entre \$2.000 y \$5.000	20	11,5%	123.686
7.500	Entre \$5.001 y \$10.000	27	15,5%	357.806
12.500	Entre \$10.001 y \$15.000	20	11,5%	441.736
17.500	Entre \$15.001 y \$20.000	46	26,4%	1.422.391
22.500	Entre \$20.001 y \$25.000	14	8,0%	556.588
27.500	Entre \$25.001 y \$30.000	20	11,5%	971.820
32.500	Más de \$30.000	27	15,5%	1.550.494
Total		174	100%	5.424.522

Fuente: Elaboración propia según Encuesta Nacional de Hábitos de Actividad Física y Deporte 2018

Por otro lado, la Tabla 10 muestra el gasto en actividades deportivas de diferentes segmentos. La metodología de cálculo se encuentra en el Anexo E: Cálculos adicionales.

¹³ No incluye gastos en implementos para la práctica de actividades.

¹⁴ Para la base de datos de SPSS, se creó una variable con los rangos de edad expuestos en la tabla. Luego se filtró por Región Metropolitana, rango de edad (menor o igual a 69 años) y quienes realizan deportes colectivos. Finalmente, se realiza una tabla de frecuencia con la variable creada. La sintaxis está en el Anexo F: Sintaxis de los cálculos realizados por SPSS

Tabla 10: Gasto según nivel socio económico y rango etario

Nivel socioeconómico	Disposición a pago	Rango etario	Disposición a pago
ABC1	\$32.500	Entre 18 y 29 años	\$21.212
C2	\$16.389	Entre 30 y 39 años	\$15.445
C3	\$18.339	Entre 40 y 49 años	\$15.735
D	\$12.250	Entre 50 y 59 años	\$19.166
E	Sin información	Entre 60 y 69 años	\$24.224
Promedio	\$17.961	Promedio	\$17.603

Fuente: Elaboración propia según Encuesta Nacional de Hábitos de Actividad Física y Deporte 2018

4.1.1.8. Demanda adicional de gente que actualmente no practica

Respecto a las personas que no realizan actividad física, el 1% menciona que con seguridad volverá a realizar deporte y el 13,5% que probablemente lo hará¹⁵. La Tabla 11 representa la cantidad de personas que representa cada uno de estos porcentajes, sin embargo, estos valores no son considerados como parte de mercado potencial.

Tabla 11: Personas que desean volver a realizar actividad física y deporte colectivo

	Factor	Cálculo
Personas que no hacen deporte		2.994.986
Porcentaje que realiza deporte colectivo	45,70%	1.368.709
Personas que con seguridad volverán	1%	13.687
Personas que probablemente volverán hacer deporte	13,50%	184.776

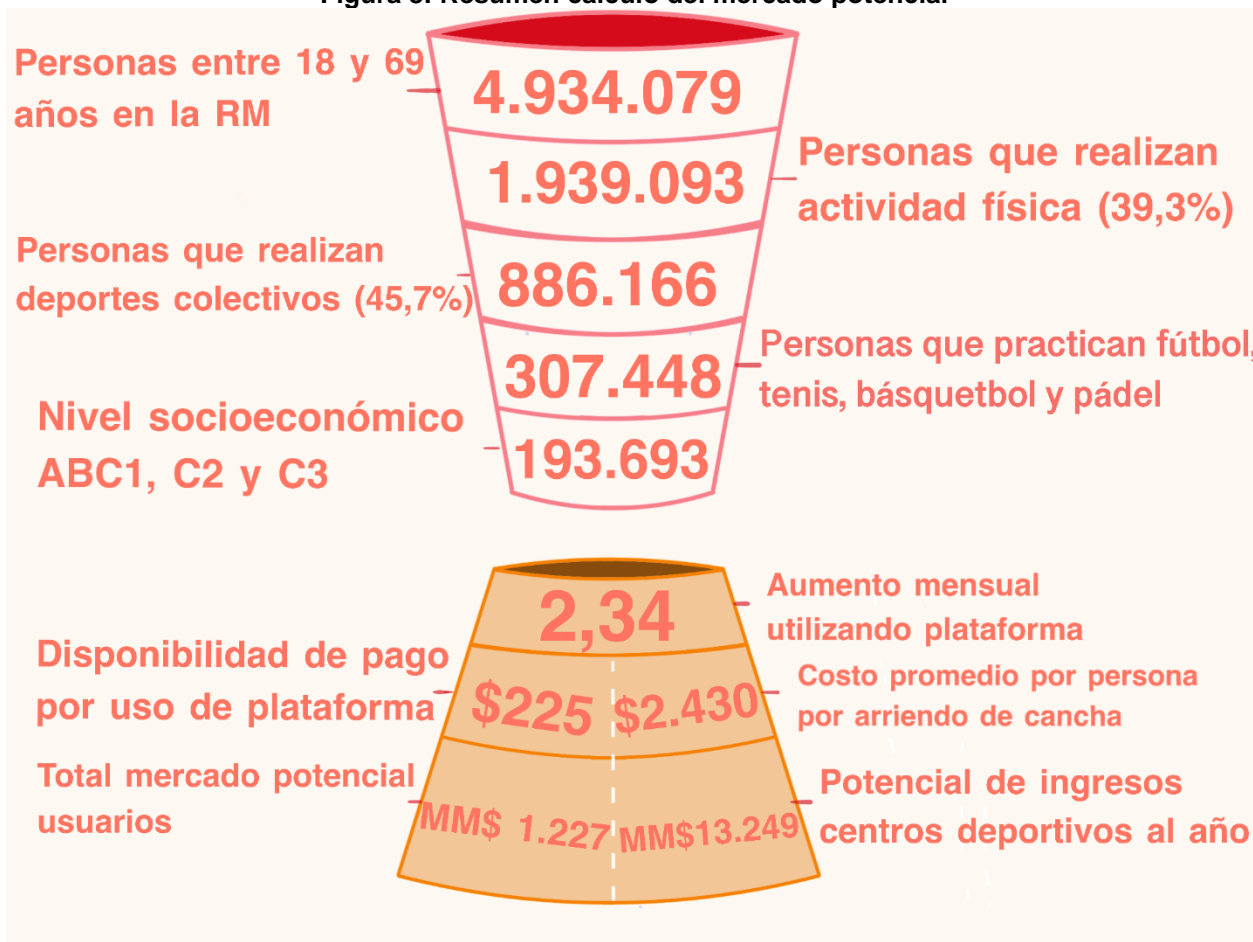
Fuente: Elaboración propia según los resultados de la Encuesta Nacional de Hábitos de Actividad Física y Deportes 2018

4.1.1.9. Resumen del cálculo del mercado potencial

A continuación, se presenta un resumen de la metodología del cálculo del mercado potencial, donde se consideran las variables que permiten llegar a un total de MM\$1.227 anual para el caso de los usuarios. También se considera en paralelo el potencial de ingresos al año que pueden obtener los centros deportivos en caso de que los usuarios satisfagan su deseo adicional de realizar deporte, lo que equivale a MM\$13.249.

¹⁵ A la base de datos de la encuesta de Encuesta Nacional de Hábitos de Actividad Física y Deportes 2018, se le aplicó un filtro por Región Metropolitana y rango de edad (menor o igual a 69 años) y luego se aplicó una tabla de frecuencia respecto a la P08: ¿cree que volverá a practicar actividad física y/o deporte? La sintaxis está en el Anexo F: Sintaxis de los cálculos realizados por SPSS

Figura 8: Resumen cálculo del mercado potencial



Fuente: Elaboración propia

4.1.2. Benchmarking

El *benchmarking* se realiza con dos empresas con características similares entre sí y al *ebusiness* que se propone. Ambas son redes sociales que, a través de una plataforma digital (página web y aplicación móvil), permiten que sus usuarios se reúnan para realizar un deporte específico. Tanto las personas como los clubes deportivos pueden crear un evento deportivo, en base a un lugar y/o horario específico para que los deportistas se inscriban para realizarlo.

El funcionamiento es bastante simple. Cada usuario deportista puede ingresar a la plataforma para buscar e inscribirse en un partido que le acomode según sus preferencias de hora, lugar y nivel de juego. Otra alternativa es ser el organizador según las mismas preferencias.

En la Tabla 12 se realiza un resumen de ambas empresas:

Tabla 12: Resumen Benchmarking

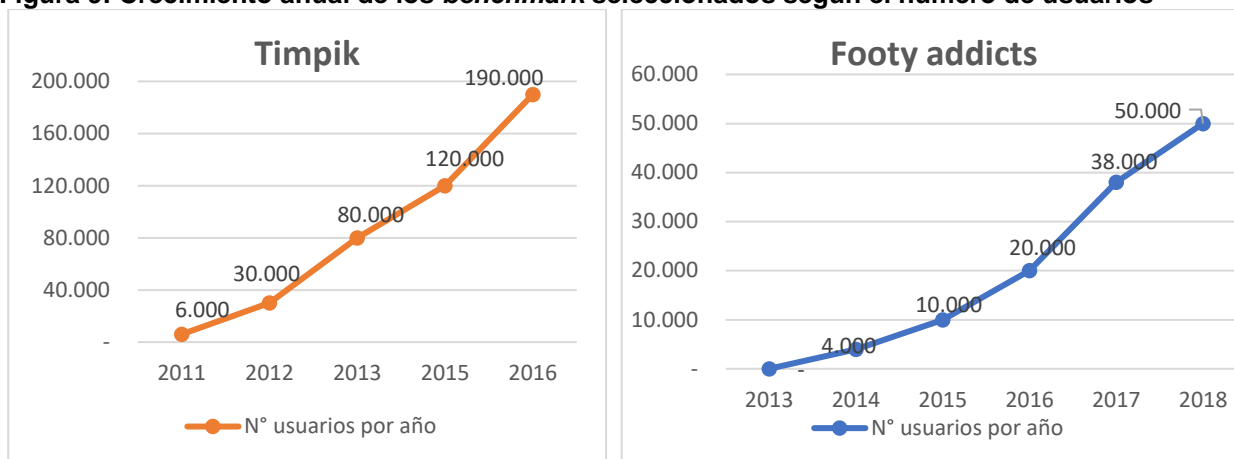
Ámbito	Área	Timpik	Footy addicts
Descripción general de la empresa	País de origen	España	Reino Unido
	Oficina comercial	Madrid	Londres
	Año de inicio	2009	2013
	Alcance geográfico	Madrid, Barcelona, Valencia, Sevilla, Málaga, otros	Londres, Manchester y Nottingham
Propuesta de valor	Deportes	Más de 80 deportes, siendo los más populares fútbol y pádel	Fútbol en distintas categorías (5, 6 7,8, 10 u 11 por equipo)
	Propuesta	Reunir personas a través de una plataforma web, para completar un encuentro deportivo según el día, hora y lugar que dispongan	Juntar personas categorizados por su nivel de fútbol, primando el buen comportamiento entre ellos, según el día, hora y lugar que dispongan
		Para los clubes deportivos, facilitar la organización de encuentros	
	Factores claves de éxito	Algoritmo para predecir el nivel de cada jugador, más allá de lo que éste declara. Si el nivel es similar, el usuario validará la plataforma y volverá a utilizarla	Simplicidad en el uso, gratuidad y mucha atención en la buena convivencia, dándole importancia a la calificación del perfil (jugador)
Canales del servicio	Plataforma web	www.timpik.com	www.footyaddicts.com
	Aplicación	iOS y Android	iOS y Android
Sistema de pago	Efectivo	Sujeto a condiciones del club	
	Tarjeta de crédito	si	si
	Monedero virtual	si	si
Atributos generales	Reserva <i>online</i>	si	si
	Evaluación jugador	si	si
	Buscador de rival	Para cualquier persona	
	Grupos privados	Si	Si
	Informe estadístico	No	Si
	Geolocalización	Si	Si
Tarifas y Costos	Centro deportivo	Valor no disponible	Gratuito
	Jugadores	Gratuito	
	Política cancelación de reserva	Permite pagar abonos al momento de reservar, devolviendo cualquier porcentaje según la política de cada establecimiento	
Popularidad de la marca	Número de usuario	190.000 (2016)	50.000 (2018)
	Partidos promedio	600 día (2014) ¹⁶	160 semana (2017)
	Likes facebook	7.221	6.040
	Seguidores facebook	7.215	6.077
	Premios	AppCircus Barcelona 2011	London FA's Supporting Football Award 2017 Britain's top 101 startups May '17

Fuente: Elaboración propia

¹⁶ https://www.elconfidencial.com/tecnologia/2013-06-04/os-falta-uno-no-tienes-equipo-timpik-une-deportistas-en-internet_766796/

Tal como se muestra en la Figura 9, el crecimiento de ambas empresas las ha convertido en un negocio atractivo.

Figura 9: Crecimiento anual de los *benchmark* seleccionados según el número de usuarios





Fuente: Recopilación de diferentes reportajes¹⁷

4.1.2.1. TIMPIK y el mercado español como modelo referencial

Dado que el *ebusiness* que se propone es muy similar a Timpik, es interesante comparar el mercado español con el chileno, pues las características entre ambos países pueden precisar la probabilidad de éxito en su implementación en Chile. Para ello, en la Tabla 13 se hace un cuadro resumen de las características y los hábitos deportivos de cada país. Para construirlo, se consideró el Anuario de Estadísticas Deportivas (Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, Gobierno de España, 2018) y la Encuesta Nacional de Hábitos de Actividad Física y Deporte (Ministerio del Deporte de Chile, 2016). Cabe señalar que la encuesta en Chile considera personas mayores de 18 años y en España mayores de 15 años, y el año base de comparación fue el 2015.

¹⁷ Fuente crecimiento Footy addicts: Página oficial de facebook y reportaje <https://www.telegraph.co.uk/men/the-filter/footy-addicts-start-up-bringing-football-back-masses/>
Fuente crecimiento Timpik: http://blogs.antena3.com/socializados/asi-timpik-red-social-deportes-equipo_2011052000240.html (año 2011) ; <https://www.frikipandi.com/internet/20120321/red-social-para-deportistas-timpik/> (año 2012); <https://www.xatakamovil.com/aplicaciones/si-quieres-hacer-deporte-en-grupo-timpik-te-encuentra-partidos-en-los-jugar> (año 2013) ;
http://www.teinteresa.es/deportes/fútbol/Fútbol-desconocidos_0_1287471544.html (año 2015) ;
https://cronicaglobal.elespanol.com/creacion/vida-tecky/timpik-app-para-hacer-deporte_61861_102.html (año 2015)

Tabla 13: Cuadro comparativo mercado español versus chileno

		
Personas que hacen deporte en forma habitual¹⁸	46,2% (España) <ul style="list-style-type: none"> • 50,4% hombres • 42,1% mujeres 50,5% (Madrid)	31,8% (Chile) <ul style="list-style-type: none"> • 41,4% hombres • 23,6% mujeres 35,2% (Santiago)
Frecuencia e intensidad¹⁹	86% (al menos 1 vez a la semana) <ul style="list-style-type: none"> • 84,3% hombres • 88,6% mujeres 	79% (al menos 2 veces a la semana) <ul style="list-style-type: none"> • 84,1% hombres • 76,5% mujeres
Hábito por deporte colectivo o individual	El 58% declara hacer solo deportes individuales. El 27,7% ambos y solo el 14,2% solo colectivos ²⁰ .	El 55,5% declara realizar solo deportes individuales. El 44,5% restante, declara realizar tanto individuales como colectivos. ²¹
Número de personas por país y capital²²	MM 46,53 (España) <ul style="list-style-type: none"> • MM 3,16 (Madrid) 	MM 17,574 (Chile) <ul style="list-style-type: none"> • MM 7,112 (Santiago)
Cuantificación deportistas (personas)	MM 24,89 (España) <ul style="list-style-type: none"> • MM 1,6 (Madrid) 	MM 5,56 (Chile) <ul style="list-style-type: none"> • MM 2,5 (Santiago)

Fuente: Elaboración propia según datos del ministerio del deporte de España y Chile

De la tabla, se puede considerar que existe una mayor proporción en el número de deportistas españoles que chilenos, existiendo una alta brecha entre las mujeres de cada país. No obstante, a la hora de comparar la intensidad de la práctica, medido a través de la frecuencia de ésta, la diferencia entre ambos países es mucho más pequeña. Por otra parte, al considerar el principal mercado de Timpik (Madrid) con el mercado que se evalúa para este *ebusiness* (Santiago), se puede observar que, a pesar de tener un porcentaje de práctica menor en el mercado chileno (35,2% en Santiago versus 50,5% en Madrid) al cuantificar la cantidad de deportistas en cada ciudad es más atractivo Santiago que Madrid, debido a la cantidad de gente que vive en cada capital.

Respecto a las preferencias que se establecen en la Tabla 14, se puede concluir:

1. El fútbol es por lejos la actividad más practicada por los chilenos con un 42% de las preferencias, siendo que en España solo alcanza un 14%.
2. Existe una mayor diferencia entre los deportes que practican las mujeres, siendo los bailes una alternativa muy preferida por las chilenas con un 22%, no así por las españolas que solo obtuvo un 6% de las preferencias.

¹⁸ Anuario de Estadísticas Deportivas 2018, Gobierno de España, página 157. Encuesta Nacional de Hábitos de Actividad Física y Deporte 2015, Gobierno de Chile, página 32.

¹⁹ Anuario de Estadísticas Deportivas 2018, Gobierno de España, página 30. Encuesta Nacional de Hábitos de Actividad Física y Deporte 2015, Gobierno de Chile, página 40.

²⁰ Anuario de Estadísticas Deportivas 2018, Gobierno de España, página 160.

²¹ Valor calculado en base a una tabla de frecuencia según las respuestas recopiladas de la pregunta P08: Habitualmente, ¿Con quién hace actividad física y/o deporte? de Encuesta Nacional de Hábitos Actividad Física y Deporte 2018. La herramienta utilizada para este cálculo fue SPSS.

²² Tanto para España como para Chile se considera el dato del año 2017

3. Deportes individuales como correr o ciclismo presentan preferencias similares.
4. En España, el pádel es el segundo deporte colectivo más practicado. De hecho, se contabilizan 2.500 clubes y 10.200 canchas²³. En Chile, es un deporte que está ganando cada vez más espacio, pero no pasan las 150 canchas²⁴.

Tabla 14: Cuadro comparativo entre España y Chile respecto a sus preferencias deportivas

ESPAÑA				CHILE			
Deporte ♂	%	Deporte ♀	%	Deporte ♂	%	Deporte ♀	%
Ciclismo	15	Gimnasia	24	Fútbol	42	Bailes	22
Fútbol	14	Natación	9	Correr	13	Preparación física	20
Gimnasia	14	Correr	8	Ciclismo	10	Ciclismo	12
Correr	13	Bailes	6	Preparación física	9	Correr	10
Pesas	12	Ciclismo	6	Trekking	4	Trekking	7
Natación	8	Pesas	5	Artes marciales	3	Fútbol	6
Pádel	6	Trekking	4	Pesas	2	Aeróbica	5
Montañismo	6	Pádel	2	Básquetbol	2	Yoga, taichi, otros	4
Atletismo	4	Atletismo	2	Natación	2	Cardio, elíptica	2
Tenis	3	Patinaje	2	Tenis	2	Natación	2

Fuente: Elaboración propia según datos del ministerio del deporte de España y Chile

Si se considera que, durante el 2015 el 90% de los encuentros deportivos generados por Timpik fueron de fútbol y pádel²⁵ y, que estas preferencias son un 14% y 6% respectivamente, se puede considerar que en Chile existe potencial para que exista mayor cantidad de encuentros deportivos, pues solamente el fútbol representa un 42% de las preferencias deportivas.

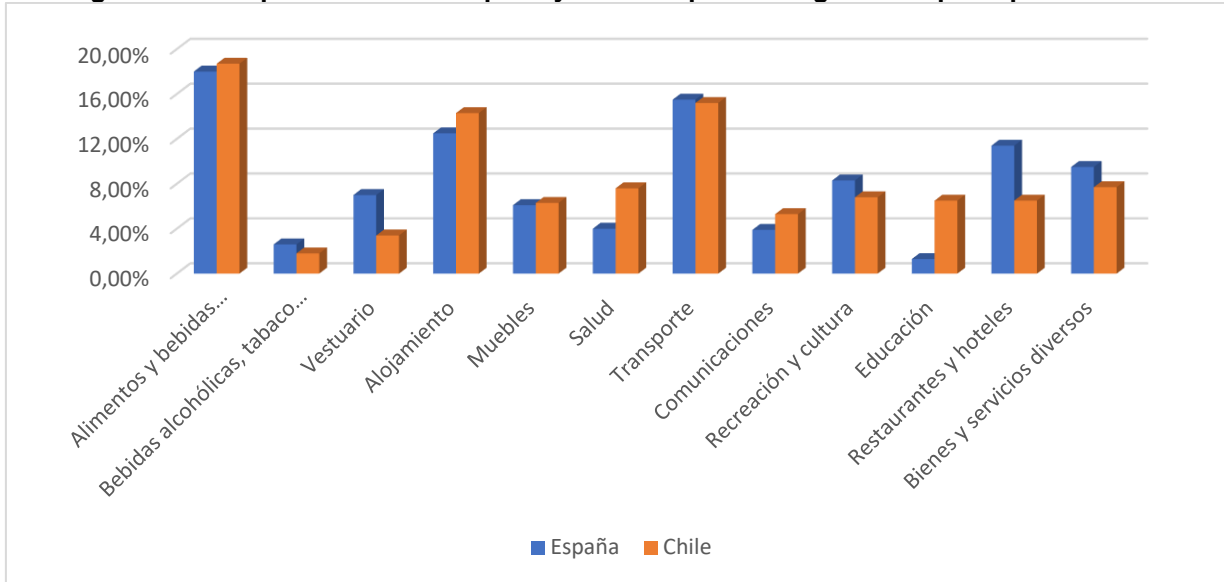
Además, resulta interesante conocer cómo es el hábito respecto al gasto de los españoles, de forma de entender si se comporta en forma similar al chileno. Según el Fondo Monetario internacional, el PIB per cápita de España es de USD 40.289 y el de Chile 25.667 (2018). A pesar de existir una diferencia legítima entre un país europeo y uno sudamericano, para estos efectos interesa la distribución del gasto. Según la Encuesta de Presupuesto Familiar, es bastante similar (Instituto Nacional de Estadísticas, 2018), lo que se puede ver reflejado en la Figura 10. Además, es particularmente importante el gasto en “recreación y cultura” y el gasto en “bienes y servicios diversos”, categorías en las que se asume que existe el gasto en practicar deporte, ya sea consumiendo un servicio o un bien. Para ambos casos, la diferencia es un 1,5% y 1,8% respectivamente.

²³ <https://www.latercera.com/noticia/la-moda-las-paletas/>

²⁴ <http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=454296>

²⁵ <https://www.efe.com/efe/redirvertical.aspx?u=https://www.efefuturo.com/noticia/timpik-la-plataforma-social-para-los-amantes-del-fútbol-amateur/>

Figura 10: Comparación entre España y Chile respecto del gasto del presupuesto familiar



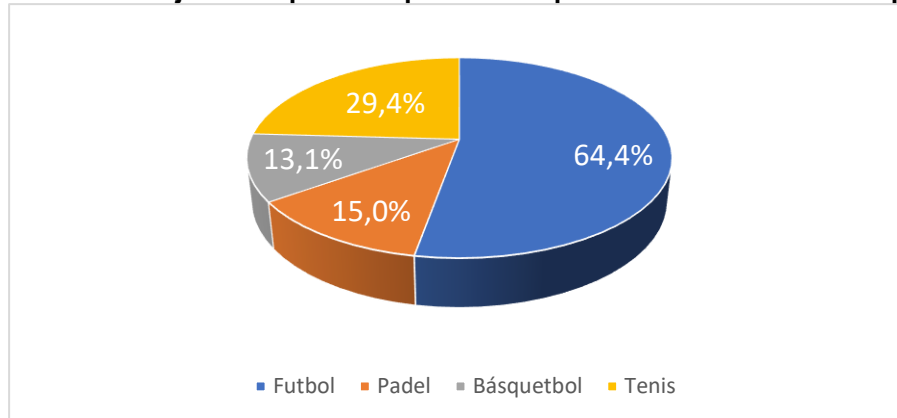
Fuente: Encuesta de Presupuesto Familiares (EPF) 2018

4.2. Análisis del mercado potencial respecto a establecimientos deportivos

4.2.1. Mercado potencial y segmentación por actividad

Respecto a los deportes seleccionados (fútbol, básquetbol, tenis y pádel) se realiza un catastro, del cual resultaron 160 recintos deportivos que tienen administración propia para gestionar arriendos de sus canchas y que sean abiertos para todo tipo de público (no se necesita solamente ser socio), requisito fundamental para este *ebusiness*. Estos recintos pueden contener más de una de las disciplinas seleccionadas. La Figura 11 representa la oferta de disciplinas deportivas, siendo el fútbol la más masiva. En el Anexo L, se encuentra el detalle de los centros deportivos que fueron parte del catastro.

Figura 11: Porcentaje de disciplinas deportivas disponibles en los centros deportivos



Fuente: Elaboración propia

Para calcular el mercado potencial, se consideran las tarifas de Easycancha y Matchpoint y, con un valor UF de \$27.500, se calculó una tarifa ponderada de \$107.432. Finalmente, la tarifa ponderada se multiplicó por los 160 centros deportivos, resultando un mercado potencial de aproximadamente de M\$17.189 por mes y de M\$206.269 anual. Paralelamente, al considerar que existe un potencial de 193.693 personas con posibilidad de aumentar en 2,34 sus encuentros deportivos mensuales (Figura 8), esta plataforma digital puede alcanzar 35.333 encuentros deportivos adicionales en el mes que generen arriendos de cancha. La metodología se encuentra en el Anexo E: Cálculos adicionales del diagnóstico.

4.2.2. Necesidades e intereses de los segmentos

Para conocer la opinión de los establecimientos deportivos respecto al negocio alrededor de los recintos deportivos, se realizó una visita casual (no concertada) a 16 centros deportivos de la Región Metropolitana. Los detalles se encuentran documentados en el Anexo C: Entrevista en profundidad.

4.2.2.1. Reserva de una cancha

La gestión de la reserva para los encuentros deportivos se realiza principalmente mediante whatsapp y llamado telefónico, lo cual es coherente con las respuestas entregadas en el estudio de mercado (Figura 27, Anexo D). Sin embargo, en los últimos tres años han aparecido plataformas que facilitan el proceso de reserva a través de una aplicación móvil o a través de una página web (ver detalles en Análisis de la competencia en la Región Metropolitana). De hecho, de las 16 empresas entrevistadas el 75% contaba con alguna de éstas.

Los centros deportivos se involucran en distinta medida en la organización de encuentros deportivos, de forma de mantener sus canchas ocupadas. De hecho, el 69% dice involucrarse de alguna manera. Para ello, el 73% utiliza whatsapp como herramienta, pues permite que el administrador del recinto deportivo ingrese una cantidad indeterminada de jugadores relativamente conocidos a los cuales ofrecerles la organización de un encuentro deportivo, teniendo respuesta en un tiempo acotado. En paralelo, tres de las empresas entrevistadas contaban con la plataforma de Matchpoint, la cual ofrece un módulo llamado “*Play*” que permite crear o incorporarse a un encuentro deportivo según el nivel y/o la categoría de cada jugador.

Los entrevistados señalan que la incorporación de las plataformas digitales ha permitido tener mayor control del uso de las canchas y reducir el número de reservas sin presentación de jugadores, pues para utilizarlas las personas que realizan la reserva deben inscribirse previamente con sus datos personales, creando una reputación que les interesa mantener positiva. El 56% de las reservas se pagan al momento de jugar el encuentro deportivo, ya sea antes o después de disputarlo, lo cual es coherente con los resultados de la encuesta de estudio de mercado (Figura 28, Anexo D).

4.2.2.2. Gestión con clientes y disponibilidad de las canchas

El 43,75% de los entrevistados comenta que conoce a sus clientes al menos “más o menos”. Entre ellos, mencionan dos tipos de clientes. Un grupo base que juega regularmente (con distinta frecuencia) y otra que va rotando, sin frecuentar el lugar. Todos mencionan conocer sus clientes regulares, pero a la hora de profundizar en el nivel de conocimiento, no lo demuestran. Por ejemplo, ¿cuál es el promedio de partidos de cada jugador?, ¿cuántos dejaron de venir a jugar? y ¿por qué razón?, ¿cuál es el atributo del local que más valora? Solo el 25% menciona saber por qué sus clientes regulares dejaron de venir.

Los centros deportivos tienen políticas de gastos austeras y la publicidad es considerado como un gasto de riesgo. Todos coinciden que el boca a boca es el principal medio para darse a conocer, así como también algunas promociones publicadas en sus páginas web, sus cuentas en Facebook, Instagram u otras redes sociales. Solo el 37,5% considera la opción de invertir en promociones diferentes a las redes sociales como Groupon. Por otro lado, valoran el servicio entregado por EasycanCHA pues se traduce en mayores reservas a través de su plataforma.

Respecto a la gestión en disponibilidad y/o tasa de ocupación de las canchas existe variabilidad en las respuestas. El 81% de los recintos no llevan ningún registro, estadísticas o indicadores. Otros centros, tienen la plataforma para calcularlo pero que no la utilizan. Otros centros si realizan el cálculo, pero no como un indicador para controlar sino para responder a dudas puntuales. Sin embargo, no han querido compartir sus números en la entrevista. El involucramiento en gestionar el encuentro deportivo tiende a ser alto en la medida que exista un jugador que lo solicite.

El horario de alta demanda los días de semana es desde las 18:00 a 23:30. Antes de este horario, la demanda se reduce a más de un tercio, cambiando además el segmento objetivo (de personas que trabajan a estudiantes) y el valor de la hora de la cancha. El fin de semana, el horario de alta demanda es entre 10:00 a 12:00 y entre 18:00 a 20:00, y el valor por hora cambia según las políticas del centro deportivo.

4.2.2.3. Visión estratégica

La visión estratégica de los centros deportivos es limitada. Casi ninguna tiene objetivos ni métricas establecidas, por lo tanto, no existe tampoco un plan o metodología para alcanzarlos.

Para maximizar los ingresos, la mayoría (14 de los 16 entrevistados) hace la discriminación de precios. Así, los días de semana establecen un precio alto después de las 18:00, apuntando un segmento con mayor poder adquisitivo y con poco tiempo que después del trabajo le gusta hacer deporte. Este segmento está dispuesto a pagar un mayor precio con tal de poder jugar. Todo lo contrario, al horario antes de las 18:00,

enfocado a un segmento que no trabaja y con menor poder adquisitivo (principalmente estudiantes). La tarifa con descuento puede llegar a ser un 50% más económica que la de alta demanda.

El 87,5% de los centros deportivos no conocen la Encuesta Nacional de Actividad Física y Deporte, pero los entrevistados si están al tanto de que la práctica de deporte va en aumento año a año, principalmente por el futbolito y pádel.

4.2.3. Valorización del concepto y disponibilidad de pago

Al explicar que la propuesta de valor de este *ebusiness* es la maximización en la utilización de las canchas al aprovechar una base de datos de miles de deportistas *amateur*, el 87.5% de los entrevistados les parece una buena alternativa para competir con su actual plataforma tecnológicas (si es que la tienen), mostrándose dispuestos a escuchar una oferta que idealmente sea más económica. Sin embargo, cuatro de estos centros deportivos mencionaron preocupación por llegar a perder su base de datos actual. Además, se les pregunta como una alternativa adicional, si están dispuestos a dejar de ganar el 100% de la tarifa de la cancha, en los casos de que la probabilidad de arriendo de ésta sea baja. Todos los centros deportivos vieron riesgos asociados a esta práctica, debido a que podía causar molestias entre sus clientes más tradicionales que pagan regularmente una tarifa completa. Finalmente, el 81% menciona interés por tener acceso a indicadores y por generar alarmas respecto a las métricas que ellos mismos establezcan.

Finalmente, las entrevistas que no utilizan ninguna plataforma reconocen haber tenido contactos con otros proveedores, destacando a Easycancha. No obstante, son tradicionales en su forma de operar y no le ven mayor valor a la plataforma, aunque saben que en algún momento la competencia los puede llevar a contratar un servicio de estas características.

4.3. Análisis del mercado de publicidad en plataformas digitales

4.3.1. Modelos de negocio para generar ingresos

4.3.1.1. Crear una red de publicidad propia

Grandes empresas como Spotify o LinkedIn, las cuales tienen más 232 y 575 millones de usuarios respectivamente, aprovechan sus plataformas para realizar publicidad con un alto nivel de precisión en los segmentos específicos que requieren los anunciantes gracias al apoyo de tecnologías asociadas a *big data*. Esta cantidad de usuarios, el tráfico que genera y la estructura de apoyo, les permite programar dentro de su propia plataforma los diferentes espacios y formatos de publicidad, por lo que son los anunciantes quienes solicitan la publicidad a estas grandes empresas. Sin embargo, esta forma de generar ingreso está alejada de cualquier *empresa emergente* o

emprendimiento, ya que primero debe demostrar que tiene el tráfico suficiente para que sea atractiva para los anunciantes.

4.3.1.2. Vender publicidad a un nicho

Las plataformas pueden estar diseñadas para un grupo de usuarios no masivo, pero con intereses específicos en común llamados nichos. Para este caso, es común que los dueños de las plataformas busquen una empresa a la cual le pueda interesar utilizar sus medios o espacio publicitarios para dar a conocer un producto o marca. De esta forma, se negocia un precio, según el formato de la publicidad (tamaño, display, video, etc.) y el tráfico o número de personas que ingresan a la plataforma en forma diaria o mensualmente. Los ingresos que se puedan generar no solamente dependen del formato y el tráfico, sino también del país en que se lance la plataforma y las preferencias del nicho. De todas formas, la negociación del precio da para considerar muchos factores diferentes, como por ejemplo de las métricas que se presentan más adelante.

4.3.1.3. Recurrir a las Ad Networks

Las Ad Networks son intermediarios entre los anunciantes y las plataformas que muestran los anuncios. La gran ventaja es que evita el trabajo comercial que significa hacerlo por cuenta propia, así como la programación de un sistema de publicidad más complejo. Otra ventaja, es que se puede comenzar rápidamente a percibir ingresos (aunque pequeños en un comienzo). La desventaja es que los ingresos son menores en comparación a los otros dos modelos, debido a las comisiones asociadas al servicio de intermediación.

4.3.2. Métricas en las redes publicitarias

Las métricas publicitarias son los indicadores utilizados para medir el rendimiento de una campaña, estrategia o del marketing general de una compañía. Es por ello que sus resultados se transforman en una herramienta importante de negociación entre quienes disponen de los medios y los anunciantes. A continuación, algunas métricas importantes²⁶:

- Número de impresiones: Las impresiones son las veces que la publicidad ha sido visualizada.
- *Click through rate* (CTR): Es el número de click obtenidos sobre las impresiones.
- Costo por mil (CPM): En el costo por cada mil impresiones.
- Costo por click (CPC): Es el costo total sobre el número de click realizado sobre la impresión. En otras palabras, es el costo por cada visitante.

²⁶ Cabe señalar que los costos señalados en las métricas son los referentes a marketing.

- Costo por *lead* (CPL): *Lead* es el visitante de una plataforma que demuestra suficiente interés como para proporcionar sus datos (a través de llenado de formularios, registro o suscripción) como para convertirse en un cliente potencial. Es usual verlo en usuarios que proporcionan sus datos antes de descargar información de su interés o suscribirse en una página web. El indicador se calcula al dividir el costo con el número de *lead*.
- Costo por Acción (CPA): Es el costo sobre la venta.
- Ganancias por click (EPC): Las ganancias son el resultado de una venta exitosa y, al dividirlo por el número de click, se obtiene esta métrica. De la misma forma se puede medir el margen por click.

La Figura 12 ilustra el momento en que se mide cada una de las métricas.

Figura 12: Métricas Funnel en redes publicitarias



Fuente: Imagen referencial de internet

4.3.3. Disposición a pago por parte de los anunciantes

La disposición a pago está condicionada por diferentes factores, tales como: país donde se realiza la publicidad, industria, categoría o medio (red de búsqueda o red de contenidos²⁷), formato de la publicidad (display, mensaje de texto, banner, video, tamaño, etc.), el resultados de las métricas (Figura 12), calidad de la segmentación de los anunciantes, entre otros.

De 97 países, Chile ocupa el séptimo lugar respecto al costo por click (CPC) más caro lo que lo hace una zona geográfica atractiva para disponer de publicidad²⁸.

²⁷ En la red de búsqueda, los anuncios aparecen según las palabras claves ingresadas en el buscador. En la red de contenido, los anuncios aparecen en páginas web u otro tipo de plataformas.

²⁸ <https://www.wordstream.com/blog/ws/2015/07/06/average-cost-per-click>

Según un informe publicado por Mark Irvine, encargado de asociaciones estratégicas en Wordstream en el que se estudiaron 14.197 cuentas de sus clientes con sede en Estados Unidos, el promedio CTR para la red de contenido es 0,46%, así como el costo por click (CPC) es USD 0,63. El mismo estudio separa por red de contenido y red de búsqueda, así como también entre 20 industrias diferentes²⁹.

4.3.4. Modelo Freemium

Se define como un modelo comercial que combina fundamentalmente dos estrategias de precios y servicios diferentes. Uno, es el servicio gratuito (*free*) con prestaciones limitadas. El otro, es un servicio *premium* en el cual el usuario tiene prestaciones completas y más atractivas que la versión gratuita, pero con un cargo (generalmente económico) por uso. De ahí el nombre *freemium*, como una combinación de estas dos palabras en inglés.

Este modelo resulta atractivo para los usuarios, pues les permite hacer pruebas gratuitas de los servicios básicos ofrecidos, sin tener que registrar medios de pago que por lo general encuentra resistencia en los consumidores. En caso de tener seguridad por querer mejorar las prestaciones del servicio, el usuario puede acceder pagando un precio. Pero el hecho que el servicio sea gratuito no significa que no pueda generar ingresos, ya que las empresas digitales ofrecen sus plataformas a los anunciantes para colocar publicidad. Este tipo de servicio ha demostrado ser una poderosa y económica herramienta de marketing para los anunciantes, pues el hecho que sean gratuitas potencia su difusión a través de las redes sociales y el boca a boca.

Según Vineet Kumar, los ejecutivos que se planteen utilizar un modelo *freemium* deben realizarse 6 preguntas (Making "Freemium" Work , 2014):

1. ¿Qué debería ser gratis?

Definir cuál o cuáles deben ser los servicios gratuitos y por cuál o cuáles se debe pagar. La combinación debe considerar una cantidad de servicios que haga suficientemente atractivo el tráfico del servicio, al mismo tiempo que la tasa de conversión permita ganancias sustentables. Esta combinación probablemente requiere ajustes en la medida que se vaya conociendo la interacción de los clientes con los servicios entregados.

2. ¿Los clientes entienden completamente la oferta premium?

Los clientes deben entender qué ventajas le proporcionan la versión *premium* y porqué vale la pena pagar por un servicio adicional.

3. ¿Cuál es la tasa de conversión objetivo?

La tasa de conversión (porcentaje de usuario gratuitos que pasan a una suscripción premium) no necesariamente debe ser alta. Más importante es la capacidad de generar tráfico. Primero, porque tener una tasa de conversión del 50% de 100.000 visitantes es peor que conseguir 5% de 2.000.000 de visitantes. Segundo, porque a través del tráfico

²⁹ <https://www.wordstream.com/blog/ws/2016/02/29/google-adwords-industry-benchmarks>

se pueden percibir ingresos por publicidad. Kumar recomienda una tasa de conversión entre un 2% y 5%, apuntando a un alto volumen de tráfico. No obstante, si se dirige a un mercado más pequeño, se debe apuntar a una tasa más alta.

4. ¿Estás preparado para el ciclo de vida de conversión?

El ciclo de vida de los modelos *freemium* está marcado por un comienzo con una alta tasa de conversión, pues los *early adopters* son menos sensibles al precio de pago por servicio *premium*. Sin embargo, en la medida que pasa el tiempo y aumenta el tráfico del servicio, los *late adopters* hacen reducir la tasa de conversión, por lo que aumenta el costo marginal de cada cliente. Solo nuevas características del servicio pueden conducir a un nuevo crecimiento (ver Figura 13).

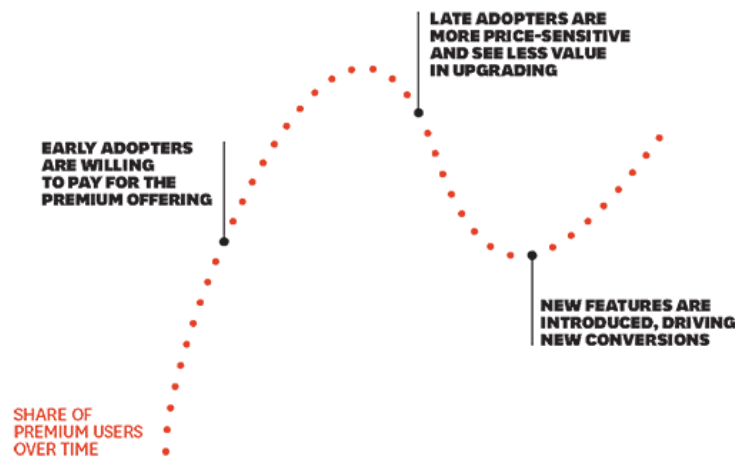
5. ¿Se están convirtiendo los usuarios en evangelizadores?

Se trata de reconocer el valor de los usuarios gratuitos, pues por un lado son los que pasan a ser usuario *premium* y por otro son los que viralizan el servicio. Es por ello por lo que no hay que descuidarlos y se deben saber administrar para que se conviertan en evangelizadores.

6. ¿Estás comprometido con la innovación continua?

Tal como se menciona en la pregunta 4, los *late adopters* son los más difíciles de convertir. En ese momento, el ciclo de vida de conversión estará bajando por lo que solo la incorporación de nuevos servicios *premium* mantendrá una tasa de conversión en crecimiento, por lo que la innovación juega un papel preponderante en el ciclo de vida del producto o servicio en general.

Figura 13: Ciclo de vida de empresas con modelo *freemium*



Fuente: Vineet Kumar, 2014

4.3.5. Benchmarking

Para completar el análisis de este mercado, se realiza un benchmarking de modelos *freemium* tanto en Chile como en el resto del mundo.

4.3.5.1. Modelo Freemium en Chile

Este modelo de negocio ha sido utilizado desde el 2011 por los medios digitales, como El Mercurio (a través de su página de emol.com), El Diario Financiero y La Tercera. Estos tres medios, si bien utilizan el mismo modelo, cada uno hace los ajustes que considera necesario en cuanto al contenido que ofrecen gratis (*free*) versus los beneficios por obtener el servicio (*premium*), según su propia relación entre el tráfico y las suscripciones con los objetivos del negocio.

El Mercurio: A través de su página www.emol.com, este medio mantiene informado a los usuarios respecto al ámbito nacional e internacional. El año 2011 comienza diferenciándose del medio impreso por el tipo de contenido y la profundidad en la investigación. En este momento, algunas noticias son entregadas parcialmente, ofreciendo la suscripción (con pago) para acceder a el mercurio digital con todo el contenido completo de este diario. La tarifa por suscripción *premium* es \$13.490.

El Diario Financiero: Periódico enfocado en negocios, finanzas, economía, política y sociedad. A través de su página web, selecciona las noticias que entrega gratis y cuales con suscripción de pago. Además, dispone de acceso exclusivo a DF reportajes, DF videos, *Marketdata* y otros accesos para sus clientes suscritos. Tiene un total de 124.500 personas registradas, de las cuales 4.000 son suscritas, lo que equivale a una tasa de conversión del 3,21%. Su tarifa *premium* es \$5.500³⁰.

4.3.5.2. Benchmarking internacional³¹

A continuación, se presentan algunas empresas digitales que son referentes en modelos *freemium* a nivel global.

Como se observa en la Tabla 15, existen tres empresas reconocidas a nivel mundial y que utilizan un modelo de negocio con servicios *freemium*. Spotify es un caso excepcional, pues combina un alto tráfico con una alta conversión. En su estrategia, las diferencias entre servicios gratuitos y premium son visibles, apalancando su tasa de conversión. En el caso de Dropbox, la tasa de conversión es la que se puede considerar promedio en los que implementan este modelo (Kumar, 2014). A diferencia de Spotify, el servicio gratuito y *premium* no les genera demasiado valor a los usuarios, sobre todo que hoy en día existen muchos accesos para almacenar o respaldar información (discos duros externos, *Google drive*, *iCloud*, etc.) Finalmente, *LinkedIn* ha aumentado sus suscriptores de pago apalancado por sus servicios a las empresas, pues los usuarios tampoco valoran demasiado la diferencia entre una cuenta gratis y una *premium* (Kumar, 2014). Por otro lado, cabe destacar que estas tres compañías buscan entregar diferentes versiones de sus productos *premium*, de forma de aumentar la tasa de conversión.

³⁰ Perfil comercial del Diario Financiero 2019, http://www.df.cl/custom/site/df/internet/Perfil_comercial_DF_2019.pdf

³¹ Se omiten las herramientas ofrecidas al mercado B2B

Tabla 15: Benchmarking de empresas con modelos premium

	Spotify	Dropbox	LinkedIn
Procedencia	Suecia	Estados Unidos	Estados Unidos
Número de países	79	180	200
¿Qué es?	Servicio de música online y descargable.	Almacenamiento en la nube que permite compartir archivos.	Red social para el <i>networking</i> de profesionales y reclutadores.
¿Qué es gratis?	<ul style="list-style-type: none"> Música online con publicidad entre canciones. Adelanto y retroceso de pistas limitado 	<ul style="list-style-type: none"> 2 GB de espacio Compartir carpetas y vínculos. Dropbox <i>paper</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> Crear perfil profesional Hacer contacto con otros profesionales y reclutadores Postulaciones a ofertas laborales
¿Qué premium es?	<ul style="list-style-type: none"> Toda la música sin de escuchar publicidad. Descargar la música para escucharla offline. Salto de canción ilimitado. 	<ul style="list-style-type: none"> Plan <i>Basic</i> con 2.000 GB de espacio y recuperación de archivos hasta 30 días. Plan profesional con 3.000 GB de espacio y recuperación de archivos hasta 180 días. <p>Además, existe Dropbox <i>business</i>, servicio similar para empresas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Visualizar estadísticas del perfil de los postulantes. Mensaje directo a los reclutadores (en procesos activos) Mirar siempre quien revisó tu perfil. Estar entre los primeros lugares en las búsquedas de reclutadores.
Total suscriptores	232+ millones ³²	500+ millones ³³	575+ millones ³⁴
Tasa conversión	46,5% ³⁵	2,5% ³⁶	39% ³⁷
Tarifa premium³⁸	<ul style="list-style-type: none"> Individual: CH\$ 3.490/mes. Universitarios: CH\$1.790 mes Dúo (2 cuentas): CH\$4.39/ mes Familiar: CH\$5.290/ mes 	<ul style="list-style-type: none"> Plan Plus: USD 9,99/mes. Plan profesional: USD 16.58 mes <p>Los planes business son:</p> <ul style="list-style-type: none"> Estándar: USD12.5 mes Advanced: USD20 mes 	<ul style="list-style-type: none"> Premium Career: USD 29.99/mes <i>Premium Business</i>: USD 59.99/mes <i>Sales Navigator Pro</i>: USD 79.99/mes <i>Recruiter Lite</i>: USD 119.95/mes
Ingresos por publicidad	<ul style="list-style-type: none"> Publicidad a los usuarios <i>free</i> a través de audios, videos e imagen. Disponen de contacto directo para estos fines. 	No considera publicidad en ninguno de sus servicios	<ul style="list-style-type: none"> Considera la difusión de contenido en la red y vía <i>inMail</i>. Dispone de <i>display ads</i> con diferentes tipos de alcance
Prueba premium	Gratis por 30 días	No	Gratis por 30 días

Fuente: Elaboración propia en base a las referencias señaladas en el cuadro

³² <https://newsroom.spotify.com/company-info/>

³³ *Annual report wich provides a comprehensive overview of the company past year*, página 5, año 2019
<https://dropbox.gcs-web.com/static-files/a1ebb72d-7ef6-4b8e-bd91-71823a341fa7>

³⁴ <https://kinsta.com/es/blog/estadisticas-de-linkedin/>

³⁵ <https://newsroom.spotify.com/company-info/>

³⁶ *Annual report wich provides a comprehensive overview of the company past year*, página 5, año 2019
<https://dropbox.gcs-web.com/static-files/a1ebb72d-7ef6-4b8e-bd91-71823a341fa7>

³⁷ <https://kinsta.com/es/blog/estadisticas-de-linkedin/>

³⁸ Las tarifas son las que se disponen en Chile

4.4. Análisis de negocios digitales

4.4.1. Economías colaborativas en el mundo

Desde la antigüedad, existe colaboración entre comunidades y personas con el objetivo de recibir beneficio mutuo. Probablemente, el caso más antiguo y conocido sea el trueque. Con el avance de la tecnología y la llegada de internet, a esta colaboración se le comienza a etiquetar de economía. Si bien sus inicios consistían en plataformas tecnológicas que buscan la colaboración entre las personas sin tener un fin lucrativo, como *couchsurfing* que pone en contacto dueños de casa con viajeros que buscan alojamiento o *Wikipedia* una enciclopedia *online* cuyo contenido es de libre acceso y cualquier usuario puede editar, con el paso del tiempo los intereses fueron también inclinándose tanto hacia una colaboración lucrativa como *Uber*, *Airbnb* o *TaskRabbit*.

El crecimiento de las aplicaciones colaborativas ha sido tan exponencial, que incluso los países han tenido que reaccionar (tardíamente) y revisar su legislación vigente para abordar este tipo de negocio. El año 2015, las economías colaborativas movieron más de MM€28.000 en Europa, casi el doble que el año anterior. Para el 2025, se proyecta un crecimiento exponencial que supere los MM€335.000 (Figura 14).



Fuente: Pwc analytics

A continuación, se describen algunas plataformas tecnológicas que ejemplifican el crecimiento exponencial de estos negocios digitales:

- **Airbnb:** Consiste en conectar personas que ofrecen el arriendo temporal de su hogar y/o pieza a huéspedes que usualmente utilizarían el servicio de hoteles o cabañas. Fundada el 2008, según el libro *Economías Colaborativas*, para el 2016 manejaba dos millones de habitaciones en 190 países y con 425.000 huéspedes cada noche (Bulchand & Melián, 2016, p.72) y según el informe de *Los límites de las economías colaborativas*, se estima que su facturación para el año 2020 podría superar los MMUSD10.000 (de Haro & Cereijo, 2015, p.18).

- Uber: Pone en contacto pasajeros con conductores registrados y que poseen su propio automóvil. Fundada el 2009 con un capital de MMUSD250, según un artículo publicado en el Diario Financiero el 2018 su valoración superaba los MMUSD76.000 (Bloomberg, 2019). Por otro lado, el 2018 tuvieron ingresos netos por MMUSD 11.400, con un crecimiento trimestral interanual del 25%.
- Tinder: Plataforma que permite comunicarse entre los usuarios para planificar citas amorosas. Fue fundada el 2012 y en dos años alcanzó diez millones de usuarios y una valuación de MMUSD1.000 (Mañé, 2016).
- Rappi: Fue fundada el 2015 en Bogotá, Colombia y en solo cuatro años, ya opera en seis países de Latino América, con una valoración de al menos MMUSD1.000. Es un servicio de *delivery*, pero a diferencia de otros servicios similares que entregan *delivery* exclusivamente de pedidos de restorán, Rappi ofrece realizar las compras en supermercados, tiendas, botillerías y farmacias en convenio, para la cual cuenta con *shoppers* (compradores) especializados de las tiendas, quienes una vez que tengan todos los productos, se comunican con un Rappi (repartidor) para entregarles el producto y procedan con su entrega final al usuario. Esto asegura mejorar los tiempos de entrega al usuario. Además, ofrece la posibilidad de pagar un valor fijo mensual en vez de un monto variable por *delivery*. Finalmente, ofrecen un servicio de *courrier* para cualquier tipo de carga, siempre y cuando sea factible por dimensiones, peso y legalidad.

A pesar del crecimiento de estos estos negocios digitales, no significa que no tengan problemas ni desafíos por delante. Por ejemplo, Uber es una marca mundialmente conocida, pero también es una compañía que ha presentado pérdidas en sus estados de resultados. Durante el 2018, sus pérdidas fueron de MMUSD1.800, un 15% menos que en el 2017 (Bloomberg, 2019).

El rango etario de los usuarios que utilizan plataformas tecnológicas de empresas con modelo de economía colaborativa se presenta en la Tabla 16.

Tabla 16: Rango etario de usuarios que utilizan empresas con modelo de economía colaborativa en Europa

Rango etario	Entre 15 y 24	Entre 25 y 39	Entre 40 y 54	55+
Porcentaje	18%	27%	22%	10%

Fuente: Eurobarómetro y comisión europea, año 2015

4.4.2. Economía digital y colaborativa en Chile

La economía digital en América latina crece a un ritmo vertiginoso. Muchas compañías modernas consideran adaptarse a través de sus estrategias de transformación digital e innovación, de manera de mantenerse en un mercado que se torna cada vez más competitivo. En Chile, esto no es la excepción. Como resultado de una investigación, la

economía digital representa un 22,2% del PIB nacional, lo que aproximadamente equivale a MMUSD 55.000 (Accenture & Oxford Economics, 2018). El mismo documento, a través de un índice de valor económico digital, posee a Chile como el país líder en América latina. Esta medición incluye tres impulsores claves: la adopción de tecnología digital, el talento y los aceleradores digitales. El estudio propone que Chile tiene un potencial de crecimiento entre dos y tres puntos porcentuales durante los próximos cinco años, aportando MMUSD 14.000 adicionales al país. Naturalmente, este potencial resultado debe estar acompañado de una inversión en los tres impulsores mencionados anteriormente.

Tanto la economía digital y las economías colaborativas están lejos de alcanzar un nivel de madurez. A pesar de lo competitivo que pueda parecer el mercado, el crecimiento sigue siendo alto para cada empresa, generando interés para que otras empresas se incorporen, pues existe una alta cantidad penetración de usuarios con teléfonos inteligentes (*smartphone*) que todavía no utilizan estos servicios. De hecho, el académico de la Universidad de Chile, Pablo Barberis, señala que "por el advenimiento de las compras online cada vez más crecientes, este modelo llegó para quedarse, pues en Chile crecen las compras online sobre 30%, versus el *retail* físico promedio entre 3 a 4% anual" (2018).

Más allá de lo que puede representar en el PIB nacional, también se puede comprobar el crecimiento exponencial que ha tenido el *ecommerce* en Chile, pues si en el año 2014 los negocios B2C representaban MMUSD 2.036 el año 2018 representó MMUSD 5.200, es decir, en solo 4 años el crecimiento fue de un 155% (Cámara de Comercio Santiago, 2018). Además, este mismo estudio revela otros datos interesantes respecto al *ecommerce*, durante el año 2017:

- Existen 15,6 millones de usuarios, es decir un 85% de la población.
- Hay 5,5 millones de consumidores *online*.
- Hubo MMUSD 4.000 en ventas y el 5% de éstas fueron en el *retail*.
- El 17% de las ventas se realizó a través de equipos móviles, lo que representa un 70% más que el año 2015.

La composición de las ventas se puede observar en la siguiente tabla:

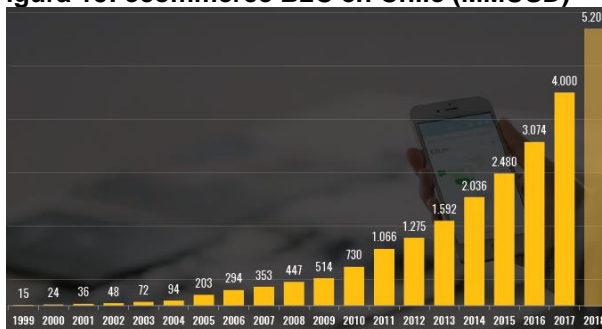
Tabla 17: Composición de las ventas B2C

Bienes durables, 27%	Viajes y Turismo, 32%	Servicios Financieros e inmobiliarios, 16%		
		Vestuario y Calzado, 8%		Otros bienes, 6%
		Cines y espectáculo, 5%	Alimentos, 4%	Otros servicios, 2%

Fuente: Cámara de Comercio Santiago, año 2017

Si bien los datos presentados dan una idea de lo que significa la economía digital en Chile, es importante conocer como ha sido el crecimiento de algunas de las aplicaciones más populares del mundo en Santiago, las cuales basan su operación en economías colaborativas y que solo en el año 2016 representaron MMUSD 273 (Cámara de Comercio Santiago, 2018).

Figura 15: ecommerce B2C en Chile (MMUSD)



Fuente: Cámara de Comercio Santiago, año 2017

4.4.2.1. Aplicaciones de movilidad

- Uber: Llegó a Chile para operar en Santiago en enero del 2014 con tan solo 50 socios conductores. En enero del 2019, celebró su quinto aniversario, operando en 26 ciudades del país (de Arica a Punta Arenas) con 85.000 socios conductores³⁹, de los cuales 60.000 se incorporaron en los últimos tres años. A modo de comparación, el número de taxis llega a 34.425.
- Cabify: Es la principal competencia de Uber, ofreciendo el mismo servicio. Llegó el año 2014 y el año 2017 ya había alcanzado 200.000 usuarios. Al cierre del 2018, contaba con 70.000 conductores (considera 20.000 de Easy Taxi)⁴⁰.

4.4.2.2. Servicios de entrega (*delivery*)

- Uber *eats*: Es una plataforma que conecta usuarios que ordenan comida con repartidores, quienes al recibir el pedido se dirigen al restorán elegido por el usuario (y que tenga convenio con Uber *eats*) para su retiro y posterior entrega. Opera en Chile desde noviembre de 2017 en 7 comunas de Santiago. En solamente un año ha duplicado su cobertura, extendiéndose a ciudades como Viña del Mar y Concepción.
- Pedidos Ya: Al igual que Uber *eats*, es un servicio de *delivery* que conecta usuario con repartidores. No obstante, ofrece también la posibilidad de entregar pedidos tanto de supermercado como de botillería. Si bien esta plataforma está en Chile desde el

³⁹ Página oficial de Uber: <https://www.uber.com/es-CL/blog/5-anos-uber-chile/>

⁴⁰ Entrevista a Ignacio Gutiérrez, Country Manager de Cabify Chile, reportaje de la tercera PM, <https://www.latercera.com/la-tercera-pm/noticia/la-vida-en-un-click-como-fue-el-explosivo-crecimiento-de-glovo-pedidos-ya-uber-cabify-y-cornershop-en-2018/515975/>

año 2013, su mayor crecimiento lo han experimentado en el 2018, donde aumentaron las órdenes en un 75%. Además, cuentan con 150 personas trabajando en sus oficinas y más de 1.500 *riders* (nombre de las personas que entregan el pedido)⁴¹

- Cornershop: Opera desde el año 2015 en Santiago y Ciudad de México con un capital de MUSD 300. Al año siguiente se expandieron por diversas ciudades de Chile y México, teniendo alrededor de 100 *shoppers* (compradores o repartidores). Ya en el año 2018 superaron los 4.000 *shoppers*⁴². El 2019 fue valorada en MMUSD 225.

El aporte de los negocios vinculados a las economías colaborativas no es menor. Respecto a los negocios descritos, se puede estimar que aportan al menos 170.000 empleos, los que representa un 2% de la tasa de ocupación total según la Encuesta Nacional de Empleo⁴³. El tipo de empleo también puede ser atractivo, pues se puede cumplir una jornada con horario flexible, así como obtener una remuneración atractiva considerando el promedio nacional. Por ejemplo, un conductor de Cabify o Uber puede llegar a recibir \$1.000.000, lo que equivale a 3 salarios mínimos aproximadamente, ubicándose en el percentil 88 de ingresos de la población según Encuesta Suplementaria de Ingreso 2017 (Instituto Nacional de estadística, 2017, pág. 7). Los ingresos respecto a las aplicaciones de servicios a domicilio alcanzan números similares dependiendo las horas disponibles de cada trabajador y el número de pedidos entregados. Esto hace que sea una oferta atractiva de trabajo en Chile. No obstante, ninguna de estos tipos de trabajo paga gratificaciones o leyes sociales, así como tampoco seguros en caso de accidente por lo que a pesar de tener un sueldo bruto atractivo no considera aportes básicos contra el empleo precario.

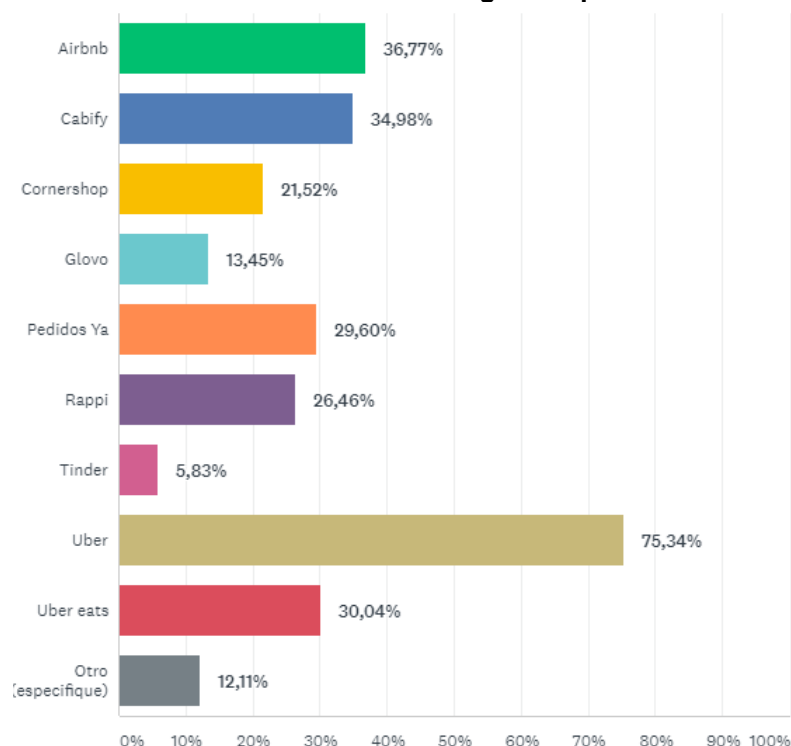
La Figura 16 muestra las preferencias de los Santiaguinos por las diferentes aplicaciones digitales. Se observa que Uber es la más utilizada con un 76,45% de las preferencias. Lo siguen Airbnb y Cabify, con un 38% y 32% respectivamente. Se puede considerar que los servicios que más han madurado son los de transporte y alojamiento, para luego ir dando paso a las aplicaciones de servicios a domicilio, donde Uber Eats y Pedidos Ya fueron elegidos como los más populares.

⁴¹ Entrevista a Juan Martín López, Managing Director de PedidosYa en Chile, reportaje de la tercera PM, <https://www.latercera.com/la-tercera-pm/noticia/la-vida-en-un-click-como-fue-el-explosivo-crecimiento-de-glovo-pedidos-ya-uber-cabify-y-cornershop-en-2018/515975/>

⁴² Reportaje América Retail, <https://www.america-retail.com/opinion/opinion-las-5-sombras-de-cornershop/>

⁴³ Según la encuesta para el trimestre móvil entre noviembre del 2018 y enero del 2019, la tasa de ocupación estimada es de 8.480.600 personas.

Figura 16: Preferencia de los usuarios según la aplicación en Chile



Fuente: Encuesta de estudio de mercado

4.5. Análisis de la competencia en la Región Metropolitana

En la Tabla 18 se presenta un cuadro resumen respecto a los competidores. Ambos, son proveedores de plataformas tecnológicas que ayudan a los centros deportivos a maximizar el uso de sus canchas, diferenciándose en algunos ámbitos y variables.

El módulo de entrenadores permite a los entrenadores gestionar el horario de sus clases. El de Matchpoint es más avanzado pues, programa el horario de las clases o entrenamientos y lo deja abierto para cualquier persona lo vea a través de su plataforma. El Módulo de gestión de cliente Permite individualizar el conocimiento de cada cliente, sabiendo cuantas veces a: reservado, jugado, no llegado al encuentro deportivo, etc.

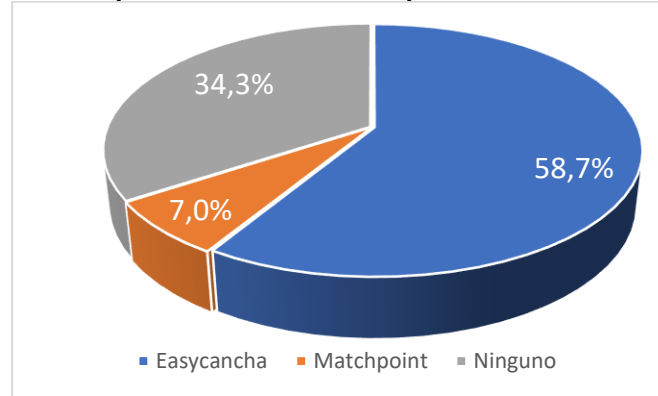
Al complementar el cuadro anterior con las entrevistas realizadas en ambas empresas, la oferta de Matchpoint es más completa y amplia, con mayor foco en la maximización general del negocio y la mayor utilización de las canchas deportivas. No obstante, la sencillez de la oferta de Easycancha, acompañado de una buena estrategia comercial, ha generado que esté en una posición más favorable que su rival, tal cual se observa en la Figura 17.

Tabla 18: Cuadro resumen de la competencia

Ámbito	Área	EasycanCHA	Matchpoint
Descripción general de la empresa	País de origen	Chile	España
	Oficina comercial	Santiago	Santiago
	Número de empleados	No disponible	No disponible
	Soporte interno	Si	Si
	Alcance geográfico	Todo Chile	RM y V Región
Propuesta de valor	Propuesta	Hacer que la experiencia entre el usuario y el centro deportivo para reservar una cancha sea lo más cómoda posible	Otorgar las herramientas necesarias para la gestión completa del centro deportivo, satisfaciendo las necesidades de sus clientes
	Factores claves	Maximización en el uso de las canchas a través de sencillas reservas y clases	Maximización en el uso de las canchas a través de sencillas reservas, clases y encuentro de jugadores desconocidos
		Dar a conocer los recintos a través de la publicidad que se le hace a EasycanCHA y todos los convenios que éste pueda llegar hacer	Apoyo a través de la personalización de sus productos para hacer crecer el valor de la marca del centro deportivo
Canales del servicio	Página web	EasycanCHA	Personalizada (pago extra)
	Aplicación	EasycanCHA iOS y Android	Personalizada, iOS y Android
Atributos generales	Reserva <i>online</i>	Si	Si
	Webpay	Si	Si
	Buscador jugador rival	Solo para grupos internos	Para cualquier persona
	Informe y estadística	Si	Si
	Control de stock	No	Si
	Módulo entrenadores	Si	Si (avanzando)
	Gestión clientes	Si	Si
	Tienda Online	No	Si
Geolocalización	Si	no	
Tarifas / Costos (CH\$ mensual)	Centro deportivo	Op 1: 4 UF mensual + iva	Entre \$52.00 y \$150.000 + iva dependiendo la cantidad de atributos
		Op 2: 10% por cada encuentro que utilizó la aplicación	
	Jugadores	Gratuito	Gratuito
	Política cancelación de reserva	Permite pagar abonos al momento de reservar, devolviendo cualquier porcentaje según la política de cada establecimiento	
Popularidad de la marca	Número de usuario	130.000	Sin información
	Página de facebook	EasycanCHA	Matchpoint
	Likes facebook	2.119	486
	Seguidores facebook	2.122	491
	Número clientes (RM)	120	21
Otros	Convenios	CMR Falabella y Latam Airlines	No

Fuente: Elaboración propia

Figura 17: Participación de mercado respecto a los centros deportivos



Fuente: Elaboración Propia

Cabe señalar que, en febrero del presente año, se anunció que el próximo mes de abril se lanzará *Futgo*. Esta aplicación permite, de manera gratuita, encontrar canchas y jugadores para poder concretar un partido de fútbol. No obstante, hasta la fecha de esta entrega esta aplicación no ha sido lanzada. De igual forma, es un potencial competidor⁴⁴.

4.6. Análisis del entorno legal

A nivel nacional, las discusiones legales en torno a las economías digitales no generan amenazas a esta propuesta de negocio. Por ejemplo, en el congreso existe un proyecto de ley para mejorar las condiciones laborales de las personas que ofrecen sus servicios a través de las plataformas digitales pero que no cuentan con un contrato ni con una relación de subordinación. La esencia de este proyecto hace que el único intermediario entre los jugadores o deportista y los centros deportivos sea la plataforma digital, lo que difiere respecto a las aplicaciones de movilidad y las de servicio de entrega, en las cuales el intermediario considera personas.

Paralelamente, en el congreso se discute una reforma tributaria que, respecto a los servicios digitales, incluye el aumento de un impuesto desde un 10% hasta un 19% de los ingresos brutos. Sin embargo, este impuesto es para las plataformas extranjeras que prestan servicios en Chile, no siendo el caso de este *ebusiness*.

⁴⁴ https://www.cnnchile.com/tecnologias/futgo-aplicacion-tinder-pichangas-futbol_20190212/

5. SÍNTESIS Y ANÁLISIS FODA

5.1. FODA general

5.1.1. Oportunidades

Respecto a la Encuesta Nacional de Hábitos de Actividad Física y Deporte

- Entre el 2015 y 2018, la actividad física aumentó de un 35,2% a un 39,3%.
- El 1% de las personas que no realizan deporte mencionan que con seguridad van a volver y el 13,5% dice que probablemente volverá, lo que representan 13.687 y 184.776 personas respectivamente.

Respecto a la encuesta de estudio de mercado

- Un 88,5% menciona que un encuentro deportivo establecido no se pudo realizar, debido a que alguien se excusó y el 64,3% debido a que no se pudo completar la totalidad de los participantes.
- A un 88,8% la propuesta le parece interesante (nota 2,76 en una escala de 1 a 4).
- El 74,4% dice que, facilitando la coordinación de encuentros deportivos, aumentaría su actividad mensual en 2,34 encuentros deportivos mensuales.
- El 66,6% está dispuesto a pagar por esta propuesta, promediando un 9,25% sobre el costo personal de participar en el encuentro deportivo.
- El 24,5% menciona que el factor principal para volver hacer deporte es comenzar con alguien que se encuentre en la misma situación que él.

Respecto a otros temas

- Los deportes colectivos que más se ajustan a este *ebusiness*, ya sea por las preferencias de los usuarios como la cantidad de centros deportivos, son fútbol, básquetbol, tenis y pádel, los cuales son practicados en mayor proporción (86% versus 14% del total de personas) por hombres.
- El acceso a internet en Chile creció a una tasa interanual promedio del 16% entre el año 2014 y 2018 y el 82,9% de los accesos es a través celulares.
- Los competidores presentan limitaciones en sus servicios, siendo su propuesta de valor la gestión del recinto deportivo y no maximizar la satisfacción del deportista.
- Existe una aplicación llamada Timpik, con características muy similares a este *ebusiness*, que tuvo éxito en Madrid y España, un mercado con potencial similar a la Región Metropolitana.

- Existen potenciales competidores con lo que se puede desarrollar una alianza estratégica como EasycanCHA.
- La aplicación puede ser útil para otras disciplinas deportivas, tales como vóleybol, squash, hockey, etc. Por otro lado, también puede ser útil para organizar encuentros deportivos en espacios públicos.
- Si bien el alcance de esta tesis es la Región Metropolitana, esta plataforma digital puede abordar gran parte del país.
- Un 52,5% de centros deportivos que no tienen ninguna plataforma digital de apoyo.

5.1.2. Amenazas

Respecto a la Encuesta Nacional de Hábitos de Actividad Física y Deporte

- Entre el 2015 y 2018 hubo una baja del 4,2% respecto las personas que mencionaban realizar deporte con alta frecuencia (tres veces a la semana o más).

Respecto a la encuesta de estudio de mercado

- Los potenciales usuarios manifiestan su preocupación por la confiabilidad de la plataforma y su experiencia en la interacción.
- El hecho de no conocer de ante mano a los potenciales rivales preocupa por el eventual riesgo de que la plataforma sea utilizada para un acto delictual.
- Preocupa que el rival no juegue limpio (*fair play*).

Respecto a otros temas

- Las economías digitales y colaborativas continúan en proceso de crecimiento, por lo que el gobierno puede aplicar nuevas regulaciones o nuevos fallos.
- Los actuales competidores podrían integrar servicios similares a los propuestos.
- Plataformas internacionales como Timpik podrían acelerar su llegada a Chile
- Para los jugadores, existen una promesa de lanzar *Futgo*, aplicación que permite buscar cancha y jugadores de fútbol en la Región Metropolitana de forma gratuita.

5.2. FODA por segmentos

Tabla 19: Oportunidades y amenazas según rango etario de las personas (usuarios)

Rango etario	Oportunidades	Amenazas
Entre 18 y 29 años (1.447.017 personas) ⁴⁵	<ul style="list-style-type: none"> El 72,2% dice que no realiza deporte por falta de tiempo Un 5,3% dice que con seguridad volverá hacer deporte respectivamente Un 39,7% dice que probablemente volverá hacer deporte Rango que más realiza deportes colectivos (32,1%) Segundo rango que más gasta en hacer deporte colectivo, \$21.212 mes Mayor frecuencia de práctica de deporte colectivo, 2,7 veces⁴⁶ Mayor disposición a utilizar la plataforma y a pagar con 2,5 veces al mes y 10,4% del costo por reservar respectivamente 	<ul style="list-style-type: none"> Mayor facilidad para encontrar compañeros (otros estudiantes) para practicar deporte
Entre 30 y 39 años (1.066.451 personas)	<ul style="list-style-type: none"> El 84,2% dice que no realiza deporte por falta de tiempo Un 5,6% dice que con seguridad volverá hacer deporte respectivamente Un 46,8% dice que probablemente volverá hacer deporte Segundo rango que más realiza deporte colectivo, (27,9%) Mayor frecuencia de práctica de deporte colectivo, 2,7 veces Segundo rango con mayor disposición a utilizar la plataforma con 2,3 veces al mes y el tercero con mayor disposición a pago con un 9,2% 	<ul style="list-style-type: none"> Tiene menor disposición a pago mensual a deportes colectivos, \$15.445
Entre 40 y 49 años (951.497 personas)	<ul style="list-style-type: none"> 68,2% dice que no realiza deporte por falta de tiempo Un 4,6% dice que con seguridad volverá hacer deporte respectivamente Un 39,1% dice que probablemente volverá hacer deporte Tercer rango con mayor disposición a utilizar la plataforma con 2,15 veces al mes y el segundo con mayor disposición a pago con un 9,4% 	<ul style="list-style-type: none"> Rango que menos practica deporte (7,8%) Segundo rango que menos gasta en deporte colectivo, \$15.735 Rango que con menos frecuencia practica deporte a la semana, 1,8 veces
Entre 50 y 59 años (889.726 personas)	<ul style="list-style-type: none"> 51,7% dice que no realiza deporte por falta de tiempo Un 48,3% dice que probablemente volverá hacer deporte. 	<ul style="list-style-type: none"> Segundo rango que menos hace deporte (11,1%) Solo practica deporte colectivo 2 veces a la semana El 29% señala que no hace deporte porque no le gusta Un 45,3% dice que con seguridad no volverá a realizar deporte
Entre 60 y 69 años (579.388 personas)	<ul style="list-style-type: none"> Rango que más gasta en hacer deporte colectivo, \$24.224 mes 	<ul style="list-style-type: none"> El 36,4% señala que no hace deporte porque no le gusta Un 79% dice que con seguridad no volverá a realizar deporte

Fuente: Elaboración propia, según Encuesta Nacional de Actividad Física y Deporte 2018 junto con el estudio de mercado realizado

⁴⁵ La cantidad de personas es el resultado del censo realizado por el INE, http://historico.ine.cl/canales/chile_estadistico/familias/demograficas_vitales.php

⁴⁶ El rango de 30 a 39 años tiene la misma frecuencia deportiva, por ende, la fortaleza es la misma

Tabla 20: Oportunidades y amenazas según nivel socioeconómico de las personas (usuarios)

Nivel socioeconómico	Oportunidades	Amenazas
<p>ABC1 (20% de la población en la RM, 986.816 personas)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel que más gasta en hacer deporte colectivo, \$32.500 mes • Nivel que practica con mayor frecuencia deporte colectivo con 3,4 veces a la semana • El 95% utiliza <i>smartphone</i> • Disposición a utilizar plataforma es 2,2 veces al mes y de pagar un 9,7% del costo reserva 	<ul style="list-style-type: none"> • Solo el 11,2% del total de personas que pertenecen a este nivel hace deportes colectivos.
<p>C2 (15% de la población en la RM, 740.112 personas)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel que más realiza deporte colectivo, con un 24,1% • Segundo nivel que más realiza deporte a la semana, 2,7 veces. • El 92% utiliza <i>smartphone</i> • Su disposición a utilizar la plataforma es 2,4 veces al mes 	<ul style="list-style-type: none"> • Menor disposición a pago con un 7% del costo por reserva.
<p>C3 (28% de la población en la RM, 1381.542 personas)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Segundo nivel que más practica y gasta en deporte colectivo, 17,8% y \$18.339 mes respectivamente • El 78% utiliza <i>smartphone</i> • Mayor disposición a utilizar la plataforma es 2,5 veces al mes y una disposición a pago de 9,4% por reserva 	
<p>D (30% de la población en la RM, 1.480.224 personas)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El 71% utiliza <i>smartphone</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel con menor gasto en hacer deporte colectivo, \$12.250 mes. • Solo un 11,5% del total de las personas realiza deporte colectivo
<p>E (7% de la población en la RM, 345.386 personas)</p>		<ul style="list-style-type: none"> • Nivel con menor cantidad de personas que realizan deporte colectivo (9,5%) y menor frecuencia semanal (2 veces) • El 43% utiliza <i>smartphone</i>

Fuente: Encuesta Nacional de Actividad Física y Deporte 2018, estudio de mercado y Adimark⁴⁷

⁴⁷<https://www.emol.com/noticias/Economia/2018/10/19/924437/El-perfil-de-los-siete-grupos-socioeconomicos-de-la-nueva-segmentacion-y-como-se-divide-la-poblacion-de-Chile.html>

Tabla 21: Oportunidades y amenazas de los centros deportivos

Oportunidades	Amenazas
Todos los centros deportivos presentan una capacidad ociosa que difiere según el horario. Para mejorarlo, el 69% de los encuestados se involucra en la gestión (armando partidos) y el 87,5% baja las tarifas en los horarios de menos demanda (mañanas)	Los centros deportivos son sensibles a los precios
De los que utilizan plataformas destacan principalmente las ventajas en el control del uso de las canchas y la reducción de reservas sin presentación	No quieren perder información actual de sus bases de datos
Sólo el 44% de los centros deportivos dicen conocer a sus clientes	El 73% de los entrevistados sigue utilizando whatsapp para gestionar arriendo de canchas y/o conseguir con quien practicar deporte.
Sólo el 25% de los centros deportivos dice saber porque sus clientes han dejado de jugar en sus canchas	Todos los centros deportivos que utilizan Easycancha valoran la publicidad que el medio les proporciona.
El 81% no maneja indicadores de gestión	
El 88% le interesaría escuchar una propuesta que juntara gente desconocida y le ofreciera su club para jugar	
El 81% tiene algún interés por controlar indicadores y programar alarmas	
El 100% de los clubes tienen, al menos, manejo computacional nivel medio	
Todos los centros deportivos que utilizan Easycancha valoran la publicidad que el medio les proporciona.	

Fuente: Elaboración propia según entrevistas en profundidad con los centros deportivos

Tabla 22: Oportunidades y amenazas del mercado de los anunciantes

Oportunidades	Amenazas
Chile es el séptimo país que más cobra por disponer de publicidad tipo display o banner	Los ingresos por publicidad dependen del tamaño del mercado.
Posibilita generar ingresos que están fuera del <i>core business</i>	Los intermediarios se llevan una parte de los ingresos por este concepto
Google Network es una alternativa interesante para comenzar a generar ingresos a través de publicidad.	

Fuente: Elaboración propia

6. ESTRATEGIA

6.1. Selección del segmento objetivo

Al analizar los segmentos que se registran en el FODA, se considera como segmento objetivo a todas las personas que practican fútbol, tenis, básquetbol y pádel en un rango de edad entre 18 y 39 años de los niveles socioeconómicos ABC1, C2 y C3, pues son los segmentos que presentan los más altos indicadores de frecuencia deportiva semanal y gastos en actividades deportivas, así como también la mayor disposición por utilizar y pagar por esta plataforma digital. Respecto a los centros deportivos, el segmento objetivo son los centros que imparten las disciplinas deportivas que se mencionan para los usuarios objetivos. Finalmente, respecto a los anunciantes deberán ser las empresas cuyo segmento objetivo sea el mismo que el que se describe para los usuarios.

6.2. Marca y posicionamiento

6.2.1. Marca

Antes de comenzar con la declaración de posicionamiento, se debe crear una marca. Match, es un nombre adecuado al considerar su doble significado al traducirlo al español. Por un lado, es un encuentro deportivo y por otro es usado informalmente para describir o señalar el emparejamiento entre dos personas (muy popularizado por la aplicación Tinder). A continuación, se muestra el logo de la marca:

Figura 18: Logo marca Match



Fuente: Elaboración propia

Cabe mencionar que, luego de consultar en el Instituto de Propiedad Intelectual (INAPI), no existe impedimento legal para registrar el nombre de la marca propuesta *MATCH*, pues no existe coincidencia del nombre para las clases en la cuales se desea registrar (clase 9 N, clase 35 C, clase 41 C). Adicionalmente, se debe registrar la imagen, por lo que el tipo de registro sería mixto. Los resultados de la búsqueda se encuentran en el Anexo H.

6.2.2. Posicionamiento

Aunque los tres segmentos objetivos con complementarios, se considera que el posicionamiento para cada uno es diferente, tal cual se señala a continuación.

6.2.2.1. Usuarios

“Para las personas entre 18 y 39 años que practican fútbol, básquetbol, tenis y/o squash y tienen dificultad en encontrar otras personas con quien jugar, Match es la plataforma digital que facilita el proceso de búsqueda, coordinación y reserva de cancha porque te conecta con otros miles de jugadores y cientos de canchas cercanas para que nadie se quede sin jugar”.

6.2.2.2. Centros deportivos

“Para centros deportivos que ofrecen arriendo de canchas de fútbol, básquetbol, tenis y/o pádel, Match es la plataforma digital que aumenta la tasa de uso de las canchas gracias a que facilita el proceso de coordinación entre jugadores que buscan con quien jugar y la posterior reserva de cancha”.

6.2.2.3. Posicionamiento para anunciantes

“Para empresas anunciantes que su público objetivo sean personas entre 18 y 39 años que practiquen fútbol, básquetbol, tenis y/o pádel, Match es la plataforma digital que genera cientos de visualizaciones mensuales gracias a la generación de banners publicitarios en sus procesos de generación de encuentros deportivos y reservas”.

6.3. Descripción del modelo de negocio

Para efectos de la descripción se utiliza el modelo de negocios *Canvas*. Como se trata de tres segmentos de clientes que tienen sinergia entre sí, se utiliza un solo lienzo ilustrativo. Sin embargo, para efectos de un mejor entendimiento, se utilizan diferentes colores para identificar en cada cuadrante qué contenido está asociado a un segmento específico. El color verde identifica el segmento de centros deportivos, el azul a los usuarios, el naranja a los anunciantes y finalmente el color negro se considera que aplican para al menos dos de los segmentos clientes.

Figura 19: Modelo de negocio Canvas



Fuente: Elaboración propia

Si bien la mayoría del contenido en los cuadrantes habla por sí solo, en la medida que se explique el plan de marketing táctico y la puesta en marcha de la estrategia se va a ir abordando cada uno de los puntos de la Figura 19, así como también en la evaluación financiera.

6.4. Plan de marketing táctico

6.4.1. Producto

Hasta antes de Match, las personas que disfrutaban de practicar deporte se quedaban sin poder realizarlo con la frecuencia deseada por la complejidad de encontrar el total de personas necesarias (ver Anexo C). Match resuelve esa situación pues, a través de su plataforma digital (web app), conecta a miles de usuarios previamente registrados.

Los usuarios, al ingresar a la plataformas (ver Prototipo 1) encuentran tres tipos de servicios (ver Prototipo 2):

1. Reserva: módulo para los usuarios que ya cuentan con la totalidad de jugadores para llevar a cabo el encuentro deportivo y desean realizar solo el proceso de reserva de cancha.

2. **Desafía:** módulo para los usuarios que quieran ver en tiempo real en qué centro deportivo existen partidos abiertos junto con los detalles de los jugadores lo componen (edad, nivel de juego, calificación, entre otros) para decidir su inscripción.
3. **Crear:** módulo en que los usuarios pueden crear un encuentro deportivo en un lugar, día y hora que deseen, así como también ingresar restricciones de nivel. Luego, esperar a que la plataforma envíe una invitación a cientos de usuarios registrados que cumplen con los requisitos. El partido queda abierto hasta que se complete el número de usuarios.

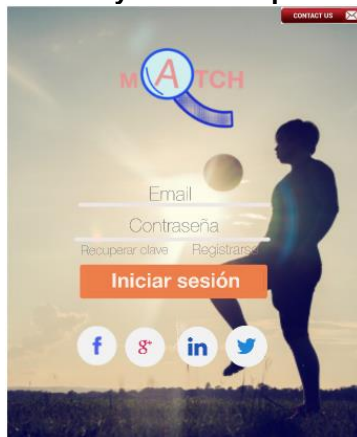
Las restricciones de tiempo en que se reserva la cancha y el pago de éstas dependen de las políticas y condiciones de cada centro deportivo.

Si bien el proceso completo de búsqueda de otros usuarios para el encuentro deportivo y reserva de cancha es bastante intuitivo y promueve el autoservicio, en caso de tener dudas o problemas con la plataforma, los usuarios pueden tomar contacto a través de un correo electrónico o un *chatbot* (tecnología que permite que un usuario pueda mantener una conversación con un programa informático) desarrollado en forma interna.

Indexado a lo anterior, la plataforma permite aumentar el uso de las canchas de los centros deportivos, pues la lógica permite predecir que, a mayor cantidad de encuentros deportivos llevados a cabo por Match, mayor cantidad de reserva de canchas.

Finalmente, el producto dispone de espacios publicitarios tipo *banners* o *displays*, los cuales llegan directamente a los segmentos objetivos (ver Prototipo 2 y Prototipo 4) en los espacios con mayor visitas, de manera de mejorar las métricas y con el tiempo, mejorar la posición de negociación frente a los anunciantes.

Prototipo 1: Vista página de inicio para Usuarios y centros deportivos



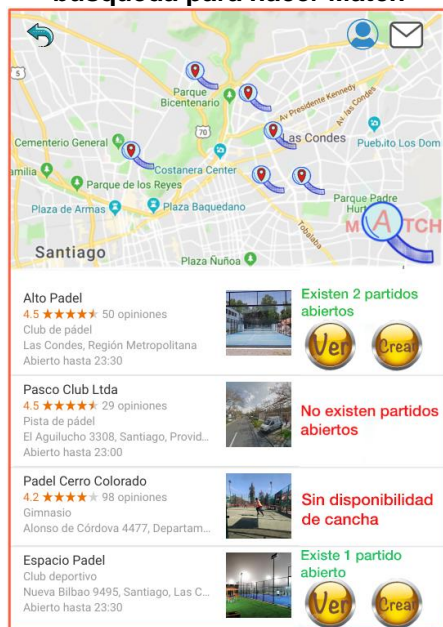
Fuente: Elaboración propia

Prototipo 2: Vista del usuario al ingresar a Match



Fuente: Elaboración propia

Prototipo 3: Vista de los resultados de búsqueda para hacer Match



Fuente: Elaboración propia

Prototipo 4: Vista de perfil del usuario



Fuente: Elaboración propia

Más información del producto se encuentran en el Anexo G: Cotización de la web app.

6.4.1.1. Modelo *freemium* para usuarios

Match, utiliza una modelo de negocio *freemium* y, por lo tanto, las características del producto difieren dependiendo si la plataforma está libre de pago o no. A continuación, se exponen las características y las diferencias entre ambos tipos de usuarios:

Tabla 23: Características del producto según tipo cuenta del usuario

Característica	Advanced	Premium
Número de encuentros deportivos disponibles (créditos match) ⁴⁸	Limitada a 1 x mes	Ilimitada
Banners de publicidad	si	no
Ver característica del perfil del usuario	si	si
Algoritmo para encontrar rival ajustado al nivel ⁴⁹	si	si
Recepción de invitaciones para jugar	si	si
Valor descarga web app	Gratuita	Gratuita
Seguimiento de jugadores (resultados)	si	si
Acceso a ranking virtual por deporte	si	si
Recepción de notificaciones	si	si
Proceso de reserva ilimitados	si	si

Fuente: Elaboración propia

⁴⁸ Incluye crear partido e ingresar a una partido creado. El usuario continúa recibiendo invitaciones a jugar, sin embargo, solo podrá acceder si tiene "créditos Match" disponibles o ilimitada en caso de ser usuario premium.

⁴⁹ Se planifica que este trabajo sea externalizado en el mes 13 y 14 y que se ponga en marcha el mes 15.

Otras característica interesante de la aplicación para los usuarios es el seguimiento de los resultados de otros usuarios, con lo que se espera dar mayor tráfico a la plataforma, más allá de los tres servicios expuestos, así como también el aumento de la competitividad entre los usuarios.

6.4.1.2. Dos tipos de servicios para centros deportivos

Al igual que en el caso de los usuarios, las características del producto son diferentes según el tipo de cuenta que tenga el centro deportivo, tal cual señala la Tabla 24. Toda la interacción que el centro realice con la plataforma de Match será a través de la nube. Cabe señalar que, a diferencia del producto para los usuarios, acá existen dos tarifas diferentes sin considerar una tarifa gratuita, por lo tanto, no debe considerarse un modelo *freemium*.

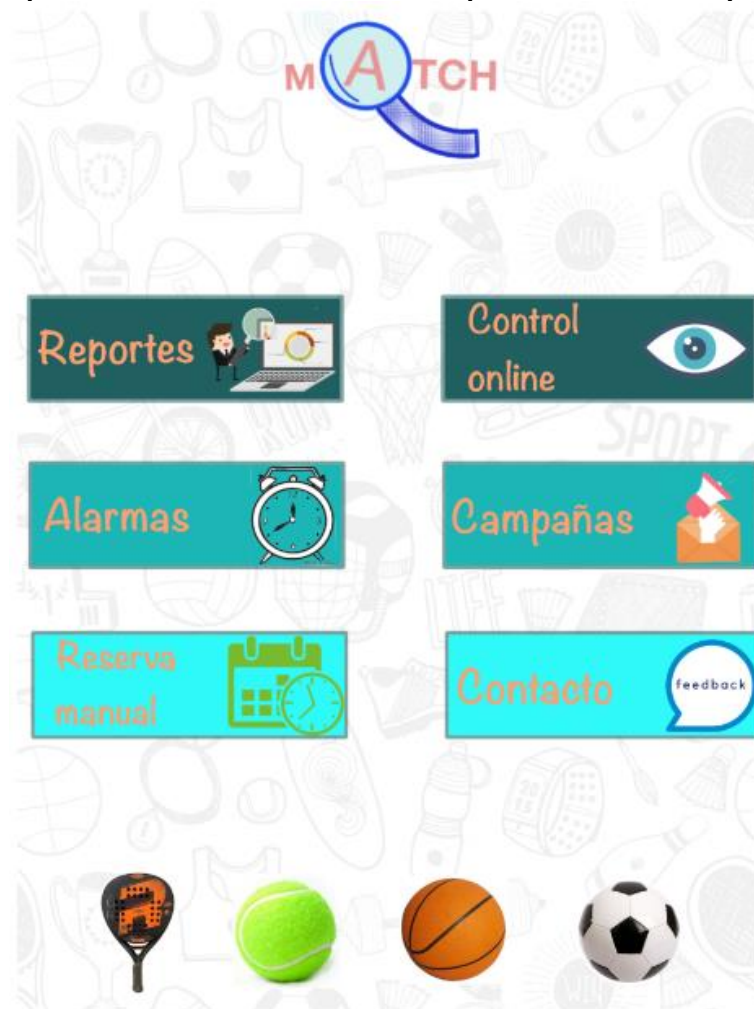
En el **Prototipo 5** se observan las seis alternativas que tiene un usuario premium. La reserva manual, a la cual tienen acceso los clientes advanced y premium, se diseña para todas las reservas que no se realizan a través de la plataforma de Match, por ejemplo, las que se realizan por teléfono o whatsapp.

Tabla 24: Características del producto según tipo de cuenta del centro deportivo

Característica	Advanced	Premium
Recepción de coordinaciones realizadas por Match	Si, pero sin utilizar plataforma para la reserva	Si, incluye plataforma
Gestión de reservas en plataforma Match	El centro deportivo tiene acceso al menú de reservas manuales	Directo por el usuario
Posición en buscador y filtros de canchas	Aparecen después de las premium	Aparecen en las primeras posiciones
Promoción y marketing hecho por Match	Si	Si
Gestión del club desde cualquier parte (menú: Control online)	No	Si, a través del acceso a la nube
Promociones del centro deportivo a través de Match (menú: Campañas)	Puede descargar la base de datos de sus clientes y hacerlo por su cuenta	Puede enviar la promoción directo desde la plataforma a correos electrónicos y teléfonos
Reportes y alertas de gestión del club	Puede descargar su base de datos	Puede personalizar sus reportes y programar sus alertas

Fuente: Elaboración propia

Prototipo 5: Vista menú de los centros deportivos con cuenta *premium*



Fuente: Elaboración propia

6.4.2. Precio

Para este cálculo de la tarifa de los usuarios se considera la combinación de dos respuestas de la encuesta de estudio de mercado. La primera es ¿cuánto dinero estaría dispuesto a pagar por cada encuentro deportivo gestionado por esta aplicación?, y la segunda ¿aumentaría la frecuencia de practicar deporte si los establecimientos deportivos le buscaran otras personas con quienes realizar las actividades de su preferencia? En el caso de los centros deportivos, se considera igualar la tarifa del principal competidor EasycanCHA. En base a las respuestas, el resultado se presenta en la siguiente tabla:

Tabla 25: Cuadro resumen de tarifas para usuarios y centros deportivos

Característica	Advanced	Premium
Tarifa usuarios (CH\$/mes) más iva	Gratuita	1.200
Tarifa Centro deportivos (UF/mes) más iva	1	4

Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, la tarifa por click en el *banner* de publicidad es de \$353.

La metodología para el cálculo de cada una de las tarifas se encuentra en el Anexo I.

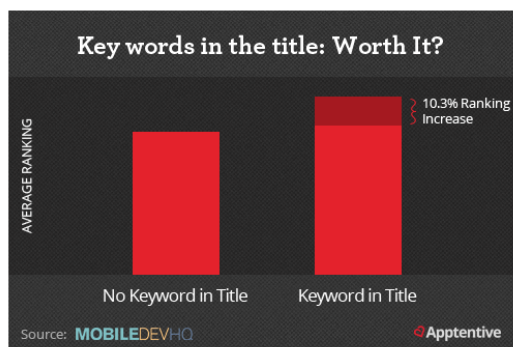
6.4.3. Plaza

Los usuarios podrán descargar la web app a través de las tiendas de aplicaciones (canales indirectos) App Store y Play Store.

Si bien Match se diferencia de otras plataformas de deporte que existen en el mercado, se considera tener una estrategia ASO (*App Store Optimization*)⁵⁰ que mejore la posición de búsqueda por parte de los potenciales usuarios, y con ello la cantidad de descargas. Para tal caso, se incluyen *key words* o palabras claves de búsqueda en el nombre de la aplicación. Como apoyo se utilizará la aplicación *AppAnnie*, la cual entrega un reporte con las palabras claves con que los usuarios llegan a Match, así como también palabras con las que llegan a los competidores. De esta forma, se puede mejorar un 10,3% en el promedio del ranking de descarga (ver Figura 20). Paralelamente, se utilizará la aplicación *Apptentive*, la cual invita a calificar o valorar Match luego una experiencia positiva. Por ejemplo, al término de una calificación positiva de un usuario a otro con el que acaba de tener un encuentro deportivo. De esta forma, aumentará la cantidad de reseñas positivas y posteriores descargas.

Por otro lado, los centros deportivos pueden tener acceso directo a la página web para obtener los beneficios del producto, a través de la nube.

Figura 20: Importancia de las palabras claves de búsqueda



Fuente: Estudio de MobileDevHq⁵¹

Respecto a la publicidad, se realiza a través de un intermediario. Para este caso será Google Network.

⁵⁰ Son estrategias que permiten mejorar la posición en el ranking de búsqueda de una aplicación en App store y Play Sore.

⁵¹ <https://www.antevenio.com/blog/2018/05/posicionamiento-aso-en-2018/>

6.4.4. Promoción

6.4.4.1. Publicidad

En el presupuesto está considerado publicidad a través de internet, específicamente Google Ads, Facebook Ads, LinkedIn Ads y Remarketing Google. Esta publicidad está enfocada en los usuarios dentro del segmento objetivo. Por otro lado, al considerar que el uso de Match trae beneficios a los centros deportivos, se espera que éstos dispongan de espacio para publicidad dentro de sus instalaciones, sin un pago adicional por ello, salvo la producción gráfica que signifique.

Finalmente, a través de una alianza estratégica con las principales universidades de la Región Metropolitana, se espera poder entregarles la plataforma gratuitamente a cambio de disponer de espacios publicitarios dentro de éstas. Los usuarios universitarios pueden utilizar Match con créditos ilimitados para las canchas de la universidad en la cual se encuentren estudiando o en otra universidad en convenio, no así para los centros deportivos.

6.4.4.2. Personal de ventas

El personal de ventas está enfocado para los centros deportivos. En un comienzo, la tarea es asumida por el Gerente General y el Gerente de Marketing, para luego ir incorporando personas específicas para venta, capacitación y soporte. Los primeros centros deportivos para incorporar son los que concentren la mayor cantidad de encuentros deportivos, ocupando el principio 80/20 de Pareto. También, se va a dar prioridad a los centros que ya fueron visitados en la etapa de entrevistas en profundidad, pues ya existió un primer contacto.

6.4.4.3. Promoción de ventas

Los usuarios que se registren por primera vez tienen acceso a ser cliente *premium* por 30 días gratis. Por otro lado, los usuarios que sientan que Match es una plataforma útil y necesaria para aumentar la actividad física y/o deporte de cada persona y que recomienden su registro a sus familiares y/o amigos, serán recompensados con un crédito Match por cada suscrito que utilice Match por primera vez. A su vez, los suscritos tendrán el mismo beneficio de quienes utilizan la plataforma por primera vez (gratuidad).

Respecto a los centros deportivos, los primeros cuatro meses la tarifa *premium* tiene un descuento de 1,5 UF respecto a la tarifa original. Esta tarifa especial está condicionada a espacios de publicidad dentro del centro deportivo. El tamaño del espacio es a convenir, entendiendo que entre mayor publicidad exista para Match, mayor debe ser la tasa de uso de canchas del centro deportivo.

6.4.4.4. Relaciones Públicas

Considerando que este *ebusiness* es innovador, se espera poder tener promoción a través de medios que le dan espacios a las *startups*, sin que esto considere un costo adicional.

6.4.4.5. Redes sociales

Como actividad complementaria y con la ventaja que tienen las redes sociales de no encarecer el presupuesto en marketing, diariamente se debe generar contenido para los seguidores en redes sociales como Facebook e Instagram.

6.4.5. Puesta en marcha de la estrategia

A continuación, se describe un resumen con ocho hitos respecto a la puesta en marcha de este *ebusiness*, lo cual incluye la contratación de personal y el proceso comercial durante los primeros trece meses.

1. Mes 0: Comienza el desarrollo y diseño de web app, según las características señaladas en el Anexo G. Para ello, el Gerente general es la persona que hace contacto con la empresa proveedora, a menos que uno de sus socios iniciales tenga los conocimientos informáticos relacionados que permitan una mejor interlocución. Hasta ese momento, ninguno de los cargos se dedica un 100% en este *ebusiness*, por lo cual no existen costos asociados hasta el mes 3.
2. Mes 3: El Gerente general, el Gerente marketing y el Director de desarrollo comienzan a recibir remuneraciones, ya que se dedican 100% a Match. Se espera que los tres sean socios de este negocio, por lo que sus ingresos están limitados (ver Anexo K, Tabla 59). En este mes se comienza a ajustar el plan de marketing y el plan de visitas a las universidades para ofrecer el servicio de forma gratuita, según la cantidad de matrículas tal cual señala la Tabla 26 (respaldo en el Anexo J). Según la Encuesta de Hábitos de Actividad Física y Deporte 2018, el 32,1% de las personas entre 18 y 29 años realizan deportes colectivos, lo que representan 96.642 personas y, siguiendo la misma metodología que en la Figura 8 donde un 35% de los que realizan deportes colectivos practican los deportes seleccionados por Match, se tienen 33.529 usuarios potenciales que pueden usar la plataforma de Match, lo que puede generar encuentros deportivos internos e incluso interuniversitarios. Además, el hecho que sean todos matriculados en la universidad (los usuarios deben registrarse con un correo institucional de la universidad) significa que existe mayor confianza para utilizar la plataforma, por lo que se aborda una de las principales amenazas detectadas en el Estudio de Mercado.

Tabla 26: Cantidad de alumnos matriculados según las universidad de los segmentos objetivos

Universidad	Matrículas
Pontificia Universidad Católica de Chile	31.663
Universidad de Chile	32.881
Universidad Andrés bello	25.903
Universidad de Santiago	20.138
Universidad Diego Portales	15.764
Universidad Mayor	14.198
Universidad de los Andes	9.041
Universidad Adolfo Ibáñez	7.165
Total	156.753
Total universitarios	301.064

Fuente: Ministerio de Educación, 2018⁵²

3. Mes 4: Comienza la búsqueda de alianzas estratégicas con las universidades pertenecientes a los segmentos objetivos (Tabla 26) por parte de los tres gerentes, comenzando el plan de visitas. Por otro lado, el Director de desarrollo comienza a trabajar en el desarrollo de un *chatbot* para que esté disponible al momento que los usuarios comiencen a utilizar la plataforma.
4. Mes 7: La plataforma debe ser entregada (así como sus códigos) a la gerencia de Match, por lo que *ad-portas* de su puesta en marcha, se contrata un Desarrollador *senior*. Además, se contrata a un Analista de marketing para apoyar el proceso comercial para el segmento usuarios, abriendo Match a las redes sociales. Finalmente, se diseña y confecciona la producción gráfica para disponer en las universidades y posteriormente en los centros deportivos.
5. Mes 8: Puesta en marcha de web app en universidades con convenio. En ese instante, el equipo va a dividir su tiempo en realizar un plan de visitas a los centros deportivos (se contrata el primer ejecutivo de ventas), tener una buena comunicación en redes sociales y mejorar los eventuales problemas que puedan afectar la plataforma. Se espera recibir cientos de reseñas y de retroalimentación vía email y redes sociales para mejorar los eventuales problemas y desviaciones antes de lanzar la plataforma al mercado. Cabe mencionar que el desarrollador de la web app es de clase mundial, por lo que se espera que estos cambios y/o mejoras no sobrepasen el esfuerzo de los dos desarrolladores de Match (director y desarrollador).
6. Mes 9: El proceso de comercialización con los centros deportivos se vuelve intensivo pues, antes de lanzar la plataforma al mercado, se espera tener una lista de al menos veinticuatro incorporados, de los cuales catorce van a tener servicio *premium*. De estos catorce, se espera que algunos se provengan desde la competencia, por lo que el servicio incluye la migración de datos de forma gratuita

⁵² <http://datos.mineduc.cl/datasets/185831/matricula-de-educacion-superior-2018/>

para que no existan barreras para realizar el cambio. Además, se contrata un Analista de mejora continua que está orientado a este segmento.

7. Mes 11: Puesta en marcha de Match en centros deportivos. Por otro lado, se espera iniciar conversaciones con intermediarios publicitarios para generar ingresos, estando disponibles en el mes 13 en el lanzamiento de la plataforma al mercado. Paralelamente, se va a contratar un segundo ejecutivo de ventas para mantener el plan comercial con los centros deportivos.
8. Mes 13: Lanzamiento de Match al mercado para su descarga general.

6.4.6. Reacción de los competidores

Entre el mes 16 y el 20 se espera una reacción por parte de los competidores, principalmente del líder del mercado Easycancha al ver el éxito de Match, ver una caída en el tráfico de su plataforma y la reducción de clientes (centros deportivos). En base a esto, se analizan y dimensionan los posibles riesgos en las Tabla 27 y Tabla 28.

A partir del análisis expuesto en la Tabla 27, se puede concluir que, si bien la competencia puede reaccionar integrando un servicio igual o similar que el de Match, el tiempo que demore en implementarla no significa un riesgo importante que afecte el resultado de este *ebusiness*, pues el hecho de ser el primero en innovar con este servicio le va a entregar a Match considerables ventajas como:

- Crecer solo, exponencialmente.
- Generar barreras de entrada, con clientes más fidelizados y que aprendieron a interactuar con Match.
- Cerca de un año de aprendizaje respecto al nuevo mercado, lo que permite crear nuevas ofertas de valor.
- Posicionamiento de marca.

Como consecuencia, se espera tener un retroceso leve en el crecimiento de los usuarios a partir del mes 24, cerca del período que se considera que va a madurar la plataforma (en el mes 28 y se espera un crecimiento, ver evaluación financiera).

Para el caso de los centros deportivos se estima que pase algo similar a lo expuesto en la Tabla 27, sin embargo, los riesgos de una ralentización en el crecimiento de este segmento son mayores, debido a que los competidores tienen mayor posicionamiento. No obstante, si Match domina el segmento de usuarios, tiene la ventaja de ser el mayor generador de encuentros deportivos, por lo que su propuesta de valor va a seguir siendo más importante que la de su competencia.

Tabla 27: Análisis de riesgos frente a reacciones de la competencia (usuarios)

Acción de la competencia	Análisis del riesgo	Consecuencias para Match	Nivel de riesgo
Programar la plataforma para integrar servicios de encuentro deportivos similar al de Match	El desarrollo de una plataforma que integre el servicio actual de reservas toma entre dos y cuatro meses dependiendo de la calidad y tiempo que el desarrollador le otorgue	<ul style="list-style-type: none"> Se espera que el producto no sea de la calidad de Match, teniendo un desempeño más bajo Match habrá adquirido cerca de un año de conocimiento que se traspasa al desarrollo de la plataforma y, por ende, a una mejor experiencia del usuario El ciclo de vida de modelo estará maduro y, en ese momento, Match debe lanzar nuevas características de su plataforma, manteniendo el liderazgo Los usuarios de Match ya tienen amigos, <i>partners</i>, <i>récords</i> de partidos ganados, <i>ranking</i>, calificación (reputación), conocimiento de la plataforma (proceso de aprendizaje), confianza en otros usuarios de Match, etc. Cambiarse a otra plataforma requiere comenzar el mismo proceso nuevamente 	Medio
Ofensiva comercial: contacto de Easycancha con sus 200.000 usuarios	En el transcurso del tiempo, el contacto de Easycancha con los usuarios ha sido limitado	<ul style="list-style-type: none"> Match habrá adquirido cerca de un año de comunicación con los usuarios, por lo que tendrá mayor conocimiento y relación con ellos 	Medio / Bajo
Ofensiva comercial: lanzar plataforma con una tarifa menor a Match	Comenzar una guerra de precios significa perder valor en el mercado potencial	<ul style="list-style-type: none"> La tarifa <i>premium</i> de Match es accesible, por ende, el costo de oportunidad de dejarlo por una tarifa menor es baja en comparación a la mejor experiencia cliente que puede obtener 	Bajo

Fuente: Elaboración propia

Tabla 28: Análisis de riesgos frente a reacciones de la competencia (centros deportivos)

Acción de la competencia	Análisis del riesgo	Consecuencias para Match	Nivel de riesgo
Incorporación de nuevos servicios para los centros deportivos	Esta programación requiere un esfuerzo menor para llevarlo a cabo en comparación al servicio de encuentros deportivos para los usuarios	<ul style="list-style-type: none"> Resistencia al cambio de algunos potenciales clientes que están con la competencia Match ya tendrá fidelizado a sus actuales clientes debido a una atención más personalizada y la ventaja de sus reportes, así como la autonomía en su publicidad Difícilmente, el cliente se va a cambiar de un servicio del que está contento sin obtener nada a cambio 	Medio / Alto
Ofensiva comercial: reducción de tarifas	Bajar la tarifa es un golpe directo a las utilidades de la competencia pues es su único ingreso, al mismo tiempo que se destruye valor en el mercado	<ul style="list-style-type: none"> Match considera ingresos por otros servicios (modelo freemium y publicidad) por lo que tiene ventaja respecto a su competencia para igualar tarifas más bajas 	Bajo

Fuente: Elaboración propia

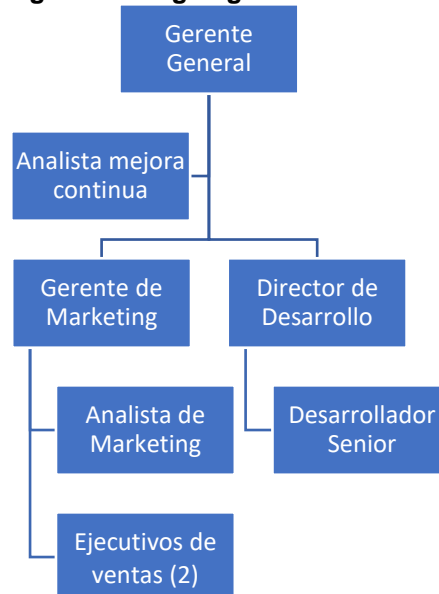
En base a lo expuesto, se considera que a partir del mes diecinueve el crecimiento deje de ser exponencial y aumente a un ritmo menor.

6.5. Plan de desarrollo organizacional

6.5.1. Organigrama

La Figura 21 representa el organigrama con el que Match espera trabajar al cabo del primer año, y el cual soporta el crecimiento exponencial esperado. El momento de la contratación se describe en la puesta en marcha de la estrategia o en el Anexo K, Tabla 59.

Figura 21: Organigrama de Match



Fuente: Elaboración propia

6.5.2. Descripción de cargo

A continuación, se describe brevemente las principales funciones de los cargos que figuran en el organigrama.

Gerente general: Debe planificar, controlar y dirigir las actividades que permiten el desarrollo del plan estratégico de Match, con un alto foco en la sinergia que existe entre los tres segmentos objetivos. Por otro lado, debe realizar las primeras contrataciones de los perfiles que considere adecuados para este *ebusiness*, principalmente del Gerente de marketing para que lo acompañe en las visitas a los centros deportivos en el comienzo y el Director de desarrollo para que exista una interacción adecuada con los desarrolladores del software. Además, en la medida que se cumplan la proyecciones de ventas, debe gestionar la contratación de los otros cargos de apoyo del organigrama. En los primeros meses debe desarrollar las visitas a los centros deportivos y buscar convenios con las universidades, manteniendo siempre una relación y comunicación con ambos. Finalmente, debe mantener el presupuesto controlado, la situación financiera de la compañía y en el desarrollo de nuevas propuesta de valor para los segmentos objetivos.

Gerente de marketing: Es el encargado del desarrollo de un plan de marketing que considere los lineamientos y presupuestos incorporados a lo largo del plan estratégico que se describe, así como plantear las mejoras que considere necesarias. A partir del segundo año, el plan debe ser desarrollado completamente bajo su experiencia. Su principal objetivo es aumentar la captación de clientes, maximizando el presupuesto asignado. Para ello, debe tomar decisiones en base a los reportes que le entregue el Analista de marketing y el *feedback* de los ejecutivos de venta y los centros deportivos. Por otro lado, acompaña al gerente general en la creación de convenios con las universidades y las ventas a los centros deportivos. Finalmente, debe desarrollar una estrategia de comunicación por redes sociales y estar muy atento a las reseñas que los usuarios estén registrando en diferentes medios, de forma de darle rápida solución a las negativas para mantener un alto promedio de notas. Para cumplir con la expectativa, es fundamental que tenga experiencia en empresas con crecimiento exponencial (*growth hacking*) y marketing digital.

Ejecutivo de ventas: Tiene tres funciones principales, las cuales están enfocadas en el segmento de centros deportivos. La primera es la captación de clientes, acompañando al gerente general y el gerente de marketing en los primeros contactos, para luego darle la atención exclusiva. La segunda función es entregar la capacitación de la plataforma en los primeros meses luego de haber realizado la venta. La tercera es entregar soporte respecto a dudas y procesos de mejora continua, esto último trabajando continuamente con el Analista de mejora continua. Este cargo resulta muy importante para obtener *feedback* y mejor retención de clientes.

Analista de marketing: Analiza las métricas relacionadas con el área, ya sea de los incorporados en el desarrollo de la plataforma, *AppIntive*, *AppAnnie*, ROI, métricas publicitarias, entre otros. Debe consolidar estos resultados en un reporte semanal al gerente de marketing y gerente general, incorporando los comentarios que estime convenientes para mejorar los resultados. Paralelamente, debe llevar cabo la estrategia de comunicación por redes sociales, colaborando con la captación y retención de clientes.

Director de desarrollo: De un perfil informático, es la persona que interactúa con el equipo de desarrolladores de la plataforma en Estados Unidos. Debe entender el lenguaje y los códigos de programación desde los primeros meses de su desarrollo, pues a su término debe recibirlo y ser capaz de modificarlo para los proceso de mejora. La interacción también incluye asegurar de que lo solicitado por el gerente general sea lo efectivamente desarrollado. Con la plataforma desarrollada, debe reprogramar los cambios que le sean solicitado, en base a las retroalimentaciones recibidas y las nuevas propuestas de valor. Para potenciar su funciones, en los primeros meses es parte del equipo de ventas de manera de tener total entendimiento de la propuesta de valor de Match, así como las necesidades del cliente.

Desarrollador senior: Es el encargado de hacer los cambios en la programación de Match, de manera de ir ajustando en el plazo más breve los requerimientos de los clientes

de cada uno de los segmentos, función importante en las futuras propuestas de valor que se le quieran incorporar.

Analista de mejora continua: Este cargo tiene orientación en el desarrollo de mejoras hacia los centros deportivos (sobre todo en la parte de reportes), trabajando directamente con los ejecutivos de ventas y el área de desarrollo de la plataforma en caso de cambios en la programación de la plataforma. Además, trabaja directamente con el gerente general en el diseño de mejoras de la propuesta de valor.

7. EVALUACION ECONÓMICA

La evaluación económica permite analizar si, bajo la estrategia del apartado anterior, el *ebusiness* cumple el objetivo general de alcanzar al menos MM\$300 de utilidad después de impuestos así como también complementarlo con indicadores financieros básicos como VAN y TIR. A su vez, entrega información respecto a la sensibilidad de las variables críticas.

7.1. Inversión inicial

Como se puede observar en la Tabla 29, este *ebusiness* requiere de una alta inversión en capital de trabajo respecto al total. La razón principal, es que el desarrollo de la web app tarda alrededor de siete meses y recién el mes veintitrés la utilidad después de impuesto comienza a ser positivo (revisar flujo de caja).

Tabla 29: Inversión inicial

Ítem	Descripción	Valor
Desarrollo de web app	Página web que se adapta a los teléfonos móviles como una aplicación	M\$54.180
Creación de dominio web	Se inscribe el dominio www.buscopartner.cl y www.buscomatch.cl por un período de 3 años	M\$56
Capital de trabajo	Es la suma de los sueldos, gastos en marketing, gastos y compras básicas necesarias hasta que el proyecto comience a autofinanciarse	M\$233.798
Total		M\$287.978

Fuente: Elaboración propia

7.2. Estimación de crecimiento

Para comenzar con la proyección se plantean los siguientes parámetros iniciales, los cuales no cambian durante el período de evaluación del proyecto.

- Las tasas de crecimiento que se utilizan consideran un tasa de abandono (supuesta) del 5% mensual.

- Tasa de conversión usuarios: 31,2%⁵³
- Tasa de conversión centros deportivos: 60%⁵⁴

Las tasas de crecimiento van a ir variando en la medida que el mercado vaya alcanzando su potencial junto a las reacciones que los competidores puedan hacer.

Fase 1: Entre el mes 8 y mes el 10

- Usuarios: Comienza con 2.000 universitarios y se espera un crecimiento promedio de 2.000 universitarios por mes.

Fase 2: Entre mes 11 y mes 12

- Usuarios: Se espera un crecimiento promedio de 2.000 universitarios por mes.
- Centros deportivos: Se espera comenzar con 20 centros con cuenta *Advanced* y 14 con cuenta *premium* y una tasa de crecimiento mensual del 20%.

Fase 3: Entre mes 13 y mes 19

- Usuarios: La plataforma se lanza al mercado con una tasa de crecimiento del 20% mensual.
- Centros deportivos: Se espera seguir con una tasa de crecimiento mensual del 20%.

Fase 4: Entre mes 20 y mes 23

- Usuarios: Se espera mantener una tasa de crecimiento del 20% mensual.
- Centros deportivos: El mes 20 se ralentiza el crecimiento por una reacción de la competencia que adhiere reportes y realiza una campaña de retención de clientes. Se estima un crecimiento promedio de un centro deportivo por mes.

Fase 5: Entre mes 24 y mes 27

- Usuarios: Se espera que se plasme la reacción de los competidores al lanzar el mismo servicio que Match, por lo que la tasa de crecimiento baja a un 15% en los próximos meses.
- Centros deportivos: Se estima un crecimiento promedio de un centro deportivo por mes.

Fase 6: Entre mes 28 y mes 36

- Usuarios: Adicional a la reacción de la competencia, se espera que el mercado esté alcanzando madurez, por lo que el crecimiento baja a un 2% mensual.
- Centros deportivos: Se estima un crecimiento promedio de un centro deportivo por mes.

⁵³ Detalle de cálculo Anexo I

⁵⁴ Valor supuesto en base a las entrevistas realizadas a los centros deportivos

Los valores resultantes por mes se encuentran en el Anexo K, y los valores anuales en el flujo de caja.

7.3. Ingresos

Para la proyección de ingresos se utilizan los siguientes parámetros:

- Tipo de cambio (USD): \$700
- Valor UF: \$28.000

La proyección de ingresos considera los servicios y tarifas expresadas en el plan de marketing táctico (sección Precio), el crecimiento que se considera en la sección anterior y los parámetros. La proyección anual se encuentra en el flujo de caja y la mensual en el Anexo K.

7.4. Costos y gastos

- **Sueldos:** Tal como se menciona en la puesta en marcha de la estrategia, la cantidad de personas contratadas varía a lo largo que pasan los meses, así como la carga de trabajo asociada. En la Tabla 30, se muestran la estimaciones de sueldo. Cabe señalar que los sueldos del Gerente General, Gerente de Marketing y Director de Desarrollo son menores a los de mercado (se busca un alto estándar) pues consideran que son parte de la sociedad.

Tabla 30: Tabla de sueldos

Cargo	Sueldo bruto (M\$)
Gerente General	3.000
Gerente Marketing	3.000
Asistente de MKT y Ventas	1.800
Director de Desarrollo	3.000
Desarrollador Senior	2.500
Ejecutivo de Ventas	1.500
Ejecutivo de ventas 2	1.500
Analista de mejora continua	1.800

Fuente: Elaboración propia

La proyección mensual que incluye la incorporación paulatina de los cargos se encuentra en anexo K y la anual en el flujo de caja.

- **Mantenimiento y SaaS:** Se considera un 15% anual de la inversión de la plataforma, lo que equivale a un valor mensual de \$677.250⁵⁵.

⁵⁵ Valor entregado por experto. El respaldo se encuentra en el Anexo C.

- **Desarrollo de algoritmo:** Gasto que se considera clave para mejorar la experiencia del usuario que utiliza Match (M\$5.000).
- **Comisión por medios de pago:** Se considera un costo o comisión por utilizar medios de pago como tarjeta de crédito y/o mercado pago del 4% de los ingresos.
- **Gastos en Marketing:** Para el éxito de este *ebusiness*, el gasto en este ítem es uno de los más importantes. En el plan de marketing táctico se encuentra el *mix* que sustenta el crecimiento esperado. En el Anexo K (Tabla 60) se observa la proyección mensual y en el flujo de caja la proyección anual. Destaca que en el segundo año se concentra la mayor cantidad de gastos, pues considera promociones y descuentos para los primeros cuatro meses a los centros deportivos, así como un mes gratis de servicio *premium* y premios por referenciar la plataforma a otros usuarios. Esto se reduce el tercer año al ir alcanzado una alta participación de mercado. Por otro lado, la producción gráfica también se reduce, aunque se considera un presupuesto especial para ir renovando la producción desgastada o dañada.
- **Gastos básicos:** Los gastos básicos consideran los conceptos y presupuestos que se observan en Tabla 31. Cabe señalar que los gastos en movilización y viáticos para el equipo comercial, los primero cuatro meses (del mes 4 al 8), equivalen a M\$200. En adelante, en presupuesto M\$500.

Tabla 31: Gasto básicos

Ítem	Valor
Arriendo Oficina	M\$ 750 mes
Movilización y viáticos (equipo comercial)	M\$ 500 mes
Cuentas (luz, agua, internet, celulares y otros)	M\$ 450 mes
Contador	M\$ 200 mes
Patente comercial Providencia ⁵⁶	M\$ 66 semestral

Fuente: Elaboración propia

- **Compras:** Las compras se realizan en la media que se incorpora el personal y al establecerse en la oficina de Providencia.

Tabla 32: Compras básicas

Compra	Valor presupuesto	Observación
Computador	M\$800 por unidad	Se compra un computador por persona
Escritorios	M\$300 por unidad	Se compra un escritorio por persona
Muebles	M\$1.500 total	Muebles de uso general para la oficina. Se paga una sola vez
Impresora	M\$200 por unidad	Impresora de uso general para la oficina. Se paga una sola vez
Útiles	M\$50 por mes	Útiles básicos
Recarga impresora	M\$30 por mes	Gastro promedio de tinta para la impresora mensual

Fuente: Elaboración propia

⁵⁶ <https://focuswork.cl/tramites/municipales/patente-municipal-providencia-online/>

7.1. Financiamiento

La inversión inicial es financiada por capital propio equivalente a M\$150.000, el cual considera un aporte en partes iguales por tres socios, un Gerente general, un Director de desarrollo y un Gerente de marketing. Se espera que la diferencia final respecto a la inversión sea un aporte de otros socios en forma minoritaria, CORFO y/o algún auspiciador, llegando al total del financiamiento para los primeros quince meses. Los siguientes siete meses de capital de trabajo es financiado por un préstamo bancario según las siguientes condiciones:

Tabla 33: Condiciones del préstamo bancario

Ítem	Monto
Monto del préstamo	M\$48.134
Interés mensual	0.073%
Número de cuotas	16

Fuente: Banco Santander

La simulación mensual se encuentra en el Anexo K (Tabla 61) y tanto los intereses pagados como la amortización en el flujo de caja anual.

7.2. Flujo de caja anual

Del flujo de caja, existen dos elementos importantes que abordar en forma separada, el valor residual y los impuestos.

- **Impuestos:** Al considerar la alta inversión en capital de trabajo y que el *break-even* del proyecto recién es al mes 23, no solo se omite el pago impuestos por las pérdidas, sino que estas mismas pérdidas impositivas se van acumulando en forma de crédito. En base a esto, recién a partir del mes 35 se pagan impuestos. El cálculo se encuentra en el flujo de caja mensual del Anexo K.
- **Valor residual:** Para calcularlo se considera el promedio de los último dos meses (mes 35 y mes 36) debido a que son los que se comienza a pagar impuesto (situación real para proyectar). Luego, el promedio se proyecta doce meses para tener el flujo operacional, se divide por la tasa de descuento utilizada ($r = 25\%$) y de forma conservadora, se considera que no hay crecimiento ($g = 0$).

$$DFC = \frac{\text{Flujo operacional}}{r - g} = \$1.107.026$$

A continuación, se proyecta a tres años el flujo de caja anual

Tabla 34: Proyección del flujo de caja

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Ingresos	-	4.144	255.863	680.238
<i>Usuarios - premium</i>	-	-	176.417	563.811
<i>Centros deportivos - básico</i>	-	1.232	22.875	32.759
<i>Centros deportivos - premium</i>	-	2.912	54.992	78.624
<i>Publicidad</i>	-	-	1.579	5.045
Costos de ventas	-	-66.086	-143.784	-154.279
<i>Sueldos</i>	-	-62.700	-123.600	-123.600
<i>Mantenimiento (15% plataforma anual)</i>	-	-3.386	-8.127	-8.127
<i>Desarrollo de algoritmos y otros</i>	-	-	-5.000	-
<i>Comisión sistema de pago (4%)</i>	-	-	-7.057	-22.552
Gastos de administración y ventas	-	-108.260	-197.592	-177.344
<i>Sueldos</i>	-	-70.800	-93.600	-93.600
<i>Marketing</i>	-	-15.028	-81.060	-60.812
<i>Gastos básicos</i>	-	-10.732	-22.932	-22.932
<i>Compra laptops, impresoras y otro</i>	-	-11.700	-	-
Depreciación	-	-3.104	-5.650	-2.546
RESULTADO OPERACIONAL	0	-173.306	-91.163	346.069
Intereses	-	-	-13.015	-17.503
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	0	-173.306	-104.178	328.566
Impuestos	-	-	-	24.165
Impuesto acumulado (crédito)	-	-	-	-
UTILIDAD DESPUÉS DE IMPUESTOS	0	-173.306	-104.178	304.401
Depreciación	-	3.104	5.650	2.546
FLUJO OPERACIONAL	0	-176.410	-109.828	301.856
Inversión	-54.124	-	-	-
Valor residual	-	-	-	1.107.026
Capital de trabajo (capital propio)	-234.770	-	-	-
Amortización (capital de trabajo)	-	-	-12.240	-36.719
FLUJO DE CAPITALS	-288.894	0	-12.240	1.070.307
FLUJO DE CAJA	-288.894	-176.410	-122.068	1.372.163

Fuente: Elaboración propia

7.3. Estimación de tasa de descuento

Para la estimación de la tasa de descuento se toma como base el modelo de valorización de activos financieros (sus siglas CAPM en inglés).

Figura 22: Fórmula CAPM
Capital Asset Pricing Model Formula

$$R_a = R_{rf} + B_a (R_m - R_{rf})$$

Fuente: internet

Tabla 35: Valores para calcular el CAPM

Concepto	Sigla	Valor
Tasa libre de riesgo (bonos en pesos 5 años) ⁵⁷	Rf	2,49%
Beta ⁵⁸	B	1,12
Retorno IPSA 10 años mercado ⁵⁹	Rm	12,01%
Prima por riesgo mercado	(Rm - Rf)	9,52%

Fuente: Recopilación de información que incluye Banco Central, Damodaran online y el IPSA

En base a la fórmula del CAPM, la tasa de descuento es 13,15% anual. Sin embargo, se considera que esta tasa de descuento no logra representar el nivel de riesgo que significa un proyecto de este tipo, ya que por un lado es una *startup* y por otro, es un proyecto de una plataforma tecnológica, los cuales suelen ser más riesgosos. Por lo tanto, la tasa que se utiliza es un 25% anual.

7.4. Resultados (VAN, TIR y UDI)

Al considerar el flujo de caja anual y el cálculo de la tasa de descuento, se puede obtener el VAN, TIR y utilidades acumuladas después de impuestos, la Tabla 36 señala los resultados:

Tabla 36: VAN y TIR del proyecto

VAN	M\$194.401
TIR	43%
UDI	M\$ 26.917

Fuente: elaboración propia, según flujo de caja

Si bien el VAN es mayor a cero y la TIR mayor a la tasa de descuento, el objetivo general se refiere a la generación de utilidades después de impuestos. En este caso, los M\$26.917 es menor a los M\$300.000 que se propone incumpliendo la condición objetivo. En caso de que se analice el proyecto en un tiempo de cuatro años y bajo el supuesto conservador de un crecimiento del 5% respecto a los ingresos del año anterior la utilidad

⁵⁷ Bono libre de riesgo del Banco Central en pesos con fecha 30/08/2019. Se considera el con plazo de 5 años debido a que el presente proyecto tiene un plazo de 3 años en su ejecución. <https://si3.bcentral.cl/Informativodiario/secure/main.aspx>

⁵⁸ Se considera el *unlevered beta* de la industria *Software (entertainment)*. La última actualización se realizó el 01/2019 http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html

⁵⁹ Se filtra y se calcula la tasa de retorno de cada uno de los últimos 10 años del IPSA y se obtuvo un promedio. <https://es.investing.com/indices/ipsa-historical-data>

después de impuestos acumulada es de M\$305.411 cumpliéndose el objetivo. Cabe señalar que el crédito y sus respectivos intereses ya están cubierto, así como el creciente pago de impuestos. Los detalles se encuentran en el Anexo K.

7.5. Análisis de sensibilidad

Para este *ebusiness*, el ingreso más importante (y por ende más sensible) es el de usuarios *premium* el cual representa un 79% del total. Este ingreso depende de dos variable que se cruzan en la Tabla 37, la tarifa (eje vertical) y la tasa de conversión (eje horizontal). Los resultados son respecto a la utilidad después de impuestos.

Por otro lado, la tasa de descuento también representa una variable sensible respecto a la rentabilidad de proyecto, pero esta influye solamente sobre el VAN. En la fila superior de la Tabla 38 se simulan diferentes tasa de descuento y en la fila inferior se obtienen los resultados del VAN.

Tabla 37: Análisis de sensibilidad sobre la utilidad acumulada después de impuestos

	Tasa de conversión											
	2%	5%	10%	15%	20%	25%	27%	29%	31%	33%	35%	37%
M\$ 0,7	-704.722	-660.810	-587.624	-514.439	-441.253	-368.067	-338.793	-309.518	-277.367	-248.092	-218.818	-189.544
M\$ 0,8	-700.510	-650.282	-566.568	-482.854	-399.139	-315.425	-281.940	-248.454	-211.677	-178.191	-144.705	-111.220
M\$ 0,9	-696.299	-639.754	-545.511	-451.269	-357.026	-262.783	-225.086	-187.389	-145.987	-108.290	-70.593	-32.896
M\$ 1,0	-692.088	-629.225	-524.454	-419.683	-314.913	-210.142	-168.233	-126.325	-80.297	-38.389	-13.109	20.146
M\$ 1,1	-687.876	-618.697	-503.398	-388.098	-272.799	-157.500	-111.380	-65.261	-14.608	21.421	39.772	73.553
M\$ 1,2	-683.665	-608.169	-482.341	-356.513	-230.686	-104.858	-54.527	-4.196	26.917	67.404	105.095	140.037
M\$ 1,3	-679.454	-597.640	-461.284	-324.928	-188.572	-52.217	-14.581	33.846	65.688	106.442	144.105	201.803
M\$ 1,4	-675.242	-587.112	-440.228	-293.343	-146.459	-16.925	36.613	66.996	118.617	160.352	199.012	259.175
M\$ 1,5	-671.031	-576.583	-419.171	-261.758	-104.346	29.294	84.391	114.833	167.689	210.427	249.565	311.931
M\$ 1,6	-666.820	-566.055	-398.114	-230.173	-62.232	72.396	108.158	159.132	213.217	256.435	322.973	360.307
M\$ 1,7	-662.608	-555.527	-377.057	-198.588	-20.119	112.540	148.211	200.197	254.963	325.671	366.948	404.989
M\$ 1,8	-658.397	-544.998	-356.001	-167.003	9.681	149.776	208.354	262.726	320.028	365.524	407.509	477.410
M\$ 1,9	-654.186	-534.470	-334.944	-135.418	42.515	184.068	243.531	298.271	356.037	402.240	476.036	518.448
M\$ 2,0	-649.974	-523.942	-313.887	-103.833	72.991	215.710	275.532	330.580	418.927	466.873	513.359	588.390

Fuente: Elaboración propia según flujo de caja

Tabla 38: Análisis de sensibilidad del VAN respecto a la tasa de descuento

17%	19%	21%	23%	25%	27%	29%	31%	33%	35%	37%	39%
653.161	498.375	375.514	276.106	194.401	126.361	69.070	20.369	-21.369	-57.397	-88.693	-116.029

Fuente: Elaboración propia según flujo de caja

Según se observa, el VAN tiene variaciones diferentes en caso de asignar un riesgo menor o mayor a la tasa de descuento.

8. CONCLUSIONES

Lo expuesto a lo largo de este trabajo permite abordar las siguientes conclusiones:

Se identifica que existe un crecimiento anual en la cantidad de personas que realizan actividad física y deporte en la Región Metropolitana, sin embargo, en la frecuencia de actividad mensual existe una brecha entre lo que las personas desean y lo que realmente realizan. No obstante, al considerar el alto y creciente acceso a internet junto a la disposición de una plataforma digital que vincule personas según horario, lugar y deporte de interés, se logra reducir esta brecha incrementando la frecuencia de actividad física en deportes colectivos en un promedio 2,34 encuentros al mes por persona.

Se detecta que los deportes con mayor potencial para este *ebusiness* son el fútbol, básquetbol, tenis y pádel, pues son lo que se practican por una mayor cantidad de personas. En paralelo, se evidencia que los niveles socioeconómicos AC1, C2 y C3 combinan la mayor disposición a pago, frecuencia de actividad deportiva semanal e interés por usar la plataforma digital que se propone. Esto equivale a un mercado potencial de MM\$1.227 al año. Por otro lado, se detecta que el rango de edad entre 18 y 39 años, son lo que presentan una mayor disposición por utilizar la plataforma digital.

El aumento de actividad de los usuarios conlleva un aumento de demanda en los 160 centros deportivos que disponen de canchas para las disciplinas seleccionadas y tiene un potencial de ganancias equivalentes a MM\$13.249 al año, por lo que los centros deportivos demuestran interés por obtener una plataforma digital que comience con coordinación entre los mismo jugadores y que termine con la reserva de cancha, sin involucrarse en el proceso. Para este segmento, el mercado potencial es de MM\$206 al año. A diferencia del segmento de usuarios, este presenta competidores, los cuales están orientados a satisfacer la gestión de reservas de canchas. Sin embargo, existen necesidades que no han sido cubiertas, como personalizar reportes e indicadores de gestión respecto al uso de las canchas y al comportamiento de sus clientes, lo cual es parte de las actividades claves que sostienen la propuesta de valor para dicho segmento.

La interacción que existe entre los jugadores y los centros deportivos significa un tráfico dentro de la plataforma digital que puede ser aprovechado con la visualización de publicidad y generar ingresos complementarios, por lo que además de los segmentos de usuarios y centros deportivos, se tiene el de anunciantes.

Se detecta que este tipo de negocio digital se ha realizado con éxito en Europa y ha perdurado en el tiempo. Destaca el caso de TIMPIK de España por la similitud del servicio y de la cultura que existe con Chile. Esta empresa lleva cerca de 10 años creciendo dentro de España y ya en sus primeros años presentó un crecimiento exponencial, lo que permite pensar en un resultado similar para este *ebusiness*.

El modelo de negocio de esta plataforma digital llamada Match, es factible estratégica y técnicamente, sin embargo, a pesar de tener un VAN de M\$194.401 y una TIR del 43% no cumple con la condición del objetivo general de generar al menos MM\$300 de utilidad acumulada después de impuestos y por lo tanto, no es factible económicamente. La primera razón es que el desarrollo de la plataforma requiere 7 meses, lo que representa un 27% del tiempo total del proyecto en el que no se perciben ingresos. La segunda razón es que durante ese tiempo y hasta durante los primeros 23 meses (mes del *break-even*) se necesita un alto capital de trabajo, ya sea para el desarrollo de la web app así como para los costos de sueldos y gastos de marketing, siendo este último necesario para sustentar un crecimiento exponencial. Cabe señalar que si bien el VAN puede ser atractivo, su valor se justifica principalmente por el valor residual de Match (M\$1.107.026) lo que contribuye en un riesgo adicional para este *ebusiness*.

Se evidencia que al analizar el proyecto en un período de cuatro años, si se alcanza la factibilidad económica esperada, lo que se explica por los altos márgenes que surgen en desde el tercer año.

Al analizar los riesgos asociados a este *ebusiness*, las variables más sensibles corresponden a el número de suscriptores a la plataforma digital, la tarifa del servicio *premium* y la tasa de conversión del segmento usuarios, lo que es propio de los modelos *freemium*. El servicio gratuito de la plataforma debe ser atractiva para aumentar exponencialmente el número de usuarios, combinada con una tarifa *premium* lo suficientemente atractiva que permita una tasa de conversión que genere mayores ingresos que sustenten el negocio. Incorporar un modelo *freemium* para el segmento de usuarios significa realizar constantes iteraciones respecto a qué se ofrece gratis y por qué se cobrará, considerando un equilibrio entre el tráfico de la plataforma y la tasa de conversión. Por otro lado, al analizar la amenaza de que los competidores incorporen un servicio similar a esta plataforma digital, se considera que al momento de hacerlo Match ya se encontrará posicionado en el mercado de los usuarios y estará en la parte alta de la curva de aprendizaje, por lo cual no se verá afectado de manera significativa. Sin embargo, en el segmento de los centros deportivos se espera a una reacción de los competidores que ralentizará el crecimiento Match. A pesar de ello, Match mantendrá la ventaja de ser el líder en la organización de encuentros deportivos, lo que permite tener un ventaja competitiva.

Finalmente, para que este proyecto sea factible económicamente según la condición del objetivo general, se recomienda realizar un estudio adicional que surja a partir de la incorporación de nuevas disciplinas deportivas como squash, ráquetbol, voleibol o hockey así como también de nuevas regiones dentro de Chile que tengan alto potencial, lo que aumentaría el números de usuarios, centros deportivos y tráfico de la plataforma.

9. BIBLIOGRAFÍA

- Cámara de Comercio Santiago. (2018). *Tendencia del negocio digital en Chile*. Santiago. Accenture & Oxford Economics; (2018). *El avance de la economía digital en Chile*.
- BBC News Mundo. (Octubre de 2018). Obtenido de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-45975280>
- Bloomberg. (Abril de 2019). Uber podría estar dentro del top ten de las aperturas más grandes del mundo. *Diario Financiero*.
- Bulchand, J., & Melián, S. (2016). *Una guía para entender la economía colaborativa*.
- Comisión Nacional de Productividad. (2018). *Presentación ante la Comisión de Obras Públicas, Transportes y Telecomunicaciones de la Honorable Cámara de Diputados*.
- de Haro, G., & Cereijo, M. (2015). *Los Límites de las Economías colaborativas*. Barcelona. Eurobarómetro. (2015). *Economía colaborativa*. Obtenido de <http://cdn2.ticbeat.com/src/uploads/2017/05/infografia-economia-colaborativa-europa.jpg?x32709>
- Instituto Nacional de estadística. (2017). *Encuesta Suplementaria de Ingresos*.
- Instituto Nacional de Estadísticas. (2017). *Síntesis de resultados Censo*.
- Instituto Nacional de Estadísticas. (2018). *Octava Encuesta de Presupuestos Familiares*.
- Kumar, V. (Mayo de 2014). Making "Freemium" Work . *Harvard Business Review*. Obtenido de <https://hbr.org/2014/05/making-freemium-work>
- Mañé, S. (2016). *IEBS School*. Obtenido de <https://www.iebschool.com/blog/ejemplo-de-growth-hacking-marketing-digital/>
- Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, Gobierno de España. (2018). *Anuario de Estadísticas Deportivas 2018*.
- Ministerio del Deporte. (2016). *Política Nacional de Actividad Física y Deporte 2016-2025 de Chile*. Santiago.
- Ministerio del Deporte de Chile. (2016). *Encuesta nacional de hábitos de actividad física y deporte*. Santiago.
- Ministerio del Deporte de Chile. (2018). *Resumen Ejecutivo Encuesta Nacional de Actividad Física y Deporte*.
- Organización mundial de la Salud. (2018). Obtenido de <http://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/physical-activity>
- Subsecretaría de telecomunicaciones de Chile. (Septiembre de 2018). *Series conexiones internet móvil*. Obtenido de <https://www.subtel.gob.cl/estudios-y-estadisticas/internet/>

10. ANEXOS

10.1. Anexo A: Criterios encuesta nacional de hábitos de actividad física y deporte 2018

Tabla 39: Criterios Encuesta Nacional de Hábitos de Actividad Física y Deporte 2018

Universo	<ul style="list-style-type: none">• Hombre y Mujeres• 18 años y más• Hogares de sectores urbanos y rurales de Chile continental.
Tamaño muestral	<ul style="list-style-type: none">• 6.027 casos• Error muestral 1,26% a nivel país• Error muestral 5% a nivel regional• Varianza máxima ($p=0,5$)• Nivel de confianza de 95%• Error de muestreo de 5%

Fuente: Encuesta Nacional de Hábitos de Actividad Física y Deportes 2018

10.2. Anexo B: Encuesta para el estudio de mercado

Para la realizar el estudio de mercado, se realizó una encuesta llamada “Encuesta de Hábitos Grupales”. Para conocer el tamaño de la muestra, se utilizó la fórmula de la Figura 23, con las variables de la Tabla 40. El resultado fueron al menos 267 encuestas.

Figura 23: Fórmula tamaño de muestra

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

Tabla 40: Variables para el cálculo de la muestra

Nombre variable	Variable	Valor
Tamaño Población	N	4.934.079
	N-1	4.934.078
Constante nivel de confianza (95%)	K	1,96
Homogeneidad	p ; q	50%
Error muestral	e	0,06
Tamaño muestra		267

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, la encuesta fue respondida parcialmente por 347 personas, y completada por 226, es decir, un 65%.

La encuesta consideraba 36 preguntas, en caso de realizar actividad física grupal, pues en cada una de las preguntas se intenta tener conocimiento de los hábitos de los encuestados, acompañándolo desde sus motivaciones para generar el encuentro deportivo hasta la ejecución de éste. A continuación, se presenta el *roadmap* diseñado para dar con las respuestas solicitadas:

- 1) Hábitos y motivaciones generales: Frecuencia de práctica, preferencia de horarios, motivaciones, con quién practica deporte y gasto promedio.
- 2) Coordinación del encuentro deportivos y su proceso de reserva: Medios que se utilizan y valoración de éstos.
- 3) Proceso de pago de la reserva.
- 4) Hipótesis y casos: Se plantean casos y frecuencia de organización de encuentros deportivos que no se pudieron llevar a cabo.
- 5) Concepto: Se valoriza la solución que plantea este *ebusiness* y su disposición de pago.
- 6) Vinculación digital: Se busca conocer cómo se están manejando los encuestados con las diferentes.
- 7) Datos personales.

Como se menciona, el alcance de esta tesis considera solo la Región Metropolitana, sin embargo, la encuesta rompió ese límite y, de las 226 respuestas completas, obtuvo:

- 153 respuestas de la Región Metropolitana (68%)
- 73 respuestas de la Quinta Región (22%)

Finalmente, hay que mencionar que el tiempo promedio de respuesta entre las parciales y las completas fue de 8 minutos, diferenciándose del tiempo de respuestas completas que tomó en promedio 13 minutos.

10.3. Anexo C: Entrevista en profundidad

Las entrevistas en profundidad se realizaron a 16 centros con las actividades deportivas segmentadas (fútbol, tenis y pádel). El tiempo promedio fue de 30 minutos dependiendo el nivel de profundidad que el mismo encuestado le quiso o pudo dar, por lo mismo es que todas las visitas se realizaron en un horario con menor demanda de trabajo. Cabe señalar que el básquetbol fue el último deporte en incluirse en este *ebusiness*, por lo que no se consideró al momento de las entrevistas. Finalmente, se presenta la misma información resumida y tabulada, lo que fue fundamental para realizar el FODA.

A continuación, se presentan las respuestas documentadas:

ENTREVISTA 1: PARQUE TENIS EL ALBA

1) Datos generales

- a. Canchas deportivas: Tenis (16), futbolito (2), pádel (2)
- b. Contacto: (+562)29508470
- c. Horario: lunes a viernes 08:00 a 22:00 // sábado 08:00 a 18:00 // Domingo 08:00 a 14:00

2) Plataforma que utiliza y ventajas de obtenerlas

Utilizan EasycanCHA. Destacan la reducción del número de reservas sin presentación y el mejor control del uso de las canchas.

3) Proceso de reserva

Por lo general la gente llama por teléfono, pero la instan a utilizar la aplicación. Hoy en día se utiliza mucho EasycanCHA.

El pago puede ser reservando previamente con EasycanCHA y luego pagar en el recinto.

4) Gestión de disponibilidad de cancha

El involucramiento en el proceso de organizar partidos depende del deporte. En fútbol, no se involucran. En tenis y pádel, la gente del lugar se conoce, por lo que a veces se apoya en el club más que tomar iniciativa.

Existen diferentes tarifas según horario de reserva de cancha.

5) Gestión con clientes

Los clientes se han ido manteniendo en el tiempo, existiendo poca rotación, salvo en los partidos de futbolito que suele variar más.

A la mayoría de los clientes los conocen bien, aunque desconocen los motivos de porque algunos han dejado de venir (tanto los regulares como los que vienen por primera vez). Con EasycanCHA, pueden saber cuántas veces ha venido a jugar, pero esa información no se utiliza. No tienen indicadores de gestión al respecto.

Los medios que utilizan para tener comunicación con sus clientes es principalmente facebook.

6) Visión estratégica

No tienen una visión estrategia definida, sin embargo, buscan que el cliente se sienta cómodo, manteniendo las canchas es perfectas condiciones, cafetería y camarines cómodos.

Se modernizaron con EasycanCHA. Las ventajas principales son la reducción del número de reservas sin presentación y el mayor control del uso de sus canchas.

No pagan por publicidad, pero utilizan Facebook e EasycanCHA para darse a conocer. Tampoco utilizan ningún tipo de indicador.

7) Preguntas finales

No estarían dispuestos a externalizar el servicio de maximización de cancha, pero podrían evaluar una propuesta completa que compita con EasycanCHA.

No estaría dispuesta a dejar de ganar el 100% del valor de la cancha, pues le puede traer problemas con sus actuales clientes.

ENTREVISTA 2: CLUB DE PÁDEL PALESTINO

1) Datos generales

- a. Canchas deportivas: Pádel
- b. Contacto:
- c. Horario: lunes a viernes 09:00 a 23:30 // sábado y Domingo 09:00 a 23:00

2) Plataforma que utiliza y ventajas de obtenerlas

Utilizan Matchpoint. La facilidad para realizar las reservas de canchas y el módulo Play que arma partidos de pádel de forma independiente.

3) Proceso de reserva

Se mantienen interesados en organizar partidos. Existe mucha rotación de gente en el pádel, así como también un creciente interés. Desde hace unos meses están con Matchpoint, plataforma que les facilita mucho este proceso, externalizando en parte la gestión que realizaban antes (reserva y gestionar los partidos). Eso sí, todavía existe brecha.

La reserva de la cancha se realiza a través de la plataforma (lo puede realizar el usuario o el recepcionista de del centro a través de teléfono o whatsapp). El pago de la cancha lo realizan en forma presencial.

4) Gestión de disponibilidad de cancha

Mencionan el uso del módulo Play de matchpoint, así como también el involucramiento del personal para hacerlo. Tiene tarifa diferenciada según el horario del juego.

Finalmente, cada cierto tiempo organizan campeonatos de pádel.

5) Gestión con clientes

Mencionan conocer a sus clientes. Éstos, llegan por:

- La plataforma con partidos abiertos
- La plataforma con las canchas disponibles
- Porque ellos los contactan

Se dividen entre regulares y los principiantes que buscan un deporte de menor impacto y fácil de comenzar a jugar como es el pádel. Son pocos los que toman regularidad. Por otro lado, los que vienen a jugar lo hacen entre 2 a 3 veces a la semana en promedio.

6) Visión estratégica

La publicidad es por la página web, email a sus clientes, la página web de la federación de pádel y facebook. No gastan en marketing ni en publicidad.

La gente elige el lugar porque satisface sus necesidades de jugar pádel en canchas de gran nivel y en un ambiente muy grato. Como debilidad, la gente se queda sin jugar por la demanda en las horas punta, pero con la instalación de la nueva plataforma, hemos resultado mucho más sus necesidades. Lo que les falta es aumentar la demanda en horas bajas, a pesar de que con la discriminación de precios han mejorado la demanda. Utilizan algunos indicadores básicos.

7) Preguntas finales

No estarían dispuestos a externalizar un servicio adicional, pues ya están haciendo un pago mensual para estos fines. Si están dispuestos a evaluar una mejor oferta, siempre que lo sea. Le parece interesante conocer qué tipos de indicadores podrían servir, aunque no es algo que consideren trascendente. Finalmente, no ven necesario reducir el valor de la cancha en caso de que no se utilice, pues en el horario peak se llenan las canchas y en el de baja demanda ya bajan los precios.

ENTREVISTA 3: PASCO CLUB

1) Datos generales

- a. Canchas deportivas: Pádel (3), futbolito, baby fútbol y voleibol
- b. Contacto: (+562) 22513314 (+569) 82129614
- c. Horario: lunes a viernes 09:00 a 23:00 // sábado y Domingo 09:00 a 21:00

2) Plataforma que utiliza y ventajas de obtenerlas

No utiliza ninguna plataforma.

3) Proceso de reserva

La mayoría de los encuentros deportivos son gestionados por whatsapp y/o teléfono. Por ahora, no han incluido ninguna plataforma tecnológica, pues lo consideran un costo

adicional importante que no genera mucho valor, prefiriendo mantener un contacto más personalizado con sus clientes.

El pago por la reserva se hace en forma personal, antes o después de utilizar la cancha. A veces cancelan con una hora de anticipación y otras veces simplemente no llegan.

4) Gestión de disponibilidad de cancha

No se tiene claro la disponibilidad de las canchas, pero evidentemente después de las 18:00 es el horario alto. Más temprano, se intenta complementar con fiestas de cumpleaños, clases y entrenamientos funcionales, maximizando el uso del espacio. No toman la iniciativa de armar un encuentro deportivo, pero si apoyan la gestión cuando algún cliente conocido se los solicita.

5) Gestión con clientes

En su mayoría son del sector y conocen a la mayoría. Otros son las instituciones a quienes les arriendan. Llegan por el boca a boca o por alguna publicidad. Para ello, utilizan canales como whatsapp (tiene una base de datos con números telefónicos), redes sociales (facebook y Twitter) y algunas veces han emitido algunos cupones de descuento (*Groupon*).

6) Visión estratégica

Son empresa familiar que intenta ser cercano con sus clientes y los únicos en providencia. El centro permanece abierto todo el año, pues tienen sus canchas techadas, diferenciándose de muchos centros deportivos. No obstante, si bien las canchas están bien mantenidas, llevan algunos años. De hecho, las de pádel no son de vidrios.

La gente cada vez hace más deporte, lo que representa una buena oportunidad. Por otro lado, hay que estar muy atento a los deportes que se están practicando en la actualidad pues ya anteriormente han tenido que cambiar las canchas de tenis por baja demanda. Solo llevan algunos indicadores básicos y pagan esporádicamente por publicidad (*Groupon*)

7) Preguntas finales

No les gustaría externalizar el proceso de reserva ni de gestión de encuentros deportivos. Tiene una política de austeridad en gastos, por lo que consideran un costo innecesario. De hecho, desde ya han tenido contactos con algunas empresas que ofrecen este servicio. Los indicadores les parecen interesantes.

ENTREVISTA 4: ACADEMIA DE TENIS OBAT

1) Datos generales

- a. Canchas deportivas: Tenis (2)
- b. Contacto: (+569) 97838373
- c. Horario: lunes a Domingo 08:00 a 00:00

2) Plataforma que utiliza y ventajas de obtenerlas

Utilizan EasycanCHA. Destacan la reducción del número de reservas sin presentación y el mejor control del uso de las canchas.

3) Proceso de reserva

La reserva es realizada a través EasycanCHA, ya sea por el usuario o el administrador del centro (previo llamado telefónico del jugador), debe ser pagada a través de transferencia bancaria, al menos 2 horas antes de la hora solicitada. Las llamadas telefónicas siguen siendo importantes, pero están incentivando el uso de la plataforma. Debido a que solamente son dos canchas, con la restricción de dos horas tienen tiempo suficiente para que otra persona utilice la cancha, por lo que no se pierde mucha disponibilidad.

4) Gestión de disponibilidad de cancha

Con la implementación de EasycanCHA se espera tener mayor control de la disponibilidad de esta. Antes era solo el cuaderno, que era muy poco confiable. Naturalmente, siempre están tratando de que las canchas estén ocupadas llamando conocidos en caso de que el cliente se los solicite.

5) Gestión con clientes

Los clientes llegan porque son un centro deportivo que lleva casi 40 años, por lo que son muy conocidos en la zona, quienes juegan entre 1 y 2 veces a la semana. Además, tienen otros servicios que incluyen clases particulares. Como publicidad consideran su página de facebook, ofrecer servicios en las páginas web (de publicidad, no propia) y desde hace poco en EasycanCHA. También existe un grupo de clientes que bien con poca regularidad, de los cuales solo conocen a unos pocos.

Algunos jugadores han dejado de ir a jugar al club desconociendo las razones.

Finalmente, piensan que el atributo más valorado por su clientes es el hecho de conocerlos.

6) Visión estratégica

Buscan diferenciarse por la personalización y calidad de las clases, a precios accesibles (descuento y convenios con empresas). Conocen a sus clientes frecuentes, pero más cosas cualitativas que cuantitativas. El nivel de profundidad no alcanza para saber cuántas veces al mes juega, si satisface todas sus necesidades, si se ha quedado sin jugar etc. Y si bien parte de esta información la entrega EasycanCHA, no creen que sea útil y que exista alguien dentro del centro que le dedique tiempo aparte analizarla.

7) Preguntas finales

Sería interesante evaluar un servicio diferente que junte personas y ofrezca su cancha, siempre y cuando se pague un variable por encuentro efectivamente jugado y/o fuera gratis. Sin embargo, en la actualidad ya tienen sistema que tienen fines similares, por lo

que solo analizarían una propuesta que generará mayor valor que la actual. Los indicadores pueden ser interesantes. Finalmente, el cobrar menos del 100% con tal que la cancha se ocupe, tendrían que analizar en forma profunda la conveniencia.

ENTREVISTA 5: CLUB ALTO PADEL

1) Datos generales

- a. Canchas deportivas: Pádel (4)
- b. Contacto: (+569) 65647999
- c. Horario: lunes a Domingo 09:00 a 23:30

2) Proceso de reserva

El whatsapp era la herramienta más utilizada, donde aprovechaban (por iniciativa propia) de organizar encuentros de pádel, diferenciando las distintas categorías o niveles, ya que conocen la gente que juega ahí (mayoría). No obstante, desde hace uno meses comenzaron a utilizar TPC matchpoint el cual facilita esta labor. Las reservas se realizan por la plataforma digital y el pago se realiza en el recinto, antes o después de jugar. Después de instalar la herramienta, al permitir hacerle seguimiento al usuario, la no llegada de los jugadores ha bajado bastante.

3) Gestión con clientes

Los clientes llegan porque transitan por el lugar (del trabajo a la casa y viceversa) o viven cerca. Además, han realizado campañas promocionales a través de Groupon y facebook. Consideran conocer algunos de sus clientes y que la competencia es fuerte, por lo que si bien, realizan discriminación de precios entre los horarios de baja y alta demanda, este club apunta a mantener la tarifa baja en todo el horario del fin de semana, por lo que es la primera opción de juego.

4) Gestión de disponibilidad de cancha

Al mes, organizan partidos por iniciativa propia y como apoyo a otra pareja. Desde que implementaron la plataforma de matchpoint están llevando control del uso de cada una de las canchas. La maximización del uso se explica en el punto anterior.

5) Visión estratégica

Tiene canchas de muy buena calidad a un precio muy conveniente (salvo la hora punta los días de semana), a pesar de ello todavía consideran que les queda brecha de crecimiento. El pádel es un deporte en crecimiento, por lo que esperan que la brecha se vaya acortando.

6) Preguntas finales

Suponen que el servicio es bien valorado, pero no lo conocen con claridad. Parece interesante una empresa que se encargue de maximizar el uso de las canchas, aunque ya están pagando por un servicio de similares características. Les interesaría ver

propuesta alternativa. Podrían dejar de ganar el 100% del valor de la cancha solo en horario que no es punta. Les interesaría ir recibiendo indicadores que los ayuden en la toma de decisiones.

ENTREVISTA 6: SOCCER PRO

1) Datos generales

- a. Canchas deportivas: (7) futbolito
- b. Contacto: (+562) 22379026
- c. Horario: lunes a viernes 09:00 a 23:00 // sábado y Domingo 09:00 a 22:00

2) Proceso de reserva

Se pueden realizar a través de la página web, correo electrónico o whatsapp.

3) Gestión con clientes

Son muchos los clientes para poder llegar a conocerlos a todos, pues superan las 400 personas diarias. Sin embargo, se sabe que la mayoría son regulares, y que gustan de canchas de calidad, así como otras prestaciones como camarines. Aunque la información se puede obtener, no se tiene claro cuántos clientes son en total.

4) Gestión de disponibilidad de cancha

De vez en cuando apoyan la búsqueda de otro equipo, sin embargo, no es necesario hacerlo pues tiene alta demanda en sus canchas.

5) Visión estratégica

Entienden que la forma más fácil en que se utilicen las cachas es realizar ligas. Por lo tanto, más allá de las buenas prestaciones que ofrecen, tiene un equipo que organiza ligas para distintas empresas grandes o incluso Inter empresa, además las que organizan por cuenta propia. Algunas veces publican ofertas en Groupon o a través de redes sociales. No llevan indicadores para controlar la gestión de las canchas.

6) Preguntas finales

Le parece interesante el servicio de reserva a través de plataformas web o app, pero por ahora ven que no se justifica, pues con su política de reservas se genera un efecto similar que evita la no llegada de jugadores. Ven complejo organizar un partido de futbolito con descuentos especiales (ofertas de último momento) por la cantidad de personas que necesitarían. Los indicadores de gestión podrían ser interesante para la toma de decisiones.

ENTREVISTA 7: CLUB CONECTA

1) Datos generales

- a. Canchas deportivas: (4) futbolito (5) Pádel
- b. Contacto: (+569) 56125875
- c. Horario: lunes a Domingo 09:00 a 23:00

2) Proceso de reserva

Se pueden realizar a través de la página web (Matchpoint), whatsapp o teléfono. De la plataforma, valoran la compatibilidad con sus servicios y la personalización del servicio que incluye web y app

3) Gestión con clientes

Más que ser cercano a sus clientes, buscan satisfacer diferentes necesidades de distintos segmentos. Para ello, ofrecen el arriendo de canchas, clases ligas, cumpleaños y eventos corporativos.

La gestión de encuentros deportivos es a través de la plataforma, donde existen partidas abiertas. A veces apoyan buscando equipos rivales.

Tienen clientes regulares y otros que vienen de vez en cuando. No existen políticas de retención, más que ofrecer un buen servicio y canchas de calidad. Existen diferentes precios según horario de arriendo. Finalmente, consideran que el atributo más valorado es la calidad de las canchas.

4) Gestión de disponibilidad de cancha

Si bien de vez en cuando buscan alguna pareja de pádel para armar un partido, a través de las prestaciones que ofrece el servicio matchpoint y los servicios mencionados en el punto anterior, no creen tener las necesidades de involucrarse más. No obstante, es una opinión intuitiva y no basada en estadísticas. Finalmente, si poseen algunos indicadores básicos en que controlan la disponibilidad de las canchas.

5) Visión estratégica

Dar un servicio complementario al arriendo de las canchas solamente, a través de ligas, campeonatos, clases, cumpleaños, etc. De vez en cuando, proponen ofertas a través de Groupon, sin embargo, facebook es su principal medio de difusión y contacto con el cliente.

6) Preguntas finales

Si bien están conformes con el servicio actual de matchpoint, siempre están dispuesto a ver otra alternativa que les entregue más valor. Consideran que en casos muy puntuales podrían ofrecer un valor menor con tal de utilizar la cancha (ya realizan discriminación de precios). Los indicadores de gestión son interesantes para la toma de decisiones.

ENTREVISTA 8: CLUB CHICUREO

1) Datos generales

- a. Canchas deportivas: (4) *baby* fútbol (3) tenis
- b. Contacto: (+562) 28431154
- c. Horario: lunes a viernes 08:00 a 22:00. sábado 13:00 a 20:00. Domingo 09:00 a 20:00

2) Plataforma que utiliza y ventajas de obtenerlas

Utilizan EasycanCHA. Destacan la reducción del número de reservas sin presentación y el mejor control del uso de las canchas.

3) Proceso de reserva

A través de EasycanCHA.

4) Gestión con clientes

El arriendo de las canchas es más complementario, ya que tienen mucho más foco en los socios y en el servicio en general como un club de fitness. A la mayoría de los socios ya los conocen.

5) Gestión de disponibilidad de cancha

Se le intenta dar prioridad a los socios (, quienes destacan la calidad de las instalaciones y la ubicación. No obstante, a través de EasycanCHA, cualquier persona puede reservar sus canchas. No existe una gestión adicional para mantenerlas ocupadas, ni discriminación de precios según el horario.

6) Visión estratégica

Satisfacer las necesidades de los socios, aumentando el número de éstos. Por ello la apertura de las canchas a los particulares, como un primer encuentro con el club. Considerando la ubicación, debería llegar gente que cumpla con el perfil. Se dan a conocer por la mayoría de las redes sociales, incluyendo YouTube. No manejan indicadores.

7) Preguntas finales

Creen que con EasycanCHA es suficiente. Por ahora, no están buscando dar prioridad a la maximización del uso de las canchas, pues están son parte de un servicio global.

ENTREVISTA 9: SANTA ELENA DE CHICUREO

1) Datos generales

- a. Canchas deportivas: (3) Futbolito (2) Pádel
- b. Contacto: (+569) 32852102
- c. Horario: lunes a Domingo 09:00 a 24:00

2) Proceso de reserva

Las reservas se realizan a través de whatsapp y teléfono. No utilizan plataformas de apoyo y el pago era presencial.

3) Gestión con clientes

A los clientes se les intenta entregar un servicio de alto estándar y tecnología, con una gestión activa en la organización de encuentros deportivos (sobre todo pádel), utilizando principalmente whatsapp. Utilizan discriminación de precios según los horarios de alta y baja demanda.

Si bien clasifican a sus clientes de arriendos de canchas entre esporádicos y regulares, no saben con precisión cuánto conforma cada grupo. Consideran que el atributo que los diferencia es la calidad de las canchas

4) Gestión de disponibilidad de cancha

No han incorporado una plataforma externa, pues consideran que como están han funcionado bien. Si organizan partidos de pádel vía whatsapp. La disponibilidad de la cancha la miden a través de algunos indicadores básicos.

5) Visión estratégica

Buscan fomentar el deporte en niños y adultos, entregando un servicio de alta calidad, ya sea en el arriendo de canchas como en las escuelas de fútbol. Comunican sus promociones a través de redes sociales, su página web y Groupon.

6) Preguntas finales

Hasta ahora, consideran que las plataformas que les han ofrecido no les agregan valor adicional. Ya tiene página web y con el buen uso de whatsapp no necesitan una aplicación, así como tampoco un servicio alternativo de reserva de canchas. No le ven valor a ofrecer descuentos si la cancha no se arrienda y los indicadores le parecen una alternativa interesante.

ENTREVISTA 10: CLUB LO CAÑAS

1) Datos generales

- a. Canchas deportivas: (1) *Baby* fútbol (5) Futbolito (5) Pádel (7) Tenis
- b. Contacto: (+569) 32852102
- c. Horario: lunes a viernes 08:00 a 22:00. Sábados, Domingos y Festivos 08:00 a 21:00

2) Proceso de reserva

Las reservas se realizan a través de su propia plataforma online, la cual fomentan con descuentos y teléfono. El pago es al momento de la reserva.

3) Gestión con clientes

A los clientes se le entrega un servicio integral respecto al deporte. Tiene la posibilidad de practicar distintas disciplinas, así como también contar con un gimnasio. También existen todo tipo de clases deportivas. Utilizan discriminación de precios según los horarios de alta y baja demanda, así como también entre los socios y los no socios.

4) Gestión de disponibilidad de cancha

La incorporación de su plataforma les ha traído buenos resultados, aunque el hecho principal es que, a pesar de no tener whatsapp, pueden apoyar la búsqueda de un compañero para el pádel o el tenis. Actualmente, no manejan indicadores de gestión para medir la disponibilidad.

5) Visión estratégica

Ofrecer un entorno completo del deporte, con distintas actividades, clases disciplinas y gimnasio, fomentando las relaciones a largo plazo gracias a la satisfacción del cliente. Manifiestan que la gran mayoría de sus clientes son regulares, por lo que no necesitan realizar mayor publicidad que la que realizan en sus redes sociales (facebook, Instagram y Twitter).

6) Preguntas finales

No les interesa un servicio externo ni reducir el costo de la cancha para que sea usada. Los indicadores le parecen una alterativa interesante.

ENTREVISTA 11: CANCHAS EUFORIA

1) Datos generales

- a. Canchas deportivas: (2) *Baby* fútbol
- b. Contacto: (+569) 64533180
- c. Horario: lunes a Domingos y Festivos 10:00 a 24:00

2) Proceso de reserva

El proceso se realiza a través de Easycancha, whatsapp o teléfono. A pesar de tener solo dos canchas, consideran que con la plataforma van a aumentar el número de reservas, darse a conocer por la página y reducir el número de no presentaciones. El pago es presencial.

3) Plataforma que utiliza y ventajas de obtenerlas

Utilizan Easycancha. Destacan la reducción del número de reservas sin presentación y el aumento del número de reservas.

4) Gestión con clientes

La relación con sus clientes no es de una relación a largo plazo, por lo que tampoco los conocen mucho. Más allá de la relación con las personas son con los equipos de fútbol a través de sus representantes. Se busca cumplir con las expectativas, pero intentan diversificar con distintos segmentos a través de distintos servicios (cumpleaños, crossfit, escuelas, etc.).

5) Gestión de disponibilidad de cancha

Como varios otros lugares para realizar deporte, optimizan el espacio de las dos canchas para el arriendo de otras disciplinas tipo crossfit o bailes, cumpleaños y escuelas de fútbol. Intentan armar partidos de fútbol, pero juntando equipos no personas. En la misma línea, y a solicitud de algunos equipos, publican a través de su página de facebook la búsqueda de rivales.

6) Visión estratégica

Ofrecer la mayor cantidad de servicios que permitan la mayor utilización de las canchas. No pagan por publicidad, solo lo hacen a través de sus redes sociales. Tampoco manejan indicadores.

7) Preguntas finales

Les parece interesante una propuesta alternativa al actual servicio. No les interesa un servicio externo ni reducir el costo de la cancha para que sea usada. Los indicadores le parecen una alterativa interesante.

ENTREVISTA 12: BUENAVENTURA SOCCER FIT

1) Datos generales

- a. Canchas deportivas: (6) futbolito
- b. Contacto: (+569) 98924580
- c. Horario: lunes a Domingo 10:00 a 24:00.

2) Plataforma que utiliza y ventajas de obtenerlas

Utilizan Easycancha. Destacan el mejor control del uso de las canchas y la facilidad en la reserva.

3) Proceso de reserva

El proceso se realiza a través de Easycancha, teléfono o su página web. El pago es presencial al momento de jugar.

4) Gestión con clientes

La relación con sus clientes tiene foco en establecer relaciones a largo plazo entregando un servicio integral, más allá del clásico arriendo de cancha y camarín. De hecho, se encuentran trabajando en un gimnasio y espacio para realizar crossfit, así como de un *club house*.

El alto nivel y estándar de las canchas hace posible ofrecer un buen producto para ello. Por otro lado, suelen venir a jugar los de siempre más los nuevos, en distinto nivel de frecuencia.

5) Gestión de disponibilidad de cancha

Además del arriendo de cancha, se encuentra la organización de campeonatos o ligas internos de empresas. En la actualidad existen dos. Por otro lado, ofrecen escuelas de fútbol para niños.

6) Visión estratégica

Ofrecer a sus clientes un servicio de alto estándar, con cachas de pasto sintético aprobada por FIFA, marcadores digitales, petos para diferenciarse, iluminación les, casilleros, etc. Además, ofrecen parrillas y terrazas para que la gente disfrute un mayor tiempo del complejo deportivo. El medio de comunicación con sus clientes es principalmente facebook. No gastan en publicidad. No tiene indicadores de gestión.

7) Preguntas finales

Les parece interesante una propuesta alternativa al actual servicio. No les interesa un servicio externo ni reducir el costo de la cancha para que sea usada. Los indicadores le parecen una alterativa interesante.

ENTREVISTA 13: CLUB METROPOLE

1) Datos generales

- a. Canchas deportivas: (1) futbolito (1) baby fútbol
- b. Contacto: (+562) 22466046
- c. Horario: lunes a sábado 07:00 a 23:00; domingo 08:00 a 17:00.

2) Plataforma que utiliza y ventajas de obtenerlas

Utilizan EasycanCHA. Destacan que con la plataforma tienen mejor control del uso de las canchas y mayor tiempo para realizar otras actividades.

3) Proceso de reserva

El proceso se realiza solo a través de EasycanCHA. El pago es presencial al momento de jugar.

4) Gestión con clientes

La relación tiene mayor foco en los clientes que socios del gimnasio, aunque tampoco los conocen mucho. Entienden que sus clientes valoran que las canchas estén asociadas con un gimnasio.

5) Gestión de disponibilidad de cancha

No se involucran, se lo dejan a EasycanCHA. No existe cambio de tarifa según horario.

6) Visión estratégica

Ser un gimnasio con foco en la vida saludable, que se complementa con el deporte favorito de los chilenos, el fútbol. El medio de comunicación con sus clientes es principalmente facebook. No gastan en publicidad.

7) Preguntas finales

Es menor el interés por una propuesta alternativa, pues no le ven valor adicional a lo que están utilizando en la actualidad. No les interesa un servicio externo ni reducir el costo de la cancha para que sea usada. Los indicadores le parece que podría ser interesante, pero no cree que le presten mucha atención.

ENTREVISTA 14: CLUB DE TENIS OSSANDÓN

1) Datos generales

- a. Canchas deportivas: (6) Tenis arcilla
- b. Contacto: (+562) 232666595
- c. Horario: lunes a viernes 07:00 a 23:00; sábado, domingo y festivos 08:00 a 21:00.

2) Plataforma que utiliza y ventajas de obtenerlas

Utilizan EasycanCHA. Destacan la reducción del número de reservas sin presentación y el mejor control del uso de las canchas.

3) Proceso de reserva

El proceso se realiza solo a través de Easycancha. El pago es presencial al momento de jugar.

4) Gestión con clientes

Existen distintos segmentos de clientes que buscan satisfacer tales como jugadores de tenis y familias que les gusta el fitness. Respecto a los de tenis, se les ofrecen canchas de arcilla iluminada de buena calidad y se complementa con clases particulares y grupales. No existen diferentes tarifas por horario.

5) Gestión de disponibilidad de cancha

No se involucran en cuanto a la gestión de partidos, se lo dejan a Easycancha. Si intentan maximizar el uso de las canchas a través de escuelas de tenis.

6) Visión estratégica

Ofrecer a la familia alternativas en diferentes deportes, de forma de complementarse y entretenerse en el mismo lugar. El medio de comunicación con sus clientes es principalmente facebook y, a través de este medio, se informan las noticias para todos los segmentos (no existen distintos canales para jugadores de tenis y socios que gustan del fitness). Utilizan Groupon como medio de publicidad para distintos servicios.

7) Preguntas finales

Es menor el interés por una propuesta alternativa, pues no le ven valor adicional a lo que están utilizando en la actualidad. No les interesa un servicio externo ni reducir el costo de la cancha para que sea usada. Los indicadores le parece que podría ser interesante.

ENTREVISTA 15: LA BOMBONERA 21

1) Datos generales

- a. Canchas deportivas: (6) Futbolito
- b. Contacto: (+569) 42640752
- c. Horario: lunes a domingo 09:00 a 24:00.

2) Plataforma que utiliza y ventajas de obtenerlas

Utilizan Easycancha. Destacan la reducción del número de reservas sin presentación y el mejor control del uso de las canchas.

3) Proceso de reserva

El proceso se realiza a través de EasycanCHA, teléfono o de whatsapp. El pago es presencial al momento de jugar.

4) Gestión con clientes

Mencionan que a modo general si conocen a sus clientes, los cuales se dividen en los que llegan a jugar fútbol y los que participan en las escuelas de fútbol. Desconocen porque algunos clientes dejan de venir ni cuantos son, pero le bajan el perfil. En promedio, sus clientes que juegan fútbol vienen entre 1 y 2 veces a la semana. Consideran que los clientes valoran la buena atención y las constantes promociones.

5) Gestión de disponibilidad de cancha

No se involucran en cuanto a la gestión de partidos, más allá de lo que puedan lograr con la escuela. Si consideran cambios de tarifa para fomentar el uso en horas no punta.

6) Visión estratégica

Ofrecer las canchas a un precio razonable. No pagan por publicidad externa, solo por el uso de sus redes sociales y lo que pueda aportar EasycanCHA.

7) Preguntas finales

Si evaluarían un servicio alternativo y les parece interesante la propuesta de generación de encuentros deportivos. No les gusta la idea de dejar de ganar el 100% del valor de la cancha por llamados de emergencia y si les interesa control indicadores, pero reconocen que necesitan asesoría para llevarlos de buena forma.

ENTREVISTA 16: SOCCER ARENA

1) Datos generales

- a. Canchas deportivas: (6) Futbolito
- b. Contacto: (+569) 74974295
- c. Horario: lunes a domingo y festivos 09:00 a 24:00.

2) Plataforma que utiliza y ventajas de obtenerlas

No utilizan plataforma de apoyo.

3) Proceso de reserva

El proceso de reserva se realiza a través whatsapp, teléfono y correo electrónico. Reconocen que están en conversaciones con EasycanCHA. El pago es al momento de realizar la reserva, de forma de asegurar la cancha.

4) Gestión con clientes

Mencionan que son bastante cercanos a sus clientes, tanto los que van a jugar fútbol como los de la escuela del mismo deporte. A veces la gente deja de venir por un tiempo, pues son estrictos en las reservas y no aceptan cambios ni devoluciones de dinero cuando se acerca la hora de juego. Sus clientes suelen venir a jugar una vez a la semana y valoran la calidad de sus canchas, camarines y el hecho de tener un amplio estacionamiento.

5) Gestión de disponibilidad de cancha

No se involucran en cuanto a la gestión de partidos, pero la arriendan a escuelas de fútbol de Colocolo, Unión Española y la Universidad Católica, de forma de cobrar una mejor tarifa y mejorar la tasa de ocupación de éstas.

6) Visión estratégica

Hacer que la experiencia del jugador sea de alto estándar, diferenciándose de las otras canchas de fútbol del sector por tener pasto sintético de estándar FIFA, iluminación led, camarines cómodos, cafetería y estacionamiento. No pagan por publicidad, utilizan su página web y redes sociales para tener contacto con sus clientes y alguna que otra promoción.

7) Preguntas finales

Existe interés por una propuesta conversada con EasycanCHA, así como también la de una plataforma que arregle encuentros deportivos. Por otro lado, está fuera de toda regla reducir el costo de la cancha, sin importar la condición, pues les ha traído problemas antes. Los indicadores serían interesantes para el gerente general, creen que él les sacaría mayor provecho.

Tabla 41: Cuadro resumen entrevista en profundidad (plataformas, reservas y pagos)

Nombre del club	2) Plataforma que utiliza y ventajas			3) Medios para reservas y pagos		
	Plataforma	Ventaja 1	Ventaja 2	Whatsapp	Teléfono	Pago
Club de pádel palestino	Matchpoint	Facilidad para realizar las reservas de canchas	Aumento del uso de las canchas gracias al módulo para el profesor y para armar partidos	si	si	Presencial
Alto Pádel	Matchpoint	Reducción del número de reservas sin presentación	Facilidad para realizar las reservas de canchas	si	si	Presencial
Club conecta	Matchpoint	La compatibilidad con sus servicios y la personalización del servicio que incluye web y app		si	si	Presencial
Parque tenis el Alba	Easy Cancha	Reducción del número de reservas sin presentación	Control del uso de las canchas	no	no	Reserva; recinto
Academia de Tenis Obat	Easy Cancha	Reducción del número de reservas sin presentación	Control del uso de las canchas	si	si	Debe ser pagada al menos 2 horas antes de la ora reservada
Club Chicureo	Easy Cancha	Control del uso de las canchas	Facilitar la reserva a sus clientes	no	lo evitan	Presencial
Canchas Euforia	Easy Cancha	Reducción del número de reservas sin presentación	Aumento del números de reservas	si	si	Presencial
Buenaventura Soccer fit	Easy Cancha	Control del uso de las canchas	Facilitar la reserva a sus clientes	si	si	Presencial
Club metropole	Easy Cancha	Control del uso de las canchas	Mayor tiempo para realizar otras actividades	no	no	Presencial
Club Ossandón	Easy Cancha	Reducción del número de reservas sin presentación	Control del uso de las canchas	no	no	Presencial
La bombonera 21	Easy Cancha	Reducción del número de reservas sin presentación	Control del uso de las canchas	si	si	Presencial
Soccer Arena	Sin plataforma	No aplica	No aplica	si	si	Reserva
Pasco club	Sin plataforma	No aplica	No aplica	si	si	Presencial
Soccer Pro	Sin plataforma	No aplica	No aplica	Si	Si	Pago hasta las 00 horas del día de la reserva
Santa elena Chicureo	Sin plataforma	No aplica	No aplica	si	si	Presencial
Club lo cañas	Propia	No aplica	Optimización en los tiempos del personal	no	si	Reserva

Fuente: Elaboración propia según entrevistas en profundidad

Tabla 42: Cuadro resumen entrevista en profundidad (gestión de disponibilidad de la cancha)

4) Gestión de disponibilidad de cancha		
Nombre del club	Cambio de tarifa	Gestión de encuentros deportivos y otros
Club de pádel palestino	si	Plataforma con partidos abiertos: Plataforma con partidos disponibles y contacto con clientes frecuentes. Además, organizan campeonatos
Alto Pádel	Si	Mantienen el uso de whatsapp para realizar partidos por iniciativa propia y por apoyo a otras parejas de pádel
Club conecta	si	A través de la plataforma, donde existen partidas abiertas. A veces apoyan buscando equipos
Parque tenis el Alba	si	Apoyan solo cuando falta gente
Academia de Tenis Obat	Si, pero solo un 20%	Apoyan solo cuando falta gente
Club Chicureo	No	No se involucran, tienen más foco en los socios y en el servicio en general como un club de fitness.
Canchas Euforia	si	Intentan armar partidos de futbol, pero juntando equipo no personas. Además, optimizan el espacio de las dos canchas para el arriendo de otras diciplinas tipo crossfit o bailes, cumpleaños y escuelas de futbol
Buenaventura Soccer fit	si	Solo en campeonatos
Club metropole	no	No se involucran
Club Ossandón	si	No se involucran
La bombonera 21	si	No se involucran
Soccer Arena	Si	No se involucran
Pasco club	si	Apoyan solo cuando falta gente. También, utiliza los espacios para fiestas de cumpleaños y otros arriendos
Soccer Pro	Si	Muy pocas veces apoyan la ubicación de otro equipo
Santa elena Chicureo	si	Gestión activa principalmente en el pádel
Club lo cañas	si	Apoyan solo cuando falta gente

Fuente: Elaboración propia según entrevistas en profundidad

Tabla 43: Cuadro resumen entrevistas en profundidad (gestión con clientes)

5) Gestión con los clientes							
Nombre del club	¿Cuánto conoce a sus clientes?	Tipo de cliente 1	Tipo de cliente 2	¿Por qué la gente deja de venir a jugar?	Promedio partidos por jugador	¿cuántos dejaron de venir? ¿por qué?	Atributo más valorado
Club de pádel palestino	Mucho	Viven cerca regulares	Prueban el pádel si les gusta	No	entre 2 y 3 partidos promedio a la semana	La mayoría porque está probando el pádel y no tiene hábitos deportivos	
Alto Pádel	Más o menos	Transitan por acá o viven cerca		No	No	No lo saben	
Club conecta	Más o menos	Regulares	Esporádicos	No	De los clientes regulares, 2 a la semana	No lo saben	Calidad de las canchas
Parque tenis el Alba	Mucho	Regulares	Esporádicos	No	No se utiliza la información	No lo saben	
Academia de Tenis Obat	Mucho	Regulares	Esporádicos	no	Al ojo, 1 o 2 a la semana	No lo saben	La personificación
Club Chicureo	Mucho a los socios	Socios	No socios	Ubicación y calidad	no	No lo saben	Calidad de las instalaciones en general
Canchas Euforia	Poco	Poco regulares		No	No	No lo saben	Las organizaciones de partidos y ligas
Buenaventura Soccer fit	Más o menos	Las empresas (ligas)	Los regulares	No	No	No lo saben	El alto estándar, canchas FIFA. Servicio integral
Club metropole	Poco	Regulares solo futbol	Regulares con gimnasio	No	no	No lo saben	El complemento con el gimnasio.
Club Ossandón	El de tenis más poco	Familias que gustan del deporte	Jugadores de tenis	Calidad de canchas de tenis y el entorno familiar deportivo	No	No lo saben	No
La bombonera 21	A modo general si	Los que viene a jugar fútbol	Las escuelas de futbol	No	1 o 2 veces a la semanas	No lo saben	Promociones y buena atención
Soccer Arena	Mucho	Los que viene a jugar fútbol	Las escuelas de futbol	A veces por no querer cambiar la fecha de reserva sobre el final	1 vez a la semana	No lo saben	Las canchas, camarines y estacionamiento
Pasco club	Mucho	Vecinos del sector	Instituciones que arriendan	No lo saben	No lo saben	No lo saben	Cercanía y tradición familiar
Soccer Pro	Más o menos	Regulares		no	No lo saben	No lo saben	Calidad de canchas y camarines
Santa elena Chicureo	A los más regulares	Regulares	esporádicos	Ubicación y calidad	futbol 1 vez a la semana y pádel hasta 2	No lo saben	Calidad de las canchas
Club lo cañas		Socios	Frecuentes no socio	No, no les preocupa	Depende el deporte	Existen diversas razones, unas conocidas y otras no	La cantidad de diciplinas deportivas que ofrecen

Fuente: Elaboración propia según entrevistas en profundidad

Tabla 44: Cuadro resumen entrevistas en profundidad (visión estratégica del recinto deportivo)

6) Visión estratégica				
Nombre del club	Visión estratégica	Pago por Publicidad	¿medio para darse a conocer?	KPI's
Club de pádel palestino	Buen ambiente y buena calidad de canchas. Todavía hay muchas diferencia entre el horario punta y el de baja demanda	cero	Facebook; página web; boca a boca; Email	Algunos básicos
Alto Pádel	Canchas de calidad y gestión en la utilización de la canchas para maximizar su uso en todo horario	Si	Facebook ; boca a boca ; Groupon	No
Club conecta	Dar un servicio complementario al arriendo de las canchas solamente, a través de ligas, campeonatos, clases, cumpleaños, etc.	Si	Facebook ; boca a boca ; Groupon	Algunos básicos
Parque tenis el Alba	Buscan fidelizar al cliente con buenas canchas, cafetería y buenos camarines. Modernización a través de EasycanCHA	No	Facebook; EasycanCHA	No
Academia de Tenis Obat	Buscan diferenciarse por la personalización y calidad de las clases, a precios accesibles (descuento y convenios con empresas).	si	Facebook; EasycanCHA; boca a boca; páginas webs externas	No
Club Chicureo	Satisfacer las necesidades de los socios, aumentando el número de éstos.	Si	Facebook ; EasycanCHA; página web ; twitter ; Instagram ; YouTube	No
Canchas Euforia	Ofrecer la mayor cantidad de servicios que permitan la mayor utilización de las canchas	No	Facebook; EasycanCHA; Instagram; boca a boca	No
Buenaventura Soccer fit	Ofrecer alto estándar de canchas y servicio que complementen la convivencia, como quinchos	No	Facebook; EasycanCHA	No
Club metropole	Ser un gimnasio con foco en la vida saludable, que se complementa con el deporte favorito de los chilenos, el fútbol	No	Facebook; EasycanCHA; boca a boca	no
Club Ossandón	Ofrecer a la familia alternativas en diferentes deportes, de forma de complementarse y entretenerse en el mismo lugar.	Si	Facebook ; EasycanCHA; boca a boca ; Groupon	No
La bombonera 21	Ofrecer canchas de futbol a un precio razonable	No	Facebook; EasycanCHA; boca a boca	no
Soccer Arena	Hacer que la experiencia del jugador sea de alto estándar, diferenciándose de las otras canchas de futbol del sector por tener pasto sintético de estándar FIFA, iluminación led, camarines cómodos, cafetería y estacionamiento.	No	Facebook; página web; boca a boca	No
Pasco club	Relación cercana con el cliente. Se diferencian por sus canchas techadas	si	Página web; facebook; Twitter; Groupon	no
Soccer Pro	Foco en las ligas y buenas prestaciones	si	Página web; facebook; Twitter; Groupon	no
Santa elena Chicureo	Junto con la alta calidad de las canchas, les dedican esfuerzos a las escuelas de futbol	Descuentos promocionales a través de la web	Página web; facebook; Groupon	Algunos básicos
Club lo cañas	Ofrecer un entorno completo del deporte, con distintas actividades, clases diciplinas y gimnasio	no	Página web; facebook; Instagram; Twitter	No

Fuente: Elaboración propia según entrevistas en profundidad

Tabla 45: Cuadro resumen entrevistas en profundidad (preguntas finales)

7) Preguntas finales			
Nombre del club	¿evaluaría un servicio alternativo que juntara gente que no se conoce para jugar en su cancha?	¿Dejaría de ganar el 100% de la tarifa con tal que se arriende?	¿Le interesa controlar indicadores?
Club de pádel palestino	si	No lo ven necesario, pues en el horario peak se llenan las canchas y en el de baja demanda ya bajan los precios	si
Alto Pádel	Si	Solo en horario de baja demanda y en circunstancias especiales	si
Club conecta	Si, pero destacan la web y app de matchpoint	No	Si
Parque tenis el Alba	Si	No, pues le traería problemas con sus clientes actuales.	Si
Academia de Tenis Obat	Si	No, cobran poco	No
Club Chicureo	No	No	No
Canchas Euforia	Si	No	Si
Buenaventura Soccer fit	Si	No	Si
Club metropole	Podría ser	No	Podría ser
Club Ossandón	Podría ser	No	Podría ser
La bombonera 21	Si	No	Tendría que ser asesorado por alguien
Soccer Arena	Si	No	Si
Pasco club	No	no	no
Soccer Pro	Si	Lo ve complejo	Si
Santa elena Chicureo	Si, pero ven la opción lejana	no	Si
Club lo cañas	Podría escuchar, pero no les interesa	No	Si

Fuente: Elaboración propia según entrevistas en profundidad

ENTREVISTA 17

Nombre: Alfredo Leyton

Cargo: Chief Strategy Officer, Linio

Experiencia: Experto en negocios digitales y tecnologías de información

Figura 24: Estimación de los costos de mantención

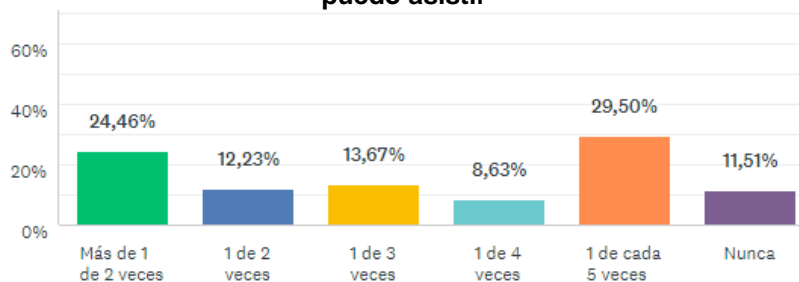


Fuente: Elaboración propia según entrevistas en profundidad

10.4. Anexo D: Resultados generales de la encuesta

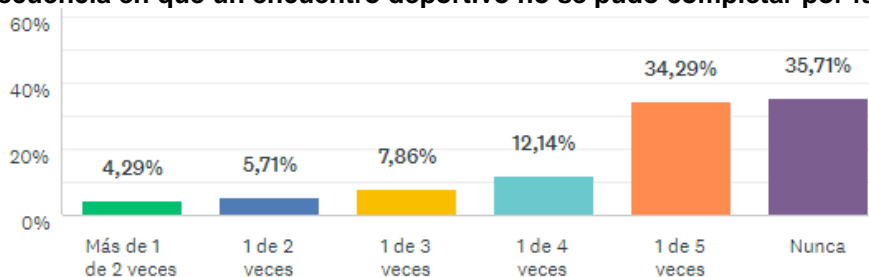
Si bien la encuesta contenía más de 30 preguntas, a continuación se presentan solo las respuesta que fueron utilizadas para el presente estudio.

Figura 25: Frecuencia en que un encuentro deportivo "listo" no se realiza porque alguien no puedo asistir



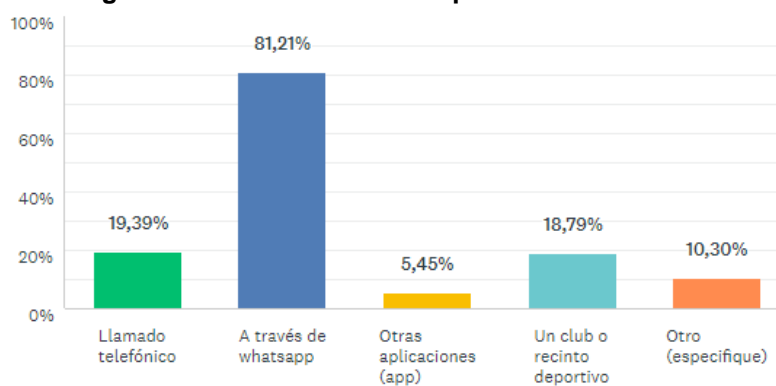
Fuente: Encuesta estudio de mercado

Figura 26: Frecuencia en que un encuentro deportivo no se pudo completar por falta de jugadores



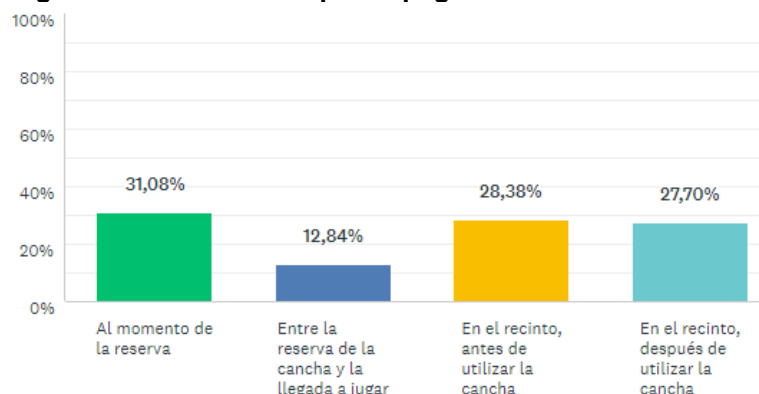
Fuente: Encuesta estudio de mercado

Figura 27: Canales utilizados para reservar cancha



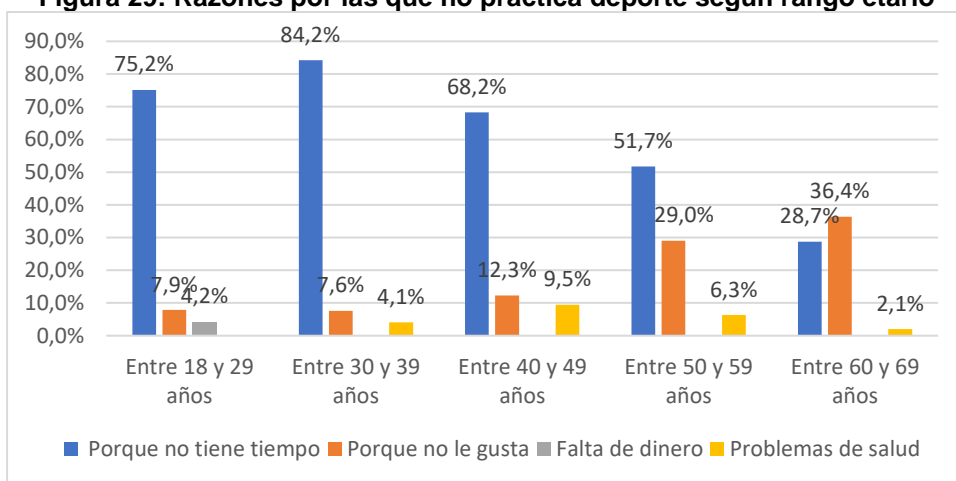
Fuente: Encuesta estudio de mercado

Figura 28: Momento en que se paga la reserva de la cancha



Fuente: Encuesta estudio de mercado

Figura 29: Razones por las que no practica deporte según rango etario



Fuente: Encuesta Nacional de Hábitos de Actividad física y deporte 2018

La diferencia en cada rango para llegar al 100% se distribuye en otros factores de menor relevancia.

10.5. Anexo E: Cálculos adicionales del diagnóstico

Frecuencia semanal según nivel socioeconómica y rango etario

Tabla 46: Frecuencia de actividad física según clase socioeconómica

Nivel Socioeconómico	Frecuencia semanal							Total
	7	5	4	3	2	1	0,475	
ABC1	0	0	7	13	0	0	0	20
C2	13	13	0	26	20	33	13	118
C3	7	0	7	46	33	52	0	145
D	0	7	13	7	13	26	0	66
E	0	0	0	7	13	7	0	27
Total	20	20	27	99	79	118	13	376

ABC1	0%	0%	35%	65%	0%	0%	0%	3,4
C2	11%	11%	0%	22%	17%	28%	11%	2,7
C3	5%	0%	5%	32%	23%	36%	0%	2,3
D	0%	11%	20%	11%	20%	39%	0%	2,4
E	0%	0%	0%	26%	48%	26%	0%	2,0
Total	5%	5%	7%	26%	21%	31%	3%	2,5

Encuesta Nacional de Hábitos de Actividad Física y Deporte 2018

Tabla 47: Frecuencia de actividad física semanal según rango etario

Rango etario	Frecuencia semanal							Total
	7	5	4	3	2	1	0,475	
Entre 18 y 29 años	7	7	13	33	26	33	0	119
Entre 30 y 39 años	7	13	0	39	20	26	7	112
Entre 40 y 49 años	0	0	0	7	7	13	0	27
Entre 50 y 59 años	0	0	13	7	0	20	7	47
Entre 60 y 69 años	13	0	0	13	33	26	0	85
Total	27	20	26	99	86	118	14	390

ABC1	6%	6%	11%	28%	22%	28%	0%	2,7
C2	6%	12%	0%	35%	18%	23%	6%	2,7
C3	0%	0%	0%	26%	26%	48%	0%	1,8
D	0%	0%	28%	15%	0%	43%	15%	2,0
E	15%	0%	0%	15%	39%	31%	0%	2,6
Total	7%	5%	7%	25%	22%	30%	4%	2,5

Fuente: Encuesta Nacional de Hábitos de Actividad Física y Deporte 2018

Para la creación de la Tabla 46 y Tabla 47, se utilizó la base de datos de la Encuesta Nacional de Hábitos de Actividad Física y Deportes, se le aplicó un filtro por Región Metropolitana, rango de edad (menor o igual a 69 años) y que realizaran deportes colectivos (P18 distinto de 1). Luego se aplicó un *crosstab* en cada caso. El primero respecto a clase socioeconómica y frecuencia (P13), y luego rango etario (variable creada según variable edad) y frecuencia (P13). La sintaxis está en el Anexo F: Sintaxis de los cálculos realizados por SPSS.

Gasto en actividad física según clase socioeconómica y rango etario

Tabla 48: Gasto en actividad física según nivel socioeconómico

Nivel Socioeconómico	Entre \$2.000 y \$5.000	Entre \$5.001 y \$10.000	Entre \$10.001 y \$15.000	Entre \$15.001 y \$20.000	Entre \$20.001 y \$25.000	Entre \$25.001 y \$30.000	Más de \$30.000	Total	Gasto promedio
ABC1	0	0	0	0	0	0	7	7	32.500
	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	100,0%	100,0%	
C2	0	20	0	20	7	0	7	54	16.389
	,0%	37,0%	,0%	37,0%	13,0%	,0%	13,0%	100,0%	
C3	13	7	20	13	7	20	13	93	18.339
	14,0%	7,5%	21,5%	14,0%	7,5%	21,5%	14,0%	100,0%	
D	7	0	0	13	0	0	0	20	12.250
	35,0%	,0%	,0%	65,0%	,0%	,0%	,0%	100,0%	

Fuente: Encuesta Nacional de Hábitos de Actividad Física y Deporte 2018

Tabla 49: Disposición a pago según rango etario

Rango etario	Entre \$2.000 y \$5.000	Entre \$5.001 y \$10.000	Entre \$10.001 y \$15.000	Entre \$15.001 y \$20.000	Entre \$20.001 y \$25.000	Entre \$25.001 y \$30.000	Más de \$30.000	Total	Gasto promedio
Entre 18 y 29 años	5	12	2	9	8	9	21	66	21.212
	7,6%	18,2%	3,0%	13,6%	12,1%	13,6%	31,8%	100%	
Entre 30 y 39 años	23	18	34	33	11	13	14	146	15.445
	15,8%	12,3%	23,3%	22,6%	7,5%	8,9%	9,6%	100,0%	
Entre 40 y 49 años	13	2	3	2	2	4	8	34	15.735
	38,2%	5,9%	8,8%	5,9%	5,9%	11,8%	23,5%	100,0%	
Entre 50 y 59 años	7	8	0	0	7	8	9	39	19.167
	17,9%	20,5%	,0%	,0%	17,9%	20,5%	23,1%	100,0%	
Entre 60 y 69 años	0	0	0	13	1	7	8	29	24.224
	,0%	,0%	,0%	44,8%	3,4%	24,1%	27,6%	100,0%	

Fuente: Encuesta Nacional de Hábitos de Actividad Física y Deporte 2018

Para la creación de la Tabla 49 y Tabla 48, se utilizó la base de datos de la Encuesta Nacional de Hábitos de Actividad Física y Deportes, se le aplicó un filtro por Región Metropolitana, rango de edad (menor o igual a 69 años) y que realizaran deportes colectivos (P18 distinto de 1). Luego se aplicó un *crosstab* en cada caso. El primero respecto a clase socioeconómica y disponibilidad de pago (rangos creados según

pregunta P22), y luego rango etario (variable creada según variable edad) y disposición a pago. Cabe señalar que las respuestas de la Tabla 49 fueron complementadas por la encuesta de estudio de mercado, pues su resultado era errático. La sintaxis está en el Anexo F: Sintaxis de los cálculos realizados por SPSS.

Cálculo de la disposición a pago por el uso de la plataforma

Tal como muestra la Tabla 50, el costo promedio ponderado por el uso de la aplicación es de un 9,25%. Se considera el valor más alto del tramo elegido por el encuestado.

Tabla 50: Disposición a pago por uso de la plataforma en porcentaje del costo de arriendo

Disposición a pago	Porcentaje utilizado	Respuesta encuesta
Entre 20% y 25%	25%	6,4%
Entre 15% y 20%	20%	7,7%
Entre 10% y un 15%	15%	17,1%
Entre 5% y 10%	10%	35,5%
Nada	0%	33,3%
Costo promedio		9,25%

Fuente: Encuesta estudio de mercado

Para llevar el porcentaje de la tabla anterior a un número en pesos chilenos, se consideraron los datos de la Encuesta Nacional de Actividad Física y Deporte 2018, el valor promedio de las canchas de las disciplinas del estudio de mercado y finalmente el porcentaje de disposición a pago por utilizar la plataforma (9,25%).

Tabla 51: Disposición a pago por uso de la plataforma en pesos

Disciplina deportiva	Personas que practican	Porcentaje	Costo promedio individual arriendo cancha	Costo por uso de plataforma
Fútbol	261.519	85%	\$ 2.300	\$ 213
Básquetbol	23.605	8%	\$ 2.300	\$ 213
Tenis	16.524	5%	\$ 4.000	\$ 371
Pádel	5.800	2%	\$ 4.000	\$ 371
Total	307.448	100%	\$2.430	\$ 225

Fuente: Encuesta Nacional de Actividad Física y Deporte 2018

Cálculo del número de encuentros deportivos para los centros deportivos

Tabla 52: Personas promedio por encuentro deportivo

Deporte	Practicantes		Persona por encuentro	Factor
Fútbol	261.519	85,1%	14	11,91
Básquetbol	23.605	7,7%	10	0,77
Tenis	16.524	5,4%	2	0,11
Padel	5.800	1,9%	4	0,08
Personas promedio para un encuentro deportivo				12,86

Fuente: Encuesta Nacional de Actividad Física y Deporte 2018

El número de encuentros deportivos que se generan en los centros deportivos se obtiene de la multiplicación de las 193.693 personas que aumentan 2,38 los encuentros al mes (Figura 8), dividido por el promedio de personas que participa en cada encuentro deportivo (Tabla 52), obteniendo 35.333. Cabe señalar que para el caso de fútbol, se toma catorce personas como un supuesto razonable, pues la mayor cantidad de cancha son de futbolito (siete por lado).

10.6. Anexo F: Sintaxis de los cálculos realizados por SPSS

Nota de pie número 1

```
DATASET ACTIVATE DataSet1.  
FREQUENCIES VARIABLES=p19_1 p19_2  
/ORDER=ANALYSIS.
```

Nota de pie número 3 y 6

```
USE ALL.  
COMPUTE filter_$=(reg = 13 & edad <= 69).  
VARIABLE LABEL filter_$ 'reg = 13 & p18 ~= 1 & edad <= 69 (FILTER)'.  
VALUE LABELS filter_$ 0 'Not Selected' 1 'Selected'.  
FORMAT filter_$ (f1.0).  
FILTER BY filter_$.  
EXECUTE.  
FREQUENCIES VARIABLES=p18  
/ORDER=ANALYSIS.
```

Nota de pie número 5

```
USE ALL.  
COMPUTE filter_$=(reg = 13 & p18 ~= 1 & edad <= 69).  
VARIABLE LABEL filter_$ 'reg = 13 & p18 ~= 1 & edad <= 69 (FILTER)'.  
VALUE LABELS filter_$ 0 'Not Selected' 1 'Selected'.  
FORMAT filter_$ (f1.0).  
FILTER BY filter_$.  
EXECUTE.
```

```
DATASET ACTIVATE DataSet1.
```

```
CROSSTABS
/TABLES=p16_1_1 p16_1_2 p16_1_3 p16_1_4 BY sexo
/FORMAT=AVALUE TABLES
/CELLS=COUNT
/COUNT ROUND CELL.
```

Referencia 12

```
USE ALL.
COMPUTE filter_$=(reg = 13 & p18 ~= 1 & edad <= 69).
VARIABLE LABEL filter_$ 'reg = 13 & p18 ~= 1 & edad <= 69 (FILTER)'.
VALUE LABELS filter_$ 0 'Not Selected' 1 'Selected'.
FORMAT filter_$ (f1.0).
FILTER BY filter_$.
EXECUTE.
FRECUENCIAS VARIABLES=p13
/ORDER=ANALYSIS.
```

Referencia 14

```
IF (edad >= 18 & edad <= 29) rango_edad=0.
IF (edad >= 30 & edad <= 39) rango_edad=1.
IF (edad >= 40 & edad <= 49) rango_edad=2.
IF (edad >= 50 & edad <= 59) rango_edad=3.
IF (edad >= 60 & edad <= 69) rango_edad=4.
IF (edad >= 70 & edad <= 80) rango_edad=5.
EXECUTE.
```

```
VALUE LABELS rango_edad
0 Entre 18 y 29 años
1 Entre 30 y 39 años
2 Entre 40 y 49 años
3 Entre 50 y 59 años
4 Entre 60 y 69 años
5 Entre 70 y 80 años.
```

```
USE ALL.
COMPUTE filter_$=(reg = 13).
VARIABLE LABEL filter_$ 'reg = 13 (FILTER)'.
VALUE LABELS filter_$ 0 'Not Selected' 1 'Selected'.
FORMAT filter_$ (f1.0).
FILTER BY filter_$.
EXECUTE.
```

```
FRECUENCIAS VARIABLES=rango_edad
/ORDER=ANALYSIS.
```

Nota de pie número 15

```
USE ALL.
COMPUTE filter_$=( reg = 13 & edad <= 69).
VARIABLE LABEL filter_$ ' reg = 13 & edad <= 69 (FILTER)'.
VALUE LABELS filter_$ 0 'Not Selected' 1 'Selected'.
FORMAT filter_$ (f1.0).
```

```
FILTER BY filter_$.
EXECUTE.
FRECUENCIAS VARIABLES=p8
/ORDER=ANALYSIS.
```

Tablas de frecuencia de actividad física según clase socioeconómica y rango etario del Anexo E

```
DATASET ACTIVATE DataSet1.
USE ALL.
COMPUTE filter_$(reg = 13 & edad <= 69 & p18 ~= 1).
VARIABLE LABEL filter_$(reg = 13 & edad <= 69 & p18 ~= 1 (FILTER)'.
VALUE LABELS filter_$(0 'Not Selected' 1 'Selected').
FORMAT filter_$(f1.0).
FILTER BY filter_$.
EXECUTE.
```

```
CROSSTABS
/TABLES=nse BY p13
/FORMAT=AVALUE TABLES
/CELLS=COUNT
/COUNT ROUND CELL.
```

```
CROSSTABS
/TABLES=rango_edad BY p13
/FORMAT=AVALUE TABLES
/CELLS=COUNT
/COUNT ROUND CELL.
```

Disposición a pago según clase socioeconómica y rango etario del Anexo E

```
DATASET ACTIVATE DataSet1.
USE ALL.
COMPUTE filter_$(reg = 13 & edad <= 69 & p18 ~= 1).
VARIABLE LABEL filter_$(reg = 13 & edad <= 69 & p18 ~= 1 (FILTER)'.
VALUE LABELS filter_$(0 'Not Selected' 1 'Selected').
FORMAT filter_$(f1.0).
FILTER BY filter_$.
EXECUTE.
```


```
CROSSTABS
/TABLES=nse BY Gasto_AFyD
/FORMAT=AVALUE TABLES
/CELLS=COUNT
/COUNT ROUND CELL.
```

```
CROSSTABS
/TABLES=rango_edad BY Gasto_AFyD
/FORMAT=AVALUE TABLES
/CELLS=COUNT
/COUNT ROUND CELL.
```

10.7. Anexo G: Cotización de la web app

A continuación, se describen las características solicitadas para el desarrollo de la plataforma.

Figura 30: Cotización de la plataforma

 Web A web app or a back-end to a mobile app	 iOS An iPhone/iPad app (Excluding back-end)	 Android An Android Phone / Tablet app (Excluding back-end)
<p>1. How big is your app?</p> <p>Small Medium Large</p> <p>  </p>		
<p>2. What level of UI would you like?</p> <p>MVP Basic Polished</p> <p>  </p>		

3. Users & Accounts

Email / Password Sign Up



Facebook Sign Up



Twitter Sign Up



Google Sign Up



LinkedIn Sign Up



Github Sign Up



User Invitation Emails



Multi-tenant Accounts



Subdomains



Custom Domains



4. User Generated Content

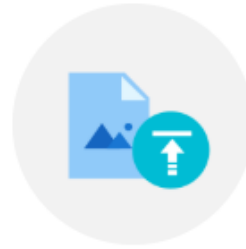
Dashboard



Activity Feed



File Uploading



User Profiles



Transactional Emails



Tags



Ratings or reviews



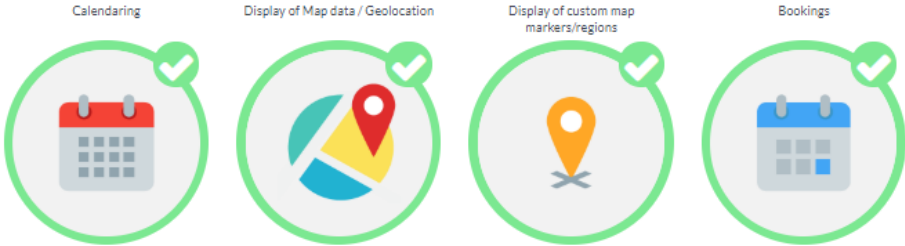
Audio/Video processing



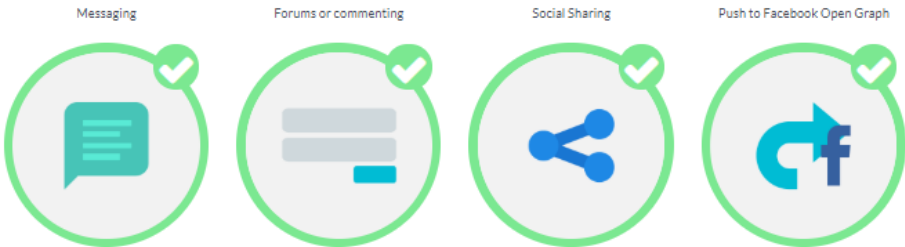
Free text searching



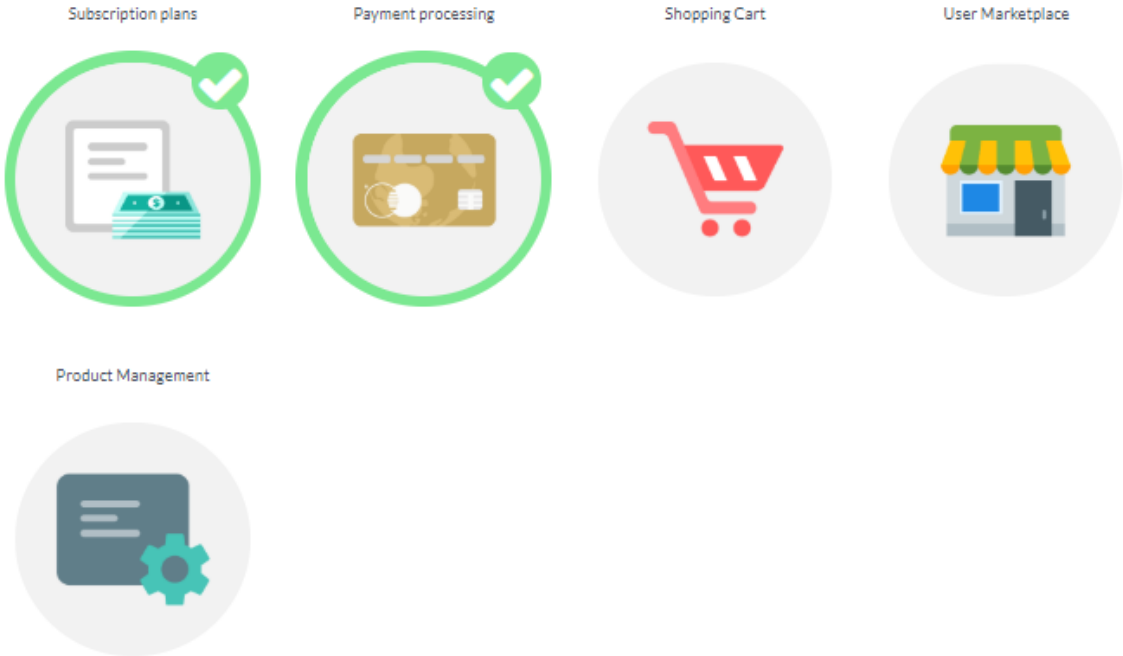
5. Dates & Locations



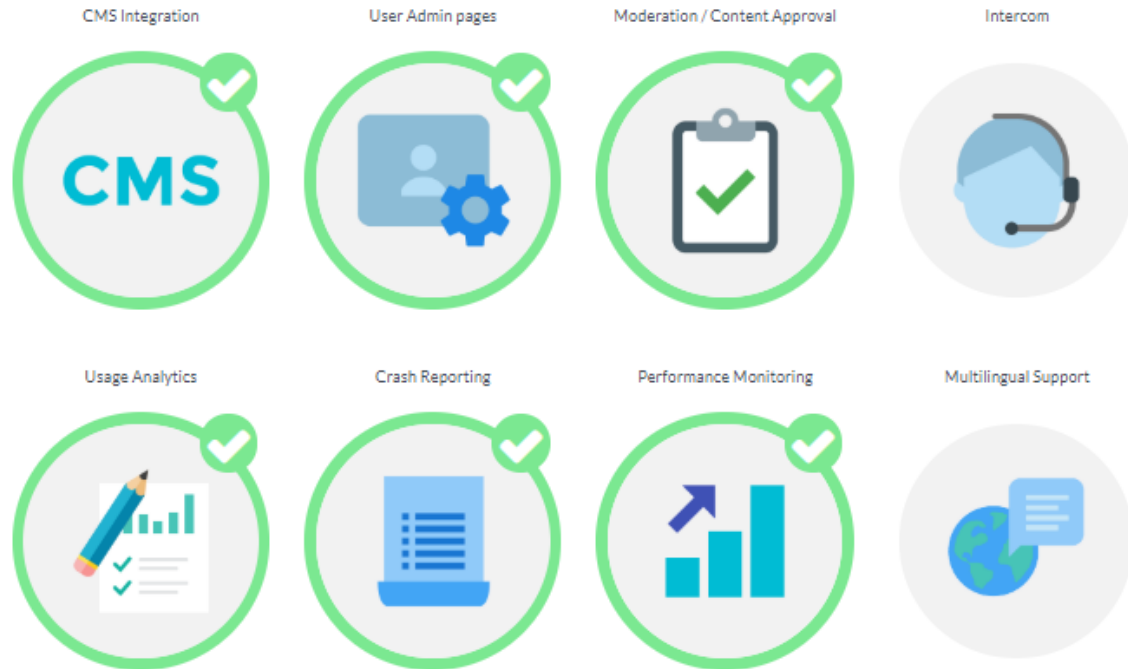
6. Social & Engagement



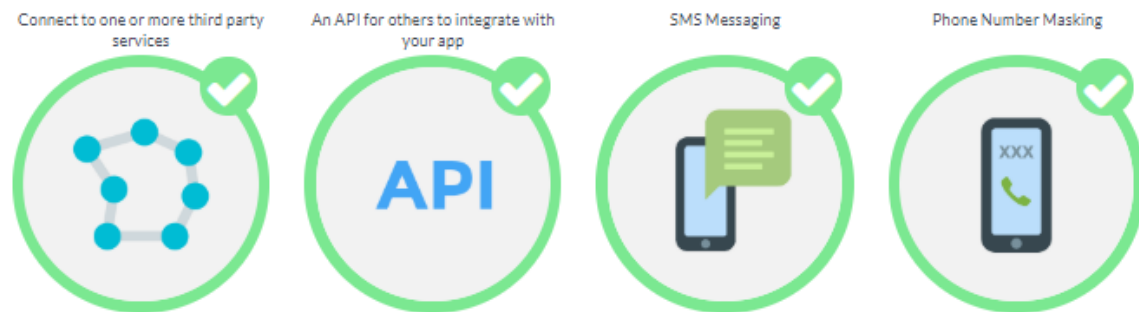
7. Billing & eCommerce



8. Admin, Feedback & Analytics



9. External APIs and Integrations



10. Security

SSL Certificate based Security



DoS protection



Two Factor Authentication



[Click to Show Calculations](#) ▼

Web App

15 Designer Days (3 Weeks)
157 Developer Days (31.4 Weeks)

\$77,400



Need an iOS App?



Need an Android App?

Total Cost: \$77,400

Based on Oozou rates. To use your own rates, click [Show Calculations](#) above.

Please note, all cost estimates are intended to be indicative of development costs and timescales only and are exclusive of all hosting costs, paid services or purchased assets of any kind. All prices are in USD and inclusive of sales tax.

Fuente: OOOO⁶⁰

⁶⁰ <https://estimatemyapp.com/p5xdOgPnN1zE3yzjOnyeaVZ270kwD9M6>

10.8. Anexo H: Revisión de registro de marca para MATCH

Tabla 53: Registro de marca Match

Solicitud	Registro	Clase	Signo	Titular
389	259120	25	MATCH	GALOFRE BENET ESTANISLAO
151157	0	5	MATCH	CIBA GEIGY S.A.
202930	389365	25	MATCH	LEON Y COMPAÑIA LIMITADA
338947	460796	25	MATCH	HASBUN NAZAR RAFAEL
571747	639269	3	MATCH	LABORATORIO BALLERINA LIMITADA
611446	0	25	MATCH	LEON Y CIA. LIMITADA
783321	808385	3	MATCH	LABORATORIO BALLERINA LTDA.
1008328	975873	3	MATCH	LABORATORIO BALLERINA LTDA.
1331551	0	7	MATCH	Empresa Ingenieros y Representaciones S.A.
1331555	0	7	MATCH	Empresa Ingenieros y Representaciones S.A.
59729	307684	25	MATCH	HASBUN NAZAR RAFAEL LUIS
196286	0	25	MATCH	INMOBILIARIA NUBSA S.A.
264512	434126	25	MATCH	LEON Y CIA. LTDA.
454568	0	31	MATCH	SAGEMULLER S.A.
604578	672359	32	MATCH	COMPAÑIA MOLINERA SAN CRISTOBAL S.A.
783320	808384	3	MATCH	LABORATORIO BALLERINA LTDA.
962665	0	5	MATCH	SYNGENTA PARTICIPATIONS AG
2101689	258665	25	MATCH	GONZALEZ CACERES NELLY GLORIA
2101689	258665	25	MATCH	HASBUN NAZAR RAFAEL
1265377	1265555	...	MATCH	Cristián Nicolás Angulo Forné
1331554	0	39	MATCH	Empresa Ingenieros y Representaciones S.A.
15342	273465	...	MATCH	DATO NO DISPONIBLE
159054	0	5	MATCH	LABORATORIO BALLERINA LIMITADA.
205065	390662	3	MATCH	LABORATORIO BALLERINA LIMITADA
364154	495180	32	MATCH	COMPAÑIA MOLINERA SAN CRISTOBAL S.A.
588690	664509	25	MATCH	LEON Y CIA. LIMITADA
734062	0	25	MATCH	X SPORT LIMITADA
788668	808844	32	MATCH	Compañía Molinera San Cristóbal S.A.
2062468	232385	24	MATCH	GRIFFINE-MARECHAL S.A.
1072018	1046383	32	MATCH	COMPAÑIA MOLINERA SAN CRISTOBAL S.A.
1331552	0	35	MATCH	Empresa Ingenieros y Representaciones S.A.
50590	253259	30	MATCH	JARA ARROYO LUIS
196285	0	25	MATCH	INMOBILIARIA NUBSA S.A.
245671	420487	42	MATCH	GONZALEZ ROSAS LUIS AMOR
375992	0	17	MATCH	LEON Y CIA LTDA.
604577	672358	32	MATCH	COMPAÑIA MOLINERA SAN CRISTOBAL S.A.
783319	808383	3	MATCH	LABORATORIO BALLERINA LTDA.
879368	0	25	MATCH	HASBUN NAZAR RAFAEL
2077494	260849	3	MATCH	HOLGREI LTDA.
2077494	260849	3	MATCH	THE COCA-COLA COMPANY
1072019	1046385	32	MATCH	COMPAÑIA MOLINERA SAN CRISTOBAL S.A.
1331553	0	37	MATCH	Empresa Ingenieros y Representaciones S.A.

Fuente: Instituto de Propiedad Intelectual

10.9. Anexo I: Estimación de tarifas para los tres segmentos de clientes

Tarifa usuarios

Tabla 54: Cálculo de tarifa y tasa de conversión

Personas totales				Personas dispuestas a pagar			
Amento deporte mes	Frecuencia	Porcentaje	Disipación a pago	Frecuencia	Porcentaje	Disposición a pago	Tasa de conversión
Igual a 0	56	23,9%	3,5%	16	28,6%	12,2%	6,8%
Entre 1 y 2	85	36,3%	10,9%	66	77,6%	14,2%	28,2%
Entre 2 y 3	1	0,4%	25,0%	1	100,0%	25,0%	0,4%
Entre 3 y 4	62	26,5%	11,5%	50	80,6%	14,2%	21,4%
Más de 4	30	12,8%	10,0%	23	76,7%	13,0%	9,8%

Fuente: Encuesta estudio de mercado

Al considerar que el servicio gratuito considera un partido gratis al mes, las personas que señalaron que utilizarían al menos tres veces la aplicación y que al mismo tiempo están dispuestos a pagar por ella, como referencia para la tarifa premium y la tasa de conversión. En la Tabla 54, las últimas dos columnas de las filas de color amarillo cumplen lo que se describe, por lo que la tasa de conversión es un 31,2% así como la disposición a pago un 13,8%⁶¹.

Por otro lado, al considerar que el costo individual promedio por uso de las canchas es \$2.430, entonces la disposición a pagar de este tramo es \$336 por juego.

Tabla 55: Disposición a pago mensual según frecuencia deportiva

Frecuencia	Entre 3 y 4	Entre 4 y 5	Entre 5 y 6
Disposición a pago	\$1.177	\$1.513	\$1.849

Fuente: Elaboración propia

Como en los usuarios estas tarifas incluyen IVA, pero a su vez las respuestas de las encuestas tienden a la baja. Por lo tanto, la tarifa a se utiliza es de \$1.200 más IVA.

Tarifa centros deportivos

Aunque el servicio de Match es diferenciador respecto al de su principal competidor Easycancha, se considera utilizar la misma tarifa que ellos ofrecen ya que como se menciona en el FODA, los centros deportivos son sensibles a una tarifa más alta. Por otro lado, la tarifa básica busca ser lo suficientemente atractiva para que los centros deportivos que son reacios a este tipo de servicios comiencen a generar una relación comercial con Match y luego poder ofrecer el servicio completo.

⁶¹ Tarifa ponderada respecto a la disposición a pago de los dos últimos tramos, filtrados de quienes no están dispuestos a pagar ($68,5\% \times 14,2\% + 31,5\% \times 13,0\%$)

Tarifa por publicidad

Se consideran los valores utilizados en el apartado “Disposición a pago por parte de los anunciantes” junto con considerar tres visitas al mes por parte de los usuarios *advanced* (los usuarios *premium* tienen visión de publicidad).

10.10. Anexo J: Cantidad de alumnos matriculados

Tabla 56: Total alumnos matriculados en las universidades de la Región Metropolitana

Universidad	Alumnos matriculados
Universidad de Chile	32.881
Pontificia Universidad Católica de Chile	31.663
Universidad Andres Bello	25.903
Universidad De Santiago de Chile	20.138
Universidad Diego Portales	15.764
Universidad Mayor	14.198
Universidad de Las Américas	13.338
Universidad San Sebastián	10.933
Universidad Tecnológica de Chile Inacap	10.635
Universidad Central de Chile	9.924
Universidad del Desarrollo	9.885
Universidad Autónoma De Chile	9.573
Universidad de Los Andes	9.041
Universidad Tecnológica Metropolitana	7.572
Universidad Finis Terrae	7.571
Universidad Adolfo Ibáñez	7.165
Universidad Alberto Hurtado	6.608
Universidad Santo Tomas	6.172
Universidad Católica Silva Henríquez	5.895
Universidad SEK	5.690
Universidad Bernardo O'Higgins	5.654
Universidad Técnica Federico Santa María	5.090
Universidad Metropolitana de Ciencias De La Educación	4.260
Universidad de Artes, Ciencias y Comunicación – Uniacc	4.001
Universidad Los Leones	3.220
Universidad Academia de Humanismo Cristiano	3.043
Universidad Miguel De Cervantes	2.852
Universidad del Pacifico	2.283
Universidad Gabriela Mistral	1.824
Universidad Arturo Prat	1.683
Otros	6.605
Total general	301.064

Fuente: Ministerio de Educación, 2018

10.11. Anexo K: Cálculos de evaluación económica

Crecimiento usuarios y centros deportivos

Tabla 57: Crecimiento mensual de usuarios y centros deportivos durante el proyecto

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
USUARIOS												
<i>Usuarios - básicos</i>								2.000	4.000	6.000	8.000	10.000
<i>Usuarios - premium</i>								-	-	-	-	-
<i>Centros deportivos - básico</i>											20	24
<i>Centros deportivos - premium</i>								-	-	-	12	14

	Mes 13	Mes 14	Mes 15	Mes 16	Mes 17	Mes 18	Mes 19	Mes 20	Mes 21	Mes 22	Mes 23	Mes 24
USUARIOS												
<i>Usuarios - básicos</i>	12.000	14.400	17.280	20.736	24.883	29.860	35.832	42.998	51.598	61.917	74.301	85.446
<i>Usuarios - premium</i>	3.744	4.492	5.391	6.469	7.763	9.315	11.178	13.414	16.097	19.316	23.179	26.656
<i>Centros deportivos - básico</i>	29	35	41	50	60	72	86	89	92	95	98	101
<i>Centros deportivos - premium</i>	17	21	25	30	36	43	52	53	55	57	59	61

	Mes 25	Mes 26	Mes 27	Mes 28	Mes 29	Mes 30	Mes 31	Mes 32	Mes 33	Mes 34	Mes 35	Mes 36
USUARIOS												
<i>Usuarios - básicos</i>	98.263	113.002	118.250	120.615	123.027	125.488	127.998	130.558	133.169	135.832	138.549	141.320
<i>Usuarios - premium</i>	30.655	35.253	36.890	37.628	38.380	39.148	39.931	40.729	41.544	42.375	43.222	44.087
<i>Centros deportivos - básico</i>	92	93	94	95	96	97	98	99	100	101	102	103
<i>Centros deportivos - premium</i>	55	56	56	57	58	58	59	59	60	61	61	62

Fuente: Elaboración propia

Crecimiento de los ingresos mensuales

Tabla 58: Crecimiento mensual de los ingresos del proyecto

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Ingresos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1.904	2.240
<i>Usuarios - premium</i>									-	-	-	-
<i>Centros deportivos - básico</i>									-	-	560	672
<i>Centros deportivos - premium</i>									-	-	1.344	1.568
<i>Publicidad</i>												

	Mes 13	Mes 14	Mes 15	Mes 16	Mes 17	Mes 18	Mes 19	Mes 20	Mes 21	Mes 22	Mes 23	Mes 24
Ingresos	7.243	8.759	10.488	12.586	15.103	18.101	21.766	24.501	27.889	31.815	36.632	40.982
<i>Usuarios - premium</i>	4.492	5.391	6.469	7.763	9.315	11.178	13.414	16.097	19.316	23.179	27.815	31.987
<i>Centros deportivos - básico</i>	806	968	1.161	1.393	1.672	2.007	2.408	2.436	2.464	2.492	2.520	2.548
<i>Centros deportivos - premium</i>	1.904	2.352	2.800	3.360	4.032	4.816	5.824	5.824	5.936	5.936	6.048	6.160
<i>Publicidad</i>	40	48	58	69	83	100	120	144	173	207	249	286

	Mes 13	Mes 25	Mes 26	Mes 27	Mes 28	Mes 29	Mes 30	Mes 31	Mes 32	Mes 33	Mes 34	Mes 35	Mes 36
Ingresos	7.243	45.851	51.558	53.568	54.601	55.652	56.610	57.698	58.693	59.819	60.965	62.019	63.206
<i>Usuarios - premium</i>	4.492	36.786	42.303	44.268	45.153	46.056	46.978	47.917	48.875	49.853	50.850	51.867	52.904
<i>Centros deportivos - básico</i>	806	2.576	2.604	2.632	2.660	2.688	2.716	2.744	2.772	2.800	2.828	2.856	2.884
<i>Centros deportivos - premium</i>	1.904	6.160	6.272	6.272	6.384	6.496	6.496	6.608	6.608	6.720	6.832	6.832	6.944
<i>Publicidad</i>	40	329	379	396	404	412	420	429	437	446	455	464	473

Fuente: Elaboración propia

Proyección mensual de los sueldos

Tabla 59: Proyección mensual de contratación y sus respectivos sueldos

Cargos	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Gerente General			3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
Gerente Marketing			3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
Asistente de MKT y Ventas							1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800
Gastos Adm y Ventas	-	-	6.000	6.000	6.000	6.000	7.800	7.800	7.800	7.800	7.800	7.800
Director de desarrollo			3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
Desarrollador Sr.							2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500
Ejecutivo de Ventas								1.500	1.500	1.500	1.500	1.500
Ejecutivo de ventas 2											1.500	1.500
Analista de mejora continua									1.800	1.800	1.800	1.800
Costo de venta	-	-	3.000	3.000	3.000	3.000	5.500	7.000	8.800	8.800	10.300	10.300
TOTAL	-	-	15.000	15.000	9.000	9.000	13.300	14.800	16.600	16.600	18.100	18.100

Cargos	Mes 13	Mes 14	Mes 15	Mes 16	Mes 17	Mes 18	Mes 19	Mes 20	Mes 21	Mes 22	Mes 23	Mes 24
Gerente General	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
Gerente Marketing	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
Asistente de MKT y Ventas	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800
Gastos Adm y Ventas	7.800	7.800	7.800	7.800	7.800	7.800	7.800	7.800	7.800	7.800	7.800	7.800
Director de desarrollo	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
Desarrollador Sr.	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500
Ejecutivo de Ventas	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500
Ejecutivo de ventas 2	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500
Analista de mejora continua	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800
Costo de venta	10.300	10.300	10.300	10.300	10.300	10.300	10.300	10.300	10.300	10.300	10.300	10.300
TOTAL	18.100	18.100	18.100	18.100	18.100	18.100	18.100	18.100	18.100	18.100	18.100	18.100

Cargos	Mes 25	Mes 26	Mes 27	Mes 28	Mes 29	Mes 30	Mes 31	Mes 32	Mes 33	Mes 34	Mes 35	Mes 36
Gerente General	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
Gerente Marketing	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
Asistente de MKT y Ventas	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800
Gastos Adm y Ventas	7.800	7.800	7.800	7.800	7.800	7.800	7.800	7.800	7.800	7.800	7.800	7.800
Director de desarrollo	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
Desarrollador Sr.	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500
Ejecutivo de Ventas	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500
Ejecutivo de ventas 2	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500
Analista de mejora continua	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800
Costo de venta	10.300	10.300	10.300	10.300	10.300	10.300	10.300	10.300	10.300	10.300	10.300	10.300
TOTAL	18.100	18.100	18.100	18.100	18.100	18.100	18.100	18.100	18.100	18.100	18.100	18.100

Fuente: Elaboración propia

Proyección de los gastos en marketing

Tabla 60: Proyección mensual de gastos en marketing

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Marketing digital (gasto total)	-	-	-	-	-	-	300	2.500	2.500	3.400	2.904	3.424
<i>Google Adwords</i>								700	700	700	700	700
<i>Facebook ads</i>								700	700	700	700	700
<i>Linkedin Ads</i>												
<i>Apptentive y Appannie</i>								200	200	200	200	200
<i>Mes gratis usuarios</i>												-
<i>Referidos</i>												336
<i>Descuento promocional nuevos clientes CD</i>											504	588
<i>Producción gráfica</i>							300	300	300	1.200	200	300
<i>Remarketing Google</i>								600	600	600	600	600

	Mes 13	Mes 14	Mes 15	Mes 16	Mes 17	Mes 18	Mes 19	Mes 20	Mes 21	Mes 22	Mes 23	Mes 24
Marketing digital (gasto total)	8.574	5.161	5.121	5.582	6.090	6.754	6.470	6.848	7.122	7.630	8.136	7.573
<i>Google Adwords</i>	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700
<i>Facebook ads</i>	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700
<i>Linkedin Ads</i>	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700
<i>Apptentive y Appannie</i>	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
<i>Mes gratis</i>	4.492	898	1.078	1.294	1.553	1.863	2.236	2.683	3.219	3.863	4.636	4.172
<i>Referidos</i>	67	81	97	116	139	167	201	241	289	347	416	374
<i>Descuento promocional nuevos clientes CD</i>	714	882	546	672	798	924	1.134	924	714	420	84	126
<i>Producción gráfica</i>	400	400	500	600	700	900	-	100	-	100	100	-
<i>Remarketing Google</i>	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600

	Mes 25	Mes 26	Mes 27	Mes 28	Mes 29	Mes 30	Mes 31	Mes 32	Mes 33	Mes 34	Mes 35	Mes 36
Marketing digital (gasto total)	8.413	9.139	5.325	4.149	4.110	4.188	4.150	4.228	4.249	4.213	4.292	4.356
<i>Google Adwords</i>	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700
<i>Facebook ads</i>	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700
<i>Linkedin Ads</i>	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700
<i>Apptentive y Appannie</i>	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
<i>Mes gratis</i>	4.798	5.518	1.965	885	903	921	940	958	978	997	1.017	1.037
<i>Referidos</i>	431	495	176	79	81	83	84	86	88	89	91	93
<i>Descuento promocional nuevos clientes CD</i>	84	126	84	84	126	84	126	84	84	126	84	126
<i>Producción gráfica</i>	200	100	200	200	100	200	100	200	200	100	200	200
<i>Remarketing Google</i>	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600

Fuente: Elaboración propia

Simulación de crédito bancario

Tabla 61: Simulación de préstamo bancario

Mes	Saldo	Amortización	Interés
Mes 20	48.134		
Mes 21	45.126	3.008	3.530
Mes 22	42.118	3.008	3.309
Mes 23	39.109	3.008	3.089
Mes 24	36.101	3.008	2.868
Mes 25	33.092	3.008	2.647
Mes 26	30.084	3.008	2.427
Mes 27	27.076	3.008	2.206
Mes 28	24.067	3.008	1.986
Mes 29	21.059	3.008	1.765
Mes 30	18.050	3.008	1.544
Mes 31	15.042	3.008	1.324
Mes 32	12.034	3.008	1.103
Mes 33	9.025	3.008	882
Mes 34	6.017	3.008	662
Mes 35	3.008	3.008	441
Mes 36	-0	3.008	221

Fuente: Banco Santander

Flujo de operacional mensual

Tabla 62: Flujo operacional mensual año 1

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Ingresos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1.904	2.240
<i>Usuarios - premium</i>								-	-	-	-	-
<i>Centros deportivos - básico</i>								-	-	-	560	672
<i>Centros deportivos - premium</i>								-	-	-	1.344	1.568
<i>Publicidad</i>												
Costos de ventas	-	-	-3.000	-3.000	-3.000	-3.000	-5.500	-7.677	-9.477	-9.477	-10.977	-10.977
<i>Sueldos</i>	-	-	-3.000	-3.000	-3.000	-3.000	-5.500	-7.000	-8.800	-8.800	-10.300	-10.300
<i>Mantenimiento (15% plataforma anual)</i>	-	-	-	-	-	-	-	-677	-677	-677	-677	-677
<i>Desarrollo de algoritmos y otros</i>												
<i>Comisión sistema de pago (4%)</i>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Gastos de administración y ventas	-800	-	-8.400	-5.800	-5.800	-6.266	-14.500	-13.080	-13.380	-13.180	-13.784	-13.270
<i>Sueldos</i>	-	-	-6.000	-6.000	-6.000	-6.000	-7.800	-7.800	-7.800	-7.800	-7.800	-7.800
<i>Marketing</i>	-	-	-	-	-	-	-300	-2.500	-2.500	-3.400	-2.904	-3.424
<i>Gastos básicos</i>	-	-	-	200	200	-266	-1.600	-1.600	-1.900	-1.900	-1.900	-1.966
<i>Compra laptops, impresoras y otro</i>	-800	-	-2.400	-	-	-	-4.800	-1.180	-1.180	-80	-1.180	-80
Depreciación	-33	-33	-133	-133	-133	-133	-333	-379	-425	-425	-471	-471
RESULTADO OPERACIONAL	-833	-33	-11.533	-8.933	-8.933	-9.399	-20.333	-21.136	-23.282	-23.082	-23.328	-22.478
Intereses												
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	-833	-33	-11.533	-8.933	-8.933	-9.399	-20.333	-21.136	-23.282	-23.082	-23.328	-22.478
Impuestos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Impuesto acumulado (crédito)	-225	-234	-3.348	-5.760	-8.172	-10.710	-16.200	-21.907	-28.193	-34.425	-40.724	-46.793
UTILIDAD DESPUÉS DE IMPUESTOS	-833	-33	-11.533	-8.933	-8.933	-9.399	-20.333	-21.136	-23.282	-23.082	-23.328	-22.478
Depreciación	33	33	133	133	133	133	333	379	425	425	471	471
Ganancia/pérdida de capital												
FLUJO OPERACIONAL	-867	-67	-11.667	-9.067	-9.067	-9.533	-20.667	-21.516	-23.707	-23.507	-23.799	-22.949

Fuente: Elaboración propia

Tabla 63: Flujo operacional mensual año 2

	Mes 13	Mes 14	Mes 15	Mes 16	Mes 17	Mes 18	Mes 19	Mes 20	Mes 21	Mes 22	Mes 23	Mes 24
Ingresos	7.243	8.759	10.488	12.586	15.103	18.101	21.766	24.501	27.889	31.815	36.632	40.982
<i>Usuarios - premium</i>	4.492	5.391	6.469	7.763	9.315	11.178	13.414	16.097	19.316	23.179	27.815	31.987
<i>Centros deportivos - básico</i>	806	968	1.161	1.393	1.672	2.007	2.408	2.436	2.464	2.492	2.520	2.548
<i>Centros deportivos - premium</i>	1.904	2.352	2.800	3.360	4.032	4.816	5.824	5.824	5.936	5.936	6.048	6.160
<i>Publicidad</i>	40	48	58	69	83	100	120	144	173	207	249	286
Costos de ventas	-13.657	-13.693	-11.236	-11.288	-11.350	-11.424	-11.514	-11.621	-11.750	-11.904	-12.090	-12.257
<i>Sueldos</i>	-10.300	-10.300	-10.300	-10.300	-10.300	-10.300	-10.300	-10.300	-10.300	-10.300	-10.300	-10.300
<i>Mantenimiento (15% plataforma anual)</i>	-677	-677	-677	-677	-677	-677	-677	-677	-677	-677	-677	-677
<i>Desarrollo de algoritmos y otros</i>	-2.500	-2.500										
<i>Comisión sistema de pago (4%)</i>	-180	-216	-259	-311	-373	-447	-537	-644	-773	-927	-1.113	-1.279
Gastos de administración y ventas	-18.274	-14.861	-14.821	-15.282	-15.790	-16.520	-16.170	-16.548	-16.822	-17.330	-17.836	-17.339
<i>Sueldos</i>	-7.800	-7.800	-7.800	-7.800	-7.800	-7.800	-7.800	-7.800	-7.800	-7.800	-7.800	-7.800
<i>Marketing</i>	-8.574	-5.161	-5.121	-5.582	-6.090	-6.754	-6.470	-6.848	-7.122	-7.630	-8.136	-7.573
<i>Gastos básicos</i>	-1.900	-1.900	-1.900	-1.900	-1.900	-1.966	-1.900	-1.900	-1.900	-1.900	-1.900	-1.966
<i>Compra laptops, impresoras y otro</i>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Depreciación	-471	-471	-471	-471	-471	-471	-471	-471	-471	-471	-471	-471
RESULTADO OPERACIONAL	-25.158	-20.266	-16.040	-14.455	-12.508	-10.315	-6.389	-4.139	-1.154	2.109	6.235	10.915
Intereses									-3.590	-3.366	-3.142	-2.917
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	-25.158	-20.266	-16.040	-14.455	-12.508	-10.315	-6.389	-4.139	-4.744	-1.256	3.094	7.998
Impuestos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	835	2.159
Impuesto acumulado (crédito)	-53.585	-59.057	-63.388	-67.291	-70.668	-73.453	-75.178	-76.295	-77.576	-77.916	-77.080	-74.921
UTILIDAD DESPUÉS DE IMPUESTOS	-25.158	-20.266	-16.040	-14.455	-12.508	-10.315	-6.389	-4.139	-4.744	-1.256	3.094	7.998
Depreciación	471	471	471	471	471	471	471	471	471	471	471	471
Ganancia/pérdida de capital												
FLUJO OPERACIONAL	-25.629	-20.737	-16.511	-14.926	-12.979	-10.785	-6.860	-4.610	-5.215	-1.727	2.623	7.527

Fuente: Elaboración propia

Tabla 64: Flujo operacional mensual año 3

	Mes 25	Mes 26	Mes 27	Mes 28	Mes 29	Mes 30	Mes 31	Mes 32	Mes 33	Mes 34	Mes 35	Mes 36
Ingresos	45.851	51.558	53.568	54.601	55.652	56.610	57.698	58.693	59.819	60.965	62.019	63.206
Usuarios - premium	36.786	42.303	44.268	45.153	46.056	46.978	47.917	48.875	49.853	50.850	51.867	52.904
Centros deportivos - básico	2.576	2.604	2.632	2.660	2.688	2.716	2.744	2.772	2.800	2.828	2.856	2.884
Centros deportivos - premium	6.160	6.272	6.272	6.384	6.496	6.496	6.608	6.608	6.720	6.832	6.832	6.944
Publicidad	329	379	396	404	412	420	429	437	446	455	464	473
Costos de ventas	-12.449	-12.669	-12.748	-12.783	-12.820	-12.856	-12.894	-12.932	-12.971	-13.011	-13.052	-13.093
Sueldos	-10.300	-10.300	-10.300	-10.300	-10.300	-10.300	-10.300	-10.300	-10.300	-10.300	-10.300	-10.300
Mantenimiento (15% plataforma anual)	-677	-677	-677	-677	-677	-677	-677	-677	-677	-677	-677	-677
Desarrollo de algoritmos												
Comisión sistema de pago (4%)	-1.471	-1.692	-1.771	-1.806	-1.842	-1.879	-1.917	-1.955	-1.994	-2.034	-2.075	-2.116
Gastos de administración y ventas	-18.113	-18.839	-15.025	-13.849	-13.810	-13.954	-13.850	-13.928	-13.949	-13.913	-13.992	-14.122
Sueldos	-7.800	-7.800	-7.800	-7.800	-7.800	-7.800	-7.800	-7.800	-7.800	-7.800	-7.800	-7.800
Marketing	-8.413	-9.139	-5.325	-4.149	-4.110	-4.188	-4.150	-4.228	-4.249	-4.213	-4.292	-4.356
Gastos básicos	-1.900	-1.900	-1.900	-1.900	-1.900	-1.966	-1.900	-1.900	-1.900	-1.900	-1.900	-1.966
Compra laptops, impresoras y otro	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Depreciación	-437	-437	-337	-337	-337	-337	-137	-92	-46	-46	-	-
RESULTADO OPERACIONAL	14.852	19.612	25.458	27.632	28.685	29.462	30.816	31.740	32.852	33.995	34.975	35.990
Intereses	-2.693	-2.468	-2.244	-2.020	-1.795	-1.571	-1.346	-1.122	-898	-673	-449	-224
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	12.159	17.144	23.214	25.612	26.890	27.891	29.470	30.618	31.955	33.322	34.526	35.765
Impuestos	3.283	4.629	6.268	6.915	7.260	7.531	7.957	8.267	8.628	8.997	9.322	9.657
Impuesto acumulado (crédito)	-71.638	-67.009	-60.741	-53.826	-46.566	-39.035	-31.078	-22.811	-14.183	-5.187	-	-
UTILIDAD DESPUÉS DE IMPUESTOS	12.159	17.144	23.214	25.612	26.890	27.891	29.470	30.618	31.955	33.322	20.017	26.109
Depreciación	437	437	337	337	337	337	137	92	46	46	-	-
Ganancia/pérdida de capital												
FLUJO OPERACIONAL	11.722	16.706	22.876	25.275	26.553	27.554	29.333	30.527	31.909	33.276	20.017	26.109

Fuente: Elaboración propio

Tabla 65: Utilidad después de impuestos a 4 años

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Ingresos	4.144	255.863	680.238	714.250
<i>Usuarios - básicos</i>	-	-	-	-
<i>Usuarios - premium</i>	-	176.417	563.811	592.001
<i>Centros deportivos - básico</i>	1.232	22.875	32.759	34.397
<i>Centros deportivos - premium</i>	2.912	54.992	78.624	82.555
<i>Publicidad</i>	-	1.579	5.045	5.297
Costos de ventas	-66.086	-143.784	-154.279	-155.407
<i>Sueldos</i>	-62.700	-123.600	-123.600	-123.600
<i>Mantenimiento (15% sw anual)</i>	-3.386	-8.127	-8.127	-8.127
<i>Desarrollo de algoritmos y otros</i>	-	-5.000	-	-
<i>Comisión sistema de pago (4%)</i>	-	-7.057	-22.552	-23.680
Gastos de administración y ventas	-108.260	-197.592	-177.344	-177.344
<i>Sueldos</i>	-70.800	-93.600	-93.600	-93.600
<i>Marketing</i>	-15.028	-81.060	-60.812	-60.812
<i>Gastos básicos</i>	-10.732	-22.932	-22.932	-22.932
<i>Compra cpu, impresoras y otro</i>	-11.700	-	-	-
Depreciación	-3.104	-5.650	-2.546	-
RESULTADO OPERACIONAL	-173.306	-91.163	346.069	381.499
Intereses	-	-13.015	-17.503	-
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	-173.306	-104.178	328.566	381.499
Impuestos	-	-	24.165	103.005
Impuesto acumulado (crédito)	-	-	-	-
UTILIDAD DESPUÉS DE IMPUESTOS	-173.306	-104.178	304.401	278.494

Fuente: Elaboración propia

10.12. Anexo L: Catastro de Centros deportivos, sus disciplinas y plataformas

Tabla 66: Catastro de Centros deportivos, sus disciplinas y plataformas

Nombre del establecimiento	Deporte				Actual proveedor		
	Futbol	Pádel	Básquetbol	Tenis	Easycancha	Matchpoint	Ninguno
Academia de futbol UC Recoleta	x				x		
Academia de futbol UC Ñuñoa	x				x		
Academia Tenis Obat				x	x		
Academia Tenis Patricio Cornejo				x			x
Academia Hans Gildemaister				x			x
AFT Tenis				x			x
Anachena				x	x		
Balneario Municipal de La Florida	x			x	x		
Básquetbol Parque Araucano			x				x
BLAF Soccer Club	x				x		
Buenaventura Soccer Fit	x				x		
Buinwley	x				x		
Bull Padel Center		x				x	
Caden	x				x		
Caja 18 Cerrillos				x	x		
Caja 18 Lampa	x				x		
Campo deportivo Recrear	x				x		
Cancha 2	x						x
Canchas Atacama	x						x
Canchas Asturias	x						x
Canchas Calabranetti	x				x		
Canchas Club Metropole	x				x		
Canchas Euforia	x				x		
Canchas El Perejil	x						x
Canchas Futbolito Maipú	x						x
Cancha Los Monitos	x						x
Cancha soccer Pro Ñuñoa	x						x
Cancha Soto Aguilar	x						x
Canchas Parque Centenario	x						x
Cancha Poder Judicial	x						x
Canchas oriente soccer club	x						x
Canchas Quimey	x				x		
Cancha Sintética Villa Portales	x						x
Cancha Ricardo Vial	x						x
Canchas UC Campus San Joaquín	x			x	x		
Canchas Zambrano	x						x
CENDYR Ignacio Carrea Pinto	x				x		

CENDYR Villa O'Higgins	x				x		
Chile Tennis		x		x			x
Club Alto Pádel		x				x	
Club Atlético Santiago			x				x
Club Deportivo La Liga	x	x					x
Club Deportivo Brisas			x				x
Club Chicureo	x			x	x		
Club Conecta	x	x				x	
Club de Padel La Florida		x			x		
Club de tenis providencia				x			x
Club de Tenis María Cristina				x	x		
Club de Tenis San Bernardo				x	x		
Club de Tenis Santuario del Valle		x		x			x
Club de tenis la Reina			x				x
Club de tenis Tobalaba				x			x
Club Deportivo Ferroviario				x			x
Club de tenis estadio nacional				x			x
Club Deportivo Magallanes	x				x		
Club deportivo Rex			x		x		
Club Dominica sport	x						x
Club Las Brisas de Chicureo				x	x		
Club Los acacios	x			x			x
Club Lo Cañas	x	x		x			x
Club Liga Aeropuerto	x				x		
Club Manquehue	x		x	x			x
Club Ossandón				x	x		
Club providencia	x						x
Club Puente Nuevo	x				x		
Club Santa Elena				x	x		
Club Santa Elisa	x						x
Club Yogurt de Mora				x			x
Centro Deportivo el Aguilucho	x		x				x
Complejo Deportivo Bypass Sport	x	x			x		
Complejo Deportivo José Manuel López	x		x				x
Complejo Deportivo Miraflores	x				x		
Complejo Deportivo Roma	x				x		
Cordep La Florida	x				x		
Corporación de deportes de Puente Alto	x				x		
Corporación de deportes de Quilicura	x		x				x
Corporación Municipal de Colina	x		x		x		
Departamental Sport	x				x		
El club fútbol 7	x						x
El dyes - Las Vizcachas	x				x		

El dyes -Plaza Norte	x				x		
El dyes - Plaza Sur	x				x		
El dyes - Santa Rosa	x				x		
Entre tiempo	x		x				x
Escuela AFC	x					x	
Escuela de Fútbol Juventus	x				x		
Escuela de Fútbol Semillitas - La Reina	x				x		
Escuela de Fútbol Semillitas - Maipú	x				x		
Escuela de Fútbol Semillitas - Quilicura	x				x		
Escuela de Fútbol Semillitas - Renca	x				x		
Escuela de Tenis Horacio de la Peña				x	x		
Escuelas de Futbol Universidad de Chile	x				x		
Espacio Futbolito	x				x		
Estadio Croata	x		x	x	x		
Estadio Italiano	x	x		x			x
Estadio Israelita	x	x	x				x
Estadio Las Condes				x	x		
Estadio Mayor				x	x		
Estadio Nacional	x		x				x
Estadio Palestino	x		x				x
Estadio Sirio	x			x	x		
Fernando González - Chicureo				x	x		
Fernando González - Vitacura				x	x		
Florida soccer	x						x
Fortín Cruzado	x				x		
Futbolito Fernández	x				x		
Futbolito Greenland	x				x		
Gimnasio GDS	x		x		x		
Holandesa Club	x				x		
Héroes Olímpicos				x	x		
La Bombonera 21	x				x		
Las 7 Canchas	x						x
Linderos park	x						x
Lo Blanco Sport	x				x		
Los Cancheros	x				x		
Maiclub	x				x		
Maiclub oeste	x				x		
Massú Tenis				x	x		
Mi Club				x	x		
Mundial Lawn Tenis				x			x
Mundo Futbolito	x				x		
Networks Vitasports	x				x		
Pádel Balthus		x					x

Pádel Break		x				x	
Padel ciudad Deportiva		x			x		
Pádel Cerro colorado		x				x	
Pádel Chile Tennis Club		x		x			x
Pádel Club Chile		x					x
Padel Club Palestino		x				x	
Pádel Encina		x					x
Padel Oriente		x				x	
Parcela Pádel Tennis		x		x			x
Pasco Club	x	x					x
Pasco Básquetbol			x				x
Parque Geo	x				x		
Parque La araucana	x			x			x
Parque San Miguel	x						x
Parque Tennis El Alba				x	x		
Polideportivo Ñuñoa	x		x				x
Premier League Chicureo	x				x		
Proclub Valle Grande	x				x		
Quilisport	x						x
Red Atar				x		x	
Rancho Tennis Iván Camus				x	x		
Club Rinconada	x					x	
Refugio Chicureo	x	x				x	
Rex Básquetbol			x				x
Santa Elena Soccer	x			x			x
Santa Isabel			x				x
Santiago Lawn Tennis				x			x
Sergio Ceppi			x				x
Sintech				x	x		
Soccer Arena	x				x		
Sportime	x				x		
SR Futbolito LAF	x				x		
Tennis Club Larapinta				x	x		
Terra Soccer Marathon	x				x		
TFA Tennis Noviciado				x	x		
Walos Cancha	x						x
Zarhi Padel		x			x		

Fuente: Elaboración propia