



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

**EVALUACIÓN DE FACTIBILIDAD TÉCNICA, ECONÓMICA Y ESTRATÉGICA PARA
CREAR UNA EMPRESA DE EVENTOS DEPORTIVOS EN CHILE**

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

PEDRO ANDRÉS MALDONADO CASTILLO

**PROFESOR GUÍA:
ANDREA VICTORIA NIETO EYZAGUIRRE**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
DANIEL ANTONIO ESPARZA CARRASCO
CRISTÓBAL FRANCISCO CAÑAS ILLANES**

**SANTIAGO DE CHILE
2020**

RESUMEN

EVALUACIÓN DE FACTIBILIDAD TECNICA, ECONOMICA Y ESTRATEGICA PARA CREAR UNA EMPRESA DE EVENTOS DEPORTIVOS EN CHILE

Durante los últimos años a nivel global y local, ha habido un aumento considerable respecto a la oferta de eventos deportivos, lo cual se traduce en mayor cantidad de instancias de esparcimiento y mayor variedad de deportes disponibles, tales como ciclismo, running, duatlones, triatlones y nuevas tendencias, como crossfit¹.

El presente informe tiene por objetivo evaluar la factibilidad de crear una compañía ligada a este tipo de eventos y cuyo alcance geográfico se extienda a las capitales regionales del país.

Respecto a la metodología empleada para esta investigación se realiza un diagnóstico del mercado actual identificando los nichos de mercado con mayor potencial. Del análisis anterior, surge la estrategia de negocios y la propuesta de valor para posicionar y diferenciar la compañía en cuestión, en el mercado actual. Finalmente, se realiza una evaluación financiera con un horizonte de cinco años con lo cual, considerando todas las variables y recursos que puedan afectar directa o indirectamente al negocio, se determina la factibilidad de creación de la empresa en cuestión.

De lo anterior se establece como segmento objetivo, la clasificación “personal” para eventos tradicionales y novedosos, siendo esta selección de gran atractivo para clientes nuevos debido a su fácil adopción, con baja competencia actual y con altas posibilidades de innovar. La propuesta de valor se fundamentará en una planificación anual, el cumplimiento del 100% de lo prometido en la promoción del evento y la disposición de sistemas de monitoreo en línea.

Para llevar a cabo la propuesta mencionada, se requiere de una inversión inicial total de \$24.025.908 y según la evaluación financiera realizada de cinco años plazo, se proyecta un VNP de \$21.040.328 con una TIR de 25%. Se considera adquirir este monto de inversión a partir de un 50% de deuda y el 50% restante, como capital propio.

En función de todo lo anteriormente expuesto, se estima que el proyecto se debe realizar con un enfoque a emprendedores o profesores de educación física, ya que existe un costo de oportunidad el que pueden aprovechar, debido a que sus rentas se pueden incrementar y considerando, además, que el aporte de capital propio es bajo teniendo este un monto de \$12.012.954 de pesos. Pero definitivamente no es un proyecto para grandes inversionistas que esperan un gran retorno en el corto plazo.

¹ Crossfit: técnica de entrenamiento que encadena movimientos de diferentes disciplinas al mismo tiempo, tales como la halterofilia, el entrenamiento metabólico o el gimnástico.

TABLA DE CONTENIDO

1.	INTRODUCCION	1
2.	DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO Y PREGUNTAS CLAVES.....	2
2.1.	ALCANCE DEL PROYECTO	3
2.2.	OBJETIVOS.....	3
2.3.	RESULTADOS ESPERADOS	4
2.4.	MARCO CONCEPTUAL	4
3.	ESTUDIO DE MERCADO.....	7
3.1.	ANÁLISIS DEL MERCADO POTENCIAL	7
3.2.	ANÁLISIS DE CLIENTES	11
3.3.	ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA	19
3.4.	ANÁLISIS DEL MACROENTORNO.....	20
4.	PLAN ESTRATEGICO.....	24
4.1.	ANÁLISIS FODA POR SEGMENTO	24
4.2.	IDENTIFICACIÓN DE FACTORES CLAVES DEL ÉXITO	25
4.3.	DEFINICIÓN DE OBJETIVOS DE LA ESTRATEGIA.....	25
4.4.	ELABORACIÓN DE LA ESTRATEGIA.....	25
5.	PLAN DE MARKETING.....	29
5.1.	OBJETIVO ESPECÍFICOS	29
5.1.	MARKETING MIX.....	29
6.	PLAN OPERACIONAL.....	31
6.1.	ASPECTOS PRE-OPERACIONALES	31
6.1.	OPERACIONES.....	32
6.2.	PROCESO DE PRE-VENTA	33
6.3.	PROCESO DE VENTA.....	36
6.4.	PROCESO DE PRE-COMPETENCIA	38
6.5.	PROCESO DE PRE-PRODUCCIÓN	40
6.6.	PROCESO DE PRODUCCIÓN.....	42
6.7.	PROCESO DE POST-PRODUCCIÓN.....	44
6.8.	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	45
7.	PLAN FINANCIERO	49
7.1.	INVERSION.....	49
7.2.	COSTOS DIRECTOS, GASTOS OPERACIONALES Y SALARIOS.....	50
7.3.	FLUJO DE CAJA PROYECTADO	52
7.4.	EVALUACIÓN DE LA FACTIBILIDAD ECONÓMICA.....	54
7.5.	ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD	55
8.	CONCLUSIÓN	57
9.	BIBLIOGRAFÍA	58
10.	ANEXOS	59
10.1.	ESTUDIO DE MERCADO.....	59

10.2.	SITIOS DE PROMOCION ON-LINE.....	67
10.3.	COTIZACIÓN COWORK	68
10.4.	LISTA DE ENTREVISTADOS.....	68
10.5.	INGRESOS PROYECTADOS.....	69
10.6.	FLUJOS DE CAJA	70

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1: EVOLUCIÓN DE POBLACIÓN OBJETIVO DEL PROYECTO.	7
TABLA 2: RESULTADO ENCUESTA ESTUDIO DE MERCADO (PREGUNTA 12)	8
TABLA 3: CÁLCULO TAMAÑO DE MERCADO.....	9
TABLA 4: CÁLCULO TAMAÑO DE MERCADO EEUU.....	9
TABLA 5: BENCHMARK CHILE VS EL MUNDO	10
TABLA 6: EVOLUCIÓN MERCADO POTENCIAL	11
TABLA 7: CARACTERIZACIÓN SEGMENTO TRADICIONAL / PERSONAL	12
TABLA 8: CARACTERIZACIÓN SEGMENTO TRADICIONAL / MAQUINAS	12
TABLA 9: CARACTERIZACIÓN SEGMENTO TRADICIONAL / DEPORTES.....	13
TABLA 10: CARACTERIZACIÓN SEGMENTO NOVEDOSO / PERSONAL	13
TABLA 11: PROMEDIO DE PUNTUACIÓN EN DRIVERS DE VALOR & OPORTUNIDADES DE MEJORA	18
TABLA 12: SEGMENTACIÓN DE EMPRESAS PRODUCTORAS DE EVENTOS	19
TABLA 13: RESUMEN ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER	23
TABLA 14: RESUMEN OPORTUNIDADES Y AMENAZAS – SEGMENTO TRADICIONAL / PERSONAL.....	24
TABLA 15: RESUMEN OPORTUNIDADES Y AMENAZAS – SEGMENTO TRADICIONAL / MÁQUINAS	24
TABLA 16: RESUMEN OPORTUNIDADES Y AMENAZAS – SEGMENTO TRADICIONAL / DEPORTES.....	24
TABLA 17: RESUMEN OPORTUNIDADES Y AMENAZAS – SEGMENTO NOVEDOSO / PERSONAL.....	25
TABLA 18: ESTIMACIÓN DE INVERSIÓN INICIAL.....	49
TABLA 19: COSTO DE VENTA UNITARIO VARIABLE – TODO TIPO DE EVENTO....	50
TABLA 20: COSTO DE VENTA UNITARIO FIJOS – EV. MASIVOS	TABLA
21: COSTO DE VENTA UNITARIO FIJOS – EV. ESPECIAL	50
TABLA 22: GASTO OPERACIONAL ANUAL.....	51
TABLA 23: DETALLE DE ESTRUCTURA DE SUELDOS MENSUALES.....	51
TABLA 24: FLUJO DE CAJA PURO PROYECTADO – EVALUACIÓN 2 AÑOS	52
TABLA 25: FLUJO DE CAJA PURO PROYECTADO – EVALUACIÓN 5 AÑOS	53
TABLA 26: RESUMEN ESTIMACIONES DE WACC	54
TABLA 27: EVALUACIÓN DE ESCENARIOS SEGÚN RELACIÓN DEUDA / CAPITAL	54
TABLA 28: VARIACIÓN DE EVENTOS ANUALES.....	55
TABLA 29: VARIACIÓN DEL PRECIO.....	55
TABLA 30: VARIACIÓN DE INVERSIÓN Y COSTOS VARIABLES	56

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1: EVOLUCIÓN DE LA PRÁCTICA DE ACTIVIDAD FÍSICA Y DEPORTES ..8	
GRÁFICO 2: ESTUDIO DE MERCADO – PREGUNTA 1	59
GRÁFICO 3 ESTUDIO DE MERCADO – PREGUNTA 2	59
GRÁFICO 4: ESTUDIO DE MERCADO – PREGUNTA 3	60
GRÁFICO 5: ESTUDIO DE MERCADO – PREGUNTA 4	60
GRÁFICO 6: ESTUDIO DE MERCADO – PREGUNTA 5	61
GRÁFICO 7: ESTUDIO DE MERCADO – PREGUNTA 6	61
GRÁFICO 8: ESTUDIO DE MERCADO – PREGUNTA 7	62
GRÁFICO 9: ESTUDIO DE MERCADO – PREGUNTA 8	62
GRÁFICO 10 ESTUDIO DE MERCADO – PREGUNTA 9	63
GRÁFICO 11 ESTUDIO DE MERCADO – PREGUNTA 10	63
GRÁFICO 12 ESTUDIO DE MERCADO – PREGUNTA 11	64
GRÁFICO 13 ESTUDIO DE MERCADO – PREGUNTA 12	65
GRÁFICO 14 ESTUDIO DE MERCADO – PREGUNTA 13	65
GRÁFICO 15 ESTUDIO DE MERCADO – PREGUNTA 14	66
GRÁFICO 16: ESTUDIO DE MERCADO – PREGUNTA 15A	66
GRÁFICO 17 ESTUDIO DE MERCADO – PREGUNTA 15B	67

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

ILUSTRACIÓN 1: MODELO CANVAS	26
ILUSTRACIÓN 2: RESUMEN MODELO CANVAS DEL PROYECTO	27
ILUSTRACIÓN 3: PROCESO DE PRE-VENTA	33
ILUSTRACIÓN 4: PROCESO DE VENTA	36
ILUSTRACIÓN 5: PROCESO DE PRE-COMPETENCIA	38
ILUSTRACIÓN 6: PROCESO DE PRE-PRODUCCIÓN	40
ILUSTRACIÓN 7: PROCESO DE PRODUCCIÓN	42
ILUSTRACIÓN 8: PROCESO DE POSTPRODUCCIÓN	44
ILUSTRACIÓN 9: ORGANIGRAMA DE LA PRODUCTORA DE EVENTOS	45

1. INTRODUCCION

La vida moderna, principalmente en las grandes urbes, ha generado consecuencias negativas en la salud de las personas. Para combatir lo anterior, “mantenerse activo” es la recomendación más escuchada de parte de la comunidad médica, por ello no es de extrañarse que cada vez resulte más común ver personas realizando actividades de tipo deportiva.

De acuerdo con la “IV Encuesta Nacional de Hábitos de Actividad Física y Deportes en la Población de 18 años y más”, se declara que el porcentaje de personas que manifiestan realizar alguna rutina deportiva se encuentra en constante aumento, comenzando con un 5,4% desde el año 2006, hasta un 31,8% proyectado para el año 2015². Siendo consultados respecto a las motivaciones para realizar deporte, el informe señala que existen dos razones principales: “Entretención” (declarado por un 36,7%) y para “Mejorar la Salud” (correspondiente a un 30,4%). Esta última razón ha sido impulsada fundamentalmente, a partir de la alarmante cifra respecto a la obesidad en el país, actualmente un 63% de la población chilena es obeso/a, lamentable récord que nos posiciona como el tercer país con mayor obesidad en Latino América y el Caribe y el primero en Sudamérica.³

El gobierno por su parte tiene la responsabilidad de alertar a la población y ofrecer políticas que apoyen a la mejora de la salud de sus habitantes, es por eso que entre los años 2015 y 2016 se fijaron lineamientos estratégicos relacionados a: Programas de Actividad Física y Deporte Infantil, Programas de Actividad Física y Deporte de Participación Social y Programas de Deporte de Rendimiento, adicionalmente se aprobaron 845 proyectos a través de FONDEPORTE, cuya iniciativa es financiar en su totalidad o de manera parcial proyectos que fomenten las actividades deportivas.

Dentro de estas iniciativas, existen algunas que cuentan con mayor trayectoria en el país, tal como es el running y todas sus variantes: trail, maratones, ultra maratones, corridas nocturnas, corridas con obstáculos, entre otras. Esta referencia de mayor trayectoria va de la mano con un aumento en la cantidad de eventos asociados, como referencia se puede señalar que, en el año 2010 tan solo existían 47 eventos trail running y ya en el 2015 se alcanzaron los 215⁴ eventos deportivos.

Producto de este cambio que se está viviendo, es que también se han originado nuevas tendencias deportivas las cuales tienen un enfoque de realización en comunidad, entre ellos se destacan: Crossfit, Bootcamp, TRX, ente otros; lo que demuestra que existe un mercado que demandará cada vez más eventos deportivos que les permitan competir en su disciplina o probar algún nuevo desafío deportivo.

El presente estudio considera la evaluación de una empresa que realice la producción de eventos deportivos y con ello, satisfaga la demanda en alza que existe. Por lo anterior, se procurará entregar una nueva y reformulada propuesta de valor que logre diferenciarse dentro del mercado actual y que responda de manera efectiva a las necesidades propias de este segmento de clientes.

² Fuente: Encuesta Nacional de Hábitos de Actividad Física y Deportes 2015 en la población de 18 años y mas

³ Fuente: <http://www.emol.com/noticias/Nacional/2017/01/19/840790/FAO-Chile-es-pais-con-mas-sobrepeso-en-Sudamerica.html>

⁴ Fuente: <http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=279951>

2. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO Y PREGUNTAS CLAVES

Dentro del contexto planteado en la introducción de este documento la idea central de esta tesis es lograr validar la factibilidad real de crear una empresa orientada a los eventos deportivos y para ello, será necesario elaborar un estudio acabado respecto al tipo de clientes según nivel socio económico, edad y otras variables de clasificación posibles; como así también entender qué tipo de eventos son los más demandados según la segmentación determinada.

Además, se busca determinar, donde es más factible realizar este tipo de eventos, entendiendo que Chile cuenta con una variada gama de paisajes, climas y tipos de terrenos donde se pueden desarrollar, pudiendo ser tanto en ciudades o lugares fuera de ellas (outdoors). Junto con esto se deben determinar las distintas necesidades tanto de la empresa que ejecute el evento como de los participantes de estos, respondiendo directamente a las exigencias de cada tipo de evento.

Dentro de las variables antes expuestas se establecerá cuáles son los atributos de valor, que consideran los clientes a la hora de preferir un evento, tomando en cuenta las variables tangibles como intangibles y sus principales motivaciones de asistir a estos eventos.

De este análisis se elaborará la estrategia propia de este modelo de negocio considerando su valor diferenciador respecto a la competencia y se establecerá una propuesta formal respecto a prototipos de servicios acordes al cliente; posteriormente se analizarán en contraparte los recursos necesarios para ello y la real factibilidad económica de la implementación de este negocio. Dentro de la evaluación, se intentará contestar a cabalidad a las siguientes preguntas listadas a continuación:

1. ¿Quiénes son y podrían ser los principales clientes?
2. ¿Cuáles son las necesidades de estos clientes?
3. ¿Qué valoran los clientes en estos eventos?
4. ¿Cuáles son los desafíos que buscan los clientes?
5. ¿Dónde prefieren que se realicen estos eventos?
6. ¿Están dispuestos a trasladarse para asistir a estos eventos?
7. ¿Qué eventos tienen o tendrán mayor demanda en Chile?
8. ¿Qué eventos existen en el extranjero y que tengan potencial para realizarse en Chile?
9. ¿Qué otros servicios podrían estar asociados a los eventos deportivos?
10. ¿Existe algún nicho de mercado que no esté siendo atendido hoy?
11. ¿Existen hoy exigencias legislativas para realizar este tipo de eventos? ¿Cuáles son y qué impacto tienen en el negocio?

Dichas preguntas servirán como guía para las entrevistas con los expertos para realizar un levantamiento en profundidad en la fase de diagnóstico.

2.1. ALCANCE DEL PROYECTO

Esta tesis evaluará los eventos deportivos asociados a competencias del carácter de corridas.

La cobertura geográfica será en todo Chile, pero solo se considerarán las capitales regionales.

Dentro de este estudio se incluirá a toda la población chilena mayor a 18 años y se modelará el negocio propuesto económicamente en un plazo de dos años.

Los temas que no serán abordados en esta tesis son:

- La evaluación de factibilidad técnica, económica y estratégica en otras ciudades de Chile, que no sean capitales regionales.
- Los eventos deportivos que no estén relacionados con las corridas.
- La implementación y seguimiento de la estrategia propuesta.

2.2. OBJETIVOS

2.2.1. Objetivo general

Determinar la factibilidad técnica, económica y estratégica para crear una empresa de producción de eventos deportivos de carácter masivos, con el fin de alcanzar una utilidad acumulada de al menos MM\$ 300 al final de un periodo de 2 años.

2.2.2. Objetivos específicos

- Diagnóstico del mercado actual y el futuro potencial, identificación de segmentos de cliente y análisis de competencia. Evaluación de socios estratégicos.
- Evaluación de estrategia de negocios (Segmento de clientes, diseño de servicios, análisis de implementación, etc.)
- Definición de una propuesta de valor diferenciador de la empresa
- Evaluación factibilidad financiera (Flujo de caja, VPN, TIR)
- Identificar los riesgos asociados a la creación de la empresa y la entrega del servicio evaluado

2.3.RESULTADOS ESPERADOS

El resultado de este trabajo es determinar la factibilidad técnica, económica y estratégica de crear una empresa de eventos deportivos, cumpliendo con todos los objetivos planteados para determinar la viabilidad de ejecutar este negocio.

2.4.MARCO CONCEPTUAL

Los eventos deportivos se caracterizan por ser demandados y concentrar a un volumen no menor de personas, sobre 200 personas, que realizan una actividad en particular. Dentro de todas las actividades deportivas están las carreras o corridas, las que están presentes en nuestro país desde hace más de una década.

Las carreras o corridas consisten en realizar algún circuito o desplazarse desde un punto "A" a un punto "B", en donde existen distintas categorías, ya sea segmentado por tramo etario o por la distancia a recorrer. Dentro de las corridas existen variadas modalidades y dentro de ellas podemos encontrar las siguientes:

Carrera Tradicional: Consiste en recorrer una cierta distancia en un circuito determinado para la carrera, por lo general son realizadas dentro de una ciudad, contando con todos los permisos y regulaciones para que el día del evento la calles estén cerradas y los competidores puedan correr sin ningún obstáculo. Dentro de esta modalidad podemos encontrar circuitos de las siguientes categorías:

- **1 a 5 Kilómetros:** Circuitos pensados en personas que recién se inician en este tipo de competencia, generalmente corren niños, adolescentes, mujeres y hombres. Esta categoría no permite clasificar a competencias internacionales.
- **5 a 10 Kilómetros:** Circuitos pensados en todo competidor, aficionados como profesionales. En este tipo de competencia participan adolescentes, mujeres y hombres. Esta categoría no permite clasificar a competencias internacionales.
- **Media Maratón (21 Kilómetros):** Circuitos pensados para todo competidor, aficionados como profesionales. En este tipo de competencia participan todo tipo de personas mayores de 16 años. Esta categoría no permite clasificar a competencias internacionales.
- **Maratón (42 Kilómetros):** Circuitos pensados para todo competidor, preferentemente para profesionales o personas que se dediquen a esta actividad. En este tipo de competencia participan personas mayores de 16 años. Esta categoría permite clasificar a competencias internacionales como también a juegos olímpicos.

Además de las categorías por distancia podemos encontrar competencias diferenciadas por la tipología o característica propia de la competencia, donde podemos encontrar las siguientes competencias:

1. Competencia en circuitos:

- a. **Carreras o competencias en la ciudad**, con un circuito determinado con las categorías de distancias antes mencionadas.
- b. **Trail Running**, competencias en senderos o en torno a la naturaleza, se caracteriza por ser mayor complejidad debido a las condiciones del camino y sus cambios de altura. Se pueden encontrar competencias con las mismas categorías y se incluye una nueva que son los ultramaratones que es cualquier competencia mayor a los 42 kilómetros de distancia. Estas competencias pueden permitir clasificar para competencias internacionales.
- c. **Carrera con Obstáculos**, son competencias que como su nombre lo dice poseen obstáculos en el desarrollo de la competencia. Estas competencias pueden ser en senderos como en medio de la ciudad y también están segmentadas por su distancia a recorrer.
- d. **Carreras temáticas**, estas competencias generalmente no superan los 10 kilómetros y tienen alguna idea central que promociona el evento, como por ejemplo corridas Color Run, Fluor Run, Zombies Run entre otras.

2. Competencias por etapas

- a. **Carreras por etapas**, estas competencias se caracterizan por correr en varios días de competencias y solo se recorre cierta distancia determinada cada día. Estas competencias generalmente son de igual o más de 42 kilómetros, pero estas no califican para competencias internacionales.

3. Competencias con Indumentaria especial

- a. **Competencias con máquinas o medio de transporte**, estas competencias se caracterizan por utilizar algún tipo de maquinaria o medio de transporte para sortear la carrera o prueba de destreza. Dentro de estas competencias se utilizan bicicletas, patines, tablas (Surf, skate, snowboard entre otras). Estas competencias generalmente si se trata de carreras son de recorridos extensos siendo la distancia mínima de 15 km o de gran dificultad como por ejemplo triatlones o ironman y en el caso de ser competencias de destreza se trata de competencias en lugares cerrados donde los competidores deben sortear ciertos desafíos.
- b. **Competencias con indumentaria especial**, este tipo de competencia se caracteriza principalmente por utilizar un tipo de vestimenta o accesorios especiales, ya sea una competencia de paracaidismo, natación, apnea, buceo, pesca deportiva, tiro entre otras. Básicamente son competencias de destreza con distintas pruebas que deben sortear contra reloj o por puntuación de un jurado.

4. Competencias con Deportivas

- a. **Competencias por equipo**, estas competencias y como su nombre lo indica se caracterizan por necesitar un equipo para competir. Este tipo de competencias generalmente se realizan en un recinto en particular y tenemos competencias como futbol, futbolito, bowling, handball, voleibol entre otros.
- b. **Competencias individuales**, estas competencias y como su nombre lo indica se caracterizan por no necesitar un equipo para competir. Este tipo de competencias generalmente se realizan en un recinto en particular y tenemos competencias como tenis, tenis de mesa, ajedrez, Artes marciales, boxeo, golf, skeleton entre otros

Las competencias deportivas se realizan en los siguientes formatos:

Competencias por fechas, donde los equipos tienen asegurados una cantidad de “partidos” donde van siendo seleccionados por un sistema de clasificatorias para pasar a un evento final de eliminación simple.

Muerte súbita, este tipo de competencia aplica para eventos de una sola fecha y funciona siempre con eliminación simple o contra reloj.

Para todos estos eventos se deben contar con ciertas condiciones mínimas que permitan el desarrollo de éste, entre estos requerimientos básicos están los siguientes:

- **Guardarropía:** Consiste en el lugar donde cada competidor dejara sus pertenencias durante el periodo de la competencia.
- **Servicio de Salud:** Consiste en tener a disposición una ambulancia y/o personal médico calificado por cualquier eventualidad que pueda ocurrir durante el evento.
- **Medición de tiempos cronometrados:** Consiste en tener registro de los tiempos de todos los competidores, para ello se dispone de chips que deben portar cada corredor y deben pasar por cada check point para registrar sus tiempos.
- **Certificación de la carrera:** En caso de ser una competencia que permita clasificar a otra competencia internacional, tanto como las Maratones o Trail run, estas carreras deben certificadas por AIMS⁵ o USATF⁶ o IAAF⁷ para el caso de las maratones o por ITRA⁸ para los Trail run.
- **Puntos de Hidratación:** Dependiendo de la modalidad es la cantidad de puntos de hidratación que deben existir en cada evento, pero por norma general se deben disponer de estos puntos cada 5 kilómetros.

⁵ AIMS: Association of International Marathons and Distance Races. Fuente: <http://aims-worldrunning.org/>

⁶ USATF: USA Track & Field. Fuente: <http://www.usatf.org>

⁷ IAAF: International Association of Athletics Federations. Fuente: <https://www.iaaf.org/>

⁸ ITRA: International Trailrunning Association. Fuente: <http://i-tra.org/>

El evento está dividido en distintas etapas, dentro de estas etapas podemos encontrar las siguientes ordenadas de manera cronológica:

1. Entrega de Kit de competencia (Número de competidor, Chip, Polera técnica).
2. Llegada de competidores día y hora acordada para el evento.
3. Calentamiento para los competidores.
4. Encajonamiento, todos los competidores deben alistarse para la largada.
5. Competencia, dependiendo del tipo de competencia es lo que puede durar.
6. Llegada de competidores a la meta.
7. Premiación y cierre del evento.

Dependiendo de la categoría o tipo de competencia, el evento puede durar desde una hora a 12 horas, en caso de tratarse de una competencia por etapas esta tiene una duración dependiendo de la cantidad de etapas que tenga y se corre una etapa diaria.

3. ESTUDIO DE MERCADO

3.1. ANÁLISIS DEL MERCADO POTENCIAL

3.1.1. Tamaño del mercado y sus características particulares

La estimación del mercado potencial se basa principalmente en tres factores claves: El crecimiento de la población, la propensión de las personas a desarrollar algún tipo de actividad física, y el estudio de mercado desarrollado para poder tener un mayor y mejor conocimiento de esta industria.

La población actual es determinada con base al Censo del 2012 publicado por el instituto nacional de estadísticas (INE) y se utilizará esta base para hacer las proyecciones futuras. En la tabla 1 se puede apreciar la población objetivo de este proyecto.

Rango Etario	2006	2009	2012	2015	2018	2019	2020
18 – 25	2.179.158	2.315.938	2.361.216	2.311.133	2.202.900	2.165.631	2.130.742
26 – 33	1.949.722	2.000.624	2.126.042	2.294.129	2.413.888	2.430.145	2.434.718
34 – 41	2.007.254	1.987.502	1.980.221	1.999.215	2.083.773	2.127.008	2.176.767
42 – 49	1.867.563	1.974.153	2.009.857	2.005.263	1.993.460	1.992.312	1.992.664
49 – 57	1.360.112	1.540.316	1.727.043	1.880.375	1.963.169	1.975.410	1.982.376
> 57	2.206.147	2.449.778	2.735.044	3.070.866	3.460.823	3.598.321	3.737.064
Total	11.569.956	12.268.311	12.939.423	13.560.981	14.118.013	14.288.827	14.454.331

Tabla 1: Evolución de Población objetivo del proyecto.

Fuente: CENSO 2012 – Instituto Nacional de Estadísticas (INE)

La propensión de las personas que desarrollan algún tipo de actividad física es determinada por un estudio que realiza el Instituto Nacional de Deportes cada 3 años. Este estudio se realiza a hombres y mujeres mayores de 18 años, entre los meses de noviembre y enero del siguiente año. El diseño de la muestra para este estudio se realiza por muestreo estratificado, conglomerados y polietápico, además cuenta con

una selección aleatoria para la muestra que se constituye de 5.511 participantes de un universo de 13,5 millones de habitantes (INE 2014) entregando resultados con un 95% de confianza.

Esta información de gran valor aportado por el gobierno nos servirá de apoyo para poder hacer la estimación de mercado total del proyecto, considerando lo relevante de la información que recopila.

El último estudio realizado muestra un crecimiento desde el 2006 al 2015 de un 5,4%, donde en el año 2015 el 31,8% de las personas mayores a 18 años realizan algún tipo de actividad deportiva. Con base a esta información se realizó una extrapolación para determinar cómo se está comportando la población para el año 2018, lo que se puede apreciar en el gráfico 1.

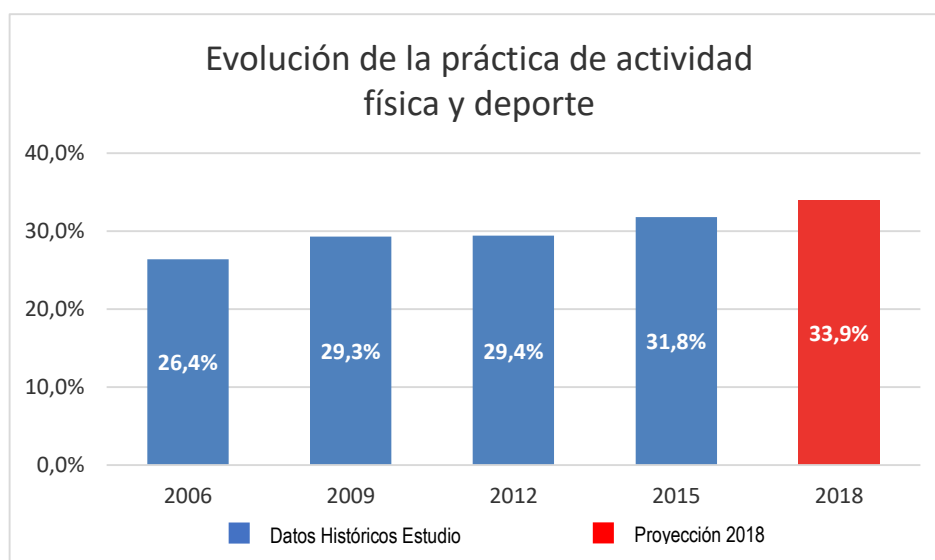


Gráfico 1: Evolución de la práctica de actividad física y deportes

Fuente: Encuesta Nacional de Hábitos de Actividad Física y Deportes 2015

De la encuesta realizada se obtuvo que las personas que realizan una actividad física y que han participado en algún tipo de evento deportivo se obtuvo la siguiente distribución de precios.

Alternativas	N° Personas	Porcentaje por Respuesta
Menos de \$10.000	16	44%
Entre \$10.001 y \$20.000	7	20%
Entre \$20.001 y \$35.000	5	14%
Entre \$35.001 y \$50.000	4	11%
Entre \$50.001 y \$75.000	3	9%
Más d \$75.001	1	2%

Tabla 2: Resultado Encuesta Estudio de Mercado (Pregunta 12)

Fuente: Elaboración Propia

De la tabla anterior el precio promedio que está dispuesto a pagar una persona por participar en un evento deportivo es de \$23.050 (veinte y tres mil cincuenta pesos).

Considerando el resultado de las tres variables para el año 2018, se obtiene que el tamaño del mercado es de \$110.206.406.292 (ciento diez mil doscientos 6 millones cuatrocientos seis mil doscientos noventa y dos pesos)

Conceptos	2018
Encuesta de Hábitos	33,9%
Población	14.118.013
Población Activa	4.781.189
Ticket Promedio [\$]	\$23.050
Tamaño de Mercado [\$]	\$110.206.406.292

Tabla 3: Cálculo Tamaño de Mercado

Fuente: Elaboración Propia

Con esta información podemos hacer un benchmark de la industria en el mundo, para ello se consideraron los siguientes puntos:

- Se utiliza a EEUU como país de referencia ya que es un país ícono para el deporte e impone tendencia en el mundo entero.
- Se consideran las competencias (Carreras) más emblemáticas y donde esta misma competencia se replica en distintos países, para así poder conocer el ticket promedio de estas competencias.
- Se considera además la información proporcionada por el estudio “**Number of participants in running/jogging and Trail running in the U.S. from 2006 to 2017**”

En resumen, se puede ver cuál es el tamaño estimado de mercado de EEUU en el siguiente cuadro.

Conceptos	2018
Población EEUU	325.700.000
N° Competidores	55.900.000
Ticket Promedio [USD]	66,4
Tamaño de Mercado EEUU [USD]	\$ 3.711.775.902

Tabla 4: Cálculo Tamaño de Mercado EEUU

Fuente: Elaboración Propia

Con los datos de la Tabla 4, se puede hacer el benchmark correspondiente y extrapolando dichas cifras al resto del mundo, se puede identificar cuánto pesa Chile respecto al resto del mundo aproximadamente.

Conceptos	2018
Población Chile	18.000.000
N° de Competidores Chile	4.500.000
Ticket Promedio [USD]	35,5
TOTAL CHILE [USD]	\$ 159.576.923
Población Mundial	7.444.443.881
EEUU / Mundo	4%
TOTAL MUNDO [USD]	\$ 63.629.353.862
CHILE / MUNDO	0,25%

Tabla 5: Benchmark Chile vs el Mundo

Fuente: Elaboración Propia

Las principales características del mercado en Chile fueron levantadas en conjunto con las entrevistas en profundidad y el estudio de mercado desde donde se pueden destacar los siguientes puntos:

Resumen estudio de mercado, el detalle del estudio se puede ver en el anexo 1:

- El 90% de las personas que realizan algún tipo de actividad física y han participado en un evento deportivo tienen entre 18 y 41 años.
- El 70,3% de las personas que realizan algún tipo de actividad física y han participado en un evento deportivo son hombres.
- El 88,1% de las personas que realizan algún tipo de actividad física han participado de un evento deportivo.
- El 55% de las personas que realizan algún tipo de actividad física han participado de un evento deportivo lo hacen entre 1 y 3 veces al año.
- El 85% de los eventos donde han participado los encuestados, son de la categoría Running, Multidisciplinarios y Carreras de Obstáculos.
- Los aspectos más valorados ordenados por su nivel de importancia en un evento deportivo son:
 - Claridad de la información.
 - Hidratación.
 - Tipo de Competencia.
 - Servicios Básicos.
 - Reconocimiento de la Competencia (Popularidad)

Entrevistas en Profundidad:

Con el fin de entregar un mayor nivel de profundidad en el estudio de campo realizado, se entrevistaron a personas influyentes en el mundo del deporte como también en el rubro de los eventos deportivos, con el fin de identificar factores críticos a considerar dentro de la evaluación de este proyecto. La lista de personas entrevistadas se puede

ver en el anexo 10.4, donde dichas entrevistas arrojaron los siguientes puntos a considerar:

- Un 33% de los competidores son de regiones, distintas de donde se organiza un evento.
- Uno de los factores claves es contar con voluntariado, en la realización de eventos deportivos.
- La planificación y operación de un evento son elementos primordiales para el éxito, como también los imponderables.

3.1.2. Crecimiento potencial del mercado

El crecimiento del mercado se estima con la información levantada en el punto anterior indicando que la población activa⁹ tendrá un crecimiento de un 4% a diferencia del 6,5% en promedio, ya que este dato tiene una desviación estándar 5,5%, de esta manera se considera un escenario conservador. De este análisis se obtiene la tabla 6 de crecimiento potencial del mercado.

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Crecimiento Población [MM]	14,12	14,29	14,45	14,62	14,79	14,96
Población Activa %	33,9%	35,2%	36,6%	38,1%	39,6%	41,2%
Población Activa [MM]	4,78	5,03	5,29	5,57	5,86	6,16
Ticket Promedio [\$]	23.050	23.742	24.454	25.187	25.943	26.721
Mercado Potencial [MM\$]	110.206	119.481	129.471	140.296	152.025	164.736

Tabla 6: Evolución Mercado Potencial

Fuente: Elaboración Propia

3.2. ANÁLISIS DE CLIENTES

3.2.1. Identificación y caracterización de los segmentos potenciales

De acuerdo con los resultados obtenidos del estudio de mercado (Anexo 1, Pregunta N°2) se pueden identificar 2 segmentos principales, estos segmentos fueron agrupados por características similares como sigue:

- Tipo de Deporte involucrado
 - **Tradicional:** En este segmento se encuentran deportes tradicionales como su nombre lo indica tales como Running, Ciclismo, Fútbol entre otros.
 - **Novedoso:** En este segmento se concentraron todo otro tipo de deportes tales como Carreras con Obstáculos, Trail Running, Ironman, Multidisciplinarios (Crossfit) entre otros.
- Tipo de Equipamiento Necesario

⁹ Población activa: Se considera a todas las personas que realicen una actividad deportiva, por lo menos 3 veces a la semana.

- **Personal:** Este Segmento hace referencia a deportes en donde no necesita ningún tipo de maquinaria y se puede practicar solo o sin un equipo, en este segmento podemos encontrar Running, Natación, Crossfit, Carreras de Obstáculos, Parkour entre otros.
- **Máquinas:** Este segmento hace referencia a los deportes en donde se necesita de algún tipo de maquina o mecanismo para practicarlo, en este segmento podemos encontrar Ciclismo, Patinaje, Remo, Slackline entre otros deportes.
- **Deporte:** Este segmento hace referencia directa a todo tipo de actividad física en donde se debe participar con un equipo tales como Ligas de Futbol, Voleibol, Basquetbol entre otros.

Al cruzar estos dos segmentos principales se lograron identificar 4 subsegmentos con las características detalladas en las Tablas 7, 8, 9 y 10.

Tradicional / Personal

Caracterización		Detalle del Segmento
Sexo	Hombre	55,6%
	Mujer	44,4%
Rango Etario	18 -41 Años	90%
Potencial de Mercado		54%
Participación en el Mercado		41%
Disposición a Pago		\$15.700
Tipos de Deportes		Corridas / Maratones
Eventos Top of Mind		Color of Run / Corrida Brooks / Maratón de Santiago / We Run Santiago

Tabla 7: Caracterización Segmento Tradicional / Personal

Fuente: Elaboración Propia

Tradicional / Máquinas

Caracterización		Detalle del Segmento
Sexo	Hombre	53,70%
	Mujer	46,30%
Rango Etario	18 -41 Años	87%
Potencial de Mercado		8%
Participación en el Mercado		11%
Disposición a Pago		\$18.300
Tipos de Deportes		Cicletadas
Eventos Top of Mind		MTB Tour

Tabla 8: Caracterización Segmento Tradicional / Maquinas

Fuente: Elaboración Propia

Tradicional / Deportes

Caracterización		Detalle del Segmento
Sexo	Hombre	79,90%
	Mujer	20,10%
Rango Etario	18 -41 Años	95%
Potencial de Mercado		14%
Participación en el Mercado		15%
Disposición a Pago		\$64.300
Tipos de Deportes		Ligas de Futbol
Eventos Top of Mind		Liga Santiago / Liga 7

Tabla 9: Caracterización Segmento Tradicional / Deportes

Fuente: Elaboración Propia

Novedoso / Personal

Caracterización		Detalle del Segmento
Sexo	Hombre	85,00%
	Mujer	15,00%
Rango Etario	18 -41 Años	90%
Potencial de Mercado		24%
Participación en el Mercado		33%
Disposición a Pago		\$132.100
Tipos de Deportes		Ligas de Futbol
Eventos Top of Mind		Liga Interbox / Reebok Fitness Tour

Tabla 10: Caracterización Segmento Novedoso / Personal

Fuente: Elaboración Propia

3.2.1.1. Levantamiento de las necesidades específicas y drivers de valor de cada segmento

Los segmentos antes expuestos, hoy por hoy presentan brechas notorias en algunos casos, dichos gaps están entre lo que los clientes buscan y lo que hoy existe como oferta en el mercado tanto como en propuesta como en innovación de los propios eventos. Tomando en cuenta esta información se procede a detallar las distintas diferencias para cada segmento y ver qué es lo que realmente mueve a las personas a participar en un evento en dicho segmento.

Tradicional / Personal

En el caso de este segmento, existe una gran oferta de competencias llegando a 794 competencias al año a lo largo de todo Chile, pero ellas no se diferencian mucho de otras. Dentro de las principales diferencias se pueden encontrar carreras con algún propósito como Run for the Oceans, Nat Geo Run, Carrera por el Cáncer de mamas y

Corrida por la inclusión. También existen las carreras temáticas como por ejemplo Color of Run, Zombie Run, Nissan Rock & Roll o competencias ligadas a una marca deportiva como Maratón de Santiago, We Run Santiago o New Balance 15K. Todas estas competencias poseen algo en particular que es el bajo costo de implementación, ya que la infraestructura que se utiliza es mínima (vallas papales). Las principales características con las que cuentan este tipo de competencias son las siguientes:

Competidores

- Servicio de asistencia médica & ruta
- Servicio de hidratación
 - Agua – Competencias gratuitas
 - Isotónicos – Competencias pagadas
- Kit de competencia
 - Poleras
 - Poleras Limitadas – Competencias gratuitas
 - Numero de competidor
 - Chip – Competencias pagadas y algunas gratuitas
- Catering de Frutas & comida¹⁰
- Servicio de masajes – Competencias pagadas

Implementación

- Escenario
- Animación
- Amplificación
- Vallas Papales
- Material Impreso – (Avisos – Informativos)
- Torres metálicas o Inflables (Partida – Meta)
- Centro Logístico (Custodia & Acreditación)
 - Carpas y Mesas
- Puntos de Hidratación
 - Carpas y Mesas

De los aspectos levantados por el estudio de mercado donde existen oportunidades de mejora se destacan los siguientes atributos que obtuvieron una nota menor a 3 en una escala de 1 a 5:

- Regalos (1,3)
- Premios (1,6)
- Catering (2,1)

Por el contrario, los drivers de valor que son los atributos que mueven a las personas a participar son los siguientes:

- Auspiciadores (5,0)
- Claridad de Información (4,9)
- Reconocimiento de la competencia (Popularidad) (4,9)

¹⁰ Comida, solo aplica para media maratón y maratones.

- Kit de Competencia (4,8)

Este último es muy valorado y se aprecia más en caso de que el kit contenga obsequios de los auspiciadores o material promocional.

Tradicional / Máquinas

Este segmento se caracteriza por tener consumidores más de nicho y no se trata de competencias de una elevada cantidad de participantes promediando 350 participantes por competencia con un máximo de entre 500 ± 50 . En el mercado se pueden encontrar 85 competencias en el año, un número mucho menor que en la categoría anterior. En este tipo de competencia se pueden encontrar competencias Inter escolares de Tenis o Mountainbike y competencias de para todo tipo de competidor en Mountainbike como MTB Tour, Desafío Trek Subaru, Desafío Los Dinosaurios, entre otros. Las principales características con las que cuentan este tipo de competencias son las siguientes:

Competidores

- Servicio de asistencia médica & ruta
- Servicio de hidratación
 - Agua e isotónicos
- Kit de competencia
 - Poleras
 - Numero de competidor
 - Chip
- Catering de frutas & comida
- Servicio de Masajes

Implementación

- Escenario
- Animación
- Amplificación
- Material Impreso – (Avisos – Informativos)
- Torres metálicas o Inflables (Partida – Meta)
- Centro Logístico (Custodia & Acreditación)
 - Carpas y Mesas
- Puntos de Hidratación
 - Carpas y Mesas
- Servicio técnico

Las oportunidades de mejora levantadas con el estudio de mercado y que obtuvieron una nota inferior a 3 en una escala de 1 a 5 son las siguientes:

- Servicios complementarios (2,2)
- Premios (2,3)
- Catering (2,8)
- Fotografía (2,8)

Por otro lado, los drivers de valor en esta categoría son los siguientes:

- Auspiciadores (4,8)
- Lugar de la competencia (4,5)
- Complejidad de la competencia (4,4)
- Cobertura mediática (4,4)

En esta categoría se puede notar que el lugar de la competencia y la complejidad toman relevancia, debido a que este tipo de competidores busca distintos parajes donde desarrollar la competencia y al mismo tiempo ponerse a prueba. Generalmente estas pruebas no repiten el lugar de competencia durante el año, en caso de tener varias fechas.

Tradicional / Deportes

En Chile este segmento es uno de los que tiene más adeptos, ya que principalmente está ligado a las ligas de alguna rama deportiva, como por ejemplo futbolitos, fútbol, hándbol y últimamente la liga de beisbol que ha cobrado mucha relevancia debido al aumento de emigrantes venezolanos. Este segmento tiene la particularidad de que el 90% las veces no son dirigidos por una productora de eventos, esto básicamente se debe a que la logística de estos eventos es más simple que los otros dos segmentos revisados, esto queda en evidencia en los servicios entregados a los competidores y las consideraciones para la infraestructura.

Competidores

- Servicio de asistencia médica
- Petos en caso de necesitar
- Servicio de hidratación
 - Agua

Implementación

- Amplificación básica para premiación
- Mesa de control
 - Mesas
- Artículos deportivos

Este segmento presenta las siguientes oportunidades de mejora, en atributos con una calificación menor a 3 en una escala de 1 a 5:

- Servicios Básicos (2,2)
- Precio (2,6)
- Cobertura mediática (2,9)

Considerando los drivers de valor o los atributos mejores calificados para este segmento destacan los siguientes:

- Reconocimiento de la competencia (Popularidad) (4,5)
- Lugar de la competencia (4,2)
- Claridad de la información (4,1)

En este segmento se conjugan las tres variables antes expuestas ya que los competidores de este tipo de eventos basados en la opción y recomendación de terceros y donde estos eventos se dan a conocer por el boca a boca.

Novedoso / Personal

Este tipo de eventos se caracterizan por tener competidores de distintas ramas deportivas que buscan distintos tipos de desafíos: los desafíos multidisciplinarios. En Chile, el mercado ofrece alrededor de 30 competencias de este tipo, encontrando entre ellas Urbanatlon, Spartan Race, Liga Interbox, Summer and Winter Season, entre otros. Las principales características con las que cuentan este tipo de competencias son las siguientes:

Competidores

- Servicio de asistencia médica
- Servicio de hidratación
 - Agua, isotónicos y proteína
- Kit de competencia
 - Poleras
 - Número de competidor
 - Chip en caso de que aplique
- Catering de frutas & frutos secos
- Servicio de Masajes
- Venta de accesorios
- Zonas de descanso

Implementación

- Escenario
- Animación
- Amplificación
- Material Impreso – (Avisos – Informativos)
- Torres metálicas o Inflables (Partida – Meta)
- Infraestructura de competencia (Obstáculos – Pruebas)
- Grúas
- Centro Logístico (Custodia & Acreditación)
 - Carpas y Mesas
- Puntos de Hidratación
 - Carpas y Mesas

Del estudio de mercado realizado, las principales oportunidades de mejora en donde sus clasificaciones fueron inferiores a 3 en una escala de 1 a 5 son las siguientes:

- Regalos (1,5)
- Servicios Complementarios (1,9)
- Catering (2,2)

En el mismo estudio pudimos encontrar cuales son los drivers de valor para los competidores para esta categoría que son las siguientes:

- Auspiciadores (4,3)
- Claridad de la información (4,2)
- Reconocimiento de la competencia (3,9)
- Kit de competencia (3,9)

Esta categoría valora en primer lugar a los auspiciadores, donde generalmente es una marca deportiva de renombre, claridad de la información como el cronograma del evento y el cumplimiento de este, el renombre de la competencia y por último el contenido del kit de la competencia valorando obsequios que pudieran encontrar en ella.

Al mirar los cuatro segmentos se puede ver que existen similitudes en entre los segmentos Tradicional / Personal y Novedoso / Personal respecto a sus drivers de valor como también en sus oportunidades de mejora, lo que se puede ver en la tabla 11.

Drivers de Valor	Calificación
Auspiciadores	4,7
Claridad de la Información	4,5
Reconocimiento de la competencia	4,3
Kit de competencia	4,2

Oportunidades de Mejora	Calificación
Regalos	1,4
Catering	2,2

Tabla 11: Promedio de puntuación en Drivers de Valor & Oportunidades de Mejora Segmentos Tradicional & Novedoso / Personas

Fuente: Elaboración Propia

3.3. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

3.3.1. Principales competidores en Chile

El mercado de eventos deportivos está compuesto por una variada gama de productoras, si se miran los números registrados en el servicio de impuestos internos el número asciende a más de cien, pero aquí se deben separar entre las que realmente prestan el servicio de producción. En muchos casos personas naturales adoptan nombres de productoras o producción, solo para tener una persona jurídica y poder tener contratos con marcas deportivas. Una vez entendiendo esta diferencia, se realizó un barrido de las productoras deportivas con experiencia y respaldo de haber ejecutado algún evento, con esta información el mercado de las productoras de eventos se reduce a 23 las cuales se pueden segmentar como se ven la tabla 12.

Cliente de la Productora	N° Productoras
Empresas & Instituciones Públicas o Educativas	12
Público General	14

Tabla 12: Segmentación de Empresas Productoras de Eventos

Fuente: Elaboración Propia

Dada la segmentación anterior, para el estudio de la competencia, se considerarán las que crean eventos para el público en general, ya que estas tienen la autonomía de generar eventos sin depender de un mandante y además son las que tienen un mayor impacto mediático.

En este segmento existen 3 grandes players que son Demaria, Meta y Prokart, quienes están encargados de los eventos más grandes en Chile, junto a ellos se tienen nuevos participantes como LIB Chile y Wodstock que han entrado en la realización de eventos en la categoría de novedosos, siendo actualmente los únicos en la categoría de multidisciplinarios.

3.3.2. Fortalezas y debilidades de la competencia

Del levantamiento realizado respecto a las veinte y seis empresas estudiadas, se puede concluir que esta industria se encuentra en crecimiento y con una red de competidores muy atomizado en cada segmento

En términos generales se puede decir respecto a las fortalezas del mercado:

- Empresas como Prokart, Demaria y Meta tienen los eventos deportivos de mayor convocatoria, pero existen nichos donde no se han desarrollado de manera profesional, dejando cabida para la incorporación de nuevos players en el mercado.
- Existen competencias de renombre que siempre traen nuevos competidores o participantes y mueven a una masa crítica desde regiones o incluso extranjeros.
- Gracias al nivel de conectividad de hoy día, cada vez los competidores exigen nuevas competencias y a su vez Chile importa nuevos modelos de deportes exitosos en el extranjero, por ejemplo, TRX y Crossfit.

Y respecto a las debilidades:

- Las grandes productoras no salen de su zona de confort y sienten cómodos con los eventos que hoy producen.
- Falta de identidad de marca y relación entre evento y nombre de la productora. (Anexo 1)
- Falta de propuestas con niveles de servicio orientadas a la satisfacción del cliente ya que algunas veces las productoras no escuchan a sus

3.4. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

3.4.1. Análisis PESTEL

- **Política:** Actualmente en Chile existe un gobierno democrático que permite el emprendimiento, aspecto favorable para este tipo de modelo de negocio.
- **Economía:** Chile cuenta con una economía estable dentro de Latinoamérica, siendo el 6to país respecto al PIB en la región. Evaluando proyecciones de crecimiento, el Banco Central para el año 2018 ha estimado una tasa de crecimiento de entre un 3% y 4% y se tiene una inflación controlada lo que permite ver que es un país que sigue en crecimiento y totalmente globalizado.
- **Sociedad:** Según lo ya comentado, cada vez más existe una mayor demanda de actividades deportivas, provocando con ello la incorporación de nuevas disciplinas lo que a su vez permite ampliar la oferta de eventos deportivos. De acuerdo con el estudio de hábitos deportivos, cada vez hay más personas que desarrollan alguna actividad deportiva y las principales motivaciones son dos: entretención y salud/bienestar.
- **Tecnología:** Las nuevas tecnologías permiten el desarrollo de nuevos atractivos para los competidores, ser partícipes de comunidades o por ejemplo tener la posibilidad de ver la competencia vía streaming. Estos desarrollos hoy por hoy son cada vez más valorados por los competidores y gracias a los tratados de libre comercio cada vez es más sencillo estar a la vanguardia de las nuevas tendencias.
- **Medio ambiente:** Tendencia global preocupación por el medio ambiente, no lejanas a la realidad de Chile, ya que la sustentabilidad es un tema que es transversal a todas las industrias. Por tal razón es probable que en el futuro se valoren y existan nuevas oportunidades en eventos “eco-friendly” que sea un factor diferenciador ya que cada vez existen más personas preocupadas por el medio ambiente, volviéndose un trending topic.
- **Legal:** Actualmente existen leyes que fomentan la creación de empresas, por lo que no existen restricciones en ese sentido. Existe una ley del deporte, pero es utilizada por las propias marcas deportivas o instituciones municipales para realizar una baja tributaria como aporte o donaciones en ámbitos deportivos.

En resumen, se puede considerar que Chile es un país que promueve el emprendimiento y cuya estabilidad política-económica permitiría sin dificultad desarrollar esta propuesta. Las nuevas tendencias sociales y de tecnología dan sustento a una demanda creciente para este tipo de centros, por lo que en términos de este análisis se recomienda dar curso al modelo de negocio en estudio.

3.4.1. Análisis Porter

Rivalidad entre los competidores existentes

La rivalidad entre competidores es la principal fuerza que contribuye al atractivo de un sector. Los factores que influyen en el grado de rivalidad que esté presente en un mercado son las expectativas de crecimiento de la industria, los niveles de diferenciación, entre otros.

Dado que el servicio entregado no es especializado, las empresas competidoras deben agregar una serie de servicios adicionales a los existentes y destacarse frente a las otras en cuanto a calidad y servicio, pero esto no implica necesariamente un grado alto de rivalidad entre ellas, ya que el mercado a abastecer es numeroso y se encuentra constantemente en crecimiento, por lo cual existe cabida para todas aún. Además, se puede observar que cada una está abocada a realizar su trabajo y destacarse frente a las otras.

Por lo tanto, se puede decir que el grado de rivalidad entre los competidores de esta industria es medio-alto.

Amenaza de nuevos entrantes

En ocasiones, el problema estratégico más crítico en una organización no radica en entender y lograr una ventaja sobre sus adversarios, sino en dirigir la atención hacia los posibles y a veces inevitables nuevos entrantes al sector. Esto conduce a un importante concepto estratégico: las barreras de entrada son una combinación de numerosos factores que incluyen economías de escala, diferenciación de producto, inversión inicial, accesibilidad a canales de distribución, materias primas, tecnología, etc.

Para analizar esta fuerza se debe concentrar el estudio básicamente en las barreras de entrada que existen en la industria, dentro de las que se destacan las siguientes.

Una de las principales barreras existente es la inversión inicial que requiere el proyecto para su realización, en este sentido la inversión que se necesita para desarrollar este proyecto es media, ya que se necesita una infraestructura importante, equipamiento deportivo, eventualmente camiones de distribución, una alianza con una marca deportiva o implementación deportiva entre otros aspectos todo lo cual implica un costo inicial medio.

En cuanto al servicio, no existe una especialización importante de este ni de los equipos que se requieren para su elaboración, por lo tanto, esto no implica un obstáculo para los potenciales competidores.

En cuanto a las barreras de salida, estas son bajas, ya que no se tiene una alta especialización de los activos, por lo cual en caso de salir de la industria los activos son fácilmente liquidables.

Como conclusión se puede decir que esta industria posee barreras de entrada medias y bajas barreras de salida, lo que en resumen se puede interpretar como media-baja.

Amenaza de Sustitutos

No solamente los participantes del sector y los potenciales nuevos entrantes son los que determinan el atractivo de la industria, también hay que agregar firmas que ofrecen sustitutos que pueden reemplazar los existentes en la industria o bien presentar una alternativa para satisfacer dicha demanda. El impacto que tiene la presencia de sustitutos en la rentabilidad de una industria depende de varios factores, tales como: disponibilidad y agresividad de sustitutos cercanos, además de los costos de cambio asociado al cliente.

En cuanto a la existencia de sustitutos en la industria, este negocio no posee sustitutos, lo que hace que esta fuerza sea baja.

Poder de Negociación de los Proveedores

El mercado proveedor tiene una gran importancia a la hora de evaluar un proyecto, ya que muchos dependen y se basan en la extrema calidad, cantidad y costos de los insumos que utilizará.

Los proveedores relacionados con el servicio a entregar serán clasificados y analizados independientemente de la siguiente forma:

Proveedores de insumos: dentro de estos se encuentran todas las empresas proveedoras de los insumos básicos como hidratación, frutas y también el material promocional, bolsas, polera entre otros.

Todos estos productos son elaborados y se pueden encontrar en un gran número de empresas, ya que no son productos específicos, por lo cual son de fácil acceso, exceptuando las poleras, que son el insumo crítico y depende mucho de la relación que la productora tenga con una marca deportiva. Por lo mencionado anteriormente se puede decir que estos proveedores tienen un bajo poder de negociación y las poleras es más una alianza estratégica que le da un valor alto.

Proveedores de servicios complementarios: en esta clasificación se encuentran básicamente aquellas empresas proveedoras de servicios para la realización del evento tales como amplificación, servicio de escolta, moto guía, iluminación entre otros. Estos servicios son variados y existe una gran cantidad de proveedores de ellos en el mercado, por lo cual no ejercen un gran poder de negociación.

Proveedores en Infraestructura: en esta clasificación se encuentran todos los abastecedores del equipamiento industrial, tales como vallas papales, escenarios,

torres, cierres perimetrales, entre otros. Este tipo de proveedores también tiene una baja influencia.

Además, la posibilidad de una integración vertical de los proveedores hacia adelante es escasa, debido a que su rubro no tiene una relación directa con el servicio que se desea entregar, por lo mismo esto les quita poder al momento de efectuar una negociación y en consecuencia se puede decir que el poder de negociación de los proveedores es bajo.

Poder de Negociación de los Compradores

Los potenciales consumidores de este servicio son personas amantes de los deportes y les gustan los desafíos personales y al considerar esto se dice que este mercado posee una alta oferta.

Pero así mismo existe un número importante de productoras que se dedican a satisfacer esta necesidad. Esto significa que, si los clientes no están conformes con el servicio entregado, existen opciones para cambiarse de proveedor fácilmente, lo que implica que pasan a tener un poder alto de negociación en cuanto a este aspecto. En cuanto a una posible integración hacia atrás de los compradores, existe una baja, lo que en cierta forma disminuye el poder de los clientes al momento de negociar.

Por lo dicho anteriormente, se puede concluir que el poder de negociación que tienen los compradores es medio.

Resumen

Como conclusión del análisis de las cinco fuerzas de Porter se puede decir que se está frente a una industria medianamente atractiva. Como puntos positivos se pueden mencionar que los proveedores tienen un bajo poder de negociación y no hay presencia de sustitutos.

<i>Nombre de la Fuerza</i>	<i>Grado de Influencia</i>
Rivalidad entre competidores existentes	Medio-Alto
Amenaza de Nuevos Entrantes	Medio-Baja
Amenaza de Sustitutos	Baja
Poder de Negociación de los Proveedores	Bajo
Poder de Negociación de los Compradores	Medio

Tabla 13: Resumen análisis de las cinco fuerzas de Porter

Fuente: Elaboración Propia

3.4.2. Análisis de potenciales socios estratégicos

Para la elaboración de un evento deportivo es sumamente importante contar con una marca deportiva como socio estratégico, lo que se hace difícil ya que las marcas deportivas son pocas. En Chile existen marcas sin tener sus propios eventos deportivos como Mizuno o Decathlon, en donde el último llegó a Chile hace un par de años. Una alianza estratégica con Decathlon presenta muchas oportunidades ya que no es solo una marca de Running, lo que amplía mucho más el espectro de eventos a desarrollar.

Respecto a entidades colaborativas, tenemos a las municipalidades, que en este caso y considerando el feedback de las entrevistas en profundidad, un 30% de las personas que participan de un evento deportivo son de regiones e incluso extranjeros, lo que conlleva un impacto directo a nivel turístico en la municipalidad donde se desarrolla el evento. Esto, además, es beneficioso para la productora, ya que puede tener mejores negociaciones por el uso de espacios públicos.

4. PLAN ESTRATEGICO

4.1. ANÁLISIS FODA POR SEGMENTO

Para este análisis se consideraron los 4 segmentos que se han sido discutidos en capítulos anteriores, estos segmentos son:

- Tradicional / Personal
- Tradicional / Maquinas
- Tradicional / Deporte
- Novedoso / Personal

Como se trata de una empresa que no existe en el mercado, solo se consideran las oportunidades y las amenazas, lo que se puede sintetizar en los principales gaps como sigue:

Tradicional / Personal

Oportunidades	Amenazas
Bajo Nivel de Inversión	Fácil de Copiar o imitar
Son reconocidos	Difícil de innovar para atraer más clientes
Fácil adopción por los usuarios	Alta competencia
Todo tipo de clientes	

Tabla 14: Resumen oportunidades y amenazas – Segmento Tradicional / Personal

Fuente: Elaboración Propia

Tradicional / Máquinas

Oportunidades	Amenazas
Bajo Nivel de Inversión	Necesita alta inversión de los clientes (Equipamiento)
Fácil adopción por los usuarios	Alta competencia
	Cientes especializados

Tabla 15: Resumen oportunidades y amenazas – Segmento Tradicional / Máquinas

Fuente: Elaboración Propia

Tradicional / Deportes

Oportunidades	Amenazas
Bajo Nivel de Inversión	Necesita alta inversión de los clientes (Equipamiento)
Fácil adopción por los usuarios	Alta competencia
	Cientes especializados

Tabla 16: Resumen oportunidades y amenazas – Segmento Tradicional / Deportes

Fuente: Elaboración Propia

Novedoso / Personal

Oportunidades	Amenazas
Gran atractivo de clientes nuevos	Riesgo de inversión
Baja competencia	Fácil de Copiar o imitar
Posibilidad de innovar	

Tabla 17: Resumen oportunidades y amenazas – Segmento Novedoso / Personal

Fuente: Elaboración Propia

En síntesis, se puede ver que se poseen grandes oportunidades en el segmento Novedoso / Personal, ya que como el mercado lo demanda hoy por hoy, este es el segmento de la innovación, pero si hay que considerar el riesgo de la inversión, puede ser de mediano tamaño, pero de activos relativamente líquidos, lo que deja como una amenaza baja, pero si es un servicio fácil de imitar, pero la ventaja competitiva estaría centrada en la innovación.

4.2. IDENTIFICACIÓN DE FACTORES CLAVES DEL ÉXITO

Los factores claves del éxito se definen en primer lugar definiendo cual sería el mercado objetivo a atender, en este caso de acuerdo con lo expuesto en el capítulo 7.1.2.2, y lo levantado en capítulo anterior, el foco para entrar en esta industria está en el segmento de Personas, mayoritariamente en el segmento de Novedoso. Esto se debe a que todas las grandes compañías pertenecientes a este mercado tienen al menos un gran evento en el segmento Tradicional / Personas, siendo el mercado con mayor exposición para darse a conocer y el mercado Novedoso / Personas, que es el mercado que permite generar **innovación**, siendo uno de los factores importantes hoy por hoy y diferenciadores en el futuro. Junto con esto, se pueden sumar los siguientes atributos valorados por los clientes de este segmento: **auspiciadores, claridad de la información, reconocimiento de la competencia y kit de competencia**; mejorando también los **regalos** y por sobre todo el **catering**.

4.3. DEFINICIÓN DE OBJETIVOS DE LA ESTRATEGIA

4.3.1. Objetivo estratégico

Con todos los antecedentes antes levantados, el objetivo estratégico de la productora sería generar el **deseo de la marca**, haciendo que los eventos gatillados sean deseados por los competidores, apalancados de tres pilares fundamentales innovación, el competidor siempre primero y diversidad. Todo esto apalancado con una cultura de trabajo.

4.4. ELABORACIÓN DE LA ESTRATEGIA

4.4.1. Definición de segmento objetivo

Con base a la información recopilada en los puntos anteriores se define que el segmento objetivo será **Personal** tanto en Eventos **Tradicionales** como **Novedosos**. La razón principal para esta definición se justifica a partir de que este segmento es el

más atractivo de los estudiados y según de la estrategia planteada de innovación y alto estándar de servicio, se puede responder de manera óptima a las necesidades de este.

La caracterización de los clientes en este segmento es la siguiente:

- 75,7% de los participantes son hombres.
- 90% de los participantes tiene en 18 y 41 años.
- 27% de potenciales clientes.

Oportunidades

- Gran atractivo de clientes nuevos
- Baja competencia
- Posibilidad de innovar
- Fácil adopción por los usuarios
- Todo tipo de clientes

Amenazas

- Riesgo de inversión
- Fácil de Copiar o imitar

Drivers de valor

- Claridad de la Información
- Reconocimiento de la competencia
- Kit de competencia
- Catering

4.4.2. Propuesta de valor diferenciador de la empresa

Para la elaboración de la propuesta de valor, se utiliza la metodología CANVAS para estructurar conceptos del modelo a diseñar. Los ítems desarrollados se estructuran bajo el siguiente esquema:



Ilustración 1: Modelo Canvas¹¹

¹¹ <https://www.marketingandweb.es/emprendedores-2/que-es-el-modelo-canvas/>

Este modelo aplicado directamente al negocio se ve la siguiente manera.

<p>#8 Asociaciones Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> • Marca deportiva de sponsor • Proveedor de televisión o streaming • Proveedor de equipamiento deportivo • Municipalidades. • Entidades Financieras 	<p>#7 Actividades Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> • Modelo de operaciones bien definido • Servicio de marketing externalizado de alto nivel de impacto • Equipo de innovación 	<p>#2 Propuesta de Valor</p> <ul style="list-style-type: none"> • Parrilla programada de eventos anual. • Cumplimiento del 100% de lo ofrecido. • Monitoreo on-line, clasificación y ranking. • Factor de innovación y sorpresa en los eventos. 	<p>#4 Relación con clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comunidades digitales • Contacto directo durante el evento 	<p>#1 Segmentos de Clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hombres y mujeres de entre mayores de 18 años, de todas las regiones de Chile. • Que practiquen o desarrollen algún tipo de deporte que no necesite indumentaria especializada.
<p>#9 Estructura de Costos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sueldos • Rit de competencia • Servicios de terceros 		<p>#5 Fuentes de Ingresos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pagos por venta directa 		
<p>#6 Recursos Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> • Profesionales capacitados • Community Manager • Jefe de Operaciones 		<p>#3 Canales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Página Web de la productora • Redes Sociales • Mailing 		

Ilustración 2: Resumen Modelo Canvas del Proyecto

Fuente: Elaboración Propia

1. Segmento de Clientes

- Hombres y mujeres de entre mayores de 18 años, de todas las regiones de Chile, que les interese participar de un evento deportivo.
- Que practiquen o desarrollen algún tipo de deporte que no necesite indumentaria especializada o maquinaria y que no se participe obligatoriamente en equipos.

2. Propuesta de Valor

- Poseer una parrilla programada de eventos durante el año.
- Cumplir con el 100% de lo ofrecido en la promoción del evento.
- Sistemas integrados de monitoreo on-line, clasificación y ranking.
- Factor de innovación y sorpresa en los eventos del segmento **Novedoso**, como por ejemplo Zombie Run, Color of Run, Spartan Race, Parkour entre otros.

3. Canales

- Página Web de la productora, donde se dará a conocer la programación anual de los eventos.
- Redes Sociales, fuerte gestión de un Community Manager, con el fin de mantener informado a los competidores y personas interesadas de participar. Principal palanca para generar el deseo de Marca.
- Mailing

4. Relaciones con Clientes

- Creando comunidades digitales por segmento de eventos a desarrollar
- Contacto directo con los clientes durante el evento

5. Fuentes de Ingresos

- Pagos por venta directa.

6. Recursos Claves

- Profesionales capacitados para cada una de las funciones del evento y que son la cara visible para los competidores.
 - Community Manager, contacto por redes sociales y mailing.
 - Jefe de Operaciones, coordinación de que nada falte antes, durante y al finalizar el evento.

7. Actividades Claves

- Modelo de operaciones bien definido, para cada evento.
- Marketing, servicio de marketing externalizado de alto nivel de impacto mediático para tener un alto nivel comunicacional, la idea fundamental es mantener al competidor informado del 100% de las cosas que pasan.
- Equipo de innovación, para monitorear los distintos eventos internacionales o nuevas ramas deportivas.

8. Asociaciones Claves

- Proveedores claves
 - Marca deportiva de sponsor, identificación y respaldo.
 - Proveedor de televisión o streaming, posibilidad de mantener el registro de la competencia, no solo fotográfico.
 - Proveedor de equipamiento deportivo de alta calidad, la idea es que el competidor se sienta un competidor de elite.
- Municipalidades para rebajar costos operativos.
- Entidades Financieras, para obtener financiamiento de la inversión inicial.

9. Estructura de Costos

- Sueldos.
- Kit de competencia (Polera, Número, Chip).
- Servicios de terceros (Cronómetros, cierres, escenarios, estructuras metálicas, amplificación, entre otros)

5. PLAN DE MARKETING

A modo general, se espera atraer, mantener y fidelizar clientes del segmento B2C a partir de la creación, entrega y comunicación del valor agregado para el cliente.

5.1. OBJETIVO ESPECÍFICOS

- Lograr el 5,5% de la penetración anual en el segmento Personal para las dos categorías en conjunto de eventos tradicionales y novedosos.
- Conseguir estar entre el top 3 en conocimiento espontáneo en un horizonte de tres años.
- Obtener un 20% de “Top of Mind” (TOM) en 2 años

5.1. MARKETING MIX

Producto

El producto propiamente tal en este caso se trata de la entrega de un servicio, siendo este servicio el evento deportivo. Para el caso de este proyecto se focalizará en los eventos con factores diferenciadores como por ejemplo temáticas distintas, deportes o foco en fitness y además serán competencias con clasificación por puntos en distintas fechas.

Los eventos cuentan con una serie de servicios adicionales que se suman al servicio deportivo propiamente tal, que en su conjunto son parte del servicio integral a entregar.

- Servicio de promoción y servicio de página web, siempre comienza con la promoción del evento, en este caso 90% de las acciones se realizarán en redes sociales y el 10% en otro tipo de activaciones, como por ejemplo publicaciones en páginas similares del deporte que cubrirá el evento, inserto en el diario etc., pero siempre pensado 100% on-line. (Ver Anexo 10.2 SITIOS DE PROMOCION ON-LINE)
- Servicio de botón de pago, la idea es que una vez que el competidor seleccione el evento al que quiere participar, el competidor dispondrá de al menos 3 formas de pago entre ellas botón de pago, transferencia y Pay Pal, este último hace más sencilla la participación de extranjeros.
- Servicio de acreditación, este servicio consiste en la confirmación de participación y entrega de Kit de competencia, donde además se les hace firmar una carta de responsabilidad en la que en caso de accidente la productora no se hace responsable.
- Servicio de custodia, toda competencia debe contar con servicio de custodia organizado para evitar inconvenientes. Este servicio se presta el mismo día de la competencia y solo por el periodo de la competencia.
- Servicio de Hidratación y catering, este servicio al igual que el de custodia está presente solo por el día de competencia.
- Servicio de cierre perimetral en caso de que lo amerite, ya que algunos casos se utilizarán los cierres naturales o activos de la empresa.

- Servicio de reloj control con Chip, este servicio permite controlar el tiempo exacto que tardo el competidor en realizar el desafío, prueba o rutina. Este servicio no aplica en todos los servicios.
- Servicio de moto guía o escolta, en este caso el servicio de escolta aplica en todas las competencias con circuitos, ya que es hace el recorrido del circuito y verifica que todos los competidores crucen la meta o en caso de necesitar asistencia se pueda comunicar con la torre de operaciones.
- Servicio de ambulancia o primeros auxilios, este servicio es fundamental para prestar asistencia al competidor en caso de ser requerido.
- Servicio de registro fotográfico y streaming, para posteriormente poder compartir con los distintos competidores.

Precio

El precio, para este tipo de servicios es una variable crítica que hará que dependiendo de su naturaleza tenga concurrencia o no. Por esta razón al considerar parte de los resultados obtenidos en la encuesta y los distintos precios que se encuentran en el mercado, se logró definir los precios para cada tipo de evento de acuerdo con el segmento atendido.

Segmento Tradicional / Personas

De acuerdo con el mercado lo precios fluctúan entre los \$10.000 y los \$25.000, como se trata de una empresa nueva y entendiendo que el promedio de los encuestados para este segmento fue de \$16.200 se definió un precio de \$20.000, considerando un precio mayor al promedio de mercado, ya que el foco de la productora es atender las necesidades que hoy no entregan las actuales productoras incluyendo el factor de innovación.

Segmento Novedoso / Personas

En este caso el estudio de mercado arroja un precio promedio de \$43.640 y el mercado tiene una variación de \$30.000 a \$180.000. Considerando estos datos se tomó la decisión de no ser agresivos con el precio, ya que es en estos eventos donde se tiene una mayor inversión y se necesita cumplir con el número de cupos, con base a lo antes expuesto el precio para este segmento se fija en \$35.000.

Plaza

En este caso, como se trata de un servicio, consideran dos canales, el primero donde el competidor adquiere el pase o acceso para participar del evento, en este caso es la página web del evento alojada en la misma página de la productora.

El segundo es el lugar propiamente tal del evento, este depende directamente del evento, ya que podría ser un gimnasio, cancha, club deportivo y/o un espacio público como calles o espacios abierto, en este lugar es donde el competidor recibe el servicio.

En este último caso se pueden conseguir canjes, lo que quiere decir que el arriendo del lugar podría ser rebajado en costos o incluso ser cero, solo por el hecho de prestar un espacio por ejemplo a alguna municipalidad para mostrar presencia, siendo esta siempre una alternativa para bajar los costos operacionales de los eventos.

Promoción

Este es uno de los puntos principales del proyecto y de acuerdo con los datos obtenidos de la encuesta las personas se enteran de este tipo de eventos a través de las redes sociales o recomendaciones de terceros (Boca – Boca). Por esta razón es fundamental contar con un soporte on-line, que permita al competidor siempre sentirse en contacto, además de promocionar la parrilla de eventos anuales. Como el foco de la promoción será un 90% digital, se debe contar con un community manager para darle seguimiento a todos los feedback recibidos a través de las redes sociales, para capturar rápidamente los gaps que puedan existir entre la propuesta ofrecida y las expectativas del competidor.

Este tipo de foco considera lo siguiente:

- Keyword research.
- Google analytics.
- Posicionamiento SEO y SEM.

6. PLAN OPERACIONAL

6.1. ASPECTOS PRE-OPERACIONALES

- Antes de dar inicio a la operación misma de la empresa se debe considerar puntos importantes como la construcción de la empresa. Para este caso, se recomienda constituir una sociedad de responsabilidad limitada. Lo que representa un menor riesgo para los integrantes de esta sociedad. Este trámite es fácil de realizar en el portal de empresas en un día y solo se debe incurrir en el pago en el registro de comercio y diario oficial, donde este monto bordea los \$500.000 (quinientos mil pesos)
- Luego de esto se debe realizar obligatoriamente el proceso de iniciación de actividades en el Servicio de Impuestos Internos. A través de este trámite se obtiene el rol único tributario que será la identificación de la empresa y el permiso para emitir facturas las cuales deben ser timbradas o autorizadas por el mismo servicio. El plazo límite para realizar este trámite es de dos meses después de haber comenzado las actividades operacionales en la empresa.
- En paralelo al punto anterior se debe construir el sitio web de la empresa, que tiene un costo incluido en la evaluación que además incluye la mantención propia del sitio.
- Se realiza también el proceso de hunting para las posiciones fijas operativas, inicio del pago del servicio de contabilidad y la apertura de una cuenta corriente

para la empresa. La cuenta corriente puede ser obtenida una vez finalizando el primer punto.

- Se cierran los contratos de arriendo de las oficinas de cowork, ubicadas en la comuna de Vitacura, donde se presenta hoy la mayor oferta de coworks en Santiago. Por otro lado, la bodega estará en la comuna de Huechuraba, donde se obtienen precios acordes al inicio de actividades de la empresa y logísticamente cercanos a las oficinas centrales. La finalidad de esta bodega es almacenar los muebles que son parte de la inversión inicial con una capacidad de 20 mt³.

6.1. OPERACIONES

Las operaciones estaban basadas en dar y poner siempre al cliente como prioridad número 1 dentro de los eventos, para que estos puedan vivir una experiencia única y que no sea un evento más en las pruebas que quieran desarrollar los competidores. Para esto el plan operacional se divide en 6 subprocesos, lo que se detallan a continuación:

1. Proceso de Pre-Venta
2. Proceso de Venta
3. Proceso de Pre-Competencia
4. Proceso de Pre-Producción
5. Proceso de Producción
6. Proceso de Post-Producción

6.2. PROCESO DE PRE-VENTA

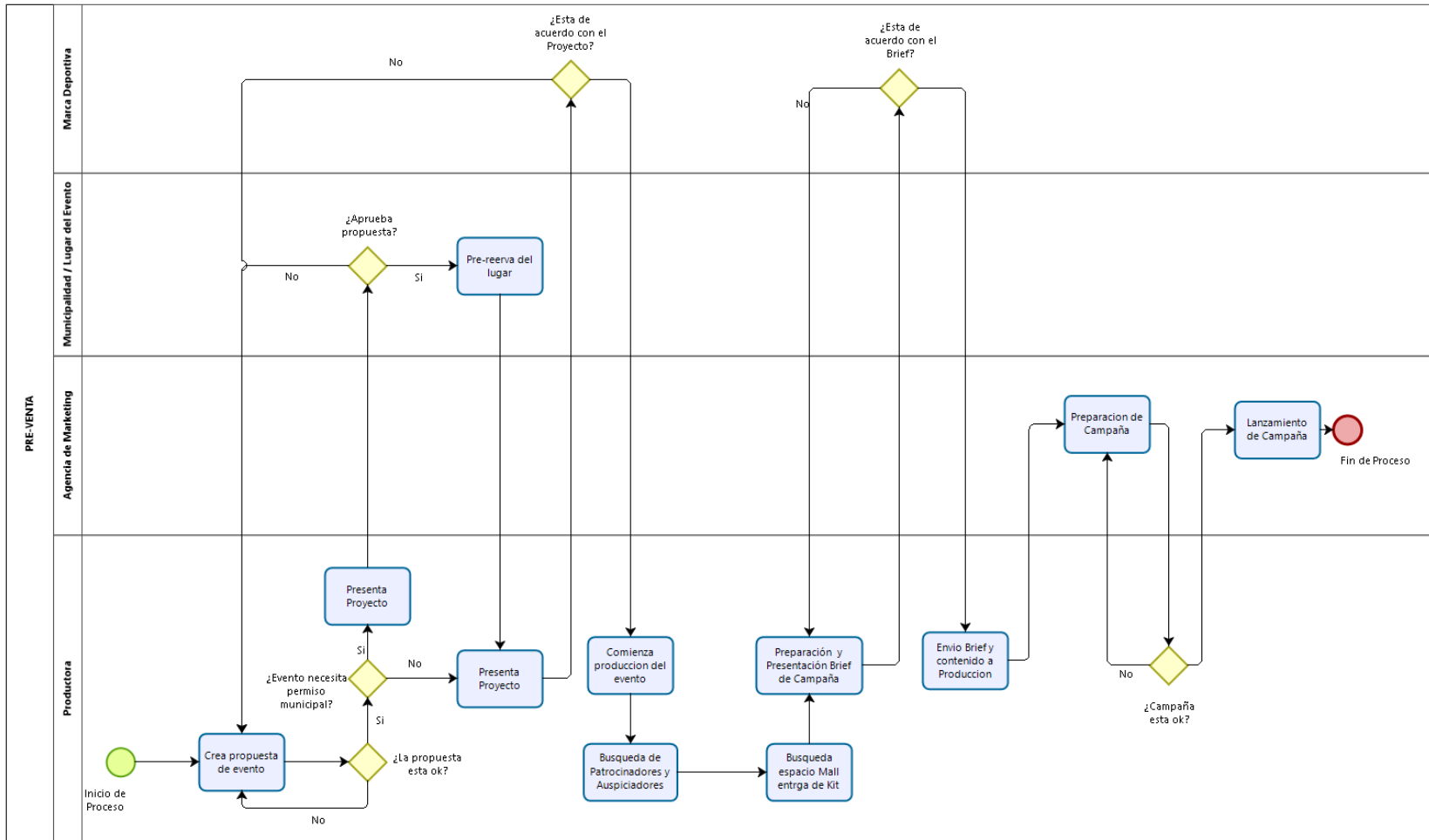


Ilustración 3: Proceso de Pre-Venta

Fuente: *Elaboración Propia*

- a. El proceso de Pre-Venta, da inicio con la idea del evento propiamente tal, este proceso se repetirá al menos 6 veces durante los primeros 3 años, siendo que la propuesta inicie con un proceso de licitación de alguna marca deportiva o sea un proyecto creado directamente por la productora.
- b. La propuesta siempre será revisada una vez terminada, en donde los socios de la productora revisarán si están conforme con la idea planteada. En caso de existir una observación se vuelve a rediseñar la propuesta hasta tener la aprobación de la productora.
- c. La segunda duda que hay que revisar es si el evento se realizará en un espacio o no público, en caso de que la respuesta sea afirmativa, hay que revisar en primera instancia el permiso municipal, fechas y obligaciones que la municipalidad solicite.
 - i. Si la respuesta es “**Si**” el proyecto se presenta primero en la municipalidad con dos motivos fundamentales, el primero es obtener disponibilidad y gestionar la reserva del espacio para la fecha solicitada y el segundo es ver la posibilidad de contar con el auspicio de la municipalidad y efectuar un tipo de canje por el permiso del uso de un espacio público.
 - ii. Si la respuesta es “**No**”, la productora presenta el proyecto a alguna marca deportiva, con el fin de obtener un auspicio y a su vez darle visibilidad a la propia marca deportiva en el evento.
- d. Si el proyecto necesita permiso municipal, la municipalidad revisa el proyecto, el impacto y da resolución en caso de que no se apruebe se pueden corregir los puntos levantados. En caso de que apruebe se vuelve al punto **c.ii.** para presentar nuestra propuesta a la marca deportiva.
- e. En caso de que la marca deportiva “**No**” apruebe el proyecto, este vuelve a la productora, para ser reevaluado y nuevamente presentado a la municipalidad con las actualizaciones del proyecto en caso de que necesite pasar por la municipalidad o vuelve directamente con la marca deportiva para su revisión.
- f. Si el proyecto es aprobado por la marca deportiva, se procede a hacer todos los preparativos previos al evento como también cerrar con cuál será el apoyo de la marca deportiva para la carrera (Generalmente es un auspicio con poleras técnicas al costo), entre estas tareas están:
 - o Contacto con proveedores (Ambulancia, Amplificación, Iluminación en caso de requerir, cierres perimetrales entre otros)
 - o Se publican los anuncios para búsqueda del equipo operacional como también el equipo de voluntariado.
 - o Se activa la búsqueda de nuevos auspiciadores o marcas que quieran participar del evento (Gatorade, Powerade, La Preferida, Carozzi, Revistas entre otros).
- g. Se busca un espacio conveniente para arrendar donde se realizará de la entrega de los kits para los participantes. Generalmente estos espacios están en los malls ya que concentran a una gran cantidad de personas dándole visibilidad al evento y hace que la entrega de kits sea más sencilla.
- h. Preparación del brief de campaña, este debe ser aprobado por la marca deportiva para seguir los lineamientos de esta. En caso de rechazo, la productora deberá realizar los cambios necesarios para que esta sea aprobada.
- i. Una vez aprobado el brief de la campaña, este es enviado a la agencia de marketing para su desarrollo. Esta parte del proceso es apoyada por el

community manager de la productora para poder darle el alcance deseado a la campaña.

Una vez lanzada la campaña se monitorea la cantidad mínima de participantes para poder llevar a cabo el evento. En caso de que no se esté alcanzando el número mínimo, se deben lanzar nuevas campañas para captar más participantes y en caso extremo se podría llegar a conseguir algunos influencers o promotores para ayudar con la venta en el futuro.

6.3. PROCESO DE VENTA

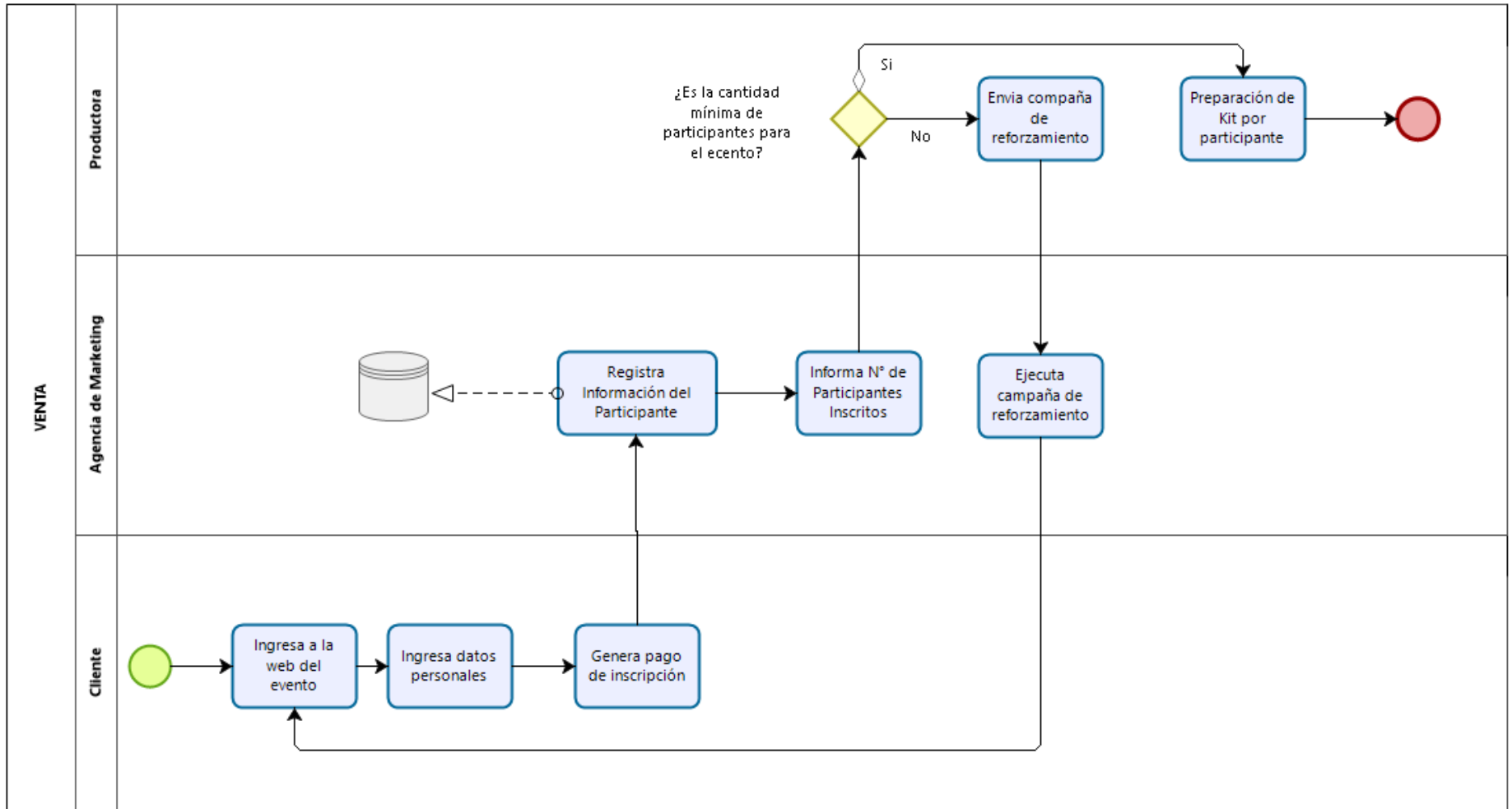


Ilustración 4: Proceso de Venta
 Fuente: *Elaboración Propia*

- a. El proceso de venta inicia con el cliente o participante ingresando a la página web del evento, donde podrá encontrar todos los detalles del evento, como también que contiene el kit del competidor, fecha del evento y detalles de este.
- b. El cliente o participante llena el formulario de participación con información personal, talla de polera y categoría de la competencia. Además, acepta que su participación es bajo su responsabilidad y no es responsabilidad de la productora es hecho de que el participante pueda tener un accidente.
- c. El cliente una vez completado la información necesaria para la competencia, procede a generar el pago de su inscripción.
- d. Con el pago de la inscripción, los datos de cada competidor son almacenados en una base de datos en la agencia de marketing, la que envía el número de participantes inscritos semana a semana, con el fin de revisar la cantidad mínima de inscritos en la competencia.
- e. En caso de que “**No**” se alcance la cantidad mínima se activan protocolos para amplificar la llegada del evento e incluso se puede llegar a contactar a promotores o influencers para promocionar el evento.
- f. En caso de que la cantidad de competidores este cercano al 75% de la cantidad mínima de competidores, se procede a armar los kits de cada competidor, identificando el número del participante con los datos personales de este. Depende del evento es lo que contiene el kit, pero siempre contendrá una polera técnica, número del participante y obsequios de los auspiciadores.

6.4. PROCESO DE PRE-COMPETENCIA

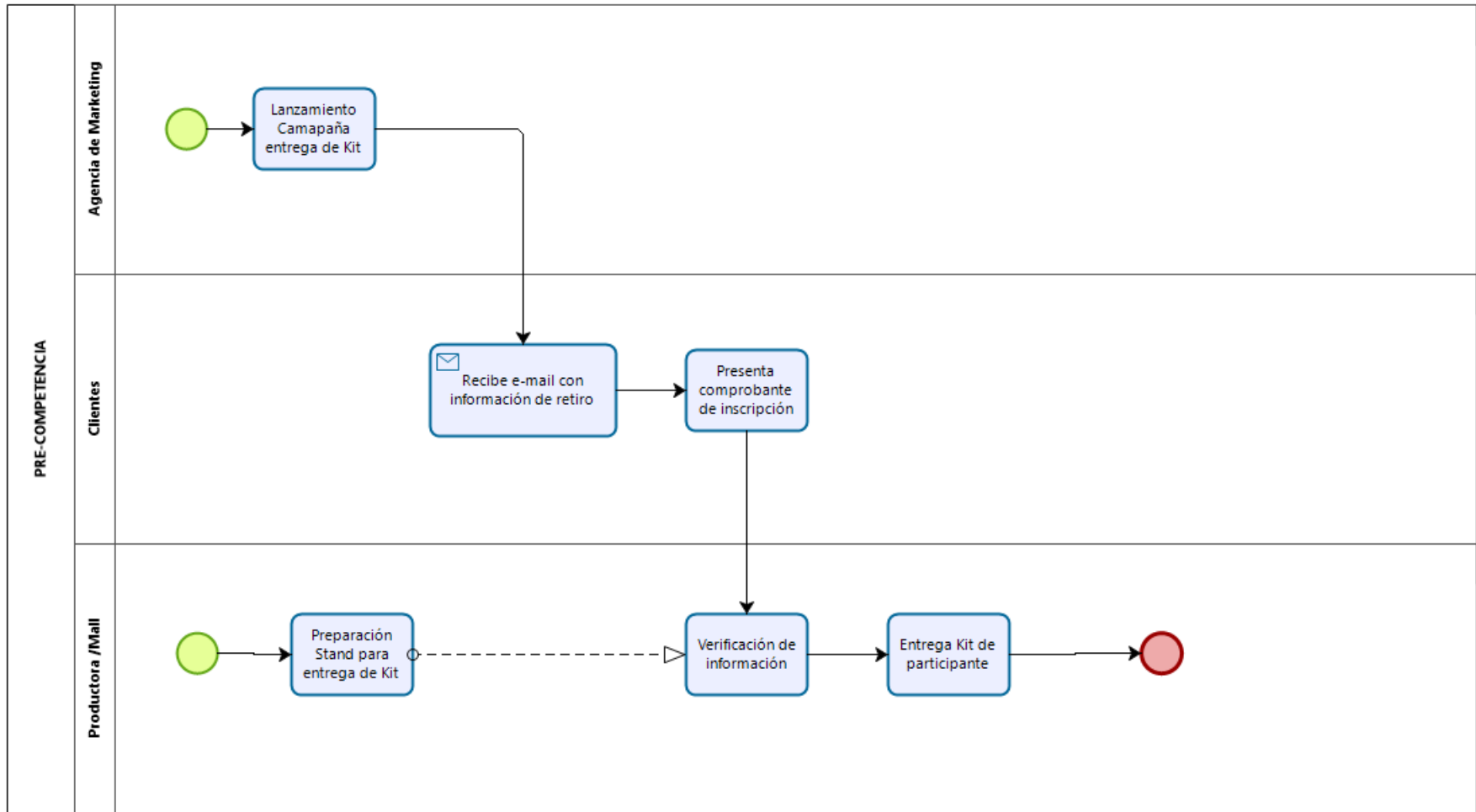


Ilustración 5: Proceso de Pre-Competencia

Fuente: Elaboración Propia

- a.** El proceso de Pre-Competencia comienza con la campaña y aviso de la entrega de kits, donde indicará fecha, lugar y en caso de ser un evento masivo indicará el número del stand donde debe retirar el kit.
- b.** Una vez entregado el mensaje, el competidor deberá asistir en la fecha indicada con el comprobante de inscripción y su carnet de identidad. En caso de que el competidor no pueda asistir a retirar su kit, deberá generar un poder simple para que otra persona pueda realizar dicho trámite en su nombre. En caso de que no asista en la fecha indicada, el competidor perderá el derecho a participar ya que para hacerlo deberá competir con la polera técnica entrega en el kit.
- c.** En paralelo, la productora, se encarga del montaje de los stands necesarios para la entrega de los kits en el mall con el que llevo acuerdo para realizar esta tarea. Dichos stands contendrán cada uno un computador para hacer el chequeo de los competidores
- d.** Una vez chequeado los datos del competidor se procederá a entregar el kit correspondiente y en caso de tener alguna consulta los encargados de los stands podrán resolver cualquier duda o inquietud que el participante presente.

6.5. PROCESO DE PRE-PRODUCCIÓN

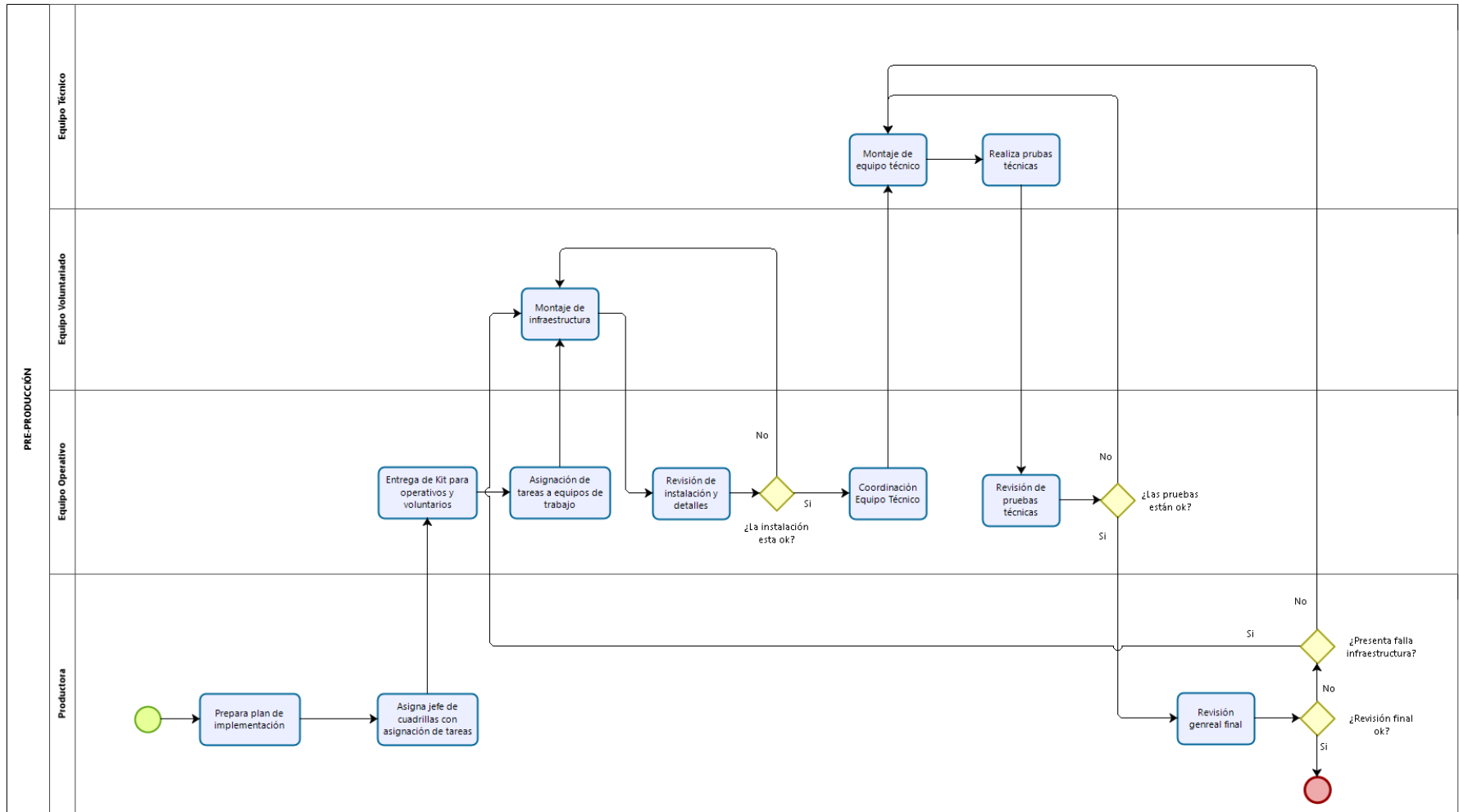


Ilustración 6:Proceso de Pre-Producción
 Fuente: *Elaboración Propia*

- a. El proceso de Pre-Producción, inicia con la preparación del plan de implementación, considerando la idea general del evento y todas las tareas implicadas en el montaje del evento. Como resultado final de este proceso se genera un mapa del proceso paso a paso para el montaje del evento incluyendo implementación técnica e infraestructura.
- b. Una vez levantado los grandes hitos del proceso de montaje del evento estos son distribuidos al equipo operacional, donde ellos tomarán el liderazgo de cada hito con su equipo respectivo.
- c. Luego de tener definido los equipos a estos se les entrega los kits, similar al de los competidores, pero identificando que son parte de la producción, junto con las tareas específicas a desarrollar por equipo.
- d. Los trabajos de montaje comienzan con todas las tareas relacionadas con infraestructura, entre estas tareas está el montaje de escenario, cierre perimetral, montaje de largada y meta en caso de que el evento lo necesite y los stand donde se instalaran los auspiciadores del evento.
- e. El líder del equipo operativo revisa si la instalación de la infraestructura cumple con lo solicitado, en caso de que no cumpla se le pide al equipo que revise y haga las modificaciones necesarias para cumplir con lo solicitado. En caso contrario pasa a la siguiente etapa.
- f. Los líderes comienzan con la coordinación de los equipos técnicos, estos equipos están compuestos por personal externo a la productora y podrán contar con voluntarios, pero solo para el apoyo de labores simples.
- g. Con las tareas asignadas, comienza con la instalación del equipamiento técnico, como amplificación, cableado de potencia para el generador, cableado para los sensores en la partida y la meta en caso de que el evento lo requiera, iluminación entre otros.
- h. El mismo equipo técnico realiza las pruebas necesarias para dar el ok al correcto funcionamiento de cada uno de los instrumentos que se utilizarán en el evento.
- i. El líder del equipo técnico hace la revisión de las pruebas, en caso de que las pruebas no sean satisfactorias el equipo técnico debe revisar las fallas y dar la solución respectiva del caso.
- j. Si las pruebas técnicas son satisfactorias, el equipo de la productora hace una revisión general del montaje del evento, donde realiza las últimas pruebas para afinar detalles. En caso de que exista un problema, este debe ser resuelto por el equipo operativo y voluntariados (en caso de ser un problema con la infraestructura o con el equipamiento técnico), y por el área técnica, en caso de ser un problema de esa área. En caso de que todo esté ok los productores dan el visto bueno para comenzar y termina el proceso.

6.6. PROCESO DE PRODUCCIÓN

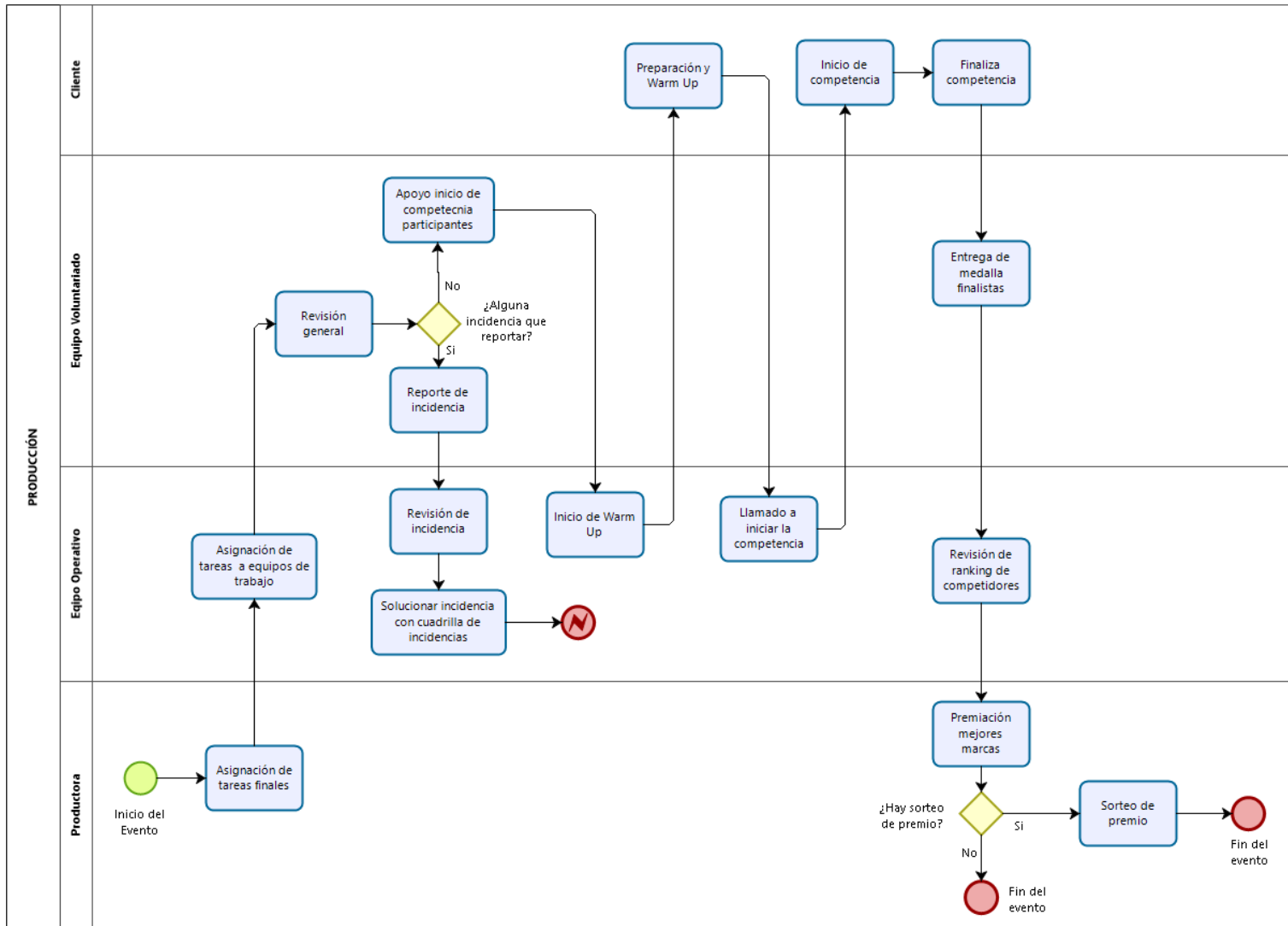


Ilustración 7: Proceso de Producción
 Fuente: Elaboración Propia

- a. El proceso de Producción comienza con la asignación de tareas finales del evento, tales como ubicación de ambulancia, conexiones de equipos de sonido, amplificación e iluminación.
- b. Los líderes de los mismos equipos operativos de la pre-producción asignan las distintas tareas a sus equipos, referentes a los puntos levantados en el punto anterior.
- c. El equipo de voluntarios hace una revisión general, en caso de existir una incidencia, se genera un reporte para los líderes operacionales.
- d. Los líderes operacionales buscan una manera de solucionar el problema, con una cuadrilla preparada para las incidencias.
- e. En caso de que no existan incidencias, el equipo de voluntarios se dividen en distintas estaciones para dar apoyo a los competidores, largada o inicio de la competencia, hidratación, custodia y apoyo con indicaciones a los auspiciadores.
- f. Luego comienza la música y el warm up, donde los competidores entrarán en calor para evitar lesiones en la competencia. Generalmente son movimientos suaves o movimientos al ritmo de la música.
- g. Los participantes hacen su calentamiento previo y comienzan a encajonarse en caso de ser una carrera o simplemente alistarse en los puestos para iniciar la competencia.
- h. Se realiza el ultimo llamado a la competencia, con una cuenta regresiva para en caso de ser carrera o nombre de los primeros participantes en caso de ser otro tipo de competencia.
- i. Los competidores inician la competencia, donde existen puntos de hidratación o snack saludables para luego concluir la competencia.
- j. Al finalizar la competencia, se hace entrega de las medallas de participación y los competidores vuelven a la calma. Generalmente uno de los auspiciadores es un centro kinésico donde ofrecen masajes descontracturantes o comida para recuperarse después de la carrera.
- k. El equipo operativo hace la revisión del ranking de los participantes en las distintas categorías, para seleccionar a los ganadores.
- l. El equipo general de la productora realiza la premiación de los 3 primeros lugares por categoría, de acuerdo con lo ofrecido en las bases de la competencia.
- m. En caso de existir un sorteo de un premio mayor a los participantes, se realiza post premiación y se premia siempre al competidor que esté presente en el sorteo. En caso de no existir premio el evento acaba con la premiación de los primeros lugares.

6.7. PROCESO DE POST-PRODUCCIÓN

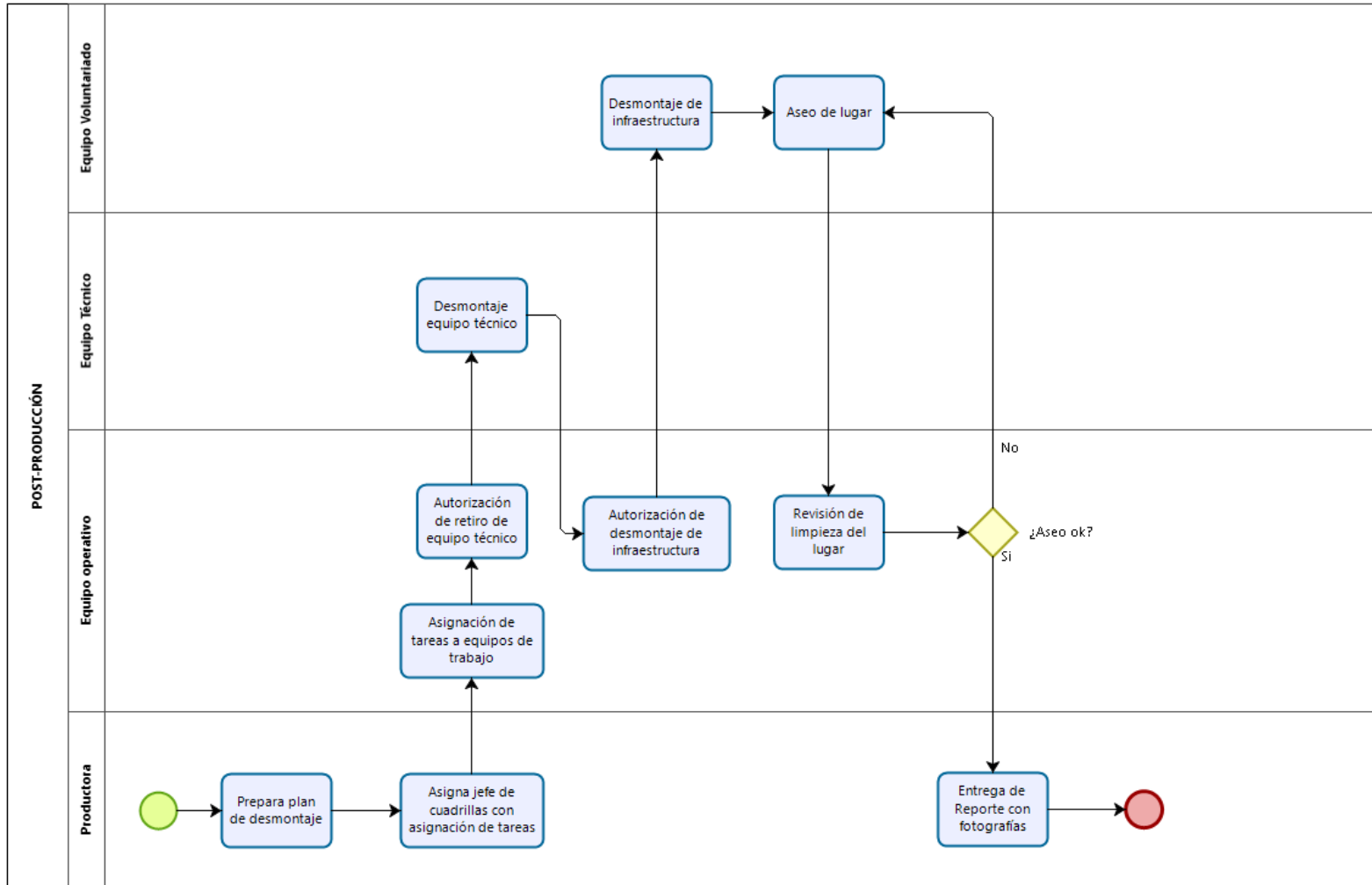


Ilustración 8: Proceso de Postproducción

Fuente: *Elaboración Propia*

- a. El proceso de Post-Producción comienza con la creación del plan de desmontaje, con el fin de visualizar todas las labores referentes al desmontaje, así poder asignar a los jefes de cuadrillas las tareas respectivas de cada grupo.
- b. Cada líder del equipo operativo asigna las labores a cada persona de su equipo y da la autorización para el restiro del equipo técnico. Mientras sus equipos esperan al desmontaje técnico.
- c. Una vez realizado el desmontaje de todo el equipamiento técnico, se autoriza y comienza el desmontaje de todo lo relacionado con infraestructura, escenario, cierres perimetrales, stands entre otros.
- d. Una vez desmotado todo, comienzan las labores de aseo para dejar el lugar como fue encontrado, esto implica limpieza en el área del evento y una cuadra a la redonda extra, para tratar de mitigar cualquier tipo de basura que pueda haber dejado algún participante.
- e. Se hace un chequeo del aseo, en caso de ser aprobado el aseo, el proceso termina en este punto, en caso contrario, se vuelve a realizar la labor de aseo en el lugar que corresponda.

6.8. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura de la productora es una estructura bastante plana básica para inciar la operación de ésta, pero no deja de tener una estructura lógica, quedando como muestra la Figura 8. Esta estructura a medida que la productora vaya madurando en el tiempo y tome mayor posicionamiento de mercado debe ir ajustándose para ir cumpliendo con el servicio demandado. Para efecto de esta tesis y debido al periodo de evaluación se considera no hacer aumentos en la plana mayor, pero si variaciones en la cantidad de operarios y voluntarios.

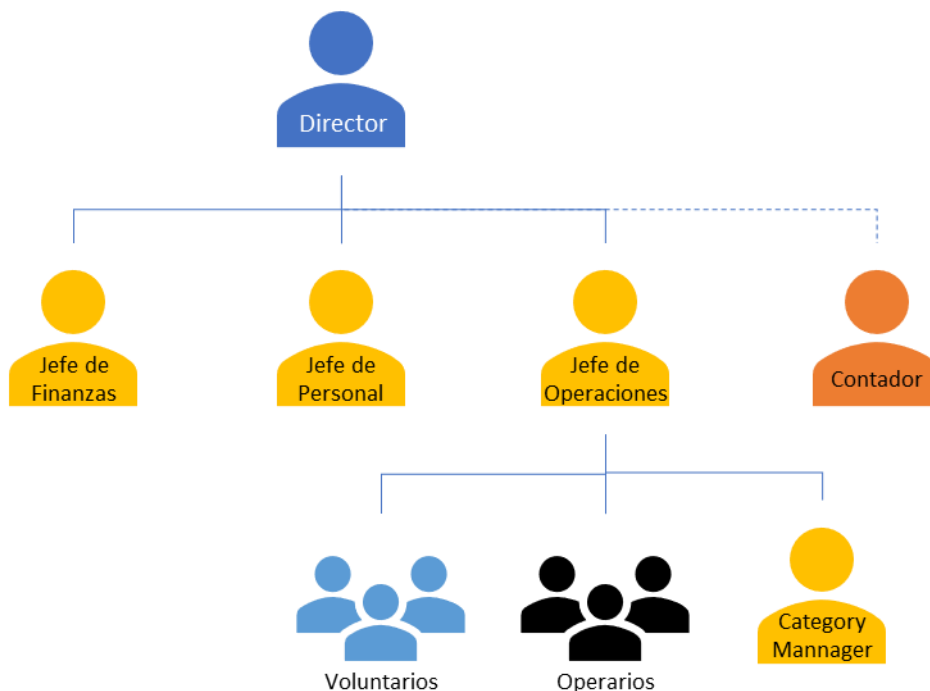


Ilustración 9: Organigrama de la Productora de Eventos
Fuente: Elaboración Propia

Descripción de cargos de la estructura organizacional:

a) Director

- Formación Académica: Graduado Ingeniería o carrera a fin,
- Experiencia previa de 2 a 3 años de experiencia en el cargo o en posiciones similares
- Competencias requeridas: Visión de negocios, orientación a resultados, planificación estratégica, liderazgo, negociación, nivel alto del idioma inglés y comunicación efectiva a todo nivel.
- Descripción del cargo y funciones
 - Responsable por la dirección y representación legal, judicial y extrajudicial, estableciendo las políticas generales que regirán a la empresa. Desarrolla y define los objetivos organizacionales. Planifica el crecimiento de la empresa a corto y a largo plazo.
 - Elaboración de planes de trabajo, con estimación de costos, requerimientos legales y recursos necesarios.
 - Relaciones públicas con prospectos para hacer de su conocimiento el valor agregado de los servicios de la compañía.
 - Reuniones periódicas con el resto de las áreas, a fin de evaluar resultados y modificar, adecuar, anular o enriquecer las estrategias actuales de la empresa a gran escala.

b) Jefe de Finanzas y Evaluación de Proyectos

- Formación Académica: Graduado Ingeniería o carrera a fin.
- Experiencia previa de 1 a 2 años de experiencia en el cargo o en posiciones similares
- Competencias requeridas: Visión de negocios, orientación a resultados, planificación estratégica, liderazgo, negociación, manejo de forecast y planificación financiera.
- Descripción del cargo y funciones
 - Definir donde y como invertir el patrimonio de la compañía, evaluando proyecto que sean rentables.
 - Elaboración de planes de trabajo, con estimación de costos, aprobación de presupuestos.
 - Relaciones públicas con prospectos y negociaciones con proveedores para hacer de su conocimiento el valor agregado de los servicios de la compañía.
 - Reuniones periódicas con el resto de las áreas, a fin de evaluar resultados y modificar, adecuar, anular o enriquecer las estrategias actuales de la empresa.

c) Community Manager

- Formación Académica: Graduado de publicidad, con especialidad en Marketing y/o Ventas.
- Experiencia previa de 1 año de experiencia en el cargo o en posiciones similares

- Competencias requeridas: Orientación a resultados, persuasión, excelentes habilidades de comunicación, capacidad de trabajo bajo presión, nivel alto del idioma inglés y habilidades interpersonales.
- Descripción del cargo y funciones
 - Ejecutar y diseñar los planes de comunicaciones semestrales, velando por el cumplimiento de las metas dispuestas.
 - Diseñar y presentar estrategias de campañas e impacto ventas.
 - Supervisar las campañas de marketing a la agencia contratada.
 - Gestión directa respecto a la mantención de clientes y/o proveedores estratégicos.
 - Desarrollo de estudios de mercado, publicidad, venta y servicio postventa.

d) Jefe de Personal

- Formación Académica: Graduado Ingeniería o Psicología, con especialidad en RRHH.
- Experiencia previa de 1 año de experiencia en el cargo o en posiciones similares
- Competencias requeridas: Orientación a resultados, persuasión, excelentes habilidades de comunicación, capacidad de trabajo en equipo y habilidades interpersonales.
- Descripción del cargo y funciones
 - Ejecutar y diseñar los planes de desarrollo de carrera y beneficios para los empleados.
 - Revisar planillas y generar el pago de sueldos de acuerdo con la ley vigente.
 - Establecer medidas de desempeño de los colaboradores.
 - Asesorar y ayudar a los directores con la contratación y formación del personal.

e) Jefe de Operaciones

- Formación Académica: Graduado Ingeniería o carrera a fin, con especialidad en operaciones y/o logística.
- Experiencia previa de 1 a 2 años de experiencia en el cargo o en posiciones similares
- Competencias requeridas: Orientación a resultados, habilidades de comunicación, analítico, alta capacidad para resolver conflictos y capacidad de trabajo en equipo.
- Descripción del cargo y funciones
 - Ejecutar y diseñar los planes de operaciones para hacer eficiente el uso de recursos.
 - Coordinar las labores del equipo de operarios.
 - Manejo de equipos y trabajo bajo presión.
 - Administración de inventarios y recursos propios de los eventos.
 - Velar por el modelo de operación más eficiente para la compañía.

f) Operarios

- Formación Académica: Formación Técnica o carrera a fin.
- Experiencia previa de 0 a 1 años de experiencia en el cargo o en posiciones similares

- Competencias requeridas: Orientación a resultados, alta capacidad para resolver conflictos y capacidad de trabajo en equipo.
- Descripción del cargo y funciones
 - Ejecutar las distintas tareas designadas por el Director de Operaciones.
 - Montaje y desmontaje de producciones.
 - Trasladar insumos o mercaderías a los lugares de los eventos.
 - Proactivo con el aporte de nuevas ideas.
 - Trabajo bajo presión.

g) Voluntarios

- Formación Académica: Estudiante Universitario
- Sin Experiencia previa
- Competencias requeridas: Orientación a resultados, alta capacidad para resolver conflictos y capacidad de trabajo en equipo.
- Descripción del cargo y funciones
 - Ejecutar las distintas tareas designadas por el Director de Operaciones.
 - Montaje y desmontaje de producciones.
 - Trasladar insumos o mercaderías a los lugares de los eventos.
 - Proactivo con el aporte de nuevas ideas.
 - Trabajo bajo presión.

7. PLAN FINANCIERO

7.1. INVERSION

Para la realización de este proyecto se requiere realizar una mediana inversión, ya que considera los elementos básicos para poder iniciar las operaciones. Estos costos son parte importante del flujo de caja, ya que de este monto proviene la depreciación y para este proyecto se considera una depreciación normal. El detalle de la inversión inicial se muestra en la Tabla 18.

Ítem	Cantidad	Costo Unitario	Inversión
Cierre perimetral	80	\$ 100.840	\$ 8.067.200
Carpas	4	\$ 126.050	\$ 504.200
Computadores	4	\$ 630.252	\$ 2.521.008
Muebles	15	\$ 750.000	\$ 11.250.000
Sub Total Activos Fijos			\$ 22.342.408
Patente Comercial	0,005		\$ 111.712
Sub Total Inversión			\$ 22.454.120
Capital de Trabajo	7%		\$ 1.571.788
Inversión Total			\$ 24.025.908

Tabla 18: Estimación de Inversión Inicial

Fuente: Elaboración Propia

El ítem de muebles hace referencia a instalaciones mínimas necesarias para la ejecución de un evento, en este caso considera muebles para una zona de lounge y para las instalaciones de la misma productora.

El capital de trabajo fue estimado como un 7% de la inversión inicial, considerando que la estructura de la empresa es liviana en el inicio de la operación.

La inversión inicial no solo considera los elementos tangibles, sino que además considera la patente, en este caso considera la patente en la municipalidad de Vitacura ya que las oficinas estarán en esta comuna. Para bajar el costo de inversión, se opta por arrendar oficinas en el espacio de cowork Green TI. (Ver Anexo 10.3 COTIZACIÓN COWORK).

7.2. COSTOS DIRECTOS, GASTOS OPERACIONALES Y SALARIOS

7.2.1. Costos de Ventas

Los costos de ventas son los que principalmente están ligados a la generación propio del evento y estos a su vez están directamente correlacionados con la demanda de cada evento, es por eso que la cuota de participantes para un enveto es fija y la determina la productora. Otros son independientes de la demanda como, por ejemplo, el espacio a arrendar donde se realizará el evento, o en caso del tipo de evento si necesitará o no contar con una grúa entre otras cosas. Esto se puede ver en la tabla número 19.

Ítem	Costo Unitario
Poleras	\$ 6.500
Hidratación + fruta	\$ 1.750
Material de Marketing	\$ 2.750
Medallas	\$ 5.000
Transbank Débito ¹²	1,49%
Transbank Crédito ¹³	2,95%

Tabla 19: Costo de Venta Unitario Variable – Todo tipo de Evento

Fuente: Elaboración Propia

El proyecto contempla la ejecución de dos tipos de eventos (Masivo o Especifico) se puede ver el detalle de los distintos costos en los que se incurren. Básicamente la gran diferencia aparece en el lugar del arriendo del lugar del evento, costo que puede ser cero en caso de tener algún tipo de alianza con alguna municipalidad. Estos costos fueron estimados con una base de datos de distintos eventos con cotizaciones reales, confidencial de una empresa de ropa deportiva.

Item	Costo Unitario
Lugar Evento Masivo	\$ 2.500.000
Amplificación	\$ 600.000
Animación	\$ 133.333
Anfitriones	\$ 55.555
Generador	\$ 350.000
Mall	\$ 350.000
Transporte	\$ 150.000
Ambulancia	\$ 180.000
Escolta	\$ 90.000
Fotógrafo y Video	\$ 450.000
Iluminación	\$ 400.000
Dj	\$ 200.000
Pantallas	\$ 450.000
Baños Químicos	\$ 200.000
Escenario	\$ 250.000

Tabla 20: Costo de Venta Unitario Fijos – Ev. Masivos

Fuente: Elaboración Propia

Item	Costo Unitario
Lugar Evento Especifico	\$ 900.000
Amplificación	\$ 600.000
Animación	\$ 133.333
Anfitriones	\$ 55.555
Generador	\$ 350.000
Mall	\$ 350.000
Transporte	\$ 150.000
Ambulancia	\$ 180.000
Escolta	\$ 90.000
Fotógrafo y Video	\$ 450.000
Iluminación	\$ 400.000
Dj	\$ 200.000
Pantallas	\$ 450.000
Baños Químicos	\$ 200.000
Escenario	\$ 250.000

Tabla 21: Costo de Venta Unitario Fijos – Ev. Especial

Fuente: Elaboración Propia

¹² Fuente: www.transbank.cl – Costo referente al porcentaje de venta

¹³ Fuente: www.transbank.cl – Costo referente al porcentaje de venta

7.2.2. Costos Operacionales

Este ítem de costos hace referencia a los costos en los que debe incurrir la productora por el solo hecho de existir como compañía, por lo tanto, no dependen de la demanda de los eventos. Estos costos se pueden ver en la tabla 22.

Ítem	Costo unitario	Total Anual
Arriendo Cowork ¹⁴	\$ 145.000	\$ 1.740.000
Agencia de Marketing	\$ 489.990	\$ 5.879.880
Contabilidad ¹⁵	\$ 240.000	\$ 2.880.000
Total		\$ 10.499.880

Tabla 22: Gasto Operacional Anual

Fuente: Elaboración Propia

7.2.3. Salarios

Esta estructura organizacional tiene un costo de \$ 4.750.000 mensual (cuatro millones seiscientos mil pesos) de sueldos brutos y se desglosa como indica la Tabla 23. Estos costos fueron estimados con una base de datos de distintos eventos con cotizaciones reales, confidencial de una empresa de ropa deportiva.

Cargo	Sueldo Mensual	Cant. de Cargos	Total Mensual
Director de Producción	\$ 1.250.000	1	\$ 1.250.000
Jefe de Finanzas y Ev. de Proyectos	\$ 1.000.000	1	\$ 1.000.000
Jefe de Personal	\$ 650.000	1	\$ 650.000
Jefe de Operaciones	\$ 900.000	1	\$ 900.000
Lideres de Cuadrillas	\$ 150.000	4	\$ 600.000
Op Part Time	\$ 70.000	5	\$ 350.000
Total Mensual Salarios			\$ 4.750.000

Tabla 23: Detalle de estructura de sueldos mensuales

Fuente: Elaboración Propia

¹⁴ Fuente: www.launchcoworking.cl

¹⁵ Fuente: <https://www.contabilidadeseconomicas.cl/>

7.3.FLUJO DE CAJA PROYECTADO

En la tabla 24 se puede ver el flujo de caja proyectado y alineado con el objetivo de este proyecto que indica una evaluación a 2 años.

	Año 0	Año 1	Año 2
Ingresos por Ventas		207.000.000	258.000.000
Costos de Venta		-178.958.948	-194.565.608
Margen Bruto		28.041.052	63.434.392
Ingresos operacionales			
Egresos Operacionales		-65.459.880	-65.459.880
Arriendo Oficinas		-7.859.880	-7.859.880
Bodegaje		-600.000	-600.000
Sueldos		-57.000.000	-57.000.000
Resultado Operacional		-37.418.828	-2.025.488
Depreciación		-15.120.771	-7.053.571
Interes Deuda Corto Plazo		-2.693.273	-2.348.136
Interes Deuda Largo Plazo			
Perdidas Ejercicio Anterior		0	-55.232.871
Utilidad Antes de Impuestos		-55.232.871	-66.660.065
Impuestos		0	0
Utilidad Despues de Impuestos		-55.232.871	-66.660.065
Depreciación		15.120.771	7.053.571
Perdidas Ejercicio Anterior		0	55.232.871
Amortizacion Largo Plazo			
Amortizacion Corto Plazo		-1.539.433	-1.884.570
Venta de Activos			
Valor Libro			
Impuesto Venta de Activos		0	0
Inversion	-24.025.908	0	0
Activo Fijo	-22.454.120		
Capital de Trabajo	-1.571.788		
Valor de Desecho			
Crédito Largo Plazo	12.012.954		
Total Anual	-12.012.954	-41.651.534	-6.258.194
Crédito Corto Plazo			
Flujo Neto	-12.012.954	-41.651.534	-6.258.194
Flujo Actualizado	-\$ 12.012.954	-\$ 48.814.740,86	-\$ 53.700.418,69

Tabla 24: Flujo de Caja Puro Proyectado – Evaluación 2 años

Fuente: Elaboración Propia

De la tabla número 24 se puede ver que el proyecto de acuerdo con el objetivo principal de la tesis no es factible, ya que durante los primeros dos años de ejecución del proyecto la productora tiene un flujo de caja negativo incluso si se revisa el tercer año. Ahora bien, si se amplía el umbral de tiempo para realizar la evaluación a 5 años como se puede ver en la tabla número 25, se puede apreciar que el proyecto es factible y se pueden realizar los análisis de evaluación de proyecto, para poder ver en este escenario que opción es más conveniente para los inversionistas de este proyecto. En el anexo 10.6 se puede apreciar un flujo de caja financiado al 50% y al 75% teniendo resultados desfavorables o no los mejores para la agencia.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por Ventas		207.000.000	258.000.000	322.000.000	474.500.000	501.500.000
Costos de Venta		-178.958.948	-194.565.608	-230.578.736	-335.812.662	-366.851.482
Margen Bruto		28.041.052	63.434.392	91.421.264	138.687.338	134.648.518
Ingresos operacionales						
Egresos Operacionales		-65.459.880	-65.459.880	-66.299.880	-67.979.880	-67.979.880
Arriendo Oficinas		-7.859.880	-7.859.880	-7.859.880	-7.859.880	-7.859.880
Bodegaje		-600.000	-600.000	-600.000	-600.000	-600.000
Sueldos		-57.000.000	-57.000.000	-57.840.000	-59.520.000	-59.520.000
Resultado Operacional		-37.418.828	-2.025.488	25.121.384	70.707.458	66.668.638
Depreciación		-15.120.771	-7.053.571	-168.067	0	0
Interes Deuda Corto Plazo		-2.693.273	-2.348.136	-1.925.620	-1.408.377	-775.170
Interes Deuda Largo Plazo						
Perdidas Ejercicio Anterior		0	-55.232.871	-66.660.065	-43.632.368	0
Utilidad Antes de Impuestos		-55.232.871	-66.660.065	-43.632.368	25.666.713	65.893.468
Impuestos		0	0	0	-6.930.012	-17.791.236
Utilidad Despues de Impuestos		-55.232.871	-66.660.065	-43.632.368	18.736.700	48.102.231
Depreciación		15.120.771	7.053.571	168.067	0	0
Perdidas Ejercicio Anterior		0	55.232.871	66.660.065	43.632.368	0
Amortizacion Largo Plazo						
Amortizacion Corto Plazo		-1.539.433	-1.884.570	-2.307.086	-2.824.329	-3.457.536
Venta de Activos						
Valor Libro						
Impuesto Venta de Activos		0	0	0	0	0
Inversion	-24.025.908	0	0	0	0	0
Activo Fijo	-22.454.120					
Capital de Trabajo	-1.571.788					
Valor de Desecho						
Crédito Largo Plazo	12.012.954					
Total Anual	-12.012.954	-41.651.534	-6.258.194	20.888.678	59.544.740	44.644.696
Crédito Corto Plazo						
Flujo Neto	-12.012.954	-41.651.534	-6.258.194	20.888.678	59.544.740	44.644.696

Tabla 25: Flujo de Caja Puro Proyectado – Evaluación 5 años

Fuente: Elaboración Propia

Para estas proyecciones se estimó el WACC correspondiente a cada escenario tomando las siguientes consideraciones:

- Estimación de la tasa de mercado: promedio IPSA últimos 10 años (9%)
- Tasa libre de riesgo: 2,5%
- Beta de la Industria: Entretenimiento (1,15)

Con estos 3 datos se pudo estimar el K_e quedando en 9,99%, además el K_d varia dependiendo del nivel de deuda de la empresa y se considera una tasa impositiva del 27%. Al conjugar todas estas variables obtenemos los siguientes resultados:

	Nivel de Deuda		
	0%	50%	75%
WACC	9,99%	13,18%	14,77%

Tabla 26: Resumen estimaciones de WACC

Fuente: Elaboración Propia

7.4. EVALUACIÓN DE LA FACTIBILIDAD ECONÓMICA

El análisis financiero se realiza con base a lo expresado en el punto anterior donde los ingresos se generan calendarizando dos eventos masivos y cuatro más especializados durante los primeros dos años e incrementando en el tercer año en adelante (ver anexo 10.5), quedando reflejado en la evaluación del proyecto a 5 años que se puede ver en el anexo 10.6, en donde se evalúan tres escenarios respecto a cómo obtener los recursos necesarios para la inversión, por ello se evalúa nivel de deuda y capital propio. De lo anterior se considera:

- Escenario 1: 100% financiamiento a través de capital propio (Deuda 0).
- Escenario 2: financiamiento en proporciones equivalentes considerando 50% deuda y 50% capital propio.
- Escenario 3: 75% financiamiento a través de deuda (25% capital propio).

Para cada escenario propuesto se calcula la tasa de retorno (WACC) de cada escenario y se proyectan los flujos de caja asociados. El plazo estimado se considera en función del alto nivel de inversión inicial requerido, por lo que se plantea un horizonte de evaluación medio de cinco años.

Además, se considera una simulación de un crédito de consumo en el banco Santander con una tasa de interés anual de un 7%.

Los resultados obtenidos a para los escenarios planteados se resumen en la tabla 27.

	0% deuda	50% deuda	75% deuda
Tasa de Descuento	9,99%	13,18%	14,77%
VPN	22.359.406	21.040.328	20.380.789
TIR	24%	25%	26%
Payback	5 años	5 años	5 años

Tabla 27: Evaluación de Escenarios según relación deuda / capital

Fuente: Elaboración Propia

Para la evaluación financiera de este proyecto se considera el Escenario 2, considerando un aporte del 50% del capital y el otro 50% obtenerlo a través de deuda. Esto se justifica considerando que, a partir de un aumento adicional en el porcentaje de deuda, el valor presente neto del proyecto (VPN) disminuye lo que hace menos rentable que el segundo escenario y en el caso de contar con el 100% de financiamiento, se considera que es poco factible debido a los montos de inversión requeridos para este proyecto y los riesgos asociados que trae tener la empresa 100% apalancada con capital propio.

7.5. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

7.5.1. Variación en la cantidad de eventos por año

Para el flujo de caja se consideraron un número de eventos fijos por año, teniendo incrementos de ellos a contar del tercer año. La cantidad de eventos tiene una limitante, ya que la preparación completa de un evento puede tardar entre 2 a 3 meses en un principio por un tema de expertis.

Haciendo una variación de más menos un 10% en la cantidad de eventos en el año, se obtienen los resultados de la tabla 28.

Variable	Var (%)	Var (%)	Var (%)
Nº de Eventos	-10%	0%	10%
VAN	-49.894.451	21.040.328	10.930.787.180
TIR	-10%	25%	561%

Tabla 28: Variación de Eventos anuales

Fuente: Elaboración Propia

De la tabla número 28, se puede ver que la disminución o incremento en un 10% en la cantidad de eventos, lo que se traduce en un evento más al año, genera grandes cambios en el proyecto. La baja considera eliminar un evento desde el primer año, si se determina eliminar un evento de años futuros, el efecto no es tan negativo, pero en el caso de considerar un evento extra a partir del primer año es sumamente beneficio, pero se debe ser prudente ya que se está considerando una empresa que parte desde cero y no posee la experiencia que una gran empresa de eventos deportivos. En resumen, se puede decir que es una variable a considerar para hacer más rentable el proyecto, pero se debe ser prudente, para la evaluación ya que existe un techo en cantidad de eventos que puede realizar una productora deportiva durante un año pero puede aumentar con el pasar de los años con su nivel de expertis.

7.5.1. Variación de Precios

En el segundo análisis de sensibilidad se consideraron precios \$35.000 para los eventos especiales y de \$20.000 para los eventos masivos. Este valor puede variar y es por ello que se decidió sensibilizar el VPN para cambios en la cantidad de participantes. En este caso como en el análisis anterior, se consideró una variación de un 10% en los precios presentando los resultados de la tabla 29.

Variable	Var (%)	Var (%)	Var (%)
Precio	-10%	0%	10%
VAN	-213.772.304	92.205.784	254.039.362
TIR	#NUM!	38%	125%

Tabla 29: Variación del Precio

Fuente: Elaboración Propia

En este caso se puede apreciar que una variación del 10% hacia abajo en el precio, afecta demasiado dejando el proyecto con cero viabilidades, quedando con una variación máxima del 3% a la baja para que el proyecto siga siendo rentable. Esto a su vez indica que cualquier variación que incremente el precio hace que el proyecto sea

mucho más rentable, como se puede ver la simulación del 10% en la tabla número 29. Esta sensibilización da nociones hasta donde se puede canibalizar el precio y que cualquier incremento mejora el proyecto, pero hay que hacer una salvedad, ya que, si el precio se incrementa demasiado, existe la posibilidad de quedar fuera de mercado.

7.5.2. Variación en Inversión y Costos

En el tercer análisis de sensibilidad se consideraron la variación de la inversión y que automáticamente genera un incremento en los costos variables. Este análisis se realiza con el fin de poder estudiar la posibilidad de tener una menos inversión, específicamente en el ítem de cierres perimetrales, pasando a ser arrendado en cada uno de los eventos. Al realizar este cambio se obtienen los resultados de la tabla 30.

Inversión +Costo		
VAN	- 25.054.366	92.205.784
TIR	8%	38%

Tabla 30: Variación de Inversión y Costos Variables

Fuente: Elaboración Propia

El factor que hace que el proyecto deje de ser rentable es considerar un arriendo de cierres perimetrales de \$1.500.000 por cada evento, a diferencia que el monto de inversión considera cierres perimetrales sencillos y no las conocidas vallas papales.

8. CONCLUSIÓN

Con base a toda la información levantada en los puntos anteriores en conjunto a la evaluación de factibilidad económica se puede concluir lo siguiente:

- Existe un mercado potencial de \$110.206.406.292 (ciento diez mil doscientos 6 millones cuatrocientos seis mil doscientos noventa y dos pesos) con una tasa de crecimiento de un 5,5%, dando luces de que se trata de un mercado con bastante potencial. Para este análisis se consideró una tasa de crecimiento del 4% para trabajar en un escenario conservador.
- Existe una segmentación de 4 subgrupos, pero los más atractivos son los de Personas Tradicionales y Personas Novedosos, ya que son lo que presentan un patrón de similitud tanto en sus drivers de valor y sus oportunidades de mejora. El primer segmento, permite generar competencias con gran volumen de participantes, donde se apunta a generar ingresos por volumen de venta y mientras que el segundo apunta a eventos más vanguardistas, de poca afluencia de gente, pero con mayores márgenes.
- Las empresas de este mercado siempre fijan su cuota de participantes, ya que prefieren no correr riesgos de no llegar a las cuotas y en caso de tener un evento sin cupos limitados, hace que la tarifa del evento sea más elevada.
- Los drivers de valor y oportunidades de mejora son totalmente trabajables por alguna productora, lo que da a notar que las productoras prefieren no salir de su zona de confort.
- El análisis interno y externo de la industria muestran que es una industria atractiva con bajas barreras de entrada como también de salida. Por otro lado, no existen sustitutos, pero tienen un monto medio de inversión, lo que en resumen se puede decir que es una industria medianamente atractiva.
- Uno de los puntos más relevantes en el marketing mix es la promoción, ya que este tipo de empresas basa casi el 100% de su promoción en el canal on-line, por esta razón y para recoger todo tipo de feedback es necesario contar con un community manager.
- El análisis económico a dos años no fue factible y como contrapropuesta se realizó un análisis a cinco años donde el proyecto puro es más rentable, pero más riesgoso a la vez ya que hay que cubrir el 100% de la inversión. Al considerar la evaluación a cinco años tampoco fue factible llegar a los niveles de rentabilidad exigidos para este proyecto.
- Los análisis de sensibilidad indican que el proyecto es muy sensible a ciertas variables y evitar cargar más los costos variables bajando el monto de inversión.
- Como conclusión general para este proyecto sería llevarlo a cabo con la evaluación de 5 años, pero liderado por un equipo de emprendedores del rubro, como por ejemplo profesores de educación física, donde existe un costo de oportunidad que puede ser más atractivo a este tipo de personas.

9. BIBLIOGRAFÍA

1. MINISTERIO DEL DEPORTE. 2015. Encuesta nacional de hábitos de actividad física y deportes 2015 en la población de 18 años y más [en línea] <<http://www.mindep.cl/wp-content/uploads/2016/07/PRESENTACION-ENCUESTA-HABITOS-2015.pdf>> [consulta: 10 julio 2017]
2. EMOL. 2017. Estudio internacional señala que el 63% de la población chilena tiene sobrepeso [en línea] <<http://www.emol.com/noticias/Nacional/2017/01/19/840790/FAO-Chile-es-pais-con-mas-sobrepeso-en-Sudamerica.html>> [consulta: 10 julio 2017]
3. ICAZA, I. 2016 El auge del trail running: los corredores se van a la montaña. [en línea] El Mercurio en Internet 13 de agosto, 2016. <<http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=279951>> [consulta: 10 julio 2017]
4. FUNDACIÓN CHILE 2012 Chile saludable oportunidades y desafíos de innovación. [en línea] <<https://fch.cl/wp-content/uploads/2012/11/ESTUDIO-CHILE-SALUDABLE-VOLUMEN-I.pdf>>
5. Number of participants in running/jogging and Trail running in the U.S. from 2006 to 2017 [en línea] <<https://www.statista.com/statistics/191333/participants-in-trail-running-in-the-us-since-2006/>>
6. Crossfit games Preparativos [en línea] <<https://games.crossfit.com/video/2018-crossfit-games-adaptive-athlete-event/games>>
7. Crossfit games Behind Scenes [en línea] <<https://games.crossfit.com/video/2018-crossfit-games-behind-scenes-team-dont-stop/games>>
8. Graham Fiend y Stefan Zehle. 2008. Como diseñar un plan de negocios, The Economist 312p.
9. Friend Graham y John Tennent. 2008. Como delinear un modelo de negocio, The Economist 320p.
10. Contabilidades Economicas [en línea] <<https://www.contabilidadeseconomicas.cl/>>

10. ANEXOS

10.1. ESTUDIO DE MERCADO

I. ¿Ud. Realiza deporte más 3 veces a la semana?

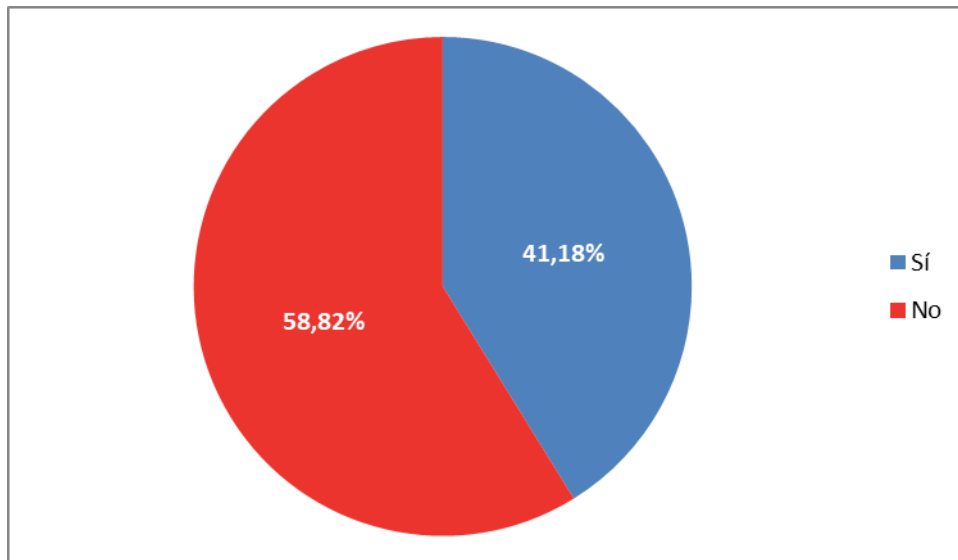


Gráfico 2: Estudio de Mercado – Pregunta 1

II. ¿Qué tipo de deporte es el que Ud. Realiza más de 3 veces por semana?

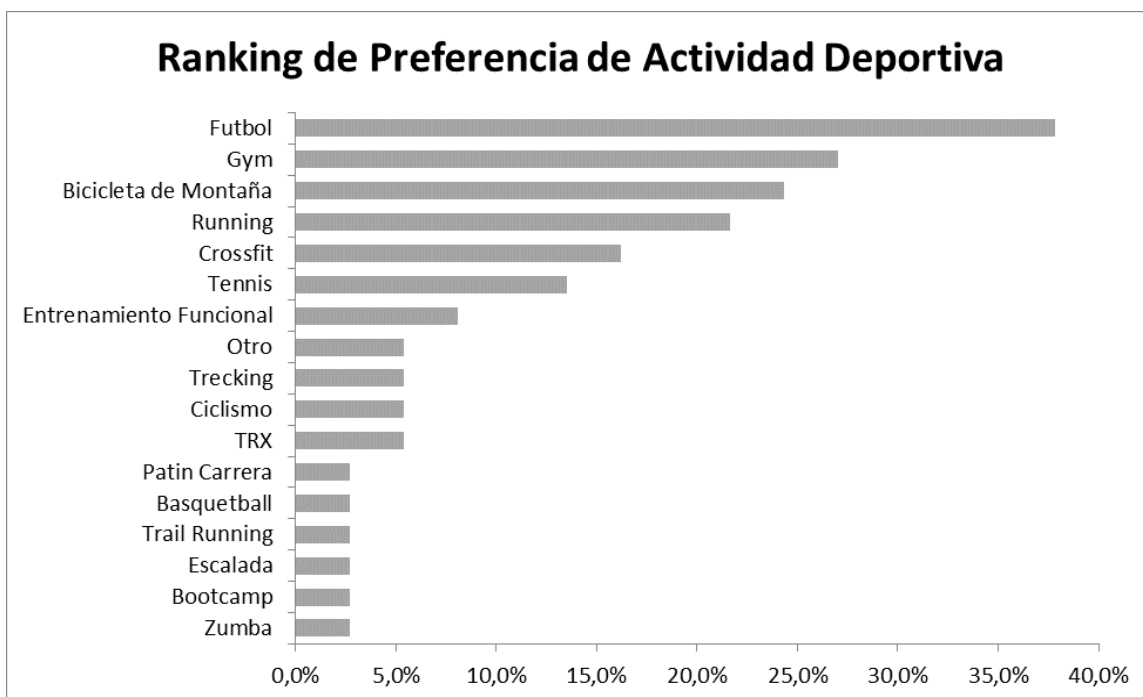


Gráfico 3 Estudio de Mercado – Pregunta 2

III. Ud. ¿Ha participado en algún evento deportivo?

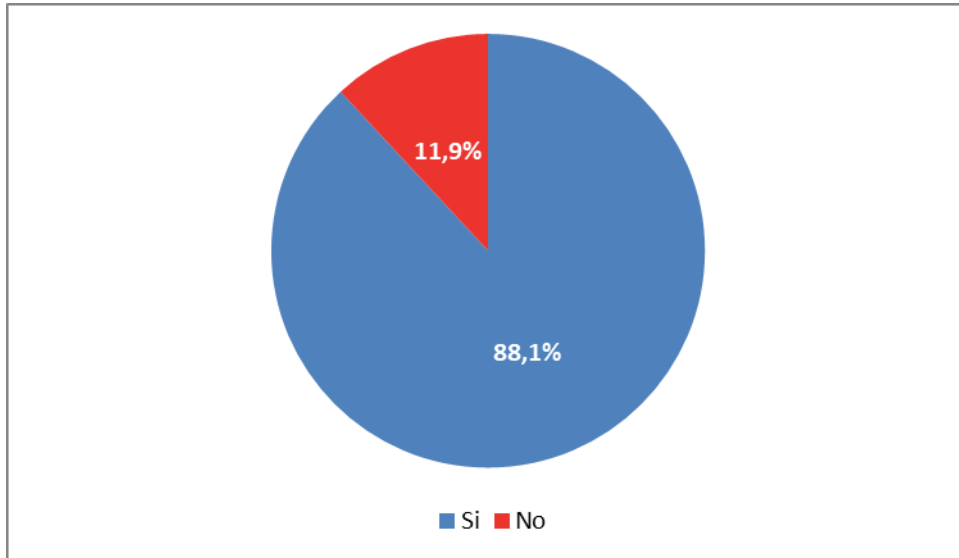


Gráfico 4: Estudio de Mercado – Pregunta 3

IV. ¿Qué no lo motiva a participar de un evento deportivo?

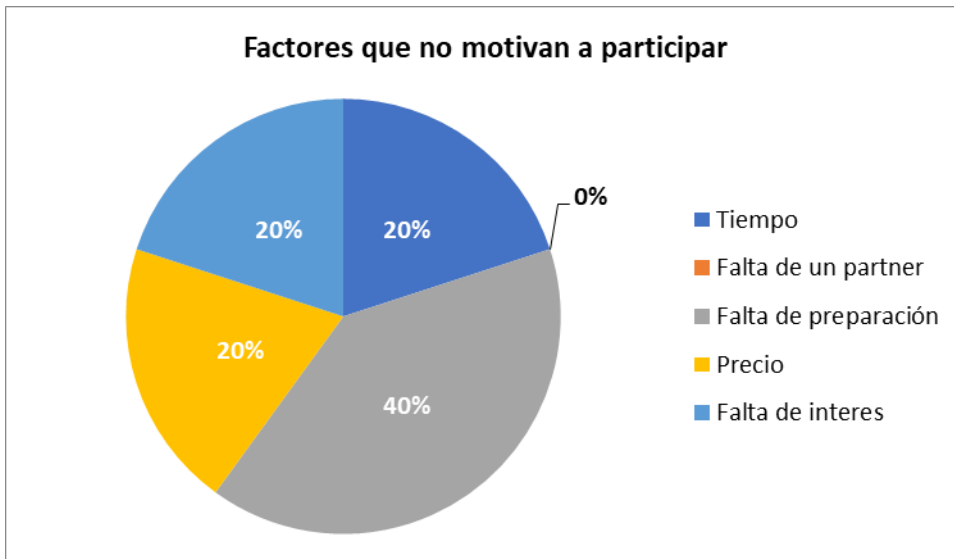


Gráfico 5: Estudio de Mercado – Pregunta 4

V. Por favor indique cual es el evento deportivo que Ud. Primero recuerde

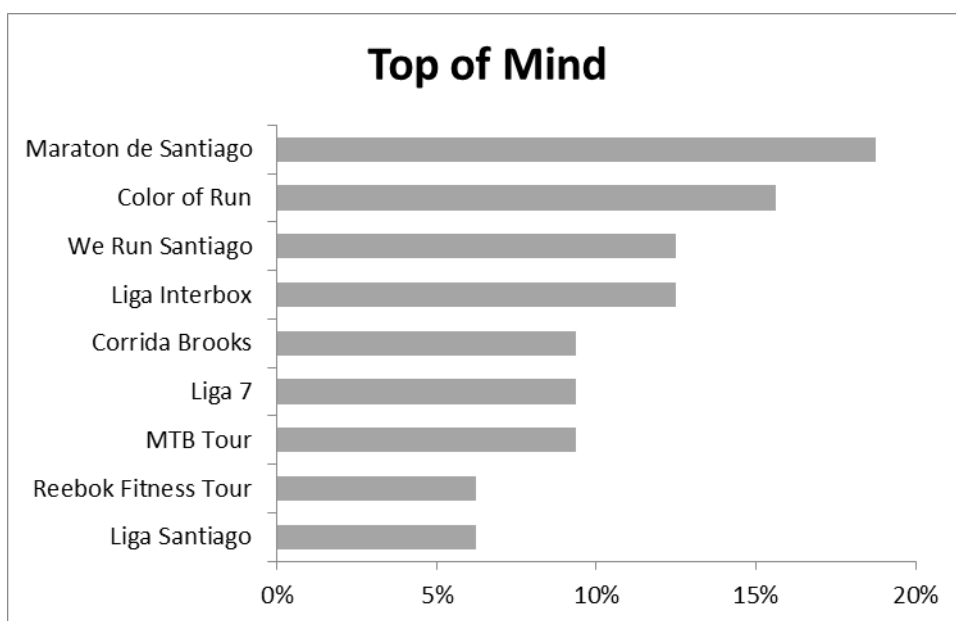


Gráfico 6: Estudio de Mercado – Pregunta 5

VI. De la siguiente lista por favor indique que evento deportivo recuerda

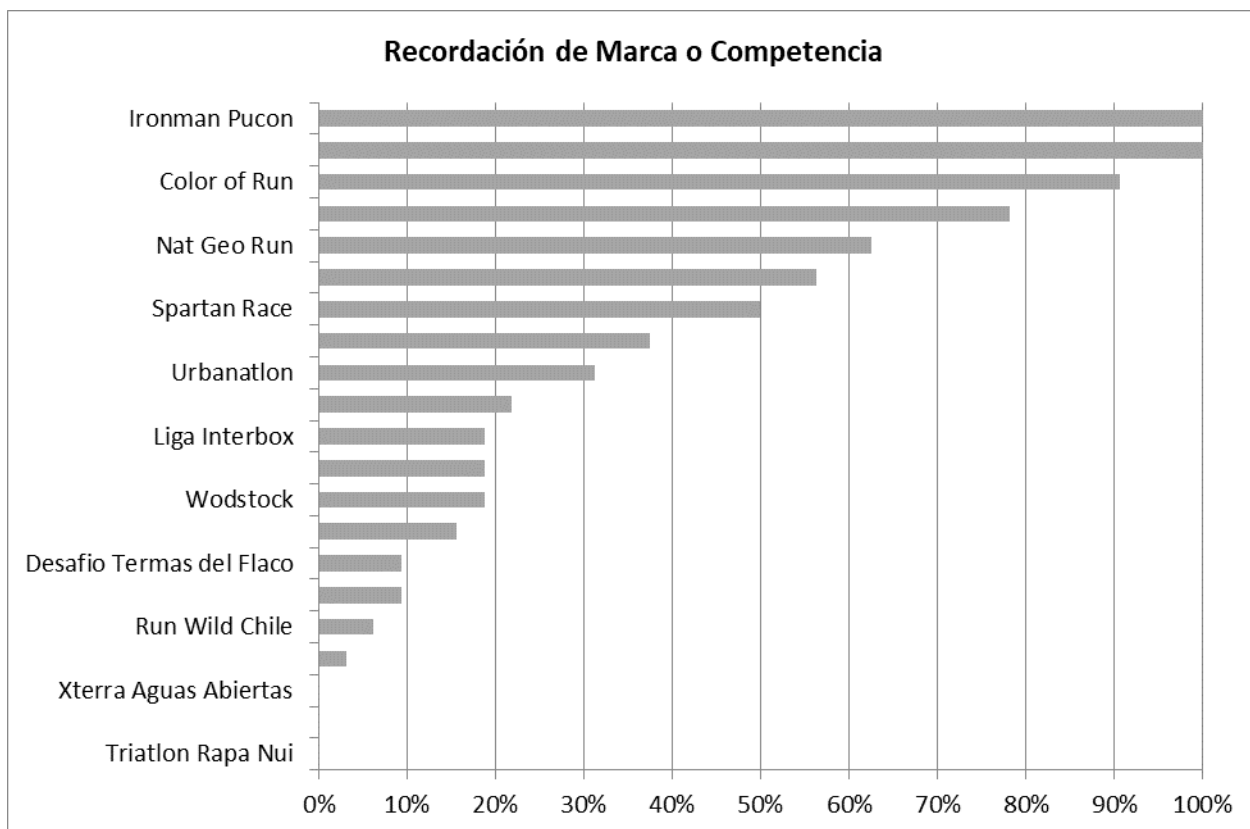


Gráfico 7: Estudio de Mercado – Pregunta 6

VII. ¿Cuántas veces por año Ud. Asiste a un evento deportivo?

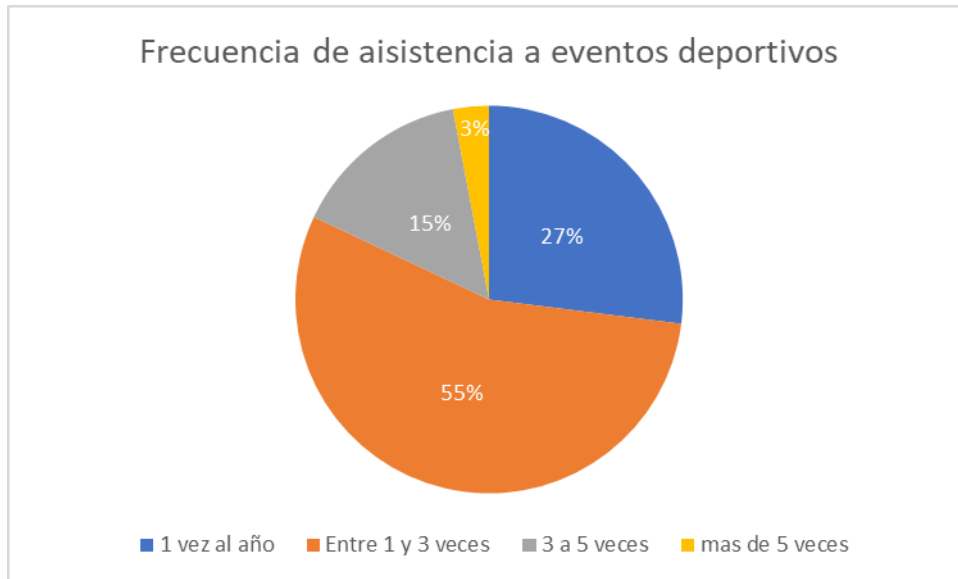


Gráfico 8: estudio de Mercado – Pregunta 7

VIII. Cuántas veces por año Ud. Asiste a un evento deportivo

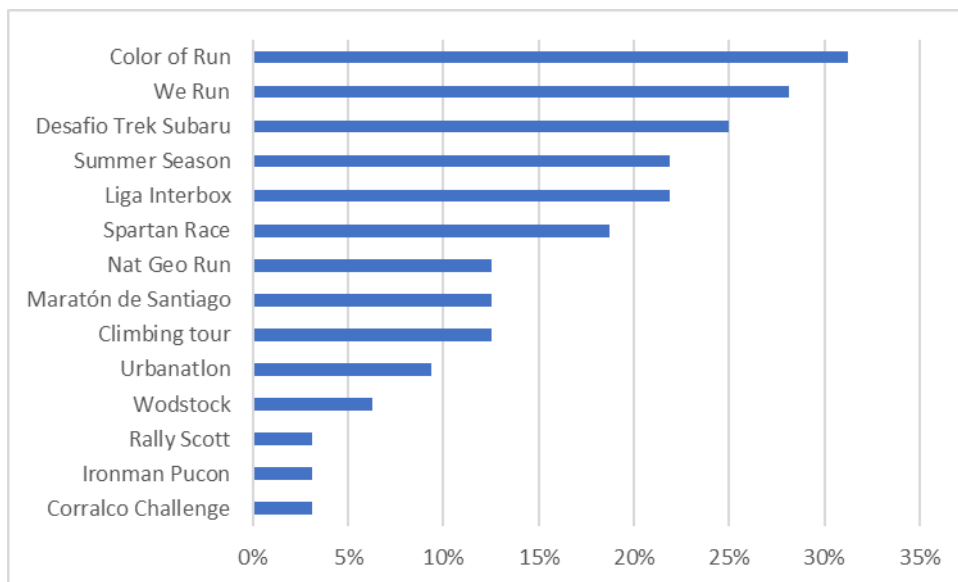


Gráfico 9: Estudio de Mercado – Pregunta 8

IX. Cuantas veces por año Ud. Asiste a un evento deportivo

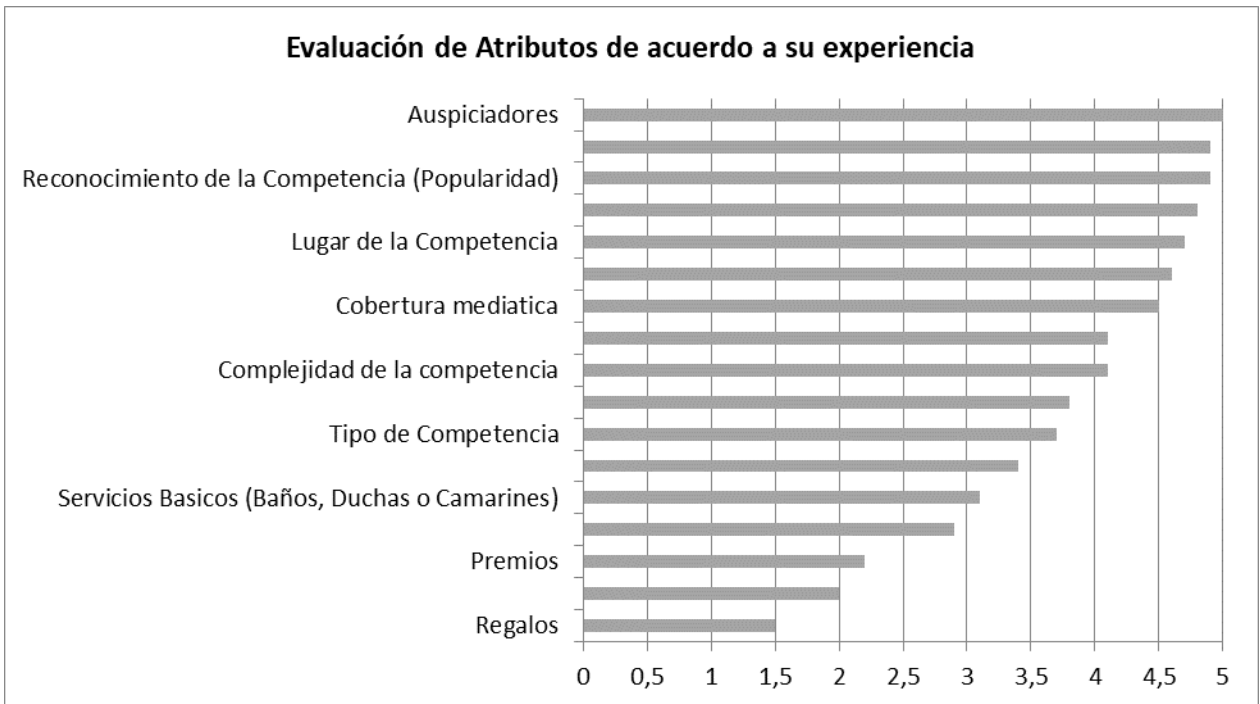


Gráfico 10 Estudio de Mercado – Pregunta 9

X. Ahora basándose en preferencia o importancia, favor de la misma lista de atributos, por favor evalué la con nota de 1 a 5, siendo 1 sin importancia y 5 muy importante



Gráfico 11 Estudio de Mercado – Pregunta 10

XI. De los atributos mencionados en la pregunta anterior, favor evalúe con una nota del 1 al 5, siendo 1 muy malo y 5 muy bueno, de acuerdo con las siguientes competencias:

	Maraton de Santiago	Climbing Tour	Liga Interbox	Ironman Pucon	Desafio Trek Sub We Run
Lugar de la Competencia	3,8	4,7	3,5	4,8	4
Precio	2,1	3,9	4	2,8	3,7
Complejidad de la competencia	3,3	3,9	4,2	4,9	3,8
Nombre de la Productora	2,1	1,8	2	1,9	1,5
Tipo de Competencia	4,5	4,8	4,1	4,8	4,7
Reconocimiento de la Competencia (Popularidad)	4,9	4	3,8	4,9	4,5
Premios	3,2	3,5	3,2	4	3,5
Kit de Competencia (Polera, Chip etc)	4,5	4,8	4,2	4,8	4,7
Auspiciadores	4,9	4,8	4,9	4,7	4,6
Cobertura mediatica	4,9	3,6	2,9	5	3,5
Regalos	3,6	4,7	4,4	4,7	4,5
Fotografías	3,8	3,5	4,1	4,7	4,4
Catering	3,7	3,8	3,1	4,5	4
Hidratación	4,8	4,2	4,3	4,8	4,6
Claridad de la información	4,9	4,1	4,7	4,9	4,9
Servicios Basicos (Baños, Duchas o Camarines)	4,1	4,3	4,6	4,5	4,1
Servicios Complementarios (Buses de Acercamiento, Masajes)	3,4	3,8	4	3,9	3,7

Gráfico 12 Estudio de Mercado – Pregunta 11

- XII. Considerando la oferta de eventos deportivo, en caso de que Ud. encuentre alguno de su total agrado, ¿cuánto esta Ud. dispuesto a pagar por participar de algún evento deportivo?

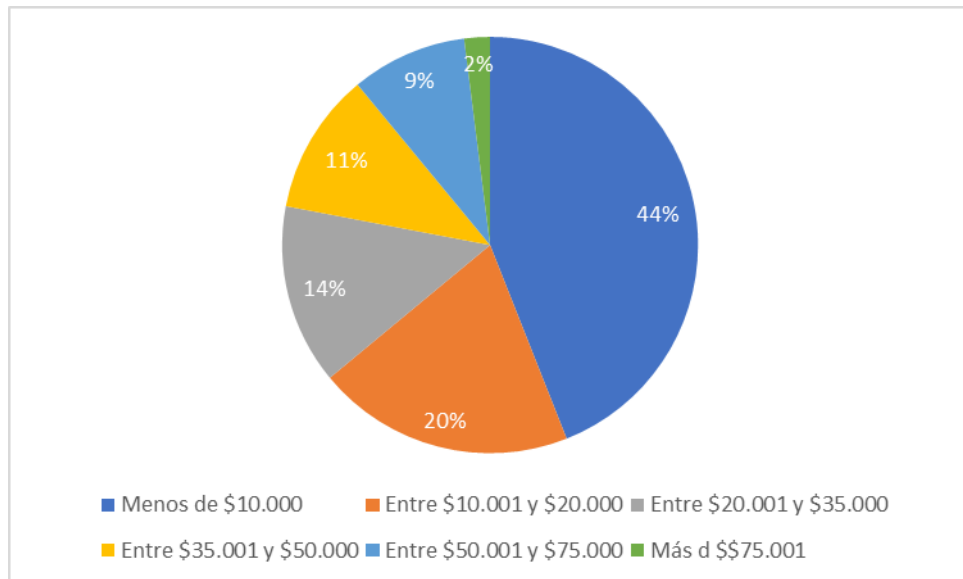


Gráfico 13 Estudio de Mercado – Pregunta 12

- XIII. Considere, que Ud. Tiene la opción de participar en un evento como deportista en el cual cuenta con un patio de foodtrucks y además por el costo de su inscripción su hijo puede participar de una competencia igual a la de Ud. Pero para una categoría niños. ¿Ud. consideraría participar de un evento con estas características?

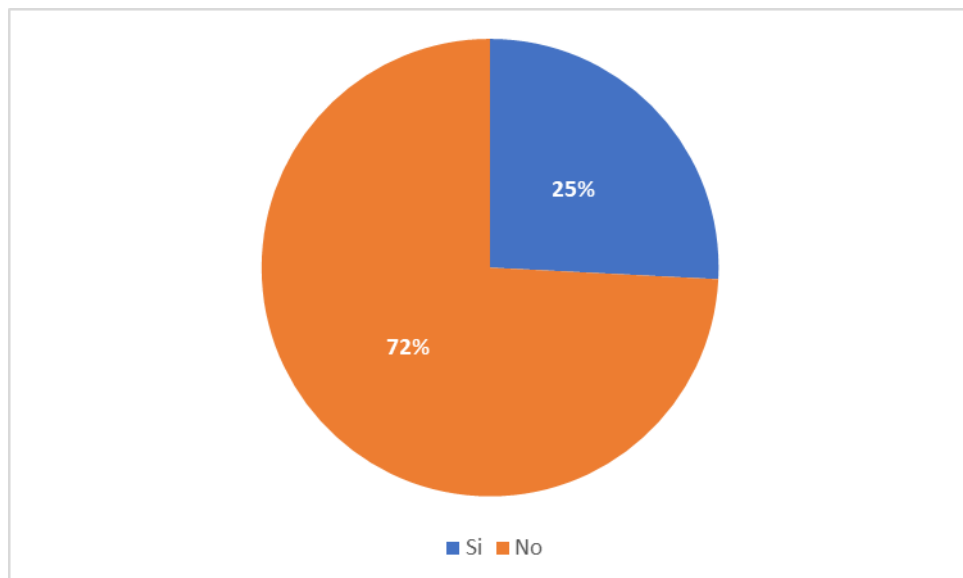


Gráfico 14 Estudio de Mercado – Pregunta 13

XIV. Considere, que Ud. Tiene la opción de participar en un evento como deportista en el cual cuenta con un patio de foodtrucks y además por el costo de su inscripción su hijo puede participar de una competencia igual a la de Ud. Pero para una categoría niños. ¿Ud. consideraría participar de un evento con estas características?

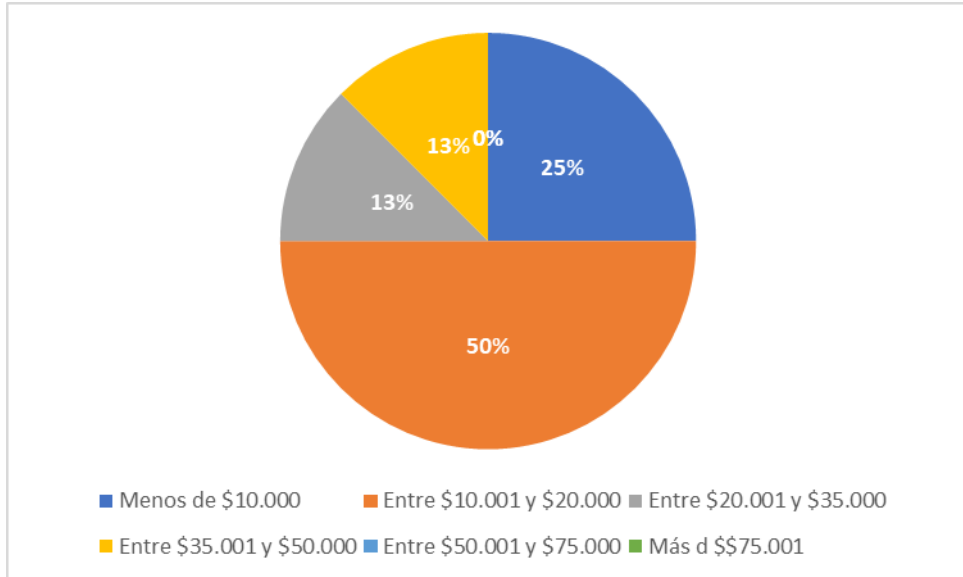


Gráfico 15 Estudio de Mercado – Pregunta 14

XV. Análisis Demográfico

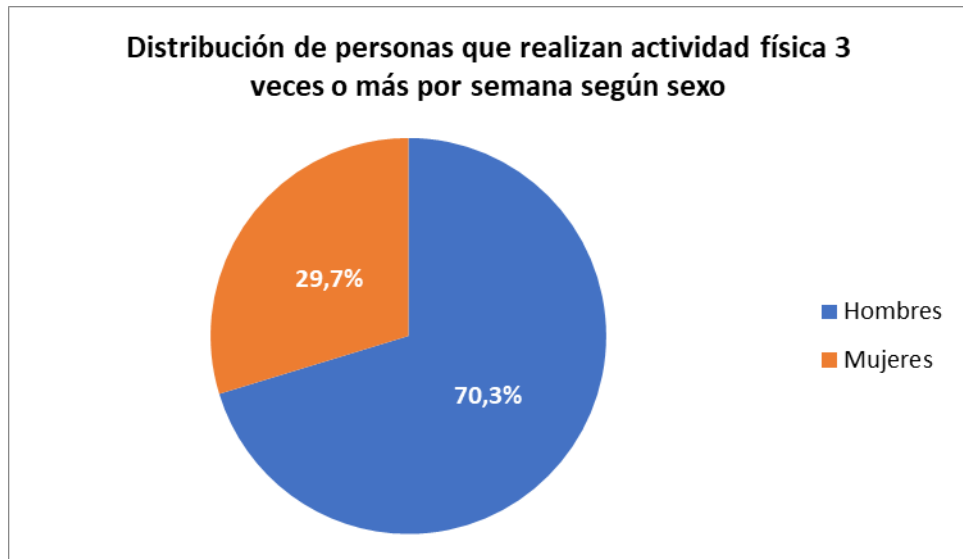


Gráfico 16: Estudio de Mercado – Pregunta 15a

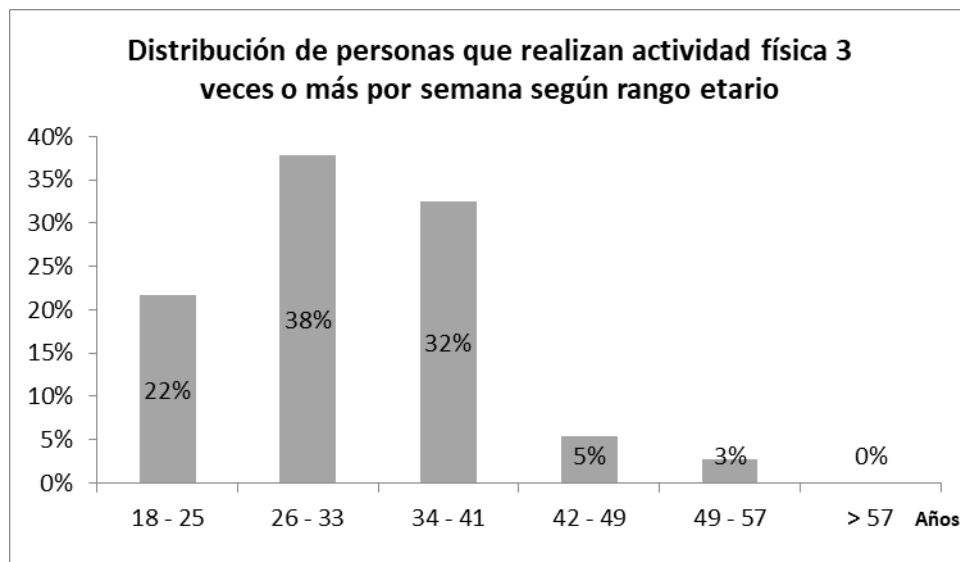


Gráfico 17 Estudio de Mercado – Pregunta 15b

10.2. SITIOS DE PROMOCION ON-LINE

Sitios Deportivos

- <https://www.publimetro.cl/cl/polideportes/>
- <http://outdoors.cl/revista/>
- <https://chile.as.com/chile/masdeporte.html>
- <http://www.elagora.net/category/otros-deportes/>
- <https://corre.cl/>

Municipalidades

- <https://www.providencia.cl/deporte>
- <https://www.munistgo.cl/deporte/>
- <https://www.lascondes.cl/convenios/deportes>
- https://www.vitacura.cl/vitas/home/6/vita_deportes
- <http://web.sanmiguel.cl/departamento-de-deportes-y-recreacion/>
- <http://piedraraja.cl/eventos/>
- <http://www.municipalidadmaipu.cl/?s=deporte>

10.3. COTIZACIÓN COWORK

- GREEN TI

Por Día	Full Time	Part Time	Premium
\$9.000/día	\$109.000/mes	\$59.000/mes	\$129.000/mes
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Puesto compartido ✓ WiFi de alta velocidad ✓ Café gratis ✓ Aire Acondicionado ✓ Área Lounge / Chill-out ✓ Biciclero <p>Lo quiero</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Puesto compartido ✓ WiFi de alta velocidad ✓ Café gratis ✓ Aire Acondicionado ✓ Área Lounge / Chill-out ✓ Biciclero ✓ 4 horas sala de reunión ✓ 15% por el taller ✓ Clases de Yoga 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Puesto compartido ✓ WiFi de alta velocidad ✓ Café gratis ✓ Aire Acondicionado ✓ Área Lounge / Chill-out ✓ Biciclero ✓ 2 horas sala de reunión ✓ 15% por el taller ✓ Clases de Yoga 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Puesto exclusivo ✓ WiFi de alta velocidad ✓ Café gratis ✓ Aire Acondicionado ✓ Área Lounge / Chill-out ✓ Biciclero ✓ 6 horas sala de reunión ✓ 4 horas de taller ✓ Clases de Yoga

10.4. LISTA DE ENTREVISTADOS

- **Jonathan Oberreuter**
Eventos Dirigidos:
 - Torrencial
 - Huilo Huilo Trail Run
 - Pucon Trail Run
- **Lukas Peric**
Eventos Dirigidos:
 - Spartan Race 2015
 - GFNY Chile
- **Ricardo Tagle**
Participación de Eventos:
 - Spartan Race 2015
 - Spartan Race 2016
 - Pionero en incorporación de nuevas disciplinas
- **Diego Rasse**
Participación de Eventos
 - Spartan Race 2015
 - Movnat Chile
- **Rodrigo Ferrer**
Negocio Dirigidos
 - Crossfit Bestia (Tesis MBA Implementada)
- **Juan Fernando Correa**
- **Eventos y Negocios Dirigidos**
 - Batalla de los Andes
 - Crossfit Indomables

10.5. INGRESOS PROYECTADOS

PARTICIPANTES

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Evento 1	500	550	600	650	700
Evento 2	3.000	3.500	3.700	3.900	4.100
Evento 3	550	600	650	700	750
Evento 4	550	600	650	700	750
Evento 5	3.500	3.700	3.900	4.100	4.300
Evento 6	600	650	700	750	800
Evento 7			700	750	800
Evento 8				750	800
Evento 9				4.100	4.300

PRECIO DE VENTA

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Evento 1	\$ 35.000	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000
Evento 2	\$ 20.000	\$ 22.500	\$ 25.000	\$ 25.000	\$ 25.000
Evento 3	\$ 35.000	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000
Evento 4	\$ 35.000	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000
Evento 5	\$ 20.000	\$ 22.500	\$ 25.000	\$ 25.000	\$ 25.000
Evento 6	\$ 35.000	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000
Evento 7			\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000
Evento 8				\$ 40.000	\$ 40.000
Evento 9				\$ 25.000	\$ 25.000

INGRESOS TOTALES

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Evento 1	\$ 17.500.000	\$ 22.000.000	\$ 24.000.000	\$ 26.000.000	\$ 28.000.000
Evento 2	\$ 60.000.000	\$ 78.750.000	\$ 92.500.000	\$ 97.500.000	\$ 102.500.000
Evento 3	\$ 19.250.000	\$ 24.000.000	\$ 26.000.000	\$ 28.000.000	\$ 30.000.000
Evento 4	\$ 19.250.000	\$ 24.000.000	\$ 26.000.000	\$ 28.000.000	\$ 30.000.000
Evento 5	\$ 70.000.000	\$ 83.250.000	\$ 97.500.000	\$ 102.500.000	\$ 107.500.000
Evento 6	\$ 21.000.000	\$ 26.000.000	\$ 28.000.000	\$ 30.000.000	\$ 32.000.000
Evento 7	\$ -	\$ -	\$ 28.000.000	\$ 30.000.000	\$ 32.000.000
Evento 8	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 30.000.000	\$ 32.000.000
Evento 9	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 102.500.000	\$ 107.500.000
TOTAL	\$ 207.000.000	\$ 258.000.000	\$ 322.000.000	\$ 474.500.000	\$ 501.500.000

10.6. FLUJOS DE CAJA

- Flujo de Caja 0% Financiado

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por Ventas		207.000.000	228.000.000	273.250.000	403.625.000	443.400.000
Costos de Venta		-179.858.948	-194.755.808	-229.985.311	-333.595.760	-364.936.836
Margen Bruto		27.141.052	33.244.192	43.264.689	70.029.241	78.463.164
Ingresos operacionales						
Egresos Operacionales		-66.059.880	-66.059.880	-66.059.880	-66.059.880	-66.059.880
Arriendo Oficinas		-7.859.880	-7.859.880	-7.859.880	-7.859.880	-7.859.880
Bodegaje		-3.000.000	-3.000.000	-3.000.000	-3.000.000	-3.000.000
Sueldos		-55.200.000	-55.200.000	-55.200.000	-55.200.000	-55.200.000
Resultado Operacional		-38.918.828	-32.815.688	-22.795.191	3.969.361	12.403.284
Depreciación (Acelerada)		-15.120.771	-7.053.571	-168.067	0	0
Interes Deuda Corto Plazo		-4.129.558	-3.600.365	-2.952.527	-2.159.446	-1.188.558
Interes Deuda Largo Plazo						
Perdidas Ejercicio Anterior		0	-58.169.157	-101.638.780	-127.554.565	-125.744.650
Utilidad Antes de Impuestos		-58.169.157	-101.638.780	-127.554.565	-125.744.650	-114.529.924
Impuestos		0	0	0	0	0
Utilidad Despues de Impuestos		-58.169.157	-101.638.780	-127.554.565	-125.744.650	-114.529.924
Depreciación (Acelerada)		15.120.771	7.053.571	168.067	0	0
Perdidas Ejercicio Anterior		0	58.169.157	101.638.780	127.554.565	125.744.650
Amortizacion Largo Plazo						
Amortizacion Corto Plazo		-2.360.393	-2.889.586	-3.537.424	-4.330.505	-5.301.393
Venta de Activos						
Valor Libro						
Impuesto Venta de Activos		0	0	0	0	0
Inversion	-24.559.067	0	0	0	0	0
Activo Fijo	-22.952.399					
Capital de Trabajo	-1.606.668					
Valor de Desecho						253.069.861
Crédito Largo Plazo	18.419.300					
Total Anual	-6.139.767	-45.408.779	-39.305.639	-29.285.142	-2.520.590	258.983.195
Crédito Corto Plazo						
Flujo Neto	-6.139.767	-45.408.779	-39.305.639	-29.285.142	-2.520.590	258.983.195
Flujo Actualizado	-\$ 6.139.767	-\$ 45.704.028,20	-\$ 75.542.827,29	-\$ 94.913.158,79	-\$ 96.365.789,52	\$ 33.677.451,97

- Flujo de Caja 75% Financiado

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por Ventas		227.700.000	293.040.000	386.379.950	640.852.451	745.661.871
Costos de Venta		-179.448.710	-195.394.654	-232.101.966	-339.748.561	-372.628.352
Margen Bruto		48.251.290	97.645.346	154.277.984	301.103.890	373.033.519
Ingresos operacionales						
Egresos Operacionales		-65.459.880	-65.459.880	-66.299.880	-67.979.880	-67.979.880
Arriendo Oficinas		-7.859.880	-7.859.880	-7.859.880	-7.859.880	-7.859.880
Bodegaje		-600.000	-600.000	-600.000	-600.000	-600.000
Sueldos		-57.000.000	-57.000.000	-57.840.000	-59.520.000	-59.520.000
Resultado Operacional		-17.208.590	32.185.466	87.978.104	233.124.010	305.053.639
Depreciación		-15.120.771	-7.053.571	-168.067	0	0
Interes Deuda Corto Plazo		-4.039.909	-3.522.203	-2.888.430	-2.112.566	-1.162.755
Interes Deuda Largo Plazo						
Perdidas Ejercicio Anterior		0	-36.369.269	-14.759.578	0	0
Utilidad Antes de Impuestos		-36.369.269	-14.759.578	70.162.030	231.011.444	303.890.883
Impuestos		0	0	-18.943.748	-62.373.090	-82.050.539
Utilidad Despues de Impuestos		-36.369.269	-14.759.578	51.218.282	168.638.354	221.840.345
Depreciación		15.120.771	7.053.571	168.067	0	0
Perdidas Ejercicio Anterior		0	36.369.269	14.759.578	0	0
Amortizacion Largo Plazo						
Amortizacion Corto Plazo		-2.309.150	-2.826.856	-3.460.629	-4.236.493	-5.186.303
Venta de Activos						
Valor Libro						
Impuesto Venta de Activos		0	0	0	0	0
Inversion	-24.025.908	0	0	0	0	0
Activo Fijo	-22.454.120					
Capital de Trabajo	-1.571.788					
Valor de Desecho						
Crédito Largo Plazo	18.019.431					
Total Anual	-6.006.477	-23.557.649	25.836.407	62.685.297	164.401.861	216.654.041
Crédito Corto Plazo						
Flujo Neto	-6.006.477	-23.557.649	25.836.407	62.685.297	164.401.861	216.654.041