



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

**EVALUACIÓN DE FACTIBILIDAD ESTRATÉGICA, TÉCNICA Y ECONÓMICA
PARA DESARROLLAR EL SERVICIO DE VENTA ONLINE DE ROPA DEPORTIVA,
PARA LA EMPRESA COMBAZO SPORT Y SUS DISTINTAS MARCAS,
NACIONALES E INTERNACIONALES**

**TESIS PARA EL GRADO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE
EMPRESAS**

JORGE HUMBERTO ALARCÓN TURNER

**PROFESOR GUÍA:
RICARDO ALONSO FLORES BARRERA**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
DANIEL ANTONIO ESPARZA CARRASCO
SERGIO VASQUEZ BRONFMAN**

**SANTIAGO DE CHILE
2021**

RESUMEN

EVALUACIÓN DE FACTIBILIDAD ESTRATÉGICA, TÉCNICA Y ECONÓMICA PARA DESARROLLAR EL SERVICIO DE VENTA ONLINE DE ROPA DEPORTIVA, PARA LA EMPRESA COMBAZO SPORT Y SUS DISTINTAS MARCAS, NACIONALES E INTERNACIONALES

La presente evaluación tuvo como objetivo determinar la factibilidad estratégica, técnica y económica de desarrollar un servicio de venta online para la empresa Combazo Sport y sus marcas nacionales e internacionales, que permita lograr el crecimiento de sus ventas online en al menos un 500% y mejore su ebitda en al menos un 30% en el plazo de un año, todo lo anterior siendo desarrollado en la ciudad de Concepción.

La investigación del mercado penquista se realizó por medio de una encuesta, con la finalidad de conocer los segmentos de mercado y sus características. Esto debido a que en la actualidad Combazo Sport no tiene un segmento objetivo, por lo que muchas veces los recursos asignados a Marketing terminan dando a conocer la marca a personas que no requieren de los productos ofrecidos por la empresa. Entre los elementos considerados se encuentra la disposición a pago, tamaño del mercado, cantidad de camisetas compradas por segmento, etcétera. Como resultado, los segmentos objetivos seleccionados fueron los Grupos Socio Económicos ABC1, C2 y C3 con un rango etario entre los 16 y 55 años realizando una pequeña distinción en el GSE C3, donde el rango etario sería entre los 20 y los 35 años, que deseen un diseño personalizado, alcanzando un tamaño de mercado de MM\$5.246.

De acuerdo con lo anterior y sumada la situación actual de pandemia que afecta al mundo, las ventas del comercio minorista en Chile han caído en un 40%, impulsando de esta manera el ecommerce a un crecimiento del 119%. Se detecta que no existe una propuesta de valor diferente entre la competencia para el segmento de diseño personalizado, ni menos para abordar el nuevo escenario comercial.

En cuanto a la estrategia, esta se centra en crear una propuesta de valor que se adapte a las nuevas necesidades de los clientes y diferencie a Combazo Sport de sus competidores, entregando la posibilidad a los clientes de realizar sus propios diseños personalizables de alta calidad en el sitio web de combazo.

La evaluación económica se realiza considerando como base el año 2020, no cumpliendo el objetivo de crecimiento alcanzando solo un 229% en el primer año, y superando ampliamente el 30% de crecimiento en EBITDA definido, llegando a un 347% si se compara el valor entero con el proyecto. Lo anterior se explica dado el tiempo de implementación de la estrategia antes de comenzar con el crecimiento exponencial.

Tabla de contenido

1. INTRODUCCIÓN	1
2. OBJETIVOS	2
2.1 Objetivo general	2
2.2 Objetivos específicos.....	2
2.3 Resultados Esperados	2
2.4 Alcance del tema a abordar	3
3. MARCO CONCEPTUAL	4
3.1 El fútbol y las telas de camiseta	4
3.2 Ecommerce	5
3.3 Embudo de ventas en el ecommerce	5
3.4 Customer Journey	7
4. DIAGNÓSTICO	7
4.1 Análisis interno de Combazo Sport	7
4.1.1 Modelo de negocios de Combazo Sports	8
4.1.2 Estrategia actual.....	10
4.1.3 Análisis de sus recursos, estructura y logística actual.....	10
4.1.4 Análisis de la línea productiva	14
4.1.5 Análisis del proceso de compra de los clientes	15
4.1.6 Análisis de ventas y márgenes online y presencial.....	19
4.2 Análisis externo de Combazo	25
4.2.1 Competidores	25
4.2.2 Benchmarking.....	28
4.2.3 Análisis actual de la estrategia de venta online de Combazo y Goalinn para ser aplicado en Chile.....	30
4.2.4 Análisis entre los modelos de fidelización	31
4.2.5 Análisis crítico y oportunidades de mejora en la actualidad	31
4.3 Estimación del tamaño de mercado	33
4.3.1 Mercado de compra y ventas de camiseta	33
4.3.2 Estimación del tamaño de los segmentos	37
4.4 Comercio presencial y online en Chile	38
4.4.1 Situación actual del comercio	38
4.4.2 Canales de compra online	41
4.5 Ecommerce en la Región del Bío Bío.....	42

4.6	Tamaño y crecimiento de accesos por internet fijo y móvil.	43
4.7	Tamaño de los segmentos	44
4.8	Análisis del entorno legal.....	47
5.	SÍNTESIS DEL DIAGNÓSTICO.....	47
5.1	FODA general.....	47
5.1.1	Fortalezas.....	47
5.1.2	Oportunidades	48
5.1.3	Debilidades.....	50
5.1.4	Amenazas.....	51
5.2	FODA por segmentos.....	52
5.3	Matriz de atractivo por segmento	54
6.	ESTRATEGIA	58
6.1	Selección de los segmentos objetivos.....	58
6.2	Descripción del nuevo modelo de negocio	58
6.2.1	Nuevo modelo de negocio	59
6.3	Plan de Marketing Táctico	59
6.3.1	Producto	59
6.3.2	Precio	60
6.3.3	Plaza.....	61
6.3.4	Promoción	62
6.4	Plan de desarrollo organizacional.....	63
6.4.1	Organigrama.....	63
6.4.2	Descripción de cargo	64
6.4.3	Diferencias entre el modelo propuesto y el modelo actual	66
7.	EVALUACIÓN ECONÓMICA.....	67
7.1	Situación basal	67
7.2	Ingresos incorporando estrategia	68
7.3	Costos y Gastos incorporando estrategia.....	70
7.3.1	Sueldos.....	70
7.3.2	Desarrollo web.....	70
7.3.3	Gastos en Marketing.....	71
7.3.4	Materiales e insumos para las camisetas	71
7.3.5	Varios	72
7.4	Depreciación.....	72
7.5	Flujo de Caja incorporando estrategia.....	73

7.6	Indicadores para el cumplimiento de los objetivos	74
7.7	Análisis de sensibilidad	74
8.	CONCLUSIONES	75
9.	Bibliografía	77
10.	ANEXOS	78
10.1.1	A: Entrevista cliente B2B	78
10.1.2	B: Entrevista cliente B2C.....	79
10.1.3	B: Resultado de las entrevistas en profundidad	79
10.1.4	C: Flujo de remuneraciones y Depreciación.....	80
10.1.5	D: Cotización desarrollo de nueva plataforma para diseño personalizado online	81
10.1.6	E: Cotización de Chatbot para el sitio web de Combazo Sport	88
10.1.7	F: Encuesta para estudio de Mercado.....	89

Índice de Tablas

Tabla 1:	Recursos físicos de Combazo Sport.....	11
Tabla 2:	Planilla de remuneraciones Combazo (valores en M\$)	12
Tabla 3:	Análisis de la línea de producción de camisetas.....	14
Tabla 4:	Tarifas según segmento (valores incluyen iva)	20
Tabla 5:	Ventas de Combazo Sport Año 2019 por marcas y ventas online v/s presenciales.....	20
Tabla 6:	Ventas de Combazo Sport Año 2020 por marcas y ventas online v/s presenciales.....	21
Tabla 7:	Ventas en pesos (M\$) y unidades (camisetas) según segmentos año 2020	22
Tabla 8:	Estructura de Costos y Gastos de Combazo mensuales (Valores en M\$)	23
Tabla 9:	Margen de Combazo Sport Año 2020 por marcas y ventas online v/s presenciales.....	23
Tabla 10:	Ventas y Márgenes según línea de negocios (valores en MM\$)	24
Tabla 11:	Marcas deportivas y competencia de Combazo Sport B2C	25
Tabla 12:	Competidores según marca.....	27
Tabla 13:	Resumen Benchmarking (Goalinn / SprinterSports)	28
Tabla 14:	Compañías españolas con mayor facturación el año 2019	29
Tabla 15:	Comparación entre Combazo y Goallnn.....	31
Tabla 16:	Compañías españolas con mayor facturación el año 2019	32
Tabla 17:	Población de la Región del Bío Bío entre 16 y 79 años según sexo	35
Tabla 18:	Personas que les gusta o juegan fútbol	36
Tabla 19:	Cálculo del Mercado Potencial.....	37
Tabla 20:	Estimación segmento Fans	37
Tabla 21:	Uso de internet y algunas de sus aplicaciones por segmento.....	43

Tabla 22: Uso de internet según rango etario.....	44
Tabla 23: Compra de camisetas anual, disposición a pago y tamaño de mercado según grupo socioeconómico y rango etario.....	46
Tabla 24: Resumen de Oportunidades y Amenazas según Grupo Socioeconómico	52
Tabla 25: Resumen Oportunidades y Amenazas según Rango Etario	52
Tabla 26: FODA Segmento Diseño Personalizado	53
Tabla 27: FODA Segmento Fans	54
Tabla 28: Matriz de atractivo segmento diseño personalizado	55
Tabla 29: Matriz de atractivo segmento Fans	55
Tabla 30: Cuadro resumen, tamaño de mercados y otros.....	56
Tabla 31: Precios (valores incluyen iva)	61
Tabla 32: Cálculo de tarifa ponderada para la nueva propuesta de valor	61
Tabla 33: Modelo propuesto vs modelo actual.....	66
Tabla 34: Proyección mensual de ventas en Ingresos (M\$) y camisetas por segmento	67
Tabla 35: Proyección de Flujo de Caja y EBITDA (M\$)	68
Tabla 36: Producción de camisetas, Ingresos (M\$) y crecimiento del proyecto ...	69
Tabla 37: Planilla de sueldos propuestos	70
Tabla 38: Gastos en marketing y publicidad (M\$)	71
Tabla 39: Tramos de costos de materiales e insumos según unidades	72
Tabla 40: Costos varios (M\$).....	72
Tabla 41: Flujo de caja (valores en M\$)	73
Tabla 42: Indicadores del flujo de caja.....	74
Tabla 43: Análisis de sensibilidad del porcentaje de crecimiento de ingresos y Ebitda respecto al precio del segmento Diseño Personalizado.....	75
Tabla 44: Análisis de sensibilidad respecto al crecimiento de camisetas	75
Tabla 45: Flujo de remuneraciones	80
Tabla 46: Depreciación	80
Tabla 47: Variables para el cálculo de la muestra	89

Índice de Figuras

Figura 1: Métricas Funnel en redes publicitarias	6
Figura 2: Business Canvas Model Combazo	8
Figura 3: Organigrama actual Combazo	12
Figura 4: Logística de Combazo Sport	13
Figura 5: Customer Journey para diseño y compra de camisetas	16
Figura 6: Conocimiento de marca	17
Figura 7: Preferencias en el servicio de compra de una camiseta	17
Figura 8: Preferencias en los atributos de una camiseta	18
Figura 9: Población total y efectivamente censada en Chile	33
Figura 10: Población por región en Chile	34
Figura 11: Personas que les gusta ver y/o jugar fútbol en la Región del Bío Bío ..	35
Figura 12: Usuario final para la compra de camiseta	36
Figura 13: Evolución de las ventas del comercio en Chile	39
Figura 14: Estrategias digitales adoptadas por las empresas ante la crisis del COVID-19	39
Figura 15: Ecommerce B2C en Chile (Millones de dólares)	40
Figura 16: Proyección eCommerce, escenario antes y después del COVID-19 (millones de dólares)	40
Figura 17: Canales de compra online	41
Figura 18: Hábito de visita esperado a centros comerciales	42
Figura 19: Preferencia de los consumidores de compras online según industria en la Región del Bío Bío.	42
Figura 20: Business Canvas Model del segmento objetivo	59
Figura 21: Propuesta Organigrama	64
Figura 22: Formula de cálculo tamaño de muestra	89

1. INTRODUCCIÓN

En el presente documento se considera como tema de tesis evaluar la factibilidad estratégica, técnica y económica para el desarrollo de un servicio de venta online de camisetas de fútbol para la empresa Combazo Sport, por medio de sus diferentes marcas nacionales e internacionales, tales como la marca italiana Zeus Sport, de la que Combazo Sport es distribuidor exclusivo y representante en Chile, Joma reconocida marca española creada en 1964 de la que Combazo Sport es distribuidor oficial, y finalmente su marca propia y por ende chilena llamada Squadra Sport.

Combazo en la actualidad posee dos sucursales en la región del Bio Bío, con un equipo humano de 15 colaboradores y que, a través de su marca propia, auspicia actualmente a 7 equipos de fútbol entre profesionales y semiprofesionales.

De acuerdo con lo anterior y dado el contexto de pandemia a nivel mundial del que Chile no ha quedado exento, se hace relevante lograr incrementar las ventas online para conseguir que Combazo Sport sea sustentable en el tiempo.

Por otro lado, y debido a la decisión de implementar cuarentenas totales en la región, en las que solo las empresas que venden productos de primera necesidad pueden abrir sus tiendas al público, las ventas presenciales se han visto fuertemente afectadas en muchos rubros, incluida la industria deportiva donde participa activamente Combazo Sport.

Las ventas en tiendas físicas cayeron más de un 40%, en contraparte, las ventas online del comercio minorista crecieron 119% en la última semana de marzo¹.

Es por ello que este proyecto considera, la elaboración de un diagnóstico general de la empresa en la actualidad, ya que Combazo Sport no cuenta con una estrategia clara y definida para realizar las ventas de forma online, lo que sin duda le quita competitividad ante las otras empresas del mismo rubro. Esto a lo largo del tiempo, podría llevarla a no ser sustentable y por ende a desaparecer.

¹Reyes,V.. Ventas online crecen un 119% mientras que las presenciales caen producto de la pandemia, [en línea] Radio Biobío, 03 de abril, 2020. <<https://www.biobiochile.cl/noticias/economia/tu-bolsillo/2020/04/03/ventas-online-crecen-un-119-mientras-que-las-presenciales-caen-producto-de-la-pandemia.shtml>> [consulta: 03 abril 2020]

2. OBJETIVOS

2.1 Objetivo general

Evaluar la factibilidad estratégica, técnica y económica de desarrollar un servicio de ventas online de camisetas de fútbol para la empresa Combazo Sport y sus distintas marcas nacionales e internacionales, que permita lograr un crecimiento de sus ventas online de al menos un 500% y mejore su Ebitda en al menos un 30% en el plazo de un año.

2.2 Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico general de la empresa Combazo Sport y sus marcas asociadas nacionales e internacionales.
- Realizar una comparación entre los métodos de fidelización de Combazo Sport y el de Goalinn.
- Realizar un diagnóstico de la estrategia de venta online actual y sus resultados.
- Cuantificar el mercado para lograr su dimensión potencial y evaluar el posicionamiento de sus marcas asociadas nacionales e internacionales.
- Realizar un análisis del cliente para el entendimiento de sus principales necesidades en los diferentes segmentos.
- Proponer una estrategia para lograr el objetivo de crecimiento planteado en el tiempo definido.
- Definir la propuesta de valor que entregará el desarrollo de la venta online de Combazo Sport en Chile.
- Diseñar los lineamientos para la implementación del servicio de venta online para Combazo Sport.
- Evaluar económicamente la estrategia planteada y definida, para el crecimiento de las ventas online y el aumento del Ebitda en base al año anterior.

2.3 Resultados Esperados

Como resultado esperado de este trabajo se pretende dar cumplimiento al objetivo general, por medio de los objetivos específicos, definiendo una estrategia para lograr el crecimiento en ventas de Combazo Sport en la octava región por medio del

desarrollo de su servicio de venta online de sus tres marcas, lo anterior por medio del resultado de la evaluación, estratégica, técnica y económica, de desarrollar el servicio de venta online.

2.4 Alcance del tema a abordar

Este proyecto de tesis contempla el estudio y análisis de las 3 principales marcas de Combazo Sport dos de ellas internacionales como son Zeus Sport y Joma Sport, considerando también su marca propia y por ende nacional Squadra Sport.

Como ropa deportiva, se entenderá la camiseta de fútbol de un equipo que Combazo auspicia en alguna de sus tres marcas (Squadra, Joma y Zeus) y, para el caso de la confección y diseño de camisetas, tampoco incluye el short y la medias. Para ambos casos, los estampados personalizados con nombre y número en la espalda están incluidos.

Además, la evaluación de factibilidad estratégica, técnica y económica, para desarrollar el servicio de venta online de Combazo Sport, añadiendo también un cuadro comparativo para contrastar a la empresa con Goallnn, líder en el mundo en venta online de ropa deportiva, parte del holding Tradelnn.

Para abordar y desarrollar el proyecto, existe una baja disponibilidad de información regional, por esto se analizarán números macroeconómicos nacionales, ajustándose a la realidad regional para lograr un resultado representativo y real.

La cobertura de este proyecto geográficamente se acotará a la región del Biobío.

Se estudiarán las oportunidades de crecimiento existentes en la industria en la región, sus amenazas, la propuesta de valor de sus principales competidores y su modelo de negocio.

En esta tesis no se incluyen los siguientes temas:

- La evaluación estratégica, técnica y económica, de realizar ventas mediante ecommerce en regiones de Chile diferentes a la Octava.
- La evaluación de la venta de ropa deportiva diferente a las camisetas de fútbol.
- La implementación y seguimiento de la estrategia propuesta.

3. MARCO CONCEPTUAL

3.1 El fútbol y las telas de camiseta

La creación del fútbol es atribuida a Inglaterra, país que reglamentó el juego en 1863 a través de la *Football Association* (FA), la primera asociación de fútbol en el mundo. Pero mientras nadie duda que el fútbol moderno nació en tierras británicas, no hay certeza con respecto a qué civilización fue la primera en jugar al balompié.

En Chile se cree que la llegada fue a finales del siglo XIX, de la mano de inmigrantes británicos a través de los puertos de Valparaíso para luego pasar a Santiago, Coquimbo y Talcahuano, entre otros.

Ya en la actualidad la práctica de este deporte se ha hecho inmensamente popular en Chile, con la participación de la selección nacional en 9 mundiales a lo largo de su historia, y con distintos referentes a nivel mundial, se estima que existen más de un millón de futbolistas amateurs en nuestro país², esto sumado a 45 equipos en total entre las diferentes asociaciones nacionales, ya sea de fútbol profesional (ANFP) o de fútbol amateur (ANFA).

Por esta razón se entiende que existan diferentes empresas a nivel nacional y regional, dedicadas a capturar las diferentes necesidades de los clientes en cuanto a la confección de indumentaria deportiva, entre ellas encontramos a Combazo Sport, empresa regional con diferentes productos y telas para elaborarlas, respondiendo a las distintas necesidades.

Algunas de las telas utilizadas son:

- **Quickdry:** Es la tela de mayor tecnología en el mercado, abastecida por el proveedor Fulltex³ en la región, posee características antibacteriales, contiene filtro UV, secado rápido y está hecha 100% de poliéster, utilizada generalmente

² Berredá. F.. El fútbol sigue siendo el deporte rey de los chilenos. [en línea] Economía y Negocios, 19 de Septiembre, 2016. <<http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=291451>> [consulta: 19 Septiembre 2016]

³ <https://www.fulltex.cl/producto/quickdry---plain-blanco-20090000014422>

equipos profesionales y algunas licitaciones en la que es exigida dada su calidad.

- **Cire Microfibra:** Tela de gama media del proveedor Dilido⁴, contiene filtro UV, secado rápido y es en su 100% de poliéster, utilizada generalmente equipos de amigos, empresas y fútbol amateur.

3.2 Ecommerce

El ecommerce es el intercambio de productos o servicios utilizando internet, llamado también e-Business, aunque este último suele ser más amplio englobando más conceptos como el *e-payment*, *e-logistics*, entre otros. De acuerdo a lo anterior el ecommerce, se refiere en específico a las compras mediante dispositivos móviles, *fintech*, trabajando en conjunto con el manejo de la cadena de suministros, marketing digital, procesando transacciones, etc.

3.3 Embudo de ventas en el ecommerce

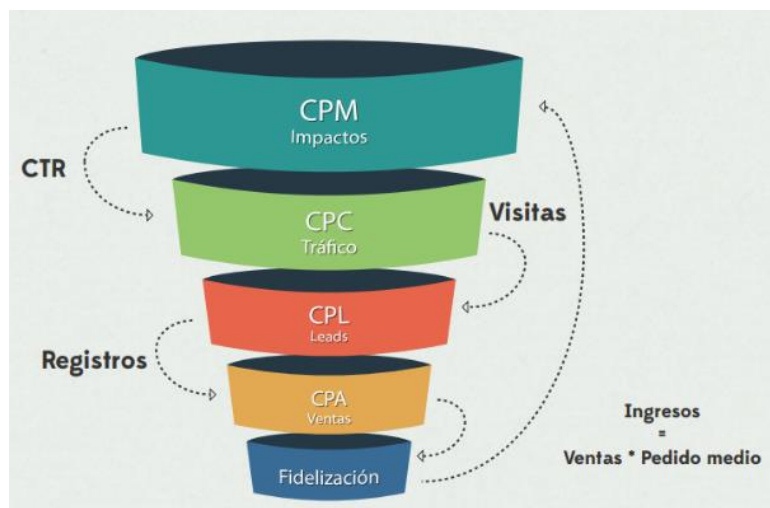
Un embudo de ventas, también conocido como *funnel* de ventas, es un sistema diseñado para atraer potenciales clientes y, a través de una serie de diferentes etapas, convertirlos en una venta concreta.

El proceso es de mucha utilidad para saber y analizar en qué parte del proceso de compra, los potenciales clientes la abandonan, permitiendo hacer estrategias focalizadas en ese punto específico para retenerlos.

En la Figura 1 se puede observar un ejemplo de un embudo para redes publicitarias, junto con algunas de las métricas más importantes, las cuales se definirán a continuación:

⁴ <http://dilido.cl/producto/jersey-deportivo/>

Figura 1: Métricas Funnel en redes publicitarias



Fuente: Imagen referencial de internet

- Número de impresiones: Es el número de veces que la publicidad, dentro de una página web, ha sido visualizada.
- Lead: Es un cliente potencial que, brindando algún tipo de información de contacto personal, muestra interés en el producto o servicio que se ofrece o publicita.
- Click through rate (CTR): Es una de los indicadores más importantes y conocidos en el marketing digital y representa la cantidad de clics obtenidos sobre las impresiones. De esta forma, se puede medir las visitas de un producto o servicio que se esté ofreciendo.
- Costo por mil (CPM): Ratio que mide el costo por cada mil impresiones, por lo que cobra relevancia al momento de optimizar costos en una estrategia de marketing digital.
- Costo por click (CPC): Es la relación que existe entre el costo total de colocar publicidad en una página web sobre el número de clics realizado sobre la impresión, es decir, el costo por cada potencial cliente que visita el producto o servicio publicitado.
- Costo por lead (CPL): Es el costo total de colocar publicidad en una página web sobre el número de *leads*.
- Costo por Acción (CPA): Es el costo total de colocar publicidad en una página web sobre la venta.
- Ganancias por click (EPC): Son las ganancias respecto a la venta del producto o servicio ofrecido y/o publicitado sobre el número de clics.

3.4 Customer Journey

Es un diagrama que ilustra paso a paso la interacción de un cliente con la empresa, ya sea por la compra de un producto, contratación de un servicio, una experiencia en línea post venta, entre otros⁵.

Este diagrama suele ser utilizado con la idea de mejorar la experiencia de los clientes en la interacción con la empresa, ya que se analiza desde su punto de vista, cuál es la emoción que siente en cada uno de los pasos de la interacción, lo que posibilita entenderlo de mejor manera y levantar oportunidades que pueden ser valoradas por éstos.

Existe un sinnúmero de diagramas de un customer journey, algunos incluyen más y otros menos información para aplicar pero en esencia debe tener al menos:

- Nombre y descripción del paso o etapa.
- Responsable por parte de la empresa de cada paso.
- Emoción por parte del cliente (puede ser a escala o definida por quien realiza el diagrama).
- Notas, referencias y observaciones, tanto específicas de cada paso como generales. De acá salen las oportunidades.

4. DIAGNÓSTICO

4.1 Análisis interno de Combazo Sport

Combazo Sport es una empresa nacional creada en el año 2016 en la ciudad de Concepción, fundada con la finalidad de cubrir las necesidades principalmente del cliente empresa, en cuanto a ropa e indumentaria deportiva se refiere.

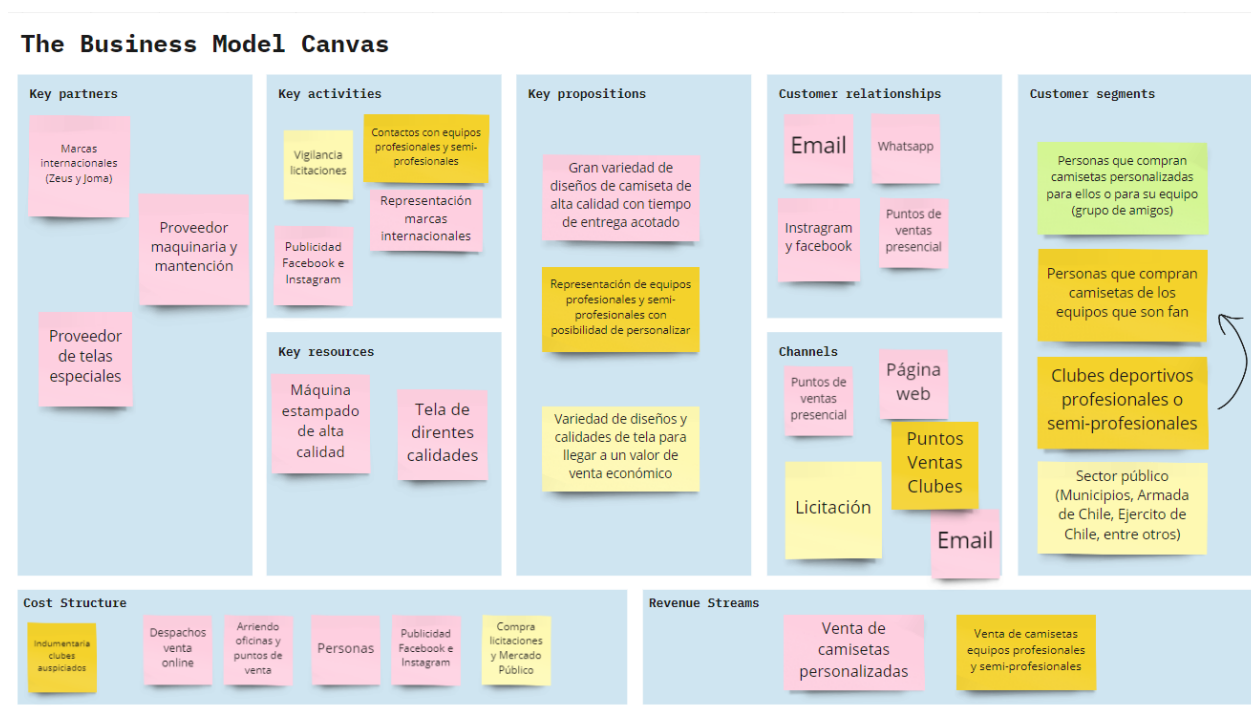
⁵ Adam Richardsdson, <https://hbr.org/2010/11/using-customer-journey-maps-to?language=es>

4.1.1 Modelo de negocios de Combazo Sports

El modelo de negocio de Combazo Sports se puede observar en la Figura 2, el que se muestra a través de un *Business Canvas Model* (BCM de sus siglas en inglés).

De la Figura 2, se puede observar que existen 4 segmentos objetivos, para los cuales, la propuesta de valor es algo distinta. Sin embargo, resulta importante destacar que existen 2 líneas de negocio diferentes. Por un lado, se ofrece camisetas personalizadas a segmentos B2C como equipos de fútbol amateur, semiprofesional y profesional y a segmentos B2B ya sea municipalidades o instituciones gubernamentales. La segunda línea de negocio es la venta de camisetas a través de representaciones de marcas deportivas internaciones, como Zeus o Joma, así como también de los clubes deportivos que representa a través de Squadra como Provincial Ranco, Lota Schwager, Malleco Unido, Nacimiento CDS, Deportivo Santa Juana, Deportes Tomé y Comunal Cabrero.

Figura 2: Business Canvas Model Combazo



Fuente: Elaboración propia según modelo de Strategyzer

Para efectos de un mejor entendimiento del modelo de negocios de la Figura 2, se utilizaron diferentes colores. El color rosado, es el color que aplica para cada uno de los segmentos objetivos y las propuestas de valor.

4.1.1.1 Análisis de su modelo de negocio B2C

Combazo Sport ofrece a sus clientes diferentes alternativas para personalizar camisetas. En el caso de Squadra, la marca propia de Combazo, las camisetas pueden ser totalmente personalizadas, lo que incluye telas, el diseño gráfico, diseño de la camiseta, colores, logos, slogan, gráficas, imágenes, entre otros, bajo la propuesta de valor que considera que cualquier tipo de requerimientos del cliente se puede llevar a cabo. Esto aplica a clientes que compran camisetas para uso personal o que participan en pequeñas ligas y compran para sus equipos.

En el caso de Joma y Zeus, los clientes pueden elegir una camiseta del catálogo y personalizar el nombre y el número.

Por otro lado, existe el segmento de clientes que compran las camisetas del equipo que Combazo, a través de su marca Squadra, auspicia. Este segmento suele llamarse “fan”. Este segmento tiene directa relación con el segmento de clientes B2B que se analiza en la siguiente sección, donde el segmento objetivo son los clubes profesionales o semiprofesionales pues, en la medida que se auspicien más de estos clubes deportivos, más grande será el tamaño del mercado. Es por ello además que, en la figura 2 existe una flecha que los relaciona, así como el color también lo hace.

4.1.1.2 Análisis de su modelo de negocio B2B

Dentro de los modelos de negocio de B2B de Combazo Sport existen 2 fuentes de ingresos las que se describen a continuación:

Uno de los modelos de negocio en los que participa Combazo Sport tiene directa relación con entidades gubernamentales, mediante mercado público para lo que es necesario pagar la inscripción y estar habilitado como proveedor para poder licitar. En Combazo el administrador de la casa matriz (Concepción), busca periódicamente licitaciones que tengan directa relación con el negocio, es decir, deportes y/o equipamiento deportivo. Al encontrar alguna licitación que se ajuste a los servicios prestados por Combazo Sport, se descargan las bases y se envía la cotización ajustándose a ellas, entregando para aquellas licitaciones superiores a \$10.000.000 una boleta en garantía por un monto bajo a la que le llaman “Seriedad de la oferta”.

Al ser seleccionado como proveedor, la municipalidad o el ente gubernamental solicita una nueva boleta de garantía (“Fiel cumplimiento de la oferta”), para finalizar el proceso con generalmente con una reunión personal la entidad gubernamental, a aclarar puntos clave dentro de la licitación, para luego firmar el contrato y realizar el proyecto.

Para este modelo de negocio, el costo es el factor más decisivo a la hora de escoger la oferta ganadora. Debido a su nula implicancia en el ecommerce, en este estudio no se profundiza en este tema.

El segundo modelo de negocio dentro del modelo B2B, considera los clubes profesionales y semiprofesionales, los cuales auspicia con la idea de recibir ingresos por las ventas de camisetas a los “fan”, tal cual se explica en la sección anterior. Cabe señalar que existe diferencia entre unos y otros, pues a los equipos profesionales, Combazo Sports suele entregarles en forma gratuita la indumentaria. En cambio, los semiprofesionales suelen comprar la indumentaria deportiva. Además, ambos tipos de clubes deportivos suelen comprar camisetas a Combazo con el objetivo de revender en sus sedes y generar recursos extras.

4.1.2 Estrategia actual

Hasta ahora, la estrategia ha sido mantener una estructura de costos relativamente baja de manera de competir por precio con una gran variedad de diseños y posibilidad de personalizar la camiseta, por otro lado considerando a Joma y Zeus como marcas reconocidas pero sin tener gran posibilidad de personalización, generalmente la gerencia de Combazo Sport, opta ante cualquier ofrecimiento de compra, por ofrecer su marca propia Squadra, de esta forma la da a conocer y también obtiene un beneficio mayor.

4.1.3 Análisis de sus recursos, estructura y logística actual

4.1.3.1 Recursos físicos

En la actualidad posee dos sucursales, su casa matriz ubicada en el centro de Concepción y una sala de ventas en la comuna de Cabrero. En la primera se realiza venta directa al público, se elaboran los diseños de acuerdo a las solicitudes de los clientes y se ejecutan las costuras por parte de la jefa de taller y su personal, de forma de dar cumplimiento en tiempo y forma a los clientes. Para ello existe un equipo de 15 personas dedicadas a dar vida a las diferentes funciones que existen dentro de la

compañía, desde administrarla hasta ir a entregar los pedidos para clientes B2B y B2C. La segunda sucursal de Combazo Sport, ubicada en la comuna de Cabrero, se dedica netamente a la venta B2C y es abastecida en un 100% por la casa Matriz.

De acuerdo con lo que se muestra en la Tabla 1, Combazo cuenta en la actualidad con una amplia variedad de maquinarias, las que influyen en toda su cadena de producción, desde una estampadora monofásica que hace posible adherir nombres, logos y colores a las camisetas, hasta 2 furgones Changan, para poder realizar las entregas en ambas sucursales.

Tabla 1: Recursos físicos de Combazo Sport

Recursos Físicos de Combazo	Modelo Maquinaria	Cantidad	Función
Estampadora Monofásica	Galaxy Neptune Press 40x50	1	Pegar vinilo termotransferible, adhiriendo a poleras
Plotter de corte Monofásico	Graphtech CE700	1	Corta los vinilos según el diseño desde el computador
Plotter de Sublimación Monofásico	Epson SureColor F6370	1	Utiliza Software pagados Adobe Illustrator, Imprime la camiseta para ser sublimada
Máquina Estamadora Trifásica	EL 900 Monofásica 110x70	1	Sublima lo impreso a la tela mediante calor
Máquina de Coser	Recta Juki Mod Dnu1541	3	Unir telas y diseños
Máquina de Coser	Overclock BSQ 747 4 Hilos	2	Unir telas y diseños
Máquina de Coser	Merrit me 3b Full	2	Unir telas y diseños
Tapacostura	TYPICAL MOD GK1500-01CB	1	Disminuir las costuras o disimularlas
Colleretera	BSQ MOD 30	1	Dar terminaciones a los bordes
Furgon	Changan 2020	2	Realizar entregas en concepción o cabrero
Taller de confecciones 35 m2		1	Espacio físico para confeccionar las prendas
Sala de ventas 22 m2 Concepcion		1	Realizar las ventas directas al público de Concepción
Sala de ventas 25 m2 Cabrero		1	Realizar las ventas directas al público de Cabrero

Fuente: Elaboración Propia

4.1.3.2 Redes sociales y páginas web

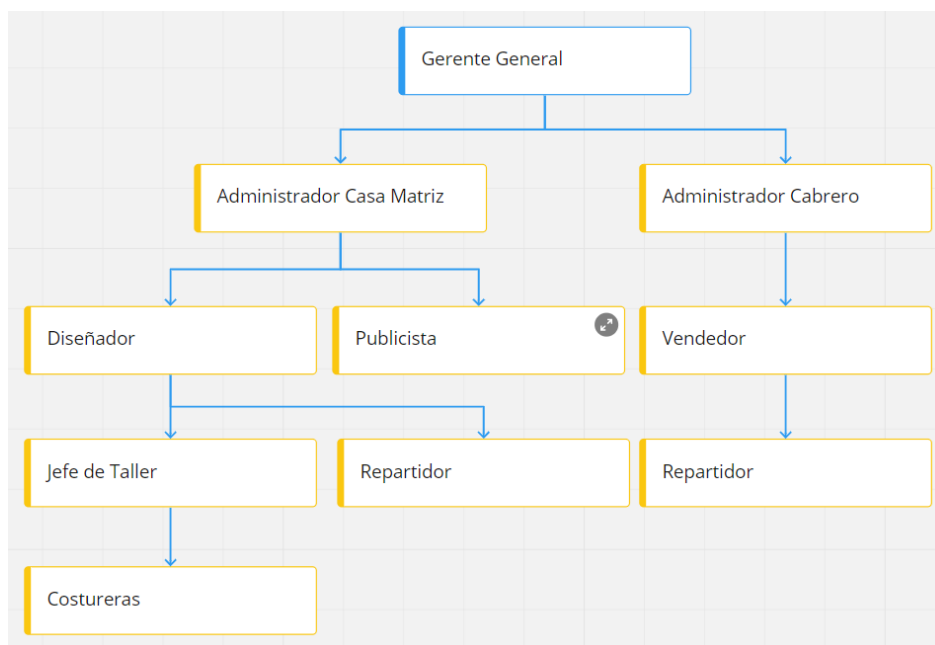
Combazo Sport consigue aproximadamente el 65% de sus ventas mediante redes sociales, ya sea Facebook (20.484 me gusta en la página genérica de Combazo) o Instagram (1.135 Seguidores en Combazo y 3.662 Seguidores en Squadra). Pese a lo relevante que esto parece, el 80% de los ingresos de la empresa proviene de licitaciones públicas, en las que Combazo Sport participa activamente, vendiendo finalmente a Municipalidades o diferentes entes Gubernamentales.

En su sitio web Combazo Sport, exhibe diseños personalizados de clientes, y también los productos asociados a los equipos de los que es Sponsor oficial. Por otro lado, la compañía es representante y distribuidor oficial a nivel nacional de la reconocida marca italiana Zeus Sport, contando también con la distribución oficial de Joma, reconocida marca española Sponsor del FC Villarreal, entre otros.

4.1.3.3 Organigrama actual de Combazo Sport

En el organigrama actual de Combazo Sport, se pueden identificar todos los puestos de trabajo presentes hoy en la compañía, tanto en la casa matriz (sucursal de Concepción), como en la sala de ventas ubicada en la comuna de Cabrero.

Figura 3: Organigrama actual Combazo



Fuente: Elaboración Propia

Tal como se muestra en la Tabla 2, Combazo Sport cuenta con 15 colaboradores, repartidos entre sus 2 sucursales (Concepción y Cabrero), los que hacen posible que la compañía se mantenga en crecimiento desde el año 2016, hasta el día de hoy.

Tabla 2: Planilla de remuneraciones Combazo (valores en M\$)

PLANILLA	Q	FUNCION	BRUTO
Gerente	1	Administrar y rentabilizar el negocio	\$ 2.380
Administrador Concepción	1	Velar por las ventas y atención de clientes, coordinar entregas en concepción	\$ 1.190
Administrador Cabrero	1	Velar por las ventas y atención de clientes, coordinar entregas en cabrero	\$ 714
Publicista	1	Manejo de redes sociales, lineamiento publicidad, venta publico tienda	\$ 536

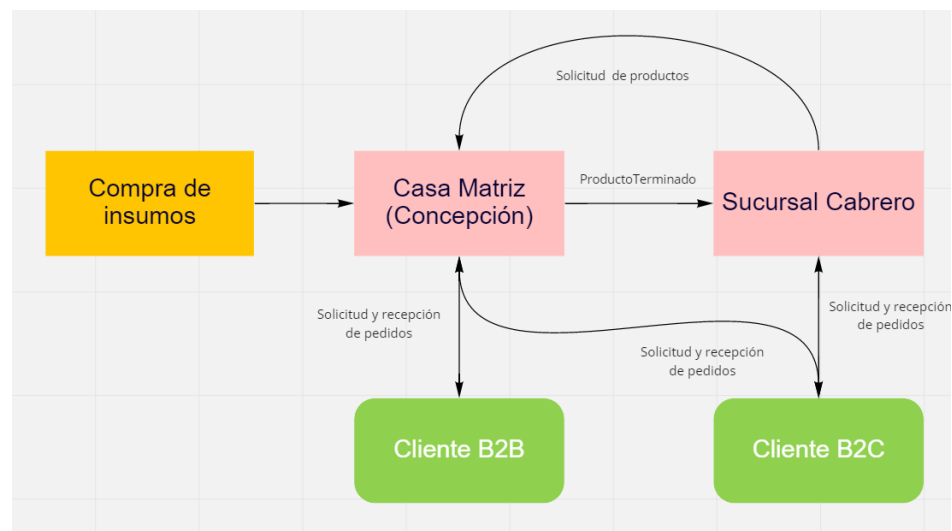
Diseñador	1	Traspasar lo que el cliente quiere a la realidad, realizar diseños propios, venta a público	\$ 476
Jefe de Taller	1	Liderar equipo operaras maquinas coser	\$ 476
Costurera	5	Llevar a cabo tareas asignadas por jefa de taller	\$ 416
Repartidor Concepción*	1	Entregar los pedidos en concepción	\$ 179
Repartidor Cabrero*	1	Entregar los pedidos en Cabrero y alrededores	\$ 179
Vendedor Cabrero	2	Venta directa al publico	\$ 416
TOTAL	15		\$ 6.961

Fuente: Combazo

Cabe señalar que la comunicación por redes sociales es manejada por el publicista y que el repartidor de Cabrero y el de Concepción trabajan media jornada.

4.1.3.4 Logística de Combazo Sport

Figura 4: Logística de Combazo Sport



Fuente: Elaboración Propia

A continuación, se describe cada actividad dentro de la logística de Combazo y la compra del cliente, llegando solo al primer nivel es decir macro.

1. Casa Matriz Concepción: En ella se realiza la confección y diseño de las camisetas de acuerdo con la solicitud del cliente, se puede realizar entrega en la misma casa matriz o reparto donde el cliente lo estime conveniente.
2. Compra de Insumos: Se realiza la compra de los diferentes insumos que utiliza la compañía para producir las camisetas.

3. Cliente Concepción B2C: Realiza solicitud de camisetas personalizadas, directamente en tienda o mediante sitio web.
4. Cliente Concepción B2B: Realiza solicitud de camisetas para su institución o empresa, directamente en la tienda.
5. Sucursal Cabrero: Recibe camisetas y productos genéricos desde la casa matriz en Concepción, también realiza entrega o repartos a los clientes.
6. Cliente Cabrero B2C: Realiza solicitud de camisetas personalizadas, directamente en tienda o mediante sitio web.

4.1.4 Análisis de la línea productiva

Realizar un análisis de la cadena de producción es un tema muy relevante al momento de analizar el objetivo de aumentar un 500% los ingresos y un 30% el EBITDA pues representa el estudio de la factibilidad técnica de este negocio.

La actual línea de producción se ve reflejada en la Tabla 3, el cual refleja los tiempos (en minutos) de un pedido de 15 camisetas distribuido en 6 etapas.

Tabla 3: Análisis de la línea de producción de camisetas

NUEVO PROYECTO	ASIGNACION DISEÑO Y ENTREGA	Maquinaria	E1	E2	E3	E4	E5	E6
DISEÑO SEGÚN CLIENTE	Publicista/Diseñador	No	30					
APLICACIÓN PLANTILLA	Publicista/Diseñador	No		20				
RECORTE TELAS	Costureras	Si						
IMPRESIÓN	Vendedor	Si			60			
ESTAMPADO TELAS	Costureras	Si						
RECORTE SOBRANTES	Costureras	Si				15		
CONFECCION RECTA	Costureras	Si						
CONFECCION OVERLOCK	Costureras	Si					60	
CONFECCION COLLARETERA	Costureras	Si						
PLANCHADO Y REVISION PXP	Costureras	Si						10
EMBOLSADO	Costureras	Si						
TIEMPO TOTAL (min)	195		30	20	60	15	60	10

Fuente: Elaboración propia según visita y entrevista al Gerente General de Combazo

De acuerdo a lo señalado por el Gerente General de Combazo Sports, la capacidad máxima de producción de acuerdo a los recursos actuales de la empresa es de 300 prendas diarias, ya sean camisetas (incluye shorts y medias) o polerones. En la situación actual, se están produciendo en promedio 110 prendas diarias, lo que equivale a un 37% de la capacidad.

4.1.5 Análisis del proceso de compra de los clientes

Para realizar este análisis se utiliza una herramienta llamada *Customer Journey* o Viaje del Cliente, en el cual se analiza cada una de las etapas del proceso de compra de éste.

Se considera que para el proceso de compra de camisetas para modelos B2B se explica en detalle en la sección 4.1.1.2 Análisis de su modelo de negocio B2B y esta herramienta no generaría valor adicional, por lo que su aplicación se limita al segmento que diseña y compra sus camisetas.

Como se puede ver en la Figura 5, se analiza el proceso desde que comienza la búsqueda hasta el proceso poscompra. A continuación, el análisis del mapa:

Cabe mencionar que estos procesos fueron diagnosticados junto al Gerente General de Combazo, por lo que él es la principal fuente del análisis del proceso interno que se expone.

Figura 5: Customer Journey para diseño y compra de camisetas

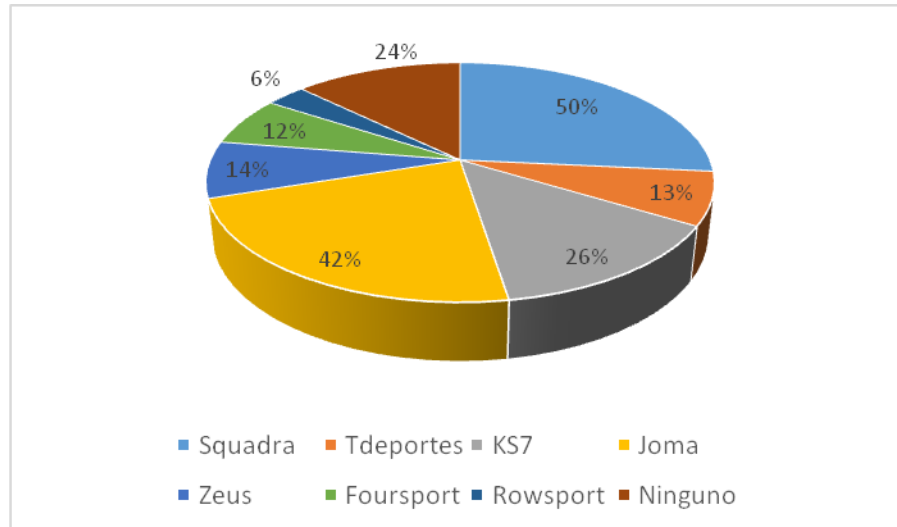
Phase of journey	PRE-COMPRA	PROCESO DE COMPRA	POST-COMPRA
Actions Acciones que el cliente / consumidor realiza	Necesita camiseta Búsqueda proveedor	Contacta Combazo Describe diseño camiseta Recibe multiples propuestas Cotizar Pago	Espera camiseta Recibe camisetas comparte con equipo Uso de camiseta
Proceso interno Análisis del proceso interno de Combazo	Publicidad RRSS	Respuesta via RRSS, WS e Email Poco personal Pérdida prospectos Variedad diseños, telas, etc Considera diseño, no presupuesto Diferentes opciones de pago	Control y despacho interno
Sentimiento del cliente Descripción durante las distintas etapas del proceso	 Preocupación  Entusiasmo	 Curiosidad  Neutral  Ansiedad  Curiosidad  Neutral	 Ansiedad  Felicidad  Felicidad
Persona a cargo Persona de combazo que lidera la interacción con el cliente	 Diseñador / Publicista	 Diseñador / Publicista	 Administrador y Repartidor
Oportunidades	SEO Convenio Centros Deportivos	Aumentar canales Digitalizar proceso diseño Digitalizar proceso diseño	Algoritmos para ajustar presupuesto Convenios descuentos Reducción T° entrega Superar expectativa Encuesta satisfacción

Fuente: Elaboración Propia

4.1.5.1 Proceso antes de la compra

Durante este proceso, es importante que la marca Squadra esté bien posicionada en el mercado. Además, se observa que un 58% de los encuestados no conoce Squadra y un 24% de personas que no conocen ninguna marca generando oportunidades importantes para dar a conocer la marca. Por otro lado, tal como se señala en el *Customer Journey*, la única forma en que Squadra se da a conocer es a través de publicidad a través de Facebook e Instagram y auspicios a los equipos profesionales y semiprofesionales. Es por ello que convenios con centros deportivos así como también aplicar técnicas de *Search Engine Optimización* (SEO) para mejorar posicionamiento en motores de búsqueda, se puede aumentar el conocimiento de Squadra y aumentar la parte alta del embudo de ventas (funnel).

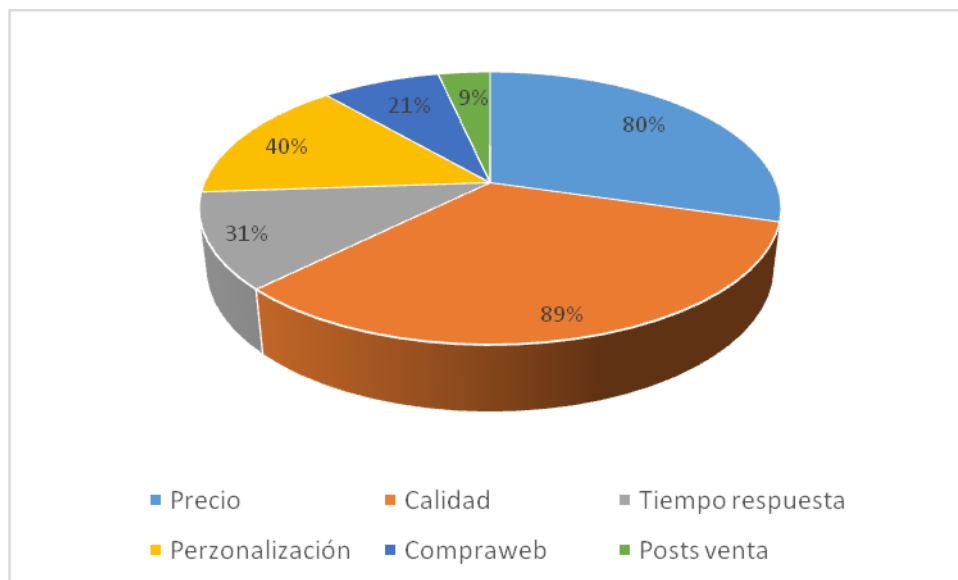
Figura 6: Conocimiento de marca



Fuente: Elaboración Propia según Estudio de Mercado

A modo de tener mayor conocimiento de las preferencias de los clientes y prospectos la Figura 7 y Figura 8 señalan algunas preferencias importantes, tanto al momento de la compra como a la hora de elegir los atributos.

Figura 7: Preferencias en el servicio de compra de una camiseta



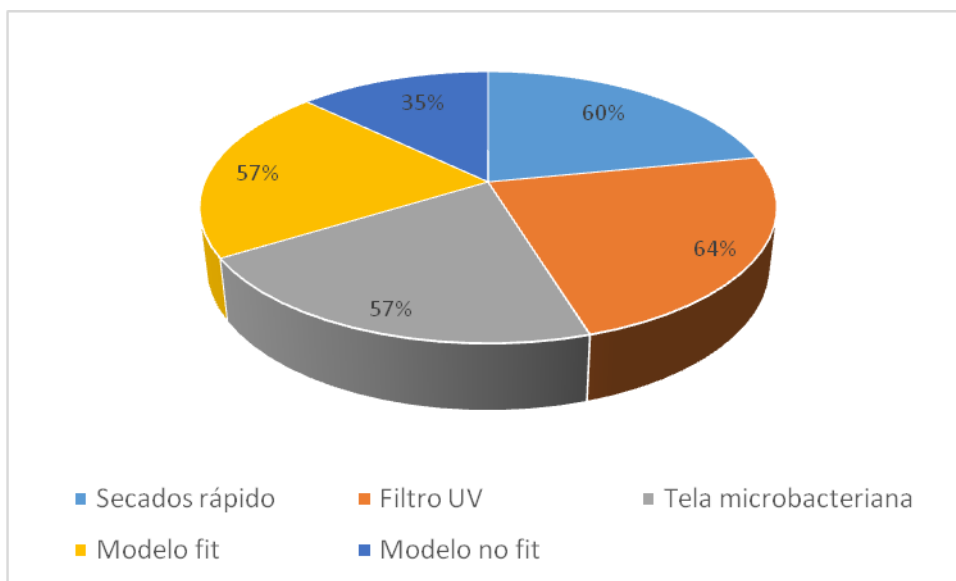
Fuente: Elaboración Propia según Estudio de Mercado

Como hallazgo importante de la Figura 7, se puede observar que los clientes y prospectos valoran más la calidad que el precio o disposición a pago. Otros hallazgos se mencionan a continuación:

- Los clientes y prospectos están dispuestos a esperar tiempo por sus camisetas mientras otros atributos como calidad, precio y posibilidad de personalizar, los tres atributos más importantes, cumplen sus expectativas.
- La compra a través de página web no es algo que los clientes y prospectos consideren relevante entre sus preferencias. Probablemente, ellos ya lo tienen internalizado como un escenario base.
- El servicio postventa no resulta una preferencia relevante.

Respecto a las preferencias en cuanto a los atributos de una camiseta que se muestran en la Figura 8 se observa que no existe una tendencia o atributo que sobresalga respecto a otra, lo que significa que es muy importante mantener un mix de telas que puedan abordar todo tipo de preferencias de los clientes y prospectos.

Figura 8: Preferencias en los atributos de una camiseta



Fuente: Elaboración Propia según Estudio de Mercado

4.1.5.2 Proceso de compra

En la etapa de proceso de compra de los *Customer Journey* se observan 5 importantes etapas que ofrecen diferentes oportunidades, por ejemplo:

- Si bien los canales de respuestas son de acceso rápido por parte del cliente y prospecto, el Gerente General comenta que existen pérdidas de prospectos por eventuales demoras en las respuestas. Un Chatbot es una opción que libera recursos en cuanto a tiempo de personas y respuestas casi en tiempo real.
- El proceso de diseño de camiseta toma cerca de una hora y solo existen 2 personas que pueden hacerlo, por lo que existen eventuales pérdidas de prospectos que quedan desatendidos.
- A la hora de proponer diseños y telas, Combazo Sport ofrece una gran oferta. No obstante, lo que parece una fortaleza tiene otro punto de vista. Muchas veces el cliente se siente agobiado entre tanta oferta, lo que puede generar que el proceso de compra se alargue demasiado o incluso se retire. Este proceso se puede digitalizar.
- Después del tiempo en trabajar en el diseño y elegir la tela, se pierden prospectos por que la camiseta seleccionada no se ajusta a presupuesto, perdiendo no solo la venta sino también el tiempo. Esto se puede digitalizar, incluso la opción de partir una cotización en base a presupuesto.
- Para el proceso de pago, Combazo cuenta con diferentes opciones. No obstante, hasta ahora no se han analizado convenios con empresas o clubes deportivos para hacer descuentos especiales.

4.1.5.3 Proceso de post-compra

En esta parte del proceso se observa que existe mucha ansiedad por recibir las camisetas, por lo que existen oportunidades al reducir los tiempos de entrega o incluso entregar algún regalo adicional, de manera de superar las expectativas de los clientes. Además, se puede generar una encuesta de satisfacción al cliente respecto al servicio total recibido.

4.1.6 Análisis de ventas y márgenes online y presencial

4.1.6.1 Tarifas

En la Tabla 4 se presentan las tarifas con las que Combazo ofrece sus productos y servicios respecto a cada uno de sus segmentos.

A continuación, se presentan algunas observaciones:

- El segmento Fan de equipo es el que está dispuesto a pagar una tarifa más alta por la camiseta.
- A excepción del segmento Fan de Equipo, las otras camisetas incluyen short y calcetines.
- El segmento Diseño Personalizado tiene 2 tarifas dependiendo la cantidad de unidades que se soliciten confeccionar. La Tarifa 1 es por la confección y diseño personalizado de al menos 7 camisetas. La Tarifa 2 es por 6 o menos unidades.
- La tarifa a los clubes deportivos es una tarifa especial para que éstos puedan venderles camisetas a sus fans y tener una ganancia.

Tabla 4: Tarifas según segmento (valores incluyen iva)

Segmento	Tarifa 1	Tarifa 2
Fan equipo	\$25.000	No aplica
Diseño personalizado	\$18.000	\$13.000
Clubes deportivos	\$18.000	No aplica
Sector público	\$18.000	No aplica

Fuente: Combazo

4.1.6.2 Análisis de Ventas

Tabla 5: Ventas de Combazo Sport Año 2019 por marcas y ventas online v/s presenciales

Ventas Combazo 2019 (valores en M\$)							
Mes	Ventas Totales	Squadra	Joma	Zeus	Otros artículos	Online	Presenciales
ene-19	\$47.056	\$24.469	\$6.117	\$4.706	\$11.764	\$10.823	\$36.233
feb-19	\$55.463	\$39.933	\$4.992	\$3.328	\$7.210	\$9.983	\$45.479
mar-19	\$57.266	\$34.932	\$6.299	\$4.009	\$12.026	\$13.744	\$43.522
abr-19	\$42.366	\$23.301	\$8.050	\$2.118	\$8.897	\$4.660	\$37.706
may-19	\$27.562	\$13.230	\$6.064	\$4.410	\$3.859	\$8.820	\$18.742
jun-19	\$32.660	\$14.044	\$5.552	\$7.838	\$5.226	\$4.572	\$28.088
jul-19	\$39.563	\$25.320	\$4.352	\$1.583	\$8.308	\$7.517	\$32.046
ago-19	\$39.115	\$16.037	\$4.303	\$10.561	\$8.214	\$12.126	\$26.989
sept-19	\$41.568	\$16.211	\$7.898	\$6.235	\$11.223	\$6.651	\$34.917
oct-19	\$7.843	\$5.490	\$549	\$314	\$1.490	\$6.823	\$1.020
nov-19	\$12.368	\$9.029	\$1.237	\$371	\$1.732	\$10.142	\$2.226
dic-19	\$18.598	\$12.832	\$2.604	\$744	\$2.418	\$14.134	\$4.463
Ventas 2019	\$421.427	\$234.829	\$58.016	\$46.216	\$82.366	\$109.995	\$311.432
Porcentaje	100%	55,72%	13,77%	10,97%	19,54%	26,10%	73,90%

Fuente: Estado de resultado Combazo Sport

De acuerdo con lo presentado en la Tabla 5 se puede deducir que, en el año 2019, las ventas de tipo presencial fueron de un 73,90% del total y solo un 26,11% se realizó mediante el sitio web de Combazo Sport.

Por otro lado, la marca con mayor presencia en ventas fue Squadra con un 55,72% del total, seguido por Joma con un 13,77% y finalmente la marca italiana Zeus con un 10,97%.

En el análisis mensual, se puede observar que durante los meses en que el estallido social chileno tuvo más potencia (octubre, noviembre y diciembre), las ventas de Combazo en todas sus marcas cayeron hasta en un 70%, al tener las tiendas presenciales cerradas, lo que impulsa un aumento en las ventas online de la empresa, al encontrarse Concepción y Cabrero en cuarentena total. Pese a lo anterior, las ventas presenciales durante el año 2019 fueron de un 73,90%, dejando muy por debajo a las ventas online las que ocuparon solo un 26,10% de las preferencias dentro de los clientes de Combazo.

Tabla 6: Ventas de Combazo Sport Año 2020 por marcas y ventas online v/s presenciales

Ventas Combazo 2020 (valores en M\$)							
Mes	Ventas Totales	Squadra	Joma	Zeus	Otros artículos	Online	Presenciales
ene-20	\$39.221	\$23.533	\$3.530	\$3.530	\$8.629	\$9.021	\$30.200
feb-20	\$47.612	\$27.139	\$5.237	\$6.190	\$9.046	\$8.570	\$39.042
mar-20	\$51.032	\$34.191	\$2.041	\$5.613	\$9.186	\$12.248	\$38.784
abr-20	\$32.065	\$25.011	\$1.283	\$962	\$4.810	\$3.527	\$28.538
may-20	\$52.357	\$27.226	\$12.566	\$5.759	\$6.806	\$16.754	\$35.603
jun-20	\$44.626	\$21.867	\$8.033	\$8.033	\$6.694	\$6.248	\$38.378
jul-20	\$41.068	\$24.230	\$2.875	\$7.392	\$6.571	\$7.803	\$33.265
ago-20	\$50.224	\$23.605	\$7.534	\$8.538	\$10.547	\$15.569	\$34.655
sept-20	\$22.034	\$16.305	\$2.203	\$1.542	\$1.983	\$3.525	\$18.509
oct-20	\$19.629	\$15.899	\$785	\$785	\$2.159	\$17.077	\$2.552
nov-20	\$64.568	\$43.260	\$6.457	\$7.102	\$7.748	\$52.946	\$11.622
dic-20	\$39.170	\$24.438	\$5.004	\$4.230	\$5.497	\$32.119	\$7.051
Ventas 2020	\$503.607	\$306.705	\$57.547	\$59.677	\$79.676	\$412.957	\$90.649
Porcentaje	100%	60,90%	11,43%	11,85%	15,82%	33,01%	66,99%

Fuente: Estado de resultado Combazo Sport

En el año 2020, la marca con mayor participación nuevamente es Squadra con un 60,9%, seguida por la marca italiana Zeus con un 11,85%, y finalmente la marca española Joma la que representa un 11,43% de las ventas del año de Combazo. Por otro lado, las ventas de otras marcas y otros artículos deportivos disminuyen desde un 19,54% en el año 2019 a un 15,82% en el año 2020.

Luego, si se analiza la venta mensual, el mes de abril se ve disminuido, dada la cuarentena total presente en la región (desde el día 5 al 13 de abril). El mismo hecho se repite, en los meses septiembre y octubre (desde el 11 de septiembre al 19 de octubre). Paralelamente, en los 3 meses en que se decreta cuarentena total en Concepción, las ventas online se disparan a un 87%.

Otro punto de vista interesante es ver el análisis el análisis de ventas respecto a los cuatro segmentos y, a su vez, analizar la producción de camisetas en cada uno. Esto se ve reflejado en Tabla 7, en el cual se observa que las ventas de los tres primeros segmentos son bastante similares, no obstante, la producción de camisetas de Fan equipo es bastante menor, lo cual se explica por el precio de venta más alto de este último segmento.

Para el caso de las ventas por otros artículos, los cuales incluyen ventas de pelotas, banderines, zapatos, entre otros, son incluido en el segmento de Fan equipo (cat = V')

Tabla 7: Ventas en pesos (M\$) y unidades (camisetas) según segmentos año 2020

Segmento	Cat	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Fan equipo	U	341	430	467	304	508	423	385	443	224	195	634	376
	V	8.535	10.760	11.675	7.604	12.709	10.583	9.625	11.070	5.594	4.874	15.853	9.395
	V'	8.629	9.046	9.186	4.810	6.806	6.694	6.571	10.547	1.983	2.159	7.748	5.497
Diseño personal	U	554	698	758	494	825	687	625	719	363	316	1.029	610
	V	9.141	11.524	12.504	8.144	13.611	11.334	10.308	11.855	5.991	5.220	16.978	10.061
Club deportivo	U	498	628	681	444	741	617	562	646	326	284	925	548
	V	8.964	11.300	12.261	7.986	13.346	11.114	10.108	11.625	5.875	5.119	16.648	9.866
Sector público	U	220	277	300	196	327	272	248	285	144	125	408	242
	V	3.953	4.983	5.406	3.521	5.885	4.901	4.457	5.126	2.591	2.257	7.341	4.350

Fuente: Combazo

4.1.6.3 Estructura de Costos y Gastos

A continuación, se detallan los costos y gastos más relevantes de Combazo. El detalle de los sueldos (planilla de remuneraciones) está detallado en el punto 4.1.3.3 **Organigrama actual de Combazo Sport.**

Tabla 8: Estructura de Costos y Gastos de Combazo mensuales (Valores en M\$)

ítem	Costos	ítem	Gatos
Sueldos totales	\$ 4.581	Sueldos totales	\$ 2.380
Hosting	\$ 45	Teléfono e internet	\$ 50
Google Service	\$ 25	Publicidad Facebook e Instagram	\$ 1.500
Agua, luz y bencina	\$ 70	Contador	\$ 60
Comisión tarjetas	\$ 880	Arriendo Concepción	\$ 380
		Arriendo Cabrero	\$ 160
Costos totales	\$ 4.721	Gastos totales	\$ 4.530

Fuente: Estados de Resultado de Combazo

Cabe señalar que el cálculo de la comisión por tarjeta es un promedio respecto a las ventas del año 2020. El costo por transacción es un 3,5%.

4.1.6.4 Análisis de ventas y márgenes por marca

Tabla 9: Margen de Combazo Sport Año 2020 por marcas y ventas online v/s presenciales

Margen Combazo 2020 (valores en M\$)					
Mes	Margen Total	Squadra	Joma	Zeus	Otros artículos
ene-20	\$17.708	\$13.649	\$1.094	\$1.412	\$1.553
feb-20	\$20.502	\$14.384	\$1.833	\$2.476	\$1.809
mar-20	\$21.933	\$17.096	\$755	\$2.245	\$1.837
abr-20	\$17.014	\$15.507	\$449	\$385	\$673
may-20	\$22.534	\$14.974	\$3.895	\$2.304	\$1.361
jun-20	\$18.734	\$11.371	\$2.811	\$3.213	\$1.339
jul-20	\$17.791	\$12.600	\$920	\$2.957	\$1.314
ago-20	\$20.647	\$12.275	\$2.637	\$3.415	\$2.320
sept-20	\$11.568	\$9.783	\$771	\$617	\$397
oct-20	\$7.755	\$6.837	\$173	\$314	\$432
nov-20	\$24.833	\$18.169	\$1.808	\$2.841	\$2.015
dic-20	\$17.492	\$10.592	\$2.963	\$3.121	\$816
Margen 2020	\$218.512	\$157.236	\$20.110	\$25.300	\$15.867
Márgenes respecto a los ingresos	43%	51%	35%	42%	20%
Margen ventas totales		52,63%	32,36%	40%	18,73%

Fuente: Estado de resultado Combazo Sport

Actualmente el margen de promedio de Combazo Sport durante el año 2020 fue de un 43%, destacando como el mayor aporte a esta cifra, su marca propia Squadra con un margen promedio del 52,63% y un peak del 62% en el mes abril. Luego se posicionó la marca Italiana Zeus de la cual Combazo es distribuidor oficial y representante en Chile. Combazo y Zeus mantienen acuerdos comerciales por ende su precio no puede sufrir

grandes variaciones. El margen de esta última fue de un 40%. Finalmente, la marca española Joma, la cual marginó un 32,36% promedio durante el periodo enero-noviembre 2020.

Por otro lado, la inversión publicitaria de Combazo Sport se limita al aporte a los equipos en que Combazo es Sponsor oficial. Según comenta su Gerente General Sr. Gonzalo Cordero Chavarría, durante el año 2019 Combazo auspició a 2 Equipos de segunda división, con una inversión promedio de 6 millones de pesos en equipamiento, por otro también fue auspiciador de 5 equipos de tercera división con un aporte promedio de M\$ 1.500 por cada uno. Por otra parte, también se realizaron publicaciones pagadas periódicamente con ofertas en redes sociales como Instagram y Facebook, por un total de M\$ 3.200 durante el año 2020, cifra que fue ampliamente superior a los M\$ 2.000 invertidos en 2019. Debido a la pandemia, no se realizaron inscripciones de Combazo en ferias deportivas, por lo que esos recursos fueron utilizados para lograr potenciar las redes sociales, comentó el propio Gonzalo Cordero.

4.1.6.5 Análisis de ventas y márgenes por segmento

En la Tabla 10 se señalan los ingresos y márgenes de las 4 líneas de negocios de Combazo, separados por el canal online y el presencial. Del cuadro, se desprenden algunas observaciones:

- Los porcentajes de los ingresos son respecto a los ingresos totales.
- Los márgenes son respecto a los ingresos.
- El diseño personalizado y la venta a los fans en forma directa son los negocios más rentables.
- Las ventas del segmento “fan equipo” son por venta directa y por el segmento “clubes” son a través de los clubes deportivos, quienes le compran a Combazo a un precio preferencial (generalmente establecido en el contrato de auspicio) y las venden en sus dependencias. De ahí se explica el importante aporte en ingresos, pero su menor margen.

Tabla 10: Ventas y Márgenes según línea de negocios (valores en MM\$)

Línea	Fan equipo				Diseño Personalizado				Clubes				Sector Público			
	Online		Presencial		Online		Presencial		Online		Presencial		Online		Presencial	
Canal	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020
Ventas	29,7	41,4	93,4	99,6	29,7	41,4	140,1	133,8	35,2	49,1	62,3	52,9	15,4	21,5	15,6	24,9
(%)	27%	27%	30%	32%	27%	27%	45%	43%	32%	32%	20%	17%	14%	14%	5%	8%
Margen	11,3	15,7	35,5	37,8	14,0	19,5	65,9	62,9	8,4	11,8	14,9	12,7	2,8	3,9	2,8	4,5
(%)	38%	38%	38%	38%	47%	47%	47%	47%	24%	24%	24%	24%	18%	18%	18%	18%

Fuente: Estados financieros de Combazo

4.2 Análisis externo de Combazo

4.2.1 Competidores

Los competidores dependerán del modelo de negocio y la marca. Por ejemplo, en la Tabla 11 se muestran los principales competidores de la región en la confección y personalización de camisetas. Como se observa, las propuestas de valor no se diferencian mucho entre unas y otras y, prácticamente, se compite por diseños y precio. Por otro lado, todos han dado un salto hacia el ecommerce, vendiendo a través de diferentes canales online. De todos, el que saca ventaja es KS7 quién eliminó su tienda física, para dedicarse 100% al negocio online.

Tabla 11: Marcas deportivas y competencia de Combazo Sport B2C

Marcas Deportivas y sus marcas						
Item		Combazo Sport	Ks7	T deportes	Rowsport	Foursport
Años en el mercado		4 años	5 años	sin información	15 años	30 años
Descripción General de la empresa	País de origen	Chile	EEUU	Chile	Chile	Chile
	Oficina Comercial	Concepción - Cabrero	Solo Ecommerce	2 Stgo 1 Concepción	Concepción	3 tiendas en Santiago
	Empleados	15	36	S / I	S/I	19
	Alcance Geográfico	Todo Chile	Chile - USA Uruguay	Todo Chile	Todo Chile	Todo Chile
Propuesta de Valor		Sentido regionalista con gran variedad de diseños y telas	Prestigio internacional · Auspicio distintos deportes		Expertos en ropa deportiva personalizada	Entregas en 24 horas + 100 estampados para combinar
Envíos a todo Chile		si	si	si	si	si
Tiendas físicas en Chile		2	0	3	1	3
Facebook		Si	si	si	si	si
Fecha de Creación del Fanpage		23-oct-15	26-ago-15	13-dic-14	20-nov-11	21-mar-14
Seguidores en Facebook		20.514	13.067	71.039	66.392	4.297
Instagram		1.162	5.131	20.600	8.005	2.445
Equipos que auspicia		7	10	0	0	Sin información

Compras por Ecommerce	si	si	si	si	si
Reserva online	si	si	si	si	si

Fuente: Elaboración Propia

Además, se deduce que Combazo Sport es la empresa con menos años en el mercado, sin embargo, ya cuenta con 2 tiendas físicas en diferentes comunas de la región del Biobío. Por otro lado, tiene el auspicio de 7 equipos, entre profesionales y semiprofesionales, siendo superado solo por KS7 actual líder del mercado en venta online.

En redes sociales el dominio es claramente de Tdeportes, empresa que posee más de 71 mil seguidores en Facebook y 20.600 seguidores en Instagram, muy por encima de Combazo Sport que posee 20.514 seguidores en FB y solo 1.162 seguidores en Instagram.

A continuación, se realiza una breve descripción de cada empresa competidora.

Ks7: Marca chilena fundada en Estados Unidos, con el patrocinio de 10 equipos nacionales. Esta empresa es líder en el mercado del deporte en Chile, donde no posee tiendas físicas y se especializa en la venta por ecommerce. Actualmente es quien provee de vestimentas al Arbifup, entidad encargada de los árbitros en Chile y es auspiciador oficial del equipo de copa davis⁶.

TDeportes: Marca nacional, dedicada al vestuario deportivo de instituciones profesionales y amateur, especializada en confeccionar camisetas de fútbol para todo tipo de ligas y partidos, personalizar la camiseta según los colores y diseños elegidos por el cliente. Cuenta con tiendas en las ciudades de Santiago y Concepción, y un sistema de envíos a todo Chile en tres días, siendo gratis por compras superiores a 50 mil pesos⁷.

Rowsport: dedicada a la creación de camisetas y equipos para clubes deportivos, totalmente personalizables. Es una empresa con más de 15 años de experiencia que busca hacer posible todos los diseños en ropa deportiva personalizada

⁶ Sin Fuente (pq sin fuente?). VDE Comunicaciones, [en línea] Ks7 online, 04 de diciembre del 2020.

<<https://ks7.cl/ks7-marca-oficial-del-tenis-en-chile/>>

⁷ Sin Fuente. GotanStudio, [en línea] TDeportes online, 04 de diciembre del 2020.

<<https://www.tdeportes.com/es/>>

Foursport: empresa especializada en fabricación e importación de equipos deportivos de alta calidad y a medida con entrega en 24 horas, estampado de números y más de 100 combinaciones a elegir con más de 30 años en el mercado. Tras 25 años en el mercado nacional, nació FOUR STORE, dedicándose 100% a la venta de productos on-line y así mismo abriendo al mercado nuevos productos y creando una tienda online especializada en deportes.

Por otro lado, las marcas internacionales que Combazo ha traído a Chile tienen una línea de análisis diferente que, aunque no representan una porción importante de ventas ni menos de rentabilidad (ver Tabla 9). En la Tabla 12 se hace un análisis para dar a entender en qué segmento compite cada una de las marcas que Combazo representa.

Tabla 12: Competidores según marca

Marcas Combazo Sport			
Línea de análisis	Squadra	Joma	Zeus
Auspiciador Camisetas (clubes)	Si	No	No
Equipos auspiciados	7	0	0
Confección camisetas bajo esta marca	Si	No	No
Representación exclusiva	Si (marca propia)	No	Si
Competidores por venta de camisetas	No	Grandes tiendas (equipos internacionales)	No
Competidores por confección de camisetas	Si	No	No
Segmento en el que compite	Fans de equipos que auspicia	Fans de equipos que auspicia	Fans de equipos que auspicia
	Personas que juegan fútbol y buscan diseñar/comprar camisetas para ellos y su equipo		
	Clubes deportivos que buscan comprar camisetas para ellos y su equipo		
	Municipalidades y/o Mercado público en general		

Fuente: Elaboración Propia

4.2.2 Benchmarking

El Benchmarking se realiza con 2 empresas. SprinterSports es una cadena española con más de 120 tiendas físicas en toda España, lo que la ha llevado a ser la segunda tienda deportiva con mayor facturación en Europa en el año 2020⁸, solo por detrás del gigante francés Declathon. Por otro lado, está Goalinn, empresa del Holding TradeInn, una de las empresas más exitosas del mundo en cuanto al ecommerce⁹. Ambas empresas entregan soluciones deportivas a sus clientes, cuentan con sitio web y auspician o son sponsors de clubes dentro de sus respectivos países.

El funcionamiento de ambas compañías en cuanto al ecommerce es bastante similar, el usuario ingresa al sitio web de la compañía, escoge la prenda que requiere según talla, diseño, las agrega al carrito de compras para luego proceder al pago de éstas. Dentro de las opciones de Combazo está el retiro en tienda o bien el despacho a domicilio, en el caso de Goalinn, al no existir tiendas físicas solo es posible el despacho a domicilio.

Tabla 13: Resumen Benchmarking (Goalinn / SprinterSports)

Ámbito	Área	Goalinn	SprinterSports
Descripción general de la empresa	País de origen	España	España
	Tiendas físicas	0	120
	Año de fundación	2013	1995
	Alcance geográfico	Toda Europa	Toda Europa
Propuesta de Valor	Cantidad de productos	710.614	47.314
	Cantidad de marcas	1781	No informado
	Factores de éxito	Precio más barato del mercado, igualando otras ofertas de otras tiendas.	Gran cantidad de tiendas físicas repartidas por toda España.
Canales del servicio	Sitio web	si	si
	Aplicación	si	si
Sistema de pago	Efectivo	si	si
	Tarjetas débito / crédito	si	si
	Gift Cards	si	si
Atributos generales	Compra online	si	si

⁸ C.M.D. Revista CMD Sports, [en línea] CMDSports online, 20 de diciembre del 2019 < <https://www.cmdsport.com/?s=n+434>>

⁹ <https://ecommerce-news.es/tradeinn-caso-de-exito-invitado-al-ecommerce-tour-de-barcelona/>

	Ropa personalizada	si	si
	Descuento por mayor	no	si
	Políticas de cambios	30 días para reembolso si no existe satisfacción	30 días para reembolso si no existe satisfacción
	Seguidores Facebook	4.978	581.000
	Seguidores Instagram	4.212	383.000

Fuente: Elaboración propia

Tanto Goailinn como SprinterSports, han logrado crecer fuertemente en el mercado del deporte en los últimos años, tal como muestra a continuación en la Tabla 14, ambas compañías están dentro del top 10 en España en facturación.

Tabla 14: Compañías españolas con mayor facturación el año 2019

COMPAÑÍAS ORDENADAS SEGÚN FACTURACIÓN 2019				
Ranking empresas del RETAIL del mercado deportivo español				
EMPRESA	2017	2018	2019	DIF 19-18
Decathlon España	1.712.964.190	1.660.879.300	1.708.679.332	+2,89%
Sprinter Megactros Dpte	199.776.264	224.453.980	281.226.540	+25,45%
Tradeinn Ret Servic	114.777.787	129.984.443	188.000.000*	+44,63%
Forum Sport	119.475.000	125.826.000	124.700.000*	-0,89%
JD Spain Sports Fashion	41.508.035	75.281.204	118.214.324	+57,03
Intersport CCS, S.A.	92.625.042	98.444.056	96.269.046	-2,21%
Base Detallsport	65.070.107	65.718.314	71.281.825	+8,46%
Deporvillage, S.L.	34.592.705	44.867.759	59.473.282	+32,55%
Trendico Gr (Atleet/Foot on Mars)	37.615.654	40.884.511	46.258.012*	+13,14%
Unipreus, S.L.	43.386.912	42.710.594	41.939.138	-1,80%

Fuente: C.M.D. Revista CMD Sports, edición 434

Si se toma el mercado español como ejemplo, el top-10 del mercado del retail deportivo español está copado íntegramente por operadores multideporte. Dentro de España, el operador especialista mejor posicionado es Fútbol Emotion, quien aparece en el puesto número 11° seguido de cerca por Barrabés.

Por otro lado, y tomando como referencia el ecommerce del retail deportivo, Tradeinn concluyó el 2020 con mayor solidez. Incluso antes de la pandemia, el holding dueño de Goalinn y 15 marcas más, consiguió meter dentro a 5 de sus 16 marcas dentro del top 10 de ventas mediante ecommerce en España.

4.2.3 Análisis actual de la estrategia de venta online de Combazo y Goalinn para ser aplicado en Chile

La estrategia de venta online de Combazo se basa netamente en generar publicaciones en sus redes sociales, ya sean Facebook o Instagram, tanto institucionales como en las de Squadra, no existen convenios publicitarios con otros sitios web, ni un plan de fidelización claro hacia los clientes, más allá de la base de la excelencia en servicio.

Por otro lado, Goalinn es una tienda de fútbol online española, líder en el mercado europeo¹⁰ y donde el cliente encuentra las marcas de camisetas más famosas del mundo como: Nike, Adidas, Puma, Diadora, Lotto. Además, cuenta con una amplia selección de equipamiento de fútbol, zapatillas de fútbol sala y guantes de arquero, ropa para entrenamiento y más. Tiene todas las camisetas oficiales de los clubes de La Liga Santander, Premier League, Bundesliga, Serie A, UEFA, Champions League como Real Madrid, FC Barcelona, Manchester United, Arsenal, Chelsea, AC Milan, Juventus, Bayern Munich, Paris Saint Germain. Camisetas de España, Inglaterra, Francia, Brasil, Argentina, Italia y muchos más. A través de su buscador, se puede encontrar el modelo de camiseta que más se adapta al juego de cada cliente. Se puede incluso comprar el chuteador Adidas NEMEZIZ utilizado principalmente por Lionel Messi o las Nike Mercurial, cuya figura es Cristiano Ronaldo¹¹.

La estrategia de venta online de Goalinn, se basa en la activación de ofertas con código promocional en diferentes marcas, por ejemplo: en el mes de diciembre del presente año, existe un 15% de descuento en PUMA, ingresando el código promocional PUMA15. En el mes de noviembre fue un 25% de descuento en diadora, ingresando el código DIADORA25.

Goalinn cuenta con un programa de afiliación al cual el cliente siempre que tenga un sitio web se puede unir de forma gratuita y generar dinero o visitas en su página,

¹⁰ C.M.D. Revista CMD Sports, [en línea] CMDSports online, 20 de diciembre del 2019 <<https://www.cmdsport.com/?s=n+434>>


¹¹ Sin Fuente. Acerca de Goailnn, [en línea] Goailnn online, 06 de diciembre del 2020. <<https://www.goalinn.com/fútbol>>

además puede elegir y promocionar los productos que están relacionados a su sitio web, acceder a banners oficiales de Goalinn, códigos promocionales, etc.

Otra ventaja de trabajar de la mano de Goalinn, es que se pueden generar comisiones por ventas realizadas desde la página web de la empresa asociada.

4.2.4 Análisis entre los modelos de fidelización

Tabla 15: Comparación entre Combazo y Goalinn

		
Garantía de precio mínimo	No	Sí
Convenios	No	Sí
Medio de Pago	Web Pay, Transferencias, tarjetas	Web Pay, Transferencias, tarjetas
Códigos promocionales	No	Sí
Presencia en otros sitios web	No	Sí
Pago de comisiones	No	Sí
Seguimiento online del pedido	No	Sí
Descuentos en marcas reconocidas	No	Sí

Fuente: Elaboración propia

Tal y como se observa en la Tabla 15, el modelo de Goalinn tiene una gran variedad de ventajas frente al modelo aplicado actualmente por Combazo, existiendo interesantes oportunidades para Combazo.

4.2.5 Análisis crítico y oportunidades de mejora en la actualidad

De acuerdo a los puntos revisados anteriormente se puede observar que si bien Combazo Sports es una empresa relativamente nueva, lleva un crecimiento en venta sostenido en los últimos años, a pesar de no haber potenciado su ecommerce como lo han hecho las empresas líderes del mercado español, ni tampoco contar con una gran red de tiendas físicas repartidas por todo Chile, como es el caso de SprinterSports en España, quienes recientemente han entrado con fuerza en el ecommerce y pese a eso está en el top 2 de las empresas deportivas con mayor facturación en España, resultado que es impulsado netamente por sus más de 120 tiendas físicas repartidas en el país europeo.

Por otra parte, en el sitio web de Goalinn se encuentran banners y anuncios en cada uno de los sitios del holding de 16 marcas deportivas, entre ellas trekkinn, runnerinn,

traininn, xtremeinn, entre otros, lo anterior hace que el sitio web de Goalinn sea ampliamente visitado e incluso ofrece a sus usuarios realizar convenios con sus propios sitios webs, entregando un porcentaje de la venta recibida por Goalinn desde los banners publicados en sitios web de terceros, es decir cualquier persona que tenga un sitio web popular puede contactar a Goalinn y hacerse socio publicando un banner de la marca en su sitio.

Además, Goalinn utiliza variadas herramientas para fidelizar a sus clientes. Por ejemplo, al ingresar a su sitio web lo primero que se muestra es el mensaje “Te garantizamos el mejor precio online”, luego en el buscador muestra el mensaje “busca entre 710.614 productos de 1781 marcas” lo que da a conocer inmediatamente a los clientes una de sus fortalezas en este caso es surtido.

Algunas de las fortalezas que Goalinn destaca son, la garantía de precio mínimo, realizar convenios, generar códigos promocionales, pagar comisiones por ventas a otros sitios web, etc.

Por otro lado, SprinterSports en su sitio web destaca “la entrega en el mismo día”, y también el acceso a su club de afiliados, como lo es Sprinter Club (gratis) y Sprinter pass (pago). El primero entrega beneficios de fidelización, como acumular puntos y descuentos por cada compra. El segundo está orientado a un público fidelizado, que realiza compras periódicamente en el sitio, entre sus beneficios se encuentran: 40 horas gratis de gimnasio, envío gratis en productos comprados y enviados por Sprinter.

Dado lo anterior, se considera para Combazo Sport, una gran cantidad de oportunidades de mejora, tomando el ejemplo de Goalinn y Sprinter Sports. La comparación se muestra en el siguiente cuadro resumen:

Tabla 16: Compañías españolas con mayor facturación el año 2019

acción de Fidelización o Ventaja	CombazoSports	Goalinn	SprinterSports
Cantidad de tiendas físicas	2	0	120
Parte de un Holding	no	si	no
Marca reconocida en su mercado	no	si	si
Cuenta con embajadores en RRSS	no	si	si
Sitio Web	si	si	si

Aplicación Android o IOS	no	si	si
Club de Beneficios Gratuitos	no	si	Si
Club de Beneficios Pagos	no	si	si
Compromiso de precio con clientes	no	si	no

Fuente: Recopilación de diferentes sitios web¹²

4.3 Estimación del tamaño de mercado

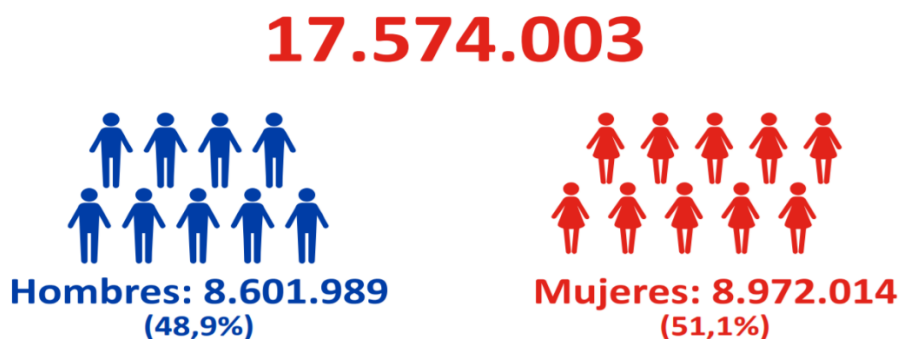
4.3.1 Mercado de compra y ventas de camiseta

A continuación, se calculará una estimación del tamaño del segmento “Fans” y al “Diseño Personalizado”. Para ello, primero se calculará el tamaño de mercado de compra y ventas de camisetas, para luego separar entre ambos segmentos mencionados.

4.3.1.1 Población en Chile y la Región del Bío Bío

De acuerdo con el último censo realizado en el país, en el año 2017 en Chile existen más de 17 millones de habitantes, siendo un 48,9% hombres y un 51,1% mujeres¹³.

Figura 9: Población total y efectivamente censada en Chile
Población total efectivamente censada



Fuente: Censo 2017

¹² <https://www.sprintersports.com/ayuda/> (año 2021), <https://www.goalinn.com/fútbol> (año 2021), <http://www.combazo.cl/preguntas/> (año 2021)

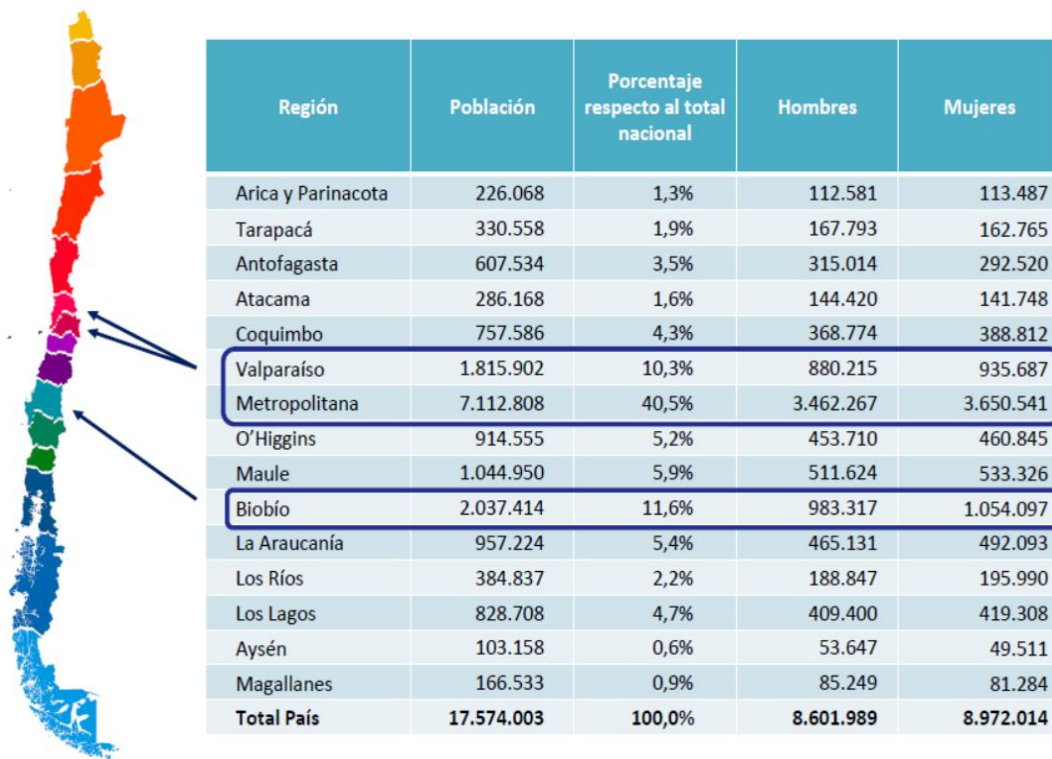
¹³ Sin Fuente. Población totalmente efectiva Censada, [en línea] Censo 2017, 06 de diciembre del 2020.
< <https://www.censo2017.cl> >

Tal como muestra la figura, en Chile existen 17.574.003 personas de las que 8.601.989 son hombres y 8.972.014 son mujeres.

De acuerdo con la Encuesta Nacional de actividad física y deportes, estudio que se realiza cada tres años desde el 2006, 2 de cada 10 chilenos hacen alguna actividad física a la semana, estas cifras confirman la tendencia de tasa de inactividad de los chilenos va a la baja, pasando de un 87,2% de inactivos en el año 2006 a un 81,3% en el año 2018.

Por otro lado, la región del Biobío es la segunda del país con mayor población, alcanzando un 11,6% de la población total en Chile, tal como se muestra en la figura 4, llegando a los 2.037.414 millones de habitantes, de los que 983.317 mil son hombres y 1.054.097 son mujeres¹⁴.

Figura 10: Población por región en Chile



Fuente: Censo 2017

¹⁴ Sin Fuente. Población por región en Chile, [en línea] Censo 2017, 06 de diciembre del 2020.
< <https://www.censo2017.cl>>

En la región del Biobío el índice de inactividad física es de un 69,4% ubicándose en el octavo lugar dentro de las 16 regiones del país, donde la región con mayor índice de inactividad es Arica y Parinacota llegando al 84,8%, en contraparte la con menor índice es Valparaíso con 58%¹⁵.

Para efectos de calcular el mercado potencial, se considera que la edad de las personas que les gusta y/o juegan fútbol y que tienen el poder adquisitivo e interés de comprar una camiseta es de 16 a 79 años. De acuerdo con esto, la Tabla 17 muestra la población objetivo. Se considera que la camiseta puede ser comprada para uso propio o para regalar.

Tabla 17: Población de la Región del Bío Bío entre 16 y 79 años según sexo

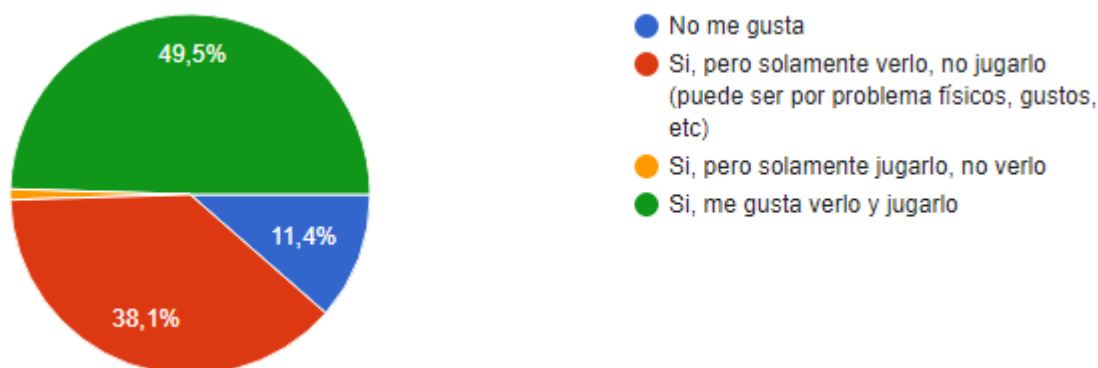
Hombres	Mujeres
662.742	715.040

Fuente: INE

4.3.1.2 Personas ven fútbol y/o juegan fútbol

De acuerdo con el estudio de mercado realizado, un 89% personas les gusta y/o juegan fútbol. Los gustos son similares según el género, pues 95,5% de los hombres da esa respuesta, así como 75,7% son mujeres, tal como se muestra en la Tabla 18.

Figura 11: Personas que les gusta ver y/o jugar fútbol en la Región del Bío Bío



Fuente: Encuesta de Estudio de Mercado

Al considerar los porcentajes de la Figura 11 y la población objetivo de la Tabla 17, se puede estimar el número de personas que son potenciales clientes para comprar camisetas de fútbol.

¹⁵ Sin Fuente. Ministerio del Deporte presentó encuesta que revela los hábitos de actividad física de los chilenos, [en línea] Encuesta Nacional de actividad física y Deportes 2018, 06 de diciembre del 2020. <https://www.gob.cl/noticias/ministerio-del-deporte-presento-encuesta-que-revela-los-habitos-de-actividad-fisica-de-los-chilenos/>

Tabla 18: Personas que les gusta o juegan fútbol

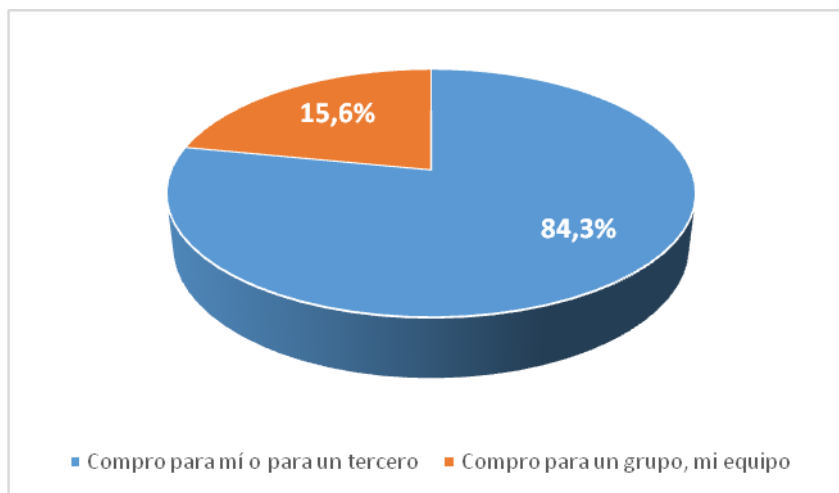
Ítem	Sexo	
	H	M
Personas entre 16 y 79 años	562.742	615.040
Porcentaje le gusta o juega fútbol	95,5%	75,7%
Personas que le gusta o juega fútbol	537.545	465.436

Fuente: Encuesta de Estudio de Mercado

4.3.1.3 Hábitos de compra de camisetas

Según lo que se puede observar en la Figura 12, existen clientes que compran camisetas de su equipo de fútbol, la cual es perteneciente o representada por una de las marcas de Combazo Sport. Por otro lado, existen clientes que les gusta confeccionar su camiseta para ellos y su equipo de fútbol (amigos, familiares, entre otros) y que compran en cantidades mayores (para ellos y el resto de sus amigos).

Figura 12: Usuario final para la compra de camiseta



Fuente: Encuesta de Estudio de Mercado

Este dato resulta particularmente interesante pues, como se menciona anteriormente, dentro del mismo segmento se tienen dos tipos de buyer persona. El cliente que es fan de un equipo o club de la región y compra sus camisetas, y otro que es parte de un equipo fútbol informal (equipo de amigos que no pertenece a una asociación o club deportivo formal) y que busca confeccionar la camiseta de fútbol para ellos. Entre ambos buyer personas, la cantidad de camisetas que se compra y la disposición a pago es diferente.

Al conocer los porcentajes de cada segmento de cliente, el número de camisetas que se compra anualmente ya sea para ellos mismos, un tercero o para un grupo, se puede estimar la cantidad de camisetas demandadas en la Región del Bío Bío, tal cual se señala en la Tabla 19.

4.3.1.4 Disposición a pago por camisetas de fútbol

Tal como se muestra en la Tabla 19 y, al igual que la cantidad de camisetas que compra cada segmento, existe una variación respecto a la disponibilidad de pago de cada uno de éstos. Motivados por distintas razones, la disposición de pago de una camiseta para el uso personal llega en promedio hasta \$16.947, bajando hasta \$12.423 para el caso de los que compra para un grupo (confección de camiseta).

4.3.1.5 Tamaño de mercado

Finalmente, la Tabla 19 muestra el cálculo de mercado potencial del segmento B2C, tanto para los realizan compra individual como grupal. De esta forma, se llega a un mercado potencial de venta de camisetas de MM\$ 31.243.

Tabla 19: Cálculo del Mercado Potencial

	Uso personal o terceros			Grupo		
	84,30%			15,60%		
	H	M	Total	H	M	Total
Total Personas	533.675	456.157	989.832	98.758	84.413	183.172
N° camisetas compradas al año	1,07	0,81	0,97	6,83	6,00	6,57
Disposición a pago	17.340	15.719	16.947	13.080	11.352	12.423
Mercado Potencial (MM\$)	9.945	5.814	16.295	8.816	5.749	14.947
Mercado Potencial venta de camisetas (MM\$)	31.243					

Fuente: Encuesta de Estudio de Mercado

4.3.2 Estimación del tamaño de los segmentos

Para este segmento, se tomaron los datos que maneja el Gerente General de Combazo, los cuales se plasman en la Tabla 20.

Tabla 20: Estimación segmento Fans

Precio de venta promedio	
Equipos profesionales y semiprofesionales	\$27.990
Equipos ANFA (fútbol amateur)	\$19.990
Equipos de la región	
Profesionales y semiprofesionales	11

Ligas amateur y ANFA	551
Total de equipos	562
Ventas de camisetas B2B	
Profesionales o semiprofesionales	4.324
Ligas amateur o ANFA	1.395
Mercado potencial de camisetas (MM\$)	16.696

Fuente: Gerente General Combazo

Al considerar que el mercado de camisetas del segmento de Fans es MM\$ 16.696, la diferencia entre este segmento y el total de la Tabla 19, se obtiene el tamaño del segmento de Diseño Personalizado, el cual llega a MM\$ 14.547.

4.4 Comercio presencial y online en Chile

4.4.1 Situación actual del comercio

En la actualidad, el contexto nacional es complejo. Sumado al estallido social en Chile que significó meses de marchas, protestas, saqueos, entre otros, y obligó al cierre de locales (mucho de ellos debiendo cerrar por no tener caja suficiente para mantenerse), el 03 de marzo del 2020 se confirma el primer caso de COVID-19 en Chile¹⁶, lo que en el tiempo ha significado restricciones en las salidas diarias y con ello una dramática reducción en el consumo de bienes y servicios, tal cual se muestra en la Figura 13.

¹⁶ Ministerio de Salud Chile. <https://www.minsal.cl/ministerio-de-salud-confirma-primer-caso-de-coronavirus-en-chile/>

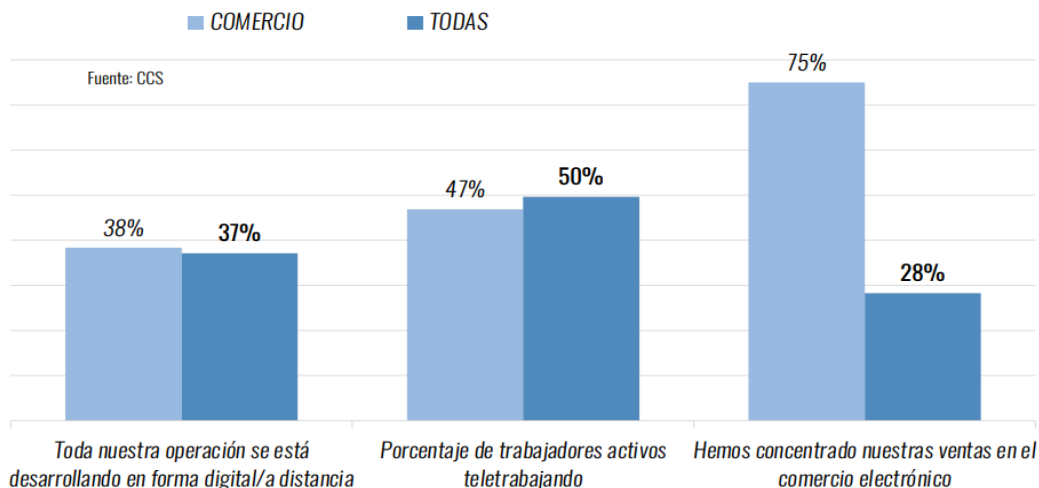
Figura 13: Evolución de las ventas del comercio en Chile



Fuente: Instituto nacional de estadística (INE)¹⁷

Es por ello que la mayoría de las empresas han debido modificar su estrategia de ventas B2C desde la venta física hacia la venta online (ecommerce). En la figura 13 se representa este efecto. Hoy en día, pasar a un modelo de negocio ecommerce ya no es una oportunidad, sino una acción de sobrevivencia.

Figura 14: Estrategias digitales adoptadas por las empresas ante la crisis del COVID-19

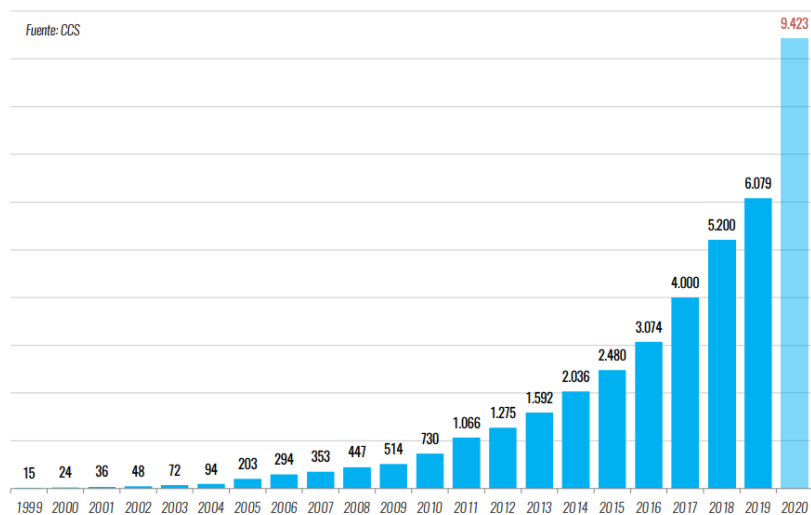


Fuente: Tendencias del ecommerce en Chile, Cámara de Comercio de Santiago

¹⁷ Diario Financiero, <https://www.df.cl/noticias/empresas/consumo/pandemia-provoca-salto-en-el-comercio-electronico-se-esperan-mas-de-us/2020-10-15/120129.html>

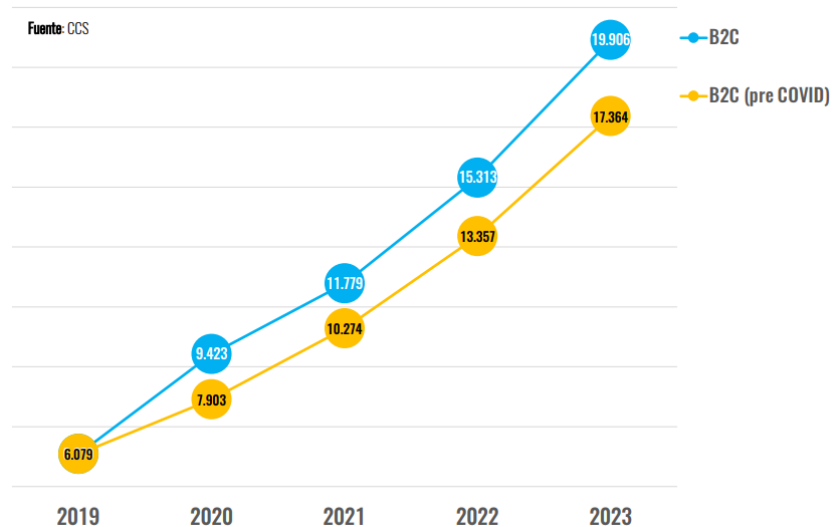
Si bien el ecommerce venía con una tendencia al alza, el efecto de la pandemia lo apalancó aún más. La Figura 15 muestra el crecimiento exponencial a lo largo del tiempo, el cual promedia un 28% desde el 2016 y el período 2019 – 2020 alcanzó el 55%. Por otro lado, la Figura 16 muestra el efecto de la pandemia en dos curvas, así como su proyección, lo que permite dimensionar los reales efectos de la pandemia en el ecommerce. En términos numéricos, la llegada de la pandemia aceleró en un 19% el consumo online para el período 2019-2020. No obstante, se espera que, para los siguientes períodos, la diferencia sea de un 15% adicional.

Figura 15: Ecommerce B2C en Chile (Millones de dólares)



Fuente: Tendencias del ecommerce en Chile, Cámara de Comercio de Santiago

Figura 16: Proyección eCommerce, escenario antes y después del COVID-19 (millones de dólares)

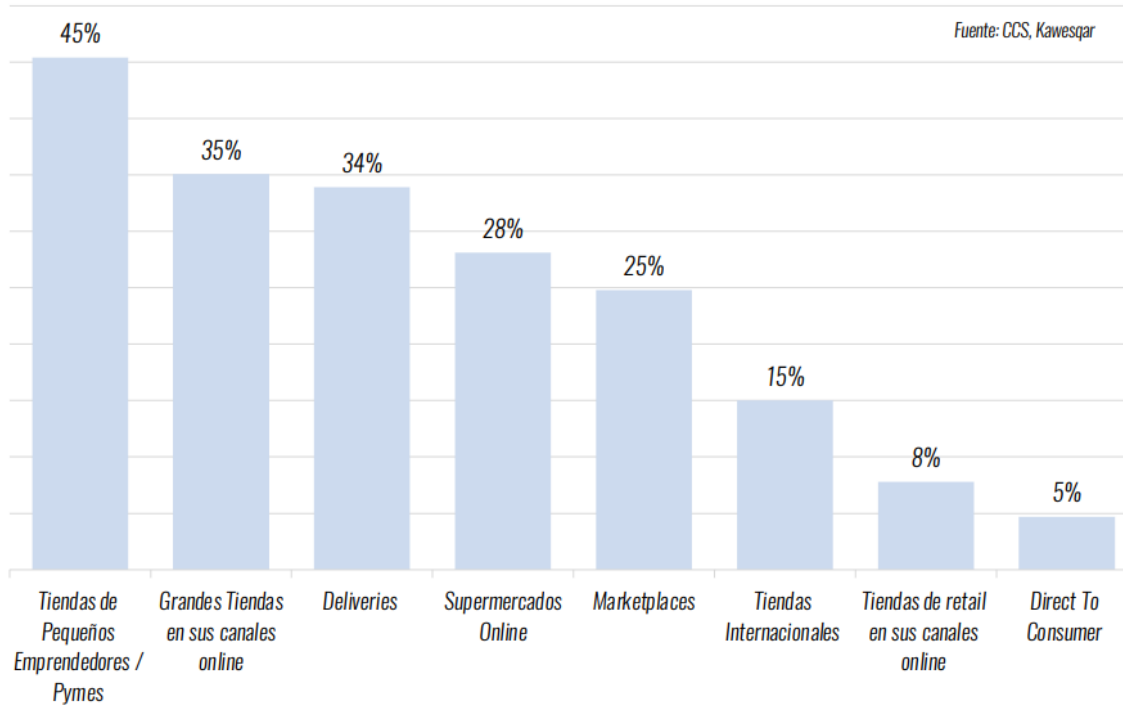


Fuente: Tendencias del ecommerce en Chile, Cámara de Comercio de Santiago

4.4.2 Canales de compra online

De acuerdo con el informe de tendencias de ecommerce en Chile, los canales de venta online más utilizados son las tiendas PYMES, las grandes tiendas (canales online) y los deliveries, con un 45%, 35% y 34% respectivamente.

Figura 17: Canales de compra online

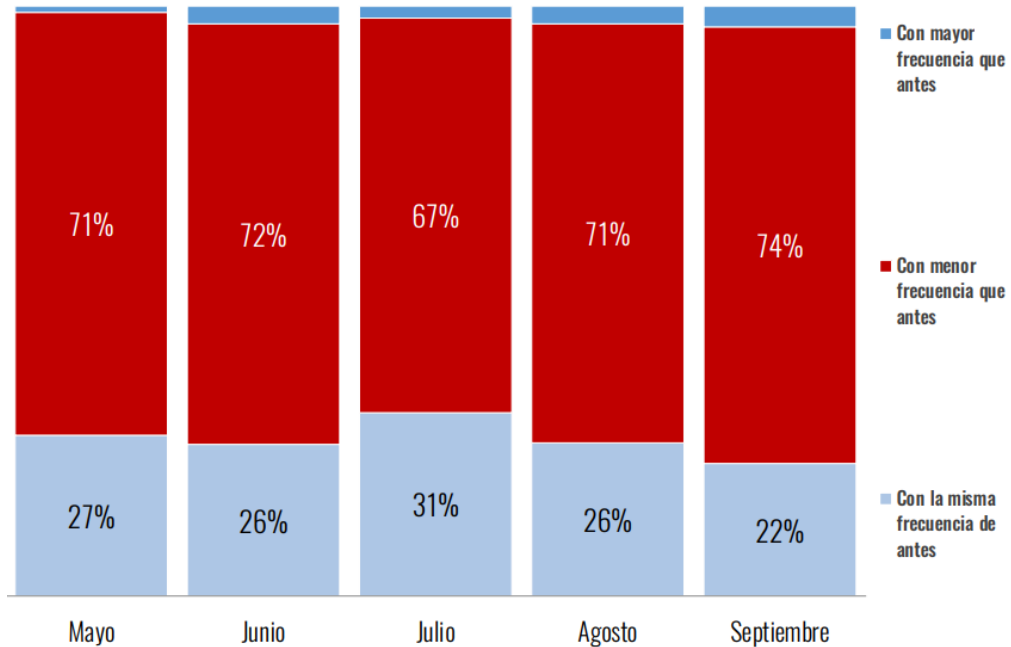


Fuente: Tendencias del ecommerce en Chile, Cámara de Comercio de Santiago

4.4.3 Hábito de visita esperado a centros comerciales

Como muestra la Figura 18 existe una pequeña tendencia a privilegiar el consumo online versus a la compra presencial que se realiza en los centros comerciales.

Figura 18: Hábito de visita esperado a centros comerciales



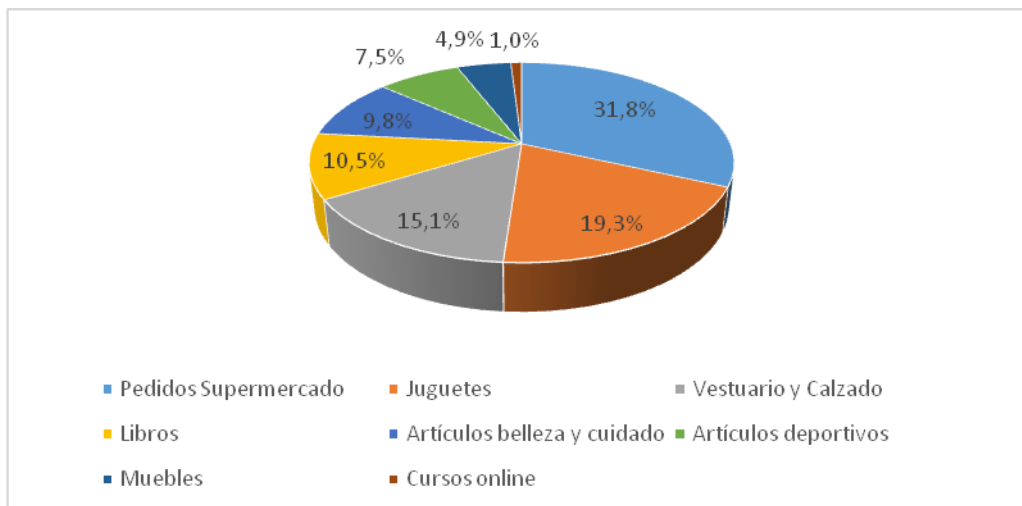
Fuente: Tendencias del ecommerce en Chile, Cámara de Comercio de Santiago

4.5 Ecommerce en la Región del Bío Bío

4.5.1 Tipos de compra online

Según la Figura 19, la preferencia favorita de los consumidores, a la hora de realizar una compra online, es la compra del supermercado con un 31,8% de las preferencias. Un 15,1% menciona que realiza compra de vestuario a través de internet.

Figura 19: Preferencia de los consumidores de compras online según industria en la Región del Bío Bío.



Fuente: Encuesta de Estudio de Mercado

4.6 Tamaño y crecimiento de accesos por internet fijo y móvil.

Al año 2020 en Chile 3,5 millones de personas cuentan con internet fija en su hogar, cifra que denota un crecimiento de 3,8% con respecto al mismo periodo del año 2019.

Por otro lado, el internet móvil en el tercer trimestre del año 2020, fue utilizado por 16,6 millones de chilenos, lo que demuestra una adaptación rápida a los cambios tecnológicos en el país.

Actualmente en Chile el tráfico de internet fija y móvil creció un 40% a marzo del 2020 impulsado por la pandemia (Covid-19).

Llegando el consumo promedio mensual de internet fija a 335,3 Gigabytes, y el consumo de internet móvil fue de 13 Gigabytes. Según estimaciones de la propia Subtel, los datos mostrados anteriormente podrían llegar a crecer en un 60% en los próximos meses.

En resumen, de un total de 22 millones de suscripciones a internet, el 84,4% son realizados desde un dispositivo móvil siendo 19 millones de suscripciones, visitas desde un smartphone¹⁸.

Por otra parte, si se realiza un análisis más profundo respecto al acceso a internet de cada uno de los sectores socioeconómicos. En la Tabla 21 se observa un resumen el cual es coherente con lo mencionado en los párrafos anteriores, ya que se puede observar que, independiente el grupo socioeconómico, existe bastante acceso. De hecho, prácticamente no existe diferencia entre el grupo ABC1 y C2, así como también la diferencia es leve respecto a los grupos C3 y D.

Tabla 21: Uso de internet y algunas de sus aplicaciones por segmento.

Segmento	Telefonía móvil	Internet
ABC1	<ul style="list-style-type: none">Al menos un 93% tiene smartphone.Al menos 72% tiene celular con contrato y 26% con prepago.	<ul style="list-style-type: none">Al menos un 92% tiene acceso desde su hogar.Al menos un 91% tiene acceso a WhatsApp y 83% a Facebook
C2	<ul style="list-style-type: none">Un 92% tiene smartphone.59% tiene celular con contrato y 39% con prepago	<ul style="list-style-type: none">Un 92% tiene acceso desde su hogar.Un 93% tiene acceso a

¹⁸ Subsecretaría de telecomunicaciones. Tráfico total de internet fija y móvil crece 40% a marzo del 2020 [en línea] Subtel, 4 de Junio 2020.< <https://www.subtel.gob.cl/trafico-total-de-internet-fija-y-movil-crece-40-a-marzo-de-2020-impulsado-por-la-pandemia-de-covid-19/>>

		WhatsApp y 88% a Facebook
C3	<ul style="list-style-type: none"> • Un 78% tiene smartphone. • 37% tiene celular con contrato y 58% con prepago 	<ul style="list-style-type: none"> • Un 79% tiene acceso desde su hogar. • Un 88% tiene acceso a WhatsApp y 81% a Facebook
D	<ul style="list-style-type: none"> • Un 71% tiene smartphone. • 17% tiene celular con contrato y 74% con prepago 	<ul style="list-style-type: none"> • Un 66% tiene acceso desde su hogar. • Un 82% tiene acceso a WhatsApp y 80% a Facebook
E	<ul style="list-style-type: none"> • Un 43% tiene smartphone. • 8% tiene celular con contrato y 84% con prepago 	<ul style="list-style-type: none"> • Un 52% tiene acceso desde su hogar. • Un 84% tiene acceso a WhatsApp y 78% a Facebook

Fuente: Asociación Nacional Automotriz de Chile y Asociación de Investigadores de Mercado, año 2018¹⁹

Luego, en la Tabla 22 se puede observar que entre los 25 y 54 años son los rangos en que existe mayor afinidad con el uso de internet. Si bien es una tabla que refleja los resultados del año 2017, es decir, para el crecimiento exponencial que existe en esta industria está desactualizada, si da una idea clara del uso y el tipo de uso que los usuarios realizan.

Tabla 22: Uso de internet según rango etario

EDAD SEGÚN SEGMENTO	Uso integral de internet	Uso recreativo y social	Uso exclusivo social	Uso informativo
16 a 19	5,7%	15,5%	6,0%	5,1%
20 a 24	13,0%	13,0%	10,4%	8,2%
25 a 29	41,8%	34,8%	30,1%	24,1%
40 a 54	30,0%	22,2%	29,5%	29,4%
55 a 64	6,3%	9,4%	15,0%	17,5%
66 o más	3,2%	5,2%	9,0%	15,7%
Edad promedio	37	36	42	46
TOTAL	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fuente: Subsecretaría de Telecomunicaciones de Chile²⁰

4.7 Tamaño de los segmentos

Para saber el tamaño de mercado, tanto del segmento que compra una camiseta para su uso personal como del segmento que compra camisetas para un grupo (que

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

²⁰https://www.subtel.gob.cl/wp-content/uploads/2018/07/Informe_Final_IX_Encuesta_Acceso_y_Usos_Internet_2017.pdf

usualmente es su equipo de fútbol) se confecciona la Tabla 23, el cual refleja las respuestas de la encuesta del estudio de mercado. Cabe señalar dos observaciones importantes:

1. El porcentaje usado como grupo socioeconómico para calcular el número de personas, es de acuerdo con un estudio a nivel nacional del año 2018, pues no se encontró información específica de la Región del Bío Bío actualizada.
2. Las casillas cuyo contenido escrito es S / I significa “Sin Información”, lo cual significa que no hubo respuestas que consideraran en este grupo socioeconómico y rango etario.
3. No se obtiene información del grupo socioeconómico E.

A modo de entender mejor la Tabla 23, se procede a explicar algunos de sus componentes:

- Número de personas: Refleja el número de personas que pertenece a un grupo socioeconómico y rango etario específico. Su cálculo es la multiplicación del porcentaje del grupo socioeconómico por el número de personas que existen en el rango etario específico de la Región del BioBío²¹
- Disposición a pago: Refleja el promedio de lo que el prospecto está dispuesto a pagar por una camiseta, ya sea individual o grupal.
- Número de camisetas: Refleja el promedio de camisetas que los prospectos compran en el período de un año.

Como resultado, se puede observar lo siguiente:

- El segmento de los consumidores para camisetas grupales y bastante más atractivo que el segmento que compra camisetas individuales.
- El grupo socioeconómico más atractivo, al considerar el tamaño de mercado, es el grupo D, lo cual se justifica por tener mayor cantidad de personas. No obstante, tiene la menor disposición a pago.
- Los grupos socioeconómicos ABC1 y C2 son bastante similares en todas sus características excepto en la disposición a pago, donde el primero es cerca de un 20% mayor.
- Los rangos etarios más grandes (de mayor edad) tienden a comprar más camisetas. De acuerdo con lo investigado en el estudio de mercado, esto es coherente según el tipo de fútbol que juegan, donde la gente de mayor edad

²¹ CENSO Chile, Instituto Nacional de Estadística, INE

suele jugar 11 por lado (fútbol) y la de menor edad entre 5 y 7 por lado (baby fútbol y futbolito respectivamente).

- Los grupos socio económicos más atractivos, desde el punto de vista del tamaño del mercado, son los C y D, por lo que se infiere que son los más competitivos. A su vez, los rangos etarios entre 36 y 55 son los segmentos que más destacan potenciando aún más la competencia.

Tabla 23: Compra de camisetas anual, disposición a pago y tamaño de mercado según grupo socioeconómico y rango etario

Grupo socio económico	Rango etario	Número Personas	Camiseta individual			Camiseta grupal		
			Disposición a pago (\$)	Número Camisetas	Mercado (MM\$)	Disposición a pago	Número Camisetas	Mercado (MM\$)
ABC1 (13 % en Chile)	16 a 25	31.663	20.435	1,10	600	16.523	5,84	477
	26 a 35	29.245	21.002	1,21	627	16.973	5,91	458
	36 a 45	26.512	19.456	0,91	396	15.901	7,45	490
	46 a 55	27.855	20.871	0,85	417	16.202	8,37	589
	56 a 65	21.755	S / I	S / I		S / I	S / I	S / I
C2 (12 % en Chile)	16 a 25	29.228	16.460	0,98	397	14.147	6,12	395
	26 a 35	26.996	18.374	0,87	364	14.712	5,90	366
	36 a 45	24.472	17.561	0,91	330	14.140	7,40	399
	46 a 55	25.713	17.887	0,80	310	14.193	8,34	475
	56 a 65	20.081	S / I	S / I		S / I	S / I	S / I
C3 (25% en Chile)	16 a 25	60.891	17.402	1,30	1.161	13.751	6,10	797
	26 a 35	56.241	17.807	1,12	946	13.425	6,80	801
	36 a 45	50.984	16.790	0,89	642	12.890	6,80	697
	46 a 55	53.568	16.940	0,97	742	12.745	6,90	735
	56 a 65	41.836	S / I	S / I	S / I	S / I	S / I	S / I
D (37% en Chile)	16 a 25	90.119	13.622	1,09	1.128	10.212	6,51	935
	26 a 35	83.237	14.015	1,23	1.210	10.428	6,23	844
	36 a 45	75.456	15.444	0,97	953	11.325	8,34	1.112
	46 a 55	79.280	17.321	0,78	903	14.640	7,12	1.289
	56 a 65	61.917	S / I	S / I	S / I	S / I	S / I	S / I

Fuente: Encuesta Estudio de Mercado

Cabe señalar que esta tabla no considera el GSE “E”, pues no generó información dentro de la encuesta (y existe evidencia como para descartar de antemano el atractivo de este segmento). Por otro lado, el número de personas que se señala es la que, según datos del estudio de mercado, le gusta ver y/o jugar fútbol.

4.8 Análisis del entorno legal

Al considerar en el objetivo un agresivo aumento en los ingresos y EBITDA, la lógica indica que se debe sustentar en el aumento de producción. Es por ello que se revisa el alcance legal de aumentar turnos y/o compra de nueva maquinaria.

Respecto a aumentar turnos, desde el punto de vista laboral, no existen restricciones al respecto. No obstante, se observan algunos alcances:

- Las horas extras no pueden ser mayor a 2 horas diarias, las que serán recargadas con un 50% respecto al valor hora de la remuneración original.
- Se debe considerar al menos un día completo de descanso para el trabajador, es decir de 00:00 horas hasta 24:00 horas.
- Se recomienda que los turnos sean rotativos, sobre todo si en el futuro se incorpora un tercer turno.
- En caso de incorporar un tercer turno y el último día trabajado sea hasta las 08:00 horas, el descanso durante ese día no se considera parte del descanso adicional, el cual debe ser otorgado el día siguiente.

Respecto a la factibilidad eléctrica, no existen impedimentos ni alzas tarifarias para poder trabajar en otros turnos, así como tampoco si se desea aumentar el número de máquinas, pues el aumento del consumo eléctrico es marginal para las empresas distribuidoras de energía.

5. SÍNTESIS DEL DIAGNÓSTICO

5.1 FODA general

5.1.1 Fortalezas

Respecto a la encuesta de estudio de mercado

Dentro de los competidores directos, Squadra es la marca más conocida en la Región del Bío-Bío (50% de los encuestados señala conocerla).

Respecto a otros factores

- Posee una máquina de estampado que es única en la región respecto a su calidad.

- A la hora de proponer diseños y telas, es la que propone una mayor cantidad de combinaciones.
- La planilla de remuneración de Combazo, gracias además a una estructura acotada, es relativamente baja en comparación a su competencia.
- Representación exclusiva de la Marca Zeus.
- Posee representación de marca Joma, la segunda marca más conocida en la región con un 41% de las preferencias.

5.1.2 Oportunidades

Respecto a lo aplicado por las empresas españolas (Goalinn y SprinterSports).

- Las ventas presenciales durante el año 2019 fueron de un 73,90%, dejando muy por debajo a las ventas online las que ocuparon solo un 26,10% de las preferencias dentro de los clientes de Combazo.
- Ofrecer en el sitio web y redes sociales, la posibilidad de ser embajador de Combazo o Squadra si tienes más de 50.000 seguidores (embajador es mostrar la marca en diferentes redes sociales a cambio de productos).
- Crear aplicación web para poder realizar compras y concretar oferta en forma inmediata a través de este canal.
- Generar Club Combazo, con beneficios gratuitos para clientes frecuentes.
- Sumar ChatBot al sitio web para liberar recursos en cuanto a tiempo de personas. Además, las respuestas son casi en tiempo real (programable).
- Activación de ofertas con código promocional en diferentes marcas.
- Crear alianzas con otros sitios web de deportes, pagando por ventas realizadas a través de ellos.

Respecto a la encuesta de estudio de mercado

- De acuerdo con el estudio de mercado realizado, un 89% personas les gusta y/o juegan fútbol. Los gustos son similares según el género, pues 95,5% de los hombres da esa respuesta, así como 75,7% son mujeres, tal cual se muestra en la Figura 11.
- De acuerdo al cálculo de mercado potencial del segmento B2C, tanto para los realizan compra individual como grupal. De esta forma, se llega a un mercado potencial de venta de camisetas de MM\$ 31.243.

- Un 50% de los encuestados no conoce Squadra.
- Los clientes y prospectos valoran más la calidad que el precio o disposición a pago.
- Los clientes y prospectos están dispuestos a esperar tiempo por sus camisetas mientras otros atributos como calidad, precio y posibilidad de personalizar, los tres atributos más importantes, cumplan sus expectativas
- De acuerdo al estudio de mercado la disposición a pago de acuerdo a la nueva propuesta de valor es de \$2475.-

Respecto a las entrevistas realizadas a clientes B2B y B2C

- Acotar la fecha de entrega a plazos no mayores a 15 días.
- Reforzar la información a los clientes respecto el método de compra online, ya que no todos tienen el conocimiento.

Respecto a otros factores

- En los 3 meses en que se decreta cuarentena total en Concepción, las ventas online se disparan a un 87%.
- Actualmente en Chile el tráfico de internet fija y móvil creció un 40% a marzo del 2020 impulsado por la pandemia (Covid-19).
- Si bien el ecommerce venía con una tendencia al alza, el efecto de la pandemia lo apalancó aún más. La figura 8 muestra el crecimiento exponencial a lo largo del tiempo, el cual promedia un 28% desde el 2016 y el período 2019 – 2020 alcanzó el 55%.
- De acuerdo con el informe de tendencias de ecommerce en Chile, los canales de venta online más utilizados son las tiendas PYMES, las grandes tiendas (canales online) y los deliveries, con un 45%, 35% y 34% respectivamente.
- Al año 2020 en Chile 3,5 millones de personas cuentan con internet fija en su hogar, cifra que denota un crecimiento de 3,8% con respecto al mismo periodo del año 2019.
- Aumentar publicidad a través de convenios con centros deportivos.
- La capacidad productiva alcanza solo el 37%.

Respecto a la venta ecommerce

- A nivel nacional, se espera que el efecto pandemia aumente el comercio online un 15% adicional respecto a una situación sin pandemia y restricciones asociadas.
- A nivel nacional, al considerar desde el período 2016, existe un crecimiento promedio del ecommerce en torno al 28%.
- Las tiendas online Pymes han tenido un auge y se afianzan en el primer lugar de canal de venta con un 45% de las preferencias de los consultados.
- 89% de las personas de la Octava región les gusta ver o jugar fútbol, siendo un 95,5% la preferencia de los hombres y un 75,5% las mujeres.
- Aplicar técnicas de Search Engine Optimization (SEO) para mejorar posicionamiento en motores de búsqueda.
- Digitalizar el proceso de diseño y cotización de camisetas.

5.1.3 Debilidades

- No existen convenios publicitarios con otros sitios web, ni un plan de fidelización claro hacia los clientes.
- La propuesta de valor no se diferencia con el de la competencia en ninguna línea de negocio.
- En la búsqueda con palabras claves relacionada a diseño de camisetas a través de SEO competidores aparecen antes que Squadra.
- Pérdida de prospectos al no ser atendidos en el requerimiento de personalización de camisetas.
- Pérdidas de prospectos al no responder los requerimientos de diseño en un tiempo acotado.
- Después del tiempo en trabajar en el diseño y elegir la tela, se pierden prospectos por que la camiseta seleccionada no se ajusta a presupuesto o no cumple expectativas de diseño (idea del prospecto no cumple sus propias expectativas, perdiendo no solo la venta sino también el tiempo).
- Publicidad orientada solo a las redes sociales, específicamente Facebook e Instagram.
- No existe medición de desempeño respecto a la publicidad en redes sociales (Facebook e Instagram).

5.1.4 Amenazas

Respecto a la Encuesta Nacional de Hábitos, Actividad física y deporte

- Entre el 2015 y 2018 hubo una baja del 4,2% respecto a las personas que mencionan realizar un deporte más de 3 veces a la semana.

Respecto a la encuesta de estudio de mercado

- La compra a través de página web no es algo que los clientes y prospectos le den mayor valor. Probablemente, ellos ya lo tienen internalizado como un escenario base.
- En Chile, aumentó de la competitividad en el sector Ecommerce. El 75% de las empresas se concentró en estrategias digitales

Respecto a las entrevistas realizadas a clientes B2B y B2C

- Los presidentes de otros clubes podrían recomendar a otras tiendas.
- La competencia podría tener un método mejor que llenar una planilla con los productos necesarios.
- La competencia podría comunicar mejor, que es posible realizar sus compras 100% online o mediante sus aplicaciones para android o IOS.

Respecto a otros factores

- La competencia podría segmentar mejor y mostrar primero su anuncio pagado en Facebook o Instagram.
- Si bien las ventas mediante el ecommerce crecen, la pandemia podría acabar y llevar todo nuevamente a la normalidad (incertidumbre).
- Algunos de los gigantes de ventas deportivas podrían entrar a Chile y abarcar el mercado (Goalinn, SprinterSports, Decathlon, etc).
- Incierto escenario político social con una nueva constitución que comenzará a regir en Chile
- No existe certeza del completo funcionamiento ni las consecuencias (secundarias) de la vacuna contra el COVID-19 y las nuevas cepas que han aparecido.
- Concepción podría mantenerse en cuarentena lo que detiene el fútbol y los eventos deportivos, frenando las ventas.

5.2 FODA por segmentos

De acuerdo con la Tabla 23, se observa que el tamaño del segmento de camisetas grupales (asociado al Diseño personalizado) y camisetas individuales (asociado a la compra realizada por Fans) son muy similares. A continuación, se presentan dos tablas que permiten ver las fortalezas y amenazas, tanto del grupo socioeconómico como del rango etario.

Tabla 24: Resumen de Oportunidades y Amenazas según Grupo Socioeconómico

Grupo socio económico	Camiseta grupal e individual	
	Oportunidades	Amenazas
ABC1 (13 % en Chile)	<ul style="list-style-type: none"> • Segmento con mayor disponibilidad a pago • Al menos un 93% tiene smartphone • Al menos un 92% tiene acceso desde su hogar. • Segmento con poca competencia • Al menos un 91% tiene acceso a WhatsApp y 83% a Facebook 	<ul style="list-style-type: none"> • Segundo segmento con menor tamaño de mercado • Segmento que compra menor cantidad de camisetas
C2 (12 % en Chile)	<ul style="list-style-type: none"> • Un 92% tiene smartphone • Un 92% tiene acceso desde su hogar • Un 93% tiene acceso a WhatsApp y 88% a Facebook. • Segmento con baja competencia 	<ul style="list-style-type: none"> • Segmento con menor tamaño de mercado
C3 (25% en Chile)	<ul style="list-style-type: none"> • Segundo segmento con mayor tamaño de mercado • Un 78% tiene smartphone • Un 79% tiene acceso desde su hogar • Un 88% tiene acceso a WhatsApp y 81% a Facebook 	<ul style="list-style-type: none"> • Segmento con mayor competencia. • Segundo segmento con menor disposición a pago
D (37% en Chile)	<ul style="list-style-type: none"> • GSE con mayor Tamaño de mercado. • Un 82% tiene acceso a WhatsApp y 80% a Facebook 	<ul style="list-style-type: none"> • 2° segmento con mayor competencia • Menor disponibilidad de Pago • Solo un 66% tiene acceso desde su hogar.

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 25: Resumen Oportunidades y Amenazas según Rango Etario

Rango etario	Camiseta grupal e individual	
	Oportunidades	Amenazas
16 a 25	<ul style="list-style-type: none"> • Segundo segmento en el tamaño de mercado 	<ul style="list-style-type: none"> • Entre los 16 y 19 años la tendencia del uso de internet es recreativo y social. • Rango de compra menor de camisetas • Segundo rango con menor disponibilidad a pago
26 a 35	<ul style="list-style-type: none"> • Entre los 25 y los 54 años la tendencia de uso de internet es integral 	<ul style="list-style-type: none"> • Segmento con menor tamaño de mercado

36 a 45	<ul style="list-style-type: none"> •Entre los 25 y los 54 años la tendencia de uso de internet es integral • Segundo segmento que compra mayor cantidad de camisetas 	
46 a 55	<ul style="list-style-type: none"> •Entre los 25 y los 54 años la tendencia de uso de internet es integral •Segmento que compra mayor cantidad de camisetas. •Segmento con mayor tamaño de mercado 	

Fuente: Elaboración Propia

Finalmente, en la Tabla 26 y Tabla 29 se realizan dos matrices que resumen cada uno de los segmentos. Para ello, se eligieron las variables más importantes, tales como tamaño de mercado, cantidad de personas, la disposición a pago por una camiseta, la cantidad de camisetas que compra al año, competitividad del segmento, acceso a tarjetas de crédito y acceso a internet. En el caso de crecimiento del segmento, se asume que es igual para cada uno de éstos. Finalmente, las oportunidades se destacaron en color verde y las amenazas en color rojo.

Tabla 26: FODA Segmento Diseño Personalizado

GSE	Rango etario	OPORTUNIDADES - AMENAZAS					
		Disp a pago	N° Camisetas	Mercado (MM\$)	Acceso TC	Acceso Internet	Competitividad
ABC1 (13 % en Chile)	16 a 25	(ALTA) \$16.523	(MEDIO - BAJO) 5,84	(MEDIO - BAJO) \$5.649	ALTA	ALTA	MEDIA-BAJA
	26 a 35	(ALTA) \$16.973	(MEDIA - BAJO) 5,91	(MEDIO - BAJO) \$5.424	ALTA	ALTA	MEDIA-BAJA
	36 a 45	(ALTA) \$15.901	(MEDIA - ALTO) 7,45	(MEDIO - BAJO) \$5.807	ALTA	ALTA	MEDIA-BAJA
	46 a 55	(ALTA) \$16.202	(ALTO) 8,37	(MEDIO - BAJO) \$6.984	ALTA	ALTA	MEDIA-BAJA
	56 a 65	S/I	S/I	S/I	S/I	S/I	S/I
C2 (12 % en Chile)	16 a 25	(MEDIA) \$13.147	(MEDIO) 6,12	(BAJO) \$4.348	MEDIA - ALTA	ALTA	MEDIA
	26 a 35	(MEDIA -ALTA) \$14.712	(MEDIO BAJO) 5,9	(BAJO) \$4.332	ALTA	ALTA	MEDIA
	36 a 45	(MEDIA -ALTA) \$14.140	(MEDIO ALTO) 7,4	(BAJO) \$4.734	ALTA	ALTA	MEDIA
	46 a 55	(MEDIA -ALTA) \$14.193	(ALTO) 8,34	(BAJO) \$5.627	ALTA	ALTA	MEDIA
	56 a 65	S/I	S/I	S/I	S/I	S/I	S/I
C3 (25% en Chile)	16 a 25	(MEDIA) \$13.751	(MEDIO) 6,1	(MEDIO ALTO) \$9.444	MEDIO BAJO	MEDIO ALTO	ALTO
	26 a 35	(MEDIA) \$13.425	(MEDIO) 6,8	(MEDIO ALTO) \$9.493	MEDIO	MEDIO ALTO	ALTO
	36 a 45	(MEDIA-BAJA) \$12.890	(MEDIO) 6,8	(MEDIO ALTO) \$8.263	MEDIO	MEDIO ALTO	ALTO
	46 a 55	(MEDIA-BAJA) \$12.745	(MEDIO) 6,9	(MEDIO ALTO) \$8.710	MEDIO	MEDIO ALTO	ALTO
	56 a 65	S/I	S/I	S/I			

D (37% en Chile)	16 a 25	(BAJA) \$10.212	(MEDIO) 6,51	(ALTO) \$11.078	BAJO	MEDIO	ALTO
	26 a 35	(BAJA) \$10.428	(MEDIO) 6,23	(MEDIO ALTO) \$9.999	BAJO	MEDIO	ALTO
	36 a 45	(BAJA) \$11.325	(ALTO) 8,34	(ALTO) \$13.178	BAJO	MEDIO	ALTO
	46 a 55	(BAJA) \$14.640	(MEDIO ALTO) 7,12	(MEDIO ALTO) \$15.287	BAJO	MEDIO	ALTO
	56 a 65	S/I	S/I	S/I			

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 27: FODA Segmento Fans

GSE	Rango etario	OPORTUNIDADES - AMENAZAS					
		Disp a pago	N° Camisetas	Mercado (MM\$)	Acceso TC	Acceso Internet	Competitividad
ABC1 (13 % en Chile)	16 a 25	(ALTA) \$20.435	(MEDIO) 1,1	(MEDIO) \$600	ALTA	ALTA	ALTO
	26 a 35	(ALTA) \$21.002	(MEDIA- ALTO) 1,21	(MEDIO) \$627	ALTA	ALTA	ALTO
	36 a 45	(ALTA) \$19.456	(MEDIA) 0,91	(BAJO) \$396	ALTA	ALTA	ALTO
	46 a 55	(ALTA) \$20.871	(MEDIO) 0,85	(BAJO) \$417	ALTA	ALTA	ALTO
	56 a 65	S/I	S/I	S/I	S/I	S/I	S/I
C2 (12 % en Chile)	16 a 25	(MEDIA) \$16.460	(MEDIO) 0,98	(BAJO) \$397	MEDIA - ALTA	ALTA	ALTO
	26 a 35	(MEDIA -ALTA) \$18.374	(MEDIO) 0,87	(BAJO) \$364	ALTA	ALTA	ALTO
	36 a 45	(MEDIA -ALTA) \$17.561	(MEDIO) 0,91	(BAJO) \$330	ALTA	ALTA	ALTO
	46 a 55	(MEDIA -ALTA) \$17.887	(MEDIO) 0,8	(BAJO) \$310	ALTA	ALTA	ALTO
	56 a 65	S/I	S/I	S/I	S/I	S/I	S/I
C3 (25% en Chile)	16 a 25	(MEDIA) \$17.402	(ALTO) 1,3	(ALTO) \$1.161	MEDIO BAJO	MEDIO ALTO	ALTO
	26 a 35	(MEDIA-ALTO) \$17.887	(MEDIO) 1,12	(MEDIO ALTO) \$946	MEDIO	MEDIO ALTO	ALTO
	36 a 45	(MEDIA) \$16.790	(MEDIO) 0,89	(MEDIO) \$642	MEDIO	MEDIO ALTO	ALTO
	46 a 55	(MEDIA) \$16.940	(MEDIO) 0,97	(MEDIO) \$742	MEDIO	MEDIO ALTO	ALTO
	56 a 65	S/I	S/I	S/I			
D (37% en Chile)	16 a 25	(BAJA) \$13.622	(MEDIO) 1,09	(ALTO) \$1.128	BAJO	MEDIO	ALTO
	26 a 35	(BAJA) \$14.015	(MEDIO ALTO) 1,23	(ALTO) \$1.210	BAJO	MEDIO	ALTO
	36 a 45	(MEDIA BAJA) \$15.444	(MEDIO) 0,97	(MEDIO ALTO) \$953	BAJO	MEDIO	ALTO
	46 a 55	(MEDIA) \$17.321	(MEDIO BAJA) 0,78	(MEDIO ALTO) \$903	BAJO	MEDIO	ALTO
	56 a 65	S/I	S/I	S/I			

Fuente: Elaboración Propia

5.3 Matriz de atractivo por segmento

Al considerar el resultado del FODA por segmento de la Tabla 26, a cada una las variables se le asignó una nota en un rango del 1 al 5, siendo el 1 la más baja y el 5 la más alta. Luego, a cada una se le dio la misma ponderación, de manera que el total

sea la sumatoria de éstas. Los resultados en encuentran reflejados en Tabla 28 y en amarillo, los segmentos con mayor puntaje.

Tabla 28: Matriz de atractivo segmento diseño personalizado

Grupo socio económico	Rango etario	MATRIZ ATRACTIVO POR SEGMENTO DISEÑO PERSONALIZADO						TOTAL
		Disp a pago	N° Camisetas	Mercado (MM\$)	Acceso TC	Acceso Internet	Competitividad	
ABC1 (13 % en Chile)	16 a 25	5	3	2	5	5	4	24
	26 a 35	5	4	2	5	5	4	25
	36 a 45	4	4	1	5	5	4	23
	46 a 55	5	5	2	5	5	4	26
	56 a 65	S/I	S/I	S/I	S/I	S/I	S/I	-
C2 (12 % en Chile)	16 a 25	3	2	1	4	5	3	18
	26 a 35	4	1	1	5	5	3	19
	36 a 45	3	4	1	5	5	3	21
	46 a 55	3	4	1	5	5	3	21
	56 a 65	S/I	S/I	S/I	S/I	S/I	S/I	-
C3 (25% en Chile)	16 a 25	3	5	4	2	4	1	19
	26 a 35	3	5	4	3	4	1	20
	36 a 45	3	3	3	3	4	1	17
	46 a 55	3	3	3	3	4	1	17
	56 a 65	S/I	S/I	S/I	S/I	S/I	S/I	-
D (37% en Chile)	16 a 25	1	3	5	1	3	1	14
	26 a 35	1	5	5	1	3	1	16
	36 a 45	2	5	5	1	3	1	17
	46 a 55	3	2	5	1	3	1	15
	56 a 65	S/I	S/I	S/I	S/I	S/I	S/I	-

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 29: Matriz de atractivo segmento Fans

Grupo socio económico	Rango etario	MATRIZ ATRACTIVO SEGMENTO FANS						TOTAL
		Disp a pago	N° Camisetas	Mercado (MM\$)	Acceso TC	Acceso Internet	Competitividad	
ABC1 (13 % en Chile)	16 a 25	5	3	3	5	5	1	22
	26 a 35	5	4	3	5	5	1	23
	36 a 45	5	3	1	5	5	1	20
	46 a 55	5	3	1	5	5	1	20
	56 a 65	S/I	S/I	S/I	S/I	S/I	S/I	-
C2 (12 % en Chile)	16 a 25	3	3	1	4	5	1	17
	26 a 35	4	3	1	5	5	1	19
	36 a 45	4	3	1	5	5	1	19

	46 a 55	4	3	1	5	5	1	19
	56 a 65	S/I	S/I	S/I	S/I	S/I	S/I	
C3 (25% en Chile)	16 a 25	3	5	5	2	4	1	20
	26 a 35	4	3	4	3	4	1	19
	36 a 45	3	3	3	3	4	1	17
	46 a 55	3	3	3	3	4	1	17
	56 a 65	S/I	S/I	S/I	S/I	S/I	S/I	
D (37% en Chile)	16 a 25	1	3	5	1	3	1	14
	26 a 35	1	5	5	1	3	1	16
	36 a 45	2	4	4	1	3	1	15
	46 a 55	3	2	4	1	3	1	14
	56 a 65	S/I	S/I	S/I	S/I	S/I	S/I	-

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo con los puntajes obtenidos en ambas tablas, el segmento Fans obtiene menores puntajes que el segmento de diseño personalizado. Destaca principalmente que el Segmento de Fans es tremendamente competitivo pues no se tiene exclusividad de las marcas (salvo excepciones) por lo que entran a competir las grandes tiendas que tienen canales de venta online y presencial mucho más desarrollados que Combazo.

Tabla 30: Cuadro resumen, tamaño de mercados y otros.

Cuadro Resumen			
Segmentos		Fans	Diseño Personalizado
Tamaño de cada segmento MM\$		16.696	14.547
Diferencias entre segmentos		* Compra por camisetas individuales * Mayor disposición a pago en todos los segmentos *Menor número de camisetas vendidas en todos los segmentos	* Compra por grupo de camisetas *Menor Disposición a pago en todos los segmentos *Menor número de camisetas vendidas en todos los segmentos
Motivos de Segmentación por GSE		Al realizar un análisis del FODA general (5.1), el FODA de los segmentos Fans y Diseño Personalizado (5.2) y, la matriz de atractivo por ambos segmentos (5.3) se considera que los segmentos objetivos son las personas	

	<p>que compran camisetas para su equipo (Diseño Personalizado) que pertenecen a los grupos socioeconómico ABC1, C2 y C3. Tanto para el ABC1 como el C2 con un rango etario entre 16 y 55 años. Para el caso del C3, se considera un rango etario desde los 20 (se asume que en este GSE el acceso a tarjetas de créditos para menores de 20 años es más restrictivo) hasta los 35 años. El motivo de la segmentación responde a la necesidad de derivar los recursos a los rangos etarios donde se les puede obtener mayor beneficio, es decir invertir donde la empresa obtendrá mayor nivel de venta.</p>
Principales Competidores	<p>En la región del bio bío los principales competidores de Combazo son KS7 y Rowsport, KS7 por su lado es la segunda marca con mayor reconocimiento dentro de los deportistas Fuente:(Encuesta estudio de mercado) y Rowsport, es la tienda deportiva con más antigüedad actualmente.</p>

Fuente: Elaboración Propia

En el Tabla 30, se muestra un cuadro resumen para mejorar la comprensión del documento, en el segmento Fans se consideran los clientes que realizan compras de camisetas individuales, ellos tienen una mayor disposición a pago en todos los segmentos por grupos socioeconómicos, ABC1, C2 y C3, por otro lado, el segmento diseño personalizado (DP), trata de las personas que compran por grupo de camisetas. Para ambos segmentos el rango etario es diferente, por ejemplo, en el caso de DP, en el GSE C3 el rango etario aumenta desde los 16 a los 20 años en adelante, ya que bajo los 20 años el acceso a tarjetas de crédito es casi nulo.

Por otro lado, la segmentación por GSE busca hacer más eficiente el destino de los recursos económicos asignados a marketing Digital, por ende y tal como se mostrará en la evaluación económica, los recursos serán destinados a estos segmentos.

Por otra parte, si consideramos a los competidores de Combazo en la región estos dependerán del modelo de negocio y la marca, tal como se observa en la Tabla 11 se los principales competidores de la región en la confección y personalización de camisetas. Las propuestas de valor entre Combazo y sus competidores son muy similares, y básicamente se compite por diseño y precios.

6. ESTRATEGIA

6.1 Selección de los segmentos objetivos

Luego de hacer un análisis del FODA general, el FODA de los segmentos Fans y Diseño Personalizado y, la matriz de atractivo por ambos segmentos se concluye que los segmentos objetivos son las personas que compran camisetas para su equipo (Diseño Personalizado) que pertenecen a los grupos socioeconómico ABC1, C2 y C3. Tanto para el ABC1 como el C2 con un rango etario escogido es entre 16 y 55 años. Para el caso del C3, se considera un rango etario desde los 20 (se asume que en este GSE el acceso a tarjetas de créditos para menores de 20 años es más restrictivo) hasta los 35 años.

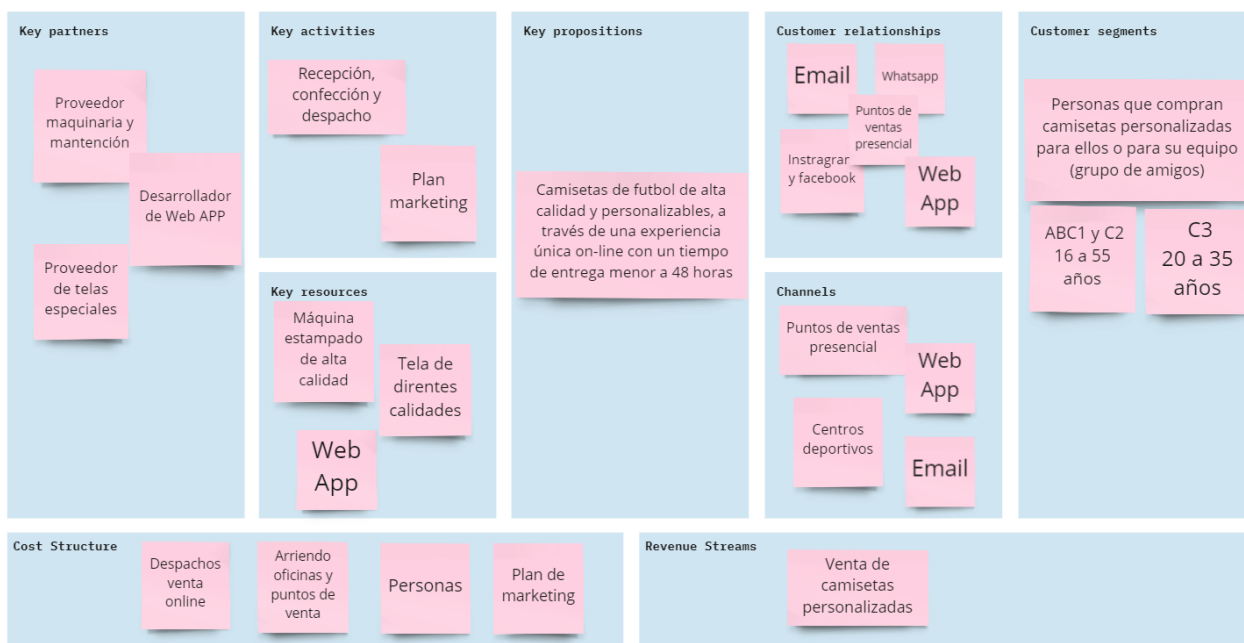
6.2 Descripción del nuevo modelo de negocio

Al considerar el FODA general y por segmentos, el nuevo modelo de negocio estará orientado a las siguientes líneas de trabajo, las cuales no son consideradas en la estrategia revisada en el diagnóstico:

- Digitalización en el proceso de consulta, diseño y cotización.
- Restructuración del organigrama.
- Establecer un plan de marketing digital orientado a los segmentos objetivos.
- Aumentar la inversión en marketing en más de un 100%, este último punto considera también el dar a conocer las diferentes marcas de Combazo, sobre todo Squadra, generando un crecimiento orgánico en Zeus y Joma. Lo anterior se desprende del margen obtenido por Squadra vs las dos marcas internacionales.

6.2.1 Nuevo modelo de negocio

Figura 20: Business Canvas Model del segmento objetivo



Fuente: Elaboración propia según modelo *Strategyzer*

Como se observa en la Figura 20, la propuesta de valor para el segmento objetivo son camisetas de futbol de alta calidad y personalizables, a través de una experiencia única on-line con un tiempo de entrega menor a 48 horas.

6.3 Plan de Marketing Táctico

6.3.1 Producto

Los productos de Combazo (camisetas) van a mantener su reconocida calidad en cuanto a telas y al tipo de estampado.

Dentro de los cambios, se implementará a través la página web una sección de “autodiseño”, el cual consistirá en cargar cada uno de los diseños que hoy Combazo, a través de Squadra, ofrece en forma presencial. Esto permite que el usuario pueda tomarse el tiempo que estime conveniente para elegir el diseño de su camiseta, combinando variables como diseño según deporte, colores, tipo de tela, forma del cuello, logos e insignia (permite cargarlos en archivos de alta calidad para verlos previamente), diseño de tela (ajustada, suelta, etc.) nombre y número. En la medida

que el usuario elija cada una de estas variables podrá ir viendo en tiempo real el costo de la cotización. Además, tendrá la opción de compartir el diseño a través del correo electrónico, redes sociales y/o WhatsApp. De esta manera, se busca una propuesta de valor que se diferencia mucho más que el de la competencia, mejorando considerablemente los tiempos de respuestas al mismo tiempo que se reducen tiempos de personal que se dedicaba especialmente a esto, limitando el número de atenciones simultáneas. Cabe señalar que los diseños podrán descargarse en formato pdf.

Para ayudar a la parte comercial, se implementará un Chatbot el cuál orientará la conversación hacia la propuesta de valor recién descrita, en la que invitará a los prospectos a utilizar la nueva plataforma de diseños o en su defecto, contactar a una persona, siendo este último el administrador.

El prospecto, lo podrá realizar a través de la creación de una cuenta o como usuario anónimo. La creación de la cuenta tiene el beneficio de hacer una gran base de datos y trabajar en funnel de ventas. Para comodidad del prospecto u usuario, está pensado que permita guardar cambios respecto a los diseños, tener datos de despacho y pago guardados previamente, acumular puntos, entre otros. Más detalles se explican en la sección de Promoción.

Por otro lado, Combazo está buscando la representación exclusiva de al menos 2 marcas Europeas, de forma que se sumen a la representación de Joma y Zeus

6.3.2 Precio

Las tarifas actuales y las actualizadas se encuentran en Tabla 31. En ella, se señala que los segmentos distintos al Diseño personalizado consideran un aumento del 4%, valor que es similar al IPC en Chile²². Por otro lado, el segmento Diseño personalizado, tendrá solamente una tarifa, y está tendrá un aumento de un 14,3% la cual considera el IPC real del 2020 de 2,4% más el aumento de valor que representa la nueva propuesta de valor.

²² Instituto nacional de Estadística, INE.

Tabla 31: Precios (valores incluyen iva)

Segmento	Tarifa 1	Tarifa 2	Nueva Tarifa 1	Nueva Tarifa 2
Fan equipo	\$25.000	No aplica	\$ 26.000	No aplica
Diseño personalizado	\$18.000	\$13.000	\$ 21.000	No aplica
Clubes deportivos	\$18.000	No aplica	\$ 19.000	No aplica
Sector público	\$18.000	No aplica	\$ 19.000	No aplica

Fuente: Elaboración propia

El valor absoluto en el aumento de diseño personalizado de \$3.000 se justifica de acuerdo con los resultados de la encuesta de estudio de mercado, tal como muestra la Tabla 32 que responde a la pregunta ¿cuánto adicional estaría dispuesto a pagar por una plataforma digital que le permita a usted mismo realizar el completo diseño de su camiseta y los materiales, con una entrega en menos de 48 horas?. Si bien el valor ponderado es de \$2.475, las respuestas en las encuestas tienden a castigar la disposición a pago, por lo que se decidió dejarlo en \$3.000.

Tabla 32: Cálculo de tarifa ponderada para la nueva propuesta de valor

Respuesta	% respuesta	Tarifa
No pagaría nada adicional	15%	\$ -
Pagaría \$1500 adicionales	30%	\$ 1.500
Pagaría \$3000 adicionales	30%	\$ 3.000
Pagaría \$4500 adicionales	25%	\$ 4.500
Pagaría \$6000 adicionales	0%	\$ 6.000
Tarifa Ponderada	100%	\$ 2.475

Fuente: Estudio de Mercado

6.3.3 Plaza

Las tiendas físicas de Concepción y Cabrero se van a mantener. En el caso de Concepción estará sujeto a una evaluación semestral pues, en la medida que el ecommerce se vaya posicionando como el principal canal de ventas, la tienda podría cerrarse. En este caso, existiría una relocalización. Para el caso de Cabrero, el prospecto suele tener mucho menos acceso a internet, por lo que no se planea que dentro de los próximos dos años exista un cierre de la tienda.

Hoy, la página de internet funciona bastante bien, tanto a través de un computador como en el celular o Tablet. Como forma de apoyar la gestión comercial, se subirá a las tiendas de aplicaciones como App Store y Play Store una webapp, de manera de poder

descargar un acceso directo (como aplicación) y de acceder con facilidad a la página web.

6.3.4 Promoción

6.3.4.1 Relaciones públicas

Se buscará tener espacio en asociaciones como ASECH y APYME, de manera de aumentar la exposición de Combazo Sports, sin que implique un costo significativo para la empresa.

6.3.4.2 Publicidad

La asignación de recursos en publicidad a través de internet será clave es decir uno de los puntos más importantes para esta estrategia. A la publicidad actual de Facebook e Instagram, se le incluirá Google Ads y Remarketing Google, siempre orientándose a los segmentos objetivos. A diferencia de la actualidad, el Gerente de Marketing va a construir embudos de ventas y ratios para ver donde la publicidad por internet está teniendo los mejores resultados, de forma de reorientar los recursos en forma dinámica.

Por otro lado, se buscará auspiciar algunos campeonatos de fútbol organizados por centros deportivos, así como pagar por algunos display publicitarios al costado de las canchas. En el auspicio de los campeonatos, se ofrecerá un 15% de descuento sobre el precio de lista para todos los participantes que quieran renovar su equipo completo.

Finalmente, al igual como lo realiza Goallnn (sección de benchmarking) los dueños de las páginas de internet que quieran compartir publicidad de Combazo y/o una de sus marcas asociadas, podrá ganar un variable por venta del 10%, así como también las personas que quieran compartir códigos de descuentos para el diseño y confección de camisetas por redes sociales, con la idea de acumular puntos y ganar diferentes premios. Sin embargo, este punto no se parte de la estrategia en los próximos 12 meses.

6.3.4.3 Redes sociales

Las redes sociales, como Facebook e Instagram, se mantendrán activas y continuarán generando contenidos. Este último no solo estará orientado a la tienda, sino también a la actualidad del fútbol regional. Para cumplir con esta labor se pagará a un periodista

freelance una vez por semana. Además, será una poderosa herramienta respecto a las promociones y al nuevo sistema de diseño y cotización online de Combazo Sports, de forma de que la propuesta de valor sea conocida y diferenciada por parte de los prospectos.

Los seguidores también podrán compartir códigos de descuentos para el diseño y confección de camisetas y eventualmente otras promociones con la idea de acceder a premios especiales.

Se espera además aumentar en 10 veces el número de seguidores.

6.3.4.4 Promoción de ventas

Para pedidos que superen las 7 camisetas, Combazo enviará una polera de algodón blanca, de diseño estándar, con el logo de Squadra adelante y atrás, así como el logo amplificado en la espalda.

6.3.4.5 Personal de Ventas

Como se menciona en el Plan de desarrollo organizacional, se incorporará un Gerente de Marketing con diversas funciones orientadas al crecimiento de las ventas online. Además, junto al Gerente General deberán estar muy atentos a las licitaciones de ropa deportiva, así como también realizar visitas a los centros deportivos con canchas de fútbol para buscar los auspicios más convenientes de éstos (más detalles descritos en Publicidad) y de eventuales campeonatos.

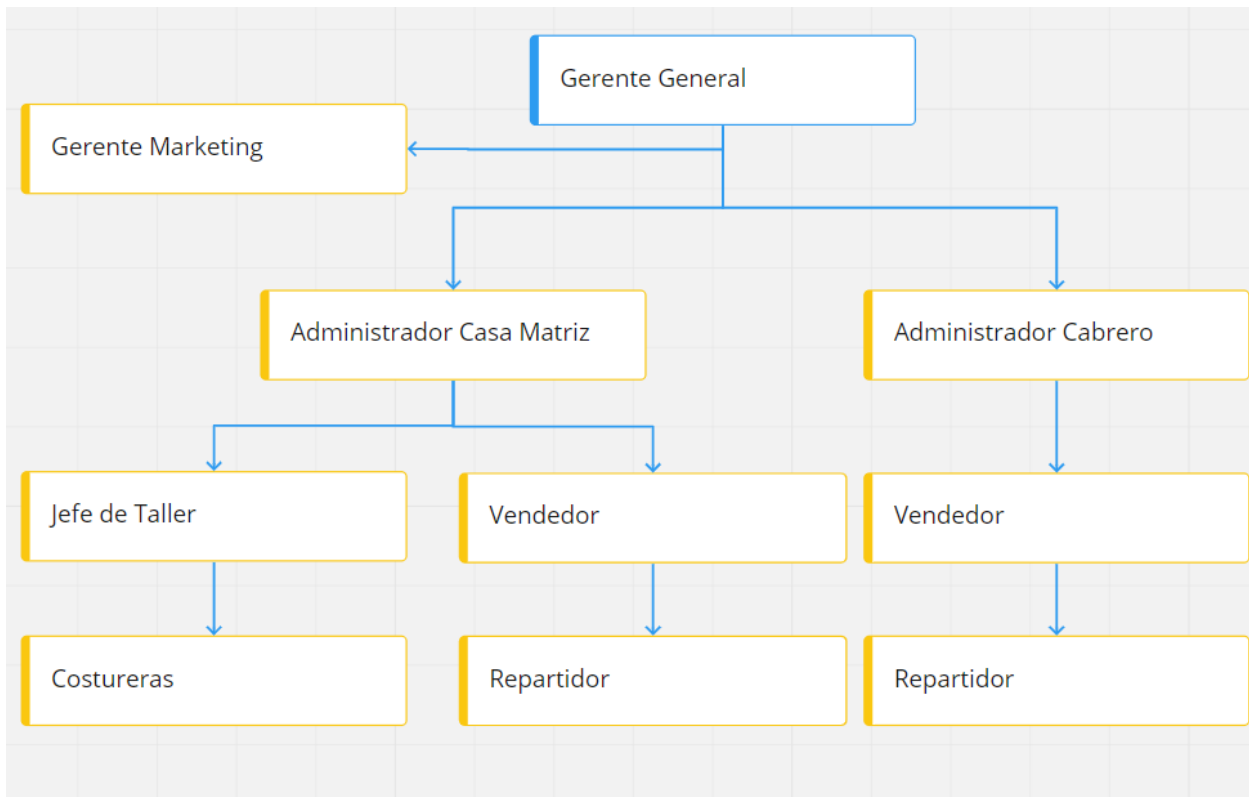
6.4 Plan de desarrollo organizacional

6.4.1 Organigrama

En la Figura 21 se observa el organigrama propuesto, así como el reflejo de algunos cambios que se alinean a la estrategia de potenciar el crecimiento vía ecommerce. Al respecto, se puede observar que se prescinde de los cargos de diseñador y publicista.

Respecto al primero y, tal como se señala en la descripción del producto, todos los diseños estarán cargados en la página web, de manera que el prospecto pueda hacer las combinaciones que más se adecuen a su deseo. Respecto al publicista, su cargo será cambiado por un gerente de marketing que tendrá funciones de mayor responsabilidad, tal cual se describe en la siguiente sección.

Figura 21: Propuesta Organigrama



Fuente: Elaboración propia

6.4.2 Descripción de cargo

A continuación, se describe brevemente los cargos más importantes que se presentaron en el organigrama.

Gerente General: Mantendrá sus funciones actuales en cada uno de los segmentos de Combazo, sobre todo en lo que se refiere al proceso de licitación del sector público. Respecto a los eventuales negocios en los otros segmentos, trabajará estrechamente con el Gerente de Marketing. Por otro lado, deberá retroalimentarse constantemente con el Administrador de Sucursal Concepción pues deberá planificar las tareas diarias en lo que respecta hacer eficiente la línea de producción, así como autorizar eventuales horas extras y/o algún turno adicional por aumento de demanda.

Finalmente, tendrá que presupuestar, planificar, controlar y dirigir cada una de las actividades generales de la empresa.

Gerente de Marketing: Tiene la responsabilidad de confeccionar y presentar al Gerente General un plan de marketing, de acuerdo al presupuesto entregado, así como justificar algún cambio en el lineamiento de este. Si bien el plan de marketing considera todos los segmentos, este cargo estará orientado el marketing digital de Combazo, de manera de crear un funnel de ventas, articular los distintos indicadores y ver en qué página web, redes sociales, tipo de banners, entre otros, están dando los mejores resultados de venta. Por otro lado, debe confeccionar una estrategia de comunicación que le permita a Combazo ir generando contenido de interés relacionado con el fútbol regional, apoyándose con un periodista *free lance*. Paralelamente, deberá gestionar la base de datos que se va a crear y darle valor a ésta, para que se transformen en más ventas. Dado el crecimiento exponencial que se requiere en estos 12 meses, es fundamental que esta persona tenga experiencia en empresas de características similares.

Administrador Casa Matriz (Concepción): Estará a cargo de gestionar el negocio físico (venta presencial) de Combazo, esto significa atender clientes junto al vendedor, responder preguntas por WhatsApp, manejar la caja, entre otros. Otra función relevante será gestionar la línea de producción según las directrices que el entregue el Gerente General y la retroalimentación por parte del Jefe de Taller.

Administrador Cabrero: Tiene las mismas funciones que el Administrador de Casa Matriz (Concepción), con excepción de la coordinación de la línea de producción. Los pedidos que reciba, los enviará directamente al jefe de taller en concepción.

Jefe de Taller: Estará a cargo de coordinar las actividades de la línea de producción según las directrices del Gerente General y los pedidos gestionados por los Administradores. La coordinación y actividades incluyen los recursos humanos (costureras) y los recursos físicos (maquinarias en general).

6.4.3 Diferencias entre el modelo propuesto y el modelo actual

Tabla 33: Modelo propuesto vs modelo actual

ITEM	Modelo Propuesto	VS	Modelo Actual
Proceso de Compra	Digital (Mediante plataforma)		Mediante sitio web.
Diseño del producto	Digital (Mediante plataforma)		Manual (Mediante Whatsapp)
Organigrama	Considera Gerente de Marketing		No considera Gerente de MKT.
Marketing Digital	Considera Segmentación		No considera Segmentación
Inversión en Marketing	Duplica la inversión en Mkt.		Considera inversión básica.
Sitio web	Con ChatBot		Sin ChatBot
WebApp	Con WebApp		Sin WebApp
Asociaciones	Considera búsqueda de exposición ASECH, APYME		No considera exposición
Componente internacional (Goailinn)	Dueños de sitios web, podrán compartir banners de Combazo, a cambio obtendrán una ganancia del 10% de la venta gestionada mediante su sitio web.		No existe convenios con sitios
Componente internacional (Goailinn)	Club Combazo, tal como lo hace el gigante GoailInn buscando fidelizar a sus clientes, mediante la acumulación de puntos y descuentos personalizados		No existe plan de fidelización
Redes Sociales FB e Instagram	Nueva orientación a actualidad deportiva regional y a ofertas de la tienda		Orientada solo a la tienda
Redes Sociales FB e Instagram	Los seguidores podrán compartir códigos de descuentos especiales		Los seguidores solo se informan de ofertas
Precios (iva incluido)	Nueva tarifa Fan = \$26.000 c/u Nueva tarifa DP = 21.000 c/u		Tarifa Fan = \$25.000 c/u Tarifa DP = \$18.000 c/u

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 32 se muestran las principales diferencias entre el modelo de negocio actual y el sugerido para cumplir con los objetivos planteados. Dentro de los puntos más importantes se destaca la nula segmentación actual de la empresa y el cambio en el proceso de diseño y compra, pasando de ser mediante Whatsapp en el modelo actual a un proceso digitalizado y personalizado por el mismo cliente en el sitio web, lo que cambia de manera radical la propuesta de valor de Combazo Sport y lo lleva a ser la única empresa en la región e incluso en Chile en dar esta alternativa a sus clientes.

7. EVALUACIÓN ECONÓMICA

A través de la evaluación económica se mide si, tanto la factibilidad técnica y estratégica que se presenta en el desarrollo de esta tesis permite cumplir con el objetivo general de alcanzar un crecimiento en ventas online y del EBITDA de al menos un 500% y un 30% respectivamente en un plazo de 12 meses. A su vez, evalúa la sensibilidad de las variables críticas de este negocio.

7.1 Situación basal

A continuación, se expone la situación basal respecto a los ingresos y producción de camisetas por segmento, así como del EBITDA. Para ello, se consideraron los 12 meses del año 2020 reflejados en la Tabla 7 y se proyectaron por 12 meses adicionales, considerando un crecimiento orgánico de un 10%, lo que equivale a un crecimiento estimado por el Gerente General de Combazo en el caso de no aplicar una estrategia disruptiva como la que se expresa en el capítulo anterior. La idea es poder comparar la situación basal con la que incorpora la estrategia para luego poder corroborar si se cumplen los objetivos de esta tesis.

La Tabla 34 considera la proyección de producción de camisetas y ventas de éstas según cada uno de los segmentos objetivos. Además, incorpora las ventas por otros artículos en el segmento Fan equipo (V'). Cabe señalar que en esta situación basal, los valores por camisetas no han variado de un año a otro, pues no existe cambio en la propuesta de valor.

Tabla 34: Proyección mensual de ventas en Ingresos (M\$) y camisetas por segmento

Segmento	Cat	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Fan equipo	U	376	473	514	335	559	466	423	487	246	214	698	413
	V	9.389	11.836	12.843	8.365	13.979	11.641	10.587	12.177	6.154	5.361	17.438	10.334
	V'	9.492	9.951	10.104	5.291	7.487	7.363	7.228	11.602	2.181	2.375	8.523	6.047
Diseño personal	U	609	768	834	543	907	756	687	790	399	348	1.132	671
	V	10.055	12.676	13.754	8.958	14.972	12.468	11.339	13.041	6.590	5.742	18.676	11.067
Club deportivo	U	548	691	749	488	816	679	618	710	359	313	1.017	603
	V	9.860	12.430	13.487	8.784	14.681	12.226	11.119	12.788	6.462	5.631	18.313	10.853
Sector público	U	242	305	330	215	360	299	272	313	158	138	449	266
	V	4.348	5.481	5.947	3.874	6.474	5.391	4.903	5.639	2.850	2.483	8.075	4.786

Fuente: Elaboración propia, según los parámetros entregados por Combazo

En la Tabla 35 se proyecta el flujo de caja, de manera de poder calcular el EBITDA.

Tabla 35: Proyección de Flujo de Caja y EBITDA (M\$)

	TOTAL	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Camisetas	24.587	1.774	2.237	2.427	1.581	2.642	2.200	2.001	2.301	1.163	1.013	3.295	1.953
Ingresos	553.967	43.143	52.374	56.135	35.272	57.593	49.089	45.175	55.246	24.238	21.592	71.025	43.087
<i>Fan equipo'</i>	87.644	9.492	9.951	10.104	5.291	7.487	7.363	7.228	11.602	2.181	2.375	8.523	6.047
<i>Fan equipo</i>	130.104	9.389	11.836	12.843	8.365	13.979	11.641	10.587	12.177	6.154	5.361	17.438	10.334
<i>Diseño personal</i>	139.337	10.055	12.676	13.754	8.958	14.972	12.468	11.339	13.041	6.590	5.742	18.676	11.067
<i>Clubes deportivos</i>	136.633	9.860	12.430	13.487	8.784	14.681	12.226	11.119	12.788	6.462	5.631	18.313	10.853
<i>Sector público</i>	60.249	4.348	5.481	5.947	3.874	6.474	5.391	4.903	5.639	2.850	2.483	8.075	4.786
Costos de ventas	330.489	27.804	30.935	32.214	23.103	31.348	28.570	27.251	32.692	17.998	17.251	35.341	25.983
<i>Sueldos</i>	108.504	9.042	9.042	9.042	9.042	9.042	9.042	9.042	9.042	9.042	9.042	9.042	9.042
<i>Materiales</i>	140.550	10.202	12.861	13.955	9.089	15.190	12.650	11.504	13.232	6.687	5.826	18.125	11.229
<i>Materiales'</i>	70.115	7.593	7.961	8.083	4.233	5.990	5.891	5.782	9.281	1.745	1.900	6.818	4.837
<i>Google + host</i>	350	75	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
<i>Agua, luz y bencina</i>	972	81	81	81	81	81	81	81	81	81	81	81	81
<i>Comisión Tarjetas</i>	9.998	810	965	1.028	633	1.020	881	816	1.031	418	377	1.250	769
Gastos Administrativos	54.240	4.520	4.520	4.520	4.520	4.520	4.520	4.520	4.520	4.520	4.520	4.520	4.520
<i>Sueldos</i>	28.560	2.380	2.380	2.380	2.380	2.380	2.380	2.380	2.380	2.380	2.380	2.380	2.380
<i>Arriendo</i>	6.480	540	540	540	540	540	540	540	540	540	540	540	540
<i>Marketing</i>	18.000	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500
<i>Teléfono e internet</i>	480	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
<i>Contador</i>	720	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Dep y Am	845	105	105	95	60	60	60	60	60	60	60	60	60
EBITDA	170.083	10.925	17.024	19.496	7.709	21.784	16.059	13.464	18.094	1.780	-120	31.224	12.643

Fuente: Combazo

De acuerdo con los datos presentados en la Tabla 35, el porcentaje de EBITDA es igual a un 30,7%.

7.2 Ingresos incorporando estrategia

En la Tabla 36 se observa la proyección de ingreso por camisetas (V), otros artículos (V') y producción de unidades (U) en base al crecimiento exponencial estimado (en azul), según los 4 segmentos que existen. Como se señala en la estrategia, el segmento escogido es el de diseño personalizado, por lo que la barra en azul de crecimiento está orientada solo para este segmento. El resto de los segmentos, se estima un crecimiento del 5% mensual.

Se espera que el mes 1 no existan cambios respecto al año base pues todavía la estrategia recién se estará implementando, por lo que se plantea un escenario muy conservador. En los meses 2 y 3 y, ya con el ingreso del gerente de marketing, se espera aumentar levemente los ingresos, aunque solo un 5%, lo que incluso se puede considerar como crecimiento orgánico. El mes 3 se espera que la nueva página web (que permite la consulta, diseño y cotización online) quede terminada, así como su puesta en marcha sea el mes 4. Una vez implementado, se espera que el crecimiento comience a ser más alto, llegando a un 50% el mes 12.

Tabla 36: Producción de camisetas, Ingresos (M\$) y crecimiento del proyecto

Crecimiento		1	1,05	1,05	1,1	1,15	1,2	1,25	1,3	1,35	1,45	1,45	1,5
Segmento	Ca t	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Fan equipo	U	376	394	414	435	456	479	503	528	555	583	612	642
	V	9.764	10.253	10.765	11.304	11.869	12.462	13.085	13.740	14.426	15.148	15.905	16.700
	V'	9.492	9.966	10.464	10.988	11.537	12.114	12.720	13.356	14.023	14.724	15.461	16.234
Diseño personaliza do	U	609	640	672	739	850	1.020	1.275	1.657	2.237	3.244	4.704	7.056
	V	12.797	13.437	14.109	15.520	17.848	21.418	26.772	34.804	46.985	68.129	98.787	148.180
Club deportivo	U	548	575	604	634	666	699	734	771	809	850	892	937
	V	10.254	10.767	11.305	11.871	12.464	13.087	13.742	14.429	15.150	15.908	16.703	17.538
Sector público	U	242	254	266	280	294	308	324	340	357	375	393	413
	V	4.522	4.748	4.985	5.234	5.496	5.771	6.060	6.363	6.681	7.015	7.365	7.734

Fuente: Elaboración propia

La proyección de ingresos se justifica debido a:

1. El crecimiento exponencial año a año está teniendo el ecommerce, tal cual se señala en el diagnóstico y FODA.
2. Según la encuesta de estudio de mercado, un 85% estaría dispuesto a pagar desde \$1500 por utilizar la plataforma, mostrando interés en su utilización.
3. Si bien no está cuantificado, en el diagnóstico (Customer Journey) el gerente general señala la pérdida de clientes por no poder atenderlos.

7.3 Costos y Gastos incorporando estrategia

7.3.1 Sueldos

En la Tabla 37 se puede observar cada una de las remuneraciones de Combazo, tanto las actuales como las que se proyectan. Por otro lado, se destaca la clasificación si corresponden a un costo o un gasto, siendo útil para entender mejor el flujo de caja de más adelante.

Cabe señalar que dentro de los ajustes organizacionales que se proyectan, el Gerente de Marketing se incluirá el segundo mes, mismo mes en que se deja de mantener el contrato del Publicista y el Diseñador. Si bien la remuneración del nuevo cargo puede parecer baja, se espera poder entregar incentivos basados en porcentajes de propiedad de la empresa. El flujo de remuneraciones se encuentra en el Anexo C.

Tabla 37: Planilla de sueldos propuestos

Tipo	Cargo	S. Bruto actual (M\$)	S. Bruto propuesto (M\$)
Gasto	Gerente General	2.380	2.380
Gasto	Gerente Marketing	0	2.380
Costo	Administrados Concepción	1.190	1.190
Costo	Administrados Cabrero	714	714
Costo	Jefe de taller	476	476
Costo	Vendedor	416	416
Costo	Repartidor Part-time	179	179
Costo	Costureras	416	416
Costo	Diseñador	476	0
Costo	Publicista	536	0

Fuente: Elaboración propia

7.3.2 Desarrollo web

Uno de los costos más importante y estratégicos de Combazo para este proyecto es el desarrollo de una plataforma que permita personalizar sus camisetas. El costo de este desarrollo es de 81 UF, las cuales se pueden pagar en 3 cuotas mensuales y un costo semestral de 19 UF. Si bien el tiempo de desarrollo es de 33 días hábiles, se estima que el Mes 4 esté 100% disponible. La cotización se encuentra en el Anexo D.

Por otro lado, para mejorar el proceso de consultas y cotización, se implementará en el mes un chatbot.

7.3.3 Gastos en Marketing

De manera de hacer una campaña agresiva de marketing, se busca aumentar en más del doble el gasto actual en marketing. Lo que refleja una potencial distribución del gasto en publicidad, lo anterior sin duda orientado a la marca propia de Combazo Sport (Squadra), considerando eso sí que obteniendo mayor visibilidad de marca y más visitas en los diferentes sitios, Joma y Zeus obtendrán un crecimiento orgánico.

Tabla 38: Gastos en marketing y publicidad (M\$)

Marketing (gasto total)	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
<i>Google Adwords</i>	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800
<i>Facebook ads</i>	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800
<i>Instagram</i>	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800
<i>Otras promociones</i>	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400
<i>Producción gráfica</i>	400	0	0	0	0	0	400	0	0	0	0	0
<i>Remarketing google</i>	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600
TOTAL	3.800	3.400	3.400	3.400	3.400	3.400	3.800	3.400	3.400	3.400	3.400	3.400

Fuente: Elaboración propia

7.3.4 Materiales e insumos para las camisetas

Cabe señalar que los insumos por prendas incluyen los shorts y calcetines. Este costo es uno de los más importantes, representando un 46,6% de los costos y gastos totales. Estos costos variables, incluye materiales e insumos como papel, tinta, telas e hilos (todo con distintos formatos).

De acuerdo con lo señalado por el Gerente General de Combazo, existe la posibilidad de realizar economías de escala respecto a estos costos. Por lo tanto, en la medida que se estén aumentando las ventas y por ende las compras por insumos, el costo por materiales e insumos irá disminuyendo. Esto queda reflejado en Tabla 39, en la cual se establecen 3 tramos con distintos costos para distintas cantidades de compras. Estos costos decrecientes se ven reflejados en el flujo de caja para medir el EBITDA.

Tabla 39: Tramos de costos de materiales e insumos según unidades

Tramo	Base	1	2	3
Costo (CH\$)	\$ 5.750	\$ 5.500	\$ 5.250	\$ 4.750
N° Unidades	2.000 a 3.000	3.001 a 5.000	5.001 a 10.000	(+) 20.000

Fuente: Gerente General Combazo

7.3.5 Varios

En la Tabla 40 se observa que se mantienen algunos costos señalados en la etapa de diagnóstico. Salvo el hosting, todos los otros costos son mensuales y se mantienen a lo largo del proyecto.

Tabla 40: Costos varios (M\$)

Ítem	Costos	ítem	Gatos
Hosting (anual)	\$ 45	Teléfono e internet	\$ 60
Google Service	\$ 25	Contador	\$ 60
		Arriendo Concepción	\$ 380
		Arriendo Cabrero	\$ 160

Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, existirán costos que irán aumentando en el transcurso del proyecto, por ejemplo:

- **Comisión Tarjetas:** Representa el 3,5% sobre el 80% de las ventas que se realizan sobre los segmentos “Fan equipo” y “Diseño personalizado”.
- **Agua, luz y bencina:** Se considera un aumento mensual equivalente al 15%.
- **Aseo:** Se incorpora una persona para estos fines a partir del Mes 4 con un costo bruto de M\$ 450, el cual incluye materiales de aseo. Posteriormente, a partir del Mes 10 se incorpora una segunda persona (para el segundo turno), por lo que el costo llega hasta M\$900.

7.4 Depreciación

De acuerdo con los estados financieros de Combazo Sports, todavía existe algunos activos que no están depreciadas. Estos valores se reflejarán directamente en el flujo de caja se encuentran detallados en el Anexo C.

7.5 Flujo de Caja incorporando estrategia

De acuerdo con los ingresos y los costos señalados anteriormente, se confecciona el flujo de caja que permita calcular los indicadores propuestos en el objetivo general. A continuación, se señalan algunos puntos importantes a considerar:

- Desde el Mes 1 al Mes 9, se considera un solo turno. Luego, a partir del Mes 10, comienza un segundo turno.
- Cada una de las filas ennegrecidas representa un total.
- El detalle de cada una de las filas se encuentra en los apartados anteriores.

Tabla 41: Flujo de caja (valores en M\$)

	TOTAL	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Camisetas	43.246	1.774	1.863	1.956	2.088	2.266	2.507	2.836	3.296	3.958	5.051	6.602	9.049
Ingresos	1.060.479	46.830	49.171	51.630	54.916	59.214	64.852	72.378	82.690	97.266	120.924	154.221	206.386
<i>Fan equipo'</i>	151.078	9.492	9.966	10.464	10.988	11.537	12.114	12.720	13.356	14.023	14.724	15.461	16.234
<i>Fan equipo</i>	155.421	9.764	10.253	10.765	11.304	11.869	12.462	13.085	13.740	14.426	15.148	15.905	16.700
<i>Diseño personal</i>	518.787	12.797	13.437	14.109	15.520	17.848	21.418	26.772	34.804	46.985	68.129	98.787	148.180
<i>Clubes deportivos</i>	163.220	10.254	10.767	11.305	11.871	12.464	13.087	13.742	14.429	15.150	15.908	16.703	17.538
<i>Sector público</i>	71.973	4.522	4.748	4.985	5.234	5.496	5.771	6.060	6.363	6.681	7.015	7.365	7.734
Costos de ventas	477.223	25.751	25.116	26.547	27.792	30.130	32.530	35.099	40.259	44.827	51.235	61.301	76.636
<i>Sueldos</i>	92.450	7.168	5.650	5.650	5.650	6.424	6.840	6.840	9.396	9.396	9.396	9.812	10.228
<i>Materiales</i>	236.498	10.202	10.712	11.248	12.003	13.029	14.413	16.307	18.130	21.771	26.519	34.658	47.505
<i>Materiales'</i>	120.862	7.593	7.973	8.372	8.790	9.230	9.691	10.176	10.684	11.219	11.780	12.369	12.987
<i>Google + Host</i>	350	75	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
<i>Aseo</i>				450	450	450	450	450	450	450	900	900	900
<i>Agua, luz y bencina</i>	2.335	81	93	106	122	141	162	186	214	246	283	326	375
<i>Comisión Tarjetas</i>	18.878	632	663	696	751	832	949	1.116	1.359	1.720	2.332	3.211	4.617
Gastos Adm.	107.260	7.650	9.630	9.630	8.820	8.820	8.820	9.220	8.820	9.390	8.820	8.820	8.820
<i>Sueldos</i>	54.740	2.380	4.760	4.760	4.760	4.760	4.760	4.760	4.760	4.760	4.760	4.760	4.760
<i>Arriendo</i>	6.480	540	540	540	540	540	540	540	540	540	540	540	540
<i>Marketing</i>	41.600	3.800	3.400	3.400	3.400	3.400	3.400	3.800	3.400	3.400	3.400	3.400	3.400
<i>Desarrollo Web</i>	3.000	810	810	810						570			
<i>Teléfono e internet</i>	720	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
<i>Contador</i>	720	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Dep y Am	845	105	105	95	60	60	60	60	60	60	60	60	60
EBITDA	476.842	13.534	14.530	15.547	18.365	20.324	23.563	28.119	33.671	43.109	60.929	84.160	120.990

Fuente: Elaboración propia

Con un Ebitda total de M\$476.842, el ratio de éste sobre las ventas es un 45%.

7.6 Indicadores para el cumplimiento de los objetivos

Finalmente, se calculan los indicadores que se definen en el objetivo general.

- Objetivo 1, crecimiento del 500% de los ingresos.

Este objetivo no se cumple pues, a pesar de lo agresivo de la estrategia, solo se alcanza un 91%. La razón principal es el tiempo que toma el ajuste e implementación de la estrategia en los primeros meses antes de comenzar con el crecimiento exponencial. Lo interesante es que solo proyectando algunos meses adicionales se alcanzaría este objetivo.

- Objetivo 2, crecimiento de un 30% del EBITDA.

Este objetivo se cumple pues, al calcular el valor entero del EBITDA del escenario base y el del proyecto, se observa un crecimiento del 180%, lo cual se sustenta principalmente por los costos fijos que no tienen cambios significativos y las economías de escala que se logran al aumentar la producción. Otro punto de vista para calcular el crecimiento del EBITDA es comparar el crecimiento entre ambos porcentajes. El porcentaje del EBITDA base sobre los ingresos es un 30,7% y al término del proyecto es un 45%, lo que representa un crecimiento del 46%, lo que se refiere a una empresa más eficiente por las razones antes mencionadas. Lo descrito anteriormente se refleja en la Tabla 42.

Tabla 42: Indicadores del flujo de caja

Indicador	Base anual	Proyección	Indicador objetivo	Indicador proyectado	Cumplimiento
Ingresos (M\$)	553.967	1.060.479	>=500%	191%	No
EBITDA (M\$)	170.083	476.842	>=30%	280%	Si
EBITDA (%)	30,7%	45,0%	>=30%	46%	Si

Fuente: Elaboración propia

7.7 Análisis de sensibilidad

Se considera que las variables más relevantes en este proyecto son dos: El precio y el crecimiento de ventas de camisetas. Para ambos casos se realiza un análisis de sensibilidad por separado, de forma de ver en cuánto impacta los indicadores definidos en el objetivo (Ingresos y Ebitda).

En la Tabla 43 se analizan 5 escenarios de precios diferentes, en cual al precio del escenario esperado para el segmento de Diseño Personalizado (\$21.000) se les restan y suman valores absolutos de \$1.000. Se realiza sobre este segmento porque la estrategia está concentrada en este, así como su importancia en el flujo de cada. Por otro lado, en la Tabla 44 se hace un ejercicio similar, restando y sumando un valor absoluto de 2.000 camisetas. Cabe señalar que estas variables son solo del segmento Diseño personalizado, pues son las más relevantes para este proyecto.

Como resultado se observa que, a pesar de ser las variables más relevantes, los cambios en los indicadores objetivos no son muy sensibles, por lo que el riesgo de este proyecto es acotado y los beneficios son relevantes.

Tabla 43: Análisis de sensibilidad del porcentaje de crecimiento de ingresos y Ebitda respecto al precio del segmento Diseño Personalizado

Precio DP	19.000	20.000	21.000	22.000	23.000
% crecimiento Ingresos	81%	86%	91%	96%	101%
% crecimiento EBITDA	154%	168%	180%	196%	210%
% crecimiento EBITDA	39%	43%	46%	51%	54%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 44: Análisis de sensibilidad respecto al crecimiento de camisetas

N° camisetas vendidas	39.246	41.246	43.246	45.246	47.246	49.246	51.246
% Crecimiento Ingresos	69%	76%	84%	99%	99%	107%	114%
% Crecimiento EBITDA	126%	145%	163%	201%	201%	220%	238%
% Crecimiento EBITDA	34%	39%	43%	51%	51%	55%	58%

Fuente: Elaboración propia

8. CONCLUSIONES

De acuerdo con el trabajo realizado a lo largo de este documento se logran establecer las siguientes conclusiones.

El estallido social en Chile ha traído consecuencias en la reducción de ventas presenciales en un 40% en las empresas minoristas, impulsando en un 119% las ventas del comercio online durante marzo del 2020 versus el mismo periodo del 2019.

Por otro lado, y potenciado además por la pandemia del COVID-19, los consumidores han ido cambiando y adaptando sus hábitos de consumo online. De acuerdo con el informe de tendencias del ecommerce en Chile, los canales más usados para realizar compras mediante internet son las PYMES con un 45% de las preferencias, seguidas de las grandes tiendas con un 35%, para finalizar con los deliveries con un 34%, llevando esto a un aumento de las ventas online del 19% en el periodo 2019-2020.

Dado lo anterior se detecta que la situación actual de Combazo o también llamada "Situación Base" tiene aspectos claves y/o estratégicos por mejorar. Uno de ellos, es la capacidad de producción, ya que en la actualidad utiliza diariamente solo un 37% de ella produciendo 110 prendas totales de un total disponible para producir de 300.

Es importante mencionar que en la actualidad Combazo no tiene una estrategia formal de segmentación de mercado, es por ello que el ejercicio de calcular el mercado potencial, el tamaño de los segmentos, las variables claves de los mismos y formalizar una estrategia permite se hace indispensable. De esta forma, la estrategia se orienta en el segmento de Diseño Personalizado del Grupo Socio Económico ABC1, C2 y C3 y con un rango etario entre los 16 y 55 años (excepto en el GSE C3, donde el rango sería entre 20 y 35 años, asumiendo que en este GSE el acceso a tarjetas de crédito es más restrictivo hasta los 35 años), alcanzando un tamaño de mercado igual a MM\$5.246.

Respecto al segmento Diseño Personalizado se detecta que no existe una propuesta de valor diferente entre las empresas competidoras. En todas puedes conseguir diferentes calidades y diseños. Es por ello por lo que se crea una estrategia que adaptando la propuesta de valor para que esta se diferencie de sus competidores ofreciendo camisetas de alta calidad con diseños personalizables, a través de una experiencia online única, mediante una plataforma en el sitio web que permita al cliente realizar su diseño y considerar el despacho de este en un plazo menor a 48 horas.

Por otro lado los indicadores que se establecieron en el objetivo general, no se cumple el crecimiento en ingresos ya que se alcanza un 229% y no el 500% considerado, superando eso sí el crecimiento en EBITA planeado del 30%, alcanzando un crecimiento del 347% (si se compara el valor entero de EBITDA con el del proyecto). Esto se explica debido al tiempo que toma la implementación de la estrategia antes de comenzar con el crecimiento exponencial.

Finalmente, a pesar de cumplir solo el objetivo de EBITDA, se recomienda implementar este proyecto debido a que se puede rentabilizar la empresa, pues al existir en la actualidad una productividad del 37% respecto a la capacidad total, los costos marginales por camiseta producida son cada vez más bajos.

9. Bibliografía

- Sin Autor. Combazo Classic, [en línea] Combazo online, 04 de diciembre del 2020. <http://www.combazo.cl/categoria-producto/classic/>
- Sin Autor. VDE Comunicaciones, [en línea] Ks7 online, 04 de diciembre del 2020. <https://ks7.cl/ks7-marca-oficial-del-tenis-en-chile/>
- Sin Autor. GotanStudio, [en línea] TDeportes online, 04 de diciembre del 2020. <https://www.tdeportes.com/es/>
- Sin autor. Acerca de Goailnn, [en línea] Goailnn online, 06 de diciembre del 2020. <https://www.goalinn.com/fútbol>
- Sin autor. Población totalmente efectiva Censada, [en línea] Censo 2017, 06 de diciembre del 2020. <https://www.censo2017.cl/>
- Sin Fuente. Población por región en Chile, [en línea] Censo 2017, 06 de diciembre del 2020. <https://www.censo2017.cl/>
- Sin autor. Ministerio del Deporte presentó encuesta que revela los hábitos de actividad física de los chilenos, [en línea] Encuesta Nacional de actividad física y Deportes 2018, 06 de diciembre del 2020. <https://www.gob.cl/noticias/ministerio-del-deporte-presento-encuesta-que-revela-los-habitos-de-actividad-fisica-de-los-chilenos/>
- Sin Fuente. ¿Cómo es la relación de los Chilenos con el Fútbol?, [en línea] Revista FútbolMas, 24 de julio, 2018. <https://futbolmas.org/como-es-la-relacion-de-los-chilenos-con-el-fútbol/>
- Alcala Consultores. Encuesta nacional de hábitos y actividad física 2015 [en línea] Biblioteca Nacional Gobierno de Chile, 2015.< <http://biblioteca.digital.gob.cl/handle/123456789/1203>
- Subsecretaría de telecomunicaciones. Tráfico total de internet fija y móvil crece 40% a marzo del 2020 [en línea] Subtel, 4 de Junio 2020. <https://www.subtel.gob.cl/trafico-total-de-internet-fija-y-movil-crece-40-a-marzo-de-2020-impulsado-por-la-pandemia-de-covid-19/>

10.ANEXOS

10.1.1 A: Entrevista cliente B2B

Malleco Unido: Club de deportes fundado el 25 de marzo de 1974. Cliente B2B

Carlos Martínez, Presidente Malleco Unido.

¿Cómo llegaste a Combazo Sport y su marca de ropa Squadra?

Llegué con muy buenas recomendaciones de otros presidentes de Clubes del fútbol profesional chileno como, por ejemplo, Víctor Tornería, Presidente de Deportes Concepción.

Ellos me comentaron de la calidad y buenos precios de esta marca, además de la posibilidad de personalizar los diseños según las necesidades de cada club.

¿Cómo es el proceso de compra?

Nosotros necesitamos cubrir dos áreas de vestimenta. Uno es para nuestros jugadores y cuerpo técnico y el otro para los hinchas del Club, que siempre prefieren las camisetas personalizadas.

Entonces, lo primero que hacemos es definir el tipo de público para el que realizaremos la compra. Luego, llenamos una planilla que nos otorga la empresa con nuestros requerimientos y la hacemos llegar por correo. Cabe destacar que los valores los conocemos de antemano, lo que nos evita solicitar cotizaciones por cada pedido. La entrega es de acuerdo a los plazos estipulados previamente y el pago se hace en el momento de recibir los productos o en un plazo no mayor a 30 días.

Partimos con una compra fija y la vamos adecuando según la aceptación que tenga la camiseta por parte de los hinchas. Por ejemplo, este año, la venta de la camiseta oficial de Deportes Malleco, representó el 60 por ciento de los ingresos del club. Esto tiene relación con que los partidos se juegan sin público producto de la pandemia.

¿Cómo llegan a un acuerdo comercial satisfactorio para el periodo del contrato?

Al término de cada año deportivo, nosotros como club recibimos ofertas de diferentes marcas. Con algunos nos reunimos con dueños o representantes y el directorio del club es quien selecciona una terna. Finalmente, evaluamos la mejor opción determinada por el factor precio-calidad.

En el caso de este proveedor, nos ofertaron para el periodo 2020-2021 una propuesta que cumplía con lo que nosotros buscábamos en una marca que nos represente, además de las buenas referencias que teníamos.

¿Sabía que el proceso de compra se puede realizar en un 100% mediante el sitio web de Combazo www.combazo.cl?

No estaba en conocimiento, pero si sabía de la existencia de la página, de todos modos yo soy a la antigua y prefiero hacer este tipo de compras de forma presencial.

10.1.2 B: Entrevista cliente B2C

Camilo Sepúlveda: Cliente B2C Combazo Sport

¿Cómo llegaste a Combazo Sport y su marca de ropa Squadra?

Llegué a través de un anuncio de Facebook en el que mostraban una oferta de equipo de fútbol personalizado (camiseta, short y medias). Me interesó porque siempre juego con amigos a la pelota con el que tenemos un equipo de fútbol.

¿Cómo es el proceso de compra?

Como te dije, mi primera compra la realicé desde la página web www.combazo.cl a la que llegué por el anuncio. Ahí escogí el producto que quería, lo añadí al carrito de compra, sin registro ni nada y el pago lo hice con webpay. A los dos días recibí el kit en mi domicilio. Quedé súper conforme con la calidad porque pasaron los partidos y el equipo seguía como nuevo y empecé a ir directamente a la tienda que está en Concepción.

¿Cómo llegan a un acuerdo comercial satisfactorio para los tiempos de entrega de tu pedido y los valores?

Los precios son súper buenos así que, como somos un grupo de amigos, se nos hace muy conveniente hacer los pedidos con ellos. En la tienda ya me conocen, los tiempos de entrega son súper rápidos y coordinamos los diseños por medio de correos electrónicos o a través de whatsapp. Son súper tolerantes a los cambios o requerimiento de última hora y eso lo valoro un montón.

Tal como se aprecia en ambas entrevistas, tanto el cliente B2B como B2C, destacan a calidad y precios de Combazo, si bien uno de ellos llegó por recomendación expresa, y mencionó no estar acostumbrado a realizar cierto tipo de compras mediante ecommerce, el otro, simplemente llegó a Combazo Sport mediante un anuncio, gracias a la publicidad pagada de Combazo en Facebook.

De acuerdo a 14 entrevistas en profundidad realizadas a clientes de este segmento se obtienen los siguientes resultados.

10.1.3 B: Resultado de las entrevistas en profundidad

A continuación, algunas de las preguntas realizadas:

¿Cómo llegó a Combazo Sport y su marca de ropa deportiva Squadra?

El 64,28% de los clientes expresa haber llegado a Combazo Sport por RRSS, un 78,57% declara que fue Facebook la red social en que vio el anuncio, mientras solo un 21,43% menciona a Instagram.

Solo el 14% menciona conocer la marca mediante su tienda física y el 21,72% restante indica su llegada a la marca por recomendaciones es decir boca a boca.

¿Cómo es el proceso de compra presencial?

El 71,42% de los entrevistados cree que el proceso es fácil y rápido, el 7,14% considera que tiene posibilidad de mejora, finalmente el 21,42% de los entrevistados piensa que puede mejorar en cuanto a los plazos de entrega.

¿Cuántas camisetas venden anualmente su club?

Ante esta pregunta el 71,42% de los entrevistados menciona tener una idea clara de cuanto vende su club al año en camisetas, mientras el 28,52% reconoce no tener claridad en el número de camisetas vendidas en un periodo.

PD: Según base de datos de Combazo Sport el promedio de camisetas vendidas entre clubes de segunda división auspiciados por combazo en el año 2019 fue de 4324 camisetas, el club con mayor venta fue Deportes Concepción con 5139 camisetas vendidas durante los 12 meses, en la otra vereda Naval de Talcahuano vendió solo 3761 prendas de su club.

En cuanto a los equipos de tercera división, su venta promedio ascendió a 1395 camisetas, el equipo con mayor venta fue Malleco Unido con 1952 prendas vendidas en el periodo 2019, en su opuesto está Deportes Tomé con solo 857 camisetas vendidas.

10.1.4 C: Flujo de remuneraciones y Depreciación

Tabla 45: Flujo de remuneraciones

Planilla sueldos	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Gerente General	2.380	2.380	2.380	2.380	2.380	2.380	2.380	2.380	2.380	2.380	2.380	2.380
Gerente Marketing	0	2.380	2.380	2.380	2.380	2.380	2.380	2.380	2.380	2.380	2.380	2.380
TOTAL Gasto	2.380	4.760	4.760	4.760	4.760	4.760	4.760	4.760	4.760	4.760	4.760	4.760
Adm. Concepción	1.190	1.190	1.190	1.190	1.190	1.190	1.190	1.190	1.190	1.190	1.190	1.190
Adm Cabrero	714	714	714	714	714	714	714	714	714	714	714	714
Jefe de taller	476	476	476	476	476	476	476	952	952	952	952	952
Vendedor	832	832	832	832	832	832	832	832	832	832	832	832
Repartidor Part-time	358	358	358	358	0	0	0	0	0	0	0	0
Repartidor Full time	0	0	0	0	716	716	716	716	716	716	716	716
Costureras	2.080	2.080	2.080	2.080	2.496	2.912	2.912	4.992	4.992	4.992	5.408	5.824
Diseñador	714	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Publicista	804	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Fuente: Elaboración propia

Tabla 46: Depreciación

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Laptop	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Máquinas de cocer	55	55	35									
Total	115	115	95	60	60	60	60	60	60	60	60	60

10.1.5 D: Cotización desarrollo de nueva plataforma para diseño personalizado online



Cotización

Nombre	JORGE ALARCÓN
Institución	
Fecha	04-04-2021
Servicio	Desarrollo Sistema Web

Objetivos Proyecto

1. GENERALES

El objetivo principal de este proyecto es desarrollar un sistema web que " "

2. ESPECÍFICOS

- Desarrollar un sitio web acorde al giro de la empresa.
- El contenido y estructura debe ser en relación a los establecido junto al cliente.
- Se debe incluir el desarrollo de un sistema desde la misma web que permita la cotización y la realización de pedidos.
- Considerar la implementación de RA y IA para la cotización.
- Considerar la integración de medios de pago y transporte.
- Dentro del mismo sistema se debe considerar el manejo de: perfiles de usuario, administración, reportes, informes, pedidos, pagos, gestión transportista y proveedores.

Requisitos del Software

1. FUNCIONALES

1.1. Área de negocio

- 1.1.1. El sitio y sistema web deben ser visibles por todos por medio de internet.
- 1.1.2. El contenido del sitio web será analizado y desarrollado bajo una estructura la cual será definida por la organización.
- 1.1.3. Dentro del mismo sitio web se debe considerar una sección la cual debe permitir a los usuarios diseñar camisetas personalizadas utilizando tecnología interactiva e intuitiva.
- 1.1.4. Considerar el desarrollo de un sistema que permita realizar y gestionar los pedidos de los clientes, además de la opción para administrar los pedidos y todo lo relacionado.
- 1.1.5. Considerar la incorporación de un carro de compras, implementación de medios de pago y transporte.

1.2. Interfaz gráfica

- 1.2.1. La estructura será desarrollada en base a los requerimientos establecidos por el cliente.
- 1.2.2. El sitio web será desarrollado de manera adaptable (responsive).
- 1.2.3. Para la personalización de camisetas, se considerará la utilización de realidad aumentada.

1.3. Seguridad

- 1.3.1. El sistema controlará el acceso y lo permitirá solamente a usuarios autorizados. Los usuarios deben ingresar al sistema con un nombre de usuario y contraseña.
- 1.3.2. El sistema enviará una alerta a los administradores del sistema cuando ocurra alguno de los siguientes eventos: Registro de nueva cuenta, ingreso al sistema por parte del cliente, 2 o más intentos fallidos en el ingreso de la contraseña de usuario y cambio de contraseña de cliente.
- 1.3.3. Los administradores solo pueden realizar acciones de administración tanto de clientes, pedidos y obtención de documentos que ayuden en la gestión interna de la organización.
- 1.3.4. Los clientes solo pueden ingresar al sistema, realizar y consultar pedidos.
- 1.3.5. Cualquier intercambio de datos vía internet que realice el software se realizará por medio del protocolo encriptado.

1.4. Regulatorios

- 1.4.1. El sistema controlará el acceso y lo permitirá solamente a usuarios autorizados.
- 1.4.2. La base de datos será implementada con traza sobre los pedidos realizados.
- 1.4.3. Modelo de datos normalizado y escalable.

2. NO FUNCIONALES

2.1. Eficiencia

- 2.1.1. El sistema debe ser capaz de procesar N transacciones por segundo.
- 2.1.2. Toda funcionalidad del sistema y transacción de negocio debe responder al usuario en menos de 7 segundos.
- 2.1.3. El sistema debe ser capaz de operar adecuadamente con hasta 1.000 usuarios con sesiones concurrentes.
- 2.1.4. Los datos modificados en la base de datos deben ser actualizados para todos los usuarios que acceden en menos de 3 segundos.

2.2. Seguridad lógica y de datos

- 2.2.1. Los permisos de acceso al sistema podrán ser cambiados solamente por el administrador de acceso a datos.
- 2.2.2. El sitio web y sistema deben desarrollarse aplicando patrones y recomendaciones de programación que incrementen la seguridad de datos.
- 2.2.3. Todos los sistemas deben respaldarse cada 24 horas.
- 2.2.4. Todas las comunicaciones externas entre servidores de datos, aplicación y cliente del sistema deben estar encriptadas.
- 2.2.5. Si se identifican ataques de seguridad o brecha del sistema, el mismo no continuará operando hasta ser desbloqueado.

2.3. Usabilidad

- 2.3.1. El tiempo de aprendizaje del sistema por un usuario deberá ser menor a 4 horas.
- 2.3.2. La tasa de errores cometidos por el usuario deberá ser menor del 1% de las transacciones totales ejecutadas en el sistema.
- 2.3.3. El sitio web y sistema deben contar con manuales de usuario estructurados adecuadamente.
- 2.3.4. El sistema debe proporcionar mensajes de error que sean informativos y orientados al usuario final.
- 2.3.5. El sistema debe contar con un módulo de ayuda en línea.
- 2.3.6. La aplicación web debe poseer un diseño "Responsive" a fin de garantizar la adecuada visualización en múltiples computadores personales, dispositivos tablets y teléfonos inteligentes.
- 2.3.7. El sistema debe poseer interfaces gráficas bien formadas.

2.4. Disponibilidad

- 2.4.1. El sistema debe tener una disponibilidad sobre el 97%.
- 2.4.2. El tiempo para iniciar o reiniciar el sistema no podrá ser mayor a 5 minutos.
- 2.4.3. La tasa de tiempos de falla del sistema no podrá ser mayor al 0,5% del tiempo de operación total.
- 2.4.4. El promedio de duración de fallas no podrá ser mayor a 15 minutos.
- 2.4.5. La probabilidad de falla del Sistema no podrá ser mayor a 0,05.

Plan de Prueba

Instalación

- Verificar el correcto funcionamiento del aplicativo en general.
- Validar que la configuración del sistema sea la correcta.
- Validar compatibilidad del aplicativo con navegadores utilizados por usuarios directos del sistema.
- Validación de perfiles de usuarios.
- Validación de acceso al aplicativo.

Ejecución

- Validar que los mantenedores del sistema reciben y guardan de manera correcta los datos ingresados.
- Validar datos de salida en las consultas.
- Validación de los tiempos de respuesta en cada una de las solicitudes realizadas.
- Validación de las notificaciones generadas por el aplicativo.

Almacenamiento

- Proceso de carga unitaria para validar el correcto almacenamiento de datos.
- Proceso de carga masiva para validar el correcto almacenamiento de datos.
- Validación en la salida de datos desde el aplicativo.

Propuesta Económica

Esta propuesta económica compromete a prestar eficiente y cumplidamente los requerimientos anteriormente mencionados.

Descripción	TOTAL UF	Días Hábiles
Desarrollo Página Web	16 UF	5
Desarrollo Sistema Web	50 UF	25
Servidor Almacenamiento	19 UF (semestral)	1
Integración (pago y transporte)	15 UF	2
TOTAL UF	100 UF	33 Días

Nota Importante:

El cliente deberá aportar toda la información que estime necesaria para la correcta estructuración de los contenidos. Asimismo, deberá aportar o indicar elementos a tener en cuenta para el correcto desarrollo del proyecto (acceso, cuentas, estilos, documentos, sitios de referencia, etc.).

Luis Acuña Gutierrez
HolaMundo
luis.acuna@gmail.com
+569 49182122

10.1.6 E: Cotización de Chatbot para el sitio web de Combazo Sport



Cotización

Nombre	JORGE ALARCÓN
Fecha	24-04-2021
Servicio	ChatBots
Valor Mensual	1 UF (3 usuarios)

Características

Recolección: Define los datos que deseas capturar y el sistema los almacenará.

Respuestas personalizadas: Configuración de preguntas, usuarios y reportes.

CRM integrado: Gestiona información de tus clientes.

Chat intervenido: Puedes unirte en tiempo real al chat, atendiendo personalmente a los clientes.

Integraciones con terceros: Integra el chat con otras aplicaciones como Whatsapp, Gmail y Ads.

Multi idioma: Capaz de comunicarse en español, inglés y portugués.

Luis Acuña Gutierrez

HolaMundo

luis.acuna@gmail.com

+569 49182122

10.1.7 F: Encuesta para estudio de Mercado

Para conocer los hábitos de compra online de los prospectos y su relación con el fútbol en la Octava Región, se realizó una encuesta que busca dar respuesta a las preguntas que se señalan más adelante.

Para conocer el tamaño de la muestra, se consideró la siguiente fórmula:

Figura 22: Formula de cálculo tamaño de muestra

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

Fuente: Imagen referencial internet

Tabla 47: Variables para el cálculo de la muestra

Nombre variable	Variable	Valor
Tamaño Población	N	2.037.414
	N-1	2.037.413
Constante nivel de confianza (95%)	K	1,96
Homogeneidad	p ; q	50%
Error muestral	e	0,06
Tamaño muestra		386

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, la encuesta fue respondida parcialmente por 280 personas, y completada por 225, es decir, un 80,35%.

PREGUNTAS

Dirección de correo electrónico

¿Le gusta el fútbol?

¿Cuál sería el factor principal que lo motiva a practicar fútbol?

En una situación sin cuarentena ¿con quién suele practicar fútbol? Puede omitir si no juega fútbol

¿De qué equipo usted se considera hincha o aficionado?

¿Participa del alguna liga de Fútbol, ya sea amateur o profesional?

¿Qué tipo de compras realiza usualmente online?

Siguiendo la línea anterior, señale por favor ¿qué tipo de compras realiza usualmente online utilizando CELULAR?

¿Considera que el efecto de la pandemia cambió sus hábitos de compra online?

Cuando termine la pandemia o las restricciones de compra presencial ¿cómo cree que cambiará sus nuevos hábitos de compra online?

Considerando el último año ¿cuánto dinero invierte en promedio en compra de una camisetas deportivas (individuales)?

¿Cuántas camisetas de fútbol compra en promedio al año?

Seleccione los 3 atributos que más valora al elegir una camiseta deportiva

¿Con qué frecuencia, recibe o ve publicidad de alguna empresa deportiva?

¿Usted realiza la compra para usted o para un tercero?

Seleccione los 3 atributos que más valora al elegir una camiseta deportiva

Seleccione los 3 factores que encuentra más importantes al momento de elegir la CALIDAD una camiseta.

¿Cuánto dinero invierte en promedio en compra de una camisetas deportivas para el grupo?

¿Cuántas camisetas de futbol compra en promedio al año?

Al comprar una camiseta deportiva, ¿en cuánto tiempo espera que esta esté lista para retiro o despacho?

Seleccione las marcas deportivas que conozca.

¿Qué opina de la opción de realizar las compras en una tienda deportiva por medio de su sitio web?

¿Qué aspectos positivos le ve al poder realizar la compra directamente en el sitio web?

¿Qué aspectos negativos le ve al poder realizar la compra directamente en el sitio web?

Además de la imagen, precio, talla y características de la tela ¿Qué tipo de información le gustaría disponer al elegir una camiseta en su compra online?

¿Cuál sería su preferencia a la hora de pagar dentro del sitio web?

¿Seleccione su edad?

Seleccione su sexo

¿En qué comuna Reside?

Aproximadamente, ¿Cuánto es su ingreso mensual?

Preguntas Adicionales

¿cuánto adicional estaría dispuesto a pagar por una plataforma digital que le permita a usted mismo realizar el completo diseño de su camiseta y los materiales, con una entrega en menos de 48 horas?.