



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

DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA COMERCIAL PARA SPORTSCOLAB

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERA CIVIL INDUSTRIAL

PAULINA IGNACIA RUIZ PAZ

**PROFESOR GUÍA:
RICARDO LOYOLA MORAGA**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
VANIA BORDOLI CALCUTTA
CLAUDIO ORSINI GUIDUGLI**

**SANTIAGO DE CHILE
2022**

**RESUMEN DE LA MEMORIA PARA OPTAR
AL TÍTULO DE:** Ingeniera Civil Industrial
POR: Paulina Ignacia Ruiz Paz
FECHA: 2022
PROFESOR GUÍA: Ricardo Loyola

DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA COMERCIAL PARA SPORTSCOLAB

El presente informe muestra los resultados finales del trabajo de título realizado. La empresa en la cual se desarrolla el trabajo es SportsCoLab, un laboratorio de innovación deportiva el cual surge en 2019 y desde sus inicios ha planteado la idea de mover al mundo por una cultura deportiva que transforme vidas. El solicitante del trabajo de título es el equipo fundador de la empresa. Dentro de las problemáticas destaca la dificultad de poder transmitir la propuesta de valor de la empresa a través de sus canales de difusión, además del desconocimiento de sus clientes. SportsCoLab es el actor intermediario del ecosistema de I+E y es por esto que tiene una oportunidad de desarrollo importante, pero antes es necesario poder definir bien su propuesta de valor, cuál es su segmentación y público objetivo. Producto de la problemática encontrada, se propone diseñar una estrategia comercial.

Dentro de los principales resultados, destaca que el producto tiene 2 tipos de público: los clientes que son inversionistas y los usuarios, que son las startups. También se destaca que la propuesta de valor del producto tuvo que iterar, debido a entrevistas exploratorias y encuestas en donde se indican atributos faltantes además de un formato más llamativo. La propuesta de valor se define finalmente como *Marketplace en formato catálogo one pager digital con información actualizada periódicamente de distintas startups referentes al sector deporte y salud en Chile, para facilitar la búsqueda a inversionistas y aumentar las oportunidades de financiamiento de las startups a través de consultorías, para gestionar la información suficiente para atravesar procesos relacionados a la inversión.*

Posteriormente se realiza una investigación de mercado en donde a través de un benchmark se descubren atributos que el producto no tiene y que son relevantes para el mercado, además de realizar una encuesta que permite conocer preferencias respecto al producto y verificar que los segmentos de tipos de inversionistas realmente tienen interés en diferentes niveles de desarrollo y disposición a pago.

Luego se definen 3 segmentos de potenciales clientes y se define el target como Venture Capital con interés en startups en etapa temprana y crecimiento. También se define el marketing mix, definiendo y consolidando los productos como suscripciones anuales además de un servicio complementario de consultorías con su respectivo precio, plaza y promoción.

Además, se realiza un plan de implementación con las principales etapas, acciones involucradas, valores meta e indicadores para poder guiar de la mejor manera el proyecto.

Finalmente, se realiza una evaluación económica, en donde el escenario esperado, con 95 ventas en total, obtuvo un VAN de \$15.125.472, lo que demuestra que el plan de implementación es factible económicamente y puede generar la sostenibilidad financiera de la empresa.

Dedicado a todas las mujeres que me han acompañado en este camino de la educación

Agradecimientos

A mi familia, Daniela, Nancy y Paris, quiénes incondicionalmente me levantaron el ánimo y apoyaron a pesar de todo

A Gabriela Aguirre y Paulina Céspedes por ayudarme a lograr sacar esta tesis con su simpatía y ayuda cuando la necesitaba

A Cristóbal Lavados y su familia, que me apoyaron en este camino universitario

A mis amigos y amigas quiénes me acompañaron en este largo camino universitario en el cual compartimos malos y buenos momentos

A SportsCoLab, por abrirme las puertas a su laboratorio y por siempre tener la disposición para ayudarme a sacar a delante cualquier complicación que tuve en este trabajo

A mis profesores del IN6909, por siempre mostrar disposición para ayudar y demostrar una calidad profesional del más alto nivel

A los niños y niñas de la Fundación Trabun, los cuales me enseñaron que la vida es difícil, pero que con cariño y disposición hasta la tarea más complicada puede realizarse

Tabla de Contenido

| | |
|--|----|
| 1. ANTECEDENTES GENERALES | 1 |
| 1.1. CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA..... | 1 |
| 1.2. ECOSISTEMA DE INNOVACIÓN Y EMPRENDIMIENTO | 6 |
| 1.3. CONTEXTO NACIONAL..... | 7 |
| 1.4. TENDENCIAS MERCADO | 11 |
| 2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA Y JUSTIFICACIÓN | 13 |
| 2.1. ÁREA DE LA EMPRESA | 13 |
| 2.2. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA | 15 |
| 2.3. HIPÓTESIS Y ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN | 16 |
| 3. OBJETIVOS | 18 |
| 3.1. OBJETIVO GENERAL | 18 |
| 3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS | 18 |
| 4. MARCO CONCEPTUAL | 19 |
| 4.1. ANÁLISIS INTERNO | 19 |
| 4.2. VALUE PROPOSITION CANVAS | 19 |
| 4.3. INVESTIGACIÓN DE MERCADO..... | 20 |
| 4.4. ESTRATEGIA COMERCIAL | 20 |
| 4.5. PLAN MARKETING MIX | 21 |
| 4.6. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN | 21 |
| 4.7. EVALUACIÓN ECONÓMICA..... | 21 |
| 5. METODOLOGÍA | 23 |
| 5.1. RESUMEN METODOLOGÍA..... | 23 |
| 5.2. ANÁLISIS SITUACIÓN ACTUAL..... | 24 |
| 5.3. DEFINICIÓN PROPUESTA DE VALOR | 24 |
| 5.4. INVESTIGACIÓN DE MERCADO..... | 24 |
| 5.5. DISEÑO ESTRATEGIA COMERCIAL | 25 |
| 5.6. DISEÑO PLAN MARKETING MIX | 25 |
| 5.7. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN | 25 |
| 5.8. EVALUACIÓN ECONÓMICA..... | 26 |
| 6. ALCANCES | 26 |
| 7. RESULTADOS ESPERADOS | 27 |
| 8. ANÁLISIS SITUACIÓN ACTUAL | 28 |
| 8.1. PRODUCTO | 28 |
| 8.2. PRECIO | 31 |
| 8.3. PROMOCIÓN..... | 31 |
| 8.4. PLAZA..... | 31 |
| 8.5. DESCRIPCIÓN ENTREGA PRODUCTO | 32 |
| 9. DEFINICIÓN PROPUESTA DE VALOR | 35 |
| 9.1. VALUE PROPOSITION CANVAS | 35 |
| 9.2. VALIDACIÓN PROPUESTA DE VALOR..... | 39 |
| 9.2.1. ENTREVISTAS EXPLORATORIAS | 39 |
| 9.2.2. ENCUESTA CUALITATIVA..... | 44 |
| 9.3. DEFINICIÓN PROPUESTA DE VALOR..... | 47 |
| 10. INVESTIGACIÓN DE MERCADO | 48 |

| | |
|--|------------|
| 10.1.BENCHMARK | 48 |
| 10.2.RESUMEN BENCHMARK | 54 |
| 10.3.ENCUESTA CUANTITATIVA | 56 |
| 10.3.1. DEFINICIÓN PRECIO..... | 56 |
| 10.3.2. DISEÑO ENCUESTA..... | 57 |
| 10.3.3. RESULTADOS Y ANÁLISIS | 60 |
| 10.3.4. ESTIMACIÓN POTENCIAL DEMANDA | 66 |
| 11. DISEÑO ESTRATEGIA COMERCIAL | 68 |
| 11.1.SEGMENTACIÓN..... | 68 |
| 11.2.TARGET..... | 71 |
| 12. DISEÑO MARKETING MIX..... | 74 |
| 12.1.PRODUCTO | 74 |
| 12.2.PRECIO | 77 |
| 12.3.PLAZA..... | 78 |
| 12.4.PROMOCIÓN..... | 80 |
| 13. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN | 82 |
| 13.1.ETAPAS Y ACCIONES | 82 |
| 13.2.CARTA GANTT | 85 |
| 13.3.INDICADORES | 85 |
| 14. EVALUACIÓN ECONÓMICA | 87 |
| 14.1.INVERSIÓN | 87 |
| 14.2.COSTOS | 87 |
| 14.2.1. COSTOS FIJOS | 87 |
| 14.2.2. COSTOS VARIABLES | 89 |
| 14.3.PUNTO DE EQUILIBRIO..... | 90 |
| 14.4.INGRESOS..... | 91 |
| 14.5.ESTADO DE RESULTADO AÑO 1 | 92 |
| 14.6.FLUJOS DE CAJA..... | 92 |
| 14.6.1. FLUJO DE CAJA ESCENARIO ESPERADO | 94 |
| 14.6.2. FLUJO DE CAJA ESCENARIO PESIMISTA | 96 |
| 14.6.3. FLUJO DE CAJA ESCENARIO OPTIMISTA | 97 |
| 14.7.VALOR ACTUAL NETO..... | 98 |
| 14.8.RESUMEN EVALUACIÓN ECONÓMICA | 99 |
| 15. CONCLUSIONES | 100 |
| 16. RECOMENDACIONES | 102 |
| 17. BIBLIOGRAFÍA | 103 |
| 18. ANEXOS | 106 |
| ANEXO A: ORGANIGRAMA SPORTSCOLAB | 106 |
| ANEXO B: MODELO REDARQUÍA | 106 |
| ANEXO C: SITIO WEB SPORTSCOLAB | 106 |
| ANEXO D: PROTOTIPO MARKETPLACE SPORTSCOLAB | 107 |
| ANEXO E: RESULTADOS ENCUESTA CUALITATIVA PERFIL CLIENTE | 108 |
| ANEXO F: RESULTADOS ENCUESTA CUALITATIVA PERFIL USUARIO | 110 |
| ANEXO G: MASA CRÍTICA STARTUPS SPORTECH EN CHILE | 112 |
| ANEXO H: RESULTADOS ENCUESTA CUANTITATIVA PERFIL CLIENTE..... | 112 |
| ANEXO I: RESULTADOS ENCUESTA CUANTITATIVA PERFIL USUARIO | 118 |
| ANEXO J: CÁLCULO PUNTO DE EQUILIBRIO | 122 |
| ANEXO K: TASA DE DESCUENTO | 123 |

Índice de tablas

| | |
|---|----|
| Tabla 1: Cantidad de clientes y usuarios por servicio SportsCoTech en 2020..... | 15 |
| Tabla 2: Resumen de etapas, subetapas y resultados de la metodología..... | 23 |
| Tabla 3: Resumen información esperada a recopilar Etapa 1 | 24 |
| Tabla 4: Preguntas entrevista exploratoria perfil cliente..... | 40 |
| Tabla 5: Preguntas entrevista exploratoria perfil usuario..... | 43 |
| Tabla 6: Preguntas encuesta cualitativa perfil cliente..... | 45 |
| Tabla 7: Preguntas encuesta cualitativa perfil usuario..... | 46 |
| Tabla 8: Resumen Benchmark..... | 54 |
| Tabla 9: Desglose costos Mapa SportsTech..... | 56 |
| Tabla 10: Rangos precios de venta a testear en encuesta cuantitativa perfil cliente | 57 |
| Tabla 11: Rangos precios de venta a testear en encuesta cuantitativa perfil usuario | 57 |
| Tabla 12: Preguntas encuesta cuantitativa perfil cliente | 58 |
| Tabla 13: Preguntas encuesta cuantitativa perfil usuario | 59 |
| Tabla 14: Distribución encuestados pregunta importancia atributos..... | 62 |
| Tabla 15: Resumen interés etapa de desarrollo según tipo de inversionista | 64 |
| Tabla 16: Nombres de empresas y entidades inversoras en Chile..... | 67 |
| Tabla 17: Resumen tesis de inversión Segmento 1 | 69 |
| Tabla 18: Resumen tesis de inversión Segmento 2 | 70 |
| Tabla 19: Resumen tesis de inversión Segmento 3 | 71 |
| Tabla 20: Estimación ingresos anuales total encuestados | 72 |
| Tabla 21: Estimación ingresos anuales Segmento 1..... | 72 |
| Tabla 22: Estimación ingresos anuales Segmento 2..... | 73 |
| Tabla 23: Estimación ingresos anuales Segmento 3..... | 73 |
| Tabla 24: Extrapolación disposición a pago Target | 77 |
| Tabla 25: Extrapolación disposición a pago perfil usuario | 77 |
| Tabla 26: Estimación precio servicio consultoría..... | 78 |
| Tabla 27: Resumen canales y funciones..... | 79 |
| Tabla 28: Carta Gantt plan de implementación 2023 | 85 |
| Tabla 29: Indicadores rendimiento Plan de Implementación | 86 |
| Tabla 30: Inversión requerida..... | 87 |
| Tabla 31: Honorarios | 88 |
| Tabla 32: Presupuesto mensual marketing | 89 |
| Tabla 33: Estimación presupuesto mensual marketing periodo 2023-2027 | 89 |
| Tabla 34: Estimación porcentaje venta productos | 90 |
| Tabla 35: Punto de equilibrio año 1 | 90 |
| Tabla 36: Demanda necesaria año 1 | 91 |
| Tabla 37: Estimación demanda periodo 2023-2027 | 91 |
| Tabla 38: Estimación ingresos periodo 2023-2027 | 92 |
| Tabla 39: Estimación Estado de Resultados año 2023 | 92 |
| Tabla 40: Estimación capital de trabajo año 1..... | 93 |
| Tabla 41: Estimación demanda e ingresos totales Escenario Esperado | 94 |
| Tabla 42: Flujos de caja Escenario Esperado | 95 |
| Tabla 43: Estimación demanda e ingresos totales Escenario Pesimista..... | 96 |

| | |
|---|----|
| Tabla 44: Flujos de caja Escenario Pesimista..... | 96 |
| Tabla 45: Estimación demanda e ingresos totales Escenario Optimista | 97 |
| Tabla 46: Flujos de caja Escenario Optimista | 97 |
| Tabla 47: VAN escenario pesimista, esperado y optimista | 98 |

Índice de ilustraciones

| | |
|---|----|
| Gráfico 1: Ingresos SportsCoLab periodo 2021 | 6 |
| Gráfico 2: Gastos Operacionales SportsCoLab periodo 2021..... | 6 |
| Gráfico 3: Visitas al sitio web según el origen..... | 14 |
| Gráfico 4: Distribución categorías de las Startups participantes de versión 2020 Mapa. | 29 |
| Gráfico 5: Distribución startups participantes Mapa SportsTech 2020 según desarrollo | 30 |
| Gráfico 6: Distribución descargas Mapa 2020 según país de origen. | 32 |
| Gráfico 7: Resultado Reporte de Venture Capital y Private Equity | 41 |
| Gráfico 8: Masa crítica startups sector SportsTech en Chile..... | 55 |
| Gráfico 9: Distribución encuestados de pregunta ¿Qué tipo de inversionista representas? | 60 |
| Gráfico 10: Distribución encuestados de pregunta ¿Cuál es tu disposición a pago? | 60 |
| Gráfico 11: Distribución encuestados ¿Qué etapa(s) de desarrollo te interesa?..... | 61 |
| Gráfico 12: Distribución encuestados ¿Cuáles son los 3 atributos que más valoras? | 62 |
| Gráfico 13: Distribución encuestados ¿Qué red social utilizas más como inversionista?..... | 63 |
| Gráfico 14: Distribución encuestados de pregunta ¿Cuál es tu disposición a pago? | 65 |
| Gráfico 15: Distribución encuestados de pregunta ¿En qué etapa de desarrollo estás?..... | 65 |
| Gráfico 16: Distribución disposición a pago encuesta cuantitativa perfil cliente | 71 |

| | |
|--|----|
| Figura 1: Círculo de Oro SportsCoLab. | 2 |
| Figura 2: Estado de Resultados SportsCoLab periodo 2021. | 5 |
| Figura 3: Actores ecosistema Innovación y Emprendimiento | 8 |
| Figura 4: Formato versión 2020 Mapa SportsTech | 28 |
| Figura 5: Startups participantes Mapa 2020 según categoría SportsTech | 30 |
| Figura 6: Diagrama proceso Mapa SportsTech. | 33 |
| Figura 7: Carta Gantt proceso Mapa..... | 34 |
| Figura 8: Ciclo de financiamiento y desarrollo de una startup..... | 36 |
| Figura 9: Primera Iteración Value Proposition Canvas Perfil Cliente Inversionistas. | 37 |
| Figura 10: Primera Iteración Value Proposition Canvas Perfil Usuario Startups. | 38 |
| Figura 11: One Pager disponibles en plataforma UFounders..... | 50 |
| Figura 12: Tarifas startups y características servicio Startupxlore | 53 |
| Figura 13: Cálculo mínimo ingreso total..... | 56 |
| Figura 14: Visualización 1 Marketplace SportsCoLab | 75 |
| Figura 15: Visualización 2 Marketplace SportsCoLab..... | 76 |
| Figura 16: Formato visualización en diferentes dispositivos | 79 |
| Figura 17: Fórmula valor residual con estacionalidad..... | 94 |

1. ANTECEDENTES GENERALES

En esta sección se dan a conocer todas las características de la empresa que son relevantes para el trabajo realizado, además se incluye una descripción general del contexto en el cual se desenvuelve la empresa para poder entender mejor su rol dentro de este y las distintas tendencias que existen actualmente.

1.1. CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA

SportsCoLab se define como un laboratorio de innovación deportiva que ofrece distintos servicios/producto tales como congresos, mentorías y espacios ligados al ecosistema de la Innovación y Emprendimiento en el Deporte. Es específicamente una sociedad por acciones, fundada el año 2019 por sus 3 socios fundadores, Javier Martínez, Juan José Urzúa y Sebastián Acevedo, los cuales poseen una gran trayectoria en el mundo deportivo al haber participado en diferentes ramas deportivas universitarias y centros de alumnos.

Sobre el laboratorio, es importante mencionar que este concepto se entiende como una empresa que aborda problemas complejos desde una mirada multidisciplinaria de manera experimental y colaborativa.

Respecto a la innovación, se entiende como la realización de actividades de una forma distinta a lo tradicional y finalmente sobre el concepto deportivo se utiliza, ya que dentro de la empresa identifican respecto al deporte las habilidades que se pueden desarrollar en este contexto.

Los servicios/productos que ofrece están dirigidos a personas ligadas al mundo del deporte y a quienes les interesa conocer más respecto a temas de innovación.

SportsCoLab ha determinado no trabajar con Misión y Visión, sin embargo trabajan con el concepto de Propósito de Transformación Masiva de acuerdo con las organizaciones exponenciales.

Las organizaciones exponenciales, según Salim Ismail, son aquellas organizaciones cuyo modelo de negocio no se ve limitado por barreras o recursos limitados que sí afectaban a las empresas de hace unos años. [1]

Por otro lado, el Propósito de Transformación Masivo (PTM) es el motivo por el cual una empresa existe, es un objetivo con marcada tendencia aspiracional que busca dar respuesta a uno o varios problemas y desafíos a los que se enfrenta la sociedad. El PTM de SportsCoLab actualmente es “Mover al mundo por una cultura deportiva que transforme vidas”. Junto con lo anterior, la empresa también define 4 pilares fundamentales, los cuales son: Conectar, Colaborar, Construir y Comunidad.

Además del PTM, SportsCoLab define su círculo de oro. El círculo de oro fue acuñado por Simon Sinek y se aplica a las empresas para conocer en qué objetivos tienen que centrar sus esfuerzos y cómo deben hacerlo. Este círculo central está formado por tres círculos internos que se interconectan entre sí. Cada uno de estos círculos simbolizan tres preguntas que corresponden a la forma más habitual de la comunicación humana. En orden estas preguntas son ¿Qué? ¿Cómo? y ¿Por qué? [2].

Respecto a lo anterior, el círculo de oro de SportsCoLab se define de la siguiente manera:

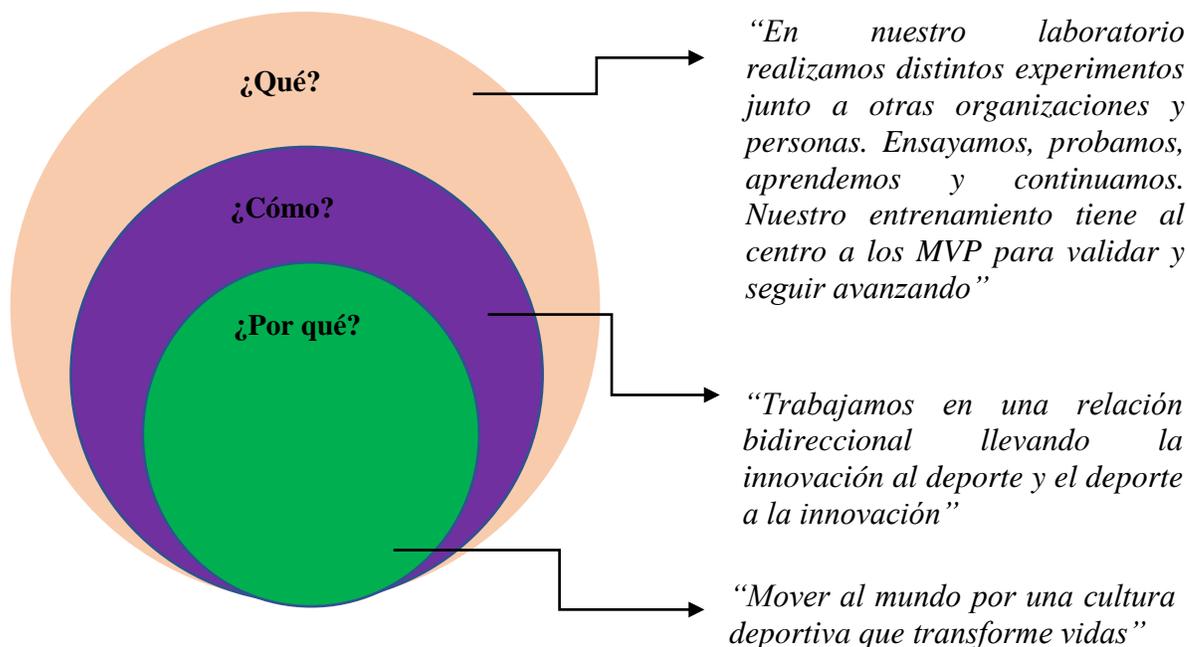


Figura 1: Círculo de Oro SportsCoLab

Fuente: Elaboración Propia

El equipo de trabajo en SportsCoLab lo integran actualmente 7 personas: 3 ingenieros civiles industriales, un administrador público, 2 psicólogos y un emprendedor, los cuales forman parte de las distintas áreas de la empresa: Comunicaciones, Ecosistemas y Operaciones, PSports y el consejo de mentores. En el Anexo A se puede ver con mayor detalle la conexión de cada área.

Dentro de la empresa, la estructura organizacional funciona de forma dual, ya que posee una estructura en formato organigrama en conjunto con el formato de redarquía, que funciona en base a redes de trabajo que se conectan entre sí. Este modelo fue propuesto por el profesor de la Universidad de Harvard, John Kotter. Él planteaba que ante la incertidumbre, las estructuras tradicionales no alcanzan a reaccionar cuando se generan cambios, y que para poder adaptarse al ritmo de la incertidumbre propone el ingreso de un modelo de gestión de personas, conocimiento y oportunidades. En el Anexo B se puede ver la diferencia entre el modelo tradicional y el modelo de redarquía propuesto por Kotter.

Ahondando en las áreas de la empresa, se encuentra el área de Comunicaciones, el cual se encarga de definir cuáles son las plataformas adecuadas para compartir contenidos hacia los públicos de interés según corresponda. Además, establece el calendario de publicaciones según la temporalidad de los proyectos ejecutados. Para lo anterior, el área de Comunicaciones cuenta con una planilla Excel donde se establecen las fechas y contenidos a publicar.

El área de Ecosistemas se encarga de identificar las potenciales relaciones con actores del ecosistema pero en especial, posicionar la estrategia de ecosistemas como la forma de trabajar que adopta el Laboratorio.

El área de Operaciones se encarga de estandarizar la forma en que se inician proyectos, el seguimiento de estos y la evaluación de lo realizado, además lograr generar la sostenibilidad financiera del Laboratorio.

El área de PSports se encarga del servicio personalizado para asesorías enfocadas en el deporte.

El consejo de mentores es un espacio donde se aprovecha la experiencia de las personas que lo componen junto con las sinergias que puedan generar entre ellas, además de las generadas entre ellas y el equipo. Con los mentores han avanzado en un acuerdo que establece 4 horas mensuales a cambio de un 0,4% de la sociedad. El tiempo mensual está destinado a reuniones con el equipo fundador para conversar sobre las decisiones estratégicas a las que se ve enfrentado el Laboratorio. Adicionalmente, hay reuniones uno a uno para generar una gestión del conocimiento que permita un desarrollo personal y profesional del equipo fundador.

Desde sus inicios, SportsCoLab ha ido iterando sus servicios, actualmente estos, están enfocados al Ecosistema Innovación y Emprendimiento en el deporte, y se dividen en las siguientes 3 líneas:

1. SportsCoTech: Esta línea de servicio tiene como objetivo democratizar y masificar el conocimiento, además de simplificar el lenguaje referido a las transformaciones digitales en el deporte.

Esta línea de servicio tiene 3 pilares conceptuales:

- Gestión del Conocimiento: hace referencia a que esta línea de servicio desarrolla habilidades, permite la transmisión de conocimiento y gestión del capital intelectual de las organizaciones del mundo deportivo.
- Transferencia tecnológica: tiene como propósito distribuir herramientas para el desarrollo de soluciones que por medio del deporte impacten en la sociedad a través del uso responsable de la tecnología y del crecimiento de redes colaborativas a largo plazo.
- Innovación Abierta: hace referencia al desarrollo, creación y colaboración de instancias de innovación por medio de la interacción de las organizaciones y exponentes. Es una estrategia en la que un corporativo se beneficia del flujo de conocimiento no solo interno (dentro de la organización), sino también externo, de otros actores, con el fin de incrementar el valor a sus clientes, reducir costos o probar nuevos modelos de negocio. [3]

En el servicio SportsCoTech, existen 2 sub servicios/productos, los cuales son los siguientes:

1.1 Congreso SportsCoTech: Congreso que reúne a diferentes actores quienes, a través de sus experiencias innovadoras y exitosas, que han tenido impacto en el mundo, muestran las diferentes aristas que componen el SportsTech, lo que permite comprender la dimensión global que está viviendo el deporte y la actividad física hoy en día. Este servicio considera como potenciales clientes a las marcas que quieren dar a conocer sus productos o servicios a las organizaciones deportivas. Lo anterior, se complementa con que los usuarios principales del Congreso son startups, emprendimientos, clubes y federaciones deportivas.

1.2 Mapa SportsTech: Es un catastro en formato de catálogo, que tiene por objetivo dar visibilidad a las propuestas de base tecnológica en Chile y que brindan soluciones a los desafíos que presenta el deporte. Con este catastro, se pretende acercar a las startups a potenciales inversionistas para que logren captar financiamiento para llevar adelante sus propuestas.

La Metodología de trabajo para la elaboración del Mapa SportsTech Chile es a través de la elaboración de un formulario online difundido entre las redes del ecosistema, además de las respectivas redes sociales. Además, se integra la recopilación de información a través motores de búsqueda para identificar posibles Startups SportsTech. Posterior a este proceso, continúa la realización de entrevistas online voluntarias para conocer quienes lideran los emprendimientos, además de la historia y la curva de aprendizaje respectiva de cada uno de los emprendimientos. Se considera como potenciales clientes a las Venture Capital. Lo anterior se complementa con que los usuarios son las startups, de las cuales se obtiene información, a cambio de aparecer en el Mapa de SportsTech.

Posterior a los servicios/productos de SportsCoTech, siguen los Planes de Desarrollo y el Ecosistema deportivo:

2. Planes de Desarrollo: Servicio que se basa en actividades de consultoría de gestión y planificación estratégica. SportsCoLab entrega facilidades para que diferentes actores que se encuentran relacionados con un determinado contexto entiendan un problema y puedan elaborar una estrategia en torno a la problemática, incorporando elementos de territorialidad que entregan sentido de pertenencia e identidad a la planificación. SportsCoLab creó una metodología de 3 Co: *Conectar, Colaborar y Construir*.

Hasta la fecha esta línea de servicio no ha tenido ninguna venta asociada. Los potenciales clientes son municipios, gobiernos regionales, clubes deportivos, federaciones deportivas y atletas de alto rendimiento.

3. Ecosistema deportivo: Esta línea de servicio ocupa las instancias y espacios deportivos que se genera en estos. A través de estas instancias deportivas se crean experimentos sociales que permiten generar interacciones que promueven el intercambio de conocimiento. Los potenciales clientes son las startups o las marcas que quieren relacionarse con ellas.

Dentro de los clientes y usuarios que ha tenido SportsCoLab hasta la fecha, se reportan los siguientes respecto a los distintos servicios que ofrece, particularmente los de SportsCoTech que son los únicos que hasta el momento han tenido ventas.

En el Congreso SportsTech Latam que se realizó el año 2020, hubo un total de 280 usuarios asistentes, los cuales recibieron de manera gratuita la entrada. Luego hubo 20 clientes asistentes que pagaron su entrada y finalmente existieron clientes patrocinadores, los cuales fueron Ceinnova y PlayMaker. En el Mapa SportsTech, que también se realizó el año 2020, tuvo un total de 21 usuarios, los cuales fueron startups y un cliente que fue Ceinnova, el cual financió la realización del Mapa.

SportsCoLab es una empresa que funciona bajo el concepto de Bootstrapping, en el cual los fundadores invierten en el emprendimiento.

Entre las ventajas competitivas que posee la empresa, se encuentra el hecho de que SportsCoLab es una entidad conectora y facilitadora del SportsTech, es decir, facilitan el acceso al conocimiento de este sector a empresas, emprendedores y startups para que luego ellas puedan articular sus relaciones de mejor manera.

SportsCoLab lleva en funcionamiento desde 2019, reportándose ingresos y egresos desde agosto de 2020. El desempeño desde entonces ha estado en una fase de existencia empresarial y supervivencia, en donde el objetivo de la empresa en esta etapa es lograr iniciar sus actividades y

comercializar sus primeros servicios, además de validar su propuesta de valor, consolidar sus servicios, captar clientes que estén dispuestos a pagar por los servicios y generar ingresos recurrentes y estables.

Respecto a la estructura de costos, se encuentran tanto costos fijos como variables, donde los primeros corresponden al pago de licencias de plataformas como Zoom para poder realizar reuniones y actividades de manera remota, un Contador y el dominio del sitio web de la empresa que es donde se promocionan los distintos servicios y se dan a conocer como empresa.

Dentro de los costos variables, están los gastos referentes a los impuestos, la publicidad en redes sociales, específicamente Instagram y el diseño del Mapa SportsTech, el cual implica un monto variable según la dificultad del diseño. El promedio de gastos operacionales es del \$436.979.

El ingreso promedio anual por ventas netas de la empresa es de \$688.583. Dentro de los ingresos, están las ventas de entradas a los congresos realizados y el patrocinio de entidades como Ceinnova para la creación del Mapa.

A continuación, se puede ver el detalle del estado de resultados de SportsCoLab del periodo 2021.

| | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio | Julio | Agosto | Septiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre |
|-------------------------------------|------------------|------------------|-----------------|-------------------|-----------------|-------------------|--------------------|------------------|-------------------|------------------|------------------|-----------------|
| INGRESOS | | | | | | | | | | | | |
| Ventas brutas | 1.200.000 | 310.000 | | | 300.000 | | 4.000.000 | | | 2.000.000 | 200.000 | 100.000 |
| Devoluciones | | | 40.000 | | 113.000 | | | | | | | |
| Ventas Netas | 1.200.000 | 310.000 | 40.000 | 0 | 413.000 | 0 | 4.000.000 | 0 | 0 | 2.000.000 | 200.000 | 100.000 |
| Costo de Ventas | 200.000 | 10.000 | | | 12.000 | | | | | | | 40.000 |
| Costo de ventas | 200.000 | 10.000 | 0 | 0 | 12.000 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| UTILIDAD BRUTA | 1.000.000 | 300.000 | 40.000 | 0 | 401.000 | 0 | 4.000.000 | 0 | 0 | 2.000.000 | 200.000 | 100.000 |
| GASTOS OPERATIVOS | | | | | | | | | | | | |
| Gastos de venta | | | | | | | | | | | | |
| Sueldos y salarios | | | | 40.000 | 250.000 | | | | 184.000 | 1.557.000 | | |
| Total Gastos de venta | 0 | 0 | 0 | 40.000 | 250.000 | 0 | 0 | 0 | 184.000 | 1.557.000 | 0 | 0 |
| Gastos administrativos | | | | | | | | | | | | |
| Sueldos y salarios | 293.000 | | | | | | | | | | | |
| Impuestos sobre nómina | | | | | | 100.000 | 1.687.757 | | | 50.000 | 160.000 | |
| Contabilidad | | | | 160.000 | | 35.000 | 35.000 | 35.000 | 220.000 | 35.000 | 35.000 | 35.000 |
| Zoom | 12.000 | 12.000 | 12.000 | 12.000 | 12.000 | 12.000 | 12.000 | 12.000 | 15.000 | 15.000 | 15.000 | 15.000 |
| Telefonía celular | 10.000 | 10.000 | 10.000 | 10.000 | 10.000 | 10.000 | 10.000 | 10.000 | 10.000 | 10.000 | 10.000 | 10.000 |
| Multas | | | | | | | | | 56.000 | | | |
| Total Gastos Administrativos | 315.000 | 22.000 | 22.000 | 182.000 | 22.000 | 157.000 | 1.744.757 | 57.000 | 301.000 | 110.000 | 220.000 | 60.000 |
| TOTAL GASTOS OPERA | 315.000 | 22.000 | 22.000 | 222.000 | 272.000 | 157.000 | 1.744.757 | 57.000 | 485.000 | 1.667.000 | 220.000 | 60.000 |
| UTILIDAD OPERATIVA | 685.000 | 278.000 | 18.000 | -222.000 | 129.000 | -157.000 | 2.255.243 | -57.000 | -485.000 | 333.000 | -20.000 | 40.000 |
| UTILIDAD ANTES DE IMF | 685.000 | 278.000 | 18.000 | -222.000 | 129.000 | -157.000 | 2.255.243 | -57.000 | -485.000 | 333.000 | -20.000 | 40.000 |
| Impuestos sobre el ingreso (21%) | \$500.050 | \$202.340 | \$13.140 | -\$162.060 | \$34.170 | -\$114.610 | \$1.646.327 | -\$41.610 | -\$354.050 | \$243.090 | -\$14.600 | \$23.200 |
| Total impuestos | \$500.050 | \$202.340 | \$13.140 | -\$162.060 | \$34.170 | -\$114.610 | \$1.646.327 | -\$41.610 | -\$354.050 | \$243.090 | -\$14.600 | \$23.200 |
| UTILIDAD NETA | \$184.950 | \$75.060 | \$4.860 | -\$59.940 | \$34.830 | -\$42.390 | \$608.916 | -\$15.390 | -\$130.950 | \$89.910 | -\$5.400 | \$10.800 |

Figura 2: Estado de Resultados SportsCoLab periodo 2021

Fuente: Elaboración Propia

Del estado de resultados anterior, se puede concluir que el ratio de eficiencia anual (cociente entre los gastos operacionales y las ventas netas anuales, el cuál es más eficiente cuanto más bajo sea este) es de un 63%, lo que indica que los gastos operacionales son altos y por lo tanto la empresa sigue en el proceso de supervivencia, para lo cual debe aumentar sus ventas y con ello alcanzar la etapa de crecimiento.

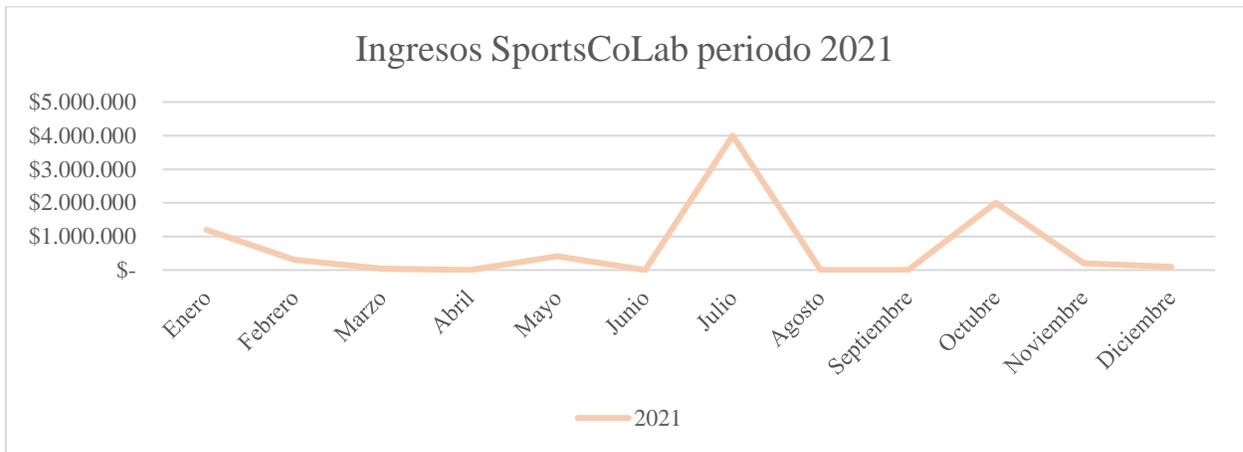


Gráfico 1: Ingresos SportsCoLab periodo 2021
Fuente: Elaboración Propia



Gráfico 2: Gastos Operacionales SportsCoLab periodo 2021
Fuente: Elaboración Propia

De estos gráficos, es importante destacar que la mayor parte del desarrollo económico de SportsCoLab es posterior al mes de junio, esto se debe a que los servicios/productos como el Congreso y el Mapa SportsTech son lanzados al público siempre en el segundo semestre debido a que la frecuencia de todos los servicios en SportsCoLab no está definida.

Lo anterior deja un gran espacio durante el primer semestre para posiblemente impulsar y difundir estos servicios a sus potenciales clientes. Esto tiene como consecuencia que los ingresos no sean constantes, y que como se ha mencionado anteriormente, provoca un ambiente financiero incierto debido a la inestabilidad en términos económicos durante el resto del año.

1.2. ECOSISTEMA DE INNOVACIÓN Y EMPRENDIMIENTO

SportsCoLab pertenece al ecosistema de Innovación y Emprendimiento. Según EIVA, Emprendimiento Innovación Valparaíso, este ecosistema es el término que se utiliza para describir a los diversos actores, partes interesadas y miembros de la comunidad que son fundamentales para la innovación y la creación de nuevos emprendimientos, comportándose como un sistema complejo de una comunidad de organismos. [4]

Un ecosistema de innovación y emprendimiento incluye a diversos actores como las universidades, los gobiernos, empresarios, aceleradores e incubadoras, Venture Capital, inversores, emprendedores, mentores y medios de comunicación por mencionar algunos. Cada uno juega un papel importante en la creación de valor en el ecosistema.

El Informe del Ecosistema de Innovación y Emprendimiento 2020, realizado por StartupBlink (Centro de investigación), que considera en su evaluación la cantidad y calidad de startups y otras organizaciones de apoyo, así como el entorno empresarial, muestra que los ecosistemas más fuertes e importantes de Latino América son Brasil en el lugar número 20, Chile en el 34, Argentina en el 38 y Colombia en el lugar 46 a nivel mundial. [5]

1.3. CONTEXTO NACIONAL

En Chile, durante los últimos 10 años, tanto el sector público y como el privado, han apoyado el crecimiento de startups o empresas emergentes de innovación, con el objetivo de generar un impacto en el empleo y el crecimiento económico del país a largo plazo. Además, es importante destacar que Chile es el país con más emprendedores de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) y busca convertirse en el centro de innovación y emprendimiento de América Latina. [6]

El reporte anual de inversión tecnológica en Latino América, realizado por la Asociación para la Inversión de Capital Privado en América Latina (LAVCA) en 2020, muestra que en Chile durante 2019 se invirtió US\$63M en 40 startups, lo cual representa el 9,1% de las operaciones de América Latina.

En Chile, existe un historial relevante en materia de políticas e instrumentos de fomento a la innovación y el emprendimiento. Durante más de 20 años, desde la CORFO, ANID, Startup Chile y otras entidades han implementado distintos programas que en su gran mayoría han apuntado a corregir fallas del mercado, tales como la asimetría de información, la incertidumbre respecto a los procesos de innovación y el emprendimiento en empresas emergentes. [7]

Respecto a la ciudad de Santiago, esta domina como el núcleo del país para las startups, pero según el reporte de StartupBlink, la capital cayó 4 posiciones en su informe de 2020, comparado con el de 2019 y en perspectiva comparativa internacional, el índice de competitividad global (GCI) y el índice de innovación global (GII), muestran que Chile ha descendido varias posiciones en la última década. Si bien mantiene un liderazgo a nivel latinoamericano, varios países, como Panamá, Costa Rica y México han acortado distancias y amenazan con desplazar a Chile en el futuro cercano del liderazgo regional en I+E.

Respecto a la frágil articulación del Ecosistema en Chile, las entidades conectoras, intermediarios o facilitadores de mercado, tales como plataformas de innovación abierta, laboratorios de innovación y redes, cumplen un rol clave al facilitar la conexión y colaboración entre los actores, en función de demandas y desafíos movilizados, estimulando colectivamente procesos de innovación.

El rol de las entidades conectoras para facilitar el acceso de empresas y startups innovadoras a infraestructuras y tecnologías especializadas, talento, servicios financieros y no financieros relevantes, puede hacer una gran diferencia. Open Beauchef es un ejemplo de ello, creado en 2015 como parte del Programa Ingeniería 2030, impulsado por CORFO con el propósito de promover,

gestionar y valorizar la innovación y el emprendimiento de base científico-tecnológica con foco inicial en la Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas de la Universidad de Chile.

Es este mercado, en donde se ubica entonces SportsCoLab, identificándose como una entidad conectora del ecosistema de Innovación y Emprendimiento en Chile.

En Chile y Latino América, el ecosistema de Innovación y Emprendimiento en sí aún no está diseñado específicamente para los deportes, pero se beneficia de grandes iniciativas como Startup Chile. Hoy en día la relación entre deporte y tecnología es cada vez más amplia. Día a día se puede ver en todo el planeta cómo aparecen nuevas propuestas que mejoran el rendimiento y recuperación de atletas y aplicaciones para estadios inteligentes.

La transformación digital del deporte se propaga a través del sector industrial del SportsTech o Sports Technology, que actualmente en Chile clasifica como un nicho de mercado.

De acuerdo con un informe de investigación del Market Research Future (MRFR), “Global Sports Technology Market information”, el mercado de SportsTech puede alcanzar una valoración estimada de 94,76 millones de dólares para 2027, mientras se espera que registre un crecimiento a una tasa del 5,70% para el período de pronóstico de 2020 a 2027. [8]

En el Ecosistema de Innovación y Emprendimiento, el proceso de desarrollar, probar y escalar la innovación para lograr un impacto sostenible no puede ser emprendido por un solo actor que trabaje de forma aislada [9]. Por lo general, se requiere el apoyo de una amplia gama de actores (incluido el apoyo técnico, financiero y político de entidades locales, nacionales y, a veces, internacionales) a lo largo de la cadena de valor para avanzar con éxito cualquier innovación, como se muestra a continuación en las etapas del escalamiento:



Figura 3: Actores ecosistema Innovación y Emprendimiento
Fuente: Elaboración propia

1. Instituciones de Investigación

Las instituciones de investigación son cruciales para la innovación debido a su papel en la creación y difusión del conocimiento, y son una herramienta principal para los gobiernos que buscan impulsar la investigación y la innovación en sus economías.

2. Incubadoras y Aceleradoras

Las incubadoras y aceleradoras juegan un papel importante en el ecosistema de innovación al proporcionar un entorno de apoyo para las empresas emergentes. Por lo general, esto incluye un espacio físico para que los innovadores se reúnan y compartan ideas mientras se benefician de la infraestructura y el equipo de tecnología compartida.

3. Venture Capital

Un Venture Capital es un inversor que proporciona capital a empresas emergentes o apoya a pequeñas empresas que desean expandirse pero no tienen acceso a los mercados de acciones. Los capitalistas de riesgo están dispuestos a invertir en estas empresas porque pueden obtener un rendimiento masivo de sus inversiones si estas empresas tienen éxito. Su inversión suele ser mucho mayor que la de un ángel inversor.

4. Inversionistas ángel

Los inversores ángel desempeñan un papel importante para ayudar a las pequeñas empresas de rápido crecimiento a superar las brechas de financiamiento. Suelen ser menos reacios al riesgo que los capitalistas de riesgo y, a veces, pueden avanzar directamente en las innovaciones al tomar una posición en el directorio de la startup, ayudar a su gestión con su propio conocimiento y experiencia, al mismo tiempo que amplían la gama de contactos y redes que la empresa necesita.

5. Empresas de patrimonio privado

Las firmas de capital privado administran el dinero comprometido por los fondos de pensiones, otros inversionistas institucionales y personas de alto patrimonio neto. A diferencia de los Venture Capital, las empresas de capital privado suelen estar interesadas en empresas más maduras con un negocio ya establecido, aunque también pueden comprar empresas que pueden estar deteriorándose o no, obteniendo los beneficios que se esperan.

6. Gobierno

Los gobiernos desempeñan muchos roles críticos en la promoción de la innovación y el emprendimiento, principalmente en términos de crear un entorno normativo y de políticas de apoyo en el que se aliente a las empresas emergentes.

7. Organizaciones de sociedad civil

Las organizaciones de la sociedad civil a menudo actúan para llevar las preocupaciones de los ciudadanos a los gobiernos, defender y monitorear políticas y alentar la participación política a través del suministro de información.

8. Capital Humano

Las personas están en el corazón del ecosistema, y la velocidad y eficiencia del proceso a través del cual se diseña, prueba, adapta y escala una innovación depende de la calidad de las personas involucradas en el proceso. Por esta razón, los ecosistemas de innovación sólidos requieren un grupo grande y diverso de profesionales con una variedad de habilidades técnicas, así como la pasión, la determinación y el comportamiento de toma de riesgos para impulsar la innovación.

9. Startups y emprendedores

Una startup es una empresa emergente que trabaja para resolver un problema donde la solución no es obvia y el éxito no está garantizado. Por lo general, son pequeños e inicialmente financiados y operados por un puñado de fundadores o una sola persona. Estas empresas tienen la capacidad de ser pioneros en nuevas soluciones que otros tal vez puedan pasar por alto o ignorar, lo que lleva la creatividad continua y la competencia saludable a un ecosistema. Ser pioneros en una nueva idea en presencia de gigantes de la industria puede ser una perspectiva desalentadora, pero al cuestionar el estándar aceptado el éxito startups como Airbnb y Uber han redefinido industrias enteras.

10. Entidades conectoras, facilitadores o intermediarios del mercado

Los facilitadores, intermediarios del mercado o entidades conectoras vinculan a los actores dentro del ecosistema y facilitan la transferencia de ideas, conocimiento, tecnología y otros recursos. Idealmente, son entidades pequeñas y ágiles que se perciben como neutrales o imparciales dentro del ecosistema, lo que les permite proporcionar importantes funciones de “puente” entre actores que de otro modo podrían tener dificultades para colaborar, entenderse o confiar entre sí. Como tales, a menudo son el “pegamento” que ayuda a mantener unido un ecosistema y que pueden adoptar una perspectiva amplia de todos los diversos actores involucrados para ayudar a dar y mejorar la forma en que interactúan para diferentes propósitos.

11. Empresas privadas

El sector privado tiene el potencial de catalizar, desarrollar y escalar la innovación y el emprendimiento. Al igual que en cualquier otro ecosistema, los actores de innovación y emprendimiento también se ayudan entre sí. Estas colaboraciones ocurren en una variedad de formas que incluyen eventos, promociones cruzadas e intercambio de recursos. Al trabajar en conjunto, demuestran el poder de la colaboración y crean una comunidad que apoya los objetivos, y valores de los demás.

SportsCoLab, es según los actores anteriormente mencionados, una entidad conectora, el cual como se mencionó, desempeña un papel fundamental en los sistemas de innovación nacionales y regionales. SportsCoLab se relaciona con los demás actores al cumplir la labor de vincularlos entre sí dentro del ecosistema y así ayudarlos a facilitar la transferencia de ideas, conocimiento, tecnología y otros recursos.

1.4. TENDENCIAS MERCADO

Las propuestas innovadoras para el mundo del deporte son una alternativa para diversificar el portafolio de los inversionistas con una mirada que va más allá de la rentabilidad, avanzando hacia el bienestar de las comunidades impactadas. El SportsTech puede ayudar a fortalecer las industrias, disminuir el daño ambiental causado por las empresas y aumentar el bienestar de los consumidores finales.

En definitiva, el deporte sigue siendo una alternativa hacia la sostenibilidad y la creación de comunidades más cohesionadas y resilientes.

El SportsTech, actualmente ha tenido un crecimiento a nivel global. SportsTechX, la cual es una empresa que se dedica a potenciar y promover el sector a través la entrega de datos e información sobre startups de SportsTech y el ecosistema circundante a nivel mundial, realiza un reporte anual, y la versión del 2021 ha demostrado que hasta septiembre de ese año, se invirtieron más de 8.300 millones de dólares en SportsTech.

Además, el mercado del deporte se proyecta en crecimiento para los próximos años dejando atrás los efectos adversos del coronavirus. Según el reporte del 2021 “The Sports Industry and The Digital Transformation” realizado el GSIC, Global Sports Innovation Center, concluye que el mercado mundial del deporte alcanzó un valor de casi \$388 billones de dólares en 2020, lo que representa casi el 2% del PIB mundial.

En 2018 representó más del 2 % del PIB total de la Unión Europea y casi el 3 % del empleo de esta. A pesar de la desaceleración debido a la pandemia mundial, se espera que el mercado continúe creciendo al 9,1 %, alcanzando casi US \$600.000 millones para 2025 y US \$826.000 millones para 2030. [10] En consecuencia, esto condiciona el aumento de la cantidad de partes interesadas comerciales, como patrocinadores, inversionistas, clubes, federaciones, ligas, competiciones y eventos.

Este segundo aire de crecimiento vendrá influenciado fuertemente por las innovaciones que ocurrieron en pandemia. El uso de tecnología para crear nuevos productos y mejorar la relación con las audiencias será el punto de partida. En esta misma sintonía, la cultura startup se presenta como un vehículo para la transformación digital y cultural de la industria del deporte.

En general, las propuestas innovadoras para el deporte son una alternativa para diversificar el portafolio de los inversionistas, con una mirada que va más allá de la rentabilidad, avanzando hacia el bienestar de las comunidades impactadas.

Chile, es una parte pequeña pero importante del ecosistema SportsTech sudamericano, que representa casi el 10% de todas las startups de SportsTech en todo el continente, según la base de datos SportsTechDB. Sin embargo, en lo que respecta a la inversión, el mercado aún está en sus primeras etapas, ya que aporta solo el 1,5 % de todo el financiamiento en América del Sur desde 2016. [11]

Sin embargo, recientemente empresas prometedoras como Suda y la adquisición de MuvPass por parte de Classpass en 2020, logran demostrar que el ecosistema parece estar cobrando más impulso. Si las startups chilenas pueden adaptar sus ofertas a las tendencias globales, como el fitness en el hogar, las plataformas de deportes electrónicos o la creación y distribución de contenido, potencialmente pueden destacarse en el mercado local e incluso ingresar a otros en todo el continente.

El primer paso en este viaje es encontrar iniciativas donde los fundadores puedan conectarse entre sí, al igual que con actores que les permitan crecer.

Es por lo anteriormente mencionado, que existe un claro indicador de que las startups locales necesitan más apoyo de los inversionistas y del ecosistema circundante para poder desarrollarse más y crecer más allá del mercado local.

Lograr la sinergia entre quienes emprenden, las instituciones, inversionistas y otros actores puede hacer avanzar al ecosistema de Innovación y el Emprendimiento enfocado en el deporte. Es por esto que SportsCoLab presenta una oportunidad importante para que sus servicios, los cuales apuntan a estas tendencias, puedan consolidarse y generar ganancias.[12]

Dentro de los competidores internacionales en la categoría de laboratorio de innovación deportiva se encuentran FutLab (Argentina), Z-Sports (Perú), Arena Hub y SporTheca (Brasil). Mientras que los competidores nacionales de la Región Metropolitana en la organización de instancias tales como congresos y mapas destacan The Brain Lab Sports, Box Magic, CORFO y Startup Chile.

2. DESCRIPCIÓN PROBLEMA Y JUSTIFICACIÓN

En este capítulo se aborda la problemática que posee la empresa, dando antecedentes del área donde se desarrolla el trabajo de título, la identificación del problema, junto con la evidencia de que efectivamente es un dolor, además de barajar las hipótesis de las posibles causas del problema y la potencial alternativa de solución.

2.1. ÁREA DE LA EMPRESA

La necesidad del trabajo de título a realizar nace de la inquietud del Equipo Fundador de SportsCoLab, el cual realiza la labor de gestionar oportunidades para la empresa, desarrollo del equipo, aspectos culturales del Laboratorio y proyecciones financieras.

Este equipo lo conforman 3 personas:

Javier Martínez, Ingeniero Civil Industrial y Magíster en Gestión y Políticas Públicas de la Universidad de Chile. Es el CEO de SportsCoLab desde el año 2020. Además ha realizado múltiples presentaciones en eventos tanto nacionales como internacionales sobre reinserción social y deporte.

Sebastián Acevedo, emprendedor y facilitador deportivo, el cual ha tenido experiencia liderando Startups y proyectos colectivos de distinta índole creando equipos de trabajo para resolver distintos desafíos. Hoy colabora como mentor en distintas Startups.

Juan José Urzúa, administrador público, el cual actualmente es administrativo de la Corporación del Deporte e Inclusión Social de la Ilustre Municipalidad de Cerro Navia y Colaborador de MovimientoXelDeporte, agrupación de profesionales, deportistas y personas relacionadas al deporte, que buscan plasmar este, la actividad física y el movimiento corporal humano dentro de la Constitución como Derecho Humano Fundamental.

Tanto para los 3 fundadores, como para el resto de la empresa, tener bajas utilidades respecto a sus servicios es una constante discusión dentro de las reuniones, ya que esto genera la incertidumbre que el negocio pueda convertirse en algo poco sostenible en el tiempo. El principal problema que se cree que provoca tener bajas utilidades, es la dificultad para poder ofrecer de manera clara los servicios, es decir, que su propuesta de valor no está suficientemente validada y definida.

Por otro lado, no poseen lineamientos comerciales validados que puedan seguir respecto a segmentos y público objetivo, debido a que no tienen una segmentación concreta y también intentan abordar muchos tipos de servicios simultáneamente y por consiguiente, muchos segmentos de clientes. Lo anterior provoca que la empresa tenga desconocimiento de los clientes, usuarios y sus reales necesidades al no tenerlos bien identificados.

Respecto a sus canales, SportsCoLab realiza campañas de difusión por redes sociales y correo electrónico, no obstante, no se realiza un seguimiento de la efectividad de estas campañas y tampoco se recopila información respecto a quiénes son sus clientes y usuarios potenciales, esto se suma a lo anterior referido al desconocimiento de estos. A continuación, se muestran los porcentajes de visitas al sitio web, refiriéndose específicamente al origen de estas visitas.

Visitas al sitio web según origen

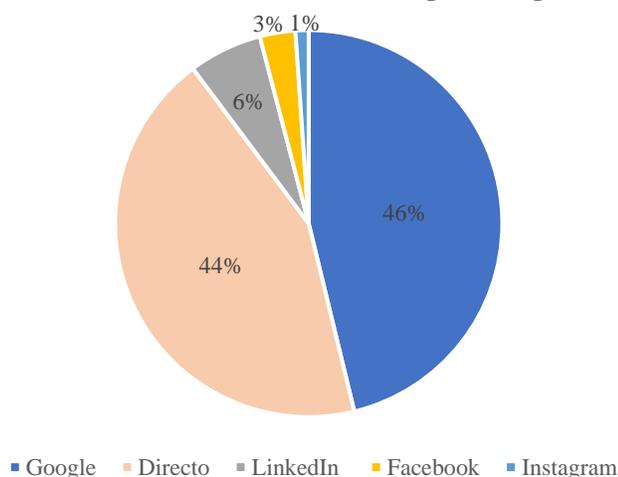


Gráfico 3: Visitas al sitio web según el origen
Fuente: Elaboración propia

Respecto al gráfico anterior se puede observar que la mayor parte de las visitas al sitio web provienen de dos orígenes: del buscador Google, es decir, a través de una búsqueda orgánica encuentran el sitio y de forma directa, es decir, que ingresan directamente a <https://www.sportscolab.co/> y luego en menor porcentaje siguen los ingresos por las redes sociales de la empresa, lo anterior producto de campañas para incentivar la visita de más público a través de estas.

Sobre el origen de visita al sitio web, no se puede concluir más que la mayoría de las personas entran a través de Google al buscar alguna palabra clave referente a “innovación” o “deporte” y por otro lado, respecto al origen directo no se sabe efectivamente cómo llegan al sitio porque no existe esa información.

Hablando de los canales de venta, SportsCoLab no posee uno como tal, sino que utiliza el correo electrónico para generar la mayoría de las ventas de los servicios/productos.

Por otro lado, no se tiene información cualitativa respecto a los distintos clientes y usuarios que ha tenido la empresa, por lo que existe desconocimiento de estos. Sin embargo, se conoce de manera parcial la cantidad de organizaciones y personas que han pagado o participado en los eventos de sus servicios.

Además, SportsCoLab no ha hecho la diferenciación entre clientes y usuarios de manera detallada, por ejemplo, durante el congreso realizado el 2020, existieron clientes, los cuales pagaron la entrada y los usuarios, los cuales no pagaron.

Para poder conocer la distribución de clientes asistentes, clientes patrocinadores y usuarios asistentes respecto a cada servicio/producto de SportsCoTech, a continuación se muestra una tabla con el desglose respecto al año 2020:

| Servicio SportsCoTech | Clientes asistentes | Usuarios asistentes | Patrocinadores |
|-----------------------|---------------------|---------------------|----------------|
| Congreso | 20 | 280 | 2 |
| Mapa | 0 | 21 | 1 |
| Total | 20 | 300 | 3 |

Tabla 1: Cantidad de clientes y usuarios por servicio SportsCoTech en 2020

Fuente: Elaboración propia

A partir de la Tabla 1, se observa la desproporción entre clientes y usuarios, siendo estos últimos un número bastante mayor en comparación con lo registrado como clientes, lo cual impacta a la hora de percibir ingresos.

2.2. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

Luego de varias entrevistas con los 3 socios fundadores, se pudo evidenciar que SportsCoLab tiene dificultades para poder transmitir el real valor que poseen sus servicios y poder dar a entender de que se tratan estos. En las entrevistas mencionan que en reiteradas ocasiones han recibido comentarios de personas que han entrado a su sitio web o a sus redes sociales y que no entienden que es lo que ofrece la empresa, por lo tanto, se entorpece todo el proceso comercial de esta.

La dificultad anteriormente mencionada se puede originar por la falta de definición de los 4 elementos fundamentales de una estrategia de marketing para un producto/servicio. Respecto al servicio/producto, falta consolidar ¿qué es lo que venden?, ¿qué necesidades realmente cubren sus servicios?, ¿qué beneficios aportan con sus características?, ¿cuál es su valor añadido?, lo anterior actualmente no queda del todo definido y por lo tanto se originan estos comentarios relacionados con el poco entendimiento de la propuesta de valor de la empresa.

Otra posible causa de este problema podría ser una deficiente difusión de los servicios que se están ofreciendo, lo anterior puede deberse a que SportsCoLab no posee un plan definido y desarrollado, además de no contar con un presupuesto fijo y claro para acciones de promoción de sus servicios.

Otra posible causa encontrada es respecto al precio, el cual a pesar de ser uno de los 4 elementos fundamentales en un servicio, aún no está establecido correctamente. En las entrevistas hechas a los fundadores, no se ha podido responder a la pregunta de ¿cuánto está dispuesto a pagar el cliente?, ¿qué precios tiene la competencia?

Sobre el elemento de la plaza, aún no se crea un plan de acción para poder sacar el mayor provecho a sus canales de difusión y finalmente respecto al elemento de la promoción, este posee deficiencias que más adelante se detallan.

Como SportsCoLab es una empresa con pocos años de funcionamiento, no posee información cuantitativa disponible respecto a la magnitud de este problema, pero una forma alternativa de poder medir su magnitud y la consecuencia en la empresa es respecto al número de

clientes asistentes al congreso SportsTech, versus la cantidad de usuarios asistentes, en donde la única diferencia entre ambos es la disponibilidad para pagar por una entrada al congreso.

Producto de la baja venta de entradas, en donde las posibles causas anteriores pueden haber estado presentes, la empresa se vió en la necesidad de volver gratuita la entrada para 280 personas, lo cual implica que más del 90% de las personas asistentes al congreso no pagaron la entrada y por lo tanto, se dejaron de percibir estos ingresos.

A pesar de que 20 personas si entendieron la propuesta de valor y tenían disponibilidad a pagar el precio por la entrada, otras 280 personas no necesariamente entendieron totalmente lo que se les estaba ofreciendo y por lo tanto, puede ser que su disponibilidad a pagar el precio haya sido mucho menor de lo que se les estaba cobrando inicialmente.

Finalmente, está el hecho de que no está clara la necesidad que cubren los servicios respecto a los clientes, debido al desconocimiento de ellos. Dentro de las entrevistas mencionadas anteriormente, se puede evidenciar que no se tiene clara la problemática que se está intentando resolver con los servicios entregados, por lo tanto, la propuesta de valor que se entrega no es evidente para los clientes.

2.3. HIPÓTESIS Y ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN

Para vender los servicios de SportsCoLab anteriormente mencionados, se utiliza la venta directa a través del correo electrónico. Por otro lado, se ofrecen los servicios sin la posibilidad de pagar por ellos, a través del sitio web. En adición de lo anterior, existe un problema en la transmisión del real valor de los servicios que SportsCoLab ofrece a través de su sitio web debido a la insuficiencia de información respecto a la propuesta de valor que posee, el precio, entre otros componentes fundamentales que debe tener un producto/servicio.

Además, el hecho de que el principal canal de venta sea un medio no oficial puede significar que la empresa no está dando el énfasis suficiente en dejar clara la propuesta de valor para los clientes objetivo en el sitio web.

Por otro lado, los canales de difusión son el sitio web, LinkedIn, Facebook, YouTube e Instagram. Analizando los datos entregados por Google Analytics del sitio web, se pudo ver que desde noviembre de 2020 hasta la fecha se han reportado 1.845 visitas diferentes, pero solo un 14,4% ha vuelto a ingresar, es decir, 310 visitas. Además 57,5% es el porcentaje de rebote, en otras palabras, más de la mitad de las personas que entran al sitio web de la empresa, no interactúan con esta y las sesiones duran 0 segundos.

Esto puede tener una causa relacionada con el poco o nulo entendimiento de la propuesta de valor de los servicios que aparecen en el sitio web y esto estaría ligado al hecho de que no aparece claramente la forma en que se puede obtener el servicio, tampoco es transparente la variable de precio dentro del sitio web. Esto presenta un efecto negativo en el nivel de ventas de los servicios, y la dificultad de poder captar clientes.

Respecto al sitio web, en el Anexo C se puede ver con mayor detalle que este no posee una descripción detallada de todos los servicios que ofrece la empresa. Lo anterior puede tener como consecuencia que los potenciales clientes que ingresan al sitio no están viendo la gama de oferta que posee SportsCoLab y por lo tanto se podría estar perdiendo una potencial venta. Por otro lado, no se describen elementos tales como el precio del servicio, qué se obtiene a cambio y la propuesta de valor.

Por lo tanto, la hipótesis asociada a la problemática definida anteriormente es que la causa principal radica en el hecho de no conocer ni tener bien definidos a los potenciales clientes, es decir, no se tiene claro a que segmento específico se quiere captar, ni cuál es el público objetivo en cuestión, tampoco se tienen definidos los elementos fundamentales del marketing, como los canales de difusión, en donde se genera la promoción de estos servicios o el precio referido al producto que se intenta vender.

Es importante agregar el hecho de que la empresa, al ser conformada por personas jóvenes con espíritu emprendedor y con el deseo de ser un gran aporte a la sociedad, intenta abarcar muchas aristas diferentes, referidos a sus servicios existentes, ya sea los congresos, mentorías, capacitaciones y finalmente el Mapa, lo que provoca que las propuestas de valor se nublen y no queden claras.

Es por esto que para poder solucionar las problemáticas anteriores nace la idea de generar una estrategia comercial que venga acompañada de un plan de marketing mix y el plan de implementación.

Esta propuesta de solución puede ayudar a SportsCoLab a poder potenciar y promocionar de manera completa, consolidada y detallada cada uno de sus servicios más requeridos en sus diferentes canales de difusión, junto con tener una planificación de acciones de marketing que se alinee con su Propósito de Transformación Masivo y así poder cumplir con sus objetivos estratégicos.

La estrategia comercial es la herramienta necesaria para que el servicio SportsCoTech pueda consolidarse en el aspecto comercial, además en el contexto en el cual el ecosistema de innovación y emprendimiento está actualmente, sugiere una importante expansión económica, lo cual requiere que estos servicios tengan bien definidas sus propuestas de valor en conjunto con sus lineamientos estratégicos comerciales para poder atacar correctamente los segmentos y públicos objetivo.

Lo anterior, en conjunto con un plan de marketing respecto a los elementos esenciales de un producto tales como el precio, plaza, producto y promoción, permiten entregarle a la empresa un plan de trabajo que pueda seguir, para evitar que los esfuerzos en la promoción de estos servicios decaigan.

3. OBJETIVOS

3.1. OBJETIVO GENERAL

Diseñar una estrategia comercial para SportsCoLab, con la finalidad de aumentar el nivel de ventas actual del Mapa SportsTech, a través de la consolidación de este.

3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Realizar un análisis interno de la situación actual de SportsCoLab, específicamente del producto Mapa SportsTech.
2. Definir la real propuesta de valor que entregan el producto Mapa SportsTech a través del entendimiento de problemática o necesidad que tienen los clientes y usuarios, esto a través del Value Proposition Canvas.
3. Validar la propuesta de valor del producto Mapa SportsTech mediante una investigación de mercado del rubro.
4. Diseñar una estrategia comercial bajo el modelo STP, en donde se hará una segmentación y se definirá el target.
5. Definir el Plan de Marketing Mix alineado con la estrategia comercial.
6. Generar un plan de implementación de la estrategia comercial.
7. Desarrollar una evaluación económica del plan de implementación de la estrategia comercial para poder determinar la factibilidad económica del proyecto.

4. MARCO CONCEPTUAL

En esta sección se detallan los diversos conceptos requeridos para poder abordar el trabajo de título. La investigación y desarrollo del trabajo realizado, se aborda desde las siguientes dos áreas de la Ingeniería Industrial: el marketing y la gestión estratégica. Respecto a la bibliografía, se utilizarán en conjunto tres fuentes para la realización de la estrategia y sus respectivos planes de implementación, además de fuentes de sitios web para otros conceptos referentes al marco conceptual.

Estas fuentes bibliográficas corresponden a los libros: “Marketing estratégico” de Roger J. Best, “Fundamentos de marketing” de Philip Kotler, Gary Armstrong, “Marketing en la actividad comercial” de Alicia Martínez García y “Value Proposition Design” de Osterwalder, Pigneur, Bernarda y Smith.

4.1. ANÁLISIS INTERNO

Este análisis tiene como objetivo describir los distintos elementos claves de los servicios entregados por la empresa, desde un punto de vista comercial y de marketing. Se lleva a cabo un análisis de las capacidades existentes dentro de la empresa. [13]

4.2. VALUE PROPOSITION CANVAS

Esta herramienta tiene por objetivo encontrar la propuesta de valor de un producto o servicio mediante el contraste entre las necesidades de un segmento de clientes y la propuesta de valor.

Este esquema cuenta de 2 partes: el mapa de valor, el cual es una descripción estructurada y detallada de las características de la propuesta de valor, es decir, el cómo se pretende crear valor para el cliente o usuario y que consta de 3 elementos los cuales son el producto o servicio, los aliviadores de las frustraciones y los creadores de alegrías.

Por otro lado, está el perfil de cliente, en donde se describe de manera detallada el segmento objetivo y se aclara la comprensión que se tiene sobre él, esto a través de 3 elementos los cuales son los trabajos de los clientes, las alegrías y sus frustraciones o dolores.

Para facilitar la comprensión de esta herramienta se ahonda a continuación en la descripción de cada uno de los elementos del Value Proposition Canvas:

- 1) Trabajos del cliente: Describen las actividades que los clientes o usuarios intentan resolver en su vida laboral o personal.
- 2) Frustraciones o dolores: Describen lo que molesta a los clientes o usuarios antes, durante y después de intentar resolver un trabajo o que les impide resolverlo. También describen los riesgos, es decir, los potenciales resultados negativos relacionados con resolver de manera incorrecta un trabajo o no resolverlo.
- 3) Alegrías: Describen los resultados y beneficios que esperan los clientes o usuarios. Algunas alegrías son necesarias, esperadas, deseadas y otras son sorpresivas.
- 4) Productos y servicios: Es una enumeración de todos los productos o servicios sobre los que se construye la propuesta de valor. Esto ayuda a los clientes o usuarios a satisfacer sus necesidades.
- 5) Aliviadores de frustraciones: Describen de manera exacta como los productos y servicios alivian las frustraciones específicas de los clientes o usuarios.
- 6) Creadores de alegrías: Describen como los productos o servicios crean alegría para los clientes o usuarios. [14]

4.3. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Es el proceso por el cual se recopila información respecto al entorno de un mercado. Existen diversos métodos utilizados, como las encuestas, formularios y entrevistas. Su utilización dependerá de los objetivos planteados y de la información que se pretende recolectar. Para el caso de este trabajo de título, se utiliza la investigación cualitativa referida a entrevistas exploratorias y por otro lado se utiliza la investigación cuantitativa referida a observación del mercado.[15]

Dentro de la investigación de mercado se realiza un benchmark, el cual tiene por objetivo investigar y analizar distintas empresas con propuesta de valor similar al producto abordado, en donde se pretende detectar prácticas o elementos que puedan servir para iterar la propuesta de valor hasta llegar a la definitiva de manera que encaje dentro del sector y que mejore su desempeño en términos de ganancias.

4.4. ESTRATEGIA COMERCIAL

Una estrategia comercial o de marketing es usada por una empresa para establecer mayores utilidades. Por medio de la segmentación de mercado y de la determinación de mercados objetivo o targeting, la empresa decide a qué clientes atenderá y cómo lo hará.

La segmentación es el proceso que permite a las empresas dividir a sus clientes en distintos grupos específicos, basados en características que se extraen de su comportamiento y la información que pueden obtener de sus interacciones con la empresa y el producto/servicio a ofrecer. Esta segmentación se obtiene de la investigación de mercado y permite adaptar el plan de marketing mix a las necesidades de los clientes.

El targeting deriva del concepto “target” y significa objetivo. El targeting es la definición de uno o más segmentos de clientes, los cuales serán el público objetivo y por lo tanto, serán aquellos en los que la empresa se enfocará en satisfacer sus necesidades.

Respecto a este trabajo de título, se incluirá una estrategia de penetración de nuevos mercados, en la cual existen 4 tipos:

1. **Entrada en un nuevo mercado:** En esta estrategia varía el resultado si la empresa es la primera en entrar a un mercado o es seguidora. Si la empresa entra primero puede beneficiarse del aprendizaje y cuando más experiencia gane, reducirá costos. Si la empresa entra luego de otra y tiene los recursos para competir con la primera, puede aprovechar el camino ya explorado por la otra. Si la empresa entra de forma tardía, el mercado ya está establecido y existen otros competidores pero se tiene la ventaja de que existen avances tecnológicos y economías de escala que ya fueron desarrolladas por las primeras empresas.

2. **Conquistar un nicho de mercado:** En esta estrategia se busca encontrar un segmento diferenciable del mercado y tratar de centrar todos los recursos en la satisfacción de las necesidades de ese segmento. Esta estrategia funciona cuando el hueco es de tal magnitud que a los competidores más fuertes no les merece la pena usar sus recursos para defenderlo.

3. **Ampliación de mercado:** La ampliación puede ser horizontal o vertical. Si es horizontal significa que se desean alcanzar nuevos mercados. Si es vertical, consiste en reunir bajo una misma empresa, dos o más etapas del sistema productivo.

4. **Posicionamiento:** Esta estrategia busca que el servicio o producto de una empresa ocupe una posición importante en la mente de los clientes en comparación con los competidores.

Respecto al producto Mapa SportsTech, la estrategia que más hace sentido respecto a los antecedentes de la empresa y la justificación del problema sería la de conquistar un nicho de mercado, ya que actualmente el ecosistema de Innovación y Emprendimiento en sí aún no está diseñado específicamente para los deportes, por lo que es un interesante mercado para desarrollar. [16]

4.5. PLAN MARKETING MIX

Dirigida por la estrategia comercial o de marketing, se diseña un plan de marketing mix. El marketing mix es el conjunto de herramientas que se deben combinar junto a la dirección de marketing de una empresa para poder conseguir los objetivos previstos y se materializan en 4 elementos: Producto, precio, plaza y promoción.

1. **Producto:** Corresponde a cualquier producto o servicio que se ofrece a un mercado y que representa el medio para poder satisfacer deseos o necesidades de los clientes.
2. **Precio:** Corresponde a la cantidad que el cliente paga por un producto o servicio. Este elemento va a determinar los beneficios que obtendrá la empresa en cada venta.
3. **Plaza:** Corresponde a la forma en la cual un producto o servicio llegará de una empresa a las manos del cliente final.
4. **Promoción:** Corresponde a los métodos que se emplearán con el fin de dar a conocer el producto o servicio y poder transmitir información sobre el mismo. La promoción incluye actividades tales como la publicidad, venta personal, promoción de ventas o relaciones públicas. [16]

4.6. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

Un plan de implementación es un documento en el que se describe cómo se ejecutará el plan de negocio y pondrá en funcionamiento el negocio. [17]

Este plan de implementación se realizará a través de un cronograma o Carta Gantt, el cual corresponde a una previsión temporal que recoge las acciones que se van a realizar y el tiempo o plazo necesario para cada una de ellas.

Además dentro del plan de implementación se recomiendan métricas para poder monitorear el cumplimiento de estas tareas.

4.7. EVALUACIÓN ECONÓMICA

La evaluación económica constituye la parte final de toda una secuencia de análisis de factibilidad en los proyectos de inversión, en la cual, una vez definida la estrategia comercial y el plan de implementación se aplican métodos de evaluación económica que contemplan el valor del dinero a través del tiempo, con la finalidad de medir si el proyecto en cuestión conviene realizarse o no. [18]

Antes de realizar la evaluación económica se deben estimar los ingresos, costos y la inversión necesaria para llevar a cabo el plan de implementación, lo anterior con el objetivo de

poder realizar escenarios de flujos de caja. Respecto al método de evaluación económica que se utiliza:

VAN: El Valor Actual Neto consiste en determinar la equivalencia en el tiempo cero de los flujos de efectivo que genera un proyecto y comparar esa equivalencia con el desembolso inicial. La fórmula del VAN es:

$$VAN = \sum_{i=0}^n \frac{VF_i}{(1+r)^i}$$

Para obtener la tasa de descuento se utiliza la fórmula del modelo CAPM.

Finalmente con este método, se define la aceptación o rechazo de un proyecto de acuerdo con los siguientes criterios de evaluación:

Si el VAN es < 0 , se rechaza el proyecto.

Si el VAN es $= 0$, el proyecto es indiferente.

Si el VAN es > 0 , se acepta el proyecto.

Luego se realiza un análisis de sensibilidad para evaluar 3 escenarios de flujos de caja (escenario pesimista, esperado y optimista), referidos a escenarios en la demanda del producto. El análisis de sensibilidad se utiliza para poder evaluar qué tan sensible es el proyecto y cómo cambia el VAN respecto a los 3 escenarios y así poder finalmente generar recomendaciones respecto a la mejor configuración para la empresa.

5. METODOLOGÍA

En este capítulo se detallan las distintas etapas y subetapas para poder lograr los objetivos específicos definidos anteriormente.

5.1. RESUMEN METODOLOGÍA

A continuación se detalla una tabla resumen de las etapas, subetapas y los resultados esperados de cada una de ellas:

| Etapa Metodología | Sub Etapa | Resultados Etapa |
|----------------------------------|--|---|
| 1. Análisis Situación Actual | a. Análisis del producto en base a las 4 P de marketing, mediante entrevistas cualitativas a los trabajadores, y el análisis de documentación interna entregada. b. Describir el proceso de entrega del producto. | 1. Producto/Servicio 2. Precio 3. Plaza 4. Promoción 5. Descripción entrega producto |
| 2. Definición Propuesta de Valor | a. Realizar Value Proposition Canvas b. Validar problemática/necesidad que está resolviendo el servicio a través de entrevistas y encuesta cualitativa a clientes y potenciales clientes. c. Definir propuesta de valor. | 1. Value Proposition Canvas 2. Propuesta de valor definida |
| 3. Investigación de Mercado | a. Benchmark empresas con propuesta de valor similar. b. Realizar encuesta cuantitativa a potenciales clientes y potenciales usuarios c. Realizar estimación potencial demanda. | 1. Propuesta de valor validada 2. Cualidades atractivas y diferenciadores 3. Estimación potencial demanda |
| 4. Diseño Estrategia Comercial | a. Identificar segmentos de mercado b. Seleccionar target. | 1. Elementos de segmentación y targeting. |
| 5. Diseño Marketing Mix | a. Diseñar estrategia de precio, producto, plaza y promoción. | 1. Precio, Plaza, Promoción y Producto definidos. |
| 6. Plan de Implementación | a. Realizar un plan de implementación de la estrategia comercial. | 1. Etapas y acciones 2. Carta Gantt 3. Indicadores |
| 7. Evaluación Económica | a. Realizar recuento costos, ingresos e inversión del plan de implementación. b. Realizar flujo de caja en 3 escenarios con diferentes pronósticos de demanda para evaluar el VAN. | 1. Costos, ingresos, inversión 2. Flujo de caja con 3 escenarios 3. VAN |

Tabla 2: Resumen de etapas, subetapas y resultados de la metodología
Fuente: Elaboración propia

5.2. ANÁLISIS SITUACIÓN ACTUAL

Para comenzar, se describe y analiza la situación actual y el entorno interno de SportsCoLab en conjunto con el equipo de fundadores, mediante la investigación cualitativa utilizando la técnica directa, en la cual se aplica como método las entrevistas personales en profundidad y dinámicas de grupo que serán lideradas por el CEO de la empresa, Javier Martínez, en las que participan los y las trabajadoras de las diferentes áreas. Se espera poder generar la recopilación de la siguiente información:

| | |
|--------------------------|--|
| Producto/Servicio | Propuesta de valor, tipo de servicio, características técnicas, características comerciales. |
| Precio | Precios, condiciones de venta, descuentos, estrategias de precio. |
| Plaza | Descripción de cada uno de los canales de difusión. |
| Promoción | Estrategia de promoción/comunicación, inversión en comunicación, análisis eficacia publicitaria. |
| Entrega producto | Descripción entrega del producto, con etapas y encargados. |

Tabla 3: Resumen información esperada a recopilar Etapa 1 Metodología

Fuente: Elaboración Propia

5.3. DEFINICIÓN PROPUESTA DE VALOR

En esta etapa se define y valida la propuesta de valor que entrega el producto, para lo cual se utilizará la herramienta Value Proposition Canvas, la cual se trabaja de forma iterativa en conjunto con los fundadores de la empresa, lo que permite tener la versión final de la propuesta de valor y las necesidades que resuelve a los clientes.

Para poder validar la propuesta de valor, se realiza una investigación exploratoria mediante entrevistas a potenciales clientes y usuarios, además de una encuesta cualitativa a ambos. Posterior al resultado, se evalúa si está validada la propuesta de valor o no, para definirla finalmente.

5.4. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Para el desarrollo de la investigación de mercado, se utiliza la herramienta del benchmark. Esta investigación se realiza en conjunto con la empresa y permite analizar los productos o servicios ofrecidos en empresas con una propuesta de valor similar al Mapa SportsTech para poder validar la propuesta de valor y encontrar atributos interesantes del mercado.

Luego del benchmark se investiga en conjunto con la empresa a los potenciales clientes y usuarios para poder determinar las preferencias existentes respecto al producto, lo anterior mediante una investigación descriptiva a través de una encuesta online cuantitativa que será liderada por la alumna.

Esta encuesta pretende demostrar qué segmento de clientes es el con mayor disposición a pago, y poder evidenciar qué atributos son los realmente relevantes del Mapa SportsTech.

Finalmente, se realiza una estimación de la potencial demanda del segmento con más disposición a pago resultante de la encuesta realizada anteriormente.

5.5. DISEÑO ESTRATEGIA COMERCIAL

A partir de la información recopilada en la etapa anterior, se definen los elementos de segmentación y targeting del producto.

Esta definición se realiza en una sesión con los 3 fundadores de la empresa, los cuales en conjunto con la alumna validan la estrategia más conveniente. La sesión será liderada por la alumna.

5.6. DISEÑO PLAN MARKETING MIX

Teniendo ya definidos los elementos de segmentación y targeting, se procede a diseñar el plan de marketing mix con el fin de aumentar el nivel de ventas actual del producto Mapa SportsTech.

Para definir el precio del producto ofrecido, se estudia el resultado de la oferta del mercado realizada en la etapa de investigación de mercado, comparando los distintos precios que tienen los competidores, lo anterior es propuesto por la alumna y validado por la empresa.

Para definir la promoción del servicio, se investigan distintas formas para potenciar las ventas en este tipo de mercado, lo anterior es trabajado junto con la empresa.

Para definir la plaza, se realiza una sesión con los fundadores de la empresa en la cual dada la estrategia comercial definida, se consideran preguntas tales como ¿Cuáles serán los puntos de venta de los servicios?, ¿se usarán canales virtuales como el e-commerce o canales directos para la venta?

5.7. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

Luego de tener definido el plan de marketing mix, se procede a realizar un plan de implementación con las distintas etapas a seguir, en conjunto con las actividades claves para su realización, los objetivos e indicadores definidos para poder asegurar la efectividad del plan.

Se utiliza la herramienta de Carta Gantt para poder estructurar los plazos de las actividades. Este plan es propuesto por la alumna en una sesión con los 3 fundadores, para luego ser validado por estos.

5.8. EVALUACIÓN ECONÓMICA

A partir del plan de implementación, se procede a realizar un recuento de costos fijos y variables de las distintas actividades que se requieren en cada hito y de esta manera poder posteriormente realizar un flujo de caja de la empresa en 3 escenarios (pesimista, esperado y optimista), el cuál es propuesto por la alumna, para luego poder evaluar factibilidad económica de la implementación del plan de marketing mix, lo anterior analizando el VAN.

Esta evaluación es presentada a los 3 fundadores en una sesión final, en la cual ellos deben definir si validan efectivamente el plan a realizar.

6. ALCANCES

El plan de trabajo se limita al diseño de la estrategia y a la propuesta de un plan de acción, sin abarcar su implementación ni su monitoreo. Lo anterior está sustentado en los resultados de la investigación realizada, por lo que se espera que sean llevadas a cabo de forma exitosa, teniendo un impacto positivo en la empresa.

Para llevar a cabo los objetivos del trabajo de título, se realiza un análisis de los datos de SportsCoLab, para lo cual se dispone de todos los datos históricos de la empresa desde su origen, vale decir, sus datos de ventas, clientes, servicios que ofrecen, los cuales están recopilados desde agosto del 2020.

El alcance geográfico es Chile.

Finalmente, el alcance de la estrategia comercial se enfoca en sólo 1 servicio: el Mapa SportsTech, debido al resultado entregado por la herramienta Value Proposition Canvas que concluye que la propuesta de valor que entrega el servicio Congreso SportsTech y el producto Mapa SportsTech es diferente entre sí, además de que apuntan a segmentos diferentes, por lo tanto, los 3 socios fundadores toman la decisión de abordar el servicio que más ingresos puede potencialmente generar según las indicaciones hechas por la alumna.

7. RESULTADOS ESPERADOS

Como resultados se espera entregar un análisis interno de la situación actual de SportsCoLab, ahondando en sus principales problemáticas. Posterior a esto, se procede a definir la propuesta de valor que entrega el producto a través del entendimiento de la necesidad que tienen los perfiles de clientes y usuarios.

Se espera también validar la propuesta de valor del producto mediante una investigación de mercado del rubro y encuestas a ambos perfiles.

Se espera diseñar una estrategia comercial bajo el modelo STP, en donde se hace una segmentación de los potenciales clientes y luego se define el target, en el cual se deben concentrar los esfuerzos de marketing.

Dado lo anterior, se pretende poder definir el Plan de Marketing Mix alineado con la estrategia comercial, con el fin de poder consolidar el producto con las 4 componentes del marketing: producto, precio, plaza y promoción.

Para complementar la estrategia, se espera generar un plan de implementación con las distintas etapas, además del plazo necesario para realizarla y una breve descripción de las principales actividades que incluye.

Finalmente se espera desarrollar una evaluación económica del plan de implementación para poder determinar la factibilidad económica del proyecto, lo anterior a través de la creación de flujos de caja en base a 3 escenarios distintos de demanda y la evaluación del Valor Actual Neto.

8. ANÁLISIS SITUACIÓN ACTUAL

En esta sección se aborda la descripción y análisis de la situación actual del producto a realizar la estrategia comercial. Luego de una serie de entrevistas realizadas, se logra recopilar la siguiente información respecto a las 4P de marketing:

8.1. PRODUCTO

El producto se refiere a los bienes o servicios que se ofrece a los clientes. ¿Qué necesidades se satisfacen con este producto?, ¿qué frustraciones atiende?, ¿qué lo vuelve atractivo para los clientes de modo que crean que necesitan tenerlo?

El Mapa SportsTech es un eBook, el cual se define como archivo de formato digital especialmente programado para ser leído e interpretado por dispositivos electrónicos, en el que es posible encontrar todas las startups que pertenecen al mundo del SportsTech en Chile. Este producto, según los fundadores de la empresa, intenta satisfacer la necesidad tanto de posicionar a SportsCoLab en el mercado como la empresa que mueve el ecosistema SportsTech Chile y por otro lado, visibilizar la información de startups de SportsTech en Chile.

Los fundadores también señalan que para las startups, este producto puede servir como una vitrina (todo depende de quién lea el eBook), en cambio para los inversionistas puede servir como un “marketplace” de posibles inversiones (depende de qué tipo de información reciba).



Figura 4: Formato versión 2020 Mapa SportsTech
Fuente: SportsCoLab

Como se puede observar en la figura anterior, la versión del Mapa SportsTech 2020 contaba con el nombre de la startup, la categoría a la que pertenece dentro del sector, sus redes sociales, el lugar geográfico de ejecución, el nombre de quién lidera el emprendimiento y finalmente la propuesta de valor de su producto o servicio. Además de entregar esta información, se incorporaba un análisis de la situación del sector, el ecosistema que se está construyendo en torno al deporte en Chile, tendencias, el entorno del género femenino en el sector y conclusiones de los participantes, lo anterior con el fin de enriquecer el contenido del eBook.

El desarrollo del Mapa tiene como base metodológica el trabajo desarrollado por SportsTechX llamado “The SportsTech Framework” y el eBook desarrollado por Novo Esporte de Brasil "100 startups e iniciativas esportivas para seguir em 2020", lo que proporciona un marco de entendimiento y una estructura común para el ecosistema SportsTech proponiendo la herramienta para identificar, comparar y clasificar lo relativo a las tecnologías deportivas a nivel nacional.

En el 2020, se ejecuta la primera versión del Mapa, en el cual participaron 27 startups con distintos niveles de desarrollo y foco de trabajo. Se identifican 11 startups que tienen apoyo de CORFO mediante alguno de sus instrumentos.

Dentro del sector Sports Tech existen 4 categorías: Actividad y Rendimiento, Gestión y Organización, Fans y Contenido y Movilidad Urbana Deportiva, estas categorías están incorporadas en el mapa y a continuación se describe cada una.

Actividad y Rendimiento abarca todas las soluciones enfocadas en deportistas, ya sea profesional o aficionado.

Gestión y Organización se refiere a aquellas soluciones que ayudan al ejecutivo deportivo moderno a cumplir con sus responsabilidades, ya sea en gestión de instalaciones, equipos, eventos, ligas o gimnasios.

Fans y Contenido abarca las soluciones enfocadas a los fans o aficionados, que incluyen el contenido, merchandising, apuestas o deporte de fantasía.

Movilidad Urbana Deportiva abarca el desarrollo de ciudades inteligentes, amigables con el medio ambiente y, por lo tanto, mejores entornos urbanos para una ciudadanía activa y saludable.

A continuación, se ve la distribución de las 27 startups participantes de la versión 2020 del Mapa según las categorías descritas anteriormente.

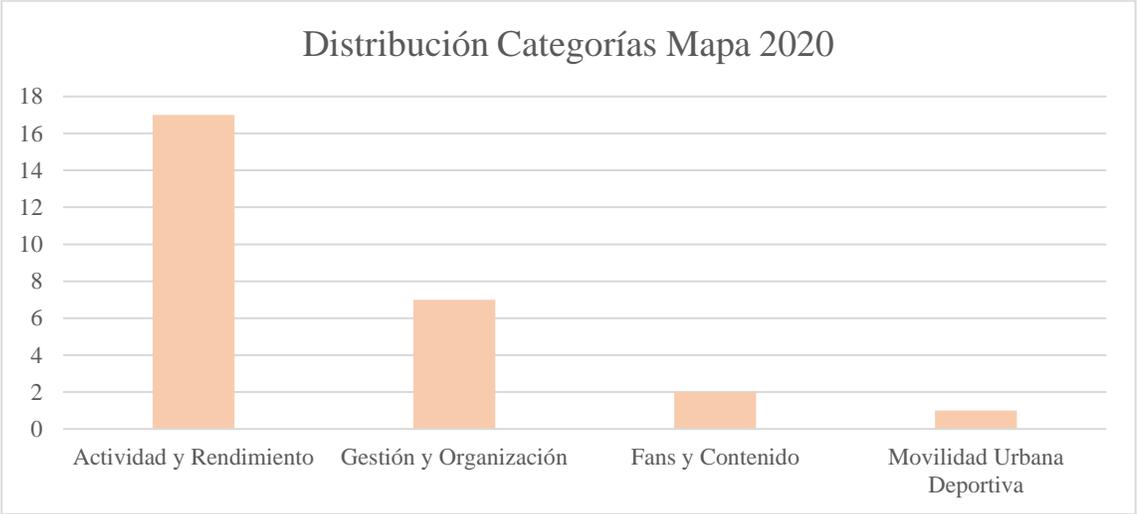


Gráfico 4: Distribución categorías de las Startups participantes de versión 2020 del Mapa SportsTech
Fuente: Elaboración Propia

Actividad y Rendimiento: (El deportista)



Gestión y Organización: (El ejecutivo deportivo)



Fans y contenido: (Fans)



Movilidad Urbana Deportiva: (Ciudad)



Figura 5: Startups participantes Mapa 2020 según categoría SportsTech
Fuente: Elaboración Propia

Respecto a la versión 2020 del Mapa, se puede concluir que 17 startups se identifican dentro de la categoría Actividad y Rendimiento, 7 con la categoría Gestión y Organización, 2 bajo la categoría Fans y Contenido y 1 con la categoría de Movilidad Urbana Deportiva.

Dentro de este análisis, también se indaga respecto a la etapa de desarrollo en la cual se encuentran las startups participantes de la versión 2020. En donde se llega a lo siguiente:

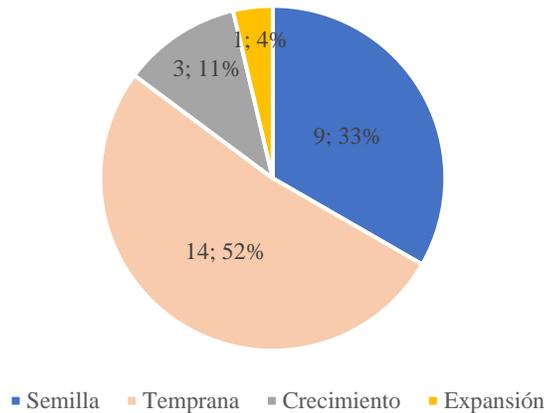


Gráfico 5: Distribución 27 startups participantes del Mapa SportsTech 2020 según etapa de desarrollo
Fuente: Elaboración propia

Según el gráfico anterior, es posible ver que 23 startups del Mapa están actualmente en etapa semilla y temprana.

8.2. PRECIO

El precio es lo que los clientes pagan por un producto o servicio y toma en cuenta el costo de producción. ¿Cuál es el valor del producto o servicio para los clientes?, ¿hay precios establecidos para este producto o servicio en el mercado?, ¿de qué modo este precio se comparará con el de los competidores?

No hay precios establecidos para el producto. La empresa se basa en el análisis e investigación de mercado de los productos sustitutos, obteniendo así una referencia.

En la versión 2020 fue Ceinnova de la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso (PUCV) quién pagó CLP \$830.000 por el Mapa.

Desde un punto de vista comercial, no tener establecido el precio del producto es desventajoso para el desarrollo sostenible de la empresa, ya que al no tener un monto fijo del ingreso por este producto, no se puede hacer una estimación de las posibles ventas y por lo tanto, tampoco se puede evaluar si el producto efectivamente aporta a la sostenibilidad financiera o si es factible realizarlo por sus niveles de costo versus ingresos.

8.3. PROMOCIÓN

La promoción se refiere a cómo se da a conocer el producto o servicio a los clientes objetivo. Incluye la publicidad, las relaciones públicas y las estrategias promocionales.

Actualmente, SportsCoLab no cuenta con una estrategia de promoción definida, sin embargo una de las mayores herramientas utilizadas por la empresa es el marketing digital, en donde basan la promoción de servicios y captación de sus clientes mediante plataformas que permiten llegar a un público objetivo más amplio. En consecuencia de ello, SportsCoLab llega a usuarios de redes como Instagram, LinkedIn, Facebook y YouTube en donde tratan de insertarse en comunidades dedicadas al rubro del deporte.

El perfil de Instagram de SportsCoLab, a la fecha, tiene 903 seguidores, LinkedIn tiene 806 seguidores y en YouTube tiene 99 suscriptores. El producto se da a conocer también a través del sitio web de la empresa.

Analizando el potencial que puede significar este producto para un sector emergente en Chile, la promoción que se le da a este producto no es suficiente, ya que se podría hacer uso de las diferentes conexiones que se tienen de parte de los fundadores con distintos actores del ecosistema de innovación y emprendimiento para poder impulsarlo.

8.4. PLAZA

La plaza se refiere a cómo y dónde los clientes o usuarios ven el producto o servicio. También contempla la forma en que se les entrega el producto o servicio. ¿Es en una tienda física o en línea?, ¿cuáles son los canales de distribución?

El producto está disponible en el sitio web de SportsCoLab y puede ser descargado una vez llenado el formulario (que recopila datos para entender al cliente) y que posteriormente es enviado por correo electrónico en formato descargable.

Respecto a la descarga del Mapa, para la versión 2020, hubo un total de 58 descargas, además un 84,5% de las descargas proviene de Chile, seguido de un 5,2% de España, 5,2% Brasil, 3,4% Perú y 1,7% Argentina, como se ve en el gráfico a continuación:

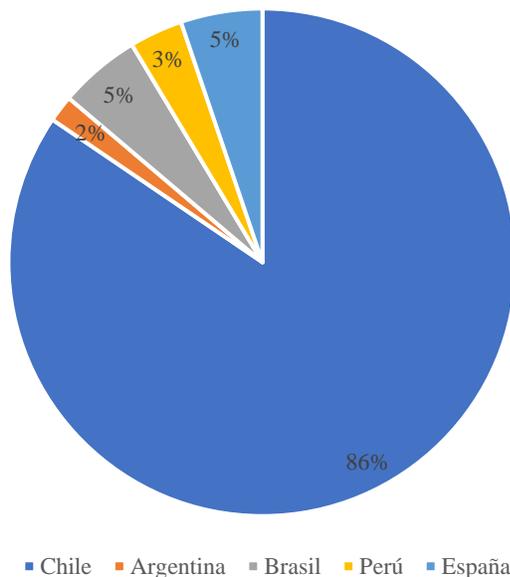


Gráfico 6: Distribución descargas Mapa 2020 según país de origen
Fuente: Elaboración Propia

Continuando con el análisis de la plaza, el producto a pesar de tener un lugar donde puede encontrarse y descargarse, no se ha habilitado el sitio web para poder adquirir algún tipo de servicio o producto de SportsCoLab.

La versión 2020 del Mapa SportsTech, fue pagada por Ceinnova, en donde todo el proceso de presupuesto, boletas y pago fue mediante la plataforma de correo electrónico, Gmail, la cual genera que el proceso de compra sea engorroso, informal y no atractivo para futuros clientes.

8.5. DESCRIPCIÓN ENTREGA PRODUCTO

El producto Mapa Sports Tech tiene distintas etapas para su realización, para poder entender de mejor manera el funcionamiento de este proceso, a continuación se detalla un diagrama de proceso con sus distintos eventos.

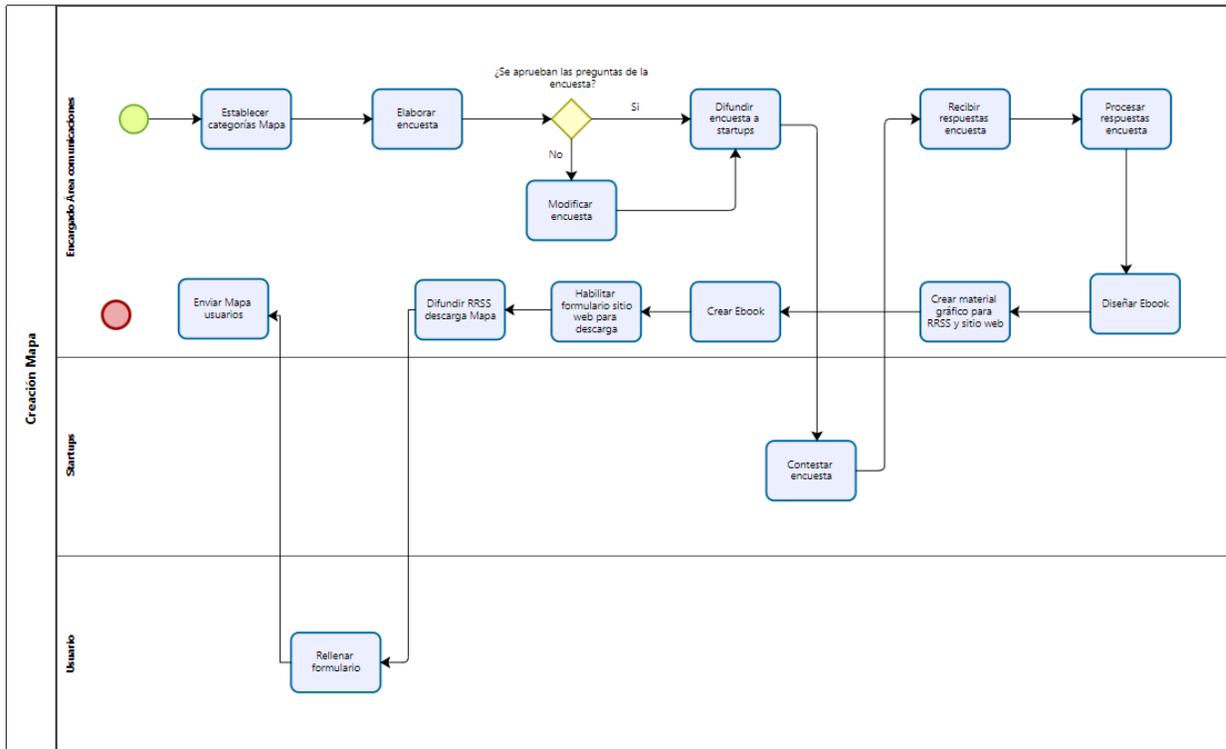


Figura 6: Diagrama proceso Mapa SportsTech
Fuente: Elaboración Propia

La creación del Mapa inicia desde el Área de Comunicaciones con el establecimiento de las categorías que se utilizarán en el Mapa, posteriormente se elabora la encuesta en donde se incluirán las distintas preguntas que tendrán como objetivo recabar la información pertinente para colocar en el Mapa, luego sigue la aprobación de las preguntas de la encuesta mediante un consenso del equipo del Área, si no se aprueba se debe modificar la encuesta, y si se aprueba se comienza a difundir la encuesta a las startups que buscaron anteriormente al inicio de este proceso.

Luego las startups contestan la encuesta y desde el Área de Comunicaciones se reciben estas respuestas para posteriormente procesarlas. Luego se comienza a diseñar el formato del eBook.

Una vez diseñado el eBook se comienza a crear el material gráfico necesario para las redes sociales y el sitio web. Posteriormente se crea el eBook con todo el contenido recopilado de las encuestas recibidas.

Ya finalizado el evento anterior, se prosigue a habilitar un formulario en el sitio web de la empresa para que las personas interesadas puedan descargarlo. Luego esto se difunde a través de las redes sociales. Una vez difundido, los usuarios interesados completan el formulario para obtener el Mapa.

Finalmente, el proceso termina cuando el Área de Comunicaciones envía el Mapa a los usuarios a través de correo electrónico.

A continuación, se muestra una carta Gantt sobre los plazos con los que se ha contado a la hora de elaborar y entregar el Mapa:

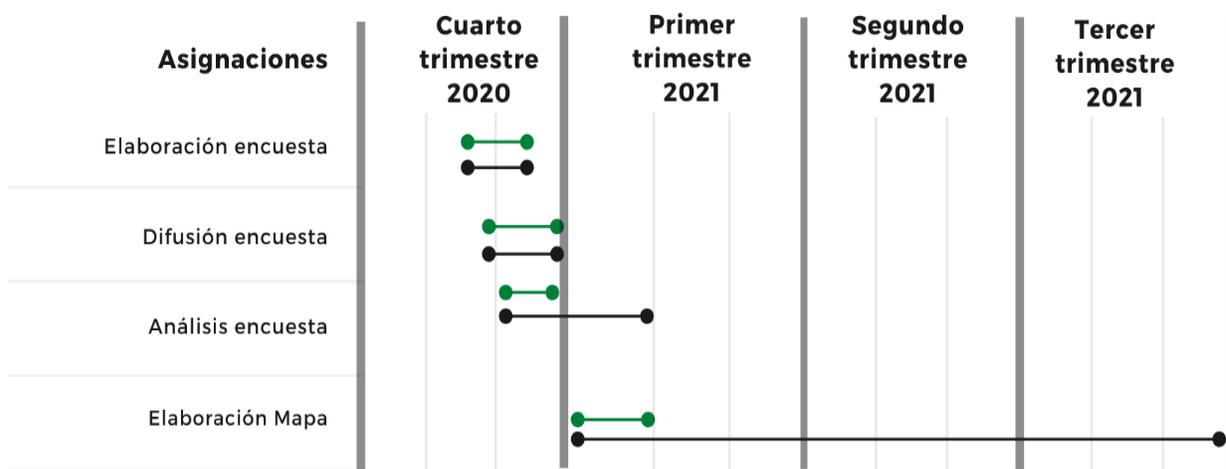


Figura 7: Carta Gantt proceso Mapa (en verde el tiempo planificado y en negro el tiempo efectivo de realización)
 Fuente: Elaboración Propia

En entrevistas con Javier Martínez (CEO), Sebastián Acevedo (articulador de ecosistemas), Sebastián Rivas (publicista) y Pablo Figueroa (psicólogo encargado de metodologías y proyectos), se concluye que los principales factores que influyeron en la demora del Mapa Sports Tech 2020 son: falta de organización interna y tiempo de recolección de información sin límite.

9. DEFINICIÓN PROPUESTA DE VALOR

En esta etapa se detallan los resultados respecto a la validación y definición de la propuesta de valor que entrega el producto, para lo cual se utiliza la herramienta Value Proposition Canvas para generar distintas hipótesis respecto a los potenciales clientes y usuarios que luego se validarán. Para poder validar la propuesta de valor, se realiza una investigación exploratoria mediante entrevistas a potenciales clientes y usuarios además de una encuesta cualitativa a ambos. Posterior al resultado se evalúa si está validada la propuesta de valor o no y finalmente se define.

9.1. VALUE PROPOSITION CANVAS

Antes de comenzar a definir la propuesta de valor, se debe recordar que este producto se visualiza como un “marketplace”. La palabra marketplace viene de la unión de dos términos en inglés: market, que significa mercado y place, que quiere decir lugar. Por lo tanto, se puede definir como un lugar o vitrina virtual en la que los clientes pueden tener acceso a diversas empresas.

En adición a lo anterior, se toma como contexto el ciclo de desarrollo y financiamiento de una startup en Chile. [19]

El ciclo de desarrollo de una startup comienza con una idea, en donde todavía no existe el producto mínimo viable, ni se cuenta con ningún modelo de negocio definido, esta es la etapa pre semilla. Es entonces cuando el proyecto pasa a la etapa semilla.

Esta etapa es el momento de validar el modelo de negocio y empezar a traccionar. En este tiempo, lo más importante es obtener la validación del cliente objetivo, y, por supuesto, dar un paso más en cuanto a financiación.

A partir de ahí, la startup comienza a crecer y a mejorar su producto, con el fin de expandirse a nuevas geografías o mercados en los que pueda irrumpir con fuerza. Esa es la fase de expansión, donde la financiación es un pilar muy importante.

Por último, una vez completadas con éxito todas las etapas anteriores, la startup llega a la fase final o “fase exit”, donde se contempla la entrada a Bolsa de la empresa o la venta de esta a otra compañía mayor.

Uno de los puntos más complicados en la vida de una startup es conseguir la financiación necesaria.

Como se pudo evidenciar en la etapa anterior, en la cual se describe la distribución de las startups participantes del Mapa SportsTech 2020, se pudo concluir que más de la mitad de las startups participantes se encuentran en etapa semilla y temprana.

Según la figura que se muestra a continuación, el financiamiento en etapas semilla en su mayoría es de aceleradoras e inversionistas ángel, y en etapas temprana este proviene de Venture Capital.

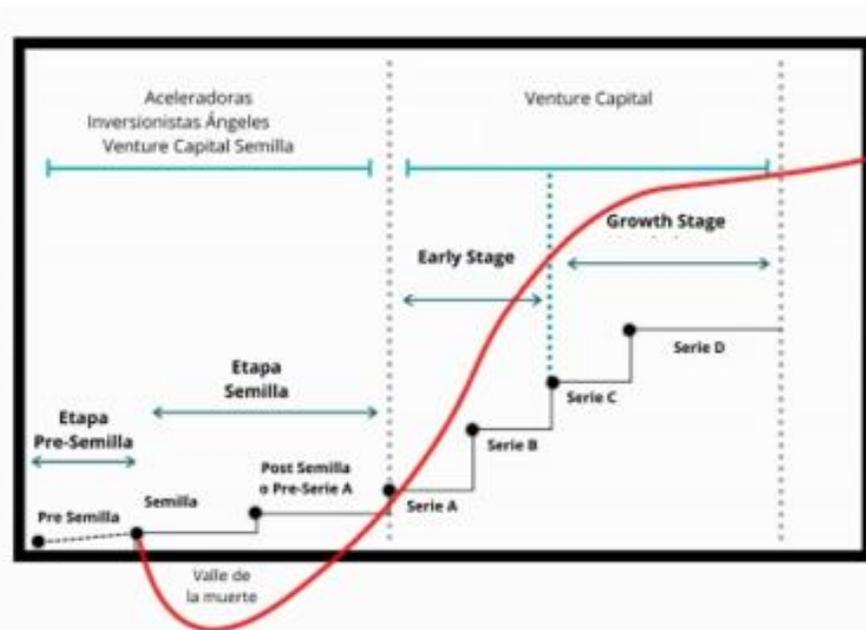


Figura 8: Ciclo de financiamiento y desarrollo de una startup
Fuente: Elaboración Propia

En vista de lo expuesto anteriormente, es necesario poder diferenciar entre quienes son los potenciales clientes y los potenciales usuarios de este producto.

Es por esto que se define el perfil cliente como las personas/empresas/organizaciones con disposición a pago respecto al Mapa y se utiliza la hipótesis que estos potenciales clientes son los inversionistas, pudiendo estos ser inversionistas ángel, incubadoras, aceleradoras y Venture Capital.

Por otro lado, se define el perfil usuario, como aquellos que participan del Mapa beneficiándose de él y que para este producto son las startups.

A partir de la definición del perfil cliente y usuario, la etapa de definición de la propuesta de valor se analiza desde ambas perspectivas para poder visualizar, validar y definir el aporte de valor del producto a cada uno.

Posterior a la diferenciación, se realiza una reunión con los socios fundadores de SportsCoLab para poder generar en conjunto la primera iteración de la propuesta de valor del Mapa, referido al perfil de potenciales clientes y luego al perfil de los potenciales usuarios usando la herramienta del Value Proposition Canvas a través de un brainstorming.

A continuación, se presentan los resultados.

Perfil cliente

De la primera iteración de la herramienta se llega al siguiente esquema:

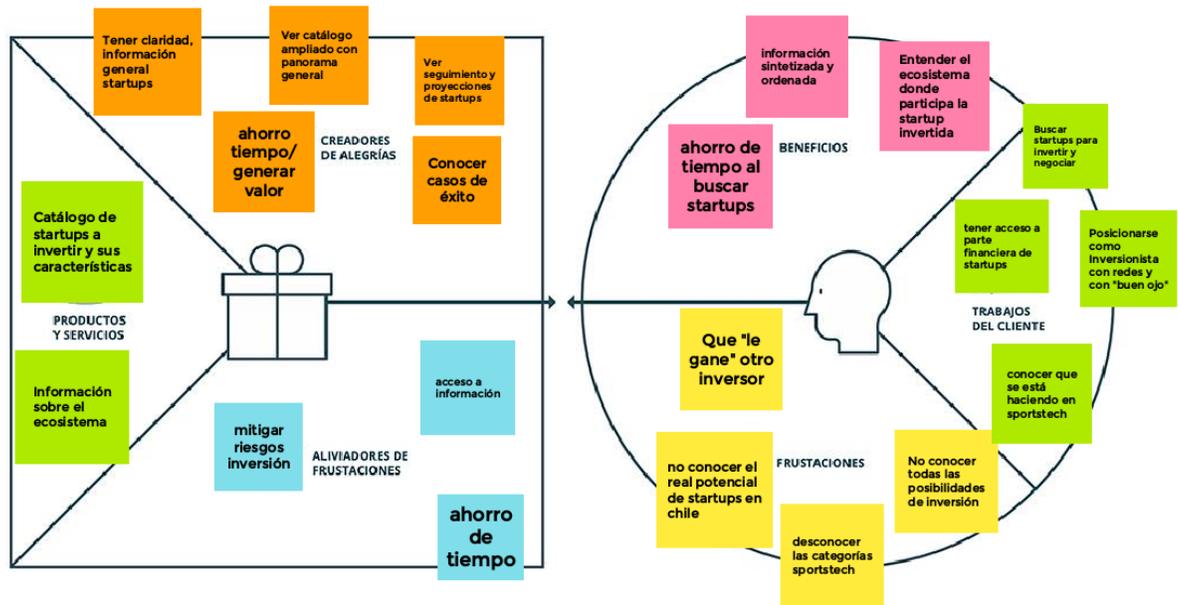


Figura 9: Primera Iteración Value Proposition Canvas Perfil Cliente Inversionistas
Fuente: Elaboración Propia

Dentro de las Actividades claves que realiza el perfil cliente destacan: la conexión y negociación con startups, la búsqueda de startups para invertir, además de la posibilidad de posicionarse como inversionista, querer apoyar empresas emergentes y finalmente, conocer el estado del ecosistema Sports Tech en Chile.

Dentro de las Frustraciones que posee el perfil cliente destacan: la dificultad para encontrar información en un solo lugar sobre startups de Sports Tech, que esta información no esté sintetizada y que el equipo fundador de las startups no sea realmente capaz y competente.

Respecto a los Beneficios se ve el ahorro de tiempo, la síntesis y el orden de la información, ahorro de tiempo al buscar startups y entender el ecosistema donde participa la startup invertida.

El producto que resulta de esta propuesta de valor es un marketplace en formato de catálogo que ofrece información sintetizada sobre distintas startups del sector Sports Tech en Chile para facilitar la búsqueda del sector inversor.

De los Aliviadores de frustraciones que resultan de la propuesta de valor se rescata el ahorro de tiempo y accesibilidad a información sintetizada.

Dentro de los Creadores de alegrías que resultan de la propuesta de valor está el ahorro de tiempo, entrega sintetizada de información y claridad de la información general de las startups.

Respecto al perfil cliente, es decir inversionistas, se plantean las siguientes hipótesis para validar:

Frustraciones: *El perfil cliente, es decir, inversionistas, experimenta dificultad para encontrar información en un solo lugar sobre startups de Sports Tech, además de que esta información no esté sintetizada.*

Aliviadores de frustraciones: *El perfil cliente busca poder aliviar estas frustraciones, a través del Marketplace que ofrece el Mapa SportsTech, el cual es un catálogo que permite tener acceso a startups que buscan financiamiento de un sector emergente y atractivo con poca exposición y visibilidad.*

Propuesta de valor: *Marketplace en formato de catálogo que ofrece información sintetizada sobre distintas startups del sector Sports Tech en Chile para facilitar la búsqueda al sector inversor y aumentar las oportunidades de financiamiento de las startups.*

Perfil usuario

De la primera iteración de la herramienta se puede concluir lo siguiente:

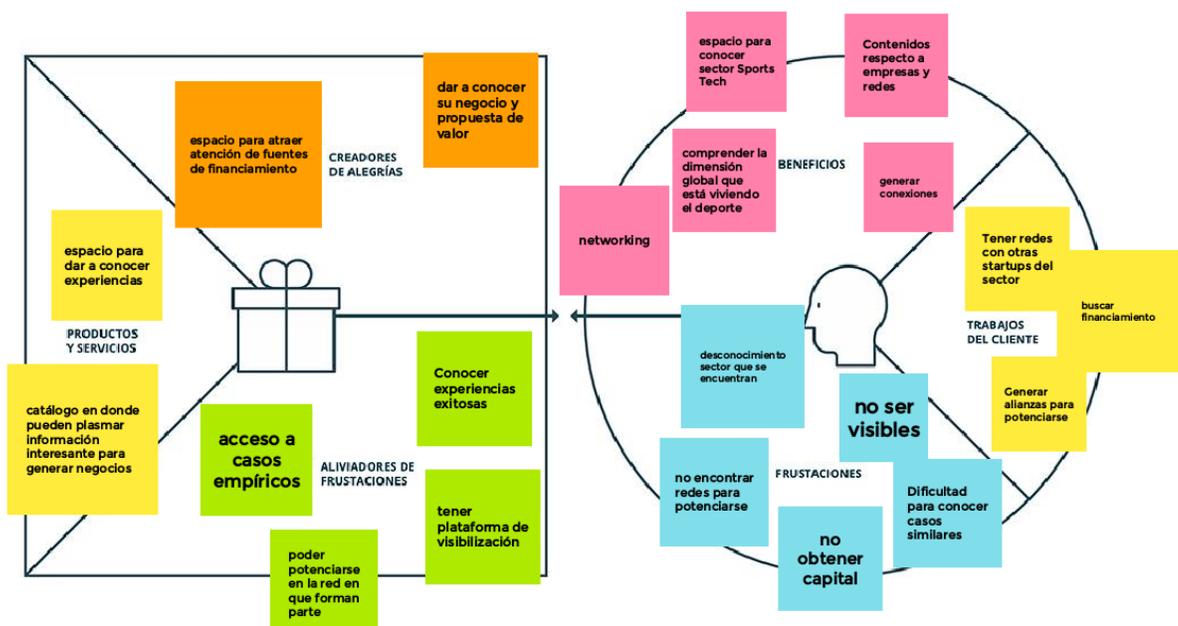


Figura 10: Primera Iteración Value Proposition Canvas Perfil Usuario Startups

Fuente: Elaboración Propia

Dentro de las Actividades claves destaca que las startups buscan financiamiento para poder avanzar en las distintas etapas de desarrollo que se encuentran.

Dentro de las Frustraciones que posee las startups destacan la necesidad de obtener financiamiento y tener poca visibilidad hacia los inversionistas.

Respecto a los Beneficios se visualiza la posibilidad de lograr hacer negocios con algún inversionista para lograr el necesario financiamiento y así poder avanzar en sus etapas de desarrollo, también el hecho de ser visibles ante estos y generar redes con otras startups. También poder conocer el panorama de competidores en el sector.

La propuesta de valor es un marketplace en formato catálogo que ofrece información sintetizada sobre distintas startups del sector Sports Tech en Chile para facilitar la búsqueda del sector inversor.

De los Aliviadores de frustraciones que resultan de la propuesta de valor se rescata un lugar que permita generar oportunidades de financiamiento, visibilidad y exposición a inversionistas.

Dentro de los Creadores de alegrías está la fuente de financiamiento y la visibilidad a inversionistas.

Respecto al perfil usuario, es decir las startups, se plantean las siguientes hipótesis para validar:

Frustraciones: El perfil usuario experimenta dificultad para obtener financiamiento debido a la falta de visibilidad y exposición a organizaciones, personas o empresas que inviertan.

Aliviadores de frustraciones: El perfil usuario busca poder aliviar estas frustraciones a través del Marketplace que ofrece el Mapa SportsTech, el cual es un catálogo que permite generar oportunidades de financiamiento además de darles visibilidad y exposición ante inversionistas.

Propuesta de valor: Marketplace en formato de catálogo que ofrece información sintetizada sobre distintas startups del sector Sports Tech en Chile para facilitar la búsqueda al sector inversor y aumentar las oportunidades de financiamiento de las startups.

9.2. VALIDACIÓN PROPUESTA DE VALOR

Para esta subsección, el objetivo es poder validar la propuesta de valor del producto, a través de la recopilación de información mediante entrevistas exploratorias semi estructuradas, tanto a potenciales clientes (aceleradoras, incubadoras, inversionistas ángel y Venture Capital) como potenciales usuarios (startups) y luego rectificar la información a través de una encuesta cualitativa para finalizar con la validación de la propuesta de valor.

9.2.1. ENTREVISTAS EXPLORATORIAS

El objetivo de estas entrevistas fue poder validar las distintas hipótesis que se plantearon respecto a las frustraciones y aliviadores de frustraciones, y con ello encontrar atributos que puedan hacer más interesante el producto, además de poder encontrar aspectos de mejora y posibles empresas que abordar en el benchmark de la investigación de mercado. Las entrevistas fueron semi estructuradas a través de la plataforma Meet y consistieron en una conversación guiada.

Perfil cliente

Para obtener información válida y acorde a la investigación, se entrevista a representantes de los tipos de inversionistas: incubadoras, aceleradoras, inversionistas ángel y Venture Capital. La diferencia en estos inversionistas es principalmente su tesis de inversión y en qué etapas de desarrollo invierten.

Fueron entrevistadas un total 10 personas de distintas organizaciones y empresas, a quienes se les planteó las siguientes preguntas:

| Objetivo | Pregunta |
|--|---|
| Validar hipótesis | ¿Qué frustraciones tienes a la hora de buscar startups? |
| | ¿Qué aliviaría esas frustraciones? |
| | ¿Qué atributos evalúas en una startup a la hora de invertir? |
| | ¿Qué atributos te gustaría que tuviera una ayuda para encontrar startups? |
| Mostrar producto, ver aspectos de mejora y exponer propuesta de valor que se desea validar | ¿En qué etapa de desarrollo de startups inviertes? |
| | En una escala del 1 al 5, ¿cuánto valoras esta propuesta? |
| | ¿Qué aspectos de mejora crees que tiene esta propuesta de valor? |
| | ¿Conoces una propuesta de valor similar? |
| | ¿Por qué tendrías o no disposición a pago por este producto? |

Tabla 4: Preguntas entrevista exploratoria perfil cliente
Fuente: Elaboración Propia

De las entrevistas realizadas al perfil cliente se obtuvieron los siguientes resultados:

Respecto a la validación de las hipótesis, se comprueba que las principales frustraciones a la hora de buscar startups son la dificultad para poder encontrar la información mínima requerida para entablar negociaciones en un único lugar, ya que constantemente deben buscar la información mediante varias fuentes y esto requiere tiempo, el cual para la mayoría de los inversionistas es sumamente limitado.

Por otro lado, se añade la frustración de que cuando los inversionistas salen a buscar startups, hay una etapa de búsqueda llamada “Screening”, en donde se concreta la primera reunión del inversionista con la empresa.

El objetivo central del screening es establecer si es un fit para el inversionista. La mayoría de los entrevistados declara que las startups en etapas pre semilla, semilla y tempranas no tienen la información disponible y hay ocasiones en que no han hecho un One Pager ellos mismos, por lo que dificulta poder presentar interés en ellas.

Respecto a los aliviadores de frustraciones, el perfil cliente valida que necesitan aliviar sus frustraciones a través de un lugar que contenga la información de las startups que buscan

financiamiento, agregando el tipo de formato que les gustaría tener, el cual es de One Pager, haciéndolo de esta manera un formato más atractivo respecto al contenido que tiene en comparación con la información que se tenía anteriormente en la versión 2020 de Mapa.

El resumen ejecutivo de una startup, más conocido por su nombre en inglés de One Pager, es un documento de una página que contiene la información esencial de la empresa. Resulta muy útil para que un potencial inversionista valore la oportunidad y decida si quiere invertir. [20]

Este formato entrega información sintetizada de las startups, además de los siguientes atributos:

- Propuesta de valor
- Problema/Solución
- Mercado
- Modelo de Negocios
- Hitos
- Financiamiento previo
- Métricas
- Fundadores
- Cap Table
- Contacto

Lo anterior se valida también por el Reporte de Venture Capital y Private Equity hecho por ACAFI. Dentro de este reporte preguntan: ¿Cuáles son los criterios más importantes para evaluar oportunidades de inversión que se le presentan?, en donde se puede ver que el criterio de decisión más relevante al momento de evaluar las oportunidades de inversión es el equipo de trabajo (83,3% lo destaca como muy importante), seguido por el modelo de negocio (50%), la oportunidad de mercado (44,5%) y la propuesta de valor (38,9%). [21]

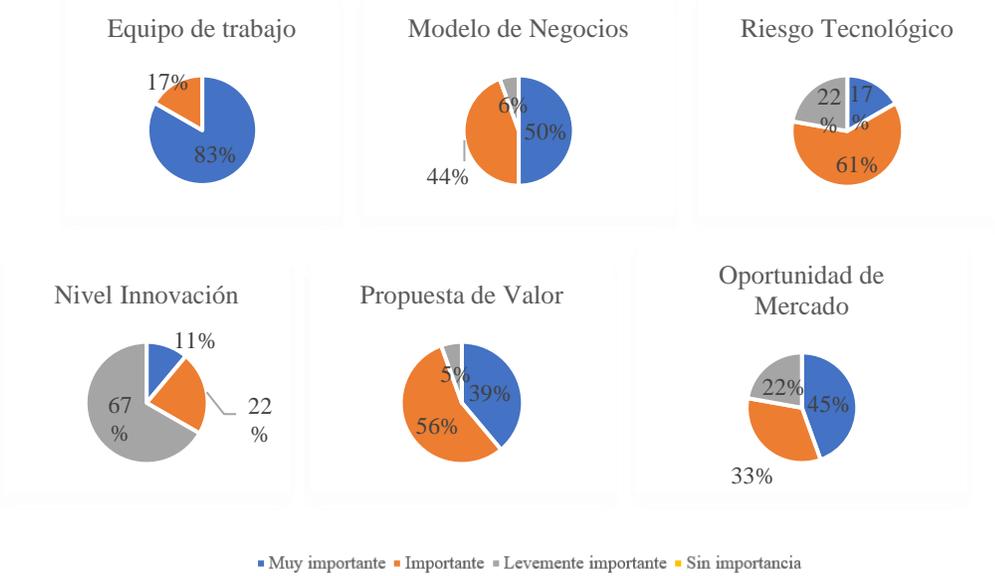


Gráfico 7: Resultado Reporte de Venture Capital y Private Equity
Fuente: Elaboración Propia en base a datos de la ACAFI

Cuando se les pregunta si tendrían disposición a pago por la propuesta de valor: *Marketplace en formato de catálogo que ofrece información sintetizada sobre distintas startups del sector Sports Tech en Chile para facilitar la búsqueda del sector inversor*, más de la mitad de los entrevistados está de acuerdo que es una propuesta interesante, sin embargo, es débil en cuanto al contenido que presenta de las startups.

Es por eso que se decide agregar los distintos atributos que los entrevistados respondieron estar interesados a la hora de buscar y evaluar una startup, en donde los más repetidos fueron: Fundadores, Propuesta de valor, Problema/Solución, Mercado, Modelo de Negocios, Hitos, Financiamiento previo y Métricas. Los atributos anteriores hacen referencia al formato One Pager, por lo tanto se vuelve a comprobar que es un formato deseado por los inversionistas debido al contenido que posee.

Ahondando en la propuesta de valor, el promedio de valoración es de un 3 (en la escala del 1 al 5), además se les pregunta a los entrevistados qué atributos les gustaría que tuviera una ayuda para encontrar startups, y las respuestas fueron variadas, pero las más nombradas fueron una plataforma o catálogo que contara con información actualizada periódicamente debido al constante cambio en los emprendimientos y lo ágil que puede llegar a ser el ecosistema, también se suma que esta ayuda debe contar con métricas atingentes al modelo de negocio que tenga la startup y finalmente el formato que se nombra varias veces durante estas entrevistas, el cual es el One Pager.

También se pudo comprobar en donde invertirían los distintos tipos de inversionistas, como se mostraba anteriormente en la Figura 8 del ciclo de desarrollo y financiamiento de las startups, en donde los entrevistados representantes de incubadoras y aceleradoras afirmaron que invierten mayoritariamente en startups en etapa pre semilla, semilla y temprana, por otro lado, los inversionistas ángel apuntan más a semilla y temprana, y finalmente los Venture Capital invierten en etapa temprana y crecimiento.

En cuanto a si conocían o no una propuesta de valor similar, la mayoría de los entrevistados no pudo mencionar ninguna empresa que hiciera algo parecido, salvo una que fue mencionada en 4 oportunidades y es la empresa chilena Broota, la cual será analizada en el benchmark de la investigación de mercado en la etapa siguiente.

En relación a aspectos de mejora del producto, los entrevistados comentan que el lenguaje que se utiliza en el Mapa debería estar más orientado al “lenguaje startup” ya que, por ejemplo, en lugar del concepto “quién lidera el emprendimiento” se puede usar CEO, esto debido al poco tiempo que tienen los inversionistas, por lo que hay que intentar reducir al mínimo la cantidad de recursos que se está utilizando en entregar la información.

Respecto a por qué tendrían disposición a pago por el producto, los entrevistados respondieron que es una oportunidad interesante para poder conocer el sector SportsTech pero que se sentirían más atraídos a tener disposición a pago si este marketplace tuviera contenido más enfocado a los inversionistas, ya que concuerdan en que el contenido actual está más enfocado en el público general.

Dados los resultados anteriores, se realiza una reunión con los fundadores para mostrar los hallazgos y se decide en conjunto cambiar el formato del catálogo original al de un catálogo One Pager, además de agregar las actualizaciones con una periodicidad que es validada en la etapa de Investigación de mercado a través de las encuestas cuantitativas.

Perfil usuario

Para este perfil se entrevistaron a 10 representantes de las distintas startups del sector Sports Tech con las siguientes preguntas:

| Objetivo | Pregunta |
|--|---|
| Validar hipótesis | ¿Qué frustraciones tienes a la hora de buscar financiamiento? |
| | ¿Qué aliviaría esas frustraciones? |
| | ¿Qué atributos te gustaría que tuviera una ayuda para encontrar financiamiento? |
| Mostrar producto, ver aspectos de mejora y exponer propuesta de valor que se desea validar | En una escala del 1 al 5, ¿cuánto valoras esta propuesta? |
| | ¿Qué aspectos de mejora crees que tiene esta propuesta de valor? |
| | ¿Conoces una propuesta de valor similar? |
| | ¿Por qué tendrías o no disposición a pago por este producto? |

Tabla 5: Preguntas entrevista exploratoria perfil usuario
Fuente: Elaboración Propia

De las entrevistas realizadas al perfil usuario se obtuvieron los siguientes resultados:

Respecto a la validación de las hipótesis, se comprueba que las principales frustraciones del perfil usuario a la hora de buscar financiamiento son la dificultad para obtenerlo debido a la falta de visibilidad y exposición a organizaciones, personas o empresas que inviertan, esto hace que pierdan valioso tiempo para sus proyectos. Otra de las causas que se menciona en las entrevistas respecto a la dificultad para obtener el financiamiento, se menciona el desconocimiento y falta de habilidades para desarrollar el One Pager y recabar información para poder participar en procesos como el Screening o Due Diligence.

Respecto a los aliviadores de frustraciones, el perfil usuario valida que desea un lugar donde pueda obtener oportunidades de financiamiento además de tener visibilidad y exposición ante inversionistas. Por otro lado, se añade el hecho de que una consultoría también los ayudaría a aliviar sus frustraciones para poder pasar etapas, como el screening, ayudándolos a llenar el One Pager que la mayoría de los inversionistas buscan, ya que varios entrevistados reportaron que no han levantado la información todavía.

Cuando se les pregunta si tendrían disposición a pago por la propuesta de valor: *Marketplace en formato de catálogo que ofrece información sintetizada sobre distintas startups del sector Sports Tech en Chile para facilitar la búsqueda al sector inversor y aumentar las oportunidades de financiamiento de las startups*, los entrevistados respondieron que a pesar de que es un producto que promete ayudarlos, no sienten que esté la información que efectivamente desea

un inversionista. Lo anterior es idéntico a lo que el perfil cliente respondió, por lo tanto, es un match en cuanto al enfoque del contenido que debería tener el Mapa.

Además, algunos entrevistados mencionaron el hecho de que al estar en etapas pre semilla o temprana, sus ingresos siguen estando sujetos a cambios, por lo que desearían que si se llega a cobrar por un producto así, tanto a inversionistas como a startups, sea un pago diferenciado para ellos, dado sus ingresos. No obstante, algunos entrevistados, startups pre semilla y semilla, manifestaron no tener disposición a pago por este producto, debido al nivel de ingresos que generan. Sin embargo, el entregar información a cambio de tener visibilidad es una opción que sí declaran atraerles.

Ahondando en la propuesta de valor, el promedio de valoración es de un 3,2, además se les pregunta a los entrevistados qué atributos les gustaría que tuviera una ayuda para encontrar financiamiento, y las respuestas son un lugar en donde puedan mostrar su startup, con disponibilidad para hacer preguntas si no entienden como rellenar la información y de esta manera, no equivocarse al presentar su empresa ante potenciales inversores.

Dados los resultados anteriores, se plantea la oportunidad de cobrar una suma diferenciada a las startups por participar en el producto a cambio de la exposición que obtienen al pertenecer al Marketplace. Además, se ve la posibilidad de agregar un servicio complementario que incluya una consultoría para poder levantar de manera correcta la información necesaria que debe ir en el One Pager para así poder pasar el screening.

9.2.2. ENCUESTA CUALITATIVA

Dadas las entrevistas exploratorias anteriormente mencionadas, se realiza una iteración a la propuesta de valor, en donde se incorporan atributos además de cambiar el formato y se llega a la siguiente propuesta que se desea validar con esta encuesta cualitativa:

Marketplace en formato catálogo one pager digital con información actualizada periódicamente de distintas startups referentes al sector deporte y salud en Chile para facilitar la búsqueda a inversionistas y aumentar las oportunidades de financiamiento de las startups, a través de consultorías para gestionar la información suficiente para atravesar procesos relacionados a la inversión.

La encuesta fue enviada por correo electrónico a las mismas personas que fueron entrevistadas anteriormente. Para esta encuesta se tuvo un total de 10 respuestas del perfil cliente y 10 del perfil usuario.

Perfil cliente

En la encuesta se muestra el prototipo de la nueva propuesta de valor a validar. El prototipo se puede ver con mayor detalle en el Anexo D.

La encuesta del perfil cliente contenía las siguientes preguntas:

| Pregunta | Clasificación Pregunta |
|---|------------------------|
| En una escala del 1 al 5, ¿cuánto valoras esta propuesta? | Múltiple/Cerrada |
| ¿Conoces una propuesta de valor similar? | Dicotómica /Cerrada |
| ¿A quién crees que le beneficiaría más esta propuesta? | Múltiple/Cerrada |
| ¿Tendrías o no disposición a pago por esta propuesta? | Dicotómica/Cerrada |
| ¿Cuál sería la mínima cantidad de startups que deben participar en este Marketplace para que estés dispuesto a pagar? | Múltiple/Abierta |

Tabla 6: Preguntas encuesta cualitativa perfil cliente
Fuente: Elaboración Propia

De la encuesta se obtuvieron los siguientes resultados:

El promedio de valoración de la nueva propuesta de valor fue de 3,9, lo cual es un buen parámetro ya que antes de la iteración, la propuesta tenía un promedio de valoración de 3. Lo anterior es consecuencia de haber añadido los atributos que son interesantes para el perfil de los clientes y así poder satisfacer las necesidades que ellos comentaban en las entrevistas exploratorias. Este resultado afirma la hipótesis de que los potenciales clientes de este producto, dado su interés y valoración de la propuesta de valor, son los inversionistas.

Otro resultado de la encuesta es que 7 de los 10 encuestados no conocen una propuesta de valor similar, lo que puede inducir a pensar que el producto que propone SportsCoLab es novedoso y tiene pocos competidores.

Respecto a los principales beneficiarios, 7 de los encuestados piensa que la propuesta de valor beneficiaría más a los Venture Capital, luego le siguen 2 que piensan que serían los inversionistas ángel y 1 las incubadoras y aceleradoras.

Respecto a la disposición a pago, 9 de los 10 encuestados sí tendrían disposición a pago por un producto con la propuesta de valor planteada.

Finalmente, 7 encuestados respondieron que la mínima cantidad de startups que deberían participar en el marketplace para que estuvieran dispuestos a pagar se encuentran en el rango entre 21 a 30 startups, mientras que 3 respondieron que prefieren de 31 a 40.

En el Anexo E se pueden ver con más detalle los resultados anteriores.

Perfil usuario

La encuesta del perfil usuario contaba con las siguientes preguntas:

| Pregunta | Clasificación Pregunta |
|---|------------------------|
| En una escala del 1 al 5, ¿cuánto valoras esta propuesta? | Múltiple/Cerrada |
| ¿Conoces una propuesta de valor similar? | Dicotómica /Cerrada |
| ¿Tu startup cuenta con un One Pager completo? | Dicotómica /Abierta |
| ¿Tendrías disposición a pago para esta propuesta? | Dicotómica /Cerrada |
| ¿Necesitarías ayuda para poder completar la información que tiene un One Pager? | Dicotómica/Cerrada |

Tabla 7: Preguntas encuesta cualitativa perfil usuario
Fuente: Elaboración Propia

De la encuesta se desprenden los siguientes resultados:

El promedio de valoración de la nueva propuesta de valor fue de 4, lo cual, al igual que para el perfil cliente, es un buen parámetro ya que antes de la iteración, la propuesta tenía un promedio de valoración de 3,2. Respecto al conocimiento de propuestas de valor similares a las del producto de SportsCoLab, 9 de los 10 encuestados no conocía una propuesta de valor similar.

Sólo 2 encuestados cuentan con un One Pager completo, mientras que 8 encuestados no cuentan con uno o desconocen qué es. 8 encuestados respondieron que sí necesitarían ayuda para poder completar la información que tiene un One Pager. 8 de los 10 encuestados sí tendrían disposición a pago por un producto con la propuesta de valor planteada.

En el Anexo F se pueden ver con más detalle los resultados anteriores.

9.3. DEFINICIÓN PROPUESTA DE VALOR

Se decide cambiar el nombre del producto de “Mapa SportsTech” a “Marketplace SportsCoLab”, ya que el concepto de mapa hace referencia a una representación gráfica de las startups que existen actualmente en Chile, pero la propuesta de valor va mucho más allá y finalmente se define como un Marketplace, que como se menciona en secciones anteriores, representa un lugar o vitrina virtual en la que los clientes pueden tener acceso a diversas empresas emergentes para en este caso, invertir.

Por lo tanto, dadas las entrevistas y encuesta realizadas anteriormente se modifica y define la propuesta de valor como:

Marketplace en formato catálogo one pager digital con información actualizada periódicamente de distintas startups referentes al sector deporte y salud en Chile para facilitar la búsqueda a inversionistas y aumentar las oportunidades de financiamiento de las startups a través de consultorías para gestionar la información suficiente para atravesar procesos relacionados a la inversión.

Dada la nueva versión de la propuesta de valor, se incorpora además una nueva versión del Value Proposition Canvas, a continuación, se describen los detalles para ambos perfiles:

Dentro de las Actividades claves destaca que, las startups buscan financiamiento para poder avanzar en las distintas etapas de desarrollo que se encuentran y los inversionistas buscan encontrar oportunidades de inversión innovadoras y con información de su interés accesible.

Dentro de las Frustraciones que posee las startups, destacan la necesidad de obtener financiamiento y tener poca visibilidad hacia los inversionistas, además de tener poco conocimiento en torno al levantamiento de información de interés como métricas o modelos de negocio. Mientras que los inversionistas tienen dificultad para poder encontrar la información mínima requerida para entablar negociaciones en un único lugar, además de rechazar muchas startups en la etapa de screening.

Respecto a los Beneficios, las startups visualizan la posibilidad de lograr hacer negocios con algún inversionista para lograr el necesario financiamiento y así poder avanzar en sus etapas de desarrollo, también el hecho de ser visibles ante estos y generar redes con otras startups. Los inversionistas, ven el ahorro de tiempo, la síntesis y el orden de la información.

De los Aliviadores de frustraciones que resultan de la propuesta de valor se rescata un lugar que permita generar oportunidades de financiamiento, visibilidad y exposición a inversionistas. Los inversionistas, necesitan aliviar sus frustraciones a través de un lugar que contenga la información de las startups que buscan financiamiento, agregando el tipo de formato que les gustaría tener, el cual es de One Pager.

Dentro de los Creadores de alegrías, para las startups está la fuente de financiamiento y la visibilidad a inversionistas. Para los inversionistas, está el ahorro de tiempo, entrega sintetizada de información y claridad de la información general de las startups.

10. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

En esta sección, se presentan los principales resultados de la etapa de investigación de mercado, para lo cual se realiza un benchmark a empresas con una propuesta de valor similar al Marketplace SportsTech, con el objetivo de validar la propuesta de valor y encontrar atributos interesantes del mercado. Luego del benchmark, se encuesta a potenciales clientes y usuarios para conocer sus preferencias y si la propuesta de valor es atractiva para algún segmento.

Para recordar, la propuesta de valor definida en la etapa anterior es: *Marketplace en formato catálogo one pager digital con información actualizada periódicamente de distintas startups referentes al sector deporte y salud en Chile para facilitar la búsqueda a inversionistas y aumentar las oportunidades de financiamiento de las startups a través de consultorías para gestionar la información suficiente para atravesar procesos relacionados a la inversión.*

10.1. BENCHMARK

En esta sub sección, se presentan los resultados del benchmark realizado a 4 empresas con una propuesta de valor similar o comparable a la del Marketplace SportsCoLab.

Es relevante mencionar que las plataformas nombradas a continuación, no representan necesariamente la propuesta de valor que posee el Marketplace SportsCoLab, pero si presentan la visualización de información sintetizada de empresas o startups a invertir e intentan aliviar frustraciones similares a las que intenta apaciguar el producto. A través de las entrevistas exploratorias, se constata que existe un desconocimiento general en torno a empresas con una propuesta de valor similar.

Perfil cliente

Broota

Broota es una empresa fundada el 2013 por José Antonio Berrios y Federico Iriberry. La empresa es un marketplace que se dedica al equity crowdfunding. Este método funciona en base a la captación de fondos mediante la técnica de crowdfunding y funciona como un marketplace donde las empresas que buscan financiamiento especifican lo que son y lo que buscan y los inversionistas eligen en cuáles invertir. Esta empresa fue la única que durante las entrevistas se menciona como una empresa con una propuesta de valor similar a la que tiene SportsCoLab en Chile.

Para aparecer en el portafolio o vitrina de startups y proyectos de Broota, el emprendedor debe registrarse de manera gratuita y subir su proyecto. Luego, un ejecutivo de la plataforma lo revisa, aprueba su publicación y contacta al responsable del negocio para dar inicio al proceso de valorización y preparación de la campaña de crowdfunding, que consta de un análisis de la valorización y la idea de negocio, con el fin de llegar a un valor referencial, la realización de un vídeo explicando el proyecto y motivando al inversionista. Luego Broota le entrega al emprendedor un link encriptado que dirige a la campaña, con el objetivo de levantar de forma privada, el 30% de la inversión solicitada. Una vez reunido el 30% de la inversión, la campaña se publica automáticamente en la plataforma. Desde ese instante es visible a los inversionistas. La campaña está activa por 60 días, plazo máximo para alcanzar el 100% del financiamiento

El mínimo monto a invertir es de \$500.000. El proceso de inversión termina cuando un inversionista se ha decidido por una oportunidad de inversión, en donde posteriormente tiene que

hacer clic en el botón "Invierte", seleccionar el emprendimiento en el cual quiere poner su capital, ingresar el monto y elegir el medio de pago, el cual puede ser la plataforma Kiphu o transferencia bancaria.

Es importante señalar que durante todo el proceso, los participantes de la plataforma se pueden comunicar mediante el servicio de mensajería interna. Además, lo que hace el inversionista al realizar el pago es reservar un lugar dentro de la ronda de financiamiento. El dinero solo se le desembolsa al emprendimiento cuando concluye de forma exitosa la campaña de crowdfunding. En caso contrario, Broota le devuelve al inversor el monto que ha depositado. Broota se encarga de ejecutar el aumento de capital y realizar todos los trámites legales del caso. A diferencia de Broota, SportsCoLab no interviene en el proceso de inversión, ya que sólo hace la labor de intermediario para lograr conectar a los inversionistas con startups.

Sobre el contenido de las startups que participan en la plataforma, se observa que tienen: nombre startup, detalles de la ronda de inversión, Redes Sociales, contacto, problema/solución, Equipo (fundadores y co-fundadores), resumen histórico e hitos del emprendimiento, mercado, tamaño, crecimiento, competencia, riesgos, modelo de negocios, alianzas estratégicas, impacto social o medioambiental, tracción, clientes y red de apoyo. El contenido expuesto de Broota es bastante similar al que propone tener SportsCoLab en el Marketplace, no obstante, el impacto social o medioambiental puede ser un atributo interesante para añadir en las siguientes versiones del producto, debido al interés de los inversionistas en empresas que tengan visión de impacto, y el deporte es un área que suele tener impacto positivo en la vida de las personas.

Por otro lado, a diferencia de SportsCoLab, el contenido de Broota es bastante extenso, llegando a tener más de 20 páginas de información de cada startup, a diferencia del Marketplace SportsCoLab, el cual pretende tener un contenido útil para el inversionista, pero de manera sintetizada.

Los canales que ocupa Broota son su sitio web, Facebook, Twitter, Instagram, LinkedIn y correo electrónico. En redes sociales realizan publicaciones relacionadas al mundo de la inversión y las startups. Actualmente Broota tiene 3.044 seguidores en Instagram, 8.068 seguidores en Twitter y 5.328 seguidores en LinkedIn.

La estructura de ingresos de Broota es por concepto de comisión, en donde se cobra el 5% de comisión sobre el monto a invertir. Esta comisión se basa en el acceso a la co-inversión en capital de riesgo desde bajos montos y resguardar los intereses de los inversionistas al no entregar el capital hasta que no se haya recaudado el 100% de la meta, ya que si no se logra, se devuelve la inversión y comisión. Además permite invertir de forma estandarizada ya que Broota gestiona el proceso legal para que el inversionista cuente con las protecciones mínimas. [22]

UFounders

UFounders es un marketplace de origen español creado el 2020 que conecta a emprendedores, mentores e inversionistas. UFounders ayuda a los emprendedores desde la fase de idea hasta la internacionalización y venta de la startup. Se apoyan en programas online con una metodología de emprendimiento, que minimiza el riesgo de fracaso mejorando el talento de estos. Durante todo el proceso el mentor está en contacto con los emprendedores.

Respecto al formato, SportsCoLab se diferencia de UFounders, ya que este es un catálogo digital en formato One Pager y que puede ser descargado y se actualiza periódicamente, a diferencia de UFounders el cual es una plataforma en un sitio web que muestra el contenido de las startups a

través de la página en donde visualmente no es tan fácil acceder a toda la información. Respecto al objetivo que intenta cumplir con la plataforma, UFounders es similar a SportsCoLab, ya que intenta conectar a startups con inversionistas.

Sobre el contenido de las startups que participan en la plataforma, se observa que tienen: nombre startup, detalles de la ronda de inversión y un one pager descargable el cual incluye problema/solución, las funcionalidades y visualización del producto, modelo de negocio, mercado, necesidad financiera, valoración, contacto, equipo, gestión de fondo y métricas.

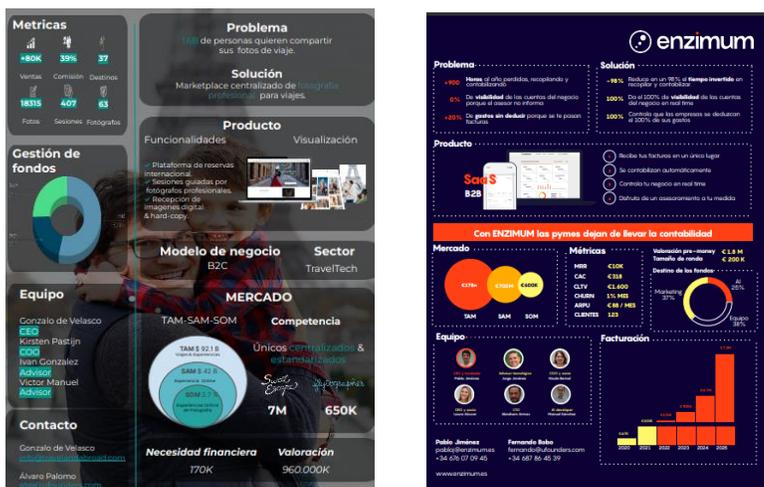


Figura 11: One Pager disponibles en plataforma UFounders
Fuente: sitio web UFounders

La propuesta de valor de UFounders radica en que levanta todas las rondas de inversión que necesite una startup, ya que intentan aliviar la frustración que tienen los emprendedores de perder mucho tiempo en levantar rondas de inversión para financiarse.

A diferencia de SportsCoLab, el enfoque de UFounders es en varios sectores tecnológicos tales como SAAS (Software as a Service), marketplaces y Fintech. No obstante, no se visualizan muchos emprendimientos del sector de Sports Tech.

Los canales que ocupa UFounders son su sitio web, Facebook, YouTube, Instagram, LinkedIn, Spotify y correo electrónico, en donde dan a conocer sus servicios y responden las principales inquietudes respecto al funcionamiento de la plataforma. Dentro del sitio web dan la opción para suscribirse de forma gratuita a un newsletter entregando el nombre y correo electrónico a cambio. En redes sociales realizan publicaciones relacionadas al mundo del emprendimiento y la innovación. Actualmente UFounders tiene 11.400 seguidores en Instagram, 851 suscriptores en YouTube y 8.700 seguidores en LinkedIn.

Dentro de sus canales, es interesante destacar Spotify, ya que lo utilizan para visibilizar su marca a través de podcasts, los cuales SportsCoLab no tiene, pero sí ha participado en otras ocasiones con entidades como ADN Radio, por lo que es una oportunidad interesante para que SportsCoLab lo replique y así poder generar promoción al Marketplace en otro canal aparte de Instagram y LinkedIn.

La estructura de ingresos de UFounders es por concepto de comisión, es decir, se queda con un 10% sólo si levantan una ronda de inversión. Del 10% del porcentaje, 7% se lo queda UFounders y el otro 3% es para los mentores que ayudan en las fases de crecimiento de la startup. [23]

Crunchbase

Crunchbase es una base de datos con información clave de compañías (fondos, inversiones, noticias y tendencias) potenciada por tecnología de aprendizaje automático (Machine Learning) y por una comunidad de socios y contribuidores. Este recurso se integra junto a otras herramientas individuales de inteligencia competitiva (como Owler y SimilarWeb) para conseguir datos específicos de compañías individuales en un sólo panel. Se pueden asignar ciclos de recolección y reportaje personalizado de métricas como volumen de rondas de inversión, fecha de última ronda y vistas al sitio web de la startup.

La información de Crunchbase sobre dichas startups incluye: las inversiones que han realizado y recibido, el listado de miembros fundadores o individuos en posiciones relevantes, adquisiciones, noticias y tendencias de la industria. Originalmente construida para seguir startups, Crunchbase contiene ahora información de empresas públicas y privadas a escala global.

Crunchbase obtiene la información de cuatro maneras: con el programa Venture, que permite a las propias startups actualizar sus fichas, mediante aprendizaje automático, un equipo propio dedicado a la recolección de datos y la comunidad. Las startups pueden enviar información actualizada, que luego es revisada y validada por un equipo de moderadores.

La empresa cuenta con más de 560.000 colaboradores activos en la plataforma y aproximadamente 5 millones de usuarios acceden a su sitio web cada mes.

Respecto a la estructura de ingresos, tienen 3 planes de membresía de pago anual, los cuales se renuevan automáticamente después de cada ciclo de facturación. Los planes son Starter, Pro y Enterprise.

El plan Starter ayuda a rastrear y monitorear empresas de interés con datos, alertas y listas personalizadas de la startup, el valor del servicio es de USD \$29 al mes.

El plan Pro ayuda a los inversionistas a encontrar startups y cerrar tratos con herramientas de búsqueda premium, datos de contacto, un conjunto de funciones de participación, integraciones claves y recomendaciones relevantes. Con Crunchbase Pro, permite el acceso a una búsqueda avanzada, gráficos de perfiles de empresas, estadísticas, alertas y filtros de datos premium. El valor del servicio es de USD \$49 al mes.

El plan Enterprise permite acceder a todo lo que se obtiene con el plan Pro sumado a un enriquecimiento de Salesforce, administrador de éxito del cliente dedicado, plantillas de correo electrónico inteligentes y contactos. Este plan tiene un valor de USD \$99 al mes.

Los canales que ocupa Crunchbase son su sitio web, Instagram, LinkedIn, Twitter, Facebook y correo electrónico, Actualmente Crunchbase tiene 20.200 seguidores en Instagram, 88.116 seguidores en LinkedIn y 150.500 seguidores en Twitter. [24]

Startupxplore

Startupxplore es una plataforma de inversión online en compañías con alto potencial de revalorización, en las que un inversor profesional ya ha confirmado su participación y donde Startupxplore también invierte. Los inversores registrados en Startupxplore pueden invertir en las mismas condiciones que el inversor de referencia, a través de un sistema transparente y eficiente.

El principal objetivo de Startupxplore es facilitar a sus usuarios la inversión en compañías de alto potencial a través de una cartera de inversión bien balanceada y diversificada con compañías en fases iniciales pero con alta capacidad de crecimiento.

Startupxplore es también la mayor comunidad de startups en España y una de las más activas de Europa. Fundada en mayo de 2014 por Javier Megias e Ignacio Ormeño, Startupxplore cuenta con participación de algunos de los inversores más relevantes de España, como Cabiedes & Partners, Bankinter y François Derbaix.

Su misión es democratizar el mundo de la inversión en compañías de alto potencial, y permitir que cualquier inversor pueda tener acceso a las mejores oportunidades de inversión, sin importar a quien conozca o su experiencia previa, además están convencidos de que la transparencia es la clave para que empresas, inversores, aceleradoras y el resto de los actores del ecosistema puedan crecer y prosperar.

La propuesta de valor de la plataforma radica en que prometen conseguir inversión para un proyecto, en donde además Startupxplore invierte, ya que son un Venture Angel, lo cual significa que son una plataforma de inversión que combina características de un Venture Capital y un inversionista ángel. Lo cual ofrece la seriedad y apoyo de un Venture Capital, pero con la agilidad y los términos de un inversionista ángel. Además esta plataforma se diferencia del resto, porque en las otras plataformas la relación termina tras conseguir la financiación.

Todos los perfiles que se encuentran en Startupxplore han sido creados por miembros de la comunidad, y son actualizados periódicamente por ellos. En algunos casos puntuales y concretos el equipo de contenidos de Startupxplore puede dar de alta algún perfil de forma proactiva si piensa que beneficiará al resto de los miembros de la comunidad.

El proceso de inversión en Startupxplore comienza cuando la oportunidad se sube a Startupxplore y se informa a los inversores registrados. Luego, el inversor muestra su interés en invertir en la compañía haciendo clic en el botón "Invertir", momento en el que se le solicita el monto a invertir y su teléfono de contacto. A continuación, a través de la firma de la "Carta de Manifestaciones y compromisos", el inversor confirma la cantidad a invertir, que entiende los riesgos asociados y se compromete legalmente a firmar los documentos de la operación, además de verificar su perfil como inversor. Con la firma de este documento se considera válida su inversión.

Una vez firmado el documento, se indican los datos de la cuenta bancaria a la que debe enviar su transferencia. En caso de que la operación no se complete se le devolverá automáticamente. Si la operación no alcanza al menos el 90 % de la cantidad objetivo, no se materializa la inversión. Si la operación alcanza el mínimo para ser financiada, se solicita a todos los inversores que hayan comprometido su inversión, la firma del pacto de socios. Una vez recabadas todas las firmas, siguen una serie de procesos legales para formalizar la inversión en donde, a partir de ese momento Startupxplore se encarga de recabar información periódica de la

startup y compartirla con el resto de los inversores, además de apoyar a la startup en todo lo posible para que tenga éxito.

Sobre la privacidad, toda la información a la que acceden los inversionistas es de carácter confidencial, tal como aparece en las condiciones que aceptan al registrarse en Startupxplore, y debe ser tratada como tal y no difundirse fuera de la plataforma.

Los canales que ocupa Startupxplore son su sitio web, LinkedIn, Twitter y correo electrónico, Actualmente Startupxplore tiene 4.674 seguidores en LinkedIn y 10.300 seguidores en Twitter.

Respecto a la estructura de ingresos, los inversores deben cancelar por concepto de corretaje un 6% más IVA sobre el importe que invierten en cada operación y un 10% sobre las plusvalías en el momento de la desinversión.

Las startups cancelan \$4.500 euros por un “set up inicial”. Como se puede ver en la Figura 12, este set up incluye un análisis completo de la startup, set up de la página web con la oportunidad de inversión, revisión y mejoras del material de presentación, preparación de la documentación legal de la ronda de inversión, diseño del plan de marketing, seguimiento y gestión de inversores, apoyo y seguimiento de la startup luego de la ronda.

SportsCoLab, a diferencia de Startupxplore, incluye dentro de sus servicios el diseño de One Pager, ya que esta plataforma declara no realizar esto dentro de su servicio. Además del cobro de \$4.500 euros, se suman \$2.400 euros por mantenimiento mensual, referidos a la gestión con los inversionistas. [25]

| Tarifas | | + ¿Qué hacemos? | | + ¿Qué no hacemos? | |
|--|-----------------------|--|--|--|--|
| <p>Para la startup</p> <p>¡A éxito! Solo cobramos si completas la ronda.</p> | | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Análisis completo de la startup. ✓ Setup página de la oportunidad de Inversión. ✓ Revisión y mejoras de tu material de presentación. ✓ Preparación de la documentación legal de la ronda. ✓ Diseño del plan de marketing. ✓ Seguimiento y gestión Inversores. ✓ Revisión, distribución y gestión de los informes. ✓ Gestión del proceso de delegación de voto. ✓ Apoyo y seguimiento a la startup tras el cierre de ronda. | | <ul style="list-style-type: none"> ✗ Creación de material promocional (aunque te asesoramos) ✗ Realizar las gestiones de notaría y registro mercantil. ✗ Registro de marcas o propiedades. ✗ Diseño de one-page o deck Investor. ✗ Producción de video explicativo / producto. ✗ Prometer rentabilidades a los inversores. | |
| <p>Setup inicial</p> <p>Analizamos y preparamos tu startup para lanzar tu ronda.</p> | <p>4.500 €</p> | + ¿Qué no hacemos? | | | |
| <p>Variable</p> <p>Somos la única plataforma del mercado por la que no pagará un % por cada € invertido por los inversores.</p> | <p>0 %</p> | | | | |
| <p>Mantenimiento</p> <p>Si lo deseas podemos ayudarte con la gestión de los Inversores.</p> | <p>2.400 €</p> | | | | |

Figura 12: Tarifas startups y características servicio Startupxplore
Fuente: Sitio web Startupxplore

10.2. RESUMEN BENCHMARK

A continuación, se muestra un resumen de los 4 componentes del marketing mix de cada una de las empresas investigadas:

| |  | STARTUP  |  |  |  |
|------------------|--|---|---|--|---|
| Producto | Plataforma crowdfunding online | Plataforma inversión online | Base de datos con información clave de compañías | Plataforma que conecta emprendedores, mentores e inversionistas online | Marketplace descargable en formato catálogo one pager |
| Precio | Cobra 5% de comisión a inversionistas | Cobra \$4.500 euros a startups Cobra 6% de comisión a inversionistas | Planes inversionistas: Starter: \$29 US/mes Pro: \$49 US/mes Enterprise: \$99 US/mes | Cobra 7% de comisión a inversionistas | Cobra \$830.000 por catálogo descargable |
| Plaza | Sitio Web | Sitio Web | Sitio Web | Sitio Web | Sitio Web y Plataforma Gmail |
| Promoción |  |  |  |  |  |

Tabla 8: Resumen Benchmark
Fuente: Elaboración Propia

Del benchmark realizado, se puede ver que la propuesta de valor de SportsCoLab apunta a un sector tecnológico más específico, a diferencia del resto de las empresas que ofrecen startups de varios sectores. Es por esto que se recomienda añadir a la nueva versión del Marketplace, nuevos sectores tecnológicos que sean cercanos al del SportsTech, como el de Healthtech, el cual es un sector enfocado a la salud o el de Insurtech, el cual es un sector ligado a los seguros que ha tenido grandes logros como el caso de la startup Betterfly, lo cual puede presentar una oportunidad para que más inversionistas se sientan atraídos al producto en un futuro.

Por otro lado, el contenido que ofrece el Marketplace pretende ser lo más resumido y útil posible, a diferencia del resto de las empresas, que en ocasiones publican información bastante extensa de la startup o proyecto, lo que según los entrevistados inversionistas, no es lo que realmente intentan obtener en un screening que es la primera visión de la empresa emergente en que buscan invertir.

SportsCoLab se diferencia porque además del contenido de las startups, ofrece información del ecosistema que se está construyendo en torno al deporte en Chile, el cual incluye tendencias, entorno del género femenino en el sector y conclusiones de los participantes, enriqueciendo de esta manera el producto que se entrega.

Respecto a la estructura de ingresos, SportsCoLab se diferencia, ya que cobra un precio fijo por el producto, a diferencia de las otras empresas que deciden cobrar una comisión sobre la inversión realizada. SportsCoLab no pretende ser un intermediario en las inversiones por el

momento, ya que esto significaría un esfuerzo mayor de recursos humanos, los cuales son limitados actualmente, además del riesgo de llevar a cabo la coordinación y regulación que requiere como el intermediario en una operación financiera. SportsCoLab desea ser un intermediario, en el sentido de poder facilitar la conexión entre inversionistas y startups.

La principal diferencia de SportsCoLab con las empresas descritas anteriormente, es el hecho de que el Marketplace pretende ser un catálogo digital descargable, a diferencia del resto de empresas que más bien son plataformas en donde se realiza la búsqueda y el pago en un mismo sitio.

Se recomienda explorar la oportunidad de convertir el Marketplace SportsCoLab en una plataforma en donde se pueda acceder a ella, cobrando un monto definido tanto a inversionistas como a startups, y en donde se mantenga la propuesta de valor, pero de modo más ágil a través de una plataforma.

Por otro lado, un atributo importante que se rescata de este tipo de plataformas, a diferencia del formato descargable es la confidencialidad y las barreras que se crean para un potencial plagio o baipaseo de la propuesta de valor de SportsCoLab.

Perfil usuario

Masa crítica startups

Se requiere contar con una mínima cantidad de startups para mostrar en el Marketplace, como se pudo comprobar en la encuesta realizada en la etapa de definición de la propuesta de valor, donde se pudo ver que se necesitan alrededor de 21 a 30 startups como mínimo para que el producto sea lo suficientemente atractivo para que los potenciales clientes tengan disposición a pago. Es por esto que se realiza una investigación del mercado disponible en Chile referente a las startups que actualmente están dentro del sector Sports Tech.

Como se ve en el gráfico presentado a continuación, desde el 2018, la masa crítica de startups ha ido en aumento linealmente, lo que demuestra un crecimiento sostenido del sector.

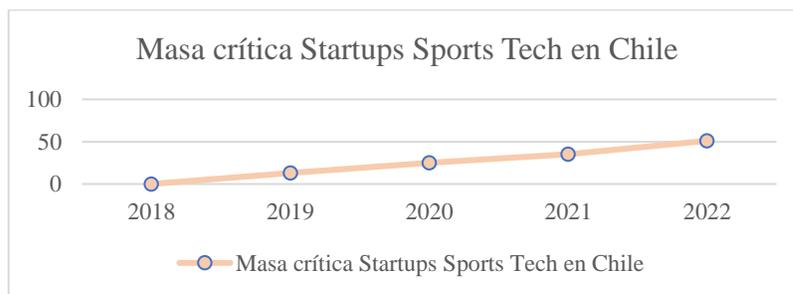


Gráfico 8: Masa crítica startups sector SportsTech en Chile
Fuente: Elaboración Propia

En el Anexo G se puede ver con más detalle las startups que están dentro del sector. Se llega entonces a la estimación que la masa crítica de startups de Sports Tech en Chile es de 51. Lo que está sobre el rango de startups mínimas que deben estar en el mapa para que los potenciales clientes tengan disposición a pago.

10.3. ENCUESTA CUANTITATIVA

10.3.1. DEFINICIÓN PRECIO

Previo a la realización de la encuesta para poder determinar preferencias de atributos, disposición a pago, entre otros aspectos que se detallan a continuación, se realiza un cálculo de servilleta de la estimación del mínimo precio que debe tener el Marketplace SportsCoLab para superar el break even o punto de equilibrio (momento en que los ingresos de una empresa cubren sus costos fijos y variables).

En la versión 2020, el costo referido al diseño del Mapa y horas de trabajo del equipo se encuentra en la siguiente tabla:

| Costo | Valor |
|-----------------------|------------------|
| Diseño del Mapa | \$222.000 |
| Sueldo encargado Mapa | \$508.000 |
| Publicidad RRSS | \$100.000 |
| Costo total | \$830.000 |

Tabla 9: Desglose costos Mapa SportsTech
Fuente: Elaboración Propia

El monto anterior fue lo que canceló Ceinnova el 2021, lo cual no genera ganancias ya que el costo final fue igual al ingreso total. Por lo tanto el mínimo valor que puede tener este producto sin generar pérdidas ni ganancias es de \$830.000.

Sin embargo, para tener un porcentaje de beneficio del 50% respecto al costo total involucrado en el producto (\$830.000), el ingreso mínimo total que se debe llegar a concretar con la venta de este producto es de \$1.245.000.

| |
|--|
| $\begin{aligned} \$830.000 &= 100\% \\ x &= 150\% \\ x &= \$1.245.000 \end{aligned}$ |
|--|

Figura 13: Cálculo mínimo ingreso total
Fuente: Elaboración Propia

Como el producto ha sido comercializado solo en una ocasión y solo a una organización, el rango de precio a testear en la encuesta se ajusta al supuesto de que al menos habrá 9 potenciales

clientes con disposición a pago, lo anterior como resultado de la encuesta exploratoria en la etapa de definición de la propuesta de valor. Es importante mencionar que la venta de este producto se define en forma trimestral.

Por lo tanto, teniendo la restricción anterior y basándose en el rango de precios encontrados en la investigación de mercado, se evalúan los siguientes 4 rangos de precio trimestral de venta en la encuesta a potenciales clientes:

| | |
|----------------|-----------------------|
| Rango 1 | Menos de \$200.000 |
| Rango 2 | \$200.000 a \$250.000 |
| Rango 3 | \$250.000 a \$300.000 |
| Rango 4 | Más de \$300.000 |

Tabla 10: Rangos precios de venta a testear en encuesta cuantitativa perfil cliente
Fuente: Elaboración Propia

De las entrevistas y encuestas hechas al perfil usuario, se llega a la conclusión que si existe disposición a pago, pero el precio debe ser diferenciado. Por lo que se define que el precio de venta para el perfil usuario sea un 80% menos que el precio de venta del perfil cliente. Los 4 rangos de precio de venta a evaluar en la encuesta potenciales usuarios son:

| | |
|----------------|---------------------|
| Rango 1 | Menos de \$40.000 |
| Rango 2 | \$40.000 a \$50.000 |
| Rango 3 | \$50.000 a \$60.000 |
| Rango 4 | Más de \$60.000 |

Tabla 11: Rangos precio de venta a testear en encuesta cuantitativa perfil usuario
Fuente: Elaboración Propia

10.3.2. DISEÑO ENCUESTA

El objetivo de la encuesta es poder caracterizar al cliente, conocer su disposición a pago y sus preferencias sobre las distintas especificaciones que tendrá el producto.

Para esto se diseña una encuesta cuantitativa la cual es enviada por correo electrónico a 50 representantes del perfil cliente y 50 del perfil usuario.

Dentro de la encuesta, se mostraba el prototipo, una breve explicación y beneficios asociados al producto.

Perfil cliente

A continuación, se detallan las preguntas que contiene la encuesta, además del objetivo que y su clasificación:

| Objetivo | Pregunta | Clasificación pregunta |
|----------------------------|--|---------------------------|
| Caracterización encuestado | ¿Conoces a SportsCoLab? | Dicotómica/Cerrada |
| | ¿Qué tipo de inversionista representas? <i>Incubadora, aceleradora, inversionista ángel, venture capital</i> | Múltiple/Cerrada |
| Filtro | ¿En qué sector tecnológico inviertes? | Múltiple/Cerrada |
| Producto | ¿Cuál es tu disposición a pago por este producto? | Múltiple/Cerrada |
| | ¿Qué medio de pago prefieres? <i>Efectivo, pago con tarjeta de débito o crédito, transferencia</i> | Múltiple/Cerrada |
| | ¿En qué formato prefieres que sea el Marketplace SportsCoLab? <i>One Pager, catálogo original Mapa, Brochure</i> | Múltiple/Cerrada |
| | ¿En qué orden prefieres que estén las startups? <i>Nivel de desarrollo, categorías SportsTech, años antigüedad</i> | Múltiple/Cerrada |
| | ¿Con qué periodicidad te gustaría recibir las actualizaciones? <i>Mensualmente, trimestralmente, semestralmente, anualmente</i> | Múltiple/Cerrada |
| | ¿Qué tan importante son para ti los siguientes atributos a la hora de adquirir un catálogo de startups? <i>Contenido de la startup, extensión, cantidad startups, precio, frecuencia actualizaciones, sector tecnológico</i> | Escala 1 al 5/ Cerrada |
| | ¿Qué etapa(s) de desarrollo de startups te interesa que haya en el marketplace? <i>Pre semilla, semilla, temprana, crecimiento, expansión</i> | Múltiple/Cerrada |
| | ¿Cuáles son los 3 atributos que más valoras de este tipo de producto? <i>Contenido de la startup, extensión, cantidad startups, precio, frecuencia actualizaciones, sector tecnológico</i> | Múltiple/Cerrada |
| | ¿Qué contenidos del sector SportsTech te gustaría que tuviera este marketplace además de información de cada startup? <i>Tendencias, Eventos, Capital levantado, Proyecciones, Ranking mejores startups, No me interesa más contenido</i> | Múltiple/Cerrada |
| Canales | ¿Por qué medio te gustaría conocer las actualizaciones? | Múltiple/Cerrada |
| | ¿Qué redes sociales utilizas como inversionista? | Múltiple/Cerrada |

Tabla 12: Preguntas encuesta cuantitativa perfil cliente
Fuente: Elaboración Propia

Perfil usuario

A continuación, se detallan las preguntas que contiene la encuesta, además del objetivo que y su clasificación:

| Objetivo | Pregunta | Clasificación pregunta |
|----------------------------|---|------------------------|
| Caracterización encuestado | ¿Conoces SportsCoLab? | Dicotómica/Cerrada |
| | ¿En qué nivel de desarrollo se encuentra tu startup? | Múltiple/Cerrada |
| | ¿A qué categoría del SportsTech perteneces? | Múltiple/Cerrada |
| Producto | ¿Cuál es tu disposición a pago por estar dentro del producto? | Múltiple/Cerrada |
| | ¿Qué medio de pago prefieres? | Múltiple/Cerrada |
| | ¿Qué información te hace falta tener para poder completar el one pager? | Múltiple/Cerrada |
| | ¿Qué información de contacto te gustaría que tuviera el One Pager? <i>Mail, celular, redes sociales, dirección</i> | Múltiple/Cerrada |
| | ¿Con qué periodicidad te gustaría entregar actualizaciones de tu startup? | Múltiple/Cerrada |
| | ¿Qué contenidos te gustaría que tuviera este marketplace además de información de cada startup? | Múltiple/Cerrada |
| Canales | ¿Por qué medio te gustaría entregar la información de tu startup y las actualizaciones? | Múltiple/Cerrada |
| | ¿Qué redes sociales utilizas más en tu startup? | Múltiple/Cerrada |

Tabla 13: Preguntas encuesta cuantitativa perfil usuario
Fuente: Elaboración Propia

10.3.3. RESULTADOS Y ANÁLISIS

De las encuestas enviadas se obtuvieron 36 respuestas del perfil cliente y 35 del perfil usuario. A continuación, se muestran los resultados según perfil y para más detalle de cada encuesta se recomienda ver el Anexo H e I.

Perfil cliente

Con relación al perfil de encuestados, de la muestra de 36 inversionistas, 12 respuestas fueron Venture Capital, 12 inversionistas ángel, 7 incubadoras y 5 aceleradoras.

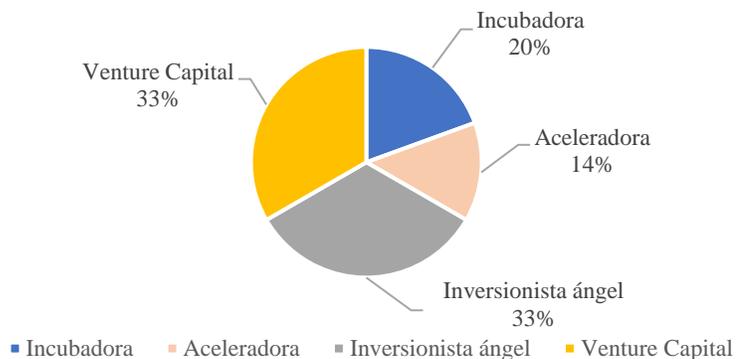


Gráfico 9: Distribución encuestados de pregunta ¿Qué tipo de inversionista representas?
Fuente: Elaboración Propia

Respecto a la disposición a pago sobre el producto, en general es bajo, ya que un 50% de los encuestados tiene una disposición menor a \$200.000. No obstante, el 42% tiene una disposición entre \$200.000 a \$250.000.

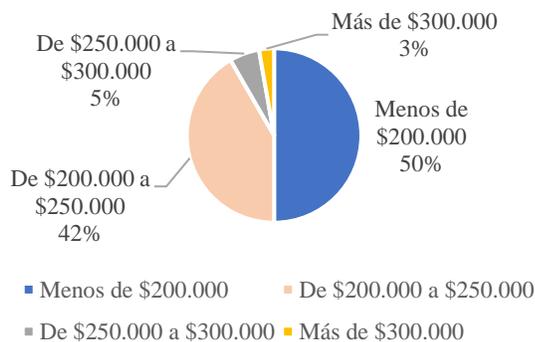


Gráfico 10: Distribución encuestados de pregunta ¿Cuál es tu disposición a pago?
Fuente: Elaboración Propia

Analizando las respuestas del 32% de los encuestados que contestaron que sí conocían a SportsCoLab, se puede ver que el 70% de ellos tiene disposición a pagar entre \$200.000 a \$250.000, esto significa que aquellos que sí conocen a SportsCoLab tienen una disposición de pago mayor que el resto. Por otro lado, un 68% de encuestados no conocen a SportsCoLab y de estos, un 76% tiene una disposición a pago menor a \$200.000 por el producto.

Respecto al producto, se les pregunta a los encuestados qué formato prefieren, y un 87% prefiere el formato One Pager, seguido de un 10% que respondió Brochure y un 3% el catálogo de la primera versión del producto.

Sobre el orden en que prefieren que estén las startups en el Marketplace, un 63% prefiere que sea por nivel de desarrollo, es decir, si se encuentran en etapa de expansión, crecimiento, temprana, semilla o pre semilla, seguido de un 30% que prefiere que se ordenen por categoría SportsTech.

Sobre el interés en la etapa de desarrollo de las startups participantes del Marketplace, más de 22 encuestados respondieron etapa temprana y semilla.

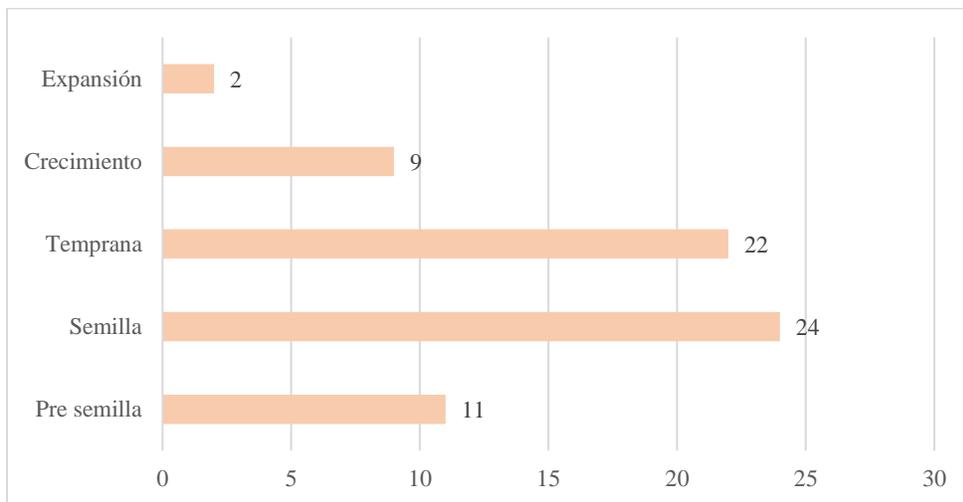


Gráfico 11: Distribución encuestados ¿Qué etapa(s) de desarrollo de startups te interesa que haya en el marketplace?
Fuente: Elaboración Propia

Sobre la periodicidad en la que prefieren recibir las actualizaciones respecto a las startups, un 48% prefiere que sea trimestralmente, un 26% mensualmente, 16% semestralmente y un 10% anualmente.

De las entrevistas exploratorias hechas, varios entrevistados mencionaron que los “quarters” o trimestres, son un periodo bastante usado en los inversionistas y empresas, ya que aquellas empresas que cotizan en la bolsa están obligadas a presentar sus resultados operativos y financieros cada 3 meses, por lo tanto, los inversionistas suelen seguir esta lógica de periodos para evaluar a startups en la búsqueda de nuevas inversiones.

Cuando se les pregunta el medio por el cual les gustaría recibir las actualizaciones, un 87% de los encuestados respondió correo electrónico, mientras que un 7% escogió LinkedIn y un 6% WhatsApp.

De la pregunta: *¿Qué tan importante son para ti los siguientes atributos a la hora de adquirir un catálogo de startups?*, la cual se evaluaba en una escala del 1 al 5, se obtuvo como resultado la siguiente tabla:

| Atributo | 1= Nada importante | 2 | 3= Indiferente | 4 | 5= Muy importante | Promedio |
|----------------------------|--------------------|-----|----------------|-----|-------------------|----------|
| Contenido | 0% | 0% | 11% | 36% | 53% | 4,4 |
| Extensión | 0% | 33% | 22% | 45% | 0% | 3,1 |
| Cantidad startups | 0% | 0% | 22% | 47% | 31% | 4,1 |
| Precio | 0% | 19% | 29% | 48% | 10% | 3,5 |
| Frecuencia actualizaciones | 7% | 19% | 36% | 28% | 10% | 3,1 |
| Sector tecnológico | 31% | 42% | 11% | 16% | 0% | 2,1 |

Tabla 14: Distribución encuestados pregunta importancia atributos
Fuente: Elaboración Propia

Los atributos con mayor promedio de importancia son Contenido, Cantidad de startups y Precio. Por otro lado, el atributo que tuvo mayor porcentaje de respuesta según nivel de importancia fue Contenido de la startup, con un 53% de las respuestas reflejando que es un atributo muy importante.

Siguiendo con el análisis de la Tabla 14, se puede apreciar que el atributo con menos importancia promedio es el Sector tecnológico, lo anterior puede deberse a que la mayoría de los encuestados es agnóstico a este, por lo tanto, no es relevante a la hora de evaluar si adquirir el producto o no.

Sobre el contenido del sector Sports Tech que les gustaría que hubiese además del referido a cada startup, en donde los encuestados tenían permitido contestar más de una alternativa como respuesta, el más seleccionado fueron las proyecciones con 30 respuestas, luego con 20 respuestas fueron las tendencias y finalmente con 17 respuestas el ranking de las mejores startups.

Analizando los atributos que más valoran los encuestados, se puede ver en el gráfico 12 que el contenido y cantidad de startups son los más apreciados, es importante mencionar que en esta pregunta tenían permitido contestar más de una alternativa como respuesta. Por un lado, el contenido de la startup incluye toda la información que será de crucial importancia para que un inversionista tome la decisión de invertir o no en un emprendimiento tecnológico, por lo tanto, es lógico que sea un atributo valorado por los encuestados.

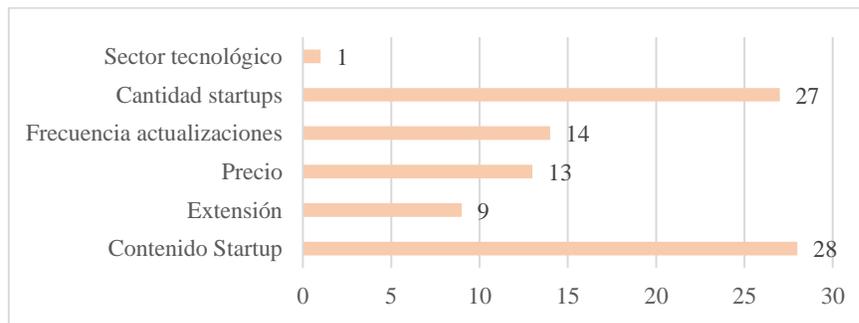


Gráfico 12: Distribución encuestados ¿Cuáles son los 3 atributos que más valoras de este tipo de producto?
Fuente: Elaboración Propia

Las respuestas sobre el medio de pago preferido, 84% de los encuestados prefiere el pago con tarjeta de débito o crédito, luego le sigue un 10% transferencia y un 6% efectivo.

Respecto a las redes sociales que más utilizan como inversionistas, está en primer lugar LinkedIn, lo cual tiene sentido ya que esta plataforma es para poder generar redes profesionales y de esta manera poder conectarse y contactarse con actores del ecosistema. En segundo lugar está Spotify, lo cual es un hallazgo debido a que indagando más en la razón de esta respuesta, se descubre que en Spotify existen muchos podcast relacionados con la inversión y el ecosistema de innovación/emprendimiento, por lo que es un lugar atractivo para los inversionistas.

En tercer lugar está Instagram, la cual es una red social que sirve para dar a conocer las distintas startups que existen actualmente, además de conectar los distintos actores del ecosistema.

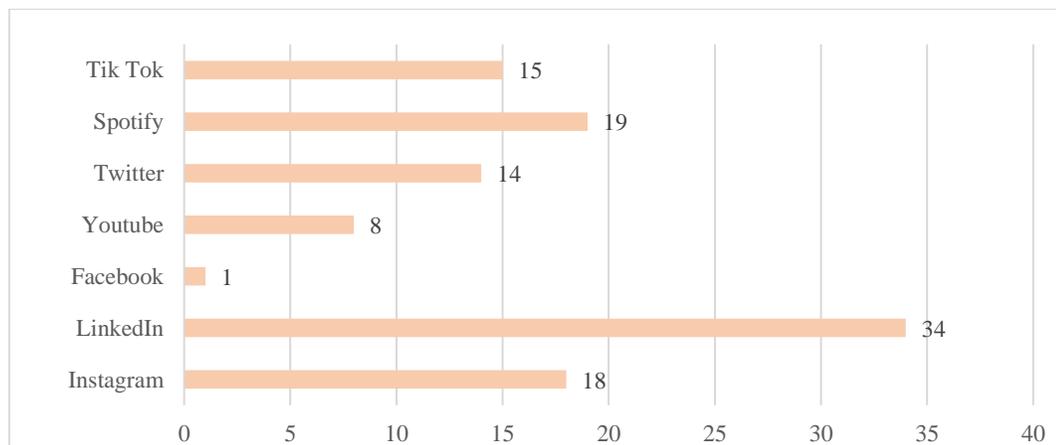


Gráfico 13: Distribución encuestados de pregunta ¿Qué red social utilizas más como inversionista?
Fuente: Elaboración Propia

Respecto al sector tecnológico donde invierten, se llega al resultado de que 27 de los encuestados son agnósticos a este y por lo tanto, no tienen una preferencia sobre en qué tipo de tecnología invierten. Lo anterior es positivo para SportsCoLab, ya que el producto que se está evaluando apunta al sector tecnológico específico del deporte, por lo tanto, los inversionistas deben estar abiertos a este.

Si se realiza un análisis de las respuestas anteriores, pero desde la perspectiva del tipo de inversionista, se tienen los siguientes hallazgos:

Respecto a las respuestas de los encuestados que son Venture Capital, los cuales representan un 33% del total de la muestra, se encuentra que un 83% es agnóstico al sector tecnológico a invertir. Además un 66% tiene disposición a pago entre \$200.000 y \$250.000, lo cual es mayor a la de la muestra completa, por lo tanto este tipo de inversionistas tiene una mayor disposición a pago, ya que si se analizan las respuestas de los inversionistas ángel y de las incubadoras/aceleradoras, se tiene que el porcentaje de disposición a pago entre estos rangos es de 16% y 33% respectivamente y en relación a la disposición a pago menor a \$200.000, los porcentajes son del 75% y 58% respectivamente.

Siguiendo con el análisis desde la perspectiva de los Venture Capital, se tiene que un 58% prefiere que las actualizaciones de la información sean trimestrales, a diferencia de los inversionistas ángel que con un 38% de respuestas prefieren que sean semestrales. Finalmente un 45% de las incubadoras/aceleradoras prefiere que las actualizaciones sean semestrales.

Respecto a la preferencia de etapas en las que están las startups del Marketplace, la cuál consiste en una pregunta que tenía la opción de seleccionar más de una etapa de desarrollo, se puede analizar que los Venture Capital prefieren con un 50% la etapa semilla, 100% etapa temprana, 58% etapa de crecimiento y un 8% etapa de expansión. Los inversionistas ángel prefieren etapa pre semilla en un 38%, etapa semilla con un 88%, etapa temprana con un 75% y etapa de crecimiento con un 13%. Las incubadoras/aceleradoras prefieren etapa pre semilla en un 73%, semilla en un 100% y etapa temprana en un 36%.

| | Pre Semilla | Semilla | Temprana | Crecimiento | Expansión |
|--------------------------|-------------|---------|----------|-------------|-----------|
| Venture Capital | 0% | 50% | 100% | 58% | 8% |
| Inversionistas ángel | 38% | 88% | 75% | 13% | 0% |
| Incubadoras/aceleradoras | 73% | 100% | 36% | 9% | 9% |

Tabla 15: Resumen interés etapa de desarrollo según tipo de inversionista
Fuente: Elaboración Propia

En la tabla 15, se resumen las prioridades de las etapas de desarrollo que desean los encuestados que estén las startups participantes.

Es posible concluir que los Venture Capital tienen preferencia por startups en etapa temprana y crecimiento, siendo temprana la que más interés genera.

Para los inversionistas ángel, las etapas que más interés generan son la etapa semilla y temprana.

Finalmente, para las incubadoras/aceleradoras, las etapas de mayor interés son pre semilla y semilla.

Perfil usuario

Con relación al perfil de encuestados, de la muestra de 35 startups, 54% pertenece a la categoría del SportsTech de Actividad y Rendimiento, 26% es de Gestión y Organización, 11% Fans y Contenido y 9% Movilidad Deportiva.

De los encuestados, un 74% si conoce a SportsCoLab. Lo cual hace sentido ya que como empresa intermediaria del ecosistema y del sector Sports Tech, hace esfuerzos para conectarse, colaborar y cooperar con una gran cantidad de startups.

Respecto a la disposición a pago sobre el producto, en general es bajo, ya que un 65% de los encuestados tiene una disposición menor a \$40.000, sin embargo, 26% tiene una disposición entre \$40.000 a \$50.000.

Al igual que en el caso del perfil cliente, los encuestados que si conocen a SportsCoLab, tienen una disposición a pago mayor, que los que no conocen la empresa.

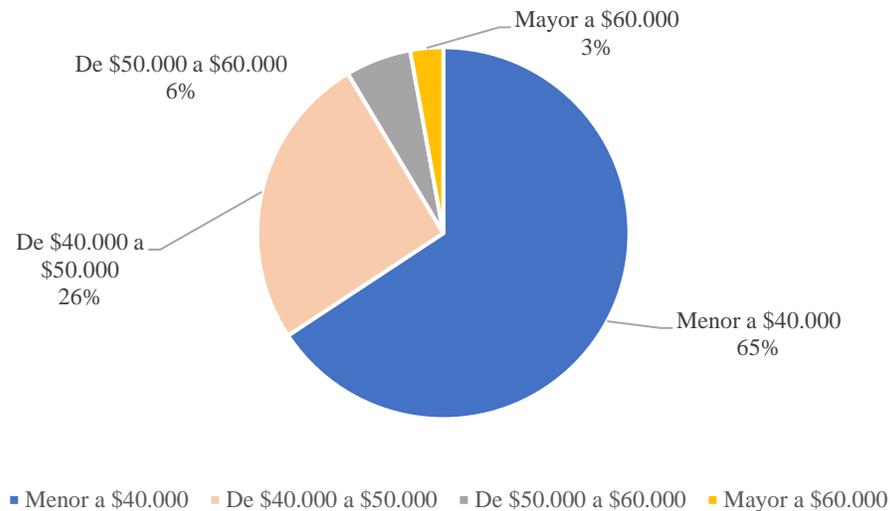


Gráfico 14: Distribución encuestados pregunta ¿Cuál es tu disposición a pago?
Fuente: Elaboración Propia

Las respuestas sobre el medio de pago preferido, 77% de los encuestados prefiere el pago con tarjeta de débito o crédito, luego le sigue un 17% transferencia y un 6% efectivo.

Respecto a la etapa de desarrollo, 41% está en etapa temprana, 30% en semilla, 16% en crecimiento y el porcentaje restante está en expansión y pre semilla.

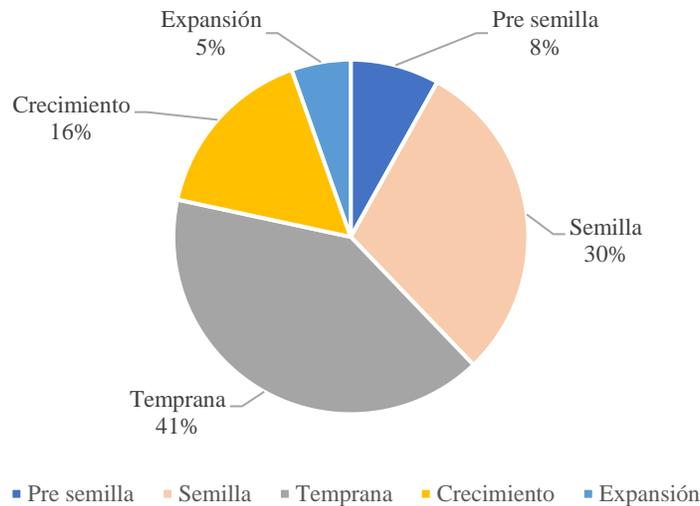


Gráfico 15: Distribución encuestados pregunta ¿En qué etapa de desarrollo estás?
Fuente: Elaboración Propia

Al preguntar qué información les hace falta tener para poder completar un One Pager, en donde podían responder más de una alternativa, 28 encuestados respondieron Métricas según modelo de negocios, mientras que 19 respondieron Modelo de negocios, 11 Cap table, 4 Propuesta de Valor, 3 Hitos y 1 Problema/Solución. Lo anterior hace sentido, debido a que gran parte de las startups, no sólo de este sector, al ser empresas emergentes, tienen dificultad para poder definir estos parámetros.

Respecto a la información de contacto que les gustaría que tuviera el One Pager, se reportan 35 respuestas al *Mail corporativo* y *RRSS*, 30 respuestas a *Dirección* y 28 al *Celular*.

Sobre la periodicidad en la que prefieren entregar las actualizaciones, un 70% prefiere trimestralmente, mientras que un 15% prefiere mensualmente, 12% semestralmente y un 3% anualmente.

Sobre el contenido del sector Sports Tech que les gustaría que hubiese además del referido a cada startup, en donde los encuestados tenían permitido contestar más de una alternativa como respuesta, el más seleccionado fueron los eventos con un total de 33 respuestas, luego con 28 respuestas fueron las tendencias, 24 fueron de proyecciones, 20 de capital levantado y finalmente con 15 respuestas el ranking de las mejores startups. Lo anterior puede deberse al hecho de que las startups buscan espacios para darse a conocer y generar redes, es por esto que los eventos del sector sugieren una fuente de negocios y conexiones.

Cuando se les pregunta el medio por el cual les gustaría entregar su información y las actualizaciones, un 60% de los encuestados respondió correo electrónico, mientras que un 34% escogió Formulario y un 6% LinkedIn.

Respecto a las redes sociales que más utilizan como startups, está en primer lugar Instagram, con 33 respuestas. En segundo lugar está LinkedIn con 31 respuestas y en tercer lugar está Facebook con 25 respuestas. En cuarto lugar está YouTube con 22 respuestas.

10.3.4. ESTIMACIÓN POTENCIAL DEMANDA

Incubadoras: Para estimar la cantidad de potenciales clientes de este actor, se consulta la información disponible del Directorio de entidades de apoyo al ecosistema emprendedor, realizado el 2019 por CORFO, donde se informa que existen 15 incubadoras.

Aceleradoras: Al igual que las incubadoras, se utiliza la información disponible del Directorio de entidades de apoyo al ecosistema emprendedor, donde se informa que existen 8 incubadoras. [26]

Inversionistas ángel: Para estimar la cantidad de potenciales clientes de este actor, se usa la información disponible en los sitios web de redes de inversionistas, como, por ejemplo, la Red de Inversionistas Ángeles de Dadneo, la cual cuenta con más de 70 inversionistas ángeles activos, otra agrupación de inversionistas ángeles es Chile Global Ventures Angels, esta red cuenta con 30 inversionistas ángeles activos. Esto haría una estimación de más de 100 inversionistas ángel.

Venture Capital: Según el informe de Capital de Riesgo en Chile del año 2019 [27] y la búsqueda de empresas a través de Google, se llega a la estimación de que existen más de 51 Venture Capital.

A continuación, se puede ver en detalle algunos de los nombres de las empresas y entidades inversoras en Chile, categorizadas por tipo:

| | |
|---|--|
| Incubadoras: 15 | Administradoras Venture Capital: 51 |
| 3IE, Acción Incuba, Austral Incuba, Chrysalis, Emprende FCH, Incubadora Elevaglobal, INACAP Incubadora, Incuba UC, Incubatec UFRO, Incuba2, Incuba UDEC, Incubadora Mujeres Empresarias, Innovo USACH, Potencia Patagonia, Santiago Innova. | 500, Acción, Acelera Ventures, ACN Ventures, Alaya Capital Partners, AllVP, Amarena, Arpegio VC, Asdisal, Asset, Aurus Capital, Austral Capital, Beagle Ventures, ChileGlobal Ventures, Chile Ventures, Consorcio, Coreangels, Dadneo, Devlabs, Digevo Ventures, Digital Ventures, Equitas Capital, Endurance Investments, Engie Factory, Fen Ventures, Finnovista, Fondo Alerce VC, FYNSA, Genesis Venture, Grupo Imagine, Impacta VC, Kuyyak Ventures, Kaszek Ventures, Invexor, Inversiones Mineras, Magical Startups, Magma Partners, Manutara Ventures, Masisa Lab, Mountain Nazca, Mountain Partners, Nxtp Labs, Scale Capital, Sudamerik, Taram Capital, Thera Capital, Sudlich, Village Capital, Wayra, We Boost, Zeus Capital |
| Inversionistas ángel: 100 | Aceleradoras: 8 |
| ChileGlobal Angels (30 inversionistas ángel) Dadneo-Red Angel (70 inversionistas ángel) | Aceleradora Mujeres Empresarias, ChileGlobal Aceleradora, Founder Institute Santiago, Ganesha Lab, Imagine Lab, Platanus Ventures, Startup Chile, UDD Ventures |

Tabla 16: Nombres de empresas y entidades inversoras en Chile

Fuente: Elaboración Propia

Basado en esta estimación, existe un total de 174 potenciales clientes inversionistas para el año 2022.

Respecto al perfil usuario, anteriormente se estima la masa crítica de startups actuales de SportsTech en Chile, dando cuenta de 51 potenciales usuarios.

11. DISEÑO ESTRATEGIA COMERCIAL

En esta sección, se presentan los principales resultados del diseño de la estrategia comercial, en donde se define la segmentación, la cual se obtiene de la investigación de mercado anteriormente realizada y finalmente también se determina el target, el cual es el público objetivo y por tanto, son aquellos potenciales clientes en los que la empresa debe enfocarse más para satisfacer sus necesidades.

Según lo descrito en el Marco Conceptual esta estrategia comercial desea apuntar a un nicho de mercado, es decir, a un grupo reducido de clientes que comparten varios gustos y características. Se escoge esta estrategia, ya que la empresa al entrar primero a un mercado puede beneficiarse del aprendizaje y cuando más experiencia gane, puede reducir costos.

11.1. SEGMENTACIÓN

En esta sección se identifican los segmentos de los potenciales clientes del producto con su caracterización y comportamientos similares. Para realizar la segmentación se usan algunas variables de la encuesta cuantitativa, las cuales son el tipo de inversionista y etapa de desarrollo de la startup de interés.

Es importante mencionar que, de las entrevistas y encuesta cualitativa, se pudo llegar a conclusiones preliminares respecto a los tipos de inversionistas, como cuál sería más beneficiado con el producto, en qué etapas de desarrollo de startups invierten, qué tanto valoran la propuesta de valor, entre otros hallazgos.

En adición a lo anterior, se utiliza para la segmentación, el contexto del ciclo de desarrollo y financiamiento de una startup en Chile descrito en la Definición de la propuesta de valor, con la hipótesis de que estos tipos de inversionistas tienen características y preferencias bastante recurrentes y homogéneas en el mercado chileno; la cual se comprueba en la encuesta cuantitativa respecto al ciclo de desarrollo de las startups en que se interesan para invertir y la disposición a pago.

Finalmente, a la caracterización de cada segmento, se añaden variables relevantes encontradas en la encuesta cuantitativa que apuntan directamente a atributos del Marketplace SportsCoLab.

Perfil cliente

Segmento 1: Venture Capital con interés en startups en etapa temprana y crecimiento.

Para dar una caracterización de este segmento, se reconoce que son inversionistas que tienen interés en las etapas temprana y crecimiento. Respecto a lo anterior, les interesan empresas con producto y métricas (etapa temprana) y empresas más maduras que facturan, con un mayor nivel de costos y un modelo de negocio probado (crecimiento).

Los Venture Capital buscan startups que tengan alto potencial de crecimiento y escalamiento rápido. Por lo general, invierten en industrias innovadoras, en donde el creador de la empresa o emprendedor tiene un rol fundamental y donde los Venture Capital generalmente invierten a través de participaciones de propiedad.

Además, este segmento suele invertir en empresas en etapa temprana (Early Stage) así como en etapa de crecimiento (Growth), de manera de validar y consolidar los modelos de negocios de ellas.

Las inversiones realizadas en Venture Capital se caracterizan por tener un alto nivel de riesgo y alto retorno potencial. Por lo anterior, este segmento generalmente invierte en un número importante de empresas, de tal forma de diversificar la inversión.

En Chile, solo existen fondos privados de Venture Capital, ya que los recursos disponibles para este tipo de fondos dificultan alcanzar la estructura y exigencias propias de los fondos públicos.

Respecto al producto, este segmento considera muy importante al decidir si adquirirlo o no: los atributos de contenido, cantidad de startups y frecuencia de actualizaciones, sobre esta última, la preferencia apunta a que sean actualizaciones trimestrales.

Por otro lado, de las respuestas de la encuesta cuantitativa, el 66% de los Venture Capital tiene disposición a pago entre \$200.000 y \$250.000.

Este segmento invierte entre USD \$25.000 y USD \$400.000, en promedio. Respecto a la antigüedad de las startups, su preferencia son aquellas entre 3 a 5 años de existencia.

En la siguiente tabla resumen, el ticket medio hace referencia al monto promedio de inversión, la valorización pre money es el valor de la startup antes de recibir inversión y la antigüedad hace referencia a los años que lleva existiendo la startup.

| Atributos | Temprana | Crecimiento |
|------------------------|--------------|---------------|
| Ticket medio | USD \$25.000 | USD \$400.000 |
| Valorización Pre money | USD \$ < 8 M | USD \$ > 8 M |
| Antigüedad | 3 años | 5 años |

Tabla 17: Resumen tesis de inversión Segmento 1
Fuente: Elaboración Propia

Segmento 2: Inversionistas ángel con interés en startups en etapa semilla y temprana.

Para caracterizar este segmento, se utiliza la información recopilada en este trabajo, además del Informe Nacional 2016 realizado por el Centro de Emprendimiento y de la Pyme de la Universidad Católica del Norte, el cual se basa en 55 respuestas de inversionistas ángel.

Según este informe, la inversión ángel en Chile es realizada predominantemente por hombres (89%), mientras que la participación femenina se limita a un 11%. La edad promedio de los inversionistas ángeles es de 45 años, con un nivel de educación superior en su mayoría, inclusive un 67% tiene un postgrado. El monto promedio de sus inversiones es de USD \$65.000. [28]

Este segmento se caracteriza por invertir su propio capital al tener un alto nivel de patrimonio personal. Tienen experiencia gerencial previa y han sido exitosos en sus carreras profesionales. Prefieren participar con otros individuos con experiencias para minimizar riesgos.

Aceptan un promedio de tres ofertas por cada diez que consideran. Las razones más comunes para rechazar una oferta son: un crecimiento potencial insuficiente, falta de talento para la gestión o falta de información acerca de la startup.

Este segmento normalmente llega a las startups en la que invierten a través de contactos directos. Estos inversionistas no solo prestan dinero, sino que se involucran con el proyecto al que financian. En algunos casos, ofrecen su conocimiento en negocios. Así, ayudan en la toma de decisiones y comparten sus experiencias y contactos profesionales. Por otro lado, no evalúan únicamente la rapidez en el retorno de la inversión, sino además la capacidad y el compromiso del emprendedor.

Este segmento invierte entre USD \$25.000 y USD \$600.000 en promedio. Respecto al producto, este segmento encuentra muy importante los atributos de cantidad de startups, frecuencia de las actualizaciones y precio. Respecto a las actualizaciones de las startups, prefieren que sean semestrales.

Por otro lado, de las respuestas de la encuesta cuantitativa, el 16% de los inversionistas ángel tiene disposición a pago entre \$200.000 y \$250.000. Respecto a la antigüedad de las startups, su preferencia son aquellas entre 1,5 años a 3 años de existencia.

| Atributos | Semilla | Temprana |
|------------------------|--------------|---------------|
| Ticket medio | USD \$25.000 | USD \$600.000 |
| Valorización Pre money | USD \$ < 3M | USD \$ < 8 M |
| Antigüedad | 1,5 años | 3 años |

Tabla 18: Resumen tesis de inversión Segmento 2

Fuente: Elaboración Propia

Segmento 3: Incubadoras y Aceleradoras con interés en startups en etapa pre semilla y semilla.

Este segmento se caracteriza por invertir en empresas pre semilla y por lo tanto, no buscan necesariamente tracción. En este segmento existen desde Universidades hasta ONGs, las cuales además de invertir, están encargadas de entregar financiamiento a las startups; este segmento por lo general es dependiente de universidades, ONGs, fundaciones o empresas privadas que tienen como objetivo apoyar una iniciativa de emprendimiento o potenciar a una startup ya existente.

Este segmento está conectado con todo el ecosistema emprendedor, el cual incluye mentores, inversionistas ángeles, venture capital e instituciones que buscan apoyar a los emprendedores. Las aceleradoras, específicamente, invierten en etapas más tempranas, por lo tanto buscan disminuir el riesgo con servicios de mentoría y redes de contacto.

Este segmento invierte entre USD \$15.000 y USD \$150.000 en promedio.

El segmento 3, encuentra muy importante los atributos de cantidad de startups, extensión y contenidos. Respecto a las actualizaciones, prefieren que sean semestrales.

Por otro lado, de las respuestas de la encuesta cuantitativa, el 33% de las incubadoras/aceleradoras tiene disposición a pago entre \$200.000 y \$250.000.

Respecto a la antigüedad de las startups, su preferencia son aquellas con un máximo de 1,5 años de existencia.

| Atributos | Pre Semilla | Semilla |
|------------------------|--------------|---------------|
| Ticket medio | USD \$15.000 | USD \$150.000 |
| Valorización Pre money | USD \$ < 1M | USD \$ < 3M |
| Antigüedad | 0 | 1,5 años |

Tabla 19: Resumen tesis de inversión Segmento 3
Fuente: Elaboración Propia

11.2. TARGET

Para escoger el segmento objetivo o target, se considera como principal variable la disposición a pago y la rentabilidad asociada a esta.

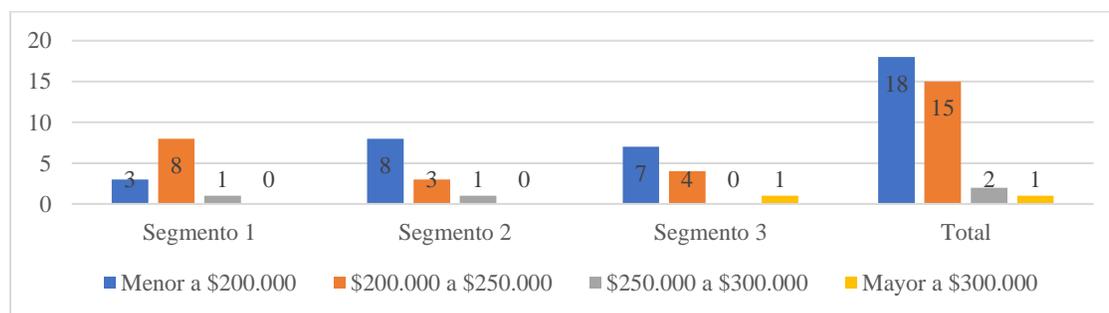


Gráfico 16: Distribución disposición a pago encuesta cuantitativa perfil cliente
Fuente: Elaboración Propia

En el gráfico 16, es posible notar que el segmento 1 tiene una mayor disposición a pago en comparación al segmento 2 y 3, ya que 8 encuestados pertenecientes al segmento 1 respondieron que estarían dispuestos a pagar en el rango de \$200.000 a \$250.000, versus 8 y 7 encuestados de los segmentos 2 y 3 respectivamente, que respondieron que tendrían disposición a pago en el rango menor a \$200.000.

A continuación, se hace un cálculo de servilleta, para poder estimar qué rango de precios es el que mayor ingresos anuales podría generar, teniendo en cuenta el número de respuestas de la encuesta cuantitativa. Para el precio de cada rango se usa el valor intermedio de este.

| Total | | |
|--------------------------------------|----------------------|---|
| Precio (Valor intermedio rango) | Número de respuestas | Ingresos Anuales ¹ |
| \$100.000 (Menor a \$200.000) | 18 | $100 \cdot (18 + 15 + 2 + 1) = \$3.600.000$ |
| \$225.000 (\$200.000 a \$250.000) | 15 | $225 \cdot (15 + 2 + 1) = \$4.050.000$ |
| \$275.000 (\$250.000 a \$300.000) | 2 | $275 \cdot (2 + 1) = \$825.000$ |
| \$400.000 (Mayor a \$300.000) | 1 | \$400.000 |

Tabla 20: Estimación ingresos anuales total encuestados
Fuente: Elaboración Propia

¹ Cálculo realizado estimar posibles ingresos según rango de precio para la muestra de encuestados y el cuál es a modo de ejemplo, no representa necesariamente el universo de inversionistas

Dada la distribución de la disposición a pago del gráfico 16 y la tabla 20, se llega a la conclusión que el precio de \$225.000 (valor intermedio del rango \$200.000 a \$250.000) no es el que mayor cantidad de respuestas obtuvo en la encuesta, no obstante, es el rango que mayor ganancias genera en base a las respuestas obtenidas.

Por lo tanto, se selecciona este precio como variable para definir el target. Dado lo anterior, se realiza una tabla con el detalle por cada segmento para poder analizar el comportamiento en base a las respuestas obtenidas y la estimación de ingresos anuales.

| Segmento 1: Venture Capital con interés en startups en etapa temprana y crecimiento | | |
|---|----------------------|---------------------------------------|
| Precio (Valor intermedio rango) | Número de respuestas | Ingresos Anuales |
| \$100.000 | 3 | $100 \cdot (3 + 8 + 1) = \$1.200.000$ |
| \$225.000 | 8 | $225 \cdot (8 + 1) = \$2.025.000$ |
| \$275.000 | 1 | $275 \cdot (1) = \$275.000$ |
| \$400.000 | 0 | 0 |

Tabla 21: Estimación ingresos anuales Segmento 1
Fuente: Elaboración Propia

| Segmento 2: Inversionistas ángel con interés en startups en etapa semilla y temprana | | |
|---|-----------------------------|--|
| Precio (Valor intermedio rango) | Número de respuestas | Ingresos Anuales |
| \$100.000 | 9 | $100 \cdot (9 + 2 + 1) = \mathbf{\$1.200.000}$ |
| \$225.000 | 2 | $225 \cdot (2 + 1) = \$675.000$ |
| \$275.000 | 1 | $275 \cdot (1) = \$275.000$ |
| \$400.000 | 0 | 0 |

Tabla 22: Estimación ingresos anuales Segmento 2

Fuente: Elaboración Propia

| Segmento 3: Incubadoras y Aceleradoras con interés en startups en etapa pre semilla y semilla. | | |
|---|-----------------------------|--|
| Precio (Valor intermedio rango) | Número de respuestas | Ingresos Anuales |
| \$100.000 | 7 | $100 \cdot (7 + 4 + 1) = \mathbf{\$1.200.000}$ |
| \$225.000 | 4 | $225 \cdot (4 + 1) = \$1.125.000$ |
| \$275.000 | 0 | 0 |
| \$400.000 | 1 | \$400.000 |

Tabla 23: Estimación ingresos anuales Segmento 3

Fuente: Elaboración Propia

Las tablas anteriores, muestran las distintas disposiciones a pago, el número de encuestados que respondieron por ese rango de precio y el ingreso anual esperado con las respuestas obtenidas.

Del Segmento 1 se puede ver que el precio de \$225.000 es el que mayor disposición a pago hay, por otro lado el Segmento 2 y 3, el precio de \$100.000 es el con mayor disposición a pago.

Haciendo una comparación respecto a los ingresos que se obtendrían en cada segmento, y teniendo claro que las respuestas de cada segmento son 12, se puede ver que el segmento que mayor rentabilidad genera es el Segmento 1, con el precio de \$225.000.

Por lo tanto, el target para el Marketplace SportsCoLab es el Segmento 1 de Venture Capital con interés en startups en etapa temprana y crecimiento.

Los Venture Capital son inversionistas con un carácter serio y con una tesis de inversión que conlleva etapas de screening y para esto, el producto puede suponer un lugar en donde pueden encontrar la información para decantarse por invertir en una startup o no.

Además, las startups encuestadas en la etapa de investigación de mercado, respecto a la etapa de desarrollo, 41% está en etapa temprana, 30% en semilla, 16% en crecimiento, lo cual representa el tipo de startups que este target busca y del cual se espera que haya más volumen en el Marketplace.

12. DISEÑO PLAN MARKETING MIX

En esta etapa se definen los 4 componentes del marketing mix los cuales son: producto, precio, plaza y promoción, correspondientes al Marketplace SportsCoLab.

Los componentes se basan en la estrategia comercial anteriormente diseñada y lo recopilado en la investigación de mercado.

12.1. PRODUCTO

Es importante destacar que el modelo de crowdfunding visto en la etapa de investigación de mercado queda fuera de este producto, ya que significaría un esfuerzo mayor por parte del equipo y dado que los recursos humanos en SportsCoLab son limitados actualmente, es un riesgo poder llevar a cabo el nivel de coordinación y regulación que requiere este mecanismo colaborativo de financiamiento.

La recomendación entregada, es que el producto sea un Marketplace con contenido atractivo de startups para inversionistas junto con información respecto al sector tecnológico del deporte y salud en Chile.

Un Marketplace es un centro comercial online. En este escenario, es un intermediario entre inversionistas y startups. Su propuesta de valor radica en congregar a oferentes y demandantes en un mismo espacio virtual.

La finalidad de este producto es ofrecer a los inversionistas un lugar en donde puedan encontrar toda la información necesaria para tomar decisiones de inversión y por otro lado, brindar un espacio en donde las startups del sector deporte y salud puedan tener visibilidad para obtener oportunidades de financiamiento. Además, se ofrece un servicio complementario de consultoría a las startups para poder completar su one pager y todo lo que esté dentro de ese documento con el fin de estar preparados para el screening de los inversionistas.

Respecto a la implementación del producto, se modifica el formato descargable en un formato de plataforma sitio web, ya que de esta manera se pueden incorporar barreras en torno a la confidencialidad de la información y actualización de esta. Por otro lado, también es importante mencionar que esta versión del Marketplace es la primera etapa para probar el producto y en futuras implementaciones se recomienda elevar el producto, permitiendo transacciones de inversiones dentro de la misma plataforma para generar una mayor intermediación. Para esta implementación, se ocupa la plataforma Shopify, la cual permite alojar un marketplace como el mencionado y asegura la seguridad de que la información no se filtre, a través de cambios dinámicos en el sitio web y un acuerdo de confidencialidad que en caso de no ser respetado, tiene consecuencias legales.

En cuanto a los sectores que se recomienda que participen de esta plataforma, se sugiere ampliar la masa crítica de startups, debido a que es más atractivo un número mayor de empresas emergentes. Es por ello que se sugiere añadir a la plataforma, startups de los sectores Esports, Healthtech, Insurtech, Biotech y MedTech.

Estos sectores tienen en común el deporte, la salud de las personas y la tecnología asociada. Ahondando en la implementación del producto, dentro de la plataforma web se tendrá un modelo

de convocatoria abierta durante todo el año, de este modo todos los días se irán aceptando startups para la plataforma del marketplace.

A continuación, se describe el customer journey de ambos perfiles dentro de la plataforma:

Dentro del sitio web, tanto inversionistas como startups tendrán acceso a la plataforma a través de una suscripción anual pagada. Previo al pago de la suscripción, se debe rellenar un formulario con información básica, además se presentan los Términos y Condiciones del Marketplace, en donde se tiene exclusivo énfasis en el resguardo y confidencialidad de la información alojada en la plataforma. Posterior a la suscripción, ambos participantes pueden ingresar con el botón “Iniciar Sesión”, donde podrán ingresar con su mail y contraseña previamente establecidos en la etapa de suscripción.

Perfil cliente

Luego del inicio de sesión, los inversionistas tienen acceso al catálogo de diversas startups, en donde pueden navegar a través de él y además se les permitirá guardar en favoritos (símbolo de corazón) a las startups que más le llamen la atención, para posteriormente ir recibiendo notificaciones de las actualizaciones que tenga, de esta manera se genera contenido de mucho mayor interés.

Por otro lado, existirán filtros relacionados a las etapas de desarrollo, sector tecnológico y Modelo de negocios. Esto con el fin de poder entregar una búsqueda más personalizada y rápida.

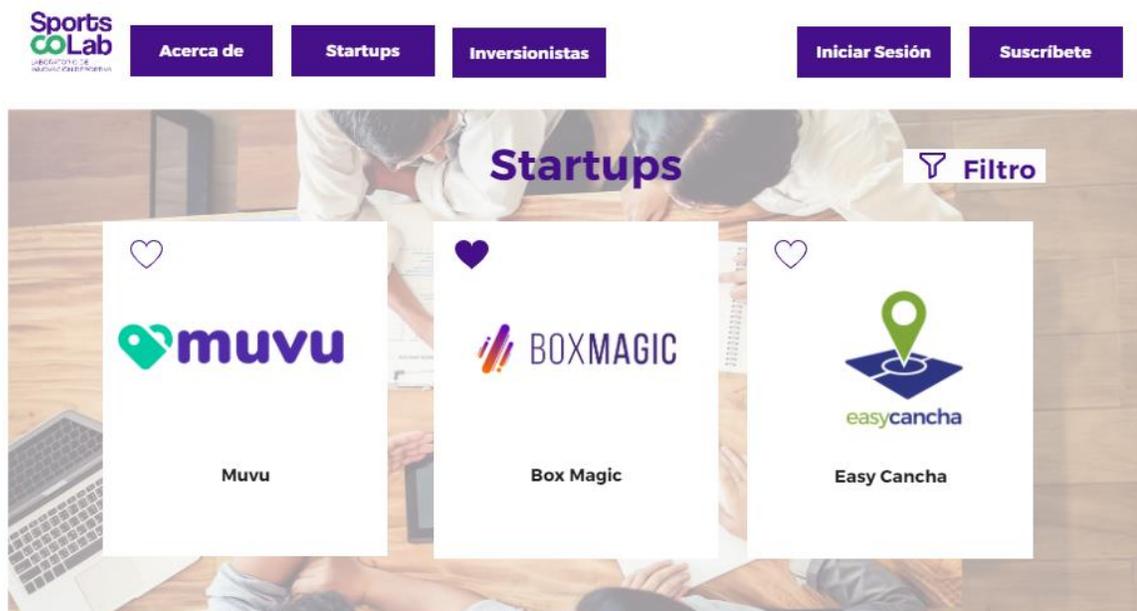


Figura 14: Visualización 1 Marketplace SportsCoLab
Fuente:Elaboración Propia

Dentro del catálogo de startups, al hacer clic en el nombre de alguna de ellas, se ingresa a la página web correspondiente, encontrando su Propuesta de valor, el Problema/Solución, el Mercado, su Modelo de Negocios, principales Hitos, el Financiamiento previo, Métricas, los Fundadores, Cap Table y Contacto de la startup.



Figura 15: Visualización 2 Marketplace SportsCoLab
Fuente:Elaboración Propia

Además, según las respuestas a la pregunta “¿Qué contenidos del sector SportsTech te gustaría que tuviera este marketplace además de información de cada startup?” de la encuesta cuantitativa, se incluirán proyecciones, capital levantado, eventos, tendencias y ranking de las mejores startups de los sectores involucrados.

Según las respuestas de la encuesta cuantitativa del segmento 1, el cual es el target, las actualizaciones de las startups se recomienda sean trimestrales. Para esto se sugiere tener una fecha límite en donde deben subir las novedades de la startup a la página web que les corresponde. De esta manera, a los inversionistas al final del trimestre, les llegará una notificación por correo electrónico, en donde se les avisará que se han generado actualizaciones de las startups que guardaron en favoritos.

Perfil usuario

Luego del inicio de sesión, las startups deben llenar su página web dentro del Marketplace, en donde la información a recopilar es la Propuesta de valor, el Problema/Solución, el Mercado, su Modelo de Negocios, principales Hitos, el Financiamiento previo, Métricas, los Fundadores, Cap Table y Contacto.

Dentro de la plataforma web, se sugiere tener un modelo de convocatoria abierta de startups durante todo el año.

Respecto a la recepción de actualizaciones, como se menciona anteriormente, se recomienda tener una fecha límite para subir las novedades de la startup a la página web que les corresponde. Para recordarles esto, se les recomienda enviar un email a comienzos del trimestre con la fecha límite.

Por otro lado, existirá el servicio complementario de consultoría para startups, cuyo objetivo es ayudar a estas a recopilar la información de su perfil One Pager que incluye el Modelo

de negocio, el cual, según entrevistas y encuestas hechas, es uno de los puntos débiles a la hora de establecerse e ir en búsqueda de financiamiento.

También las métricas son otro punto frágil, ya que en ocasiones no poseen las herramientas para levantarlas correctamente. Este servicio se recomienda sea a través de Zoom, en donde podrían efectuarse en 4 sesiones de 3 horas cada una.

Este servicio de consultoría se solicita dentro de la plataforma, y las fechas y horarios de las sesiones se coordinan en esta, al igual que el pago.

12.2. PRECIO

El criterio que se utiliza para fijar el precio del producto es el criterio de la disposición a pagar del segmento objetivo. Es decir, se utiliza una estrategia de precios según valor percibido. El valor percibido consiste en la valía o mérito que un cliente le da a un producto o servicio, que se traduce en el precio que un cliente está dispuesto a pagar [29].

Esta estrategia se utiliza, ya que, al ser un nuevo producto, se desea poder tomar en cuenta el real valor percibido de los clientes al igual que su interés. Además, este tipo de estrategia incrementa la lealtad de los clientes, ya que, si ellos perciben que un producto es de alta calidad, pueden desarrollar una lealtad de primer nivel que ayudará a generar negocios repetidos en el futuro para la empresa.

En base a los resultados de la encuesta cuantitativa realizada, se observa que el target de Venture Capital interesados en startups en etapa temprana y crecimiento, tienen una disposición a pago del rango \$200.000 a \$250.000 por una suscripción trimestral. Para analizar mejor el precio, se toma el valor intermedio del rango, el cual da \$225.000 por la suscripción trimestral. Si se divide por el total de meses que tiene este periodo, resulta que el producto tiene un valor de \$75.000 mensuales.

Luego, extrapolando este valor al de los periodos semestrales y anuales se obtiene lo siguiente:

| Meses suscripción | 3 | 6 | 12 |
|---------------------------------------|-----------|-----------|-----------|
| Disposición a pagar (Valor percibido) | \$225.000 | \$450.000 | \$900.000 |

Tabla 24: Extrapolación disposición a pago Target
Fuente: Elaboración Propia

Respecto al perfil usuario, un 65% de las startups que participaron en la encuesta cuantitativa tiene una disposición menor a \$40.000, es por ello que se establece el siguiente precio en torno a la disposición a pago que se obtuvo:

| Meses suscripción | 3 | 6 | 12 |
|---------------------------------------|----------|----------|-----------|
| Disposición a pagar (Valor percibido) | \$40.000 | \$80.000 | \$160.000 |

Tabla 25: Extrapolación disposición a pago perfil usuario
Fuente: Elaboración Propia

Por temas de estabilidad económica, se escoge el método de suscripción anual con precio fijo, en lugar de cobrar comisión como el resto de las plataformas vistas en el benchmark, por la regularidad de los pagos. De esta manera se fija el precio de la suscripción anual para el perfil cliente en \$900.000 y para el perfil usuario en \$160.000.

Para tener resultados continuos en el tiempo, se recomienda volver a medir los valores percibidos de disposición a pago sistemáticamente año a año para poder permitir la continuidad con esta estrategia de precios.

Cabe mencionar que esta estrategia tiene el riesgo de que el valor percibido no necesariamente representa el costo real del producto. Es por esto que más adelante en la etapa de evaluación económica, se añaden los ingresos y costos asociados al producto para poder generar conclusiones en base a ello.

Por otro lado, el precio asociado a las consultorías de las startups, se fija en base a los precios promedio del mercado chileno.

En promedio, se cobra \$50.000 por hora de consultoría según el sitio web Quora [30], es por esto que las consultorías se recomiendan que tengan un precio de \$25.000 la hora para hacer competitivo el valor.

En conversaciones con los fundadores, que ya han realizado consultorías estratégicas a organizaciones como Olimpiadas Especiales, comentan que en promedio una consultoría completa, es decir, estructuración de modelo de negocios y levantamiento de información toma alrededor de 2 a 5 sesiones de 2 a 4 horas cada una. Por lo tanto, en promedio una consultoría completa toma alrededor de 12 horas.

| Horas consultorías | Precio/hora | Total |
|--------------------|-------------|-----------|
| 12 | \$25.000 | \$300.000 |

Tabla 26: Estimación precio servicio consultoría
Fuente: Elaboración Propia

Dado lo anterior, se fija el precio de \$300.000 al servicio complementario de consultorías, el cual se paga aparte del precio por la suscripción anual e incluye 12 horas de consultoría.

Se recomienda en un futuro testear la disposición a pago por este servicio complementario, ya que dentro de este trabajo no se incluye el análisis.

12.3. PLAZA

Se recomienda tener la posibilidad de pagar las suscripciones anuales y servicios de consultoría mediante tarjetas de débito o crédito a través de WebPay, MercadoPago y transferencia bancaria en el sitio web del Marketplace.

El producto se recomienda que se entregue a través del sitio web, el cual debe estar disponible para múltiples dispositivos como celulares, tablets y computadores, con el fin de facilitar la visualización del contenido, ya que por ejemplo, tanto inversionistas como startups, pueden acceder al Marketplace a través de sus celulares usando sus navegadores web favoritos.

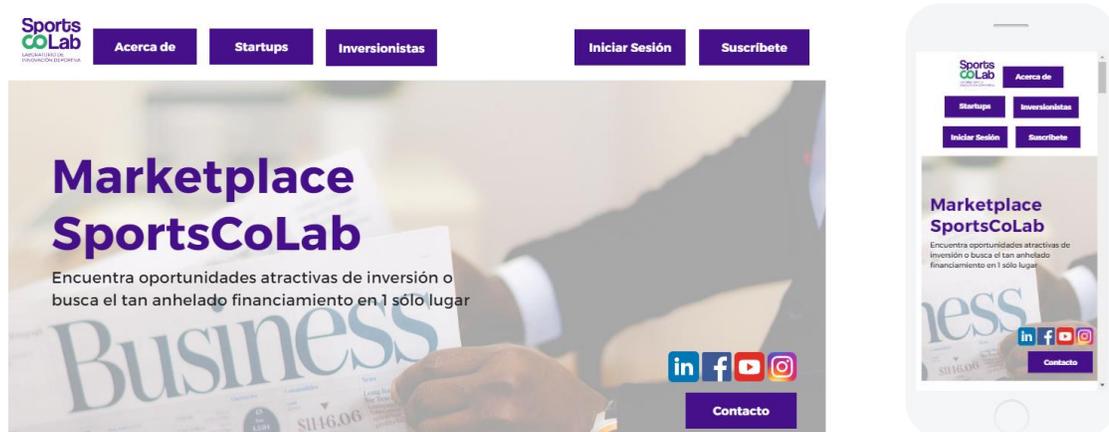


Figura 16: Formato visualización en diferentes dispositivos
Fuente:Elaboración Propia

Como se puede visualizar en la Figura anterior, se recomienda seguir esta línea de diseño para el sitio web, debido a que es un formato simple de navegar, funcional y con la información precisa. Además los inversionistas podrán encontrar fácilmente la información de las startups, lo cual ayudará a que el nivel de lealtad y confianza en el producto y la empresa, se incremente.

Por otro lado, para aumentar las suscripciones, se sugiere habilitar la opción de Contacto por WhatsApp para que las startups o inversionistas interesados en comprar la suscripción anual pero tengan dudas, puedan aclararlas a través de este medio y así poder guiarlos y concretar una compra, además pueden hacer consultas respecto al producto a través de RRSS y el correo electrónico de la empresa. Además, se sugiere utilizar las redes sociales para potenciar el contacto con inversionistas y startups. LinkedIn es una red social la cual se recomienda utilizar para contactar directamente a inversionistas, ya que de la encuesta cuantitativa fue una de las con mayor preferencia.

Por último, se recomienda utilizar como canal el correo electrónico para recordar a las startups sobre las actualizaciones que deben hacer trimestralmente y también para enviar notificaciones de estas a los inversionistas. Además, se sugiere incluir encuestas de satisfacción dentro de estos correos para mejorar la calidad del producto.

A continuación se muestra una tabla resumen con los canales recomendados y sus funciones:

| | Marketplace | Pago suscripción | Notificación actualización | Encuesta satisfacción | Resolver dudas | Promoción |
|--------------------|-------------|------------------|----------------------------|-----------------------|----------------|-----------|
| Sitio web | ✘ | ✘ | | | | |
| Redes Sociales | | | | | ✘ | ✘ |
| WhatsApp | | | | | ✘ | |
| Correo Electrónico | | | ✘ | ✘ | | |

Tabla 27: Resumen canales y funciones

Fuente: Elaboración Propia

12.4. PROMOCIÓN

Los principales objetivos a los que se desea apuntar en esta componente son:

- 1) Mostrar la propuesta de valor dentro de la estrategia de marketing, evidenciando las características únicas que posee el producto y la empresa.
- 2) Generar una percepción de calidad y prestigio en el producto entregado y que esto tenga repercusión positiva en la imagen de marca de SportsCoLab. Se debe destacar la promesa del producto, la cual debe estar orientada a resaltar las características intangibles.
- 3) Potenciar los valores que tiene SportsCoLab, referidos al deporte y la cultura colaborativa.

Tomando en cuenta que los recursos de la empresa son limitados, se recomienda ocupar el método Top-Down para definir el presupuesto de medios. Este método fija el monto que la empresa puede destinar al plan de comunicaciones y el presupuesto se establece en base a ello.

Para este elemento del marketing mix, se recomienda utilizar el marketing digital y sus distintas componentes para alcanzar los objetivos anteriormente mencionados. El marketing digital es el protagonista en la implementación táctica de una estrategia de comercialización que busca conectar una marca/producto con los consumidores que forman parte de su grupo objetivo.

Para comenzar, se recomienda utilizar el Content Marketing o marketing de contenidos, el cual consiste en crear, seleccionar, distribuir y amplificar contenido interesante, relevante y útil para un grupo objetivo de personas, con el fin de generar conversaciones e interacciones digitales en torno a este.

Para esto se recomienda utilizar el canal de YouTube de SportsCoLab como medio para generar contenido relacionado a las inversiones y últimas tendencias de los sectores tecnológicos que participan del Marketplace. Lo anterior se recomienda que sea a través de un Podcast, el cual es una serie de episodios grabados en audio y transmitidos de manera online, los cuales quedan grabados en el canal de YouTube y pueden volver a ser revisados cuando se desee. Esta acción de marketing estará cumpliendo el objetivo 1 de esta componente, el cual es mostrar la propuesta de valor, evidenciando las características únicas que posee el producto y la empresa.

Otro componente del marketing digital que se recomienda utilizar es el email marketing, el cual promueve la lealtad y mantiene la atención. Debido a que el producto entrega actualizaciones, es posible utilizar esta oportunidad para adjuntar información respecto a SportsCoLab. Además, desde una perspectiva de costos, el email marketing puede utilizarse incluso durante las temporadas bajas de ventas para mantenerse en contacto con los clientes, lo que aumentará las probabilidades de que deseen volver a suscribirse el año siguiente.

Para el email marketing, se recomienda generar actualizaciones según las startups marcadas como “favoritas” por los inversionistas, estas actualizaciones serán enviadas al final de cada trimestre, siendo 4 emails al año, lo anterior con el fin de evitar un Spam innecesario.

Además, se recomienda enviar información respecto a los otros productos/servicios disponibles que sean más atingentes al grupo que se desea enviar el correo electrónico, para así

generar un mensaje más personalizado y oportunidades de nuevos clientes para los demás servicios. Por otro lado, se sugiere también utilizar el email de las actualizaciones trimestrales tanto de startups (el recordatorio) como los inversionistas, para enviar una encuesta de satisfacción con el fin de poder captar la opinión de ellos respecto a este nuevo producto, para así poder entregar una versión cada vez mejor.

Otro componente del marketing digital que se sugiere utilizar para potenciar el sitio web de la nueva plataforma es la publicidad pagada en buscadores a través de Google Ads. Para ello se utilizan anuncios con keywords o palabras claves determinadas, de forma tal que, cuando una persona se encuentre en la búsqueda activa de un producto o servicio, este se muestre primero que los de la competencia, captando la mayor parte de la atención del posible cliente. Esto es lo que se llama SEM (Search Engine Marketing).

Como se pudo evidenciar en la encuesta cuantitativa, las principales redes sociales que utilizan los inversionistas y startups son LinkedIn, Instagram, Facebook y YouTube. Dado lo anterior, se recomienda potenciar las publicaciones pagadas en Instagram. Las publicaciones pagadas en LinkedIn no se recomiendan en esta primera versión del producto dado su alto costo, el cual es mínimo USD \$10 diario por publicación.

Con las componentes anteriormente mencionadas, se estarán cumpliendo los objetivos 2 y 3 de la promoción, es decir, generar una percepción de calidad y prestigio, y potenciar los valores que tiene SportsCoLab.

13. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

En esta etapa se describen las principales acciones recomendadas a SportsCoLab para cumplir con los objetivos del plan de marketing mix, además del tiempo requerido e indicadores claves que permitan evaluar y monitorear el rendimiento del plan de implementación

13.1. ETAPAS Y ACCIONES

El plan de implementación se divide en 5 etapas, las cuales se detallan a continuación:

1) Diseñar e implementar producto:

Esta etapa se inicia con el diseño del sitio web, en el cual se sugiere incorporar las recomendaciones de diseño e información que debe contener, las cuales se describen en el plan de marketing mix.

Con el objetivo de poder abaratar costos en esta primera versión del Marketplace, se recomienda utilizar Shopify como plataforma. Shopify es una plataforma de ecommerce con la que empresas y usuarios pueden crear un marketplace con distintos atributos de manera personalizada, además permite que quién lo administre no necesariamente maneje conocimientos de programación, por lo que cualquier fundador de la empresa puede realizar este trabajo.

Para este diseño, implementación y todo lo referente a la administración de la plataforma, se recomienda tener a un encargado el cual debe velar por el funcionamiento del sitio web. Para ello, se recomienda que el área encargada de esta etapa sea el de Operaciones.

2) Crear y lanzar publicidad para startups:

Con el objetivo de tener una masa crítica suficiente para que sea interesante el Marketplace, se recomienda comenzar el componente de promoción con las startups para tener suscripciones anuales suficientes de este perfil.

Como primera acción, se recomienda contactar a todas las startups de SportsTech que conozca la empresa, ya que para varias de ellas, SportsCoLab es conocido, existiendo ya un nivel de confianza y potencialmente se conviertan en los primeros clientes para la plataforma.

En adición a lo anterior, se sugiere utilizar las Redes Sociales que actualmente maneja SportsCoLab para conectar con todas las startups restantes de los sectores Esports, Healthtech, Insurtech, Biotech y MedTech, y de esta manera, poder ofrecerles el nuevo producto con todos los beneficios que este promete para así poder tener un mayor volumen en la plataforma. Para esto se recomienda utilizar publicaciones formato carrusel, las cuales pueden mostrar más de una lámina por publicación. Para aumentar la visibilidad de estas publicaciones, se recomienda pagar por tener publicidad en Instagram.

Por otro lado, se sugiere utilizar el Search Engine Marketing, para poder posicionar el producto en buscadores como Google, ya que como se pudo ver en secciones anteriores la mayor parte de las visitas al sitio web de SportsCoLab provienen a través de una búsqueda orgánica, en

otras palabras, del buscador Google. Dado lo anterior, se recomienda invertir en esta herramienta pagada.

Como el principal objetivo de promoción es aumentar las ventas, y siguiendo el plan de implementación, se sugiere comenzar con la búsqueda de palabras claves que estén usando las startups para buscar soluciones similares a las que ofrece este producto, posterior a esto se recomienda usar las palabras clave short tail, las cuales son cortas y genéricas que atraen un volumen significativo de búsquedas.

También se recomienda añadir Google Ads, el cual tiene el beneficio de exhibición en los resultados de búsqueda para palabras claves. Este tipo de anuncios tiene la ventaja que solo se paga cuando una persona hace clic en el link del resultado para entrar al sitio web, por lo tanto la relación costo-beneficio es ventajosa.

Se recomienda que el área encargada de esta etapa sea el de Comunicaciones.

3) Crear y lanzar publicidad para inversionistas

Para lograr la atención de los inversionistas, particularmente el target definido, los cuales son Venture Capital con interés en startups en etapa temprana y crecimiento, se recomienda crear Podcasts los cuales sean promocionados en YouTube y LinkedIn, para generar la atracción de estos potenciales clientes y concretar suscripciones. La idea de estos podcast es generar instancias en donde las startups que están participando del Marketplace puedan conversar con alguno de los fundadores de la empresa y sea un espacio que genere atracción en cuanto a sus negocios y la plataforma.

La elección de crear podcast se debe a que en la encuesta cuantitativa se obtuvo como resultado que gran parte de los inversionistas utilizan Spotify, la cual es una plataforma donde recurrentemente personas escuchan podcast de su interés. Como SportsCoLab tiene un canal de YouTube, se recomienda hacer un mayor uso de este, ya que tiene características similares a Spotify.

Se recomienda enviar estos podcast a los distintos inversionistas identificados en este trabajo de título, a través de email o redes sociales en caso de ser necesario.

Por otro lado, se recomienda nuevamente utilizar las Redes Sociales para promocionar este producto, pero ahora desde una perspectiva del perfil cliente, con los diversos beneficios asociados a los inversionistas. Para lo anterior se sugiere nuevamente pagar para aumentar el alcance de la publicación.

Se recomienda que el área encargada de esta etapa sea el de Comunicaciones.

4) Diseñar y enviar emails

Con el fin de notificar tanto a startups como a inversionistas sobre las notificaciones de las actualizaciones en la plataforma, se les hará envío de un email a ambos durante el último mes de cada trimestre.

Para el caso de las startups este email se recomienda enviar a comienzos del último mes para poder recabar todas las actualizaciones posibles, y para los inversionistas se recomienda enviar a finales de este mes para notificarles que ya está disponible la nueva información en la plataforma, además de nuevas startups si es el caso.

Para poder conocer el nivel de satisfacción de los clientes que por primera vez participarán en el Marketplace, se genera una encuesta la cual será enviada al mail de manera trimestral.

Como es la primera versión del producto, se recomienda monitorear con el indicador Net Promoter Score (NPS), el cual mide la lealtad de los clientes.

Para medir este indicador, se incluye en la encuesta preguntas del tipo: “¿Qué tan probable es que recomiendes este producto?” Los clientes eligen una respuesta en una escala de 0 a 10, donde 0 es “nada probable” y 10 “muy probable”. Luego de sus respuestas, los clientes se dividen en 3 grupos: si eligen entre 0 y 6 son llamados “detractores”, si eligen 7 o 8 son clientes “neutros”, y si escogen el 9 o 10 son llamados “promotores”. Los clientes promotores son aquellos que tienen una alta probabilidad de opinar positivamente del producto y la empresa. El NPS se calcula tomando el porcentaje de promotores y restando el porcentaje de detractores. [31]

Además, a través de esta encuesta se recomienda monitorear el Customer Satisfaction Score (CSAT) o índice de satisfacción al cliente, el cual como dice su nombre mide la satisfacción de los clientes respecto su experiencia frente al producto.

Se recomienda incluir preguntas como ¿Cuál es su nivel de satisfacción con la experiencia? en una escala del 1 al 10. El CSAT se calcula como la suma de las puntuaciones y se divide en el total de valoraciones obtenidas. Para obtener el porcentaje se multiplica por 100. [32]

Dicho lo anterior, se debe diseñar la encuesta con los indicadores mencionados anteriormente y añadir en el caso de las startups, un recordatorio para que subir información actualizada al sitio web y en el caso de los inversionistas, un aviso de que las startups que marcaron en favoritos, han subido actualizaciones a la plataforma.

Luego se deben lanzar las encuestas, para lo cual se recomienda enviarlas al final de cada trimestre, porque de esta manera se puede actuar frente a respuestas negativas y crear medidas para lograr una renovación de la suscripción anual, además se está teniendo en cuenta que el target del producto prefiere que las actualizaciones sean trimestrales.

Se recomienda que el área encargada de esta etapa sea el de Comunicaciones.

5) Recolección y Monitoreo indicadores

Para esta etapa se recomienda analizar los indicadores más adelante propuestos, con el objetivo de poder ir monitoreando las metas propuestas. Además, se recomienda definir y ajustar metas constantemente para lograr el 10% de crecimiento de demanda que se desea alcanzar.

Se recomienda que el área encargada de esta etapa sea el de Operaciones.

13.2. CARTA GANTT

En la siguiente tabla se presenta la Carta Gantt de las etapas a nivel mensual, seccionado en trimestres:

| Etapa | Acciones | 1° Trimestre 2023 | | | 2° Trimestre 2023 | | | 3° Trimestre 2023 | | | 4° Trimestre 2023 | | |
|---------------------------|--|-------------------|-----|-----|-------------------|-----|-----|-------------------|-----|-----|-------------------|------|------|
| | | M 1 | M 2 | M 3 | M 4 | M 5 | M 6 | M 7 | M 8 | M 9 | M 10 | M 11 | M 12 |
| Producto | Diseño | | | | | | | | | | | | |
| | Implementación | | | | | | | | | | | | |
| Publicidad startups | Contacto startups conocidas | | | | | | | | | | | | |
| | Diseño e implementación SEM + Google Ads | | | | | | | | | | | | |
| | Diseño e implementación Publicidad RRSS | | | | | | | | | | | | |
| Publicidad inversionistas | Diseño e implementación SEM + Google Ads | | | | | | | | | | | | |
| | Diseño e implementación Publicidad RRSS | | | | | | | | | | | | |
| | Diseño e implementación Podcast | | | | | | | | | | | | |
| Emails | Diseño y Envío | | | | | | | | | | | | |
| Indicadores | Recolección y Monitoreo | | | | | | | | | | | | |

Tabla 28: Carta Gantt plan de implementación 2023
Fuente:Elaboración Propia

13.3. INDICADORES

Para poder monitorear de manera adecuada los 4 componentes del plan de marketing mix, se definen los siguientes 3 objetivos:

- 1) **Objetivo Financiero:** Este componente busca lograr monitorear como está evolucionando el producto en términos de ingresos y gastos, referido al precio establecido en el plan de marketing mix.

El área encargada de monitorear este objetivo se recomienda que sea Operaciones. Uno de los indicadores es el Retorno de la Inversión (ROI), el cual se calcula como la resta de ingresos e inversión, dividido en inversión.

- 2) **Objetivo Publicidad:** Este componente busca monitorear el impacto de la promoción y publicidad que se genera del plan de marketing mix.

El área encargada de monitorear este objetivo se recomienda que sea Comunicaciones.

3) Objetivo Satisfacción Cliente: Este componente busca monitorear la percepción del producto y plaza que se establece en el plan de marketing mix.

El área encargada de monitorear este objetivo se recomienda que sea Comunicaciones.

A continuación, se muestran los indicadores recomendados para monitorear cada objetivo:

| Objetivo | Nombre indicador | Valor Meta 1° año | Recolección | Frecuencia Recolección |
|----------------------|------------------------------------|--|-----------------------|------------------------|
| Financiero | N° ventas | 24 suscripciones inversionistas primer año | Base de datos Shopify | Trimestral |
| | | 40 suscripciones startups primer año | | |
| | | 16 consultorías primer año | | |
| | Return On Investment (ROI) | > 2 (por cada peso invertido se ganan 2) | Base de datos Shopify | Trimestral |
| Publicidad | N° seguidores Instagram | 1.200 seguidores | Instagram | Semestral |
| | N° seguidores LinkedIn | 1.000 seguidores | LinkedIn | Semestral |
| | N° suscripciones YouTube | 120 suscripciones | YouTube | Semestral |
| Satisfacción Cliente | Net Promoter Score (NPS) | Promedio Puntaje mayor a 7 | Encuesta satisfacción | Trimestral |
| | Customer Satisfaction Score (CSAT) | Sobre 40% satisfacción | Encuesta satisfacción | Trimestral |

Tabla 29: Indicadores rendimiento Plan de Implementación

Fuente:Elaboración Propia

14. EVALUACIÓN ECONÓMICA

Para finalizar este trabajo de título, se realiza la evaluación económica del plan de implementación correspondiente a la estrategia comercial, con la finalidad de poder medir si el proyecto es conveniente de realizar o no, además de cuantificar ingresos, costos e inversión requerida del plan.

Para la realización de esta evaluación económica, se utiliza como método de evaluación el Valor Actual Neto (VAN) en conjunto con el análisis de sensibilidad para evaluar 3 escenarios (pesimista, esperado y optimista), referidos a variaciones en la demanda del producto.

Para esta evaluación económica, se tiene como horizonte temporal 5 años, siendo el año 2023 el inicio del plan de implementación.

14.1. INVERSIÓN

Respecto a las inversiones requeridas para el año 0, se considera que son sustentadas en base a las utilidades generadas por la empresa, por lo que no existe necesidad de pedir financiamiento de personas o instituciones externas.

Se considera como inversión: el pago por el trabajo de título realizado para poder generar la estrategia comercial y la capacitación que debe recibir uno de los fundadores para tener los conocimientos requeridos para realizar el servicio complementario de consultorías. La inversión total es la siguiente:

| Inversión | CLP |
|------------------------|------------------|
| Trabajo de título | \$200.000 |
| Capacitación consultor | \$600.000 |
| Total | \$800.000 |

Tabla 30: Inversión requerida
Fuente: Elaboración Propia

14.2. COSTOS

En esta sección se presentan los costos fijos y variables estimados si se realiza el plan de implementación propuesto.

14.2.1. COSTOS FIJOS

Para el plan de implementación se tienen costos fijos asociados a la implementación de la plataforma, el pago de la Plataforma Shopify Advanced, la cual es una plataforma de e-commerce con la que empresas pueden crear un marketplace y además permite crear sesiones a los clientes y usuarios.

Se escoge la plataforma Shopify dado sus costos reducidos en comparación con la creación de un sitio web desde cero. La plataforma Shopify incluye la opción de pagar por el dominio web.

Por otro lado, Shopify incluye alojamiento seguro e ilimitado, además de una certificación Nivel 1 de PCI DSS, esto significa que todos los datos y la información de los clientes están totalmente seguros.

En base a la información de precios de Shopify, la Plataforma Shopify Advanced tiene un costo de CLP \$284.600 mensual, el cual incluye hosting. El dominio del sitio web un costo de CLP \$1.100 mensual, lo que en total suma CLP \$285.700 mensuales. [33]

Otro costo fijo en el cual se incurre es en la suscripción a la plataforma de Zoom. El costo es de CLP\$15.000 mensual. [34]

Otro costo fijo es una oficina virtual, del sitio lofwork, en donde se incluye el gasto asociado a una dirección comercial y tributaria. El monto mensual es de CLP \$5.500.

En adición a lo anterior, se pagan honorarios a los 3 fundadores de la empresa, con el objetivo de que la estrategia sea sostenible en cuanto a los sueldos de estos mismos. Es importante mencionar que el objetivo de estos sueldos es generar un atractivo para la dedicación total de los fundadores, más no representa necesariamente un sueldo competitivo con el mercado actual debido a que es un proyecto que está en sus inicios. Se recomienda que los sueldos sean reajustados a medida que la estrategia comercial va teniendo resultados positivos en cuanto a utilidades.

Respecto a los fundadores, uno de ellos se recomienda que ocupe el puesto Community Manager, el cual se encarga de llevar a cabo las estrategias de promoción de marketing y administrar la RRSS de la empresa. [34]

Por otro lado, se recomienda que otro fundador tenga el cargo de consultor, el cual se encarga de ejecutar las consultorías solicitadas por las startups y como también de entregarles material de ayuda.

También, se recomienda que otro fundador sea el encargado del marketplace, el cual se encarga de velar por la implementación, mantenimiento, funcionamiento y actualización del sitio web, el cual se recomienda que sea a través de Shopify. Por último, se incluye el pago de un contador para que lleve las cuentas de la empresa.

En conclusión, los costos relacionados a los honorarios mencionados anteriormente son los siguientes:

| Cargo | CLP mensual |
|-----------------------|--------------------|
| Community Manager | \$500.000 |
| Consultor | \$600.000 |
| Encargado Marketplace | \$600.000 |
| Contador | \$40.000 |
| Total | \$1.740.000 |

Tabla 31: Honorarios
Fuente: Elaboración Propia

Otro costo fijo es el cobro por la licencia de correo institucional que suma CLP \$10.230 mensuales. [35]

Finalmente, para poder lograr nuevos clientes se incluye el costo de marketing asociado, el cual considera la creación e implementación del Podcast en YouTube, el cual se recomienda que sea creado por el Community Manager y del cual se estima un presupuesto de \$300.000.

También, se considera la publicidad en Instagram para lograr tener un mayor alcance tanto de inversionistas como startups, por lo que se propone comenzar con un presupuesto mensual de \$300.000 y en los años posteriores aumentar este presupuesto.

Por último, se considera en el presupuesto la publicidad en Google y el SEM, con un presupuesto recomendado de \$300.000.

Por lo tanto, el presupuesto mensual en marketing es el siguiente:

| Presupuesto mensual marketing | CLP mensual |
|-------------------------------|-------------|
| Podcast YouTube | \$300.000 |
| Publicidad Instagram | \$300.000 |
| Google Ads + SEM | \$300.000 |
| Total | \$900.000 |

Tabla 32: Presupuesto mensual marketing
Fuente: Elaboración propia

Se sugiere aumentar el presupuesto un 20% cada año, con el objetivo de poder incrementar la publicidad en redes sociales y buscadores, al igual que mejorar la calidad de las publicaciones y marketing de contenidos y de esta manera aumentar los niveles de venta a medida que avancen los años.

| Año | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 |
|-------------------------------|-----------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Presupuesto mensual marketing | \$900.000 | \$1.080.000 | \$1.296.000 | \$1.555.200 | \$1.866.240 |

Tabla 33: Estimación presupuesto mensual marketing periodo 2023-2027
Fuente: Elaboración propia

14.2.2. COSTOS VARIABLES

Para el caso del Marketplace SportsCoLab estos costos corresponden a la comisión asociada a los medios de pago. Existen 2 opciones: WebPay o MercadoPago.

WebPay cobra 2,95% + IVA en transacciones con tarjeta de crédito y 1,49% + IVA con tarjeta de débito. MercadoPago cobra 3,69% en ambas. Para hacer la evaluación económica se toma el promedio de ambas opciones, el cual resulta en 3,32% de comisión por venta. [33]

14.3. PUNTO DE EQUILIBRIO

Para recordar el precio de los productos, está la suscripción anual para el perfil cliente el cual tiene un valor de \$900.000, la suscripción anual para el perfil usuario con un valor de \$160.000 y el servicio complementario de consultorías, el cual tiene un valor de \$300.000.

Para poder estimar los ingresos necesarios, se realiza el cálculo del punto de equilibrio para el año 1. Se tiene en consideración que el porcentaje de venta de cada producto es una estimación dada la cantidad de clientes y usuarios que se espera tener. A continuación, se ven los detalles:

| Producto | Precio | Porcentaje venta |
|---------------------------------|-----------|------------------|
| Suscripción anual inversionista | \$900.000 | 30% |
| Suscripción anual startup | \$160.000 | 50% |
| Consultoría | \$300.000 | 20% |

Tabla 34: Estimación porcentaje venta productos
Fuente: Elaboración propia

Este porcentaje de venta se interpreta de la siguiente manera: Si se tienen 10 ventas al año, se estima que 3 sean ventas de suscripción anual de inversionistas, 5 ventas sean de suscripción anual de startup y 2 sean ventas asociadas al servicio de consultoría.

Para calcular el punto de equilibrio se utiliza un precio promedio ponderado en base a los supuestos de porcentajes de venta anteriormente mencionados.

El precio promedio ponderado a utilizar es de \$410.000. Ahora falta calcular el punto de equilibrio teniendo en cuenta las unidades totales que se deben vender de los 3 productos, el precio, el costo (fijo y variable) y la utilidad resultante.

A continuación, se ve en detalle el punto de equilibrio y en el Anexo J, se puede ver con mayor detalle el cálculo:

| Unidades | Precio | Costo | Utilidad |
|-----------|---------------------|---------------------|------------------|
| 60 | \$24.600.000 | \$37.493.880 | -\$12.893.880 |
| 65 | \$26.650.000 | \$37.561.940 | -\$10.911.940 |
| 70 | \$28.700.000 | \$37.630.000 | -\$8.930.000 |
| 75 | \$30.750.000 | \$37.698.060 | -\$6.948.060 |
| 80 | \$32.800.000 | \$37.766.120 | -\$4.966.120 |
| 85 | \$34.850.000 | \$37.834.180 | -\$2.984.180 |
| 90 | \$36.900.000 | \$37.902.240 | -\$1.002.240 |
| 95 | \$38.950.000 | \$37.970.300 | \$979.700 |
| 100 | \$41.000.000 | \$38.038.360 | \$2.961.640 |
| 105 | \$43.050.000 | \$38.106.420 | \$4.943.580 |

Tabla 35: Punto de equilibrio año 1
Fuente: Elaboración propia

Es importante recalcar, que llegar al punto de equilibrio no es un ejercicio discreto debido a que este se logra en el transcurso del tiempo, pero este ejercicio se realiza a modo de poder cuantificar a priori el nivel de ventas que se debe tener.

Dado lo anterior, se fija como meta para llegar al punto de equilibrio, 95 ventas en el año 1, sumándole el porcentaje de venta de cada producto, se tiene entonces la siguiente distribución de venta como objetivo para lograr el punto de equilibrio:

| Año | 2023 |
|----------------------------|-------------|
| Suscripción Inversionistas | 29 |
| Suscripción Startups | 48 |
| Consultorías | 19 |
| Demanda total | 95 |

Tabla 36: Demanda necesaria año 1
Fuente: Elaboración propia

A partir del año 2023, se supone un aumento de 10% anual de la demanda, por lo que el pronóstico para los 5 años de evaluación es el siguiente:

| Año | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 |
|----------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Suscripción Inversionistas | 29 | 32 | 35 | 38 | 42 |
| Suscripción Startups | 47 | 52 | 57 | 63 | 69 |
| Consultorías | 19 | 21 | 23 | 25 | 28 |
| Demanda total | 95 | 105 | 115 | 126 | 139 |

Tabla 37: Estimación demanda periodo 2023-2027
Fuente: Elaboración propia

14.4. INGRESOS

Respecto a las suscripciones, se recomienda establecer una política en donde el pago de estas sea en cualquier momento del año, pero que se renueve automáticamente cuando se cumpla un año desde que se realiza el pago por primera vez, lo anterior se define con el objetivo de poder en un futuro tener un panorama más claro de cómo se comportan las ventas en los distintos meses del año, ver tendencias y poder generar estrategias de promoción más específicas y personalizadas.

Sobre los ingresos, no se considera que se obtienen desde el mes 1 del año 2023, pero si se debe tener una meta a llegar para el año, las cuales corresponden a las siguientes cifras:

| Año | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 |
|----------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Suscripción Inversionistas | 29 | 32 | 35 | 38 | 42 |
| Suscripción Startups | 47 | 52 | 57 | 63 | 69 |
| Consultorías | 19 | 21 | 23 | 25 | 28 |
| Demanda total | 95 | 105 | 115 | 126 | 139 |
| Ingresos totales | \$39.320.000 | \$43.420.000 | \$47.593.000 | \$51.842.450 | \$56.939.535 |

Tabla 38: Estimación ingresos periodo 2023-2027

Fuente: Elaboración propia

14.5. ESTADO DE RESULTADOS AÑO 1

Luego de estimar costos, ingresos e inversión necesaria se procede a calcular el estado de resultado para el primer año, en el cual se debiese alcanzar el punto de equilibrio.

| | |
|--------------------------------|-----------------------|
| Ingresos por ventas | \$39.320.000 |
| Suscripción Inversionistas | \$ 26.100.000 |
| Suscripción Startups | \$ 7.520.000 |
| Consultorías | \$ 5.700.000 |
| Costos variables | \$ -1.305.424 |
| Comisión medios de pago | \$ -1.305.424 |
| Margen de ventas | \$ 38.014.576 |
| Honorarios | \$ -22.080.000 |
| Suscripción Zoom | \$ -180.000 |
| Sitio web | \$ -3.428.400 |
| Oficina Virtual | \$ 66.000 |
| Marketing | \$ -10.800.000 |
| Cuenta de correo institucional | \$ -122.760 |
| Costos fijos | \$ -36.677.160 |
| Resultado Operacional | \$ 1.337.416 |
| Impuesto a la renta | \$ -361.102 |
| Resultado Ejercicio | \$ 976.314 |

Tabla 39: Estimación Estado de Resultados año 2023

[Fuente: Elaboración propia]

El resultado del ejercicio es de \$976.314, y solo se considera lograr el punto de equilibrio en donde los ingresos sean equivalentes a los egresos, por lo que se espera aumentar este valor en los años siguientes.

14.6. FLUJOS DE CAJA

Para saber si el plan de implementación referido a la estrategia comercial recomendada debe realizarse o no, se realiza un análisis de sensibilidad respecto a variaciones en la demanda del producto y se analiza cómo afecta al Valor Actual Neto (VAN).

A continuación, se presentan los flujos de caja de 3 escenarios de demanda. El escenario pesimista es aquel en donde se tiene un 10% menos de la demanda total necesaria para llegar al punto de equilibrio de año 1. El escenario esperado es aquel en el cual la demanda esperada es la necesaria para poder llegar al punto de equilibrio, y finalmente el escenario optimista es aquel donde la demanda es un 10% más de la demanda esperada. El crecimiento de los 3 escenarios se deja en 10% anual. Es importante mencionar que se utiliza la tasa de impuesto a la renta de primera categoría del 27% cuando las Utilidades Antes de Impuestos son mayores que 0.

Por otro lado, para esta evaluación no se considera depreciación, debido a que este proyecto contempla la implementación de un sitio web y según el Servicio de Impuestos Internos, la depreciación solamente afecta a los bienes físicos de un activo inmovilizado. Por lo tanto, un sitio web no cumple con el requisito de ser un bien físico del tipo indicado y, por ende, no es un bien depreciable. [36]

La inversión inicial es asumida por las utilidades generadas por la empresa, por lo que no se requiere financiamiento de personas o entidades externas.

Las Pérdidas del Ejercicio Anterior se añaden en el caso en que las Utilidades Antes de Impuestos del periodo anterior, sean negativas.

El Capital de Trabajo corresponde al monto de recursos monetarios y físicos que necesita un proyecto para mantenerse en funcionamiento. Estos recursos son necesarios producto del desfase existente entre el pago de costos y la generación de ingresos del proyecto. Para calcular el Capital de Trabajo se utiliza el método de máximo déficit acumulado. Este consiste en estimar los flujos de ingresos y egresos mensuales y ver las utilidades negativas acumuladas. El caso de este proyecto se estima que los primeros 6 meses no se tienen ingresos dada la estructura del plan de implementación, por lo que se deben considerar todos los costos asociados a la implementación del proyecto sin tener ingresos de caja. El valor de la suma de estos costos es el Capital de Trabajo.

Por lo tanto, el cálculo del Capital de Trabajo usando el máximo déficit acumulado es el siguiente:

| | Mes 1 | Mes 2 | Mes 3 | Mes 4 | Mes 5 | Mes 6 |
|------------------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Ingresos | \$ 0 | \$ 0 | \$ 0 | \$ 0 | \$ 0 | \$ 0 |
| Egresos | \$ -3.056.430 | \$ -3.056.430 | \$ -3.056.430 | \$ -3.056.430 | \$ -3.056.430 | \$ -3.056.430 |
| Utilidad | \$ -3.056.430 | \$ -3.056.430 | \$ -3.056.430 | \$ -3.056.430 | \$ -3.056.430 | \$ -3.056.430 |
| Utilidad negativa acumulada | \$ -3.056.430 | \$ -6.112.860 | \$ -9.169.290 | \$ -12.225.720 | \$ -15.282.150 | \$ -18.338.580 |

Tabla 40: Estimación capital de trabajo año 1

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, el valor del Capital de Trabajo es de \$18.338.580.

En cuanto al Valor Residual (VR) del proyecto, se determina utilizando el método de flujos de caja descontados, en el cual se calcula el valor presente de los flujos futuros (proyección de las Utilidades Antes de Impuestos para esta evaluación).

En este caso, el Valor Residual se calcula para un periodo de 5 años a partir del 2027. Se asume que el proyecto continúa luego del año 5 con flujos constantes por los próximos 5 años. La tasa de descuento usada es de 10,27, la cual fue calculada en el Anexo K. Para más detalles del cálculo del Valor Residual de los 3 escenarios a evaluar ir al Anexo L.

Para lo anterior se utiliza la siguiente fórmula:

$$VR = \frac{UAI \text{ constante}}{Tasa \text{ de descuento}} * (1 - (1 + Tasa \text{ de descuento})^{-años \text{ duración proyecto}})$$

Figura 17: Fórmula valor residual con estacionalidad
Fuente: Elaboración Propia

Es importante mencionar que el resultado de la fórmula anterior varía según el tipo de escenario en el que se encuentre, debido a las variaciones de las Utilidades Antes de Impuestos.

Por último, como este proyecto no contempla activos fijos, la Ganancia o Pérdida de capital es equivalente al valor residual. Lo anterior es consecuencia de la fórmula de ganancia o pérdida de capital, la cual es la suma del Valor Libro con el Valor Residual, y al no contar con activos fijos, el Valor Libro es igual a 0.

14.6.1. FLUJO DE CAJA ESCENARIO ESPERADO

El escenario esperado es aquel en donde se tiene la demanda total necesaria para llegar al punto de equilibrio el año 1, esto se traduce en 95 ventas totales para el año 2023. A continuación, se puede ver la distribución de ventas:

| Año | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 |
|----------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Demanda total | 95 | 105 | 115 | 126 | 139 |
| Suscripción Inversionistas | 29 | 32 | 35 | 38 | 42 |
| Suscripción Startups | 47 | 52 | 57 | 63 | 69 |
| Consultorías | 19 | 21 | 23 | 25 | 28 |
| Ingresos totales | \$39.320.000 | \$43.420.000 | \$47.593.000 | \$51.842.450 | \$56.939.535 |

Tabla 41: Estimación demanda e ingresos totales Escenario Esperado
Fuente: Elaboración propia

A continuación, se explicitan los flujos de caja:

| Flujo de Caja proyecto | 2022 (año 0) | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 |
|--------------------------------------|---------------------|----------------------|--------------------|--------------------|--------------------|---------------------|
| Ingresos por ventas | \$0 | \$39.320.000 | \$43.420.000 | \$47.593.000 | \$51.842.450 | \$56.939.535 |
| Costos Variables | \$0 | -\$1.305.424 | -\$1.441.544 | -\$1.580.088 | -\$1.721.169 | -\$1.890.393 |
| Costos Fijos | \$0 | -\$36.677.160 | -\$38.837.160 | -\$41.429.160 | -\$44.539.560 | -\$48.272.040 |
| Depreciación | \$0 | \$0 | \$0 | \$0 | \$0 | \$0 |
| Ganancia/Pérdida de capital | \$0 | \$0 | \$0 | \$0 | \$0 | \$22.894.003 |
| Pérdidas del Ejercicio Anterior | \$0 | \$0 | \$0 | \$0 | \$0 | \$0 |
| Utilidad antes de impuestos | \$0 | \$1.337.416 | \$3.141.296 | \$4.583.752 | \$5.581.721 | \$29.671.106 |
| Impuestos | \$0 | -\$361.102 | -\$848.150 | -\$1.237.613 | -\$1.507.065 | -\$8.011.199 |
| Utilidad después de impuestos | \$0 | \$976.314 | \$2.293.146 | \$3.346.139 | \$4.074.656 | \$21.659.907 |
| Depreciación | \$0 | \$0 | \$0 | \$0 | \$0 | \$0 |
| Ganancia/Pérdida de capital | \$0 | \$0 | \$0 | \$0 | \$0 | -\$22.894.003 |
| Pérdidas del Ejercicio Anterior | \$0 | \$0 | \$0 | \$0 | \$0 | \$0 |
| Flujo de Caja Operacional | \$0 | \$976.314 | \$2.293.146 | \$3.346.139 | \$4.074.656 | -\$1.234.096 |
| Inversión Fija | -\$800.000 | \$0 | \$0 | \$0 | \$0 | \$0 |
| Valor residual | \$0 | \$0 | \$0 | \$0 | \$0 | \$22.894.003 |
| Capital de trabajo | | -\$18.338.580 | \$0 | \$0 | \$0 | \$0 |
| Recuperación del capital de trabajo | \$0 | \$0 | \$0 | \$0 | \$0 | \$18.338.580 |
| Flujo de Capitales | -\$800.000 | -\$18.338.580 | \$0 | \$0 | \$0 | \$41.232.583 |
| Flujo de Caja Privado | -\$800.000 | -\$17.362.266 | \$2.293.146 | \$3.346.139 | \$4.074.656 | \$39.998.487 |

Tabla 42: Flujos de caja Escenario Esperado
Fuente: Elaboración propia

En este escenario, se debe tener en cuenta que la meta de ventas totales es de 95 para el año 1, por lo tanto, es un número dentro de lo que se espera poder lograr para llegar al punto de equilibrio. Sin embargo, dada la gran cifra de capital de trabajo para el comienzo del funcionamiento del producto, se tiene un flujo de caja privado negativo para el primer año. A partir del año 2, se comienza a tener valores positivos en el Flujo de Caja Privado.

Respecto al Flujo de Caja Operacional, el cual indica si los flujos de dinero que provienen de las ventas son suficientes para cubrir los costos, se puede ver que para este escenario se tienen valores positivos salvo el último año en donde se añade la Ganancia o Pérdida de capital, la cual es mayor que la Utilidad Después de Impuestos. El Flujo de Caja Operacional negativo, se compensa con el Flujo de Caja de Capitales, logrando un Flujo de Caja Privado positivo para el año 5.

14.6.2. FLUJO DE CAJA ESCENARIO PESIMISTA

El escenario pesimista es aquel en donde se tiene un 10% menos de la demanda total necesaria para llegar al punto de equilibrio el año 1, esto se traduce en 86 ventas totales para el año 2023. A continuación, se puede ver la distribución de ventas:

| Año | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 |
|----------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Demanda total | 86 | 94 | 103 | 114 | 125 |
| Suscripción Inversionistas | 26 | 28 | 31 | 34 | 38 |
| Suscripción Startups | 43 | 47 | 52 | 57 | 63 |
| Consultorías | 17 | 19 | 21 | 23 | 25 |
| Ingresos totales | \$35.055.000 | \$38.560.500 | \$42.416.550 | \$46.658.205 | \$51.324.026 |

Tabla 43: Estimación demanda e ingresos totales Escenario Pesimista
Fuente: Elaboración propia

Este escenario, da como resultado una disminución de un 10% en los ingresos totales, con respecto al escenario esperado. A continuación, se explicitan los flujos de caja:

| Flujo de Caja proyecto | 2022 (año 0) | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 |
|--------------------------------------|-------------------|----------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Ingresos por ventas | \$0 | \$35.055.000 | \$38.560.500 | \$42.416.550 | \$46.658.205 | \$51.324.026 |
| Costos Variables | \$0 | -\$1.163.826 | -\$1.280.209 | -\$1.408.229 | -\$1.549.052 | -\$1.703.958 |
| Costos Fijos | \$0 | -\$36.677.160 | -\$38.837.160 | -\$41.429.160 | -\$44.539.560 | -\$48.272.040 |
| Depreciación | \$0 | \$0 | \$0 | \$0 | \$0 | \$0 |
| Ganancia/Pérdida de capital | \$0 | \$0 | \$0 | \$0 | \$0 | \$4.553.827 |
| Pérdidas del Ejercicio Anterior | \$0 | \$0 | -\$2.785.986 | -\$4.342.855 | -\$4.763.694 | -\$4.194.101 |
| Utilidad antes de impuestos | \$0 | -\$2.785.986 | -\$4.342.855 | -\$4.763.694 | -\$4.194.101 | \$1.707.754 |
| Impuestos | \$0 | \$0 | \$0 | \$0 | \$0 | -\$461.093 |
| Utilidad después de impuestos | \$0 | -\$2.785.986 | -\$4.342.855 | -\$4.763.694 | -\$4.194.101 | \$1.246.660 |
| Depreciación | \$0 | \$0 | \$0 | \$0 | \$0 | \$0 |
| Ganancia/Pérdida de capital | \$0 | \$0 | \$0 | \$0 | \$0 | -\$4.553.827 |
| Pérdidas del Ejercicio Anterior | \$0 | \$0 | \$2.785.986 | \$4.342.855 | \$4.763.694 | \$4.194.101 |
| Flujo de Caja Operacional | \$0 | -\$2.785.986 | -\$1.556.869 | -\$420.839 | \$569.593 | \$886.934 |
| Inversión Fija | -\$800.000 | \$0 | \$0 | \$0 | \$0 | \$0 |
| Valor residual | \$0 | \$0 | \$0 | \$0 | \$0 | \$4.553.827 |
| Capital de trabajo | \$0 | -\$18.338.580 | \$0 | \$0 | \$0 | \$0 |
| Recuperación del capital de trabajo | \$0 | \$0 | \$0 | \$0 | \$0 | \$18.338.580 |
| Flujo de Capitales | -\$800.000 | -\$18.338.580 | \$0 | \$0 | \$0 | \$22.892.407 |
| Flujo de Caja Privado | -\$800.000 | -\$21.124.566 | -\$1.556.869 | -\$420.839 | \$569.593 | \$23.779.342 |

Tabla 44: Flujos de caja Escenario Pesimista
Fuente: Elaboración propia

En este escenario, se debe tener en cuenta que la meta de ventas totales es de 86 para el año 1, por lo tanto, el cual es un número menor y el cual no alcanza para lograr llegar al punto de equilibrio. Además, dada la alta cifra de capital de trabajo requerida para el comienzo del funcionamiento del producto, se tiene un flujo de caja privado negativo para el primer año. Debido a la menor demanda, el año 2 sigue siendo un año con Flujo de caja privado negativo. Recién a partir del año 4 se comienzan a tener valores positivos en el Flujo de Caja Privado.

Respecto al Flujo de Caja Operacional, se tienen valores negativos los primeros 3 años y luego se estabiliza para el año 2026 y 2027. Por otro lado, tanto las Utilidades antes de impuestos (UAI) como las Utilidades después de impuestos (UDI) son negativas en los primeros 4 años del periodo en evaluación.

14.6.3. FLUJO DE CAJA ESCENARIO OPTIMISTA

El escenario optimista es aquel en donde se tiene un 10% más de la demanda total necesaria para llegar al punto de equilibrio el año 1, esto se traduce en 105 ventas totales para el año 2023. A continuación, se puede ver la distribución de ventas:

| Año | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 |
|----------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Demanda total | 105 | 115 | 126 | 139 | 153 |
| Suscripción Inversionistas | 31 | 34 | 38 | 42 | 46 |
| Suscripción Startups | 52 | 57 | 63 | 70 | 76 |
| Consultorías | 21 | 23 | 25 | 28 | 31 |
| Ingresos totales | \$42.845.000 | \$47.129.500 | \$51.842.450 | \$57.026.695 | \$62.729.365 |

Tabla 45: Estimación demanda e ingresos totales Escenario Optimista

Fuente: Elaboración propia

Este escenario, da como resultado un incremento de un 10% en los ingresos totales, con respecto al escenario esperado. A continuación, se explicitan los flujos de caja:

| Flujo de Caja proyecto | 2022 (año 0) | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 |
|--------------------------------------|--------------|--------------------|--------------------|--------------------|---------------------|---------------------|
| Ingresos por ventas | \$0 | \$42.845.000 | \$47.129.500 | \$51.842.450 | \$57.026.695 | \$62.729.365 |
| Costos Variables | \$0 | -\$1.422.454 | -\$1.564.699 | -\$1.721.169 | -\$1.893.286 | -\$2.082.615 |
| Costos Fijos | \$0 | -\$36.677.160 | -\$38.837.160 | -\$41.429.160 | -\$44.539.560 | -\$48.272.040 |
| Depreciación | \$0 | \$0 | \$0 | \$0 | \$0 | \$0 |
| Ganancia/Pérdida de capital | \$0 | \$0 | \$0 | \$0 | \$0 | \$41.803.506 |
| Pérdidas del Ejercicio Anterior | \$0 | \$0 | \$0 | \$0 | \$0 | \$0 |
| Utilidad antes de impuestos | \$0 | \$4.745.386 | \$6.727.641 | \$8.692.121 | \$10.593.849 | \$54.178.216 |
| Impuestos | \$0 | -\$1.281.254 | -\$1.816.463 | -\$2.346.873 | -\$2.860.339 | -\$14.628.118 |
| Utilidad después de impuestos | \$0 | \$3.464.132 | \$4.911.178 | \$6.345.248 | \$7.733.510 | \$39.550.097 |
| Depreciación | \$0 | \$0 | \$0 | \$0 | \$0 | \$0 |
| Ganancia/Pérdida de capital | \$0 | \$0 | \$0 | \$0 | \$0 | -\$41.803.506 |
| Pérdidas del Ejercicio Anterior | \$0 | \$0 | \$0 | \$0 | \$0 | \$0 |

| | | | | | | |
|-------------------------------------|-------------------|----------------------|--------------------|--------------------|--------------------|---------------------|
| Flujo de Caja Operacional | \$0 | \$3.464.132 | \$4.911.178 | \$6.345.248 | \$7.733.510 | -\$2.253.409 |
| Inversión Fija | -\$800.000 | \$0 | \$0 | \$0 | \$0 | \$0 |
| Valor residual | \$0 | \$0 | \$0 | \$0 | \$0 | \$41.803.506 |
| Capital de trabajo | \$0 | -\$18.338.580 | \$0 | \$0 | \$0 | \$0 |
| Recuperación del capital de trabajo | \$0 | \$0 | \$0 | \$0 | \$0 | \$18.338.580 |
| Flujo de Capitales | -\$800.000 | -\$18.338.580 | \$0 | \$0 | \$0 | \$60.142.086 |
| Flujo de Caja Privado | -\$800.000 | -\$14.874.448 | \$4.911.178 | \$6.345.248 | \$7.733.510 | \$57.888.677 |

Tabla 46: Flujos de caja Escenario Optimista
Fuente: Elaboración propia

En este escenario, se debe tener en cuenta que la meta de ventas totales es de 105 para el año 1, por lo tanto, es un número mayor al del punto de equilibrio.

Al igual que en el escenario pesimista y esperado, dada la alta cifra de capital de trabajo requerida para el comienzo del funcionamiento del producto, se tiene un flujo de caja privado negativo para el primer año. No obstante, a partir del año 2 se comienzan a tener valores positivos en el Flujo de Caja Privado.

Respecto al Flujo de Caja Operacional, se tienen valores positivos a lo largo de los primeros 4 años. Sin embargo, el último año en donde se añade la Ganancia o Pérdida de capital, el Flujo de Caja Operacional da negativo. Este se compensa con el Flujo de Caja de Capitales, logrando un Flujo de Caja Privado positivo para el año 5.

Por otro lado, tanto UAI como UDI son positivas en los 5 años del periodo en evaluación.

14.7. VALOR ACTUAL NETO

Dados los flujos de caja expuestos anteriormente y utilizando la tasa de descuento de 10,27 la cual fue calculada en el Anexo K, se obtienen los VAN de cada escenario, en donde es posible evidenciar que, para el caso pesimista, se alcanza un VAN negativo, por lo que es un pronóstico negativo y se deben tomar precauciones para no llegar a estar en él.

El VAN como se ha comentado mide la riqueza equivalente que aporta el proyecto medido, en este caso, en pesos chilenos en el periodo inicial.

| Escenario | VAN |
|---|----------------|
| Pesimista (-10% demanda punto equilibrio) | \$ - 6.580.908 |
| Esperado (meta ventas punto equilibrio) | \$ 15.125.472 |
| Optimista (+10% demanda punto equilibrio) | \$ 35.219.159 |

Tabla 47: VAN escenario pesimista, esperado y optimista
Fuente: Elaboración propia

A partir de los resultados del VAN en cada escenario, se puede ver que, para el escenario optimista, aumenta más del doble el resultado del VAN del escenario esperado, por lo que es un pronóstico interesante y el cual puede significar importantes diferencias de ganancias entre un panorama versus el otro.

Sin embargo, el escenario pesimista es desalentador y se debe evitar llegar por el valor negativo del VAN, lo que indica que el proyecto no se debe realizar.

14.8. RESUMEN EVALUACIÓN ECONÓMICA

Con la información recabada respecto a los ingresos, costos e inversión, se calculan los distintos flujos respecto a los 3 escenarios de demanda, en donde en el escenario esperado se alcanza el punto de equilibrio durante el primer año, lo que indica que el negocio es factible económicamente y además puede generar ganancias a lo largo del periodo en evaluación.

Sin embargo, dado el valor considerable de capital de trabajo que se debe tener para poner en marcha el proyecto, se obtiene un Flujo de Caja Privado negativo para el año 1. No obstante a partir del año 2 se obtienen valores positivos. Para el escenario pesimista se obtienen valores positivos en el Flujo de Caja Privado recién al año 5 y para el escenario optimista se alcanzan al año 2.

El escenario esperado posee riesgos, debido a la dependencia estrecha que tiene el éxito de la estrategia con la demanda esperada del producto. Por lo tanto, es un factor importante para considerar y del cual se recomienda no caer en el escenario pesimista dado su mal pronóstico.

Otro riesgo asociado es que la cantidad de ventas que se tiene como objetivo, dependen de la implementación y eficiencia de la estrategia comercial propuesta.

Respecto al escenario pesimista, este se considera poco sostenible dadas las utilidades negativas constantes en el periodo de evaluación y en el cual no se recomienda continuar dadas las pérdidas asociadas.

Finalmente, es importante mencionar que para la evaluación se considera una proporción de venta de cada producto con el objetivo de poder ver el comportamiento en los 3 escenarios, sin embargo, este porcentaje puede variar y, por lo tanto, las utilidades pueden cambiar al igual de los flujos de caja. Es por ello, que se recomienda monitorear las ventas y modificar las proporciones si es necesario para generar un pronóstico actualizado.

15. CONCLUSIONES

El objetivo de este trabajo de título fue diseñar una estrategia comercial para SportsCoLab con el objetivo de aumentar el nivel de ventas actual del Mapa SportsTech, a través de la consolidación de este.

Realizando el análisis de la situación actual de la empresa y del producto, se pudo identificar que no estaba generando suficientes ingresos para que fuera sostenible el desarrollo del Mapa y además los 4 componentes del marketing no estaban consolidados en este.

Sumado a esto, la propuesta de valor del producto no estaba definida y para ello, se realizó un proceso que declarara la propuesta de valor a través de la herramienta del Value Proposition Canvas, para posteriormente validarlo con los 2 perfiles que se identificaron: usuarios y clientes. Los primeros se considera que son las startups, al participar del producto y obtener beneficios sin la necesidad de generar desembolsos de dinero, y los segundos se considera que son los inversionistas dado el objetivo de generar espacios de conexión entre startups y entidades que pretenden invertir en ellas.

Para poder validar esta propuesta de valor, se realizan entrevistas, para robustecer los distintos elementos del Value Proposition Canvas y además para incorporar elementos atractivos al producto y conocer la percepción de los entrevistados respecto a este.

Posterior a esta primera validación, se realiza una iteración a la propuesta de valor, incorporando atributos y formatos de interés, quedando como *Marketplace en formato catálogo one pager digital con información actualizada periódicamente de distintas startups referentes al sector deporte y salud en Chile para facilitar la búsqueda a inversionistas y aumentar las oportunidades de financiamiento de las startups a través de consultorías para gestionar la información suficiente para atravesar procesos relacionados a la inversión.*

Luego de realizar esta iteración, se procede a validar nuevamente esta propuesta de valor con una encuesta cualitativa, la cual tenía el objetivo de poder demostrar que efectivamente es una propuesta atractiva y que existe disposición a pago por parte de ambos perfiles. Además, sirvió para tener las primeras nociones de que perfil de inversionista podría ser el más interesado y beneficiado por el producto.

Para continuar con el trabajo de título, se realizó la investigación de mercado, en donde en el benchmark realizado los principales hallazgos contemplan que el mercado en que está SportsCoLab es un nicho emergente, fácil de entrar, pero con un formato de implementación con tendencia hacia una plataforma web. Lo anterior deja en evidencia que el formato descargable del producto lo hace poco competitivo y con un alto riesgo de no tener las barreras suficientes de confidencialidad y seguridad de los datos.

Después del benchmark, se realiza una encuesta cuantitativa, con el objetivo de poder identificar los segmentos del perfil cliente, además de conocer sus preferencias en torno al producto y su disposición a pago.

Luego, en base a los resultados de la encuesta, se definen 3 segmentos de mercados del perfil cliente, los cuales se diferencian principalmente en la tesis de inversión que poseen y el tipo de inversionista que representan.

Para poder concentrar los esfuerzos en el segmento que más utilidades puede llegar a generar dado su disposición a pago, se escoge el segmento 1 de Venture Capital con interés en startups en etapa temprana y crecimiento como target.

Para complementar la estrategia comercial se realiza el diseño del marketing mix donde se consolida el producto como Marketplace SportsCoLab el cual es una plataforma web en donde se puede encontrar un catálogo con información actualizada periódicamente de distintas startups referentes al sector deporte y salud en Chile. Este producto busca facilitarles la búsqueda a los inversionistas y aumentar las oportunidades de financiamiento a las startups.

También se incluye un servicio complementario dadas las necesidades de las startups, el cual consiste en consultorías para gestionar la información requerida para atravesar procesos relacionados a la inversión y así aumentar las posibilidades de recibir financiamiento.

Respecto al precio, se establece una suscripción anual tanto para los inversionistas, con un valor de \$900.000, como para las startups con un valor de \$160.000 y por último se establece el precio del servicio complementario de consultorías con un valor \$300.000.

Respecto a los canales, se recomienda el sitio web del Marketplace, como espacio donde se pueda pagar por los productos, además de poder acceder a la información a través de múltiples dispositivos como celulares, tablets y computadores.

Se recomienda incluir la opción de Contacto por WhatsApp para que las startups o inversionistas interesados en comprar la suscripción anual, pero sigan teniendo dudas, puedan aclararlas a través de este medio y así poder guiarlos y concretar una compra, además podrán hacer consultas respecto al producto a través de RRSS y el correo electrónico de la empresa.

Además, se sugiere utilizar las redes sociales para potenciar el contacto con inversionistas y startups. LinkedIn es una red social la cual se recomienda utilizar para contactar directamente a inversionistas. Por último, se recomienda utilizar como canal el correo electrónico para recordar a las startups sobre las actualizaciones que deben hacer trimestralmente y también para enviar notificaciones de estas a los inversionistas.

Sobre la componente promoción, se recomienda hacer uso del marketing digital para crear contenido de interés, posicionarse en los buscadores y potenciar las redes sociales. Lo anterior con el objetivo de llegar a los segmentos identificados y a las startups.

Posterior al marketing mix, se realiza un plan de implementación donde se establecieron etapas, acciones, plazos e indicadores de rendimiento. Los indicadores se fijan según el objetivo que cumplen, por lo que se recomienda enfocar los esfuerzos de planificación en lograr llegar a los valores meta sugeridos, para que la estrategia comercial tenga éxito, sea efectiva y la empresa pueda lograr sostenibilidad económica.

Finalmente, se realiza una evaluación económica, en donde se indican los costos, ingresos e inversión necesaria para el plan de implementación. Luego dada esa información se realiza un análisis de sensibilidad respecto a variaciones en la demanda esperada y como esta afecta a los flujos de caja del proyecto.

De esta evaluación se concluye que el escenario pesimista, con alrededor de 86 ventas el primer año, es un pronóstico poco sostenible económicamente y, por lo tanto, no favorable para la empresa.

El escenario pesimista se debe evitar siempre y cuando sea posible, ya que, por condiciones del mercado, como una recesión o inflación pueden provocar caídas en la potencial demanda del producto y generar un panorama no factible económicamente para la estrategia recomendada.

Por otro lado, está el escenario esperado y optimista. El escenario esperado es el que se requiere para llegar al punto de equilibrio con un total de 95 ventas en el primer año. Este valor se considera posible, pero requiere un esfuerzo de parte de los fundadores de SportsCoLab. Por otro lado, el escenario optimista necesita 105 ventas, lo que involucra un mayor esfuerzo en la captación de startups e inversionistas.

Tanto el escenario esperado como el optimista tienen como resultado un VAN positivo, lo que concluye que la estrategia comercial es un proyecto factible económicamente y que puede tener beneficios económicos para SportsCoLab.

16. RECOMENDACIONES

Para comenzar, se recomienda cambiar el formato actual existente del producto, por un formato de plataforma web, el cual entrega mucha mayor seguridad y valor al cliente, dadas las características dinámicas y de diseño mencionadas en este trabajo.

Por otro lado, se recomienda hacer efectivo los honorarios de los 3 fundadores, dado que es una forma de generar un equilibrio más sostenible para el equipo y que de esta manera puedan dedicarse full time a la empresa.

Respecto al factor económico, se recomienda seguir el plan de implementación propuesto para lograr las 80 ventas en total en el primer año, ya que esto significa que el proyecto es factible de realizar y con utilidades después de impuestos positivas. No obstante, dado el alto valor de capital de trabajo requerido, el flujo de caja privado seguramente resulte en un valor negativo, el cual es esperable, pero no deben decaer los esfuerzos ya que para el año 2 se espera tener valores positivos.

Dado lo anterior, se recomienda que SportsCoLab trabaje para alcanzar las ventas esperadas, ya que, de lo contrario, como ocurre en el escenario pesimista presentado, se recomienda no seguir con el negocio debido a las pérdidas que este presenta y a la dificultad de atraer nuevos clientes. Sin embargo, en el caso de que se quiera continuar con el producto, se recomienda agregar otro servicio que aporte aún más valor al cliente, como puede ser una mayor intermediación en la negociación de inversión, obteniendo un porcentaje por esa acción.

Sobre la promoción, uno de los pilares del marketing y que en las primeras etapas del plan de implementación juega un papel muy relevante, se recomienda comenzar con la atracción de startups, las cuales son la masa crítica de la plataforma y generan mayor interés en los inversionistas si su número es elevado. Posterior a tener un número atractivo de startups (según las encuestas realizadas deben ser mínimo entre 21 a 30), se sugiere comenzar a atraer inversionistas y lograr concretar las ventas esperadas.

Respecto al presupuesto para marketing se sugiere no escatimar en gastos, ya que este producto es nuevo y en formato online, por lo que esta componente es la principal fuente de atracción de clientes, lo que finalmente impacta en la efectividad de la estrategia comercial.

Además, se recomienda potenciar aún más el propósito de SportsCoLab, con el fin de poder transmitir cuál es su objetivo como empresa y el real valor que tiene su producto.

17. BIBLIOGRAFÍA

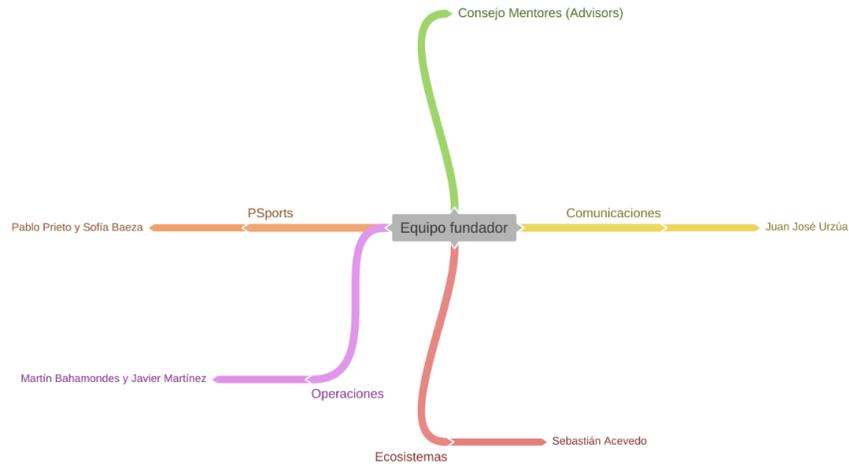
- [1] Maiz, A. (2021, 25 marzo). El Propósito de Transformación Masivo: más allá de la “misión”. Digital Innovation Center. <https://digitalinnovationcenter.es/el-proposito-de-transformacion-masivo-mas-alla-de-la-mision/>
- [2] Bleda, C. (2020, 24 enero). ¿Qué es el círculo de oro y por qué debería aplicarlo en su empresa? CAPAZITA- Mejora y Gestión del Cambio. Conectando PROCESOS, PERSONAS y DATOS. <https://capazita.com/que-es-el-circulo-de-oro-y-por-que-deberia-aplicarlo-en-su-empresa/>
- [3] de Castilla, S. R. (2021, 2 noviembre). Innovación Abierta: Guía de Startups para Trabajar con Corporativos. Startupeable. https://startupeable.com/innovacion-abierta-startups/#Que_es_la_innovacion_abierta
- [4] Bengoechea, J. V. (2021, 12 de febrero). ¿Qué es un ecosistema de innovación y Emprendimiento y por qué son esenciales para el desarrollo de un territorio? LinkedIn: Log In or Sign Up. <https://www.linkedin.com/pulse/qué-es-un-ecosistema-de-innovación-y-emprendimiento-joaquín/?originalSubdomain=es>
- [5] Valenzuela, L. A. (2021, 24 de noviembre). Resultados de estudio "Ecosistemas de innovación y emprendimiento en América Latina y El Caribe". Grupo CMD. https://www.grupocmd.com/single-post/ecosistemas_innovacion_alc
- [6] Ecosistemas de Innovación en Latinoamérica. (2021, 11 abril). Movimiento Salud. <https://es.movimientosalud2030.com/post/ecosistemas-de-innovaci%C3%B3n-en-latinoam%C3%A9rica-1>
- [7] LAVCA's Annual Review of Tech Investment in LatAm |. (s. f.). <https://lavca.org/industry-data/inside-the-4th-consecutive-peak-year-lavcas-annual-review-of-tech-investment-in-latam/>
- [8] Market Research Future. (2020, 1 marzo). Sports Technology Market – Global Industry Trends and Forecast to 2027 | Data Bridge Market Research. Data Bridge Market Research, <https://www.databridgemarketresearch.com>, All right reserved 2021. Recuperado 7 de noviembre de 2021, de <https://www.databridgemarketresearch.com/reports/global-sports-technology-market>
- [9] IDIA. (s. f.). Actors in an Innovation Ecosystem. International Development Innovation Alliance (IDIA). Recuperado 1 de noviembre de 2021, de <https://www.idiainnovation.org/ecosystem-actors>
- [10] The Sports Industry and The Digital Transformation. (2021). Recuperado de <https://sportsgsic.com/wp-content/uploads/2020/12/Data-and-Sports-A-MARRIAGE-MADE-IN-HEAVEN-AND-THE-CLOUD-1.pdf>
- [11] SportsTechDB - Global SportsTech database. (s. f.). SportsTechDB - Global SportsTech database. <https://sportstechdb.com/>

- [12] Penkert, B. (2019, 28 febrero). Overview of the Latin American SportsTech landscape. Medium. Recuperado 5 de noviembre de 2021, de <https://medium.com/sportstechx/overview-of-the-latin-american-sportstech-landscape-e84be24845ba>
- [13] Marketing estratégico de Roger J. Best 4.a edición PEARSON EDUCACIÓN, S.A., Madrid, 2007
- [14] Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2015). Value Proposition Design (1.ª ed.). Grupo Planeta. Recuperado de <https://corladancash.com/wp-content/uploads/2020/01/Disenando-la-propuesta-de-valor-Alexander-Osterwalder-Yves-Pig.pdf>
- [15] QuestionPro. (s. f.). Investigación de Mercados. Recuperado 28 de octubre de 2021, de <https://www.questionpro.com/es/investigacion-de-mercados.html>
- [16] Alicia Martínez García, "Marketing en la actividad comercial edición McGraw-Hill Interamericana, 2014.
- [17] P. (2020, 25 marzo). Pasos para elaborar un Plan de Implementación. Plan de Negocios Perú. Recuperado 7 de noviembre de 2021, de <https://plandenegociosperu.com/pasos-para-elaborar-un-plan-de-implementacion/#:%7E:text=Un%20plan%20de%20implementaci%C3%B3n%20es,a%20lograr%20sus%20primeros%20clientes.>
- [18] IV. EVALUACIÓN ECONÓMICA -. (s. f.). Doc Player. Recuperado 7 de noviembre de 2021, de <https://docplayer.es/33293284-Iv-evaluacion-economica.html>
- [19] Financiamiento de Startups. (2019, 4 de diciembre). Startupeable. <https://startupeable.com/financiamiento-startups/>
- [20] Rojas, S. (2020, 19 de octubre). Cómo hacer un "one-pager" para tu emprendimiento. Cube. <https://www.cube.ventures/post/cómo-hacer-un-one-pager-para-tu-emprendimiento>
- [21] ACAFI. (2010). REPORTE DE VENTURE CAPITAL Y PRIVATE EQUITY EN CHILE. https://www.acafi.cl/wp-content/uploads/2020/02/INFORME_PE-VC.pdf
- [22] Términos y Condiciones Broota. (s. f.). Broota. https://inversion.broota.com/pdf/terminos_y_condiciones_inversiones.pdf
- [23] Términos y Condiciones - ufounders. (s. f.). ufounders. <https://ufounders.com/es/terminos-y-condiciones/>
- [24] Términos y Condiciones. (s. f.). Crunchbase. <https://support.crunchbase.com/hc/en-us/categories/360006152073-Crunchbase-Starter>
- [25] Términos y condiciones de uso. (s. f.). Startupxplore. <https://startupxplore.com/es/informacion-plataforma/tos>
- [26] CORFO. (2018). Directorio de entidades de apoyo al ecosistema emprendedor 2018.
- [27] CORFO. (2020). Informe público de capital de riesgo.

- [28] Romani, G. y Atienza, M. (2016). La Inversión Ángel en Chile Informe Nacional 2016. Universidad Católica del Norte. https://www.researchgate.net/publication/324564736_Inversion_Angel_en_Chile
- [29] Gestión de precios: ¿en qué consiste el método del valor percibido? | Conexión ESAN. (s. f.). ESAN Graduate School of Business - ESAN. <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/gestion-de-precios-en-que-consiste-el-metodo-del-valor-percibido#:~:text=El%20valor%20percibido%20consiste%20en,reales%20o%20estimados%20de%20producción>
- [30] ¿Cuánto cuesta la hora junior y senior de consultoría empresarial en Chile? (s. f.). Quora. <https://es.quora.com/Cuánto-cuesta-la-hora-junior-y-senior-de-consultoría-empresarial-en-Chile>
- [31] ¿Qué es NPS y cómo se calcula? | Praxis | Human Xperience. (s. f.). Praxis | Human Xperience. <https://www.praxis.cl/que-es-nps-y-como-se-calcula/#:~:text=El%20NPS%20se%20calcula%20tomando,que%20nos%20deja%20un%2030%>.
- [32] What is CSAT and how do you measure it? - Qualtrics. (s. f.). Qualtrics. <https://www.qualtrics.com/experience-management/customer/what-is-csat/#:~:text=CSAT%20is%20short%20for%20customer,that's%20expressed%20as%20a%20percentage>.
- [33] Precios de Shopify: configura y abre tu tienda online hoy | Prueba gratis. (s. f.). Shopify. <https://es.shopify.com/precios>
- [34] Video Conferencing, Web Conferencing, Webinars, Screen Sharing. (s. f.). Zoom Video Communications. <https://zoom.us/pricing>
- [34] Salario medio de Community manager en Chile. (s. f.). Computrabajo. <https://cl.computrabajo.com/salarios/community-manager>
- [35] Google Workspace Planes de precios. (s. f.). Google Workspace. <https://workspace.google.com/intl/es-419/pricing.html#:~:text=Los%20planes%20de%20Google%20Workspace,al%20mes%20para%20Business%20Plus>.
- [36] Preguntas Frecuentes. (s. f.). Servicio de Impuestos Internos - Chile. https://www.sii.cl/preguntas_frecuentes/renta/001_002_0985.htm
- [37] Indicadores de Mercado - LarrainVial. (s. f.). Indicadores de Mercado - LarrainVial. <https://larrainvial.finmarketslive.cl/www/v2/index.html?mercado=chile>
- [38] Country Default Spreads and Risk Premiums. (s. f.). Damodaran. https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html
- [39] Betas. (s. f.). Aswath Damodaran. https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html

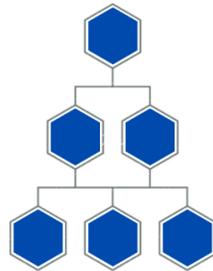
18. ANEXOS

A. ORGANIGRAMA SPORTSCOLAB



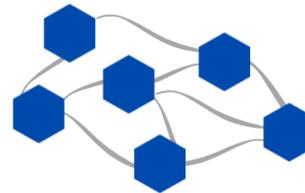
B. MODELO REDARQUÍA

Organigrama tradicional



Planificación
Organización
Métricas

Redarquía



Colaboración
Autogestión
Innovación

C. SITIO WEB SPORTSCOLAB





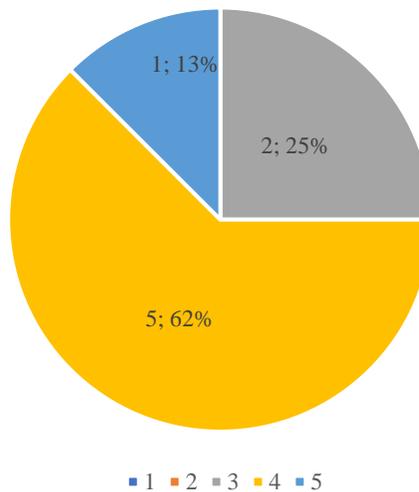
D. PROTOTIPO MARKETPLACE SPORTSCOLAB



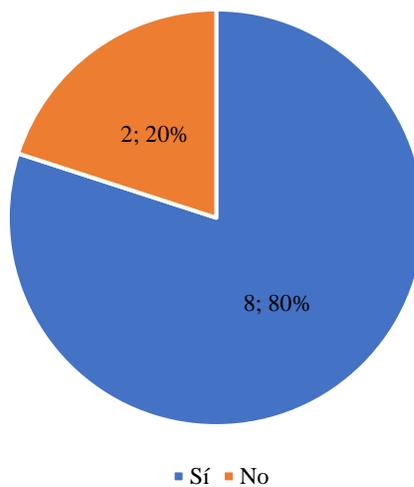
E. RESULTADOS ENCUESTA CUALITATIVA PERFIL CLIENTE

Esta encuesta se hizo en base a la siguiente propuesta de valor: *Marketplace en formato catálogo one pager digital con información actualizada periódicamente de distintas startups referentes al sector deporte y salud en Chile para facilitar la búsqueda a inversionistas y aumentar las oportunidades de financiamiento de las startups a través de consultorías para gestionar la información suficiente para atravesar procesos relacionados a la inversión.*

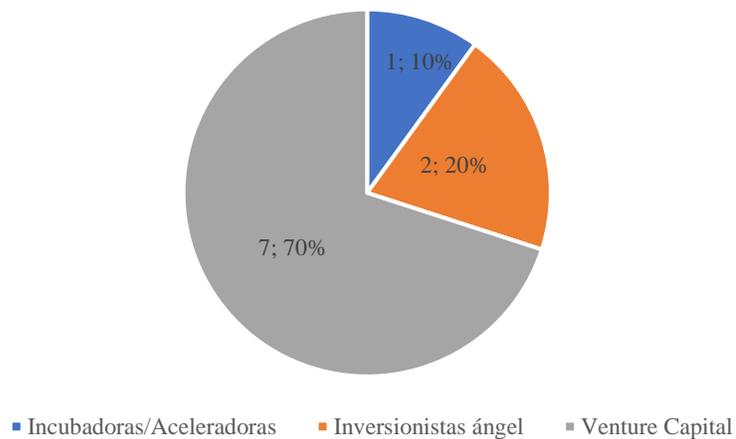
1. En una escala del 1 al 5, ¿Cuánto valoras esta propuesta?



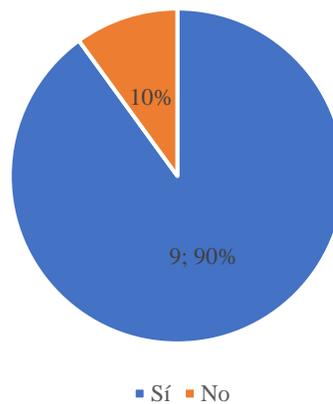
2. ¿Conoces una propuesta de valor similar?



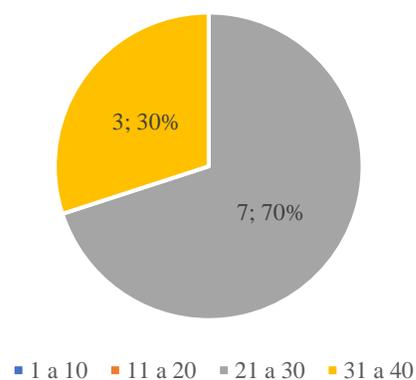
3. ¿A quién crees que le beneficiaría más esta propuesta?



4. ¿Tendrías disposición a pago por esta propuesta?



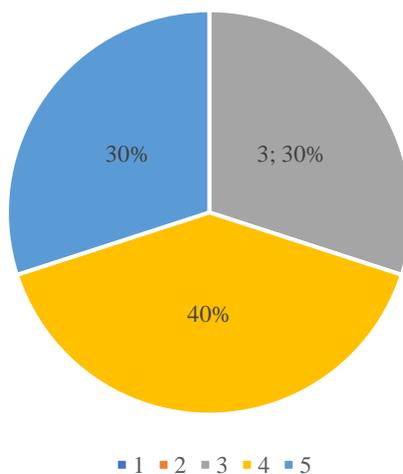
5. ¿Cuál sería la mínima cantidad de startups que deben participar en este Marketplace para que estés dispuesto a pagar?



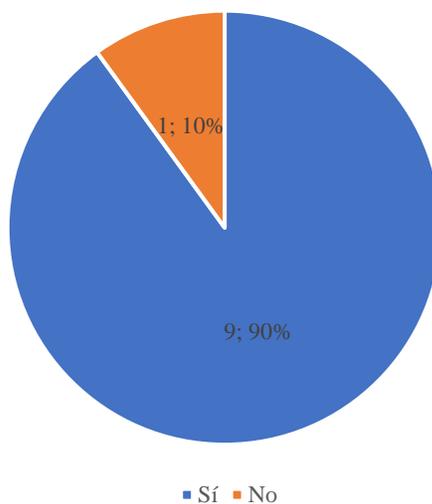
F. RESULTADOS ENCUESTA CUALITATIVA PERFIL USUARIO

Esta encuesta se hizo en base a la siguiente propuesta de valor: *Marketplace en formato catálogo one pager digital con información actualizada periódicamente de distintas startups referentes al sector deporte y salud en Chile para facilitar la búsqueda a inversionistas y aumentar las oportunidades de financiamiento de las startups a través de consultorías para gestionar la información suficiente para atravesar procesos relacionados a la inversión.*

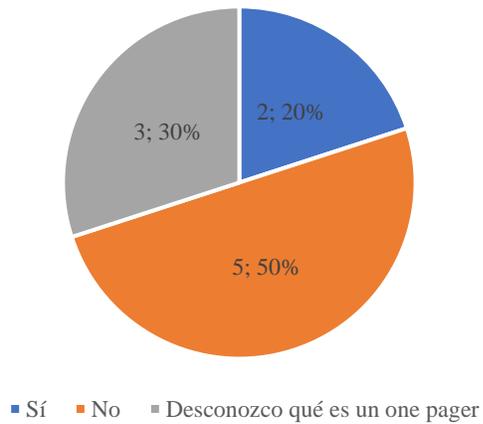
1. En una escala del 1 al 5, ¿Cuánto valoras esta propuesta?



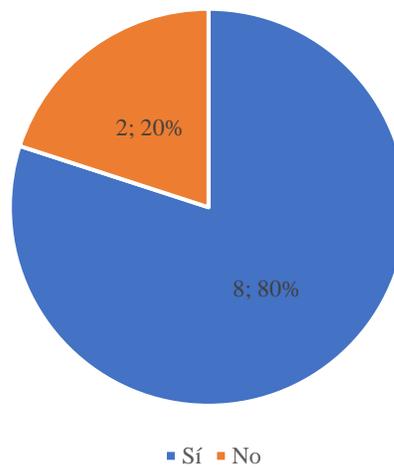
2. ¿Conoces una propuesta de valor similar?



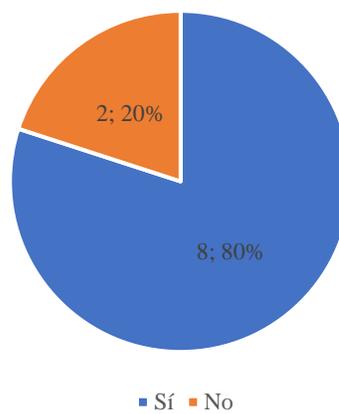
3. ¿Tu startup cuenta con un One Pager completo?



4. ¿Tendrías disposición a pago por esta propuesta de valor?



5. ¿Necesitarías ayuda para poder completar la información que tiene un One Pager?

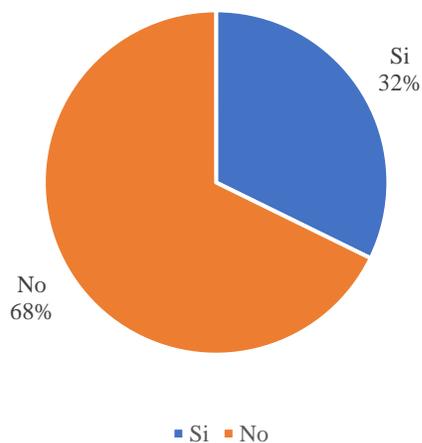


G. MASA CRÍTICA STARTUPS SPORTECH EN CHILE

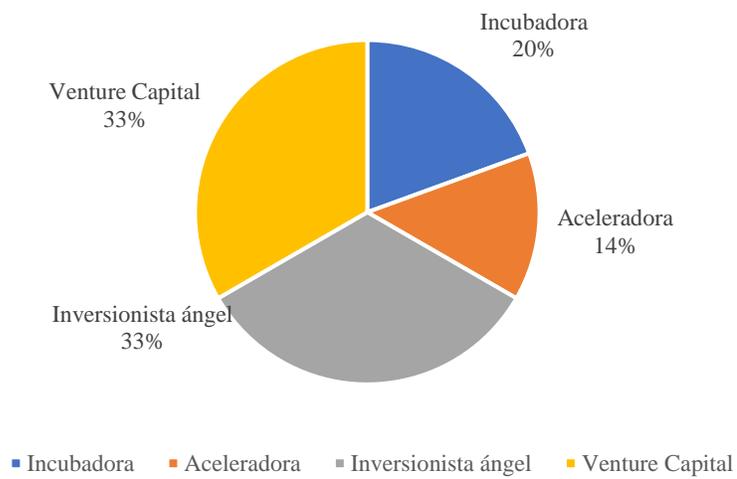
| Startup | | |
|-----------------|--------------------------|---------------------------|
| Kappo | Zana fit | LigApp |
| Easycancha | Be fitness | MCP in Sports |
| Zapping TV | W4S | Perk |
| KPI Football | Equipo completo | The Brain Sports |
| Welcu | Red gol | Bet 365 |
| BoxMagic | Expertness | FlyCrew |
| PrimiStep | Nfit | Tenis-Up |
| Suda Outdoors | Foot fit | MuvPass |
| Comunidad VIGOR | Asistencia Taller Alumno | Gravitex |
| BSports | eTraining | Nexoplay |
| Samso | CryptoSports | SportPartners |
| Timer Crono | Mentor Sports | Pichanga |
| Fanatiz | IC innovations | Development Sport Academy |
| Muvu App | Mi-Liga | PlayMaker |
| Futbolytics | Ace Match | Cratus |
| Chaski | Arara | Dato Fútbol |
| BootKamp Chile | ARU Sports | |

H. RESULTADOS ENCUESTA CUANTITATIVA PERFIL CLIENTE

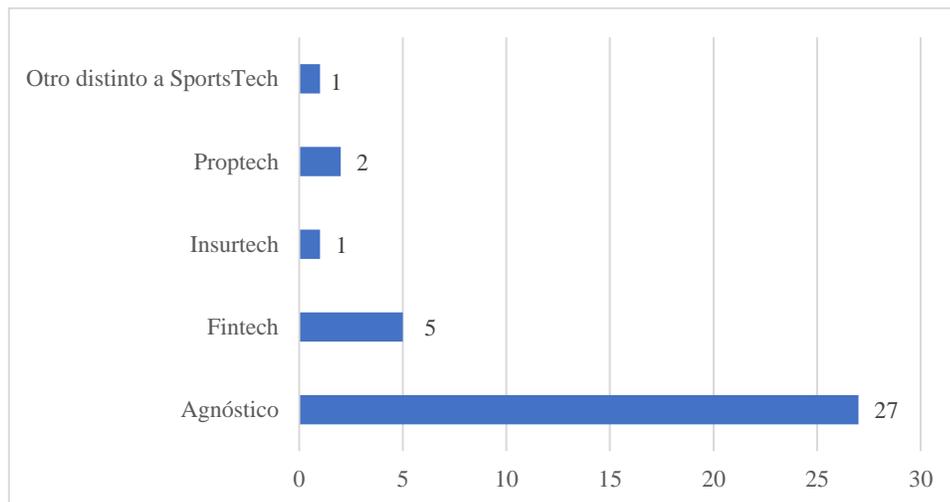
1. ¿Conoces a SportsCoLab?



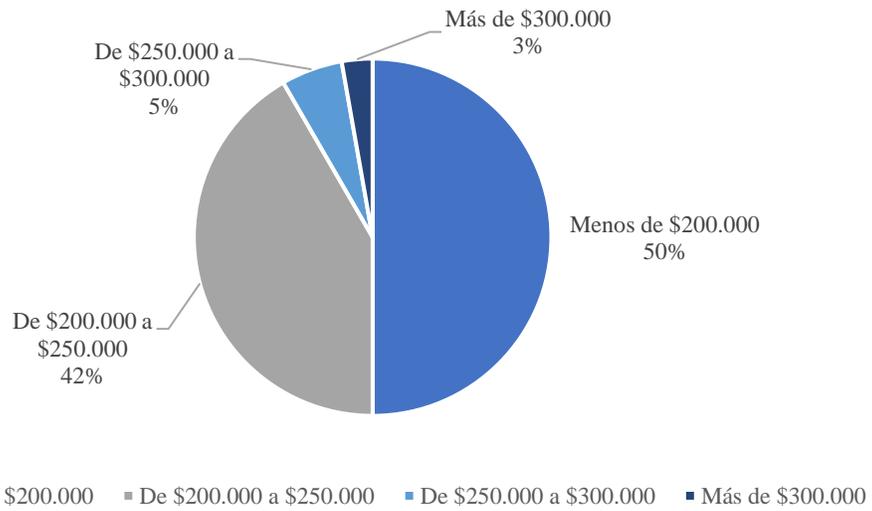
2. ¿Qué tipo de inversionista representas?



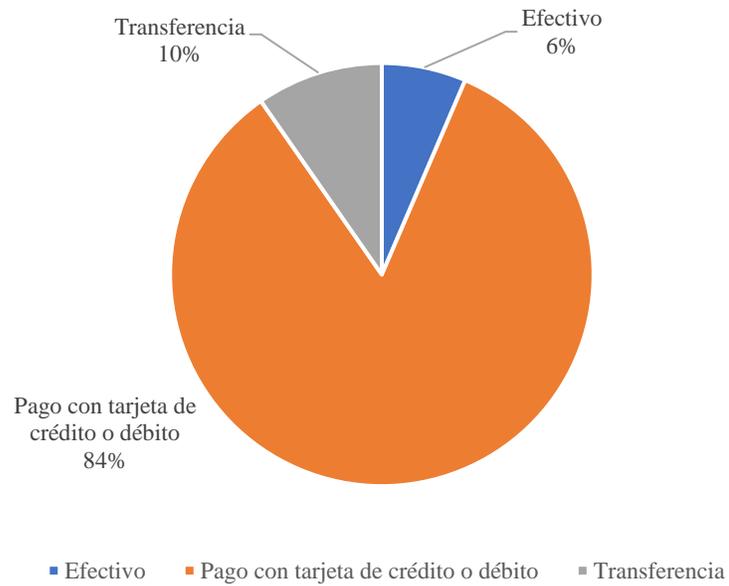
4. ¿En qué sector tecnológico inviertes?



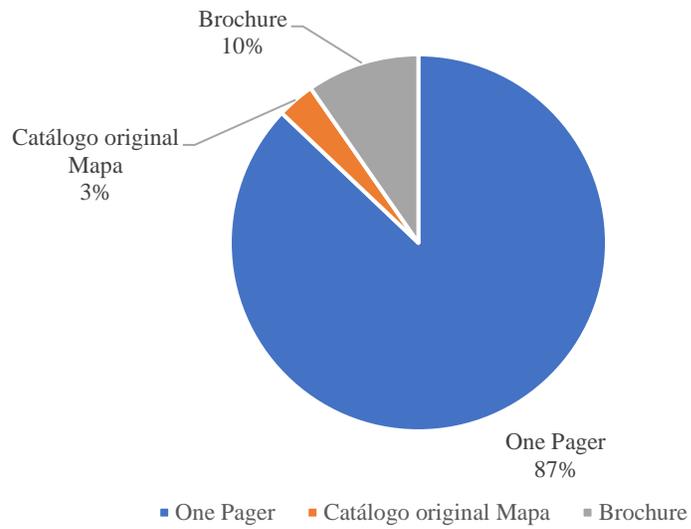
5. ¿Cuál es tu disposición a pago trimestral por un catálogo de más de 21 startups del sector SportsTech?



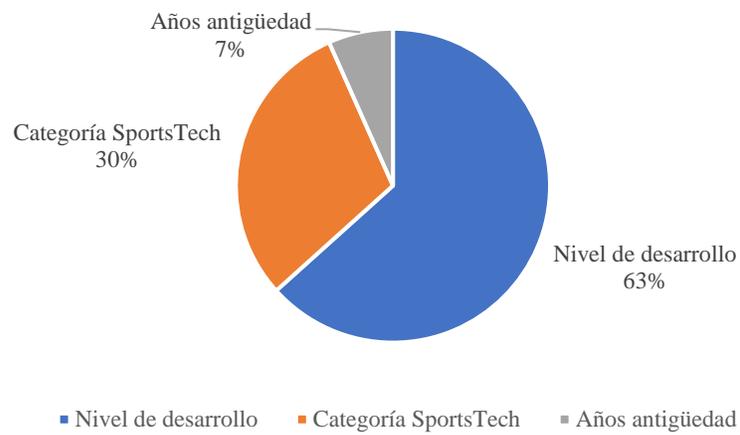
6. ¿Qué medio de pago prefieres?



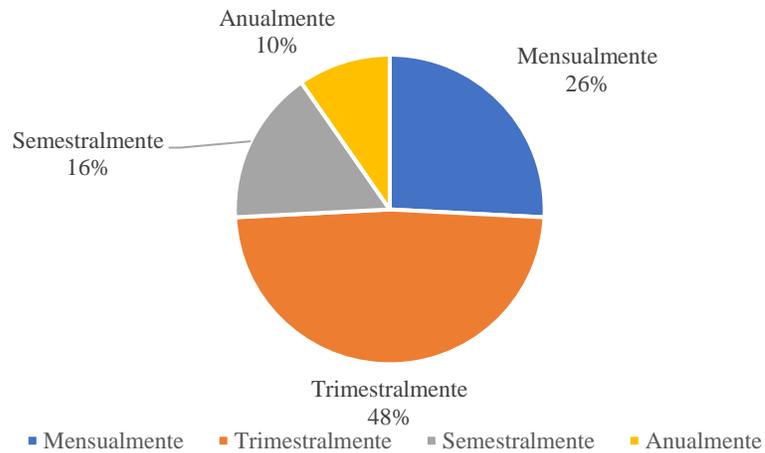
7. ¿En qué formato prefieres que sea el Marketplace SportsCoLab?



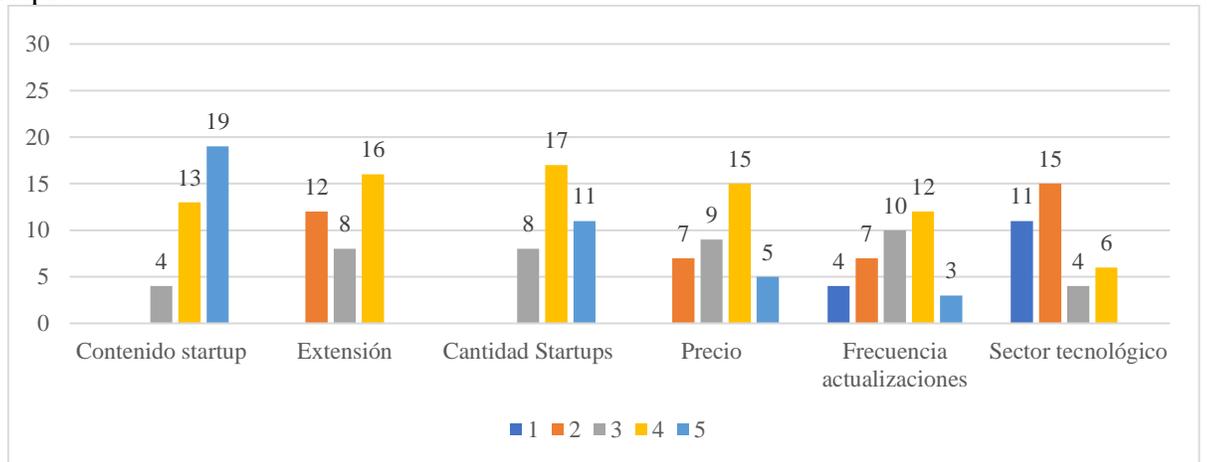
8. ¿En qué orden prefieres que estén las startups?



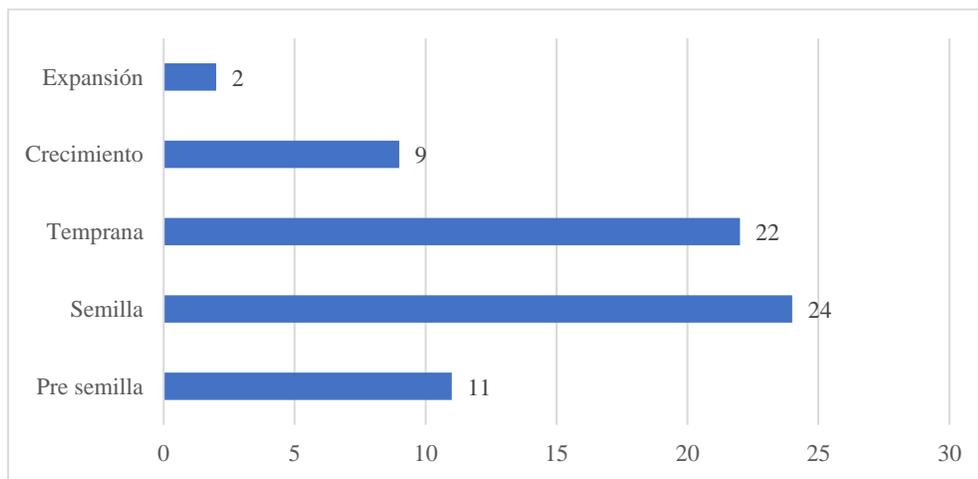
9. ¿Con qué periodicidad te gustaría recibir las actualizaciones?



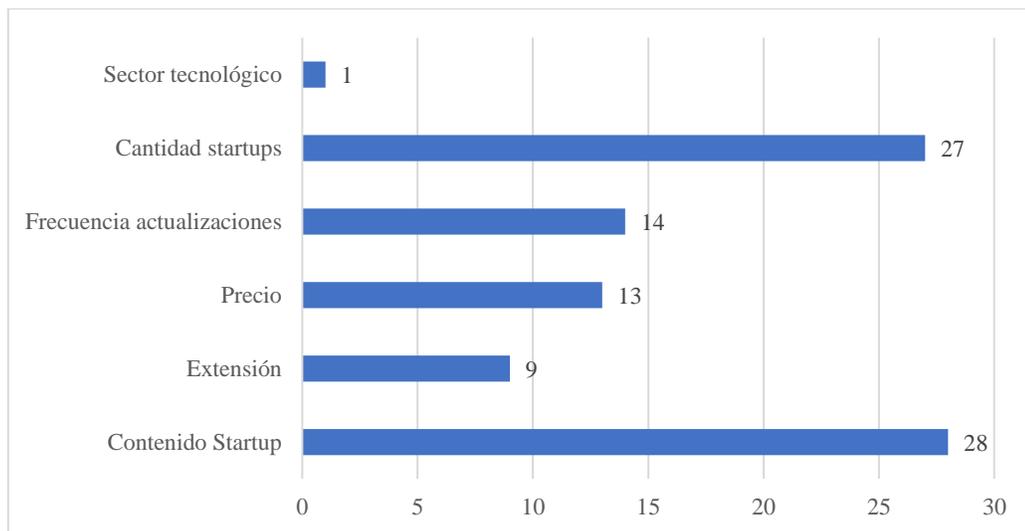
10. ¿Qué tan importante son para ti los siguientes atributos a la hora de adquirir un catálogo de startups?



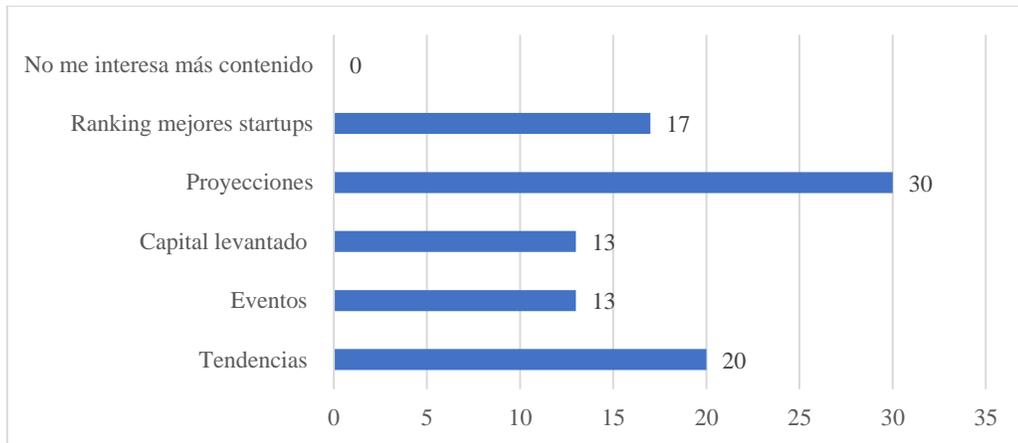
11. ¿Qué etapa(s) de desarrollo de startups te interesa que haya en el marketplace?



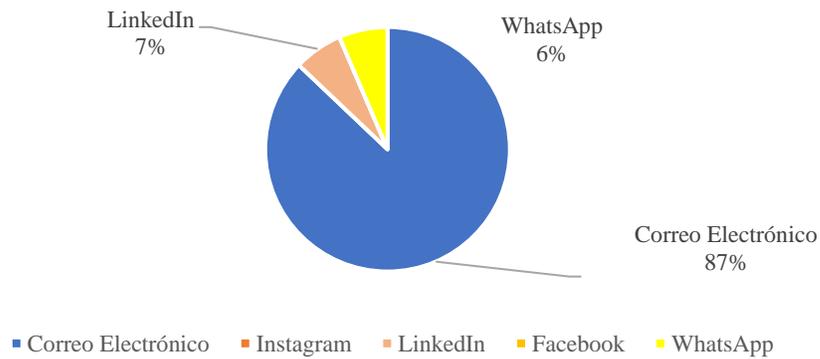
12. ¿Cuáles son los 3 atributos que más valoras de este tipo de producto?



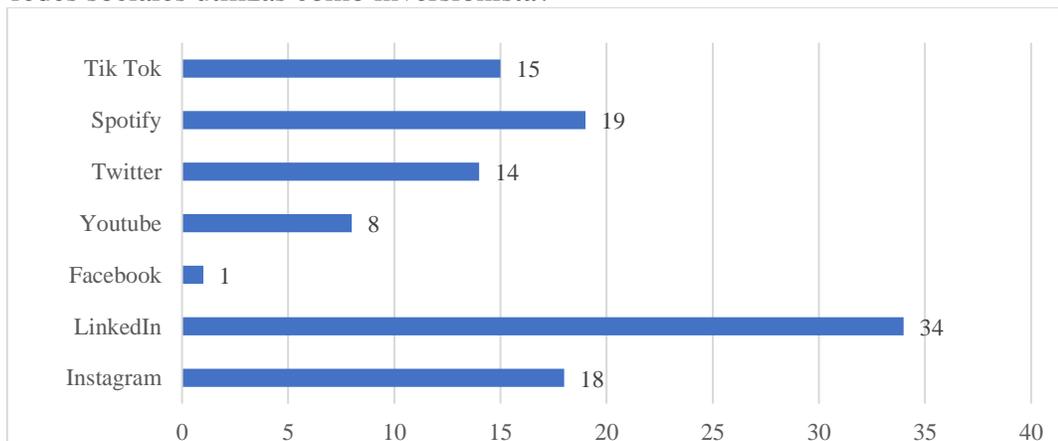
13. ¿Qué contenidos del sector SportsTech te gustaría que tuviera este marketplace además de información de cada startup?



14. ¿Por qué medio te gustaría conocer las actualizaciones?

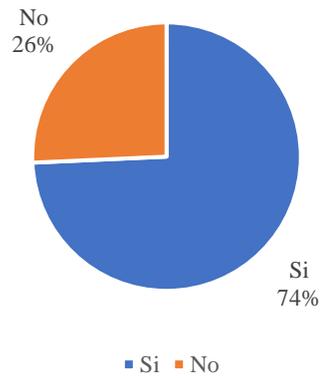


15. ¿Qué redes sociales utilizas como inversionista?

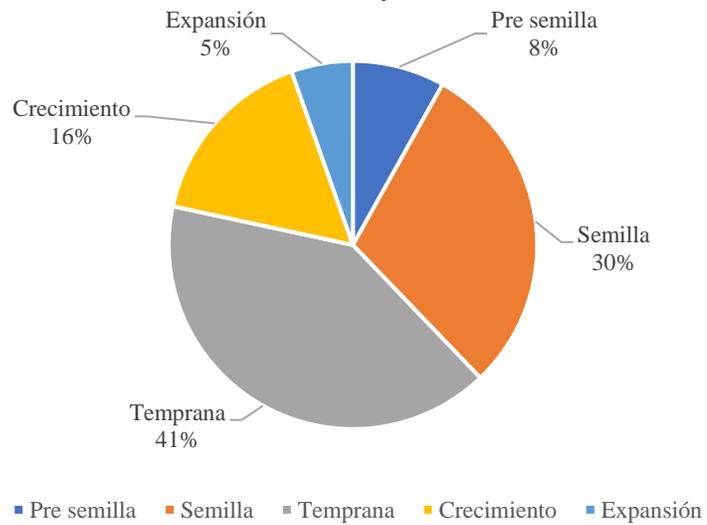


I. RESULTADOS ENCUESTA CUANTITATIVA PERFIL USUARIO

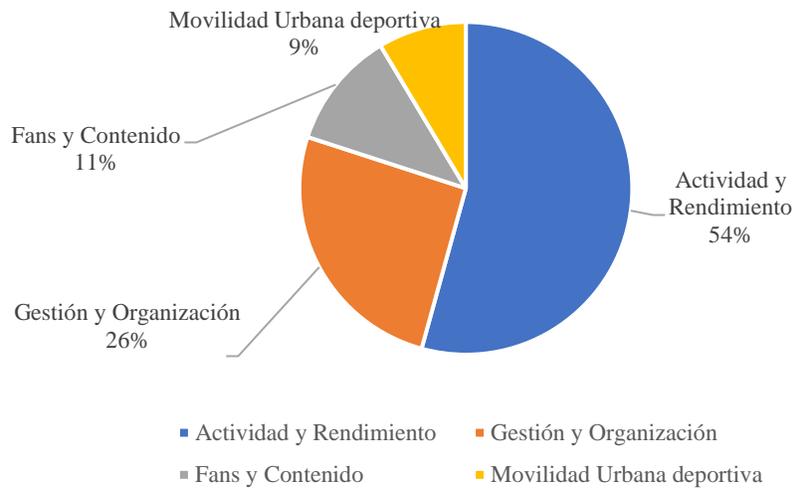
1. ¿Conoces SportsCoLab?



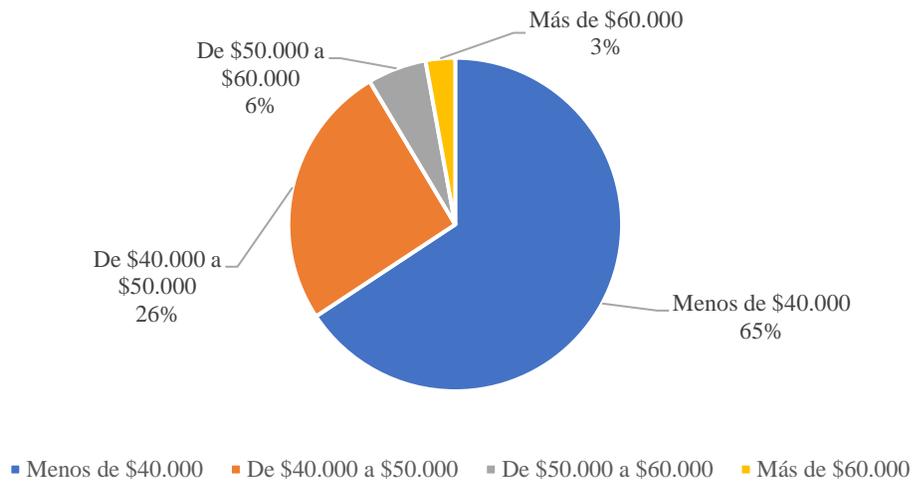
2. ¿En qué nivel de desarrollo se encuentra tu startup?



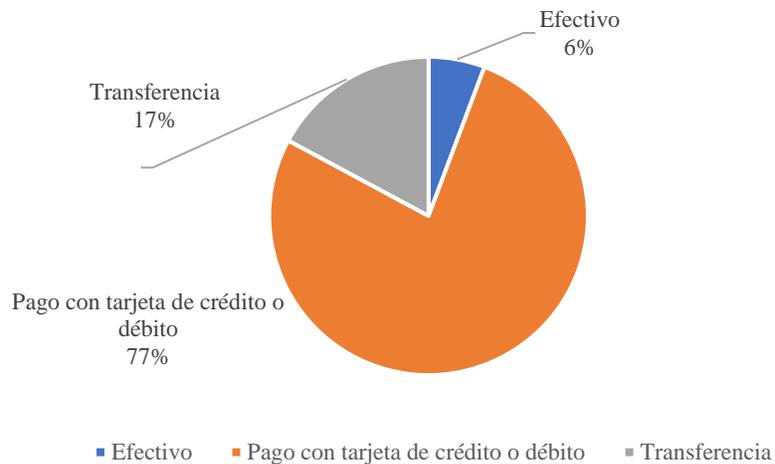
3. ¿A qué categoría del SportsTech perteneces?



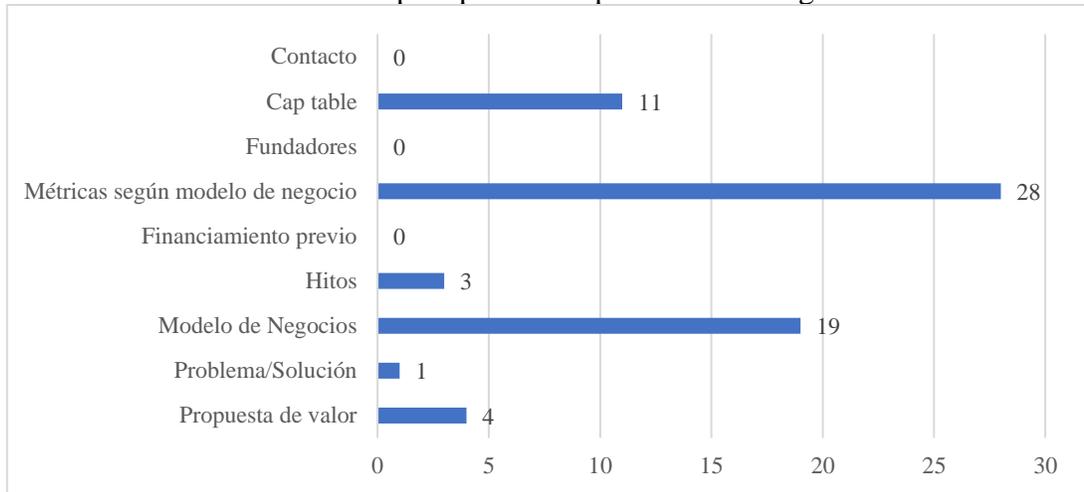
4. ¿Cuál es tu disposición a pago por estar dentro del producto?



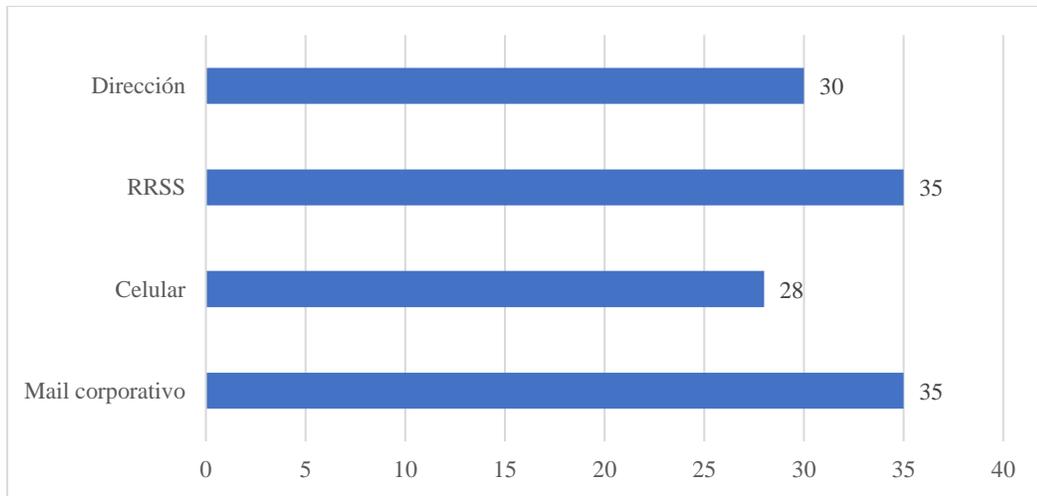
5. ¿Qué medio de pago prefieres?



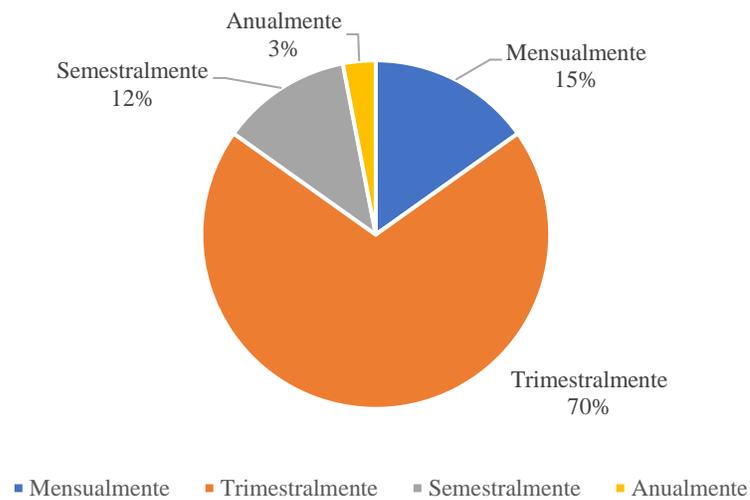
6. ¿Qué información te hace falta tener para poder completar el One Pager?



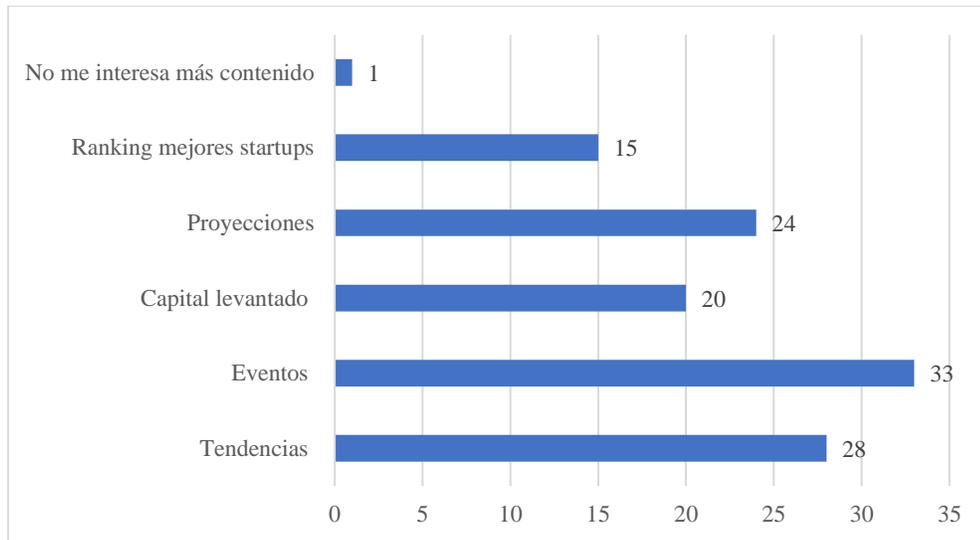
7. ¿Qué información de contacto te gustaría que tuviera el One Pager?



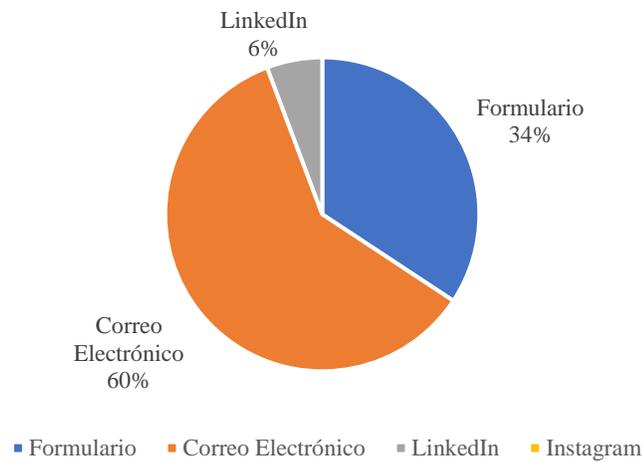
8. ¿Con qué periodicidad te gustaría entregar actualizaciones de tu startup?



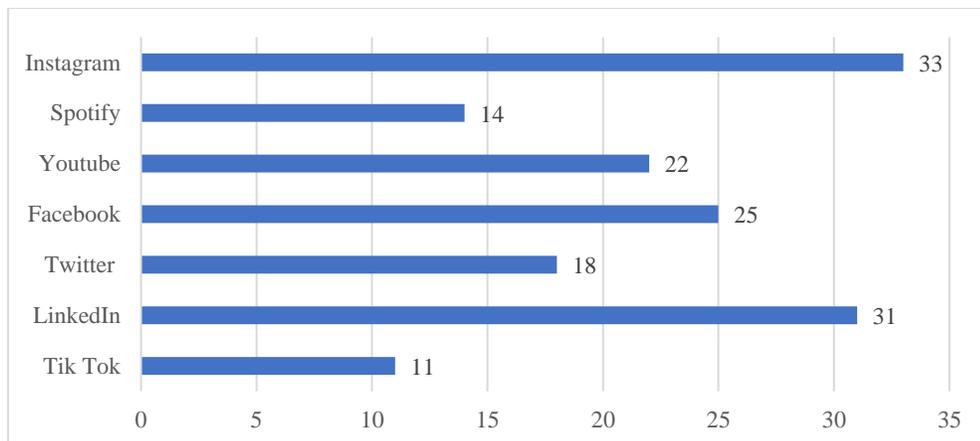
9. ¿Qué contenidos te gustaría que tuviera este marketplace además de información de cada startup?



10. ¿Por qué medio te gustaría entregar la información de tu startup y las actualizaciones?



11. ¿Qué redes sociales utilizas más en tu startup?



J. CÁLCULO PUNTO DE EQUILIBRIO

| | | |
|---|-------------|-----|
| Suscripción anual inversionistas | \$1.071.000 | 30% |
| Suscripción anual startups | \$190.400 | 50% |
| Consultorías | \$357.000 | 20% |

$$\$1.071.000 \cdot 30\% + \$190.400 \cdot 50\% + \$357.000 \cdot 20\% = \$487.900$$

Precio promedio ponderado = \$487.900

| Unidades | Costo variable | Costo fijo |
|-----------------|-----------------------|-------------------|
| 60 | \$816.720 | \$36.677.160 |
| 65 | \$884.780 | \$36.677.160 |
| 70 | \$952.840 | \$36.677.160 |
| 75 | \$1.020.900 | \$36.677.160 |
| 80 | \$1.088.960 | \$36.677.160 |
| 85 | \$1.157.020 | \$36.677.160 |
| 90 | \$1.225.080 | \$36.677.160 |
| 95 | \$1.293.140 | \$36.677.160 |
| 100 | \$1.361.200 | \$36.677.160 |
| 105 | \$1.429.260 | \$36.677.160 |

| Unidades | Precio | Costo | Utilidad |
|-----------------|---------------|--------------|-----------------|
| 60 | \$24.600.000 | \$37.493.880 | -\$12.893.880 |
| 65 | \$26.650.000 | \$37.561.940 | -\$10.911.940 |
| 70 | \$28.700.000 | \$37.630.000 | -\$8.930.000 |
| 75 | \$30.750.000 | \$37.698.060 | -\$6.948.060 |
| 80 | \$32.800.000 | \$37.766.120 | -\$4.966.120 |
| 85 | \$34.850.000 | \$37.834.180 | -\$2.984.180 |
| 90 | \$36.900.000 | \$37.902.240 | -\$1.002.240 |

| | | | |
|-----|--------------|--------------|-------------|
| 95 | \$38.950.000 | \$37.970.300 | \$979.700 |
| 100 | \$41.000.000 | \$38.038.360 | \$2.961.640 |
| 105 | \$43.050.000 | \$38.106.420 | \$4.943.580 |

K. TASA DE DESCUENTO

Para determinar si es conveniente realizar la estrategia comercial se debe calcular una tasa de descuento para poder evaluar el plan de implementación. Teniendo como criterio que la fuente de financiamiento es en base a recursos propios, se tiene que la tasa de descuento se calcula con el Modelo CAPM, para el cual se utiliza la siguiente fórmula:

$$CAPM = R_f + \beta \cdot (R_m - R_f) + RS$$

Donde R_f es la tasa libre de riesgo, $(R_m - R_f)$ es la prima de riesgo, β es el coeficiente de riesgo sistemático y RS es el riesgo soberano, el cual se utiliza ya que se ocupa un β basado en el mercado estadounidense.

La tasa libre de riesgo se obtiene de los bonos en pesos chilenos del Banco Central con una duración de 10 años (BCP-10), esta información se encuentra en el sitio web de Larraín Vial, este valor es de 6,31 al 9 de Julio del 2022. [37]

La prima de riesgo se obtiene del sitio web de Aswath Damodaran, el cual da un valor para Chile de 0,70. [38]

El coeficiente de riesgo sistemático se obtiene también del sitio web de Aswath Damodaran, y se escoge el β que es en base al sector de inversión y manejo de inversiones de EE. UU, el cual tiene un valor de 1,05. [39]

Finalmente, el riesgo soberano es la diferencia entre la tasa de interés que paga el Gobierno de Chile y la tasa que paga el Tesoro de los EE.UU., sobre bonos emitidos a los mismos plazos y en las mismas condiciones, por lo tanto, se utiliza el valor de Bonos del tesoro de EE. UU a 10 años, el cual es 3,09 y el valor del BCP-10 mencionado anteriormente de 6,31. [37]

$$CAPM = 6,31 + 1,05 \cdot (0,70) + 3,22$$

$$CAPM = 10,27\%$$

Se obtiene entonces, la tasa de descuento con un valor de 10,27% para realizar el análisis económico.

L. CÁLCULO VALOR RESIDUAL 3 ESCENARIOS

$$VR = \frac{UAI \text{ constante}}{Tasa \text{ de descuento}} * (1 - (1 + Tasa \text{ de descuento})^{-años \text{ duración proyecto}})$$

Escenario Pesimista:

$$VR = \frac{\$1.209.585}{10,27\%} * (1 - (1 + 10,27\%)^{-5}) = \$4.553.827$$

Escenario Esperado:

$$VR = \frac{\$6.081.094}{10,27\%} * (1 - (1 + 10,27\%)^{-5}) = \$22.894.003$$

Escenario Optimista:

$$VR = \frac{\$11.103.827}{10,27\%} * (1 - (1 + 10,27\%)^{-5}) = \$41.803.506$$