



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

PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA EMPRESA DE GESTIÓN DEPORTIVA

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL

OSCAR MARCELO IGNACIO LÓPEZ FAJARDO

**PROFESOR GUÍA
MARIO MORALES PARRAGUÉ**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN
NICOLÁS JADUE MAJLUF
ELÍAS MUSALEM SAID**

**SANTIAGO DE CHILE
MAYO 2010**

**RESUMEN DE LA MEMORIA
PARA OPTAR AL TITULO DE
INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL
POR: OSCAR LOPEZ FAJARDO
FECHA: 05/05/2010
PROF. GUIA: SR. MARIO MORALES**

PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA EMPRESA DE GESTIÓN DEPORTIVA

Las personas que practican deportes colectivos distintos al Fútbol, no tienen acceso a competencias amateurs. Muchos deportistas cuando terminan sus estudios y dejan de pertenecer a una institución con equipo propio, se ven forzados a dejar la actividad. El Balonmano y el Rugby sólo cuentan con un torneo federado donde compiten los mejores exponentes, mientras que el Básquetbol y el Vóleybol tienen algunas ligas de clubes, pero son insuficientes para abastecer a toda la demanda de deportistas.

Esta memoria investiga la factibilidad de crear una empresa de gestión deportiva, que provee torneos abiertos a todo competidor en Balonmano, Básquetbol, Rugby y Vóleybol. El mercado objetivo está compuesto por aproximadamente 21.000 deportistas que pertenecen principalmente a los segmentos socioeconómicos ABC1 y C2 de la ciudad de Santiago.

Para conocer el interés de los deportistas en participar en las actividades que se definen en este proyecto, se realizan encuestas vía Internet. Sus resultados muestran que el 64%, de quienes respondieron apropiadamente la encuesta, está dispuesto a participar en los torneos, lo que es un resultado positivo ya que estaría indicando un elevado grado de interés en participar en este tipo de torneos.

A pesar del interés de los deportistas, los resultados económicos no son favorables, por lo que es necesario desarrollar nuevas fuentes de ingresos que aseguren la viabilidad del proyecto. La solución consiste en crear un portal de Internet al cual los participantes deben afiliarse para tener acceso a la información de la competencia. Así, esta plataforma se transforma en un espacio de comunicación con los deportistas, creando una red social que se une por el interés común del deporte. De esta forma, la empresa puede generar una segunda oportunidad de negocio, al explotar comercialmente la comunidad de tres maneras diferentes: una tienda on-line de artículos deportivos, la venta de espacios publicitarios en el portal y una revista de distribución gratuita para los afiliados a las competencias.

Los dos factores críticos para el éxito de esta empresa son: la disponibilidad de recintos deportivos que deben ser arrendados a terceros y la cantidad de deportistas que forman la comunidad. Ambos factores son alcanzables debido a que en el mercado existe una amplia oferta de recintos en arriendo, y porque los deportistas tienen un alto interés en participar en los torneos, según muestra la encuesta.

Las fuentes de ingresos para este proyecto son: las inscripciones en los torneos, las ventas de espacios publicitarios en el portal y la revista, y las ventas de artículos deportivos. La evaluación financiera realizada, revela que si al quinto año de funcionamiento se afilian unos 5.000 deportistas, se obtiene un VAN superior a los \$50 millones con una tasa de descuento aplicada del 30%, que corresponde a la tasa a la cual proyectos similares son evaluados. Si bien es factible obtener estos niveles de afiliación, se debe dejar claro que es necesario grandes esfuerzos publicitarios que permitan informar a todos los deportistas del segmento escogido, sólo de esta forma es posible replicar los resultados obtenidos por las ligas de Futbolito, las cuales han afiliado al 25% de su público objetivo.

Índice de Contenidos

CAPITULO I: INTRODUCCIÓN.....	7
1.1 EL DEPORTE DURANTE LA VIDA DE LAS PERSONAS.....	7
1.2 EL CASO DEL FÚTBOL.....	7
1.3 OTROS DEPORTES COLECTIVOS	8
1.4 PROPUESTA.....	8
1.5 QUÉ DEPORTES ESTUDIAR	9
1.6 ALCANCES.....	10
CAPITULO II: OBJETIVOS.....	11
2.1 OBJETIVOS GENERALES	11
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	11
CAPITULO III: MARCO CONCEPTUAL Y METODOLOGÍA	11
3.1 MARCO CONCEPTUAL	11
3.2 METODOLOGÍA.....	12
CAPITULO IV: ANÁLISIS DEL MERCADO	14
4.1 DEMANDA	14
4.1.1 FUENTES DE INFORMACIÓN.....	14
4.1.2 MERCADO A ABORDAR	15
4.1.2.1 Características Demográficas de Santiago.....	15
4.1.2.2 Análisis del Mercado	17
4.1.2.3 Mercado Objetivo	17
4.1.3 ENCUESTAS REALIZADAS	17
4.1.3.1 Encuesta a Deportistas	18
4.1.3.2 Encuesta a Apoderados	21
4.1.3.3 Encuesta a Empresas	21
4.1.4 PROTOTIPO DE TORNEO.....	22
4.1.5 CUANTIFICACIÓN DE LA DEMANDA ESPERADA.....	22
4.2 ESTIMACIÓN DE LA OFERTA	23
4.3 BÚSQUEDA DE RECINTOS DEPORTIVOS	24
4.4 REQUERIMIENTO DE GIMNASIOS.....	25
4.5 PROVEEDORES.....	25
CAPITULO V: MODELO DE NEGOCIO.....	28
5.1 ACTIVIDADES DE LA EMPRESA	28
5.2 CLIENTES.....	29
5.3 OFERTA DE VALOR	29

5.4 FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	29
5.4.1 ATRACCIÓN DE DEPORTISTAS	30
5.4.2 DISPONIBILIDAD DE RECINTOS DEPORTIVOS	30
5.4.3 DISPONIBILIDAD DE ÁRBITROS.....	31
5.4.4 DEMANDA DE ESPACIOS PUBLICITARIOS.....	31
5.5 MISIÓN.....	31
5.6 VISIÓN	32

CAPITULO VI: ANÁLISIS ESTRATÉGICO 32

6.1 EXTERNO.....	32
6.1.1 COMPETENCIAS DEPORTIVAS	32
6.1.2 VENTA DE ESPACIOS PUBLICITARIOS.....	34
6.1.3 VENTA DE ARTÍCULOS DEPORTIVOS	35
6.1.4 EVALUACIÓN GENERAL DE LA INDUSTRIA.....	36
6.1.4.1 Competencias Deportivas.....	36
6.1.4.2 Venta de Espacios Publicitarios.....	36
6.1.4.3 Venta de Artículos Deportivos	37
6.2 ANÁLISIS DEL MEDIO INTERNO	37
6.2.1 COMPETENCIAS DEPORTIVAS	37
6.2.1.1 Actividades primarias de la cadena de valor.....	37
6.2.1.2 Actividades secundarias.....	38
6.2.2 VENTAS DE ESPACIOS PUBLICITARIOS.....	39
6.2.2.1 Actividades primarias de la cadena de valor.....	40
6.2.2.2 Actividades secundarias.....	41
6.2.3 VENTAS DE ARTÍCULOS DEPORTIVOS	42
6.2.3.1 Actividades primarias de la cadena de valor.....	42
6.2.3.2 Actividades secundarias.....	43
6.3 ANÁLISIS FODA.....	44
6.3.1 COMPETENCIAS DEPORTIVAS	44
6.3.1.1 Oportunidades.....	44
6.3.1.2 Amenazas	44
6.3.1.3 Fortalezas	45
6.3.1.4 Debilidades.....	45
6.3.2 VENTA DE ARTÍCULOS DEPORTIVOS.....	46
6.3.2.1 Oportunidades.....	46
6.3.2.2 Amenazas	46
6.3.2.3 Fortalezas	46
6.3.2.4 Debilidades.....	47
6.3.3 VENTA DE ESPACIOS PUBLICITARIOS.....	47
6.3.3.1 Oportunidades.....	47
6.3.3.2 Amenazas	47
6.3.3.3 Fortalezas	47
6.3.3.4 Debilidades.....	48
6.3.4 VENTAJAS COMPETITIVAS.....	48

CAPITULO VII: PLAN DE MARKETING 48

7.1 OBJETIVOS DE MARKETING.....	48
--	-----------

7.2 ESTRATEGIA DE MARKETING.....	48
7.2.1 ESTRATEGIA GENÉRICA.....	49
7.2.2 ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO.....	49
7.2.2.1 Competencias Deportivas.....	49
7.2.2.2 Venta de Espacios Publicitarios.....	49
7.2.2.3 Venta de Artículos deportivos.....	49
7.2.3 ESTRATEGIA COMPETITIVA.....	50
7.3 MARKETING MIX.....	50
7.3.1 PRODUCTO.....	50
7.3.1.1 Competencias deportivas.....	51
7.3.1.2 Espacios publicitarios.....	51
7.3.1.3 Artículos deportivos.....	52
7.3.2 PRECIO.....	53
7.3.2.1 Competencias Deportivas.....	53
7.3.2.2 Espacios Publicitarios.....	54
7.3.2.3 Artículos Deportivos.....	56
7.3.3 PROMOCIÓN.....	56
7.3.3.1 Competencias Deportivas y Artículos Deportivos.....	56
7.3.3.2 Espacios publicitarios.....	57
7.3.4 PLAZA.....	58
7.3.4.1 Competencias deportivas.....	58
7.3.5 PERSONAS.....	59
7.3.5.1 Competencias Deportivas.....	59
7.3.5.2 Espacios Publicitarios.....	59
7.3.5.3 Artículos Deportivos.....	59
7.3.6 PROCESOS.....	59
7.3.7 PLANTA O EVIDENCIA FÍSICA.....	60
7.3.7.1 Evidencia periférica.....	60
7.3.7.2 Evidencia Esencial.....	60
 CAPITULO VIII: PLAN DE OPERACIONES.....	 60
8.1 PRODUCCIÓN DE EVENTOS DEPORTIVOS.....	60
8.1.1 AFILIACIÓN DE EQUIPOS.....	61
8.1.2 AFILIACIÓN RECINTOS DEPORTIVOS.....	61
8.1.3 CREACIÓN DE TORNEOS.....	61
8.1.4 RECOPIACIÓN Y MANEJO DE LA INFORMACIÓN.....	62
8.2 EXPLOTACIÓN COMERCIAL.....	62
8.2.1 AFILIACIÓN DE USUARIOS.....	63
8.2.2 VENTAS ONLINE.....	63
8.2.3 PRODUCCIÓN DE LA REVISTA.....	64
8.2.4 VENTA DE PUBLICIDAD.....	65
 CAPITULO IX: PLAN DE RECURSOS HUMANOS.....	 66
9.1 PUESTA EN MARCHA.....	66
9.1.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	66
9.1.1.1 Organigrama.....	66
9.1.1.2 Descripción de Cargos.....	67

9.1.2	BALANCE DE PERSONAL	69
9.2	EXPLOTACIÓN COMERCIAL	69
9.2.1	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	70
9.2.1.1	Organigrama	70
9.2.1.2	Descripción de Cargos	70
9.2.2	BALANCE DE PERSONAL	74
CAPITULO X: PLAN DE VENTAS		74
10.1	VENTAS COMPETENCIAS DEPORTIVAS	74
10.2	VENTAS ESPACIOS PUBLICITARIOS.....	75
10.3	VENTAS ARTÍCULOS DEPORTIVOS	76
CAPITULO XI: PLAN FINANCIERO		77
11.1	DEMANDA	77
11.1.1	COMPETENCIAS DEPORTIVAS.....	77
11.1.2	ESPACIOS PUBLICITARIOS.....	78
11.1.3	TIENDA ONLINE	78
11.2	INVERSIONES.....	78
11.3	INGRESOS	79
11.4	EGRESOS.....	80
11.4.1	COSTOS FIJOS	80
11.4.2	VARIABLES	81
11.5	DEPRECIACIÓN	82
11.6	CAPITAL DE TRABAJO.....	82
11.7	FINANCIAMIENTO	82
11.7.1	FLUJO DE CAJA Y RESULTADO DE LA EVALUACIÓN SIN FINANCIAMIENTO	82
11.7.2	FLUJO DE CAJA Y RESULTADO DE LA EVALUACIÓN CON FINANCIAMIENTO.....	83
11.8	ANÁLISIS PUNTO DE EQUILIBRIO	83
11.8.1	COMPETENCIAS DEPORTIVAS.....	83
11.8.2	EXPLOTACIÓN COMERCIAL.....	83
11.9	ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD	84
CAPITULO XII: PLAN DE CONTINGENCIA		85
CAPITULO XIII: CONCLUSIONES		86
CAPITULO XIV: BIBLIOGRAFÍA.....		89
ANEXOS		91

1 CAPITULO I: INTRODUCCIÓN

1.1 El Deporte Durante La Vida De Las Personas

El plan de estudio para los escolares incluye la actividad física. Es parte importante del desarrollo psicomotor de los estudiantes. En esta asignatura se les enseña a los niños a practicar distintos deportes, en su mayoría colectivos.

Muchos colegios ofrecen a sus estudiantes la posibilidad de participar en talleres para profundizar la práctica de algunos deportes. Los más difundidos son el Atletismo, Balonmano, Básquetbol, Fútbol, Hockey, Rugby, Tenis de Mesa y Vóleibol.

Para fomentar la actividad física se han creado varias competencias entre colegios. La iniciativa estatal más importante son los Juegos Bicentenario. Entre las competencias privadas se destacan las organizadas por el Club Deportivo de la Universidad Católica y la Liga Metropolitana.

Debido a este tipo de iniciativas existen muchos jugadores especializados en distintos deportes.

Al ingresar a la educación superior aproximadamente un tercio de los deportistas deben dejar la actividad por falta de instancias competitivas en las cuales participar.

Fuera del sistema de educación, la oferta se reduce sólo a las competencias federadas más algunos otros torneos. Por lo tanto, son muchas las personas que no pueden practicar su deporte ya que no existe un servicio que coordine los elementos necesarios para su desarrollo.

Es importante señalar que la práctica de deportes individuales está exenta de este problema porque los deportistas pueden realizar su actividad sin la intervención de terceros.

1.2 El Caso Del Fútbol

Los jugadores de Fútbol tienen una gran variedad de competencias para escoger, en Santiago hay 42 ligas.

La industria de las ligas de Futbolito ha crecido con gran éxito durante los últimos años. En el año 2003 había aproximadamente 5.000 deportistas afiliados,

cantidad que aumentó a 25.000 para el año 2008. La siguiente figura muestra la evolución de la cantidad de deportistas afiliados a las ligas de Fútbolito¹.

Figura I: Evolución de las ligas de Fútbolito



Fuente: Revista Entre Ligas

Lo anterior demuestra que hay una demanda por competencias deportivas amateurs, que puede ser cubierta creando ligas privadas de fácil acceso para los deportistas.

1.3 Otros Deportes Colectivos

Las personas que practican otros deportes deben adaptarse a la escasa oferta disponible en el mercado, compuesta principalmente por competencias federadas² y algunas otras iniciativas específicas.

Por lo anterior, existe un nicho de mercado en la industria de las competencias deportivas. Sólo existen empresas que ofrecen torneos relacionados con el Fútbol.

Deportes como el Balonmano y el Rugby carecen de competencias no federadas, dejando sin posibilidades de participar a los deportistas amateurs.

1.4 Propuesta

La empresa crea un portal de Internet con dos objetivos, hacer que las personas practiquen su deporte preferido y explotarla comercialmente.

¹ Fuente: Armando Cordero, Director Comercial Revista Entre Ligas.

² Son organizadas por las federaciones nacionales de cada deporte. Sólo hay cupos para los mejores exponentes de cada deporte.

Para que las personas practiquen deporte la empresa crea torneos administrados desde el portal. La explotación comercial se hace a través de espacios publicitarios en el portal y en una revista de las competencias, y con una tienda online de artículos deportivos.

A excepción del Fútbol, no hay revistas dirigidas a personas que practican deportes de equipo, haciendo más atractiva la revista como medio publicitario.

Figura II: Revistas dirigidas a deportistas



Fuente: En La Liga, Entre Ligas, Full Runners, La Tabla, Out Doors

1.5 Qué Deportes Estudiar

Antes de iniciar el estudio de mercado se realiza una elección inicial de deportes. Para este efecto se escogen los que cumplan con las siguientes características:

- Deportes de equipo
- Escasez de ligas e inexistencia de competidores en la explotación comercial del grupo de deportistas
- Gran cantidad de deportistas en estratos económicos medios y altos

Tabla I: Número de deportistas en Santiago, entre los 15 y 45 años.

	Damas	Varones
Beisbol	0	1,000
Balonmano	10,000	7,500
Básquetbol	14,000	18,000
Fútbol	25,000	100,000
Hockey Césped	1,400	600
Hockey Patín	1,600	2,000
Rugby	200	3,500
Voleibol	7,000	4,000

Fuente: Elaboración propia, con información aportada por: Chile Deportes, Federaciones Nacionales, Ligas Escolares y Revista Entre Ligas

El Béisbol y el Hockey Césped no son considerados para un estudio posterior debido a que existen muy pocos jugadores. El Rugby es incluido debido a que casi la totalidad de los deportistas pertenecen a estratos socioeconómicos altos. A pesar de tener casi la misma cantidad de aficionados, el Hockey Patín es excluido debido a que la mayoría de los deportistas pertenecen a estratos socioeconómicos medios y bajos.

El Fútbol no será incluido dentro de los deportes de la empresa. Existe oferta para la práctica de este deporte, y además se ha podido constatar que su inclusión afecta negativamente la imagen de la empresa como proveedora de eventos de deportes no tradicionales.

En resumen, este trabajo debe estudiar la factibilidad de incluir dentro de la empresa los siguientes deportes: Balonmano, Básquetbol, Rugby y Vóleibol.

1.6 Alcances

Este trabajo se enfoca en el estudio de los negocios de ligas deportivas, venta online de artículos deportivos y venta de espacios publicitarios.

Se desarrolla completamente el plan de negocios asociado a estas actividades, incluyendo la factibilidad económica del negocio.

Este trabajo abarca el estudio de las etapas de puesta en marcha y explotación comercial. A continuación de las dos etapas anteriores hay una tercera de expansión a regiones que no ha sido incorporada a este trabajo. Se considera como zona de estudio sólo la ciudad de Santiago.

La organización de torneos escolares está fuera de los alcances de este trabajo, debido a que ya existen varios actores en el mercado.

2 CAPITULO II: Objetivos

2.1 Objetivos Generales

Desarrollar el plan de negocios de una empresa de gestión deportiva, que explote comercialmente una comunidad compuesta por equipos y jugadores de Balonmano, Básquetbol, Rugby y Vóleibol.

Gestión deportiva es la coordinación de todos los elementos necesarios para la confección de los torneos, es decir, árbitros, equipos, premios, recintos, entre otros.

2.2 Objetivos Específicos

Estudiar la factibilidad de la inclusión de cada uno de los deportes seleccionados dentro de la empresa, investigando la disposición del público a participar de las ligas deportivas, disponibilidad de infraestructura, y la explotación comercial del grupo de deportistas.

Diseñar las competencias deportivas para la formación de una red social de deportistas.

Diseñar el sistema de explotación comercial de la red social creada, a través de una tienda online de artículos deportivos, publicidad en el portal de la empresa, y de una revista dirigida a los deportistas afiliados.

Evaluar la factibilidad económica de las actividades de la empresa.

Identificar los principales riesgos de la empresa y diseñar medidas de mitigación en caso de ocurrencia.

3 CAPITULO III: Marco Conceptual y Metodología

3.1 Marco Conceptual

Un plan de negocios es la formalización de una idea de negocio dentro de una empresa. Permite definir con claridad los objetivos y metodologías para alcanzarlos. La bibliografía existente sobre cómo realizar planes de negocio coincide en una serie de elementos esenciales: resumen, antecedentes, planes de marketing y operaciones, análisis financiero, análisis de riesgos, conclusiones y anexos.

Los autores Brian Finch (año 2002) y Richard Stutely (año 2000) difieren en sus teorías principalmente en la forma en que presentan la investigación de mercado y el producto, sin embargo ambos están de acuerdo en que cada plan de negocios debe ser único, agregando o quitando tópicos dependiendo de la naturaleza de cada negocio en particular.

Finch establece que el orden lógico para un plan de negocios debe ser el siguiente:

- Resumen
- Introducción
- Antecedentes
- Producto
- Mercado
- Operativa
- Gestión
- Propuesta
- Cuadro Financiero
- Riesgos
- Conclusiones
- Anexos

El esquema planteado por Stutely considera los siguientes tópicos esenciales:

- Resumen
- Situación Actual
- Ambiente Externo
- Estrategia y Planes
- Análisis Financiero
- Análisis de Riesgos
- Conclusiones
- Anexos

3.2 Metodología

En este proyecto no existen antecedentes a cerca de los deportistas, ni de los recintos o competencias deportivas. Para diseñar el plan de negocios es indispensable un estudio acabado del medio, que permita determinar la factibilidad de la empresa.

Este trabajo se encuentra en una situación en la cual la información sobre el producto está ampliamente difundida, a través de las ligas de Futbolito, sin embargo, no existe información relevante sobre los posibles clientes. Por este motivo se opta por una metodología orientada a la búsqueda de información, para conocer y entender al cliente de las ligas.

Análisis del Mercado

Para este análisis se realiza una investigación de mercado que utiliza información proveniente de: encuestas, Internet, Chile Deportes y opinión de expertos. Para estimar la demanda de las competencias se utiliza un benchmarking de la industria de las ligas de Fútbolito. Se realiza la misma metodología para estudiar la demanda por publicidad y por artículos deportivos.

Análisis Estratégico

Con la información obtenida en la investigación de mercado es posible realizar el estudio del medio externo de la empresa a través del análisis de las cinco fuerzas de Porter. El estudio interno de la empresa se realiza por medio del análisis de la cadena de valor. El análisis estratégico se concluye con la realización del análisis FODA.

Plan de Marketing

Para definir las principales características del servicio ofrecido, se realiza una encuesta a deportistas, encargados de recursos humanos de empresas y a apoderados de deportistas en edad escolar.

También se realizan entrevistas a deportistas para obtener opiniones sobre cuál debe ser la estrategia de marketing de la empresa.

El diseño del marketing mix tiene base los resultados de las encuestas y el benchmarking a las industrias similares de competencias deportivas, redes sociales de deportistas y tiendas online de artículos deportivos.

Plan de Operaciones

La definición de este plan se realiza con los resultados de la investigación de mercado. Se diseñan los procesos esenciales tomando en cuenta la demanda que experimentan los servicios y productos de la empresa. Se utilizan explicaciones textuales y diagramas de flujos de procesos.

Plan de Recursos Humanos

Para la dotación de personal y definición de cargos se utilizan las observaciones realizadas a empresas similares. Para la definición de salarios se usa la información disponible en portales de Internet. La estructura organizacional es elaborada para satisfacer eficientemente las necesidades de los clientes.

Plan de Ventas

Se utiliza la estimación de la demanda creada a través de la investigación de mercado para poder establecer metas reales de ventas de los distintos productos y

servicios de la empresa. También se exponen claramente las áreas de la empresa de donde provienen los ingresos por ventas. En este capítulo se señalan la fuerza de ventas y sus funciones.

Plan Financiero

Los ingresos de la empresa se calculan a partir de la estimación de la demanda y del precio fijado en el marketing mix. Para determinar los costos e inversiones se utilizan cotizaciones y juicio de expertos. Las depreciaciones son calculadas según lo disponen las leyes vigentes y la tasa de descuento que se usa es la que se observa en proyectos de similares características.

Con todos estos datos se puede construir el flujo de caja del proyecto, y a partir de él se calculan los valores de indicadores económicos. En este trabajo se usan el VAN y la TIR. Se definen y estudian distintos escenarios de evaluación de acuerdo al tipo de financiamiento.

Por último se realiza un análisis de sensibilidad de las variables más influyentes sobre el resultado económico del proyecto.

Análisis de Riesgos

Se analizan cuales son los riesgos más significativos para el proyecto, y se diseñan medidas de mitigación para que sus efectos sean mínimos.

4 CAPITULO IV: Análisis del Mercado

4.1 Demanda

4.1.1 Fuentes de Información

No existen datos sobre la demanda por competencias deportivas no tradicionales. Para poder estimarla se realizan cinco estudios en paralelo: encuestas a deportistas, encuestas a encargados de recursos humanos de empresas, encuestas a apoderados de deportistas en edad escolar, estudio de la evolución de la industria de las ligas de Futbolito en Santiago y la realización de un prototipo de torneo.

Para las ventas de espacios publicitarios se utiliza información entregada por empresas de similares características y estudios realizados a la publicidad online.

Finalmente para el análisis de la venta de productos deportivos se utiliza la información disponible en WIP Chile³, además del juicio de entrenadores experimentados.

Para medir el tamaño del mercado se usa información proporcionada por los organizadores de ligas escolares Club Deportivo de la Universidad Católica, Metropolitana, Oriente, Chile Deportes y Federaciones Nacionales.

4.1.2 Mercado a Abordar

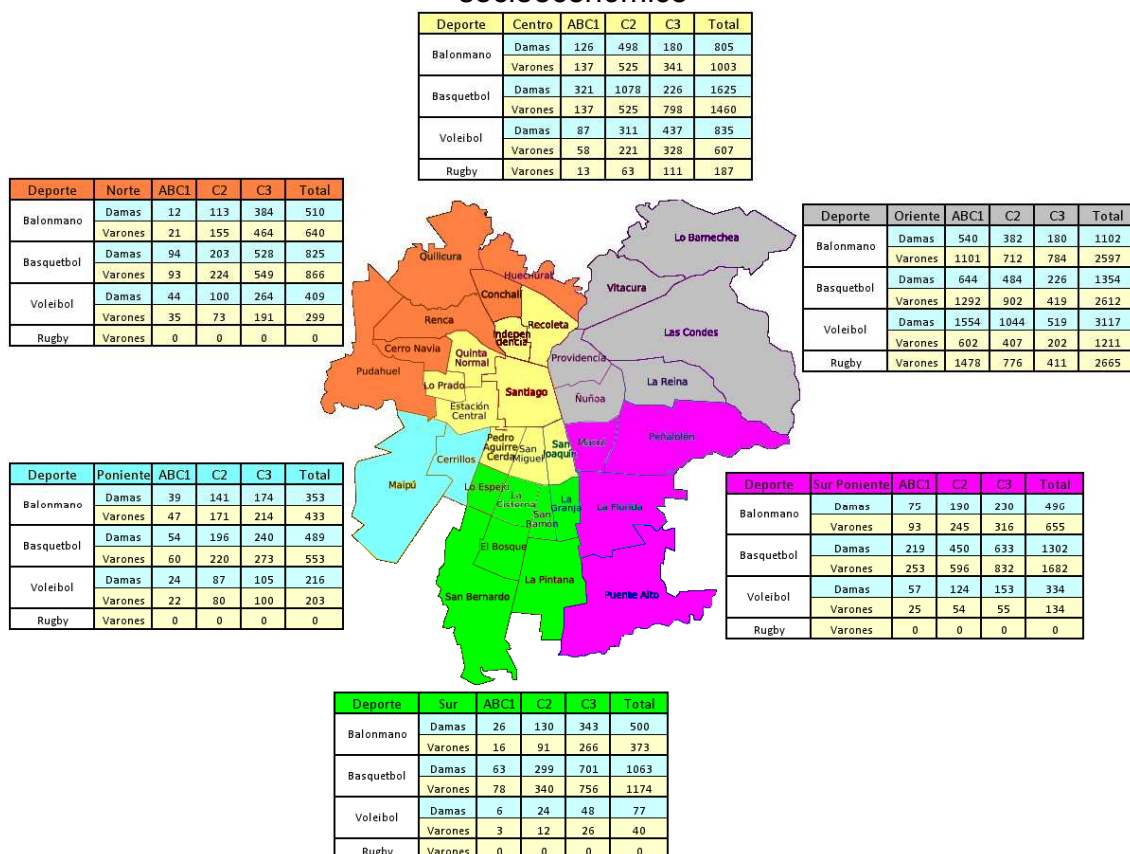
El mercado está formado por todas las personas que juegan o han jugado los deportes seleccionados por la empresa. Además, son personas mayores de 15 años de edad y que viven en la ciudad de Santiago.

4.1.2.1 Características Demográficas de Santiago

La información aportada por los organizadores de las distintas competencias deportivas escolares permite construir un mapa de distribución de deportistas en las distintas zonas de Santiago.

³ Wip Chile es una institución de la Universidad Católica perteneciente al proyecto World Internet Project, encabezado por la Universidad de California del Sur, que estudia el comportamiento de los usuarios de Internet en veintiséis países.

Figura III: Distribución de deportistas en Santiago, por deportes, sexo y grupo socioeconómico



Fuente: Elaboración propia

Las zonas donde se concentra la mayor cantidad de deportistas son la zona centro y oriente de la ciudad. También se aprecia que los jugadores de Básquetbol tienen una presencia importante en las zonas sur poniente, sur y norte, pero en estas áreas hay una variada oferta de competencias deportivas, organizadas por los municipios.

En este punto se ha supuesto que los deportistas se distribuyen por estrato socioeconómico de la misma forma que lo hace el resto de la población de la comuna⁴.

⁴ Mapa socioeconómico de Adimark año 2004.

4.1.2.2 Análisis del Mercado

Una encuesta de presupuestos familiares realizada por el Instituto Nacional de Estadísticas permite determinar quiénes pueden ser considerados clientes de la empresa.

Tabla II: Gasto promedio mensual en entretención y esparcimiento por familia en Santiago

Estrato	Gasto
ABC1	\$ 74,428
C2	\$ 29,446
C3	\$ 20,183
D	\$ 16,743
E	\$ 11,021

Fuente: INE, Encuesta de Presupuestos Familiares Nov. 2006 – Oct. 2007

Las familias que gastan \$20.000 mensuales, o más, están en condiciones de solventar el gasto que representa la participación en un liga deportiva⁵. Por este motivo se consideran como posibles clientes a las personas de estratos socioeconómicos ABC1, C2 y C3.

4.1.2.3 Mercado Objetivo

El mercado objetivo está compuesto por jugadores de Balonmano, Básquetbol, Rugby y Vóleibol. Todos son mayores de 15 años y viven en las zonas centro y oriente de Santiago.

Al considerar como clientes a personas pertenecientes a los estratos socioeconómicos ABC1, C2 y C3 el tamaño del mercado alcanza los 21.000 deportistas. La composición del mercado es la siguiente:

- 40% personas del segmento ABC1
- 37% del segmento C2
- 23% del segmento C3

4.1.3 Encuestas Realizadas

Se realizaron tres encuestas durante este trabajo:

- Encuesta a deportistas
- Encuesta a apoderados de deportistas en edad escolar
- Encuesta a grandes empresas

⁵ Considerando el valor promedio de una liga de Fútbolito.

4.1.3.1 Encuesta a Deportistas

Los objetivos de la encuesta son:

- Estimar cuántas personas dejan de practicar su deporte favorito por falta de competencias.
- Horarios preferidos para realizar deporte.
- Tiempo de viaje que están dispuestos a asumir para llegar a las competencias.
- Disposición a participar en la liga.

La encuesta es realizada a través del portal www.encuestafacil.com, para lograr que los deportistas de Santiago lleguen a ella se realiza una campaña promocional en Facebook. Un aviso se despliega en la pantalla de las personas del mercado objetivo que están inscritas en este medio.

La encuesta es contestada por 392 deportistas del sector oriente y centro de Santiago. La siguiente tabla muestra el número de encuestados por deporte.

Tabla III: Número de deportistas encuestados por deporte

Deporte	Encuestados
Balonmano	97
Básquetbol	83
Rugby	98
Voleibol	114

Fuente: Elaboración propia

Las respuestas de las personas varían según el deporte que practican. Sin embargo, frente a la pregunta de si están dispuestos a participar en la liga, los deportistas de todas las áreas contestaron afirmativamente en más del 59% de las veces, siendo el promedio total de 64%.

Figura IV: Disposición a participar en las Ligas



Fuente: Elaboración propia

La participación de las personas en este tipo de actividades está limitada por la capacidad de formar un equipo con otras personas, y que a la vez, todos puedan jugar en los horarios propuestos. En este caso se considera que un 64% de aceptación es demasiado elevado debido a que es difícil que todos los que quieren jugar puedan estar en un equipo. Es necesario evaluar otras medidas para calcular la demanda que tendrán las Ligas.

El resultado de esta encuesta permite concluir que existe gran interés por participar en torneos deportivos, los que son muy escasos en los deportes investigados. Al segmentar por deporte o por sexo la disposición a participar nunca es inferior al 59%.

Tabla IV: Disposición a participar en las ligas por deporte

	Damas	Varones
Balonmano	70%	66%
Básquetbol	75%	73%
Rugby		71%
Voleibol	60%	59%

Fuente: Elaboración propia

Cuando se consulta por cuál es el mejor horario para practicar deporte, se aprecian diferencias entre deportes.

Tabla V: Mejor horario para practicar deporte

	L-V hasta 9:00	L-V después de 19:00	Sábado	Domingo	Otro
Balonmano	2%	25%	38%	25%	10%
Básquetbol	5%	31%	27%	29%	8%
Rugby	1%	20%	42%	32%	5%
Voleibol	5%	42%	31%	19%	3%

Fuente: Elaboración propia

Estos resultados deben ser tomados en cuenta al momento de diseñar las competiciones.

Ciento setenta y tres personas encuestadas contestaron la pregunta ¿Porqué motivos ya no juegas habitualmente?, los resultados son los siguientes.

Figura V: Motivos por los que ya no juegas



Fuente: Elaboración propia

Al entrar al mercado, la empresa puede satisfacer las necesidades del 67% de las personas que dejan de practicar su deporte favorito, ya que ofrece competencias en horarios asequibles.

El último punto de interés de la encuesta es medir el tiempo que las personas están dispuestas a viajar para llegar a las competencias.

Tabla VI: Tiempo de viaje damas

Damas	Hasta 30 m	Hasta 45 m	Hasta 1 h	Más de 1 h	Otro
Balonmano	13%	21%		66%	
Básquetbol	27%	7%		66%	
Rugby					
Voleibol	27%	23%	11%	35%	4%

Fuente: Elaboración propia

Tabla VII: Tiempo de viaje varones

Varones	Hasta 30 m	Hasta 45 m	Hasta 1 h	Más de 1 h	Otro
Balonmano	7%	15%	16%	55%	7%
Básquetbol	12%	19%	9%	60%	
Rugby	14%	8%	8%	70%	
Voleibol	19%	22%	8%	50%	1%

Fuente: Elaboración propia

En general los deportistas están dispuestos a viajar bastante para competir. En promedio las mujeres viajarían aproximadamente 50 minutos y los hombres 1 hora.

4.1.3.2 Encuesta a Apoderados

Los objetivos de esta encuesta son:

- Conocer la disposición a participar en campamentos deportivos.
- Condiciones necesarias para participar.

Se encuestó a 37 apoderados de jóvenes deportistas entre los 11 y 14 años. Las encuestas se realizaron durante las competencias escolares organizadas por el Club Deportivo de la Universidad Católica y las desarrolladas por la Federación Nacional de Balonmano.

Tabla VIII: Apoderados encuestados, por lugar de residencia y sexo

	Lugar de Residencia			Genero	
	Oriente	Centro	Otro	Damas	Varones
Balonmano	9	0	0	2	7
Básquetbol	7	0	0	0	7
Rugby	0	0	0	0	0
Voleibol	14	3	4	8	13

Fuente: Elaboración propia

Se les pregunta a los apoderados si están dispuestos a dejar participar a sus hijos en campamentos deportivos juveniles organizados por la empresa. El 89% de los apoderados no aceptaría el servicio, debido principalmente al temor relacionado con dejar el cuidado de sus hijos a cargo de desconocidos.

La intención inicial es encuestar al menos a 100 apoderados, sin embargo, los resultados iniciales fueron muy contundentes. Una entrevista a Roberto Cofré, profesor de educación física con experiencia en la organización de este tipo de eventos en el colegio Teresiano Enrique de Osso, confirmó los resultados obtenidos.

Debido al bajo interés de los apoderados, no se consideran los campamentos deportivos como servicios de la empresa.

4.1.3.3 Encuesta a Empresas

Se encuesta telefónicamente a 20 grandes empresa de Santiago para saber su disposición a participar de una competencia entre empresas. Sólo una estuvo interesada en participar, con lo cuál es posible concluir que no existe interés por parte de las empresas para crear un equipo propio en un torneo.

Este resultado permite descartar la opción de crear una liga exclusiva para empresas.

4.1.4 Prototipo de Torneo

Se realiza un torneo de prueba para analizar dos aspectos:

- Facebook como medio publicitario: se desea saber cual es la capacidad de este medio para atraer deportistas.
- Estimar la demanda que tendrán los primeros torneos de la empresa.

Un anuncio se publica durante 3 días y se espera la respuesta de la gente. Hubo 547 personas que hicieron clic en el anuncio para ver más información del torneo. De ellos 138 se adhirieron al grupo. Finalmente, 37 personas participaron de la competencia.

El porcentaje de personas que participa, respecto de todas aquellas que se informaron del campeonato es del 6,7%.

4.1.5 Cuantificación de la Demanda Esperada

Para cuantificar la demanda inicial se consideran la evolución de las ligas de Futbolito y el prototipo de torneo.

Las ligas de Futbolito en el inicio funcionaban con muy poca de publicidad, y sin embargo lograban adherir al 10% de su mercado objetivo. Este 10% se obtuvo sólo a través de contactos personales y del boca en boca.

El torneo de prueba muestra que el 6,7% de las personas que están expuestas al anuncio participan de la actividad. Con una campaña publicitaria más extensa es posible estimar que el 5% del mercado objetivo participaría en los primeros torneo de la empresa.

La siguiente tabla muestra la estimación de la cantidad de equipos que se afilian al primer torneo.

Tabla IX: Equipos afiliados en el primer torneo

		Damas	Varones
Centro	Balonmano	6	8
	Básquetbol	12	11
	Rugby	0	0
	Voleibol	6	5
Oriente	Balonmano	8	19
	Básquetbol	10	19
	Rugby	0	9
	Voleibol	23	9

Fuente: Elaboración propia

En cada zona y deporte en la que se espera se afilien equipos se debe crear una competencia.

Para definir la demanda que tendrá la empresa en los siguientes años de operación, se utiliza la misma evolución que experimentaron las ligas de Futbolito en Santiago⁶. Es decir, para el quinto año de operación se espera haber afiliado al 25% del mercado objetivo.

Tabla X: Equipos afiliados en el 5^o año de operación

		Damas		Varones	
		Ligas	Equipos	Ligas	Equipos
Centro	Balonmano	1	29	2	36
	Básquetbol	2	59	2	53
	Rugby		0		0
	Voleibol	2	30	1	22
Oriente	Balonmano	2	40	3	93
	Básquetbol	2	49	3	94
	Rugby		0	2	45
	Voleibol	4	112	2	44

Fuente: Elaboración propia

4.2 Estimación de la Oferta

Además de la estimación de la demanda, es necesario revisar la relación que existe con la oferta de competencias deportivas existentes.

La competencia directa está compuesta por todas las ligas amateurs de los deportes seleccionados. En el formato de las ligas de Futbolito, no existen competencias en Balonmano ni en Rugby.

En Vóleibol hay dos ligas. Una de la YMCA en La Florida que tiene 10 equipos en damas y varones, el valor de la inscripción es de \$250.000 por equipo. En la municipalidad de Santiago funciona la liga ASVOG, asociación de Vóleibol Gay, la inscripción es de \$100.000 por equipo, pero cada uno de ellos debe tener al menos tres jugadores gay. Ambas ligas se desarrollan los días domingo, el día menos atractivo para practicar este deporte.

En Básquetbol hay varios campeonatos municipales, los que funcionan en formato similar al de las ligas de Futbolito, sin embargo los equipos deben estar formados por personas que viven en la misma comuna, y además ninguna de estas once ligas está en el sector oriente. Los deportistas no deben pagar inscripciones por participar en estos torneos, ya que son promovidos por los municipios.

⁶ Ver Figura 1, en la página 6.

Tabla XI: Ligas de Básquetbol por Municipalidades

Ligas de Basketball
Cerrillos
Cerro Navia
Estación Central
La Florida
Maipú
Pedro Aguirre Cerda
Peñalolen
Pudahuel
Quilicura
San Bernardo
Santiago

Fuente: Elaboración propia

El Futbolito es la actividad que presenta la mayor competencia, es un mercado ya maduro en el que participan 25.000 deportistas en 42 ligas. Las inscripciones varían entre \$200.000 y \$480.000, siendo el valor promedio de \$330.000⁷ por una competencia que dura un semestre.

Por otra parte, las personas pueden satisfacer sus necesidades de hacer deporte acudiendo al gimnasio. Desde este punto de vista las ligas deportivas compiten con los gimnasios por las preferencias de las personas que buscan realizar actividad física. En el sector oriente existen 111 gimnasios particulares y en el centro hay 62⁸.

4.3 Búsqueda de Recintos Deportivos

Un sondeo telefónico a 65 colegios con gimnasio propio, instituciones de educación superior y clubes con recintos deportivos de la zona centro oriente de Santiago, arroja como resultado la existencia de 14 gimnasios en arriendo en la zona de interés. Esto es el 20% de la infraestructura existente, la cuál a pesar de ser escasa es suficiente para el funcionamiento inicial de la empresa.

Para asegurar el crecimiento de la empresa es necesario contar con más recintos que los encontrados telefónicamente. Se decide visitar personalmente a cinco colegios que no arriendan sus instalaciones para insistir en la necesidad de utilizar su infraestructura. Los colegios entrevistados fueron: Colegio Suizo de Santiago, De La Salle, Instituto Santa María, San Pedro de Nolasco y Teresiano Enrique de Osso.

Al explicar detalladamente el funcionamiento de las competencias y el horario requerido, tres colegios estuvieron dispuestos a ofrecer sus instalaciones en arriendo a

⁷ www.ligasdefutbol.cl

⁸ www.censodecomercio.cl

cambio de la entrega de una lista detallada de todas las personas que entrarán en sus dependencias. Al ser consultados por la negativa anterior, explicaron que nunca antes se habían planteado la posibilidad de arrendar sus recintos a terceros. Los colegios que aceptan arrendar sus instalaciones son: Colegio Suizo de Santiago, Instituto Santa María y San Pedro de Nolasco.

Haciendo ofertas concretas para arrendar las instalaciones con fines deportivos, se observa que las administraciones de los recintos deportivos están dispuestas a ceder sus espacios a la empresa.

4.4 Requerimiento de Gimnasios

Para estimar la cantidad de recintos deportivos necesarios para el funcionamiento de la empresa se utilizan los siguientes supuestos:

- Liga estándar de 10 equipos
- 49 partidos de 1:15 horas de duración
- Cada jornada de arriendo tiene una duración de 4 horas
- El torneo tiene una duración de 4 meses
- Se juega una jornada por semana (tres partidos)

En el primer semestre se pretenden organizar trece ligas, lo que implica que se requiere el mismo número de jornadas cada semana. En el mercado hay 14 recintos que ofrecen su arriendo.

Un mismo recinto puede albergar varias jornadas (de diferentes ligas) durante la misma semana. Se puede concluir que hay infraestructura deportiva suficiente para la puesta en marcha de la empresa.

Si la oferta de infraestructura en arriendo se mantiene, es posible concluir que la empresa no tendrá escasez de recintos deportivos que limiten su crecimiento en el corto plazo.

4.5 Proveedores

Para las competencias deportivas se consideran proveedores a los administradores de recintos deportivos y a las agrupaciones de árbitros.

Los recintos deportivos más importantes para el funcionamiento de la empresa son:

- UMCE

Esta universidad posee las instalaciones más completas ubicadas cerca del centro de Santiago. En su interior se pueden realizar todas las competencias de la

empresa, ya que posee un gimnasio con 4 multicanchas, una cancha de rugby, camarines completamente equipados, además de amplios estacionamientos. El arriendo de canchas dentro del gimnasio tiene un valor de \$25.000 y la cancha de rugby cuesta \$38.500 (valores por hora de arriendo). Está ubicado en Dr. Luis Bisquet 2565, Ñuñoa.

- Estadio Las Condes

El estadio tiene un gimnasio y dos canchas de rugby, además de camarines y estacionamientos muy amplios. El arriendo del gimnasio tiene un valor de \$30.000 y el de la cancha de rugby de \$50.000. La dirección es Avenida Las Condes 11.755, Las Condes.

- Colegio Amanda Labarca

El colegio tiene un gimnasio bien equipado, con camarines separados para damas y varones. Tiene pocos espacios para estacionamiento, pero estos están completamente disponibles en el horario de las competencias, además está permitido estacionar en las calles aledañas. El arriendo cuesta \$12.000, el valor más bajo encontrado en esta investigación. Se ubica en Avenida Padre Hurtado Norte 1.150, Vitacura.

- Gimnasio Dragones de la Reina

Gimnasio con una multicancha con superficie de baldosa. Cuenta con escasos estacionamientos, pero está permitido estacionar en las calles aledañas. Buenos accesos para el transporte privado, pero deficientes para el transporte público. El valor del arriendo es de \$15.000. La dirección es Francisco de Villagra 6.581, La Reina.

- Club Providencia

Gimnasio con superficie de baldosa con arriendo de \$26.000. Tiene capacidad para estacionar 20 vehículos. Posee buenos accesos para ambos tipos de transporte y está ubicado en Avenida Pocuro 2.878, Providencia.

- Gimnasio Entre Tiempo

Gimnasio con una multicancha. Tiene buenos accesos para el transporte público y privados, además de amplios estacionamientos. El valor del arriendo es de \$23.000. Está ubicado en Ejército 341, Santiago.

En el mercado hay disponibilidad de infraestructura suficiente para la puesta en marcha de la empresa.

En entrevistas a árbitros federados se pudo constatar que hay una gran disposición de este servicio en los horarios que se pretende realizar las competencias.

Esto se debe principalmente a que la mayor demanda por los servicios de los árbitros se produce los sábados en la mañana, cuando se disputan las competencias escolares.

Los proveedores para la revista son principalmente las imprentas y papeleras. Estas industrias están plenamente desarrolladas y no es difícil encontrar empresas que provean los servicios requeridos. Sólo en la región metropolitana hay 574⁹ imprentas.

Los proveedores de la tienda online son los productores y distribuidores de artículos deportivos. Los más importantes son:

- Active Ankle

Empresa que produce tobilleras para deportistas. No tiene en Chile un distribuidor oficial y para comercializar sus productos es necesario importarlos directamente desde Estados Unidos.

- Mitre

Empresa especialista en artículos para el Rugby. Tampoco tiene un distribuidor en el país, sus productos deben ser importados.

- Molten

La marca Molten vende balones deportivos y diversos artículos para el Balonmano, Básquetbol y Vóleybol. Es necesario adquirir sus productos a través de Comercial Barlovento, distribuidora oficial de la marca en Chile.

- Tiendas de ropa en Patronato

Muchas empresas del sector están especializadas en la confección de ropa y souvenirs a pedido.

Debido a que la empresa atiende a deportes de popularidad relativamente baja, es necesario importar muchos de los productos de la tienda. La importación no se puede hacer en gran escala debido a los bajos niveles de ventas esperados, perdiendo la oportunidad de acceder a economías de escala.

Importar productos que no tienen un distribuidor oficial en el país permite enfrentar una competencia débil o incluso inexistente en el mercado. Sin embargo, las negociaciones con los proveedores son algo más difíciles de realizar.

⁹ www.censodecomercio.cl

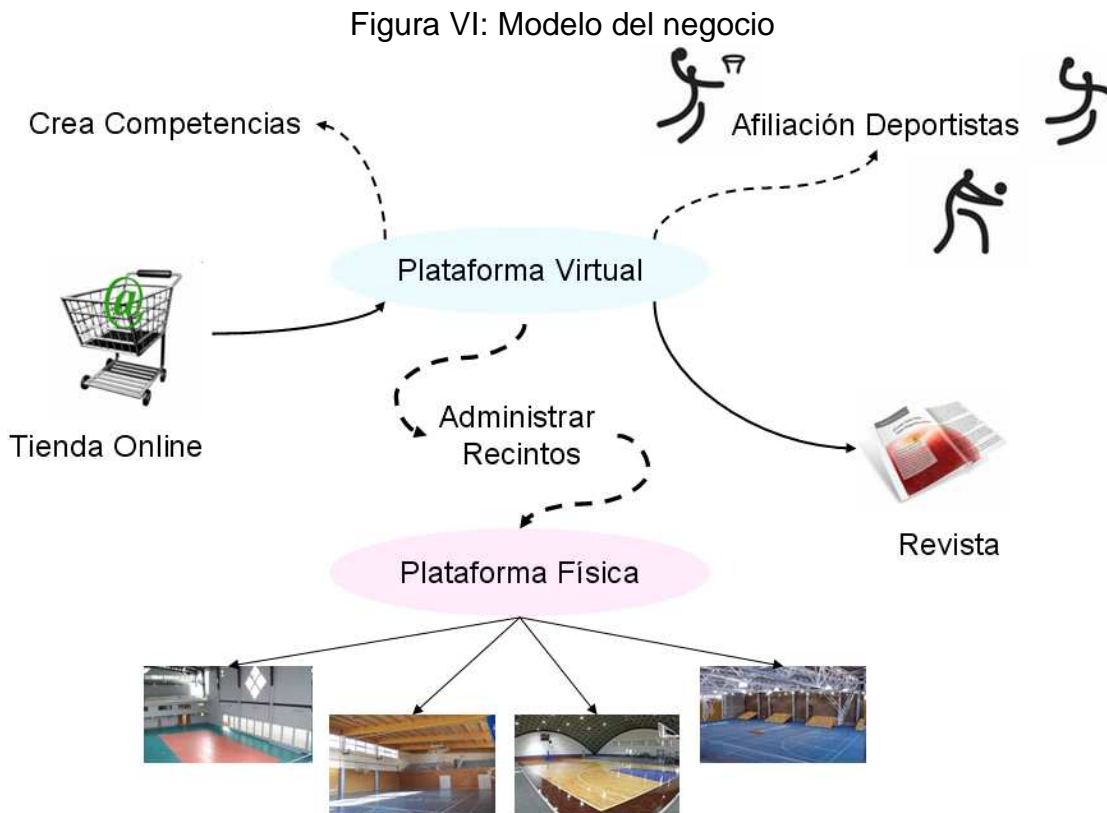
5 CAPITULO V: Modelo de Negocio

5.1 Actividades de la Empresa

La empresa crea un portal de Internet en el cuál se ofrecen competencias deportivas organizadas por la misma empresa. Los deportistas y los equipos se inscriben en el portal para poder acceder a los torneos, creando una comunidad virtual de deportistas que interacciona constantemente en el mundo real.

La empresa se beneficia de esta comunidad ofreciendo espacios publicitarios en el portal de Internet y en una revista de las competencias. Además, el portal tiene una tienda online de artículos deportivos que vende productos específicos para los deportes escogidos por la empresa.

Debido a que no se poseen recintos deportivos propios para la realización de los torneos, es necesario arrendarlos. A través del portal se coordina la utilización de los recintos para ofrecer todos los torneos demandados por los deportistas.



Fuente: Elaboración propia

5.2 Clientes

Los clientes son los deportistas que se inscriben en las competencias de la empresa y que están constantemente expuestos a la tienda online y a los mensajes publicitarios del portal y de la revista.

En general son personas con las siguientes características:

- Tienen entre 15 y 45 años de edad
- Juegan Balonmano, Básquetbol, Rugby y/o Vóleybol
- Viven cerca de las zonas centro y oriente de Santiago
- Pertenecen a los estratos socioeconómicos ABC1, C2 y C3

Los clientes de los espacios publicitarios son las empresas e instituciones que quieran promocionar sus productos o servicios en una comunidad de deportistas.

5.3 Oferta de valor

La oferta de valor para los deportistas consiste en:

- Ligas de su deporte preferido
- Buena Ubicación, recintos de fácil acceso
- Horarios que no interfieren con el resto de sus actividades
- Árbitros federados bien capacitados
- Precio similar al de las ligas de Fútbolito
- Facilidades para contactar a otros deportistas
- Disponibilidad de la información de las competencias en todo momento, a través del portal
- Disponibilidad de todos los productos necesarios para la práctica de los deportes, a través de la tienda online

La oferta de valor para quienes quieran publicitar sus productos es:

- Acceso a un segmento específico de la población
- Revista de diseño atractivo, de excelente calidad
- Informes detallados de la exposición de los anuncios y sus efectos en los deportistas

5.4 Factores críticos de éxito

La siguiente ilustración muestra los factores críticos de éxito del proyecto.

Figura VII: Factores críticos de éxito



Fuente: Elaboración propia

5.4.1 Atracción de deportistas

La afiliación de deportistas a los torneos es fundamental para el éxito de la empresa. Los ingresos de todas las áreas de negocios dependen de la cantidad de deportistas que se adhieran a los campeonatos.

Mientras más equipos se adhieran a los torneos, mayores son los ingresos por inscripción, aumenta la cantidad de ventas de la tienda online y a la vez crece el valor de la publicidad en ambos medios.

Acciones para controlarlo:

- Torneos fuera del horario laboral y de estudio
- Precios de inscripción lo más bajos posible
- Recintos deportivos ubicados en zonas de fácil acceso

5.4.2 Disponibilidad de recintos deportivos

La infraestructura deportiva es escasa, y sin ella es imposible realizar los torneos.

Para poder mantener bajo control este factor es necesario tener buenas relaciones con los administradores de los recintos para asegurar su disponibilidad en el largo plazo. Es importante controlar a los deportistas para evitar daños que perjudiquen la imagen de la empresa.

5.4.3 Disponibilidad de árbitros

Sin árbitros no es posible realizar torneos. Para evitar esta situación las competencias se realizan en horarios diferentes de los torneos estudiantiles, que copan el mercado de árbitros, específicamente los sábados en la mañana.

5.4.4 Demanda de espacios publicitarios

La venta de espacios publicitarios es una de las principales fuentes de ingresos de la empresa. Para mantener la demanda en los niveles esperados se ofrece a los clientes toda la información de la exposición de sus anuncios y, además, se incluyen informes de su impacto en el público objetivo.

5.5 Misión

La empresa debe proveer competencias deportivas atractivas en Balonmano, Básquetbol, Rugby y Vóleibol. Su administración está a cargo de un portal de Internet al cual todos los participantes deben afiliarse para poder estar inscritos en los torneos.

Cuando la cantidad de deportistas inscritos en los torneos alcanza los 2.500, la empresa crea espacios publicitarios en el portal y en una revista de las competencias.

Una vez que la empresa alcanza 5.000 deportistas afiliados a sus torneos, la empresa comienza a ofrecer torneos escolares a colegios que no están inscritos en las competencias actuales. Esta actividad está fuera de los alcances de este trabajo.

En el mismo portal hay una tienda online de artículos deportivos, la cual provee productos específicos de los cuatro deportes incorporados a la empresa. En el mediano plazo se podrán ofrecer también productos relacionados con la práctica de otros deportes, como por ejemplo Béisbol y Hockey.

El mercado objetivo está compuesto por personas mayores de 15 años que practican alguno de los cuatro deportes de la empresa. Viven en Santiago, preferentemente en las zonas centro y oriente de la ciudad. La mayoría pertenece a los estratos socioeconómicos ABC1 y C2.

Para que la empresa se desarrolle es importante ampliar el mercado a otros importantes núcleos urbanos del país. Debido a la cantidad de habitantes y su cercanía con Santiago, las zonas que deben ser consideradas primero en una etapa de expansión son la IV, V y VIII regiones. Esta etapa está fuera de los alcances de esta investigación.

El único área de negocio de la empresa que considera la atención de clientes en todo el territorio nacional es la tienda online, ya que puede despachar productos a

cualquier región del país. La venta de espacios publicitarios está limitada a las zonas donde se desarrollan las competencias.

La empresa consigue el liderazgo competitivo a través de la formación de la comunidad de deportistas. Esto le permite contar con una audiencia exclusiva para sus espacios publicitarios y a la vez le proporciona el beneficio de ofrecer los productos de la tienda online directamente a una gran cantidad de deportistas.

5.6 Visión

La visión es: *“Tener más de 5.000 deportistas en las competencias en el quinto año de operación”*

6 CAPITULO VI: Análisis Estratégico

6.1 Externo

El análisis externo se divide en las tres áreas de negocio de la empresa, competencias deportivas, venta de espacios publicitarios y venta de artículos deportivos.

6.1.1 Competencias Deportivas

Intensidad de la rivalidad entre competidores

En Santiago en los deportes no tradicionales prácticamente no existen competencias deportivas abiertas a todo tipo de público, es el caso del Balonmano y del Rugby que carecen absolutamente de instancias orientadas a competidores amateurs.

El Vóleybol tiene dos competencias con las características planteadas, ambas se realizan los días domingo. En Básquetbol existen once ligas independientes que funcionan a cargo de municipalidades, por lo general las inscripciones son gratuitas pero los equipos deben estar conformados sólo por personas de las comunas correspondientes.

Debido a la escasa oferta existente se concluye que la intensidad de la rivalidad entre competidores es baja.

Amenaza de nuevos participantes

El mercado es pequeño y hay capacidad para instalar pocas ligas. Después de la puesta en marcha de la empresa quedará muy poco espacio para la entrada de nuevos competidores. Esta es una gran barrera de entrada para nuevos competidores.

Además, un funcionamiento eficiente permite cobrar bajos precios y entregar un producto de calidad, disminuyendo las posibilidades de que los equipos inscritos en la empresa se cambien a otro proveedor de ligas deportivas.

La última barrera de entrada considerada es la escasa infraestructura deportiva disponible para realizar las competencias, dificultando aún más la entrada de nuevos actores.

La amenaza de nuevos participantes es baja.

Amenaza de productos sustitutos

En general los deportes no tienen un sustituto. La única opción es un cambio en las preferencias de los clientes, quienes pueden dejar de realizar su deporte preferido y cambiarlo por una nueva actividad física. Esto siempre puede ocurrir ya que las personas evolucionan y cambian sus preferencias en el tiempo, además existen muchos otros deportes que una persona puede desarrollar. Sin embargo, esto se relaciona con las preferencias de los clientes y no con la aparición de un producto sustituto.

La amenaza de productos sustitutos es muy baja.

Poder de negociación de los proveedores

En relación a materiales deportivos y a arbitrajes, existe una amplia variedad de oferta. Pero los recintos deportivos en arriendo son escasos y de un valor elevado. Existe una gran dependencia hacia las instituciones que arriendan su infraestructura debido a que sin ella es imposible realizar los campeonatos.

Se concluye que el poder de negociación de los proveedores es alto.

Poder de negociación de los compradores

Casi no existen alternativas para participar de torneos deportivos en los deportes no tradicionales. Debido a esta escasez de oferta se puede decir que el poder de negociación de los compradores es bajo.

6.1.2 Venta de Espacios Publicitarios

Intensidad de la rivalidad entre competidores

Existe una gran variedad de espacios publicitarios a la venta. Los dirigidos a deportistas están concentrados en varios tipos de deportes, sin embargo hasta ahora ninguno ha apuntado a los jugadores de Balonmano, Básquetbol, Rugby y Vóleibol.

Hay revistas deportivas para futbolistas, corredores, amantes de los deportes de invierno y otros para los que practican actividades al aire libre. El espacio publicitario creado apunta a un segmento de la población que aún no ha sido explotado y que por ende no tiene competidores directos.

La intensidad de la rivalidad entre competidores es alta.

Amenaza de nuevos participantes

Los deportistas que practican estos deportes son pocos y están dispersos. Debido a estas dos características es poco probable que aparezca un nuevo participante capaz de reunirlos y generar espacios publicitarios dirigidos a este mismo segmento. Sin embargo, hay medios más amplios que abarcan a este segmento, como periódicos, radios y televisión.

La barrera de entrada más importante está asociada a las dificultades para crear una comunidad de deportistas que agrupe a las mismas personas del mercado objetivo de la empresa.

La amenaza de nuevos participantes es media.

Amenaza de productos sustitutos

En publicidad siempre hay innovación. Desde este punto de vista es factible la aparición de un producto sustituto.

La amenaza de productos sustitutos es media.

Poder de negociación de los proveedores

Existen muchos proveedores para la construcción de espacios publicitarios. El poder de negociación de los proveedores es bajo.

Poder de negociación de los compradores

Debido principalmente a la inexistencia de un medio de publicidad dirigido exclusivamente al segmento que se pretende atender se podría decir que el poder de negociación de los compradores es bajo. Sin embargo, existen muchos otros medios

de publicidad donde es posible llegar al mismo público objetivo (aunque incluyendo a muchas otras personas).

Se concluye que el poder de negociación de los consumidores es alto.

6.1.3 Venta de Artículos Deportivos

Intensidad de la rivalidad entre competidores

Existen 167¹⁰ tiendas de artículos deportivos en Santiago, pero sólo 20 de ellas ofrecen ventas a través de Internet. Al analizar los productos que venden estas 20 tiendas se pudo apreciar que sólo Sparta Deportes y Deportes Tro venden productos similares a los que la empresa pretende comercializar.

La intensidad de la rivalidad entre competidores es media.

Amenaza de nuevos participantes

En general no existen barreras de entrada para la comercialización online de artículos deportivos, siempre es posible que aparezca un nuevo competidor.

La amenaza de nuevos participantes es muy alta.

Amenaza de productos sustitutos

No es posible estimar cuándo pueden aparecer productos sustitutos para la práctica de los deportes. Se requeriría de un cambio en la bases de los deportes.

La amenaza de productos sustitutos es muy baja.

Poder de negociación de los proveedores

Existen muchos proveedores de artículos deportivos. Sin embargo, la marca Molten (emblemática en varios de los deportes ofrecidos) tiene un distribuidor autorizado en Chile, además en cada línea de productos hay pocos productores reconocidos entre los deportistas.

El poder de negociación de los proveedores es alto.

Poder de negociación de los compradores

Existe una competencia intensa en la venta de productos deportivos. Sin embargo, hay productos específicos de cada deporte que son muy difíciles de encontrar en las tiendas deportivas no especializadas. Al concentrar su oferta sólo en

¹⁰ Fuente: Páginas Amarillas.

los deportes no tradicionales, la competencia que enfrenta la empresa se reduce bastante pero no desaparece.

El poder de negociación de los compradores es medio.

6.1.4 Evaluación General de la Industria

Se presentan por separado el resumen del análisis de cada una de las tres industrias.

Para evaluar el atractivo de una industria se utiliza una escala con los siguientes niveles: muy atractiva, atractiva, neutra, desfavorable y muy desfavorable.

6.1.4.1 Competencias Deportivas

Tabla XII: Evaluación general de las fuerzas de Porter para las competencias deportivas.

Evaluación General de la Industria	Magnitud
Intensidad de rivalidad entre competidores	Baja
Amenaza de nuevos participantes	Baja
Amenaza de productos sustitutos	Muy Baja
Poder de negociación de los proveedores	Alto
Poder de negociación de los compradores	Bajo

Fuente: Elaboración propia

La única fuerza de Porter que advierte un aspecto poco atractivo de la industria es el poder de negociación de los proveedores, sin embargo se han encontrado varios de ellos que ofrecen el servicio de arriendo en las zonas de interés para la empresa. Se concluye que la industria es ATRACTIVA.

6.1.4.2 Venta de Espacios Publicitarios

Tabla XIII: Evaluación general de las fuerzas de Porter para la venta de espacios publicitarios

Evaluación General de la Industria	Magnitud
Intensidad de rivalidad entre competidores	Alta
Amenaza de nuevos participantes	Media
Amenaza de productos sustitutos	Media
Poder de negociación de los proveedores	Bajo
Poder de negociación de los compradores	Alto

Fuente: Elaboración propia

Esta es una industria en la cuál compiten muchas empresas y los compradores tienen un gran poder. El atractivo de la industria es MEDIO.

6.1.4.3 Venta de Artículos Deportivos

Tabla XIV: Evaluación general de las fuerzas de Porter para la venta de artículos deportivos

Evaluación General de la Industria	Magnitud
Intensidad de rivalidad entre competidores	Media
Amenaza de nuevos participantes	Muy Alta
Amenaza de productos sustitutos	Muy Baja
Poder de negociación de los proveedores	Alto
Poder de negociación de los compradores	Medio

Fuente: Elaboración propia

Es una industria en la que la empresa no tendría que enfrentar una gran competencia, pero las barreras de entrada son muy bajas. Al tratarse de productos específicos de deportes no tradicionales, el poder de los compradores no es alto debido a que se trata de productos difíciles de encontrar en las tiendas normales. El atractivo de esta industria es MEDIO.

6.2 Análisis del Medio Interno

El análisis interno también se realiza por separado para las tres áreas de la empresa.

6.2.1 Competencias Deportivas

La cadena de valor de esta industria la componen tres áreas específicas: arriendo de instalaciones deportivas, organización de torneos y ventas al detalle. La empresa se enfoca en las últimas dos etapas de la cadena de valor.

Figura VIII: Cadena de Valor Industria Competencias Deportivas



Fuente: Elaboración propia

6.2.1.1 Actividades primarias de la cadena de valor

Logística de entrada

Esta actividad está relacionada directamente con la afiliación de recintos deportivos para la realización de competencias. El esfuerzo está centrado en conseguir recintos bien equipados, ubicados en zonas de fácil acceso para los deportistas a través del transporte público y privado.

Operaciones

Se usa un software que permite la creación de un fixture que no perjudique a ningún equipo en relación a la distribución y horarios de los partidos. Para asegurarse que el torneo se desarrolle sin inconvenientes, siempre esta presente en los partidos un representante de la empresa para resolver cualquier situación emergente no estipulada en las bases.

Logística de salida

La competencia deportiva en funcionamiento.

Marketing y ventas

La promoción de los torneos se realiza con afiches en los recintos deportivos donde se practican los deportes correspondientes. También se hace promoción a través de Facebook para llegar sólo a los deportistas que manifiesten su gusto por alguno de estos deportes. Finalmente, un portal atractivo es la cara visible de la empresa ante sus clientes, ya que a través de él se crean los equipos y se inscriben en los torneos.

Servicios

Un empleado de la empresa siempre esta disponible para atender las dudas y sugerencias de los equipos.

6.2.1.2 Actividades secundarias

Aprovisionamiento

El gerente general afilia los recintos con mejores características para satisfacer las necesidades de los clientes. Él esta encargado de negociar los precios de los arriendos. También debe encontrar árbitros calificados para la dirección de los partidos. Por último, adquiere los mejores materiales para la realización de los partidos.

Desarrollo de tecnologías

Se crea un software que organiza la programación de los torneos. Esta labor suele ser de alta complejidad, contar con esta herramienta permite ahorrar tiempo y a la vez crear calendarios equitativos para todos los equipos. También se crean aplicaciones que ayudan a mantener a los usuarios conectados permanentemente al portal.

Administración de recursos humanos

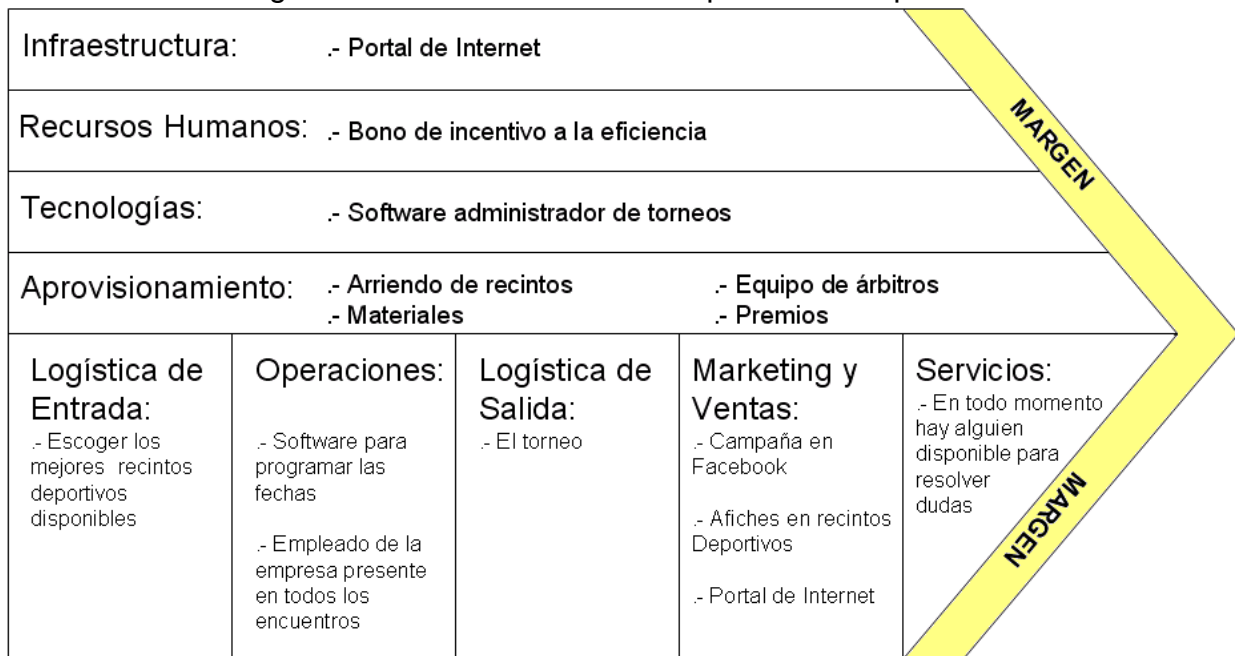
Todos los empleados de la empresa tienen una parte variable de sus ingresos relacionados con un bono de eficiencia. Este bono mantiene a las personas motivadas para realizar bien su trabajo, beneficiando directamente a los clientes, quienes reciben una buena atención con torneos eficientes.

Infraestructura

Profesionales competentes están a cargo de la dirección de la empresa, de esta forma se pretende asegurar un funcionamiento eficiente en todas las áreas de la empresa.

El portal está programado para realizar automáticamente la mayoría de las gestiones organizacionales de los torneos. Esto permite ahorrar tiempo en la administración de la empresa y a la vez disminuye la ocurrencia de errores.

Figura IX: Cadena de Valor Competencias Deportivas

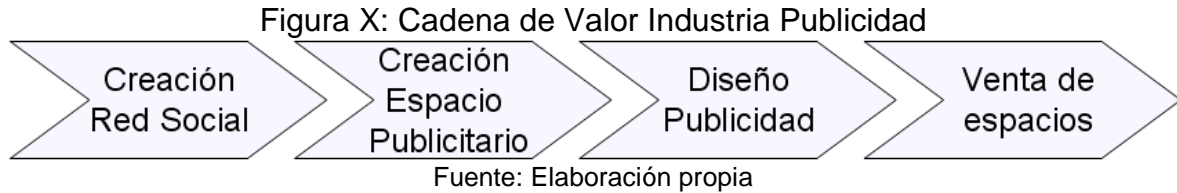


Fuente: Elaboración propia

6.2.2 Ventas de Espacios Publicitarios

La cadena de valor para la venta de espacios publicitarios está compuesta por cuatro áreas. La primera es la creación de una red social a la cuál llegar con el mensaje, esta función es realizada por la empresa a través de la organización de competencias deportivas. La segunda etapa es la creación de un espacio publicitario, la empresa dispone de un portal de Internet y de una revista de las ligas. La tercera es

el diseño de los mensajes publicitarios, labor a cargo de agencias publicitarias. Por último, está la venta de espacios publicitarios.



La empresa sólo está ausente en la etapa de creación de mensajes publicitarios. El resto de las tareas son realizadas internamente.

En el área de negocio de venta de espacios publicitarios, la empresa tiene dos funciones que realizar, crear espacios publicitarios y venderlos a los posibles clientes.

6.2.2.1 Actividades primarias de la cadena de valor

Logística de entrada

Todos los insumos para la revista y el portal de Internet son provistos por periodistas capacitados que pertenecen a la empresa. Los materiales como papeles e impresión son provistos por empresas externas, y sólo se fiscaliza la calidad del producto.

Operaciones

El diseño de los espacios publicitarios está a cargo de dos diseñadores gráficos y un web master, todos ellos pertenecen a la empresa.

Logística de salida

La distribución de la revista está a cargo de una empresa externa de correos. La publicación de anuncios en el portal de la empresa se realiza a través del mantenedor del sitio.

Marketing y ventas

Se realizan estudios constantes para conocer en profundidad a las personas que reciben el anuncio. Estos estudios permiten a los clientes tener toda la información necesaria para poder escoger sus estrategias de promoción.

Las ventas están a cargo de profesionales, ingeniero civil industrial e ingeniero comercial.

Servicios

A los clientes se les entregan reportes mensuales con toda la información relacionada con el público que estuvo expuesto a sus anuncios.

6.2.2.2 Actividades secundarias

Aprovisionamiento

Se realizan cotizaciones con las imprentas más importantes de la región metropolitana. Así se podrá escoger la mejor combinación precio calidad del mercado.

Desarrollo de tecnologías

No hay contemplados desarrollos tecnológicos en esta área de negocio. Se utilizan herramientas ya existentes.

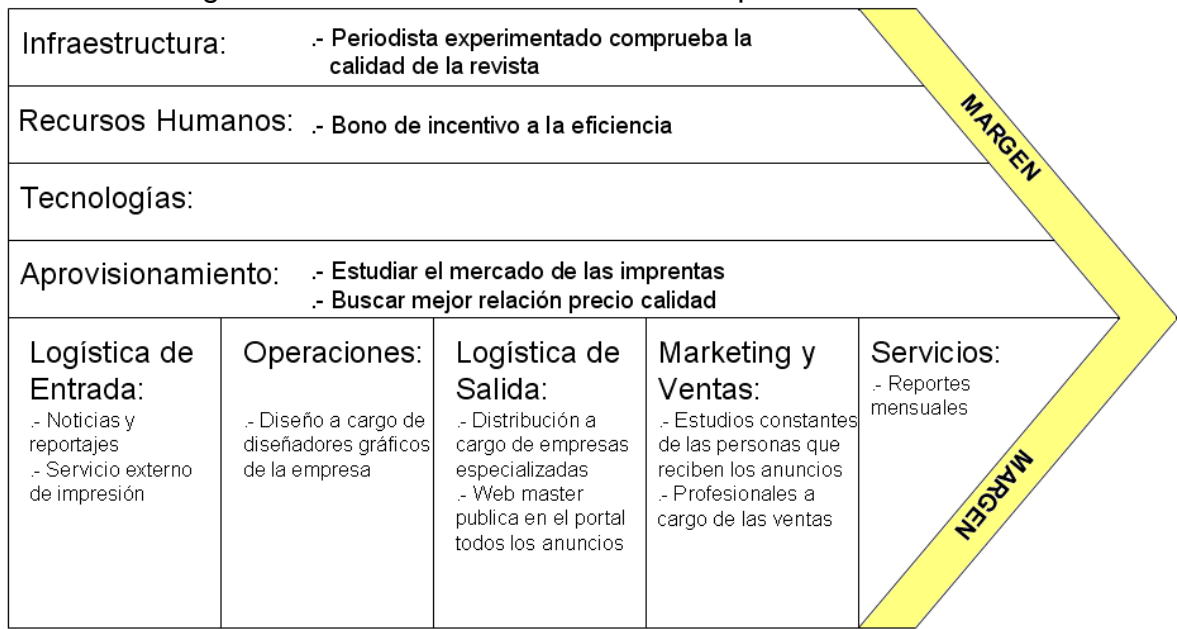
Administración de recursos humanos

Se rigen por las mismas normas de las otras áreas de la empresa.

Infraestructura

El mismo equipo que está a cargo de las competencias deportivas dirige esta área de negocio. Sin embargo, se incluye a un periodista experimentado para asegurar la calidad de la revista.

Figura X: Cadena de Valor Venta de Espacios Publicitarios



Fuente: Elaboración propia

6.2.3 Ventas de Artículos Deportivos

6.2.3.1 Actividades primarias de la cadena de valor

La cadena de valor de la industria de ventas de artículos deportivos está compuesta por la producción de artículos deportivos, ventas al por mayor y ventas al detalle. La empresa con su tienda online esta orientada a la última etapa.



Logística de entrada

Todos los artículos deportivos que vende la tienda deben ser entregados en las bodegas de la empresa. En este punto son recibidos, almacenados e inventariados en los sistemas de información de la empresa.

Operaciones

Las ventas se realizan a través del portal, su mantenedor es el encargado de informar las ventas realizadas, para que los productos sean apartados del resto del stock y sean preparados para su despacho.

Logística de salida

Personal de la empresa prepara los productos para su despacho, indicando claramente la dirección a la que deben llegar. Una empresa externa está encargada de recoger los productos en la bodega de la empresa y de despacharlos hasta el lugar de destino.

Marketing y ventas

Dependiendo del deporte que practica cada usuario específico, se le despliegan en pantalla productos relacionados con su deporte. Las ventas se realizan con los sistemas tradicionales de carros de compra.

Servicios

Siempre están abiertas las vías de comunicación con los clientes para asesorarlos en todas las etapas de la compra. También reciben asistencia en los casos en que sea necesario utilizar la garantía de alguno de los productos.

6.2.3.2 Actividades secundarias

Aprovisionamiento

Las compras de los productos deportivos son realizadas directamente a los productores o a los distribuidores autorizados. La marca Molten es la única que tiene un distribuidor autorizado en el país. El resto de los productos deben ser adquiridos e importados desde el extranjero. La única excepción son las poleras y souvenirs que se producen por encargo a empresas nacionales.

Desarrollo de tecnologías

Un software de ventas permite conocer online la cantidad de productos vendidos y en inventario, esto ayuda a evitar pérdidas por ventas no realizadas por falta de stock.

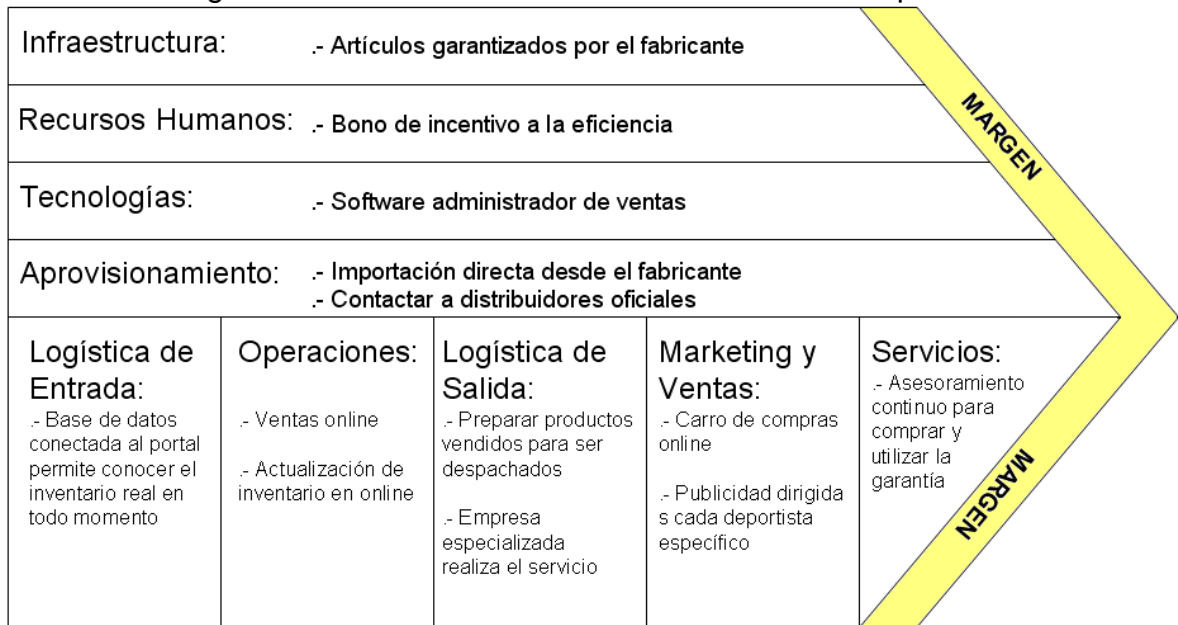
Administración de recursos humanos

Se rigen por las mismas normas de las otras áreas de la empresa.

Infraestructura

La empresa vende artículos garantizados de las marcas más reconocidas por los deportistas. Esto permite asegurar estándares de calidad.

Figura XII: Cadena de Valor Venta de Artículos Deportivos



Fuente: Elaboración propia

6.3 Análisis FODA

Utilizando los resultados de los análisis externos e internos se realiza el análisis FODA, el cual se separa en cada una de las tres áreas de negocio.

El objetivo principal de este análisis es poder identificar ventajas competitivas de la empresa en cada una de las áreas de negocio.

6.3.1 Competencias Deportivas

6.3.1.1 Oportunidades

La oferta es insuficiente. Existen muy pocas ligas para todo público, cero en Balonmano y Rugby, dos en Vóleibol y 11 en Básquetbol.

Hay un gran interés de los deportistas por participar en los torneos de la empresa. El 64% de ellos respondió en la encuesta que participarían “de todas maneras” y sólo el 2% manifestó no estar interesados en participar.

Los árbitros están disponibles en los días y horarios en que se planean llevar a cabo las competencias, la mayor demanda de árbitros corresponde a los sábados en la mañana, cuando se disputan los torneos escolares.

La infraestructura deportiva disponible en el mercado es suficiente para realizar las competencias de la empresa.

Existe interés del gobierno para estimular la actividad física debido a los beneficios para la salud. Campañas promocionales estimulan a la población para dejar el sedentarismo.

El gasto en recreación y esparcimiento de las familias chilenas ha aumentado en los últimos años; los montos llegan a \$65.000 y a \$27.500 promedio mensuales en los estratos ABC1 y C2 respectivamente. El estrato C3 destina \$20.000 cada mes, cantidad que permite solventar el gasto de una liga deportiva.

6.3.1.2 Amenazas

El tamaño del mercado objetivo de las Ligas no supera las 25.000 personas, esto limita la cantidad de ligas que se pueden llegar a crear, acotando el crecimiento de la empresa en el mediano plazo.

Es necesario lograr una penetración rápida del mercado para evitar la entrada de competidores que hagan disminuir el tamaño de la comunidad, perjudicando su atractivo publicitario.

6.3.1.3 Fortalezas

Diseño innovador de torneos, al integrar varios deportes alrededor del mismo portal.

Organización de ligas mediante un software que simplifica las tareas administrativas, minimizando la ocurrencia de errores.

Personal calificado está presente en todos los partidos para resolver cualquier conflicto no estipulado en las bases.

Se utilizan recintos deportivos bien equipados ubicados en lugares de fácil acceso para los deportistas.

El precio que deben pagar los deportistas es similar al precio de mercado de las ligas de Futbolito, es decir, la empresa no incurre en cobros excesivos por ser parte de un segmento pequeño.

La creación de las competencias deportivas permite generar una comunidad en Internet que interactúa constantemente en el mundo real. Este grupo de deportistas conforma un segmento muy específico de la población, siendo una vitrina muy interesante para la publicación de anuncios.

6.3.1.4 Debilidades

La empresa no dispone de infraestructura propia para realizar las competencias. Por lo tanto, la ubicación de las ligas y las posibilidades de expansión están restringidas por la disponibilidad de arriendo de recintos deportivos pertenecientes a terceros.

La mayoría de los deportistas que forman el mercado objetivo practicaron deporte durante su vida estudiantil, donde nunca debieron pagar por participar en torneos. Existe incertidumbre respecto a si efectivamente estarán dispuestos a pagar una inscripción por participar en las competencias.

6.3.2 Venta de Artículos Deportivos

6.3.2.1 Oportunidades

Hay productos específicos de cada deporte que no se encuentran fácilmente en Chile. Proverlos masivamente a través de Internet facilita el acceso a clientes de todo el país.

Competencia escasa, hay dos empresas que ofrecen en Internet el tipo de productos que se pretende vender.

Cada año las ventas por Internet aumentan, mostrando que como canal está aún en desarrollo. En Chile, el año 2008 las ventas B2C a través de Internet alcanzaron los USD\$ 400 millones¹¹, de éstos el 4% se destinó a la compra de artículos deportivos, es decir, hubo USD\$16 millones en ventas. Esto muestra que este canal de ventas es efectivo en el país.

6.3.2.2 Amenazas

Existe temor a fraudes en los cibernautas chilenos, debido a esto sólo el 29% de ellos compra en Internet, cifra muy inferior comparada con países desarrollados, en Estados Unidos el 88%¹¹ de los cibernautas lo hacen.

Muchas empresas relacionadas al deporte pueden agregar a su portal una tienda online con los mismos productos ofrecidos por la empresa, aumentando la competencia del sector.

6.3.2.3 Fortalezas

Durante todo el año una gran cantidad de deportistas están constantemente expuestos a los productos de la tienda en el portal de la empresa.

Es posible ofrecer artículos específicos del deporte que practica cada usuario, ya que el portal identifica las ligas en que está inscrita la persona.

El sistema de administración de la empresa permite obtener información valiosa para funcionar eficientemente. Es posible saber exactamente qué compra cada tipo de cliente y conocer todas las ventas que no se realizan por falta de inventario.

¹¹ Fuente: Los internautas chilenos y sus símiles en el resto del mundo: resultados del estudio WIP-Chile 2008.

6.3.2.4 Debilidades

La demanda esperada para los productos de la tienda es baja. No se podrán acceder a economías de escala en su comercialización, situación que se acentúa aún más en los casos de los artículos importados.

6.3.3 Venta de Espacios Publicitarios

6.3.3.1 Oportunidades

Existen muchas empresas especializadas en la distribución de correos privados y en la impresión de revistas. Esto le permite a la empresa acceder a servicios de buena calidad a un precio competitivo.

En el mercado laboral, hay una gran disponibilidad de diseñadores gráficos, periodistas y fotógrafos lo que permite asegurar la contratación de profesionales para la confección de la revista.

Muchas empresas tratan de ligar su marca a actividades saludables. Promocionarse en medios relacionados al deporte es una práctica muy utilizada para posicionarse como una marca moderna, que está interesada en el bienestar de la población.

6.3.3.2 Amenazas

Existen muchos medios de comunicación que abarcan al segmento atendido por la empresa. Las compañías que publicitan sus productos pueden encontrar otros medios que les entreguen más valor en sus anuncios.

Los deportistas pueden no interesarse en la revista o anular su suscripción. Esto perjudica el valor de la publicidad de la revista.

6.3.3.3 Fortalezas

Los espacios publicitarios creados por la empresa permiten acceder directamente a un segmento específico de la población, que aún no ha sido explotado por ningún otro medio en forma exclusiva.

La revista se imprime en alta calidad, lo que ayuda a incrementar el interés de los lectores y el valor de los espacios publicitarios.

Estudios constantes sobre las principales características de los integrantes de la red social permiten que la empresa cree una revista de interés para los lectores.

6.3.3.4 Debilidades

Generalmente los contratos publicitarios se realizan por un largo período de tiempo. Las empresas que publicitan sus productos invierten gran cantidad de dinero por una exposición prolongada. Un nuevo medio de comunicación no tiene experiencia ni prestigio en el mercado, lo que dificulta la venta de sus espacios.

Debido a que la revista es gratuita para los deportistas, para poder solventar todos los gastos de producción, impresión y distribución es necesario contar con varios clientes al inicio de su circulación.

6.3.4 Ventajas Competitivas

La creación de la red social de deportistas a través de la organización de torneos es la ventaja competitiva de la empresa en todas sus áreas de negocios.

Disponer de esta comunidad le permite a la empresa:

- Presentar publicidad a un público no explotado anteriormente
- Tener potenciales clientes expuestos constantemente a los productos de la tienda online
- Promover torneos directamente a los deportistas

7 CAPITULO VII: Plan de Marketing

7.1 Objetivos de Marketing

Los objetivos del plan de marketing son:

- Definir productos que satisfagan las necesidades de los clientes
- Definir una estrategia de marketing que se identifique con los clientes
- Definir el marketing mix de los productos ofrecidos

7.2 Estrategia de Marketing

La estrategia de marketing a nivel de negocio está compuesta por tres dimensiones: genérica, de posicionamiento y competitiva.

7.2.1 Estrategia Genérica

La empresa pretende satisfacer las necesidades de un segmento pequeño de la población que no ha sido atendido aún por la competencia. Es decir, la empresa se introduce en un nicho de mercado, siendo la estrategia de enfoque la más adecuada para ella.

7.2.2 Estrategia de Posicionamiento

La estrategia de posicionamiento es la forma en que se encuentra y ocupa un espacio apreciado en la mente de los consumidores.

Cada relación producto-mercado debe tener definida una estrategia de posicionamiento, es por este motivo que se analizan por separado los tres mercados en los que compete la empresa.

7.2.2.1 Competencias Deportivas

Los conceptos que se deben explotar en esta área de negocio son:

- Ser la única empresa preocupada por generar espacios para los deportes no tradicionales
- Organizador de competencias eficientes, los partidos son a la hora y en el lugar indicado
- La inscripción permite solventar sólo los gastos de operacionales de la empresa

La estrategia consiste en hacer sentir agradecimiento hacia la empresa por parte de los clientes, por proveer un servicio muy demandado al precio más bajo posible.

7.2.2.2 Venta de Espacios Publicitarios

El concepto más importante en esta área de negocio es el de la exclusividad. La empresa provee un espacio orientado a un segmento específico de la población que nunca ha sido explotado comercialmente.

7.2.2.3 Venta de Artículos deportivos

Los conceptos que se deben explotar en esta área de negocio son:

- Fácil acceso
- Precios bajos
- Estándares de seguridad (pago seguro)

- Exclusividad de los productos

7.2.3 Estrategia Competitiva

La estrategia competitiva de esta empresa es la de una especialista, debido a que su mercado objetivo es pequeño y específico, y no tiene competidoras en la industria. Incluso, en el área de venta de espacios publicitarios ofrece un producto orientado a un segmento no explotado anteriormente.

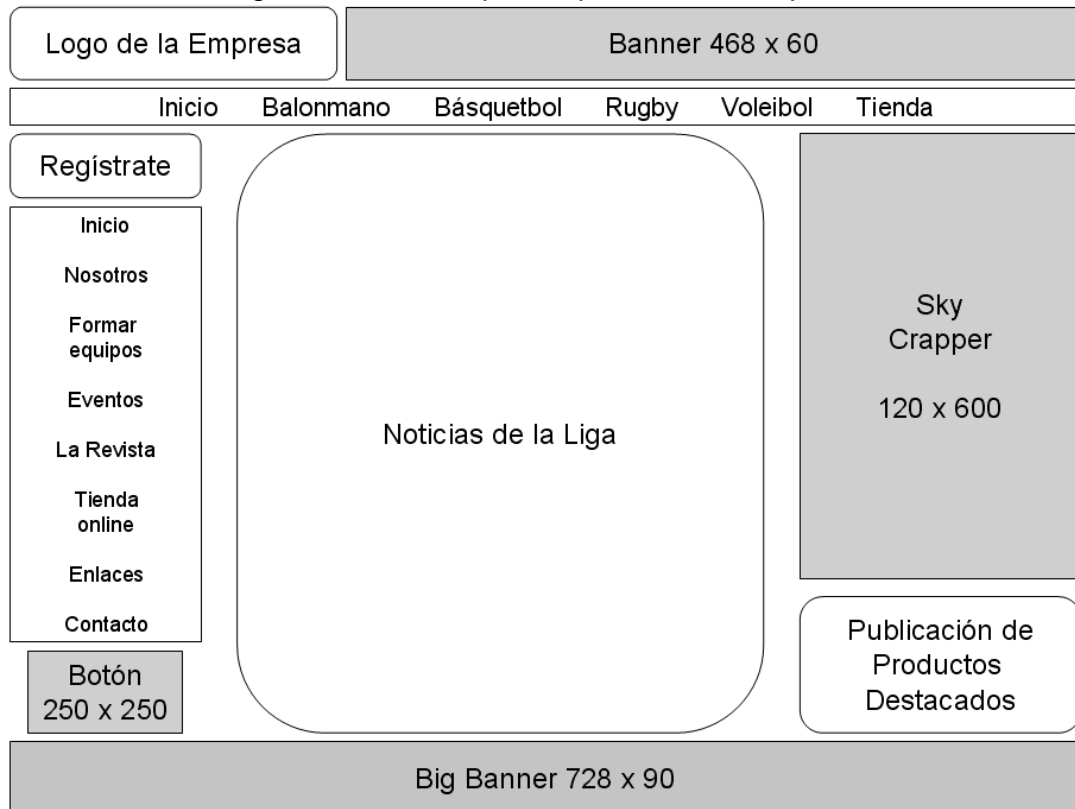
7.3 Marketing Mix

7.3.1 Producto

Existen tres productos distintos de la empresa que son analizados por separado: competencias deportivas, espacios publicitarios y artículos deportivos.

El portal de la empresa es una parte muy importante del producto, ya que a través de él se crea la comunidad de deportistas.

Figura XIII: Prototipo del portal de la empresa



Fuente: Elaboración propia

Este portal es el medio de comunicación entre los clientes y la empresa. Una de las funciones más importantes de este portal es “Formar Equipos”. Ella permite que un usuario registrado cree un equipo, e invite a más personas a integrarlo. Cuando el número de integrantes alcanza un mínimo establecido para la inscripción en un determinado torneo, el capitán del equipo podrá inscribirlo.

7.3.1.1 Competencias deportivas

Las competencias deportivas se desarrollan en las zonas centro y oriente de Santiago. Dependiendo de la disponibilidad física de recintos se crean ligas que funcionan de la misma forma que las ligas de Fútbolito.

Se ofrecen competencias en Balonmano, Básquetbol, Rugby y Vóleybol. A través de un portal de Internet se inscriben los equipos y se organiza el campeonato. La empresa tiene un sistema de información que permite la sincronización inmediata entre la disponibilidad de recintos con los partidos de los torneos, entregando la programación inmediatamente después de terminado el período de inscripción.

Los recintos deportivos que se utilizan son de excelente calidad, están ubicados en lugares de fácil acceso y poseen camarines bien equipados.

Para agregar valor a través de la dirección adecuada de los partidos, se utilizan árbitros reconocidos por las federaciones nacionales de cada deporte correspondiente.

La cantidad de partidos que se juegan en la fase de “todos contra todos” en una liga se relaciona con la cantidad de equipos que la componen según la siguiente fórmula:

$$\frac{m!}{2 * (m - 2)!}$$

donde m es el número de equipos inscritos.

En una liga estándar con 10 equipos participando se juegan 45 en la primera etapa “todos contra todos”, más 4 partidos adicionales de definición. Es decir, se requiere de 49 arbitrajes y 49 * 1.25 horas de gimnasio.

7.3.1.2 Espacios publicitarios

La empresa tiene espacios publicitarios en el portal de la empresa y en la revista de las competencias.

Los productos en Internet son los siguientes:

- Banner 468 x 60
- Sky Crapper 120 x 600

- Botón 250 x 250
- Big Banner 728 x 90

También se ofrece el servicio de e-mailing. Se envían directamente correos publicitarios a los usuarios del portal de la empresa que hayan aceptado recibir este tipo de correspondencia al momento de registrarse. Esto permite que los correos enviados no sean considerados spam.

En la revista se dispone de:

- Tapa 2
- Tapa 3
- Tapa 4
- Página interior
- ½ página interior

Las características de la revista son:

- Periodicidad mensual, entre Marzo y Diciembre
- Suscripción gratuita
- Tiraje inicial de 2.500 ejemplares
- Distribución por correo privado
- Impresión en 4 x 4 colores
- Papel couché opaco de 130 gramos
- Formato carta
- 66 páginas
- Encuadernación lomo cuadrado

Una revista de éstas características tiene un formato muy atractivo para la presentación de avisos publicitarios en su interior. La calidad del papel es igual a la utilizada en revistas como OutDoors e incluso superior a otras como Entre Ligas (papel couché opaco de 100 gramos).

Para los anuncios publicitados en el portal y en la revista se confeccionan informes que contienen todos los detalles de la exposición del anuncio, incluyendo un estudio del impacto de la publicidad en el público.

7.3.1.3 Artículos deportivos

La empresa ofrece productos específicos para cada uno de los cuatro deportes. Algunos de los productos ofrecidos son los siguientes:

- Balones Molten, Mikasa y Mitre
- Tobilleras Active Ankle
- Rodilleras Asics
- Protecciones de Rugby marca Mitre
- Guantes

- Poleras y souvenirs

Estos productos se venden a través del portal de la empresa. Se ofrecen los medios de pago tradicionales en Internet, Web Pay, Pay Pal y traspasos bancarios.

Para las ventas existen las opciones de retiro en la oficina de la empresa y el de envío a una dirección señalada por el cliente. En caso de ser necesario despachar un producto, el costo de esta operación lo asume el cliente.

La empresa Tur Bus tiene un sistema de cotización en línea que se anexa al portal de la empresa, así el cliente puede conocer el costo del despacho, antes de adquirir el producto.

7.3.2 Precio

7.3.2.1 Competencias Deportivas

En las competencias deportivas es necesario tener precios bajos, cobrando lo mínimo necesario para cubrir todos los costos de producción y comercialización, dejando un margen pequeño para la empresa. Se utiliza esta estrategia para obtener una comunidad de deportistas más numerosa, y así obtener mejores resultados en la explotación comercial de ésta.

El precio de la competencia dependerá principalmente del recinto que se utilice. También influyen los premios que se entregan. Sin embargo, los costos de arbitrajes, promoción y organización son los mismos para todas las ligas.

Al asumir un arriendo de gimnasio con un valor de \$25.000 por hora, y un arriendo de \$45.000 por cancha de Rugby, se obtiene un precio de \$31.000 por equipo por partido en Balonmano, Básquetbol y Vóleibol. El precio para el Rugby es de \$70.550 por equipo por partido. Luego, cada liga tendrá distintos precios de inscripción dependiendo del número de partidos que juegue cada equipo. En un torneo estándar de Vóleibol con 10 equipos participando, se obtiene una inscripción de \$310.000.

Este precio es levemente inferior al promedio de la industria de las ligas de Futbolito, y presenta utilidades casi nulas para la empresa. Sin embargo, cumple el objetivo de ser un precio accesible para el segmento objetivo y además no es superior a los valores de referencia que manejan los deportistas (asociados a las ligas de Futbolito).

7.3.2.2 Espacios Publicitarios

A pesar que el espacio publicitario ofrecido por la empresa está enfocado a un nicho no explotado directamente hasta ahora, se deben fijar precios de mercado debido a la gran competencia de la industria. Hay muchos medios de publicidad que pueden llegar con mensajes al segmento objetivo, aunque, son medios masivos que involucran a más público.

Para fijar los precios de los espacios en la revista, se analizan los precios de mercado. Se estudian las revistas: Entre Ligas, Full Runners, La Tabla y OutDoors. Estas son revistas dirigidas al mismo tipo de público, pero que practican deportes diferentes.

Tabla XV: Precios y demanda de espacios publicitarios en revistas para deportistas

	Entre Ligas		Full Runners		La Tabla		OutDoors	
	Precio	Demanda	Precio	Demanda	Precio	Demanda	Precio	Demanda
Tiraje	15,000		8,000		5,000		1,500	
Tapa 2	\$ 2,700,000	1	\$ 2,295,000	1	\$ 1,100,000	1	\$ 600,000	1
Tapa 3	\$ 2,200,000	1	\$ 1,530,000	1	\$ 1,100,000	1	\$ 550,000	1
Tapa 4	\$ 2,200,000	1	\$ 2,295,000	1	\$ 1,500,000	1	\$ 550,000	1
Página	\$ 1,800,000	22	\$ 1,360,000	16	\$ 980,000	18	\$ 350,000	20
1/2 Página			\$ 785,000	4			\$ 250,000	6

Fuente: Elaboración propia, la con información proporcionada por cada revista

En la tabla anterior, la demanda corresponde al número de espacios vendidos en cada producto.

La revista de la empresa tiene un tiraje inicial de 2.500 unidades. Al integrar la información anterior, es posible definir los siguientes precios.

Tabla XVI: Precios de espacios publicitarios en la revista

	Precio	Demanda
Tapa 2 y 3	\$ 730,000	2
Tapa 4	\$ 915,000	1
Página Interior	\$ 595,000	9
1/2 Página	\$ 300,000	2

Fuente: Elaboración propia, la demanda muestra el número de anuncios en cada edición

Por cada 500 unidades de tiraje adicional:

- El precio aumenta un 10%
- La demanda por páginas interiores crece en dos unidades
- La demanda por ½ páginas aumenta en una unidad

Estos supuesto se mantienen hasta alcanzar un tiraje de 5.000 unidades, a partir de este punto se mantienen todos los valores.

La publicidad en portales de Internet utiliza los siguientes conceptos:

- Impresión

Cada vez que un visitante navega por un portal Web está viendo una impresión del sitio. Si ingresa a un enlace interno del portal estará viendo una nueva impresión. Es decir, durante una misma sesión un usuario puede generar varias impresiones del sitio.

- CPM

Costo por cada mil impresiones. Es el valor de un anuncio publicitario online cada mil impresiones obtenidas en el portal.

- CPC

Costo por clic, es el valor de cada clic que hacen los visitantes sobre el anuncio.

- Auspicio

Es la modalidad en la que un cliente puede comprar un espacio publicitario en un portal por un tiempo y precio fijo. Al finalizar un período de publicación, al cliente se le entrega un informe con todas las estadísticas del anuncio, incluyendo cantidad de impresiones y clics. Sin embargo, el precio no está influenciado por esas variables.

Un estudio del precio de mercado de publicidad en portales nacionales permite fijar los siguientes precios.

Tabla XVII: Precios de espacios publicitarios en Internet

CPM	
SkyCrapper 120 x 600	\$ 8,000
Banner 486 x 60	\$ 4,500
Big Banner 728 x 90	\$ 9,000
Botón 250 x 250	\$ 5,000
CPC	
SkyCrapper 120 x 600	\$ 45
Banner 486 x 60	\$ 19
Big Banner 728 x 90	\$ 50
Botón 250 x 250	\$ 25
E-Mailing	
Por mil envíos	\$ 50,000

Fuente: Elaboración propia

7.3.2.3 Artículos Deportivos

Al igual que los espacios publicitarios, se utilizan los precios de mercado para los productos de la empresa. Se agrega valor a través de la facilidad de acceso y al disponer de todos los productos que el deportista necesita.

Tabla XVIII: Precio de los artículos deportivos

Balonmano	Balón Mikasa #1 MSH	\$ 12,990
	Guante Adidad Response Training	\$ 11,990
	Guante Adidad Response Young Pro	\$ 10,990
Básquetbol	Balón Molten GF 7	\$ 30,990
	Balón Molten GE 7	\$ 18,990
	Balón Mikasa TF 250	\$ 7,990
	Tobilleras Active Ankle	\$ 29,990
	Productos de la Tienda de la NBA	8% del valor
Rugby	Balón Mitre Grild	\$ 11,990
	Balón Mitre Union	\$ 9,990
	Casco Rugby Mitre Siege	\$ 21,990
	Hombroera Mitre Academy	\$ 23,990
Voleibol	Balón Molten Soft Touch	\$ 19,990
	Balón Molten Serve	\$ 11,990
	Rodillera Asics Slider	\$ 6,990
	Tobilleras Active Ankle	\$ 29,990

Fuente: Elaboración propia

Además se venden poleras y souvenirs con motivos alusivos a los deportes de la empresa. Los precios de estos productos son un 50% superior al costo de fabricación.

7.3.3 Promoción

7.3.3.1 Competencias Deportivas y Artículos Deportivos

El mercado objetivo es pequeño y heterogéneo, el medio más efectivo para llegar a ellos es Facebook, ya que a través de él se puede acceder directamente a las personas jóvenes de Santiago que manifiesten su gusto por cada deporte. Las campañas promocionales funcionan durante dos meses antes del cierre de las inscripciones, o hasta que se completen los cupos del campeonato.

Las campañas tienen un presupuesto de \$80.000 por cada deporte. Cuando un usuario de Facebook hace clic en el anuncio, el usuario es dirigido a la página de la empresa.

Los afiches tiene un valor de \$290 y se estima que son necesarios 200 afiches durante cada campaña, que serán instalados en los recintos deportivos de la zona centro y oriente de Santiago.

7.3.3.2 Espacios publicitarios

Para atraer suscriptores, la revista sólo cuenta con la promoción que se realiza a través del portal de la empresa.

Se diseñan brochures con información detallada sobre los lectores de la revistas. La información está disponible en una sección del portal de la empresa para todas las personas o empresas que deseen publicar anuncios en ella.

El gerente comercial realiza un marketing directo de los espacios publicitarios. Está encargado de visitar y mostrar la revista ante potenciales clientes. La tabla siguiente muestra posibles clientes de la empresa, la columna izquierda corresponde a empresas relacionadas con el deporte, mientras que la derecha presenta empresas que no tienen una relación directa con el deporte, pero promocionan sus productos en revistas deportivas.

Tabla XIX: Posibles clientes de la empresa

Listado de Posibles Clientes	
Active Ankle	Brahma
Adidas	Cat
Andes Gear	Chevrolet
Bronson	Cosas
Diadora	Cristal
Energy	El Mercurio
Gatorate	Entel PCS
GNC	Epson
Herbalife	Fructis
Mall Sports	Gillette
Mikasa	Homecenter
Molten	HP
New Balance	Hyundai
Nike	Johnsons
Pacific	Movistar
Penalty	Rexona
Physicool	Rotter y Krauss
Powerbar	SKY
Puma	Sony
Reebok	Sony Ericsson
Scott	Suzuky
Sportlife	Turbus
Sportone	VTR
Timex	Wrangler
Topper	Yamaha

Fuente: Elaboración propia

7.3.4 Plaza

La ubicación física de la oficina central de la empresa no tiene mayor importancia debido a que ésta se contacta con sus clientes principalmente a través de su portal de Internet. Sin embargo, es recomendable estar cerca de sus clientes, los que en su mayoría se encuentran en la zona oriente y centro de Santiago.

Durante la puesta en marcha se requiere una oficina con las siguientes características: 5 oficinas privadas, 2 baños y una bodega. Una búsqueda realizada en Portal Inmobiliario permitió encontrar una oficina ubicada en Avenida General Bustamante en la intersección con Joaquín Días Garcés, en la comuna de Providencia. El valor del arriendo mensual es de \$260.000.

A partir del tercer año de operaciones, con la creación de la revista y el aumento de personal, es necesaria una oficina con el doble de capacidad. En el mismo sitio web se encontró una oficina con 360 metros cuadrados, once oficinas y tres baños. La dirección es Erasmo Escala 2180, Santiago. El arriendo mensual es de \$760.000.

7.3.4.1 Competencias deportivas

Las competencias deportivas son realizadas en los sectores oriente y centro de Santiago. El siguiente listado muestra los recintos deportivos que ofrecen arriendos en estas zonas.

Tabla XX: Recintos deportivos que ofrecen arriendos

Recinto Deportivo	Valor Hora	Ubicación
De los Sagrados Corazones de Manquehue	\$ 27,000	Vitacura
Liceo Amanda Labarca	\$ 16,000	Vitacura
Colegio Antártica Chilena	\$ 16,000	Vitacura
Estadio Croata	\$ 20,000	Vitacura
Estadio Israelita	\$ 25,000	Las Condes
Estadio Las Condes	\$ 30,000	Las Condes
Gimnasio Dragones de la Reina	\$ 15,000	La Reina
Club Providencia	\$ 26,000	Providencia
Luis Campino	\$ 45,000	Providencia
Gimnasio Entretiempo	\$ 23,000	Santiago
Gimnasio Santiago	\$ 15,000	Santiago
Instituto Santa María	\$ 35,000	Nuñoa
UMCE Gimnasio	\$ 25,000	Macul
UMCE RUGBY	\$ 35,000	Macul

Fuente: Elaboración propia

Todas las otras actividades de la empresa se desarrollan en la oficina central.

7.3.5 Personas

7.3.5.1 Competencias Deportivas

Los árbitros son empleados externos de la empresa, y son quienes tienen mayor contacto con los clientes. Es necesario exigirles que tengan en todo momento un trato cortés y respetuoso hacia los jugadores.

Los asistentes deportivos están presente durante el desarrollo de las competencias y deben fiscalizar el trato de los árbitros hacia los deportistas.

Durante las competencias los árbitros deben vestir de acuerdo al reglamento de la federación correspondiente, sin embargo, deben incluir una polera y polar con el logo de la empresa. El asistente también tiene que utilizar estas prendas de vestir. Estas vestimentas pertenecen a la empresa, la cual las facilita a sus empleados.

7.3.5.2 Espacios Publicitarios

El gerente general y el gerente comercial tienen contacto con clientes en esta área de negocio. Es necesario que ambos profesionales estén capacitados para aclarar cualquier duda, y al mismo tiempo deben proyectar una imagen que inspire confianza en los clientes.

La secretaria a cargo de las comunicaciones telefónicas, debe tener siempre un trato amable y orientado a satisfacer todas las necesidades de los clientes.

7.3.5.3 Artículos Deportivos

El personal de la empresa sólo interactúa con sus clientes para responder dudas y comentarios. Los medios de comunicación son telefónicos y por correo electrónico. La secretaria y el web master son los encargados de comunicarse con los clientes, ambos deben tratar con cortesía y respeto a todos los clientes independiente del motivo por el cual éste los contacte.

7.3.6 Procesos

Los procesos más relevantes de la empresa son los relacionados con la afiliación de deportistas y de recintos deportivos. En el capítulo siguiente se desarrollan todos los procesos de la empresa, incluyendo los detalles del funcionamiento de la tienda online y de producción de la revista.

7.3.7 Planta o Evidencia Física

La evidencia física se clasifica en dos tipos: evidencia periférica y esencial.

7.3.7.1 Evidencia periférica

Son los aspectos tangibles de la compra de un servicio. En el caso de las competencias deportivas esta evidencia física está compuesta por una carpeta en la cual se entregan las bases y planillas de jugadores a cada equipo.

En la venta de espacios publicitarios la evidencia física periférica la integran el informe que se entrega a la empresa con toda la información relevante sobre el anuncio y la revista en sí, con materiales de buena calidad y con un diseño atractivo.

7.3.7.2 Evidencia Esencial

Esta evidencia no puede ser poseída por el cliente, pero incide directamente sobre la percepción que tiene el cliente de la empresa.

El medio de comunicación con los clientes es el portal, y los recintos deportivos son arrendados, luego, la única evidencia esencial que la empresa puede controlar es su portal. Este debe tener un diseño atractivo, también debe tener una estructura eficiente para facilitar la navegación dentro de él, y así mostrarles a los clientes que la empresa está bien organizada y que podrá proveer servicios adecuados a sus necesidades.

8 CAPITULO VIII: Plan de Operaciones

Este capítulo debe ser dividido para analizar dos áreas funcionales de la empresa: producción de eventos deportivos y explotación comercial de la comunidad.

8.1 Producción de Eventos Deportivos

Las operaciones relacionadas con la producción de eventos deportivos son todos los procesos que se desarrollan para proveer competencias eficientes. Las más importantes, y que son diseñadas en este trabajo son:

- Afiliación equipos
- Afiliación recintos deportivos
- Creación torneos
- Recopilación y manejo de información

8.1.1 Afiliación de Equipos

Todos los deportistas que participan en los torneos deben inscribirse primero en el portal de la empresa. Un usuario puede crear un nuevo equipo al auto asignarse capitán, una vez creado el equipo este usuario debe indicar en cuál o cuáles ligas compete. Luego debe proceder a atraer jugadores a su equipo mediante una invitación (se les envía automáticamente un correo electrónico a los jugadores invitados). Cuando la cantidad de jugadores inscritos en el equipo supera el mínimo establecido para la constitución este pasa a estar en una condición de pre inscrito.

Para oficializar la inscripción de los equipos los capitanes tienen que pagar la cuota de incorporación a través de un depósito bancario. Los primeros equipos en pagar la cuota de incorporación son los que compiten en el torneo.

Es posible inscribir nuevos equipos hasta dos semanas antes del inicio del campeonato. Esto se debe a que se requiere de tiempo para oficializar el arriendo de los recintos deportivos, esto sólo se puede hacer una vez que se conoce la cantidad de equipos que participan.

8.1.2 Afiliación Recintos Deportivos

La afiliación de recintos deportivos está a cargo del gerente general de la empresa. Él entrevista a los administradores de los recintos y realiza las diligencias relacionadas con la confección del contrato de arriendo.

A partir del tercer año de operación, cuando la empresa ya sea reconocida en el mercado, se ofrece la opción de afiliación voluntaria de recintos deportivos. Una función del portal de Internet permite a los administradores de los recintos ofrecer horarios para la confección de torneos. El gerente deportivo selecciona las mejores ofertas, y dependiendo de la demanda por competencias deportivas en los meses anteriores, se procede a aceptar o rechazar las ofertas recibidas. Si decide aceptar un nuevo recinto, debe informar al gerente general para que se contacte con la administración del recinto y realicen el contrato de arriendo. En el caso de ser rechazada la oferta, esta queda disponible para los usuarios del portal, quienes podrán realizar el arriendo del recinto en forma particular.

8.1.3 Creación de Torneos

En la puesta en marcha (primeros dos años) el gerente general, y luego el gerente deportivo (a partir del tercer año de operación) deben crear las ligas deportivas. Para realizar esto tienen recintos deportivos afiliados, y dependiendo de la disponibilidad de horarios pueden fijar el número máximo y mínimo de equipos que se deben inscribir para la realización del torneo. Antes de iniciar el período de

inscripciones deben definir las bases del campeonato, el equipo de árbitros y planilleros, los premios y el sistema de juego que rige la competencia.

8.1.4 Recopilación y Manejo de la Información

El manejo de información tiene dos etapas, la primera es anterior a la realización del evento y la segunda ocurre mientras se desarrolla el torneo.

Antes del Inicio

Los integrantes de los equipos que participan en un torneo específico deben estar completamente identificados, ya que es necesario entregar una lista de todas las personas que ingresan a los recintos deportivos arrendados. En este caso es el web master la persona que construye las listas con la información de las bases de datos de la empresa.

Esta información es enviada a través de un correo electrónico a los administradores de los recintos y al coordinador deportivo a cargo del torneo.

El coordinador deportivo es el responsable de imprimir las listas de jugadores y entregárselas al cuerpo de árbitros.

Durante el Torneo

Cuando el torneo está en funcionamiento son los asistentes deportivos, y en su ausencia los coordinadores, las personas encargadas de recopilar todas las planillas de juego. Una vez en su poder deben traspasar la información a un formato digital y a la base de datos de la empresa. Desde la base de datos, el web master obtiene la información y la publica en el portal.

Los encargados de manejar la información tienen plazo de un día hábil para publicar los resultados en el portal.

8.2 Explotación Comercial

Las operaciones relacionadas con la explotación comercial de la comunidad son:

- Afiliación usuarios del portal
- Ventas online
- Producción de la revista
- Venta de publicidad

8.2.1 Afiliación de Usuarios

En general cualquier persona puede registrarse en el portal de la empresa. Esto le da acceso a información adicional de las competencias y a la posibilidad de ser incluido en un equipo. Es decir, para que un jugador se inscriba en un equipo, primero debe estar registrado en el portal.

Para registrarse el usuario debe introducir la siguiente información:

- Nombre completo
- Cédula de identidad
- Genero
- Fecha de nacimiento
- Mail
- Número de teléfono
- Dirección

Esta información es necesaria para poder identificar al usuario y permitirle inscribirse en un equipo, comprar en el portal y recibir la revista en su hogar.

En este instante se le pregunta al usuario si está dispuesto a recibir en su correo electrónico información de promociones y ofertas de las empresas que han comprado espacios publicitarios.

8.2.2 Ventas Online

En este proceso de negocio se deben considerar las siguientes tareas:

- El cliente debe registrarse
- Selección del modo de entrega
- Pago del producto
- Verificación de identidad
- Manejo de inventarios
- Recepción de productos
- Despacho de productos
- Post servicios

Para realizar compras online el usuario debe estar registrado en el portal. Luego debe seleccionar el artículo y proceder a realizar la compra.

El portal cuenta con la función de carro de compras, muy utilizado en los portales de ventas por Internet. Luego de agregar los artículos que desea adquirir, el cliente debe seleccionar una opción para la entrega del producto, retiro en las oficinas de la empresa o el envío a una dirección establecida por el cliente.

Después de seleccionar la forma de entrega, el cliente realizar el pago y obtiene su comprobante.

Cuando el cliente selecciona la opción de retiro en la oficina, se le exige su cédula de identidad para verificar que el producto se entrega a la persona que corresponde. Esto no es necesario en los casos de los envíos al cliente, sin embargo, se exige la identidad de la persona que recibe el producto. Esta información también es registrada por el web master en las bases de datos de la empresa.

El portal tiene incorporado un sistema de aviso de unidades en stock, es decir, la base de datos de productos en inventario está conectada al portal de la empresa. De esta forma el cliente puede saber si hay o no stock del producto seleccionado. Para conocer esta información es necesario que el cliente agregue el producto a su carro de compras, en ese momento se muestra en pantalla el número de artículos disponibles. Esto permite conocer la demanda real por los productos que ofrece la empresa, y así generar políticas de inventarios eficientes. Quedan registradas todas las ventas que no se hacen debido a la carencia de stock.

La recepción de productos está a cargo del asistente comercial de la empresa. Esta acción incluye el ordenamiento de los productos en la bodega. Por otra parte, el web master debe agregar en la base de datos todos los artículos ingresados.

Cuando un cliente compra un artículo la base de datos es actualizada automáticamente.

El asistente comercial prepara los productos para su despacho. Todos los productos que han sido comprados deben ser traspasados a una bodega de despacho. En este lugar se almacenan hasta que el cliente acuda a retirarlos. En el caso de ser necesario el envío, se espera hasta el fin de la jornada de trabajo para realizar el pedido a la empresa de transporte de carga responsable de los traslados.

Los pedidos de abastecimiento a los proveedores son realizados por el gerente comercial de la empresa. En caso de no estar disponible, es el gerente general quien realiza esta labor.

Los productos vendidos por la empresa tienen garantías del fabricante, en caso de que un cliente necesite hacer valer ese derecho puede contactarse con la empresa y recibir orientación para solucionar su problema. El personal que realiza esta labor es la secretaria, el web master, y en los casos en que ninguno de ellos pueda solucionar el problema, es el gerente comercial el encargado de atenderlo.

8.2.3 Producción de la Revista

En la confección de la revista existen una serie de procesos que deben ser considerados:

- Diseño estructura
- Especificación de contenidos
- Gestión periodística
- Realización de reportajes
- Revisión de contenido
- Diseño revista
- Impresión
- Despacho

Los gerentes de la empresa, en conjunto con el jefe de redacción deben definir la estructura de la revista, indicando claramente cuales son los tipos de noticias que se exponen y la cantidad de páginas para cada una de ellas. También deben señalar los espacios que son vendidos como publicidad.

El jefe de redacción establece cuales son los contenidos específicos de todas las áreas de la revista, presentándolo al gerente general quien tiene la atribución de rechazar los contenidos. En caso de ser rechazado el listado, el jefe de redacción tiene que proponer nuevos temas.

Cuando el gerente general ha aprobado el contenido de la revista, el gerente comercial, en conjunto con el jefe de redacción, se encargan de hacer las gestiones necesarias para la realización de los reportajes. Esto consiste en contactar posibles entrevistados, realizar sesiones fotográficas, entre otras tareas.

Luego de cumplir todas las gestiones para la realización de los reportajes, el equipo de periodistas y fotógrafos se encargan de llevarlos a cabo.

El jefe de redacción revisa todos los trabajos realizados por el equipo periodístico. Esta labor es para asegurar que los reportajes no contengan errores de redacción ni de ortografía.

Cuando todos los reportajes han sido elaborados y revisados, el equipo de diseñadores confecciona una versión imprimible, incorporando todos los anuncios publicitarios enviados por los clientes de la revista. Esta versión preliminar debe ser revisada por el gerente general, quien da la autorización para la impresión de la revista.

La impresión está a cargo de una imprenta contratada por la empresa. La distribución de la revista está a cargo de una empresa de correos.

8.2.4 Venta de Publicidad

Las ventas de los espacios publicitarios, de la revista y del portal, son realizadas por el gerente comercial de la empresa.

El gerente general es el encargado de contactar a los posibles clientes de la revista. Sin embargo, el gerente comercial es el encargado de realizar las ventas de estos espacios. Debe reunirse las veces que sea necesario con los clientes hasta conseguir la venta.

Finalizado el período de publicación, el gerente comercial prepara un informe en el cual se dan a conocer todos los resultados de la exposición del anuncio.

En el portal está disponible toda la información relevante para posibles clientes, de este modo, empresas interesadas en publicar sus anuncios pueden informarse de los productos de la empresa.

9 CAPITULO IX: Plan de Recursos Humanos

Para exponer con claridad este capítulo es necesario dividirlo en dos etapas. La primera es la puesta en marcha, instancia en la cuál se afilian los primeros deportistas. Tiene dos años de duración.

La segunda etapa es la de explotación comercial. A partir del tercer año la empresa cuenta con una cantidad de deportistas afiliados que permite la explotación comercial de la comunidad. Esta etapa dura tres años.

9.1 Puesta en Marcha

La principal actividad de la empresa en esta etapa es difundir, promover y organizar las competencias deportivas. La afiliación de los deportistas se realiza a través de las inscripciones a los campeonatos.

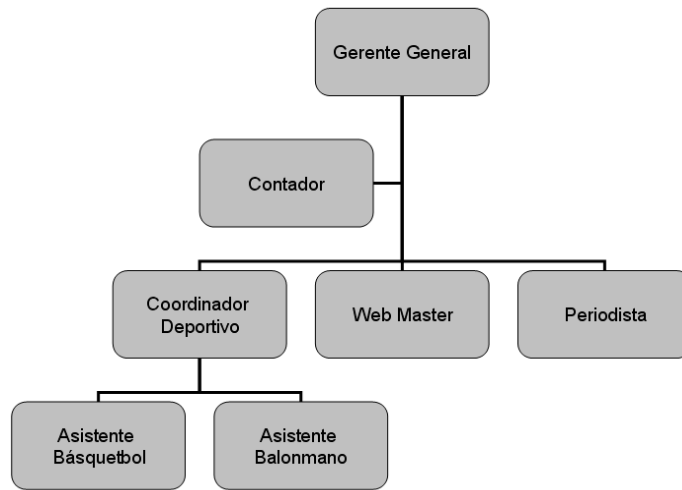
9.1.1 Estructura Organizacional

La estructura organizacional de la empresa tiene como objetivos definir claramente los cargos, responsabilidades, tareas y relaciones jerárquicas del personal. La cantidad de personas en cada área se determina a través de la observación de empresas similares.

9.1.1.1 Organigrama

El organigrama permite entender el funcionamiento de la empresa, los cargos existentes y cómo se relacionan entre ellos.

Figura XIV: Organigrama Puesta en Marcha



Fuente: Elaboración propia

9.1.1.2 Descripción de Cargos

Gerente General

Responsable de la dirección estratégica de la empresa.

Principales Funciones:

- Crear la empresa y liderar el desarrollo del sistema de información
- Contratar personal
- Realizar promoción de las competencias
- Contactar y afiliar los recintos deportivos que se utilizan
- Contactar proveedores de los artículos deportivos
- Abastecer de materiales a las competencias
- Contratar árbitros y planilleros
- Definir la cantidad de competencias en cada deporte
- Verificar los pagos de las inscripciones

Nivel de Estudios: Ingeniero civil industrial.

Contador

Realiza la contabilidad de la revista. Se utiliza un servicio de contabilidad externo.

Su principal función es realizar la declaración de impuestos.

Nivel de Estudios: Contador auditor.

Coordinador Deportivo

Responsable del correcto funcionamiento de las competencias deportivas.

Principales Funciones:

- Informar de las fechas, horarios y lugares de las competencias a los árbitros, planilleros, jugadores y web master
- Asegurarse que siempre estén presentes todos los elementos mínimos para los partidos
- Conseguir los premios de cada torneo
- Traspasar a formato digital la información de los partidos ya jugados
- Obtener las listas de jugadores de cada equipo y entregarla a los administradores de los recintos deportivos y a los planilleros

Nivel de Estudios: Técnico en deporte, debe conocer a cabalidad al menos uno de los deportes seleccionados por la empresa.

Asistente Básquetbol y Asistente Balonmano

Son los responsables del correcto funcionamiento de las competencias correspondientes. Apoyan al coordinador deportivo en todas las labores relacionadas con la producción de los torneos.

Nivel de Estudios: Enseñanza media completa, deben ser deportistas experimentados.

Web Master

Es el responsable del manejo de la información dentro de la empresa.

Principales Funciones:

- Administrar las ventas de la tienda online
- Realizar el manejo de los productos de la tienda
- Atender dudas, vía mail y teléfono, de los clientes de la tienda
- Realizar los listados de los equipos que están presentes en cada torneo
- Publicar en el portal de la empresa la información relevante para los deportistas
- Informar a través de correos electrónicos las fechas de partidos y las noticias más importantes para cada equipo
- Manejar las bases de datos de la empresa, usuarios, jugadores, equipos, torneos, recintos deportivos y ventas

Nivel de Estudios: Técnico en diseño y programación multimedia.

Periodista

Realiza reportajes sobre las competencias deportivas, y las entrega al web master para que las publique en el portal de la empresa. En esta etapa, también debe tomar fotografías para complementar sus noticias.

Nivel de estudios: Periodista recién egresado.

9.1.2 Balance de personal

En esta sección se incluyen los salarios y los sistemas de trabajo del personal que es contratado por la empresa.

Las remuneraciones de todos los empleados tienen una componente fija y otra variable. El sueldo base es el mínimo que puede ganar cada trabajador, éste es complementado con un bono de eficiencia.

Tabla XXI: Salarios puesta en marcha

Cargo	Remuneración Fija	Remuneración Variable
Gerente General	\$ 850,000	\$ 100,000
Coordinador Deportivo	\$ 250,000	\$ 50,000
Asistente Básquetbol	\$ 175,000	\$ 50,000
Asistente Balonmano	\$ 175,000	\$ 50,000
Web Master	\$ 280,000	\$ 50,000
Periodista	\$ 250,000	\$ 50,000

Fuente: Elaboración propia

El gerente general, coordinador deportivo, asistentes deportivos y web master tienen una jornada laboral completa de 45 horas semanales. El periodista trabaja jornada part time de 25 horas.

Para la determinación de los salarios se utiliza la información disponible en el portal www.futurolaboral.cl.

9.2 Explotación Comercial

En esta etapa la empresa cambia su estructura para poder aprovechar las ventajas publicitarias que ofrece la disponibilidad de una red social.

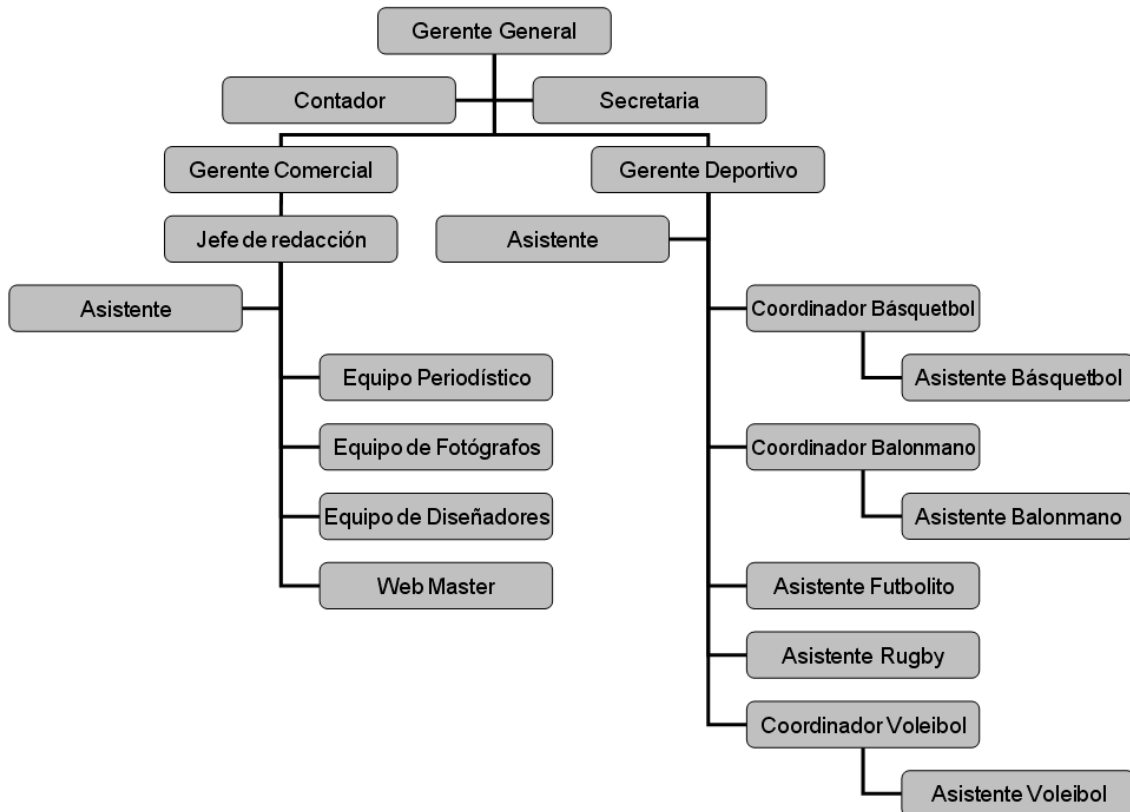
Los cambios empiezan antes de terminar el segundo año de operación, así se espera tener tiempo suficiente para reestructurar la empresa, crear una revista atractiva y conseguir clientes.

9.2.1 Estructura Organizacional

9.2.1.1 Organigrama

El siguiente organigrama muestra la estructura organizacional en el quinto año de operación.

Figura XV: Organigrama explotación comercial



Fuente: Elaboración propia

9.2.1.2 Descripción de Cargos

Gerente General

Responsable de la dirección estratégica de la empresa.

Principales Funciones:

- Contratar personal
- Realizar promoción de la revista
- Verificar la calidad de la revista, material y contenido
- Contactar y afiliar los recintos deportivos

- Contactar proveedores de artículos deportivos
- Definir cantidad de competencias en cada deporte

Nivel de Estudios: Ingeniero civil industrial.

Contador

Realiza la contabilidad de la empresa. Se utiliza un servicio de contabilidad externo.

Su principal función es realizar a declaración de impuestos.

Nivel de Estudios: Contador auditor.

Secretaria

Apoyar en las tareas administrativas a los gerentes de la empresa.

Principales Funciones:

- Recepcionista en la oficina
- Atender los llamados telefónicos
- Apoyar las ventas de productos deportivos, contestando las dudas de los clientes

Nivel de Estudios: Secretaria ejecutiva computacional.

Gerente Deportivo

Responsable del correcto funcionamiento de las competencias deportivas.

Principales Funciones:

- Contratar árbitros y planilleros
- Abastecer de todos los materiales deportivos a las competencias
- Verificar el correcto funcionamiento de los torneos
- Almacenar la información de los torneos en las bases de datos de la empresa
- Conseguir los premios prometidos para cada una de las competencias
- Coordinar los torneos de Rugby

Nivel de Estudios: Profesor de educación física.

Coordinador Básquetbol, Balonmano y Vóleybol

Son los responsables del correcto funcionamiento de las competencias deportivas.

Principales Funciones:

- Informar de las fechas, horarios y lugares de las competencias a los árbitros, planilleros, jugadores y web master
- Asegurarse que estén presentes los elementos para la realización de los partidos
- Traspasar a formato digital la información de los partidos
- Obtener las listas de jugadores de cada equipo y entregarla a los administradores de los recintos deportivos y a los planilleros

Nivel de Estudios: Técnico en deporte, debe conocer a cabalidad su deporte correspondiente.

Asistente Deportivos

Son los responsables del correcto funcionamiento de las competencias correspondientes. Apoyan al coordinador deportivo en todas las labores relacionadas con la producción de los torneos.

Nivel de Estudios: Enseñanza media completa, y deben ser deportistas experimentados en su deporte correspondiente.

Gerente Comercial

Responsable de fijar y desarrollar las metas y objetivos comerciales de la empresa.

Principales Funciones:

- Encargado de desarrollar el plan de marketing de la empresa
- Liderar estudios de satisfacción de los clientes
- Supervisar los resultados de las ventas de las distintas unidades de negocio
- Realizar las ventas de los espacios publicitarios
- Crear informes para los clientes de los espacios publicitarios
- Apoyar en la toma de decisiones al gerente general

Nivel de Estudios: Ingeniero comercial.

Jefe de Redacción

Su objetivo es asegurar la calidad de las noticias publicadas.

Sus principales funciones son:

- Apoyar la construcción de la estructura de la revista
- Definir específicamente los contenidos de cada edición
- Ayudar en las gestiones para la realización de los reportajes
- Revisar que las noticias a publicar en la revista no contengan errores de redacción ni de ortografía

Nivel de Estudios: Periodista, con al menos 5 años de experiencia.

Equipo Periodístico

Deben realizar todos los reportajes de la revista.

Nivel de Estudios: Periodistas recién egresados (se consideran dos periodistas).

Equipo de Fotógrafos

Encargados de confeccionar todas las imágenes que son presentadas en la revista.

Nivel de Estudios: Fotografía periodística (se consideran dos fotógrafos).

Equipo de Diseñadores Gráficos

Son los encargados de construir la revista. Deben editar todas las imágenes y reportajes para construir una revista atractiva para los lectores. El equipo está formado por dos diseñadores gráficos.

Asistente Comercial

Debe apoyar las labores administrativas de la revista.

Algunas de sus funciones son: transportar documentos, labores de limpieza y aseo, entre otras.

Nivel de Estudios: Básica completa.

Web Master

Es el responsable del manejo de la información dentro de la empresa.

Principales Funciones:

- Administrar ventas de la tienda online
- Atender dudas, vía mail y teléfono, de los clientes de la tienda
- Informar en el portal de la empresa todas las noticias relevantes para los deportistas
- Manejar las bases de datos de la empresa, usuarios, jugadores, equipos, torneos, recintos deportivos y ventas

Nivel de Estudios: Técnico en diseño y programación multimedia.

9.2.2 Balance de personal

Las remuneraciones de todos los empleados tienen una componente fija y otra variable. El sueldo base es el mínimo que puede ganar cada trabajador, ya que éste es complementado con un bono de eficiencia.

Tabla XXII: Salarios explotación comercial

Cargo	Remuneración Fija	Remuneración Variable
Gerente General	\$ 1,400,000	\$ 100,000
Gerente Comercial	\$ 850,000	\$ 100,000
Gerente Deportivo	\$ 440,000	\$ 60,000
Secretaria	\$ 250,000	\$ 50,000
Jefe de Redacción	\$ 650,000	\$ 100,000
Periodista	\$ 550,000	\$ 100,000
Fotógrafo	\$ 300,000	\$ 50,000
Diseñador Gráfico	\$ 280,000	\$ 50,000
Asistente Comercial	\$ 200,000	\$ 50,000
Coordinador Deportivo	\$ 250,000	\$ 50,000
Asistente Deportivos	\$ 200,000	\$ 50,000
Web Master	\$ 280,000	\$ 50,000

Fuente: Elaboración propia

En esta etapa de la empresa todos los empleados tienen contrato por jornada completa de trabajo.

10 CAPITULO X: Plan de Ventas

El plan de ventas considera un horizonte de cinco años, debido a que este es el plazo esperado para alcanzar un 25% del mercado objetivo. A partir de este año no se consideran crecimientos en las ventas.

Expansiones a regiones pueden hacer crecer las ventas, pero dicha expansión está fuera de los alcances de este trabajo.

10.1 Ventas Competencias Deportivas

En el primer semestre, las ventas corresponden a una participación del 5% del mercado objetivo. Este valor es resultado del prototipo de torneo realizado, y no considera el gran interés por participar manifestado por los deportistas.

Al considerar que las competencias tienen una duración semestral, se espera que éstas crezcan cada semestre un 23%¹², hasta alcanzar el 25% de penetración en

¹² Con estos valores se logra una semejanza con la curva de crecimiento de la cantidad de deportistas afiliados a las ligas de Fútbolito entre 2003 y 2008.

el quinto año de funcionamiento. Esta penetración máxima del mercado es estimada a partir de la comparación con la industria de las ligas de Futbolito¹³.

Al considerar la demanda estimada en los capítulos anteriores y el precio del plan de marketing, es posible estimar los siguientes ingresos por ventas.

Tabla XXIII: Ventas a deportistas damas por semestre

Damas	Semestres									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Balonmano	\$ 4,032	\$ 4,821	\$ 5,765	\$ 6,893	\$ 8,242	\$ 9,855	\$ 11,783	\$ 14,089	\$ 16,847	\$ 20,144
Básquetbol	\$ 6,880	\$ 8,226	\$ 9,836	\$ 11,761	\$ 14,063	\$ 16,815	\$ 20,106	\$ 24,041	\$ 28,746	\$ 34,372
Rugby	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Voleibol	\$ 6,336	\$ 7,576	\$ 9,059	\$ 10,831	\$ 12,951	\$ 15,486	\$ 18,517	\$ 22,140	\$ 26,473	\$ 31,654

Fuente: Elaboración propia, valores en miles de pesos

Tabla XXIV: Ventas a deportistas varones por semestre

Varones	Semestres									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Balonmano	\$ 5,792	\$ 6,926	\$ 8,281	\$ 9,902	\$ 11,839	\$ 14,156	\$ 16,927	\$ 20,239	\$ 24,200	\$ 28,937
Básquetbol	\$ 8,960	\$ 10,714	\$ 12,810	\$ 15,317	\$ 18,315	\$ 21,899	\$ 26,185	\$ 31,310	\$ 37,437	\$ 44,764
Rugby	\$ 4,576	\$ 5,472	\$ 6,542	\$ 7,823	\$ 9,354	\$ 11,184	\$ 13,373	\$ 15,990	\$ 19,120	\$ 22,861
Voleibol	\$ 2,912	\$ 3,482	\$ 4,163	\$ 4,978	\$ 5,952	\$ 7,117	\$ 8,510	\$ 10,176	\$ 12,167	\$ 14,548

Fuente: Elaboración propia, valores en miles de pesos

10.2 Ventas Espacios Publicitarios

La revista está dirigida a los deportistas que compiten en los torneos de la empresa. El tiraje aumenta cada semestre, y los precios de la publicidad también se incrementan.

Utilizando las estimaciones de demanda, y los precios definidos en el plan de marketing se obtienen las siguientes ventas esperadas.

Tabla XXV: Ventas publicidad en revista

	Semestre					
	5	6	7	8	9	10
Contratapa	\$ 22,875	\$ 25,160	\$ 27,675	\$ 30,445	\$ 36,840	\$ 36,840
Tapa 2 y 3	\$ 36,500	\$ 40,150	\$ 44,165	\$ 48,580	\$ 58,780	\$ 58,780
Página Interior	\$ 133,875	\$ 179,985	\$ 233,980	\$ 296,975	\$ 455,170	\$ 455,170
1/2 Página	\$ 15,000	\$ 24,750	\$ 36,300	\$ 49,910	\$ 84,550	\$ 84,550

Fuente: Elaboración propia, valores en miles de pesos

La publicidad en el portal de la empresa se inicia en el mismo período que la revista. Los ingresos asociados a las redes sociales son difíciles de estimar y la mayoría de las veces se entra en el terreno de la especulación¹⁴.

Para estimar los ingresos de la red social se utiliza la información disponible de otras redes sociales.

¹³ Valor conseguido durante el año 2008.

¹⁴ Gustavo Torres, especialista en TIC's, <http://gerenciainnovacion.blogspot.com/>

Tabla XXVI: Ingresos por usuario redes sociales

	Facturación 2008 (USD Millones)	Usuarios 2008 (Millones)	Ingresos por usuario (USD)
MySpace	\$800	101	\$7
Bebo	\$50	40	\$1
Facebook	\$300	63	\$5

Fuente: Elaboración propia

Se estima que los ingresos de la empresa corresponden a la de Bebo, es decir, \$1 USD por usuario al año.

Las ventas de espacios publicitarios en Internet están asociadas directamente con la cantidad de usuarios, sin embargo, en los primeros 2 años la cantidad de usuarios es muy pequeña, por este motivo sólo se consideran ingresos por este medio a partir del semestre en el cual se tengan afiliados más de 2.500 usuarios.

Tabla XXVII: Ventas de publicidad en Internet

	Años		
	3	4	5
Usuarios	2.769	3.959	5.660
Ingresos	\$1.523	\$2.178	\$3.113

Fuente: Elaboración propia, valores en miles de pesos

10.3 Ventas Artículos Deportivos

La tienda online tiene como principales clientes a los deportistas que compiten en los torneos. No se consideran compras de deportistas que no participan en las ligas.

Con ayuda de expertos se calcula la demanda que tendrían los productos de la tienda:

- Un balón es comprado por cada deportista cada 6 años
- Una tobillera por cada jugador de Vóleybol y Básquetbol cada 4 años
- Un par de rodilleras cada dos jugadores de Vóleybol cada 2 años
- Un par de guantes por cada 10 jugadores de balonmano cada 2 años
- Una hombrera por cada jugador de rugby cada 2 años
- Un casco por cada 8 jugadores de rugby cada 2 años

Además se considera que de todos los deportistas, sólo el 29% de ellos realizan compras en el portal. Esta proporción corresponde al porcentaje de los cibernautas chilenos que compran a través de Internet.

Tabla XXVIII: Cantidad de artículos vendidos por año

	Años				
	1	2	3	4	5
Balones	102	145	208	297	425
Tobilleras	65	92	132	189	270
Rodilleras	48	68	97	139	199
Guantes	5	7	10	15	21
Cascos	3	4	6	9	12
Hombreras	24	34	48	69	98
Poleras	102	145	208	297	425
Souvenirs	102	145	208	297	425

Fuente: Elaboración propia

Tabla XXIX: Ventas artículos deportivos

	Años				
	1	2	3	4	5
Balones	\$ 2,039	\$ 2,899	\$ 4,158	\$ 5,937	\$ 8,496
Tobilleras	\$ 1,949	\$ 2,759	\$ 3,959	\$ 5,668	\$ 8,097
Rodilleras	\$ 336	\$ 475	\$ 678	\$ 972	\$ 1,391
Guantes	\$ 55	\$ 77	\$ 110	\$ 165	\$ 231
Cascos	\$ 66	\$ 88	\$ 132	\$ 198	\$ 264
Hombreras	\$ 576	\$ 816	\$ 1,152	\$ 1,655	\$ 2,351
Poleras	\$ 816	\$ 1,160	\$ 1,664	\$ 2,376	\$ 3,400
Souvenirs	\$ 153	\$ 218	\$ 312	\$ 446	\$ 638

Fuente: Elaboración propia, valores en miles de pesos

Debido a que en el quinto año se espera obtener una penetración máxima del mercado, correspondiente al 25% del mercado objetivo, las ventas para los años siguientes se asumen iguales a las del quinto año.

11 CAPITULO XI: Plan Financiero

11.1 Demanda

Las demandas de los espacios publicitarios y de la tienda online son determinadas por el tamaño de la comunidad.

Se analizan por separado la demanda de cada una de las tres áreas de negocio.

11.1.1 Competencias Deportivas

La encuesta realizada a los deportistas muestra que el 64% de ellos participaría “de todas maneras” en las ligas. Sin embargo, sería erróneo considerar la demanda

como el 64% del mercado objetivo debido a que siempre habrá inconvenientes que impedirán que todas las personas que desean participar lo hagan efectivamente. Problemas de horario, limitaciones económicas, diferencias con sus compañeros, entre otras eventualidades pueden limitar el acceso de los deportistas.

Para encontrar una demanda real, se utiliza la información proporcionada por Entre Ligas sobre la evolución y desarrollo de las ligas de Futbolito en Santiago, además de la información obtenida con la realización del prototipo de torneo.

Se espera que en el primer semestre se afilie el 5% del mercado objetivo, y se considera que después de 5 años con promoción constante se llegue al 25% de penetración. Esta penetración es la que han alcanzado las ligas de Futbolito después de 5 años de iniciar sus campañas promocionales.

11.1.2 Espacios Publicitarios

La demanda por los espacios publicitarios se supone constante para un mismo número de usuarios, por lo tanto, los escenarios planteados en las competencias deportivas tienen efectos directos sobre la demanda por los espacios publicitarios de la empresa.

11.1.3 Tienda online

Ocurre la misma situación que en los espacios publicitarios. La demanda por estos productos está directamente relacionada con la cantidad de deportistas inscritos en las competencias.

11.2 Inversiones

La empresa para funcionar requiere de las siguientes inversiones:

- Creación del sistema de información de la empresa: tecnologías.
- Acondicionamiento de la oficina, infraestructura y materiales.

La mayoría de los elementos necesarios se consiguen verificando los precios de los artículos en las tiendas correspondientes, pero la creación del portal y la estimación de los arreglos iniciales de la oficina debieron ser encargadas a expertos.

Tabla XXX: Detalle inversión inicial

Inversión					
		Precio	Cantidad	Total	Fuente
Tecnología	Portal	458 UF	1	\$ 9,591,436	Rodrigo López
	Intranet	\$ 150,000	1	\$ 150,000	Magenta
	Computadores	\$ 500,000	3	\$ 1,500,000	Dell
	Multifuncional	\$ 90,000	1	\$ 90,000	Falabella
	Total			\$ 11,331,436	
Infraestructura	Arreglos Iniciales	\$ 260,000	1	\$ 260,000	Isabel Avaria
	Escritorios	\$ 60,000	3	\$ 180,000	Home Center Sodimac
	Sillas	\$ 25,000	12	\$ 300,000	Home Center Sodimac
	Mesa Reuniones	\$ 250,000	1	\$ 250,000	Ripley
	Pizarrón Reuniones	\$ 95,000	1	\$ 95,000	Lapiz Lopez
	Total			\$ 1,085,000	
Materiales	Refrigerador	\$ 150,000	1	\$ 150,000	Falabella
	Microondas	\$ 50,000	1	\$ 50,000	Falabella
	Hervidor	\$ 15,000	1	\$ 15,000	Falabella
	Juego de loza	\$ 20,000	1	\$ 20,000	Falabella
	Artículos de oficina	\$ 10,000	1	\$ 10,000	Lapiz Lopez
	Artículos de aseo	\$ 27,000	1	\$ 27,000	Lider
	Total			\$ 272,000	
Total Inversión				\$ 12,688,436	

Fuente: Elaboración propia, valor de la UF al 31 de Diciembre del año 2009 (\$20.942)

El inicio de la revista implica otra inversión durante el segundo año. El aumento del personal hace necesario invertir en más equipamiento, además de los gastos relacionados al acondicionamiento de la nueva oficina de la empresa.

Tabla XXXI: Inversión segundo año

Inversión					
		Precio	Cantidad	Total	Fuente
Tecnología	Computadores	\$ 500,000	8	\$ 4,000,000	Dell
	Multifuncional	\$ 90,000	3	\$ 270,000	Falabella
	Total			\$ 4,270,000	
Infraestructura	Arreglos Iniciales	\$ 760,000	1	\$ 760,000	
	Escritorios	\$ 60,000	8	\$ 480,000	Home Center Sodimac
	Sillas	\$ 25,000	8	\$ 200,000	Home Center Sodimac
	Total			\$ 1,440,000	
Total Inversión				\$ 5,710,000	

Fuente: Elaboración propia

11.3 Ingresos

Los ingresos esperados corresponden a las competencias deportivas, venta de publicidad en revista, portal y tienda online.

En la sección plan de ventas se presentó el detalle de los objetivos de ventas en cada uno de estos ítems. Se muestra un resumen con los ingresos de la empresa en el escenario base con penetración del 25% del mercado en 5 años.

Tabla XXXII: Ingresos escenario base, penetración del 25% en 5 años

Ingresos	Años				
	1	2	3	4	5
Publicidad Revista			\$ 95,660	\$ 153,609	\$ 254,138
Publicidad Internet			\$ 1,523	\$ 2,177	\$ 3,113
Tienda Online	\$ 5,988	\$ 8,562	\$ 12,241	\$ 17,502	\$ 25,023
Competencias Deportivas	\$ 106,713	\$ 162,950	\$ 217,919	\$ 337,367	\$ 494,509

Fuente: Elaboración propia, valores en miles de pesos

Los ingresos producto de la venta de espacios publicitarios en la revista y por las inscripciones en competencias deportivas representan en el quinto año un 95% de los ingresos.

11.4 Egresos

11.4.1 Costos fijos

Los costos fijos están compuestos principalmente por el pago de salarios, arriendo de oficina, servicios básicos (agua, electricidad, gas, teléfono), servicios de Internet y teléfonos celulares. Además se deben incluir gastos en artículos de limpieza y oficina.

Durante la puesta en marcha la empresa gasta aproximadamente \$34.000.000 cada año.

Tabla XXXIII: Gastos fijos mensuales durante la puesta en marcha

Gastos Fijos		
Salarios	Gerente General	\$ 950,000
	Coordinador Deportivo	\$ 300,000
	Asistente Básquetbol	\$ 225,000
	Asistente Balonmano	\$ 225,000
	Web Master	\$ 330,000
	Periodista	\$ 300,000
	Contador	\$ 100,000
	Oficina	Arriendo
Limpieza		\$ 150,000
Artículos de Oficina		\$ 50,000
Servicios	Agua	\$ 15,000
	Electricidad	\$ 30,000
	Gas	\$ 30,000
	Teléfono	\$ 17,810
	Celular	\$ 50,625
	Internet	\$ 29,160

Fuente Elaboración propia

A partir de la creación de la revista y el inicio de la explotación comercial de la red social, la empresa crece en número de trabajadores y es necesario ampliar las instalaciones. Los gastos fijos anuales aumentan a \$139.000.000.

Tabla XXXIV: Gastos fijos mensuales durante la explotación comercial

Gastos Fijos		
Salarios	Gerente General	\$ 1,500,000
	Gerente Comercial	\$ 950,000
	Gerente Deportivo	\$ 500,000
	Secretaria	\$ 300,000
	Jefe de Redacción	\$ 750,000
	Periodista	\$ 1,950,000
	Fotógrafo	\$ 1,050,000
	Diseñador Gráfico	\$ 660,000
	Asistente Comercial	\$ 250,000
	Coordinador Deportivo	\$ 900,000
	Asistente Deportivos	\$ 1,000,000
	Web Master	\$ 330,000
	Contador	\$ 100,000
	Oficina	Arriendo
Limpieza		\$ 250,000
Artículos de oficina		\$ 100,000
Servicios	Agua	\$ 30,000
	Electricidad	\$ 60,000
	Gas	\$ 60,000
	Teléfono	\$ 35,620
	Celular	\$ 101,250
	Internet	\$ 29,160

Fuente: Elaboración propia

11.4.2 Variables

Los gastos variables corresponden a los arriendo de recintos deportivos, remuneraciones de los árbitros y premios de los torneos.

Tabla XXXV: Gastos variables

Gastos Variables		
	Medida	Costo Unitario
Arriendo Gimnasio	\$/ por hora de uso	\$ 25,000
Arriendo Cancha de Rugby	\$/ por hora de uso	\$ 45,000
Árbitros	\$/ por partido	\$ 15,000
Premios	\$/ por campeonato	\$ 150,000
Premios Rugby	\$/ por campeonato	\$ 400,000

Fuente: Elaboración propia

11.5 Depreciación

La depreciación es calculada de manera lineal, considerando la vida útil de los activos de acuerdo a las normas del servicio de impuestos internos.

Tabla XXXVI: Estructura de la depreciación

Ítem	Valor Compra (\$)	Categoría	Vida útil (años)	Depreciación anual (\$)
Intranet	\$ 150,000	Sistemas Computacionales	2	\$ 75,000
Computadores	\$ 500,000	Sistemas Computacionales	2	\$ 250,000
Multifuncional	\$ 90,000	Útiles de Oficina	1	\$ 90,000
Arreglos Iniciales	\$ 200,000	Instalaciones en General	3	\$ 66,667
Escritorios	\$ 60,000	Muebles y Enseres	2	\$ 30,000
Sillas	\$ 25,000	Muebles y Enseres	2	\$ 12,500
Mesa Reuniones	\$ 250,000	Muebles y Enseres	2	\$ 125,000
Pizarrón Reuniones	\$ 95,000	Muebles y Enseres	2	\$ 47,500
Refrigerador	\$ 150,000	Refrigeradores	3	\$ 50,000
Microondas	\$ 50,000	Microondas	3	\$ 16,667
Hervidor	\$ 15,000	Hornos	3	\$ 5,000
Juego de Loza	\$ 20,000	Útiles de Oficina	1	\$ 20,000
Artículos de Oficina	\$ 10,000	Útiles de Oficina	1	\$ 10,000
Artículos de Aseo	\$ 27,000	Útiles de Oficina	1	\$ 27,000

Fuente: Elaboración propia

11.6 Capital de Trabajo

El capital de trabajo es el conjunto de recursos necesarios para la operación normal de un proyecto durante un ciclo productivo.

Para calcular el monto de la inversión en capital de trabajo se utiliza el método del déficit acumulado máximo. Este es el máximo déficit de caja acumulado durante la operación.

El capital de trabajo se obtiene directamente de la observación del flujo de caja del proyecto. En el escenario base el capital de trabajo calculado es de \$12.089.683.

11.7 Financiamiento

Se estudian dos escenarios de financiamiento, capital propio (sin financiamiento) y crédito bancario (con financiamiento).

11.7.1 Flujo de Caja y resultado de la evaluación sin financiamiento

El horizonte de evaluación utilizado es de 5 años, ya que es el tiempo estimado para la creación de la comunidad deportiva.

Se usa una tasa de descuento del 30%, que es la que utiliza CORFO para evaluar proyectos innovadores. Esto se hace para presentar este proyecto a incubadoras de negocios para postular al capital semilla apoyo a la puesta en marcha, el cual subsidia hasta el 90% del monto total del proyecto con un tope máximo de \$40.000.000.

Tabla XXXVII: Indicadores proyecto sin financiamiento

Indicador	Valor
VAN	\$ 53,705,304
TIR	75%

Fuente: Elaboración propia

11.7.2 Flujo de Caja y resultado de la evaluación con financiamiento

En esta situación se considera el financiamiento a través de un crédito en el Banco Santander por un monto de \$15.000.000 en un plazo de 5 años, con una tasa anual de 18.288%. Al incluir los cargos por seguros y otros, el monto total de la deuda es de \$16.293.240.

Tabla XXXVIII: Indicadores proyecto con financiamiento

Indicador	Valor
VAN	\$ 56,675,377
TIR	98%

Fuente: Elaboración propia

11.8 Análisis Punto de Equilibrio

11.8.1 Competencias Deportivas

El precio del producto se calcula como el punto de equilibrio para una demanda del 5% del mercado objetivo. Es decir, si la demanda por competencias deportivas es inferior al 5%, la empresa tendrá pérdidas. Al contrario, si la demanda supera el 5% se pueden esperar retornos positivos.

11.8.2 Explotación Comercial

La variable económica más influyente en la explotación comercial de la comunidad es la relacionada con la venta de espacios publicitarios en la revista. Esta es la variable que se estudia en este análisis.

Tabla XXXIX: Punto de equilibrio explotación comercial

Disminución Demanda (%)	VAN (Sin Financiamiento) (miles de pesos)
0	\$ 53,705
5	\$ 48,340
10	\$ 42,974
15	\$ 37,609
20	\$ 32,244
25	\$ 26,879
30	\$ 21,514
35	\$ 16,149
40	\$ 10,784
45	\$ 5,418
50	\$ 53
55	-\$ 5,311
60	-\$ 10,676

Fuente: Elaboración propia

Este proyecto puede soportar una caída de la demanda de espacios publicitarios en la revista de hasta un 50%, una disminución mayor significa retornos negativos.

11.9 Análisis de Sensibilidad

La variable que más influye en los resultados económicos de este proyecto es la cantidad de personas que están afiliadas a las competencias de la empresa. En este sentido es muy importante el tiempo que demora la empresa en lograr una penetración del 25%. Este efecto se traduce en variaciones en todas las áreas de negocio, ya que se verán afectadas no sólo las competencias deportivas, sino también la venta de espacios publicitarios, y las ventas de la tienda online.

Se estudian 24 escenarios definidos por tres variables: financiamiento, tiempo de penetración del 25% del mercado y demanda de la publicidad en la revista. El horizonte de evaluación es de 8 años, y se utiliza una tasa de descuento del 30%.

Los tiempos utilizados para obtener una penetración del 25% del mercado son 5, 6, 7 y 8 años. Se consideran tres niveles en la demanda por publicidad en la revista: base, menos 10% y menos 20%.

Tabla XXXX: Análisis de escenarios

Escenario	Años 25%	Demanda Revista	Financiamiento	VAN	TIR
1	5	Base	Con	\$ 139,364,664	98%
2	5	Base	Sin	\$ 136,394,591	91%
3	5	(-) 10%	Con	\$ 120,844,281	97%
4	5	(-) 10%	Sin	\$ 117,874,208	86%
5	5	(-) 20%	Con	\$ 102,218,214	98%
6	5	(-) 20%	Sin	\$ 99,282,823	79%
7	6	Base	Con	\$ 93,208,013	86%
8	6	Base	Sin	\$ 91,753,522	72%
9	6	(-) 10%	Con	\$ 76,758,709	78%
10	6	(-) 10%	Sin	\$ 74,393,812	66%
11	6	(-) 20%	Con	\$ 63,362,892	72%
12	6	(-) 20%	Sin	\$ 58,492,227	60%
13	7	Base	Con	\$ 41,635,572	59%
14	7	Base	Sin	\$ 38,685,328	51%
15	7	(-) 10%	Con	\$ 30,028,038	51%
16	7	(-) 10%	Sin	\$ 27,077,795	45%
17	7	(-) 20%	Con	\$ 18,420,505	44%
18	7	(-) 20%	Sin	\$ 15,659,307	39%
19	8	Base	Con	\$ 7,034,500	35%
20	8	Base	Sin	\$ 4,116,009	32%
21	8	(-) 10%	Con	-\$ 2,487,576	28%
22	8	(-) 10%	Sin	-\$ 5,406,068	27%
23	8	(-) 20%	Con	-\$ 3,482,651	22%
24	8	(-) 20%	Sin	-\$ 14,928,144	20%

Fuente: Elaboración propia

Sólo los escenarios en los que se alcanza una penetración de 25% del mercado en 8 años, y en los que la demanda de la revista cae en 10% o más, tienen VAN negativo. Sin embargo, si se utiliza una tasa de descuento del 20% todos los VAN serían positivos.

12 CAPITULO XII: Plan de Contingencia

Se detectan cinco eventos que pueden poner en peligro el éxito de la empresa: poco interés en participar de las competencias deportivas, baja demanda de la tienda online, escasez de árbitros, escasez de recintos deportivos y disminución de la demanda de espacios publicitarios en la revista.

En el caso de que la demanda por competencias organizadas por la empresa sea menor a la estimada en este trabajo, se ofrece a los organizadores de ligas deportivas existentes la posibilidad de utilizar el portal de la empresa como medio de comunicación con sus deportistas. De esta forma se logra adherir más usuarios a la comunidad, compensando el error en el cálculo de la demanda esperada.

Se puede ofrecer este medio a las ligas deportivas de la Universidad Católica, de la Universidad de Chile, liga de Vóleybol de la Florida, liga de Vóleybol Gay y a todas

las ligas comunales de Básquetbol. Si los organizadores de estas competencias aceptan adherirse al portal de la empresa, la comunidad aumentará hasta en 1250 usuarios, correspondientes al 50% de la cantidad mínima para iniciar la explotación comercial.

Si la tienda online de productos deportivos no vende la cantidad estimada, se pueden utilizar los artículos sobrantes como premios para los deportistas de las ligas.

Cuando no haya árbitros suficientes para las competencias de la empresa, se recurrirá a estudiantes de educación física. Un árbitro con experiencia estará encargado de capacitarlos. Las remuneraciones para estos árbitros serán menores que las de los federados, ya que carecen de esta condición y además deben compensarse los gastos adicionales de su capacitación.

En caso de carecer de infraestructura para realizar todas las competencias, se incentivará a los administradores de los recintos para que ellos mismo creen los torneos en sus recintos, utilizando el portal de la empresa para organizarlos. De esta forma se pueden mitigar los efectos negativos que produciría una escasez de infraestructura.

Por último, disminuciones en la demanda de los espacios publicitarios en la revista pueden ser compensadas con ahorros en la forma de distribuirla. A los deportistas se le ofrece dos opciones, retirar la revista en el lugar de las competencias o pagar ellos mismos los costos de envío a sus domicilios. Este cambio permite soportar una disminución de hasta un 30% de las ventas.

13 CAPITULO XIII: Conclusiones

Este plan de negocios se hace cargo de la brecha existente entre la oferta de competencias deportivas amateurs y el interés de los deportistas por participar en ellas.

La empresa ofrece un servicio muy codiciado por los aficionados al Balonmano, Básquetbol, Rugby y Vóleibol. El 64% de los deportistas manifestaron en la encuesta que participarían “de todas maneras” en las ligas organizadas por la empresa, y sólo el 2% señaló no estar interesado en competir. La empresa podrá crear una comunidad deportiva virtual de atractivo comercial.

Las ligas compuestas por equipos pertenecientes a diferentes empresas no han sido consideradas como un producto debido al poco interés de grandes compañías por participar en ellas.

Los campamentos deportivos para escolares no deben ser incorporados como productos, ya que los apoderados de los deportistas en edad escolar no están

dispuestos a dejar participar a sus hijos debido al temor que sienten al dejar su cuidado en manos de terceros.

La tienda online y la publicidad en el portal sólo representan el 5% de los ingresos de la empresa. La tienda es incluida debido a que en sí representa un servicio para los deportistas, que pueden encontrar en ella todos los elementos necesarios para la práctica de su deporte. La publicidad en el portal es incorporada debido a que su funcionamiento prácticamente sólo representa ganancias para la empresa.

Muchos productos de la tienda deben ser importados desde el extranjero debido a que en el mercado nacional no existen distribuidores autorizados en marcas de artículos para deportes no tradicionales. La única excepción es la marca Molten.

Si el comercio electrónico se difunde en Chile hasta alcanzar los estándares de países desarrollados, se puede esperar que los ingresos de la tienda aumenten por sobre lo estimado en esta investigación.

Para competir en las licitaciones de organismos públicos, la tienda debe incorporarse al sistema de proveedores del gobierno.

La tienda debe desarrollarse y convertirse en una de las mejores proveedoras de productos deportivos, esto debido a que está permanentemente en contacto con los deportistas y puede adaptarse a sus preferencias y gustos, innovando constantemente en sus productos y servicios de acuerdo a las necesidades del público.

Las personas que practican los deportes de la empresa prefieren distintos días para la realización de las competencias. Esto permite una mayor utilización de la infraestructura deportiva disponible, disminuyendo la posibilidad de que la empresa frene su crecimiento por escasez de recintos.

La empresa deberá realizar grandes esfuerzos para mantener buenas relaciones con los administradores de los recintos deportivos y así asegurar los espacios necesarios para el funcionamiento de la empresa en el largo plazo.

La ubicación de las ligas no es un factor relevante para este proyecto. En la investigación de mercado se pudo constatar que los deportistas están dispuestos a viajar cerca de una hora en promedio para llegar al lugar del torneo.

Las competencias deportivas son un medio para crear una comunidad deportiva. La principal fuente de utilidades para la empresa es la explotación comercial a través de la revista. En este sentido el tamaño y composición de la comunidad son los factores más importantes para el éxito. Errores en la estimación de la demanda pueden ser rectificadas a través del ofrecimiento de la plataforma tecnológica a otras competencias ya existentes.

El portal es la herramienta más importante de la empresa. Debe tener buenos sistemas de seguridad y de respaldo para evitar desconexiones de los clientes. Debe mantenerse actualizada permanentemente.

Disponer de la red social de deportistas es la ventaja competitiva de esta empresa, sin ella difícilmente la tienda online y la venta de espacios publicitarios tendrán éxito.

Esta ventaja competitiva cumple con todas las condiciones para asegurar la sustentabilidad de la empresa en el largo plazo, es única, difícil de igualar, factible de mantener en el tiempo, superior a la competencia y se aplica en todas las áreas de negocio de la empresa.

Experiencias similares ya se han realizado con éxito en otros deportes tradicionales. Las empresas Entre Ligas y En La Liga tienen modelos de explotación comercial similares al planteado en este trabajo.

La rentabilidad del proyecto está relacionada a dos variables muy importantes: tamaño de la comunidad y demanda por los espacios publicitarios de la revista. La empresa es rentable aún con fuertes disminuciones de las ventas. El tamaño de la comunidad puede aumentar incluyendo competencias externas a la empresa. Con una comunidad de 5.500 usuarios la demanda de la revista puede bajar a la mitad y aún se obtienen retornos positivos.

Al evaluar el proyecto utilizando una tasa de descuento del 20% ningún escenario estudiado tiene un VAN negativo. Los gastos variables son muy significativos, por este motivo es posible obtener retornos positivos en casi cualquier escenario.

Este documento debe ser utilizado con el fin de conseguir ayuda estatal para la puesta en marcha de la empresa, principalmente por los beneficios sociales y de salud que representa el aumento de la actividad física en la población. Por este motivo, las evaluaciones económicas utilizan la tasa de descuento de CORFO para evaluar proyectos innovadores. El primer paso para lograr este objetivo es presentar el proyecto en incubadoras de negocios y obtener su patrocinio.

Teniendo en cuenta todo lo expuesto es posible concluir que la realización de este proyecto tiene dos justificaciones muy potentes: es un negocio rentable y a la vez fomenta la realización de la actividad física, mejorando la calidad de vida de las personas.

14 CAPITULO XIV: Bibliografía

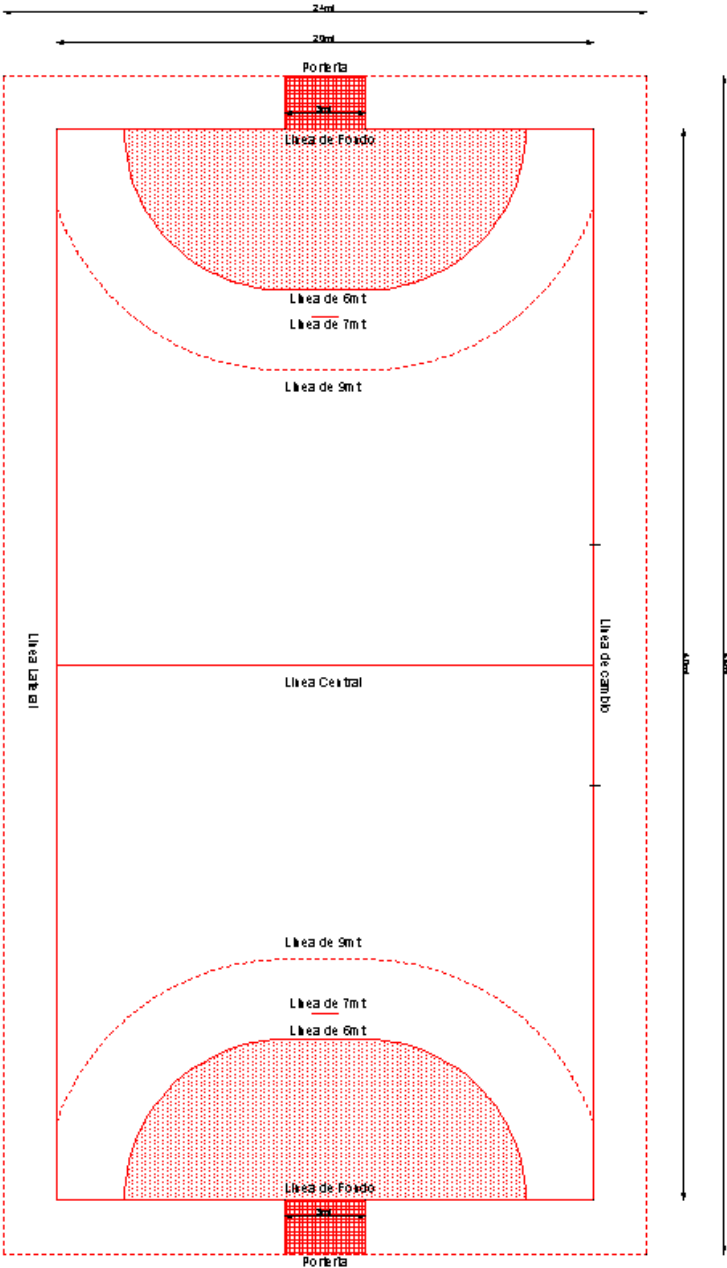
- AAKER, D., y DAY, G. 1989. Investigación de Mercados. 2ª ed. México. McGraw-Hill. 715 p.
- ADIMARK. 2004. Mapa socioeconómico de Chile. [en línea] [http://www.adimark.cl/medios/estudios/Mapa Socioeconomico de Chile.pdf](http://www.adimark.cl/medios/estudios/Mapa_Socioeconomico_de_Chile.pdf) [consulta: 4 agosto 2009]
- ARRIAGADA, P. y EUSQUIZA, C. 2006. Plan de negocios del centro recreacional de deportes extremos "Surf Dome". Santiago, Universidad de Chile, Facultad de Economía y Negocios. 80 p.
- Astete, I. 2007. Plan de negocios para un centro de escalada. Santiago, Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas. 112 p.
- BARAHONA, C., OBREGON, C. y RIQUELME, M. 2007. Plan de negocios de Auto Compartido. Santiago, Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas. 63 p.
- BOSCH, M. 2008. Apuntes de gestión comercial. Santiago, Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas.
- CARRASCO, K. 2008. Diseño de un modelo de negocio para la venta de información de la industria turística para CEGESTUR. Santiago, Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas. 89 p.
- CERDA, C. 2004. Plan de negocios para una empresa productora y comercializadora de mountainboards. Santiago, Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas.
- ENTRE LIGAS. 2009. Brochure 2009. [en línea] [http://www.entreligas.cl/PDF/Brochure 2009 web.pdf](http://www.entreligas.cl/PDF/Brochure_2009_web.pdf) [consulta: 3 septiembre 2009]
- ETZEL, M., STANTON, W., y WALTER, B. 2007. Fundamentos de Marketing. 14ª. ed. México. McGraw-Hill. 741p.
- FINCH, B. 2002. Como desarrollar un Plan de Negocios. 1º ed. Barcelona. Gedisa S.A. 174 p.
- HAX, A., y MAJLUF, N. 1996. Gestión de empresa con una visión estratégica. 4º ed. Santiago. Dolmen. 513 p.
- HOLGADO, A. 2007. Apuntes de diseño de sistemas de información administrativos. Santiago, Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas.
- INSTITO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS. 2008. Resultados encuesta de presupuestos familiares noviembre 2006 - octubre 2007. Santiago, Chile. 27 p.
- KETTLUN, A. 2005. Apuntes de evaluación de proyectos. Santiago, Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas.
- MONYPENNY, P. 2007. Plan de negocios para una empresa proveedora de soluciones de sonido. Santiago, Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas. 136 p.
- SAPAG, N. 2007. Proyectos de inversión: formulación y evaluación. 1º ed. México, D.F. Pearson Educación. 486p.

- SCHAPIRA, E. 2007. Plan de negocios para la instalación de un club de tenis en la comuna de La Reina. Santiago, Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas. 71 p.
- STUTELY, R. 2000. Plan de Negocios: La Estrategia Inteligente. 1° ed. México. Prentice Hall. 304 p.
- TORRES, G. 2007. [en línea] <http://gerenciainnovacion.blogspot.com/>
[consulta: 26 octubre 2009]
- Worl Internet Proyect. 2009. Los internautas chilenos y sus símiles en el resto del mundo: resultados del estudio WIP-Chile 2008. Cámara de Comercio de Santiago. 76 p.

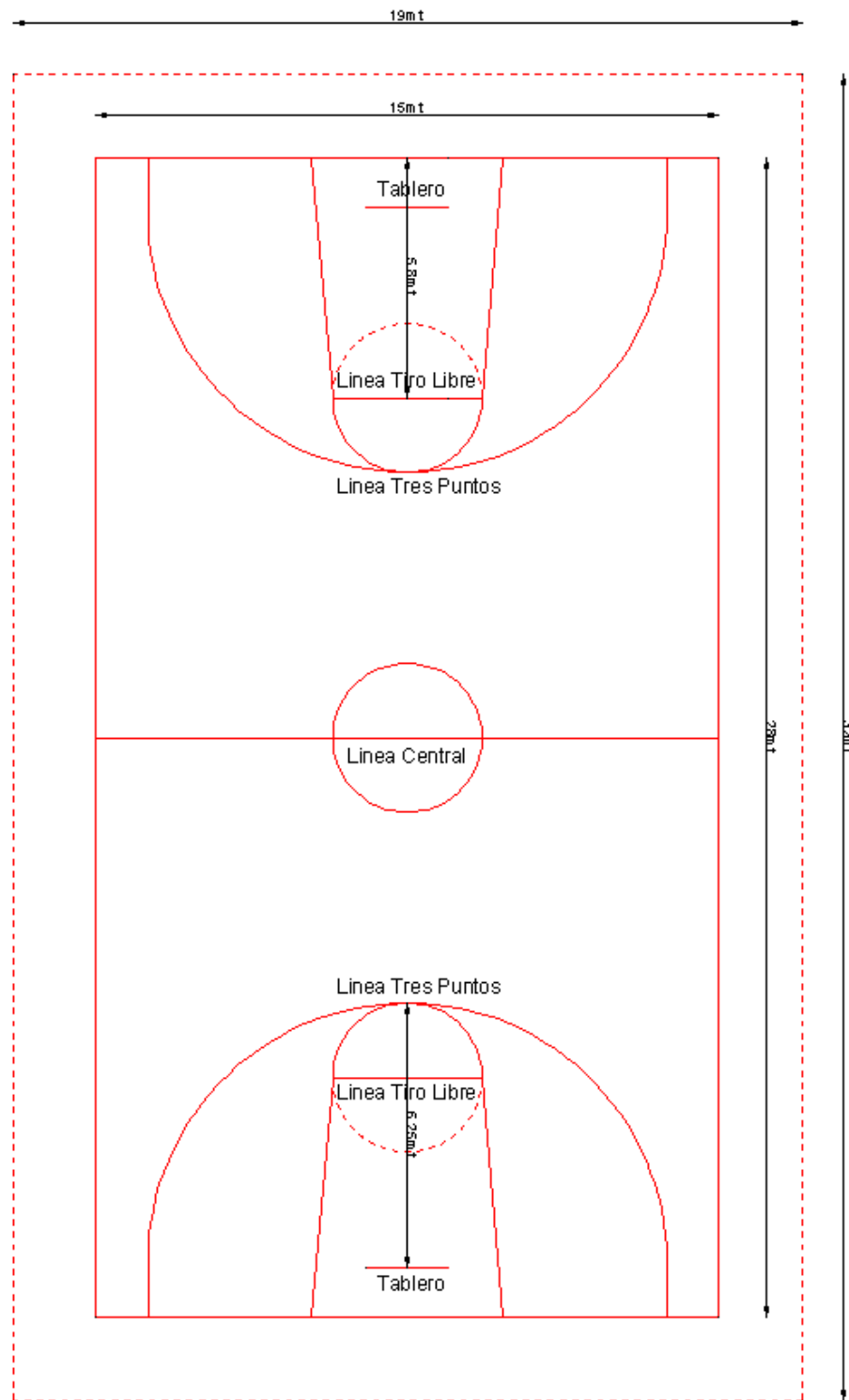
14 ANEXOS

Anexo A: Diagrama Canchas

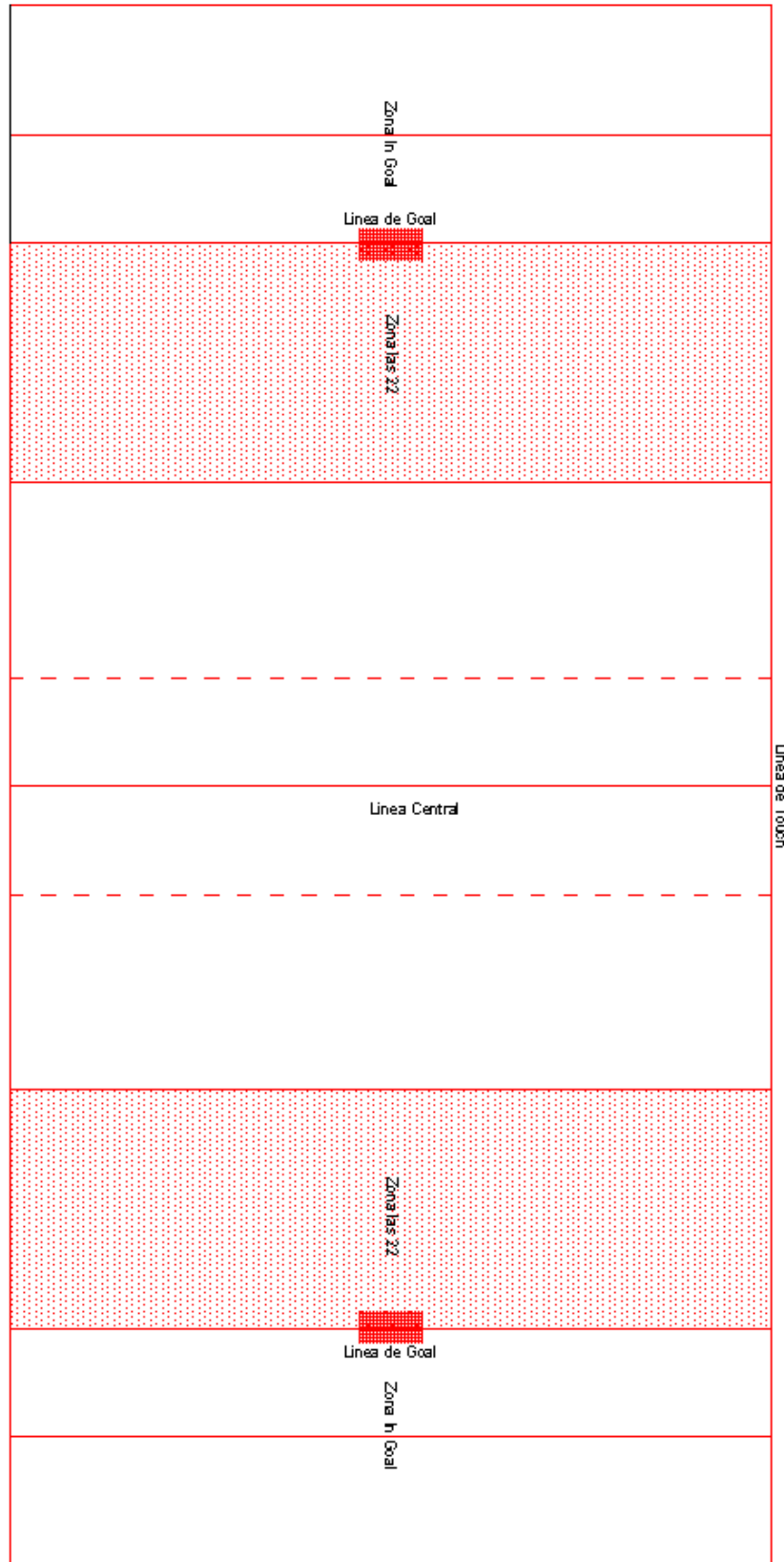
A.1 Balonmano



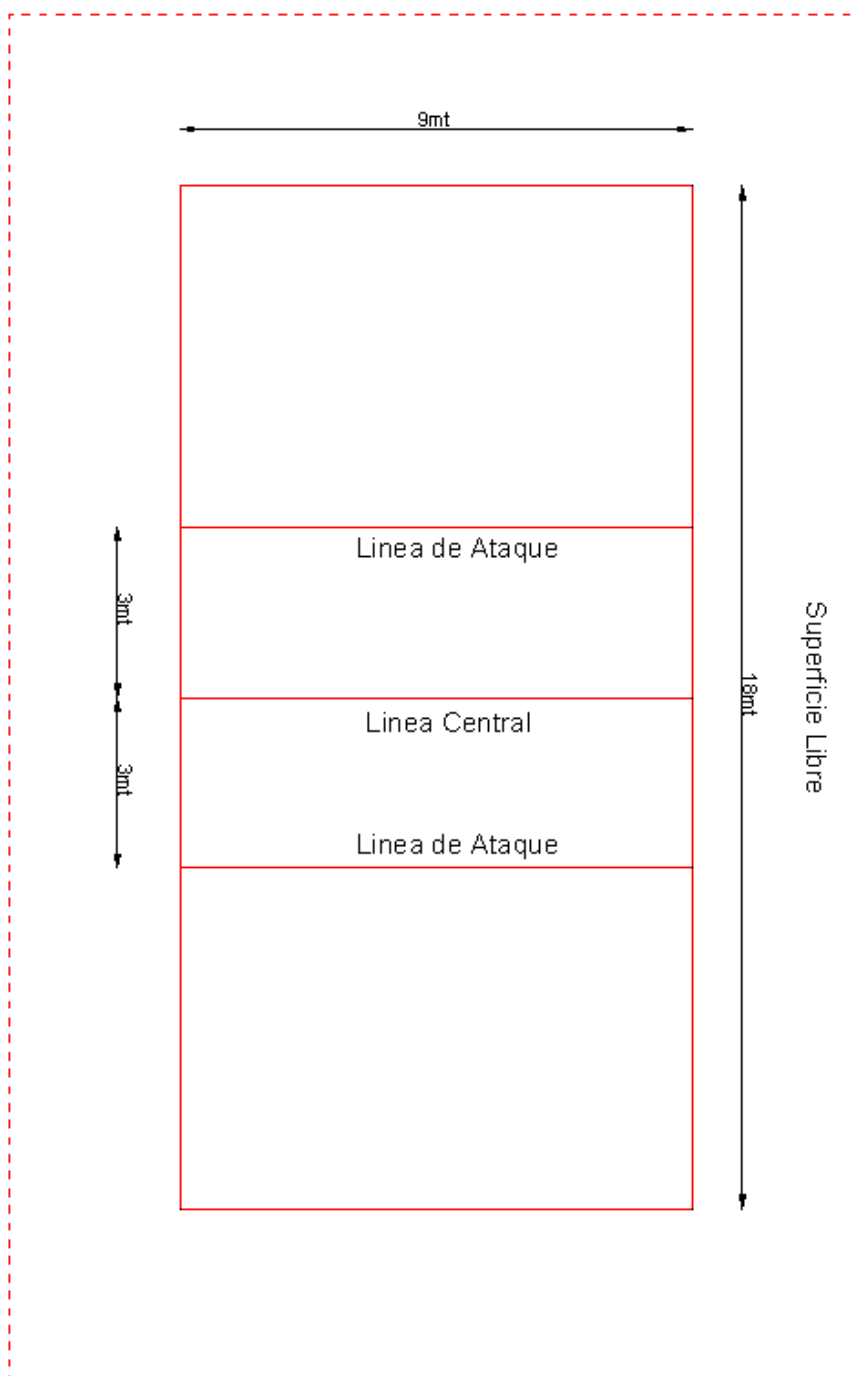
A.2 Básquetbol



A.3 Rugby



A.4 Vóleibol



ANEXO B: Constitución de la Sociedad

Para formalizar una empresa, el primer paso es la creación de una sociedad. Esto requiere de varias etapas.

- Un abogado debe hacer la escritura de constitución de sociedad. Todos los integrantes deben estar presentes con su cédula de identidad. En promedio el costo de esta operación es de \$200.000.
- Con la escritura realizada, todos los socios deben acudir a una notaría para legalizarla. En la notaria obtienen un extracto notarial de la escritura. La ley establece un cobro por uno en mil de capital inicial, sin embargo, los costos adicionales asociados a la notaria hacen subir este valor en aproximadamente \$50.000 más.
- El siguiente paso es publicar el extracto en el diario oficial, para hacerlo hay un plazo de 45 días. Se cobran 32 pesos por carácter.

Finalizada la creación de la sociedad, es necesario hacer la declaración de inicio de actividades en el servicio de impuestos internos. Finalmente es necesaria una patente comercial de la comuna en la cuál se realizará la actividad. El valor de la patente varía entre dos y medio y cinco por mil del capital inicial, dependiendo de la municipalidad y el rubro de la empresa.

ANEXO C: Importación

Para importar productos existen dos formas, dependiendo del valor de la mercancía.

a) Si el valor de la mercancía no supera los US \$1.000 valor FOB¹⁵ : el trámite lo puede hacer personalmente el importador ante la Aduana respectiva, en forma simplificada.

En este caso, el importador debe presentar los siguientes documentos:

- Conocimiento de embarque original o documento que haga sus veces, según la vía de transporte.
- Factura comercial
- Poder notarial del dueño o consignatario para un despacho determinado, en los casos en que la persona que trámite sea un tercero.
- Vistos Buenos o Certificaciones cuando procedan

b) Si el valor de la mercancía supera los US\$1.000 valor FOB: el importador debe contratar un agente de aduanas.

En el caso en que el desaduanamiento de las mercancías deba ser encomendado a este profesional, el importador deberá entregar a éste los documentos

¹⁵ Valor de la mercancía en el país de origen excluyendo seguro y flete.

de base que se requieren para confeccionar la Declaración de Ingreso, la que podrá ser presentada al Servicio, vía Internet.

Respecto de los documentos de base, es necesario precisar, que existen algunos que son obligatorios para toda importación con carácter comercial, y otros documentos que se requieren sólo en determinadas ocasiones.

Dentro de los documentos obligatorios para toda importación con carácter comercial se encuentran los siguientes:

- Conocimiento de embarque original, carta de porte o guía aérea, que acredite el dominio de la mercancía por parte del consignatario.
- Factura comercial original, que acredite la mercancía objeto de compraventa y sus valores.
- Declaración Jurada del importador sobre el precio de las mercancías, formulario que entrega el agente de aduanas.
- Mandato constituido por el sólo endoso del original del conocimiento de embarque.

Algunos de los documentos que se requieren sólo para ciertas operaciones de importación se encuentran los siguientes:

- Certificado de Origen, en caso que la importación se acoja a alguna preferencia arancelaria, en virtud de un Acuerdo Comercial.
- Lista de empaque, cuando proceda, correspondiendo siempre en caso de mercancías acondicionadas en contenedores.
- Certificado de seguros, cuando el valor de la prima no se encuentre consignado en la factura comercial.
- Nota de Gastos, cuando éstos no estén incluidos en la factura comercial.
- Permisos, visaciones, certificaciones o vistos buenos, cuando proceda¹⁶.

ANEXO D: Encuestas

D.1 Encuesta a deportistas

Encuesta Ligas de Vóleibol

Por favor conteste esta encuesta, no demorará más de 7 minutos.

1.- ¿Usted es / ó ha sido jugador de Vóleibol?

--- Si

--- No

2.- Género

¹⁶ Fuente: Servicio de Impuestos Internos.

--- Femenino --- Masculino

3.- ¿En qué comuna vives? _____

4.- ¿En qué comuna trabajas / estudias? _____

5.- Ocupación: _____

6.- ¿A qué rango de edad perteneces?

--- Entre 15 y 20 --- Entre 21 y 30 --- Entre 31 y 40 --- Entre 41 y 50
--- Más de 50

7.- ¿En qué etapa de tu vida jugaste / juegas Vóleybol?

--- En el Colegio --- En la Educación Superior --- En el trabajo
--- Otro: _____

8.- ¿Hoy en día aún juegas Vóleybol?

--- Si --- Sólo en las vacaciones --- En eventos especiales
--- Ya no juego --- Otro: _____

9.- ¿Por qué motivos ya no lo prácticas habitualmente?

--- No hay ligas donde jugar --- No tengo tiempo --- Porque era muy caro --- Me aburríó
--- Por Lesiones ---Otro: _____

Ahora considere que aparece una nueva Liga de Vóleybol:

- .- Cerca del lugar donde vive.
- .- Los partidos son programados con tiempo suficiente para que no hayan atrasos.
- .- Cualquier persona puede inscribir su equipo.
- .- Se ofrece un sistema de fichaje de jugadores para armar equipo.
- .- Su valor semestral es similar al de las Ligas de Fútbol existentes.

10.- ¿Estaría dispuesto a participar en la Liga?

--- Si, de todas maneras --- Sólo si consigo armar un equipo con mis amigos
--- Depende del horario de la Liga --- No estoy interesado
--- Otro: _____

11.- Yo participaría en la Liga si los partidos fueran:

--- Los sábados --- Los domingos --- Durante la semana después de las 19:00
--- Durante la semana antes de las 9:00 --- Otro: _____

12.- ¿Cuánto tiempo estás dispuesto a viajar para llegar a los partidos?

--- Hasta 30 minutos --- Hasta 45 minutos --- Hasta 1 hora --- Más de 1 hora

La encuesta ha finalizado, muchas gracias!

A continuación puede escribir cualquier comentario sobre esta encuesta:

Las encuestas para los jugadores de Balonmano y Básquetbol es igual, sólo se cambia el nombre del deporte. La encuesta para los jugadores de Rugby incluye la siguiente pregunta adicional.

13.- ¿Qué modalidad del Rugby prefieres para la Liga?

--- Rugby League

--- Rugby Union

--- Seven a side

D.2 Encuesta a apoderados

Encuesta Campamentos Escolares

Por favor conteste esta encuesta, no demorará más de 5 minutos.

1.- ¿Usted es apoderado de algún deportista?

--- Si

--- No

2.- Género

--- Femenino

--- Masculino

3.- ¿En qué comuna vives? _____

4.- ¿En qué comuna trabajas / estudias? _____

5.- Ocupación: _____

6.- ¿A qué rango de edad perteneces?

--- Entre 20 y 34

--- Entre 35 y 49

--- Más de 51

7.- ¿Qué tan importante crees que es el deporte para tu hijo?

--- Es su pasión

--- Muy importante, pero menos que los estudios

--- Lo incentivamos nosotros

--- Lo hace por obligación (del colegio, médico, padres)

Ahora considere que se ofrece el siguiente servicio de campamento escolar, jornada de un fin de semana de duración en el cuál su hijo podrá:

.- Compartir con otros niños de su edad que aman el mismo deporte.

.- Realizar juegos y actividades relacionadas con su deporte favorito.

.- Compartir con un seleccionado nacional.

.- Habrá un monitor por cada 10 niños.

10.- ¿Estaría dispuesto a dejar participar a su hijo?

--- Si, de todas maneras

--- Depende de sus resultados académicos

--- No estoy interesado, porque: _____

--- Otro: _____

11.- ¿Qué necesitas para dejarlo participar?

La encuesta ha finalizado, muchas gracias!

ANEXO E: Empresas Encuestadas

Se ofrece el servicio de ligas deportivas entre empresas, se preguntó la disposición a participar a las siguientes compañías.

Empresas encuestadas		
Acepta servicio	Si	No
Abastible		X
AFP Habitat		X
AFP Cuprum		X
AFP Provida		X
AFP Capital		X
Banco BCI		X
Banco de Chile		X
Banco Santander		X
Claro		X
Clínica Alemana		X
Clínica Dávila		X
Clínica Las Condes		X
Chilevisión		X
Entel		X
Gasco		X
Lipigas		X
McDonalds	X	
Telefónica		X
TVN		X
VTR		X

ANEXO F: Sistemas de Pago Electrónico

Para pagar a través de Internet en la tienda online, se han investigado dos sistemas adicionales a los depósitos bancarios.

F.1 Paypal

Sistema de pago que acepta tarjetas de crédito y saldos de cuentas Paypal.

Tiene un sistema contra fraudes muy seguro, también es fácil de implementar y puede empezar a funcionar inmediatamente.

La empresa cobra sólo si el traspaso de dinero se concreta. En caso contrario el cobro queda nulo.

Para utilizar este sistema es necesario que el cliente tenga una cuenta en Paypal. Esto limita las compras a través de este sistema, pero permite a los usuarios de Paypal comprar en forma segura en muchos comercios en todo el mundo. También pueden realizar traspasos de dinero entre cuentas. La ventaja de este sistema de pago es que se puede implementar rápido, y no requiere garantías.

F.2 Webpay

Es un servicio creado por Transbank, que permite a los clientes comprar directamente con sus tarjetas de crédito, sin la necesidad de tener una cuenta con la empresa.

El proceso de afiliación es más complejo. Una vez finalizada la afiliación, la empresa recibe el Kit de Conexión a Comercios, sistema que permite a la empresa estar conectada con Transbank.

El costo de afiliación es de \$1.000.000 por la boleta de garantía, más un cobro fijo mensual de 0,95 UF por el servicio y autorización de captura electrónica de transacciones y una tasa de comisión del 5% aplicadas a las ventas realizadas por la empresa a través de las tarjetas de crédito.

ANEXO G: Sistema de Distribución

Tur Bus posee un software de distribución en línea que permite realizar la entrega de los productos eficientemente. El cliente puede conocer de inmediato cuál es el valor que deberá pagar por el servicio de envío. Es necesario ingresar el lugar de entrega, peso y medidas del objeto, y el software le indica inmediatamente el precio que deberá pagar por el servicio. Ese monto se suma al valor del producto, luego, la empresa debe pagar a Tur Bus por la distribución.

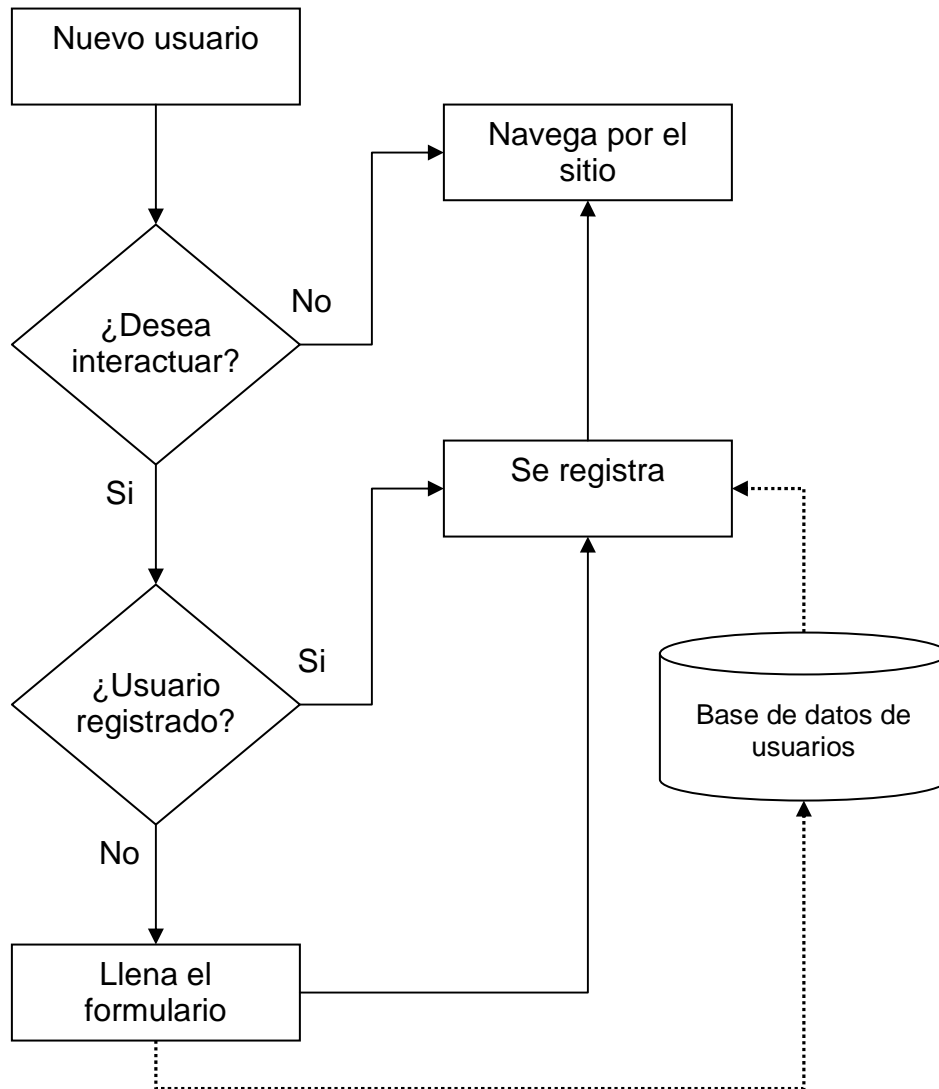
La instalación de este software en la empresa tiene un costo que varía entre 1 UF y 4 UF. Además es necesario agregar los costos asociados a la mantención del software, valor que varía entre las 0,75 UF y 1,2 UF mensuales.

ANEXO H: Publicidad en Portales Chilenos

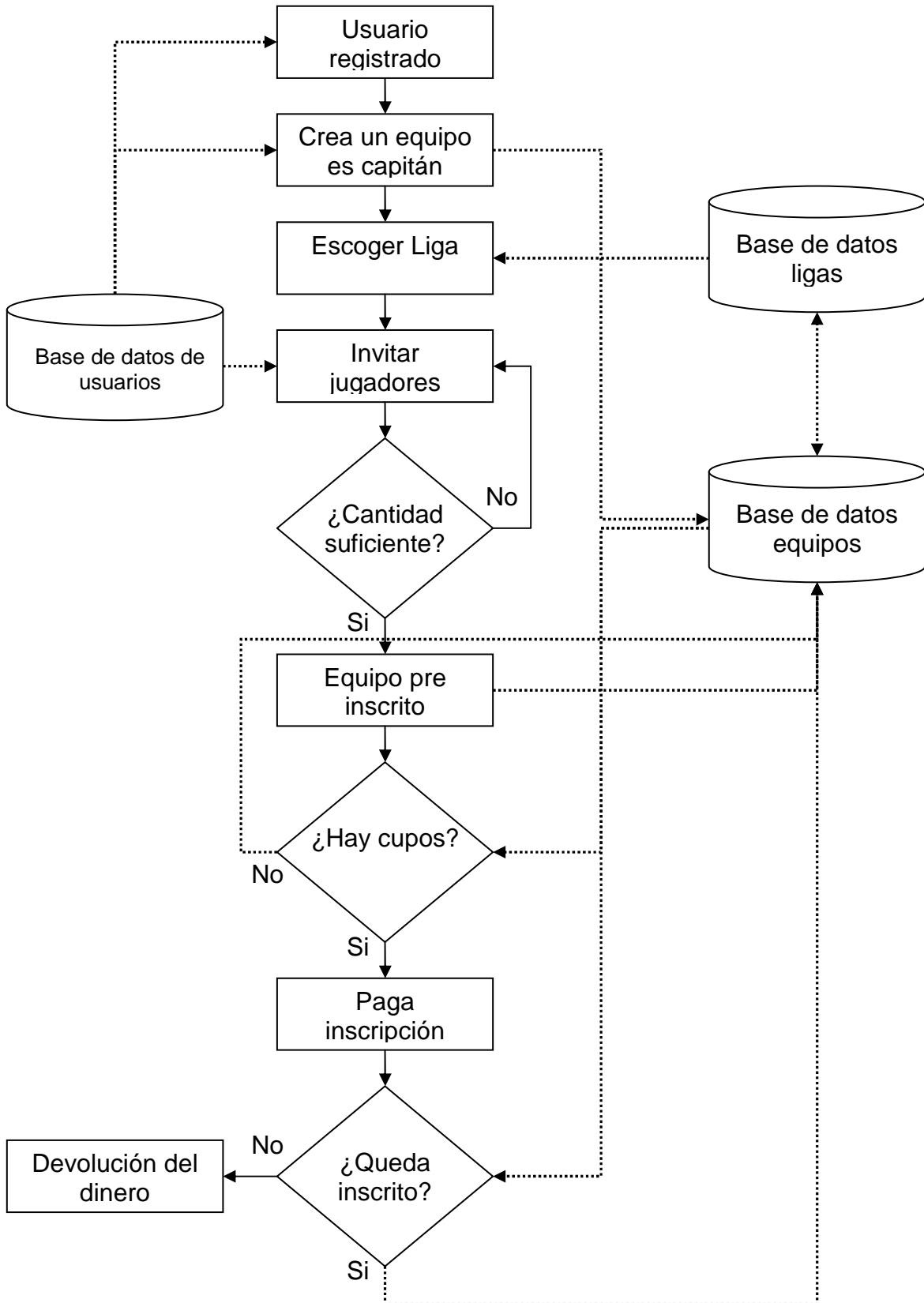
Sky Crapper 120 x 600		
	CPM	Auspicio
Terra	\$ 18,300	
Cosas		\$ 62,500
Canal 13	\$ 8,100	\$ 810,000
Fayer Wayer	\$ 5,500	\$ 890,000
TVN	\$ 8,500	
Banner 486 x 60		
Cosas		\$ 45,000
Canal 13		\$ 340,000
Fayer Wayer	\$ 2,200	\$ 375,000
TVN	\$ 7,500	
Big Banner 728 x 90		
Terra	\$ 10,620	
Estrategia		\$ 750,000
Canal 13		\$ 472,500
Fayer Wayer	\$ 9,900	\$ 1,690,000
TVN	\$ 10,900	\$ 990,000
Botón 250 x 250		
Terra	\$ 12,250	\$ 1,900,000
Cosas		\$ 25,000
Estrategia	\$ 7,000	
Canal 13		\$ 700,000
Fayer Wayer	\$ 7,150	\$ 990,000
TVN	\$ 5,500	

ANEXO I: Flujos de Procesos

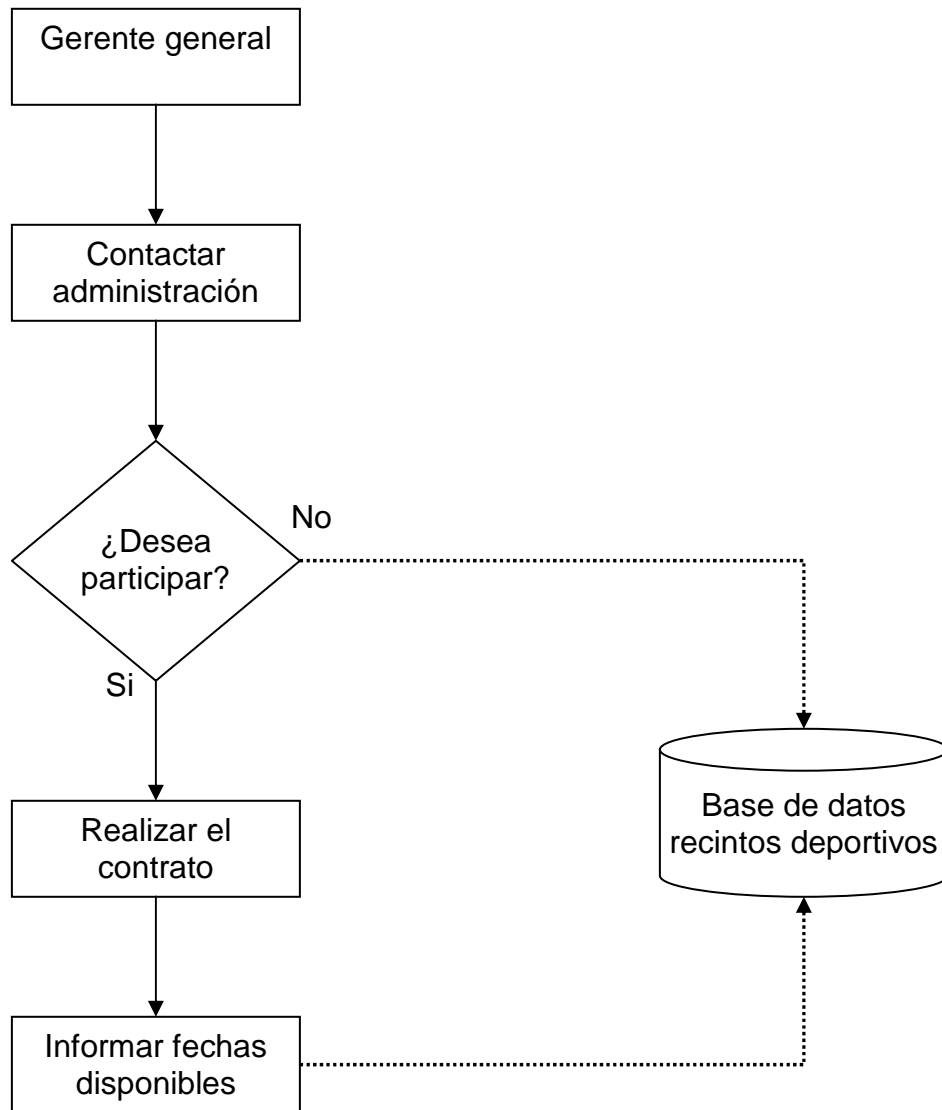
I.1 Flujo de operaciones Afiliación de Usuarios



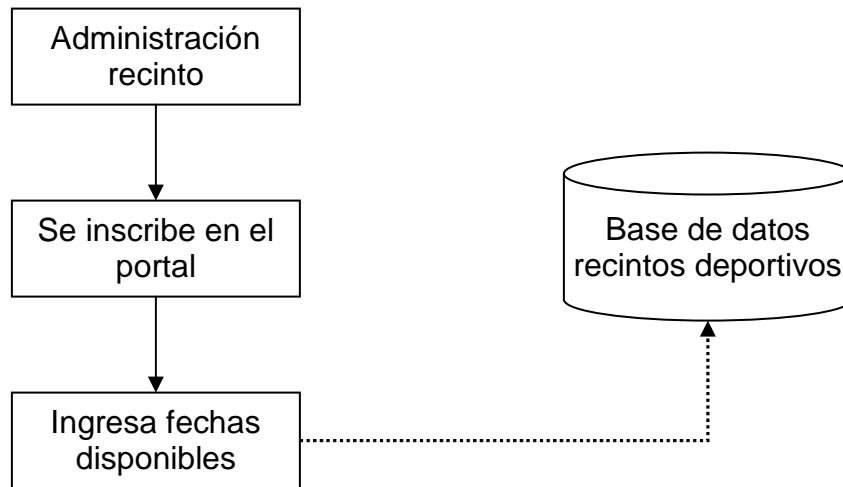
I.2 Flujo de operaciones Afiliación de Equipos



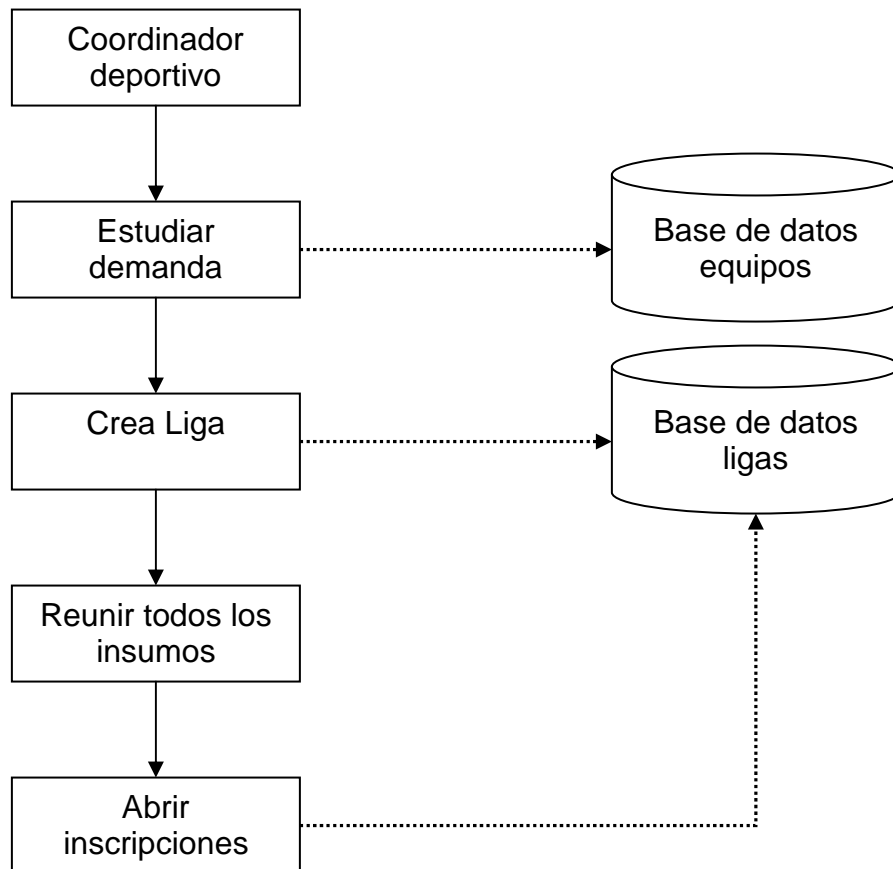
I.3 Flujo de operaciones Afiliación Recintos Deportivos



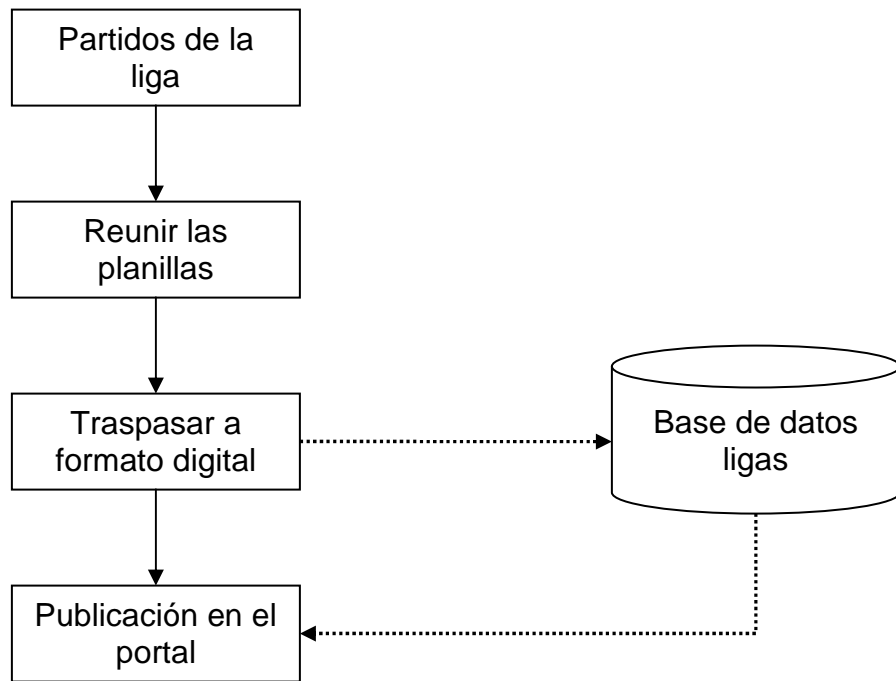
I.4 Flujo de operaciones Afiliación Voluntaria de Recintos Deportivos



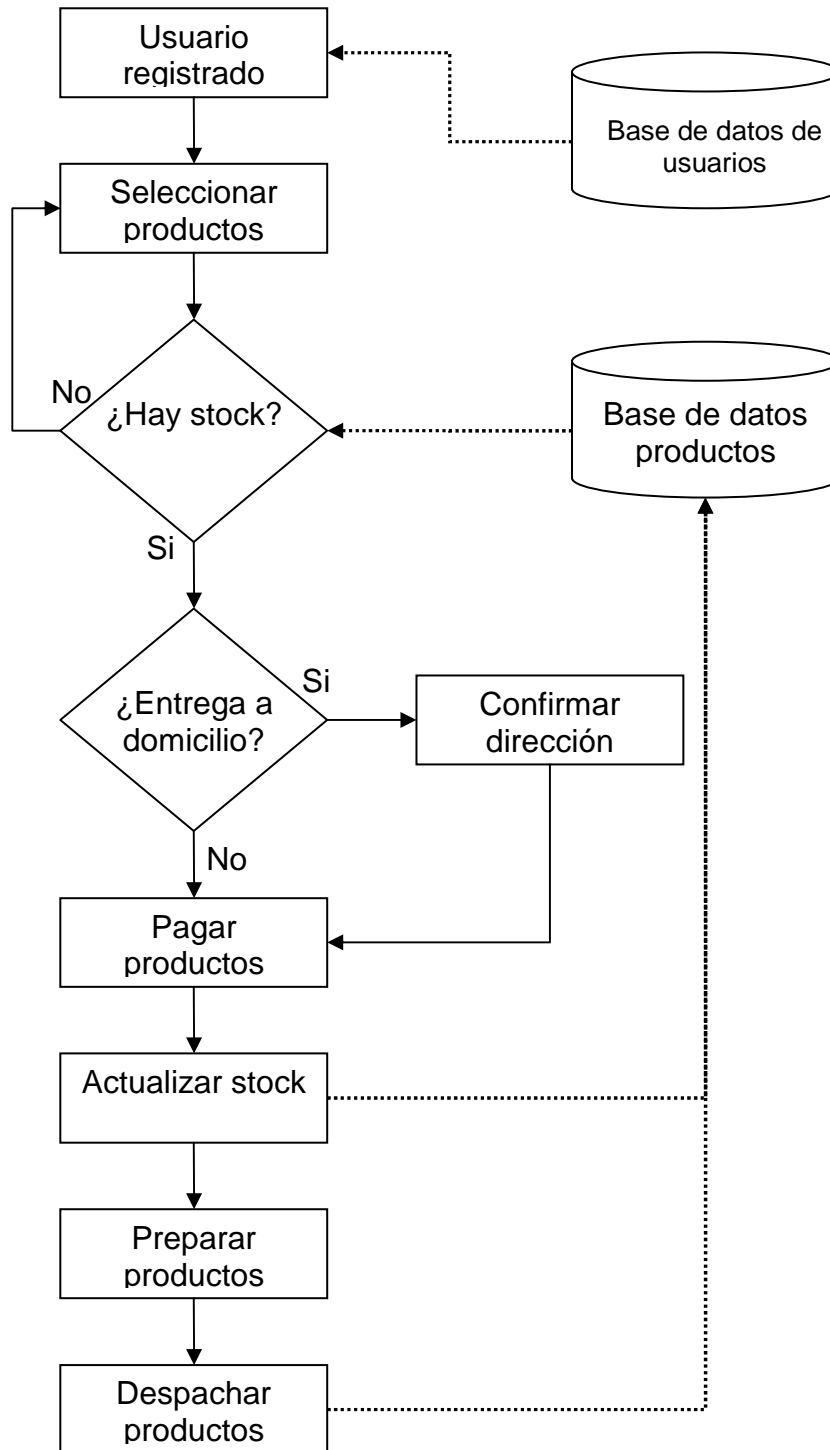
I.5 Flujo de operaciones Creación de Torneos



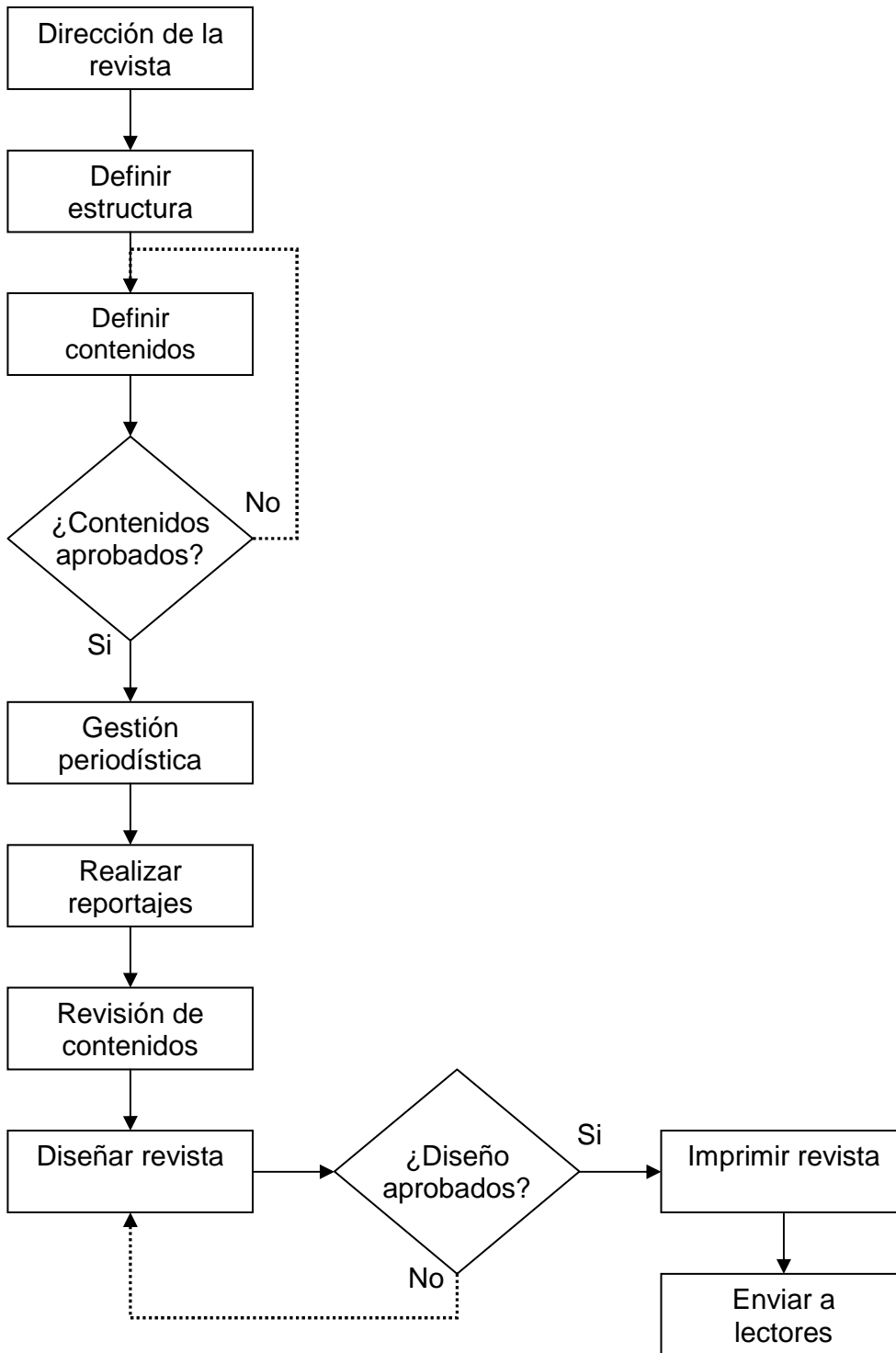
I.6 Flujo de operaciones Manejo de la Información



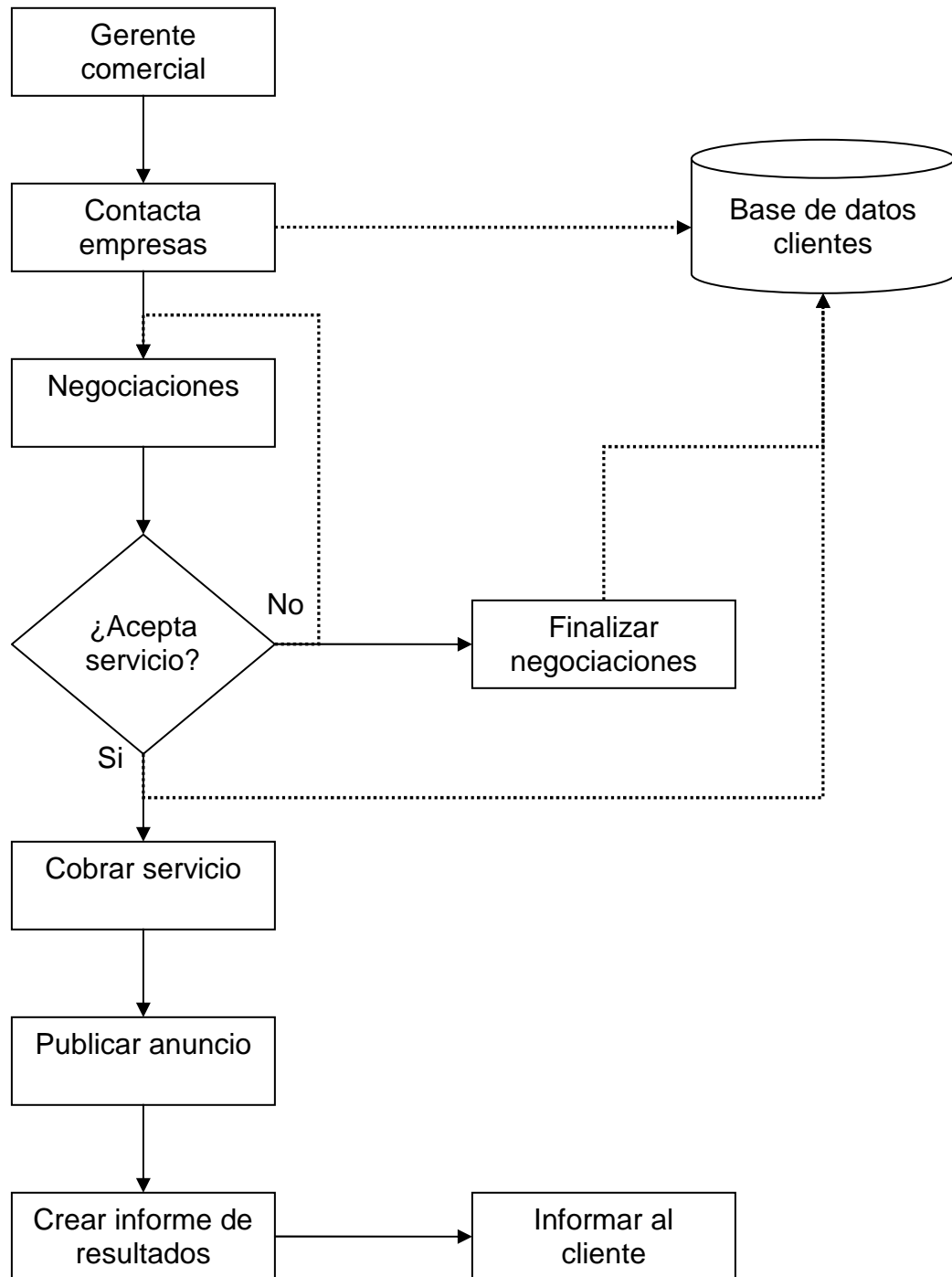
I.7 Flujo de operaciones Ventas Online



I.8 Flujo de operaciones Producción Revista



I.9 Flujo de operaciones Venta de Espacios Publicitarios



ANEXO J: Esquema Bono de Eficiencia

Bono de Eficiencia		Nota
Trabajo	Puntualidad	
	Rendimiento	
	Presentación	
Relaciones	Clientes	
	Compañeros	
Seguridad	Cuidado personal	
	Cuidado materiales	
Reclamos	Clientes	
	Compañeros	
Total		

El supervisor realiza la evaluación del bono de eficiencia de sus subalternos. Se evalúa cada atributo con una nota entre 0 y 100. El total es el promedio de las notas.

Luego, se otorga un bono a cada empleado como un porcentaje del bono máximo para cada uno de ellos. Ejemplo: un empleado evaluado con un 78, tiene derecho a un 78% del bono del período correspondiente.

El gerente general es evaluado por los dueños de la empresa.

ANEXO K: Cotización Portal de Internet

Proyecto Ligas deportivas Diciembre 2009

Tabla de contenido

1. RESUMEN.	3
1.1 PROPUESTA	3
1.1.1 <i>Ligas deportivas</i>	3
1.2 PLATAFORMA DE DESARROLLO	5
2. METODOLOGÍA	6
2.1 DISEÑO DE LA SOLUCIÓN DE REQUERIMIENTOS (TECHNICAL SOLUTION)	6
2.2 CONSTRUCCIÓN DE LA SOLUCIÓN (TECHNICAL SOLUTION)	6
2.3 PRUEBAS INTERNAS DE LA SOLUCIÓN (VALIDATION & SQA)	6
2.4 CONTROL DE CAMBIOS (CHANGE MANAGEMENT)	6
2.5 IMPLEMENTACIÓN	6
3. PROPUESTA ECONÓMICA.	7

1. Resumen.

El presente documento tiene como finalidad presentar el servicio de desarrollo del sistema de ligas deportivas.

1.1 Propuesta

De acuerdo a los requerimientos solicitados y entregados por Oscar López Fajardo, se deberán realizar el diseño y desarrollo del sistema.

1.1.1 Ligas deportivas

1.1.1.1 Cms

El gestor de contenidos (CMS) se podrá crear, editar, gestionar y publicar contenido digital en diversos formatos. El gestor de contenidos genera páginas dinámicas interactuando con el servidor para generar la página web bajo petición del usuario, con el formato predefinido y el contenido extraído de la base de datos del servidor.

El CMS se utilizara para las siguientes aéreas del portal.

- Contenido del portal
 - o Home del portal
 - o Noticias
 - o Home
 - o La revista
 - o Enlaces
 - o Contacto
 - o Galerías de imágenes
 - o Etc.

- Menú
- Banners

1.1.1.2 Comercio electrónico

El sitio de comercio electrónico, es la interfaz por donde el cliente navegará, listará los productos, visualizará información de ellos y posteriormente procederá a comprarlos si así lo desea. Para realizar una compra el cliente debe estar previamente registrado en el sitio de comercio electrónico; medio por el cual se captura toda la información relevante sobre él. (El no estar registrado impide el seguimiento del cliente, pero no lo limita a navegar por el sitio) El catálogo permitirá ver una descripción detallada de cada producto según todas las características que se quieran destacar de cada uno de ellos. Los productos se podrán agrupar en categoría, sub categoría nivel 1 y sub categoría nivel 2 (si fuera necesario). También se podrá organizar en forma dinámica el orden de la aparición gráfica de cada categoría, ya sea en orden alfabético, por importancia, etc.

1.1.1.3 Modulo Web Pay

Integración de catálogo con Transbank para venta en línea, la integración contempla:

- Integración con Transbank.
- Pruebas de validación con Transbank.
- Informes de venta.

1.1.1.4 Sistema deportivo

Se realizara un sistema de información en base a los requerimientos los ámbitos generales de este desarrollo serán los siguientes:

- Registro de equipos y sus integrantes
- Creación de ligas
- Creación de torneos
 - o Estadística de torneos.
 - o Mejores equipos del año.
 - o Etc.
- Programación de los torneos en forma automática con parámetros para generar un calendario de fechas equilibrado para todos los equipos
- Creación y administración de centros deportivos
- Creación de
- Sistema de envío de correos masivos o personales.

El sistema se soportara los siguientes deportes balonmano, básquetbol, rugby y Vóleybol.

1.2 Plataforma de desarrollo

Para el desarrollo de la aplicación el cliente proporcionará un ambiente de desarrollo con las siguientes características.

- Windows 2003 server
- .NET, Framework 2 y 3
- IIS

2. Metodología

2.1 Diseño de la Solución de Requerimientos (Technical Solution)

Una vez aceptada la propuesta, se procede a desarrollar el diseño técnico del requerimiento y planificar el plan de pruebas.

2.2 Construcción de la Solución (Technical Solution)

Se procede al desarrollo de la solución (codificación) y se termina el plan de pruebas.

2.3 Pruebas Internas de la Solución (Validation & SQA)

Se ejecutan Pruebas Unitarias y Pruebas de Integración. Una vez finalizadas las Pruebas Internas, se procede el paso al ambiente de Test (o algún otro ambiente, el cual se debe definir en el Período de Transición) y se notifica que el requerimiento está listo para las Pruebas de Usuario.

2.4 Control de Cambios (Change Management)

Cuando se produzcan cambios al alcance o la definición funcional de algún requerimiento ya estimado, se evaluará el impacto del Cambio. Si el Cambio no tiene un gran impacto, entonces se realizará una reestimación y una replanificación del Requerimiento, en caso contrario, se solicitará la formalización de un nuevo requerimiento.

2.5 Implementación

Se procede a preparar el ambiente de producción en donde se configuraran todos los servicios necesarios para la puesta en marcha de la aplicación.

3. Propuesta económica.

La entrega de este servicio está planificada para ser desarrollada en 60 días hábiles.

Nº	Ítem	Nº horas	Valor UF
1	Desarrollo del proyecto	800	458
Total		800	458

- Forma de pago del desarrollo:
50% al inicio del proyecto
50% al terminar el proyecto
- Valores sin IVA

ANEXO L: Flujos de Caja

K.1 Escenario base, sin financiamiento (valores en miles de pesos)

	año 0	mes 1	mes 2	mes 3	mes 4	mes 5	mes 6	mes 7	mes 8	mes 9	mes 10	mes 11	mes 12	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Ingresos																		
Torneos				\$ 46,870					\$ 59,844					\$ 106,714	\$ 162,951	\$ 217,919	\$ 337,368	\$ 494,509
Tienda				\$ 546	\$ 546	\$ 546	\$ 546	\$ 546	\$ 652	\$ 652	\$ 652	\$ 652	\$ 652	\$ 5,989	\$ 8,562	\$ 12,242	\$ 17,502	\$ 25,023
Internet																\$ 1,523	\$ 2,178	\$ 3,113
Revista																\$ 95,660	\$ 153,610	\$ 254,138
Gastos Ad y Op																		
RRHH	\$ 2,850	\$ 2,230	\$ 2,230	\$ 2,230	\$ 2,230	\$ 2,230	\$ 2,230	\$ 2,230	\$ 2,230	\$ 2,230	\$ 2,230	\$ 2,230	\$ 2,230	\$ 31,440	\$ 42,740	\$ 114,780	\$ 118,080	\$ 122,880
Oficina	\$ 894	\$ 634	\$ 634	\$ 634	\$ 634	\$ 634	\$ 634	\$ 634	\$ 634	\$ 634	\$ 634	\$ 634	\$ 634	\$ 7,608	\$ 8,608	\$ 17,122	\$ 17,122	\$ 17,122
Torneos				\$ 7,323	\$ 7,323	\$ 7,323	\$ 7,323		\$ 9,389	\$ 9,389	\$ 9,389	\$ 9,389	\$ 9,389	\$ 66,845	\$ 99,865	\$ 133,948	\$ 207,948	\$ 299,143
Revista																\$ 32,677	\$ 46,718	\$ 66,794
Tienda			\$ 409	\$ 409	\$ 409	\$ 409	\$ 409	\$ 489	\$ 489	\$ 489	\$ 489	\$ 489	\$ 489	\$ 4,492	\$ 6,422	\$ 9,181	\$ 13,127	\$ 18,767
Gastos Comercialización	\$ 427	\$ 427	\$ 427	\$ 427	\$ 427	\$ 427	\$ 427	\$ 427	\$ 427	\$ 427	\$ 427	\$ 427	\$ 427	\$ 2,560	\$ 2,676	\$ 2,792	\$ 2,792	\$ 2,792
(-) Depreciación	\$ 144	\$ 144	\$ 144	\$ 144	\$ 144	\$ 144	\$ 144	\$ 144	\$ 144	\$ 144	\$ 144	\$ 144	\$ 144	\$ 1,725	\$ 1,578	\$ 2,881	\$ 2,473	\$ 133
(-) Interés																		
(-) Pérdida del Ejercicio Anterior		-\$ 3,744	-\$ 7,178	-\$ 11,022		-\$ 10,194	-\$ 20,388	-\$ 31,008	-\$ 34,386		-\$ 12,233	-\$ 24,467	-\$ 36,700	\$ 3,744	\$ 5,711			
Utilidad Antes de Impuestos	-\$ 3,744	-\$ 7,178	-\$ 11,022	\$ 25,227	-\$ 10,194	-\$ 20,388	-\$ 31,008	-\$ 34,386	\$ 12,798	-\$ 12,233	-\$ 24,467	-\$ 36,700	-\$ 48,934	-\$ 5,711	\$ 3,913	\$ 13,963	\$ 102,397	\$ 249,153
(-) Impuestos				\$ 4,289					\$ 2,176					\$ 0	\$ 665	\$ 2,374	\$ 17,408	\$ 42,356
Utilidad Después de Impuestos	-\$ 3,744	-\$ 7,178	-\$ 11,022	\$ 20,939	-\$ 10,194	-\$ 20,388	-\$ 31,008	-\$ 34,386	\$ 10,622	-\$ 12,233	-\$ 24,467	-\$ 36,700	-\$ 48,934	-\$ 5,711	\$ 3,248	\$ 11,589	\$ 84,990	\$ 206,797
(+) Depreciación	\$ 144	\$ 144	\$ 144	\$ 144	\$ 144	\$ 144	\$ 144	\$ 144	\$ 144	\$ 144	\$ 144	\$ 144	\$ 144	\$ 1,725	\$ 1,578	\$ 2,881	\$ 2,473	\$ 133
(+) Pérdida del Ejercicio Anterior	-\$ 3,744	-\$ 7,178	-\$ 11,022		-\$ 10,194	-\$ 20,388	-\$ 31,008	-\$ 34,386		-\$ 12,233	-\$ 24,467	-\$ 36,700		\$ 3,744	\$ 5,711			
Flujo de Caja Operacional	-\$ 3,744	-\$ 3,291	-\$ 3,700	\$ 32,104	-\$ 10,050	-\$ 10,050	-\$ 10,477	-\$ 3,234	\$ 45,152	-\$ 12,090	-\$ 12,090	-\$ 12,090	-\$ 12,090	-\$ 242	\$ 10,537	\$ 14,470	\$ 87,463	\$ 206,930
(-) Inversión	\$ 12,337														\$ 5,350			
(-) Capital de Trabajo	\$ 12,090																	
(+) Recuperación Capital de Trabajo																		\$ 12,090
(+) Crédito																		
(-) Amortización																		
Flujo de Capitales	-\$ 24,427														-\$ 5,350			\$ 12,090
Flujo de Caja Privado	-\$ 28,171													-\$ 242	\$ 5,187	\$ 14,470	\$ 87,463	\$ 213,857
Tasa		30%																
VAN		\$ 53,705																
TIR		75%																

K.1 Escenario base, con financiamiento (valores en miles de pesos)

	año 0	mes 1	mes 2	mes 3	mes 4	mes 5	mes 6	mes 7	mes 8	mes 9	mes 10	mes 11	mes 12	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Ingresos				\$ 46,870					\$ 59,844					\$ 106,714	\$ 162,951	\$ 217,919	\$ 337,368	\$ 494,509
Torneos																		
Tienda				\$ 546	\$ 546	\$ 546	\$ 546	\$ 546	\$ 652	\$ 652	\$ 652	\$ 652	\$ 652	\$ 5,989	\$ 8,562	\$ 12,242	\$ 17,502	\$ 25,023
Internet																\$ 1,523	\$ 2,178	\$ 3,113
Revista																\$ 95,660	\$ 153,610	\$ 254,138
Gastos Ad y Op																		
RRHH	\$ 2,850	\$ 2,230	\$ 2,230	\$ 2,230	\$ 2,230	\$ 2,230	\$ 2,230	\$ 2,230	\$ 2,230	\$ 2,230	\$ 2,230	\$ 2,230	\$ 2,230	\$ 31,440	\$ 42,740	\$ 114,780	\$ 118,080	\$ 122,880
Oficina	\$ 894	\$ 634	\$ 634	\$ 634	\$ 634	\$ 634	\$ 634	\$ 634	\$ 634	\$ 634	\$ 634	\$ 634	\$ 634	\$ 7,608	\$ 8,608	\$ 17,122	\$ 17,122	\$ 17,122
Torneos				\$ 7,323	\$ 7,323	\$ 7,323	\$ 7,323	\$ 7,323	\$ 9,389	\$ 9,389	\$ 9,389	\$ 9,389	\$ 9,389	\$ 66,845	\$ 99,865	\$ 133,948	\$ 207,948	\$ 299,143
Revista																\$ 32,677	\$ 46,718	\$ 66,794
Tienda			\$ 409	\$ 409	\$ 409	\$ 409	\$ 409	\$ 489	\$ 489	\$ 489	\$ 489	\$ 489	\$ 489	\$ 4,492	\$ 6,422	\$ 9,181	\$ 13,127	\$ 18,767
Gastos Comercialización		\$ 427	\$ 427	\$ 427	\$ 427	\$ 427	\$ 427	\$ 427	\$ 427	\$ 427	\$ 427	\$ 427	\$ 427	\$ 2,560	\$ 2,676	\$ 2,792	\$ 2,792	\$ 2,792
(-) Depreciación		\$ 144	\$ 144	\$ 144	\$ 144	\$ 144	\$ 144	\$ 144	\$ 144	\$ 144	\$ 144	\$ 144	\$ 144	\$ 1,725	\$ 1,578	\$ 2,881	\$ 2,473	\$ 133
(-) Interés		\$ 215	\$ 215	\$ 215	\$ 215	\$ 215	\$ 215	\$ 215	\$ 215	\$ 215	\$ 215	\$ 215	\$ 215	\$ 2,585				
(-) Pérdida del Ejercicio Anterior		-\$ 3,744	-\$ 7,394	-\$ 11,452		-\$ 10,409	-\$ 20,818	-\$ 31,653	-\$ 35,246		-\$ 12,233	-\$ 24,467	-\$ 36,700	\$ 3,744	\$ 5,711			
Utilidad Antes de Impuestos	-\$ 3,744	-\$ 7,394	-\$ 11,452	\$ 24,582	-\$ 10,409	-\$ 20,818	-\$ 31,653	-\$ 35,246	\$ 11,723	-\$ 12,448	-\$ 24,682	-\$ 36,915	-\$ 49,149	-\$ 5,711	\$ 3,913	\$ 13,963	\$ 102,397	\$ 249,153
(-) Impuestos				\$ 4,179					\$ 1,993					\$ 0	\$ 665	\$ 2,374	\$ 17,408	\$ 42,356
Utilidad Después de Impuestos	-\$ 3,744	-\$ 7,394	-\$ 11,452	\$ 20,403	-\$ 10,409	-\$ 20,818	-\$ 31,653	-\$ 35,246	\$ 9,730	-\$ 12,233	-\$ 24,467	-\$ 36,700	-\$ 48,934	-\$ 5,711	\$ 3,248	\$ 11,589	\$ 84,990	\$ 206,797
(+) Depreciación		\$ 144	\$ 144	\$ 144	\$ 144	\$ 144	\$ 144	\$ 144	\$ 144	\$ 144	\$ 144	\$ 144	\$ 144	\$ 1,725	\$ 1,578	\$ 2,881	\$ 2,473	\$ 133
(+) Pérdida del Ejercicio Anterior		-\$ 3,744	-\$ 7,394	-\$ 11,452		-\$ 10,409	-\$ 20,818	-\$ 31,653	-\$ 35,246		-\$ 12,233	-\$ 24,467	-\$ 36,700	\$ 3,744	\$ 5,711			
Flujo de Caja Operacional	-\$ 3,744	-\$ 3,506	-\$ 3,915	\$ 31,999	-\$ 10,265	-\$ 10,265	-\$ 10,692	-\$ 3,449	\$ 45,120	-\$ 12,090	-\$ 12,090	-\$ 12,090	-\$ 12,090	-\$ 242	\$ 10,537	\$ 14,470	\$ 87,463	\$ 206,930
(-) Inversión	\$ 12,337														\$ 5,350			
(-) Capital de Trabajo	\$ 12,090																	
(+) Recuperación Capital de Trabajo																		\$ 12,090
(+) Crédito	\$ 15,000																	
(-) Amortización																		
Flujo de Capitales	-\$ 9,427														-\$ 5,350			\$ 12,090
Flujo de Caja Privado	-\$ 13,171	-\$ 3,506	-\$ 3,915	\$ 31,999	-\$ 10,265	-\$ 10,265	-\$ 10,692	-\$ 3,449	\$ 45,120	-\$ 12,090	-\$ 12,090	-\$ 12,090	-\$ 12,090	-\$ 242	\$ 5,187	\$ 14,470	\$ 87,463	\$ 213,857
Tasa	30%																	
VAN	\$ 56,675																	
TIR	98%																	