



UNIVERSIDAD DE CHILE

Facultad de Economía y Negocios

Escuela de Economía y Administración

**CONOCIMIENTO Y BÚSQUEDA DE OPORTUNIDADES DE NEGOCIOS EN EL
FÚTBOL AMATEUR EN LA REGIÓN METROPOLITANA
TOMO II**

**SEMINARIO PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL, MENCIÓN
ADMINISTRACIÓN**

ALUMNA:

GABRIELA GÓMEZ GÁLVEZ

PROFESOR GUÍA

Nicole Pinaud

Santiago, Chile

Primavera, 2012

Índice

Índice	2
Resumen Ejecutivo	3
Introducción	4
Metodología	5
Capítulo 1: Estudio de Tendencias	6
1.1 Tendencias en Productos y Servicios	7
1.2 Tendencia en iniciativas de Expansión para complejos deportivos.....	9
1.3 Nuevas Tendencias Digitales.....	10
1.4 Tendencia de los Chilenos en el mundo del Internet.....	11
1.5 Conclusión del estudio de Internet y conexión con propuesta de negocio.....	14
Capítulo 2: Propuesta de Negocio.....	15
2.1 Presentación del modelo de negocios Canvas.....	16
Conclusión	27
Anexos.....	29
Bibliografía	35
Referencias de Internet.....	36

Resumen Ejecutivo

Este seminario de título es el producto de un trabajo conjunto de dos alumnos de la carrera de Ingeniería Comercial, cuyo objetivo ha sido la búsqueda de oportunidades de negocios en la Industria del Fútbol Amateur. El seminario se ha dividido en dos tomos. El TOMO I corresponde al análisis inicial donde se realiza un mapeo y análisis detallado de la industria del fútbol amateur. El TOMO II busca conocer y profundizar las tendencias del mercado y encontrar alguna oportunidad de negocios a desarrollar en la industria.

El presente informe, que corresponde al Tomo II, ha encontrado como principal tendencia la digitalización de procesos en distintos tipos de Industria, en especial para la Industria del Fútbol Amateur se destaca poder darle uso en la Búsqueda y Reserva de Canchas, para lo que se presenta un modelo CANVAS para el negocios de Pidelacancha.

Introducción

El seminario de título que se presenta surge por el interés de dos alumnos de Ingeniería Comercial de la Universidad de Chile, que han estado siempre ligados al deporte, y han querido aplicar sus conocimientos a la búsqueda de oportunidades de negocios en el fútbol amateur.

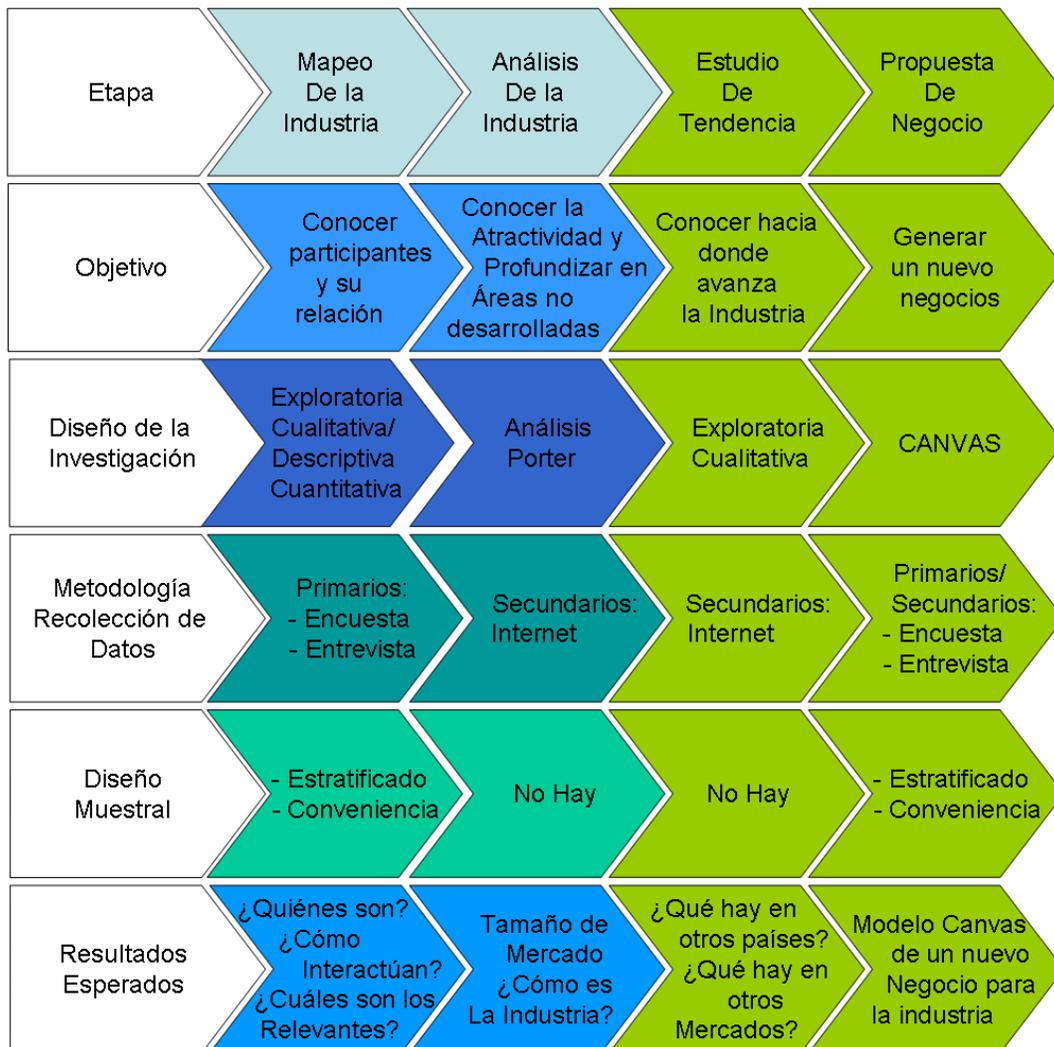
El trabajo se ha dividido en dos partes llamados TOMO I y TOMO II.

El TOMO I, se ha realizado un estudio de la Industria del Fútbol, centrado en los Administradores de Cancha, dada la importancia, que tienen en la interacción tanto con clientes como con proveedores ya sea construyan ellos mismos las canchas, o administren complejos de terceros, se han identificado como el principal actor y por lo tanto el desarrollo del TOMO II será pensado en ellos.

En el desarrollo del TOMO II se realiza un estudio de Tendencias, enfocado en productos o servicios que podrían implementarse en los complejos deportivos y también un análisis de la tendencia actual global a la digitalización y desarrollo de aplicaciones Web.

Según las tendencias encontradas, se ha detectado una oportunidad de negocios la cual fue evaluada de forma preliminar a través del modelo de negocio CANVAS (Osterwalder). De esta forma, surge la idea de negocio Pidelacancha, un sitio Web para arrendar canchas de fútbol Online.

Metodología



En este tomo se desarrollan las Etapas de Estudio de Tendencia y Propuesta de Negocio. En color Verde.

El estudio de Tendencia busca generar hipótesis sobre las direcciones de los negocios en la Industria del Fútbol Amateur, esto se obtiene principalmente gracias a entrevistas y a búsqueda de información en Internet.

La presentación de la Oportunidad de Negocios se presentará con el Modelo Canvas apoyada por datos primarios obtenidos a través de Encuestas.

Capítulo 1: Estudio de Tendencias

En esta etapa del estudio, se presentarán algunas de las tendencias que están tratando de posicionarse como propuestas de innovación en el mundo del fútbol. Estas tendencias presentan oportunidades para los administradores de cancha, que son el eje de este análisis. Se comenzará explicando tres de estas tendencias que se están desarrollando en otras partes del mundo, que tienen relación con productos, servicios e iniciativas de expansión para los complejos deportivos que administran canchas de fútbol.

En segundo lugar se presentarán dos tendencias que se están desarrollando de manera digital pero que aún no están siendo explotadas de manera masiva. Cada una de las tendencias explicadas será presentada como una oportunidad para desarrollar un nuevo negocio a nivel local o regional, tomando en cuenta que aún no han sido explotadas de la mejor manera, lo que puede ser aprovechado como una oportunidad de desarrollo para las empresas o personas que administran canchas o tienen complejos deportivos.

Finalmente se dará una explicación más profunda, con algunos estudios importantes con respecto a la tendencia central del presente estudio, que es la tendencia a la digitalización, con la cual se presentará una nueva oportunidad de negocios profundamente relacionada con los administradores de canchas. Para esto se analizarán algunos datos relevantes sobre la importancia y el peso que tiene hoy en día el Internet en Chile, con datos obtenidos desde una empresa de estudios de marketing digital llamada Comscore¹, donde se muestra la tendencia de los chilenos a conectarse con el mundo, y con los negocios a través de la Web. Esta explicación se hace presente en esta parte del trabajo ya que es la base para la propuesta de negocio final de esta tesis, que es un emprendimiento digital a desarrollar en la siguiente etapa y cuya elección se basa en el fuerte potencial que tiene el Internet en Chile y la necesidad de conectar a las empresas, con sus consumidores, a través de plataformas Web y aplicaciones móviles.

¹ Estudio de Internet Comscore, 2011.

1.1 Tendencias en Productos y Servicios

A continuación se comenzará con las tendencias mundiales en nuevos productos y servicios para los consumidores, que pueden ser aprovechados por los administradores de canchas, para agregar valor a su negocio.

Como producto atractivo se presenta el balón inteligente y como servicio se muestra el gran éxito de las ligas mixtas en el mundo.

1.1.1 Un chip en el balón

Una de las ideas tecnológicas que se han generado en el mundo del fútbol, a raíz de inconvenientes en la definición de goles válidos en los partidos, es la incorporación de un chip en la pelota de fútbol. El funcionamiento de esta tecnología consiste en que los balones con microchip enviarían una señal a los árbitros en el momento que la pelota cruce la línea del arco, evitando así los goles falsos o llamados también “goles fantasmas”. Por otro lado se validarían a su vez, goles que no se cobran en instancias donde el balón si cruza la línea.

Este balón con chip ya ha sido desarrollado, está listo y probado, le han llamado el balón inteligente y ha sido testeado en el Mundial Sub 17 desarrollado en Perú el año 2005. Se dijo que se aprobaría su uso para el mundial de Sudáfrica 2010 recién pasado, pero la FIFA aún no ha decretado el uso obligatorio de este tipo de balón.

El desarrollo de esta tendencia, marca una oportunidad para la industria del fútbol local y regional, ya que puede incentivar a los clubes deportivos no profesionales, o a los administradores de canchas, a instalar tecnologías nuevas para diferenciarse del resto de los competidores, ya que hoy en día, estos no tienen muchas maneras de diferenciarse más que por algún tipo de pasto de mejor calidad, o diferenciarse por precios.

Es por esto que se muestra como una oportunidad el hecho de instalar hoy en los complejos deportivos, este tipo de innovaciones, sobre todo con lo cercano que está el mercado tecnológico chino para realizar el desarrollo de tecnologías más baratas.

Una tendencia a tomar en cuenta para los administradores de canchas, y que le dan una opción importante, en su afán de intentar rentabilizar más su negocio y lograr estrategias de diferenciación.

1.1.2 Ligas Mixtas

Otra tendencia interesante del mercado es la incorporación de ligas mixtas, esto actualmente no está en Chile y en países como Inglaterra ya se practican este tipo de ligas².

En Chile la incorporación de torneos mixtos demoraría en tomar vuelo dado que no existe la cultura de mezclar los sexos en los deportes y menos en un deporte que se presenta altamente masculino como el fútbol, pero sí puede presentarse como una oportunidad en el caso de las actividades extra programáticas internas en las empresas. Hoy existe un tendencia en el desarrollo de áreas de recursos humanos en las organizaciones donde las actividades deportivas o recreacionales ayudan a fortalecer los equipos de trabajo, y contando con el alza en la participación femenina en todo tipo de empresas, la organización de torneos mixtos para afiatar las divisiones de trabajo o los departamentos en las empresas, podrían representar una oportunidad de negocio bastante importante.

En segundo lugar, existe un modelo que se empezó a aplicar en Estados Unidos, y donde uno de los pioneros en América latina fue Panamá³. Este modelo inicia la práctica del fútbol en las edades menores, de manera mixta, tratando de cambiar el esquema mental de que sólo pueden practicarlo hombres o mujeres por separado. Esta iniciativa empezó al notar que existían niñas que estaban interesadas en jugar fútbol, pero que la baja cantidad de otras niñas para completar un equipo no les permitía formar una división de mujeres como correspondía, por lo que empezaron a insertar a algunas niñas con buen nivel a equipos masculinos de su misma edad, obteniendo resultados muy similares a lo que lograba un equipo sólo de hombres. Este modelo marca una tendencia que busca la igualdad de género y que podría ser parte de políticas de gobierno, o comunales, para la práctica de deporte escolar. Esta iniciativa, marca además una tremenda oportunidad para los administradores de canchas que pueden rentabilizar sus espacios en los horarios que tienen vacías las canchas, haciendo convenio con colegios y promoviendo el desarrollo del fútbol mixto, principalmente para edades menores, sin desconocer el potencial que tiene el hecho de ofrecer este servicio a las empresas.

² Ver Anexo 1 <http://www.slideshare.net/Robin.Russell/10-grassroots-soccer-trends-for-the-next-10-years> (visitado 15/7/2012)

³ <http://franciscobech.blogspot.com/2012/03/futbol-femenino-en-panama-necesita.html> (visitada 14/08/2012)

1.2 Tendencia en iniciativas de Expansión para complejos deportivos.

1.2.1 Búsqueda de Utilización a Espacios públicos o privados

En Chile se aprecia que cada vez existen más espacios para la realización de actividad física, el fútbol ha sido pionero, por lo que ha crecido el interés por instalar canchas en “espacios muertos”, lugares cercanos a la gente, que no estén siendo utilizados.

En este contexto existe un modelo en desarrollo, éste trata de identificar un lugar apropiado para construir una cancha de fútbol y comenzar una investigación sobre como poder, con recursos públicos o privados realizar la construcción. De esta manera se desarrolló el complejo Club Oriente, netamente con fondos privados, para el caso de la cancha de San Pedro Nolasco, se hizo una alianza estratégica entre el colegio y ADP Asesorías, quienes con fondos tanto del colegio como inversión de privados realizaron la mejora tanto de la cancha de fútbol como de la pista de atletismo.

Se tomará el modelo de ADP, actualmente busca por una parte canchas en mal estado que quieran mudar de pasto natural a pasto sintético, espacios públicos que tengan las dimensiones y un entorno apto para poner una cancha de fútbol, con esto busca inversionistas privados que quieran invertir en estos espacios ofreciendo quedarse a cargo de la administración del recinto.

Esta empresa tiene como referencia una empresa inglesa llamada Power League⁴, la cual adquiere, construye y administra centros deportivos de fútbol y además organiza los campeonatos y cuenta con empresas auspiciadoras constantes en todos sus recintos.

Al 2008 cuenta con 45 dependencias a su cargo, las cuales varían entre inversiones propias y privadas.

La gran tendencia de la compañía que ha marcado la diferencia es la construcción de “domos”, recintos cerrados con gran cantidad de canchas de pasto sintético disponibles para el uso de las ligas que ellos mismos organizan⁵.

⁴ Ver Anexo 2 o visitar <http://powerleague.co.uk/>

⁵ Ver Anexo 2.

1.3 Nuevas Tendencias Digitales

A continuación se mostrarán dos tendencias digitales importantes en la industria del fútbol amateur, con la finalidad de empezar a insertarse en el mundo digital y del Internet como eje fundamental del nexo con los clientes, que es lo que explica la elección del proyecto que se propone al final de este estudio y que es justamente una herramienta tecnológica que complementa a estas dos tendencias que se presentan a continuación. Una de ellas es una herramienta tecnológica global, pero que ha ganado premios de emprendimiento en nuestro país, en plataformas como Start up Chile. Esta empresa se llama Jogabo, que está enfocado a crear comunidades y que la detallaremos a continuación. La segunda herramienta tecnológica que se presenta es una empresa Chilena llamada Jockoplay, que está enfocado a las ligas y que también satisface una necesidad importante en la industria de manera digital.

1.3.1 Jogabo: La comunidad de jugadores de fútbol

Esta herramienta es bastante atractiva ya que al estar enfocada en crear comunidades, se transforma en una red social deportiva, pudiendo conectarse con muchos otros negocios y herramientas digitales tal como lo hace Facebook con muchos negocios de entretenimiento digital que se unen a la plataforma o son absorbidos por esta plataforma para llegar a los millones de personas que interactúan en ésta. Esta plataforma es absolutamente complementaria con cualquier negocio ligado a la industria y es justamente lo atractivo para el negocio que se va a proponer en este estudio que tiene relación con pedir canchas de fútbol a través de un portal. Entonces Jogabo pone la comunidad que se organiza para jugar y piden la cancha digitalmente a través del portal creado (Pidelacancha). Esta herramienta es tremendamente atractiva para los administradores de canchas, ya que al generar convenios con esta comunidad, puede prescindir de los organizadores de ligas ya que a través de la comunidad se organizarán muchos más partidos, lo que permite que los administradores puedan rentabilizar sus canchas de manera más atractiva que con la venta de espacios a las productoras de ligas.

1.3.2 Jokoplay: La plataforma para las ligas

Jokoplay se define como un organizador virtual de ligas, permitiendo a los productores de ligas tener una plataforma en la cual pueden administrar sus campeonatos sin necesidad de crear un portal propio. Esta herramienta permite que cualquier organización en el mundo pueda crear gratuitamente sus torneos, pero de manera más completa (fixture, inscripción de participantes, subir resultados, generar contenido, interacción con los participantes, registro histórico de data, premios y suspensiones).⁶

La oportunidad para los administradores de cancha, nace en ocupar esta plataforma que ya está posesionándose, para organizar sus propias ligas de manera más fácil, y así no tener que vender sus espacios a las productoras de liga. Se recuerda que una de las proyecciones que arroja este estudio es que las productoras de ligas desaparecerán, ya que herramientas como Jockoplay, facilitan la organización de ligas propias por parte de los complejos deportivos, permitiéndoles rentabilizar mucho más los espacios de canchas⁷.

1.4 Tendencia de los Chilenos en el mundo del Internet

En esta parte del estudio es importante explicar una tendencia que si bien, en su explicación no está completamente enfocada a la industria del fútbol, si ayudará a entender el contexto en el cual se tomó la decisión de presentar un proyecto digital. Este proyecto que basa su funcionamiento en el arriendo de canchas de fútbol a través de Internet, tiene detrás algunos datos importantes que se presentarán a continuación y que explican a través de un estudio realizado por una empresa de estudios de mercados digital llamada Comscore, el nivel de uso y conectividad que tienen los chilenos en la Web, respaldando fuertemente la decisión de realizar un negocio en esta plataforma de interacción con los clientes.

⁶ Entrevista personal telefónica con Ignacio águila creador de jokoplay, 25 junio de 2012, fuente, logo y datos generales www.jokoplay.cl

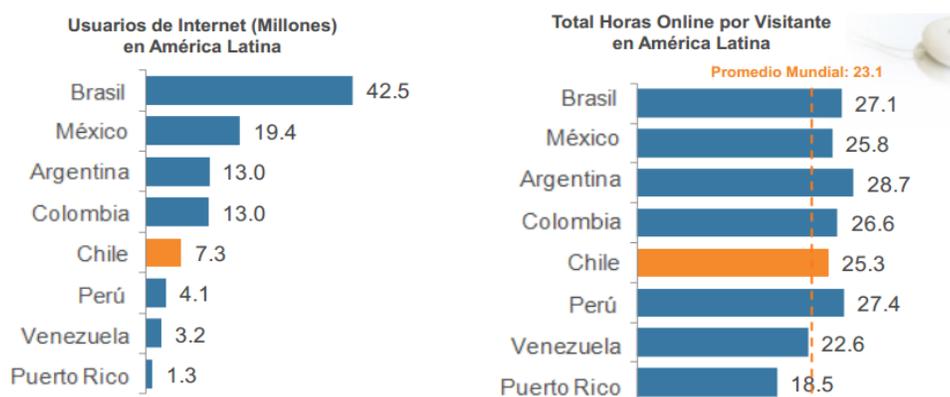
⁷ Detalles Ver Anexo 3.

1.4.1 Realidad actual de la Internet en Chile

En Chile la población usuaria de Internet llega a los 7.3 millones de usuarios⁸, presentando un crecimiento de 0,2 millones en el último año⁹. Esto último entrega **una gran oportunidad a los desarrolladores digitales en Chile** ya que muestra un país con una mejor capacidad para entender y adaptarse a innovaciones Web. Es decir **un negocio o una innovación digital en Chile tiene mayor alcance que otro país de la región**, donde existe una gran tasa de usuarios que recién está descubriendo el mercado Web. Precisamente la experiencia y maduración de los usuarios de Internet en Chile entrega la capacidad de vender o mostrar servicios más específicos de las distintas industrias, pues la capacidad indagatoria del usuario está altamente desarrollada y la capacidad de entendimiento de los portales y/o aplicaciones digitales es más fácil para el consumidor.

Por otra parte, en el análisis de estos resultados de la tabla que se presenta a continuación es posible identificar que en Chile el promedio de horas para el mes de Mayo del año 2011 (mes del estudio) fue de 25,3 horas, superando al promedio de navegación mundial en 1,4 horas. Este estudio es relevante para nuestro análisis de la industria del fútbol ya que al ser esta una industria que aun no maximiza sus capacidades digitales, si muestra algunos pasos importantes en esta área, que pueden ser potenciados con el conocimiento de la conducta digital de los usuarios chilenos en caso de que empresas globales.

Usuarios de Internet mayor de 15 años y Total de Horas por visitante por País Mayo 2011



© comScore, Inc. Proprietary and Confidential.

Audiencia Internet 15+ accediendo a Internet desde Hogar o Trabajo
Fuente: comScore Media Matrix, Mayo 2011

Fuente: Comscore

⁸ Ver anexo 4, Tabla de madurez del Internet en Chile respecto del resto de América latina.

⁹ Estudio de Internet Comscore, 2011.

Uso del Internet por edades

Inicialmente en este estudio, se definió el universo de análisis, en términos de edad, entre los 15 y los 55 años, que son las personas que invierten conscientemente y de manera continua en la práctica del fútbol amateur.

En el caso de Chile se muestra una alta penetración de la Internet y una concentración de 90 % del uso de este en las edades 15-55 años. El público joven entre 15 y 34 años presenta una concentración de 53%, que si bien es inferior a los países con menor penetración en este rango de edades, en ese porcentaje, en Chile, se encuentra una mayor población de usuarios dada la alta penetración que tiene la Internet.¹⁰

Esta información es relevante para las empresas que decidan digitalizar sus procesos en la industria del fútbol amateur, y también para las que ya tienen empresas digitales en este mercado ya que refuerza el potencial que tiene esta área en los grupos de mayor interés, definidos entre los 15 y los 55 años.

Uso del Internet por GSE

Para continuar, es necesario hacer un breve comentario sobre el uso de Internet por grupos socio económico, ya que una fracción específica de estos forman parte del universo bajo estudio de esta tesis.

Con respecto a los GSE, se desprende que el grupo ABC1/C2, es el que en promedio utiliza más Internet, con 3,9 horas por día, mayor al promedio total que son 3,6 horas diarias¹¹. Esta información denota un punto importante, ya que, es justamente el grupo mencionado el que en promedio invierte más en la práctica de este deporte, y habitúa con mayor frecuencia el servicio de canchas pagadas, compra de artículos, participación en ligas etc.¹²

¹⁰ Ver anexo 5, Tabla de proporción de personas entre 15 y 55 años que utilizan Internet.

¹¹ Ver Anexo 6, Tabla de uso de Internet por GSE.

¹² Ver Encuesta en Anexo 7.

1.5 Conclusión del estudio de Internet y conexión con propuesta de negocio.

Se han presentado estos estudios, que arrojan información sobre el nivel de madurez y conectividad que tienen los chilenos en la Web, por dos motivos. El primero es para dar un sustento a la presentación de las tendencias digitales que están activas hoy en la industria que son Jogabo, a cargo de crear una comunidad de jugadores, y Jockoplay, a cargo de una propuesta atractiva para desarrollar más fácilmente ligas de fútbol en Chile.

Y en segundo lugar para contextualizar de mejor manera la decisión y presentación del proyecto de negocio de este trabajo. Este proyecto encontró una oportunidad ya que la alta madurez de la conectividad a Internet que tienen los chilenos, o sea, lo fácil que se les hace navegar y entender el funcionamiento de los sitios, hace que una propuesta digital tenga al menos una penetración más probable. Al mismo tiempo, los datos de edades y GSE pasan a tomar importancia ya que los usuarios a los que se pretende llegar con este proyecto son justamente los que presentan mayores índices de conectividad en las plataformas Web.

Finalmente es importante destacar que de las herramientas tecnológicas que existen hoy, una satisface la necesidad de generar una red social futbolística que permita a los jugadores conectarse para conformar los partidos de manera más fácil. La segunda herramienta, permite a los organizadores de ligas armar y comandar sus ligas desde una plataforma que les hace todo más sencillo en la organización de un torneo. Pero aún no existe una plataforma que le permita al usuario reservar sus canchas para poder jugar. Si bien con Jogabo pueden ponerse de acuerdo, necesitan una herramienta para concretar ese partido y reservar el escenario de juego. Es justamente por estas razones que nace PIDELACANCHA, proyecto que se presentará en el siguiente punto.

Capítulo 2: Propuesta de Negocio

Durante el desarrollo de este estudio surgieron algunas ideas bastante innovadoras dentro de la industria que se ha analizado. Estas ideas nacieron principalmente al observar las tendencias de la industria y al entender el funcionamiento del fútbol amateur en Chile.

Es por esto que en esta etapa se ha querido presentar una propuesta de negocio que satisface una de las carencias actuales en el mercado del fútbol amateur en Chile, la digitalización de algunos procesos. Este proyecto se ha denominado "*Pide la Cancha*", y consiste en el arriendo de canchas de fútbol a través de un portal de Internet y una aplicación para celulares, disminuyendo notablemente los tiempos que toman los consumidores para el arriendo de canchas. Por otro lado este portal es un software en la nube que permite hacer más eficiente el sistema de arriendo de canchas que tienen los complejos deportivos hoy en día.

Para la presentación de este proyecto se utilizará el modelo de Canvas, ya que, es una herramienta dinámica, actual y fácil de entender para el planteamiento de un negocio. En este modelo es fácil plasmar las oportunidades encontradas en la propuesta de valor de nuestro proyecto, fuera de esto, es que este modelo es utilizado en programas de fondos para emprendedores como Startup Chile, esto, dada la simpleza que el modelo otorga a la descripción y el entendimiento del negocio.

2.1 Presentación del modelo de negocios Canvas

El método escogido para describir el proyecto que se está proponiendo, es el Business Model Canvas, desarrollado por Alexander Osterwalder. Este método, describe de manera lógica la forma en que las organizaciones crean, entregan y capturan valor (Osterwalder, 2010). Esta presentación busca formar un diagrama llamado Canvas¹³ (lienzo) compuesto por 9 espacios de construcción que ayudarán a la organización a revisar las diferentes formas de ser rentables en la industria.

A continuación los espacios de construcción de este modelo:

1. Propuesta de Valor
2. Relación con los clientes
3. Canales de distribución
4. Segmentos de clientes
5. Modelo de ingresos
6. Actividades clave
7. Recursos Clave
8. Alianzas Clave
9. Estructura de costos

El orden expuesto en esta lista va en relación al orden que ofrece el modelo original en base a las preguntas que surgen a la hora de conformar un negocio, ¿Qué se entrega? ¿A quien? y ¿Cómo?, las cuales encuentran respuesta en la propuesta de valor, los segmentos a los cuales se llega y a través de que canales y con que recursos se logra. Finalmente es de real importancia la claridad a la hora de plantear el modelo de ingresos ya que es lo que indica claramente cual es el mecanismo de ganancia que se pretende utilizar.

¹³ Ver Anexo 8.

Modelo de negocios para Pide la Cancha

En esta parte se aplica el método de Canvas a la propuesta de negocio que se presenta en este estudio, que es, *Pide La Cancha*, y se desarrollará cada uno de los espacios de construcción de este modelo, aplicado al proyecto.

Propuesta de Valor

La propuesta de valor describe el servicio que prestará una determinada empresa a un cierto segmento de clientes. En el caso de *Pide La Cancha*, se cuenta con una plataforma virtual que prestará un servicio a dos tipos de clientes, entregándoles percepciones de valor distintas a cada uno de ellos.

En primer lugar se desarrolla la propuesta de valor para los jugadores de fútbol que habitúan a arrendar canchas en los distintos complejos deportivos de Santiago.

Es importante explicar que hoy el 70% de las personas que arriendan canchas de fútbol demoran entre 15 y 30 minutos¹⁴ en tener una cancha reservada, tiempo que por lo demás se suma al descontento de los consumidores por tener que llamar por teléfono a los complejos deportivos que, por lo general, disponen de una sola línea para atender los llamados, logrando muchas veces una reacción negativa de los consumidores por no recibir una pronta respuesta de la información de disponibilidad que requieren para realizar el proceso de reserva.

Dado lo anterior la principal propuesta de valor que tiene *Pide La Cancha* para este primer segmento de clientes es ofrecer una plataforma virtual¹⁵ con información completa de la disponibilidad de canchas de todos los complejos deportivos que ofrecen este servicio, dando la posibilidad de realizar la reserva de una cancha a través del portal en menos de 2 minutos, reduciendo así en hasta 28 minutos el tiempo de organización de un partido.

Inmediatez de información y rapidez de proceso son los principales atractivos para los consumidores de fútbol.

¹⁴ Según resultado de la encuesta, Ver Anexo 7.

¹⁵ Ver Anexo 9.

Funcionamiento de la plataforma para consumidores:

Los jugadores crean un usuario con nombre, mail y Rut. Una vez que abran el portal o la aplicación entrará directamente a su sesión, para luego ingresar en un espacio la dirección en la que se encuentra, e inmediatamente la plataforma enviará la información de al menos 5 centros deportivos que estén cercanos a esa dirección,¹⁶ cada uno con la información de disponibilidad de canchas. El jugador entra al complejo que desea consultar y reserva la hora que más le acomoda en la planilla de horarios, logrando arrendar la cancha más cercana disponible en menos de 2 minutos.¹⁷

La segunda vista de la propuesta de valor entregada por *Pide La Cancha*, es la que se le entrega al segundo segmento de clientes, que son los administradores de canchas. Hoy la administración de canchas de la mayoría de los complejos deportivos, incluso los que poseen mayores recursos, administran sus canchas a través de un sistema no digitalizado, o sea, manejan la disponibilidad de canchas a través de un Excel que van rellorando a media que la gente llama por teléfono, y hasta en algunos casos manejan el orden horario con cuaderno y lápiz, lo que implica que la tendencia a digitalizar todo en las industrias no está siendo aplicada en esta área tan importante de la industria.

Dado lo anterior, la propuesta de *Pide La Cancha* para los administradores de complejos deportivos, es utilizar este software en la nube que administra digitalmente la disponibilidad de canchas a través de una matriz horaria que se actualiza constantemente y de manera inmediata, cada vez que una persona reserva una hora. Así el proceso de administración de canchas se hace mucho más eficiente para los dueños de complejos deportivos y también les permite estar en mayor contacto con la comunidad de jugadores.

Funcionamiento de la plataforma para administradores:

El administrador entra al portal con su usuario y clave de acceso, con esto accede a la planilla semanal horaria¹⁸ que se va actualizando instantáneamente a media que los jugadores reservan canchas. El administrador puede monitorear la petición de horas de toda la semana y puede bloquear horas si es que tiene algún otro requerimiento para las canchas como ligas, torneos o arriendos especiales.

¹⁶ Ver Anexo 10.

¹⁷ Ver Anexo 11.

¹⁸ Ver Anexo 12.

Este valor ofrecido es importante dado el análisis de tendencias que se presenta en el inicio de este estudio, donde se rescata el fuerte avance de la digitalización en los procesos de casi todas las industrias. Hoy en día el proceso de arriendo de canchas es de los pocos servicios que no está digitalizado, lo que aumenta exponencialmente el valor ofrecido en este proyecto.

Segmento de clientes

Este modelo comienza conformando los tipos de cliente para los cuales se está creando valor, es decir, es importante conocer los segmentos de cliente a los cuales se les va a ofrecer una propuesta. A raíz de esto la segmentación se hizo en base a tres tipos de cliente especiales, de estos tres existe la posibilidad de que sólo dos de estos reporten ingresos directos, pero igualmente es necesario enfocarnos en los tres ya que cada uno forma parte importante de la plataforma y justamente es el cliente que no reporta ingreso directo el que le da el soporte al funcionamiento del negocio.

Cliente 1: Jugadores o consumidores de arriendo de canchas.

El cliente jugador, es la persona que arrienda constantemente canchas de fútbol. Inicialmente este cliente es el que le dará forma al negocio de *Pide La Cancha*, pues es importante generar una gran comunidad de jugadores antes de ofrecer el servicio final a los administradores de cancha. En este segmento de clientes, encontramos al grupo anteriormente descrito en el estudio, hombres entre 15 y 55 años y mujeres entre 15 y 35 años, en los grupos socioeconómicos ABC1, C2, C3. Que principalmente son los que hace uso de herramientas digitales y que en general gastan dinero en la práctica de este deporte. Los consumidores de fútbol hoy, lidian con el gran problema de que reservar canchas es una pérdida de tiempo y muchas veces no se logra coordinar, pues hoy, la solución a la incomodidad de la gente la da la inmediatez de procesos y de información, que justamente son los motores que moverán a los jugadores a desarrollar esta gran comunidad en torno a *Pide La Cancha*. Si bien estos clientes no generan un ingreso directo, son los que le dan lógica y soporte al negocio propuesto, he ahí su importancia.

Cliente 2: Administradores o dueños de Canchas

Este cliente es cualquier administrador de canchas de fútbol que no posea un servicio digital de administración de horarios. Este cliente es muy importante ya que es el que genera el principal ingreso directo al negocio, ya que es el que pagará por tener el control horario de sus canchas digitalizado, proceso necesario para una industria que aún no lo hace. Este cliente es beneficiado con la eficiencia y cercanía que ofrece este portal con los consumidores. Solo en Santiago existen más de 70 centros deportivos que prestan el servicio de arriendo de canchas y muchos de ellos no tienen como comunicarse

constantemente con sus clientes, lo que hace muy atractivo el negocio que ofrece *Pide La Cancha* para ellos. El objetivo es aumentar la comunicación de los centros deportivos con la gente y la eficiencia en el arriendo de canchas.

Cliente 3: Auspiciadores

El cliente auspiciador o anunciante es aquella empresa que busca publicitar sus productos a través de medios digitales masivos o de nichos según sea la marca o producto que ofrezca. El objetivo buscado por este tipo de cliente, es lograr visibilidad y re direccionamiento a sus propios sitios Web por parte del público objetivo. Hacer publicidad en una página como *Pide La Cancha* que ofrece un servicio continuo, a la comunidad de futbolistas, le permite a marcas deportivas relacionadas con el fútbol publicitar sus productos o sus marcas y ser relacionadas con el mundo del futbol amateur de manera más permanente. El objetivo de *Pide La Cancha* es ser el servicio más grande de reservas de cancha, a través de Internet, por ende el flujo de deportistas que visitará continuamente el sitio y la aplicación, permite al anunciante poder tener una cierta imagen continua en la mente de las personas. El objetivo de captar a este tipo de cliente es de largo plazo, cuando la comunidad de gente sea alta y la atraktividad para los anunciantes sea importante. Este cliente puede llegar a transformarse en la principal fuente de ingresos del portal aunque el éxito de este no depende de las marcas.

Canales de distribución

Los canales de distribución describen la manera en que la empresa se comunica con sus segmentos de clientes y la manera en la cual les hace llegar su propuesta de valor. En el caso de *Pide La Cancha* el canal de distribución es el portal en si, pues a través de este se gestan todos los intercambios entre los clientes y la compañía. La plataforma está asociada al dominio www.pidelacancha.com, y se estima tener el dominio de www.pidelacancha.cl para el uso local. La página y la aplicación serán el canal de venta, información, contacto y publicidad, para los distintos tipos de clientes que se manejan. El hecho de tener una plataforma web como canal, permite que sea escalable ya sea extendiéndose a regiones o países distintos, a medida que el crecimiento del negocio así lo permita.

Relación con el cliente

Este ítem describe los tipos de relación que una empresa mantiene con los segmentos específicos de clientes. La manera en que nos relacionemos con los clientes, será una combinación entre la asistencia personal, la creación de una comunidad y la cohesión que mantengamos con los administradores de canchas, que serán el eje del funcionamiento.

La relación con los usuarios, debe ser continua, generando atractividad a través del portal y contestando oportunamente las dudas sobre el uso de la plataforma o los requerimientos de estos con respecto a algún problema que se pueda generar en el funcionamiento de esta. Ligado a la asistencia al usuario, está la creación y la mantención de una comunidad, por lo que se hace fundamental poder darle la opción a la gente que se comunique a través del portal, de manera que la comunidad se desarrolle.

En segundo lugar la relación que se mantiene con los administradores de canchas debe ser continua, y muy dinámica, pues la actualización continua de la disponibilidad de canchas depende también de la gestión que ellos realicen, si es que hicieron alguna reserva que no haya sido a través de la página debe ser notificada para poder tener la información a tiempo real en la página. La comunicación con los administradores se desarrolla a través del mismo portal pues ellos tienen una cuenta de administración que puede ir modificando para relacionarse tanto con los usuarios que arriendan canchas, como para comunicarse con nosotros para requerimientos ya sea de obtener mayor publicidad, solucionar problemas o gestionar alguna mejora. Una de las características principales de este portal es que la relación con los clientes no solo se hace de Pidelacancha a consumidores y Pidelacancha a administradores, si no que le da la oportunidad a los administradores de relacionarse continuamente con los consumidores finales (jugadores), transformándose en una herramienta fundamental para mantener a los administradores siendo parte de esta plataforma, sin querer retirarse, pues estarían renunciando a la posibilidad de interactuar continuamente con una gran comunidad de jugadores y permitiendo una relación con sus propios clientes, tanto como la opción de captar a nuevos jugadores, como clientes. Un centro deportivo es difícil que logre formar una comunidad grande de clientes, por eso que este portal es una herramienta atractiva, fuera de la digitalización del proceso de arriendo de canchas.

Por último la relación que se tenga con los auspiciadores dependerá única y exclusivamente del crecimiento de la comunidad y la masividad que logre la plataforma. Con esto es posible para nosotros gestionar mayores auspicios, u ofrecerles a las marcas propuestas atractivas que beneficien a ellos y a nosotros. La relación de negociación debe ser buscada constantemente bajo el prisma de ganar- ganar, en este caso.

Modelo de ingreso

El modelo de ingresos, detalla las fuentes de ingreso provenientes de los distintos tipos de clientes. Por una parte, los clientes Administradores de Canchas, generarán ingresos por medio de las cuentas pagadas en el sistema en el largo plazo y en el corto plazo a través de un porcentaje de las canchas arrendadas a través del portal. Por otra parte, los clientes auspiciadores o anunciantes, generarán ingresos por medio de espacios publicitarios, situación que ocurrirá en caso de obtener un tráfico importante a través de la plataforma.

Porcentaje de arriendo

En el corto plazo, Pidelacancha tiene pensado su modelo de ingreso a través de un porcentaje de cada arriendo efectivo que se hace a través de la plataforma. Esto quiere decir que si una persona arrienda una cancha a través de la aplicación o de la página web en \$30.000, pide la cancha se lleva \$1500 (5 % de cada arriendo).

Realizando una estimación para un complejo donde se arrienden 4 canchas al día por medio de la aplicación y considerando sólo 25 días del mes, se tendría un ingreso de \$150.000, si se empezara con 4 complejos asociados, se tendría un ingreso mensual de \$600.000 mínimo. Las proyecciones llevan a pensar que se puede obtener al menos entre 12 a 15 reservas al día a través de la aplicación, una vez creada la comunidad. Eso daría un ingreso mensual, manteniendo los 4 complejos iniciales, de \$2.250.000.

Es importante mencionar que para hacer efectiva las reservas, los jugadores deben realizar un pago anticipado del 30% del valor de la cancha a través de sistemas de pago online, para así hacer mas seguro el sistema de reservas.

Está pensado de esta manera ya que lo que ofrece la plataforma es llegar a todos los jugadores que desconocen la existencia de algunos complejos, y poder entregarles los valores y direcciones de cada uno. Así los complejos deportivos pueden llegar a un universo mayor de gente y pueden promocionar los horarios en los que tienen las canchas vacías.

Arriendo de cuenta de administración

Una vez que Pidelacancha alcanza una comunidad importante de consumidores, y la gran mayoría de los administradores de canchas sean parte de esta plataforma, hemos pensado el modelo de ingresos en este largo plazo, a través de una cuenta de administración que pagan los complejos deportivos, de manera mensual. Esta cuenta les permite tener su sistema de administración en la plataforma (en la nube), y a demás tener interacción continua con los usuarios. En esta modalidad los administradores pagan una

cantidad fija por el servicio de administración en la nube, y pagan un variable de acuerdo a la cantidad de noticias y publicaciones que desean hacer en el portal, para llegar a los consumidores. Estas publicaciones y noticias se venden en paquetes mensuales, de acuerdo a la cantidad y tamaño que deseen ocupar los complejos deportivos en la página principal.

Espacios publicitarios

El ingreso determinado por los espacios publicitarios se da una vez que el portal tiene una comunidad importante de consumidores. Los auspiciadores serán un cliente, siempre y cuando la cantidad de personas que visita el portal es tan alta que se transforme en una plataforma interesante para que las marcas publiciten sus productos en esta. Este modelo de ingresos está pensado para el largo plazo, y consta de la venta de espacios en la página, los cuales tienen diferentes valores, según tamaño de la publicidad y lugar estratégico en el cual se ubican. Las empresas deportivas son las que presentan una mayor probabilidad de querer ser parte de Pidelacancha.

Actividades claves

Las Actividades clave son definidas como: “las más importantes para que el modelo de negocio funcione.” (Osterwalder. 2010).

La primera actividad clave consiste en el constante diseño y desarrollo de la plataforma Web. Esa plataforma deberá soportar todos los procesos operativos del negocio, por lo que es clave dedicarle mucho tiempo esta acción, buscando que sea atractiva, que cumpla con el objetivo funcional de conectividad y actualización constante y que sea fácil de usar para los usuarios. Dada la complejidad que tiene el desarrollo de esta plataforma es preciso externalizar este proceso a una empresa desarrolladora de aplicaciones y portales Web, o bien agregar a la empresa a un programador que dirija un equipo de desarrollo con el fin de lograr el objetivo de crearla bajo los requerimientos que esta necesita.

La segunda actividad clave es la mantención del sitio y el servicio al cliente. Con respecto a la mantención es clave la actualización continua y en coordinación con todos los centros deportivos con canchas, buscando que la información se mantenga a tiempo real constantemente. Por otro lado la comunicación con el cliente es importante, tanto como para responder dudas, como para solucionar problemas y para ayudarlos a utilizar el portal de la mejor manera.

La tercera gran actividad es la que finalmente le va a dar vida a la plataforma, que es la búsqueda constante de nuevos usuarios, que son finalmente los que a través del tráfico que generen en el portal y el uso del servicio que se propone, le darán forma y sentido al

negocio, permitiendo incrementar sus ingresos, a medida que se incrementa la tasa de nuevos clientes que utiliza la página.

Recursos Claves

Este ítem es importante, ya que son aquellos recursos que permitirán a la empresa la creación de valor y tener una oferta de propuesta de valor atractiva y continua. Los recursos clave se relacionan directamente con las actividades, pues son estos los que se transforman, a través de las actividades, para desarrollar la propuesta de valor.

En base a esto los principales recursos se basan en una plataforma bien respaldada que permita generar la actualización continua que requiere este negocio. Para esto el capital humano pasa a ser fundamental, y nos referimos a los programadores y el equipo de desarrollo Web, pues ellos son los responsables del continuo desarrollo de la plataforma, la mantención, la actualización continua del portal. El capital humano se divide en dos áreas: mantención y desarrollo por el lado de los programadores y captación de nuevos clientes y usuarios, por el lado de los encargados comerciales. Los encargados comerciales, son aquellos que crean y desarrollan políticas de captación de nuevos usuarios, ya sea por promociones o campañas publicitarias importantes, que permitan atraer nuevos jugadores, o planes de crecimiento que permitan instalar el uso de la aplicación en nuevos complejos deportivos, para así ampliar el universo de clientes y jugadores posibles. Como el principal recurso es tener una plataforma estable, es importante que los recursos complementarios como lo es el capital humano que lo utilice funcionen alineados con los encargados de vender el uso del sistema a los distintos tipos de clientes objetivo.

Alianzas clave

Las alianzas clave son las redes que es capaz de armar una empresa con el objetivo de hacer que el modelo de negocio funcione y sea más eficiente.

En el caso de Pidelacancha, es posible identificar como uno de los principales partner, portales que funcionan hoy en día en la industria del futbol amateur y que cubren otras necesidades. Dentro de estos hemos reconocido a Jogabo.

Jogabo es una comunidad de futbol virtual, donde la gente interactúa entre si para armar partidos de futbol. Justamente son ellos los posibles principales aliados, porque ellos construyen una comunidad que se pone de acuerdo para jugar y Pidelacancha les da la herramienta para que arrienden fácilmente la cancha y el hecho de ponerse de acuerdo

para jugar sea mucho más fácil. Este participante de la industria está identificado en este estudio.¹⁹

Estructura de costos

La estructura de costos se refiere a los costos relevantes que se realizan para poder llevar a cabo el modelo de negocio.

Justamente uno de los atractivos que presenta un negocio como el que se está presentando es la baja que es la inversión en costos fijos para mantener en funcionamiento las operaciones, pues en un negocio de carácter virtual la gran mayoría de los costos son variables. Bajo este escenario es importante señalar que el único costo fijo que se presenta es el pago de los servidores en los cuales se aloja la plataforma para su funcionamiento, ya que en los negocios virtuales, los servidores son similares a una bodega en el caso de los negocios con productos tangibles. Estos servidores se pagan por lo general cada 6 meses.

En segundo lugar están los costos variables, que pasan a ser gran parte de la estructura de costos de esta empresa. Se encuentran los sueldos, que en un principio son variables, pues el capital humano más importante son los programadores, que en un principio serían pagados según los plazos de entrega de cada etapa del proyecto, y según el logro de la plataforma. Hay casos en que los programadores son accionistas de la empresa lo que aumenta la variabilidad del sueldo asignado a su trabajo.

El segundo costo variable es la inversión en publicidad y para la creación de la comunidad de jugadores. Se contempla inversión de publicidad tanto en redes sociales, portales especializados de Internet y espacios físicos (ligas, complejos deportivos). Este es un costo fundamental ya que nos permitirá crear una comunidad masiva con el objetivo de generar el tráfico Web necesario para que los complejos deportivos se asocien a pidelacancha y las marcas quieran auspiciar el portal.

Si se desarrolla una estimación inicial de costos, bajo el supuesto que el desarrollador Web (programador) es contratado y no es uno de los inversionistas, estimamos lo siguiente: 1) Programador mensual \$400.000 (desarrolla y mantiene el funcionamiento del portal. 2) Hosting: \$30.000 (formato mas Premium que permite mas almacenamiento, se paga una vez al año).

¹⁹ Ver en Tendencias Digitales, página 7.

La fuerza de venta serían los dueños, por ende no se calcula un costo ese ítem, y la publicidad inicialmente se haría a través de las redes sociales, lo que no generaría costos.

Por ende los ingresos del periodo inicial, superarían los costos.

Análisis del modelo de negocio

Al momento de analizar el modelo de negocios que fue escogido para presentar Pidelacancha, es importante tomar en cuenta tres aspectos esenciales. En primer lugar, se ofrece una plataforma capaz de digitalizar el proceso de arriendo de canchas de fútbol para los complejos deportivos, solucionando dos problemas principales para los actores principales de la industria del fútbol amateur, la primera, eliminar el papel y lápiz y los sistemas de reserva antiguos que mantienen la gran mayoría de los centros deportivos, y la segunda, la capacidad de llegar directamente a los clientes, de manera continua, teniendo la posibilidad de rentabilizar de mejor manera sus canchas, anunciando precios, promociones y convenios con jugadores 24/7, o sea, de manera continua.

En segundo lugar se le entrega un servicio a la comunidad de jugadores, teniendo la posibilidad de ahorrarse tiempo cada vez que arriendan canchas, y teniendo la información perfecta de cuáles son los complejos cercanos y los precios relacionados a ellos para arrendar canchas en unos pocos clicks.

Esta última razón le da fuerza a este proyecto para crear una gran comunidad de jugadores, atrayendo a marcas auspiciadoras que pertenezcan a Pidelacancha, generando así un modelo de ingreso completo, en lo que a negocios digitales respecta, que es el cobro a tu cliente principal y el ingreso por publicidad gracias al volumen de gente que se mueve en la comunidad.

Pidelacancha presenta un modelo de ingresos favorables y una estructura de costos baja, lo que permite concluir que fuera de la atraktividad que genera entregar un servicio que hoy no existe en la industria, también los números son favorables, razón por la cual se puede presentar esta idea como un proyecto con promesa de éxito.

Conclusión

En el TOMO I, se realizó una presentación de la Industria del Fútbol amateur en la Región Metropolitana, donde es posible destacar el hecho de que hay tres actores principales que le dan la estructura base a la industria. Estos participantes son: los clubes deportivos (denominados en este estudio como administradores de canchas), las productoras de ligas y los jugadores o consumidores finales.

En el presente tomo y luego de haber desarrollado este estudio, es necesario presentar algunas conclusiones importantes, que ayuden a sintetizar los puntos destacables de la Industria del fútbol amateur, las tendencias propuestas y la presentación del modelo de negocio para PIDELACANCHA.

En un horizonte de tiempo de corto plazo, las productoras de liga tenderán a desaparecer, siendo absorbidas por los administradores de cancha, o bien eliminadas por la inminente posibilidad que las tendencias actuales ofrecen a los complejos deportivos, para hacer más rentables sus espacios de canchas.

Hoy la lucha de los complejos deportivos es hacer más rentables las canchas que disponen, y la participación de las productoras de ligas les obliga a dar precios más bajos de arriendo de canchas por el volumen de horas reservadas que toman estas productoras. Contra esto, a medida que aparezcan herramientas que permitan a los administradores tener menos incertidumbre sobre el hecho de llenar los horarios con reservas, en todos los horarios, les permitirá cobrar los precios por cancha que ellos pretenden y no los precios con rebaja que cobran a las productoras. Por esto es que herramientas como Jogabo que es una comunidad donde la gente se pone de acuerdo para jugar, o la utilización de servicios como ligas mixtas organizadas por los propios complejos, o simplemente ligas normales realizadas por los propios administradores, los llevarán a hacer bastante más rentables sus espacios y llevará a la desaparición de las productoras de ligas.

El análisis recién explicado, junto con la fuerte tendencia del uso de Internet por parte de los chilenos, que fue explicada en el estudio, le dan una base sólida a la propuesta de PIDELACANCHA, como una oportunidad cierta e interesante de negocio en esta industria. Este portal ofrece la reserva de canchas a través de una aplicación y de un portal Web, transformándose en una herramienta más para los administradores de cancha, para hacer más rentables sus negocios, ofreciéndoles estar en contacto continuo con la comunidad de jugadores, permitiendo disminuir la incertidumbre de llenar todos los horarios con equipos, y depender aún menos de las productoras de ligas. El cliente principal de

Pidelacancha es justamente los administradores (complejos deportivos) ofreciendo una oportunidad para rentabilizar, crecer y mantener contacto con los clientes.

El hecho de presentar un proyecto atractivo como lo es Pidelacancha, a los administradores, que son el motor principal de la industria del fútbol amateur, lleva a concluir que la propuesta de negocio presentada es fuerte, atractiva y tiene altas posibilidades de ser implementada con éxito.

Por último se muestra que la digitalización del proceso de reserva de canchas es un hecho inminente en esta industria y la idea de ser los pioneros en la implementación, generaría una comunidad de complejos y jugadores, lo que permite concluir que la idea del proyecto sería exitosa.

Anexos

Anexo 1:

Imagen Futbol Mixto, Inglaterra



Fuente: Facebook

Anexo 2:

Imagen Canchas sintéticas en Domos, Inglaterra



Anexo 3:



Jogabo es una comunidad de jugadores de fútbol alrededor del mundo. Es una poderosa plataforma online que permite a los jugadores conectarse entre ellos en cualquier lugar y en cualquier momento. No necesitan ser parte de un club o liga, Jogabo es una revolucionaria forma de hacer del fútbol amateur una forma más abierta y social.

Este portal y aplicación, es una de las tendencias tecnológicas pertenecientes a la industria, fue creado por Jeremy Melul y Mehndy Djabri en el año 2007, y es una herramienta global para la organización de partidos de fútbol en el formato amateur, a través de una comunidad continuamente conectada.

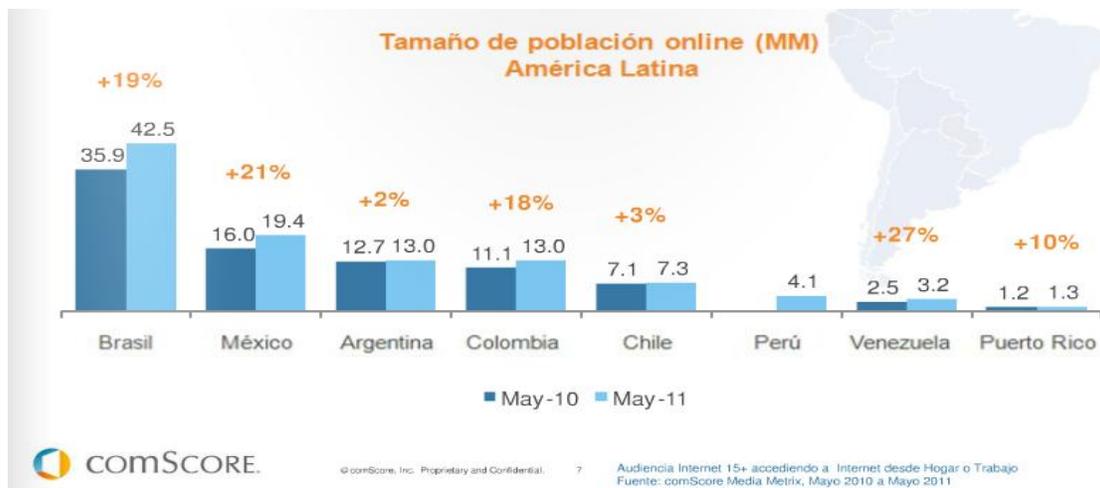


Esta herramienta tecnológica es un software Chileno que transforma los partidos semanales o el campeonato del colegio, universidad o empresa, en una experiencia similar a la de un juego de administración de equipos de fútbol.

En Chile ya está siendo implementado con éxito por varias ligas, como Liga el Salto, Liga Rinconada, Liga Huechuraba, y también por escuelas universitarias como Ingeniería de la Universidad Católica e Ingeniería Eléctrica de Universidad de Concepción, además de ligas de ex alumnos

Anexo 4:

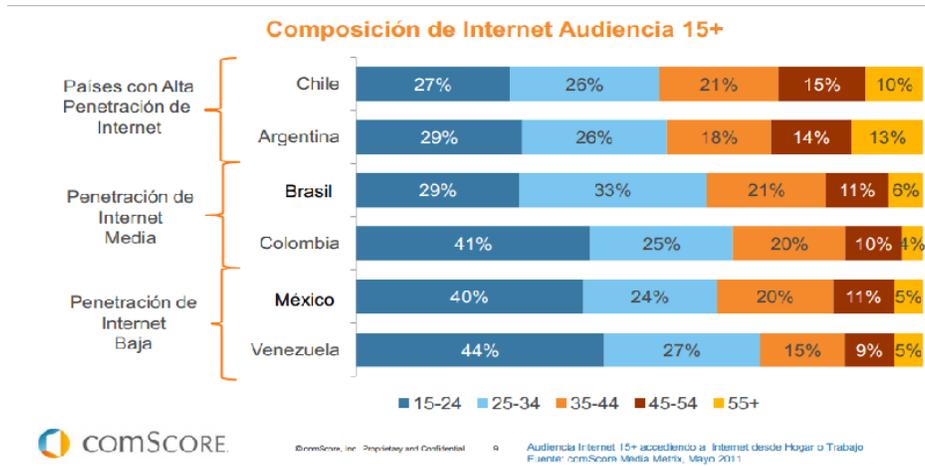
Tabla 1: Madurez de la población Online Mayo 2010 – Mayo 2011 por País



Fuente: Comscore

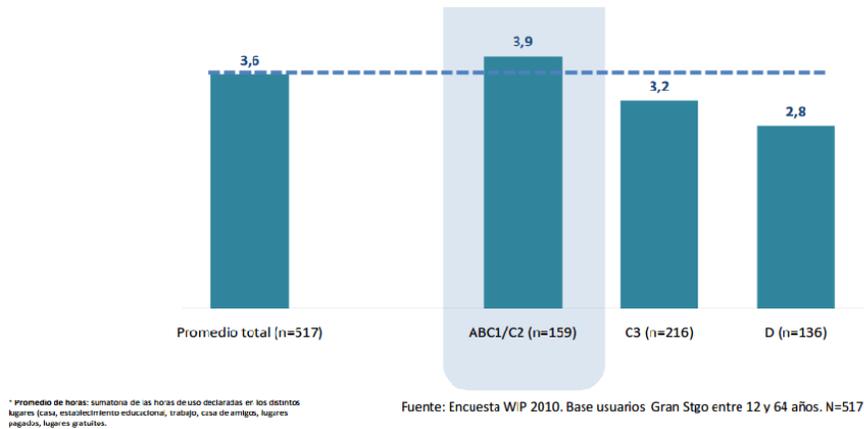
Anexo 5:

Tabla de Internet 2: Audiencia de Internet mayor de 15 años por País Mayo 2011



Anexo 6:

Tabla de Internet 3: Promedio de Horas diarias de uso de Internet por GSE en Gran Santiago



Fuente: Encuesta WIP 2010. Base usuarios N=517

Fuente: Comscore

Anexo 7:

Encuesta Tiempo requerido para pedir una cancha

tiempo gastado en pedir canchas de futbolito

1.- Tiempo en arrendar canchas de futbolito

Esta encuesta tiene como fin, saber cuánto tiempo toman las personas en arrendar una cancha de futbolito con el proceso actual de arriendo telefónico.

1. ¿Cuánto tiempo demoras en arrendar canchas de futbolito, cuando llamas por teléfono?(tomando en cuenta el tiempo que están ocupadas las líneas)

- 5 minutos
- 10 minutos
- 15 minutos
- mas de 15 minutos
- mas de 25 minutos
- Otro (Por favor especifique)

100%

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 8:

Business Canvas Model

The Business Model Canvas is a strategic management template for developing new business models and existing ones. It consists of nine building blocks arranged in a canvas:

- Key Partners:** Who are our key partners? What are our channels? What are the resources, activities, and customer segments we depend on from our partners?
- Key Activities:** What key activities do our value propositions require? Our Channels to Customers? Customer Relationships? Revenue Streams?
- Key Resources:** What key resources do we require to create our value propositions? Our Channels to Customers? Customer Relationships? Revenue Streams?
- Value Propositions:** What value do we deliver to the customer? What sets of our customers' problems are we helping to solve? What bundles of products and services are we offering to each Customer Segment? Which customer needs are we satisfying?
- Customer Relationships:** What type of relationship does each of our Customer Segments expect us to establish and maintain with them? Which ones have we established? How are they engaged with the rest of our business model? How (daily, on the fly)?
- Customer Segments:** For whom are we creating value? Which are our most important customer segments?
- Channels:** Through which Channels do our Customer Segments want to be reached? How are we reaching them now? How should we reach them? Which ones work best? Which are our most efficient? How are we integrating them with customer outcomes?
- Cost Structure:** What are the most important costs inherent in our business model? What are the structures, and what expenses? What are the Activities and their expenses?
- Revenue Streams:** For what value are our customers really willing to pay? For what do they currently pay? How do they pay (cash, credit)? How much are they willing to pay? How much does each Revenue Stream contribute to overall revenues?

www.businessmodelgeneration.com

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 9:

Imagen Página principal Pidelacancha



Fuente: Propia en base a página Web

Anexo 10:

Búsqueda de canchas según dirección del jugador



Fuente: Propia en base a página Web

Anexo 11:

Reserva de cancha según matriz de disponibilidad de horarios

The screenshot shows a web browser window with the URL www.pubicancha.cl. The page features a navigation bar with icons for search, user profile, soccer ball, and home. A 'BIENVENIDO!' message is displayed for user Jaime González, indicating 12 reservations. The main content is a calendar grid for the week of Monday to Friday, with time slots from 12:00 to 23:00. A modal dialog box is overlaid on the calendar, asking '¿Confirma RESERVA?' with 'SI' and 'NO' buttons. The dialog also features a cartoon character wearing a red cap and a microphone.

	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES
12:00 - 13:00	RESERVADO por jrios				
13:00 - 14:00	RESERVADO por arapata				
14:00 - 15:00					
15:00 - 16:00	RESERVADO				
16:00 - 17:00	RESERVADO				
17:00 - 18:00	RESERVADO				
18:00 - 19:00					RESERVADO por Sofi
19:00 - 20:00	RESERVADO				
20:00 - 21:00	RESERVADO por sesto			RESERVADO por King_Flco	
21:00 - 22:00	RESERVADO por @ghost_ramone	RESERVADO por pipeta			RESERVADO por juanito_23
22:00 - 23:00	RESERVADO por ccarre				RESERVADO por juanito_23

Fuente: Propia en base a página Web

Anexo 12:

Planilla horaria para administradores de cancha

The screenshot shows the same web browser window as in Anexo 11. The calendar grid displays reservation details for each time slot across the week. A mouse cursor is visible over the 20:00-21:00 slot on Wednesday.

	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES
12:00 - 13:00	RESERVADO por jrios				
13:00 - 14:00	RESERVADO por arapata				
14:00 - 15:00					
15:00 - 16:00	RESERVADO por juanito_23		RESERVADO por juanito_345		
16:00 - 17:00	RESERVADO por /the_killer/				
17:00 - 18:00	RESERVADO por nes	RESERVADO por titoxax			
18:00 - 19:00					RESERVADO por Sofi
19:00 - 20:00	RESERVADO por t1n0n		RESERVADO por w4rY		
20:00 - 21:00	RESERVADO por delok			RESERVADO por King_Flco	
21:00 - 22:00	RESERVADO por @ghost_ramone	RESERVADO por pipeta			RESERVADO por juanito_23
22:00 - 23:00	RESERVADO por ccarre				RESERVADO por juanito_23

Fuente: Propia en base a página Web.

Bibliografía

1. Comscore Chile. (2011). *Estado de Internet en Chile*.
2. Osterwalder, A. (2010). *Business Model Generation*.
3. WIP. (2011). *Uso y prácticas en el mundo de internet*. Santiago.

Entrevistas

4. Rios, F. (2012) *Emprendimientos Digitales*. (A. Casassus, Entrevistador).
5. Takaoka, T. (2012) *Emprendimientos Digitales*. (A. Casassus, Entrevistador).

Referencias de Internet

www.ind.cl

<http://www.ligasuperior.cl/>

Lugar: Club Oriente

Facebook: 1088 amigos al 21/06/2012

Liga Oriente en Club Oriente

www.lnf.cl

Liga Norte de Fútbol por Sport Vida

LIGAS FEMENINAS

Facebook: 9.546 me gusta al 21/06/2012

<http://www.ligacracks.cl/>

<http://www.pichangueras.cl/>

Facebook: 2.122 amigos al 21/06/2012

<http://www.fanaticas.cl/>

<http://www.mostras.cl/>

Facebook: 1.204 amigos al 21/06/2012

<http://www.maestras.cl/>

<http://www.idolas.cl/>

Liga Brazil (Viña del Mar/Canchas Marcelo Salas)

Facebook: 768 amigos al 21/06/2012

Liga Fútbolais (Viña del Mar/Cancha Dhelos)

Facebook: 181 amigos al 21/06/2012