



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 I**

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

ALUMNO:
ARJOUNE CASSASUS ARGANDOÑA

PROFESOR GUÍA
Nicole Pinaud

Santiago, Chile
Otoño, 2012

INDICE

INDICE.....	1
Resumen Ejecutivo	2
Introducción	3
Contexto Mundial.....	4
Contexto Nacional.....	4
Objetivo principal.....	5
Objetivos específicos.....	5
Hipótesis.....	5
Alcance	5
Metodología de la Investigación	6
Capítulo 1: Mapeo de la Industria (Fútbol Amateur en Chile)	8
1.1 Profundización.....	13
1.1.1 Jugadores (Consumidores):.....	13
1.1.2 Proveedores de Pasto	16
1.1.3 Productoras	17
1.1.4 Media Partner	18
1.1.5 Administradores de cancha.....	18
Capítulo 2: Análisis de la Industria	20
2.1 Análisis PORTER de Administradores de canchas	20
Conclusión	24
Anexos.....	25
Bibliografía	31
Referencias de Internet.....	32

Resumen Ejecutivo

Esta tesis consiste en dos tomos desarrollados en conjunto por dos alumnos para la búsqueda de oportunidades de negocios en la Industria del Fútbol Amateur para esto primeramente en el TOMO I se hace un mapeo y profundización de la industria encontrando como actor central a los administradores de cancha.

Luego se realiza un análisis de la industria enfocado en los administradores de cancha, para esto se usa el modelo de Michael Porter.

En el TOMO II se realiza una tercera etapa para conocer y profundizar en las tendencias del mercado, estas se dividen en productos y servicio, encontrando de gran relevancia la tendencia a la digitalización de servicios con lo que se encuentra una oportunidades de negocios a desarrollar en la industria.

La tendencia digital marca la oportunidad de negocio a enfrentar, esto es una aplicación web para poder reservar canchas de fútbol, que sirve tanto a los administradores como a los jugadores.

Introducción

La idea de esta tesis nace por nuestra motivación en buscar oportunidades de negocios en la industria del fútbol amateur, en este contexto, realizamos un estudio de la industria para el posterior desarrollo del modelo de negocios de una de las oportunidades que encontramos al realizar este estudio.

La tesis estará dividida en dos Tomos que se estructurarán de la siguiente manera: En el TOMO I, se mostrarán diferentes aspectos relevantes a la hora de desarrollar un análisis sobre la industria del fútbol amateur en la Región Metropolitana. Para esto, presentamos un mapeo de la industria, que mostrará a los participantes más relevantes con una breve contextualización de cada uno de ellos en este mercado, permitiendo dar una idea amplia de la industria que se está analizando.

En segundo lugar realizamos un análisis de la industria, en base al modelo de Michael Porter, donde se profundiza el mapeo propuesto en el punto anterior, tomando como eje central a los administradores de canchas, que son los participantes de esta industria que tienen conexión con todo el resto de los actores del mercado. Este análisis se realizó con el fin de armar el escenario de manera más completa y profunda, para que el desarrollo de la propuesta final de este estudio, sea entendido de mejor manera.

En el tercer punto y en el TOMO II presentamos un estudio de las tendencias que hoy en día se implementan en esta industria, tomando en cuenta innovaciones que se han realizado en otros países y también agregando una tendencia fundamental en los mercados, no sólo del fútbol, sino que todo tipo de industria, y que es la tendencia que dará la base a la presentación final de esta tesis, a través de una propuesta de negocio asociada a esta. La tendencia de la que se habla es la digitalización y el manejo de herramientas de Internet como eje de la interacción con los clientes.

Finalmente hemos decidido exponer un proyecto de innovación para una de las áreas de la industria. Dicho proyecto será presentado a través de un modelo de negocios de Canvas, que es uno de los modelos utilizados hoy en día para la presentación de emprendimientos. Nuestro negocio se llama Pidelacancha, el cual es una aplicación Web, que permite arrendar canchas de fútbol a través de Internet, logrando seguir una de las tendencias fuertes en la era tecnológica actual, que es la digitalización en la interacción con los consumidores.

El deporte ha sido parte nuestra vida cotidiana, y motivados por esto hemos querido aplicar los conocimientos adquiridos durante la carrera universitaria para presentar un trabajo académico de análisis industrial y búsqueda de oportunidades de negocios para este mercado en específico.

Contexto Mundial

El fútbol es una de las industrias más grandes del mundo. Actualmente, un total de 208 países se encuentra afiliado a FIFA, con cerca de 300 millones de jugadores inscritos (250 millones de hombres y 50 millones de mujeres). Ese dato nos permite determinar que cada fin de semana esta actividad congrega, entre futbolistas y aficionados, a unos 1.200 millones de personas.

Y aunque es difícil estimar el dinero que mueve esta industria en el mundo, si suponemos que cada jugador inscrito gasta 100 dólares al año y que los no inscritos (se calcula 3 personas por cada jugador inscrito) gastan la mitad, ya tendríamos 75 mil millones de dólares. A esto habría que sumar aquellos que participan en forma incidental, adquiriendo artículos de merchandising u otros, que pueden sumar fácilmente otros 30 mil millones.

Contexto Nacional

En Chile existen 337 asociaciones locales de fútbol, se juegan unos 13.500 partidos cada fin de semana y se estima que practican este deporte formalmente unas 850 mil personas por semana. Estos son jugadores oficialmente inscritos. Si les sumamos los de colegios, ligas y partidos informales, podemos estimar que cada fin de semana juegan fútbol más de 1 millón 150 mil personas. Si se agrega a aquellos que los acompañan, podemos concluir en que prácticamente el 50% de la población del país tiene alguna relación directa con el fútbol durante los fines de semana.¹

¹ <http://www.capital.cl/reportajes-y-entrevistas/en-la-cancha-se-ven-los-gerentes.html> Artículo correspondiente al número 255 (26 de junio al 9 de junio de 2009) (visitado por última vez 24-07-2012)

Objetivo principal

Conocer y analizar el mercado del fútbol amateur en la Región Metropolitana, para encontrar oportunidades de negocios que no estén explotadas.

Objetivos específicos

Se definen seis objetivos específicos:

1. Identificar y conocer todas las partes que interactúan en este mercado, con el fin de realizar un análisis de la industria, bien definido.
2. Encontrar una aproximación significativa de cuánta gente juega fútbol de manera constante y amateur en la Región Metropolitana para así estimar el tamaño de mercado que esta industria posee.
3. Identificar los lugares más importantes de la región metropolitana en los cuales se podría aplicar el negocio encontrado.
4. Detallar de qué manera es la interacción con los clientes y con qué medios para saber cuáles de estas son más efectivas y/o necesarias para la captación y fidelización de clientes.
5. Identificar y evaluar los atractivos del mercado de la administración de canchas a través del modelo de Porter.
6. Presentar la oportunidad de negocio más atractiva a través del modelo CANVAS.

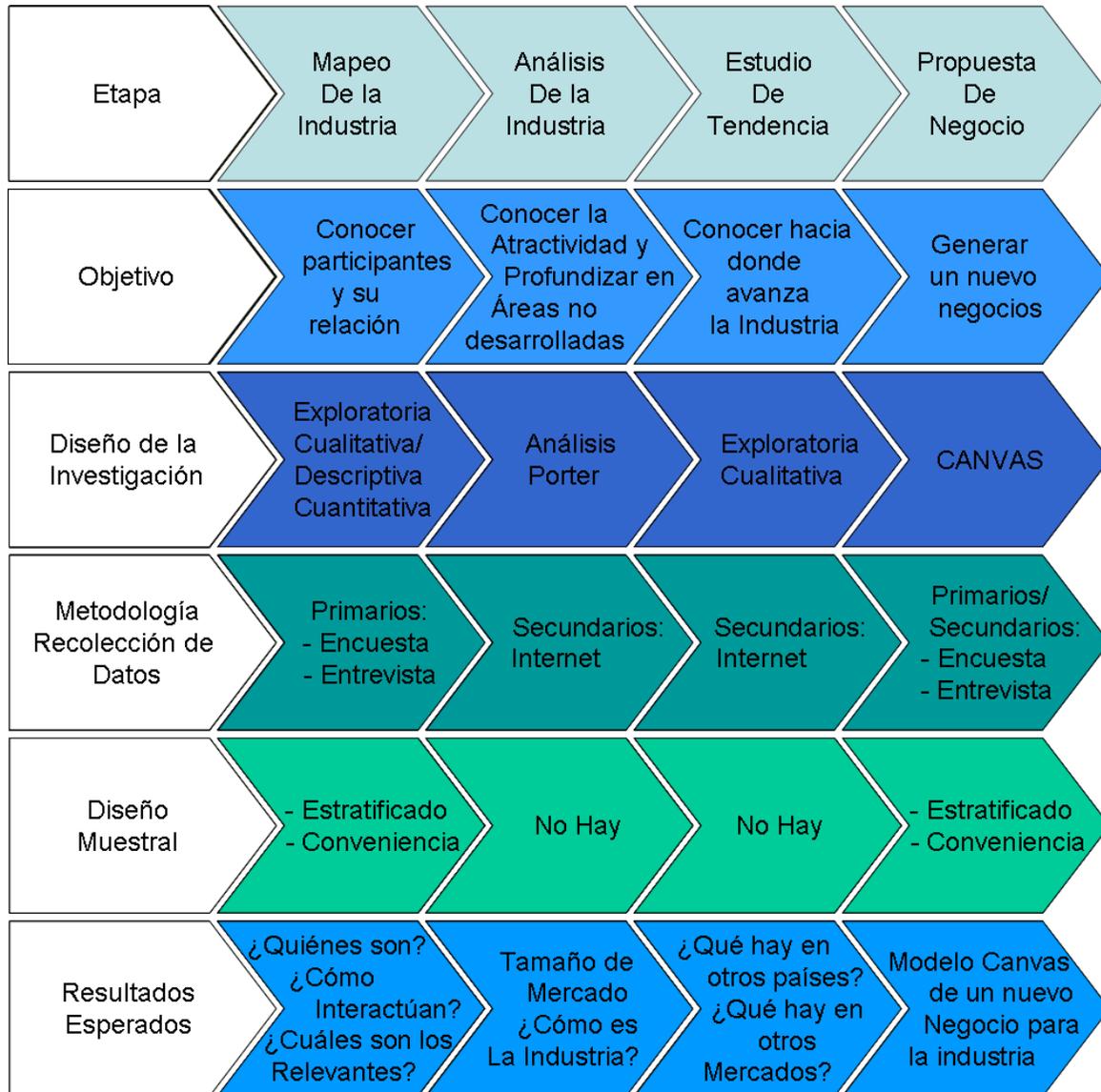
Hipótesis

Existen oportunidades de negocios en el mercado del fútbol amateur en la Región Metropolitana.

Alcance

El universo bajo estudio estará formado por personas, entre 15 y 55 años, enfocado en los niveles socio-económicos ABC1, C2, C3 de la Región Metropolitana, dado que por edad son los principales practicantes continuos de deportes amateur y por situación económica son los que presentan mayor probabilidad de gastar en fútbol tanto femenino como masculino.

Metodología de la Investigación



El estudio consiste en cuatro grandes etapas, las dos primeras se encuentran en el TOMO I y las posteriores en el TOMO II.

En una primera instancia se realiza un Mapeo de la Industria del fútbol amateur en la Región Metropolitana, esto es graficar la relación entre los participantes reconocidos para luego escribir una pequeña reseña de cada actor y describir la relación entre ellos para finalmente profundizar en los más relevantes.

El mapeo de la industria se realizará mediante una investigación exploratoria cualitativa y la recolección de datos se realizará a través de datos primarios realizando entrevistas a

profundidad a actores de la industria, como los administradores de cancha los que serán elegidos por conveniencia, y datos secundarios obtenidos de Internet.

Luego en la profundización se realizará una investigación descriptiva cuantitativa realizando encuestas sobre el gasto en fútbol de los jugadores, elegidos gracias al método de estratificación por comuna y por GSE y como herramientas estadísticas se utilizará la media y la varianza de datos obtenidos, también se utilizarán para los otros actores datos provenientes de fuentes secundarias, principalmente a través de Internet.

Una segunda etapa busca Analizar la Industria de los administradores de cancha, para medir su atractividad, encontrando un tamaño de mercado para la Región Metropolitana, además de reconocer las debilidades y oportunidades que se presentan para hacer negocios. La metodología utilizada es el análisis de Porter y los datos se obtendrán a través de Internet, y se utilizarán herramientas estadísticas como media y varianza para comparar los valores obtenidos en los precios que cobran los distintos actores.

En la tercera etapa, se buscan tendencias tanto de la Industria en otros países, como tendencias globales aplicables a esta industria en específico. Se seleccionan y se describen algunas de ellas y más en profundidad las que abren paso a algún negocio.

Nuevamente se realizará una investigación de tipo exploratoria cualitativa con datos secundarios, siendo las páginas de Internet las principales fuentes de consulta, estos datos serán tanto nacionales como internacionales.

Finalmente la última etapa consiste en el desarrollo del modelo CANVAS para una oportunidad de negocio seleccionada. Se utilizarán encuestas realizadas a una muestra estratificada y entrevistas en profundidad por conveniencia a actores relevantes de la industria.

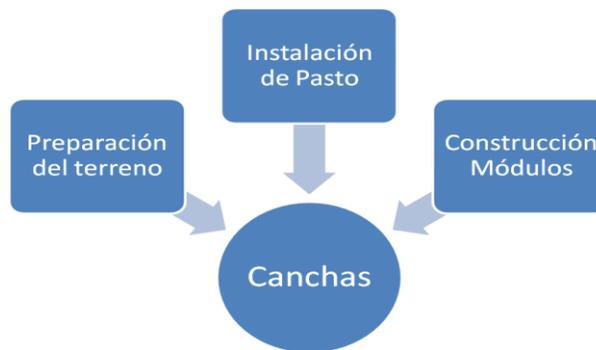
Capítulo 1: Mapeo de la Industria (Fútbol Amateur en Chile)

Participantes de la Industria

Para comenzar se muestra un esquema que grafica la relación que existe entre los actores identificados en la industria para luego exponer una descripción.

Estos actores se han identificado como necesarios para la realización de un partido de fútbol amateur, en la descripción se han dividido según los requerimientos antes, durante y después de un partido.

Esquema Para la Construcción de una Cancha



Fuente: Elaboración propia.

Construcción que considera la obra civil de la cancha, esto es aplanar el terreno, nivelarlo incluyendo el drenaje para las lluvias, mallas que delimiten el espacio evitando así el tránsito de animales por las instalaciones y una iluminación que asegure el uso de las dependencias en horarios nocturnos y las tardes en el invierno. El costo de lo anterior dependerá del estado de las instalaciones anteriores si existieran, de la calidad del terreno, entre otros factores.

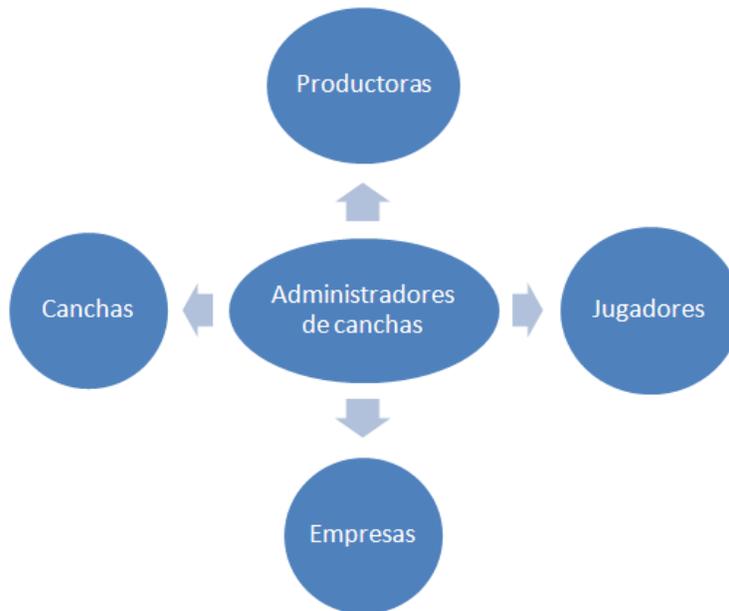
Estructuras modulares, camarines y baños para que los jugadores puedan cambiarse de ropa antes y después del partido y en caso de querer puedan ducharse luego del encuentro. Para esto existen dos opciones, la primera es instalar containers que se adaptan como baños y camarines, siendo la opción más barata y muchas veces instalada en la primera etapa de construcción y uso de las canchas. La segunda opción es la realización de obra gruesa con lo necesario para contar con baños y camarines, esto es más caro y además es una construcción permanente, a diferencia de los containers que en eventuales caso podrían trasladarse de recinto.

Instalación de pasto y mantención una vez realizada la obra gruesa es necesario poner pasto a la cancha, para esto existen dos opciones, la primera es la instalación de pasto

natural, este requiere de una mantención regular y costosa que incluye grandes cantidades de agua sobre todo en verano y especial atención en el drenaje en invierno considerando además que en caso de lluvia se evita el uso para no dañarlo de sobre manera. La segunda opción es la instalación de pasto sintético el cual requiere de un menor tiempo de mantención y menor daño en caso de lluvia, en ambos casos es necesario evaluar si las instalaciones incluyen o no la mantención de canchas.

Cancha de pasto ya sea sintético o natural que cuenta con las medidas reglamentarias para Fútbolito o “Fútbol 11”, tiene además marcada la mitad de cancha, las áreas respectivas y cuenta además con arcos que tienen redes. La cancha es arrendada por un tiempo determinado, en general 1 hora, y en un lugar que acomoda a los participantes.

Esquema de relación del administrador de canchas



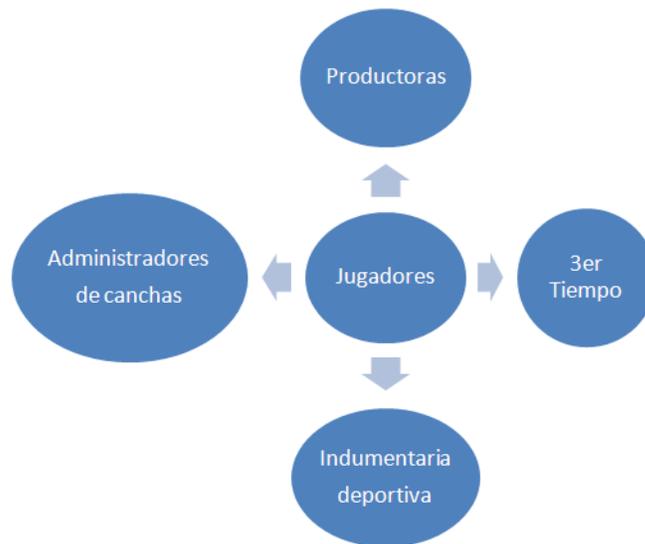
Fuente: Elaboración propia.

Administración de canchas puede ser externalizado, como es el caso de CSPN (Colegio San Pedro Nolasco) o propio del recinto como el caso del Club Palestino, el administrador es un intermediario entre el recinto deportivo y las productoras de ligas o grupos de personas que quieran realizar un partido y por lo tanto son los encargados de arrendar una cancha y muchas veces definir los precios. Estos están a cargo de la limpieza de camarines y baños, de la seguridad, iluminación, estacionamientos y todo lo operacional del recinto que en algunos casos puede incluir Reserva de Cancha, Iluminación, Seguridad, Estacionamientos, Snacks, Bebidas).

Árbitros pertenecientes al INAF (Instituto Nacional del Fútbol) o de la ANFP (Asociación Nacional de Fútbol Profesional) son los encargados de dirigir el encuentro, sancionar las infracciones, evitar roces excesivos y así cuidar la integridad de jugadores a la vez de hacer cumplir la normativa vigente, pueden ser o no acompañados por jueces de línea es fundamental para el caso de jugarse “Fútbol 11”.

Empresas auspiciadoras son invitadas a auspiciar eventos deportivos y están presentes porque quieren ser vistas por los participantes, como por ejemplo Entel es un logo que se aprecia en las camisetas de muchos equipos amateurs o Gatorade que tiene lienzos afuera de las canchas, otras marcas deciden hacerse conocidos a través de la entrega de regalos o premios en ciertas ligas y para eso aportan económicamente la realización de campeonatos.

Esquema de relación de los jugadores



Fuente: Elaboración propia.

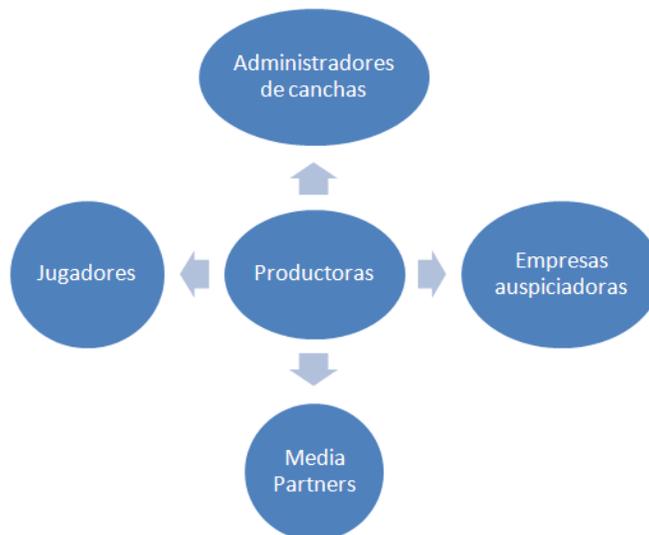
Jugadores que son personas que por diversas razones deciden practicar fútbol de forma amateur, y constante, primero que todo son amantes del deporte, gustan de una vida saludable y el deporte es parte fundamental de aquello, además tienen un círculo social que incentiva la participación ya que luego de los partidos en general se comparte con los compañeros de equipo, este conjunto de buenas razones lleva a miles de personas a querer compartir sana y competitivamente en una cancha de fútbol, esto será el centro de la investigación.

Indumentaria deportiva esto es la adquisición por parte de los participantes o de los organizadores de las ligas de implementos necesarios para la realización de los partidos.

Para las productoras es necesario tener balones, petos por si las poleras se repiten. Los proveedores son marcas reconocidas.

3er Tiempo es un concepto que se ha creado dado que los equipos buscan un lugar para compartir luego de los partidos, allí consumen, bebidas, cerveza y comen; hay recintos que tienen esta instalación, por ejemplo el Club Palestino, donde se ofrecen completos, papas fritas, cervezas, bebidas y son servicios a la mesa, además el lugar está equipado con parrilla, para los eventos especiales como inauguraciones y premiaciones. Existen otros recintos que no cuentan con este espacio, o que aún no habilitan como el caso de Club Oriente o el Colegio San Pedro Nolasco, por lo tanto los equipos que juegan en esos lugares, deben reunirse en locales externos cercanos a las canchas.

Esquema de Relación de las Productoras



Fuente: Elaboración propia.

Productoras están encargadas de organizar campeonatos a empresas, ligas semestrales, o en verano. Consiguen auspicios, negocian precios con los administradores de cancha ya que dan un uso constante a las canchas cierto día y en cierto horario, además regulan el nivel de los campeonatos y son los responsables de contactar a los equipos, coordinar con los árbitros, para que la liga se desarrolle de la mejor manera y cuente con apoyo médico, kinesiológico para el caso de accidentes.

Media Partner buscan generar comunidades entre los participantes de diferentes ligas, pretendiendo con la asociatividad lograr llegar a grandes marcas y así conseguir auspicios de grandes montos de dinero, los que son administrados por este tipo de empresas.

Relación entre los actores

Los jugadores son una parte importante de la investigación, ellos son los que finalmente desembolsan el dinero que cubre diferentes tipos de gasto, los jugadores, se reúnen en equipos o en grupos de amigos para participa de un campeonato o jugar partidos aislados, los campeonatos dan cierta regularidad a la práctica del deporte. Por lo tanto los jugadores pagan campeonatos a las productoras de ligas o pagan el arriendo de cancha a los administradores. Los jugadores a su vez compran indumentaria deportiva, parte importante del mercado y consumen bebestibles y comida en el llamado 3er tiempo.

El jugador cumple ciertas características que llaman la atención de empresas, que por diversas razones deciden auspiciar cierto campeonato o cierto recinto deportivo. Las empresas a su vez entregan auspicio a productoras ya sea como dinero o lo más usual que es la entrega de productos que se usan como incentivo en los premios. Muchas veces esta relación ocurre a través de un Media Partner que conglomerar diferentes ligas o campeonatos para ofrecer una mayor presencia de las marcas.

Las productoras que organizan campeonatos deben contratar árbitros y a la vez tienen una estrecha relación con los administradores de cancha, se negocian precios ya que estos aseguran un arriendo constante durante el semestre y son quienes asumen las responsabilidades de los jugadores. Es interesante destacar que hay administradores de cancha que se han dado cuenta que ellos mismos podrían organizar los campeonatos ya que tienen las canchas que es lo más importante y es aquí donde podría ocurrir una integración hacia delante por parte de los administradores que haría desaparecer a las productoras.

Otra relación interesante es la que ocurre con la construcción de las canchas, aquí un dueño de un terreno puede decidir hacer la inversión de construir canchas, para lo que necesitará una constructora que aliste el terreno para la instalación de pasto sintéticos, por lo tanto el dueño contratará tanto una constructora, como una empresa proveedora de pasto además de cómo resolverá lo de estructuras modulares, si serán mobiliario o inmobiliario (definitivo y más costoso). Finalmente una vez construida la cancha el dueño decidirá si contratará un servicio de administración de cancha, o lo hará el mismo.

Todo lo anterior describe el panorama actual del fútbol amateur en la Región Metropolitana, lo que entrega una visión global y un marco que se debe tener en cuenta a lo largo de la investigación.

1.1 Profundización

Teniendo en cuenta el mapeo anterior realizaremos una descripción más profunda sobre los actores que se han considerado relevantes para la industria y en especial para este análisis, estos son Jugadores, Proveedores de Pasto, Administradores de Cancha y Productoras.

1.1.1 Jugadores (Consumidores):

Los jugadores son el centro de la investigación y según lo planteado en el alcance, estos son hombres y mujeres entre 15 y 55 años de los grupos socioeconómicos ABC1, C2 y C3, de la Región Metropolitana que deciden practicar fútbol amateur de forma constante, esto en general es a través de la participación de una o más ligas.

Son personas sociables a las cuales les gusta sentirse parte de un grupo, gustan del deporte, en especial del fútbol, ven fútbol por televisión, van al estadio a ver a su equipo favorito, se juntan en grupo a ver partidos de la selección, comparten con asado y en general contratan canales especializados en fútbol.

Según el reportaje citado en la introducción en el Contexto Nacional se calcula que las personas que practican fútbol de forma no profesional (colegios, ligas y de forma recreativa) jugando un partido a la semana son 1 millón 150 mil personas.

El estudio se basa en la Región Metropolitana, y se han escogido nueve comunas identificadas como las de mayor relevancia en el mercado.

Estas comunas son: Las Condes, Vitacura, La Reina, Providencia, Ñuñoa, Huechuraba, La Florida, Peñalolén y Santiago, la razón es la importancia de estas comunas, consideradas representativas, y además donde se concentra el segmento de interés para el estudio.

Distribución de habitantes por comuna y GSE

Comuna	ABC1	C2	C3	Total
Las Condes	57.982	36.626	15.390	109.998
Vitacura	22.035	10.717	3.685	36.437
La Reina	18.369	11.990	7.465	37.824
Providencia	21.055	22.463	10.674	54.192
Ñuñoa	21.808	26.671	15.197	63.676
Huechuraba	5.916	9.627	9.590	25.133
La Florida	20.979	45.006	47.516	113.501
Peñalolén	11.833	14.925	22.708	49.466
Santiago	17.932	65.032	78.181	161.145
Total	197.909	243.057	210.406	651.372

Fuente: Adimark

Se mencionó anteriormente que se estimaba que de los 17 millones de habitantes del país, 1 millón 150 mil practicaba fútbol, si se extrapola la proporción a las comunas de interés, se obtiene que alrededor de 44 mil personas de estas practican fútbol amateur al menos una vez a la semana, de manera constante.

Se ha realizado una encuesta a 300 personas² que viven en las comunas antes mencionadas y se ha realizado una estimación de los gastos que realizan en ligas, indumentaria deportiva, específicamente zapatos, por ser un gasto necesario y considerado relevante, además del gasto en 3er tiempo y en partidos amistosos.

Los resultados son los siguientes:

Resultado Encuesta Gasto en Fútbol

	Ligas	Zapatos	3er Tiempo	Amistoso	Total
Promedio	\$ 123.667	\$ 39.167	\$ 49.533	\$ 36.367	\$ 248.733
Desviación Estándar	\$ 70.698	\$ 29.481	\$ 57.664	\$ 37.448	

Fuente: Elaboración Propia en base a 300 encuestas.

Con los datos anteriores se realiza una estimación del tamaño de mercado de consumo de fútbol amateur, centrado en participación en Ligas, zapatos/zapatillas y 3er Tiempo en 11 mil millones de pesos³, unos 22 millones de dólares⁴.

Lo anterior demuestra la existencia de un mercado que en números es atractivo, esta “torta” estimada quiere ser adquirida por diversos actores, entre ellos los productores de ligas, tiendas deportivas, administradores de canchas e indirectamente es captada por los constructores e instaladores de canchas.

Las motivaciones son variadas dado que el deporte entrega un espacio para trabajar el físico, descargar estrés, recrearse, en algunos casos competir, trabajar en equipo, entre otras motivaciones.

El perfil de las personas que juegan fútbol de manera amateur, indica que buscan un espacio para recrearse y hacer deporte. En el caso de los hombres es más fuerte el deseo

² Ver Anexo 1.

³ 44.000* \$ 248.733 = \$ 10.944.266.667 datos propios.

⁴ \$ 500 = 1 US dólar

de competir, pero a las mujeres también les gusta ganar y ser cada vez mejores, pensando que es un deporte que ha sido históricamente de hombres.

Otro punto importante es que en Chile el deporte en general se ha masificado dada una tendencia mundial de cuidado de salud, las autoridades se han dado cuenta de que el deporte está positivamente relacionado con la salud de la población y por lo tanto se han creado políticas para fomentar la realización de éste. Esto se aprecia en diferentes concursos públicos para mejorar instalaciones deportivas a través de financiamiento público⁵.

Además la incorporación de la mujer en este deporte ha marcado también una tendencia al aumentar significativamente el número de participantes. Actualmente muchos colegios y casas de estudio han incorporado el fútbol como rama opcional para el género femenino, la realización del mundial sub 20 el año 2008 detonó lo que sería el comienzo de la masificación del fútbol en mujeres, siguiendo por supuesto la tendencia mundial.

Las empresas están constantemente buscando ser vistas por distintos potenciales clientes, y el deporte amateur no es la excepción, existen contratos de publicidad a cambio de recursos tanto económicos como premios para la realización de ligas.

Por último las empresas también están viendo en el fútbol amateur una instancia de integración y conocimiento fuera de la oficina, esto mezclado con la tendencia de fútbol mixto parece ser un atractivo más para la industria.

Dado lo anterior se puede concluir que el fútbol amateur en Chile es un mercado atractivo, en crecimiento y con posibilidades de seguir las tendencias mundiales, alta inversión en canchas y recintos cerrados, incorporación de nuevas tecnologías y relacionamiento a través de redes sociales, además de tomar este deporte como una instancia social donde puedan interactuar hombres y mujeres en una misma cancha.

⁵ <http://www.ind.cl/concursos-publicos/Pages/Concursos-Publicos.aspx>

1.1.2 Proveedores de Pasto

Se tiene un registro de 17 proveedores de canchas de pasto que actualmente trabajan ya sea instalando pasto sintético o instalando pasto natural, la mayoría trabaja con pasto sintético. Detalles en la siguiente tabla⁶

Lo recomendable es que sean de pasto sintético, de base elástica y aprobados por la FIFA.

Las ventajas de realizar un complejo con pasto sintético es que la mantención es más barata, las canchas se pueden utilizar en caso de lluvia, y se evita el costo de regar, que en verano aumenta significativamente los costos asociados a la mantención del pasto natural. De la lista, los que cuentan con estas ventajas son: Neo Turf, Ingosport, Pasto Panda, Field grass, Living Sports, Forbex, Resinsa.

El costo por [m²] de pasto sintético instalado varía entre \$15.000 y \$23.000 sin IVA.

Para un proyecto de una cancha de futbolito se estiman 1500 [m²] de pasto lo que tendría un valor de entre \$ 22,5 y \$ 34,5 millones, para una cancha de "Fútbol 11" de 70 por 100 metros, se tendrían cotizaciones entre \$ 105 y \$ 161 millones.

Para el caso del fútbol amateur las canchas más usadas son las de futbolito, ya que es más sencillo conseguir equipos más pequeños que planteles con 11 jugadores. Un complejo de mediano tamaño contará con entre 4 y 6 canchas requiriendo de una inversión en pasto de aproximadamente \$ 180 millones.

Además de la instalación, las empresas cuentan con servicio de mantención con esto aseguran un flujo constante semestral brindando este servicio a los complejos deportivos.

⁶ Ver Anexo 2

1.1.3 Productoras

Las productoras de eventos deportivos, buscan lugares atractivos para organizar principalmente ligas de fútbol tanto femeninas como masculinas. Sus tareas son definir el tipo de liga a realizar, pudiendo ser femenina o masculina, para adultos, colegios o empresas, según ese objetivo consiguen auspicios para la realización del evento. Realizan un estimado de ingresos y definen los premios a repartir. Luego con relacionadores públicos buscan equipos interesados en participar. Y finalmente se comienza a desarrollar el evento semana a semana. Las productoras son un intermediario entre los administradores de cancha y los usuarios finales (jugadores).

A continuación se mencionan algunas de ellas para entender su funcionamiento en este mercado:

Acción Total, SportVida, Todo Ligas, estas empresas están ligadas a la gestión deportiva y organización de ligas de fútbol, a continuación se muestra un cuadro comparativo según lo declarado por las empresas a través de las páginas web disponibles⁷:

Tabla Comparación de Productoras

	Acción Total	Sport Vida	Todo Ligas
Gestión Deportiva	Si	Si	No
Eventos Deportivos	Si	Si	Si
Servicio Integral	No	Si	No
Marketing Deportivo	Si	Si	No
Ligas Amateur	Si	Si	Si

Fuente: Elaboración Propia, en base a paginas web.

En el cuadro se aprecia que Acción Total y Sport Vida son las productoras más completas, actúan en diferentes lugares de Santiago, Acción Total está enfocada a las comunas de Las Condes, Vitacura, La Reina, mientras que Sport Vida trabaja en distintas comunas de la Región Metropolitana. La productora más completa es Sport Vida, Todo Ligas se enfoca netamente en las ligas y eventos deportivos, sin tener mayor gama de servicios disponibles. Acción Total es una productora en crecimiento con alto desarrollo en Marketing y promoción en los medios.

⁷ Para mayor detalle de productoras, Ver Anexo 3

1.1.4 Media Partner

En la Región Metropolitana existen dos principales media partners encargados de generar la cobertura, en medios, de la práctica del fútbol amateur. Sin desconocer la existencia de otros actores menores que conforman el canal de media, como radios comunales o diarios de barrio, son estos dos actores los que tienen una cuota del mercado por la importancia de su alcance mediático en el desarrollo de este deporte.

Estos son: Entre Ligas y Vive Deportes.

Cuadro Comparativo Media Partner

	Entre Ligas	Vive Deporte
Cobertura Ligas	Si	Si
Nicho	Si	No
GSE	ABC1 C2	ABC1 C2 C3
Medio	TV, Radio, revista	TV

Fuente: Elaboración Propia

Si bien Entre Ligas y Vive Deporte son medios de comunicación que se interesan por cubrir los eventos deportivos, Vive Deportes tiene otro enfoque al ser un canal de televisión por cable que cubre diversos eventos deportivos (no sólo ligas de fútbol), por otro lado Entre Ligas se enfoca netamente en el nicho de las ligas de fútbol en la Región Metropolitana. Con un modelo innovador de negocio, donde realiza alianzas estratégicas con muchas productoras, para poder negociar con las empresas con un mayor respaldo de público⁸.

1.1.5 Administradores de cancha

Es importante profundizar en los Administradores porque en nuestro modelo, son el centro de la industria, por ellos puede pasar tanto los proveedores de pasto como los clientes individuales y productoras. Debe existir un administrador por complejo deportivo, en algunos casos es interno, como en la mayoría de los clubes deportivos como el caso por ejemplo del Club Español, Stadio Italiano, Stade Francais, donde por lo general el arriendo es exclusivo para socios. Por otro lado hay complejos deportivos que externalizan el servicio de administración de canchas ya sea a una persona o a una empresa, como es el caso de ADP Asesorías en el Colegio San Pedro Nolasco. Estos son los encargados de transar y negociar precios con las productoras que organizan ligas amateur tanto femeninas como masculinas.

⁸ Para mayor detalle de Media Partners, ver Anexo 4

Como referencia se presentan los precios de cuatro complejos deportivos de la región metropolitana⁹. Se aprecia que las canchas más caras están en el sector oriente de la capital, específicamente en Las Condes, donde en el horario más caro la hora cuesta \$36.000, y es entre las 20:30 y 23:30 de la noche en días de semana. El precio más barato se cobra los días de semana antes de las 18:00 y en algunos complejos los días Sábados llegando a costar \$20.000 el arriendo de una hora.

La variación de precios tiene una explicación económica de equilibrio entre oferta y demanda cuando hay más demanda los precios serán mayores, y cuando hay menor demanda los precios serán menores, el horario caro es demandado por los oficinistas o trabajadores, ya que no pueden hacer deporte a otra hora y quieren recrearse luego de salir del trabajo.

La razón de la baja demanda los días sábados podría ser que se considera un día para la familia o para compartir con los amigos, pero en fiestas o locales nocturnos y descansar.

Los horarios y días más valorados son los martes, miércoles y jueves después de las 18:00 hrs., es aquí donde se cobran los mayores precios

La tendencia de compra está definida por los usuarios que en general son productoras que crean ligas de fútbol o grupos de personas que se organizan y reúnen a jugar. En el caso de las ligas tenemos una tendencia de uso constante una vez por semana, la productora negocia un precio inferior al publicado dado su poder de negociación al arrendar por períodos de 4 meses y todas las semanas. Por otro lado los jugadores al haber pagado cierto monto de inscripción y sentirse parte de un equipo, están más comprometidos a asistir al partido y lo hacen parte de su rutina semanal.

En el caso del arriendo individual es más esporádico, y se paga el precio de lista cada vez que se usa la cancha, los equipos coordinan el pago entre ellos, en general el monto total se divide por la cantidad de jugadores asistentes, por lo que se preocupan de tener la gente justa, para que todos disfruten el partido de la misma manera y la misma cantidad de tiempo.

⁹ Ver Anexo 5

Capítulo 2: Análisis de la Industria

Después de conocer tanto la estructura como los actores que tiene la Industria del fútbol amateur en Chile, se hace fundamental desarrollar un análisis de la industria.

En este caso realizaremos un análisis industrial de PORTER, donde decidimos tomar como centro de la industria a los Administradores de canchas, ya que como se puede observar en el inicio de este estudio en el mapeo de la industria, son el eje principal de este mercado, pues a través de ellos se realizan el contacto con los clientes y proveedores (jugadores, productoras y constructoras de cancha). La organización de las canchas, el contacto con empresas para conseguir auspicios y el contacto con las empresas constructoras que mantienen las canchas, los hacen ser el motor de este mercado. A propósito de lo anterior, una de las hipótesis que se manejan en la industria dice que los administradores podrían adquirir la tarea de producir sus propias ligas lo que sería una integración hacia adelante, lo que llevaría a los administradores a ser el eje absoluto de la industria.

Este análisis es realizado para respaldar oportunidades de negocio que pueden surgir al conocer los detalles de un mercado que tiene mucho potencial, que se encuentra en crecimiento y que aún está lleno de oportunidades para el desarrollo de nuevos negocios.

2.1 Análisis PORTER de Administradores de canchas

Poder de Negociación de Proveedores

Los proveedores están directamente relacionados con las canchas, si el administrador es dueño sus proveedores serán los constructores de cancha, constructores de módulos (baños, camarines) y proveedores de pasto. En caso de que el administrador sea independiente del dueño, es el dueño el proveedor el cual provee las canchas.

Las constructoras tienen gran tamaño, y existen muchas en el mercado, los administradores podrán elegir, y el pedido no marcará una gran diferencia para la constructora, ya que se trata un terreno limitado y una construcción esporádica por lo que los administradores no tienen poder de negociación al realizar la construcción. Las constructoras poseen un alto poder negociador limitado sólo por el hecho de que existen variadas opciones en el mercado.

Los proveedores de pasto se diferencian por los tipos de pasto sintético que son importados de diferentes países, con diferentes calidades y por ende diferentes precios, los precios son fijados por las empresas proveedoras y éste no cambiará con los pedidos para realizar una cancha, por lo tanto la mayor parte del poder negociador se encuentra en los proveedores de pasto.

Un administrador que construye un recinto podrá optar por elegir a sus proveedores, y cambiarlos, conforme con la relación precio /calidad, en cualquier momento.

Los administradores de cancha no tienen opciones creíbles de integrarse hacia atrás en la construcción de canchas, lo que si podrían hacer es importar su propio pasto, teniendo algún dato.

En las constructoras no existen productos sustitutos, en el caso del pasto el sustituto sería el pasto natural, que tiene un mantenimiento más costoso.

Las constructoras que hacen los trabajos no tienen grandes diferencias, en caso de no tener ciertas máquinas específicas estas podrían ser arrendadas para el trabajo de aplanar el terreno y acondicionarlo para la instalación de pasto. Los proveedores de pasto si podrían diferenciarse por la calidad y durabilidad.

Por lo tanto el poder de negociación de los **proveedores** es **medio-alto**.

Poder de Negociación de Clientes

Los clientes principales son las productoras que organizan ligas y poseen cierto poder negociador dado que contratan horas fijas y constantes durante cada semestre, los clientes individuales no poseen poder de negociación ya que no son necesariamente clientes frecuentes.

El volumen de compra de las productoras es alto, y tienen costos de cambio medio, porque en general los horarios con mayor demanda están reservados para ligas competidoras. Los jugadores independientes tienen costos de cambio bajos ya que pueden elegir reservar en los recintos disponibles.

Las productoras de ligas poseen amenaza creíble de integración hacia atrás ya que conocen el negocio y podrían verse tentados a invertir en canchas y llevarse mayores retornos. Los clientes individuales no tienen amenaza creíble de integración hacia atrás.

Existen muchos sustitutos, como las canchas de cemento, carpeta, gimnasios, pasto natural, lugares donde se pueden realizar campeonatos y partidos de fútbol amateurs.

La diferenciación de las canchas de pasto sintético es su alta calidad.

Por lo tanto el poder de negociación de los **clientes** es **alta** para el caso de las **productoras** y **bajo** para los **clientes independientes**.

Amenaza de Nuevos Entrantes

Los nuevos entrantes pueden ser dueños de canchas privados que decidan rentabilizarlas directamente aumentando las horas disponibles para arrendar, y por otro lado nuevos inversionistas que compran terrenos visionariamente, esperando que suban de precio y en el intertanto construyen una cancha que colabora al pago de la inversión. La administración de cancha requiere de una persona encargada de recibir reservas y disponer de manera ordenada de todo lo que el cliente requiera en su cancha, además de una red de contactos en caso de organizar campeonatos, recibir los pagos, además de un sistema para el registro de los arriendos, que se podría hacer en una planilla de Excel. Por otro lado requiere de cierta planificación para organizar las mantenciones del recinto en caso de que estén a su cargo. Por lo que requiere cierta inversión.

Existe muchos proveedores de pasto, y la información está disponible y la tecnología de construcción también. Por lo tanto la amenaza de **nuevos entrantes** es **alta**.

Amenaza de Productos Sustitutos

Los clientes podrían querer tratar directamente con los dueños, saltándose a los administradores de cancha, pero probablemente no los atendería ya que delega esa tarea en los administradores.

Otro posible sustituto sería un programa de computador de administración que no requiera de una persona, sino que el cliente pueda auto atenderse, reservar y pagar la cancha, esto requeriría una alta inversión.

Las productoras de ligas podrían negociar con otro tipo de establecimientos sin pasar por los administradores, como en el caso de colegios u otras instituciones, esto es factible cuando se tienen contactos, pero es complicado que esté disponible para un uso constante.

Por lo anterior la amenaza de **sustitutos** es **media**.

Rivalidad entre Competidores Existentes

Cada complejo deportivo posee su administración, por lo tanto cada vez que aumentan los complejos deportivos la competencia será mayor, además existen administradores grandes que incluyen la producción de ligas y buscan ofrecer servicios de administración más eficientes como páginas de Internet de calidad, diversas formas de pago, entre otras cosas. En este sentido la tecnología puede marcar una diferencia sobre todo en el relacionamiento con los clientes y la facilidad para arrendar canchas. Estos son factores de diferenciación que afectan directamente la rivalidad entre los administradores.

A pesar que existe gran rivalidad, y las barreras de entrada son bajas, la industria de la administración de canchas del fútbol amateur es atractiva, se pueden hacer muchas mejoras tanto en el tipo de administración como en la relación e interacción con los clientes, los cuales valoran cada vez más la inmediatez en la comunicación.

Por otro lado existe la posibilidad de integración hacia delante, esto es administrar las canchas y producir las ligas, armando red de contactos con RRPP y no a través de productoras y así obtener mayores ganancias.

Conclusión

En primer lugar es posible identificar que los principales participantes de la Industria son los Administradores de Cancha, las Productoras y los consumidores finales, en este caso los Jugadores.

En segundo lugar elegimos a los Administradores de Canchas, que representan a los complejos deportivos, como el motor o el actor principal de la industria, ya que cada complejo deportivo, que es donde finalmente se practica el fútbol, tiene un administrador de cancha.

Este estudio nos hizo entender que prácticamente toda la industria pasaba por los administradores de cancha, llevándonos a elegirlos como el eje principal de esta, razón por la cual se realizó el análisis de la industria en base al modelo de Porter, tomando a los administradores como punto central del análisis. Los administradores de cancha negocian con las productoras el uso de las canchas, por ende depende de ellos el funcionamiento de una productora. A su vez los jugadores contactan directamente a los administradores para poder jugar partidos amistosos. Por otra parte las empresas constructoras de canchas también lidian con los administradores de cancha para llevar a cabo la implementación y la mantención de las canchas, y por último actores de la industria como media partner, páginas deportivas, marcas auspiciantes y empresas de comida para la implementación de tercer tiempo en los complejos, también tienen una dependencia importante de las decisiones que tomen los administradores de cancha.

En el TOMO II, presentaremos las tendencias de la Industria, y plantearemos un modelo de negocio para una oportunidad que surgió a partir de los análisis anteriores.

Anexos

Anexo 1: Encuesta Gasto en fútbol

Gasto en práctica de fútbol

1.- gasto

Esta encuesta busca saber cuanto gasta cada persona en algunos ítemes asociados a la práctica de fútbol amateur.

* 1. ¿Cuánto gastas en ligas de fútbol al año? (la suma de las ligas que juegas) aproximado.

* 2. ¿Cuánto gastas en zapatillas de fútbol al año? (si compras 1 cada 2 años divide el valor de esas zapatillas por 2)

* 3. ¿Cuánto gastas en tercer tiempo al año? (estimado de cuanto gastas al mes x 12 meses, en tomar o comer algo después de los partidos)

* 4. ¿cuánto gastas en amistosos de fútbol al año? (estimado de cuantos amistosos juegas al mes x 12 meses x valor que pagas cada vez)

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 2: Proveedores de Pasto

Tabla Detalle Proveedores de Pasto

Nombre	Página Web	Tipo de Pasto	Procedencia	Base Elástica	FIFA	Mantención
Neo Turf	www.turfusa.com	Sintético	USA	Si	Si	Si
Ennat	www.ennat.cl	Sintético	-	Si	-	Si
Futmas	www.futmas.cl	Sintético	Italia	-	No	Si
CCgrass	www.pasto.cl	Sintético	-	No	Si	Si
Ingosport	www.ingosport.cl	Sintético	-	Si	Si	Si
Pasto Panda	www.pastopanda.cl	Sintético	China	Si	Si	Si
Tec Grass	www.tecgrass.cl	Sintético	-	Si	No	Si
Field grass	www.fieldgrass.cl	Sintético	-	Si	Si	Si
Agro Grass	www.agrograss.cl	Natural	Chilena	No	No	Si
Living Sports	www.livingsports.cl	Sintético	-	Si	Si	Si
Espacio Deportivo	www.espaciodeportivo.cl	Sintético	China / USA	Si	No	Si
Sport Grass	www.sportgrass.cl	Sintético	-	No	Si	Si
Forbex	www.forbex.cl	Sintético	-	Si	Si	Si
Global Green	www.globalgreen.cl	Sintético	-	No	No	Si
Pro Courts	www.procourts.cl	Sintético	Italia	No	No	Si
Resinsa	www.resinsa.cl	Sintético	Alemania	Si	Si	Si
Moeckel	www.mckl.cl	Sintético	USA	No	Si	Si

Fuente: Información entregada por ADP Asesorías

Anexo 3: Productoras

ACCIÓN TOTAL:



Empresa líder en Marketing y Gestión Deportiva especialista en actividades recreativas ligadas al fútbol su **misión** es definida como la realización de *marketing y gestión deportiva* especializada en actividades ligadas al fútbol. Acción Total actualmente es socio estratégico del complejo deportivo **Liga Oriente**, generando eventos en el complejo y colaborando con la difusión de él. A la vez organiza ligas tanto en Liga Oriente como en el **Club Palestino**.

SPORTVIDA:



Es una empresa joven, que tiene como principal objetivo la oferta y el desarrollo de servicios de asesoría y gestión deportiva, destinada a mejorar la salud y calidad de vida de diferentes sectores de la sociedad. Abarcan todos los aspectos derivados de la *gestión deportiva*, ofreciendo así a sus clientes un **servicio integral** que resuelva sus problemas e inquietudes con respecto al deporte.

Posee experiencia en el **asesoramiento y gestión deportiva a: Municipalidades, Empresas, Colegios, Universidades, Clubes Deportivos, Escuelas de Fútbol y Ligas de Fútbol**, así como en la gestión integral de centros deportivos y programas deportivos recreacionales o competitivos, esto los posiciona en el sector de la gestión deportiva como una empresa moderna y profesional.

La filosofía de trabajo que persigue **SPORTVIDA**, se basa fundamentalmente en la **calidad del servicio** prestado, dicho objetivo es nuestro principal baluarte, en una empresa formada por gestores deportivos, profesores de educación física y técnicos especializados en el ámbito de la gestión deportiva integral.

TODO LIGAS:



Esta productora, se dedica a la *organización de eventos deportivos - recreativos*, está integrada principalmente por profesores de Educación Física, por tanto, se preocupan lo que es organizar, entretener y dirigir estos eventos.

Garantiza compromiso, responsabilidad y un evento inolvidable y declaran que "Dejan **TOD**O en la cancha".

Anexo 4: Media Partners

ENTRE LIGAS:



Esta empresa, es una plataforma comercial que facilita el acceso de diferentes marcas a un selecto nicho, que son los socios de las ligas de futbol más importantes, que practican deporte regularmente todas las semanas, además de grupos familiares amantes de este deporte masivo.

Alcance

Entreligas cuenta con cerca de 25 mil deportistas inscritos en más de 30 ligas divididas en futbol masculino, femenino y futbolito respectivamente.

GSE

Entreligas cubre ligas en las cuales en su mayoría asisten deportistas pertenecientes a los grupos sociales económicos, ABC1 Y C2, sin desconocer que a través de su programa radial y televisivo pueden llegar a cualquier GSE.

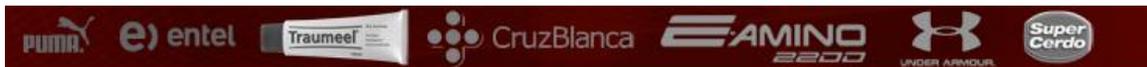
Relación con la industria

Este media partner está presente en el mercado en primera instancia a través de una **revista** que lleva su nombre, la cual es impresa y también virtual. En está logran el nexo publicitario entre las marcas y las ligas asociadas a la marca, sirviendo no solo de media partner sino que también como catalizador de auspicios.

En la segunda etapa de esta marca se encuentra un **programa de televisión y radio** que también lleva su nombre, el cual es transmitido por el Canal del Futbol (CDF). En este programa se muestran resúmenes de los partidos y entrevistas a jugadores de las distintas ligas asociadas a la marca. Es una prestación completa de canal media para las ligas y socios perteneciente a esta comunidad

Red publicitaria

Dentro de los auspiciadores que maneja la empresa se encuentran Entel, Puma, Cerveza Cristal, Rotter&Krauss, Cruz Blanca, Lucchetti, Super Cerdo, entre otros.



Estas marcas están en función de los requerimientos de las ligas en relación a entrega de indumentarias para equipos, premios, animaciones, salud, y alimentación después de los

partidos en algunas situaciones. Entre Ligas canaliza los dineros de auspicios entregados por las marcas, entre sus 30 ligas asociadas.

Precios

Ser socio de Entre Ligas no tiene costo, solo debes pertenecer a una de las ligas asociadas, para poder postular a sus beneficios, el modelo de ingresos de este media partner es a través de las marcas, por ende, generar una gran comunidad atractiva para los auspicios¹⁰.

Vive Deportes¹¹:



Vive deportes es un canal deportivo Chileno de televisión, perteneciente a Liberty Global y Corp Group, dueños de la empresa conocida como VTR, en Chile. Este canal cubre mediáticamente, a través de dos programas, la práctica del fútbol amateur, tanto femenino como masculino. Si bien la transmisión de estos programas se realiza a través de la señal satelital pagada (VTR), por ende, es visible para los 2,5 millones de hogares que cuentan con este servicio a lo largo del país, las ligas cubiertas se encuentran principalmente en la región metropolitana.

Alcance

Es visible para 2,5 millones de Hogares, aproximadamente 7 millones de personas podrían ver el programa.

GSE

Vive deportes a través de VTR llega a un público perteneciente a los grupos sociales económicos, ABC1, C2, C3

¹⁰ Fuente entrevista directa a Oscar Belmar, director ejecutivo de Entreligas.

¹¹ <http://vtr.com/empresa/somosvtr/index.php>

Anexo 5: Precios Canchas por horario de distintas comunas

Matriz de Precios Club Oriente

Horario	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
19:30 a 20:30 Hrs.	\$ 24.000	\$24.000	\$24.000	\$ 24.000	\$ 24.000	\$ 20.000	\$ 30.000
20:30 a 21:30 Hrs.	\$ 36.000	\$ 36.000	\$ 36.000	\$ 36.000	\$ 25.000	\$ 20.000	\$ 30.000
21:30 a 22:30 Hrs.	\$ 36.000	\$ 36.000	\$ 36.000	\$ 36.000	\$ 25.000	\$ 20.000	\$ 30.000
22:30 a 23:30 Hrs.	\$ 32.000	\$ 36.000	\$ 36.000	\$ 36.000	\$ 25.000	\$ 20.000	\$ 30.000
Promedio	\$ 30.750	\$ 31.750	\$ 31.750	\$ 31.750	\$ 23.500	\$ 20.000	\$ 30.000

Fuente: www.cluboriente.cl / Las Condes

Matriz de Precios Club Soccer Arena

Horario	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
09:00 a 19:00 Hrs.	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000
19:00 a 20:00 Hrs.	\$ 22.000	\$ 28.000	\$ 33.000	\$ 33.000	\$ 30.000	\$ 28.000	\$ 28.000
20:00a 23:00 Hrs.	\$ 22.000	\$ 28.000	\$ 33.000	\$ 33.000	\$ 30.000	\$ 28.000	\$ 28.000
23:00 a 24:00 Hrs.	\$ 22.000	\$ 25.000	\$ 25.000	\$ 25.000	\$ 25.000	\$ 25.000	\$ 25.000
Promedio	\$ 21.500	\$ 25.250	\$ 27.750	\$ 27.750	\$ 26.250	\$ 25.250	\$ 25.250

Fuente: www.soccerarena.cl / La Cisterna

Matriz de Precios Club Super Soccer

Horario	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
09:00 a 18:00 Hrs.	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000
18:00 a 21:00 Hrs.	\$ 35.000	\$ 35.000	\$ 35.000	\$ 35.000	\$ 35.000	\$ 20.000	\$ 20.000
21:00a 24:00 Hrs.	\$ 35.000	\$ 35.000	\$ 35.000	\$ 35.000	\$ 35.000	\$ 20.000	\$ 20.000
Promedio	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 20.000	\$ 20.000

Fuente: www.supersoccer.cl /Ñuñoa

Matriz de Precios Club Espacio Futbolito

Horario	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
09:00 a 18:00 Hrs.	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000
18:00 a 21:00 Hrs.	\$ 28.500	\$ 28.500	\$ 28.500	\$ 28.500	\$ 28.500	\$ 28.500	\$ 28.500
21:00a 24:00 Hrs.	\$ 28.500	\$ 28.500	\$ 28.500	\$ 28.500	\$ 28.500	\$ 28.500	\$ 28.500
Promedio	\$ 25.667	\$ 25.667	\$ 25.667	\$ 25.667	\$ 25.667	\$ 25.667	\$ 25.667

Fuente: www.espaciofutbolito.cl /Puente Alto

Bibliografía

1. Díaz, G. (2012) *Modelo de Administración de Canchas en Chile*. (A. Casassus, G. Gómez, Entrevistadores)
2. Porter, Michael. (1995). *Estrategia competitiva, Técnicas para el análisis de sectores industriales y de la competencia*.

Referencias de Internet

www.ind.cl

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

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

<http://intergeneraciones.cl/>

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

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

www.cof.cl

www.lnf.cl

www.sportvida.cl

<http://todoligas.cl/>

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

<http://ligamanquehue.cl/>

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

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

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

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

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

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

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	34
Resumen Ejecutivo	35
Introducción	36
Metodología	37
Capítulo 1: Estudio de Tendencias	38
1.1 Tendencias en Productos y Servicios	39
1.2 Tendencia en iniciativas de Expansión para complejos deportivos	41
1.3 Nuevas Tendencias Digitales	42
1.4 Tendencia de los Chilenos en el mundo del Internet.....	43
1.5 Conclusión del estudio de Internet y conexión con propuesta de negocio.....	46
Capítulo 2: Propuesta de Negocio.....	47
2.1 Presentación del modelo de negocios Canvas	48
Conclusión	59
Anexos	61
Bibliografía	67
Referencias de Internet.....	68

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.

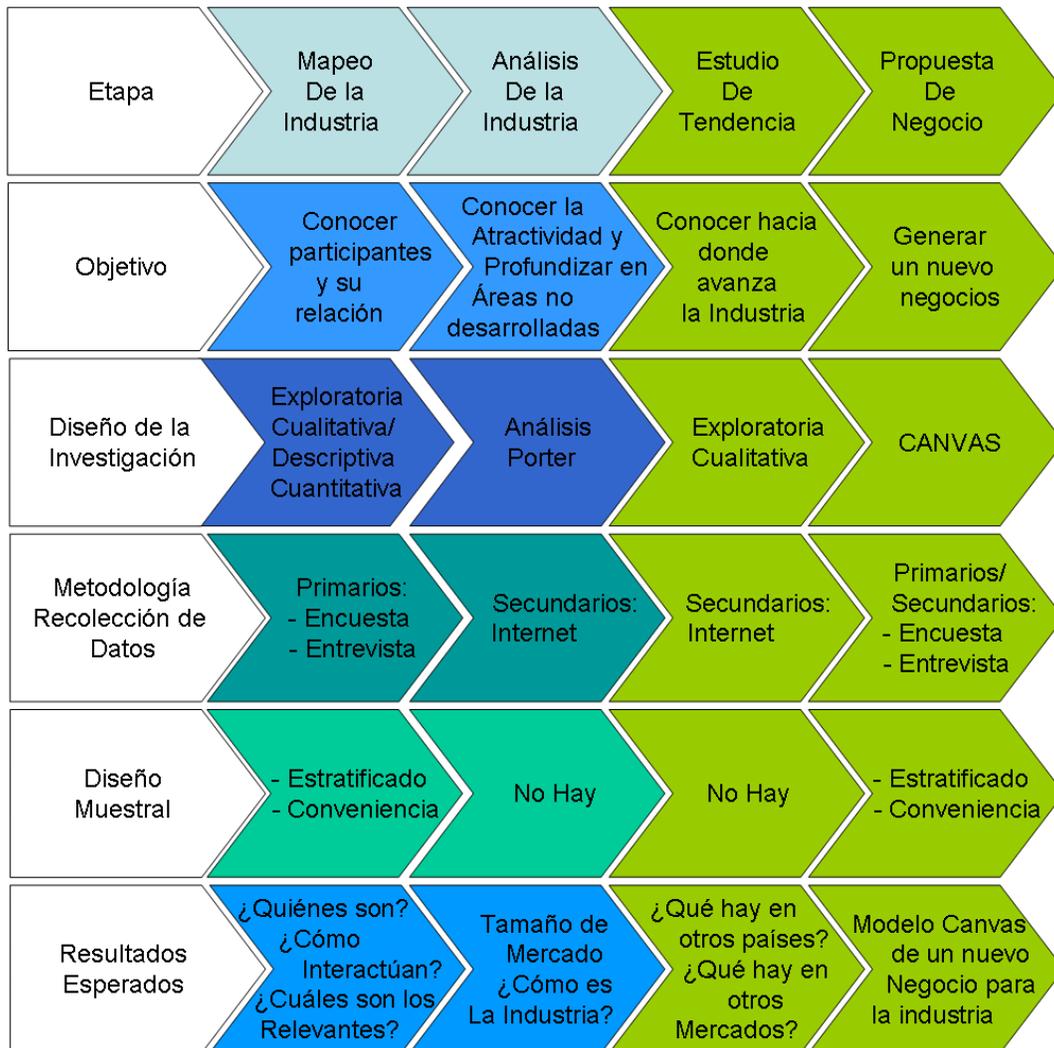
El trabajo se ha dividido en dos partes llamados TOMO I y TOMO II.

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 Comscore¹², 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.

¹² 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 ligas¹³.

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 Panamá¹⁴. 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.

¹³ Ver Anexo 1 <http://www.slideshare.net/Robin.Russell/10-grassroots-soccer-trends-for-the-next-10-years> (visitado 15/7/2012)

¹⁴ <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 League¹⁵, 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 organizan¹⁶.

¹⁵ Ver Anexo 2 o visitar <http://powerleague.co.uk/>

¹⁶ 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).¹⁷

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 canchas¹⁸.

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.

¹⁷ Entrevista personal telefónica con Ignacio águila creador de jokoplay, 25 junio de 2012, fuente, logo y datos generales www.jokoplay.cl

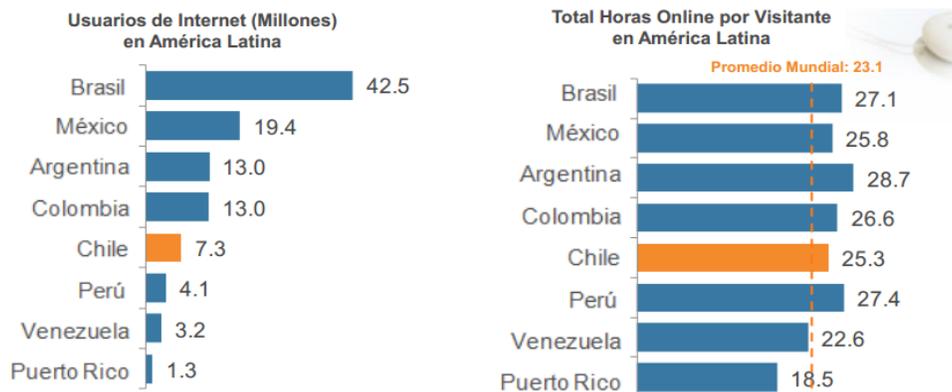
¹⁸ Detalles Ver Anexo 3.

1.4.1 Realidad actual de la Internet en Chile

En Chile la población usuaria de Internet llega a los 7.3 millones de usuarios¹⁹, presentando un crecimiento de 0,2 millones en el último año²⁰. 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

¹⁹ Ver anexo 4, Tabla de madurez del Internet en Chile respecto del resto de América latina.

²⁰ 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.²¹

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 diarias²². 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.²³

²¹ Ver anexo 5, Tabla de proporción de personas entre 15 y 55 años que utilizan Internet.

²² Ver Anexo 6, Tabla de uso de Internet por GSE.

²³ 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 Canvas²⁴ (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.

²⁴ 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 minutos²⁵ 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 virtual²⁶ 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.

²⁵ Según resultado de la encuesta, Ver Anexo 7.

²⁶ 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,²⁷ 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.²⁸

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 horaria²⁹ 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.

²⁷ Ver Anexo 10.

²⁸ Ver Anexo 11.

²⁹ 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 atractividad 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.³⁰

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).

³⁰ 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.

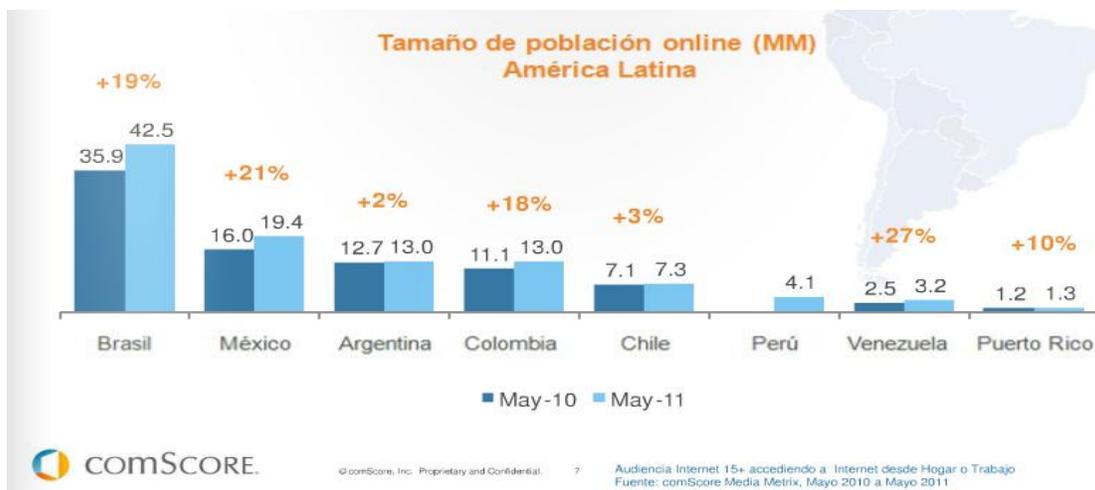


Esta herramienta tecnológica es un software Chileno que transforma los partidos semanales o el campeonato del colegio, universidad o empresa, en una experiencia similar a la de un juego de administración de equipos de fútbol.

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:

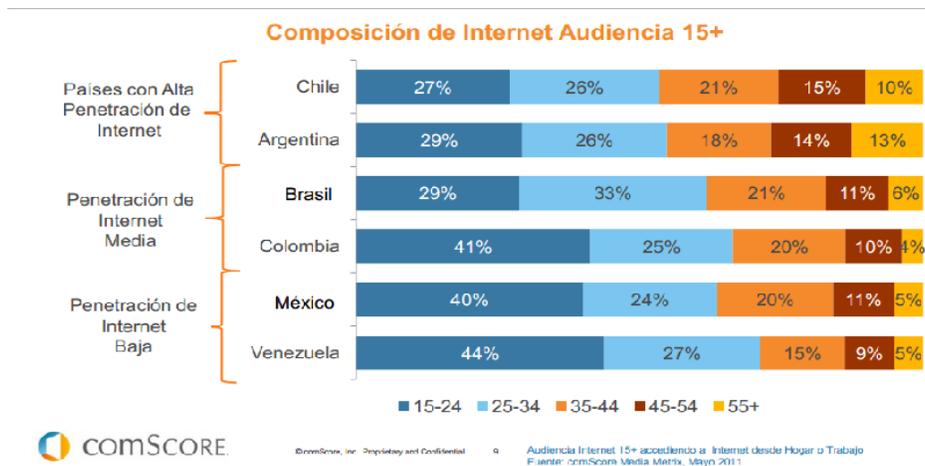
Tabla 1: Madurez de la población Online Mayo 2010 – Mayo 2011 por País



Fuente: Comscore

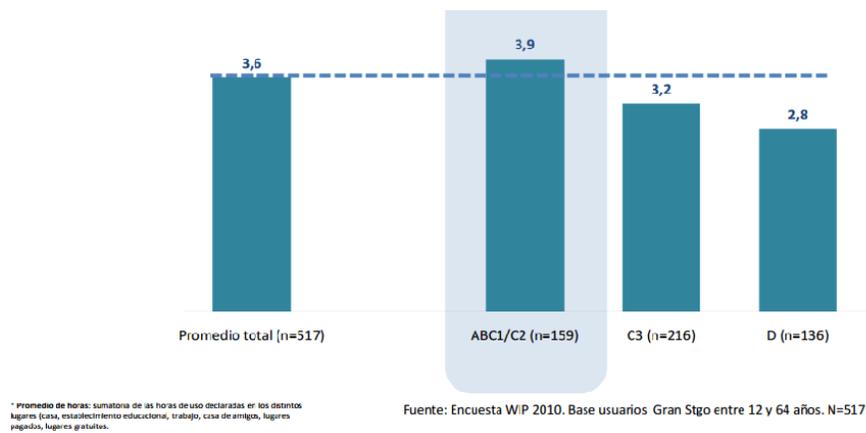
Anexo 5:

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 W/P 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)

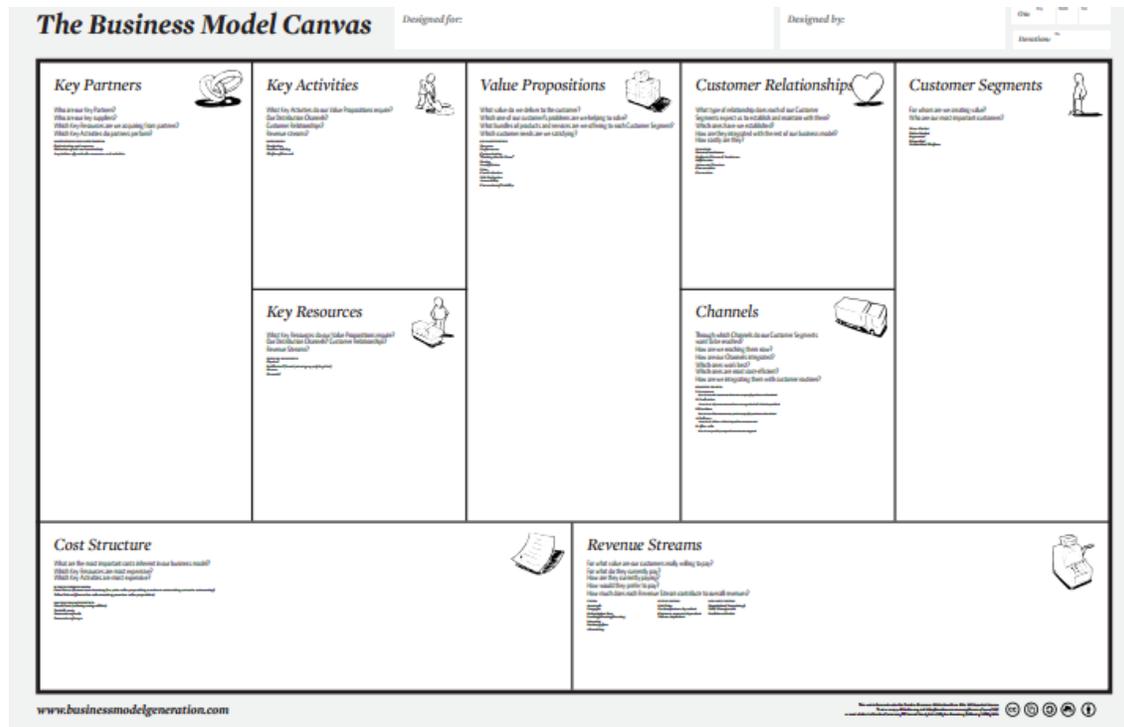
- 5 minutos
- 10 minutos
- 15 minutos
- mas de 15 minutos
- mas de 25 minutos
- Otro (Por favor especifique)



Fuente: Elaboración Propia

Anexo 8:

Business Canvas Model



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.pidelacancha.cl. The page features a navigation bar with icons for search, user profile, soccer ball, and social media. A 'BIENVENIDO!' message is visible in the top right corner, identifying the user as Jaime González with 12 reservations. The main content is a reservation matrix with columns for LUNES, MARTES, MIÉRCOLES, JUEVES, and VIERNES, and rows for time slots from 12:00 to 23:00. A modal dialog box is overlaid on the matrix, asking '¿Confirma RESERVA?' with 'SI' and 'NO' buttons.

	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES
12:00 - 13:00	RESERVADO por jrios				
13:00 - 14:00	RESERVADO por arapata				
14:00 - 15:00	RESERVADO				
15:00 - 16:00	RESERVADO				
16:00 - 17:00	RESERVADO				
17:00 - 18:00	RESERVADO				RESERVADO por Sofi
18:00 - 19:00	RESERVADO				
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 website as in Anexo 11, but with a different reservation matrix. The columns are LUNES, MARTES, MIÉRCOLES, JUEVES, and VIERNES, and the rows are time slots from 12:00 to 23:00. The matrix shows various reservations by different users.

	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 wex	RESERVADO por titoxax			
18:00 - 19:00					RESERVADO por Sofi
19:00 - 20:00	RESERVADO por t3rn0n		RESERVADO por w4rY		
20:00 - 21:00	RESERVADO por delox			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

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

Entrevistas

6. Rios, F. (2012) *Emprendimientos Digitales*. (A. Casassus, Entrevistador).
7. 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