



# **PROFUTBOL**

## **Parte I**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA OPTAR AL GRADO DE  
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN**

**Alumno: Daniel Castro Vozmediano  
Profesor Guía: Arturo Toutin Donoso**

**Santiago, Agosto 2018**



---

## **PLAN DE NEGOCIOS: PARTE I “PRO FUTBOL”**



**PLAN DE NEGOCIOS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN  
ADMINISTRACIÓN**

Santiago, Julio de 2018  
Daniel Castro Vozmediano

## TABLA DE CONTENIDO

TABLA DE CONTENIDO.....	2
RESUMEN EJECUTIVO.....	5
I. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.....	6
1.1 Entrevistas .....	6
1.2 Encuestas .....	7
1.3 Focus group .....	8
II. ANALISIS DE LA INDUSTRIA, COMPETIDORES, CLIENTES .....	9
2.1 Análisis de la Industria .....	9
2.1.1 Mercado objetivo .....	10
2.1.2 Productos sustitutos .....	10
2.1.3 Análisis PESTEL .....	11
2.2 Análisis de los Competidores .....	12
2.2.1 Tipos de competidores .....	13
2.2.2 Análisis PORTER.....	13
2.3 Análisis de los Clientes .....	14
2.3.1 Clientes .....	14
2.3.2 Tamaño de mercado .....	15
III. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y PROPUESTA DE VALOR.....	16
3.1 Modelo de Negocio Canvas .....	16
3.2 Descripción de la Empresa .....	19
3.2.1 Nombre de la empresa .....	19
3.2.2 Misión .....	19
3.2.3 Visión.....	19

3.2.4 Fortalezas y debilidades .....	20
3.3 Estrategia de Crecimiento o Escalamiento .....	20
3.3.1 Ventaja competitiva .....	20
3.4 RSE y Sustentabilidad .....	21
3.5 Cadena de Valor .....	21
IV. PLAN DE MARKETING .....	23
4.1 Objetivos de Marketing .....	23
4.2 Estrategia de Segmentación .....	23
4.3 Estrategia de Servicio .....	23
4.4 Estrategia de Precios .....	24
4.5 Estrategia de Distribución .....	24
4.6 Estimación de la Demanda y Proyección de Crecimiento Anual.....	24
4.8 Presupuesto de Marketing y Cronograma.....	25
4.8.1 Presupuesto de Marketing.....	25
4.8.2 Cronograma .....	25
V. PLAN DE OPERACIONES.....	26
VI. EQUIPO DE PROYECTO .....	28
VII PLAN FINANCIERO.....	30
VIII RIESGOS CRITICOS.....	31
IX PROPUESTA INVERSIONISTA .....	32
X CONCLUSIONES .....	33
BIBLIOGRAFÍA.....	35
ANEXO 1: ENTREVISTAS.....	37
ANEXO 2: ENCUESTAS .....	38
ANEXO 3: FOCUS GROUP .....	42

ANEXO 4: CLUBES DEPORTIVOS .....	44
ANEXO 5: MAPA DE POSICIONAMIENTO .....	49
ANEXO 6: ANÁLISIS PORTER .....	50
ANEXO 7: ANÁLISIS VRIO .....	55
ANEXO 8: .....	56
VARIABLES RSE .....	56
MAPA DE STAKEHOLDERS .....	57
ANEXO 9: CADENA DE VALOR .....	58
ANEXO 10. INVERSION BIENES MUEBLES .....	58
ANEXO 11: TABLA DE DEPRECIACIÓN .....	61
ANEXO 12: TASA DE IMPUESTOS.....	62
ANEXO 13 DETALLES DATOS FINANCIEROS .....	63

## **RESUMEN EJECUTIVO**

En el siguiente trabajo se desarrollará una idea de negocios de una empresa de servicios de captadores de talentos deportivos, los cuales ofrecerán sus servicios a los dirigentes deportivos de los clubes de primera división, buscando optar a distintos servicios como el poder completar una plaza, seguimiento de un deportista determinado, o simplemente mostrar los talentos que existen en el mercado para la toma de decisiones.

A este servicio se puede optar a complementarlo con un informe médico de un especialista deportivo, kinesiólogo deportivo y psicólogo deportivo, para mayor información del deportista, además de grabaciones e informes del desarrollo físico y de talento del futbolista.

Luego se analiza el mercado del futbol en Chile y en el mundo, determinando la industria y los análisis correspondientes como Porter, Vrio y otros.

De esta composición, se determinan los clientes, usuarios y consumidores del servicio presentado, enfocando el proceso de entrega de la empresa.

Con una inversión de \$14.547.330, la cual permite obtener una rentabilidad al quinto año de 84,07% y un valor actualizado a dicho periodo de \$97.428.108, se recomienda la implementación del presente proyecto.

## **I. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO**

La presente idea de negocio es una clara oportunidad para los clubes deportivos que deseen contar con talentos deportivos para ocupar una plaza vacante o simplemente para contar con sus refuerzos.

Esta idea nace de acuerdo a la información obtenida de entrevistas, encuestas y focus group que se han dado a conocer en el último tiempo, donde se vislumbra un nicho no explotado, del cual existe una necesidad respecto de los talentos deportivos. Hoy en día, estos talentos del fútbol que se encuentran jugando en ligas amateurs o de segunda o tercera división, son manejados por managers, ellos mismos o hasta sus padres, quienes a través de contactos van fichando en distintos equipos deportivos.

Sin embargo, en Europa, existe un modelo de captación generada a través de un ojeador que tiene el mismo equipo de fútbol, el cual va en busca de estos talentos deportivos. En Chile, aún no se encuentra tan desarrollada esta arista, por lo cual, el presente proyecto, tiene como objetivo crear una empresa que permita satisfacer esta necesidad en el rubro.

Claramente, el servicio a ofrecer no solo trae consigo el talento en sí, sino que se ofrece una gama de servicios asociados como evaluaciones médicas, kinesiológicas, psiquiátricas, informes del deportista, grabaciones de su desempeño, entre otras, logrando abarcar el más amplio espectro de él.

Respecto a las bases de la idea de negocios, esta ha sido fundamentada, por los siguientes puntos relevantes.

### **1.1 Entrevistas**

A través de contactos y estudios vinculados al área, se logró entrevistar a tres personas (Anexo 1) ligadas al ámbito deportivo, y que además conocen el modelo de negocio que se utiliza en Europa. Para esto se generó el análisis presentado en la Tabla 1.

**Tabla 1** Entrevistas

<b>ENTREVISTADO</b>	<b>DETALLES</b>
Gonzalo Dávila Sécul (Asesor deportivo)	Informa de acuerdo a la orientación del negocio y confirma que este nicho de mercado no está siendo satisfecho.
Ítalo Dfraz (Ex jugador profesional)	Reafirma la mala gestión que hay en los talentos y ligas menores; no existe asesoramiento al respecto.
Sergio Villagrán (Socio Universidad de Chile)	Entrega enfoque de las sociedades anónimas y respecto a la rentabilización de los movimientos que ellas hacen.

## 1.2 Encuestas

Dado que el modelo de negocios presentado no existe en Chile, se realiza una encuesta (Anexo 2), que permita determinar la aceptación de la idea en el mercado y la proyección a la cual se podría ver enfrentada.

De esta encuesta se obtuvieron los siguientes definidos en la Tabla 2.

**Tabla 2** Encuestas

<b>PREGUNTA</b>	<b>ANÁLISIS</b>
Edad	48, 2% de los encuestados representaban un grupo etario de entre los 40 y 50 años.
Género	El 78,3% de los encuestados eran



	hombres.
Conocimiento	Un 66,7% de los encuestados tiene conocimientos de la liga extranjera y del mercado del futbol en Europa.
Incorporación	Un 50,7% de los encuestados cree que el modelo de negocios es aplicable en Chile y que tendría una buena aceptación.
Talentos	El 50,7% cree que existen figuras deportivas aún no descubiertas dados los limitados procesos de talentos deportivos.

### 1.3 Focus group

Se realiza focus group (Anexo 3) con personas conocedoras del rubro y que tienen no solo opinión sino también vínculo con él. Más de la mitad de los participantes realizaban seguimientos a las ligas deportivas, por lo que veían más de un día a la semana futbol y más de un partido semanal. También así, existían participantes que pertenecen al rubro, los cuales no solo les pareció rentable la idea, sino que también aplicable en el mercado chileno.

## II. ANALISIS DE LA INDUSTRIA, COMPETIDORES, CLIENTES

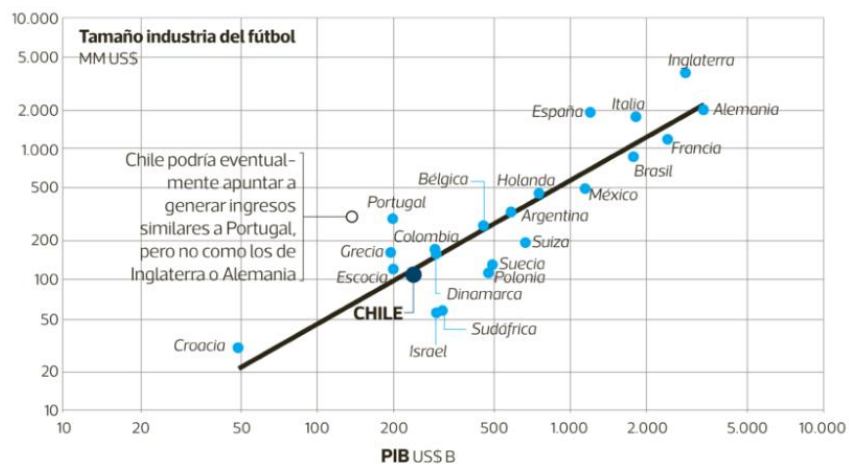
### 2.1 Análisis de la Industria

La industria deportiva ha ido innovando cada vez más en mayores productos y servicios que tienen estrecha relación con el rubro. No solo existen productos relativos a prendas de vestir o de ciertos deportes, sino que se ha ampliado el espectro hasta áreas como el trekking, esgrima, running, footing. Artículos electrónicos especializados, charlas deportivas, y aumento en matriculas en carreras atingentes, son solo algunas de las aristas que se han incrementado en el mercado del rubro.

No obstante, el futbol sigue siendo uno de los clásicos frente al gusto de niños y de adultos, liderando con creces la industria y el mercado deportivo. Los millonarios montos que se transan en fichajes y publicidad, la hacen cada vez más atractiva a los inversionistas.

Respecto a la industria mundial, la Figura N°1 muestra el posicionamiento de Chile prenda al mundo, lo cual, ante una gran cantidad de equipos deportivos en el mundo, claramente no es menor.

**Figura N°1** Tamaño industria del futbol mundial



Fuente: Matrix consulting

### **2.1.1 Mercado objetivo**

Respecto del mercado objetivo, Chile cuenta con 16.476 recintos deportivos, de los cuales funcionan 26.755 instalaciones deportivas, lo que quiere decir que existen 609 personas para una sola instalación deportiva. Si se considera que solo en el estadio nacional existen 60 instalaciones deportivas, en regiones, en tanto, el mayor recinto deportivo cuenta con 22, el cual se encuentra ubicado en la octava región.

Respecto de los clubes deportivos, en Chile existen 31 clubes deportivos de segunda y 26 clubes deportivos de tercera, reconocidos por la ANFA<sup>1</sup>. (Ver Anexo 4). Si incluimos estos dos grupos como mercado objetivo del presente análisis, se totalizan 57 clubes, de los cuales, cada uno, está conformado por 23 personas, aproximadamente, son 1.370 deportistas que se desarrolla en un club de menor liga, que quizás su talento le pueda permitir.

El proceso de conocimiento y obtención de talentos deportivos, se podría volver más eficiente, si existiera un ente vinculante entre club y deportista, donde existiera conocimiento de varios talentos, y se sugirieran de acuerdo a la necesidad del club de primera división; así mismo, el deportista puede ser reconocido y llamado por otro club, sin haber realizado un acercamiento previo, y sin la necesidad de contar con un contacto directo, generando mayores posibilidades a esta opción.

### **2.1.2 Productos sustitutos**

Considerando que el servicio que se ofrece, satisface una necesidad latente, pero quizás aún desconocida, los productos sustitutos del mismo se pueden vislumbrar como indirectos más que todos; principalmente, porque ellos no entregan el mismo servicio, sin embargo, podrían existir aristas similares con enfoques distintos.

Frente a esto, los servicios que se prestan hoy en día son el manager, quien administra a los deportista y no necesariamente genera información de los clubes, sino que el se

---

<sup>1</sup>Siglas para Asociación Nacional de Fútbol Amateur.

acerca a aquellos que sabe que requiere, no generando necesidad sino que solo satisfaciéndola a medida que se requiere; los head hunter, quienes buscan al deportista de acuerdo a la necesidad contratada, no obstante, se solicita algo específico para una tarea específica; y finalmente, los canales de TV, quienes mantienen al fanático informado, pero solo sobre jugadas comerciales y no en forma de análisis.

### **2.1.3 Análisis PESTEL**

Se considera el desarrollo del análisis PESTEL, principalmente para verificar información respecto del país, rubro, negocio, etc, de lo cual es relevante conocer en proceso.

Factor	Riesgo	Oportunidad	Exigencias	Conclusión
P	Políticas gubernamentales que afecten al desarrollo del deporte y alimentación sana.	Políticas que favorezcan al deporte y su impulso en construcción de nuevos estadios y canchas, para más y mejores oportunidades.	Cumplimiento de momas fiscales para operar en este medio.	<p>Se determina que Pro Futbol es factible de implementar ya que no existen impedimentos legales ni políticos que permitan poner en práctica este proyecto. Según este análisis, el factor fundamental esta oportunidad de negocio es captar talentos que soliciten los clubes de 1° con obtención de una ganancia en base al perfil solicitado.</p> <p>Cabe mencionar el tema ecológico, el cual va de la mano con el negocio a desarrollar, dado que el futbol, es el principal deporte que se practica en Chile y en la gran mayoría de los países a nivel mundial.</p>
E	Posibles crisis económicas nacionales e internacionales, lo que puede provocar desincentivar mejoras en el ámbito deportivo a nivel país.	Captar talentos en divisiones menores del futbol siendo el vehículo para ofrecer a clubes de 1°, obteniendo una ganancia de acuerdo al perfil solicitado.	Cumplimiento de normas contables – tributarias.	
S	Cambios en preferencias del deporte favorito en el país: Futbol.	Nuevas tendencias del cuidado de la salud, ponderando el deporte, lo que amplía el potencial de mercado.	Cumplimiento de exigencias de responsabilidad social y deportiva, principalmente con foco en los niños.	
T	Nuevas tecnologías que impliquen una mayor inversión.	Incorporación de nuevas tecnologías que permitan ser más eficiente y disminuir los costos en favor del captador.	Exigencias de nuevos tipos de tecnología que impliquen mayor inversión para operar.	
E	La contaminación del aire puede llegar a suspender prácticas deportivas.	Promoción del deporte al aire libre a través de campeonatos de futbol Comunes, principalmente sub 17.	Buenas condiciones del clima y aire.	
L	Restricción con nuevas disposiciones legales para grabar partidos.	Oportunidades para el desarrollo de la captación en mejores y variadas instalaciones públicas y privadas.	Obtención de permisos para el desarrollo de nuestro trabajo.	

## 2.2 Análisis de los Competidores

Los competidores se pueden clasificar como micro competidores y macro competidores, siendo estos últimos aquellos que son en alguna forma competidores, pero no de forma

directa. Los micro competidores, se encuentran insertos en el mismo rubro y se enfocan en el trato de las personas.

Empresas como el canal del futbol, ligas amateurs, managers y otros son considerados competencia, sin embargo, se reitera que no existe competencia directa con el servicio propuesto.

La importancia de conocer la competencia real, directa e indirecta, permite prever en cómo responder frente a posibles ingresos al mercado, por lo mismo, en este análisis, se considera como competidor directo al canal del futbol, ya que es el único que transmite las jugadas, y por ende, usa un método similar al que se desea proponer para respaldar los talentos propuestos; no obstante, solo transmite jugadas de primera división y no de segunda y tercera.

### **2.2.1 Tipos de competidores**

En cuanto a los tipos de competidos, estos pueden ser de marca (como CDF, en el caso que quisiera realizar una idea similar); de industria (en el caso presente no existe); de forma (cuando los proveedores pueden optar a ser competidores, cuyo caso no existe); y genérica (cuando se considera competencia a quienes compiten por el mismo servicio).

Indistintamente a los competidores que se pueden ver en el mercado, se ha realizado un mapa de posicionamiento (Anexo 5), el cual muestra la distancia y las ventajas precio/calidad, tanto del CDF como de los clubes deportivos.

### **2.2.2 Análisis PORTER**

Este análisis busca determinar la rivalidad de la industria en la cual el proyecto está inserto. Así es como dentro del análisis de determinan los poderes de negociación de proveedores y clientes, y las barreras de ingreso de productos sustitutos y de competidores.

Considerando que las barreras de ingreso son medias, ya que a pesar de que la inversión no es alta, la expertise y conocimiento del rubro es el real valor intelectual que hay y que no se encuentra valorizado en un flujo de caja, por ende, si alguien desea ingresar con un producto sustituto, pero no tiene el conocimiento de la industria ni los contactos, claramente no podrá sustituir,

Así mismo sucede con el poder de negociación, ya que los proveedores no tienen mucho poder de negociación, pero los clientes sí, en el aspecto de que son una determinada cantidad de clubes deportivos, por lo que son ellos quienes definen este ítem.

El análisis Porter (Anexo 6), indica una rivalidad del tipo medio, ya que el ingreso no es una barrera, sin embargo, la expertise del área sí.

A pesar de que la rivalidad no es alta, es relevante destacar que el modo de operar y la forma de proceder en este proyecto es lo que genera la diferencia con otros competidores que deseen ingresar con algo similar. Es importante no solo llegar al dirigente deportivo, sino que también entregar confianza, seguridad y discreción, ya que el rubro mueve millones y millones de dólares, y por ende, existen varios factores que siempre se manejan de forma silenciosa y confidencial.

## **2.3 Análisis de los Clientes**

Respecto de los clientes, es necesario poder diferenciar entre cliente y usuario, ya que en este caso, el cliente, que es quien contrata, es una persona totalmente distinta a quien usará los servicios. Para este análisis, se consideró la información de las entrevistas, encuestas y focus group vistos en un principio.

### **2.3.1 Clientes**

Como se mencionó en el punto anterior, el cliente es quien toma la determinación de contratar el servicio, y en este caso serían los dueños, presidente o directores del club deportivo; por otro lado, el usuario sería el director técnico del equipo.

### **2.3.2 Tamaño de mercado**

De acuerdo a lo identificado, el tamaño del mercado viene delimitado por el promedio de 25 jugadores por equipo, en los 16 equipos que son los que existen como clubes de primera división, totalizando 400 jugadores.









### III. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y PROPUESTA DE VALOR

#### 3.1 Modelo de Negocio Canvas

- Segmentos de mercado:
  - Clubes de futbol de primera división:
- Relación con los clientes:
  - Marketing uno a uno:
  - Trabajo en terreno:
  - Charlas técnicas
- Canales:
  - Directo
  - Por Recomendaciones
- Fuentes de ingreso:
  - Clubes de primera división
- Propuesta de valor:
  - Sugerir el deportista
  - Rendimiento óptimo del deportista
  - Perfil del jugador
- Actividades claves:
  - Grabaciones de partidos
  - Reuniones con directivos de clubes de futbol
- Recursos claves:
  - Equipo comercial
  - Página web
  - Psicólogo y Kinesiólogo
- Asociaciones Claves:
  - Clubes deportivos de segunda y tercera división:
  - Clínicas deportivas
- Estructura de costos
  - Costos fijos

- Remuneraciones
- Inversión

## Plantilla para el lienzo del modelo de negocio

<p><b>Asociaciones clave</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Clubes deportivos (2ª, 3ª División y amateurs).</li> <li>- Clínicas deportivas (Meds, del deporte, SporSalud, entre Otras).</li> </ul>	<p><b>Actividades clave</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Grabación de partidos y configuración de compactos y estadísticas.</li> <li>- Reuniones con presidentes de clubes y/o agentes claves.</li> <li>- Captar los mejores talentos de las divisiones inferiores.</li> </ul>	<p><b>Propuestas de valor</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sugerir el deportista que el cliente busca, con información médica, psicológica y kinesiológica.</li> <li>- Posibilidad real de buscar el óptimo rendimiento al futbolista nacional, creando compactos con información específica de cada partido y jugadores.</li> <li>- Disposición de perfiles donde se pueda obtener toda la información del jugador.</li> </ul>	<p><b>Relaciones con clientes</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Generar un marketing uno a uno.</li> <li>- Trabajo de equipo en terreno con gerentes.</li> <li>- Charlas temáticas.</li> <li>- Pagina web y app móvil.</li> </ul>	<p><b>Segmentos de mercado</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Clubes deportivos de 1º división.</li> </ul>
<p><b>Estructura de costes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sueldos (remuneración fija y variable)</li> <li>- Psicólogo deportivo.</li> <li>- Experto en medición deportiva (kinesiólogo).</li> <li>- Fijos</li> </ul>	<p><b>Fuentes de ingresos</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Venta de perfiles de jugadores a los Clubes deportivos de 1ª división.</li> </ul>			

## **3.2 Descripción de la Empresa**

La empresa a desarrollar será una sociedad por acciones, ya que es una figura legal creada hace algunos años, y de la cual se permiten ciertas acciones como de sociedades, pero más limitadas como una EIRL. Este tipo de empresa se creó debido a las limitaciones que tenían las EIRL, y fue pensada en empresas libres de riesgos.

Para empresas nuevas o de servicios, esta figura legal es la más acorde, por lo que se considera como estructura para el presente proyecto.

### **3.2.1 Nombre de la empresa**

Considerando que el rubro de la empresa es el deportivo, específicamente, el futbol, y que el objetivo es profesionalizar un poco este giro, es que se pensó en “Pro Futbol” como el nombre de la empresa. Los colores asociados, permiten entregar un perfil formal, a través del negro y gris, y algo nacionalista a través del rojo.



### **3.2.2 Misión**

La misión es captar los mejores talentos en las divisiones menores del futbol profesional, permitiendo que se incorporen a equipos de mayor envergadura a nivel nacional.

### **3.2.3 Visión**

Ser la mejor empresa de servicios de captación de talentos en el mundo, que permita proyectar un mejor futuro deportivo a quienes tienen las capacidades para optar a ello.

### **3.2.4 Fortalezas y debilidades**

Las principales fortalezas que se designan de este proyecto, son la innovación de la propuesta, la integración vertical de los talentos deportivos, y la información real en tiempo actual del rubro deportivo; por otro lado, las debilidades detectadas, son respecto la distribución nacional, ya que existen partidos en todo Chile en los mismos horarios, el bajo conocimiento de la empresa, por ser una empresa nueva, y la búsqueda de captadores apropiados, para este desarrollo.

### **3.3 Estrategia de Crecimiento o Escalamiento**

Respecto del crecimiento o escalamiento de la empresa, una vez que el modelo este implementado y funcionando, éste se puede incorporar a otros deportes como el voleibol o básquetbol, como también, exportar la idea de negocios a países vecinos o sudamericanos que aún no lo usan.

#### **3.3.1 Ventaja competitiva**

La principal ventaja competitiva es la integración y vinculación de datos convergidos en un solo punto, además, la empresa proporciona todo tipo de servicios, los que genera una entrega completa y eficiente para la toma de decisiones del club deportivo.

No solo se sugiere el jugador, sino que además se incluyen imágenes, informe deportivo, médico, kinesiológico y psiquiátrico; historia deportiva del jugador y proyección.

La expertise en el área, contactos y conocimientos de bases del modelo en Europa, entregan seriedad y confiabilidad en la empresa en análisis.

Para poder desarrollar la ventaja competitiva, se realiza análisis VRIO (Anexo 7), el cual indica los siguientes puntos:

- Valor: El servicio personalizado que se entrega.

- Raro: El conocimiento y expertise que no se encuentra implementado en el país.
- Imitable: El servicio que se entrega.
- Organización: La capacitación dada a los clientes.

### **3.4 RSE y Sustentabilidad**

La Responsabilidad Social Empresarial (Anexo 8), se complementa a través de cinco aristas principales, presentadas a continuación:

- Responsabilidad con el Medio Ambiente: No existe implicancias en los procesos que Pro Futbol realiza con el medio ambiente, no obstante, las áreas que circundan las oficinas serán áreas verdes, en post del compromiso con él.
- Compromiso con la Comunidad: Se realizarán campeonatos de barrios para fortalecer vínculos con la comunidad.
- Ética Empresarial: Pro Futbol no realiza ni gestiona ningún tipo de decisión o determinación que pueda ser vinculada con la poca ética o moral de sus integrantes.
- Calidad de Vida Laboral: La empresa vela y vigila que todas las normas y leyes laborales se cumplan al 100%, sin excepción.

### **3.5 Cadena de Valor**

La cadena de valor (ver Anexo 9) contempla los siguientes puntos:

- Actividades Primarias: Se considera el proceso en sí, es decir, la captación del talento deportivo:
  - Logística entrada: Recepción de solicitud de servicio contratado (Requerimiento de cliente).
  - Operaciones: Búsqueda de talento deportivo, ya sea a través de base de datos como de información relevante en el mercado.
  - Logística de salida: Informe emitido del deportista.
  - Marketing y ventas: Administración de datos a través de ejecutivas que realizan el proceso de seguimiento.

- Servicios: Gestión en la información recepcionada.
- Actividades Secundarias: Son todas aquellas que apoyan el proceso de captación de talentos deportivos:
  - Infraestructura: Oficina destinada para la parte operativa del servicio.
  - Gestión de recursos humanos: Captadores de talentos, administrativos de la empresa, área comercial, psicólogo deportivo y kinesiólogo deportivo.
  - Desarrollo tecnológico: Herramientas para la toma de imágenes y análisis médicos.
  - Abastecimiento: Información existente del medio.

## **IV. PLAN DE MARKETING**

Para lograr un claro desarrollo y crecimiento de la organización, es necesario tener los objetivos de marketing determinados, permitiendo flexibilidad ante el plan de acción de ellos.

### **4.1 Objetivos de Marketing**

Los objetivos de la empresa son:

- Ventas: Incrementar las ventas un 5% anual durante los dos primeros años.
- Posicionamiento: Lograr posicionarse como primera opción para los clubes deportivos al momento de querer buscar algún refuerzo para su equipo.
- Rentabilidad: Generar metas por ejecutivo comercial, permitiendo lograr cierta cantidad de ventas por ejecutivo. Además, generar una rentabilidad financiera superior al 20% anual.

### **4.2 Estrategia de Segmentación**

La idea de la segmentación, es permitir tomar contacto con los clubes más pequeños para dar a conocer los servicios, para luego contar con el respaldo para equipos más grandes; es así, que se comenzará con clubes como Palestino, Unión Española, Deportes Concepción, entre otros.

### **4.3 Estrategia de Servicio**

La estrategia se basa en que un captador irá a todos los partidos de segunda y tercera división, donde emitirá informes, realizara seguimientos y grabara jugadas, generando un *backup* de talentos deportivos. El captador, no solo es una persona conocedora del tema y capacitada en el rubro, sino que además, cuenta con un ojo técnico, el cual permite que pueda distinguir y proyectar a aquellos deportistas con mayor talento en su desempeño.



#### **4.4 Estrategia de Precios**

En este punto la diferenciación viene de la mano respecto de los servicios que se contraten, considerando que se tienen diversas aristas a desarrollar, cada una de ellas tiene valores específicos.

Además, como el mercado del fútbol en Chile es bastante cerrado, es que los valores por exclusividad y confiabilidad de los clientes, serán completamente diferenciados, dependiendo de los requerimientos de cada uno.

Es así como el club puede adquirir servicios para un puesto específico, como saber de un talento en especial, o finalmente requerir refuerzos, donde Pro Fútbol entrega la información óptima para la toma de decisiones.

#### **4.5 Estrategia de Distribución**

La distribución será determinada por los requerimientos del cliente, ya que la fuerza de ventas se acercara de forma personalizada a los clientes, y la entrega de los mismos se realiza según la necesidad de ellos; no obstante, existe una oficina central, donde se pueden acercar en caso de requerirlo. Se considera la entrega de información de esta forma, ya que la confiabilidad de los datos en este rubro, es muy relevante.

#### **4.6 Estimación de la Demanda y Proyección de Crecimiento Anual**

La demanda esperada, se estima de acuerdo a los clubes existentes en la segunda y tercera división, totalizando 16 clubes por división, y en promedio 25 jugadores por club. Si de cada 16 clubes, al menos 10 (en proporción) son de regiones, por lo que la demanda es estable, ya que la liga deportiva chilena, encabezado por la ANFP, lo mantiene en dicha cantidad.

## 4.8 Presupuesto de Marketing y Cronograma

### 4.8.1 Presupuesto de Marketing

Para poder dar a conocer los servicios a realizar, se utilizarán ejecutivos de ventas especializados, considerando que el producto ofrecido es específico. Acompañando a la fuerza de ventas, se incluirá una página web, y anuncios en portales de internet, netamente para el interés regional, como muestra la Tabla N°1.

DETALLE	VALOR	CANTIDAD	MONTO
FUERZA DE VENTAS	\$ 600.000	2	\$ 1.200.000
PAGINA WEB	\$ 300.000	1	\$ 300.000
TARJETAS DE PRESENTACION	\$ 15.000	4	\$ 60.000
PUBLICIDAD	\$ 70.000	1	\$ 70.000
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 1.630.000</b>

### 4.8.2 Cronograma

	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL
PREPARACION DEL PROYECTO					
BUSQUEDA DE INFORMACION					
OPORTUNIDAD DE NEGOCIO					
DEFINICION EMPRESA					
ANALISIS DE LA INDUSTRIA					
ANALISIS DE MARKETING					
PLAN DE MARKETING					
PLAN DE OPERACIONES					
PLAN FINANCIERO					

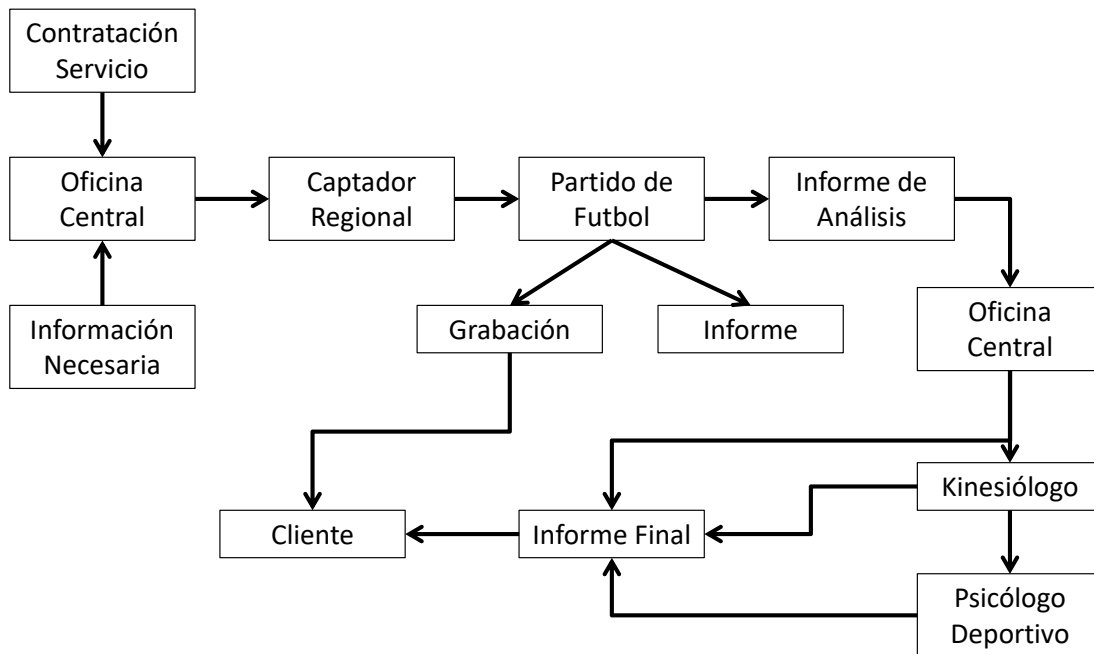
## **V. PLAN DE OPERACIONES**

La estrategia que se utilizará principalmente es la personalización del servicio y la satisfacción de cada cliente según lo que requiera y el alcance que tendrá será a nivel nacional, teniendo en cuenta los requisitos a complacer del consumidor.

Las operaciones serán amplias y se establecerá en el centro de Santiago una oficina que estará a cargo de lo administrativo; además, se contará con una serie de trabajadores que cumplirán sus funciones como captadores a lo largo de todo Chile. y también se proveerá de servicios médicos deportivos para los análisis necesarios.

El flujo de operaciones dará comienzo con la contratación de los servicios ofrecidos y la entrega de la información requerida por el cliente en la oficina central o por medio de algún captador regional; se visitará el partido de fútbol, se grabará y a raíz de éste, se generará un informe de análisis con lo necesario el cuál se despachará a la oficina central. Si es preciso según el informe emitido, se dispondrá el servicio médico deportivo y se aunará todos los documentos en un informe final que tendrá por destino final al cliente.

**Figura N°4** Flujo de operaciones



La empresa tendrá un carácter de SpA, con personal administrativo que se encargará de los clientes y las presentaciones con los clubes deportivos, también se incorporarán captadores regionales de planta para un servicio personalizado y otros libres que se requerirán según las necesidades de la empresa.

.El equipo dentro de Pro Fútbol estará conformado por funcionarios administrativos quienes estarán a cargo resolver problemas y atender oficios de la empresa, también de funcionarios que atenderán el área comercial y de marketing; captadores con contrataciones fijas que se moverán dentro de regiones específicas y captadores libres y ocasionales dentro de una región o comuna solicitada. También se contará con personal médico deportivo compuesto por un kinesiólogo y un psicólogo.

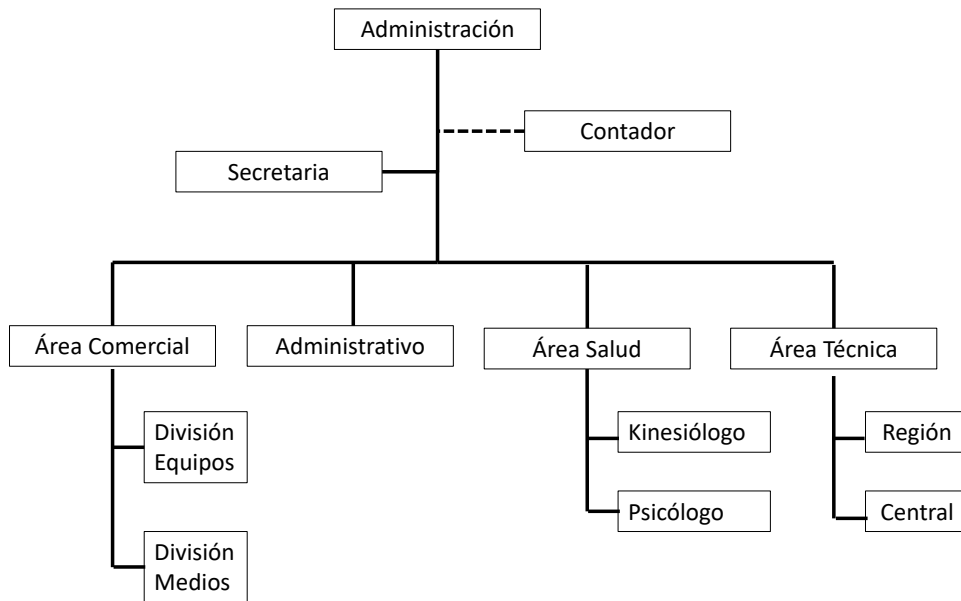
## **VI. EQUIPO DE PROYECTO**

El plantel directivo estará compuesto por Daniel Castro y Ricardo Pérez, quiénes como fanáticos del fútbol, encontraron la coyuntura perfecta para satisfacer una necesidad que hasta el momento no había sido explorada y encontrar así jóvenes talentos sin descubrir a través de un plan de apoyo específico.

La estructura organizacional de la empresa se mostrará en la figura N° 5.

La secretaria, quién estará a cargo de planificaciones, atenciones a público y otros, estará sujeta al personal administrativo que tendrá como responsabilidad la relación de la oficina con las regiones; se contará con los servicios de un contador ajeno a la empresa. El ámbito comercial estará sometido a la administración y contará con asesores que trabajarán directamente captando clientes en clubes deportivos, también se dispondrán de vendedores que se encargarán de comercializar las grabaciones e imágenes a los medios informativos. El área comercial tendrá un personal administrativo encargado de la distribución y gestión con todo lo relacionado a las remuneraciones, gastos, pagos, cobranzas e ingresos, así mismo, se contará con un área médica deportiva conformada por un psicólogo y kinesiólogo contratados por un mínimo de horas mensuales. Por último, el ámbito técnico estará formado por captadores tanto fijos como libres dispuestos por varias regiones.

**Figura N°5** Estructura organizacional



Se les entregarán incentivos tales como: bono por producción y cumplimiento, bono por vacaciones, presente de cumpleaños, días administrativos anuales y prendas institucionales a todos aquellos trabajadores que tengan contrato indefinido con la empresa. El área comercial dispondrá de comisiones según sus tramos variables a partir de un piso fijo.

Las remuneraciones irán de acuerdo a lo mostrado en la tabla N° 3

**Tabla N°3**

Administrador	\$ 1.200.000
Secretaria	\$ 350.000
Contador General	\$ 100.000
Administrativo	\$ 450.000
Supervisor	\$ 850.000
Ejecutiva Comercial	\$ 1.200.000
Captador	\$ 850.000
<b>Total</b>	<b>\$ 5.000.000</b>

Comisiones comercial	\$ 1.200.000
Captador Región	\$ 450.000
Área Salud	\$ 700.000
	<b>\$ 2.350.000</b>

## VII PLAN FINANCIERO

El plan financiero permite visualizar los datos duros respecto de la proyección del estudio. Es así como se determina una inversión inicial de \$4.157.330, y un capital de trabajo de \$9.960.000, los cuales incluyen todo el mobiliario, arriendo, y gastos anticipados.

Respecto de las evaluaciones, se considera que la puesta en marcha tendrá un valor de \$100.000, la tasa de impuestos a la renta es de un 27%, los costos fijos son de \$680.000, y la depreciación de \$657.730, como se muestra en el Anexo 13.

La depreciación se toma según el método lineal, sin valor de mercado residual, y según la cantidad de años indicada por el SII (Anexo 12).

Los costos variables se determinan según las variables que se identifican con la prestación del servicio, como los captadores de región, que se contratarán según lo que se requiera; kinesiólogo y psicólogo deportivo; viáticos de captadores; y las comisiones de la fuerza de ventas.

Los valores de precio de venta y utilidad unitaria, se determinaron por fórmula existente, dando un Precio de \$3.362.500, y una utilidad unitaria de \$672.550.

Las tasas de riesgo consideradas se encuentran en el Anexo 13 y permiten obtener una tasa de descuento del 15,22% que aplicada al flujo puro, se obtiene un VAN de \$97.428.108 y una TIR de 84,07%. En el flujo financiado, se aplica una tasa de descuento del 16,86% obteniendo un VAN de \$194.892.760 y una TIR de 128,75%.

## **VIII RIESGOS CRITICOS**

Las primordiales amenazas que se pueden analizar dentro de la empresa se catalogarán dentro de las siguientes opciones:

- Desastres naturales de toda clase, teniendo en cuenta que el fútbol se desarrolla al aire libre cualquier incidente de esta clase puede repercutir directamente dentro del correcto desenlace del partido.
- El mal cuidado de la salud de los futbolistas tanto física como mental, dentro y fuera del campo
- La pérdida total o parcial de archivos o documentos almacenados en dispositivos tecnológicos.
- Que el personal no establezca vínculos con los consumidores e incumpla objetivos acordados.



## **IX PROPUESTA INVERSIONISTA**

La valoración financiera de la empresa se aprecia rentable para los potenciales inversionistas, teniendo en cuenta los siguientes puntos:

- La inversión inicial será de \$14.117.330
- El valor actual neto (VAN) será de \$124.449.817
- La tasa interna de retorno (TIR) será de 109,44%, posicionándose como una tasación excelente, teniendo en cuenta que el servicio no posee competencia en el mercado al no haber sido explotado antes.
- El plazo de recuperación de la inversión (Payback) será en 1 año y 1 mes.
- No existen muchos riesgos en el desarrollo del negocio, por lo que se espera buena rentabilidad futura.

## **X CONCLUSIONES**

El fútbol en Chile quiere ser una potencia en Sud América, al menos así lo demuestra los proyectos propuestos por la ANFP, dando esto el enfoque dado al plan de negocios hacia los 16 clubes de primera división. – ProFutbol – nace en base a los análisis efectuados: Canvas; Porter; Pestel; Vrio y demás estudios se concluye:

Desde el punto de vista Operacional y Logística:

Los servicios pueden llevarse a cabo por el personal especializado en los diferentes clubes y estadios donde se desarrollan los partidos de segunda, tercera división y amateurs.

El flujograma definido para el servicio de Pro Futbol, comienza con la contratación de servicios, cuando el cliente manifiesta la necesidad de contar con información específica a desarrollar. Es así como el cliente entrega la información sobre el puesto o jugador que requiere.

Las decisiones operativas sobre logística son fundamentales para materializar el círculo virtuoso del servicio. Estas decisiones implican coordinación de la Oficina Central, para revisar archivos que puedan estar guardados, de partidos y puesto específicos, información sobre un deportista particular, seguimiento de talentos determinados, entre otros.

Por último políticas de privacidad, prevención y seguridad que protejan la información de sus clientes, además de la integridad física y psicológica de todo nuestro personal.

### **Desde el punto de vista de la factibilidad Económica- Financiera:**

La inversión es relativamente baja para comenzar de \$14.117.330.-

El valor actual neto VAN es de \$124.449.817, un Payback de 1 año y 1 mes que implica que la inversión inicial se recupera; Con respecto a la tasa de interna de retorno TIR de

109,44%, lo que constituye una tasa muy atractiva, cabe considerar que es un proyecto innovador y de servicio que no existe en el mercado.

El riesgo Corporativo es bajo, lo que significaría una posición competitiva relevante y de excelentes perspectivas económicas.

Los análisis de sensibilidad realizados confirman que en los escenarios (favor- en contra), los indicadores de rentabilidad son positivos.

**Finalmente Pro Futbol, es un emprendimiento robusto y sólido, en el lugar, tiempo y espacio correcto, con bajo riesgo corporativo y con una rentabilidad con futuro.**

## BIBLIOGRAFÍA

- Asthon, B. And Klavans, R. (editors) (1997). *"Keeping abreast of science and technology"*. BattellePress.
- Castañón, R. (1996). *"Sistema de Monitoreo Tecnológico como herramienta para la planeación empresarial: una propuesta metodológica basada en el estudio de casos"*. Tesis de Maestría. Facultad de Ingeniería, UNAM, México.
- Diclcco, R.L. (1988). *"Sourcing technology from small firms in chemical field"*. *Les Nouvelles*; pp. 196-199.
- Kahaner, L. (1996). *"Competitive intelligence"*, Simon & Schuster, New York.
- Kokubo, A. (1992). *"Japanese competitive intelligence for I&D"* *Research and Technology Management*, Febrero.
- Morales, V. y Castañón, R. (1994). *"La gestión de la información en la empresa: su manejo y protección por medio de títulos de propiedad intelectual"*, en Sbragia et al. (editores), *"Gestao da Inovacao Tecnológica. Anais do XVIII Simposio de Gestao da Inovacao Tecnológica"*, Universidade de Sao Paulo, Sao Paulo. 459-469.
- Pavón, J. E Hidalgo, A. (1997). *"Gestión e innovación. Un enfoque estratégico"*. Ediciones Pirámide, Madrid.
- Solleiro, J. y Castañón, R. (1998). *Inteligencia Tecnológica Competitiva: Una visión pragmática*. En *Revista de Economía y Empresa* Nro. 34. vol. XII (2da época), 3er. Cuatrimestre. pp. 93-113.
- Solleiro, J.L. Y Castañón, R. (1998). *"Manual de inteligencia tecnológica competitiva"*. Universidad Nacional Autónoma de México e Instituto Mexicano del Petróleo, México. reporte no publicado.

## Links

<http://www.anfp.cl/clubes>

<http://www.svs.cl/portal/principal/605/w3-channel.html>

[http://espndeportes.espn.com/futbol/equipos/\\_/liga/chi.1/primera-division-de-chile](http://espndeportes.espn.com/futbol/equipos/_/liga/chi.1/primera-division-de-chile)

[http://www.sobrefutbol.com/torneos/torneo\\_chileno\\_equipo.htm](http://www.sobrefutbol.com/torneos/torneo_chileno_equipo.htm)

<http://www.anfp.cl/estadisticas>

<http://www.solofutbol.cl>

<https://www.futbolchileno.com/torneos/primera-b/estadisticas/>

<https://redgol.cl/estadisticas/chile/>

<http://www.ine.cl>

<http://www.efdeportes.com/efd180/la-inteligencia-deportiva-una-tendencia.htm>

<http://www.lavanguardia.com/economia/management/20170621/423562053834/tendencias-retos-riesgos-futbol.html>

<http://www.opkoeurope.com/magazine/descubre-10-nuevas-tendencias-deportivas-y-abandona-la-rutina/>

[http://www.bbc.com/mundo/noticias/2014/07/140718\\_deportes\\_valoracion\\_cristiano\\_amv](http://www.bbc.com/mundo/noticias/2014/07/140718_deportes_valoracion_cristiano_amv)

[INE y Chile Deportes, catastro nacional de instalaciones deportivas. \(Mayo 2006\)](#)

## ANEXO 1: ENTREVISTAS

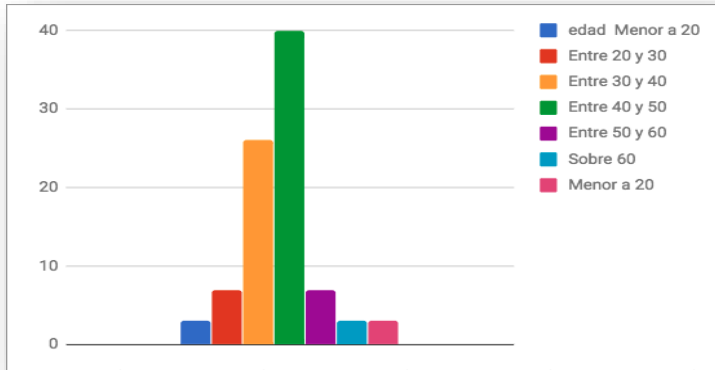
### Entrevistas: preguntas y respuestas.

Preguntas	Respuestas
¿Te consideras fanático del fútbol?	De la muestra, un 60,5% se considera fanático, y un 39,5% no lo considera así.
¿Cuál es tu equipo favorito?	Colo-Colo un 33,8%, U de Chile 28,6%, U Católica 19,5%, otros equipos 10,4%, y finalmente quien no tiene equipo favorito representan un 7,8% de la muestra.
¿Sigues alguna liga extranjera?	Un 66,7% sigue a una liga extranjera, de preferencia Española e Inglesa, y un 33,3% no lo hace.
¿Cuántas veces por semana ves fútbol?	75% responde a ver futbol una vez por semana, 16,2% ve dos a tres veces por semana y un 8,8% ve más de tres veces por semana.
¿Te has inscrito a alguna suscripción para obtener información de fútbol?	68,4% responde al NO, y un 31,6% responde que SI.
¿Pagaste por ella, o es gratis?	84,2% responde NO, y un 15,8% si pago por una aplicación.
¿Cuánto dinero promedio, gastas al mes, en consumir fútbol?	50,6% responde que no paga, un 22,1% responde que paga hasta \$10.000, un 15,6% entre \$10.000 y \$20.000, y un 11,7% sobre \$20.000.
¿Te gustaría extraer información de un jugador, a través de una aplicación remota?	50,7% responde SI y un 49,3% responde NO.
¿Te interesaría poder acceder a perfiles de jugadores, a través de una aplicación remota?	50,7% responde SI y un 49,3% responde NO.
¿Con qué frecuencia crees poder utilizar esta herramienta?	51,7% responde semanalmente, luego un 33,3% responde mensualmente y un 15% responde diariamente.

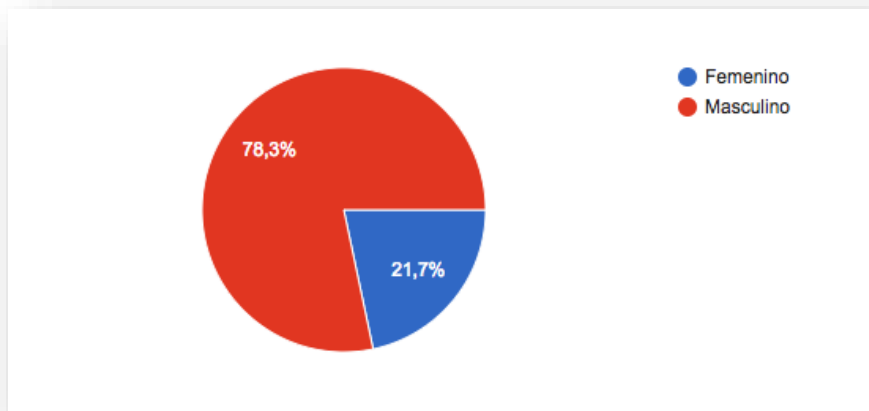
## ANEXO 2: ENCUESTAS

Gráficos encuesta web:

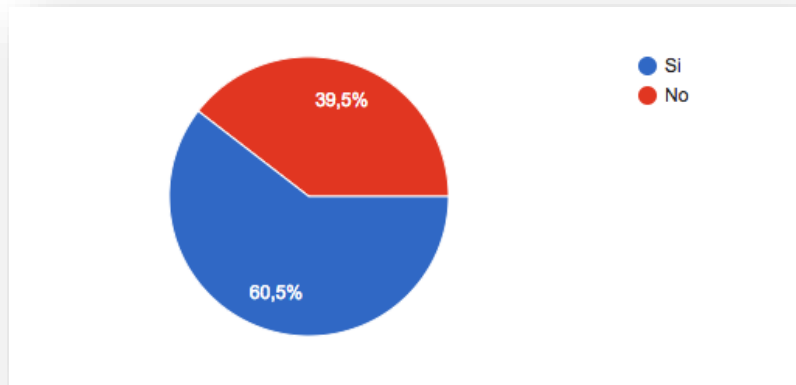
### Edad



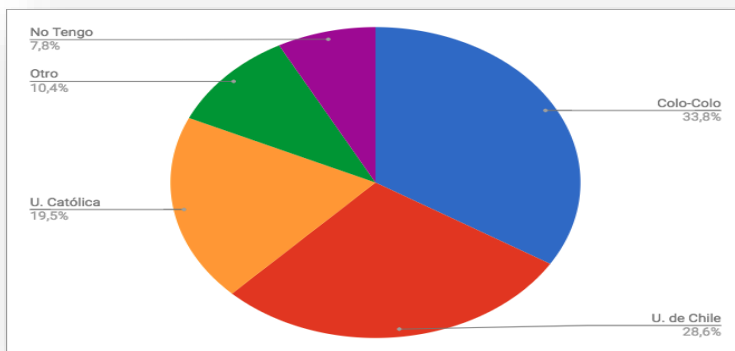
### Sexo



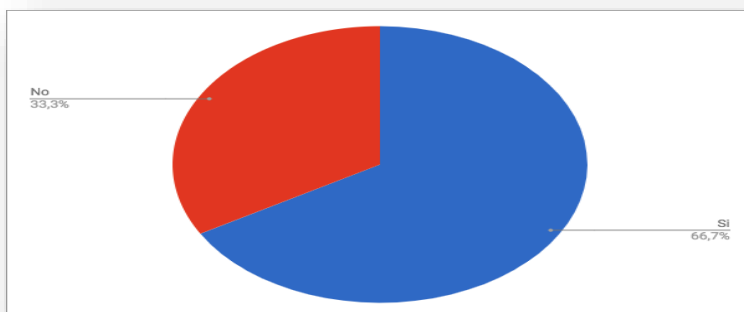
**¿Te consideras fanático del fútbol?**



**¿Cuál es tu equipo preferido?**

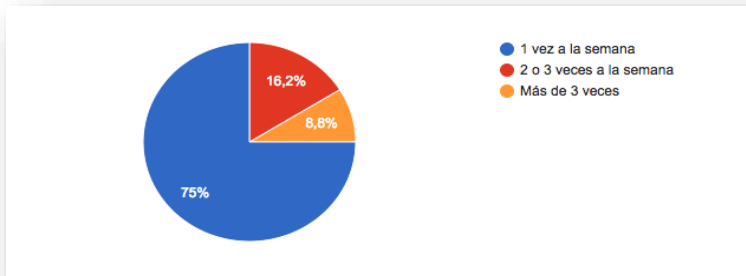


**¿Sigues alguna liga extranjera?**

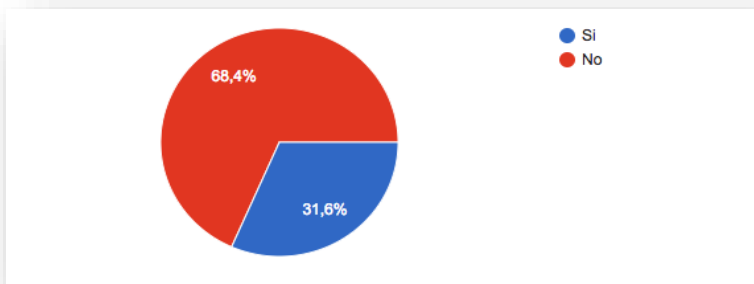




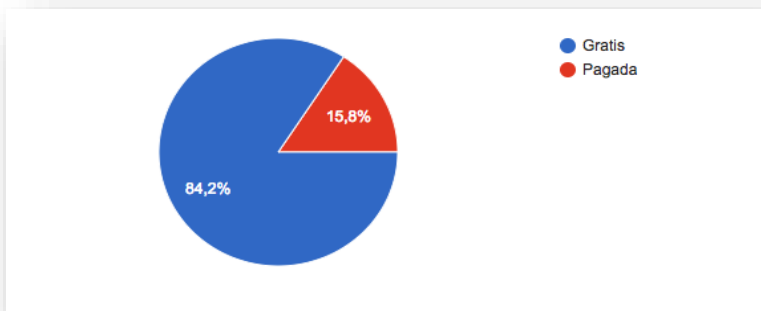
### ¿Cuántas veces a la semana vez fútbol?



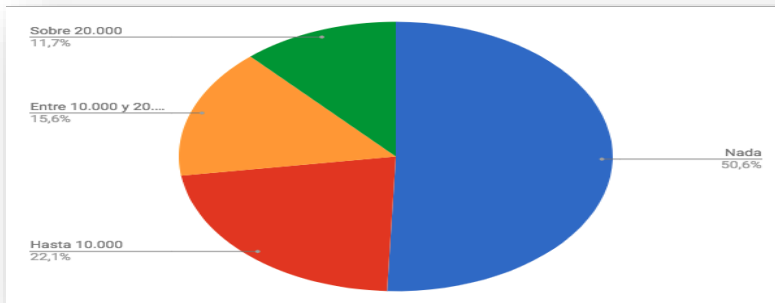
### ¿Te has suscrito alguna aplicación para obtener información de fútbol?



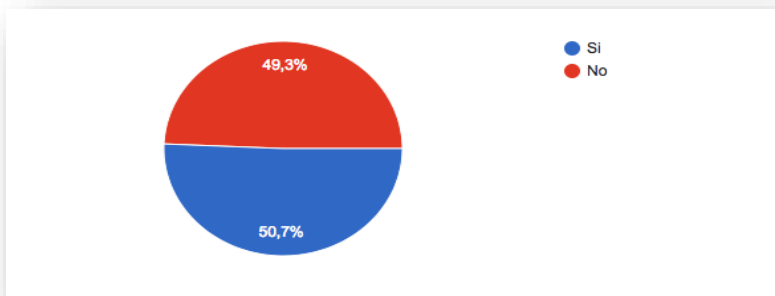
### ¿Pagaste por ella o es gratis?



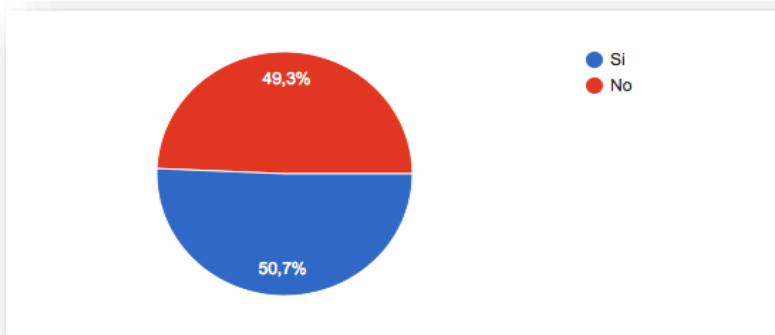
¿Cuánto gastas (\$) al mes en promedio en fútbol? (entradas, canal del fútbol, camisetas, entre otros)



¿Crees que existan modelos de captación de jugadores como en Europa que puedan ser replicables en Chile?



¿Crees que hay figuras deportivas que no han sido descubiertas en Chile, debido a que no existe una profesionalización del sistema?



## ANEXO 3: FOCUS GROUP

### Focus Group I:

Hora y fecha Inicio; Viernes 05 de Enero, hora 19.30 horas.

Lugar: Casa particular, donde se juntó un grupo de amigos (5) principalmente futboleros y en torno a pizzas son el complemento para desarrollar un *Focus* por el proyecto en desarrollo.

Participantes: Francisco (35), Roberto (39), Oscar (46), Pablo (46) y Ramón (51)

Descripción:

Se les invitó a los participantes a conversar sobre temas de futbol con cervezas y picoteo. Se inició la ejecución con preguntas acerca de sus equipos de futbol favoritos, las ligas que siguen a nivel mundial, cada cuanto veían partidos nacionales o internacionales, si buscaban a los jugadores en internet para saber noticias o características, si pagan por contratar futbol, etc. Dentro de las preguntas claves esta si le gustaría disponer desde su laptop o celular de una aplicación para buscar o revisar información de jugadores, buscar perfiles de jugadores (Ej; estilo fifa del juego play 3), con qué frecuencia podrían utilizar esta aplicación remota, entre otras.

La mayoría de los participantes se consideraban fanáticos del futbol por tal motivo, veían partidos a lo menos una vez por semana, ya sea a través del futbol, partidos nacionales e internacionales a través del cable, principalmente la liga donde participan jugadores nacionales.

A continuación se les planteó la idea de que existiera una página web /aplicación que contenga lo que se ofrece en el proyecto, y sus reacciones fueron las siguientes:

Los más interesados a primera vista se fueron Francisco, Oscar y Pablo, quienes son súper fanáticos de este deporte, Pablo... cito "... sería una muy buena opción para revisar, a lo mejor la puedo usar en mi liga..." ya que él pertenece a un club deportivo en el que juega y además dirige las infantiles. Roberto no es muy entusiasta pero manifestó que no estaría dispuesto a pagar, dado que en la actualidad no lo hace. Por

lo tanto no lo haría y finalmente Ramón, el mayor de todos menciona que no sabe si estaría dispuesto a pagar por obtener información, en la actualidad si paga por el canal del futbol, pero menciona la siguiente cita...”... *es una buena idea...la patentaron? .... Sería una buena iniciativa para emprender...*”.

Cabe mencionar que se les pregunto si pagan actualmente por futbol y todos mencionaron que al mes si gastan un mínimo de \$4.800, que corresponde al canal del futbol, otros por asistir al estadio, otro por la mensualidad de uno de sus hijos en un campeonato de su colegio y también por compra de principalmente balones y camisetas, ya sea de la selección chilena o de su equipo de futbol por el cual son hinchas. Solo uno de los invitados paga mensualidad por ser hincha inscrito en el club por el que es fanático (CC).

Dado lo anterior puedo concluir que depende mucho del grado de fanatismo y actividad que pueden realizar en cuanto al futbol, además que demuestran interés especial dependiendo de la vinculación que tiene con este deporte, se destaca que uno de los participantes de este *Focus* dio claras señales de interés para ponerlo en practica debido principalmente a sus actividades de entrenador de un equipo infantil, por lo que podría ser útil para su dirección.

## ANEXO 4: CLUBES DEPORTIVOS

Actualmente existen 31 clubes deportivos de segunda y 26 clubes deportivos de tercera, reconocidos por la ANFA

### 1. Clubes deportivos Segunda División:

Pos	Club	2012	2013	13-14	14-15	15-16	16-17	T-17	Pts.**	Temp	P.J.	GF	GC	Dif	Rendimiento
1.	San Antonio Unido	-	37	47	68	56	47	30	285	6	162	263	191	72	57,20%
2.	Deportes Melipilla	33	15	35	45	43	61	26	258	7	192	248	236	12	51,10%
3.	Trasandino	-	43	33	40	47	29	-	192	5	125	206	207	-1	42,80%
4.	Malleco Unido	-	-	28	46	51	38	27	190	5	142	208	201	7	41,50%
5.	Deportes Valdivia	-	26	33	53	63	-	-	175	4	93	192	153	39	44,60%
6.	Deportes La Pintana	-	-	-	49	55	41	20	165	4	98	189	184	5	55,80%
7.	Naval	-	-	-	32	47	45	32	156	4	118	165	161	4	34,60%
8.	Iberia	55	49	48	-	-	-	-	152*	3	72	153	84	69	69,90%
9.	Deportes Puerto Montt	-	30	46	69	-	-	-	145	3	59	130	73	57	61,00%
10.	Deportes Santa Cruz	-	-	-	-	57	56	31	144	3	86	147	97	50	53,60%
11.	Audax Italiano B	46	42	29	-	-	-	-	120	3	72	151	109	42	55,60%
12.	Colchagua	-	-	-	-	44	42	27	113	3	88	107	117	-10	46,40%
13.	Deportes Linares	-	24	33	33	22	-	-	112	4	95	140	203	-63	41,80%
14.	Deportes Temuco	51	42	-	-	-	-	-	93	2	50	88	63	25	62,00%
15.	Colo-Colo B	39	36	14	-	-	-	-	89	3	72	121	159	-38	41,20%
16.	Lota Schwager	-	-	-	-	44	34	-	78	2	68	77	97	-20	48,90%

17.	Municipal Mejillones	-	-	-	29	44	-	-	73	2	68	88	122	-	34	35,60%
18.	Deportes Vallenar	-	-	-	-	-	33	38	71	2	52	59	64	-5		34,40%
19.	Barnechea	-	-	-	-	-	62	-	62	1	32	70	35	35		64,60%
20.	Independiente	-	-	-	-	-	37	24	61	2	52	70	89	-	19	38,50%
21.	Unión Española B	25	14	20	-	-	-	-	59	3	72	107	169	-	62	27,30%
22.	Deportes Copiapó	57	-	-	-	-	-	-	57	1	32	69	44	25		59,30%
23.	Unión San Felipe B	56	-	-	-	-	-	-	56	1	28	61	36	25		66,70%
25.	Provincial Osorno	32	-	-	-	-	-	16	48	2	40	36	50	-	14	53,30%
24.	Deportes Ovalle	-	-	-	45	0	-	-	45	2	15	15	19	-4		48,90%
26.	Fernández Vial	30	-	-	-	-	-	-	30	1	28	37	55	-	18	35,70%
27.	Deportes Recoleta	-	-	-	-	-	-	28	28	1	20	27	23	4		46,30%
28.	Ñublense B	-	17	8	-	-	-	-	25	2	44	47	122	-	75	18,90%
29.	Deportes Maipo-Quilicura	-	-	-	18	-	-	-	18	1	15	6	23	-	17	13,30%
30.	Rangers B	11	-	-	-	-	-	-	11	1	28	23	51	-	28	13,10%
31.	General Velásquez	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	

## 2. Clubes Deportivos Tercera División:

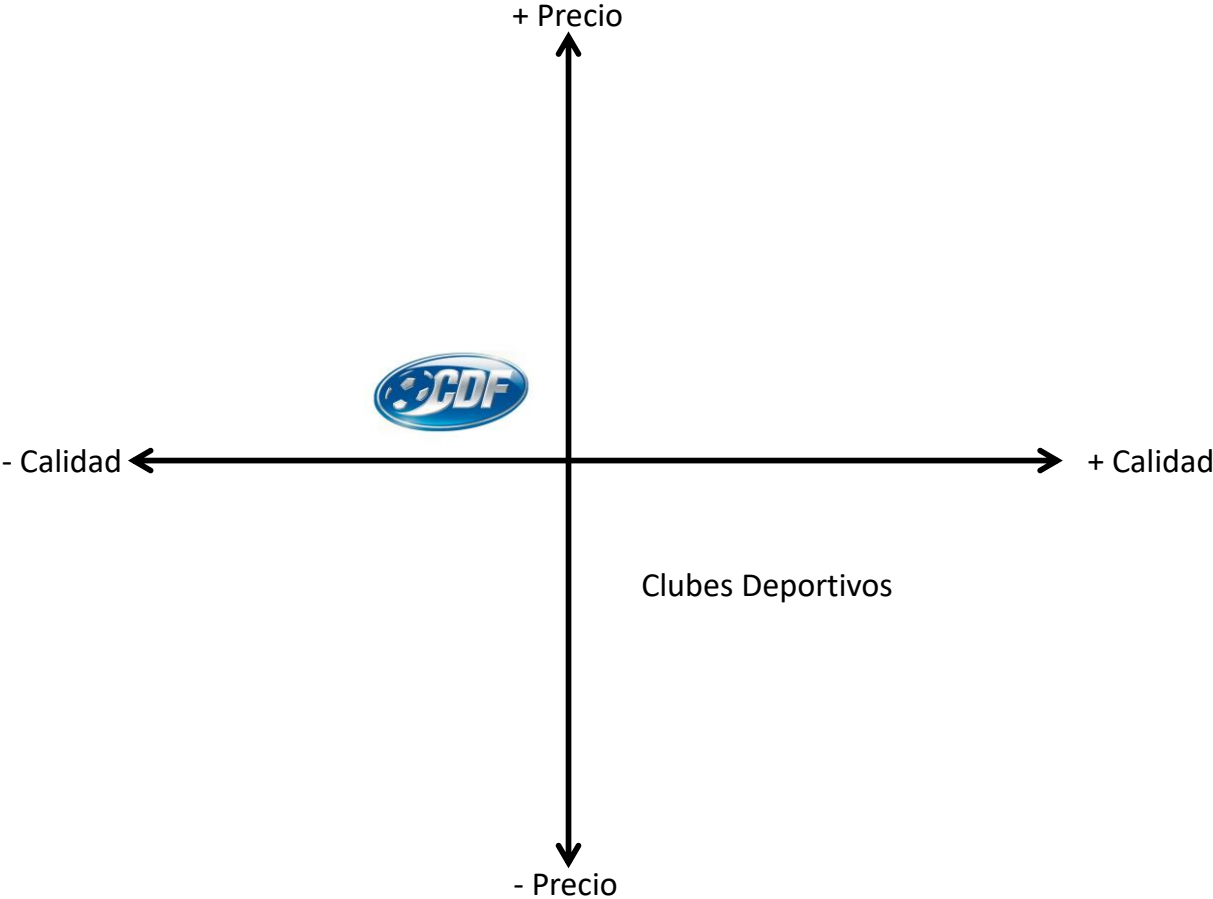
Equipo	Entrenador	Estadio principal	Capacidad	Marca	Patrocinador
Academia Fútbol Joven	Francisco Carrillo	Militar	500	PSport	
Brisas del Maipo	Marco Gutiérrez	Complejo Deportivo Santa Julia N°2	200	Training	<a href="#">Diario La Cuarta</a>
Buenos Aires	Marcos Sepúlveda	Nelson Valenzuela Rojas	2.000	Masitri	Riego Chile
Campos de Batalla	Jorge Morales	<a href="#">Santiago Bueras</a>	4.000	<a href="#">Marca propia</a>	Escuela de Conductores El Sol
Cultural Maipú	Fernando Medina	<a href="#">Santiago Bueras</a>	4.000	Four	<a href="#">Municipalidad de Maipú</a>
Curacaví FC	Francisco Arce	Municipal Luis Cruchaga	1.500	PSport	Atevil
Deportes Pirque <sup>1</sup>	Rigoberto Villarroel	Municipal de Puente Alto	3.000	Four	AgriVial
Deportes Tomé	Raúl Aguilera	Juan Rogelio Núñez	1.000	Squadra	Restaurant La Esquina
Deportivo Hirmas	Miguel Córdova	Municipal Santa Anita	1.000	LujosSport	
Deportivo La Granja	<a href="#">Miguel Ángel Neira</a>	Municipal de La Granja	360	<a href="#">Mitre</a>	<a href="#">Municipalidad de La Granja</a>
Enfoque	Héctor Irrázabal	Municipal Guillermo	2.000	Dalponte	Constructora Andes

		Saavedra			
Escuela de Fútbol Macul	Óscar Caballero	Complejo Deportivo Santa Julia N°2	200	Dalponte	<a href="#">Municipalidad de Macul</a>
Ferro Lampa	Juan Marambio	Municipal de Lampa	1.500	<a href="#">Marca propia</a>	<a href="#">Municipalidad de Lampa</a>
<a href="#">Ferroviarios</a>	Máximo	Población Los Nogales	336	Training	<a href="#">Pullman Bus</a>
Jireh FC	Oscar Rojas	Complejo Deportivo Santa Julia N°2	200	<a href="#">Mitre</a>	Joyerías Barón
Luis Matte Larraín	Carlos Ramos	Municipal de Puente Alto	3.000	Rowsport	Bar Mourgues
<a href="#">Municipal Santiago</a>	Luis Pérez Franco	Militar	500	Four	<a href="#">Municipalidad de Santiago</a>
Municipal Salamanca	<a href="#">Manuel Rodríguez Vega</a>	Municipal de Salamanca	3.000	Dalponte	CORDEP Salamanca
Provincial Marga Marga	Ricardo González	<a href="#">Municipal Villa Olímpica</a>	1.500	<a href="#">Marca propia</a>	
Provincial Ovalle <sup>2</sup>	Ramón Contreras	ANFA Media Hacienda	1.000	Training	Cablecolor
Pudahuel Barrancas	Nicolás Morales	Modelo	1.500	<a href="#">Macron</a>	
<a href="#">Quintero Unido</a>	Juan Pinnola	Raúl Vargas Verdejo	2.000	<a href="#">Nike</a>	XXImo
Real Maipú	Orlando Saavedra	<a href="#">Santiago Bueras</a>	4.000	Scratch	

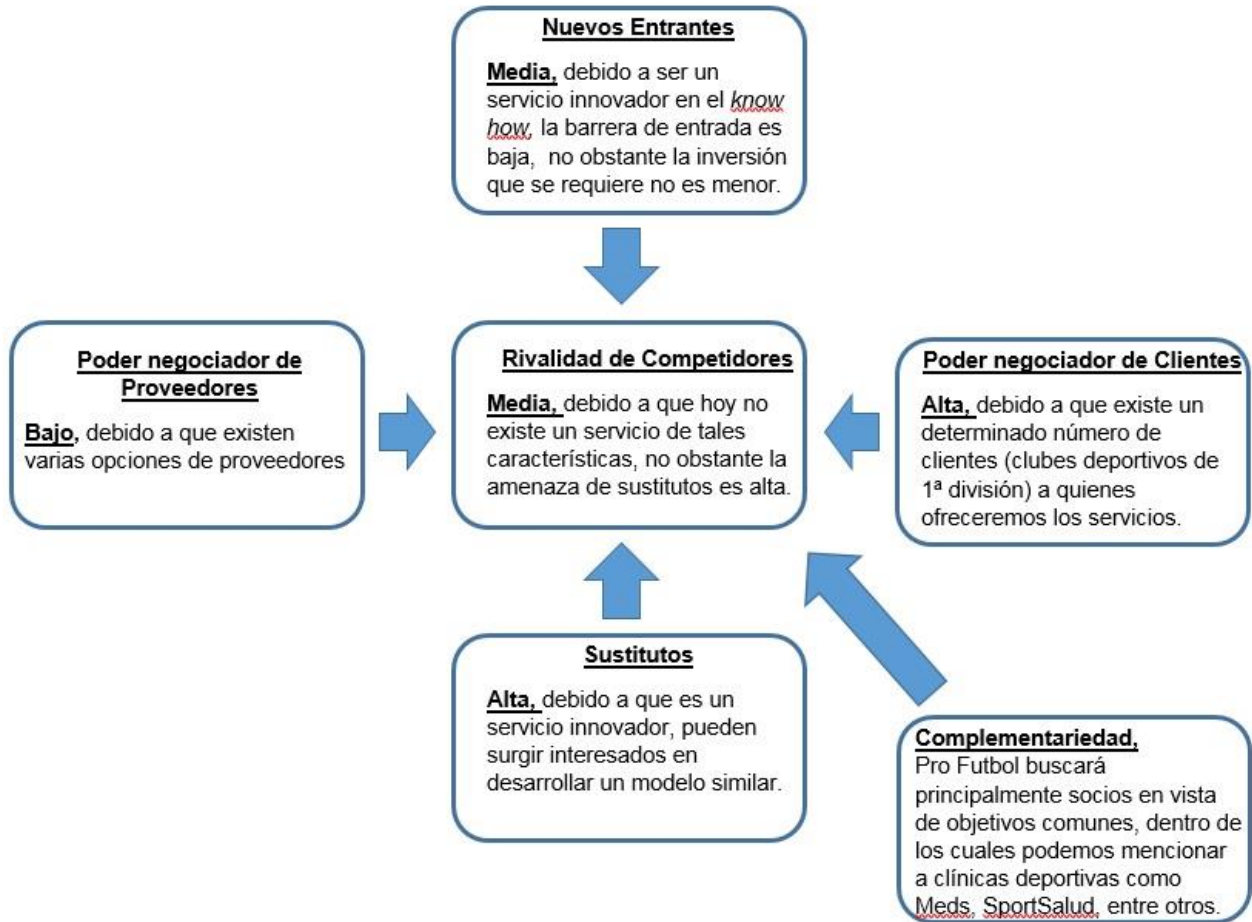


San Bernardo Unido	<a href="#">Miguel Castillo</a>	<a href="#">Municipal de San Bernardo</a>	3.500	Four	
Unión Casablanca	Rodrigo Bendeck	Municipal Arturo Echazarreta	1.672	Training	<a href="#">Municipalidad de Casablanca</a>
Unión Compañías	<a href="#">Ricardo Rojas</a>	Juan Soldado	2.500	Ovación	

**ANEXO 5: MAPA DE POSICIONAMIENTO**



## ANEXO 6: ANÁLISIS PORTER



### Amenaza de nuevos competidores (Barreras de entrada)

#### Nivel 5

Representa la dificultad de entrar en la industria (entrada, proveedores, clientes, sustitutos), que tan fuerte es la rivalidad de los competidores.

#### Nivel 1

Representa la facilidad de entrar en la industria(entrada, proveedores, clientes, sustitutos), (rivalidad de competidores que tan débil es) (barreras de entradas salir de la industria)

**NUEVOS ENTRANTES:** Barrera de entrada: posibilidad de que nuevas empresas, con producto y marca entren a competir con el producto en análisis.

Barreras de entrada	Escala					Conclusión:
	5	4	3	2	1	
1. Economía de escala	X					La posibilidad de que nuevos entrantes decidan entrar a este mercado es media, ya que el sector industrial en el cual trabaja la industria del futbol abarca grandes economías de escala, en la cual se hace necesario un requerimiento de capital alto;por otro lado el generar un servicio innovador permite un costo operacional relativamente bajo, creando utilidad y competencia de precios más parejos
2. Identificación de marca	X					
3. Requerimiento de capital	X					
4. Acceso a canal de distribución		X				
5. Diferenciación del producto				X		

### Poder de negociación de los clientes

#### Nivel 5

Representa la dificultad de entrar en la industria (entrada, proveedores, clientes, sustitutos)

#### Nivel 1

Representa la facilidad de entrar en la industria(entrada, proveedores, clientes, sustitutos)

**PODER DE CLIENTES:** Influencia que tienen sobre las decisiones de la industria.

PODER DE	Escala	Conclusión:

COMPRADORES	Escala					El poder de negociación de los compradores es alto, ya que al existir un número determinado de clubes de fútbol de primera división, por lo que son ellos los que tienen el poder de decisión respecto de tomar o no el servicio ofrecido y al precio indicado.
	5	4	3	2	1	
1. Número de compradores	X					
2. Amenaza de integración hacia atrás	X					
3. Contribución a la calidad				X		
4. Rentabilidad de compradores			X			

### Amenaza de productos sustitutos

#### Nivel 5

Representa la dificultad de entrar en la industria (entrada, proveedores, clientes, sustitutos)

#### Nivel 1

Representa la facilidad de entrar en la industria(entrada, proveedores, clientes, sustitutos)

**PODER DE SUSTITUTOS:** determina las decisiones de la industria en análisis.

PODER DE SUSTITUTOS	Escala					Conclusión:
	5	4	3	2	1	
1. Disponibilidad de sustituto						El poder de los sustitutos es alta, ya que a pesar de no existir actualmente un servicio sustituto al ofrecido, si puede llamar la atención la innovación presentada, generando algún servicio similar al presentado para poder

cercano			X		competir con él.
2. Agresividad del sustituto		X			
3. Precio-valor del sustituto		X			

### Rivalidad de los competidores

#### Nivel 5

Representa la dificultad de entrar en la industria (entrada, proveedores, clientes, sustitutos)

#### Nivel 1

Representa la facilidad de entrar en la industria(entrada, proveedores, clientes, sustitutos)

**RIVALIDAD DE COMPETIDORES:** competencia que entre ellos se genera.

RIVALIDAD COMPETIDORES	Escala					Conclusión:
	5	4	3	2	1	
1. Número de competidores			X			La rivalidad de competidores indirectos es media, ya que a pesar de no existir competencia ni productos sustitutos, si puede ser posible la presencia de ellos una vez que se encuentre en marcha el proyecto.
2. Crecimiento de la industria	X					
3. Costo fijo o de almacenamiento				X		
4. Aumento de capacidad			X			

5. Diversidad de competidores	X					
-------------------------------	---	--	--	--	--	--

### Poder de negociación de los proveedores

#### Nivel 5

Representa la dificultad de entrar en la industria (entrada, proveedores, clientes, sustitutos)

#### Nivel 1

Representa la facilidad de entrar en la industria(entrada, proveedores, clientes, sustitutos)

**PODER O INFLUENCIA DE PROVEEDORES:** grado de presión que tienen en las decisiones de la industria.

PODER DE PROVEEDORES	Escala					Conclusión:
	5	4	3	2	1	
1. Número de proveedores					X	El poder de negociación de los proveedores es bajo, ya que se cuenta con bastante oferta de ellos en lo que se necesita. Como el principal proveedor de lo que se requiere es común, no hay problemas de negociar con ellos.
2. Amenaza de integración hacia delante					X	
3. Contribución a la calidad				X		

## ANEXO 7: ANÁLISIS VRIO

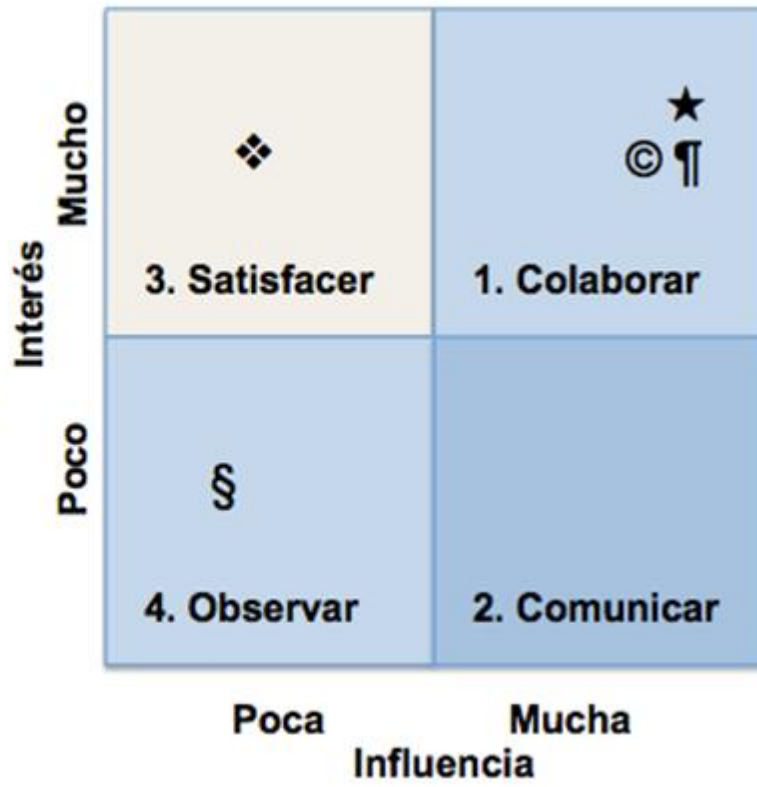
Figura 1

Recurso			Organización alineada con recursos	
Valioso	Raro	Difícil de imitar		
✘				Desventaja Competitiva
✔	✘			Igualdad Competitiva
✔	✔	✘		Ventaja Competitiva Temporal
✔	✔	✔	✘	Ventaja Competitiva por Explotar
✔	✔	✔	✔	Ventaja Competitiva Sostenible



**ANEXO 8:  
VARIABLES RSE**

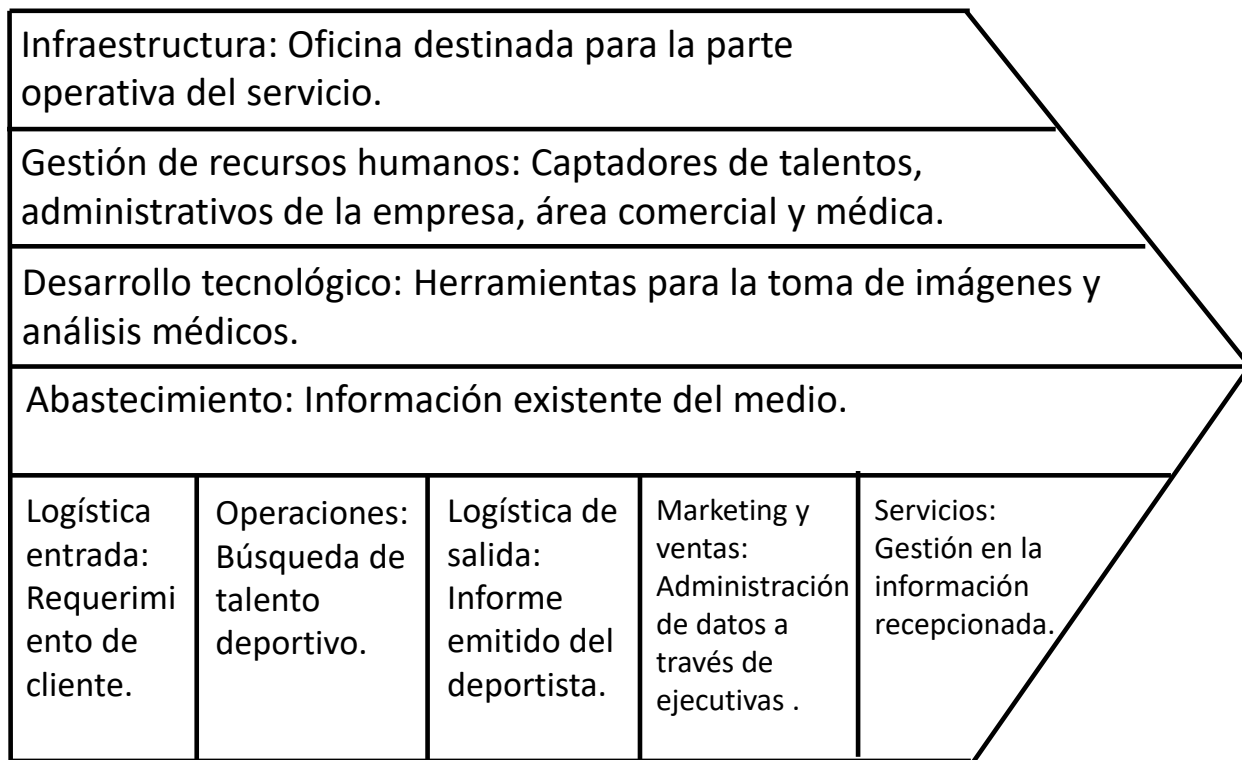
- ★ Clientes
- ¶ Personal
- © Comunidad
- ❖ Proveedores
- § Sociedad



## MAPA DE STAKEHOLDERS

	Objetivos o Resultado	Nivel de Interés	Nivel de Influencia	Acciones Posibles		Estrategias
				De impacto +	De impacto -	
<b>Personal</b>	Incrementar las ventas en x%	Mucho interés	Baja influencia No depende necesariamente el aumento de las ventas de la gestión comercial, ya que existen factores externos que no podemos controlar.	Alto nivel de compromiso, habilidad comunicacional, motivación organizacional.	No estar motivados porque cuesta captar clientes, no se cumplen las ventas y por ende las metas.	Se incorpora como política que las remuneraciones sueldos tengan incentivos, direccionado a los ejecutivos comerciales, agregando beneficios que no sean monetarios, está comprobado que la motivación monetaria pasa más rápido que lo que tiene que ver con reconocimiento hacia el colaborador
<b>Comunidad</b>	Crear nuevas posibilidades de crecimiento a la comunidad, con campeonatos de fútbol en aquellos barrios que no cuentan con la infraestructura para el correcto desarrollo de este deporte.	Bajo nivel de interés	Mucha influencia	Participación activa entre la comunidad y la empresa con bien común en el deporte y nuevas oportunidades de recreación y desarrollo.	No participar con comunidades en ofreceré nuevas oportunidades en el deporte como es el fútbol.	Realizar alianzas con tiendas deportivas que generen mejoras para poder desarrollar actividades a favor de la comunidad.
<b>Proveedores (calidad vida Laboral)</b>	Se velara que nuestros captadores tengan buenas condiciones laborales, dado que pasaran mucho tiempo en terreno por lo que se darán viáticos acordes.	Alto nivel de interés	Alto nivel de influencia	Pagar a mes vencido lo convenido con el captador, según su tiempo en terreno.	No cumplir las condiciones pactadas con anterioridad.	Como complemento se entregara ropa de trabajo, como chaquetas con logo , merchandising, etc.

## ANEXO 9: CADENA DE VALOR



## ANEXO 10. INVERSION BIENES MUEBLES

Escritorio esquinero 120 x 90 x 75 cm Málaga peral M+Design



Garantía:	3 meses
Peso:	30 kg
Largo:	90 cm
Requiere Instalación:	No
Tipo:	Escritorio esquinero
Marca:	M+Design
Modelo:	Málaga
Color:	Peral
Alto:	75 cm



## Silla Bend

[Evaluar producto](#)

**Silla de escritorio operativa** con mecanismo reclinable. Disponible únicamente en respaldo malla negra, regulación de altura del asiento mediante gas neumático, con ruedas de 50 mm, de recorrido y brazos fijo.

Opcionales: Base Cromada



## Silla ISO

[Evaluar producto](#)

Silla de visita, casino o capacitación con asiento y respaldo plástico, estructura de acero pintada negro, gris, grafito o aluminio.

Disponibilidad: En Stock



- o Procesador: Intel Celeron
- o Sistema Operativo: Windows 10 Home 64
- o RAM : 4GB
- o Disco Duro: 1TB
- o Pantalla: 19.5" Pulgadas
- o Resolución: 1600 x 900
- o Peso: 4.4 Kg
- o Conectividad: Bluetooth

[Más información](#)



## Cajonera Móvil 57 cms

[Evaluar producto](#)

**Cajonera móvil** con ruedas, 1 cajón simple y un kardex, cubierta color Natura o Blanco de 24mm de espesor y base de melamina de 18 mm de espesor color blanco. Tapacantos de PVC y correderas telescópicas.

**Medidas:** 40 x 50 x 570 cms (largo x Profundidad x Alto)

Disponibilidad: En Stock

## Impresora HP LaserJet Pro M102w

8 disponibles • ★★★★★ (0) • Sin reseñas | Escribe tu Reseña



- Imprime
- Tecnología Láser
- Capacidad inalámbrica: Si
- Velocidad de Impresión (ISO) en negro hasta 23 ppm
- Calidad de impresión en negro (óptima) hasta 600 x 600 dpi, HP FastRes 1200 (calidad de 1200 dpi)
- Ciclo de trabajo: Hasta 10.000 páginas
- Volumen de páginas de Impresión: 150 a 1500

## CAMARA DE VIDEO DEPORTIVA GOPRO HERO SESSION

SKU: 2000358658807P

★★★★★ (1 Calificaciones)

Cámara deportiva



**Internet**

Obten Tarjeta Ripley [↗](#)

**\$149.990**

[Calcular cuotas](#) [▼](#)

## ANEXO 11: TABLA DE DEPRECIACIÓN

NÓMINA DE BIENES SEGUN ACTIVIDADES	NUEVA VIDA ÚTIL NORMAL	DEPRECIACIÓN ACCELERADA
<b>A.- ACTIVOS GENÉRICOS</b>		
1) Construcciones con estructuras de acero, cubierta y entrepisos de perfiles acero o losas hormigón armado.	80	26
2) Edificios, casas y otras construcciones, con muros de ladrillos o de hormigón, con cadenas, pilares y vigas hormigón armado, con o sin losas.	50	16
3) Edificios fábricas de material sólido albañilería de ladrillo, de concreto armado y estructura metálica.	40	13
4) Construcciones de adobe o madera en general.	30	10
5) Galpones de madera o estructura metálica.	20	6
6) Otras construcciones definitivas (ejemplos: caminos, puentes, túneles, vías férreas, etc.).	20	6
7) Construcciones provisionarias.	10	3
8) Instalaciones en general (ejemplos: eléctricas, de oficina, etc.).	10	3
9) Camiones de uso general.	7	2
10) Camionetas y jeeps.	7	2
11) Automóviles	7	2
12) Microbuses, taxibuses, furgones y similares.	7	2
13) Motos en general.	7	2
14) Remolques, semirremolques y carros de arrastre.	7	2
15) Maquinarias y equipos en general.	15	5
16) Balanzas, hornos microondas, refrigeradores, conservadoras, vitrinas refrigeradas y cocinas.	9	3
17) Equipos de aire y cámaras de refrigeración.	10	3
18) Herramientas pesadas.	8	2
19) Herramientas livianas.	3	1
20) Letreros camineros y luminosos.	10	3
21) Útiles de oficina (ejemplos: máquina de escribir, fotocopiadora, etc.).	3	1
22) Muebles y enseres.	7	2
23) Sistemas computacionales, computadores, periféricos, y similares (ejemplos: cajeros automáticos, cajas registradoras, etc.).	6	2
24) Estanques	10	3
25) Equipos médicos en general.	8	2
26) Equipos de vigilancia y detección y control de incendios, alarmas.	7	2
27) Envases en general.	6	2
28) Equipo de audio y video.	6	2
29) Material de audio y video.	5	1

## ANEXO 12: TASA DE IMPUESTOS

Año Tributario	Año Comercial	Tasa	Circular SII
2002	2001	15%	Nº 44, 24.09.1993
2003	2002	16%	Nº 95, 20.12.2001
2004	2003	16,5%	Nº 95, 20.12.2001
2005 al 2011	2004 al 2010	17%	Nº 95, 20.12.2001
2012 al 2014	2011 al 2013	20%	Nº 63 30.09.2010 Nº 48 19.10.2012
2015	2014	21%	Nº 52, 10.10.2014
2016	2015	22,5%	Nº 52, 10.10.2014
2017	2016	24%	Nº 52, 10.10.2014
2018 y sgtes.	2017 y sgtes.	25%	Nº 52, 10.10.2014
2018	2017	25,5%	Nº 52, 10.10.2014
2019 y sgtes.	2018 y sgtes.	27%	Nº 52, 10.10.2014

## ANEXO 13 DETALLES DATOS FINANCIEROS

Detalle	Supuesto
Puesta en marcha y reclutamiento y selección de personal	\$100.000
Impuestos	20%
Tasa de Descuento	12%
Capital de Trabajo	Se recupera a final del periodo
Depreciación	Lineal, sin valor de mercado

### Costos fijos

Arriendo	\$ 550.000
Internet	\$ 40.000
Agua	\$ 20.000
Articulos de Oficina	\$ 40.000
Luz	\$ 30.000
<b>Total</b>	<b>\$ 680.000</b>



## Inversión bienes muebles

ITEM	CANTIDAD	PRECIO	TOTAL
Sillas Visita	6	\$ 16.542	\$ 99.252
Escritorio	6	\$ 70.000	\$ 420.000
Silla Escritorio	6	\$ 57.000	\$ 342.000
Cajonera	6	\$ 71.388	\$ 428.328
Computador	6	\$ 249.990	\$ 1.499.940
Impresora	3	\$ 69.990	\$ 209.970
Televisor	1	\$ 199.990	\$ 199.990
Articulos de Escritorio	6	\$ 75.000	\$ 450.000
Equipo de Musica	1	\$ 68.900	\$ 68.900
Microondas	1	\$ 15.990	\$ 15.990
Mesa	1	\$ 37.890	\$ 37.890
Sillas	8	\$ 15.900	\$ 127.200
Hervidor	1	\$ 19.990	\$ 19.990
Insumos de Aseo	1	\$ 60.000	\$ 60.000
Insumos de Cocina	1	\$ 45.000	\$ 45.000
Telefono	1	\$ 19.990	\$ 19.990
Ornamentación	1	\$ 45.000	\$ 45.000
Librero	1	\$ 67.890	\$ 67.890
		<b>Total</b>	<b>\$ 4.157.330</b>

## Capital de trabajo

Remuneraciones	\$ 5.850.000
Costos Fijos	\$ 680.000
Costos Variables	\$ 2.350.000
Puesta en Marcha	\$ 100.000
Mes Garantia	\$ 550.000
Gastos de Marketing	\$ 430.000
	<b>\$ 9.960.000</b>

$$\text{Costo Unitario} = \text{Costo Variable} + (\text{Costo Fijo}/\text{Ventas})$$

$$\text{Costo Unitario} = \$2.350.000 + (\$680.000/2)$$

$$\text{Costo Unitario} = \$2.690.000$$

El costo unitario se determina en \$2.690.000 por cada uno.

Respecto de la utilidad:

$$\text{Precio} = \text{Costo} / (1 - \% \text{ Utilidad})$$

$$\text{Precio} = \$2.690.000 / (1 - 0,20)$$

$$\text{Precio} = \$3.362.500$$

Por lo que la utilidad por cada servicio, con una utilidad del 20%, sería de:

$$\text{Utilidad Unitaria} = \text{Precio} - \text{Costo}$$

$$\text{Utilidad Unitaria} = \$3.362.500 - \$2.690.000$$

$$\text{Utilidad Unitaria} = \$672.500$$

## Depreciación

DEPRECIACION	MONTO	Años	Depreciacion
Sillas Visita	\$ 99.252	5	19850,4
Escritorio	\$ 420.000	5	84000
Silla Escritorio	\$ 342.000	5	68400
Cajonera	\$ 428.328	7	61189,71429
Computador	\$ 1.499.940	6	249990
Televisor	\$ 199.990	6	33331,66667
Equipo de Music	\$ 68.900	6	11483,33333
Cámara de video	\$ 299.980	6	49996,66667
Microondas	\$ 15.990	9	1776,66667
Mesa	\$ 37.890	5	7578
Sillas	\$ 127.200	5	25440
Librero	\$ 67.890	7	9698,571429
Impresora	\$ 209.970	6	34995
			\$ 657.730

## Tasa de riesgo

Factor	Valor	Comentario
<b>Rf (5 años)</b>	3,73%	Tasa libre de riesgo: Bonos BCP (pesos) 5 años, Banco Central para el 2017
<b>Rf (30 años)</b>	2,02%	Tasa libre de riesgo: Bonos BCU (UF) 30 años, Banco Central para el 2017
<b>Tasa Inflación</b>	3,35%	Proyectada Anual
<b>PRM</b>	5,78%	Premio por riesgo Chile (Damodaran)
<b>Beta</b>	0,95	Desapalancado Damodaran - Building Materials
<b>PPL</b>	3,00%	Premio por Liquidez - UChile
<b>PPS</b>	3,00%	Premio por Startup - UChile
<b>Rd (5 años)</b>	<b>15,22%</b>	
<b>Rd (30 años)</b>	<b>16,86%</b>	

## Proyecto Puro

	<b>AÑO 0</b>	<b>1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
AJUSTE SUPUESTO	0%	5,00%	5,00%	15,00%	15,00%	15,00%
<b>PROYECCIÓN DE INGRESOS</b>						
Ventas Proyectadas		\$121.050.000	\$127.102.500	\$133.457.625	\$153.476.269	\$176.497.709
TOTAL INGRESOS		\$121.050.000	\$127.102.500	\$133.457.625	\$153.476.269	\$176.497.709
<b>INGRESOS ACUMULADOS</b>		<b>\$121.050.000</b>	<b>\$248.152.500</b>	<b>\$381.610.125</b>	<b>\$535.086.394</b>	<b>\$711.584.103</b>
SUPUESTOS AJUSTE CREC	0%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%
<b>PROYECCIÓN DE EGRESOS</b>						
<b>EGRESOS</b>						
Remuneraciones		\$70.200.000	\$71.604.000	\$73.036.080	\$74.496.802	\$75.986.738
Remuneraciones Variables		\$28.200.000	\$28.764.000	\$29.339.280	\$29.926.066	\$30.524.587
Costos Fijos		\$13.320.000	\$13.586.400	\$13.858.128	\$14.135.291	\$14.417.996
TOTAL EGRESOS	\$0	-\$111.720.000	-\$113.954.400	-\$116.233.488	-\$118.558.158	-\$120.929.321
<b>EGRESOS ACUMULADOS</b>	<b>\$0</b>	<b>\$111.720.000</b>	<b>\$225.674.400</b>	<b>\$341.907.888</b>	<b>\$460.466.046</b>	<b>\$581.395.367</b>
<b>EBITDA</b>		<b>\$9.330.000</b>	<b>\$13.148.100</b>	<b>\$17.224.137</b>	<b>\$34.918.111</b>	<b>\$55.568.388</b>
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>						
DEPRECIACIÓN ACTIVOS FIJOS		-\$657.730	-\$657.730	-\$657.730	-\$657.730	-\$657.730
AMORTIZACIÓN ACTIVOS NOMINALES						
<b>RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>\$0</b>	<b>\$8.672.270</b>	<b>\$12.490.370</b>	<b>\$16.566.407</b>	<b>\$34.260.381</b>	<b>\$54.910.658</b>
RESULTADO ACUMULADO						
IMPUESTO A LAS UTILIDADES		\$ 1.734.454	\$ 2.498.074	\$ 3.313.281	\$ 6.852.076	\$ 10.982.132
<b>RESULTADO DESPUÉS DE IMPUESTOS</b>	<b>\$0</b>	<b>\$6.937.816</b>	<b>\$9.992.296</b>	<b>\$13.253.126</b>	<b>\$27.408.305</b>	<b>\$43.928.527</b>
DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN		\$657.730	\$657.730	\$657.730	\$657.730	\$657.730
INVERSIONES GENERALES	-\$4.157.330					
INVERSIÓN EN CAPITAL DE TRABAJO	-\$10.390.000					\$10.390.000
VALOR DE LIQUIDACIÓN DE ACTIVOS						
<b>FLUJO DE CAJA</b>	<b>-\$14.547.330</b>	<b>\$7.595.546</b>	<b>\$10.650.026</b>	<b>\$13.910.856</b>	<b>\$28.066.035</b>	<b>\$54.976.257</b>

<b>Rd</b>	<b>15,22%</b>
<b>VAN</b>	<b>\$97.428.108</b>
<b>TIR</b>	<b>84,07%</b>
<b>Payback</b>	<b>1,652748078</b>

1 año 6 mes

## Flujo a Perpetuidad

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
IPC ANUAL PROYECTADO ACUMULADO		2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%
<b>PROYECCIÓN DE INGRESOS</b>						
Ventas Proyectadas		\$121.050.000	\$127.102.500	\$133.457.625	\$153.476.269	\$176.497.709
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>\$121.050.000</b>	<b>\$127.102.500</b>	<b>\$133.457.625</b>	<b>\$153.476.269</b>	<b>\$176.497.709</b>
<b>EGRESOS</b>						
Remuneraciones		-\$70.200.000	-\$71.604.000	-\$73.036.080	-\$74.496.802	-\$75.986.738
Remuneraciones Variables		-\$28.200.000	-\$28.764.000	-\$29.339.280	-\$29.926.066	-\$30.524.587
Costos Fijos		-\$13.320.000	-\$8.323.200	-\$8.489.664	-\$8.659.457	-\$8.832.646
<b>TOTAL EGRESOS</b>		<b>-\$111.720.000</b>	<b>-\$108.691.200</b>	<b>-\$110.865.024</b>	<b>-\$113.082.324</b>	<b>-\$115.343.971</b>
<b>EBITDA</b>		<b>\$9.330.000</b>	<b>\$18.411.300</b>	<b>\$22.592.601</b>	<b>\$40.393.944</b>	<b>\$61.153.738</b>
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>						
DEPRECIACIÓN ACTIVOS FIJOS		-\$657.730	-\$657.730	-\$657.730	-\$657.730	-\$657.730
<b>RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS</b>		<b>\$8.672.270</b>	<b>\$17.753.570</b>	<b>\$21.934.871</b>	<b>\$39.736.214</b>	<b>\$60.496.008</b>
RESULTADO ACUMULADO						
IMPUESTO A LAS UTILIDADES		\$1.734.454	\$3.550.714	\$4.386.974	\$7.947.243	\$12.099.202
<b>RESULTADO DESPUES DE IMPUESTOS</b>		<b>\$6.937.816</b>	<b>\$14.202.856</b>	<b>\$17.547.897</b>	<b>\$31.788.971</b>	<b>\$48.396.806</b>
DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN		\$657.730	\$657.730	\$657.730	\$657.730	\$657.730
INVERSIONES GENERALES	-\$4.157.330					
INVERSIÓN EN CAPITAL DE TRABAJO	-\$10.390.000					\$ 10.390.000
VALOR DE LA PERPETUIDAD						\$296.771.217
<b>FLUJO DE CAJA</b>	<b>-\$14.547.330</b>	<b>\$7.595.546</b>	<b>\$14.860.586</b>	<b>\$18.205.627</b>	<b>\$32.446.701</b>	<b>\$356.215.754</b>

<b>Flujo en Perpetuidad</b>
<b>\$50.035.627</b>

<b>Rd=</b>	<b>16,86%</b>
<b>VAN</b>	<b>\$194.892.760</b>
<b>TIR</b>	<b>128,75%</b>

## Estados de Resultados

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Resultado Operacional</b>					
Ingresos Operacionales	\$121.050.000	\$127.102.500	\$133.457.625	\$153.476.269	\$176.497.709
(-) Egresos Operacionales	-\$78.360.000	-\$79.927.200	-\$81.525.744	-\$83.156.259	-\$84.819.384
<i>Remuneraciones</i>	-\$70.200.000	-\$71.604.000	-\$73.036.080	-\$74.496.802	-\$75.986.738
<i>Costos asociados</i>	-\$8.160.000	-\$8.323.200	-\$8.489.664	-\$8.659.457	-\$8.832.646
<b>(=) Margen Operacional</b>	<b>\$42.690.000</b>	<b>\$47.175.300</b>	<b>\$51.931.881</b>	<b>\$70.320.010</b>	<b>\$91.678.325</b>
Costo de venta	-28.200.000	-28.764.000	-29.339.280	-29.926.066	-30.524.587
(-) Gastos Administración y Ventas	-\$5.160.000	-\$5.263.200	-\$5.368.464	-\$5.475.833	-\$5.585.350
<b>(=) EBITDA</b>	<b>\$9.330.000</b>	<b>\$13.148.100</b>	<b>\$17.224.137</b>	<b>\$34.918.111</b>	<b>\$55.568.388</b>
Impuesto Renta	\$2.519.100	\$3.549.987	\$4.650.517	\$9.427.890	\$15.003.465
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>\$6.810.900</b>	<b>\$9.598.113</b>	<b>\$12.573.620</b>	<b>\$25.490.221</b>	<b>\$40.564.923</b>
<b>Ratio</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
Margen neto	11%	15%	20%	39%	61%
ROE	5%	7%	9%	16%	22%
ROE de la industria	24%				
ROIC	16%	20%	24%	36%	44%
ROIC de la industria	18%				

## Análisis de Sensibilidad

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
AJUSTE SUPUESTO		5,00%	5,00%	15,00%	15,00%	15,00%
<b>PROYECCIÓN DE INGRESOS</b>						
Ventas Proyectadas		\$100.875.000	\$105.918.750	\$111.214.688	\$127.896.891	\$147.081.424
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>\$100.875.000</b>	<b>\$105.918.750</b>	<b>\$111.214.688</b>	<b>\$127.896.891</b>	<b>\$147.081.424</b>
SUPUESTOS AJUSTE CREC		2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%
<b>PROYECCIÓN DE EGRESOS</b>						
Remuneraciones		-\$70.200.000	-\$71.604.000	-\$73.036.080	-\$74.496.802	-\$75.986.738
Remuneraciones Variables		-\$28.200.000	-\$28.764.000	-\$29.339.280	-\$29.926.066	-\$30.524.587
Costos Fijos		-\$13.320.000	-\$13.586.400	-\$13.858.128	-\$14.135.291	-\$14.417.996
<b>TOTAL EGRESOS</b>		<b>-\$111.720.000</b>	<b>-\$113.954.400</b>	<b>-\$116.233.488</b>	<b>-\$118.558.158</b>	<b>-\$120.929.321</b>
<b>EBITDA</b>		<b>-\$10.845.000</b>	<b>-\$8.035.650</b>	<b>-\$5.018.801</b>	<b>\$9.338.733</b>	<b>\$26.152.103</b>
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>						
DEPRECIACIÓN ACTIVOS FIJOS		-\$657.730	-\$657.730	-\$657.730	-\$657.730	-\$657.730
<b>RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS</b>		<b>-\$11.502.730</b>	<b>-\$8.693.380</b>	<b>-\$5.676.531</b>	<b>\$8.681.003</b>	<b>\$25.494.373</b>
RESULTADO ACUMULADO						
IMPUESTO A LAS UTILIDADES		\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.736.201	\$ 5.098.875
<b>RESULTADO DESPUÉS DE IMPUESTOS</b>		<b>-\$11.502.730</b>	<b>-\$8.693.380</b>	<b>-\$5.676.531</b>	<b>\$6.944.802</b>	<b>\$20.395.499</b>
DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN		\$657.730	\$657.730	\$657.730	\$657.730	\$657.730
INVERSIONES GENERALES	-\$4.157.330					
INVERSIÓN EN CAPITAL DE TRABAJO	-\$10.390.000					\$10.390.000
VALOR DE LIQUIDACIÓN DE ACTIVOS						
<b>FLUJO DE CAJA</b>	<b>-\$14.547.330</b>	<b>-\$10.845.000</b>	<b>-\$8.035.650</b>	<b>-\$5.018.801</b>	<b>\$7.602.532</b>	<b>\$31.443.229</b>

<b>Rd</b>	<b>15,22%</b>	
<b>VAN</b>	<b>\$6.277.872</b>	
<b>TIR</b>	<b>19,26%</b>	
<b>Payback</b>	<b>4,288655077</b>	<b>4 años 2 meses</b>