



## **PROFUTBOL**

### **Parte II**

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

**Alumno: Ricardo Pérez Molina  
Profesor Guía: Arturo Toutin Donoso**

**Santiago, Agosto 2018**



## **PLAN DE NEGOCIOS PARTE II**

Santiago, Diciembre 2018  
Ricardo Pérez Molina

## TABLA DE CONTENIDO

TABLA DE CONTENIDO.....	2
RESUMEN EJECUTIVO .....	5
I. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO .....	6
2.3.1 Entrevistas.....	6
2.3.2 Encuestas.....	7
2.3.3 Focus group.....	8
II. ANALISIS DE LA INDUSTRIA, COMPETIDORES, CLIENTES .....	10
2.1 Análisis de la Industria .....	10
2.1.1 Mercado objetivo .....	11
2.1.2 Productos sustitutos.....	12
2.1.3 Análisis PESTEL .....	13
2.2 Análisis de los Competidores.....	14
2.2.1 Tipos de competidores.....	16
2.2.2 Análisis PORTER .....	16
2.3 Análisis de los Clientes.....	18
2.3.1 Clientes.....	19
2.3.2 Tamaño de mercado .....	19
III. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y PROPUESTA DE VALOR .....	20
3.1 Modelo de Negocio Canvas .....	20
3.2 Descripción de la Empresa.....	24
3.2.1 Nombre de la empresa.....	24
3.2.2 Misión .....	25

3.2.3	Visión .....	25
3.2.4	Fortalezas y debilidades .....	25
3.3	Estrategia de Crecimiento o Escalamiento .....	26
3.3.1	Ventaja competitiva .....	26
3.4	RSE y Sustentabilidad .....	28
3.5	Cadena de Valor .....	28
IV.	PLAN DE MARKETING .....	30
4.1	Objetivos de Marketing .....	30
4.2	Estrategia de Segmentación .....	30
4.3	Estrategia de Servicio .....	30
4.4	Estrategia de Precios .....	31
4.5	Estrategia de Distribución .....	31
4.6	Estrategia de Comunicación y Ventas .....	32
4.7	Estimación de la Demanda y Proyección de Crecimiento Anual .....	32
4.7.1	Primera División .....	33
4.7.2	Segunda División .....	35
4.7.3	Tercera División .....	36
4.8	Presupuesto de Marketing y Cronograma .....	37
4.8.1	Presupuesto de Marketing .....	37
4.8.2	Cronograma .....	38
V.	PLAN DE OPERACIONES .....	39
5.1	Estrategia, Alcance y Tamaño de Operaciones .....	39
5.1.1	Estrategia .....	39
5.1.2	Alcance .....	40
5.1.3	Tamaño de Operaciones .....	40

5.2 Flujo de Operaciones.....	40
5.3 Plan de Desarrollo e Implementación .....	42
5.4 Dotación .....	43
VI EQUIPO DE PROYECTO .....	44
VII PLAN FINANCIERO.....	46
VIII RIESGOS CRITICOS.....	47
IX PROPUESTA INVERSIONISTA .....	48
X CONCLUSIONES.....	49
BIBLIOGRAFÍA .....	51
ANEXO 1: ENTREVISTAS .....	53
ANEXO 2: ENCUESTAS .....	54
ANEXO 3: FOCUS GROUP .....	58
ANEXO 4: CLUBES DEPORTIVOS.....	60
ANEXO 5: MAPA DE POSICIONAMIENTO .....	65
ANEXO 6: ANÁLISIS PORTER.....	66
ANEXO 7: ANÁLISIS VRIO .....	71
ANEXO 8:.....	72
VARIABLES RSE.....	72
MAPA DE STAKEHOLDERS .....	73
ANEXO 9: CADENA DE VALOR.....	74
ANEXO 10. INVERSION BIENES MUEBLES .....	74
ANEXO 11: TABLA DE DEPRECIACIÓN.....	77
ANEXO 12: TASA DE IMPUESTOS .....	78

## **RESUMEN EJECUTIVO**

Esta tesis consiste en dos tomos desarrollados en conjunto por dos alumnos para la búsqueda de oportunidades en la captación de talento deportivo en el ámbito del fútbol.

En el TOMO I se resumen los cinco primeros capítulos del plan de negocios de la Empresa ProFutbol y en el TOMO II se resumen los últimos cinco capítulos.

La idea principal es iniciar una empresa que realice servicio de captación de talento deportivo, es decir, una Empresa de reclutamiento deportivo, incluyendo una ventaja competitiva primordial que es el contar ya con varios datos de talentos y posiciones más necesitadas; además de agregar asesoría médica deportiva y psicológica, para entregar un informe completo a la sociedad deportiva que necesite de estos servicios.

Con una inversión aproximada de \$14.200.000, la cual permite obtener una rentabilidad al quinto año de 109,44% y un valor actualizado a dicho periodo de \$124.449.817, se recomienda la implementación del presente proyecto.

## I. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

### ¿Por qué es una oportunidad?

Es una oportunidad de negocio porque se identifica en los clubes deportivos de segunda y tercera división y ligas amateurs, quienes pueden contar con talentos deportivos, pero no son explotados debido al desconocimiento de ellos, por lo que se busca ser intermediarios para los clubes deportivos de primera división, entregando información relevante de ellos.

**Dentro de sus aspectos distintivos**, la idea principal nace a raíz de las últimas entrevistas, encuestas y *focus group* que se han efectuado, donde se logra identificar un nicho, el cual no está siendo explotado y se alinea a la oportunidad de negocio inicial.

### ¿Cómo?

Esto se llevará a cabo a través de la grabación de los distintos partidos de ligas profesionales y amateurs, asignando un responsable en cada localidad (captador), quien se encargará de enviar las grabaciones, para luego editarlas, realizar compactos, obtener estadísticas y crear perfiles de jugadores que puedan ser interesantes para el cliente objetivo.

#### 2.3.1 Entrevistas

Se logró entrevistar a tres personas (Anexo 1) que se han desarrollado en el ámbito del fútbol, donde han trabajado muy de cerca con las herramientas que se proponen en la oportunidad de negocio. Se entrevistó a:

- Gonzalo Dávila Sécul, Profesor de Educación Física, Postgrado en Management Deportivo. Actualmente desempeña el cargo de Asesor Deportivo, de forma independiente, luego de haber trabajado en forma dependiente para algunos

clubes; es sobrino de Harold Mayne – Nicholls<sup>1</sup>, y se desempeñó como Gerente Técnico en el Club Deportivo O`Higgins.

Con la entrevista se extraen ideas e información que ayudan a enfocar y a direccionar la oportunidad de negocio hacia el nicho de mercado, que actualmente no está siendo atendido.

- Ítalo Díaz, ex jugador Profesional de Fútbol, y padre de Paulo Díaz, actual jugador San Lorenzo (Argentina).

Relata buena información sobre oportunidades que actualmente existen a nivel amateurs. Además, expuso la mala gestión que hoy existe a nivel juvenil- infantil (clubes menores), para poder guiar a futuros exponentes y que no se pierdan en el camino por no tener un correcto asesoramiento y voluntad familiar.

- Sergio Villagrán, Ingeniero Comercial, Postgrado MBA, Socio participante Club Deportivo Universidad de Chile.

Destaca el enfoque dentro de las corporaciones S.A, la cuales son sociedades que buscan rentabilizar al club, el cual antes era de índole Social. Hoy cuentan con información para poder rentabilizar al máximo sus contrataciones y además de buscar, confeccionar reportes y obtener la mejor información sobre futuras contrataciones.

**Se concluye**, que la oportunidad de negocio puede ser desarrollada de manera eficiente y con gran proyección a futuro en ligas profesionales de segunda y tercera división y también amateurs.

### 2.3.2 Encuestas

Como el modelo de negocios presente es una innovación no existente en el mercado chileno, pero si en Europa, es que se realizó una encuesta a 87 personas (Anexo 2) ligadas a este deporte para poder verificar la aceptación y proyección en el tiempo, considerando que la finalidad es poder profesionalizar esta tendencia de búsqueda y portafolio de talentos.

De esta encuesta aplicada, se concluyen los siguientes puntos:

---

<sup>1</sup>Harold Alfred Mayne-NichollsSécul, Periodista y dirigente de fútbol chileno de ascendencia croata e inglesa.



- Edad, La mayor cantidad de encuestados fluctuó entre los 40 y 50 años, quienes representan a un 48,2% de la muestra. A continuación, los encuestados cuyas edades fluctúan entre los 30 y 40 años, los que representan un 31,3%. Luego, el grupo entre 20 y 30 años con un 8,4 %, y 50 y 60 con un 8,4%. Finalmente, un 3,6%, los encuestados con una edad superior a los 60 años.
- Sexo, se destaca que la mayor proporción de los individuos encuestados son hombres que representan un 78,3% y con respecto al sexo femenino un 21,7%. Cabe destacar, que por ser un tema principalmente ligado al fútbol, donde claramente la preferencia es del sexo masculino, se encuestó a una cantidad no menor de mujeres: amigas, compañeras de curso y familiares, que se interesaron por responder la encuesta.
- De los encuestados un 66,7% sigue la liga extranjera y tiene conocimiento de ella, respaldando que probablemente conocen como funciona el mercado europeo.
- Un 50,7% cree que el modelo de captación de jugadores de futbol de Europa es replicable en Chile, y así mismo cree que existen figuras no descubiertas en Chile, debido a que no existe profesionalización del sistema deportivo en sí.

### **2.3.3 Focus group**

Se realiza *focus group* donde se invita a los participantes a conversar sobre temas de fútbol. Se inició con preguntas acerca de sus equipos de fútbol favoritos (Ver Anexo 3). La mayoría de los participantes se consideraban fanáticos del fútbol, por tal motivo, veían partidos al menos una vez por semana, ya sea a través de partidos nacionales e internacionales por medio del cable, principalmente la liga donde participan jugadores nacionales. En la mitad de la reunión se planteó la idea de que existiera una página web y/o aplicación que contenga lo que se ofrece en el proyecto, donde se obtuvieron variadas muestras de aceptación, lo que se detalla en el *focus* que se encuentra resumido en el anexo.

Se destaca que uno de los participantes de este *focus* dio claras señales de interés para poner en práctica el proyecto en análisis, debido principalmente a sus actividades de entrenador de un equipo infantil, por lo que ya podría ser útil para su dirección.

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

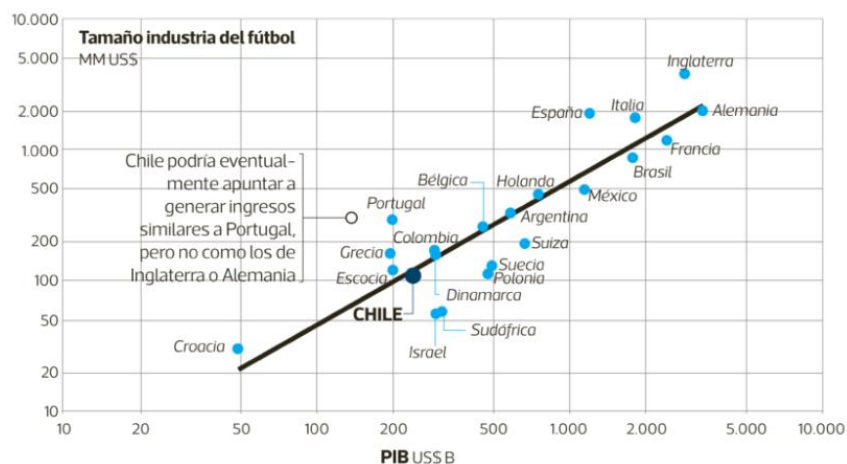
### 2.1 Análisis de la Industria

En las últimas décadas el deporte, en especial la industria futbolística ha ido construyendo su potencial a través de las transformaciones tecnológicas y digitales, quienes han tenido un papel clave en el desarrollo del sector, tanto por aquellos que lo practican como para los que lo siguen como espectadores.

En la actualidad la tecnología llevable aplicada al deporte ocupa en muchos ranking el número uno en preferencias de los usuarios. Desde pulseras, pulsómetros monitorizados o los Smart watches deportivos son solo algunos ejemplos de la tecnología que obliga a muchos a moverse a cumplir retos.

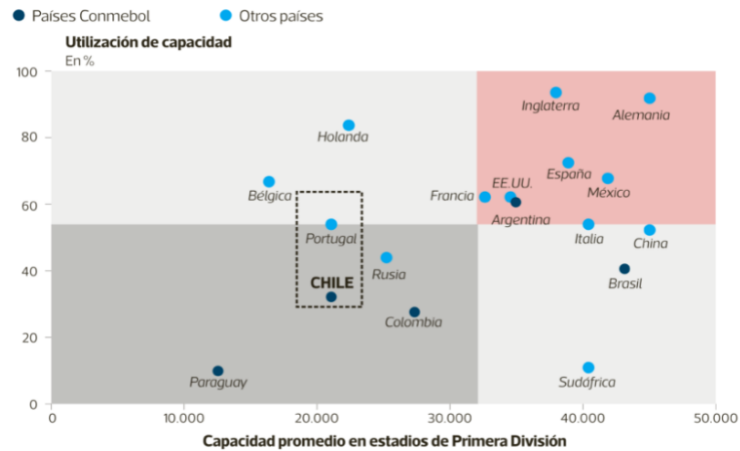
La actividad del fútbol profesional es una de las industrias de la entretención con mayor evolución e interés a nivel mundial. Sus adeptos se cuentan por millones y las cifras de negocios que giran alrededor de ella la hacen cada vez más atractiva a diversos inversionistas. En la Figura N°1 se puede ver como se encuentra Chile posicionado en la industria mundial, donde su estado actual permite tener una similitud con la industria portuguesa, más que con cualquier otro país, como lo muestra la Figura N°2.

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



Fuente: Matrix consulting

**Figura N°2** Capacidad de asientos en estadios



Fuente: Matrix consulting

### 2.1.1 Mercado objetivo

Existen actualmente 16.476 recintos a lo largo de Chile, en los cuales funcionan 26.755 instalaciones deportivas. En el país hay 82 instalaciones deportivas por cada 50.000 chilenos. El estadio Nacional es el recinto que cuenta con mayor número de instalaciones, totalizando 60. En regiones, el mayor recinto deportivo corresponde a la corporación recreativa y deportiva de la octava región, con 22 instalaciones. Un 89,3% de las instalaciones se encuentran en buen o regular estado de funcionamiento. El catastro tiene una cobertura de 95% de los recintos deportivos existentes en el país, que abarca un total de 343 comunas. Actualmente existen 31 clubes deportivos de segunda y 26 clubes deportivos de tercera, reconocidos por la ANFA<sup>2</sup>. (Ver Anexo 4).

Si al mercado definido por los 57 clubes deportivos de segunda y tercera división, se le suman los deportistas que actualmente dedican tiempo al deporte profesional o amateur, se puede obtener un total de 4.616 personas que realizan este tipo de actividades mensualmente.

Si se considera la actual forma que tienen los clubes deportivos de buscar a los talentos jóvenes y hacer un seguimiento a sus jugadores y a la competencia, se genera una

<sup>2</sup>Siglas para Asociación Nacional de Fútbol Amateur.

oportunidad de volver este proceso más eficiente, mediante la creación de videos compactos, donde puedan conocer los detalles de los jugadores, en cuanto a sus fortalezas y debilidades, así como sus mejores jugadas, rendimiento, velocidad, capacidad de salto, desarrollo de estrategias, entre otras. La capacidad de integrar y trabajar la idea con alturas de mira, permitirá tener una visión dinámica, en tiempo real y fácil de comprender para todo quién acceda a la información.

Otro punto tiene como objetivo ampliar el espectro de futuros clientes y entregar información a quienes “cazan” los nuevos talentos dentro de los miles de potenciales futbolistas que tiene el país, ya que estos videos compactos les permitiría buscar a un posible jugador en cuanto a las características que solicitan los clubes deportivos de primera división, optimizando el tiempo, ya que, de acuerdo a todos los partidos de fútbol profesionales y amateur que se juegan a nivel nacional hoy en día es imposible filtrar este tipo de segmento , lo que se daría gracias al proyecto evitando la pérdida del talento deportivo.

Con esto se logra juntar la oferta de un servicio con quién lo demanda, de manera rápida y sin dejar de lado el expertise que tienen hoy en día los encargados de buscar los talentos, sino que facilitará y complementará su trabajo con datos duros que han sido previamente medidos.

### **2.1.2 Productos sustitutos**

Actualmente la necesidad definida es atendida de manera diferenciada para cada uno de los usuarios. Como el servicio solo existe potencialmente en primera división, se consideraron los siguientes productos sustitutos, conociendo que no existe el mismo servicio como tal:

- **Manager:** La necesidad de buscar jugadores talentosos nuevos es una necesidad de esta figura deportiva que se dedica a administrar deportistas, sin embargo, éste solo puede con cierta cantidad determinada de jugadores, y no cuenta con la capacidad “física” de poder revisar o visitar varios partidos al

mismo tiempo, como para poder realizar el seguimiento a más de una o dos figuras deportivas.

- **Head Hunter:** Figura similar al manager, con la diferencia que al head hunter le da una tarea específica de búsqueda. El head hunter se contrata específicamente para tareas determinadas y busca según el conocimiento que tenga respecto de lo que se le pida.
- **Canales Televisivos:** La necesidad de mantener al fanático informado hoy por hoy atiende a realizar videos compactos, sin embargo, solo se ofrecen las principales jugadas de cada jugador en el fútbol de primera división, dejando atrás el talento de otras ligas.

### **2.1.3 Análisis PESTEL**

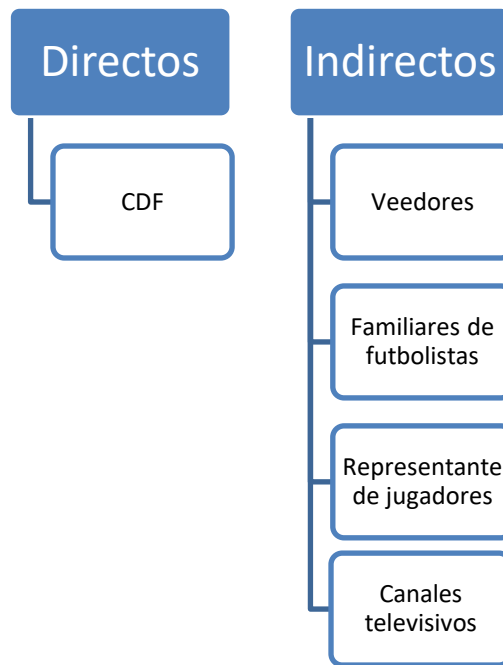
El presente análisis permitirá una visión general de los diferentes factores macroambientales que existen para donde la empresa se desenvolverá, entregando información útil respecto a ciertos factores para entender el crecimiento del, la posición comercial, el potencial y la dirección del mercado, entre otros, facilitando la toma de decisiones.

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  Comunales, 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

En la actualidad, no se identifica competencia directa que cumpla con los servicios ofrecidos por Pro Futbol, sin embargo, lo más cercano para realizar un análisis de los competidores se concluye lo indicado en la Figura N°3.

**Figura N°3**



Se identifica como competidor directo al canal del fútbol (CDF), ya que, actualmente es el único canal que ofrece videos compactos de principales jugadas y futbol en vivo, no obstante, solo de equipos de primera división y un selecto grupo de segunda.

Por otra parte, se identifican competidores indirectos que de cierto modo cumplen con características similares en identificar potenciales talentos, pero no se enfocan en desarrollar una base de información y compactos que cumplan con las características, necesidades que requiera el cliente objetivo.

Es importante conocer a los competidores directos e indirectos, fortaleciendo las estrategias de marketing de la empresa, ya que, en forma constante la empresa deberá comparar productos, precios, canales y promoción con los competidores más cercanos.



### 2.2.1 Tipos de competidores

Es posible distinguir cuatro tipos de competidores, con base en el grado de sustitución del producto:

- Competencia de marca: Una empresa puede considerar a sus competidores a firmas que ofrecen bienes y servicios similares a los mismos clientes y a precios similares. En el caso de la idea presentada, solamente el CDF podría realizar una idea similar, no igualándole en todo el concepto.
- Competencia de industria: Una empresa percibe como sus competidores a todas las empresas que fabrican el mismo producto o tipo de productos. En este caso no existe competencia, ya que el servicio no existe, solamente podrían desarrollarlo de alguna forma los mismo clubes deportivos.
- Competencia de forma: Una empresa puede considerar como competidores a todos los fabricantes de productos que proporcionen el mismo servicio. Actualmente no existe otra empresa que pueda ofrecer un servicio similar.
- Competencia genérica: Una empresa puede considerar como competidores a todas las empresas que compiten por el mismo valor de consumo. Al no contar con competencia directa, no existe valor similar a este servicio.

**En el Anexo 5 se puede ver el mapa de posicionamiento**, donde a pesar de no tener competencia directa, como se detalló anteriormente, se considera a los canales que televisan el futbol y los clubes deportivos como competencia de marca y de industria. Es así como el CDF es competencia de calidad media y de precio un poco más alto, ya que no está al alcance de todos, y la calidad de la información que entrega no es detallada. Respecto a los clubes deportivos, el precio es algo más económico, ya que como club deportivo tiene las herramientas necesarias, como el director técnico, plantel físico, entre otros, sin embargo, la calidad es superior, ya que tienen conocimiento del rubro.

### 2.2.2 Análisis PORTER

El presente proyecto busca analizar la posibilidad de realizar el proceso de captación de potenciales talentos del fútbol que pueda requerir un equipo de primera división. Para esto se cuenta con veedores, que se denominan captadores, quienes asistirán a los partidos de fútbol, buscando el mejor requerimiento de lo que el cliente busca. Así es como en la actualidad no existiría un competidor directo, ya que existen manager de jugadores, head hunter, y los mismos directores técnicos de los equipos de fútbol quienes mueven a los deportistas a través de su carrera, pero no alguien especializado que busca referir de acuerdo a las necesidades del equipo de primera división.

La finalidad es obtener respuesta en divisiones de menores categorías, buscando potenciar lo que el cliente busca, incluyendo además asesoría médica a través de kinesiólogo y psicólogo deportivo, complementando la información contratada.

Un servicio como tal puede ser imitado una vez ya funcionando en el mercado nacional, sin embargo, la expertise y conocimiento de acuerdo a la fidelización del cliente, seguimiento y base de datos, generan una ventaja competitiva frente a quien pueda querer entrar a este mercado.

Según el análisis expuesto en Anexo 6, se puede concluir que la rivalidad entre los actuales competidores es Media, esto influenciado principalmente por los productos sustitutos que podrían llegar a imitar un servicio similar a la innovación propuesta, pero hoy no se desarrolla en el mercado nacional.

Existen bajas barreras de entrada, pero el costo de la inversión para desarrollar este plan es algo mayor, dado que se debe invertir principalmente en cámaras y computadores de alta gama entre otros elementos para el desarrollo de la oportunidad de negocio.

Luego, en consecuencia el mercado es “Poco Atractivo”, ya que, existe alto poder negociador de clientes, rivalidad de competidores media alta con alto poder de sustitutos. Según este análisis no es atractivo entrar a este negocio, sin embargo, se pueden responder dos de las siguientes preguntas:

**¿Por qué ingresar al mercado?**, Este es un mercado innovador donde se puede desarrollar una propuesta donde existe un nicho no explorado en toda su expresión, con una modalidad mucho más específica dirigido a sus clientes, los clubes deportivos

de primera división, donde podrán obtener una gran muestra de perfiles, compactos y estadísticas, donde se resaltan los talentos emergentes aun no descubiertos.

Al disponer de una empresa innovadora que explora en el principal deporte del país, con una gran cantidad de fanáticos, Pro Futbol seria exclusiva en su rubro con una gran oportunidad de negocio.

**¿Cómo defenderse cuando ingresen otros competidores?**, Al contar con un equipo de profesionales que dominan el *Know How del negocio*, permite a Pro Futbol llevar una ventaja respecto a sus posibles competidores y concentrar sus esfuerzos en internacionalizar el negocio, generando nuevas oportunidades , tales como, vender su marca a través de franquicias, explorando el mercado Sudamericano, generando *Joint Venture* con empresas en vista de objetivos comunes, dentro de los que se puede mencionar a clínicas deportivas, así como también evaluar alianzas estratégicas con alguna marca deportiva.

Complementariedad: Pro futbol buscará principalmente socios en vista de objetivos comunes, dentro de los cuales se pueden mencionar a clínicas deportivas como Meds, Sport salud, entre otras, Además, de ver alguna alianza con alguna otra marca deportiva.

### **2.3 Análisis de los Clientes**

Para poder determinar el cliente al cual se desea llegar, se realizaron las siguientes metodologías para obtener fuentes de información, de la cual se puede verificar en detalle en el Anexo 1, 2 y 3:

- Entrevistas en profundidad a profesionales con expertise en deporte, en particular en futbol.
- Encuestas a posibles clientes. Esta investigación apunta a identificar la recepción de valor en cuanto a la aplicación a desarrollar.
- *Focus group*, a modo de extraer información cualitativa, discutir opiniones, actitudes, pensamientos, entre otros.

### 2.3.1 Clientes

Si se consideran las distintas aristas que tiene el proyecto, considerando que está dirigido, inicialmente a tres usuarios distintos, se detallará la necesidad por cada uno de ellos.

- Cliente: En estricto rigor el cliente es quien contrata los servicios, y determina la decisión de contratarlos, en este caso el cliente son los clubes de primera división, quienes son representados por el presidente, dueños o directores.
- Usuario: El usuario del servicio será el director técnico, gerente técnico, a veces el directorio, quienes son los que determinan si van a contratar a un jugador o no.



### 2.3.2 Tamaño de mercado

El tamaño de mercado se determina por la cantidad de jugadores que militan en un equipo de fútbol, donde suele haber 25 jugadores, de los cuales normalmente hay porteros, defensas, centrales y delanteros según estime el entrenador y la directiva.

De estos 25 jugadores, solo pueden jugar 11 jugadores, realizando tres cambios por partido para sustituir a unos por otros. Dada la cifra anterior, tomando la cantidad actual de clubes de primera división, que son 16, totalizando un universo de 400 jugadores o potenciales puestos definidos por cada equipo.

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










#### 3.1 Modelo de Negocio Canvas

- Segmentos de mercado:
  - Clubes de futbol de primera división: El mercado de la industria deportiva está clasificado por divisiones, por lo que el nicho de mercado al cual se apunta son los equipos de primera división.
- Relación con los clientes:
  - Marketing uno a uno: Al ser un servicio exclusivo, dedicado, confidencial en un nicho de mercado, es que el marketing será individualizado y se realizará de acuerdo a las necesidades específicas del cliente.
  - Trabajo en terreno: Se realizarán visitas y se organizarán horarios de acuerdo a la disponibilidad de los directivos de clubes de futbol, entregando una atención totalmente personalizada y discreta.
  - Charlas temáticas: Para poder entregar una profundización de temas relevantes para los clientes, se harán charlas temáticas deportivas en información actualizada que sea de importancia a las unidades técnicas.
- Canales:
  - Visitas directas: Los equipos comerciales irán directamente a los clubes deportivos, visitando a los directivos correspondientes.
  - Recomendaciones de expertos: Al buscar respaldo de expertos, se informará a ellos del trabajo especializado de la empresa, generando implícitamente su recomendación a terceros.
- Fuentes de ingreso:
  - Clubes de primera división: Considerando que solo los 16 equipos de primera división son el mercado, la fuente de ingresos son los servicios contratados por ellos (venta de perfiles).
- Propuesta de valor:
  - Sugerir el deportista: De acuerdo al servicio contratado, el cliente puede solicitar un deportista determinado para ciertas jugadas o posición, para lo cual se entregaran sugerencias de lo requerido.

- Rendimiento óptimo del deportista: Según requerimientos del cliente, se puede generar compacto y análisis de rendimiento del deportista solicitado para su retroalimentación.
- Perfil del jugador: Realización de perfil del deportista según información requerida por el cliente.
- Actividades claves:
  - Grabaciones de partidos: Se realizará registro de todos los partidos de futbol en los cuales estén los deportistas que se encuentren en análisis según el servicio contratado.
  - Reuniones con directivos de clubes de futbol: Se realizarán reuniones con directos, jefes técnicos y/o deportivos de los clubes de futbol para poder determinar y analizar la información requerida para el servicio contratado. Captarlos mejores talentos de las divisiones inferiores.
- Recursos claves:
  - Equipo comercial: Existirá un equipo comercial dedicado al estudio y análisis de los clubes deportivos para poder agendar con ellos reuniones específicos, entregando a ellos sugerencias y necesidades que les pueda parecer llamativas y así poder contratar los servicios propuestos. La idea principal no es solo entregar una solución a una necesidad, sino que también generar la necesidad a través de propuestas llamativas para los directivos.
  - Página web: Para poder entregar mayor información y formalidad a los servicios, se generará una página web informativa y activa donde exista información determinada, pero no a fondo de los servicios que se ejecutan; Esto es principalmente porque se busca llegar a un nicho exclusivo y confidencial, por lo que no se optará a un marketing masivo, sino uno a uno.
  - Psicólogo y Kinesiólogo: Profesionales de la salud que elaborarán informes médicos según lo requiera.
- Asociaciones Claves:

- Clubes deportivos de segunda y tercera división: Considerando que el cliente solicitará información respecto de jugadores de otras divisiones, se pueden generar asociaciones estratégicas con distintos clubes deportivos, incentivando el desarrollo de sus propios profesionales.
- Clínicas deportivas: Al contar con el servicio de kinesiólogo y psicólogo deportivo para análisis del deportista, se pueden generar alianzas estratégicas con organizaciones deportivas y así poder realizar los estudios necesarios en sus dependencias.
- Estructura de costos:
  - Psicólogo: Se contará con la expertise de un psicólogo deportivo para cuando el cliente requiera de su servicio.
  - Kinesiólogo: Se tendrá un kinesiólogo part-time para evaluaciones deportivas que lo requieran.
  - Costos fijos: La base de costos es fundamentalmente fija al contarse de una empresa de servicios, donde los servicios entregados en la zona central se encuentran considerados como tales.
  - Remuneraciones: Al ser una empresa de servicios principalmente la estructura de costos fijos va en relación a las remuneraciones.
  - Inversión: Se debe realizar una inversión inicial para la puesta en marcha.

## 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>Recursos clave</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Equipo comercial especialista en venta de servicios.</li> <li>- Página Web informativa.</li> <li>- Psicólogo-Kinesiólogo.</li> </ul>		<p><b>Canales</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Visita directa a clubes deportivos.</li> <li>- Recomendaciones de expertos y conocedores del futbol.</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 SpA<sup>3</sup>, considerando que puede tener uno o más accionistas y una forma bastante liviana de administración, ya que no se necesita tener un directorio, y la administración puede ser llevada por el o los socios de forma independiente o conjunta, La sociedad por acciones se creó por la ley 20.190 como una forma simplificada de las sociedades anónimas y pensada originalmente para las empresas de capital de riesgo.

Algunas de las ventajas que tiene una SpA frente a una Empresa Individual de Responsabilidad Limitada (EIRL) es que se puede crear como una sociedad unipersonal y después ir añadiendo nuevos socios, que puede tener más de un objeto y que personas jurídicas también pueden formar este tipo de sociedades. Además las obligaciones o deudas no están comprometidas al capital propio del dueño, como sucedía anteriormente con las MEF<sup>4</sup> o cuando se utilizaba las personas naturales como personas jurídicas. Este tipo de sociedades son las más adecuadas para aquellas personas que deseen comenzar un negocio nuevo, pero que no saben a ciencia cierta si el día de mañana querrán vender el negocio o agregar nuevos socios.

Una SpA permite una gran flexibilidad en su administración y en los derechos y obligaciones relacionados con la tenencia de sus acciones, lo que permite que se adapte a cada una de las necesidades de un negocio.

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

La empresa a realizar es una empresa de servicios que se dedica a captar nuevos talentos del futbol en categorías distintas a la primera, ya sea segunda división, tercera división o amateur.

La idea principal es poder entregar un servicio a los clubes de futbol de primera división donde se les proporcionará información relevante respecto del talento deportivo que requieran, ya sea una solicitud por una persona específica, o por una posición del

---

<sup>3</sup>Siglas para Sociedad por Acciones.

<sup>4</sup>Siglas para Micro Empresa Familiar.

campo de futbol. Al realizar este proceso de manera más profesional, como se realiza en Europa, es que la empresa se nombrará **PRO FUTBOL**, haciendo alusión a profesionalizar un proceso inexistente como tal en el mercado chileno, o que se realiza de manera más rudimentaria.



### 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

Principales fortalezas y debilidades que visualiza de su negocio

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovación e Integración de Información.</li> <li>• Conectividad y accesibilidad.</li> <li>• Visibilidad de información.</li> <li>• Información en tiempo real</li> <li>• Encontrar factores estratégicos críticos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programar el software.</li> <li>• Factibilidad de búsqueda.</li> <li>• Mediano costo inicial.</li> <li>• Empresa nueva.</li> <li>• Bajo financiamiento.</li> <li>• Operadores apropiados para que graben los partidos.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Costes fijos reducidos.</li> <li>• Uso de redes sociales.</li> <li>• Colaboradores motivados y capaces.</li> </ul>	
---	--

### 3.3 Estrategia de Crecimiento o Escalamiento

La escalabilidad del negocio apunta a maximizar los recursos y potenciar la plataforma, en cuanto a deportes, alianzas, convenios, entre otros.

- Se podrá incorporar otros deportes donde participen equipos con varios jugadores, tales como, el Rugby, Basquetbol, Volleyball, etc.
- Se podrá extrapolar y replicar a países más fanáticos del futbol, como lo son España, Brasil, y que también practiquen otros deportes estrellas, como el Rugby en Australia y el Basquetbol en Estados Unidos.
- Al posicionar esta herramienta y ser reconocida en el medio, se espera lograr alianzas con clínicas del deporte, suplementos deportivos, farmacias, entre otros, así como también replicar el mismo modelo hacia el extranjero.

#### 3.3.1 Ventaja competitiva

La mayor ventaja que presenta este proyecto está en la integración e inteligencia de análisis de los datos que se encuentran disponibles hoy en los medios. La mayor fuerza estará enfocada en entregar la información de manera rápida, actualizada, eficiente, confiable y sobre todo de lectura simple para que les permita tomar decisiones y facilitar las tareas que se quieran realizar con los datos que se entregarán a través de esta. Se le ofrece a los clientes no necesitar buscar en Google a cada deportista, sino que más bien analizar videos para estimar rendimientos (tales como goles por partidos, velocidad del jugador, pique máximo, etc.), además se podrá administrar de manera rápida para cada uno de los jugadores que quiera revisar, lo que le dará tiempo adicional para trabajar en estrategias para ganar el juego y al mismo tiempo para ser televisado.

Para poner en contexto el proyecto se debe tener en cuenta que el fútbol es uno de los deportes que más ingresos genera al año, que es una industria donde se mueven millones de dólares en torno a los jugadores y sus talentos, en el que cualquier servicio que les permita detectar nuevos talentos y encaminarlos de acuerdo a cómo quiere cada club, será muy atractivo.

Corresponde a la mezcla perfecta entre disfrutar la pasión, que en este caso es el fútbol, y crear un negocio enfocado en lo que disfrutas ver. Esto, sumado a la factibilidad real de llevar a cabo este proyecto, donde la mayor complejidad se centra en crear el buscador eficiente y con inteligencia que permita recibir, ordenar y utilizar la información de la mejor manera posible; y en la búsqueda de los profesionales expertos que permitan crear el mejor perfil del futbolista de amateur, de segunda y tercera división, para que pueda sacar su potencial.

Para poder determinar de mejor forma la ventaja competitiva de la empresa, se realizará el análisis VRIO, como indica la figura en Anexo 7.

**El análisis VRIO** ayuda a evaluar qué recursos internos proporcionan ventaja competitiva, integrando aquellos que son vitales con los más prescindibles.

- Valor: El principal valor de la empresa es el servicio que presta, focalizado en la individualización de él y confiabilidad de los datos, tanto de lo que el cliente requiere como de lo que se le entrega como producto final.
- Raro: El recurso raro que cuenta la empresa es el *know how* de este servicio en el extranjero, además, se cuenta con contactos deportivos de alto nivel que no se obtienen fácilmente.
- Imitable: El servicio en sí es imitable, pero no es fácil llegar a él, ya que la puesta en marcha, los vínculos estratégicos y contactos no lo permitirían.
- Organización: Al generar una empresa especial para este servicio, la organización estaría capacitada para lo que se le ofrece al cliente.

### **3.4 RSE y Sustentabilidad**

Considerando que existen variados factores para que una empresa sea sustentable y responsable con el entorno en el cual está inserta, Pro Futbol se compromete con las variables más relevantes, como muestra la figura en el Anexo 8:

- **Responsabilidad con el Medio Ambiente:** Uno de los puntos a los que más se asocia la RSE es al medio ambiente, para lo cual Pro Futbol SpA se compromete a mantener áreas verdes en sus oficinas y a reducir las impresiones dentro de sus oficinas, incentivando el uso de correos electrónicos y otros medios de comunicación.
- **Compromiso con la Comunidad:** Respecto de la comunidad en la cual está inserta, se realizarán campeonatos de futbol anuales para aquellos barrios que no cuentan con canchas deportivas para realizar deportes.
- **Ética Empresarial:** Pro Futbol SpA rechaza tajantemente toda actividad no ética y que atente contra la moral y buenas costumbres.
- **Calidad de Vida Laboral:** Considerando que los captadores son personas que pasarán mucho tiempo en terreno y/o viajando, Pro Futbol SpA velará por los viáticos, y condiciones laborales mínimas que le acomoden el actuar de su trabajo.

### **3.5 Cadena de Valor**

La cadena de valor (ver Anexo 9) del servicio propuesto, conlleva las siguientes áreas:

- **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**

El Plan de Marketing permite fijar los objetivos, se determina la estrategia y se detalla el plan de acción para mantener y aumentar los clientes de la empresa. Es clave para el desarrollo y crecimiento de una compañía.

### **4.1 Objetivos de Marketing**

Los objetivos principales de la empresa en análisis 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 estrategia se reflejará inicialmente en atacar a clubes de primera división más pequeños, tales como, Unión Española, Palestino, Deportes Concepción, entre otros, ya que, estos cuentan con una administración más bien familiar y accesible al modelo de negocio Pro Fútbol, dejando en segundo plano enfocar los esfuerzos en dirigirse a clubes más grandes, tales como Colo - Colo, Universidad de Chile y Universidad Católica, dado que estos cuentan con herramientas de reclutamiento más desarrolladas, de igual forma, serán abordados secundariamente.

### **4.3 Estrategia de Servicio**

El servicio a ofrecer es un captador que visitará todos los partidos de la segunda división, tercera división y amateur, quien grabará todos los partidos y realizará informes de ellos, enfocándose en talentos jóvenes no descubiertos, brindando una

experiencia única y memorable, para lograr fidelización de acuerdo a sus expectativas. También se entregará un servicio de calidad, personalizado y exclusivo según la necesidad de cada cliente.

La estrategia a utilizar es una estrategia bastante personalizada, ya que consiste en adaptar la oferta a las necesidades del segmento determinado anteriormente. Como la idea es llegar a un nicho de mercado bastante específico, y que genera confidencialidad de los temas a tratar, la estrategia no debe ser solo concentrada, sino que además bastante individualizada y personalizada para el cliente en cuestión, por lo que la estrategia en sí no puede ser genérica ni estándar, sino que determinada para cada requerimiento.

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

La estrategia de precios será diferencial, principalmente porque del mismo servicio se puede optar a diversos clientes finales con objetivos distintos. Se diferenciarán los valores, ya que como se mencionó anteriormente, se busca ser personalizados en cada servicio.

El mercado del fútbol en Chile es bastante cerrado, al igual que en el mundo, por lo que ningún servicio es igual al otro, los requerimientos del cliente son especializados, por lo que los precios a entregar también lo son.

Así es como en primera instancia el captador puede verificar y analizar nuevos talentos para que un club deportivo pueda completar una nómina de refuerzos, como simplemente completar una posición determinada en el campo, por lo que para el club deportivo también será distinto lo que requiera.

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

La estrategia de distribución está determinada por el relacionamiento, en visitar directamente a los clubes deportivos otorgando demos de pregrabados al presidente



del club y/o directorio, incentivando la contratación del servicio, ofreciéndoles cartas de confidencialidad, entre otros.

También se llevará a cabo a través de la recomendación de expertos conocedores del fútbol de los cuales también recibirán demos de pregrabados que cumplan las necesidades que cada club deportivo requiera.

Pro Fútbol operará con bajos costos de distribución, puesto que, se contará con una oficina central en Santiago y se contratarán captadores free lance ubicado en la región/comuna que se requiera.

#### **4.6 Estrategia de Comunicación y Ventas**

Dentro de las estrategias publicitarias, se recomienda para Pro Fútbol SpA las siguientes:

- Estrategia comparativa: Se utilizará para poder demostrar las ventajas respecto de otros servicios similares que se utilizan en la primera división; así mismo, se determina como una ventaja competitiva todo el plan que abarca y la exclusividad ofrecida.
- Estrategia de empuje: Estrategia que se utilizará para forzar la venta, específicamente a través de las ejecutivas comerciales, quienes contarán con los recursos necesarios para poder generar el empuje en quienes lo requieran.

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

La demanda estimada corresponde a los equipos de fútbol de primera división, quienes solicitarán los servicios para poder buscar talentos en la segunda y tercera división, por lo cual se detallaran a continuación:

#### 4.7.1 Primera División

<b>Equipo</b>	<b>Ciudad</b>
Audax Italiano	Santiago
Colo-Colo	Santiago
Curicó Unido	Curicó
Deportes Antofagasta	Antofagasta
Deportes Iquique	Iquique
Deportes Temuco	Temuco
Everton	Viña del Mar
Huachipato	Talcahuano
O'Higgins	Rancagua
Palestino	Santiago

San Luis	Quillota
Unión Española	Santiago
Unión La Calera	La Calera
Universidad Católica	Santiago
Universidad de Chile	Santiago
Universidad de Concepción	Concepción

De los 16 clubes deportivos que son parte de la primera división, 10 son de regiones, totalizando un 63% de ellos, lo que permitiría en caso de obtener alguno como cliente.

Respecto al crecimiento de la demanda, ésta siempre será de 16 clubes, ya que es la cantidad que está determinada para la primera división, por lo que ésta se mantendría constante en el tiempo.

Solo para graficar la oferta que existe en clubes de segunda y tercera división, se presentan para conocimiento de ello.

#### 4.7.2 Segunda División

<b>Equipo</b>	<b>Ciudad</b>
Colchagua	San Fernando
Deportes Recoleta	Santiago
Deportes Santa Cruz	Santa Cruz
Fernández Vial	Concepción
General Velásquez	San Vicente de Tagua Tagua
Iberia	Los Ángeles
Independiente	Cauquenes
San Antonio Unido	San Antonio

### 4.7.3 Tercera División

<b>Equipo</b>	<b>Ciudad</b>
Colina	Colina
Deportes Limache	Limache
Deportes Linares	Linares
Deportes Rengo	Rengo
Escuela de Fútbol Macul	Santiago
Lautaro de Buin	Buin
Lota Schwager	Coronel
Municipal Mejillones	Mejillones
Municipal Salamanca	Salamanca
Municipal Santiago	Santiago

Provincial Osorno	Osorno
Provincial Ovalle	Ovalle
Rancagua Sur	Rancagua
Real San Joaquín	Santiago
Tomás Greig FC	Rancagua
Trasandino	Los Andes

#### 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**

	<b>DICIEMBRE</b>	<b>ENERO</b>	<b>FEBRERO</b>	<b>MARZO</b>	<b>ABRIL</b>
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**

El plan operativo del estudio presente, a pesar de que es un servicio, y por ende el proceso productivo es más simple, no deja de ser menor, considerando que se deben presentar todas las partes del proceso como operara la empresa.

Antes de comenzar a detallar cada una de las partes, el presente análisis se enfocará en el servicio en sí, que es entregar a un captador de talentos, que va visitando las ligas inferiores, grabándolas, y entregando dicha información, a través de informes e imágenes, al cliente, quienes son principalmente, los clubes de primera división, quienes tomaran la información que requieren para la toma de decisiones. Así mismo, en el capítulo anterior, se mencionó que las imágenes grabadas, también pueden ser vendidas a canales regionales, para poder transmitir las a través de su red.

### **5.1 Estrategia, Alcance y Tamaño de Operaciones**

#### **5.1.1 Estrategia**

Respecto a esta ventaja, claramente se ha podido demostrar en el análisis, que la exclusividad, confidencialidad y oportunidad de la información entregada, además de su claridad y profesionalismo, son puntos relevantes que distinguen el servicio de otros, promoviendo la sana competencia y el talento nato de los deportistas.

Dada la exclusividad del servicio, y la importancia de los clientes, la estrategia principal usada es de satisfacción de los clientes, entregando personalización en el servicio de acuerdo a lo que requiera el cliente.

Es así como quien contrata el servicio puede definir su búsqueda tan amplia como información que ya tenga la empresa, como algo puntual, como información de algún deportista específico o una posición determinada.



Se busca a través del presente proyecto que los captadores puedan asistir a los partidos y los graben, buscando el mejor talento deportivo para la necesidad contratada por el cliente de primera división.

### **5.1.2 Alcance**

El alcance de la empresa es a nivel nacional, se consideran captadores en todo Chile, grabando partidos, realizando informes y determinando las necesidades a satisfacer.

### **5.1.3 Tamaño de Operaciones**

Las operaciones de la empresa son amplias. A pesar de que se cuenta con una oficina física en la ciudad de Santiago, existe un staff de captadores que trabajarán en función de los requerimientos contratados.

El staff, trabajará a modo free lance, y se reclutarán en cada región/comuna que se requiera, contando con su disponibilidad de acuerdo sea necesario.

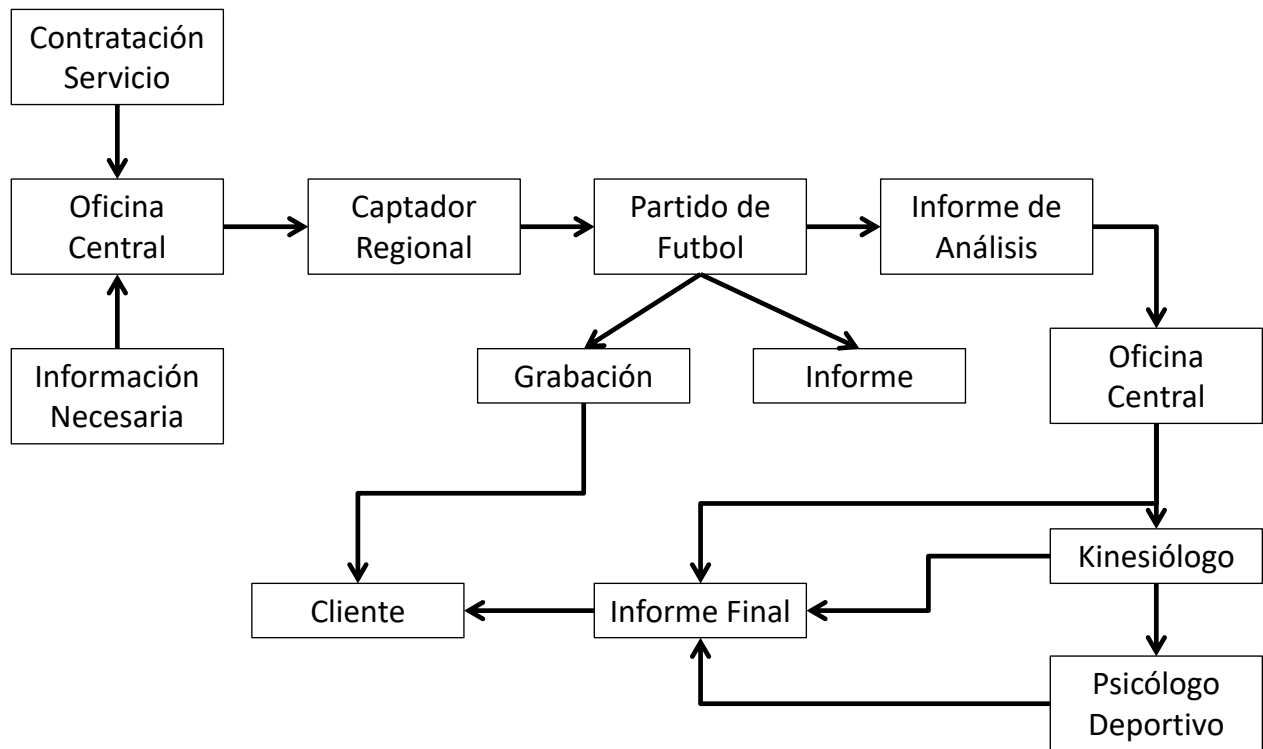
En la oficina central se optará por tener la fuerza de ventas, administración y contactos principales; además, se contará con psicólogo deportivo y kinesiólogo, entregando un plus en el servicio contratado, en el caso que se requiera un análisis del jugador por parte del servicio contratado.

Así es como al contratar los servicios el club deportivo, se realiza una revisión en la base de datos que la empresa va actualizando, y en caso de no contar con lo que el cliente requiere, se busca en las ligas inferiores, visitando los partidos, grabándolos y emitiendo informes de los jugadores, para entregar la información que el cliente necesita.

## **5.2 Flujo de Operaciones**

A continuación, se visualiza el flujo de operaciones de la empresa, en la Figura 4.

**Figura N°4** Flujo de operaciones



El flujo comienza en la contratación de servicios, cuando el cliente manifiesta su deseo de contar con cierta información que se entregará a través de Pro Futbol. Es así como el cliente entrega la información necesaria sobre el servicio que requiere en las oficinas centrales de la empresa. Puede optar por pedir archivos que se tengan guardados, grabaciones de partidos específicos, información sobre un deportista en especial, seguimiento a talentos determinados, una posición que requiera para su planta, entre otros.

De la solicitud que él requiera, incluye las imágenes grabadas y un informe escrito de análisis respecto de la solicitud. A este servicio, el cliente le puede incluir un análisis a través de kinesiólogo deportivo y psicólogo deportivo, de forma independiente uno del otro. Los plazos a determinar en la entrega del servicio dependerán de las fechas de los partidos y de lo contratado.

Una vez que el cliente contrato los servicios en las oficinas centrales o a través del staff comercial, se contacta al captador, quien puede ser uno free lance ubicado en la región que se requiere, o uno a contrata que realiza seguimientos y viaja buscando la información que se solicitó.

Del partido visitado se emiten grabaciones e informes de acuerdo a lo contratado. Si el cliente es un canal de televisión que solo requiere las imágenes, éstas se entregan luego de ser grabadas. Si el cliente es un club deportivo, se unen las imágenes e informe y se realiza un informe análisis, el cual llega a las oficinas centrales.

Con el informe generado, se determina si el servicio contratado requiere de uso del kinesiólogo deportivo, o del psicólogo deportivo, ya de uno solo de ellos o de ambos. En caso de no requerirlos se entrega información al cliente. Si se requiere de uno de ellos o de los dos, se unifica la información en un informe final, entregándose al cliente.

### **5.3 Plan de Desarrollo e Implementación**

La empresa se formara como una SpA, tal como se indicó previamente, y se contará con un staff comercial, quienes realizaran el contacto principal con los clientes. De igual forma, se realizarán presentaciones en los clubes deportivos, y contactos directos con medios regionales.

Se reclutaran captadores en diversas ciudades, y se consideraran algunos como planta y otros free lance.

La idea principal es poder tener y contactar captadores en regiones y/o comunas donde equipos principales de segunda y tercera división juegan para que pueda ir conociendo el mercado local en caso de requerir alguna característica que el cliente busque que no haya podido ser hallada en la zona central del país.

Los captadores free lance deberán tener vasto conocimiento del deporte y mantenerse informados respecto del mercado local, contando con datos duros respecto de los clubes y sus jugadores.

En primera instancia se contará con 4 captadores free lance que se reclutarán en un principio, permitiendo que sean susceptibles de ser requeridos en caso de necesitarlos. De acuerdo a la información que se vaya requiriendo de las regiones es que se considerarán aumentar la cantidad de captadores free lance para el segundo año de funcionamiento en adelante.

#### 5.4 Dotación

A continuación se presenta el cuerpo principal de Pro Futbol, en la Tabla N°2.

**Tabla N°2**

<b>Cargo</b>	<b>Perfil</b>	<b>Observaciones</b>
<b>Personal Administrativo</b>	Persona con conocimientos administrativos, a excepción de la secretaria que basta con conocimientos de secretariado. Se buscan personas con alta capacidad de resolución de problemas y gran capacidad preventiva frente a situaciones y actividades propias de la empresa.	El personal administrativo tendrá un horario de trabajo de lunes a viernes de 9:00 a 18:00 horas.
<b>Staff Comercial</b>	Personas con conocimientos en marketing, publicidad o ingeniero comercial, con capacidad de trabajo en equipo, alta capacidad de convencimiento y resiliencia frente a las situaciones negativas. Excelente dicción y ambición laboral.	Trabajo en terreno y en base a tabla de comisiones. Tendrán horario de presentación en oficina en la mañana, y de cierre de día en la tarde.
<b>Captadores Free Lance</b>	Personas con gran conocimiento del mercado de futbol sobretodo de la región y/o comuna de la cual postula. Además, debe contar con un trabajo estable remunerado, permitiendo complementar renta con la opción free lance. Conocimientos computacionales avanzados y destreza en edición de videos y grabaciones de los mismos. Idealmente con rango de edad entre 25 y 35 años.	Deberán contar con cámara gopro y conocimiento de edición de videos.

<b>Captadores de Planta</b>	Personas con alto conocimiento deportivo y de futbol. Capacidad de trabajo bajo presión y viajes dentro de la IV, V y Región Metropolitana. Conocimientos en manejo de gopro y edición de videos. Facultad de trabajo fines de semana.	Trabajo principalmente en fines de semana. Se ofrecen viáticos por viajes dentro de la zona central.
<b>Kinesiólogo Deportivo</b>	Profesional de la salud con experiencia en área deportiva.	Se ofrece trabajo a honorarios, de acuerdo a solicitud de cliente.
<b>Psicólogo Deportivo</b>	Profesional de la salud con experiencia en área deportiva.	Se ofrece trabajo a honorarios, de acuerdo a solicitud de cliente.

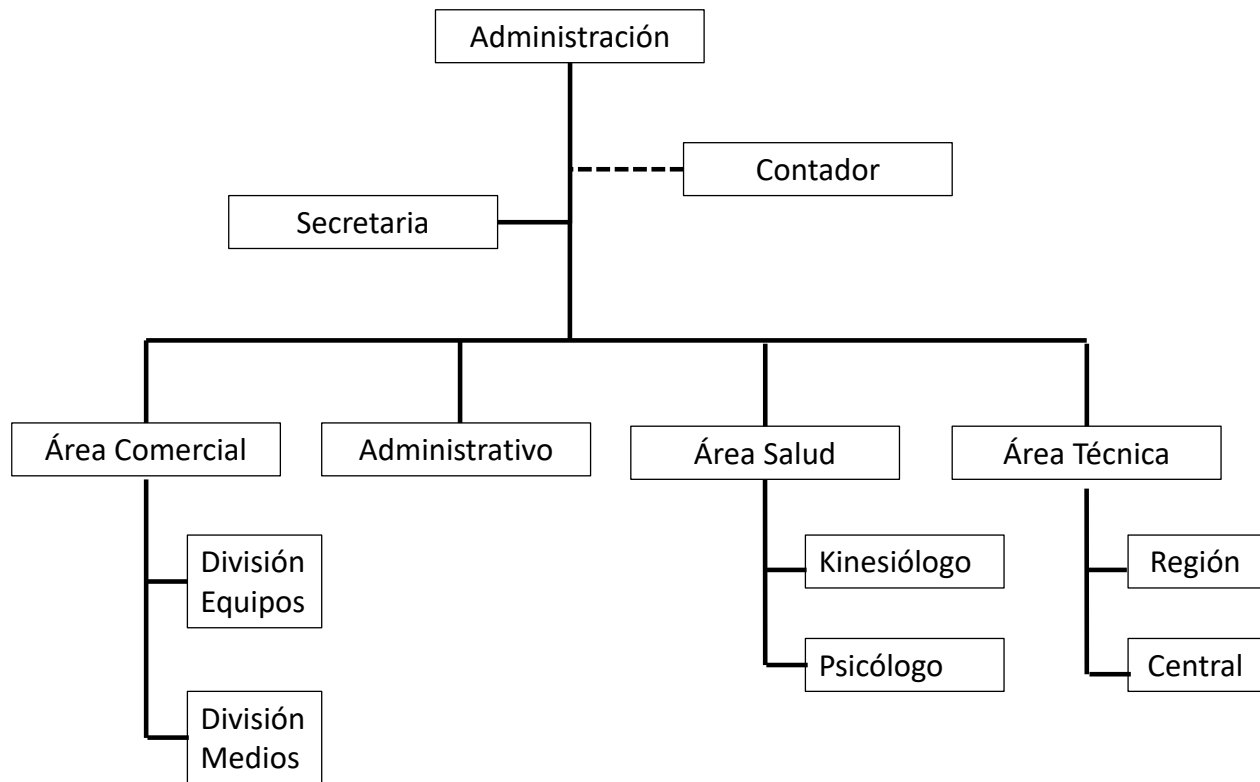
## VI EQUIPO DE PROYECTO

Los miembros involucrados del proyecto está integrado por Daniel Castro y Ricardo Pérez, quienes con diferentes formas de pensar y actuar, pero con una meta en común en la visión del deporte vieron en la necesidad una oportunidad.

Como fanáticos del futbol se preguntaron en reiteradas ocasiones ¿Cómo se realiza la captación de talento deportivo?, es entonces cuando comienzan a investigar para poder respaldar su hipótesis y darle vida a esta idea de negocio llamada Pro fútbol, idea que incentiva la oportunidad para aquellos talentos que no han sido descubiertos.

### 6.2 Estructura Organizacional

La estructura organizacional, definirá las características de cómo se va organizar y tendrá la función principal de establecer autoridad, jerarquía, departamentalizaciones, entre otras.



La administración es la cabeza principal y está a cargo de toda la oficina, bajo su estructura se encuentran dos piezas claves, quienes realizan el soporte administrativo y llevan la contabilidad del negocio. Estos dos están determinados por el nombre de Secretaría y Contabilidad, tal como hace alusión el organigrama anterior.

Luego siguen tres áreas de negocios que se denominan con el nombre de, área comercial, de la salud y Técnica, seguida de un administrativo.

El área comercial se encargará de captar clientes y promocionar el servicio en los medios de comunicación; el área de la salud estará compuesta por un Kinesiólogo y Psicólogo deportivo; el área técnica contará con captadores en regiones y captadores en la zona central. Finalmente el administrativo llevará a cabo los pagos e ingresos, remuneraciones, entre otros.

### 6.3 Incentivos y Compensaciones

Los incentivos y compensaciones están determinados por remuneraciones fijas, variables y bonos por concepto de vacaciones, producción y cumplimiento. El área comercial tendrá un base fijo y tramos variables por concepto de comisiones. El área de la salud tendrá contratos según requerimiento y el área técnica trabajará de manera free lance de acuerdo a los servicios.

A continuación, la Tabla N°3 muestra las remuneraciones antes mencionadas.

**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 es una herramienta vital que permitirá recoger toda la información cuantificada y desarrollada 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**

Los principales riesgos críticos que se identifican para cada uno de los procesos y/o áreas de mayor criticidad dentro de la organización son:

- Desastres naturales, considerando que el deporte se realiza al aire libre, y cualquier situación, desde una tormenta eléctrica hasta una simple lluvia, puede incidir en el desarrollo de los partidos de fútbol.
- Estado de salud de los futbolistas, el deporte mal practicado puede generar problemas físicos y lesiones graves.
- Riesgos tecnológicos que se originan a raíz de las condiciones tecnológicas, fallas en la infraestructura ó pérdida de información que no se puede recuperar, como la grabación de un partido o una entrevista determinada.
- Calidad de servicio y mal asesoramiento hacia los clientes, lo cual conlleva al incumpliendo las metas establecidas.



## **IX PROPUESTA INVERSIONISTA**

Financieramente el plan de negocios ProFutbol se ve muy atractivo para los indicadores de interés para el inversionista, dado el siguiente punto de vista financiero:

- La inversión es alcanzable y relativamente baja para iniciar el proyecto.
- La inversión inicial es de \$14.117.330.
- El valor actual neto (VAN) es de \$124.449.817.-
- Al ser un proyecto innovador y de servicio que no existe en el mercado, su tasa interna de retorno (TIR) es de 109,44%, lo que constituye una tasa muy atractiva.
- El tiempo que se tardará en recuperar la inversión inicial mediante los flujos de cajas es de 1 año y 1 (Payback)
- Los indicadores de desempeño financiero y los retornos de la inversión son positivos.
- El riesgo del negocio es bajo y presenta buena rentabilidad y proyección en el tiempo.

## **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

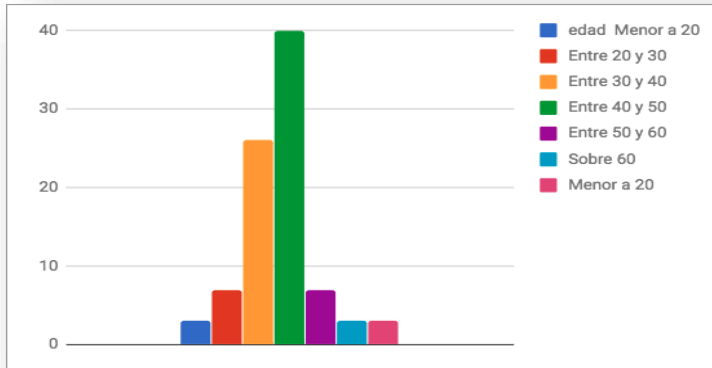
### Entrevistas: preguntas y respuestas.

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.

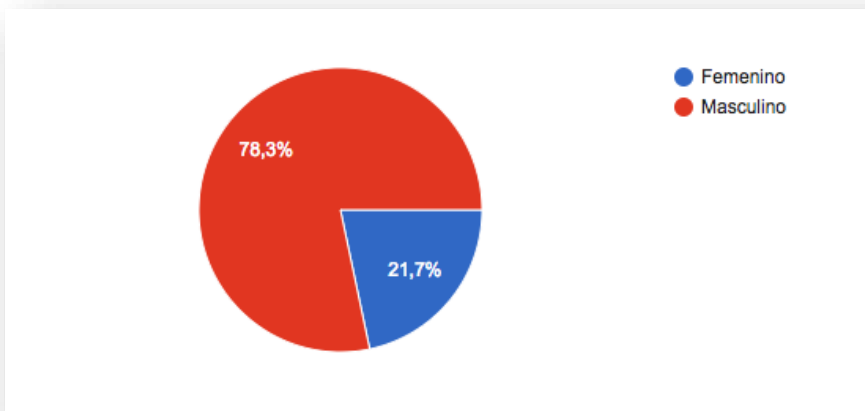
## ANEXO 2: ENCUESTAS

Gráficos encuesta web:

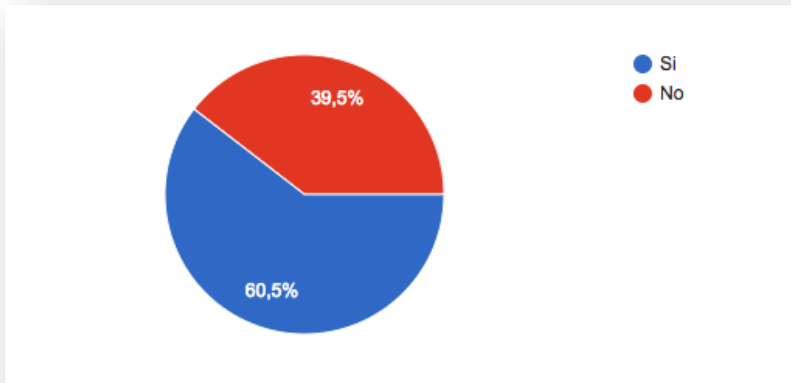
### Edad



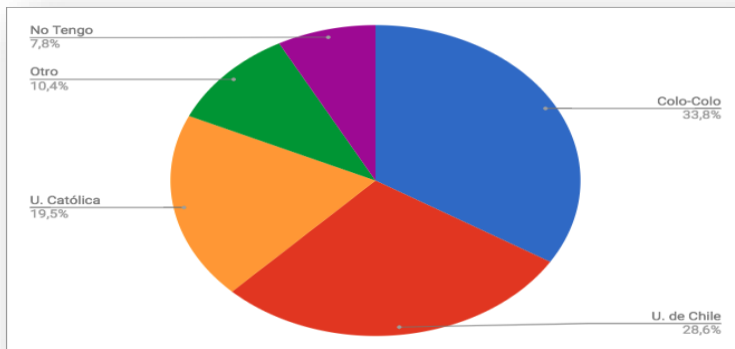
### Sexo



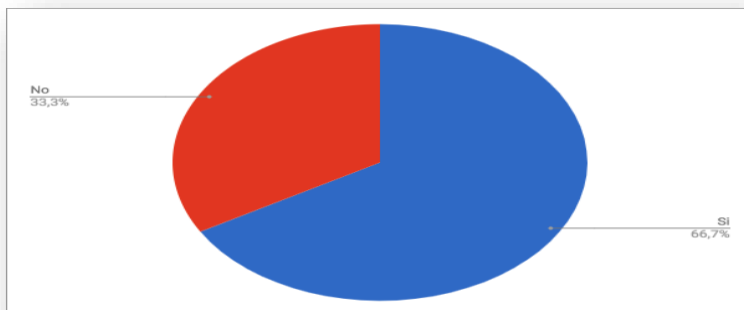
¿Te consideras fanático del fútbol?



¿Cuál es tu equipo preferido?

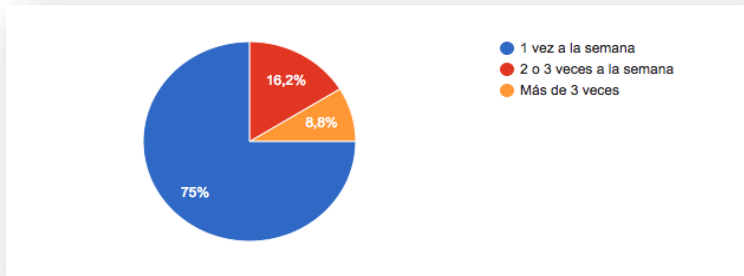


¿Sigues alguna liga extranjera?

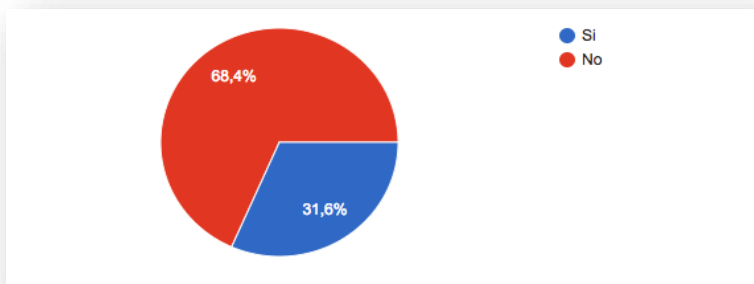




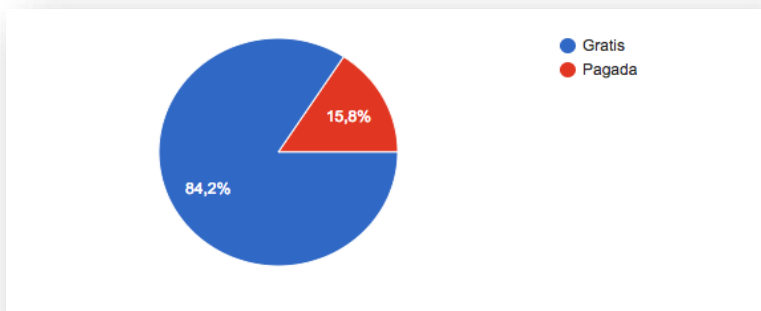
### ¿Cuántas veces a la semana vez fútbol?



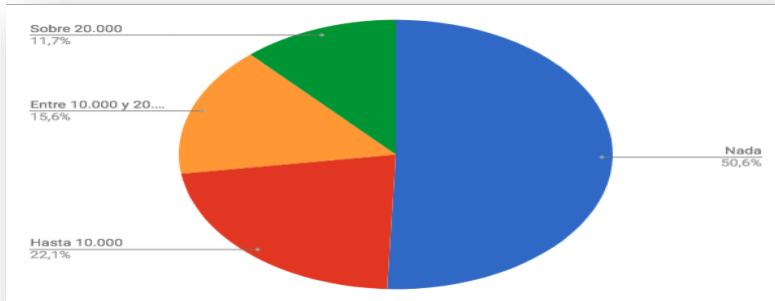
### ¿Te has suscrito alguna aplicación para obtener información de fútbol?



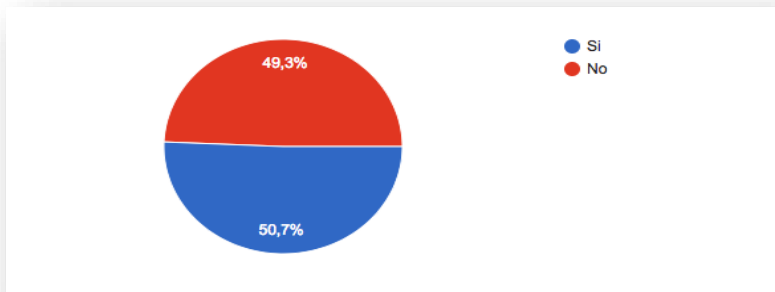
### ¿Pagaste por ella o es gratis?



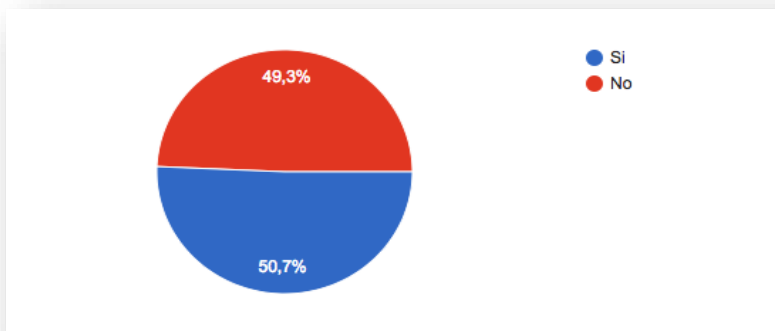
¿Cuánto gastas (\$) al mes en promedio en fútbol? (entradas, canal del fútbol, camisetas, entre otros)



¿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:

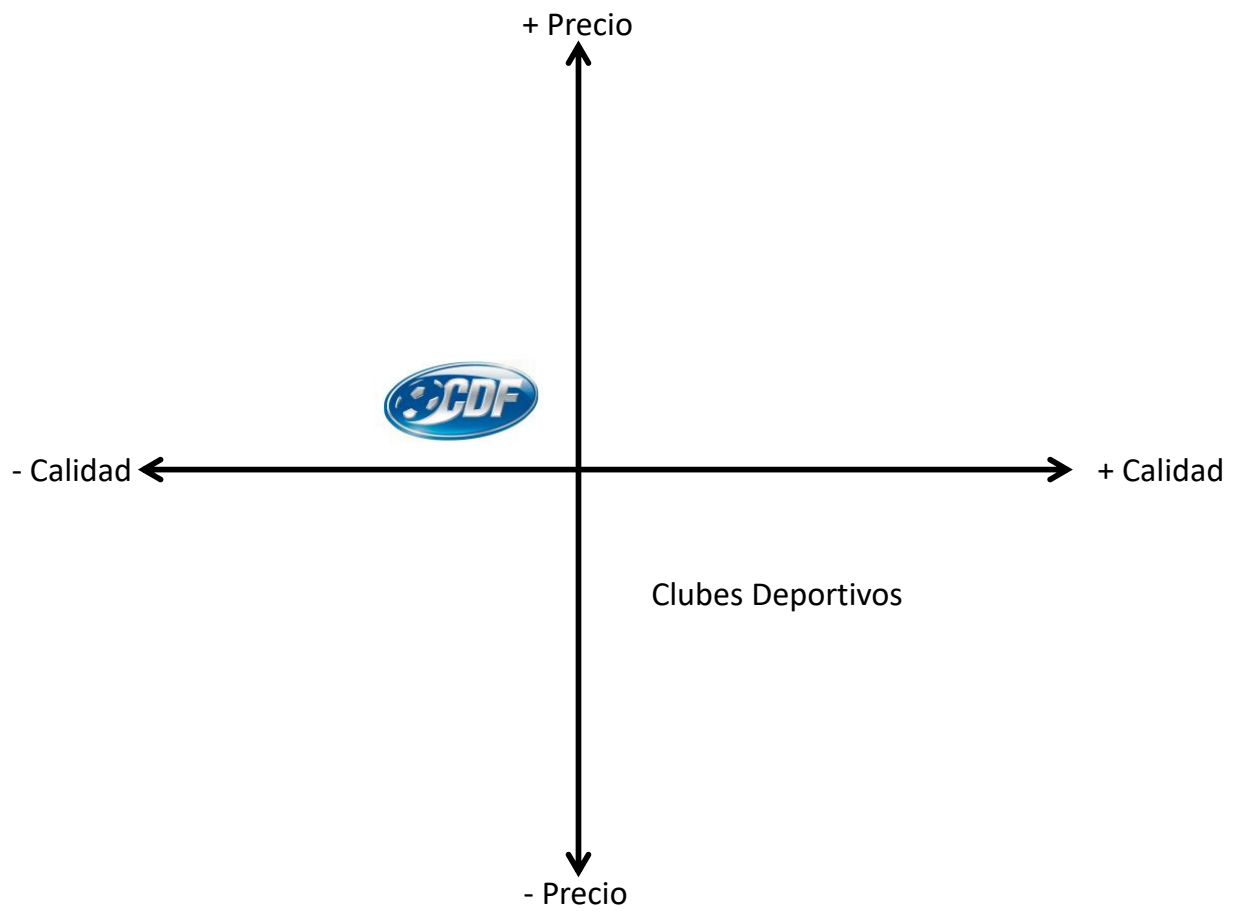
Equipo	Entrenador	Estadio principal	Capacidad	Marca	Patrocinador
Academia Fútbol Joven	Francisco Carrillo	Militar	500	PSport	
Brisas del Maipo	Marco Gutiérrez	Complejo Deportivo Santa Julia N°2	200	Training	<a href="#">Diario La Cuarta</a>
Buenos Aires	Marcos Sepúlveda	Nelson Valenzuela Rojas	2.000	Masitri	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	Dalponete	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	

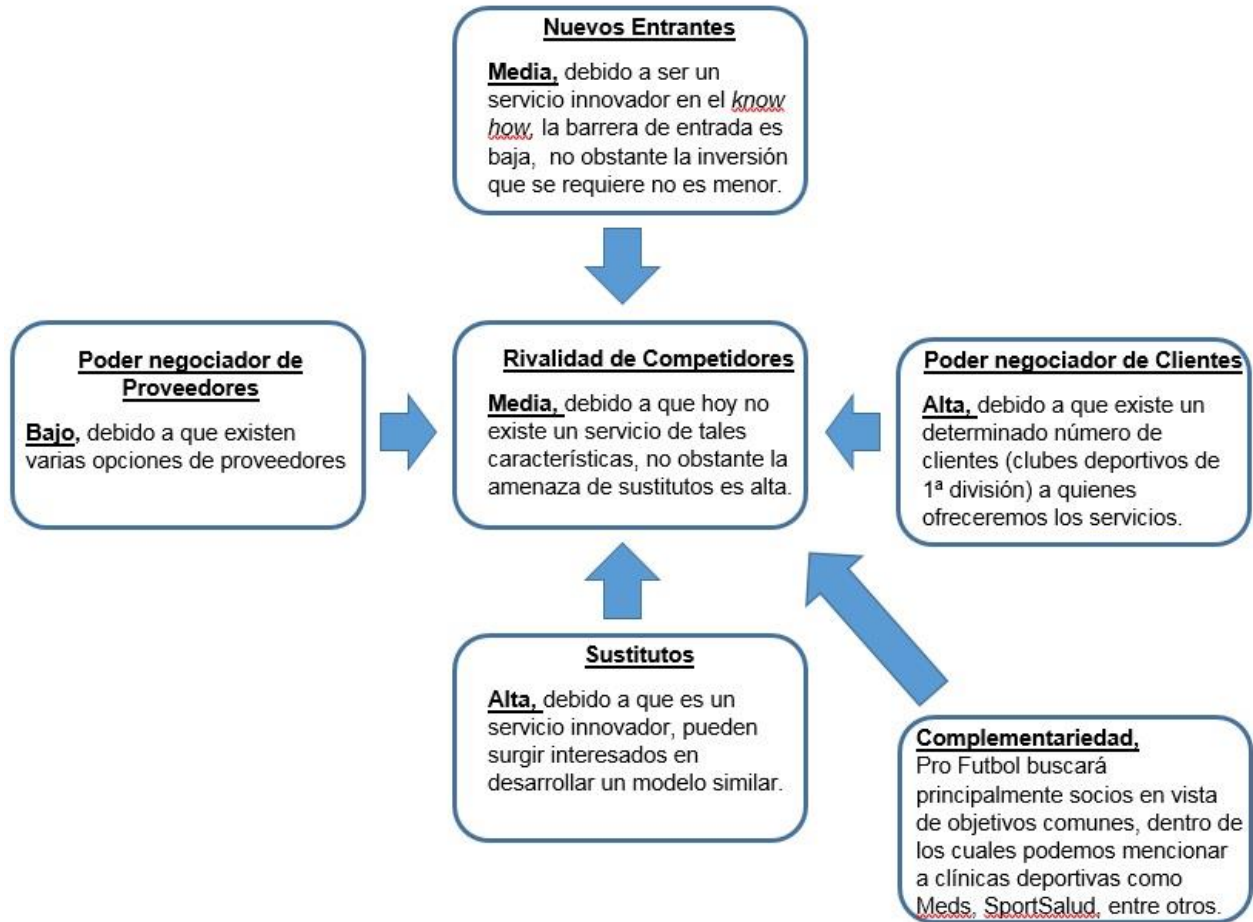


San Bernardo Unido	<a href="#">Miguel Castillo</a>	<a href="#">Municipal de San Bernardo</a>	3.500	Four	
Unión Casablanca	Rodrigo Bendeck	Municipal Arturo Echazarreta	1.672	Training	<a href="#">Municipalidad de Casablanca</a>
Unión Compañías	<a href="#">Ricardo Rojas</a>	Juan Soldado	2.500	Ovación	

## 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: 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
	5	4	3	2	1	
1. Disponibilidad de sustituto						

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

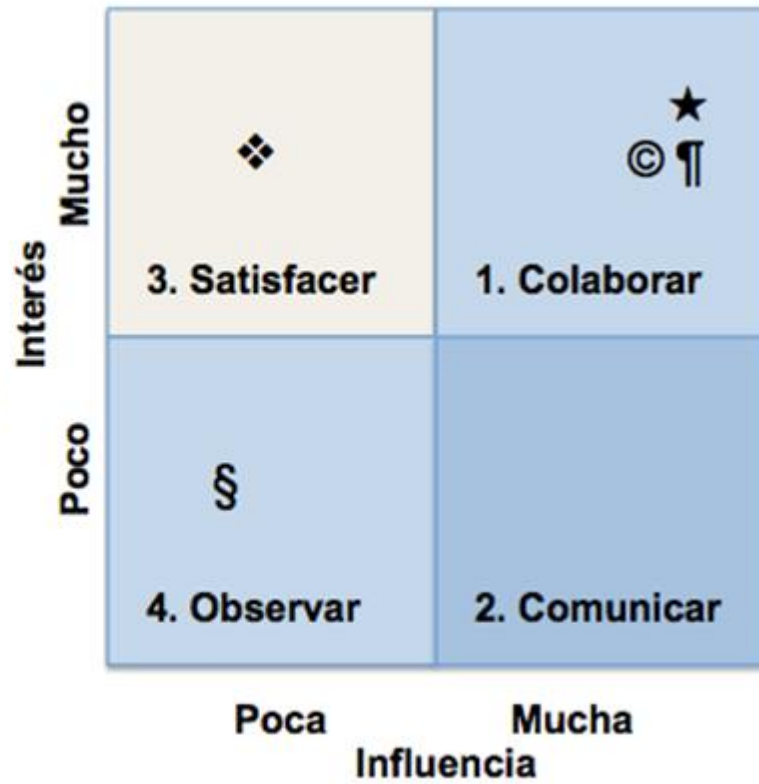
Figura 1

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**

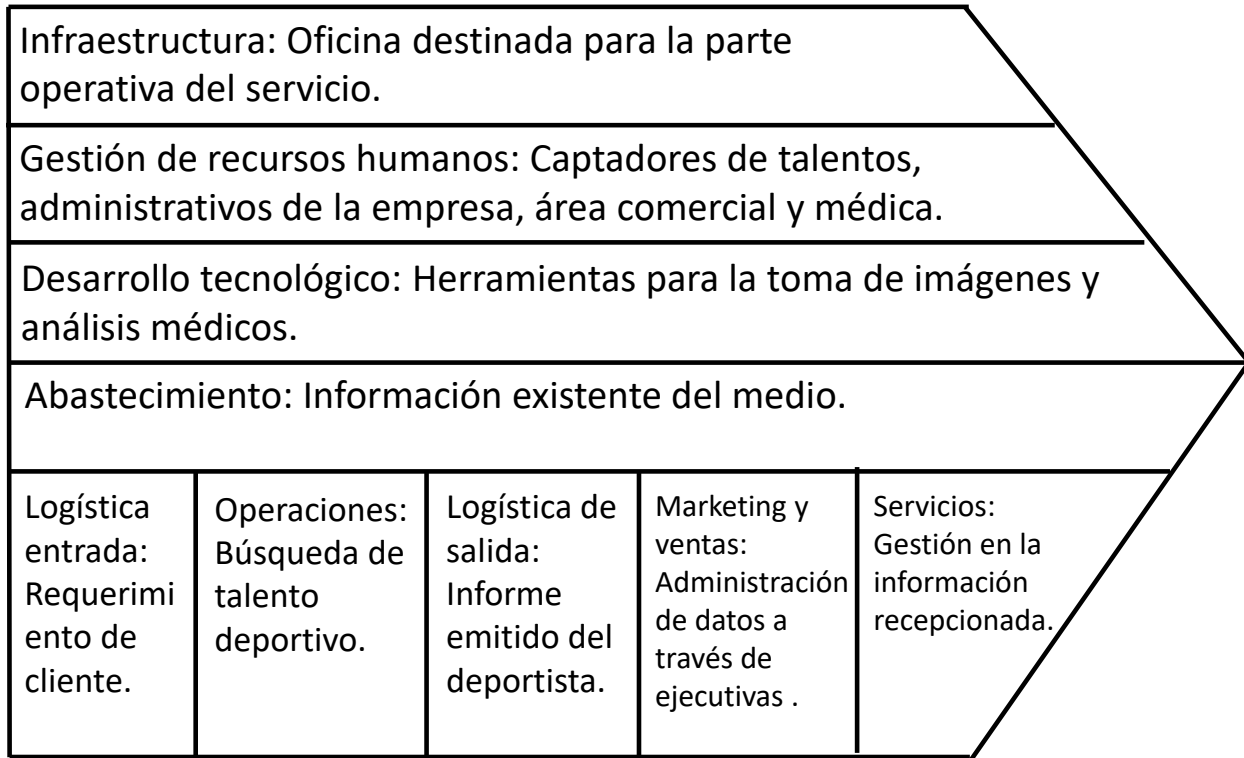
- ★ Clientes
- ¶ Personal
- © Comunidad
- ❖ Proveedores
- § Sociedad



## 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 entregar 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 ACELERADA
<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, fotocopidora, 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%	N° 44, 24.09.1993
2003	2002	16%	N° 95, 20.12.2001
2004	2003	16,5%	N° 95, 20.12.2001
2005 al 2011	2004 al 2010	17%	N° 95, 20.12.2001
2012 al 2014	2011 al 2013	20%	N° 63 30.09.2010 N° 48 19.10.2012
2015	2014	21%	N° 52, 10.10.2014
2016	2015	22,5%	N° 52, 10.10.2014
2017	2016	24%	N° 52, 10.10.2014
2018 y sgtes.	2017 y sgtes.	25%	N° 52, 10.10.2014
2018	2017	25,5%	N° 52, 10.10.2014
2019 y sgtes.	2018 y sgtes.	27%	N° 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>

Costo Unitario = Costo Variable + (Costo Fijo/Ventas)

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

Costo Unitario = \$2.690.000

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

Respecto de la utilidad:

Precio = Costo / (1 - % Utilidad)

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

Precio = \$3.362.500

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

Utilidad Unitaria = Precio – Costo

Utilidad Unitaria = \$3.362.500 - \$2.690.000

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

	AÑO 0	1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
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 DESPUÉS 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>