



DEPARTAMENTO DE
INGENIERIA COMERCIAL
UNIVERSIDAD TECNICA
FEDERICO SANTA MARIA

UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERIO SANTA MARÍA

Departamento de Ingeniería Comercial

MBA, Magíster en Gestión Empresarial

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA STARTUP FANSUP: SOLUCIÓN TECNOLÓGICA COLABORATIVA PARA PREVENIR LA VIOLENCIA EN ESTADIOS DE FÚTBOL

Tesina de Grado presentada por

Francisco Rocha Solís

Como requisito para optar al grado de

MBA, Magíster en Gestión Empresarial

Guía de Tesina Mg. Ariel Matus Acuña

Marzo de 2023

TITULO DE TESINA: **“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA STARTUP
FANSUP: SOLUCIÓN TECNOLÓGICA
COLABORATIVA PARA PREVENIR LA
VIOLENCIA EN ESTADIOS DE FÚTBOL”**

AUTOR: **Francisco Rocha Solís**

TRABAJO DE TESINA, presentando en cumplimiento parcial de los requisitos para el Grado de MBA, Magíster en Gestión Empresarial de la Universidad Técnica Federico Santa María.

OBSERVACIONES: _____

COMISIÓN DE TESINA:

- Mg. Ariel Matus A, Profesor guía.
- Mg, Lorena Paredes B, Correferente Externo
- Ph.D, Juan Tapia G, Correferente Interno

Valparaíso, marzo 2023

Todo el contenido, análisis, conclusiones y opiniones vertidas en este estudio son de mi exclusiva responsabilidad.

Nombre: Francisco Rocha Solís

Fecha: 22 de marzo de 2023

1 Tabla de contenido

1.	Resumen Ejecutivo	7
2.	Introducción	8
3.	Objetivos	9
1.1	Objetivo General	9
1.2	Objetivos específicos	9
2	Origen y justificación	10
3	Metodología	12
3.1	Análisis PESTEL	12
3.2	Análisis Cinco Fuerzas de Porter	12
3.3	Análisis FODA	13
3.4	Análisis Lean Canvas	14
4	Desarrollo de la Propuesta	15
4.1	Análisis PESTEL	15
4.1.1	Conclusión del Ámbito político	15
4.1.2	Conclusión del Ámbito económico	16
4.1.3	Conclusión del Ámbito Social.....	16
4.1.4	Conclusiones del Ámbito Tecnológico	17
4.1.5	Conclusiones del Ámbito Ecológico	18
4.1.6	Conclusiones del Ámbito legal.....	18
4.1.7	Ponderaciones de análisis PESTEL	19
4.2	Análisis de cinco fuerzas de Porter	24
4.2.1	Conclusión del poder de negociación de clientes	24
4.2.2	Conclusión del poder de negociación de proveedores	25
4.2.3	Conclusión de rivalidad entre competidores	25
4.2.4	Conclusión de amenaza nuevos competidores.....	26
4.2.5	Conclusión de amenaza de posibles sustitutos.....	27
4.2.6	Resumen Modelo 5 Fuerzas de Porter	27
4.3	Análisis de Lean Canvas Clientes	29
4.3.1	Segmento de clientes	29
4.3.2	Problemas.....	29
4.3.3	Propuesta única de valor	30
4.3.4	Solución	30

4.3.5	Métricas claves	31
4.3.6	Ventaja diferencial.....	31
4.3.7	Canales	32
4.3.8	Ingresos	32
4.3.9	Costos	33
4.4	Análisis de Lean Canvas Usuarios	34
4.4.1	Segmento de usuarios	34
4.4.2	Problemas.....	34
4.4.3	Propuesta única de valor	35
4.4.4	Solución	35
4.4.5	Métricas claves	35
4.4.6	Ventaja diferencial.....	36
4.4.7	Canales	36
4.4.8	Ingresos	36
4.4.9	Costos	36
4.5	Análisis FODA	37
4.5.1	Fortalezas	37
4.5.2	Oportunidades.....	37
4.5.3	Debilidades.....	38
4.5.4	Amenazas	38
4.5.5	Resumen de análisis FODA	39
4.6	Desarrollo de la solución FANSUP	40
4.6.1	Definición de servicio.....	40
4.6.2	Principales características.....	40
4.6.3	Requisitos mínimos	41
4.6.4	Detalle funcionalidad aplicación móvil	41
4.6.5	Instituciones asociadas	44
4.6.6	Fundadores y Equipo de trabajo	44
4.6.7	Planificación de Sprint de desarrollo	45
4.6.8	Levantamiento de información de usuarios	45
4.6.9	Levantamiento de información de clientes	46
4.7	Estudio financiero.....	47
4.7.1	Supuestos	47

4.7.2	Plazos del proyecto.....	47
4.7.3	Inversión inicial.....	48
4.7.4	Costos Fijos.....	49
4.7.5	Gastos de venta	50
4.7.1	Precios	50
4.7.2	Competidores	50
4.7.3	Clientes y Usuarios en Chile.....	51
4.7.4	Tamaño de mercado (TAM-SAM-SOM)	52
4.7.5	Tasa de descuento	52
4.7.6	Flujo de caja con Recursos propios.....	53
4.7.7	Units Economics	56
5	Conclusiones	58
6	Bibliografía	60
7	Anexos.....	61
7.1	Anexo 1: Desarrollo de análisis PESTEL.....	61
7.2	Anexo 2: Desarrollo de análisis de PORTER	82
7.3	Anexo 3: Desarrollo de LEAN CANVAS de clientes	88
7.4	Anexo 4: Detalle de actividades Sprint	93
7.5	Anexo 5: Resultados de encuesta a hinchas	95
7.6	Anexo 6: Pauta de focus group para usuarios	119
7.7	Anexo 6: Hitos del proyecto FansUp.....	120

1. Resumen Ejecutivo

En Chile, como en otros países del mundo, el fútbol representa un agente cultural importante, tanto para quienes lo practican, como para aquellos que disfrutan viendo este deporte. Debido a lo entretenido que resulta ser el fútbol para sus espectadores es que existe una gran cantidad de personas que asisten a los estadios de fútbol a presenciar los partidos entre diferentes equipos, especialmente los equipos de primera y segunda división en nuestro país.

Si bien en el transcurso de la historia del fútbol chileno se han documentado diversos incidentes relacionados con la violencia dentro de los estadios, incluso con víctimas fatales, no es hasta finales de los años 80 que este tema se considera por los legisladores. La cultura barrista llega a Chile y en 1985 se forman las primeras “barras bravas”. Desde entonces los hechos de violencia incrementaron considerablemente, produciéndose diversos enfrentamientos entre barras dejando víctimas de gravedad y víctimas fatales. En 1994 se decreta la ley 21.327 contra la violencia en los estadios y se comienza a combatir actos delictivos dentro de los recintos deportivos.

La violencia en los estadios ha debido ser controlada y ha significado pérdidas importantes para todos quienes hacen parte del mundo del fútbol. Muchas personas temen por su seguridad al momento de ir al estadio, lo que ha significado que dejen de asistir, los clubes tienen que enfrentar altos costos por daños a infraestructuras y multas por actos de violencia.

El proyecto evalúa un plan de negocios para una solución tecnológica denominada FansUp, que atienda este problema a través de un sistema de alerta para diversos actos de violencia en donde se detecte la localización en donde surge el problema y así los encargados de la seguridad puedan tomar las medidas pertinentes en tiempo real y actuar antes que el problema se agrave.

En ese contexto se desarrolla una propuesta cuyo Mínimo Producto Viable MVP, será financiado con un subsidio de CORFO de \$30.000.000 y aportes propios de \$3.7500.000 netos, mediante su instrumento Crea y Valida, obteniendo de la evaluación para el proyecto puro un VAN \$64.874.425 pesos chilenos por lo que el proyecto es viable económicamente, considerando una TIR de 19%. El Payback para el proyecto se cumple en el mes 16.

2. Introducción

La violencia en los estadios de fútbol puede ser catalogada como un subproducto de la empresa o de la industria fútbol. Esto se puede relacionar debido a bases históricas y filosóficas del juego y por otro lado a la influencia que ejerce el fútbol en la sociedad, sin embargo, algunos historiadores sostienen que la violencia en el contexto futbolístico es el resultado de una problemática social, económica y cultural, producto de sociedades excluyentes y diferenciadas.

La Confederación Sudamericana de Fútbol (CONMEBOL) define que el fútbol debe ser visto como una verdadera empresa estructurada y autosuficiente, que cumple con su misión y visión dentro de la industria del entretenimiento, y es por ello por lo que se debe hacer del espectáculo deportivo, un espacio seguro y cómodo que encaje en el concepto de satisfacción de los consumidores.

En Chile, en el año 1994 ante los hechos de violencia en torno al fútbol profesional se promulgó la Ley 19.327 sobre la violencia en los estadios, que estableció: Sanciones para quienes cometieran delitos con ocasión de espectáculos de fútbol profesional, el empadronamiento para los integrantes de las barras, y la regulación para los partidos que la autoridad calificara de alto riesgo, entre otros. Luego el año 2011, se lanzó el Plan Estadio Seguro (PES), dependiente de la Subsecretaría del Interior, bajo el concepto de recuperar los estadios como lugar de sana recreación y esparcimiento para las familias y los verdaderos hinchas del fútbol. No obstante, dichas regulaciones no obtuvieron todos los resultados esperados.

Como aporte a esta problemática se plantea la solución FansUp: Una aplicación móvil y plataforma web que tiene como objetivo ser un medio de comunicación entre hinchas y la oficina de seguridad de los estadios de fútbol profesional. Con la aplicación móvil, en caso de presenciar cualquier hecho de violencia (tanto física, de género, de inclusión, racismo, etc) los espectadores podrán alertar y denunciar en tiempo real a la oficina de seguridad del recinto deportivo, especificando el tipo de violencia que se está presenciando. Gracias a la georreferencia que posee la aplicación, los guardias podrán generar acciones inmediatas. Además, se registrará la data para usar inteligencia artificial con el fin predecir y prevenir eventos de violencia en el futuro, además de usar el comportamiento para acciones de marketing digital. La aplicación posee un sistema de mensajería, registro de imágenes, videos y audio, para facilitar la alerta y denuncia.

3. Objetivos

1.1 Objetivo General

Desarrollar un plan de negocios para una Startup denominada FansUp, enfocada en disminuir la violencia en los estadios de fútbol profesional de Chile.

1.2 Objetivos específicos

- **Objetivo específico 1:** Analizar la situación actual mediante un diagnóstico interno y del entorno competitivo de la solución.
- **Objetivo específico 2:** Desarrollar el modelo de negocio para usuarios y clientes.
- **Objetivo específico 3:** Realizar la evaluación económica del proyecto de innovación.

2 Origen y justificación

Problema: El principal problema es la violencia física y verbal que existe entre el público que asiste a los estadios de fútbol profesional. Donde se genera violencia de género, racismo, xenofobia, poca inclusión, y discriminación entre otros comportamientos.

Los clubes de fútbol profesional, asociaciones y federaciones, han buscado múltiples alternativas y si bien han implementado procedimientos, tecnología (videovigilancia, torniquetes, drones) y personal de seguridad, no ha sido suficiente para prevenir estos actos de violencia que atentan contra las personas, el espectáculo deportivo e ingresos de la industria del fútbol. Esto lo hemos validado con entrevistas a actores del fútbol nacional (futbolistas activos y retirados, empresarios, dirigentes y periodistas).

Este problema está en primer grado de relevancia en la empresa de fútbol, hoy identificado como marketing de seguridad por la FIFA y CONMEBOL, y que genera millones de dólares en pérdidas para la industria mundial. Como dato referencial, los organizadores de mundiales de fútbol gastan 200 millones de USD en seguridad para los recintos deportivos. A nivel nacional, las multas para clubes pueden alcanzar los 50 millones de pesos por casos de extrema violencia en los estadios del club anfitrión.

Justificación: El desarrollo de la aplicación y plataforma web, y su validación técnica y comercial, permitirá identificar, prevenir y predecir eventos de violencia en los estadios, aportando así al grave problema que tienen los clubes y la empresa de fútbol. Además, será un aporte a la mejora de la experiencia de los consumidores de fútbol en los estadios.

El problema es coherente ya que no se ha podido solucionar solo con capital humano, sino que ha ido mejorando al agregarse la tecnología como el reconocimiento facial y las cámaras de vigilancia. Es escalable ya que en todas las valoraciones económicas de los equipos de fútbol y de los diferentes campeonatos tanto nacionales como internacionales no solo son importantes los ingresos por la venta de entradas al estadio, sino también por el valor de su marca, por la venta de jugadores y los patrocinios conseguidos. Ser hincha de un club de fútbol es una experiencia completa, por lo que el problema de la seguridad juega un rol importante en dicho viaje. Al mejorar la seguridad se podría reactivar el comercio dentro del estadio, mejoraría la valoración del público respecto al club lo que incitará a consumir más.

Con relación a las redes sociales, considerando a todos los equipos de primera división, hay un total de 9.491.501 seguidores distribuidos en mayor proporción en Facebook (4.793.507), seguido de Instagram (2.614.209) y finalmente Twitter (2.083.785). Liderando en el número de seguidores se encuentran: Colo Colo, Universidad de Chile, Universidad Católica y Palestino. Los clubes mencionados anteriormente poseen cuentas de Facebook, Instagram, Twitter, YouTube, LinkedIn y una página web donde se puede encontrar información actual y las principales novedades de los clubes y todas sus ramas, además de su tienda oficial donde se puede adquirir indumentaria y diversos accesorios.

Lo anterior nos demuestra la conexión que existe entre el hincha y las redes sociales hoy en día, que ocupan un papel importante en la experiencia del hincha al asistir al estadio debido a que acceden a ellas antes, durante y después del partido para compartir parte de su experiencia con las demás personas. Esto es importante debido a que nos dice que nuestra aplicación móvil tiene potencial de ser utilizada por los usuarios o al menos se entrega la solución de manera accesible para los asistentes a los estadios.

3 Metodología

3.1 Análisis PESTEL

Con la finalidad de poder analizar el macroentorno, se realiza una revisión de los factores, políticos, económicos, sociales, sociopolíticos, tecnológicos, ecológicos y legales, con los que identificarán las posibles amenazas y oportunidades que podrían influir en FANSUP, en base a la situación país y el contexto mundial.

En términos generales podemos decir que el análisis PESTEL tiene dos funciones básicas para una empresa. La primera es que le permite a la compañía entender el ambiente en el cual opera. La segunda, radica en suministrar datos e información que le permiten a la empresa predecir situaciones y circunstancias futuras.

Gracias a lo anterior, el análisis PESTEL es particularmente importante cuando se está comenzando una actividad comercial o cuando se está considerando entrar a un nuevo mercado o a una nueva industria a partir de una empresa ya existente.

3.2 Análisis Cinco Fuerzas de Porter

Una vez definidos los alcances del proyecto mediante el método PESTEL, es necesario realizar un análisis de la posición competitiva relativa en el sector donde interactuara el negocio, para ello se utilizará el modelo de las 5 fuerzas de Porter como herramienta de ayuda que permita identificar aquellos factores externos.

El modelo hace un análisis de la empresa por medio de un estudio de la industria en el momento que se vive, esto con la finalidad de saber su posición respecto a otra y respecto del entorno. Las cinco fuerzas de Porter son:

1. La posibilidad de amenaza ante nuevos competidores.
2. El poder de la negociación de los diferentes proveedores.

3. Poder de negociación de los compradores.
4. Amenaza de ingresos por productos sustitutos.
5. La rivalidad entre los competidores.

3.3 Análisis FODA

Este análisis resume en ideas claras y concisas las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa y su entorno, revisando factores internos y externos que serán la base para plantear potenciales fuentes de ventaja competitiva y riesgos para la evaluación del negocio y sus proyecciones:

Fortalezas: Atributos o puntos positivos que pueden servir para alcanzar los objetivos. Están relacionados tanto a los recursos materiales y su condición de uso como a los recursos humanos y su nivel de capacitación para generar los mejores resultados.

Oportunidades: Son las condiciones externas, revisando la industria y otros factores como las regulaciones que pueden afectar de forma positiva al objetivo empresarial. Son aspectos que, aunque no se pueden controlar, se pueden aprovechar para mejorar o hacer crecer la empresa.

Debilidades: Factores que son perjudiciales o los factores que pueden ser desfavorables para el objetivo. Son factores internos, por lo que la opinión del personal juega un papel fundamental, y como es algo que se refleja al exterior, también cuenta la opinión de los clientes.

Amenazas: Todos los factores que pueden amenazar la supervivencia y la potencial ganancia de resultados de forma externa. Estos aspectos no se pueden controlar, pero si contraatacar para enfrentarlos.

3.4 Análisis Lean Canvas

El Lean Canvas está basado en el Canvas de Modelo de Negocio diseñado por Alex Osterwalder. Corresponde a una adaptación específica desarrollada por Ash Maurya.

En este caso el Lean Canvas tiene una división más práctica desde el punto de vista de modelos de negocios innovadores. La parte derecha sigue reflejando al entorno (mercado) pero la parte izquierda ayuda a reflexionar sobre el producto/servicio.

Los nueve bloques de Lean Canvas son:

1. Segmento de clientes: Define los clientes a los que irá dirigida la propuesta de valor. Establece quiénes serán los Early Adopters.
2. Problema: Analiza el problema o la necesidad del cliente.
3. Propuesta de valor: Define el valor que ofrecerá la empresa para satisfacer a los clientes.
4. Solución: Enumera las tres características más importantes del producto o servicio
5. Canales: Especifica los canales para llevar el producto a los clientes. Analiza la estructura de la cadena de valor para establecer el mecanismo de compra de los clientes
6. Fuentes de ingresos: Establece de qué forma se generarán los ingresos.
7. Estructura de costos: Define los gastos que tendrá el negocio en todas sus etapas.
8. Métricas clave: Describe las actividades más importantes de la empresa.
9. Ventaja Única: Describe en una breve frase aquello que hace especial en el mercado. ¿Qué diferencia de la competencia?

4 Desarrollo de la Propuesta

4.1 Análisis PESTEL

4.1.1 Conclusión del Ámbito político

Dentro de este ámbito, se puede destacar el replanteamiento del funcionamiento del mercado del fútbol profesional y el cambio del plan estadio seguro. Elementos que causan cierta incertidumbre sobre las exigencias en cuanto a seguridad, pero a pesar de las posibles nuevas leyes y exigencias, siempre tendrá que existir algún grado de control. Por otra parte, la profesionalización del fútbol femenino abre un mercado emergente, ya que mejorarán las condiciones tanto monetariamente como de infraestructura, llevando cada vez más partidos a los estadios y a su vez, ganando más adherentes como se ha visto en el último tiempo.

Además, según la encuesta CADEM, un 34% de las personas creen que no van a poder terminar la constitución en el plazo que tienen establecido, lo que demuestra cierto grado de desconfianza por parte de las personas respecto a quienes conforman la convención constituyente y su capacidad para llevar a cabo la constitución en el plazo establecido. Teniendo un futuro incierto en cuanto a la estabilidad que nos pueden brindar, siendo ambos escenarios beneficiosos para el proyecto, ya que por una parte, si no se lleva a cabo el proyecto propuesto en la convención constituyente, las sociedades anónimas tendrían que seguir poniendo sus esfuerzos en mejorar la experiencia de sus clientes, para que así valoren el servicio y estén dispuestos a pagar más (esfuerzos necesarios debido a que los ingresos por Derechos de TV podrían disminuir si se implementa la propuesta del presidente de transmitir por TV abierta). Por el otro lado, si se logra llevar a cabo la propuesta, los clubes de fútbol se volverían organizaciones más sociales y participativas para la comunidad, pudiendo sumarse más aficionados a los clubes y, por consiguiente, podría haber más espectadores en los estadios.

En cuanto a los entes reguladores del fútbol, estamos en una situación ventajosa debido a que Pablo Milad es vicepresidente de la Conmebol y además presidente de la ANFP, lo que nos abre un canal directo con la FIFA, haciendo más universal las medidas de seguridad y reglamentos impuestos, beneficiando al proyecto en la tendencia de implementar tecnología en materia de seguridad. Los sindicatos de jugadores en nuestro

país han tenido una gran relevancia en los últimos años, en especial el femenino, donde lograron llevar a cabo un protocolo contra la violencia, hecho que va en línea con el objetivo de nuestro proyecto, ayudando a paliar la violencia en el fútbol.

En relación con el mundial Qatar 2022, exhibe que existe discriminación y violencia de toda índole, aún en la actualidad. Lo cual abre una ventana para resolver la problemática existente y generar un ambiente de seguridad para todos los usuarios.

4.1.2 Conclusión del Ámbito económico

El escenario económico es un tanto incierto, ya que, por el lado positivo, la tasa de desocupación disminuyó, la TPM irá aumentando cada vez en menor cantidad, los precios del ítem recreación y cultura bajaron y, a pesar de la guerra entre Rusia y Ucrania, no nos veremos afectados en gran medida. Pero en el lado negativo tenemos que, según el IPOM, la inflación podría llegar hasta 10% a finales de año, lo cual causa gran incertidumbre y no nos asegura que se logrará llegar a la meta establecida por el Banco Central. Donde invertir en nuevos proyectos no sería muy llamativo frente a otras alternativas por parte de los clubes. Otro aspecto considerable es el alza del dólar en el país, llegando a \$1.042 en julio de 2022. Las principales razones de este valor son externas (guerra de Rusia con Ucrania, inflación en EE. UU., y situación internacional postpandemia) e internas (incertidumbre económica y política en Chile).

En relación con el estado de los clubes de fútbol la caída en sus ingresos se debió principalmente a la pandemia, hecho que no es muy auspicioso para nuestro proyecto. Pero con la vuelta a la normalidad que estamos experimentando, deberían recuperarse de esa caída, al menos en el ítem de venta de ticket.

4.1.3 Conclusión del Ámbito Social

Se puede concluir que el ámbito social en su conjunto resulta en un escenario favorable para el proyecto. Lo anterior dado que el ingreso en la región de Valparaíso es similar al del nivel país, además la asistencia al estadio en estos últimos años se ha mantenido en números altos, sumado a que las restricciones del Covid-19 han sido gradualmente más permisivas, pudiendo ingresar a los estadios desde el año 2021 y,

pudiendo hacer no uso de la mascarilla al aire libre. Estas condiciones aumentan la asistencia a los estadios de fútbol, necesitando los clubes mayor seguridad ante un aumento de los asistentes al recinto.

En cuanto a la violencia y desigualdad, el ser hincha de un club es una identificación cultural, una forma de expresión y representación. Por lo que ir al estadio es una oportunidad para expresar ese sentimiento, llegando muchas veces a la violencia, pudiendo ser un detonante la desigualdad presente en nuestro país, exponiendo con anterioridad que en la región de Valparaíso es un coeficiente alto. Pudiendo brindar con nuestra aplicación un canal abierto de comunicación y expresión en cuanto a violencia.

4.1.4 Conclusiones del Ámbito Tecnológico

Dentro de los avances y tendencias tecnológicas que se presentan en la actualidad, es relevante destacar el amplio crecimiento de las herramientas tecnológicas que están a disposición de las personas al momento de acceder a plataformas online y de mantenerlos conectados, destacando también el favorable crecimiento de internet y acceso a las redes sociales, lo que ha generado principalmente una mayor penetración en la conexión, generando impactos positivos en el desarrollo de los canales de información y en la publicidad digital. Estos avances tecnológicos son muy favorables para nuestro proyecto, ya que va en aumento el número de personas que posee internet móvil y, por consiguiente, aumentan los potenciales usuarios de la aplicación, tanto para el envío de alertas como para posibles sponsors digitales de la startup. Por el lado de la Inteligencia artificial, nos encontramos con un panorama favorable, su materialización y aplicación en el mercado muestran muy excelentes cifras, atrayendo a que más empresas la implementen. En esta misma línea, existe el gran desafío de encontrar profesionales con las capacidades y habilidades necesarias para hacer una correcta implementación y desarrollo.

Los clubes de fútbol han sido capaces de aprovechar de buena manera el uso de las redes sociales, ganando cada vez más seguidores y generando espacios para realizar marketing digital. Además, en relación con las aplicaciones, los clubes más populares tienen un alto número de descargas y a pesar de no tener una calificación de cinco estrellas, están cercanos a la calificación máxima. Esta información muestra una amplia adecuación de los hinchas del fútbol a las aplicaciones del medio, siendo una solución que puede llegar a ser usada por todos los fanáticos que posean un smartphone.

Con el pasar de los años han aumentado los estándares de seguridad y la tecnología implementada en los estadios de fútbol, viéndose aumentada en eventos de gran relevancia como lo son los campeonatos mundiales, utilizándose el sistema CCTV, reconocimiento facial, torniquetes, bases de datos, entre otras. Estos avances tecnológicos dan la oportunidad para ofertar un complemento a las soluciones existentes que van en busca de la mayor certeza, control y agilización de los procesos en seguridad.

4.1.5 Conclusiones del Ámbito Ecológico

Este ámbito no será considerado en el análisis, ya que no tiene una influencia en la proyección de la solución. Sin embargo, la industria del fútbol está desarrollando varias medidas relacionadas con la infraestructura sustentable de los recintos deportivos a nivel global, especialmente los estadios que serán utilizados para el próximo campeonato del mundo en Qatar 2022. Un tema preocupante es el consumo de energía, por ejemplo, un estadio de un equipo de fútbol europeo consume en promedio 8 millones de kilovatios por hora (kWh) de electricidad al año, lo que equivale al gasto de 2.500 familias

4.1.6 Conclusiones del Ámbito legal

El gobierno de Chile y la ANFP están siendo más exigentes con los requisitos para poder ofrecer un espectáculo deportivo, teniendo como base la seguridad para el espectador. El proyecto FANSUP se beneficia con estas exigencias por parte de la autoridad, ya que es un aporte en esta materia, contando con la tecnología necesaria para establecer comunicación con la cabina de seguridad en tiempo real, lo que mejoraría y optimizaría los procesos en términos de seguridad y experiencia del cliente. En la otra vereda, nos encontramos con un grado de incertidumbre debido a la continuidad o permisividad que se pueda implementar en el Plan Estadio Seguro, pero con cierto optimismo, ya que los organismos organizadores buscan obtener el mayor beneficio posible y para ello, aplicando un sistema de seguridad con un canal directo de comunicación de FANSUP, podrían ahorrar en multas y mejorar la experiencia del usuario a su vez. En relación con la profesionalización del fútbol femenino puede ser una gran oportunidad, ya que cada vez se van sumando más adeptos a asistir al estadio a apoyarlas, pudiendo ser un mercado de prueba para la aplicación ya que en general, el público es más familiar, comparado con el evento de fútbol masculino.

Las normas y reglamentos de los distintos entes organizadores de los encuentros deportivos coinciden en muchas exigencias, siendo el más detallado el de la FIFA. Ninguno ha considerado la comunicación directa entre la cabina de seguridad y el público, sólo se plantea la exigencia de la cabina de seguridad, el CCTV y la seguridad en todo el perímetro, por lo que sería una solución novedosa y en línea con la tecnología implementada en materia de seguridad.

En relación con el manejo de los datos de los usuarios, no hay mayor restricción que el compartir al usuario explícita y claramente los datos que se le pedirán y el para qué se utilizarán, normativa que es accesible de cumplir y que será informada en los términos y condiciones de la política de datos de la aplicación.

4.1.7 Ponderaciones de análisis PESTEL

El horizonte de tiempo que se determinó como años de proyección es de tres años, esto se argumenta principalmente en que se contará con una mediana inversión inicial debido a la producción de la aplicación, marketing, entre otras compras relevantes para llevar cabo el negocio, por lo que el tiempo de retorno de esta inversión será a corto plazo, ya que se espera recibir utilidades en el mediano plazo. Los detalles del análisis PESTEL se detallan en el Anexo 1.

Además de esto, hay que tener en consideración los años con respecto a los cambios políticos y económicos, la realización del mundial de fútbol y cómo reaccionará la sociedad. En el año, 2022, se realizó el cambio de gobierno en Chile, pero se debe considerar que este año es de transición, por lo que no se generarán mayores cambios en las políticas y leyes. Para el En el año 2023, donde el nuevo gobierno comenzará a implementar su programa de gobierno, generando mayores cambios políticos, los cuales influyen directa e indirectamente en los demás ámbitos. Por último, en el año 2024 se consolidarán los cambios políticos y ámbitos como el fútbol femenino habrán tenido la capacidad de desarrollarse mucho más.

En base a estos escenarios se tabulan las ponderaciones asignadas a la influencia de cada ámbito de PESTEL (excepto ecológico) en el negocio, durante el año actual 2022 y los próximos dos años:

Fuente: Elaboración propia.

	2022	2023	2024
P	23%	24%	22%
E	23%	22%	21%
S	15%	13%	12%
T	23%	24%	28%
L	16%	17%	17%
	100%	100%	100%

En el año 2022 las mayores ponderaciones se les da al ámbito político, debido al cambio de gobierno y a los avances logrados en el fútbol; el ámbito económico también tiene una gran preponderancia, ya que el aumento de la masa monetaria, necesario para paliar los efectos de la pandemia (retiro de los ingresos previsionales e IFE) trajeron como consecuencia una gran inflación e incertidumbre en materia económica no solo a las personas naturales, sino también a las empresas como lo son los clubes de fútbol, contando con un menor presupuesto en comparación a años anteriores; finalmente, el ámbito tecnológico es muy relevante debido al rubro del proyecto y a los avances en cuanto a la masificación del uso de teléfonos celulares y al avance tecnológico en inteligencia artificial y redes 5G. Por su parte el ámbito social es el de menos incidencia, debido a que, por una parte, en el ámbito social han aumentado los hechos de violencia y descontento evidenciado con el estallido social; en cuanto al ámbito legal, las leyes y protocolos que rigen la realización de los eventos deportivos vienen hace ya más de una década aplicando, por los que no habría mayor variabilidad el presente año.

En el año 2023 se establece un aumento en el ámbito político, esto debido a que, para entonces, ya se tendrá certeza acerca de lo que sucederá con la constitución y los cambios que aquello conlleva; en relación con el cambio de gobierno, ya será el segundo año con el nuevo mandato y se comenzarán a notar más las modificaciones de su plan de gobierno. Otro ámbito que aumenta su ponderación es el tecnológico, esto en consecuencia de que se estima que para este periodo ya se estará trabajando con un mayor flujo de clientes, por lo que será necesario contar con las herramientas tecnológicas adecuadas para que se mantenga el correcto funcionamiento de la startup y se tendrá un avance en investigaciones tecnológicas y la globalización de su uso. Por otro lado, el ámbito económico disminuyó su ponderación ya que se espera que para este periodo la tasa de interés logre llegar a niveles normales controlando la inflación. Finalmente, con respecto a este periodo el ámbito legal aumentó, ya que con la realización del mundial el año 2022, la FIFA tendría la posibilidad de evaluar sus actuales protocolos y mejorarlos para los siguientes años.

Por último, en el año 2024, el ámbito político disminuye su ponderación en un pequeño porcentaje a raíz de la relativa estabilización que se esperaría por parte del actual gobierno, en la misma línea el ámbito económico al pasar dos años ya debería disminuir la inflación y volver a la meta planteada por el Banco Central que se ha cumplido por largos periodos antes de enfrentarnos a la pandemia, además los clubes de fútbol ya se debieran haber recuperado de las pérdidas que tuvieron por conceptos de ticketing. En la misma senda que el ámbito económico, el social va disminuyendo con el pasar de los años, esto ya que ambos tienen una gran relación, si se mejora en el ámbito económico y se logra disminuir tanto el desempleo como el índice de desigualdad, la población estará más conforme y en base al estudio que se presentó de “desigualdad y violencia”, la violencia y el descontento disminuirían. En la otra vereda, el ámbito tecnológico año tras año aumenta su importancia, cada vez se masifica más y se hacen nuevos descubrimientos e implementación de la tecnología en nuestras vidas. Las empresas deberán adaptarse a la llamada “cuarta revolución” (hoy por hoy hasta se habla de una quinta), automatizando procesos, utilizando inteligencia artificial, IoT y teniendo una cultura de cambio, pudiendo sobrevivir a la competencia y no desaparecer. El ámbito legal mantendrá su ponderación respecto al año 2023, ya que no se esperan mayores modificaciones en cuanto a los protocolos establecidos por las entidades organizadoras.

Escenario Optimista

Esta situación contempla un escenario donde el COVID-19 y sus variantes se encuentran controladas, donde no habría restricciones de movilidad y un mejor escenario en el ambiente político y social.

Con el buen avance del plan de vacunación y la reactivación económica que está teniendo el país, indica que la economía irá creciendo normalmente como solía ser antes de la pandemia, por lo que la población podrá acceder a servicios que no son de primera necesidad como es el entretenimiento (asistencia al estadio). Otro aspecto positivo para destacar es la baja en la tasa de desempleo presente en el país y específicamente en la región de Valparaíso, lo cual es consecuencia de la reactivación de la economía, ya que, si bien las personas han vuelto a estar presentes en sus lugares de trabajo de manera presencial, se destaca que existe un crecimiento en la fuerza laboral, junto con los financiamientos de subsidios entregados a las pymes. Además de los logros obtenidos en la profesionalización del fútbol femenino y la recuperación en base al concepto de ticketing por parte de los clubes. Por último, año a año se ven más avances tecnológicos y se interiorizan en las empresas y en la misma sociedad chilena.

Escenario Neutro

En este escenario se contempla que no existirá ningún cambio en las preferencias de las personas en cuanto a la cantidad de personas que prefieren asistir al estadio a ver un espectáculo de fútbol, además no habrá cambios legales en relación con las sociedades anónimas y su participación en el fútbol. También, se espera que no existan variaciones importantes en cuanto a los distintos ámbitos de la sociedad, ya sea político, económico, social, ecológico, legal, entre otros. Por otro lado, se espera que la pandemia no siga afectando al sector económico, por lo que no existirán nuevas medidas y restricciones, para que así FansUp pueda actuar con normal funcionamiento ayudando en la seguridad de los estadios.

Escenario Pesimista

Este escenario se ve afectado principalmente por el acontecer nacional, producto de la inestabilidad económica que se vive frente a los efectos adversos de la Pandemia que nos azota como país, ya que si bien las decisiones empleadas por el Banco Central y el Gobierno para enfrentar la crisis que se vive han generado efectos positivos en cuanto a la reactivación de la economía, como lo es el caso de los beneficios del IFE, también los retiros previsionales, bonos a las Pymes, es que sin lugar a duda, estas no serán medidas permanentes que se recibirán por los ciudadanos, ya que esto variará más bien dentro del corto plazo, siendo medidas que no podrán ser aseguradas a permanencia. Por otro lado, las nuevas elecciones constitucionales y un nuevo gobierno contribuyen a una inestabilidad en la economía.

Se logra establecer que existe inseguridad frente a nuevas variantes del COVID-19 que puedan aflorar en el transcurso de los años y que estas impacten directamente a las personas, asimismo, a las ganancias y funcionamiento de las empresas. Lo anterior, generaría un efecto adverso sobre el servicio que proporciona FansUp para el continuo desarrollo y crecimiento que se espera.

Cabe destacar, que, dentro del escenario negativo, la elevada inflación que se encuentra por sobre la meta establecida por el Banco Central estimada por el último informe del IPOM, donde se proyecta que esta fuerte alza estará presente en el país hasta

mediados del año 2023, trae como consecuencia el aumento en los precios de bienes y servicios en la economía, generando la pérdida del valor de la moneda nacional respecto al valor del dólar, lo que provoca incertidumbre en la economía.

Conclusión general de análisis PESTEL

En base al análisis PESTEL realizado se evaluará la primera mitad del proyecto considerando un escenario neutro-optimista, donde se espera que para los años 2024 y 2025 se genere una reactivación económica, fomentando un mayor gasto del sector privado en publicidad, organización de eventos, y en el caso de la industria del fútbol, las SADP podrían retomar sus inversiones en tecnología y mejoras de infraestructura a niveles iguales o mayores que antes de la pandemia. Además, la estabilidad en la venta de tickets tanto para público general como público abonado permitirá a los clubes planificar de mejor forma su presupuesto en seguridad para los eventos.

La segunda mitad de la evaluación se centra en un escenario optimista, ya que se contempla una estabilización total post pandemia, como también una estabilidad social debido al desarrollo de la nueva constitución y la estabilidad política que se debería tener en este periodo, en conjunto del avance sostenido en tecnología en general. Este escenario aplicado al proyecto se refleja en una expansión del negocio tanto en el mercado nacional como latinoamericano, esto debido a una mayor asistencia del público a los estadios, normalización de los aforos por Covid19, mayor disposición de los clubes a pagar e invertir en seguridad en los estadios, aumento de sponsors en la industria del fútbol, entre otros factores.

4.2 Análisis de cinco fuerzas de Porter

Continuando con el análisis externo, se procederá a realizar el análisis de las cinco fuerzas de Porter, con el fin de determinar el atractivo de la industria. Este análisis será realizado de forma sectorial, numérica y con información secundaria. Para ello, se utilizará la siguiente escala de cinco niveles, la cual determinará el nivel de importancia y atractivo de cada sector. El análisis en detalle se encuentra en Anexo 2.

Importancia	Nivel de atractivo
1 - 1,99	Bajo
2 - 2,99	Medio bajo
3 - 3,99	Medio
4 - 4,99	Medio alto
5	Alto

Fuente: Elaboración propia.

4.2.1 Conclusión del poder de negociación de clientes

A continuación, se presentan los resultados tabulados del análisis del poder de negociación de los clientes, donde se obtiene una evaluación ponderada de 3.65, lo cual representa un atractivo sectorial medio.

Poder de Negociación de los Clientes	Evaluación	Ponderación	Incidencia
<i>Número de compradores e importancia</i>	5	30%	1.5
<i>Disponibilidad de sustitutos</i>	2	25%	0.5
<i>Importancia de los costos y del servicio para el cliente</i>	4	20%	0.4
<i>Nivel de diferenciación del servicio</i>	5	25%	1.25
Total		100%	3.65

Fuente: Elaboración propia.

En términos generales la principal incidencia está dada por el alto nivel de compradores o futuros clientes, quien son sociedades anónimas deportivas con alto nivel de compra, tanto en Chile como en Sudamérica, especialmente en temas de seguridad para los eventos donde son anfitriones. En Chile existen 32 clubes profesionales.

4.2.2 Conclusión del poder de negociación de proveedores

Referente al análisis efectuado, se procede a la obtención de las ponderaciones en cuanto al poder de negociación de los proveedores, llegando a obtener en el análisis una ponderación de 2,7, lo cual revela que el atractivo del sector evaluado es medio bajo.

Poder de Negociación de los Proveedores	Evaluación	Ponderación	Incidencia
<i>Concentración de los proveedores</i>	2.5	60%	1.5
<i>Contribución de los proveedores a la calidad</i>	3	40%	1.2
Total		100%	2.7

Fuente: Elaboración propia.

En términos generales la principal incidencia está dada por la baja concentración de los proveedores de tecnología, específicamente de telefonía, servidores y gestión de estadísticas. Esta alta cantidad y variedad de proveedores permitirá evaluar con criterios técnicos y presupuestarios el servicio a contratar, sin generar dependencia y exclusividad con alguna empresa prestadora de servicios.

4.2.3 Conclusión de rivalidad entre competidores

Según el respectivo análisis realizado con anterioridad, se logra destacar que el atractivo en cuanto a la rivalidad entre los competidores existentes es de nivel medio, con una evaluación total ponderada de 3,575 lo cual genera un especial énfasis a que, si bien FansUp no contaría con competidores de similares características, es relevante destacar que el sector presenta un potencial crecimiento debido a la mayor implementación de tecnología en el fútbol, por lo que fácilmente en un futuro podrían entrar nuevos rivales.

Rivalidad entre los competidores existentes	Evaluación	Ponderación	Incidencia
<i>Número y tamaño con similares capacidades y recursos</i>	2	35%	0.7
<i>Grado de diferenciación del servicio</i>	5	40%	2
<i>Barreras de salida</i>	3.5	25%	0.875
Total		100%	3.575

Fuente: Elaboración propia.

En términos generales la principal incidencia está dada por el grado de diferenciación que requieren las soluciones tecnológicas para entrar a la industria, donde la mayoría de los clubes que son pioneros en contratar servicios tecnológicos, tienen altos estándares de innovación, teniendo algunos sus propios departamentos o unidades de innovación dentro de su organización. Este factor es muy atractivo para el tipo de solución que presenta FANSUP.

4.2.4 Conclusión de amenaza nuevos competidores

Con respecto a la amenaza de ingreso de nuevos competidores, se logra evidenciar que se cuenta con un atractivo sectorial medio alto, con una incidencia de 4,3. Esto se debe en su mayoría, a la gran inversión inicial que se debe realizar.

Amenaza de ingreso de nuevos competidores	Evaluación	Ponderación	Incidencia
<i>Diferenciación del servicio</i>	4	40%	1,6
<i>Curva de aprendizaje del negocio</i>	4,5	25%	1,13
<i>Requerimiento de capital</i>	4,5	35%	1,58
Total		100%	4,3

Fuente: Elaboración propia.

En términos generales la principal incidencia está dada por el alto capital necesario para realizar el proyecto. Al ser un proyecto de base tecnológica se requieren equipos, capital humano calificado y contratación de servicios TI. Este alto nivel de inversión genera una barrera de entrada considerable para nuevos competidores, tanto a nivel monetario como por la especialización de los activos físicos y capital humano con conocimientos técnicos, de la industria y de seguridad en el deporte.

El caso particular de requerimiento de capital para este proyecto se desarrolla en el ítem de análisis financiero.

4.2.5 Conclusión de amenaza de posibles sustitutos

A continuación, se resume el atractivo sectorial con respecto a la amenaza de posibles sustitutos con un nivel medio alto. Esto, ya que ningún competidor actual satisface la necesidad de tener un canal de comunicación entre la cabina de seguridad y público del evento deportivo.

Amenaza de posibles sustitutos	Evaluación	Ponderación	Incidencia
<i>Sustitutos disponibles</i>	5	15%	0.75
<i>Grado de diferenciación de los servicios</i>	4	45%	1.8
<i>Costo de cambio de los clientes</i>	4	40%	1.6
Total		100%	4.15

Fuente: Elaboración propia.

En términos generales la principal incidencia está dada por el grado de diferenciación de los servicios y el costo de cambio de los clientes. Ambos elementos se relacionan, ya que la principal diferenciación de la solución viene dada por la comunicación entre hinchas y el club, lo cual no está presente en otra oferta, y por otro lado el costo de un posible cambio sería “retroceder” a utilizar solo las actuales soluciones tradicionales como cámaras de CCTV y guardias.

4.2.6 Resumen Modelo 5 Fuerzas de Porter

Cinco fuerzas de Porter	Evaluación	Ponderación	Incidencia
<i>Poder de Negociación de los Clientes</i>	3.65	25%	0.91
<i>Poder de Negociación de los Proveedores</i>	2.7	17%	0.46
<i>Amenaza de nuevos competidores</i>	4.3	27%	1.16
<i>Amenaza de productos sustitutos</i>	4.15	19%	0.79
<i>Rivalidad entre competidores existentes</i>	3.58	12%	0.43
Total		100%	3.75

Fuente: Elaboración propia.

En el análisis de las 5 Fuerzas, se logró esclarecer que el sector evaluado, no presenta la existencia de empresas que se especialicen en la opinión y contacto entre el club de fútbol con el público asistente el día del match, proporcionando un canal directo e inmediato entre cabina de seguridad del estadio y espectadores en materia de seguridad, lo cual genera un fuerte impacto en lo que son las amenazas de nuevos competidores, ya que si bien el rango es medianamente alto (4,3), puede generar efectos en el mercado meta, afectando el poder que se posee al cautivar a al cliente objetivo, pero para poder ingresar como competidor a este mercado, necesariamente se requiere de una inversión inicial considerable, junto con altos niveles de diferenciación al momento de entrega del servicio, siendo barreras de entradas para poder acceder al mercado y pasando a ser una limitante que favorece al proyecto, siendo finalmente un atractivo sector.

Referente a la rivalidad existente entre los competidores, esta posee una incidencia de 0,43 siendo la más baja evaluada en el análisis, lo cual se debe principalmente a que empresas competidoras directas no existen, por lo tanto, no se dará la presencia de rivalidad entre empresas dentro del análisis, siendo solamente posible al momento de ingresar nuevas empresas al mercado.

Una variable para considerar dentro del análisis corresponde a las amenazas percibidas por los productos sustitutos, la cual posee una puntuación de 0,79, siendo esto un valor medianamente alto, provocado principalmente por los costos de cambios y sustitutos existentes.

Dentro del respectivo análisis se logra evidenciar que existe un alto atractivo sectorial en el poder de negociación de los clientes, con una puntuación de 0,91, lo cual a nuestra empresa le genera un impacto positivo al momento de mantener fidelizados a los clientes con el servicio entregado, debiéndose principalmente esto al elevado nivel de diferenciación que se posee al momento de realizar el servicio, como también los costos de cambio, al arriesgarse a multas y sanciones los clientes si lo desembolsado en materia de seguridad no logra cumplir su función, lo cual favorece a FansUp.

Finalmente, de los resultados obtenidos del análisis de las cinco Fuerzas del sector industrial, se logra determinar un atractivo medio del sector, siendo su puntuación de 3,75 puntos en una escala de 1 a 5. Como se explicó anteriormente existe diversos factores que hacen de la industria un sector atractivo para continuar y fortalecer el proyecto, siendo los principales: En nivel de diferenciación de los servicios tecnológicos, el alto costo de cambio de una solución tecnológica y la baja competencia relacionada con soluciones de base

tecnológica en temas de seguridad colaborativa. Es decir, al decidir ingresar a esta industria existen oportunidades que deben ser abordadas para posicionarse en el mercado, sin embargo, se deben considerar aspectos que pueden amenazar la permanencia en el negocio.

4.3 Análisis de Lean Canvas Clientes

4.3.1 Segmento de clientes

Los potenciales clientes de FansUp son clubes del fútbol chileno, tanto de primera A como primera B, los cuales se distribuyen en 16 clubes de primera A y 16 clubes del ascenso. Los clientes son principalmente clubes que más hechos de violencia han tenido últimamente, entre ellos, Colo Colo, Universidad Católica, Universidad de Chile e históricamente, Santiago Wanderers. Estos hechos de violencia les generan la necesidad de invertir en seguridad y tecnología, para paliar las consecuencias y gastos que estos les generan (Anexo 3).

El foco está en clientes con perfil como Colo Colo, Universidad de Chile, Universidad Católica y Everton, Wanderers, fundado en que cuentan con los recursos necesarios para implementar nueva tecnología en materia de seguridad, sus hinchas son adultos jóvenes en su mayoría y estarían en condiciones de usar sin problemas una aplicación móvil, tienen un gran número de hinchas y presentan incidentes de violencia con regularidad, además de que la zona geográfica en la que se encuentran facilita la implementación de FansUp.

4.3.2 Problemas

El principal problema son las millonarias pérdidas en la incurren los clubes de fútbol profesional, debido a las multas y sanciones que imponen la autoridad, por eventos de violencia física y verbal que existe entre el público que asiste a los estadios de fútbol profesional. Donde se genera violencia de género, racismo, xenofobia, poca inclusión, y discriminación, entre otros comportamientos.

Los clubes de fútbol profesional, asociaciones y federaciones, han buscado múltiples soluciones y si bien, han implementado procedimientos, tecnología (videovigilancia, torniquetes, drones) y personal de seguridad, estos no han sido suficiente para prevenir estos actos de violencia que atentan contra las personas, el espectáculo deportivo e ingresos de todo lo que conlleva el desarrollo de un partido de fútbol. Este problema está en primer grado de relevancia en la empresa fútbol, hoy identificado como marketing de seguridad por la FIFA y CONMEBOL, y que genera millones de dólares en pérdidas para la industria mundial.

Como dato referencial, los organizadores de mundiales de fútbol gastan 200 millones de USD en seguridad para los recintos deportivos. A nivel nacional, las multas para clubes pueden alcanzar los 50 millones de pesos por casos de extrema violencia en los estadios del club anfitrión.

4.3.3 Propuesta única de valor

La principal propuesta de valor es la obtención de información en tiempo real de las alertas de hinchas sobre los eventos de violencia para así tomar acciones de manera ágil y lograr la prevención o aumento de gravedad de estos incidentes.

4.3.4 Solución

Es una plataforma web que se deberá visualizar desde la caseta de seguridad del estadio en la que se recibirán las alertas enviadas por los hinchas y espectadores presentes en el estadio. Esta Web será un medio de comunicación con un dashboard customizado para el club y con un sistema de detección temprana de incidentes para toma de decisiones de manera rápida y amigable.

Gracias a la georreferencia que posee la aplicación, los guardias podrán generar acciones inmediatas. Además, se registrará la data para usar, en el futuro inteligencia artificial con el fin de predecir y prevenir eventos de violencia.

Esta aplicación permitiría optimizar los recursos utilizados en seguridad, haciendo más efectivo y el cliente la distribución y cantidad de guardias, debido a la predicción y georreferencia que se utiliza.

Además, se complementará con anuncios de marcas, noticias y estadísticas para usuarios; y reportes de KPI del evento, para el club anfitrión.

4.3.5 Métricas claves

- Número de clientes: Número total de clubes de fútbol que adquirieron la aplicación.
- Valor del ciclo de vida (LTV): Calcula la inversión en captación en relación con la rentabilidad obtenida.
- Customer Acquisition Cost: Esta métrica revela cuánto cuesta adquirir a cada usuario que está usando nuestra plataforma/producto.
- Run Rate: Es el producto del ingreso mensual recurrente multiplicado por doce. Predice cuánto se va a facturar dentro de la empresa en un año.
- Burn rate: Se refiere al porcentaje de capital que estamos quemando al mes.
- MRR: Ingresos que la startup espera recibir en forma regular.

4.3.6 Ventaja diferencial

La ventaja competitiva de FansUp es que hoy en día no existe una solución que proporcione un canal abierto entre los asistentes al evento deportivo y la cabina de seguridad del recinto, esto en tiempo real, siendo una solución eficaz, actuando de manera rápida ante los eventos de violencia, previniendo hechos más complejos.

Por otro lado, está la posibilidad de predicción, la cual se logra a través de la data que genera el mismo uso de la aplicación, pudiendo tomar medidas con anticipación a que ocurra el hecho de violencia y tener personal de seguridad cerca del lugar.

Todas las soluciones existentes son controladas sólo por los encargados de seguridad del recinto. En nuestro país y a nivel sudamericano se cuenta con empresas de seguridad privadas y cámaras de televigilancia. A nivel de ligas europeas existen otras soluciones como “Proyecto IoTwins”, donde se incorporan sensores de reconocimiento facial y biométrico para los ingresos, y sensores que recogen información sobre el movimiento de aficionados, aplicando big data e IoT.

4.3.7 Canales

Se llegará a los clientes a través de la venta directa a los clubes de fútbol, realizando presentaciones de venta tanto presenciales como virtuales, página web demostrativa.

Los canales de difusión serán LinkedIn, YouTube, diarios y revistas de la especialidad, participación en Summit, ferias, expos y seminarios de la industria del Fútbol.

4.3.8 Ingresos

Los principales ingresos del proyecto estarán dados por la venta de suscripción del sistema a los clubes de fútbol profesional, quienes tendrán la opción de adquirir el servicio por contratos semestrales o anuales.

El precio de venta tendrá el rango de USD 500 a USD 1.000, lo cual dependerá de:

- Cantidad de aforo permitido para cada match.
- Número de partidos por mes.
- Servicios de apoyo para uso del sistema.
- Otros por definir en la etapa de validación.

Más detalles de este ítem se desarrollan en el análisis financiero

4.3.9 Costos

Los principales costos asociados a desarrollo e implementación del sistema FANSUP son:

- Gastos en Recursos humanos (CEO, CTO, Desarrolladores, Ventas, logística, Abogado, diseñadores, contador)
- Gastos de operaciones (Arriendo oficina, Publicidad, Servidores y licencias, Viáticos y traslados, y Gastos básicos)
- Inversiones (Notebook, Tablet, celular)

Más detalles de este ítem se desarrollan en el análisis financiero

4.4 Análisis de Lean Canvas Usuarios

4.4.1 Segmento de usuarios

Los usuarios son personas naturales, hombres y mujeres que están presentes en el estadio de fútbol en el momento del evento, desde la apertura de las puertas hasta el cierre de estas, con foco principalmente durante el tiempo de duración del juego entre los equipos. Este grupo de personas se puede subdividir en tres grupos de usuarios:

- **Staff del club anfitrión:** Son personas que tienen algunas funciones de apoyo para el club, como ejemplo: Guardias, supervisores, acomodadores, dirigentes, funcionarios, etc.
- **Socios y abonados del club:** Son hinchas del club que tienen un grado de lealtad y compromiso con el club, mediante un pago por categoría socio o socia, y abonados (compra anual de un asiento en el estadio para asistir a los partidos de local del club).
- **Público general:** Son hinchas que compran su entrada solo para el match.

4.4.2 Problemas

El principal problema es la inseguridad que siente el público que asiste a los estadios de fútbol profesional. Donde se generan eventos de violencia de género, racismo, xenofobia, poca inclusión, y discriminación, entre otros comportamientos. Esta sensación de inseguridad se refleja en que cada vez disminuye la asistencia a los estadios y asisten menos niños y personas de tercera edad.

Por otro lado, existe el problema de comunicación entre hinchas y el club, ya que no existen canales de comunicación establecidos para denunciar o informar situaciones que afectan la calidad de la experiencia que las personas que asisten a los recintos deportivos a presenciar el match.

Por último, un problema en tercer grado es la poca información que existe en los estadios relacionada con el estado de recinto como: Atrasos en el partido, vías de escape, promociones, puntos de venta, situaciones de emergencia, etc.

4.4.3 Propuesta única de valor

La principal propuesta de valor es la posibilidad de que hinchas puedan alertar eventos de violencia en tiempo real para así lograr la prevención de incidentes y mejorar su experiencia en los estadios de fútbol profesional.

4.4.4 Solución

La solución para hinchas es una aplicación móvil FansUp, donde podrán registrarse y habilitar el envío de alertas y denunciar directamente al área de seguridad de los clubes en el momento del partido de fútbol. Los hechos de violencia que se pueden alertar son: Física, de género, de inclusión, racismo, xenofobia), especificando el tipo de violencia que se está presenciando.

Esta aplicación posee un sistema de mensajería, registro de imágenes, videos y audio, para facilitar la alerta y denuncia.

4.4.5 Métricas claves

- Número de descargas: Número total de descargas en Play store de Google Play y App Store de Apple.
- Número de usuarios: Número de usuarios logueados en la aplicación.
- Número de alertas: Número total de alertas por match.
- Número de valorizaciones: Número total de valorizaciones de la aplicación
- Notas de valorizaciones: Valoración promedio del funcionamiento de la aplicación móvil.

- Aplicación sin respuesta (ANR): Número de veces que la aplicación queda sin respuesta sobre el total de usos.

4.4.6 Ventaja diferencial

La principal ventaja diferencial para los usuarios es que la opción de mejorar la seguridad y la experiencia de todos los hinchas que asisten al estadio estará en sus manos, mediante la aplicación móvil FANSUP.

4.4.7 Canales

Por el lado de los usuarios de la aplicación, los canales de difusión serán principalmente digitales, entre ellos, una página web propia tipo landing page y redes sociales (Facebook, Instagram, YouTube, TikTok y Twitter). Se buscará un estilo y línea editorial cercano y enfocado en el mensaje positivo de colaborar para mejorar la experiencia de los fans en los estadios de fútbol profesional.

4.4.8 Ingresos

Los ingresos de los usuarios estarán dados por marcas que paguen por espacios de publicidad en la aplicación. Se validará este modelo de ingresos con marcas deportivas, apuestas, y otras marcas interesadas que cumplan con las políticas de la empresa y del club.

4.4.9 Costos

Los principales costos asociados a desarrollo e implementación de la aplicación FANSUP son:

- Gastos en Recursos humanos (CEO, CTO, Desarrolladores, Ventas, logística, Abogado, diseñadores, contador)
- Gastos de operaciones (Servidores y licencias)

- Gastos de marketing (publicidad pagada, generación de contenido, aparición en prensa, activación de marca, etc)

Más detalles de este ítem se desarrollan en el análisis financiero.

4.5 Análisis FODA

4.5.1 Fortalezas

- Existe como barrera de entrada de nuevos competidores una alta inversión inicial, lo que le proporciona una ventaja a FansUp respecto a sus posibles competidores, debido a la experiencia y conocimiento.
- FansUp es la única solución en materia de seguridad que proporciona un canal directo entre la cabina de seguridad y el público.
- La aplicación permitirá predecir la ocurrencia de sucesos de violencia a través de la evaluación de datos históricos obtenidos de las denuncias ya realizadas en partidos anteriores.
- Mejora la experiencia del usuario, tomando sus propias opiniones y denuncias para resolver los hechos de violencia.

4.5.2 Oportunidades

- Las organizaciones fiscalizadoras como la FIFA, ANFP, CONMEBOL y el mismo gobierno cada vez aumentan sus exigencias en materia de seguridad.
- Con el pasar de los años se han implementado más soluciones tecnológicas para mejorar la seguridad en los estadios de fútbol, tendencia que ha ido en aumento y se ha familiarizado con la “empresa fútbol”.
- Las soluciones actuales en lo que respecta a seguridad no han sido capaces de frenar los eventos de violencia, a pesar de que con los años ha aumentado su exigencia.
- Los hechos de violencia han seguido en aumento y por consiguiente, las multas y restricciones a los equipos de fútbol prevalecen. Motivo por el cual tendrían una mayor disposición a invertir en seguridad.

4.5.3 Debilidades

- FansUp actúa solo como un complemento a las soluciones existentes, no pudiendo solucionar los hechos de violencia por sí misma.
- No hay como asegurar que la alerta realizada por el usuario de la aplicación sea verídica, por lo que se gastaría tiempo y esfuerzo en resolver una alerta que posiblemente puede ser falsa.
- Si el usuario no cuenta con internet en su teléfono móvil o una señal estable, no podrá hacer uso de la aplicación.
- Ante alertas masivas, el sistema de seguridad no podría dar abasto para dar soluciones a todas.
- Respuesta deficiente o nula por parte de la oficina de seguridad ante una alerta.

4.5.4 Amenazas

- Posible aumento de los casos de Covid-19 limitarían el aforo en los recintos deportivos, reduciendo el uso de la aplicación y en caso de cuarentena, sería un gasto innecesario por parte de los clubes. Según los últimos reportes de la Organización Mundial de la Salud (OMS), en los últimos 28 días (del 2 al 29 de enero de 2023) se han diagnosticado en todo el mundo unos 20 millones de contagios de Covid-19, lo que supone un 78% menos que en los 28 días anteriores, aunque se han registrado 114.000 muertes más, lo que significa un aumento del 65%. En Chile, el Ministerio de Salud informó que, durante la última semana de febrero 2023, los nuevos casos de Covid-19 en el país crecieron en 26,7% y el índice de positividad rebasó los 10 puntos.
- El presupuesto que establecen los equipos de fútbol en materia de seguridad depende de su rendimiento en los campeonatos tanto nacionales como internacionales. Por consiguiente, si disminuyen su desempeño generarán menos ingresos y además, contarán con menos auspiciadores, contando con un menor presupuesto para invertir en seguridad.
- Las “barras bravas” han demostrado poca aceptación a los protocolos y a la sana convivencia entre todos los espectadores, pudiendo generar una baja usabilidad de la aplicación o un mal uso.
- Las nuevas tecnologías podrían enfocarse en atacar la misma problemática.

4.5.5 Resumen de análisis FODA



4.6 Desarrollo de la solución FANSUP

4.6.1 Definición de servicio

Consiste en una aplicación móvil y plataforma Web destinada a espectadores de partidos de fútbol que tiene como principal objetivo mejorar la seguridad y la experiencia del hincha en el estadio. En donde se pretende establecer una vía de doble comunicación entre el espectador y la seguridad del recinto. Además, pretende acercar al hincha con el club de fútbol otorgándole mayor participación.

4.6.2 Principales características

La aplicación funcionará de manera en que el público son los principales colaboradores para denunciar acciones de violencia. Las alertas enviadas de manera georreferenciada serán visualizadas, en la cabina, por el jefe de seguridad del estadio, tomándose luego las medidas respectivas de acuerdo con los protocolos internos del evento (envío de guardias, mensajes por megáfonos, imágenes en pantallas, captura de cctv, etc). La aplicación cuenta con un sistema de mensajería, registro de imágenes, videos y audio, para facilitar la alerta y denuncia. Además, se complementará con descuentos de marcas, noticias y estadísticas para usuarios; y reportes descargables para el club.

Mediante inteligencia artificial se podrán predecir eventos de violencia de distinto tipo, de acuerdo con la data que se generará por los asistentes a los estadios (permitirá identificar patrones de comportamiento (violencia, inclusión, atochamientos, movimientos sospechosos). En la misma línea de la base tecnológica, su diseño cuenta con versiones de mockup de aplicación y plataforma web. Esta aplicación permitiría optimizar los recursos utilizados en seguridad, haciendo más efectivo y eficiente la distribución y cantidad de guardias, debido a la predicción y georreferencia que se utiliza.

4.6.3 Requisitos mínimos

Para el correcto funcionamiento de la aplicación móvil se tienen que dar ciertas condiciones mínimas para que la solución sea efectiva y el proyecto pueda prosperar. Estas se redactan a continuación:

- Los hinchas deben estar dispuestos a utilizar la aplicación móvil.
- La aplicación debe ser de fácil acceso y compatible los sistemas de control móviles (Android, iOS)
- El estadio debe tener una adecuada cobertura de señal telefónica e internet.
- Se debe constar con los planos del estadio para poder diseñar el sistema de georreferencia.
- Base de datos conforme al volumen de datos que se pretende almacenar.

4.6.4 Detalle funcionalidad aplicación móvil

En primer lugar, el usuario hincha al acceder a la aplicación deberá registrarse con sus datos personales (nombre, edad, correo, contraseña, equipo, etc.) mientras que el usuario de seguridad figurará registrado en la base de datos con anterioridad. En la base de datos los usuarios se registrarán según tipo que será un atributo con los valores hincha o jefe de seguridad, para diferenciar a los usuarios, dado que el jefe de seguridad accederá a un menú personalizado.

El usuario hincha una vez que acceda ingresará a un menú de inicio en donde tendrá la opción de marcar algunas de las alertas que se indican, según el caso correspondiente. Además, tendrá la opción de adjuntar algún audio, foto o video para complementar la alerta. El menú ofrecerá otras vistas en donde el hincha acceda a información respecto de su club, otras con estadísticas del partido, y otra destinada a comercio. Tras finalizar cada encuentro el usuario podrá evaluar su satisfacción y comentar su opinión respecto al partido y el servicio entregado por el estadio. Esto será registrado en una base de datos para a partir de estos datos generar reportes útiles para la gestión y la mejora continua del servicio brindado por el club.

El usuario jefe de seguridad al acceder a la aplicación en su celular le llegarán las notificaciones de los hinchas y se mostrarán en su pantalla, donde podrá ver cuál es el motivo de la alerta y podrá intervenir inmediatamente previniendo que pueda pasar un problema mayor. Además, tendrá la opción de comunicarse con la persona afectada por chat para solucionar el problema de mejor manera. Cuando el jefe de seguridad acceda a una alerta se mostrará tanto el número de asiento, el sector de la alerta y la ubicación localizada en el estadio.

Las alertas serán registradas y mediante inteligencia artificial se pretende crear un algoritmo que sea capaz de predecir eventos de emergencia futuros y tomar las precauciones para prevenirlos.

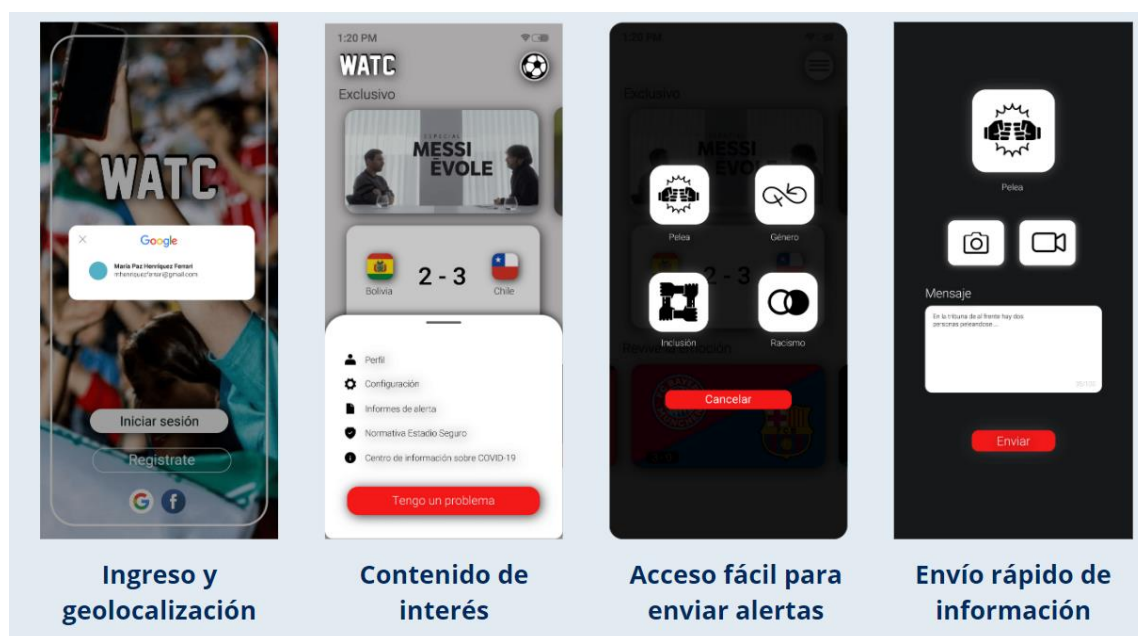


Figura 1: Pantallas de la aplicación FANSUP

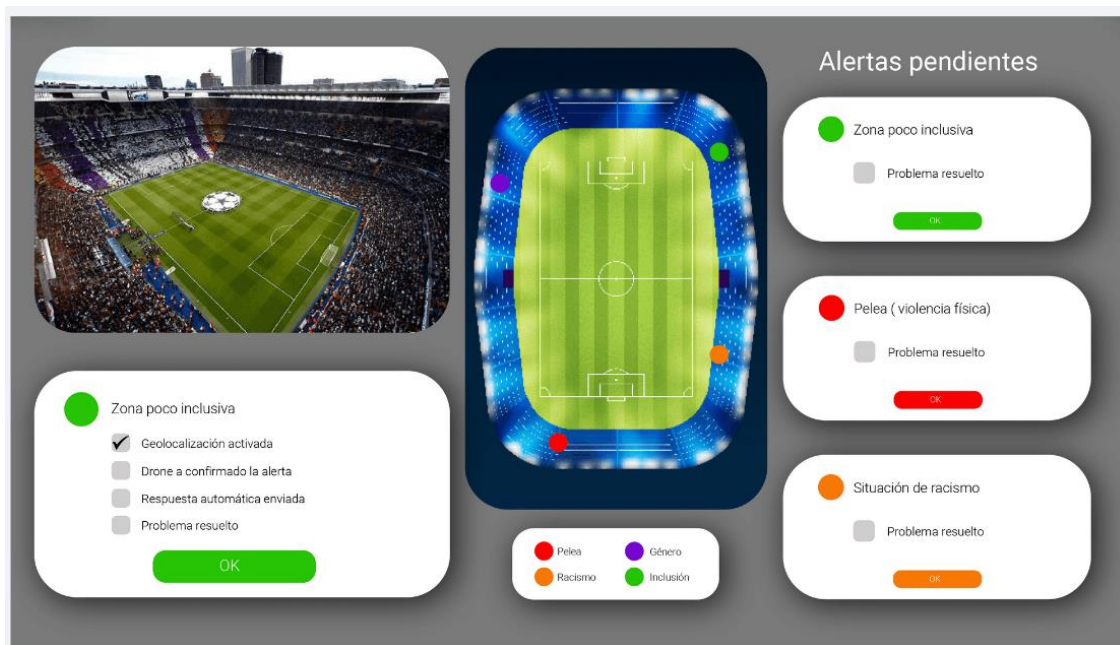


Figura 2: Pantalla de Dashboard de caseta de seguridad del estadio

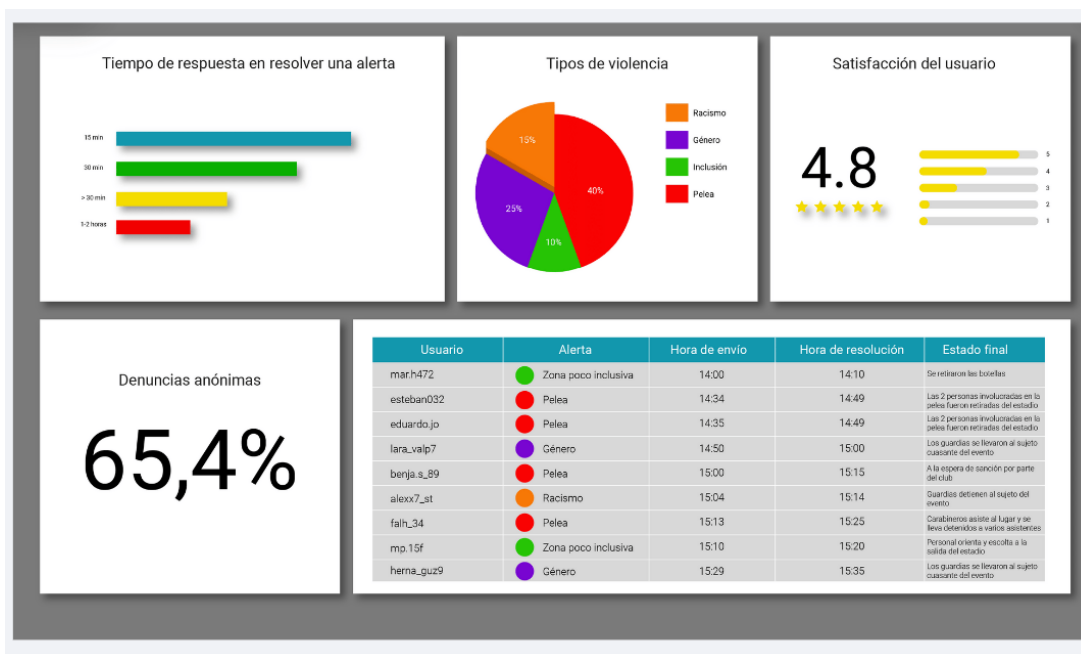


Figura 3: Informe de gestión post matchday

4.6.5 Instituciones asociadas

Para poder desarrollar el proyecto y contar con los recursos humanos y tecnológicos móvil se deberá contar con algunas instituciones asociadas que colaborarán.

En primer lugar, quienes se encargarán de desarrollar el prototipo serán los estudiantes del Taller de Software de la PUCV, quienes realizarán sus versiones de la aplicación en base a los parámetros establecidos en conversación con nuestra empresa, desarrollando las funcionalidades más esenciales en un comienzo.

Con la finalidad de brindar un acompañamiento asistido en el proceso de desarrollo del proyecto nos integraremos al programa Evolution de Digevo Ventures, el cual buscará generar el impulso de nuestro proyecto aumentando las probabilidades de tener éxito, a través de proveer con métricas y sugerencias

Además, la Pontificia Universidad Católica y DUOC UC aportarán con estudiantes en práctica de Ingeniería Comercial, Ingeniería Civil Industrial y Diseño gráfico, para desarrollar algunas de las tareas necesarias en la evaluación, planificación y gestión del proyecto.

4.6.6 Fundadores y Equipo de trabajo

El equipo de trabajo está compuesto por seis profesionales:

- Francisco Rocha: Cofundador: CEO, Ingeniero Civil Industrial
- Cofundador: CTO, Ingeniero Civil Informático
- Desarrollador, Ingeniero Civil Informático
- Analista de datos, Ingeniero Civil Informático
- Administración, Ingeniera Comercial
- Branding y UX, Diseñadora gráfica

Además, se contará con servicios externos de contabilidad, legal, asesores de seguridad, asesores de innovación.

4.6.7 Planificación de Sprint de desarrollo

Uno de los principales focos de la ejecución del proyecto es utilizar metodologías ágiles para lograr un correcto avance del de las actividades de desarrollo y principalmente registrar la opinión del equipo y de los prospectos en el proceso, con el fin de disminuir los riesgos y ser eficientes en los recursos asignados al proyecto. Para este proyecto se han planificado:

- Reuniones cortas (30 minutos) de avance cada dos días entre el área de desarrollo y equipo. Objetivo: Revisión de compromisos, avances y problemas.
- Reuniones una vez a la semana (viernes). Objetivo: Revisión de nueva etapas y desempeño de equipo.
- Reuniones quincenales: Revisión de avance con prospectos objetivos. Objetivo: Presentación de avance con usuarios y clientes.

En Anexo 4, se listan las actividades de desarrollo en las que utilizarán sprint.

4.6.8 Levantamiento de información de usuarios

El primer paso para levantar información de la necesidad de los usuarios fue mediante información secundaria, y posteriormente se diseñó una encuesta en formato digital dirigida a hinchas que asisten constantemente al estadio. Este instrumento fue elaborado por el equipo del proyecto en conjunto con opiniones dirigentes de clubes de fútbol profesional. Los resultados en detalle y sus conclusiones se encuentran en el Anexo 5.

Este instrumento fue aplicado a un total de 127 encuestados en un periodo de 2 semanas, vía online por medio de Google Forms. El que se distribuyó por medio de redes sociales a este grupo de interés que tenía relación con el fútbol.

Para realizar el análisis de los datos arrojados por la encuesta se utilizó Google Data Studio, herramienta que permite crear informe de datos y visualizar las métricas de manera dinámica e instantánea.

Posteriormente a la encuesta se seleccionarán entre 10 a 20 personas para participar en un focus group para indagar de manera personalizada en sus respuestas, para lo cual se utilizará la pauta de Anexo 6.

4.6.9 Levantamiento de información de clientes

El levantamiento de información de prospectos se planifica en base al tipo de posibles clientes, es decir clubes y ANFP. Para esto se realiza un listado con dirigentes de los clubes (Sociedades Anónimas Deportivas) y ANFP, para planificar las entrevistas:

- Cruzados
- Blanco y Negro
- Azul Azul
- Santiago Wanderers
- Everton
- Cobreloa
- Huachipato
- Unión Española
- Asociación Nacional de Fútbol Profesional, ANFP

Para estas entrevistas se preparará un Deck tipo Pitch, y luego se indagarán en temas relevantes para el desarrollo de la solución. Algunos temas para tratar son:

- Proceso de seguridad en los estadios
- Sistemas de seguridad de base tecnológica
- Costos fijos y variables de seguridad
- Principales problemas de los sistemas actuales
- Últimos eventos de violencia ocurridos en sus estadios
- Medición de la experiencia de sus fans
- Beneficios de un espectáculo con mayor seguridad
- Sistema de adquisición de soluciones innovadoras

4.7 Estudio financiero

El objetivo de este estudio financiero es obtener un primer análisis de los flujos de caja del proyecto a partir de la información disponible en nuestra etapa inicial de investigación y desarrollo del proyecto. Para esto se elabora un Excel automatizado y editable con el fin de actualizar los valores de las variables principales para obtener el flujo de caja realista a tres años.

En un comienzo se calcula el capital, el cual está relacionado con el proyecto CORFO Crea y Valida, que actualmente financia el proyecto, con un monto total de \$37.500.000.

4.7.1 Supuestos

A continuación, se presentan los supuestos para cada año.

Año	Supuesto
0	Levantamiento de capital público CORFO. Subsidio de \$30.000.000.- Aporte propio \$7.500.000.-
1	Apertura a mercado nacional
2	Apertura a mercado latinoamericano
3	Apertura a mercado global
1,2,3	Tasa de descuento: 15%
1,2,3	El proyecto considera solo ingresos por arriendo del sistema a clubes
1,2,3	Precios. Años \$1.500.000, 1; Año 2 \$2.000.000; Año 3 \$2.500.000.-
1,2,3	Tasa de impuesto a la renta: 27%
1,2,3	Tasa de crecimiento de Participación de mercado; 1,15
1,2,3	Mercado potencial TAM: 2.579 Clubes a nivel global
1,2,3	Depreciación acelerada de notebook en tres años

4.7.2 Plazos del proyecto

El proyecto es evaluado con una vida de tres años a partir del primer mes de ventas. Cabe destacar que con anterioridad se requiere un año para la formulación y desarrollo del Mínimo Producto Viable.

4.7.3 Inversión inicial

Para poder cumplir con todos los requerimientos para poder ejecutar el proyecto se requiere realizar una inversión inicial la cual comprende los gastos asociados a recursos humanos, operación, administración e inversión en equipos. Estos suman \$37.500.000 netos, de los cuales \$30.000.000 corresponde a subsidio de CORFO y \$7.500.000 al aporte empresarial. Se detallan en la siguiente tabla:

ITEM	ANUAL
Sueldo Desarrollo	\$ 8.000.000
Sueldo Diseño UX	\$ 2.000.000
Branding	\$ 500.000
Legal y Prop. Intelectual	\$ 1.500.000
Traslados y viáticos	\$ 2.500.000
Sueldo Analista	\$ 3.000.000
Sueldo Administración	\$ 2.500.000
Gestión comunicaciones	\$ 1.500.000
Servicio estadísticas	\$ 1.600.000
Servicio Servidores	\$ 1.000.000
Página web	\$ 500.000
Boletas de garantías	\$ 800.000
Estudios de mercado	\$ 2.500.000
Notebook	\$ 2.100.000
Sueldo CEO	\$ 7.500.000

4.7.4 Costos Fijos

Los costos fijos anuales fueron proyectados en base a los recursos humanos, gastos en tecnología y de administración necesarios para que el proyecto opere. Estos se detallan para cada año a continuación:

RECURSOS HUMANOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
CEO - Chief Executive Officer	\$ 24.000.000	\$ 24.000.000	\$ 30.000.000
CTO - Chief Technology Officer	\$ 24.000.000	\$ 24.000.000	\$ 30.000.000
CFO - Chief Financial Officer	\$ -	\$ 18.000.000	\$ 24.000.000
CMO - Chief Marketing Officer	\$ 18.000.000	\$ 18.000.000	\$ 24.000.000
Desarrollador Frontend	\$ 18.000.000	\$ 18.000.000	\$ 48.000.000
Desarrollador Backend	\$ -	\$ 18.000.000	\$ 48.000.000
Diseñador UX/UI	\$ 12.000.000	\$ 12.000.000	\$ 18.000.000
Back Office App y Web	\$ 12.000.000	\$ 18.000.000	\$ 24.000.000
Soporte Clubes Plataforma	\$ 12.000.000	\$ 18.000.000	\$ 24.000.000
Head Count (#)	7	9	10
OFICINA Y TECH (Administrativos)	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Sueldos (Abogado / Contador)	\$ 6.000.000	\$ 12.000.000	\$ 18.000.000
Seguros personal	\$ 1.200.000	\$ 2.400.000	\$ 3.600.000
Arriendo oficinas	\$ 4.800.000	\$ 9.600.000	\$ 14.400.000
Telefonía celular	\$ 1.200.000	\$ 2.400.000	\$ 3.600.000
Artículos de papelería	\$ 240.000	\$ 480.000	\$ 720.000
Mantenimiento de equipos	\$ 360.000	\$ 720.000	\$ 1.080.000
Licencias Software	\$ 1.200.000	\$ 2.400.000	\$ 3.600.000
Servidores	\$ 1.200.000	\$ 6.000.000	\$ 12.000.000

4.7.5 Gastos de venta

A continuación, se detallan los gastos directos de venta para cada año:

COSTOS DE VENTA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Sueldos equipo ventas	\$ 6.000.000	\$12.000.000	\$60.000.000
Activación de marca en estadios	\$ 1.200.000	\$ 2.400.000	\$24.000.000
Gastos de marketing (digital o físico)	\$ 600.000	\$ 1.200.000	\$24.000.000
Viajes (para ventas)	\$ 1.200.000	\$ 2.400.000	\$24.000.000
Viáticos (para ventas)	\$ 1.200.000	\$ 2.400.000	\$12.000.000
Participación en Ferias/Summit/Expos	\$ 1.800.000	\$ 3.600.000	\$12.000.000
Merchandising en Estadios	\$ 600.000	\$ 1.200.000	\$18.000.000

4.7.1 Precios

El modelo de negocios considera un arriendo mensual del sistema, considerando todas las funcionalidades de FansUp. En ese contexto, el flujo del proyecto se evalúa con un fee mensual de \$1.500.000, \$2.000.000 Y \$2.500.000 netos para el año 1, 2 y 3, respectivamente. Esto lo que incluye el uso del sistema de reporte, habilitación de la aplicación para los fans y envío de reporte de desempeño de la solución. Además, se considera un precio de Setup de \$500.000 para la activación del sistema a un nuevo cliente.

4.7.2 Competidores

El proyecto tiene un alto grado de componente innovador y tecnológico, generando un servicio que actualmente no se encuentra en el mercado. Por este motivo si bien existen algunos tipos de competidores, estos son indirectos. No existe actualmente una solución que proporcione un canal abierto entre los asistentes al evento deportivo. Todas las soluciones existentes vienen siendo controladas sólo por los encargados de seguridad del recinto. En nuestro país y a nivel sudamericano se cuenta con empresas de seguridad privadas y cámaras de televigilancia. A nivel de ligas europeas existen otras soluciones como “Proyecto IoTwins”, donde se incorporan sensores de reconocimiento facial y biométrico para los ingresos, y sensores que recogen información sobre el movimiento de aficionados, aplicando big data e IoT.

A pesar de que la tecnología utilizada en Europa es ampliamente superada por la empleada en Chile, aún no han integrado la opinión del usuario ni un proceso de denuncias en tiempo real en los estadios. El producto complementa a la tecnología ya existente para poder mejorar el “viaje del usuario”.

Unos de los competidores indirectos que se identifican son las aplicaciones móviles existentes de los clubes de fútbol, las cuales ofrecen al usuario información y estadísticas de su equipo pero que de igual manera no resuelve la problemática abordada por el proyecto.

4.7.3 Clientes y Usuarios en Chile

El servicio de FANSUP se caracteriza por ser B2B, por lo que ofrecemos en primera instancia la aplicación a los Clubes de Fútbol como un importante complemento a la seguridad establecida en los recintos.

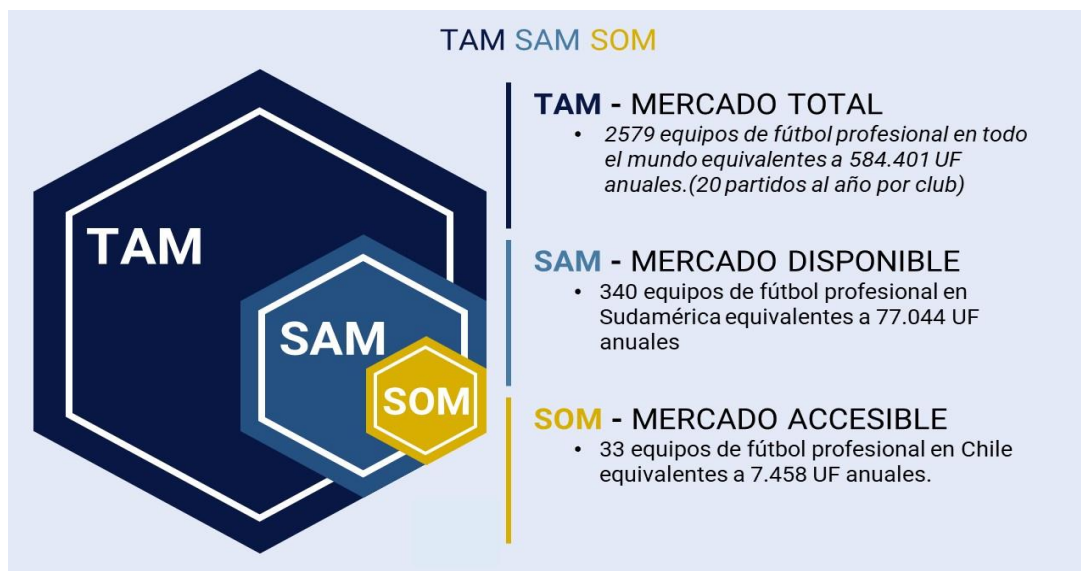
En cuanto a los clubes de Fútbol Chileno existen 16 Clubes en Primera división y 16 Clubes en Campeonato Ascenso (primera B) con un total de 32 clubes en Chile de potenciales clientes para utilizar el servicio.

En cuanto a los usuarios hinchas, la cantidad de asistentes a partidos de fútbol varía por encuentro y por club. El Campeonato Nacional 2022 llevó 1.080.786 asistentes en total en sus 240 encuentros, promediando 4.503. El Campeonato Ascenso 2022, por su parte, tuvo 558.899 hinchas en 280 partidos, con un promedio de 1.996.

Colo Colo promedió 20.273 asistentes por encuentro. Universidad de Chile fueron segundos con 7.222 hinchas por encuentro. La UC, por su parte, fue tercera con 6.372 fanáticos.

4.7.4 Tamaño de mercado (TAM-SAM-SOM)

Se utilizó el modelo de TAM, SAM y SOM para definir el tamaño de mercado. Para esto se realizó una investigación y recopilación de información respecto a la mayoría de las ligas de fútbol profesional a nivel nacional y mundial, considerando los países afiliados a la FIFA y a su respectiva confederación. Para el caso de la Confederación Africana de Fútbol se consideraron solamente las 10 ligas más fuertes del continente. El resultado del modelo se presenta a continuación.



Este modelo considera el factor de internacionalización para ascender de un mercado a otro, considerando en el primer año de operación el mercado chileno, en el segundo año el mercado a nivel Sudamericano y para el tercer año a nivel global.

4.7.5 Tasa de descuento

Nuestro proyecto al ser una startup tiene una alta incertidumbre sobre los resultados futuros. Muchas de las startup cierran sus actividades en las fases iniciales de los proyectos por lo que el riesgo disminuye progresivamente durante el ciclo de vida.

Dado a que nos encontramos en la fase inicial o de idea del proyecto utilizaremos una tasa de descuento del 15%, basados en otros emprendimientos de base tecnológicos que se encuentran en la misma etapa pre-seed y seed.

4.7.6 Flujo de caja con Recursos propios

Se generó un cálculo en Excel con los flujos de cajas proyectados del proyecto para sus tres años, los cuales fueron detallados mensualmente.

A continuación, se presenta el resumen anual de los flujos de caja del proyecto puro:

Año 1:

ITEM	MES 0	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
Subsidio CORFO	\$ 30.000.000												
Aporte Propio	\$ 7.500.000												
INGRESOS	\$ 6.000.000	\$ 4.500.000	\$ 6.500.000	\$ 6.000.000	\$ 8.000.000	\$ 6.500.000	\$ 9.000.000	\$ 11.000.000	\$ 12.500.000	\$ 16.000.000	\$ 17.000.000	\$ 15.500.000	\$ 15.500.000
Precio	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000
Participación de mercado	0,1%	0,1%	0,1%	0,2%	0,2%	0,2%	0,2%	0,3%	0,3%	0,4%	0,4%	0,5%	0,5%
Cientes	3	3	4	4	5	4	6	7	8	10	11	10	10
Cientes Recurrentes	-	3	3	4	4	5	6	6	7	8	10	11	11
Cientes Nuevos	3	-	1	-	1	1	-	1	1	2	1	1	1
Cientes Perdidos	-	-	-	-	-	2	-	-	-	-	-	2	2
Tasa perdida de cliente (Churn)		0%	0%	0%	0%	40%	0%	0%	0%	0%	0%	18%	18%
Crecimiento cliente (%)			0%	33%	0%	25%	20%	0%	17%	14%	25%	10%	9%
Ingresos recurrentes	\$ 4.500.000	\$ 4.500.000	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000	\$ 7.500.000	\$ 6.000.000	\$ 9.000.000	\$ 10.500.000	\$ 12.000.000	\$ 15.000.000	\$ 16.500.000	\$ 15.000.000	\$ 15.000.000
Ingresos por Setup	\$ 1.500.000	\$ -	\$ 500.000	\$ -	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ -	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 1.000.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000
Crecimiento ingresos (%)		-25%	44%	-8%	33%	-19%	38%	22%	14%	28%	6%	-9%	-9%
COSTOS DIRECTOS VARIABLES	\$ 1.050.000	\$ 1.050.000	\$ 1.050.000	\$ 1.050.000	\$ 1.050.000	\$ 1.050.000	\$ 1.050.000	\$ 1.050.000	\$ 1.050.000	\$ 1.050.000	\$ 1.050.000	\$ 1.050.000	\$ 2.100.000
Sueldos y comisiones Fuerza ventas	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 1.000.000
Activación de marca en estadios	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 200.000
Gastos de marketing (digital o físico)	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 100.000
Viajes (para ventas)	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 200.000
Viáticos (para ventas)	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 200.000
Participación en Ferias/Summit/Expos	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 300.000
Merchandising Estadios	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 100.000
MARGEN BRUTO	\$ 4.950.000	\$ 3.450.000	\$ 5.450.000	\$ 4.950.000	\$ 6.950.000	\$ 5.450.000	\$ 7.950.000	\$ 9.950.000	\$ 11.450.000	\$ 14.950.000	\$ 15.950.000	\$ 13.400.000	\$ 13.400.000
Margen(%)	83%	77%	84%	83%	87%	84%	88%	90%	92%	93%	94%	86%	86%
COSTOS FIJOS	\$ 11.350.000	\$ 11.350.000	\$ 11.350.000	\$ 11.350.000	\$ 11.350.000	\$ 11.350.000	\$ 11.350.000	\$ 11.350.000	\$ 11.350.000	\$ 11.350.000	\$ 11.350.000	\$ 11.350.000	\$ 11.350.000
RECURSOS HUMANOS	\$ 10.000.000	\$ 10.000.000	\$ 10.000.000	\$ 10.000.000	\$ 10.000.000	\$ 10.000.000	\$ 10.000.000	\$ 10.000.000	\$ 10.000.000	\$ 10.000.000	\$ 10.000.000	\$ 10.000.000	\$ 10.000.000
CEO - Chief Executive Officer	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000
CTO - Chief Technology Officer	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000
CFO - Chief Financial Officer	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
CMO - Chief Marketing Officer	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000
Desarrollador Frontend	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000
Desarrollador Backend	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Diseñador UX/UI	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000
Back Office App y Web	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000
Soporte Clubes Plataforma	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000
Head Count (#)	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
OFICINA Y TECH (Administrativos)	\$ 1.350.000	\$ 1.350.000	\$ 1.350.000	\$ 1.350.000	\$ 1.350.000	\$ 1.350.000	\$ 1.350.000	\$ 1.350.000	\$ 1.350.000	\$ 1.350.000	\$ 1.350.000	\$ 1.350.000	\$ 1.350.000
Sueldos (Abogado / Contador)	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000
Seguros personal	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000
Arriendo oficinas	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000
Telefonía celular	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000
Artículos de papelería	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000
Mantenimiento de equipos	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000
Licencias Software	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000
Servidores	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000
Crecimientos gastos fijos (%)			0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
UTILIDAD BRUTA	\$ -5.350.000	\$ -6.850.000	\$ -4.850.000	\$ -5.350.000	\$ -3.350.000	\$ -4.850.000	\$ -2.350.000	\$ -350.000	\$ 1.150.000	\$ 4.650.000	\$ 5.650.000	\$ 4.150.000	\$ 4.150.000
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ -6.400.000	\$ -7.900.000	\$ -5.900.000	\$ -6.400.000	\$ -4.400.000	\$ -5.900.000	\$ -3.400.000	\$ -1.400.000	\$ 100.000	\$ 3.600.000	\$ 4.600.000	\$ 2.050.000	\$ 2.050.000
Depreciación	\$ -58.333	\$ -58.333	\$ -58.333	\$ -58.333	\$ -58.333	\$ -58.333	\$ -58.333	\$ -58.333	\$ -58.333	\$ -58.333	\$ -58.333	\$ -58.333	\$ -58.333
EBITDA	\$ -6.341.667	\$ -7.841.667	\$ -5.841.667	\$ -6.341.667	\$ -4.341.667	\$ -5.841.667	\$ -3.341.667	\$ -1.341.667	\$ 158.333	\$ 3.658.333	\$ 4.658.333	\$ 2.108.333	\$ 2.108.333
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ -6.458.333	\$ -7.958.333	\$ -5.958.333	\$ -6.458.333	\$ -4.458.333	\$ -5.958.333	\$ -3.458.333	\$ -1.458.333	\$ 41.667	\$ 3.541.667	\$ 4.541.667	\$ 1.991.667	\$ 1.991.667
Impuestos a la renta (27%)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 11.250	\$ 956.250	\$ 1.226.250	\$ 537.750	\$ 537.750
UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTO	\$ -7.500.000	\$ -6.458.333	\$ -7.958.333	\$ -5.958.333	\$ -6.458.333	\$ -5.958.333	\$ -3.458.333	\$ -1.458.333	\$ 30.417	\$ 2.585.417	\$ 3.315.417	\$ 1.453.917	\$ 1.453.917
Depreciación	\$ 58.333	\$ 58.333	\$ 58.333	\$ 58.333	\$ 58.333	\$ 58.333	\$ 58.333	\$ 58.333	\$ 58.333	\$ 58.333	\$ 58.333	\$ 58.333	\$ 58.333
Valor residual del proyecto													
Flujo de caja	\$ -7.500.000	\$ -6.400.000	\$ -7.900.000	\$ -6.400.000	\$ -4.400.000	\$ -5.900.000	\$ -3.400.000	\$ -1.400.000	\$ 88.750	\$ 2.643.750	\$ 3.272.750	\$ 1.512.250	\$ 1.512.250
Flujo de caja acumulado	\$ -7.500.000	\$ -13.900.000	\$ -21.800.000	\$ -27.700.000	\$ -34.100.000	\$ -38.500.000	\$ -44.400.000	\$ -47.800.000	\$ -49.200.000	\$ -49.111.250	\$ -46.467.500	\$ -43.093.750	\$ -41.581.500

Año 2:

ITEM	MES 13	MES 14	MES 15	MES 16	MES 17	MES 18	MES 19	MES 20	MES 21	MES 22	MES 23	MES 24
Subsidio CORFO												
Aporte Propio												
INGRESOS	\$ 29.000.000	\$ 33.000.000	\$ 39.500.000	\$ 43.000.000	\$ 52.000.000	\$ 51.500.000	\$ 66.000.000	\$ 76.500.000	\$ 89.000.000	\$ 101.000.000	\$ 115.500.000	\$ 122.500.000
Precio	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000
Participación de mercado	0,5%	0,6%	0,7%	0,8%	0,9%	1,1%	1,2%	1,4%	1,6%	1,9%	2,2%	2,5%
Cientes	14	16	19	21	25	25	32	37	43	49	56	59
Cientes Recurrentes	12	14	16	19	21	25	28	32	37	43	49	56
Cientes Nuevos	2	2	3	2	4	3	4	5	6	6	7	9
Cientes Perdidos	-	-	-	-	-	3						6
Tasa perdida de cliente (Churn)	0%	0%	0%	0%	0%	12%	0%	0%	0%	0%	0%	11%
Crecimiento cliente (%)	17%	14%	19%	11%	19%	12%	14%	16%	16%	14%	14%	16%
Ingresos recurrentes	\$ 28.000.000	\$ 32.000.000	\$ 38.000.000	\$ 42.000.000	\$ 50.000.000	\$ 50.000.000	\$ 64.000.000	\$ 74.000.000	\$ 86.000.000	\$ 98.000.000	\$ 112.000.000	\$ 118.000.000
Ingresos por Setup	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.500.000	\$ 1.000.000	\$ 2.000.000	\$ 1.500.000	\$ 2.000.000	\$ 2.500.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.500.000	\$ 4.500.000
Crecimiento Ingresos (%)	87%	14%	20%	9%	21%	1%	28%	16%	16%	13%	14%	6%
COSTOS DIRECTOS VARIABLES	\$ 2.100.000	\$ 2.100.000	\$ 2.100.000	\$ 2.100.000	\$ 2.100.000	\$ 2.100.000	\$ 2.100.000	\$ 2.100.000	\$ 2.100.000	\$ 2.100.000	\$ 2.100.000	\$ 2.100.000
Sueldos y comisiones Fuerza ventas	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000
Activación de marca en estadios	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000
Gastos de marketing (digital o físico)	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000
Viajes (para ventas)	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000
Viáticos (para ventas)	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000
Participación en Ferias/Summit/Expos	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000
Merchandising Estadios	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000
MARGEN BRUTO	\$ 26.900.000	\$ 30.900.000	\$ 37.400.000	\$ 40.900.000	\$ 49.900.000	\$ 49.400.000	\$ 63.900.000	\$ 74.400.000	\$ 86.900.000	\$ 98.900.000	\$ 113.400.000	\$ 120.400.000
Margen(%)	93%	94%	95%	95%	96%	96%	97%	97%	98%	98%	98%	98%
COSTOS FIJOS	\$ 17.000.000	\$ 17.000.000	\$ 17.000.000	\$ 17.000.000	\$ 17.000.000	\$ 17.000.000	\$ 17.000.000	\$ 17.000.000	\$ 17.000.000	\$ 17.000.000	\$ 17.000.000	\$ 17.000.000
RECURSOS HUMANOS	\$ 14.000.000	\$ 14.000.000	\$ 14.000.000	\$ 14.000.000	\$ 14.000.000	\$ 14.000.000	\$ 14.000.000	\$ 14.000.000	\$ 14.000.000	\$ 14.000.000	\$ 14.000.000	\$ 14.000.000
CEO - Chief Executive Officer	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000
CTO - Chief Technology Officer	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000
CFO - Chief Financial Officer	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000
CMO - Chief Marketing Officer	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000
Desarrollador Frontend	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000
Desarrollador Backend	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000
Diseñador UX/UI	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000
Back Office App y Web	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000
Soporte Clubes Plataforma	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000
Head Count (#)	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9
OFICINA Y TECH (Administrativos)	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000
Sueldos (Abogado / Contador)	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000
Seguros personal	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000
Arriendo oficinas	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000
Telefonía celular	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000
Artículos de papelería	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000
Mantenimiento de equipos	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000
Licencias Software	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000
Servidores	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000
Crecimientos gastos fijos (%)	50%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
UTILIDAD BRUTA	\$ 12.000.000	\$ 16.000.000	\$ 22.500.000	\$ 26.000.000	\$ 35.000.000	\$ 34.500.000	\$ 49.000.000	\$ 59.500.000	\$ 72.000.000	\$ 84.000.000	\$ 98.500.000	\$ 105.500.000
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 9.900.000	\$ 13.900.000	\$ 20.400.000	\$ 23.900.000	\$ 32.900.000	\$ 32.400.000	\$ 46.900.000	\$ 57.400.000	\$ 69.900.000	\$ 81.900.000	\$ 96.400.000	\$ 103.400.000
Depreciación	\$ -58.333	\$ -58.333	\$ -58.333	\$ -58.333	\$ -58.333	\$ -58.333	\$ -58.333	\$ -58.333	\$ -58.333	\$ -58.333	\$ -58.333	\$ -58.333
EBITDA	\$ 9.958.333	\$ 13.958.333	\$ 20.458.333	\$ 23.958.333	\$ 32.958.333	\$ 32.458.333	\$ 46.958.333	\$ 57.458.333	\$ 69.958.333	\$ 81.958.333	\$ 96.458.333	\$ 103.458.333
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 9.841.667	\$ 13.841.667	\$ 20.341.667	\$ 23.841.667	\$ 32.841.667	\$ 32.341.667	\$ 46.841.667	\$ 57.341.667	\$ 69.841.667	\$ 81.841.667	\$ 96.341.667	\$ 103.341.667
Impuestos a la renta (27%)	\$ 2.657.250	\$ 3.737.250	\$ 5.492.250	\$ 6.437.250	\$ 8.867.250	\$ 8.732.250	\$ 12.647.250	\$ 15.482.250	\$ 18.857.250	\$ 22.097.250	\$ 26.012.250	\$ 27.902.250
UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTO	\$ 7.184.417	\$ 10.104.417	\$ 14.849.417	\$ 17.404.417	\$ 23.974.417	\$ 23.609.417	\$ 34.194.417	\$ 41.859.417	\$ 50.984.417	\$ 59.744.417	\$ 70.329.417	\$ 75.439.417
Depreciación	\$ 58.333	\$ 58.333	\$ 58.333	\$ 58.333	\$ 58.333	\$ 58.333	\$ 58.333	\$ 58.333	\$ 58.333	\$ 58.333	\$ 58.333	\$ 58.333
Valor residual del proyecto												
Flujo de caja	\$ 7.242.750	\$ 10.162.750	\$ 14.907.750	\$ 17.462.750	\$ 24.032.750	\$ 23.667.750	\$ 34.252.750	\$ 41.917.750	\$ 51.042.750	\$ 59.802.750	\$ 70.387.750	\$ 75.497.750
Flujo de caja acumulado	\$ -34.338.750	\$ -24.176.000	\$ -9.268.250	\$ 8.194.500	\$ 32.227.250	\$ 55.895.000	\$ 90.147.750	\$ 132.065.500	\$ 183.108.250	\$ 242.911.000	\$ 313.298.750	\$ 388.796.500

Año 3:

ITEM	MES 25	MES 26	MES 27	MES 28	MES 29	MES 30	MES 31	MES 32	MES 33	MES 34	MES 35	MES 36
Subsidio CORFO												
Aporte Propio												
INGRESOS	\$ 189.500.000	\$ 218.000.000	\$ 251.500.000	\$ 290.000.000	\$ 333.500.000	\$ 382.000.000	\$ 438.500.000	\$ 475.500.000	\$ 579.500.000	\$ 667.000.000	\$ 767.000.000	\$ 845.000.000
Precio	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000
Participación de mercado	2,9%	3,3%	3,8%	4,4%	5,0%	5,8%	6,6%	7,6%	8,8%	10,1%	11,6%	13,3%
Cientes	74	85	98	113	130	149	171	185	226	260	299	329
Cientes Recurrentes	65	74	85	98	113	130	149	171	197	226	260	299
Cientes Nuevos	9	11	13	15	17	19	22	26	29	34	39	45
Cientes Perdidos	-	-	-	-	-	-	-	12	-	-	-	15
Tasa perdida de cliente (Churn)	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	7%	0%	0%	0%	5%
Crecimiento cliente (%)	14%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%
Ingresos recurrentes	\$ 185.000.000	\$ 212.500.000	\$ 245.000.000	\$ 282.500.000	\$ 325.000.000	\$ 372.500.000	\$ 427.500.000	\$ 462.500.000	\$ 565.000.000	\$ 650.000.000	\$ 747.500.000	\$ 822.500.000
Ingresos por Setup	\$ 4.500.000	\$ 5.500.000	\$ 6.500.000	\$ 7.500.000	\$ 8.500.000	\$ 9.500.000	\$ 11.000.000	\$ 13.000.000	\$ 14.500.000	\$ 17.000.000	\$ 19.500.000	\$ 22.500.000
Crecimiento ingresos (%)	55%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	8%	22%	15%	15%	10%
COSTOS DIRECTOS VARIABLES	\$ 14.500.000	\$ 14.500.000	\$ 14.500.000	\$ 14.500.000	\$ 14.500.000	\$ 14.500.000	\$ 14.500.000	\$ 14.500.000	\$ 14.500.000	\$ 14.500.000	\$ 14.500.000	\$ 14.500.000
Sueldos y comisiones Fuerza ventas	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000
Activación de marca en estadios	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000
Gastos de marketing (digital o físico)	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000
Viajes (para ventas)	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000
Viajeros (para ventas)	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000
Participación en Ferias/Summit/Expos	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000
Merchandising Estadios	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000
MARGEN BRUTO	\$ 175.000.000	\$ 203.500.000	\$ 237.000.000	\$ 275.500.000	\$ 319.000.000	\$ 367.500.000	\$ 424.000.000	\$ 461.000.000	\$ 565.000.000	\$ 652.500.000	\$ 752.500.000	\$ 830.500.000
Margen(%)	92%	93%	94%	95%	96%	96%	97%	97%	97%	98%	98%	98%
COSTOS FIJOS	\$ 26.250.000	\$ 27.250.000	\$ 27.250.000	\$ 27.250.000	\$ 27.250.000	\$ 27.250.000	\$ 27.250.000	\$ 27.250.000	\$ 27.250.000	\$ 27.250.000	\$ 27.250.000	\$ 27.250.000
RECURSOS HUMANOS	\$ 21.500.000	\$ 22.500.000	\$ 22.500.000	\$ 22.500.000	\$ 22.500.000	\$ 22.500.000	\$ 22.500.000	\$ 22.500.000	\$ 22.500.000	\$ 22.500.000	\$ 22.500.000	\$ 22.500.000
CEO - Chief Executive Officer	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000
CTO - Chief Technology Officer	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000
CFO - Chief Financial Officer	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000
CMO - Chief Marketing Officer	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000
Desarrollador Frontend	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000
Desarrollador Backend	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000
Diseñador UX/UI	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000
Back Office App y Web	\$ 1.500.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000
Soporte Clubes Plataforma	\$ 1.500.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000
Head Count (#)	9	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
OFICINA Y TECH (Administrativos)	\$ 4.750.000	\$ 4.750.000	\$ 4.750.000	\$ 4.750.000	\$ 4.750.000	\$ 4.750.000	\$ 4.750.000	\$ 4.750.000	\$ 4.750.000	\$ 4.750.000	\$ 4.750.000	\$ 4.750.000
Sueldos (Abogado / Contador)	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000
Seguros personal	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000
Arriendo oficinas	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000
Telefonia celular	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000
Artículos de papelería	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000
Mantenimiento de equipos	\$ 90.000	\$ 90.000	\$ 90.000	\$ 90.000	\$ 90.000	\$ 90.000	\$ 90.000	\$ 90.000	\$ 90.000	\$ 90.000	\$ 90.000	\$ 90.000
Licencias Software	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000
Servidores	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000
Crecimientos gastos fijos (%)	54%	4%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
UTILIDAD BRUTA	\$ 163.250.000	\$ 190.750.000	\$ 224.250.000	\$ 262.750.000	\$ 306.250.000	\$ 354.750.000	\$ 411.250.000	\$ 448.250.000	\$ 552.250.000	\$ 639.750.000	\$ 739.750.000	\$ 817.750.000
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 148.750.000	\$ 176.250.000	\$ 209.750.000	\$ 248.250.000	\$ 291.750.000	\$ 340.250.000	\$ 396.750.000	\$ 433.750.000	\$ 537.750.000	\$ 625.250.000	\$ 725.250.000	\$ 803.250.000
Depreciación	\$ -58.333	\$ -58.333	\$ -58.333	\$ -58.333	\$ -58.333	\$ -58.333	\$ -58.333	\$ -58.333	\$ -58.333	\$ -58.333	\$ -58.333	\$ -58.333
ERITDA	\$ 148.808.333	\$ 176.308.333	\$ 209.808.333	\$ 248.308.333	\$ 291.808.333	\$ 340.308.333	\$ 396.808.333	\$ 433.808.333	\$ 537.808.333	\$ 625.308.333	\$ 725.308.333	\$ 803.308.333
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 148.691.667	\$ 176.191.667	\$ 209.691.667	\$ 248.191.667	\$ 291.691.667	\$ 340.191.667	\$ 396.691.667	\$ 433.691.667	\$ 537.691.667	\$ 625.191.667	\$ 725.191.667	\$ 803.191.667
Impuestos a la renta (27%)	\$ 40.146.750	\$ 47.571.750	\$ 56.616.750	\$ 67.011.750	\$ 78.756.750	\$ 91.851.750	\$ 107.106.750	\$ 117.096.750	\$ 145.176.750	\$ 168.801.750	\$ 195.801.750	\$ 216.861.750
UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTO	\$ 108.544.917	\$ 128.619.917	\$ 153.074.917	\$ 181.179.917	\$ 212.934.917	\$ 248.339.917	\$ 289.584.917	\$ 316.594.917	\$ 392.514.917	\$ 456.389.917	\$ 529.389.917	\$ 586.328.917
Depreciación	\$ 58.333	\$ 58.333	\$ 58.333	\$ 58.333	\$ 58.333	\$ 58.333	\$ 58.333	\$ 58.333	\$ 58.333	\$ 58.333	\$ 58.333	\$ 58.333
Valor residual del proyecto												\$ 3.908.866.111
Flujo de caja	\$ 108.492.250	\$ 128.678.250	\$ 153.113.250	\$ 181.238.250	\$ 212.993.250	\$ 248.398.250	\$ 289.643.250	\$ 316.632.250	\$ 392.573.250	\$ 456.448.250	\$ 529.448.250	\$ 4.495.354.361
Flujo de caja acumulado	\$ 497.399.750	\$ 626.078.000	\$ 779.211.250	\$ 960.449.500	\$ 1.173.442.750	\$ 1.421.841.000	\$ 1.711.484.250	\$ 2.028.137.500	\$ 2.420.710.750	\$ 2.877.159.000	\$ 3.406.607.250	\$ 7.901.861.611

El análisis de proyecto puro se realiza sin considerar fuentes de financiamiento bancario, esto quiere decir que la inversión es realizada completamente por subsidio público y por los socios de la startup. La inversión total es de \$37.500.000

Como resultado se obtuvo un VAN \$64.874.425 pesos chilenos por lo que el proyecto es viable económicamente, considerando una TIR de 19%.

El VAN al ser mayor que cero nos indica que el proyecto es rentable o es más rentable que mi segunda mejor alternativa. Respecto de la TIR, al ser mayor que la tasa de descuento también indica que el proyecto es rentable o más rentable que mi segunda mejor alternativa.

Por otro lado, se encuentra la TIRM > TD, por lo que el proyecto es rentable o más rentable que mi segunda mejor opción.

Finalmente, el Payback que es el periodo de recuperación de capital, es decir en este periodo el valor presente de los beneficios es igual al valor presente de los costos, para el proyecto esta igualdad se cumple en el mes 16.

4.7.7 Units Economics

Los principales indicadores evaluados para el proyecto son: Customer Acquisition Cost, Life Time Value, Churn Rate, Retention Rate, MRR, Runway.

Customer Acquisition Cost (CAC) = Costo de adquisición de clientes

Cuánto vale traer un nuevo cliente a la compañía incluyendo costos de fuerza de ventas, marketing, publicidad, etc. Una buena manera de medirlo es ver mensualmente todo lo que se gastó para atraer clientes y dividirlo por el número de nuevos clientes que se obtuvieron ese mes.

Costo Adquisición Clientes	AÑO1	AÑO2	AÑO3
Gastos de ventas	\$13.650.000	\$25.200.000	\$174.000.000
N° clientes Nuevos	12	53	279
CAC	\$ 1.137.500	\$ 475.472	\$ 623.656

Lifetime Value (LTV) = Valor total de vida del cliente

Cuánto dinero trae cada cliente a la compañía desde que se adquiere hasta el momento en el que deja de comprar. Se determina el valor de largo plazo de un cliente y cuánta utilidad le generará al negocio.

Life Time Value	AÑO1	AÑO2	AÑO3
LTV Promedio	\$17.054.345	\$49.847.248	\$87.887.723

Churn rate = Tasa de abandono de clientes

Cuántos clientes ha perdido el negocio en un tiempo determinado. Básicamente se mide en el momento en que el cliente dejó de comprar. En cualquier negocio es imposible no perder clientes, sin embargo, depende del tipo de negocio si es una “buena o mala”.

Churn Rate	AÑO1	AÑO2	AÑO3
Churn Rate Promedio	14%	10%	12%

Retention rate (R) = Tasa de retención

Mide el índice de fidelidad de una base de clientes. Se calcula haciendo el ratio de aquellos clientes que son fieles a un servicio durante un periodo de tiempo sobre el número de clientes iniciales. Si la tasa de retención es alta, los clientes son fieles y compran repetidamente. Si la tasa es baja suelen entrar clientes nuevos, pero muy pocos repiten la compra.

Retention Rate	AÑO1	AÑO2	AÑO3
Retention Rate Promedio	86%	90%	88%

Monthly Recurring Revenue (MRR) = Ingresos recurrentes mensuales

Corresponde al total de ingresos provenientes de los clientes de manera recurrente, en un mes en particular. Estos ingresos pueden venir generalmente por modelos de suscripciones, por lo cual justamente son recurrentes.

MRR	AÑO1	AÑO2	AÑO3
MRR Suma	118.500.000	818.500.000	5.437.000.000

Runway = Tiempo de vida

Corresponde al tiempo que una startup tiene antes de quedarse sin caja. Generalmente se expresa en meses con el siguiente calculo: $\text{Runway} = \text{Caja actual} / \text{Burn rate}$ = número de meses de vida

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Runway	15	14	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3

5 Conclusiones

En Chile, la Encuesta CADEM, indica que la principal razón de porqué los hinchas dejan de asistir al estadio es la violencia, con un 76% de prioridad. El diario el Mundo de El Salvador, identifica a los estadios como el segundo lugar donde las mujeres sufren conductas machistas, lo cual se repite en muchos países de Centroamérica. En España, el 63% de las personas que asisten a los estadios indican que han presenciado conductas de racismo o xenofobia, según estudio de la revista Marca.

Según CONMEBOL, este problema tiene un origen social, sin embargo, afecta e impacta directamente en la industria del fútbol y obviamente a los resultados económicos de las sociedades anónimas deportivas, con multas de hasta 50 millones de pesos, disminución de ticket, bajas de aforos, castigos de autoridades, fuga de sponsors, entre otros efectos negativos.

Con relación al modelo de negocios analizado, uno de los puntos centrales del desarrollo fue la propuesta de valor, la cual se define como una solución enfocada en los clubes (clientes) y los fans (usuarios), donde para los clubes significa “multiplicar los ojos de sus sistemas de seguridad tradicionales de una manera escalable e innovadora” y para los fans se propone “un canal de comunicación exclusivo con el club para mejorar su experiencia estadio”

En relación al desarrollo de la solución e implementación, se desarrollará una aplicación móvil enfocada primero en los fans y staff de los eventos; y en segundo lugar una plataforma web con dashboard, enfocada en los organizadores de eventos. Para el primer desarrollo se busca un espacio digital para registrar y enviar alertas de eventos de violencia física, verbal, racismo, xenofobia, pirotecnia, etc. Por otro lado, la plataforma permitirá visualizar en tiempo real y de manera georreferenciada y clasificada, las alertas enviadas por los usuarios de la aplicación

En base a los resultados de la evaluación financiera obtenida, podemos decir que en una primera instancia el proyecto es viable financiado con el proyecto CORFO adjudicado, con un VAN de \$64.874.425 pesos chilenos, considerando una TIR de 19%. El VAN al ser mayor que cero nos indica que el proyecto es rentable o es más rentable que mi segunda mejor alternativa. Respecto de la TIR, al ser mayor que la tasa de descuento también indica

que el proyecto es rentable. Por otro lado, se encuentra la $TIRM > TD$, por lo que el proyecto es rentable.

Finalmente, es importante mencionar que el proyecto se encuentra en etapa de desarrollo de MVP, y a la fecha ha participado en instancias que permiten potenciar su implementación y crecimiento, destacando tres hitos crítico: Ganador del programa Crea y Valida de CORFO con un subsidio no reembolsable de \$30.000.000; Ganador del programa “Emprendedores de América”, organizado por la Incubadora Deportiva de Perú ZSports Lab e IBM, con una valorización de USD 20.000; y seleccionado para ingresar al programa “ScaleUp Latam”, organizado por la Incubadora 3IE (Instituto Internacional para la Innovación Empresarial) de la Universidad Técnica Federico Santa María, con foco en apertura internacional y softlanding en México. Desde el punto de vista de gestión se han realizado más de 40 reuniones con profesionales de la industria del fútbol, tres pruebas de campo en el estadio Elías Figueroa Brander en alianza con Santiago Wanderers de Valparaíso; y una alianza formal con SportColab, empresa líder en el ecosistema de emprendimiento tecnológico para el deporte (Anexo 8).

6 Bibliografía

Cómo se valora una startup. Daniel Escartín, UPF Barcelona School Management:

https://accid.org/wp-content/uploads/2021/08/RCD30_Startups_cast-Como-se-valora-una-startup.pdf

Estadísticas Transfermarkt:

https://www.transfermarkt.es/primera-division-de-chile/besuchertzahlen/wettbewerb/CLPD/saison_id/2018/plus/1

Valoración de startup. Roca Salvatella:

<https://www.rocasalvatella.com/app/uploads/2019/02/Modelos-de-valoracio%CC%81n-de-startups.pdf>

Cómo levantar capital en Broota:

<https://inversion.broota.com/postulaciones/levantar-capital>

Reglamento de seguridad CONMEBOL 2023:

<https://www.conmebol.com/documentos/reglamento-de-seguridad-2023/>

Marco normativo ANFP:

<https://www.anfp.cl/marco-normativo>

Reglamento Copa Mundial FIFA 2022:

<https://digitalhub.fifa.com/m/3e8de757aac56c6b/original/dc7szy6nllfz06qgz2ry-pdf.pdf>

Ley 19.327, Estadio Seguro:

<http://www.estadioseguro.gob.cl/ley-de-derechos-y-deberes/reglamento-futbol-profesional/>

Modelo de Negocios Canvas, Alexander Osterwalder:

https://www.camarabaq.org.co/wp-content/uploads/2020/11/Generacion-de-Modelos-de-Negocio-2010.en_.es_.pdf

Indicadores de Estadio Seguro:

<https://www.ciperchile.cl/2022/09/29/las-exiguas-cifras-de-estadio-seguro-2-003-personas-han-recibido-sancion-judicial-en-sus-11-anos-de-funcionamiento/>

7 Anexos

7.1 Anexo 1: Desarrollo de análisis PESTEL

Ámbito Político

Nuevo gobierno

El pasado 11 de marzo se realizó el cambio de mando donde comenzó el nuevo periodo Gabriel Boric como presidente. El gabinete del presidente electo Gabriel Boric fue "bien recibido" por los mercados, siendo la elección más destacable el nombramiento de Mario Marcel, ex presidente del Banco Central, como ministro de Hacienda.

El presente gabinete tiene una difícil tarea ya que deberá conciliar muchas expectativas de la población en torno a mejoría en políticas sociales, con una situación económica muy restrictiva debido a los estragos que causó la pandemia y a las políticas fiscales implementadas para hacer frente a sus consecuencias.

En el programa de Gabriel Boric nos encontramos con el término de las AFP, la recuperación del empleo femenino, reducción de la jornada laboral, condonación de la deuda educativa, reforma tributaria, sistema universal de salud, ley contra violencia de género, Plan Nacional de Derechos Sociales LGBTIAQ+, "Igualar la cancha para el fútbol femenino", entre otras.

En cuanto al fútbol profesional, se plantea crear un "Modelo Chileno de Administración del Fútbol Profesional", donde las personas que son socias e hinchas puedan tener una incidencia real en las políticas de desarrollo del club; cambiar el plan Estadio Seguro por un "Programa de barrismo social y comunitario"; profesionalizar el fútbol femenino otorgando condiciones laborales dignas, dando acceso a los subsidios e instrumentos de fomento deportivos contemplados en la Ley del Deporte; por último, se

fortalecerá el derecho de los medios públicos a transmitir competencias deportivas y partidos de fútbol profesional por los canales de televisión abierta.¹

Convención Constituyente

Después de una serie de manifestaciones que se iniciaron el 18 de octubre del 2019 con el estallido social, los políticos llegaron a un acuerdo por una nueva constitución, para lo cual se realizó un plebiscito el pasado 25 de octubre del 2020 donde los chilenos votaron si querían o no redactar una nueva constitución, donde ganó la opción del apruebo, con asamblea constituyente, es decir el 100% de los participantes elegidos por voto popular, por lo que se inició un nuevo proceso electoral para elegir a los ciudadanos encargados de redactarla, en las elecciones de mayo del 2021 se eligieron a los constituyentes.

La convención se instaló el 4 de Julio del pasado año y tiene un plazo de 9 meses (con la posibilidad de ampliarla tres meses más) para escribir la nueva constitución, luego se realizará un plebiscito de salida para aprobar o rechazar el documento.

En relación al fútbol, existe la siguiente propuesta: “Al ser el deporte una actividad fundamental de la vida y la cultura, es deber del Estado garantizar el derecho a la práctica, la organización, la celebración y la identidad deportiva, como un derecho colectivo de los pueblos y de cada uno, observando:

I) la autonomía de las entidades deportivas dirigentes y de las asociaciones, en lo referente a su organización y funcionamiento. El Poder Judicial sólo admitirá acciones relativas a la disciplina y a las competencias deportivas una vez agotadas las instancias de la justicia deportiva, regulada en la ley;

II) el destino de los recursos públicos a la promoción prioritaria de la diversidad igualitaria en el deporte, asegurando la participación de todas las personas en todas las actividades deportivas, el deporte escolar, de los pueblos originarios, y, en casos específicos, para el deporte de alta competición;

III) el tratamiento diferenciado para el deporte profesional y no profesional.

La ley establecerá la regulación y los principios aplicables a las instituciones públicas o privadas que tengan por objeto el ejercicio de la exploración y gestión del deporte profesional como actividad económica, social y cultural, estableciendo, en todo caso, que su estructura administrativa y propiedad deberán ser democráticas”.²

¹ <https://boricpresidente.cl/propuestas/>

² https://plataforma.chileconvencion.cl/m/iniciativa_popular/detalle?id=11050

ANFP

La Asociación Nacional de Fútbol Profesional es la asociación deportiva encargada de la organización de campeonatos de fútbol profesional en nuestro país.

En el ámbito jurídico, es una corporación de derecho privado, independiente de los clubes que la componen, además, forma parte de la Federación de Fútbol de Chile. A través de la Federación se relaciona con el Comité Olímpico de Chile (COCh), la Confederación Sudamericana de Fútbol (Conmebol) y la Federación Internacional de Football Association (FIFA), adoptando sus estatutos y reglamentos del juego promulgadas por la International Board F.A.

La Asociación ejerce la supervigilancia deportiva y correccional sobre todos los clubes que la conforman y actúa como órgano controlador de los mismos. Su presidente es Pablo Milad Bustamante y su vicepresidente es Jorge Aguilar Vinagre.³

FIFA Y CONMEBOL

La Federación Internacional de Fútbol Asociado es el máximo organismo regulador del fútbol a nivel mundial.

Es la institución encargada de organizar y gobernar las federaciones de fútbol de los distintos países, en la actualidad, está integrada por 209 federaciones y asociaciones. Además, está encargada de la organización de torneos y campeonatos mundiales de fútbol en las distintas ramas y categorías, incluyendo torneos juveniles, femeninos y la Copa Mundial de Fútbol.

La FIFA, además, forma parte de la International Football Association Board , constituida por las cuatro asociaciones de fútbol del Reino Unido (Inglaterra, Escocia, Gales e Irlanda del Norte), institución encargada de la fijación y modificación de las reglas del juego.⁴

Por su parte, la Confederación Sudamericana de Fútbol (CONMEBOL) es el ente rector del fútbol en América del Sur. Este ente cuenta con 10 países miembros: Argentina, Brasil, Bolivia, Chile, Colombia, Ecuador, Paraguay, Uruguay, Perú y Venezuela. Es la confederación con la menor cantidad de países asociados y a pesar de eso es muy importante, ya que es la entidad más antigua asociada a la FIFA. La sede de la confederación

³ <https://www.anfp.cl/institucional>

⁴ <https://www.fifa.com/es/about-fifa/organisation>

se encuentra en Paraguay, su actual presidente es el paraguayo Alejandro Domínguez Wilson-Smith y su vicepresidente Pablo Milad (presidente de la ANFP).⁵

SIFUP y ANJUFF

El Sindicato Interempresa de Futbolistas Profesionales de Chile (SIFUP) es una organización que vela por los derechos laborales y sociales de los asociados (futbolistas que reciben una renta a cambio de su actividad), fundado el 6 de abril de 1965. Además, se encuentra asociado al Sindicato Mundial de Futbolistas (FIFPro). Entre los hitos más recientes se encuentra el “Fondo de Retiro” (reconocimiento económico para los futbolistas al finalizar su carrera su carrera de 15 años o más).

La Asociación Nacional de Jugadoras de Fútbol Femenino (ANJUFF) fue creada por jugadoras del medio local, en julio del año 2016, con la finalidad de regularizar y mejorar las condiciones en las que se desarrolla el fútbol femenino en Chile, posicionarlo en un nivel competitivo y defender los derechos de las jugadoras. Los hitos más relevantes han sido la creación del “Protocolo contra el acoso, abuso sexual, maltrato y otras formas de discriminación en el fútbol”⁶ y el reciente reconocimiento sobre la relación laboral existente entre jugadora y club, llevándolo progresivamente a la profesionalización.

Mundial de fútbol 2022

El mundial tendrá lugar en Qatar, país donde muchas de las normas se considerarían como un ataque o discriminación en el resto del mundo. Ha existido una gran polémica porque en el país, la homosexualidad es ilegal. Hecho que ha llevado a restarse a una gran cantidad de público de la comunidad LGBTIQ+ por el posible abuso y vulneración de sus derechos que podrían sufrir. En la misma línea, el género femenino también sufre preocupaciones al ir a Qatar ya que en el país aún se les considera como un objeto.⁷

Ámbito Económico

PIB

⁵ <https://www.conmebol.com/asociaciones/>

⁶ <https://sifup.cl/wp-content/uploads/2021/07/sifup-anuario-005.pdf>

⁷ <https://www.bbc.com/mundo/noticias-60956441>

Según el Informe de Política Monetaria de Marzo del 2022, se considera que la variación anual del PIB será negativa durante varios trimestres, proyectándose que la actividad crecerá entre 1,0 y 2,0% en 2022 y entre -0,25 y +0,75% en 2023. Esta trayectoria decreciente se relaciona a la desaceleración del consumo en conjunto con un escenario de mayor debilidad en la inversión.

Desde la perspectiva del balance ahorro-inversión, el ahorro bruto total de la economía ascendió a 25,3% del PIB en términos nominales, compuesto por una tasa de ahorro nacional de 18,8% del PIB y un ahorro externo de 6,6%. La disminución del ahorro nacional y el aumento del ahorro externo respecto de 2020 se produjo, principalmente, por el aumento del consumo y un repunte de la inversión debido a la disminución de las restricciones sanitarias; mayor liquidez que significaron las transferencias fiscales y los retiros de fondos previsionales; una disminución del comportamiento precautorio asociado a la menor incertidumbre; y la recuperación del mercado laboral.⁸

Desempleo

Según el INE, la tasa de desocupación nacional en el trimestre móvil noviembre 2021-enero de 2022, fue de un 7,3%, lo que significó una disminución de 2,9 puntos porcentuales en doce meses. Esto fue producto del alza de la fuerza de trabajo (3,9%), menor a la presentada por las personas ocupadas (7,3%).

Las personas desocupadas disminuyeron 26,2%, incididos por quienes se encontraban cesantes (-27,0%) y aquellos que buscan trabajo por primera vez (-18,6%). Alza sustentada principalmente, por los sectores de la construcción (21,6%), el comercio (5,9%) y la industria manufacturera (10,7%).⁹

TPM

En las primeras reuniones del año, el consejo del Banco Central acordó incrementar la TPM en 300 puntos base (pb), situándose en 7%. La mayor alza de la TPM contribuirá a la normalización del gasto interno (supuesto clave del descenso de las presiones inflacionarias a mediano plazo) y a un cierre algo más temprano de la brecha de actividad. Además, permitirá mitigar el impacto de la mayor persistencia de una alta inflación en la formación de expectativas. Si se dan los escenarios que el consejo estima, los futuros aumentos de la TPM serán menores que los ya realizados en los últimos trimestres.

⁸ https://www.bcentral.cl/documents/33528/3456057/IPoM_marzo_2022.pdf/a3b89623-a366-ed9a-63bb-6d719102eab2?t=1648639390217

⁹ <https://www.ine.cl/docs/default-source/ocupacion-y-desocupacion/boletines/2021/pa%C3%ADs/boletin-empleo-nacional-trimestre-movil-noviembre-2021---diciembre-2021---enero-2022.pdf>

IPC

Según el INE, el Índice de Precios al Consumidor de febrero de 2022, tuvo un alza mensual de 0,3%, una variación acumulada de 1,5% en lo que va del año y un alza a doce meses de 7,8%.

Las divisiones con alzas en sus precios fueron alimentos y bebidas no alcohólicas (1,8%) y vivienda y servicios básicos (0,9%). Entre las divisiones que consignaron bajas mensuales en sus precios destacaron recreación y cultura (-5,2%).¹⁰

IMACEC

El IMACEC de febrero del 2022 creció un 6,8% en comparación con el del 2021.¹¹

El resultado del IMACEC fue explicado por el aumento de las actividades de servicios (14,6%), mejorando el desempeño de los servicios personales, el transporte, los servicios empresariales y los restaurantes y hoteles. Además, el comercio también contribuyó positivamente al resultado del mes (5,5%), impulsado por las ventas minoristas de vestuario, calzado y equipamiento doméstico y en supermercados, y, en menor medida, por el comercio automotor.

La producción de bienes cayó 4,5%, causado por el desempeño de la minería, que registró una disminución de 6,4% y, en menor medida, por la caída en la industria manufacturera (2,6%).

Contexto Internacional

Según el Banco Mundial, se espera que el crecimiento disminuya notablemente, del 5,5 % del 2021 al 4,1 % en 2022 y al 3,2 % en 2023, a medida que la demanda reprimida se disipe y vaya disminuyendo el nivel de apoyo fiscal y monetario en todo el mundo.¹²

"La economía mundial se enfrenta simultáneamente al COVID-19, la inflación y la incertidumbre respecto de las políticas; el gasto público y las políticas monetarias se adentran en un territorio desconocido. El aumento de la desigualdad y los problemas de

¹⁰ <https://www.ine.cl/prensa/detalle-prensa/2022/03/08/ipc-de-febrero-aument%C3%B3-0-3-respecto-al-mes-anterior#:~:text=En%20febrero%20de%202022%2C%20el,meses%20de%207%2C8%25.>

¹¹ <https://www.bcentral.cl/contenido/-/detalle/imacec-febrero-2022>

¹² <https://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2022/01/11/global-recovery-economics-debt-commodity-inequality#:~:text=Se%20espera%20que%20el%20crecimiento,monetario%20en%20todo%20el%20mundo.>

seguridad son particularmente perjudiciales para los países en desarrollo", expresó el presidente del Grupo Banco Mundial.

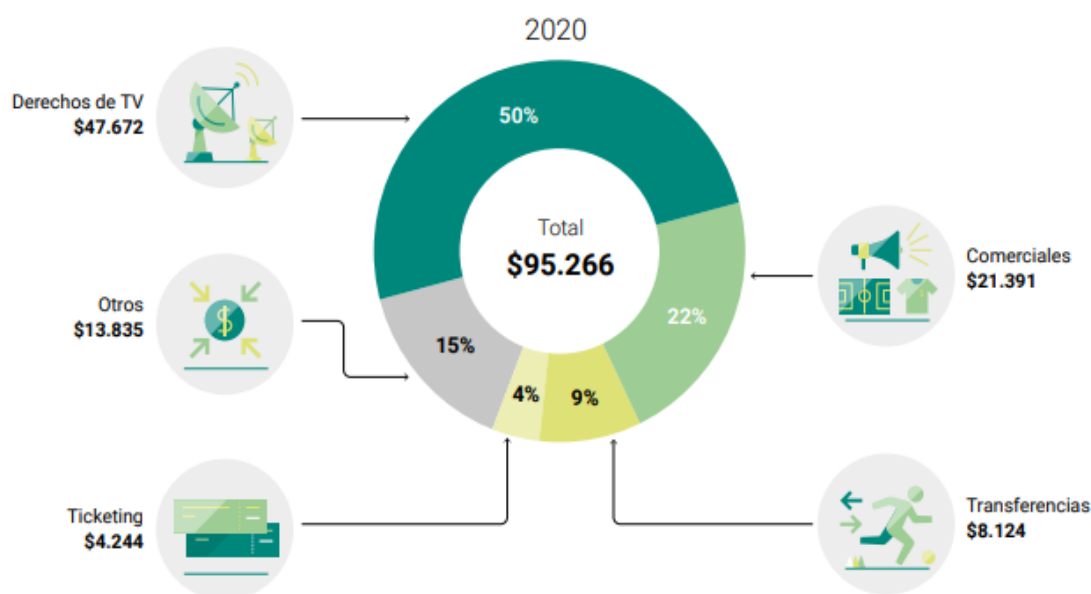
Además, la guerra entre Rusia y Ucrania nos deja un balance negativo, el cual se sentirá en las economías de todo el mundo, pero específicamente, en los países en desarrollo de Europa y Asia Central. Rusia y Ucrania representan el 40% de las importaciones de trigo de la región y cerca del 75% o más en Asia Central. Por otro lado, Rusia es un gran destino de las exportaciones de una variedad de países, mientras que las remesas provenientes de Rusia están cerca del 30% del PIB en algunas economías de Asia Central.

Clubes de fútbol Chile

En comparación con temporadas pasadas, según el Anuario financiero de la ANFP, los clubes han sufrido pérdidas debido a la pandemia, como por ejemplo "los ingresos por ticketing y otros que se generan en cada día de partido por conceptos de food and beverage y merchandising, sobre todo si consideramos que estas partidas de ingresos venían en un constante crecimiento en los últimos años.¹³ Además destacan que la ausencia de los hinchas en los estadios quita un "valor agregado y colorido" al producto final, repercutiendo en la posibilidad de generar empleo en áreas como la seguridad y ventas de productos en los recintos deportivos.

Los ingresos que genera el fútbol nacional equivalen al 95% del presupuesto anual del ministerio del deporte. El año 2020, los clubes chilenos generaron Ingresos Ordinarios por un total de \$116.096 millones de pesos, sufriendo una caída anual del 17% en relación con el año 2019. Esta caída está dada principalmente por los más de 12.000 millones de pesos no generados por concepto de ticketing, que en la temporada 2019 representaban más del 12% y el 2020 el 4% de los ingresos. En cuanto al mercado de transferencias, disminuyó un 10% en la cantidad de jugadores que emigraron desde nuestro país hacia otras ligas, teniendo una baja de USD 5 millones en relación con al 2019 (cayendo 30%), mostrando una tendencia que ha marcado los últimos tres años, donde a pesar de que la cantidad de jugadores que salen del fútbol chileno aumenta, el valor total de estos disminuye en 26% el último año (2020).

¹³ https://anfpfotos.cl/notas/0_0_Anuarios_Financieros/Anuario_Temporada_2020.pdf



Fuente: Anuario financiero 2020, ANFP

Comparando el año 2019 y el 2020, las mayores diferencias se ven en las ganancias por Ticketing y Transferencias de jugadores, siendo un 12% y 18% respectivamente en el año 2019.

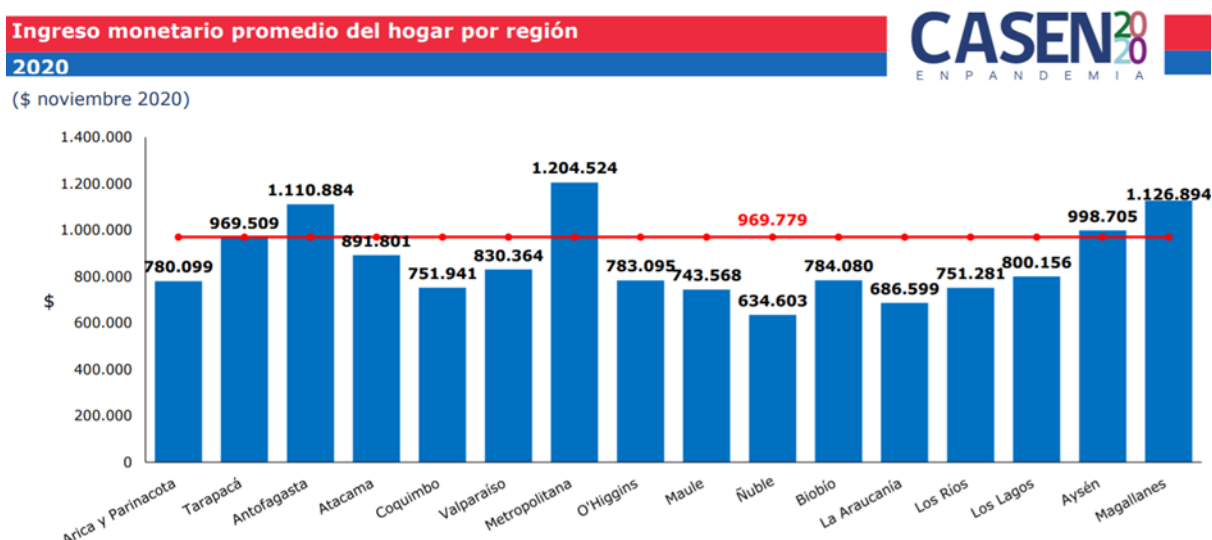
Ámbito Social

Para analizar el aspecto social, es necesario precisar la población que lo compone. Según el INE, en el último censo de población y vivienda realizado, la población efectivamente censada llegó a un total de 17.574.003 personas. Donde se pudo apreciar que la población en Chile está envejeciendo aceleradamente, si bien sigue creciendo, cada vez lo hace de forma más lenta. En el Censo 1992, 6,6% de las personas tenía 65 años y más, pero en el Censo 2017 este grupo etario representó 11,4%.¹⁴

La región de Valparaíso cuenta con una población total de 1.815.902, siendo 880.215 hombres y 935.687 mujeres. Por otro lado, la región Metropolitana consta de 7.112.808, de los cuales 3.462.267 son hombres y 3.650.541 mujeres. En ambas regiones existe un número mayor de mujeres.

¹⁴ <http://www.censo2017.cl/descargas/home/sintesis-de-resultados-censo2017.pdf>

Por otra parte, un tema de suma relevancia a considerar es el ingreso de los hogares. En la región de Valparaíso, según la Encuesta de Caracterización Socioeconómica Nacional (CASEN) del año 2020¹⁵, el ingreso autónomo (suma de todos los ingresos de los integrantes del hogar) promedio de la población es de \$775.964. Además, el ingreso monetario (suma del ingreso autónomo y las transferencias del Estado) promedio asciende a \$830.364. Asimismo, es posible medir los niveles de desigualdad de ingresos que existen en la región, donde por medio del coeficiente de Gini, donde 0, corresponde a la perfecta igualdad (todos tienen los mismo ingresos) y el valor 1 representa la perfecta desigualdad, la región de Valparaíso posee un valor de 0,51, en cuanto a esto se destaca que la región mantiene un nivel de desigualdad similar al del país, sin embargo, el indicador es elevado por lo que queda en evidencia la desigualdad de ingreso que existe en la región.



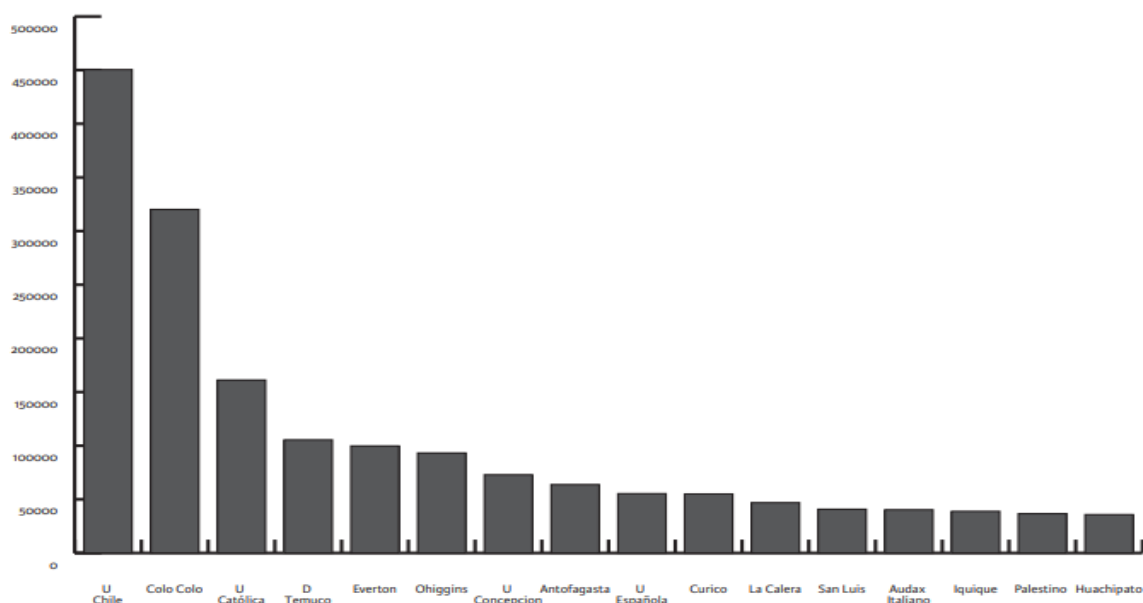
Específicamente, en lo que respecta al ámbito del proyecto, según datos obtenidos de Estadio Seguro, el año 2017 se rompió el récord en asistencia promedio al estadio (7.550 asistentes promedio), en 2018 disminuyó mínimamente (7.152). En nuestro país, la mayor cantidad de público se centra en dos clubes, por un lado Universidad de Chile, que alcanza las 30.000 personas por partido y Colo-Colo que alcanza las 20.000 personas por partido, el club que los sigue de lejos es Universidad Católica el cual alcanza las 10.000 personas por

15

http://observatorio.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/storage/docs/casen/2020/Resumen_de_resultados_de_Pobreza_por_Ingresos_y_Distribucion_de_Ingresos.pdf

partido, dejando en evidencia el poderío competitivo y la influencia inclinada hacia los equipos más grandes del país.¹⁶

Gráfico 11. Público anual 2018



Fuente: Balance Competitivo y Fútbol Chileno, U. Tecnológica Metropolitana.

Violencia y desigualdad

Un grupo de investigadores del Banco Mundial se propuso verificar esta relación y comprobar si existe causalidad. Para ello, ocuparon datos de México, con los que llegaron a la conclusión de que sí existe relación, pero que la violencia no solo es a causa de la desigualdad. Como descubrimiento, observaron que la desigualdad provoca un aumento del crimen incluso cuando se comparó municipalidades con la misma evolución de la tasa de pobreza. Más claramente, “un aumento en la desigualdad debido a que los ricos se vuelven más ricos (y no a un aumento en el porcentaje de pobres) es lo que ha contribuido a incrementar la tasa de homicidios en algunos municipios de México”.¹⁷

¹⁶

https://www.researchgate.net/publication/348778972_LA_INDUSTRIA_DEL_FUTBOL_EN_CHILE_UN_ANALISIS_DESDE_LA_ECONOMIA_DEL_DEPORTE_Y_EL_BALANCE_COMPETITIVO_THE_SOCCER_INDUSTRY_IN_CHILE_AN_ANALYSIS_FROM_THE_SPORTS_ECONOMY_AND_COMPETITIVE_BALANCE

¹⁷ <https://www.bancomundial.org/es/news/feature/2014/09/03/latinoamerica-menos-desigualdad-se-reduce-el-crimen>

Según las teorías existentes, la desigualdad genera una sensación de injusticia entre los individuos en desventaja que los lleva a buscar una compensación por otros medios, incluyendo actividades criminales. Además, la violencia también se puede explicar por un análisis costo-beneficio; cuanto más escasas sean las oportunidades económicas para los más pobres y mayor sea la brecha de ingreso entre pobres y ricos, los beneficios económicos de crímenes como robos o secuestros tienden a aumentar. (Hernán Winkler, 2014)

La violencia sigue presente en el fútbol chileno, mirando tanto en el presente como en el pasado. Recordemos el hecho ocurrido a principios del presente año (23/01/2022), donde se disputaba la Supercopa entre Universidad Católica y Colo Colo, partido donde la violencia fue la principal protagonista. Hubo violentos enfrentamientos entre las barras, todo esto en medio de familias y niños presentes en el espectáculo deportivo, obligando a suspender el encuentro durante media hora.

En tanto a las restricciones sanitarias del Covid-19 materializadas en el plan paso a paso, ya desde el 14 de agosto del 2021 pudieron regresar los hinchas al estadio. Transcurridos ya tres años del inicio de la pandemia, actualmente con un nivel de contagios y positividad bajos (11,15% última semana de febrero 2023) y un nivel de vacunación superior al 92,13%, (primera semana de febrero 2023) indicaría que la crisis sanitaria podría estar llegando a su control.

Ámbito tecnológico

Conectividad y redes

Según datos de la Subsecretaría de Telecomunicaciones (SUBTEL), en junio del pasado año, los accesos a 4G alcanzaron los 19,9 millones de conexiones, teniendo un crecimiento de 18,3% desde el último año de medición. Además, se registró que del total de conexiones, casi 3,1 millones corresponden a nuevos accesos.¹⁸

¹⁸ <https://www.subtel.gob.cl/chilenos-se-inclinan-por-redes-de-alta-velocidad-conexiones-4g-se-acercan-a-los-20-millones-de-usuarios-a-junio-de-2021/>

El despliegue de las redes 4G permitió mejorar la cobertura a nivel nacional, otorgando una mejor experiencia para los usuarios que utilizan habitualmente las tecnologías móviles, las cuales han aumentado en demasía y ya a mediados del pasado año se acercaban a los 20 millones de usuarios, lo que confirma el exitoso despliegue del 4G.

Por otra parte, la pandemia incrementó el uso de Internet fijo (principalmente residencial) por sobre el consumo móvil. Teniendo un aumento sostenido de la Fibra Óptica, la cual aumentó un 70,8%, llegando a un total de 49,1% del total de conexiones fijas. Los datos obtenidos van en concordancia con las estadísticas de la OCDE en relación a nuestro país, donde Chile destacó como uno de los seis países con mayor crecimiento en conexiones de fibra óptica y como uno de los países con mayor consumo de datos móviles por usuario durante 2020.

El Subsecretario de telecomunicaciones señaló que “es destacable el alto aumento en los accesos 4G que pudimos constatar durante este último año, esto habla de la rápida capacidad de adaptación que tienen los usuarios frente a las nuevas tecnologías móviles, pero también de la exitosa política pública de licitación de espectro para 4G que se realizó hace algunos años. De cara al despliegue de 5G en nuestro país, estos datos nos brindan una promisorio proyección de lo que se viene considerando que las empresas tienen la obligación de dar cobertura al 90% del territorio poblacional de nuestro país. Con esta nueva tecnología vamos a llegar a los distintos rincones del país, lo que permitirá un importante avance en transformación tecnológica e impulso económico de Chile”.

Inteligencia Artificial

La inteligencia artificial va tomando cada vez más fuerza en el mercado, según un estudio llevado a cabo por Accenture, se estima que para 2035 aquellas compañías que incorporen la IA a su modelo de negocio verán un incremento de beneficios de alrededor de un 38%.¹⁹ Mostrando la importancia que tiene la inteligencia artificial en el negocio de las empresas tanto en el presente como en los próximos años.

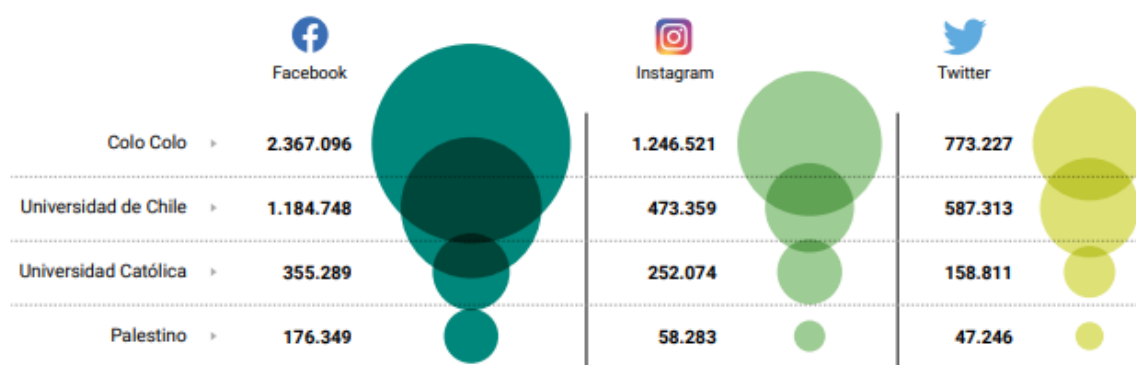
Datos que llevan a muchos especialistas del mercado a coincidir en su opinión, diciendo que el 2022 será “el año de la inteligencia artificial”. En la misma línea, José

¹⁹ <https://www.computerworld.es/tecnologia/el-papel-de-la-inteligencia-artificial-en-2022>

Ventura Martínez, data & Artificial intelligence tech sales de IBM, expresa que “la IA va a mejorar el rendimiento de la mayoría de las empresas de manera exponencial, ya que una gran parte de los avances que se están produciendo en esta tecnología van en esa línea. Sin embargo, será imprescindible contar con personas con las skills necesarias para desarrollar ese conocimiento y saber cómo implementarlo en las distintas áreas de negocio de la organización.

Plataformas de los Clubes de fútbol

En relación con las redes sociales, considerando a todos los equipos de primera división, hay un total de 9.491.501 seguidores distribuidos en mayor proporción en Facebook (4.793.507), seguido de Instagram (2.614.209) y finalmente Twitter (2.083.785). Liderando en el número de seguidores se encuentran: Colo Colo, Universidad de Chile, Universidad Católica y Palestino.²⁰



Fuente: Comunicaciones ANFP

Los clubes mencionados anteriormente poseen cuentas de Facebook, Instagram, Twitter, YouTube, LinkedIn y una página web donde se puede encontrar información actual y las principales novedades de los clubes y todas sus ramas, además de su tienda oficial donde se puede adquirir indumentaria y diversos accesorios. Las páginas más completas son las de Universidad de Chile y Universidad Católica, teniendo más información en su página principal como principal ventaja.

²⁰ https://anfpfotos.cl/notas/0_0_Anuarios_Financieros/Anuario_Temporada_2020.pdf

Soluciones contra la violencia en los estadios

En los últimos años han existido diversas soluciones, donde cada país ha implementado las que van acorde a su presupuesto y necesidades.

Argentina: El gobierno nacional argentino, implementó un sistema de reconocimiento facial de hinchas en todos los partidos de la Superliga. La eficiencia del software radica en el algoritmo, donde un modelo de cara, aunque esté en movimiento, se compara con los ya existentes en la base de datos. Para que funcione a cabalidad el sistema, una vez que la persona es identificada, el registro facial se complementa con un registro de huella dactilar (implementado en el año 2012). Tecnología que elimina los cordones policiales y agiliza el ingreso a los estadios (Schurman, 2018). Para acceder al recinto deportivo hay que pasar una etapa de cacheo y otra de escaneo del DNI a fin de cotejar, con una aplicación conectada a tres bases de datos, si existe alguna restricción judicial, pedido de captura o derecho de admisión. Las bases de datos en cuestión son:

RENAPER: Registro Nacional de las Personas

SISEF: Sistema Informático de Seguridad en Espectáculos Futbolísticos

SIFCOP: Sistema Federal de Comunicaciones Policiales

Brasil: Tras la realización de la copa mundial de fútbol en año 2014, el país quedó con un alto nivel de tecnologización y avances en seguridad, el estadio que tuvo la ceremonia inaugural contó con 267 cámaras de alta definición de Axis (proyecto avanzado de vigilancia que cumple con las normas y reglamentos establecidos por la FIFA), lo que brinda protección y seguridad a todo el equipo en el estadio, visitantes, empleados y proveedores. Además, se comenzó a utilizar el Software de gestión de video (VMS), fundamental para la protección en estadios modernos. Otro caso es el del estadio Governador Magalhães Pinto, que durante su preparación para ser sede del pasado mundial de fútbol Brasil 2014, conformó un comité de tecnología conformado por representantes de compañías interesadas en participar en el proyecto, siguiendo los estándares de tecnología, sistemas y soluciones IT y de telecomunicaciones requeridos por la FIFA. En una primera fase, este proyecto comprendía un sistema de seguridad conformado por 275 cámaras de máxima resolución y 89 cámaras móviles con zoom óptico y digital. (Juan Carlos George, 2020)

La empresa encargada de llevar a cabo el proyecto fue Johnson Controls, la cual provee todos los materiales y servicios validados por el comité de tecnología. Se implementaron cámaras Sony SNC-DH180, las cuales fueron equipadas con protección anti-vandalismo e iluminación infrarroja, asegurando la máxima calidad en las imágenes, incluso en la oscuridad. Para manejar todas estas imágenes, la empresa escogió el software de administración de CCTV Milestone Corporate 5.0, el cual permitía el monitoreo y almacenamiento de imágenes. De acuerdo con voceros del área de seguridad del estadio, este software permitía el máximo desempeño a un número ilimitado de cámaras, usuarios y sitios.²¹

Uruguay: En 2015, se abrió el proceso licitatorio en ese país, un cúmulo de empresas compitieron para instalar el sistema para la seguridad tanto en el estadio Centenario como en las canchas de Nacional (Gran Parque Central) y Peñarol (Campeón del Siglo). Según publicó entonces el diario El Observador, DDBA ofertó el reconocimiento facial por US\$ 4,5 millones, Vacelco SA por US\$ 4,9 millones, TS Group SRL por US\$ 5 millones, Cabo Azul SA por US\$ 5,7 millones y Genper SA (Prosegur) por US\$ 8,1 millones (Schurman, 2018).

El sistema de reconocimiento facial comenzó en el mítico Estadio Centenario de Montevideo en marzo de 2017 y se extendió a los recintos donde hacen de local los dos clubes más populares del país: Gran Parque Central (Nacional) y Campeón del Siglo (Peñarol). La iniciativa cuenta con un sistema portátil que puede ir moviéndose entre distintos estadios, según cifras del Ministerio del Interior uruguayo la cantidad de detenciones disminuyó en 80% desde su implementación. A manera de ejemplo, en uno de los partidos clásicos del fútbol uruguayo, Nacional vs Peñarol en 2016 hubo 200 detenidos y en 2017 el mismo partido clásico solamente hubo 10 detenidos (Riffo, 2020). Cabe destacar que la videovigilancia también es utilizada en Colombia, México, Perú y Bolivia.

Aplicaciones móviles clubes chilenos

Las aplicaciones del club Universidad de Chile y Colo Colo cuentan con un total de más de 100 mil descargas, calificadas por los usuarios con 3,8 y 4,1 estrellas respectivamente. La aplicación del club Universidad Católica cuenta con más de 50.000 descargas y con una calificación de 4,6 estrellas.

²¹ <https://www.ventasdeseguridad.com/201608019348/articulos/enfoques-miscelaneos/seguridad-en-estadios-latinoamericanos-necesidad-inminente.html>

El año 2015 la ANFP lanzó una aplicación que consistía en poder personalizar el perfil, en la que el usuario podía elegir su equipo favorito o el campeonato que deseara, además se podía obtener al instante todas las novedades de último minuto que se produjeran en los diferentes equipos. Esta aplicación actualmente no está en funcionamiento, existiendo solo aplicaciones externas y no oficiales.²²

Ámbito Legal

Ley 19.327 y Estadio Seguro

Esta ley regula la realización de los partidos de fútbol profesional en nuestro país; establece los derechos y deberes de los asistentes; los requisitos de los recintos deportivos en que se disputan los encuentros y las obligaciones tanto de las entidades del fútbol profesional, de los organizadores y de los administradores de los recintos.

En la ley se establece que para la realización de un partido de fútbol se requiere de una autorización otorgada por el Intendente de la Región, previo informe de Carabineros, que acredite que un determinado recinto reúne las condiciones de seguridad para el evento, además de las exigencias establecidas en la Ordenanza General de la Ley General de Urbanismo y Construcciones, y en el Reglamento de la Ley de Violencia en los Estadios, establecido en un decreto por el Ministro del Interior y Seguridad Pública.²³

El club de fútbol que organiza el encuentro debe contar con un jefe de seguridad; guardias de seguridad privados; instalar y utilizar recursos tecnológicos, como cámaras, detectores de metales u otros que sean necesarios para resguardar adecuadamente el orden y la seguridad pública; determinar la forma en que se acreditarán los profesionales de la prensa; establecer zonas separadas y claramente delimitadas para los simpatizantes de cada equipo; contar con sistemas de control de acceso e identidad de los espectadores; disponer de medios de grabación, a través de cámaras de seguridad que tengan los estándares de calidad suficientes para identificar a los asistentes al partido, junto con vigilar el perímetro del estadio, cámaras que deberán ser monitoreadas permanentemente por los

²² https://chile.as.com/chile/2015/03/17/futbol/1426597085_952370.html

²³ <https://www.bcn.cl/leyfacil/recurso/violencia-en-los-estadios>

organizadores durante el desarrollo del juego (guardando el contenido por al menos 90 días).

Las organizaciones deportivas profesionales que, por negligencia de sus dirigentes, incumplan las medidas de seguridad impuestas por la autoridad, serán solidariamente responsables por los daños causados. En este contexto se establece un sistema de sanciones para los incumplimientos de la ley por parte de los organizadores, que van desde faltas menos graves, graves y gravísimas. Estas últimas tienen multas de hasta mil UTM. A su vez, se impondrá la multa más alta cuando las infracciones a la ley produzcan desórdenes, tumultos u otras circunstancias, que afecten o pongan en grave peligro a los asistentes, o cualquier otra alteración al orden público.

El plan Estadio Seguro nace en 2011, durante el mandato de Sebastián Piñera, con la finalidad de poner freno a los hechos delictuales y de violencia en el fútbol profesional, recuperando los estadios de fútbol como lugares de sano esparcimiento, recreación y encuentro para las familias y los verdaderos hinchas, quienes viven con mucha pasión el desarrollo de esta actividad. Fue aquí donde se mejoró una mejor coordinación entre ANFP, clubes y gobierno. Siendo uno de los cambios más grandes la participación de carabineros limitándose solo fuera del recinto deportivo.²⁴

Normativas FIFA y CONMEBOL

En la normativa expuesta por la FIFA se establece que como mínimo deben existir los cargos de: Oficial nacional de seguridad, Asesor sénior nacional de seguridad, Oficial de seguridad del estadio.

Durante los preparativos para albergar un torneo de la FIFA, el equipo de gestión de seguridad del estadio deberá: Elaborar un documento sobre la estrategia de seguridad para el público, elaborar los planes de contingencia para el estadio, escritos y probados, disponer con las autoridades locales los procedimientos a seguir en caso de incidentes graves y emergencias, acordar con las autoridades el grado de protección policial y de apoyo de

²⁴ <http://www.estadioseguro.gob.cl/quienes-somos/#:~:text=Estadio%20Seguro%20nace%20en%202011,sano%20esparcimiento%2C%20recreaci%C3%B3n%20y%20encuentro>

otros cuerpos; aprobar los procedimientos de ubicación del público en el estadio, incluidos los espectadores discapacitados, ancianos, familias y niños y, en caso necesario, los aficionados de los equipos visitantes. Además, se deberán evaluar los posibles riesgos, considerando factores históricos y políticos.

El equipo de gestión de la seguridad del estadio, junto con los especialistas y organizaciones pertinentes, deberá evaluar el riesgo de que se produzcan incidentes en el estadio que pudieran afectar a la seguridad de los espectadores. Todos los miembros del cuerpo auxiliar de seguridad deberán recibir la correspondiente formación sobre sus funciones y responsabilidades antes del inicio de cada torneo de la FIFA. También se establece que en todos los torniquetes y puntos de acceso deberá ser posible efectuar un control eficiente de las entradas o las tarjetas de acreditación y registrar el número de espectadores que acceden al estadio.

Los estadios deberán contar con zonas accesibles para los espectadores discapacitados, desde las cuales estos puedan ver el partido. Estas zonas deberán disponer de vías de acceso y evacuación convenientes que tengan en cuenta las necesidades específicas de estos espectadores.

En relación con la seguridad, las cercas perimétricas deberán protegerse con videovigilancia por CCTV o puestos de seguridad, o con ambos medios. El centro de control de seguridad del estadio y todo el equipamiento de seguridad deberán tener un sistema de suministro ininterrumpido. En el centro de control de seguridad del estadio se deberán integrar totalmente los:

1. Dispositivo de interrupción del sistema de megafonía
2. Panel de control del sistema de detección de incendios
3. Panel de control de la iluminación del terreno de juego
4. Sistema de control de la pantalla gigante (videomarcador)
5. Monitores de CCTV
6. Comunicaciones
7. Sistema de registro del número espectadores que acceden al estadio
8. Sistema de suministro eléctrico ininterrumpido

Para todos los estadios se deberá elaborar, en colaboración con las autoridades locales y del estadio, un código de conducta que cumpla las disposiciones legales del país anfitrión y de la FIFA. Como consecuencia de todo caso grave de mal comportamiento o conductas racistas, el infractor será expulsado del estadio tal como lo estipula el código de conducta del estadio. Si se comete un delito civil o penal, se deberá informar de inmediato a la policía para que ésta pueda tomar las medidas apropiadas.

Las autoridades competentes se reservan el derecho a imponer una prohibición de acceso al estadio u otras sanciones y de iniciar acciones legales contra cualquier persona identificada cuyo comportamiento dentro o fuera del estadio afecte o represente un peligro para la seguridad del torneo o de otras personas.

En cuanto a las normativas CONMEBOL, se establece que la normativa nacional no podrá ir en contra de las disposiciones de seguridad establecidas en el reglamento, a no ser que afecte la seguridad del espectáculo deportivo del fútbol.

Si en un partido no se ha designado un Oficial de Seguridad, los temas relacionados a la seguridad recaerán en el Delegado de Partido. En el reglamento se establecen aforos que varían según la competición (fase preliminar:7.500 espectadores; semifinal:30.000 espectadores), a los clubes visitantes se les dispone de 2.000 y 4.000 entradas respectivamente.

Se deberá contar con una “sala de control estadio”, donde se coordina y monitorea la ejecución y control del espectáculo deportivo. Contando con CCTV (“Cámaras de video fijas y rotativas (360°) de alta definición en cantidades que permitan el 100% de la cobertura de las tribunas, permitiendo el monitoreo y control del espectáculo deportivo e identificación de multitudes interna y externa. En la misma línea de la seguridad prohíben el ingreso de múltiples elementos, tales como: Armas blancas y de fuego, bebidas alcohólicas, iluminación láser, silbatos, etc. Además, para hacer más efectiva la planeación y seguridad, se establecerá una categorización de los partidos respecto a su grado de complejidad en temas de seguridad y logística (alta, mediana o baja complejidad). (Reglamento Conmebol, 2019)

Profesionalización fútbol femenino

El lunes 21 de marzo se aprobó la ley para la profesionalización del fútbol femenino en nuestro país (143 votos a favor y 0 en contra), esta ley fue impulsada por la Asociación Nacional de Jugadoras de Fútbol Chile (ANJUFF) y la Corporación de Fomento de Fútbol Femenino (COFFUF).

La ley establece que las sociedades anónimas de fútbol deberán tener a sus equipos profesionales femeninos sujetos a contratos de trabajo de deportistas profesionales y además, las jugadoras deberán tener un único empleador (prohíbe la subcontratación o tercerización de servicios). Los clubes tienen la opción de cumplir estas exigencias de forma gradual, durante el primer año deberán contratar al menos a un 50% del plantel, un 75% durante el segundo año y en el tercer año en el que esté vigente la ley, la totalidad del plantel deberá tener contrato.²⁵

Como incentivo a cumplir estos requerimientos, los clubes de fútbol podrán postular a beneficios del Fondo Nacional para el Fomento del Deporte y Donaciones con Fines Deportivos para financiar proyectos destinados al desarrollo de equipos profesionales femeninos.

Protección de datos en aplicaciones móviles

Las normativas que rigen la seguridad del usuario en las aplicaciones móviles son : El reglamento General de Protección de Datos (RGPD), Ley Orgánica de Protección de Datos y Garantía de los Derechos Digitales (LOPDGDD) y Ley de Servicios de la Sociedad de la Información y el Comercio Electrónico (LSSI).

Los puntos más importantes recaen en el consentimiento solicitado al usuario para almacenar información, dicho consentimiento debe ser libre, concreto, informado y detallado (localización contacto, datos biométricos, etc). Además están obligados a permitir

²⁵ <https://www.carey.cl/congreso-aprueba-proyecto-de-ley-que-obliga-la-profesionalizacion-del-futbol-femenino/>

a los usuarios el eliminar su consentimiento y desinstalar la app libremente, así como la eliminación de los datos recolectados. Se debe informar de forma inteligible y bien definida la finalidad para la que serán utilizados los datos con carácter previo a la instalación de la aplicación, no se podrá modificar la finalidad sin previo aviso. El usuario debe tener accesibilidad a la política de privacidad (quiénes son, qué categorías de datos recogen y procesan, por qué deben realizar el procesamiento de datos y para qué se utilizarán, si serán cedidos a terceros). Es obligatorio facilitar y dar aviso a los usuarios de la existencia de los derechos de acceso, rectificación, oposición y cancelación del tratamiento de datos.

Según la Agencia Española de Protección de Datos, “ofrecer una información adecuada, empleando un lenguaje claro y conciso, no sólo favorece el número de descargas sino que ayuda a aumentar la confianza de los consumidores”.²⁶

²⁶ <https://ayudaleyprotecciondatos.es/2016/06/06/normativa-lopd-aplicaciones-moviles/>

7.2 Anexo 2: Desarrollo de análisis de PORTER

- **Poder de negociación de los clientes:**

Número de compradores e importancia

Los clientes principales son los clubes del fútbol chileno (sociedades anónimas deportivas), 16 clubes de primera división y 17 clubes del ascenso. Además, también podríamos considerar como clientes a las marcas auspiciadoras de los mismos clubes, teniendo la posibilidad de publicitarse en la aplicación.

Los clubes más importantes son los que poseen un mayor capital, ya que pueden destinar una mayor parte de su presupuesto en materia de seguridad. Entre ellos se encuentran: Universidad de Chile, Universidad Católica y Colo Colo. Estos clubes se llevan un quinto de los ingresos por TV (TNT Sports) que genera todo el fútbol chileno, además son los que más socios tienen, los que más entradas venden y más audiencia generan.²⁷

Disponibilidad de sustitutos

En el caso de FansUp, no existe un sustituto como tal, sino un conjunto de soluciones como lo son el circuito cerrado de cámaras de televigilancia (CCTV) y complementado con los guardias de seguridad. Las cuales en su conjunto logran identificar hechos de violencia en los estadios y comunicarlos con la cabina de seguridad del recinto, esto de manera limitada debido al alcance de las cámaras y a la demora por parte de los guardias de seguridad, ya que no existe comunicación directa entre hinchas y cabina de seguridad. Por esto, los clubes deberán incurrir en gestiones más engorrosas y soluciones menos efectivas al preferir sustitutos.

Importancia de los costos y del servicio para el cliente

Para los potenciales clientes, es relevante que el servicio se realice de la manera más eficaz posible, es decir, de forma certera y reduciendo costos. Debido a los ingresos reducidos que han percibido los clubes de fútbol los últimos años, buscarán soluciones más

²⁷ <https://dfmas.df.cl/df-mas/por-dentro/como-se-repartieron-las-platas-del-canal-del-futbol-en-2020>

económicas, pero sin reducir la efectividad en seguridad, ya que pueden ser sancionados con multas y además deben cumplir con exigencias mínimas en cuanto a seguridad.

Nivel de diferenciación del servicio

Para los clientes, no existe una empresa que ofrezca un servicio igual al de FansUp, en otras palabras, no hay más empresas que proporcione un canal directo entre los asistentes al estadio y la cabina de seguridad, donde los espectadores puedan denunciar en tiempo real las situaciones de violencia en el recinto.

- **Poder de negociación con proveedores:**

Concentración de los proveedores

Los servicios de estadísticas en los últimos años han ido en aumento, pero hay que decidir si se querrá trabajar con un proveedor regional, nacional o fuera del país, ya que lo ideal sería poder conseguir el servicio de un analista de datos especializado en la seguridad de eventos masivos, lo cual se vuelve más limitado.

Referente a los servicios de transporte, esto se externaliza, por lo que no se necesitará adquirir un vehículo. Solo en la región existe una amplia gama de servicios de transporte, de todos tamaños y calidad, por lo que su poder de negociación es bajo. En cuanto al servicio de marketing, se desarrollará a través de redes sociales y una agencia de marketing.

Por otro lado, los proveedores de equipos como telefonía y computación nos encontramos con una amplia variedad y accesibilidad en el mercado, teniendo, además, la opción de “planes para empresa” y diversos beneficios por la escalabilidad del proyecto.

Finalmente, se contará con otros proveedores importantes como lo son aquellas empresas de software, la cual nos proveerá de sistemas de gestión para poder llevar un control de cada uno de los procesos de la empresa, al existir una gran variedad en el mercado, el poder de negociación para los proveedores será bajo.

Contribución de los proveedores a la calidad o servicio de los productos de la industria:

Si se presentaran diversas fallas en cuanto a los proveedores de servidores y software, sería factible efectuar este requerimiento por otras alternativas hacia otros proveedores, esto no sería un gran obstáculo, ya que poseen una diferenciación media, sí afectaría al servicio que se entregue a los clientes finales. Teniendo como limitante el tiempo de migración de los datos y la pérdida de la licencia firmada para su uso, se incurriría en una pérdida.

En cuanto a los servicios de transporte, telefonía y comunicación, si sufren fallas podrían ser rápidamente reemplazados debido a la gran oferta existente y a la poca diferenciación que poseen. Por lo que sí sufren fallas no afectarían en gran medida al servicio entregado al cliente.

- **Rivalidad entre los competidores existentes**

Número y tamaño de competidores con similares capacidades y recursos

La implementación de nuevas tecnologías en cuanto a seguridad ha ido en aumento, pero analizando la industria, FansUp no cuenta competidores de similares características, lo que sería atractivo para la empresa.

Grado de diferenciación del servicio

El servicio que se llevará a cabo deberá contemplar dentro de sus requerimientos un elevado grado de diferenciación, para generar buenos resultados, de esta manera lograr capturar la atención del mercado objetivo y finalmente sea sostenible en el tiempo. El grado de diferenciación vendrá dado por el uso de la tecnología y el cubrir una necesidad no satisfecha por las soluciones en cuanto a seguridad, que es la inmediatez de alertas o denuncias en tiempo real ante un hecho de violencia y el canal de comunicación directo entre público y cabina de seguridad. Se deberá tener un buen funcionamiento de la aplicación para que logre cumplir su función, así será preferida entre las múltiples soluciones que existen en materia de seguridad.

Barreras de salida

Las barreras de salida son bajas, ya que no se incurre en activos fijos de gran valor, solo equipos de telefonía, computación y servidores para el funcionamiento de la aplicación. Los servicios de estadísticas y el traslado de personal estarían tercerizados, lo cual hace más bajas las barreras de salida.

- **Amenaza de ingreso de nuevos competidores**

Diferenciación del servicio

Con relación a la diferenciación del servicio, en el sector se pueden encontrar una serie de soluciones ligadas a la seguridad en el recinto, sin embargo, no hay ninguna que proporcione una interacción directa y en tiempo real entre espectador y cabina de seguridad del recinto, lo que nos hace un servicio diferenciado. Sin embargo, esta diferenciación vendría a actuar como un complemento a las soluciones ya existentes en materia de seguridad en los estadios, ya que por protocolo se exige un mínimo de guardias, un registro de los asistentes y la utilización de CCTV. En conclusión, la diferenciación del servicio es alta, ya que no existen servicios similares en la actualidad.

Requerimiento de capital

Los requerimientos de capital son relativamente altos, ya que se debe realizar una gran inversión inicial principalmente en el desarrollo de la aplicación, servidores y equipos. Sólo la inversión inicial es alta, ya que cuando esté funcionando se incurrirá en gastos de transporte, servicios de estadística, actualizaciones del software y marketing. Dando la oportunidad a un espacio publicitario en la misma aplicación para con eso cubrir los costos incurridos. Debido a la gran inversión inicial, la amenaza de competidores es media.

Curva de aprendizaje

La curva de la experiencia podría ayudar a mejorar el servicio a través del tiempo, aprendiendo de los errores que se cometieron, y adquiriendo nuevos conocimientos propios de la realización del giro empresarial y el funcionamiento de la aplicación. Este es un aspecto con un atractivo alto para FansUp, ya que, el ir mejorando la aplicación será fundamental si existen otras empresas que quieran adentrarse en el mercado de las aplicaciones de seguridad en el fútbol, ya que este perfeccionamiento nos permitirá adecuarnos a la realidad empresarial antes que la futura competencia.

Política gubernamental

Las leyes existentes que afectan al rubro son principalmente la ley Estadio Seguro y los protocolos impuestos por el organizador del campeonato (ANFP, CONMEBOL, FIFA). Todas estas entidades tienen exigencias mínimas en cuanto a seguridad para que se pueda realizar

un evento deportivo, definiendo aforos, responsabilidades, número de guardias, capacitación, existencia de una cabina de seguridad y tecnología para monitorear el recinto.

Ya desde el año 2011 que está en funcionamiento el plan Estadio Seguro, la cual incrementó las exigencias en cuanto a seguridad y, por otro lado, la FIFA con el pasar de los años ha incrementado el uso de tecnología en la realización de torneos (reconocimiento facial, CCTV, torniquetes, amplia base de datos, etc), la implementación hace ya más de una década hace más fácil el cumplimiento de la normativa e incita a buscar nuevas soluciones para mejorar o ahorrar costos en materia de seguridad.

- **Amenaza de posibles sustitutos**

Sustitutos disponibles

El servicio que se entrega cumple la finalidad de cubrir la necesidad de poder denunciar, directamente a la cabina de seguridad, hechos de violencia de cualquier tipo en los estadios de fútbol. Por esto, los servicios que pueden llegar a ser sustitutos son el servicio de guardias de seguridad y el CCTV, ambos cumplen con detectar hechos de violencia, pero no a cabalidad, ya que el número de guardias en los estadios es limitado para que detecten todos los hechos de violencia y la reacción ante un hecho de violencia no sería tan rápida como con la comunicación directa entre espectador y cabina de seguridad. Siendo esto una gran diferencia existente, exponiendo que los sustitutos no tendrían la capacidad ni efectividad que posee FansUp.

Grado de diferenciación de los servicios

El servicio que proporciona FansUp posee un alto grado de diferenciación, debido a la tecnología empleada, el canal que proporciona entre el asistente al estadio y la cabina de seguridad, junto con la posibilidad de adjuntar videos, fotografías, audios y textos en tiempo real y no sólo denunciar violencia física, sino que de todo tipo (xenofobia, violencia de género, poca inclusión, etc.), genera como resultado que la diferenciación sea característica relevante del servicio, provocando un bajo grado de poder de negociación del cliente, al no existir en el mercado un servicio de estas características, es decir, sin existir un competidor directo.

Costo de cambio de los clientes

El costo del cambio de los clientes a otra opción sustituta es alto, ya que existen casos donde es necesario intervenir de manera inmediata frente a un hecho de violencia, como

lo es en riñas o conflictos donde se ejerza daño físico. Al cambiarse a un sustituto (complemento de las otras tecnologías usadas), el cliente correría el riesgo de no detectar los hechos de violencia a tiempo, lo que llevaría a aumentar el número de involucrados en el incidente, teniendo como posibles consecuencias sanciones económicas para el club. Además, existe el riesgo de que el nuevo servicio contratado no tenga la capacitación y conocimientos adecuados en materia de seguridad.

7.3 Anexo 3: Desarrollo de LEAN CANVAS de clientes

A continuación, se presenta el detalle del análisis de Lean Canvas de clientes:

SEGMENTO DE CLIENTES:

Hechos de violencia ²⁸

Solo este año ha habido múltiples titulares sobre la violencia en los estadios, entre los cuales destacan:

Universidad Católica

“En el encuentro ante La Serena, en el que la UC perdió por 2-0, cayó un peligroso proyectil a la cancha y el Tribunal de Disciplina de la ANFP sancionó a los cruzados con un partido sin la presencia de público en San Carlos de Apoquindo”

“Volvieron los incidentes: Golpearon a hinchas del Cacique que estaban en tribuna, lanzaron una silla a la banca del conjunto albo y se vivieron varios momentos muy tensos.”

“En el encuentro ante Flamengo por la Copa Libertadores, fanáticos ingresaron decenas de bengalas, hubo gestos racistas hacia los simpatizantes del "Mengao" e incluso un niño resultó herido tras recibir un proyectil en su rostro. Un escándalo que le puede costar caro a la UC.”

Colo Colo

“Hinchas del Cacique destrozaron el estadio de Antofagasta, rompieron las butacas, hubo incidentes durante casi todo el compromiso e incluso jugadores terminaron despojados de su indumentaria.”

“Ante River Plate también la seguridad se vio desbordada. Varios simpatizantes del conjunto albo reventaron portones de acceso al estadio Monumental y se produjo una "avalancha" de gente que entró sin entrada al recinto. Dentro del estadio, también hubo violencia. Hinchas del cuadro "Millonario" publicaron videos de fanáticos de Colo Colo agrediéndolos desde la galería con palos y proyectiles.”

Universidad de Chile

²⁸ https://chile.as.com/chile/2015/12/06/futbol/1449434437_798900.html

“A fines del año pasado, cuando luchaban por no descender, en el compromiso ante Curicó Unido ocurrió algo muy peligroso. Cientos de hinchas de la U invadieron la cancha para encarar y agredir a sus propios jugadores luego de la derrota. A raíz de esto, el Tribunal le aplicó una dura sanción al conjunto laico, que tuvo que jugar cinco partidos sin público.”

Santiago Wanderers

En el año 2015, Santiago Wanderers causó sus mayores incidentes, en Sausalito hinchas de Santiago Wanderers y Everton se enfrentaron en plena cancha provocando la suspensión del encuentro, “dejando sólo tres detenidos como saldo y el estadio como único damnificado”.

Otro hecho de violencia fue la “batalla” frente a hinchas de Colo Colo en el Estadio Elías Figueroa de Valparaíso, donde fanáticos de ambos equipos ingresaron a la cancha, destruyendo el recinto deportivo y agrediéndose entre ellos. Se registraron personas baleadas y apuñaladas, además también agredieron a los funcionarios de urgencia del hospital de la ciudad.

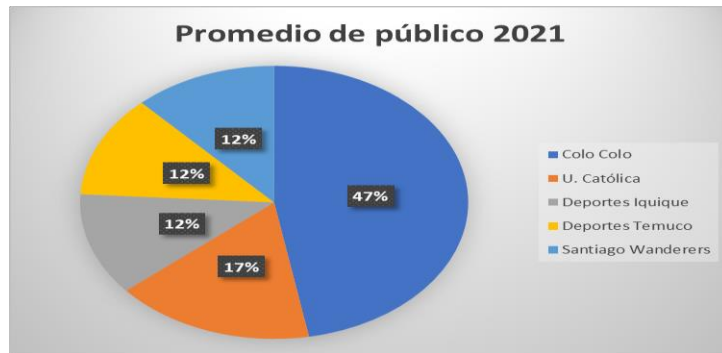


Fuente: As Chile, diciembre 2015.

Clubes con mayor poder económico

Según el “Anuario Temporada 2020”²⁹ realizado por la ANFP, los clubes que cuentan con mayores ingresos ordinarios son, Universidad Católica (\$15.221 millones), Universidad de Chile (\$13.226 millones) y Colo Colo (\$12.439 millones). Además, analizando el panorama desde una perspectiva de alcance, Everton se hace muy atractivo debido a que sus actuales dueños, el Grupo Pachuca, poseen presencia en otros países, como lo son

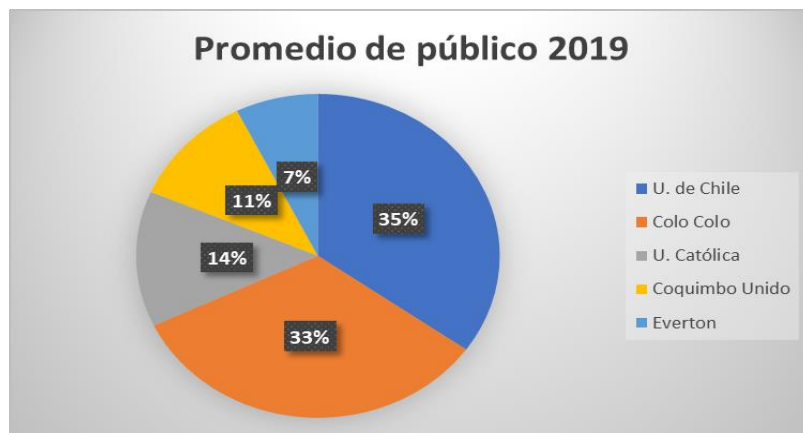
²⁹ https://anfpfotos.cl/notas/0_0_Anuarios_Financieros/Anuario_Temporada_2020.pdf



México y Uruguay. Actualmente son dueños del Club de Fútbol Pachuca, Club León, Club Atlético Atenas de San Carlos (Uruguay) y como se mencionó con anterioridad, Everton³⁰.

Asistencia al estadio (Falta 1b)

En relación con la asistencia al estadio, se consideran el año 2019 y el año 2021, con el fin de extraer las desviaciones provocadas por la pandemia. En el campeonato de honor del fútbol chileno, el año 2019, los primeros lugares se reparten entre Universidad de Chile, Colo Colo y Universidad Católica. En cambio, en el año 2021, los líderes del ranking son Colo Colo, Universidad Católica y Deportes Iquique.³¹



Fuente: Elaboración propia (datos Estadio seguro).

Fuente: Elaboración propia (datos Estadio seguro).

³⁰ https://futbol-mexicano.fandom.com/es/wiki/Grupo_Pachuca

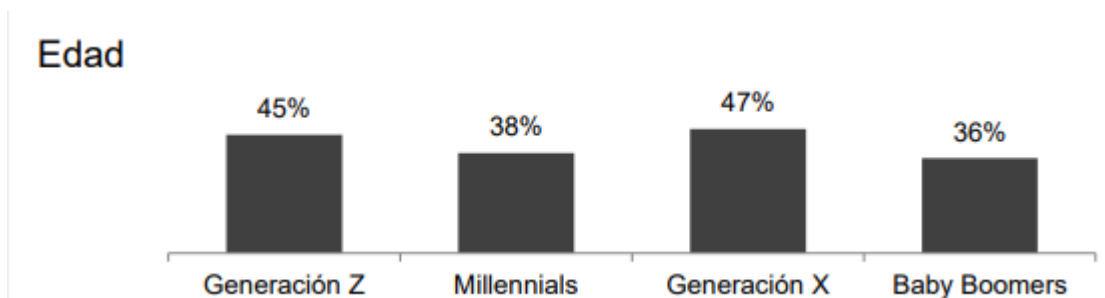
³¹ <https://twitter.com/EstadioSeguroCL/status/1215253444380037121/photo/2>

Descripción sociodemográfica³²

Para una mejor comprensión, las generaciones se distribuyen de la siguiente manera: Baby boomers (73-54 años), Generación X (53-42 años), Millennials (41-29 años), Generación Z (28 años y menos).

Colo Colo

Se dice que del total de mujeres, el 36% es de Colo Colo. Además, del total de las personas que viven en la Región Metropolitana, el 48% es de Colo Colo, del total de las hinchas, un 25% pertenece al grupo socioeconómico ABC1, el 28% al C1b, el 33% al C2 y el 49% al C3. En relación al rango etario de sus hinchas en comparación con todo el fútbol chileno, un 47% pertenece a la Generación X, un 45% son Generación Z, 38% de sus hinchas son Millennials y solo un 36% son Baby Boomers.



Fuente: 7° Encuesta GfK del fútbol chileno, 2019.

Universidad de Chile

En cuanto al club Universidad de Chile, sus adherentes del género femenino representan un 17% del total. También podemos decir que del total de las personas que viven en la Región Metropolitana, el 22% es hinchas del club y un 24% se concentra en la zona norte del país. Además, el 27% del grupo socioeconómico ABC1 es hinchas de Universidad de Chile, el 27% es del C1b, 30% del C2 y el 17% del C3. Los rangos etarios

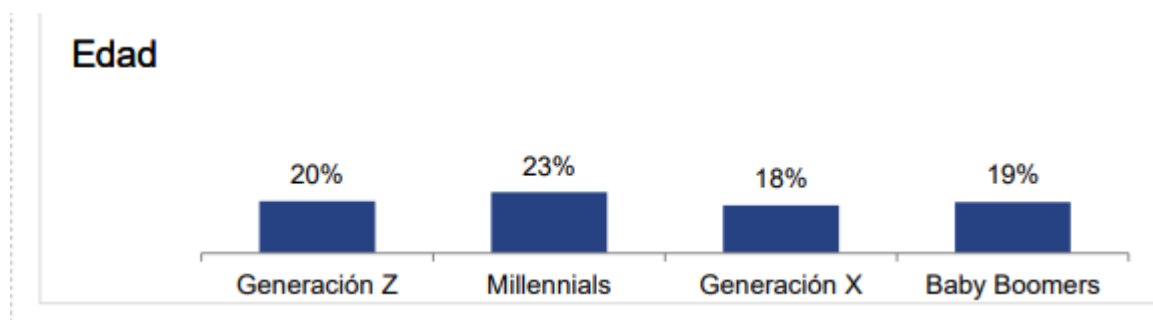
³² https://cdn2.hubspot.net/hubfs/2405078/cms-pdfs/fileadmin/user_upload/country_one_pager/cl/20190611_encuesta_gfk_del_futbol_2019_vf.pdf

se distribuyen en 23% Millennials, 20% Generación Z, 19% Baby Boomers y 18% Generación X.

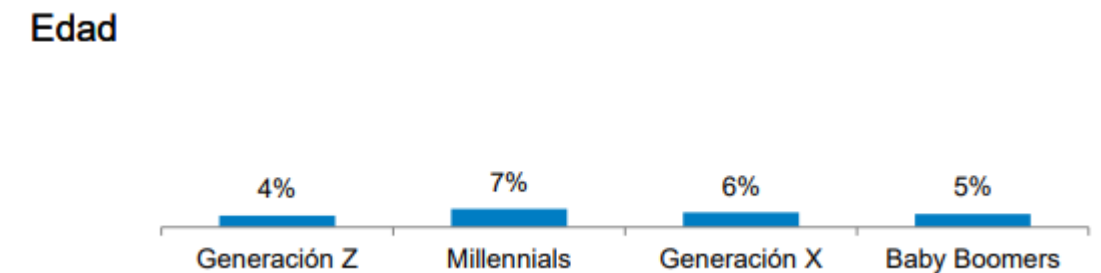
Fuente: 7° Encuesta GfK del fútbol chileno, 2019.

Universidad Católica

Por el lado de Universidad Católica, nos encontramos que sus hinchas mujeres



pertenecen al 5% del total. Su hinchada se concentra en la zona centro y sur del país, y la mayor parte pertenece al grupo socioeconómico ABC1 (13%), seguido por el C1B (9%), C2 (8%) y finalmente el grupo C3 (3%). Los rangos etarios se distribuyen en su mayoría en Millennials y Generación X, seguidos de Baby Boomers (5%) y Generación Z (4%).



Fuente: 7° Encuesta GfK del fútbol chileno, 2019.

7.4 Anexo 4: Detalle de actividades Sprint

1.0 Desarrollo Mobile iOS y Android en Flutter (Funcionalidad con diseño básico)	Horas
[Desarrollo Vista] inicio. Modo anónimo. Menú lateral.	4
[Desarrollo Vista] inicio. Modo logueado. Menú lateral.	4
[Desarrollo Vista] login. Login facebook. Login google. Relogin automático (cuando la cuenta ya esta guardada)	8
[Desarrollo Vista] registro.	4
[Desarrollo Vista] recuperar contraseña.	4
[Desarrollo Funcionalidad] Detección asistencia a evento fansUp. Geolocalización. Notificación push correspondiente	8
[Desarrollo Vista] registro de incidentes, etapa ¿Dónde?. Localización por bandeja en el estadio. Geolocalización. Pin arrastrable	16
[Desarrollo Vista] registro de incidentes, etapa ¿Tipo?	4
[Desarrollo Vista] registro de incidentes, etapa ¿Qué ocurrió?. Manejo multimedia (Imágenes, Audio, Video)	12
[Desarrollo Vista] registro de incidentes, etapa Completado	2
[Desarrollo Funcionalidad] registro de incidentes offline. Buffer de datos, chequeo de conectividad	12
[Desarrollo Vista] historial de incidentes creados	2
[Desarrollo Vista] detalle historial de incidentes creados. Reproducción multimedia	4
[Desarrollo Vista] Vista lista próximos eventos fansUp	4
[Desarrollo Vista] Vista detalle próximos eventos fansUp	2
[Desarrollo Vista] Vista cuenta de usuario	2
[Desarrollo Vista] Vista editar cuenta de usuario. Manejo errores formulario	4
1.1 Implementación estilo Mobile (UX)	
Vista inicio. Modo anónimo. Menú lateral.	1
Vista inicio. Modo logueado.	4
Vista login. Login facebook. Login google. Login automático.	1
Vista registro usuario.	1
Vista recuperar contraseña.	1
Vista registro de incidentes, etapa ¿Dónde?	1
Vista registro de incidentes, etapa ¿Tipo?	1
Vista registro de incidentes, etapa ¿Qué ocurrió?	1
Vista registro de incidentes, etapa Completado	2
Vista historial de incidentes creados	1
Vista detalle historial de incidentes creados	1

Vista próximos eventos fansUp	1
Vista detalle próximos eventos fansUp	1
Vista cuenta de usuario	1
Vista editar cuenta de usuario	2
2.0 Publicación App en AppStore (iOS) y PlayStore (Android)	
[iOS] Creación perfil AppStore	6
[iOS] Compilación app para iOS. publicación en AppStore	6
[Android] Creación perfil PlayStore	4
[Android] Compilación app para Android. publicación en PlayStore	4
3.0 Backend App y Web en Django	
[Implementación] sistema Mailing Amazon SES. Postulación a envío de correos, configuración backend	6
[Implementación] Notificaciones push. Configuración cuenta	6
[Desarrollo Endpoint] Login. Login facebook. Login Google	6
[Desarrollo Endpoint] [Desarrollo Mailing] Inscripción usuario. Envío correo bienvenida. Template correo	8
[Desarrollo Endpoint] [Desarrollo Mailing] Recuperar contraseña. Envío correo indicaciones. Template correo	6
[Desarrollo Endpoint] [Desarrollo Mailing] [Notificaciones push] Detección asistencia a evento. Aviso a través de notificación y correo	8
[Desarrollo Endpoint] Registro incidentes. Almacenamiento multimedia imágenes, videos, audios. Validación	8
[Desarrollo Endpoint] Incidentes por usuario. Filtros. Detalle incidente. Acceso almacenamiento multimedia	4
[Desarrollo Endpoint] Obtención incidentes según categoría/lugar/horario. Algoritmo prioridad	8
[Desarrollo Endpoint] [Notificaciones push] Creación de evento. Validaciones. Notificación de evento a usuario	6
[Desarrollo Endpoint] Lista de eventos	1
[Desarrollo Endpoint] [Desarrollo importador excel] Creación modelo usuarios. Tipo de usuarios. Creación de staff y socios y asociarlo al evento. Importación archivo	16
[Desarrollo Endpoint] [Desarrollo Mailing] [Notificaciones push] Notificación de asignación de socios a evento por correo y notificación	12
[Desarrollo Endpoint] Detalle de evento	2
[Desarrollo Endpoint] Creación de estadio. Creación de sectores estadio. Creación de bandejas de estadios (secciones en altura)	8
[Desarrollo Endpoint] Lista de estadios.	1
[Desarrollo Endpoint] Creación de equipo. Imágenes. Validaciones	4
[Desarrollo Endpoint] Lista de equipos.	1
[Desarrollo Endpoint] [Exportador] Exportar archivo con detalles del evento	16
4.0 Implementación Backend productivo	
[Backend] Implementación de servicios. Implementación herramientas mantenimiento	16

7.5 Anexo 5: Resultados de encuesta a hinchas

La encuesta tenía como objetivo conocer la opinión de las personas que asistieron al estadio en los últimos 5 años, así poder orientar la solución final de la aplicación FansUP.

Este instrumento fue aplicado a un total de 127 encuestados en un periodo de 2 semanas, vía online por medio de Google Forms. El que se distribuyó por medio de redes sociales a este grupo de interés que tenía relación con el fútbol.

Para realizar el análisis de los datos arrojados por la encuesta se utilizó Google Data Studio, herramienta que permite crear informe de datos y visualizar las métricas de manera dinámica e instantánea.

Características de los Encuestados.

1. Genero

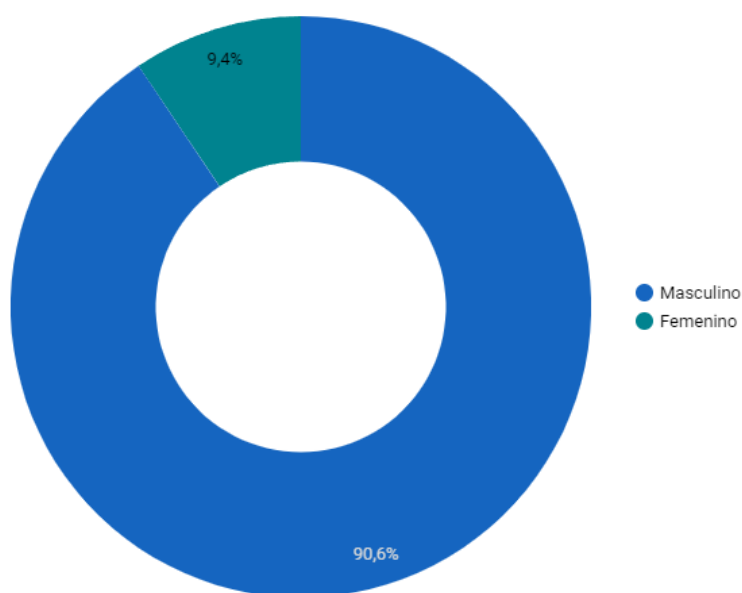


Gráfico 1.- Genero Encuestados. Fuente: Elaboración propia

El 90,6% de los encuestados corresponden a género Masculino y un 9,4% al género Femenino.

2. Edad

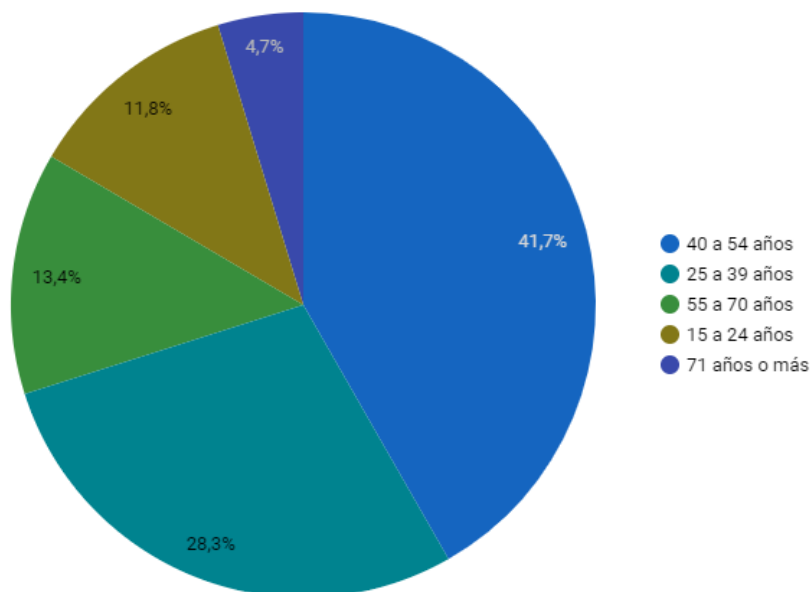


Gráfico 2.- Edad Encuestados. Fuente: Elaboración propia

El rango de edad que concentra la mayor cantidad de encuestados es el de 40 a 54 años con un 41,7% y en la tabla siguiente se encuentran ordenados de mayor a menor concentración.

Rango de Edad	Porcentaje	Encuestados
40 a 54 años	41,7	53
25 a 39 años	28,3	36
55 a 70 años	13,4	17
15 a 24 años	11,8	15
71 años o más	4,7	6

Tabla 1.- Rango de edad encuestados Fuente: Elaboración Propia

Hincha y Club.

3. ¿A qué división pertenece su equipo?

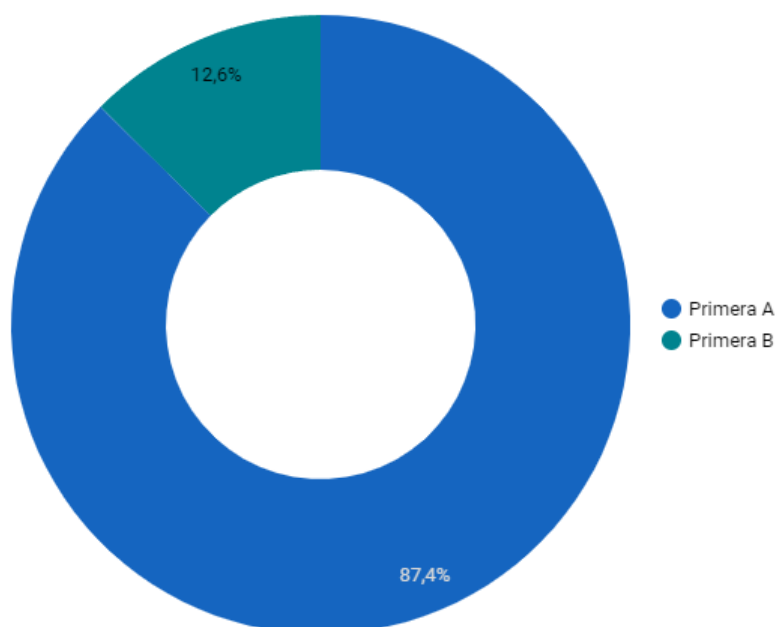


Gráfico 3.- División de los equipos. Fuente: Elaboración propia.

El 87,4% de los encuestados indica que el club del cual es hincha es de Primera A y el 12,6% es de Primera B considerando la situación actual en la temporada 2022. Mientras que los equipos de Segunda división profesional no se encuentran representados.

División	Porcentaje	Encuestados
Primera A	87,4	111
Primera B	12,6	16

Tabla 2.- División de los equipos. Fuente: Elaboración propia

4. Equipos Primera A, ¿De cuál equipo es hincha?

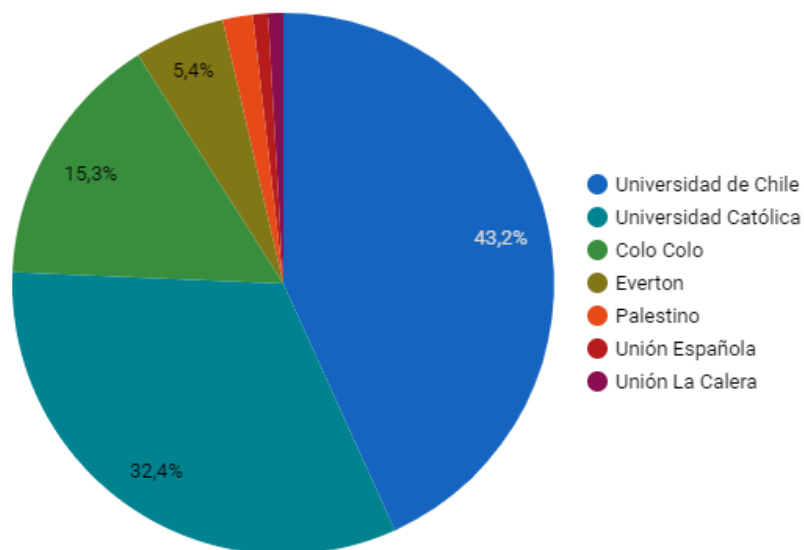


Gráfico 4.- Equipos de Primera A. Fuentes: Elaboración Propia.

Equipo	Porcentaje	Encuestados
Universidad de Chile	43,2	48
Universidad Católica	32,4	36
Colo	15,3	17
Everton	5,4	6
Palestino	1,8	2
Unión La Calera	0,9	1
Unión Española	0,9	1

Tabla 3.- Equipos de Primera A. Fuente: Elaboración Propia

El equipo que tiene la mayor cantidad de adherentes es Universidad de Chile con un 43,2% lo sigue Universidad Católica con un 32,4% y en tercer lugar Colo con un 15,3%

Los 3 llamados grandes equipos del fútbol chileno concentran el 90,9% de las respuestas siendo equivalente a 101 encuestados.

5. Equipos Primera B, ¿De cuál equipo es hincha?

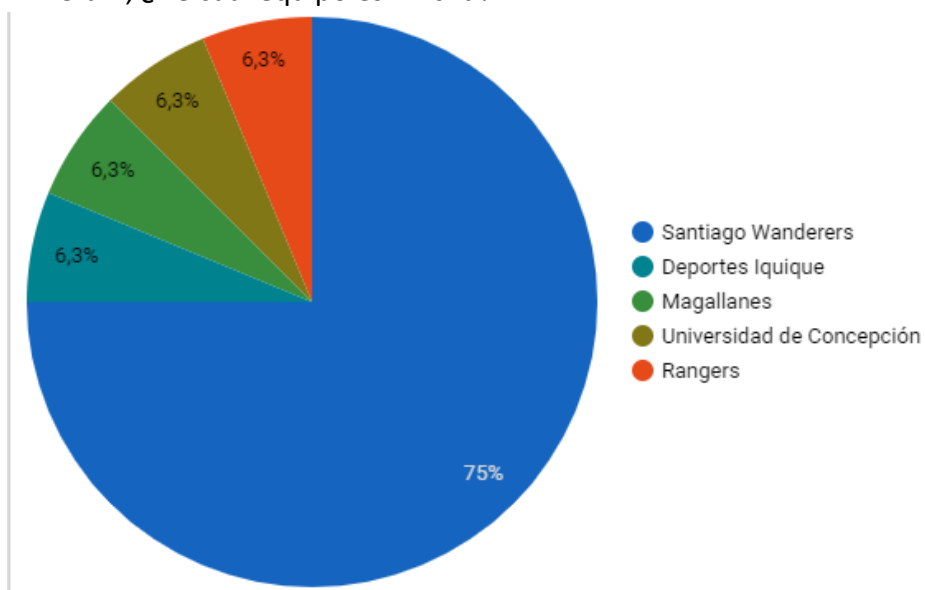


Gráfico 5.- Equipos de Primera B. Fuente: Elaboración Propia

Equipo	Porcentaje	Encuestados
Santiago Wanderers	75	12
Magallanes	6,3	1
Universidad de Concepción	6,3	1
Deportes Iquique	6,3	1
Rangers	6,3	1

Tabla 4.- Equipos de Primera B. Fuente: Elaboración Propia.

Mientras que con un 75% de los encuestados que respondieron que su club pertenece a Primera B corresponden a Santiago Wanderers y los demás clubes se reparten el 25% restante con el mismo porcentaje.

6. ¿Es socio y/o abonado de su club?

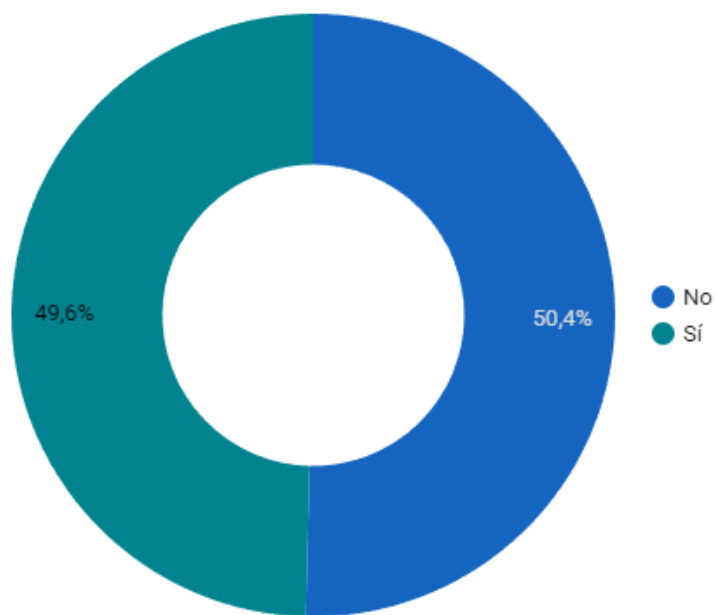


Gráfico 6.- Fuente: Elaboración Propia

De los encuestados el 49,6% es Socio y/o Abonado del club del cual es hincha siendo prácticamente marginal la diferencia con las personas que no lo son con un 50,4%.

7. ¿Cree que su opinión es valorada por el club en cuanto a la experiencia de asistir al estadio?

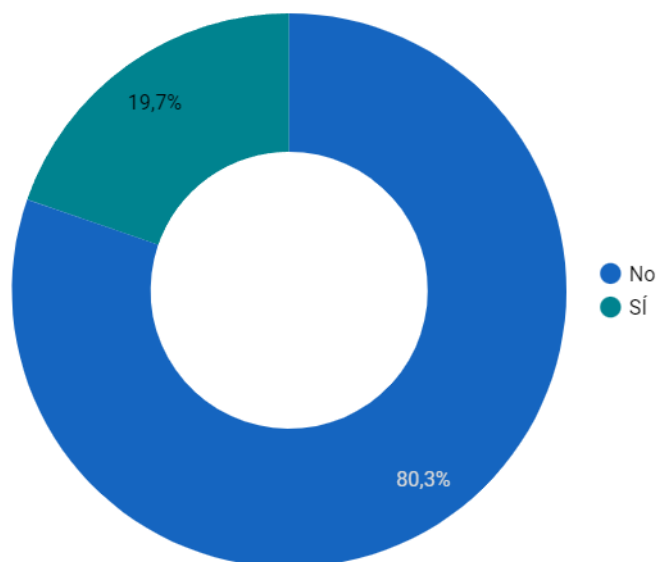


Gráfico 7.- Fuente: Elaboración Propia.

El 80,3% de los encuestados considera que el club no valora su opinión en cuando a la experiencia que conlleva asistir al estadio.

8. ¿El club ha implementado encuestas de satisfacción a los hinchas en los últimos tres años?

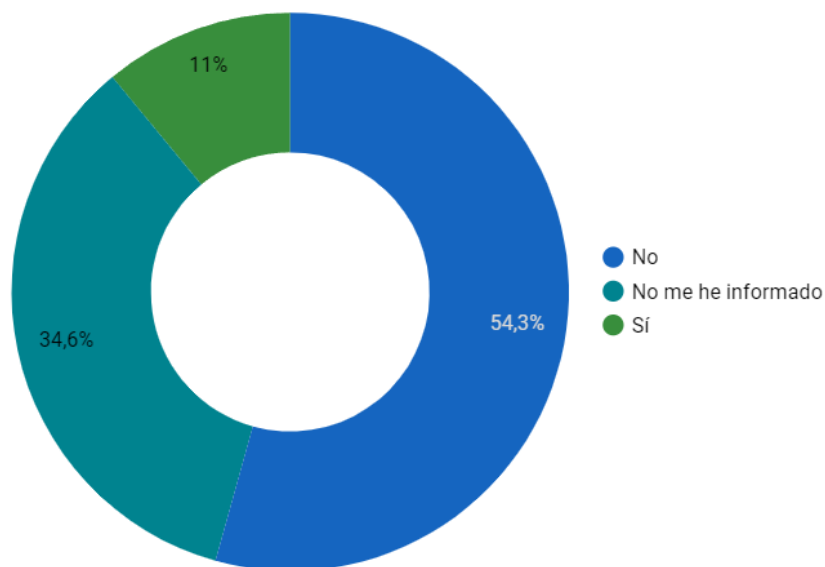


Gráfico 8.- Fuente: Elaboración Propia.

Un 54,3% de los encuestados indica que los clubes no han implementado encuestas de satisfacción a los hinchas en los últimos 3 años. Sin embargo, 34,6% de los encuestados dice que no se ha informado al respecto y el 11% reconoce que los clubes han implementado encuestas en la temática

9. ¿Cree que los clubes deberían invertir más en seguridad?

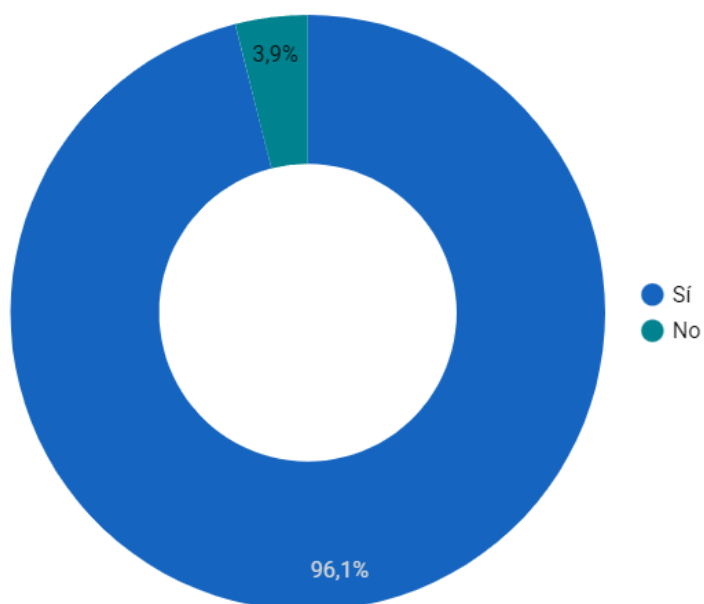


Gráfico 9.- Fuente: Elaboración Propia

Una mayoría prácticamente absoluta de los encuestados considera que los clubes deberían invertir más en seguridad con un 96,1%.

10. ¿Cuál es el medio de su preferencia para informarse de la actualidad del club?

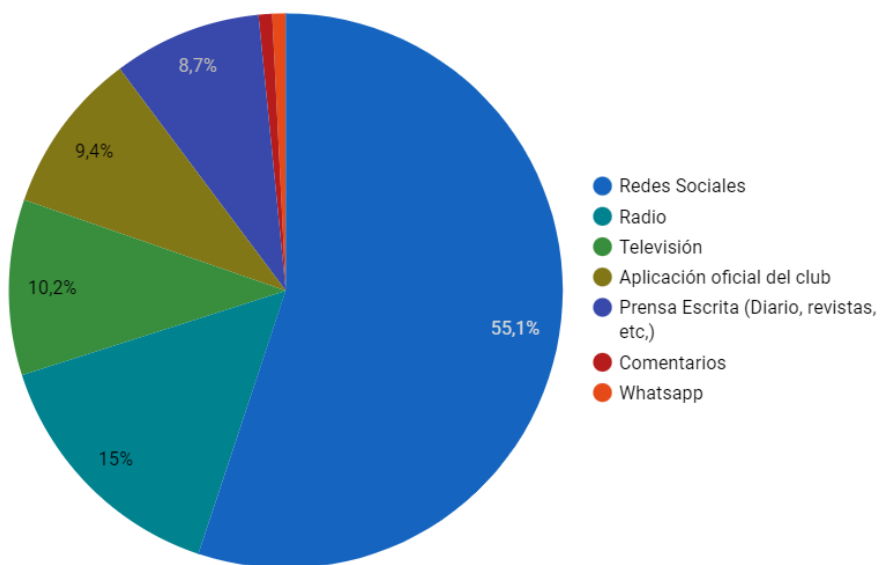


Gráfico 10.- Medios de información Fuente: Elaboración Propia

Medios de Información	Porcentaje	Encuestados
Redes Sociales	55,1	70
Radio	15	19
Televisión	10,2	13
Aplicación oficial del club	9,4	12
Prensa (Diario, revistas, etc.)	8,7	11
WhatsApp	0,8	1
Comentarios	0,8	1

Tabla 5.- Medios de Información. Fuente: Elaboración Propia

Las redes sociales concentran la mayoría de las preferencias en referencia al medio de informarse sobre la actualidad del club con un 55,1%, siendo seguido por la Radio con un 15% y en tercer lugar se ubica la televisión con un 10,2%. Finalmente, la aplicación oficial del club y prensa escrita no son de uso masivo.

11. Los encuestados que respondieron que su medio de preferencia son las redes sociales, indicaron cuales eran de su preferencia. (Se podía elegir más de una opción)

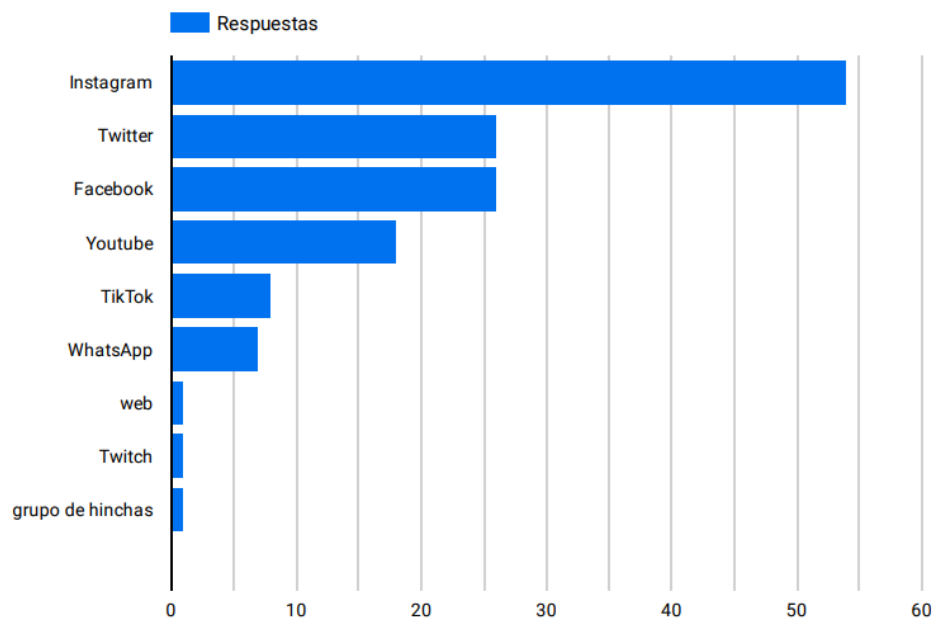


Gráfico 11.- Redes Sociales utilizadas para informarse. Fuente: Elaboración Propia.

La mayor parte de las preferencias las tiene Instagram con 54, Twitter y Facebook igual con 26 respuestas favorables y en tercer lugar YouTube con 18. A pesar de concentrar la mayor parte de las respuestas a su favor, es necesario reconocer el impacto que tiene TikTok siendo una plataforma emergente para los clubes y WhatsApp en la que los hinchas interactúan entre sí para difundir la información al instante de la actualidad del club.

Experiencia Estadio.

12. ¿Con qué frecuencia va al estadio durante una temporada del campeonato nacional? (incluidos partidos de la Copa Chile y campeonatos internacionales).

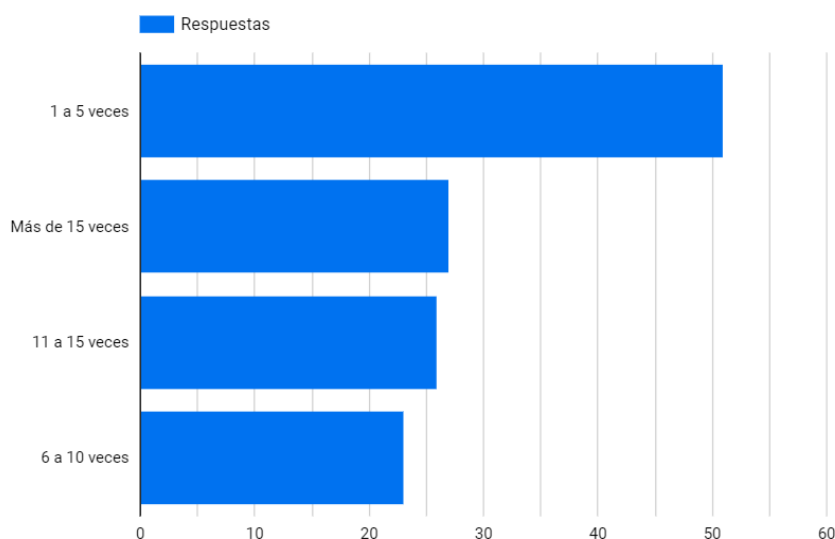


Gráfico 12. Frecuencia de asistencia al estadio. Fuente: Elaboración Propia

La opción que concentro la mayoría de las respuestas fue la frecuencia de 1 a 5 veces con 51, seguida por Más de 15 veces con 27, de 11 a 15 veces tiene 26 de las respuestas y finalmente de 6 a 10 con 23. Estas últimas 3 opciones tienen un margen de diferencia muy pequeño entre sí. Además, se puede concluir que la mayoría de los encuestados asiste más de 6 veces al estadio.

13. ¿En qué zona del estadio se ubica generalmente?

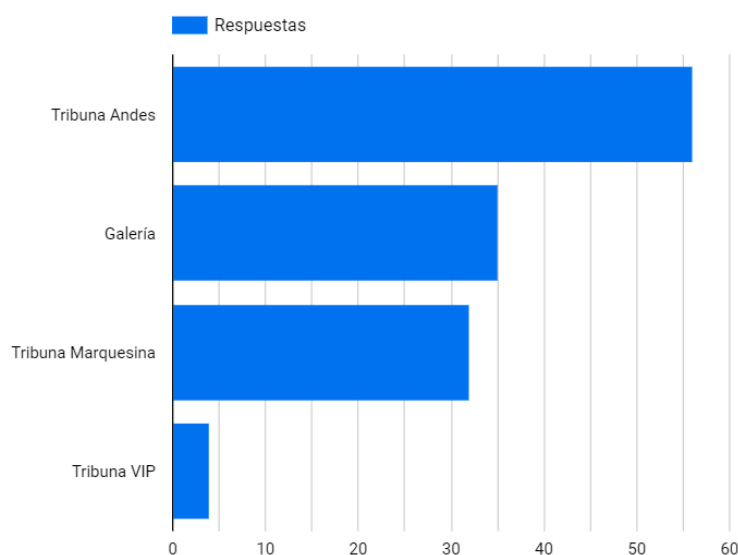


Gráfico 13.- Zonas del Estadio. Fuente: Elaboración Propia

Los encuestados expresaron su preferencia por asistir a la Tribuna Andes concentrando 56 de las respuestas, en segundo lugar, Galería con 35, seguida muy de cerca por Tribuna Marquesina que obtiene 32 de las respuestas y finalmente Tribuna Vip con 4.

14. ¿Se siente seguro(a) dentro del estadio?

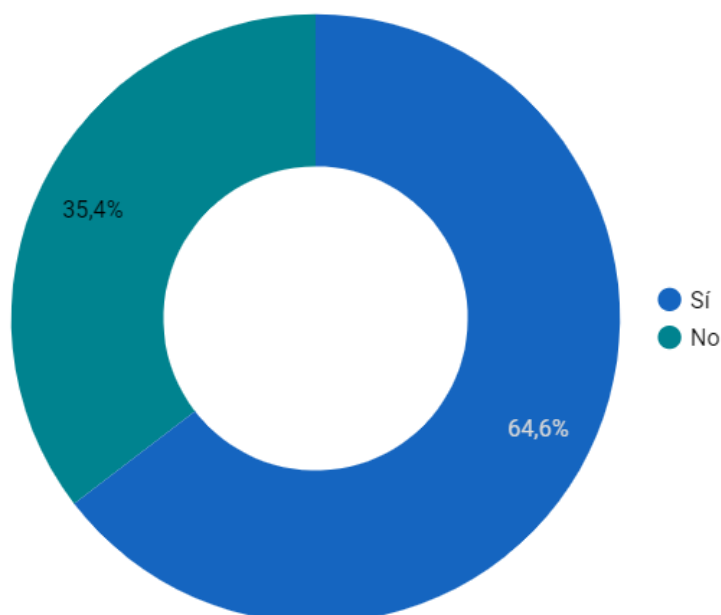


Gráfico 14.- Fuente: Elaboración Propia

El 64,6% de los encuestados se siente seguro dentro del estadio, mientras que un 35,4 considera que no se encuentra seguro dentro del estadio

15. ¿Asiste con su familia?

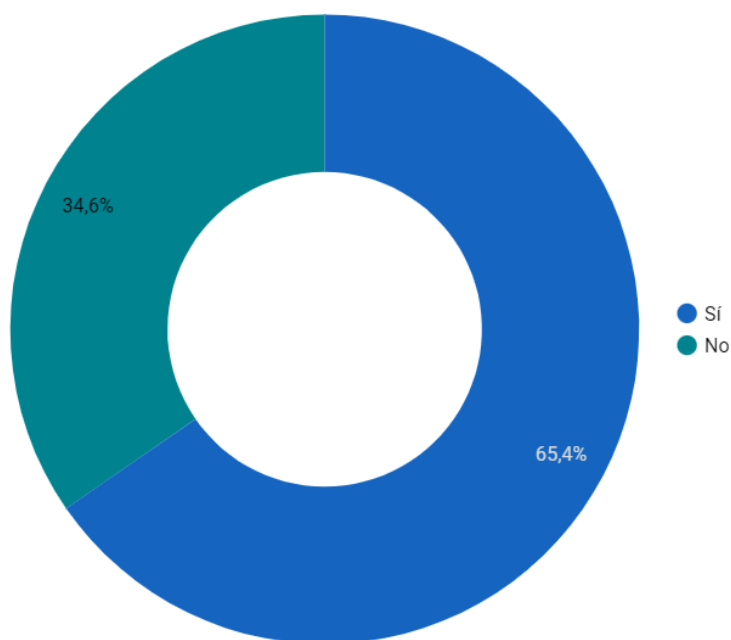


Gráfico 15.- Fuente: Elaboración Propia.

El 65,4% de los encuestados asisten con su familia al estadio, mientras que el 34,6% no asiste con su familia

16. ¿Por qué no asiste con su familia?

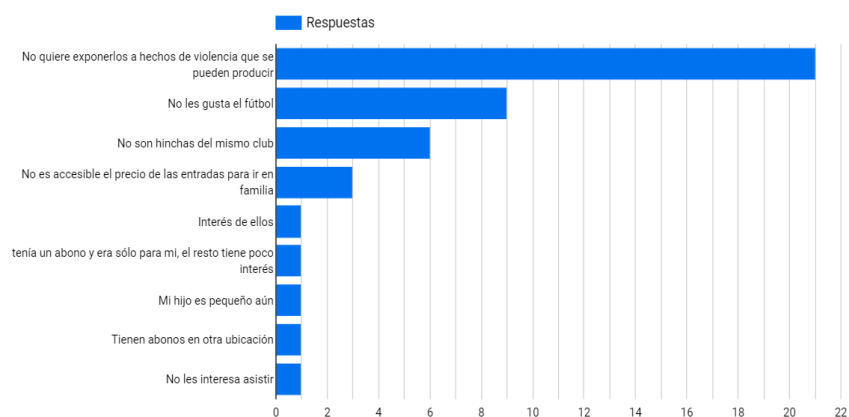


Gráfico 16.- Razones para no asistir con la familia al estadio.
Fuente: Elaboración Propia

21 de los encuestados que respondieron que no asisten con su familia al estadio indicaron que no lo hacen porque no quieren exponerlos a hechos de violencia que se pueden producir. Mientras que las opciones que le siguen tienen relación directa con gustos y preferencias que difieren a los del encuestado. Como que no les gusta el fútbol y no son hinchas del mismo club.

17. ¿Qué tan importante es la seguridad para usted al momento de asistir al estadio?

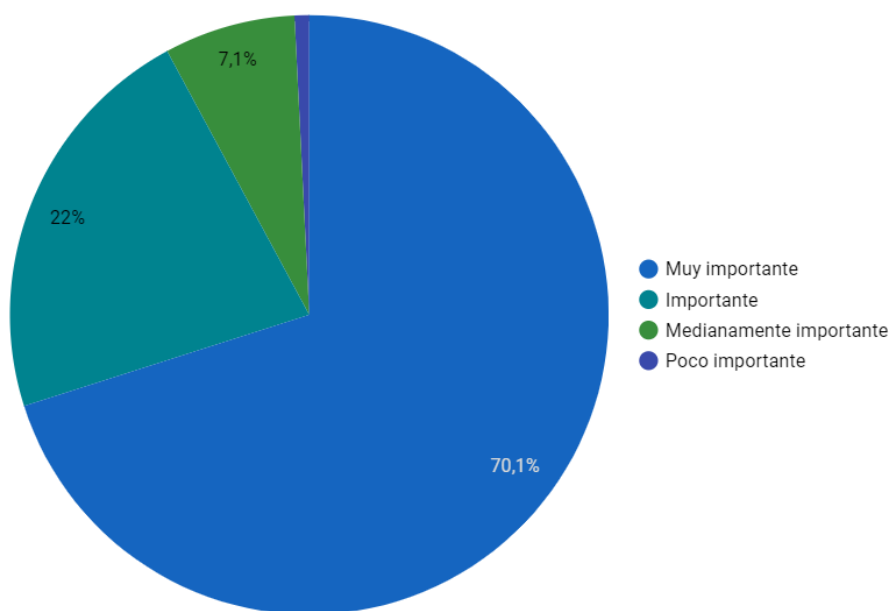


Gráfico 17.- Importancia de la seguridad. Fuente: Elaboración Propia

El 70,1% de los encuestados indica que para ellos es muy importante la seguridad al momento de asistir al estadio, en segundo lugar, para un 22% es importante, en tercer lugar, el 7,1% lo considera Medianamente importante y un 0,8% lo considera poco importante. Se puede concluir que el 92,1% de los encuestados considera que la seguridad es un elemento de alta relevancia al momento de asistir al estadio.

18. ¿Estaría dispuesto(a) a pagar una entrada más costosa para así tener mayor seguridad dentro del recinto?

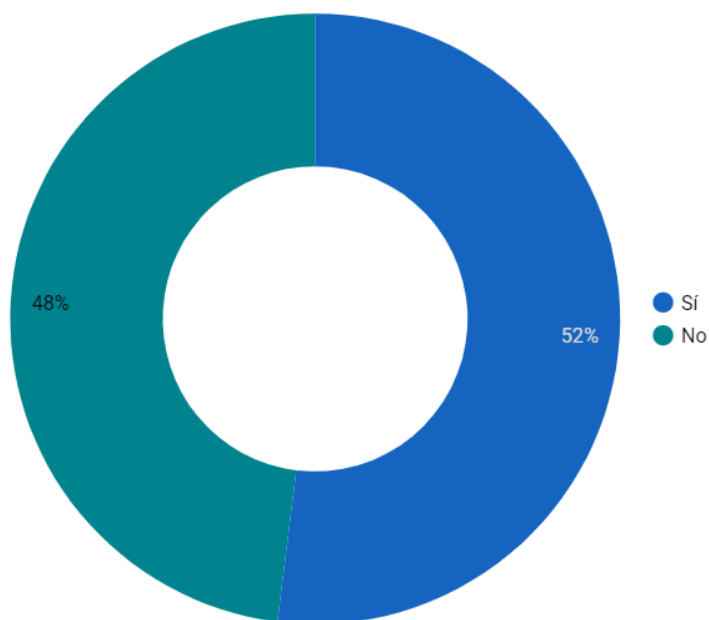


Gráfico 18.- Fuente: Elaboración Propia

De las personas encuestadas el 52% está dispuesto a pagar una entrada más costosa para tener mayor seguridad dentro del recinto y un 48% dijo no estarlo.

Violencia en los estadios.

19. ¿Ha presenciado hechos de violencia en el estadio?

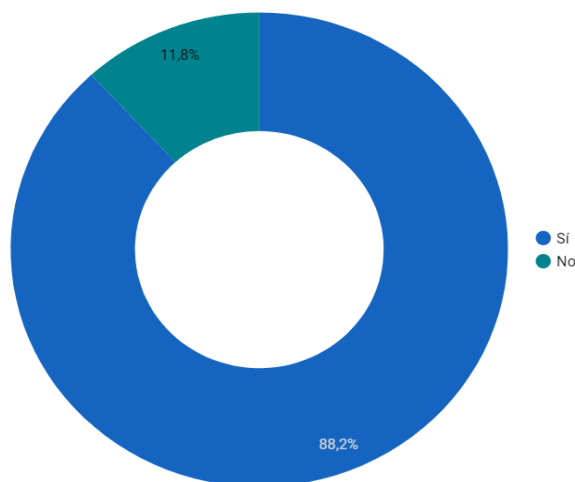


Gráfico 19.- Fuente: Elaboración Propia.

El 88,2 % de los encuestados dice haber presenciado hechos de violencia en el estadio, mientras que un 11,8% indica no haber presenciado este tipo de hechos.

20. ¿Con qué frecuencia usted presencia actos de violencia en los estadios?

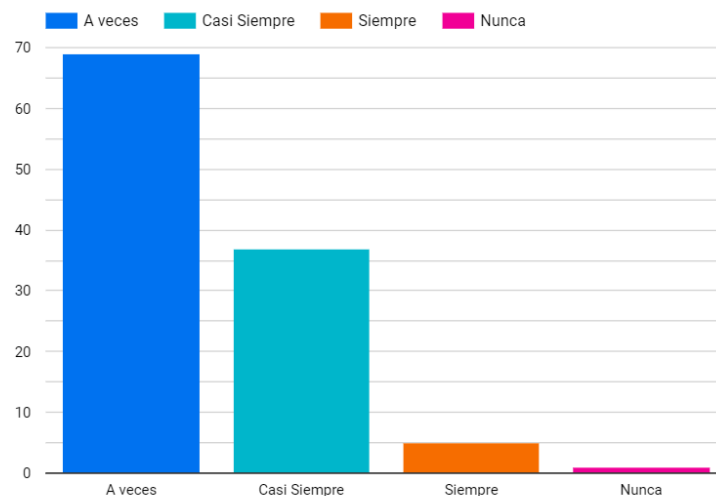


Gráfico 20.- Frecuencia con la presencia actos de violencia en el estadio.
Fuente: Elaboración Propia.

La opción A veces con 69 concentra la mayor cantidad de respuestas, seguido por Casi siempre con 37 respuestas, en una mucho menor frecuencia la opción Siempre con 5 y Nunca con 1. Esto indica que los hechos de violencia se han vuelto una constante dentro en los estadios.

21. ¿Qué tipo de violencia ha presenciado más frecuentemente? (Se puede elegir más de una opción)

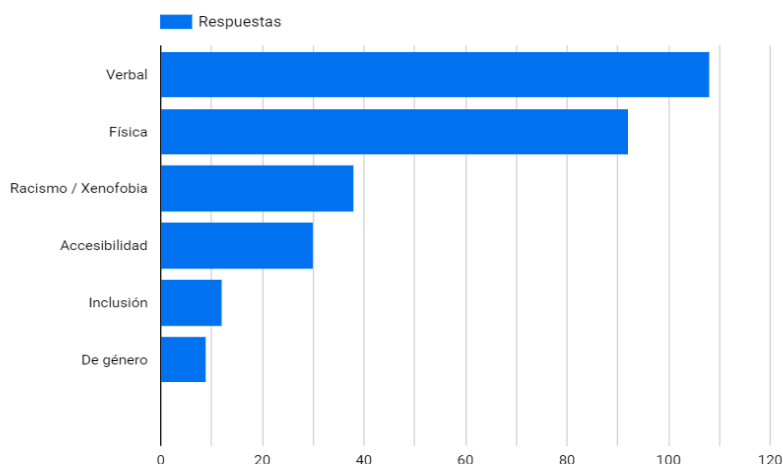


Gráfico 21.- Tipos de Violencia. Fuentes: Elaboración Propia.

La opción de violencia tipo Verbal concentra 108 de las respuestas, siendo la de mayor frecuencia, seguida por la violencia Física con 92 respuestas, en tercer lugar, está el Racismo / Xenofobia con 38 respuestas, seguido por Accesibilidad con 30, mientras que inclusión y de género con 12 y 9 respuestas respectivamente. (vincular Violencia verbal con xenofobia)

22. ¿Usted ha sufrido algún tipo de violencia en su estadía en el estadio?

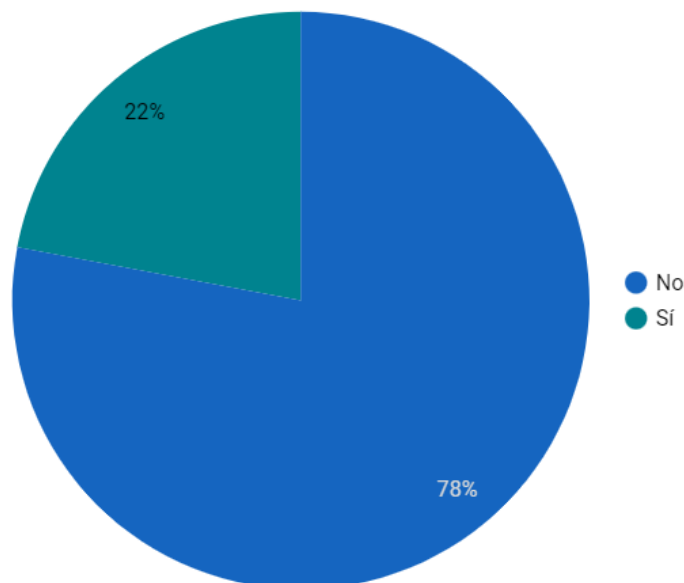


Gráfico 22.- Fuente: Elaboración Propia.

El 78% de los encuestados indica que no ha sido víctima de violencia en su estadía en el estadio y un 22% si lo ha sido. En este aspecto se puede relacionar con lo expresado en la Pregunta 19, ya que se es más testigo de hechos de violencia ocurridos en el estadio, que ser víctima directa de estos actos.

23. ¿Cuál es el estadio donde ha presenciado más hechos de violencia?

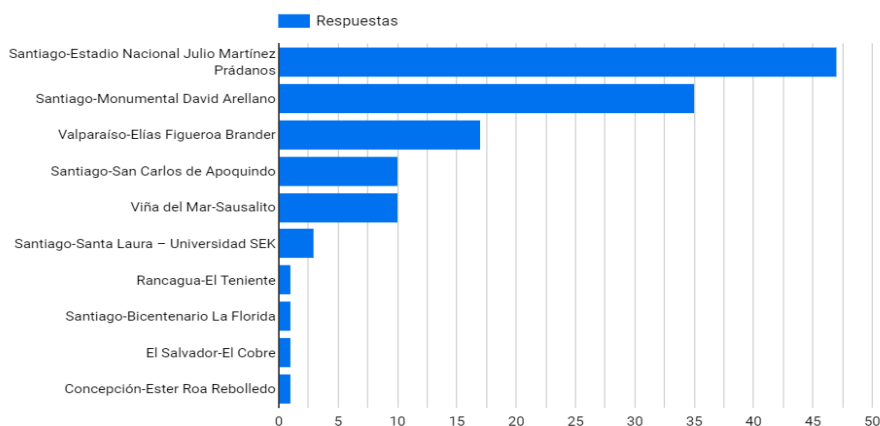


Gráfico 23.- Estadios donde ocurren hechos de violencia.

Fuente: Elaboración Propia

El estadio donde se ha presenciado una mayor cantidad de hechos de violencia según los encuestados es el Estadio Nacional Julio Martínez Prádanos con 47 respuestas, seguido por el Estadio Monumental con 35 respuestas, en tercer lugar, el Estadio Elías Figueroa Brander con 17 y en cuarto lugar empatados, el Estadio San Carlos de Apoquindo y Estadio Sausalito con 10. En este aspecto se puede apreciar que los estadios en los que juegan equipos de alta convocatoria se presencian la mayor cantidad de hechos de violencia.

24. Según su experiencia con ¿Cuál o cuáles clubes aumentan los hechos de violencia?

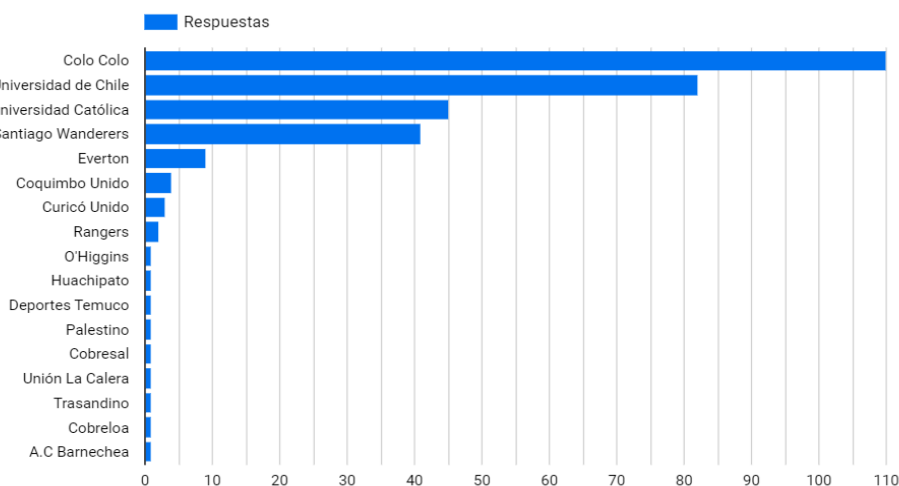


Gráfico 24.- Clubes vinculados con hechos de violencia.

Fuente: Elaboración propia.

Los clubes considerados por parte de los encuestados que con su participación en los partidos aumentan los hechos, son los denominados grandes o que tienen mayor convocatoria. Liderando Colo Colo, seguido por Universidad de Chile y en tercer lugar la Universidad Católica. Además, que a nivel regional como es el caso de Santiago Wanderers es considerado el cuarto club que con su presencia aumentan los hechos de violencia.

Esto también se puede vincular con los estadios en los que ofician de local estos clubes, ya que son considerados los lugares donde han presenciado más hechos de violencia.

Encargados de Seguridad

25. ¿Los encargados de seguridad han actuado frente al hecho de violencia?

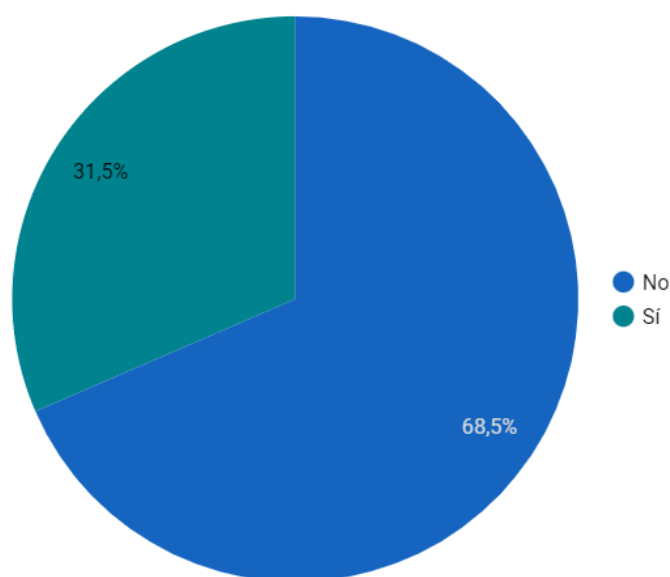


Gráfico 25.- Fuente: Elaboración Propia

El 68% de los encuestados cree que no lo hacen, mientras que el 31,5% considera que si lo realizan.

En este sentido para los encuestados frente a los actos de violencia la inacción de los encargados de seguridad se refleja en que no se dan soluciones oportunas al momento de enfrentar los hechos de violencia cuando ocurren.

26. ¿Los guardias han sido capaces de solucionar el conflicto?

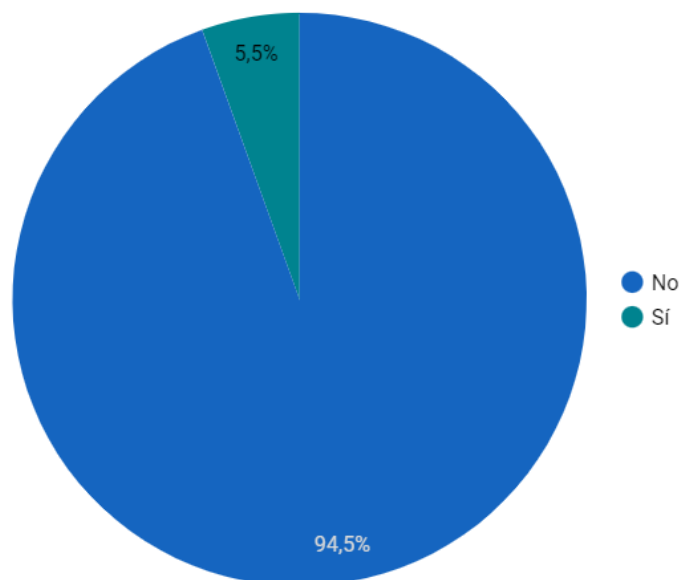


Gráfico 26.- Fuente: Elaboración Propia.

Frente a los hechos de violencia el 94,5% de los encuestados consideran que los guardias no han sido capaces de solucionar el conflicto, por otra parte, el 5,5% considera que si lo pudieron solucionar.

27. ¿Cree que los guardias deberían tener una mejor capacitación?

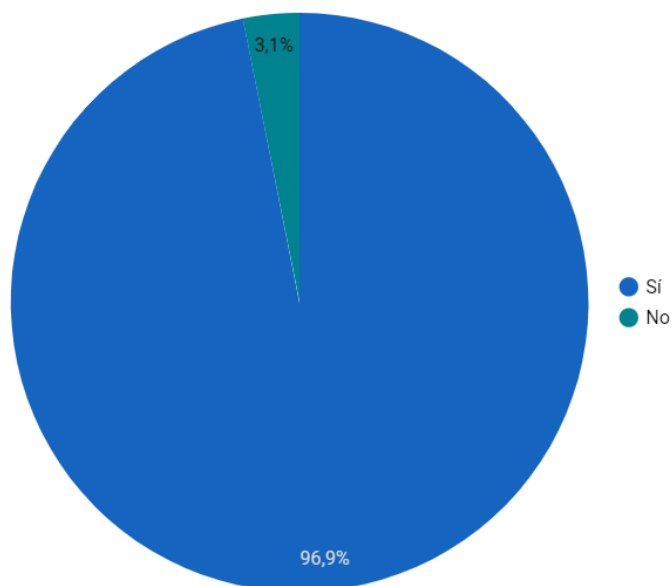


Gráfico 27.- Fuente: Elaboración Propia.

El 96,9% de los encuestados consideran que los guardias deberían recibir una mejor capacitación para enfrentar hechos de violencia y un 3,1% cree que no.

Existe una correlación entre una mejor capacitación y la posibilidad de resolver conflictos por parte de los guardias, ya que al no tener una capacitación adecuada y las herramientas necesarias para dar solución a las distintas situaciones que pueden ocurrir durante el desarrollo de un partido.

Tecnología.

28. ¿Tiene un Smartphone?

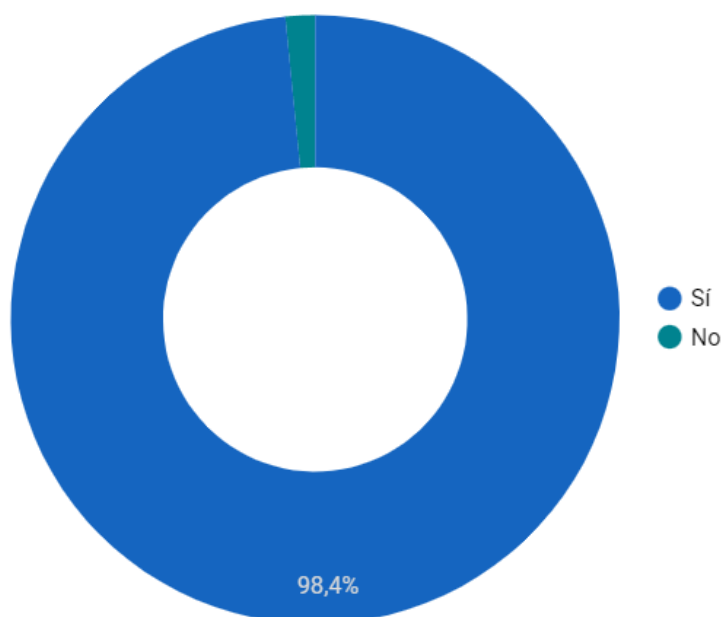


Gráfico 28.- Fuente: Elaboración Propia.

El 98,4% de los encuestados cuenta con un Smartphone.

29. ¿Su celular cuenta con internet móvil?

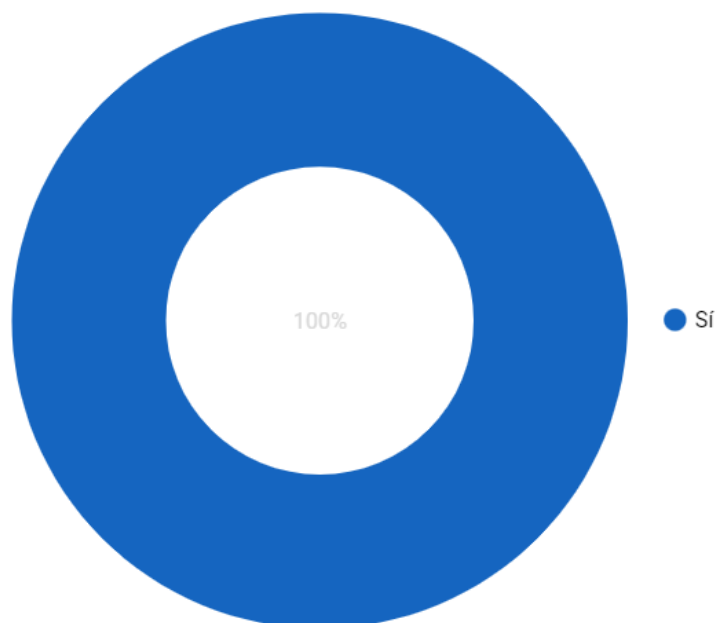


Gráfico 29.- Fuente: Elaboración Propia.

La totalidad de los encuestados cuenta con un celular con internet móvil.

30. ¿Al asistir al estadio lo suele llevar?

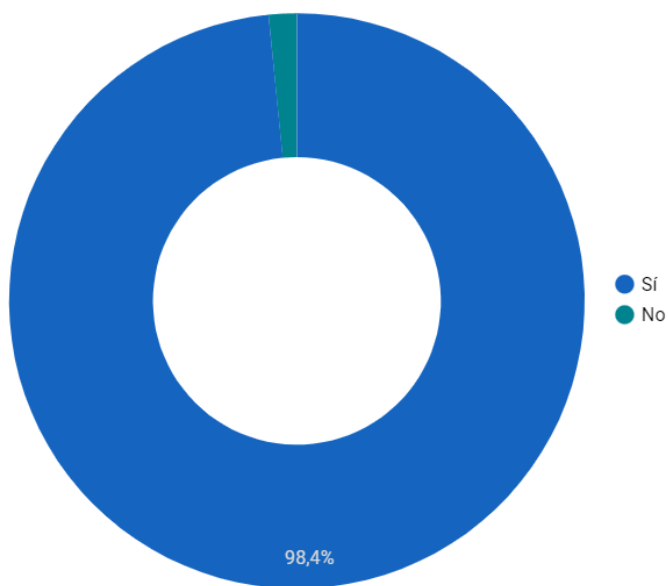


Gráfico 30.- Fuente: Elaboración Propia

El 98,4% de los encuestados suele llevar su celular al estadio, mientras que el 1,6% no lo suele llevar.

31. Durante su estadía en el estadio ¿Utiliza aplicaciones móviles?

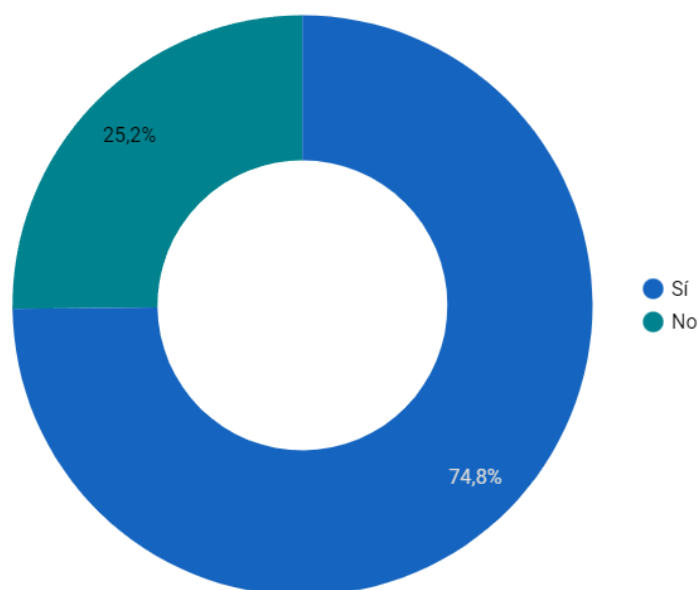


Gráfico 31.- Fuente: Elaboración Propia.

El 74,8% de los encuestados utiliza aplicaciones móviles durante su estadía en el estadio, mientras que un 25,2% no lo hace.

32. ¿Cuál o Cuáles aplicaciones?

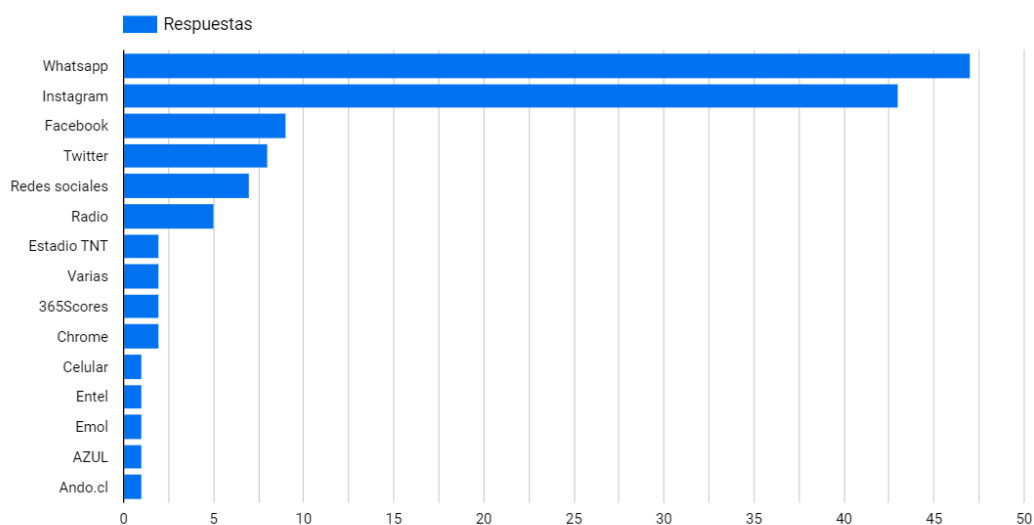


Gráfico 32.- Aplicaciones utilizadas en el estadio. Fuente: Elaboración Propia

La aplicación más utilizada es WhatsApp, esto tiene relación con el hecho de que es una aplicación por la cual las personas se pueden comunicar y compartir información que ocurre en el desarrollo del espectáculo deportivo de manera directa con simpatizantes más

cercanos y en segundo lugar Instagram, que tiene la característica de poder compartir información de manera masiva al instante.

33. ¿Estaría dispuesto(a) a usar una aplicación móvil para que su visita sea más agradable en el estadio?

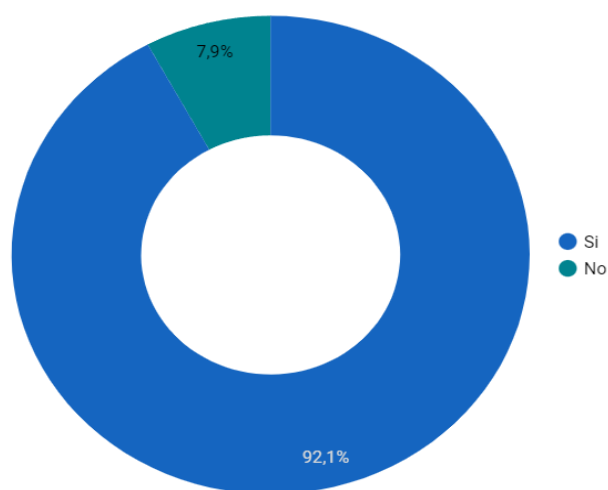
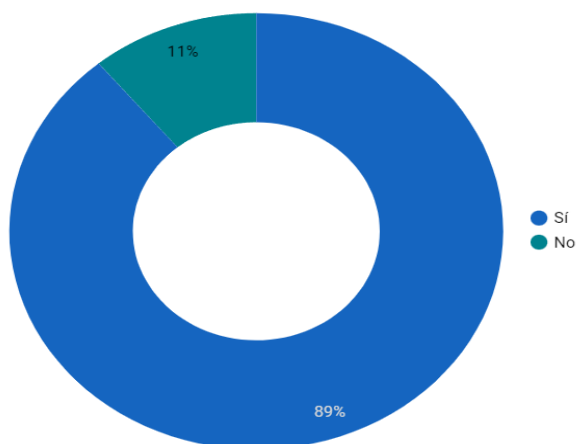


Gráfico 33.- Fuente: Elaboración Propia.

El 92,1% de los encuestados estaría dispuesto a utilizar una aplicación móvil para que su visita al estadio sea más agradable, mientras que un 7,9% dice que no lo haría.

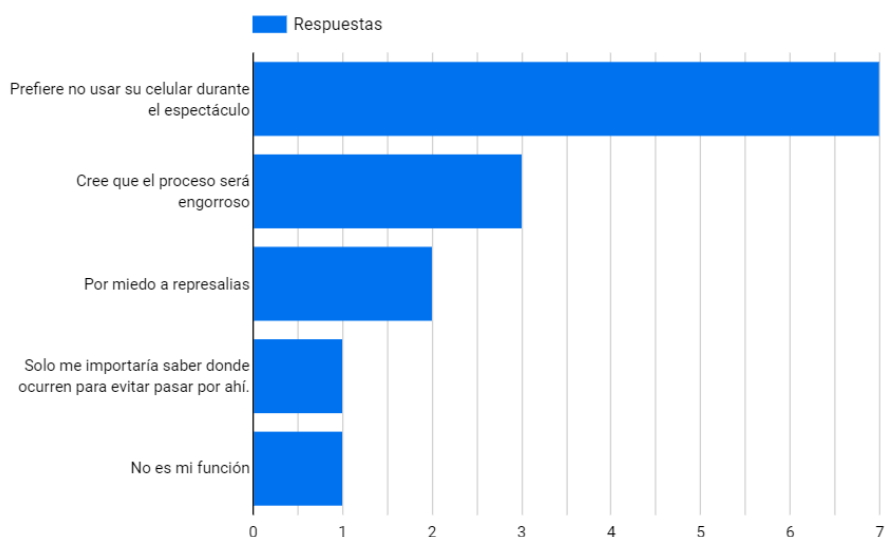
34. ¿Estaría dispuesto(a) a usa una aplicación móvil para informar los hechos de violencia en el momento en que ocurren?



Grafica 34.- Fuente: Elaboración Propia

De los encuestados el 89% estaría dispuesto a utilizar una aplicación para informar los hechos de violencia en el momento que ocurren mientras que un 11% no lo estaría.

35. ¿Por qué no estaría dispuesto(a) a utilizar la aplicación móvil para informar los hechos de violencia en el momento en que ocurren?



Gráfica 35.- Razones para no utilizar la aplicación móvil.

Fuente: Elaboración Propia.

Dentro de las razones por la que no estaría dispuesto a utilizar la aplicación móvil para informar acerca de hechos de violencia que ocurren en el momento, tienen que ver netamente con temas de proceso, ya que la mayoría de los encuestados Prefiere no usar su celular durante el espectáculo o cree que el proceso será engorroso.

7.6 Anexo 6: Pauta de focus group para usuarios

PREGUNTAS FOCUS GROUP

Entrevistados: 6 personas

Formato: Zoom o Google Meet

Moderadores: 2

Sección: Experiencia en el estadio.

- ¿Cuál es su principal preocupación cuando asiste al estadio? (con la familia o sin ella)
- ¿Ha presenciado incidentes en el estadio? ¿De qué tipo?
- ¿Qué acciones realiza al momento de presenciar incidentes?

Sección: Seguridad en el estadio.

- ¿Cómo ha sido tu experiencia con la seguridad en el perímetro del estadio?
- Al momento presenciar un incidente en el interior del estadio ¿Cómo fue el actuar de los elementos de seguridad el estadio?

Sección: Uso de Tecnología en el estadio

- Al asistir al estadio ¿Lleva su teléfono celular?
- ¿A qué compañía pertenece su teléfono celular? ¿Qué rendimiento tiene la señal de internet?
- Al momento de presenciar un incidente ¿Utiliza su teléfono celular? ¿Para qué?

7.7 Anexo 6: Hitos del proyecto FansUp



GANADOR PROYECTO CORFO CREA Y VALIDA

#EmprendedoresDeAmérica



Estimado Francisco,

¡Felicitaciones por ser una de las 06 Start Ups ganadoras para ingresar al programa de incubación de ZSports Lab!

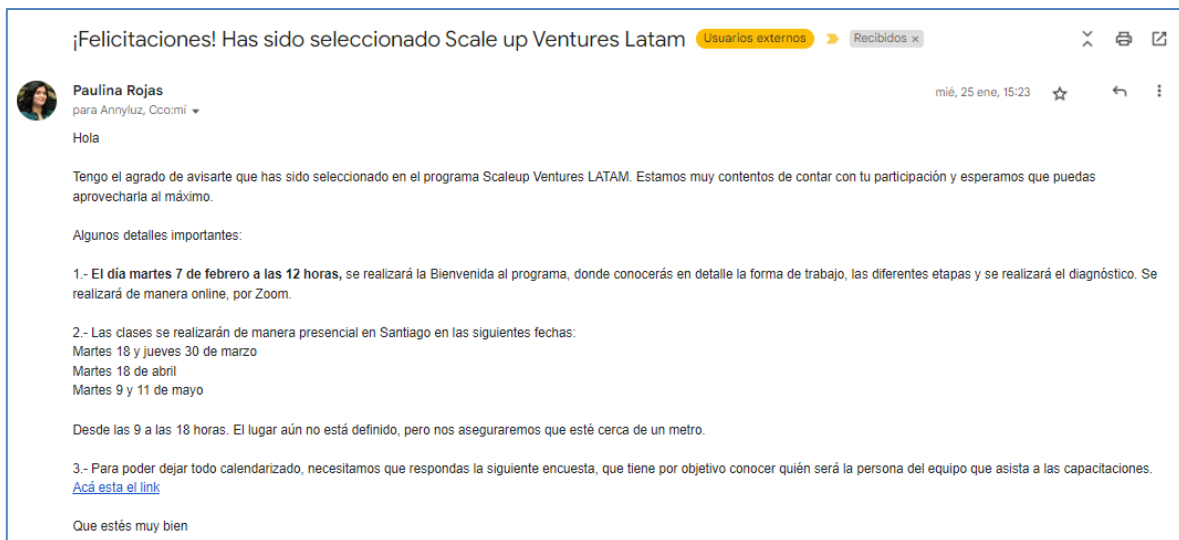
Has concluido satisfactoriamente el proceso, alcanzando el puntaje óptimo en el Pitch Day de **#EmprendedoresDeAmerica** y estamos felices que te incorpores al programa.

Nos contactaremos contigo para confirmarte la fecha de inicio del programa y el detalle del mismo.

¡Te deseamos los mayores éxitos en este nuevo reto!

¡Estamos en contacto!

GANADOR EMPRENDEDORES DE AMERICA ZSPORTS LAB



SELECCIONADO SCALEUP LATAM, UNIVERSIDAD SANTA MARÍA



CONVENIO DE COLABORACIÓN CON SPORTS COLAB CHILE



PRUEBAS DE CAMPO EN ESTADIO ELIAS FIGUEROA EN ALIANZA CON SANTIAGO WANDERERS