UNIVERSIDAD TECNICA FEDERICO SANTA MARIA

Repositorio Digital USM **https://repositorio.usm.cl**

Tesis USM TESIS de Pregrado de acceso ABIERTO

2016

PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA PRODUCTORA DE EVENTOS DEPORTIVOS ESPECIALIZADA EN ORGANIZACIÓN DE LIGAS DE FUTBOLITO

BRAVO BECERRA, CAMILO SEBASTIÁN

http://hdl.handle.net/11673/22587

Repositorio Digital USM, UNIVERSIDAD TECNICA FEDERICO SANTA MARIA

UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA COMERCIAL
SANTIAGO - CHILE

PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA PRODUCTORA DE EVENTOS DEPORTIVOS ESPECIALIZADA EN ORGANIZACIÓN DE LIGAS DE FUTBOLITO

CAMILO SEBASTIÁN BRAVO BECERRA

MEMORIA PARA OPTAR AL TITULO DE
INGENIERO COMERCIAL

PROFESOR GUÍA
SR. ALEJANDRO PALMA TORRES

PROFESOR CORREFERENTE
SR. JORGE CEA VALENCIA

DICIEMBRE, 2016

AGRADECIMIENTOS

A mis padres, Claudia y Cristóbal, que a pesar de todo siempre estuvieron presentes para mí, en cada paso que di y en cada caída que sufrí. Me enseñaron que todo en la vida es posible con esfuerzo y coraje, a levantar la cabeza ante todo y seguir adelante. Sin ellos nada habría sido posible. Los amo.

A mis hermanos Cristóbal y Carlos. Al primero, por acompañarme en cada momento y por esas palabras que uno siempre necesita. Al segundo, por ser como es, por enseñarme tantas cosas de la vida, aunque el mismo no lo crea. Los amo.

A mis amigos y familia, que supieron sostenerme cada vez que los necesite, gracias por siempre estar.

A los que estuvieron, a los que siguen estando y están hasta hoy, y a los que llegaron durante. Gracias por acompañarme en este andar. Fue un camino largo y pesado, pero gracias a ustedes puedo decir que llegue.

Y porque no, agradecer al futbol que hizo este trabajo posible y a la "U", que me enseñó a no rendirme y "darlo vuelta". Mis grandes pasiones.

"Sin Sacrificio, No hay victoria"

¡Lo logré!

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo nace bajo la propuesta de desarrollo de la memoria para optar al título de Ingeniero Comercial de la Universidad Técnica Federico Santa María.

El proyecto que a continuación se presenta consiste en el desarrollo de un plan de negocio para una productora de eventos deportivos especializada en la organización de ligas de futbolito en la región metropolitana. La idea del proyecto nace a partir de la afición y experiencia de los socios emprendedores por este tipo de actividades, teniendo conocimientos del funcionamiento del futuro producto a ofrecer, desde el punto de vista de la administración como del proceso técnico.

Para poder desarrollar el proyecto, se utilizaron distintas herramientas que permitieron llegar a las conclusiones necesarias para poder dar vida al proyecto, pasando por análisis del contexto del mercado, el comportamiento del cliente y las proyecciones financieras necesarias.

En lo que respecta al servicio a ofrecer por la productora, este se enfoca en la organización y administración de una liga de futbolito interna que se ofrecerá tanto a hombres como mujeres. En su primer año de funcionamiento solo contara con la organización de 2 ligas durante el año, expandiendo los servicios con el correr de los años y de la experiencia y maduración dentro del mercado. Dentro de los servicios, está proyectado también el de la gestión deportiva en lo que el futbol se refiere a empresas externas, pudiendo organizar ligas a empresas que así lo soliciten.

Al realizar el correspondiente análisis financiero del proyecto, a través de un flujo de caja puro proyectado a 3 años, fue posible determinar una Tasa Interna de Retorno de 125,07% junto con un Valor Actual Neto de $5.753.676, con recuperación de la inversión al 2do años, presentándose como un proyecto rentable y atractivo para la inversión.

INDICE

1. INTRODUCCIÓN 6
2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN 7
2.1 Descripción del Contexto 7
2.2 Oportunidad 9
2.3 Presentación y Desarrollo de la Idea del Proyecto 10
3. OBJETIVOS 12
3.1 Objetivo General 12
3.2 Objetivos Específicos 12
4. METODOLOGIA 12
5 ANTECEDENTES 15
5.1 El fútbol en el Mundo y Chile 15
5.2 El mercado del Futbol Amateur en Chile 16
5.3 Panorama de las ligas de futbolito en Santiago 21
5.3.1 Las Productoras de Eventos Deportivos en Santiago 23
5.3.2 Las Ligas de Futbolito en Santiago 26
6. MARCO TEORICO 35
6.1 Planificación de la estrategia 35
6.1.1 Análisis del Entorno 35
6.1.2 Definiciones Estratégicas 39
6.2 Estudio de Mercado 40
6.3 Modelo de Negocios 42
6.3.1 Estrategia del Océano Azul. Curva Valor 42
6.3.2 CANVAS 44
6.4 Plan de Marketing 46
7. DESARROLLO 49
7.1 Planificación Estratégica 49
7.1.1 Análisis del Entorno 49

7.1.2 Definiciones Estratégicas 60
7.2 Estudio de Mercado 61
7.2.1 Resumen de Resultados 62
7.3 Modelo de Negocios 78
7.3.1 Análisis Curva Valor 78
7.3.2 Lienzo CANVAS 87
7.4 Plan de Marketing 102
7.4.1 Marketing Mix 104
8. ANÁLISIS FINANCIERO 109
8.1 Supuestos 109
8.1.1 Composición de Costos 111
8.1.2 Composición de Ingresos 115
8.2 Inversión 116
8.3 Flujo de Caja 117
8.3.1 Análisis Rentabilidad 118
9. CONCLUSIONES 121
10. REFERENCIAS 125
11. ANEXOS 127

1. INTRODUCCIÓN

Con el correr de los años en nuestro país, la iniciativa por parte la población hacia la práctica de deporte ha ido en alza. Y sobre todo en un deporte que esta tan popular en la sociedad chilena como es el futbol. Es común ver todos los días a centenares de personas practicando este deporte, ya sea de forma profesional como amateur, participando de ligas o simplemente participando de una "pichanga" con los amigos.

Es bajo esta premisa que nace la idea por parte de 2 socios emprendedores de formar una productora de eventos deportivos, la cual se especialice en la organización de ligas de futbolito en la capital tanto para hombres como mujeres, aprovechando la experiencia que ambos poseen en términos deportivos y de administración.

Y es a través de este trabajo de memoria titulado "Plan de Negocios para una productora de eventos deportivos especializada en organización de ligas de futbolito", en el cual se mostrara y desarrollara la concepción del proyecto, indicando los aspectos claves para poder materializar la idea, y señalando los aspectos claves para su gestión e implementación.

Se iniciara con una contextualización tanto de la actualidad de la sociedad con respecto a la práctica de este deporte y cómo ha evolucionado el mercado en este sentido, con el fin de poder generar las diferentes estrategias para posicionar a la empresa dentro de un mercado ya existente, entregando nuevas propuestas de valor para los clientes. Esta etapa exploratoria ira ligada también a una investigación de mercado, de la cual se desprenderán distintas conclusiones sobre la valoración que tienen los futuros clientes de este tipo de empresas.

Finalmente, se presentara un análisis financiero en el cual se analizaran las futuras fuentes de ingresos, egresos e inversión, los cuales determinaran el nivel de rentabilidad que una

empresa de estas características puede entregar, según las especificaciones que resulten de la fase exploratoria.

2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

2.1 Descripción del Contexto

Chile se ha convertido en un país de gordos. Los altos índice de obesidad en la población chilena durante los últimos años han alcanzado cifras preocupantes. Según las el informe "Estadísticas Sanitarias Mundiales" de la Organización mundial de la Salud para el año 2014, el 24,5% de la población masculina y el 33,6% de la población femenina presenta algún grado de obesidad, ocupando el lamentable primer lugar en este problema dentro de Sudamérica y solo siendo superados por Estados Unidos y México a nivel de América. Y esto solo contando el número de obesos, ya que el porcentaje de la población con sobre peso aumenta, llegando al 64,5%.

Números que claramente preocupan y hacen cuestionar que es lo que se está haciendo mal. Factores como la alimentación y educación toman relevancia y componen un alto grado de relación en este grave problema, pero también el factor de los hábitos de la población para realizar algún tipo de actividad física o deporte. ¿Cómo es la conducta de las personas frente a este tema? ¿Existen las instancias o recursos necesarios para poder desarrollar alguna actividad de esta índole? ¿Cómo poder aportar para mejorar?

Según la "Encuesta Nacional de Hábitos de Actividad Física y Deportes en la población Chilena" realizada el 2012, el 17,3% de las personas se consideran No Sedentarias, esto es, realizan algún tipo de ejercicio y/o deporte con una frecuencia de 3 o más veces a la semana. Lo que significa que un 82,7% se considera Sedentaria, es decir no practica ningún

tipo de actividad física o deporte. Sin embargo, esta cifra ha tenido una baja con respecto a los años anteriores, por lo que se puede inferir que la motivación por querer realizar este tipo de actividades, y lo más importante, el querer mejorar la calidad de vida ha tomado una mayor relevancia.

Dentro de las conclusiones de este estudio, se puede recoger que el porcentaje de las personas que están interesadas en realizar algún tipo de actividad física, pero no lo practican ha disminuido, lo que presenta una oportunidad para poder implementar prácticas e ideas que fortalezcan este sentimiento de mejora en la calidad de vida.

Y no solo se practica el deporte para mejorar la calidad de vida, sino que también con un fin de recreación y relajo. En términos porcentuales, algunos de los motivos de los chilenos para poder realizar algún tipo de actividad física son: Entretención (28,2%), Salud (22,6%), Relajo (8,7%) y en un bajo porcentaje, pero relevante para este trabajo, Competir (0,1%). Estos motivos se presentan como una gran oportunidad para este trabajo, la cual se detallara más adelante, pero que nos adelanta de que la población ve el deporte como una instancia de relajo y "escape" de la realidad. En comparación con años anteriores, estos motivos han ido evolucionando y el desestres que otorgan estas instancias es relevante para la población.

Pero al preguntarnos, por qué no se practica deporte, el principal motivo lo encontramos en la falta de tiempo que tienen las personas, ya que los estudios o trabajo les consume la mayoría del tiempo (Lo que se relaciona y justifica de que el relajo sea uno de los principales motivos para practicarlo). Además de estos datos, al revisar en que ocupan los momentos libres, el primer lugar se lo lleva indiscutiblemente el ver televisión (18,9%), esto debido a la falta de actividades para el desarrollo de deporte o la falta de información sobre donde o cómo hacerlo correctamente.

Es así como después de analizar esta información, corresponde con mayor razón retomar y desarrollar una de las preguntas planteadas al inicio de este apartado. ¿De qué forma se puede aportar al desarrollo de la actividad física y a la mejora de la calidad de vida?

2.2 Oportunidad

Ya con estos datos sobre la mesa, se pueden plantear diversas respuestas a la pregunta planteada al final del apartado anterior. Como se pudo observar, la población cada vez está más entusiasmada y motivada a poder realizar algún tipo de actividad física, pero por temas de tiempo o falta de instancias para poder realizarlos, no los realizan y ocupan sus tiempos libres en realizar otro tipo de cosas.

Al revisar más a fondo los datos planteados por la "Encuesta Nacional de Hábitos de Actividad Física y Deportes en la población Chilena", de la población que practican activamente alguna actividad física, la mayoría lo realizan por entretención, para buscar una salida al estrés y en cierto grado por un tema de competencia, con el fin de buscar cierta realización personal. Sumado a esto, el 40,5% practican este tipo de actividades en compañía de amigos o familiares; el 17,2% lo practica como actividad de una organización deportiva; entre los rangos de 18-55 años la mayor practica de deporte es el futbol, al igual que en los grupos socio económicos C2-C3-D-E; el 86,2% piensa que el deporte ayuda a relacionarse con otras personas y hacer nuevas amistades.

Al entrelazar todos estos últimos datos, nace la idea de la creación de "FutPro", una Productora de Eventos Deportivos que se enfoca y especializa en la organización de ligas de Futbol y Futbolito en la Región Metropolitana de Chile. Con esto, se busca poder crear mayor instancias para realizar deporte, practicando el deporte más popular del país; crear

instancias de compartir entre las personas y como un momento de entretención y liberación para todos aquellos que necesitan ese tan ansiado momento de desestres después de largas jornadas laborales.

Y no solo como una instancia para los hombres. Según la encuesta mencionada, cada vez más mujeres practican más deporte, aumentando progresivamente sus niveles de motivación para realizarlo, incluso presentando niveles de variación más notorios que por parte de los hombres. Es por esto que una gran oportunidad que se presenta es extender servicio también para este género, teniendo dentro de su oferta la organización de ligas femeninas.

Finalmente, 4,4% de la población realiza este tipo de actividades como una actividad propia de su trabajo. Ha sido demostrado, que para aumentar la productividad de los trabajadores de una organización, el bienestar de estos juega un papel fundamental. Como se pudo revisar anteriormente, uno de los grandes motivos por lo que las personas dejan de lado el deporte es por entrar a trabajar y no tener más tiempo para poder practicarlo. Es acá donde se encuentra otra oportunidad, ofreciendo paquetes de servicios para las empresas que así lo deseen, para mantener a sus trabajadores de mejor forma. El deporte es liberador de tensiones y este tipo de actividades ofrece solucionarlo de una manera entretenida, fortaleciendo otros aspectos claves para una organización, como el trabajo en equipo, liderazgo, compañerismo, etc.

2.3 Presentación y Desarrollo de la Idea del Proyecto

La idea del proyecto se basa básicamente en la creación de una productora de eventos deportivos dedicada especialmente a la organización y producción de ligas de futbolito. Tal como se vio al contextualizar este trabajo, la sociedad chilena ha ido en un constante

avance para dejar el sedentarismo, practicando cada vez más actividad física, teniendo como preferida la práctica del futbol. Es más, cada vez es más frecuente encontrar canchas en la región copadas con ligas de futbolito con excelente participación y organización.

Tomando estos datos, nace la idea de "FutPro". Su principal labor será la organización de ligas, teniendo 2 tipos de servicios principales. El primero de estos, es ligas para todo tipo de competidor, organizada y gestionada por la misma productora. Al señalar que será todo competidor, se habla de que serán ligas tanto para hombre y mujeres, ya que en estas últimas, ha crecido el interés por participar en el último tiempo. Para poder lograr esto, la productora deberá lograr cerrar acuerdos con auspiciadores, los cuales a cambio de mostrar su nombre y productos a los participantes, ellos aporten con recursos para la realización de liga, así también con premios para jugadores al momento de premiar a los mejores. Para la realización de estas ligas, se contara con un amplio staff que constara de: Árbitros, planilleros, atención kinesiológica, personal de organización (relacionadores públicos). Entre todos, se espera lograr llevar a cabo de la manera correcta una liga de este tipo. Como la productora no contara con el espacio físico propio adecuado para esto (canchas), previo a todo se buscaran canchas para poder cerrar acuerdos de arriendo durante la duración del campeonato.

El segundo enfoque de la productora será el ofrecer este tipo de servicios a distintas empresas de la capital. Muchas empresas ofrecen este tipo de beneficios a sus trabajadores con el fin de fomentar el trabajo en equipo y otorgarles un momento de distracción. "FutPro" ofrecerá paquetes a empresas para la organización de este tipo de ligas, aportando de esta forma al bienestar de los trabajadores. Esta idea de negocio se aplicara en el largo plazo y una vez que la productora y la idea y realización de la liga interna tengan una mayor madurez dentro del mercado.

3. OBJETIVOS

3.1 Objetivo General

Diseñar un Plan de Negocios para una Productora de Eventos Deportivos especializada en la organización de ligas de futbolito, logrando encontrar los aspectos claves y una estrategia adecuada a la realización del proyecto.

3.2 Objetivos Específicos

- Analizar el ambiente interno y externo de la productora para plantear la estrategia del proyecto.
- Explorar el potencial mercado para una Productora de Eventos Deportivos, enfocada en la realización de ligas de futbolito.
- Determinar la mejor estrategia para la realización del plan y cumplir con la planificación estratégica.
- Realizar un análisis financiero que permita determinar la viabilidad del proyecto.

4. METODOLOGIA

Para poder realizar un correcto desarrollo del trabajo a presentar, es necesario realizar un "mapa" en el cual se señalen los pasos necesarios para llevarlo a cabo, y que servirá como una guía para el alcance de los objetivos planteados al iniciar.

Antes de iniciar con el proceso de confección del modelo de negocio y su correspondiente planificación estratégica, se efectúo una recopilación de información y material informativo referente a la situación actual en el que se envuelve el proyecto. Esto es, información sobre el nivel de actividad física en el país, iniciativas similares al proyecto en el país, además de

información sobre administración de empresas, planificación estratégica, modelos de negocios, estrategias de marketing, etc.

Una vez que esta información fue recopilada y analizada, y luego de contextualizarla, detectar la oportunidad y exponerla como el problema a investigar, se establece una metodología de trabajo, en donde se señalan los pasos a seguir para la confección del plan de negocios. Estos pasos son los siguientes:

- **Desarrollo de la idea inicial**: Analizando el contexto y determinando lo elementos que articulan una oportunidad de negocio, se desarrolla una idea inicial de negocio de lo que será el proyecto, bajo los conceptos que parezcan pertinentes. Esta idea será el complemento para el desarrollo del estudio y en base a esto se articularan las siguientes etapas.
- **Análisis de la situación actual**: Bajo la propuesta inicial de idea de negocios, se analizara la situación actual de servicios similares a esta, como se están desarrollando en la región y un acercamiento específico en el que se desenvolverá el negocio.
- **Selección de herramientas a utilizar**: Ya determinado todo el proceso inicial de análisis de la situación y desarrollo de la idea, es necesario presentar las herramientas específicas que se utilizaran para el desarrollo del trabajo de estudio. Estas herramientas son seleccionadas luego del estudio previo realizado en base a la información recopilada sobre administraciones de empresas, planificación estratégica, etc. señaladas al inicio de este inciso.
- **Utilización de las herramientas**: En esta etapa del trabajo, se desarrollan en profundidad y de forma aplicada cada una de las herramientas presentadas en el

punto anterior. Es la etapa central del trabajo, ya que es el sustento y base del trabajo. El procedimiento se divide en 2 partes. Primero se busca sentar las bases del plan (Planificación estratégica y Estudio de Mercado) y para poder finalmente desarrollar la idea final del proyecto (Modelo de Negocio y Plan de Marketing).

- **Análisis Financiero**: Finalizada la etapa más bien cualitativa del proyecto, se realiza un análisis financiero, en el cual se determina y detalla información correspondiente a la composición de costos e ingresos que generara el proyecto, con el fin de analizar qué tan sustentable es el negocio en cuestión.
- **Análisis de riesgo y posibilidades futuras**: Finalmente ya determinada la idea final del proyecto, desarrollada la planificación estratégica, el modelo de negocios, el plan de marketing y el análisis financiero; se someterán los resultados a un análisis de situaciones futuras considerando tanto riesgos como posibilidades de desarrollo, dando por finalizado el estudio propuesto.

5 ANTECEDENTES

5.1 El fútbol en el Mundo y Chile

No es un misterio para nadie que el futbol es el deporte colectivo más importante en el mundo. La cantidad de personas y dinero que mueve al año son cifras espectaculares. En el último congreso realizado en 2007 por el máximo ente rector de este deporte, la Federación Internacional de Fútbol Asociación (FIFA), se contabilizo un total de 208 asociaciones miembro en cada rincón del mundo, con un total aproximado de 300 millones inscritos (80% Hombres, 20% Mujeres). Esto nos permite estimar, que entre jugadores y aficionados, el futbol congrega a cerca de 1.200 millones de personas alrededor del mundo.

Contratos de jugadores millonarios, acuerdos publicitarios, acuerdos televisivos, estadios llenos, hacen de este deporte uno de los negocios más rentables. Si se revisa un listado de las ligas deportivas que más dinero ganan en una temporada, dentro de las 7 primeras encontramos 3 ligas poderosas. La liga Inglesa (US$5,3 Billones), la Liga Alemana (US$2,8 Billones) y la Liga Española (US$2,2 Billones). Por lo que no hablamos de un deporte cualquier, sino que el deporte que más dinero y pasión levanta en el mundo.

Si acortamos el espectro de análisis de la industria del futbol, en Chile el panorama no es tan distinto. Si bien es cierto, las cifras no son tan “escandalosas” como lo son en el resto del mundo, los números si son significativos para la realidad de la población. A la fecha, existen 337 asociaciones locales de futbol, inscritas entre la Asociación Nacional de Fútbol Profesional (ANFP) y la Asociación Nacional de Fútbol Amateur (ANFA), con cerca de 1.000.000 de personas relacionadas directamente a la realización formal de los partidos fin de semana a fin de semana. Si a esto le sumamos espectadores y los jugadores informales

que juegan cada fin de semana, podemos llegar a una cifra del 50% de la población chilena relacionada con el futbol, haciendo de este, el deporte más popular del país.

5.2 El mercado del Futbol Amateur en Chile

Como se señaló en capitulo anterior, la conducta hacia el practicar deporte por parte de la población chilena ha cambiado y ha cambiado de forma favorable, mostrando disminuciones en índices de sedentarismo y aumento en las ganas y disposición de realizar algún tipo de deporte. A la vez, tenemos que el futbol es el principal deporte en el país, el más popular (49% de los chilenos dice interesarles este deporte) y el que por consiguiente más se "consume" en la población. Esto lo podemos comprobar cada fin de semana, en distintos sectores de la capital, al ver las canchas de pasto sintético llenas tanto por hombres y por mujeres participando de algún partido de futbol o futbolito. Y no solo un fin de semana. De lunes a viernes también podemos ver acción en este tipo de canchas, sobre todo después de largas jornadas laborales, momentos en lo que aprovechan el tiempo para botar tensiones participando en ligas junto con el equipo de amigos, familiares, o solo jugando un partido amistoso.

En la actualidad, en la Región Metropolitana se encuentran funcionando más de 50 ligas de futbol o futbolito, en distintos sectores de la capital. El sector que más abarca este tipo de actividades es el sector oriente, ya que es el que presenta un mayor número de espacios para poder desarrollar un evento de estas características. Y si se ve el calendario, no hay día de la semana en que no se jugué un partido de liga en la capital. Las canchas pasan llenas de jugadores, que durante una hora disfrutan de este deporte. Por lo que hace de este mercado uno atractivo, tanto para jugadores como para productoras de eventos deportivos que quieran organizar una liga de este tipo.

Pero para poder entender mejor el mercado y proponer ideas para un nuevo proyecto dentro de este, hay que conocer primero como es que funciona, y cuáles son los principales actores que participan en él. Para esto, a continuación se presentaran los distintos participantes de la industria, cuáles son sus funciones dentro de esta, y como se relacionan entre todos.

- **Administradores de Cancha**

  Son aquellos que están a cargo del recinto deportivo en el que se disputan los partidos. Estos son los intermediarios entre el recinto y las productoras de eventos organizadoras de ligas o los mismo jugadores que solo van a jugar un partido recreativo. Por lo tanto, son los encargados de arrendar las canchas y establecer los precios por estas. Están a cargo de todos los temas operacionales del recinto, como lo es la seguridad, la iluminación, el cuidado de camarines, etc.

  Con respecto a la cancha, estas son de pasto natural o sintético, siendo este el más utilizado por los recintos en la actualidad, ya que el cuidado al que se tiene que someter es mínimo y tiene mayor durabilidad que el natural. Cuentan con las medidas reglamentarias para futbolito, con todas las áreas marcadas y con los respectivos arcos. Las canchas, por lo general, son arrendadas por una hora, y los valores de esta son cambiantes, dependiendo de la hora en la que se utilice. Los días de semana, entre las 18 y las 21 horas, por lo general son las de mayor valor, pudiendo llegar incluso a los $45.000 en algunos recintos.

  Además cada reciento de este tipo, debe contar con las exigencias mínimas sanitarias, como lo son baños y camarines disponibles tanto para jugadores como para espectadores de los partidos. También, aunque no es una obligación, cuentan con un sector de cafetería o quiosco, donde se pueden adquirir bebidas isotónicas,

comida etc. Por último, y también no es obligatorio, los recintos deben contar con un sector de estacionamientos para los jugadores, con el fin de entregar una mayor comodidad y accesibilidad.

- **Jugadores**

  Son personas que por diversas razones deciden practicar este deporte. Ya sea por pasión, salud, competitividad o simplemente por pasar un momento agradable y de compartir. Además, por lo general tienen un círculo social que incentiva a la participación en este tipo de actividades, ya que luego de los partidos, generalmente se comparte con los compañeros de equipo en los conocidos "Tercer tiempo". Razones como estas llevan a miles de personas a querer compartir sana y competitivamente en una cancha en torno a un balón de futbol.

  Y los jugadores no solo son un objetivo para los administradores de canchas o las productoras, sino para las marcas deportivas, las cuales enfocan sus esfuerzos para poder cumplir con las especificaciones de estos. Zapatillas de futbol, medias, shorts, camisetas, canilleras, balones, etc. son artículos adquiridos por estos personajes para poder desarrollar la actividad de la manera más "profesional" dentro de sus posibilidades.

  Los jugadores son los principales consumidores de este tipo de servicios, y es en ellos donde tiene que ir todo el enfoque y esfuerzo de las estrategias de negocio para el proyecto a desarrollar, ofreciendo servicios que estén diseñados para cumplir sus deseos y expectativas.

  Según cifras de la "4° Encuesta Adimark del Fútbol Chileno", el 14,5% de los chilenos practica futbol, repartidos entre hombres y mujeres (Relación 80-20 Aproximadamente). De estos, la mayoría se reparten entre los 15 y 44 años y en

cuanto a grupos socio económico, la distribución es similar. Tomando en cuenta que estas cifras han tenido un aumento cercano al 10% en relación al año 2015, se puede reafirmar que el mercado del futbol amateur es un mercado prometedor, y los esfuerzos hacia los jugadores tienen que ser aún más altos.

- **Productoras Eventos Deportivos**

  Son las principales oferentes en la industria. Están encargadas de llevar a cabo la idea de una liga, de organizarla y llevar a cabo la realización de esta. Son los administradores de los campeonatos, encargadas de proporcionar un calendario fijo de fechas en las que se llevara a cabo la liga, con la confección de bases acordes a lo que se desarrolle y prestar los servicios y recursos básicos que un evento de este tipo requiere.

  Son los encargados de reclutar y gestionar la participación de cada uno de los equipos participantes. Concretar con los administradores de cancha los convenios de arriendos de estas durante el desarrollo completo del campeonato. Gestionar la presencia de distintos auspiciadores, los cuales aporten con premios para los mejores equipos y jugadores del campeonato. Establecer las bases que regirán al campeonato en sí, con todo lo que este involucre, desde cantidad de equipos, horarios, fixture del campeonato, sanciones, reglamentación oficial, premios, etc. Encargados de llevar el registro de cada fecha, entregar información precisa sobre cada fecha y de las próximas fechas, e informar sobre eventualidades de que ocurran.

  Dentro de los recursos, está el de la coordinación con un cuerpo de árbitros capacitados y certificados para arbitrar en un campeonato de futbolito, generalmente formados en el Instituto Nacional del Fútbol (INAF), la entrega de un balón oficial

para el campeonato, con el que se desarrollaran los partidos, indumentaria deportiva (petos) cuando sea necesario, asistentes fuera de cancha que lleve registro de los partidos, puntos de hidratación y por sobre todo, atención kinesiológica en caso de ser requerida.

El servicio que entrega este tipo de empresas es variado. Pueden ser ligas dirigidas a público en general, que pueden tener duración semestral, anual, por el verano, etc. Pero además hay algunas que ofrecen el producto a empresas, las cuales le otorgan este beneficio a sus trabajadores para mejorar los el trabajo de equipo entre sus trabajadores, además de entregarles un momento de distracción después de la jornada laboral. Otro de los servicios que entregan estas empresas, aunque no la mayoría, son el de marketing deportivo y asesorías.

- **Media Partner**

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

  En la región metropolitana existen dos principales media partner encargados de generar la cobertura, en medios, de la práctica de futbol amateur. Sin desconocer la existencia de otros actores menores que conforman el canal media, como radios comunales o diarios de barrio, son estos dos actores lo que tienen una cuota de mercado por la importancia de su alcance mediático en el desarrollo de este deporte. Estos son: “Entre Ligas” y “Vive Deporte”.

  “Vive Deporte” tiene un enfoque distinto al de “Entre Ligas”, al ser un canal de televisión por cable que cubre distintos eventos deportivos (No solo ligas de futbolito). Por otro lado, “Entre Ligas” se enfoca netamente en el nicho de las ligas

de futbolito y futbol de la región metropolitana, con un modelo de negocio innovador, donde realiza alianzas estratégicas con muchas productoras, para poder negociar con las empresas con un mayor respaldo de público. "Entre "Ligas" se encuentra en formatos de TV, Radio y Revistas dentro de la región metropolitana.

- **Empresas auspiciadoras**

  Estas son de las principales aliadas de las productoras organizadoras de las ligas. Son invitadas a participar de este tipo de eventos deportivos, y están presentes porque quieren generar presencia y ser vistas por los jugadores. Como ejemplo tenemos a Entel, que facilita el logo para las camisetas oficiales de ciertas ligas, o Gatorade, que utiliza lienzos alrededor de las canchas donde se llevan a cabo los partidos.

  En general, las marcas que auspician y patrocinan a estas ligas lo hacen de distintas formas para marcar presencia dentro de la liga, mostrando la marca. Algunas portan con dinero para el financiamiento directo de estas, así pueden sostener los gastos con mayor solidez. Otras en cambio, realizan sus aportes con premios a los jugadores fecha a fecha, o con algún premio para el final del campeonato. Estos premios son proporcionales a la visibilidad que se le dé a la marca dentro de la liga. En otros casos, y estos son los menores, otorgan beneficios a los jugadores, otorgando descuentos en sus productos.

5.3 Panorama de las ligas de futbolito en Santiago

Realizando una búsqueda preliminar en Google, encontramos que en la capital hay por lo menos unas 40 ligas de futbolito funcionando, tanto de hombres como de mujeres. Esto, solo contando las que cuentan con una página web en la que publican toda su información

tanto de contacto como de la liga misma. Si sumamos todas aquellas ligas de barrio, las que tienen menos grado de publicidad y masificación, y de colegios, podemos llegar fácilmente a un número cercano a 100 ligas en la capital.

Con esta información ya podemos sacar algunos números y conclusiones de cómo funciona este negocio. Por lo general, una liga de este tipo cuenta con un máximo de 16 equipos (En algunos casos son hasta 32, pero son las menos). En cada equipo se acepta un máximo de inscripción en planilla de 15 jugadores, los cuales van desde los 18 años en adelante. Con esto podemos decir preliminarmente que en la capital, durante una semana, son 24.000 personas aproximadamente utilizando este tipo de servicio.

Si bien, cada productora y liga de futbolito en la capital tiene su forma de funcionar y desarrollarse distintiva, son todas muy similares en la constitución. A continuación se presentara un organigrama con la secuencia de cómo se realiza el proceso, desde la concepción de la idea, hasta el fin del campeonato para una productora de eventos deportivos:

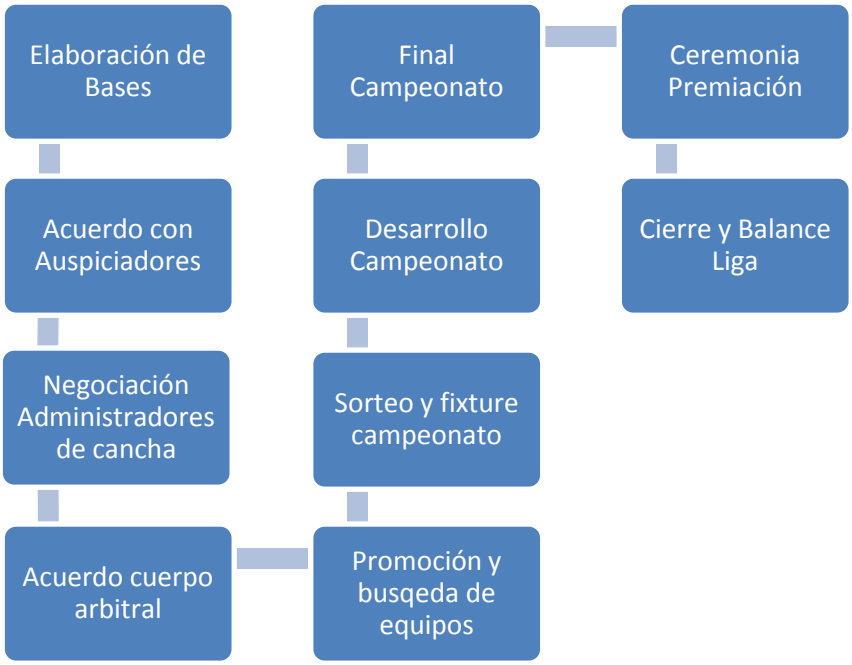

Imagen 1. Organigrama Proceso organizativo Productora eventos Deportivos. (Fuente: Elaboración Propia)

Tomando el mapeo realizado de algunas ligas presentes en la capital, se pueden encontrar una serie de factores y atributos que influyen en el correcto funcionamiento y éxito de estas. Como se mencionó, todas poseen un similar estilo administrativo, pero a la hora de ver en profundidad el funcionamiento de cada una estas se van diferenciando, en relación al tipo de jugadores al que están dirigidas, al sector en el que se desarrollan y el tipo de productora que las desarrolla.

5.3.1 Las Productoras de Eventos Deportivos en Santiago

Primero que todo, revisaremos el funcionamiento y que es lo que ofrecen algunas productoras de eventos deportivos. Como sabemos, las productoras de eventos deportivos, buscan lugares atractivos para poder organizar y llevar a cabo distintas ligas de futbol o futbolito, tanto para hombres como para mujeres. Sus tareas son definir el tipo de liga que

realizaran, pudiendo ser estas masculinas, femeninas, para empresas, colegios, de futbolito (7x7), de futbol (11x11), etc. Según el público objetivo al que apunten, hacen todo el trabajo de buscar auspiciadores para la realización del evento, de manera de llevar un apoyo y respaldo, que de más renombre a la liga. Realizan un estimado de ingresos y definen los premios a repartir, todo basado en las bases que ellos mismos construyen. Luego, y con la ayuda de "Relacionadores públicos" o "Embajadores" salen al mercado en busca de equipos que estén interesados en participar de la liga y que apoyen el proyecto. La idea final, es que estos equipos se mantengan con el tiempo en la liga, siendo esta la forma en que la idea se masifique, crezca y se convierta en una liga potente para el mercado. Finalmente, desarrollan la liga semana a semana, con encargados de la productora en el lugar con el fin de poder resolver cualquier inconveniente en el acto.

Pero las productoras de eventos hoy en día no solo realizan este tipo de servicios, sino que además entregan otro tipo de servicios, que si bien no son su principal foco, han sabido desarrollar para poder entregar un servicio más integro. Como sabemos, en la actualidad, la publicidad y el desarrollo de ideas de marketing han ido en constante crecimiento, sobre todo gracias a las nuevas oportunidades que entrega la tecnología. Además, hay que sumar lo que ya se mencionaba, el constante aumento en el interés por los deportes y la actividad física de la población. Es por esto, que las empresas de eventos deportivos han aumento su espectro de servicios, ofreciendo además, por ejemplo, servicios de marketing deportivo, gestión deportiva, eventos deportivos aparte del futbol sino más bien recreativos como lo son las fiestas de empresas de fin de año, de colegios, etc.

A continuación, se mostrara una tabla comparativa con los servicios que entregan 5 productoras de eventos de Santiago. Estas empresas fueron escogidas para el análisis ya que

tienen alto grado de participación en el mercado, abarcan distintas zonas de la región y son las que poseen estructuras similares a la que se plantea formar para "FutPro".

	LF Producciones	SportVida Deportes	Sport Pro	Acción Total	Kraneo
Ligas Amateur	SI	SI	SI	SI	SI
Gestión Deportiva	NO	SI	SI	SI	SI
Marketing Deportivo	SI	NO	SI	SI	SI
Eventos Deportivos	NO	SI	NO	SI	SI
Servicio Integral	NO	SI	NO	NO	NO

Tabla 1. Tabla comparativa productoras eventos deportivos Santiago. (Fuente: Elaboración Propia)

Para poder esclarecer los términos y servicios utilizados, se explicaran brevemente cada uno de los presentados en la tabla. "Ligas Amateur": se entiende como la organización de ligas propias de la productora, ya sean de futbol o futbolito. "Gestión Deportiva": entrega de servicios de administración de ligas externas, además de asesorías para la constitución de organizaciones deportivas etc. "Marketing Deportivo": Gestión, diseño e implementación de diferentes acciones publicitarias asociadas al desarrollo de actividades deportivas en diferentes recintos deportivos, además de marketing digital. "Eventos Deportivos": No ofrece solo la producción de ligas de futbol o futbolito, sino que también de otras disciplinas, como tenis, basquetbol, atletismo, Inter-escolares, etc. "Servicio Integral": Es la entrega de otros servicios, siempre relacionados con la actividad física, como por ejemplo la pausa activa en espacios laborales, fortalecimiento del trabajo en equipo, sesiones de masajes, etc.

Como podemos observar, las productoras de eventos antes mencionadas, tienen un similar comportamiento en el mercado en cuestión, ofreciendo similares servicios. Las más

completas, desde el punto de vista del foco que "FutPro" quiere otorgar, son "Kraneo" y "Acción Total". Estas empresas poseen el más completo catálogo de servicios dentro de la producción deportiva. En el corto plazo, "FutPro" solo se especializara en la producción y organización de ligas deportivas, por lo que según el cuadro, entrara a competir directamente con "LF Producciones", productora que se especializa en ligas de futbol y futbolito y de alguna forma con "SportPro", al prestar servicios de gestión deportiva a personas o empresas que requieran de la organización de ligas externas. Se espera que en el largo plazo, y según como avance el mercado, se expandan los servicios a entregar, hasta llegar a ser una competencia directa para empresas como "Kraneo" y "Acción Total".

5.3.2 Las Ligas de Futbolito en Santiago

Con lo que respecta directamente al funcionamiento de las ligas de futbolito, y como se señaló al inicio de esta sección, también se realizó una búsqueda de distintas ligas en la región. Revisando la web, se encontró que aproximadamente hay 40 ligas de este tipo funcionando en la capital, o que por lo menos cuentan con una página web informando lo acontecido dentro de la misma.

Primeramente, en términos generales, la mayoría cumple con una base de funcionamiento "básica", la cual no varía mucho entre cada una de ellas. Cobran un valor de inscripción para cada equipo, el cual les da el derecho de participar en el campeonato, asegurando una cantidad de partidos dependiendo de la cantidad de equipos que tengan fijado inscribir. Mantienen páginas web propias, en las cuales comparten todo tipo de información sobre la liga (tabla de posiciones, goleadores, sanciones, etc.). Otorgan los principales premios al campeón y sub campeón. Tienen atención kinesiológica en caso de que ocurra algún accidente durante la realización del campeonato y cuerpo arbitral como staff fijo. Y por

último no se enfocan en un solo día de competición, sino que, y con el fin de tener mayor movimiento y equipos, realizan campeonatos durante distintos días de la semana.

Luego, en el particular, cada una de las ligas cuenta con características que las hacen diferenciarse entre ellas. El precio que cada una de ellas pide no es tomado en cuenta como diferenciador, ya que este se adecua de acuerdo a lo que cada una ofrece. Dentro de lo que se puede catalogar como diferenciador se puede nombrar el sistema de campeonato que apliquen, las categorías, los tipos de premios que entregan y otros beneficios que puedan entregar durante el campeonato. De igual forma, un detalle puede ser el día y horario durante el cual se desarrolle el campeonato, pero como se mencionó anteriormente, la mayoría optan por días de la semana en horario tarde – noche, por el tipo de jugadores al que está enfocado.

Dentro del listado de ligas que se encontró en la búsqueda primaria que se realizó antes del estudio, hay 4 que se revisaron con mayor profundidad. Estas fueron seleccionadas por ser las más parecidas a lo que se piensa se puede ofrecer por "FutPro". A continuación se presentara una pequeña visión de cada una:

- **Liga San Pedro:** Liga producida por "Sport-Pro". Es creada el año 2010 como la liga de ex alumnos del colegio San Pedro Nolasco. Se inició con 14 equipos inscritos, y a la fecha ya llevan un número aproximado de 100 equipos. Esta liga se juega en el recinto de "Ciudad Deportiva Iván Zamorano", quienes realizan el arriendo de canchas tanto para ligas como para partidos particulares. Esta liga funciona con 3 tipos de categorías, las cuales se dividen en 4 días de competición. Los días martes de 20 Horas (Primer turno) a 22 Horas (Ultimo Turno) y los días

miércoles en el mismo horario para la categoría Senior, en la cual participan equipos con jugadores mayores de 28 años. Los días jueves de 20 Horas (Primer Turno) a 22 Horas (Ultimo Turno) y domingo de 19 Horas (Primer Turno) a 21 Horas (Ultimo Turno) para la categoría Todo Competidor, en la cual participan equipos con jugadores de todas las edades capacitados para ejercer la actividad. Los días domingo de 19 Horas (Primer Turno) a 20 Horas (Ultimo Turno) se juega los partidos de la categoría femenina.

En cuanto a los costos de inscripción, estos varían dependiendo de la categoría y día en la que se juegue la liga. Estos van entre $390.000 y los $600.000 por equipo. Equipos que pueden estar conformados de 10 a 15 jugadores, los cuales tienen que estar debidamente inscritos para poder participar de manera formal y regular. Según la categoría también se acepta un número máximo de equipos a participar. En el caso de la serie Senior, son 21 equipos que se dividirán en 3 grupos de 7 equipos. En el caso de la serie Todo Competidor, el máximo de equipos a participar es de 27 equipos, los que se dividen en 3 grupos de 9 equipos. Por último, en la serie femenina, el formato acepta una cantidad máxima de 15 equipos, que se dividen en 3 grupos de 5. Además, y con el fin de no correr riesgos al momento de reclutar a los equipos para el campeonato, la liga hace el cobro de una garantía, la cual permite tener un puesto asegurado en todas las competiciones que se realicen durante el año en cuestión. Así también, en caso de que un equipo haya reservado un cupo, pero no se presente definitivamente, se le castiga con la no devolución de esta garantía. En el caso de las series Senior y Todo Competidor la garantía es de $100.000 y en la serie femenina es de $60.000.

El formato de campeonato de esta liga es de la siguiente forma: Una primera fase de grupos, en la cual los equipos de cada grupo se enfrentan entre ellos, para sumar puntos y escalar puestos dentro de la clasificación propia del grupo. Luego de finalizada esta primera fase, se pasa a una segunda fase, también de grupos, pero que se divide en 3 copas o divisiones. Los primero lugares de cada grupo pasan a formar parte de la "Copa San Pedro", los de puestos en el medio de cada grupo forman parte de la "Copa Oro" y aquellos que queden en los últimos lugares de cada uno de los grupos iniciales conforman la "Copa Plata". Luego de jugados los partidos "regulares" de cada grupo, se pasan a los play off de cada copa, con partidos de "Cuartos de Final", "Semis Final" y la gran "Final" de donde saldrá el campeón de cada copa, siendo el campeón de la "Copa San Pedro" el gran ganador de la liga.

Los premios que se entregan a cada equipo van variando dependiendo de la copa que este en disputa. En el caso de la "Copa San Pedro" se le entrega premios y medallas a los 3 primeros lugares, en cambio a las otras 2 copas solo a los finalistas. Los premios constan de una copa para cada campeón, medallas, un monto en dinero (desde $500.000 hasta $35.000) y premios de los auspiciadores (a los primeros lugares, por parte de auspiciadores también, se agrega un box parrillero para la celebración en el llamado 3er tiempo). Además se entregan premios adicionales al final del campeonato que están enfocados en el rendimiento de los jugadores, como lo son el premio al goleador, mejor arquero, defensa, medio y mejor DT (debidamente inscrito en planilla). Estos premios, también son aportados por los auspiciadores de la liga.

Dentro de los recursos básicos que presenta la liga, se identifica un staff arbitral contratado por la productora de forma externa, asistentes fuera de cancha con la planilla oficial de cada partido y sus correspondiente estadística, la presencia de un kinesiólogo que atenderá todo tipo de lesiones ocurridas dentro del campo de juego, una página web en la que luego de 24 Horas jugada una fecha del campeonato se presenta la información correspondiente a estadísticas, como resultados, tabla de posiciones, sanciones, etc. Además de la presencia activa en redes sociales. Por último, cuenta con la participación de distintos auspiciadores, los cuales aportan con los premios comentados anteriormente, al final del campeonato, además de prestar la imagen durante cada partido. Estos son: "Vida Security", "León" servicios automotriz, "Cristal" y "Under Armor".

- **Liga Real:** Liga producida por "LF Producciones". Esta liga se juega en el complejo "Fortín Cruzado", dentro del recinto del estadio "San Carlos de Apoquindo", en la comuna de Las Condes, arrendando las canchas para poder realizar los partidos correspondientes a la liga. La liga se divide en 4 días, jugando una competición distinta cada día. Se juega de lunes a viernes desde las 20.30 Horas (Primer Turno) hasta las 22.30 Horas (Ultimo Turno) teniendo una sola categoría, Todo Competidor.

  La organización de cada una de las competencias es la misma entre ellas. Están conformadas por 22 equipos, con un mínimo de 10 jugadores y un máximo de 15, los cuales para poder jugar deben estar debidamente acreditados y autorizados por la organización. Con lo que respecta a los costos de esta liga, estos ascienden a $480.000, los que permiten participar de todos los partidos y eventos que la liga ofrezca y en los que se pueda participar. Además, la organización de la liga, solicita

un abono de esta inscripción para poder asegurar la participación del equipo en la liga y no correr el peligro de que el equipo no se presente a la hora de iniciar el campeonato, desechando toda la organización de este. Al inicio de la primera fecha reglamentaria, los equipos deben pagar la diferencia del monto de la inscripción.

El formato de esta liga es de la siguiente forma: La primera fase consta de 2 grupos de 11 equipos cada uno, en la que todos juegan contra todos dentro del mismo grupo para poder sumar puntos y escalar en la clasificación de cada uno. Luego de finalizada esta fase, se pasa a una segunda fase que se divide en 2 copas, la "Copa de Oro" y la "Copa de Plata". A la primera clasificaran los primeros 4 equipos de cada grupo y a la segunda los siguientes 4. Los últimos 3 equipos quedaran eliminados directamente de la liga. En cada una de estas copas, se jugaran directamente partidos únicos de play off, comenzando desde los 4tos de final, semis final y la gran final, donde el campeón de la "Copa de Oro" será el gran ganador de la Liga.

En cuanto a los premios, al igual que en la mayoría de las ligas, van variando dependiendo de la copa que se esté disputando, teniendo como factor común la entrega de copas a cada campeón, medallas, premios monetarios (Desde $1.000.000 hasta $200.000) y premios de los auspiciadores. Además de estos, se entregan 2 premios adicionales, aportados por los auspiciadores, al goleador y mejor arquero del campeonato.

Dentro de los recursos básicos que presenta la liga, se encuentra el staff arbitral, contratado por la productora externamente, además de asistentes de cancha que llevan registro de lo acontecido en los partidos que se disputen. La presencia de kinesiólogos capacitados para asistir cualquier clase de lesión que se produzca

durante el desarrollo de los partidos de la liga. Presencia en redes sociales, además de una página web, en la que se sube la información relacionada a la liga, con reportes de resultados, tablas de posiciones, fixture, etc. Y como toda liga, también cuenta con el apoyo de auspiciadores, los cuales a cambio de mostrar su marca y productos, aportan a la organización con premios para los jugadores durante la liga. Los principales auspiciadores de esta liga son: "Mitre", "Polla Xperto", "Pisco Mal Paso", "Alka", "Pedro, Juan y Diego", "Sal Lobos" y "Cristal".

Por último, señalar que LF Producciones organiza más ligas propias, como lo son las versiones femeninas, donde encontramos la liga "Pinchagueras", "Idolas", "Cracks", "Fanáticas", "Mostras" y "Maestras". La estructura de todas estas es la misma que para la liga "Real", y se desarrollan en el Fortín Cruzado, en Las Condes.

- **Liga Siete:** Esta liga producida por Seven Sport, tiene sus inicios el año 2011, jugándose solo 2 días en una solo locación. Al día de hoy, ya cuenta con campeonatos durante 6 días, con categorías tanto masculinas como femeninas y jugándose en 2 recintos distintos: Club Oriente y el Fortín Cruzado, ambos ubicados en la comuna de Las Condes. Además, esta liga tiene 2 categorías: Todo competidor, con partidos los 6 días de competencia; y la categoría Femenina con partidos 4 días durante la semana.

  La organización de las competencias es la misma para cada día y categoría. Cada una de estas se divide en 2 divisiones, con cupo para 10 equipos cada una. Esta división se realiza para emparejar el nivel de juego de cada equipo y poder hacer más competitiva esta liga. Cada equipo tiene posibilitado inscribir un máximo de 16 jugadores en la planilla oficial, para poder ser autorizados por la organización para

poder jugar de forma regular el campeonato. A diferencia de otras ligas, durante ciertas fechas específicas, se les permite a los equipos hacer modificaciones a la planilla para poder reemplazar a jugadores posiblemente lesionados o que por motivos personales hayan tenido que retirarse del campeonato. En cuanto a los costos de inscripción, estos ascienden a $480.000 en el caso del campeonato masculino y $400.000 en el caso del campeonato femenino. Además, la organización de la liga exige el pago de una garantía previa de $50.000 para asegurar el cupo y no arriesgar la pérdida de un equipo previo al inicio del campeonato.

Con lo que respecta al formato de la liga, cada división cuenta con una primera fase con formato todos contra todos, en la que los 10 equipos se enfrentan durante 9 fechas para poder sumar puntos en la clasificación general. Luego de desarrolladas las 9 fechas, se pasa a una segunda fase de Play Off, la cual se divide en copas dentro de cada división. Los primeros 4 equipos, pasa a la semifinal de la "Copa de Oro" y los siguientes 4 (5to a 8vo lugar) juegan la semifinal de la "Copa de Plata". Los 2 últimos lugares, en el caso de primera división, quedan eliminados del campeonato y descienden a la segunda división (en el caso de que vuelvan a jugar la liga), y en el caso de segunda división quedan eliminados del campeonato. Terminados los juegos de Play Off, se obtiene los campeones de cada copa, siendo el campeón de la "Copa de Oro" de primera división el gran ganador de la Liga.

En cuanto a los premios que otorga la liga, y como es tendencia entre las distintas ligas en el mercado, estos van variando dependiendo de la copa y división disputada, teniendo como factor común la entrega de copa para cada campeón junto con un premio monetario (desde $700.000 hasta $50.000), medallas para cada

finalista y premios para cada equipo aportados por los auspiciadores. En el caso de la categoría femenina, los premios son similares, bajando el precio de los premios monetarios, los cuales son de $600.000 y $50.000 para el equipo ganador de cada copa.

Dentro de los recursos con los que cuenta la liga, se encuentra el servicio de atención kinesiológica mínimo, en caso de ocurrir algún tipo de lesión o accidente durante la realización de los partidos. Cuentan con un acuerdo con la asociación de árbitros de chile. Como factor diferenciador a otras ligas, esta da la posibilidad a los equipos de realizar evaluaciones sobre los desempeños de los árbitros después de cada partido, con el fin de solucionar todo tipo de inconvenientes y hacer más "transparente" la selección de estos.

Por último, cuenta con una página web la cual se actualiza luego de 24 Horas jugada la fecha correspondiente con todas las estadísticas y sanciones que se generen durante su realización y la participación activa en redes sociales donde se da la principal información con lo que respecte a la liga. Así mismo, cuenta con distintas empresas auspiciadoras que le aportan con premios a cambio de mostrar la imagen de su marca, como lo son: "Blistex", "Gatored", "Pisco Mal Paso", "Mojala.cl" e "Isofrut".

6. MARCO TEORICO

En esta sección, luego de estudiar distintos modelos y teorías formales planteadas por distintos académicos de la materia, se explicaran cada uno de los puntos necesarios para poder desarrollar el trabajo más adelante de la forma más clara y acorde al contexto de una Productora de Eventos Deportivos.

6.1 Planificación de la estrategia

Al analizar las externalidades que afectan las decisiones de la empresa a nivel interno, surge la planificación estratégica. En esta etapa se desarrollan ideas para aplicar estrategias que ayuden a la planificación y finalmente al funcionamiento del proyecto. Dichas estrategias son escogidas de acuerdo al tipo de proyecto en el cual se está trabajando, dependiendo del énfasis que se le quiera dar al plan.

Teniendo en cuenta el procedimiento para una planificación estratégica, se llevará a cabo exclusivamente el análisis externo de la empresa, pues este estudio se basa en un proyecto propuesto desde el nacimiento de la idea, por lo que no es posible hacer un análisis interno de fortalezas y debilidades ya que no existen las bases para realizar dicho análisis. Con lo expuesto anteriormente se puede ir resolviendo el tipo y la cantidad de planes para realizar la estrategia de la mejor forma posible para así poder obtener el mejor beneficio para esta iniciativa.

A continuación se presentan las herramientas atingentes al desarrollo del emprendimiento, las cuales serán utilizadas posteriormente para definir y validar el modelo de negocios.

6.1.1 Análisis del Entorno

Para definir una estrategia es necesario conocer dónde se implementará esta, generando un análisis del entorno a niveles del contexto regional en el que se desarrollará la investigación

y el contexto industrial o competitivo del negocio, es decir macro y micro entorno respectivamente. Uno de los objetivos principales de este análisis es determinar el atractivo de la industria, identificando amenazas y oportunidades para el negocio con el fin de estar preparado para defenderse de estas y sacar el mayor provecho posible.

6.1.1.1 Análisis del Macro Entorno (PEST)

Este análisis es una herramienta que permite identificar factores del entorno más lejano de la empresa o macro entorno, el contexto donde se desenvuelve en términos generales, enfocado a la industria en análisis. Esta herramienta es especialmente útil para comprender la estructura y crecimiento de la industria, y su nombre surge como la combinación de la primera letra de los elementos que lo componen: Político, Económico, Social y Tecnológico. Este análisis posee diversas variantes, las cuales no se presentan, pero tienen relación con la inclusión de elementos relacionados con las industrias en específico, como por ejemplo podría ser el factor Ambiental para la Industria Forestal, formándose en este caso, el análisis PESTA.

Imagen 2. Esquema factores análisis PEST. (Fuente: Elaboración Propia)

En forma de explicación de este análisis se intenta explicar el grado de uso de la tecnología en los aspectos productivos de la sociedad. En cuanto a lo socio-cultural se estudia el sistema de valores, sistema educativo, hábitos, etc. Por su parte en el ámbito económico se puede observar el análisis de la inflación, distribución del ingreso, periodo en que se encuentra la economía, entre otros factores. Por último, en cuanto a lo político-legal se refiere, es posible percatarse del desarrollo de las políticas fiscales, regulación del mercado y aspectos financieros.

6.1.1.2 Análisis Micro Entorno (PORTER)

En cuanto al análisis del micro entorno existe la herramienta propuesta por Michael Porter, en la cual promueve la determinación de la magnitud de las fuerzas asociadas a los participantes de una industria, con el fin de determinar la rentabilidad de esta, otorgándole

al analista la capacidad de determinar oportunidades y amenazas relacionadas con cada uno de los participantes. A continuación se presenta el diagrama de las 5 Fuerzas de Porter.

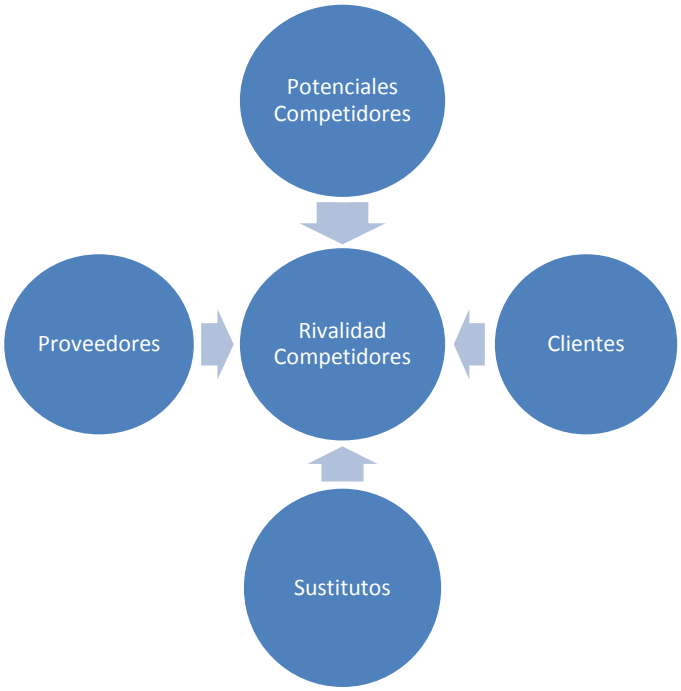

Imagen 3. Relaciones "5 Fuerzas de Porter". (Fuente: Elaboración Propia)

El punto de partida de este análisis es la rivalidad entre las firmas. En esta sección se hace revisión al nivel de rivalidad entre las firmas pertenecientes al mercado donde se desarrollara el futuro emprendimiento, analizando su concentración y nivel de homogeneidad entre ellas. Luego de este análisis, se proceden a analizar los 4 puntos siguientes: La presencia de sustitutos en el mercado, los que influyen en la capacidad de la firma para elevar el precio o cambiar los atributos clave del producto o bien a ofrecer. El poder de negociación tanto de clientes como de proveedores, claves al momento de definir las estrategias del negocio, ya que son los principales motores del funcionamiento de la organización. Por último, la amenaza de nuevas firmas, haciendo revisión al nivel de las barreras de entradas de la industria.

6.1.2 Definiciones Estratégicas

Definir estrategias es útil para guiar el comportamiento de una organización, lo que cumple variados objetivos con el fin de establecer las reglas mediante los cuales se llegue de la forma más óptima a dicho comportamiento. La correcta implementación de las definiciones estratégicas requiere que estas sean claras, compartidas y ampliamente conocidas en la organización, de lo contrario, se pierde el sentido, no se alcanzan los objetivos de estas e incluso puede causar problemas a nivel de información.

6.1.2.1 Misión

La misión define el concepto central del negocio, la naturaleza y razón por la que este existe, el foco de acción de la organización y los principios/valores con los que se afronta cada situación.

El proceso puede tornarse tedioso y complejo por lo que existen ciertas pautas a las cuales se puede recurrir para obtener un resultado positivo. Toda misión debería ser al menos capaz de responder las siguientes preguntas; ¿Qué hacemos?, ¿Para quién lo hacemos? y ¿Dónde, cómo y por qué lo hacemos?

Si se analiza una a una cada una de estas preguntas se puede observar que al responderlas se estará estableciendo los productos y servicios ofrecidos, el segmento objetivo del negocio, el lugar donde se estará actuando, de qué manera se desarrollará la actividad y el propósito final de la organización. Todos estos elementos expresados de manera adecuada permitirán a cada uno de los participantes de la organización establecer los límites con los que guiarse en cada decisión.

6.1.2.2 Visión

Luego de elaborar una misión satisfactoria nace la necesidad de definir la visión de la empresa, la que como su propio nombre lo expresa, señala hacia donde apuntan los intereses de la organización, sus proyecciones futuras y objetivos. Para desarrollar una visión, se debe responder a preguntas como: ¿Cuáles son mis metas en un periodo dado? ¿Dónde quiero estar en el futuro? En definitiva, establecer una visión genera pautas e incentivo en el quehacer de la organización.

6.1.2.3 Objetivos Estratégicos

Los objetivos estratégicos que se plantea la organización se traducen en las metas y estrategias que establecen para lograr determinadas metas y a largo plazo la posición que quieren lograr en un mercado específico. En otras palabras son los resultados que la organización quiere lograr a largo plazo, realizando acciones que le permitan cumplir con su misión, inspirados en la visión.

6.2 Estudio de Mercado

Por medio del estudio de mercado, lo que se busca es analizar el comportamiento de los consumidores con respecto al servicio que se prestara en el futuro. Dentro de este comportamiento, se busca estudiar los hábitos de consumo, los gustos y preferencias, se evalúa la posible realización de campañas publicitarias o de difusión. Se busca como es la percepción del cliente en cuanto al servicio a entregarles. En pocas palabras, descubrir que es lo que quiere y espera el cliente del servicio.

Junto con este análisis exhaustivo del comportamiento de los clientes, también se realiza un estudio y seguimiento al comportamiento de las empresas competidoras dentro de la industria a la que se va a entrar. Revisar cuáles son sus productos, sus estrategias de publicidad y difusión, un seguimiento a los precios y promociones que ofrecen, sus acciones en puntos de ventas, etc.

Para poder realizar este estudio, en el caso específico del análisis del comportamiento de los clientes, se realizaran 2 técnicas que permiten observar este panorama. La primera es la realización de entrevistas en profundidad a distintos actores que participen o utilicen el servicio a ofrecer por la empresa. Con esta mirada preliminar, se busca levantar información en profundidad con respecto a un tema del cual hay poco conocimiento que se puede explotar aún más. La metodología de entrevistas seleccionada para el estudio, se basa en el modelo del "Desing Thinking", el cual consiste en un acercamiento al cliente en base a la empatía, buscando comprender los pensamientos emociones y motivaciones de la persona para así entender su comportamiento frente a la toma de decisiones, identificando sus necesidades y finalmente innovando para satisfacerlas.

Luego de este levantamiento preliminar, se confeccionaran encuestas enfocadas 100% en la realidad del mercado. En estas se espera validar toda la información obtenida en el proceso de entrevistas en profundidad, realizando preguntas enfocadas tanto en la percepción del mercado actual, así como sobre propuestas de atributos que marquen la propuesta de valor a entregar por la empresa. Con estas 2 técnicas, se espera tener una mirada global del mercado al que se está entrando y lograr enfocar la estrategia de negocio de la mejor forma. El formato de cada técnica y tamaños de muestras serán analizados más adelante en el estudio.

6.3 Modelo de Negocios

6.3.1 Estrategia del Océano Azul. Curva Valor

Cada vez que un emprendedor piensa en un nuevo negocio, siempre pelea con la disyuntiva si es que este ya existe o no. Y es en este punto donde existen las mayores trabas. Hoy por hoy, crear un producto o servicio desde "0" es una tarea compleja, por no decir imposible. Por lo que la meta se convierte en una diferente: "Innovar". Porque si, a pesar de que sea una idea excelente, puede que esta ya exista hace un tiempo, tenga un mercado marcado haciendo de la entrada algo complejo.

Sin embargo, siempre está la posibilidad de innovar o dar un aire nuevo. El hecho de que exista algún producto o servicio similar puede significar varias cosas:

- Existe la posibilidad de que exista un nicho de mercado o al menos clientes potenciales para el producto o servicio.
- Se puede comparar la idea con la de la competencia. Analizar qué es lo que están haciendo bien y que es lo que no. A que personas se dirigen y a quienes están dejando afuera.
- Se puede innovar en el modelo de negocio, el segmento de clientes, el producto o servicio, estructura de costos y ventas o innovar en la propuesta de valor.

Y es en este último punto donde la estrategia del "Océano Azul" o "Curva de Valor" toma importancia, en la propuesta de valor que se le dará al servicio a emprender. Al fin de cuentas, es este el principal factor que ayudara a la empresa a crear una ventaja competitiva sobre el resto de las empresas en un mercado donde el servicio ya existe y está probado.

La estrategia del "Océano Azul" se basa en crear nuevos espacios en el mercado, donde la competencia no tenga importancia. En lugar de un "Océano Rojo", donde las empresas

compiten por la cada vez menor demanda existente en una guerra continua de precios, el "Océano Azul", permite encontrar nuevos clientes ofreciéndoles propuestas de valor diferentes a las de la competencia, y por tanto diferenciándose y ganando nuevas cuotas de mercado.

Como se dijo anteriormente, para innovar es necesario aumentar el valor de lo que se está ofreciendo. Y para esto es necesario saber en que esta el resto. Esta técnica permite descubrir, observar y analizar lo que hace la competencia. Cuáles son las variables que afectan al negocio, cuales son los parámetros por los cuales se rigen en el sector y así encontrar donde poder marcar la diferencia y que novedad poder ofrecer.

Y para poder manifestar esto, es que se realiza la "Curva de Valor". La "Curva de Valor" muestra gráficamente la dinámica competitiva del mercado actual, pero sin orientarse en la cuota de mercado o posición relativa del mercado actual, si no que se centra en la percepción de valor que aporta cada atributo, desde el punto de vista del cliente. Identificar los factores competitivos del mercado, aquellos aspectos que valora el cliente en la oferta del mercado en cuestión, analizarlos, para luego establecer la propia propuesta de valor del negocio.

Para poder realizar una "Curva de Valor" es necesario identificar cuáles son los competidores que operan actualmente en el mercado, para poder identificar las fronteras de este. Ponerse en los pies de los clientes y entender cuáles son los elementos que más valora de la actual oferta del mercado. Luego de esto, es necesario validar todas estas suposiciones, acercándose directamente a los clientes y analizar su nivel de percepción frente a estos elementos y si existen algunos otros no explorados y que se podrían llegar a convertir en una oportunidad. Seguido de este levantamiento de información, es necesario reconocer a los principales competidores de la industria a la que se desea entrar y

agruparlos como uno solo, agregando un valor a la estrategia de cada uno. Esto con el fin de establecer un paralelo final con lo que se desea implementar por la empresa y analizar la futura propuesta de valor, identificando en esta etapa aquellas variables que están fuera de las fronteras del mercado, o que estando adentro, los clientes sienten que no son de importancia. Para esto, se apoya el análisis con la matriz "ERIC", en la que se realiza el planteamiento de la estrategia final para la propuesta de valor, analizando que se debe eliminar de lo ofrecido actualmente *(E)*, que es lo que debe reducir en intensidad *(R)*, que es lo que se debe incrementar *(I)* y que elementos se deben crear para ofrecer como novedad *(C)*.

Una vez analizada y establecida la propuesta de valor del negocio, es posible formalizar el modelo de negocio que seguirá la empresa, analizando el segmento de clientes a satisfacer, los recursos a utilizar, la estructura de costos e ingresos, etc.

6.3.2 CANVAS

El modelo de negocios CANVAS ha sido desarrollado en una lógica orientada al emprendimiento, centrando su atención en cómo la organización debe crear, entregar y capturar el valor. Consiste en una herramienta muy útil y flexible a la hora de elaborar el modelo de negocios para el contexto de emprendimiento que se desee y se fundamenta en la simpleza, por lo que su definición para la aplicación fue concebida de esta manera, seleccionando nueve elementos principales que se deben identificar y desarrollar con extrema atención:

- **Clientes:** Los grupos de personas a los cuales se quiere ofrecer el producto/servicio. Son la base del negocio, por lo que se promueve una relación y conocimiento del cliente.

- **Propuesta de valor:** Se debe enfocar en la solución que se está entregando al "dolor" del cliente y cómo le damos respuesta con los productos y/o servicios de la iniciativa.
- **Canales de distribución:** Se centra en cómo se entrega la propuesta de valor a los clientes. Determina como se comunica, alcanza y entrega la propuesta de valor a los clientes.
- **Relaciones con los clientes:** Uno de los aspectos más críticos en el éxito del modelo de negocio y uno de los más complejos de concretar. Existen diferentes tipos de relaciones que se pueden establecer con cada uno de los segmentos específicos de clientes.
- **Fuentes de ingresos:** Representan la forma en que en la empresa genera los ingresos con cada cliente, por ejemplo de manera directa o indirecta.
- **Recursos claves:** Se describen los recursos más importantes y necesarios para el óptimo desempeño del negocio, considerando aspectos como el tipo, la cantidad e intensidad con la que se requiere cada recurso.
- **Actividades clave:** Para entregar la propuesta de valor se deben desarrollar una serie de actividades claves internas (procesos de producción, marketing, etc.), estas deben estar claramente determinadas y detalladas.
- **Alianzas Claves:** Se definen las alianzas necesarias para ejecutar el modelo de negocio con garantías, que complementen las capacidades y optimicen la propuesta de valor.

- **Estructura de costos:** Describe todos los costos en los que se incurren al operar el modelo de negocios propuesto. Se trata de conocer y optimizar los costos para intentar diseñar un modelo de negocios sostenible, eficiente y escalable.

La aplicación de este procedimiento propuesto para desarrollar el modelo de negocios para el emprendimiento entregará beneficios relacionados con la priorización de elementos clave y el ahorro de tiempo debido a la estructura propuesta, sin incurrir innecesariamente en la formulación de un modelo rígido y estructurado que posiblemente sufra modificaciones en el futuro.

6.4 Plan de Marketing

Complementario al modelo de negocios, un plan de marketing define en términos estratégicos elementos relacionados con lo que se ofrecerá específicamente, determinando características del producto y servicio, el precio, los canales de promoción y la metodología de promoción. Estos elementos expresados anteriormente se definen como las "4P" o "Marketing Mix".

El plan de marketing posee una fuerte vinculación con el modelo de negocios ya que ambos tratan sobre los mismos temas, siendo este último necesario para establecer cómo se implementarán los elementos propuestos en el modelo de negocios.

- **Producto / Servicio**

Cuando de marketing se trata, el producto y servicio tienen relación con lo que se está ofreciendo para satisfacer cierta necesidad de manera tangible e intangible respectivamente. Este ofrecimiento debe poseer características que le permitan ser identificado por el cliente además de entregarle beneficios al mismo.

Un producto se define por sus características físicas (color, tamaño, sabor, etc.) y un servicio por elementos como la calidad, ambiente, etc. Lo importante al determinar estas características y su relación para satisfacer la necesidad, es no perder el foco que se tiene como objetivo, ya que en muchas ocasiones las empresas pierden de vista sus objetivos o las necesidades del cliente cuando sienten que están ofreciendo un buen producto, sin cuestionarse si es realmente necesario para el segmento objetivo.

- **Precio**

El proceso de determinación del precio puede ser abordado mediante diversas metodologías en relación a los objetivos que se busquen alcanzar, todo esto de la mano de elementos base como las capacidades de la organización, los costos asociados y el beneficio que se está entregando.

Definir el precio no se debe tomar a la ligera, ya que determinará la posición que se tendrá en el mercado, la actitud con la que se está compitiendo y además afectará la percepción del producto/servicio por parte del cliente.

- **Plaza**

La plaza se refiere a los canales de distribución que se utilizarán. En este ítem se debe definir los aspectos relativos a la comercialización del producto/servicio, con el objetivo de cumplir con la accesibilidad necesaria para lograr satisfacer al cliente de manera adecuada.

Dónde se comercializará, cómo se comercializará, cómo se distribuirán los productos, etc. Son preguntas que deben ser atendidas, por lo que la determinación de la plaza tendrá efectos sobre la logística con la que se trabajará en el modelo de negocios. En términos generales, es aquí donde se debe determinar como el producto/servicio llegará al cliente.

- **Promoción**

Comunicar a los clientes lo que se desea ofrecer y hacerlo de la manera adecuada son dos cosas muy diferentes. El desafío relativo a la promoción del producto/servicio está tanto en el formato de la información, como en los canales comunicacionales utilizados, buscando generar la mezcla perfecta que permita llegar a la mayor cantidad de clientes objetivo.

Determinar el mix promocional adecuado, de la mano de las metodologías de captación de clientes más eficientes para el modelo de negocios propuesto, será fundamental en el éxito del negocio, por lo que al igual que los demás elementos del marketing mix no debe ser tomado a la ligera.

7. DESARROLLO

7.1 Planificación Estratégica

Como se señaló en la sección del marco teórico de este trabajo de memoria, para dar inicio al desarrollo del proyecto, es necesario realizar una planificación estructurada que sirva como piso y referencia para el futuro. Es por esto, que es necesario realizar primeramente un estudio del entorno en el que se "moverá" el proyecto, descubrir sus oportunidades y amenazas y por último establecer cuál será la misión, visión y los objetivos que lograra buscar y proyectar el proyecto al consolidarse.

7.1.1 Análisis del Entorno

Si lo que se quiere es analizar el contexto en el que el proyecto se moverá, es de vital importancia realizar una expedición al entorno en el que este se moverá. Esto, con el fin de encontrar información sobre ítems importantes que rondaran al proyecto, lo cuales podrán ayudar en la toma de decisiones claves para el desarrollo y estabilidad de este.

Antes de iniciar este proceso de análisis, es de vital importancia señalar que el proyecto en estudio se desarrollara en una primera etapa en la ciudad de Santiago de Chile. Se señala este punto, ya que el contexto del entorno se ve modificado según la región en que se desarrolle un proyecto de esta índole, desde factores económicos como el comportamiento de los habitantes y futuros consumidores. Se eligió esta locación, además, por ser la capital del país, presentando un mayor número de locaciones para poder ofrecer el servicio en cuestión y una mayor población objetivo.

7.1.1.1 Análisis Macro Entorno PEST

Político - Legal

Chile, según la constitución de 1980, es un país el cual está regido por una forma de gobierno de Republica presidencial. Básicamente, se traduce en que está gobernado por el presidente de la Republica, el cual cumple con la función de Jefe de Estado y Gobierno. Además cuenta con un poder legislativo, el cual está encargado, en conjunto con el presidente de la Republica, de elaborar, aprobar y modificar las leyes que puedan guiar a un mejor desarrollo del país. Hoy en día, Chile es un país que está en vías del Desarrollo, mostrando avances graduales en distintos ámbitos, como salud, vivienda, economía, etc.

En la siguiente sección se mostraran las principales leyes y factores de este ámbito que afectaran de alguna forma al proyecto a desarrollar, con el fin de entender el modo de funcionamiento legal para un proyecto de esta índole.

- Situación Tributaria

  En Chile, existe una normativa vigente en cuanto a la tributación tanto para grandes como medianas y pequeñas empresas, además de una situación tributaria para los ciudadanos. En la actualidad, en el país se está llevando a cabo una reforma tributaria histórica. Si bien ha sido un tanto polémica en algunos aspectos, ha modificado los conceptos de tributación que Chile poseía tiempo atrás, con aumentos en la tributación para las empresas y un sin número de modificaciones más que afectan de menara directa o indirecta, positiva o negativamente a cada uno de los actores de la sociedad.

Con respecto a cómo afectara esta medida a un emprendimiento como es el presente proyecto, se puede señalar que como toda empresa, el proyecto esta afecto al Impuesto de primera categoría (Impuesto a la renta), el cual grava las rentas provenientes del capital. La reforma tributaria señalada anteriormente modifica este impuesto aumentando progresivamente su tasa con el correr de los años. Para el presente año, la tasa se encuentra en un 22,5% y se espera que para el 2019 esta tasa aumente hasta un 27%. Otra de las modificaciones que afectaran directamente al proyecto en cuestión, es la eliminación del Fondo de Utilidades Retenidas (FUT). Además de estos, se está afecto a otra serie de reglamentaciones tributarias, que serán analizadas con el correr del plan de negocio.

Quien está a cargo de llevar a cabo toda esta reglamentación tributaria es el estado de Chile, por medio de su recaudador el Servicio de Impuestos Internos (SII) y la Tesorería de la Republica. Es tarea de estas instituciones llevar el control de la creación de sociedades, el inicio de sus actividades y su posterior tributación, como se señaló anteriormente.

- Permisos Municipales y Patentes

  Las municipalidades definen mediante permisos y patentes, donde, como y cuando se puede realizar cualquier actividad que represente una oportunidad de negocio. Las leyes y decretos que determinan estos procedimientos son las siguientes:

  - Decreto N° 2.385 de 1996 sobre rentas municipales
  - Ley N° 20.494, determinaciones para entrega de patentes.

  Respecto a estas leyes, es importante señalar que la Ley 20.494 posee artículos que están destinados a modificar el decreto N° 2.385, con el fin de agilizar los trámites

para promover el emprendimiento y en relación a la burocracia de los procedimientos.

Económico

Con lo que respecta a la situación económica del país, Chile es uno de los países en Latinoamérica que ha crecido a una mayor velocidad en la última década. Todo esto sustentado por la estabilidad financiera del país, la cual ha promovido una calificación de riesgo positiva para Chile respecto a los demás países del continente, siendo foco de atención para inversionistas extranjeros.

Sin embargo, en la actualidad y sumado los 2 años anteriores, el crecimiento económico se encuentra en una etapa de desaceleración. El año 2014 la tasa de crecimiento rondo en el 1,9% y el 2015 en un 2,1%, con una estimación para este 2016 de 1,9%. Esto debido a un aumento leve en los niveles de desempleo, del 5,7% en Julio de 2013 a un 5,8% en Enero de 2016, sumado un cambio en el comportamiento del PIB pasando de un superávit del 0,5% en 2013 a un déficit del 2,1% en 2015. Cabe destacar también, que uno de los posibles factores que han podido afectar a los indicies de crecimiento del país es la reforma tributaria comentada anteriormente, ya que al subir las tasas impositivas a las empresas, estas pueden tomar la decisión de reducir sus niveles de inversión, afectando a la economía.

A pesar de esta etapa "pesimista", se espera que los próximos años la situación mejore lentamente, pronosticando para el periodo de 2017-2018 un crecimiento del 2,1%, afectado principalmente por la recuperación del precio del cobre y un aumento de la inversión privada, al ajustarse a la nueva reforma tributaria.

Social

Según datos del Censo realizado el año 2012, Chile posee una población de aproximadamente 16.634.603 habitantes. El desarrollo económico mencionado en el inciso anterior de esta sección, ha permitido que la sociedad chilena se encuentre dentro de las que ha mostrado un mayor desarrollo en lo que ha conductas sociales se habla. Se puede definir al chileno como una persona que está al tanto no solo de lo que pasa en su propio país, sino que también lo que pasa en países más desarrollados, estando a la par en las tendencias sociales que los caracterice.

El presente proyecto se realizara principalmente en la Región Metropolitana, la región capital del país. Cuenta con una población de 6.685.685 habitantes aproximadamente, transformándose así, además, en la región con más habitantes del país (40,19% del total). Es por esta misma razón que se escogió esta región para el desarrollo de la productora y el ofrecimiento de su producto, ya que al ser la capital y la que presenta un mayor número de habitantes, se encuentra una oportunidad de desarrollo y adaptación más amplia que quizás otra región del país. Sin embargo, y se reitera, como la sociedad chilena ha evolucionado rápidamente en lo que ha conductas sociales se refiere, no se descarta la posibilidad de que el servicio se expanda a otras regiones del país.

Finalmente, señalar como se hizo en un inicio de este trabajo, la sociedad chilena cada día ha adquirido nuevos hábitos en lo que se refiere a la actividad deportiva. Los índices de obesidad de la sociedad, que en años anteriores eran críticos, han mostrado una tendencia a la baja, la cual esta positivamente relacionada con una tendencia al alza en la realización de actividades físicas, ya sean profesionales o recreativas. Esto impulsado además por una

mayor oferta de espacios para la realización de deporte, como plazas, recintos deportivos, cierre de calles, etc. Todo en pos de una mejora en la calidad de vida de la sociedad chilena.

Tecnológico

El crecimiento económico del país, que lo ha llevado a ser un país en vías de desarrollo y con oportunidades de crecimiento mayores que el resto de los países de América Latina, ha permitido que Chile se convierta en uno de los países con mayor acceso a la tecnología de la región.

Es más, según datos entregados en la "Mobile World Congress" de un estudio sobre el uso de tecnologías e internet realizado por "Pew Search Center", Chile es líder en uso de internet y Smartphone en América Latina, donde un 78% de la población asegura utilizar internet al menos de forma ocasional o tener un teléfono inteligente.

Este amplio desarrollo de las tecnologías, ha permitido a distintas empresas, organizaciones y sobre todo emprendimientos, tener como gran aliado y utilizar como objeto de ventaja competitiva las distintas plataformas tecnológicas que ofrece el mercado. En especial, el uso de las redes sociales, se ha transformado en una herramienta casi obligatoria para poder desarrollar materias de marketing, publicidad y soporte de información para las empresas. Al ser una de las plataformas más utilizadas por los chilenos, las redes sociales, específicamente Facebook, se han convertido en la principal plataforma para que las empresas se den a conocer, ofrezcan sus productos y también puedan analizar el comportamiento de sus potenciales clientes.

Resumen PEST

Luego de realizar este diagnóstico de la situación del macro entorno en el que se llevara a cabo el proyecto en cuestión, se puede destacar, que se presenta una gran oportunidad de negocio si se utilizan de buena manera las oportunidades que se señalan en esta sección. Si bien, la reforma tributaria que se está llevando a cabo en el país, puede no mostrarse 100% favorable para emprendimientos de este tipo, el cambio cultural que se está llevando a cabo en la sociedad chilena con lo que respecta a la actitud frente a realizar deportes junto con la estabilidad económica que presenta el país en la actualidad, da indicios de que es un proyecto que se podrá llevar a cabo de manera correcta y sólida, sobre todo en la región en la que se llevara a cabo (Región Metropolitana), no solo por el número de habitantes, si no que por la disponibilidad de recursos y establecimientos para poder llevar a cabo un proyecto de este índole. Señalar también, que luego de analizar el auge en términos tecnológicos que tiene el país por estos días, la utilización de redes sociales será fundamental para el desarrollo del servicio a entregar, transformándose en la plataforma principal del proyecto.

7.1.1.2 Análisis Micro Entorno PORTER

Luego del análisis del macro entorno en el que se moverá el proyecto, es necesario realizar una revisión de su micro entorno, esto es, una revisión preliminar del panorama en el que se encuentra inmerso una empresa de este tipo. Cómo es su mercado, cómo se comportan sus competidores, proveedores y clientes. Como influyen todos estos factores para el futuro desarrollo del negocio.

Potenciales Competidores

Como se dijo en un inicio de este trabajo, la práctica de deporte y sobre todo el del futbol amateur ha crecido en niveles considerables. No es raro ver cada fin de semana canchas llenas de jugadores disfrutando de este deporte y participando de ligas activamente. Por lo que la amenaza de nuevos competidores es **media-alta**, ya que se ve una gran oportunidad de negocio gracias a la alta participación.

Y dentro de estos potenciales competidores, toman principal "amenaza" los mismos administradores de canchas. Las productoras deportivas, por lo general no cuentan con un espacio físico propio para realizar este tipo de eventos, por lo que tienen que realizar un gasto importante en concepto de arriendos de canchas durante la duración del campeonato, siendo este el principal costo de la realización del campeonato.

Y es acá donde aparece la gran oportunidad para los administradores de cancha. Al ser ellos los mismo dueños o encargados del espacio físico, poseen un ahorro importante en este concepto, lo que los puede motivar a organizar sus propias ligas de futbolito, obteniendo mejores utilidades que una productora. ¿La desventaja? No tendría la especialización que una productora posee en el rubro, por lo que podría mostrar cierto nivel de desorganización.

Rivalidad de Competidores

En este aspecto, la rivalidad entre competidores se podría considerar como **media-alta**. Si bien es cierto, existe una alta cantidad de ligas organizadas por productoras deportivas, muchas cuentan con una cantidad de equipos fija. Fija, en el sentido de que estos equipos luego de un tiempo participando en la liga, crean un sentimiento de pertenencia y lealtad para con la liga, por lo que es difícil que estos se vayan.

Sin embargo, como también se mencionó, el interés por este tipo de actividades ha ido en aumento, por lo que cada temporada aparecen nuevos equipo en búsqueda de una nueva liga que les ofrezca la comodidad para jugar que ellos desean, por lo que la competencia entre las ligas comienza. Es acá cuando los relacionadores públicos de cada productora toman fuerza y salen en búsqueda de estos nuevos equipos.

Ligas como "Metropolitana", "Oriente", "Superior", "Old School" y las mencionadas "San Pedro", "Real" y "Siete" poseen un respaldo adquirido por los años en el mercado, que las hace una gran competencia para la liga a organizar por "FutPro", en la búsqueda de nuevos equipos interesados en participar, por lo que la estrategia a ocupar por la productora tiene que estar enfocada en la captación de estos, marcando diferencias en lo ofrecido con respecto a las otras ligas.

Poder Negociación de los Clientes

Antes de poder analizar esta sección, hay que tener claro quiénes son y cómo se comportan los clientes de este tipo de empresas. Si bien es cierto, es sabido que los clientes son los mismos jugadores de los equipos, pero no basta solo con eso. Los participantes de una liga lo hacen por distintos motivos. Todos son amantes del futbol, algunos son buenos jugadores, otros no lo son tanto pero van para completar planilla y pasarla bien, algunos los hacen por lo competitivo y otros simplemente por pasar un momento agradable con el grupo de amigos en torno al futbol.

Y es por lo mismo que el cómo este organizada la liga es fundamental. Si un equipo no se encuentra cómodo con la organización de la liga o no se cumple con lo que se está estipulado en bases, simplemente se retirara. Y como en todo negocio, esto no está bien

visto. Si se pierde un cliente, la confiabilidad y credibilidad se pierde. Sobre todo en un negocio de este tipo, que si se retira un equipo, la organización completa del evento se ve distorsionada, ya que quedan equipos sin jugar y sin la cantidad de partidos mínima que se le ofrece, por lo que también se ven afectados y con el mal gusto de la organización.

Visto esto, podemos concluir que el poder de negociación de los clientes es **alta**, ya que es con ellos que el negocio funcionara. Y sobre todo al no ser una gran cantidad de equipos, ya que al perder uno el negocio se ve resentido de forma considerable.

Poder Negociación Proveedores

Como se mencionó, el principal recurso con el que debiese contar una productora para poder llevar a cabo una liga, es el espacio físico donde se desarrollara. Al no tener el propio, tienen que salir al mercado en búsqueda de canchas para el arriendo durante el periodo que dure la competencia, por lo que los principales proveedores de este tipo de empresas son los administradores de cancha.

El poder de negociación en este caso se podría considerar **media-baja**. En base al precio que cobre el recinto por el arriendo de las canchas se estipulara en gran porcentaje el valor de inscripción que se les cobrara a los equipos participantes. Este precio va a variar según el número de canchas a arrendar, el día y el horario en el que se necesiten. Los administradores manejan precios distintos según estos factores, basándose en la explicación económica de Oferta-Demanda. En momentos de mayor demanda el precio será más alto y cuando sea menor, será más barato. Para el caso del arriendo para eventos de este tipo, los precios son más bajos que lo que se cobra por un solo partido "recreacional", pero manejando los mismos márgenes entre horarios. Si es un factor relevante también el sector

en donde se juega, por el tipo de jugadores y equipos que participan. Sin embargo, el factor que logra que este poder de negociación tenga un nivel bajo, es que existe una variedad considerable de recintos de este tipo en la capital, con gran cantidad de canchas cada una, por lo que no les da una mayor capacidad de negociar a los administradores.

Amenaza de productos sustitutos

Los servicios entregados por la productora están netamente relacionados a la organización de ligas de futbolito. Por lo que va dirigido en exclusiva a aquellos que tienen un real interés y pasión por el futbol, lo que lo hace único e irremplazable. No se puede pensar en un sustituto cercano para este tipo de clientes, ya que una persona que le guste y quiera jugar futbol, no se va a inscribir en una liga de otro deporte. Quizás puede ser el caso para aquellos que busquen una opción de recreación y salud, pero pensar en un sustituto cercano y similar a una liga de futbolito es difícil de imaginar. Por lo tanto, la amenaza de productos sustitutos es **baja**.

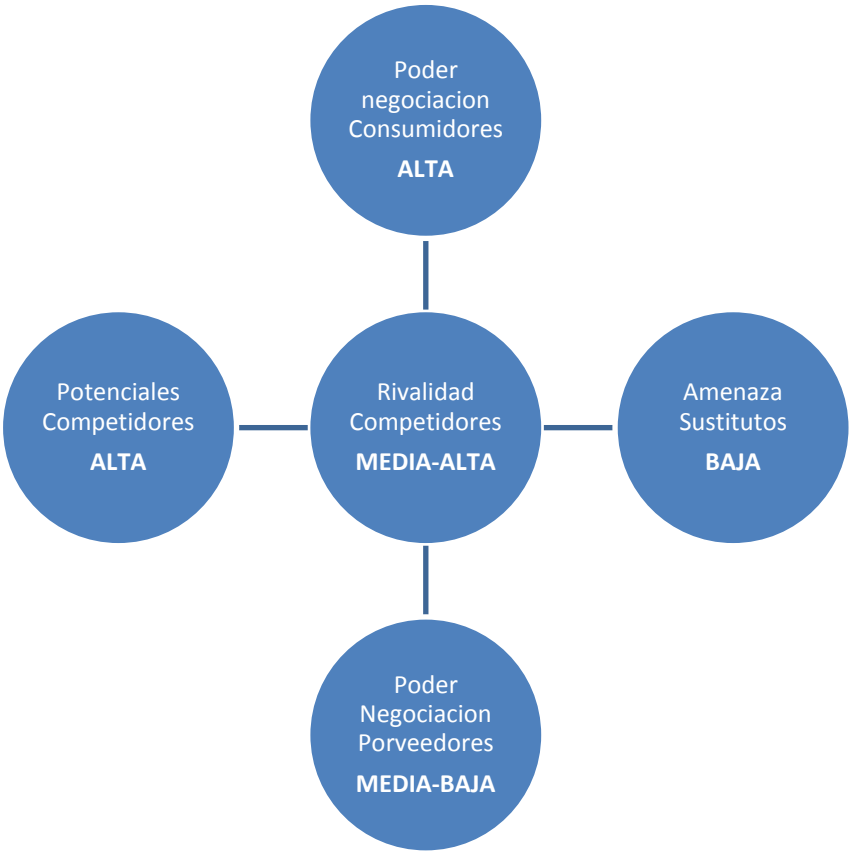

Imagen 4. Esquema modelo 5 Fuerzas de Porter, aplicado. (Fuente: Elaboración Propia)

7.1.2 Definiciones Estratégicas

7.1.2.1 Misión

"Brindar servicios de organización y producción de ligas de futbolito, con la mayor calidad y seriedad posible, aptas para todos aquellos que disfruten de este deporte con el fin de entregar un momento de recreación y sana competencia."

7.1.2.2 Visión

"Ser reconocida como la empresa líder en el desarrollo de proyectos deportivos ligados al futbolito en la capital, la cual a través de un grupo multidisciplinario, agregue valor a

cada uno de estos proyectos y haga sentir una experiencia única y cercana a cada uno de nuestros clientes."

7.1.2.3 Objetivos Estratégicos

- Ofrecer un producto con alta calidad y organización, que entregue a los clientes un momento de recreación y sana competencia.
- Responder de manera rápida y concreta frente a cada imprevisto en la organización del evento, con el fin de que no se vean afectados los clientes.
- Priorizar la relación con los clientes, buscando fidelización y satisfacción por parte de estos.
- A través del feedback por parte de los clientes, estar en permanente cambio buscando la excelencia en la organización de ligas de futbolito.

7.2 Estudio de Mercado

Tener la percepción de las necesidades de los clientes es primordial para poder desarrollar un plan de negocio exitoso. La perspectiva de los clientes debería ser una fuente de información para la toma de decisiones sobre propuestas de valor, canales de distribución, relaciones con los clientes y fuentes de ingreso.

Tomando la experiencia y participación de los dueños de la idea en estudio, y asistiendo a terreno a distintas ligas de la capital, se realizó una primera exploración del comportamiento de los clientes que interactúan directamente en ligas similares a las que pretende ofrecer la empresa. Con esto, se pretendió establecer un cierto perfil para el desarrollo de las encuestas, con el fin de sacar el mayor provecho posible a esta instancia, y así minimizar los posibles contratiempos en un futuro.

El proceso de elaboración del estudio se inició con una lluvia de ideas y preguntas que se realizarían en el estudio, todas enfocadas en el negocio en cuestión y que podrían ayudar directa o indirectamente al desarrollo del servicio a ofrecer en el futuro. Luego de esta lluvia, vino un ordenamiento de estas. Para esto, se establecieron los temas y puntos a fortalecer dentro de la encuesta, y seleccionando las preguntas que estuvieran acorde a lo que se busca. Antes de realizar oficialmente la encuesta, se realizó una revisión de esta, con el fin de verificar que las preguntas realmente dieran con la respuesta que se quería obtener y tampoco estar frente a redundancias que podrían retasar el proceso de trabajo. Finalmente se realiza el desarrollo de la encuesta en cuestión, aplicando todas las revisiones y estrategias mencionadas en puntos anteriores.

7.2.1 Resumen de Resultados

Para poder desarrollar el estudio, se realizaron un total de 96 encuestas, tanto a hombres y mujeres entre 18 y 45 años. Estas encuestas fueron realizadas por 2 medios, internet y de forma presencial, asistiendo a 2 ligas específicas realizadas en la capital: “Liga San Pedro” y “Liga Ex Alumnos PSJ”. De esta forma se esperaba abarcar a una mayor cantidad de futuros clientes y obtener sus percepciones del servicio a ofrecer. Destacar que la mayoría de las respuestas fueron las tomadas de forma presencial, ya que se obtiene un acercamiento más directo con el cliente objetivo. Con respecto a la distribución entre hombres y mujeres y edad, se presentan a continuación sus gráficos:

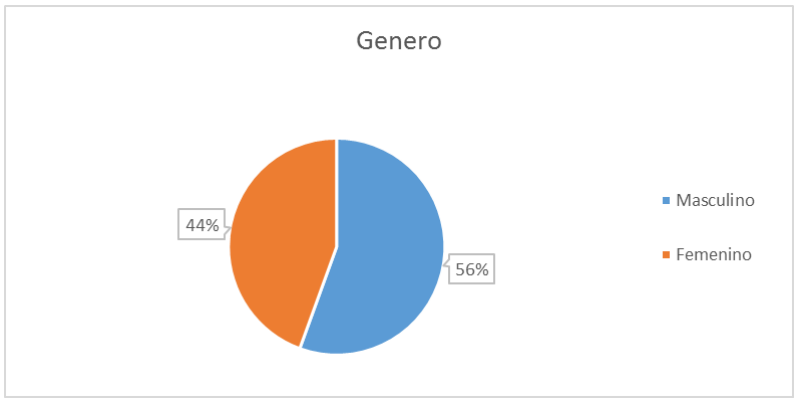

Imagen 5. Porcentaje encuestados según género. (Fuente: Elaboración Propia)

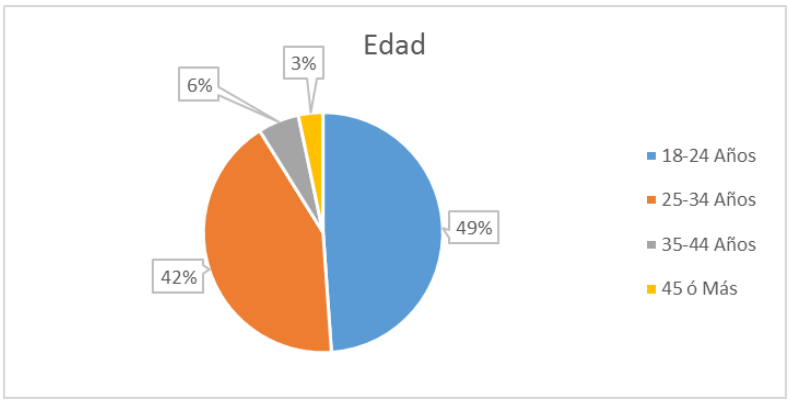

Imagen 6. Porcentaje encuestados según edad. (Fuente: Elaboración Propia)

Factor importante para la realización del proyecto y de la encuesta en cuestión, es saber si los entrevistados habían jugado alguna vez una liga o no. Esta pregunta es importante para ver el porcentaje de personas que han practicado este deporte y dan su opinión desde la experiencia y de aquellos que nunca han jugado alguna, pero que quizás han estado buscando una oportunidad para hacerlo. Las respuestas quedan reflejadas en el siguiente gráfico:

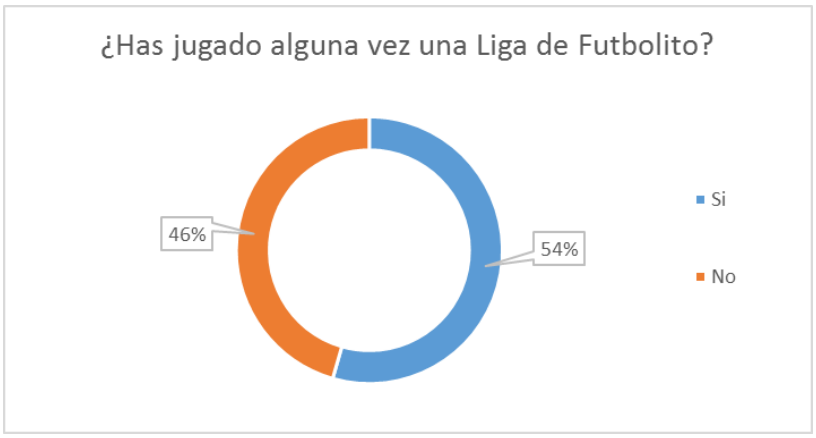

Imagen 7. Porcentaje encuestados que han jugado alguna vez una liga de Futbolito.

(Fuente: Elaboración Propia)

Y frente a este panorama, se les pregunto si tenían la intención de participar en una nueva liga de futbolito a proponer. Esta pregunta fue tomada como un filtro para continuar con la entrevista, ya que a partir de acá se puede detectar la real intención del cliente por el servicio a entregar. Sus respuestas fueron las siguientes:

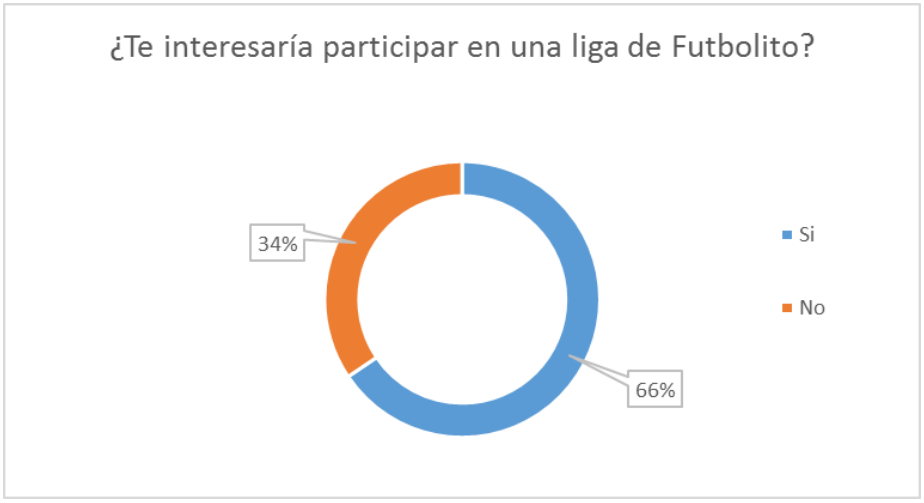

Imagen 8. Porcentaje encuestados según intensión de jugar una nueva liga de Futbolito.

(Fuente: Elaboración Propia)

Otro dato relevante a señalar que no se refleja en los últimos 2 gráficos mostrados, pero que pueden tomar relevancia en el estudio, habla de que el 14% de los encuestados que han jugado ligas, no les interesa participar de una nueva liga. Esto se puede deber a que este tipo de clientes crea cierta fidelidad con la liga que juegan, por lo que al aparecer una nueva no la toman en cuenta por tener cierta comodidad con aquella en la que ya participan. Además, el 41% de aquellos que nunca han jugado una liga si tienen deseos de participar de una, lo que hable de una oportunidad de atraer nuevos clientes y equipos.

Con respecto a las proporciones en cuanto a género que está interesado en participar de una nueva liga, en los hombres es hay una clara tendencia en querer participar de una nueva liga, lo cual era esperable pensando en el perfil de los encuestados. Mientras que en las mujeres, llama la atención en lo estrechado que se encuentran los deseos de participar. La alta proporción de mujeres interesadas en querer participar, habla del desarrollo que ha tenido el deporte y la inclusión que se está realizando en este aspecto dentro de la sociedad y que puede ser tomado como una gran oportunidad.

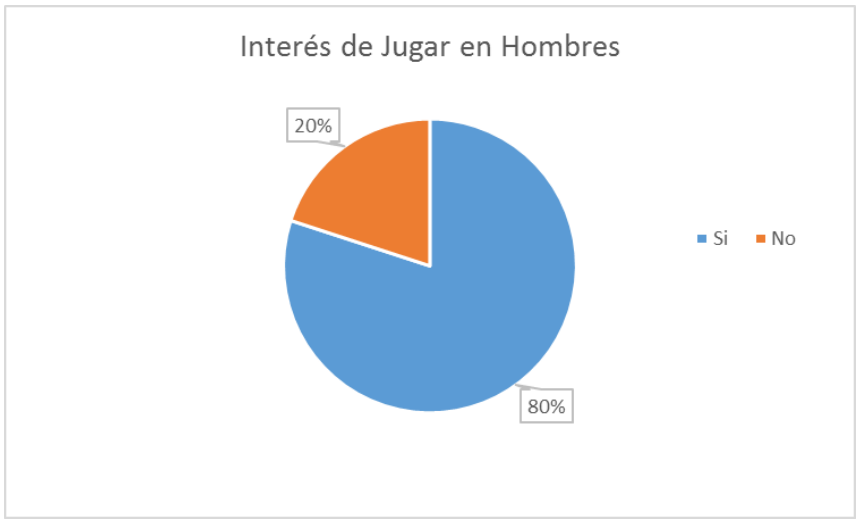

Imagen 9. Porcentaje encuestados según interés de jugar una nueva liga de futbolito en Hombres. (Fuente: Elaboración Propia)

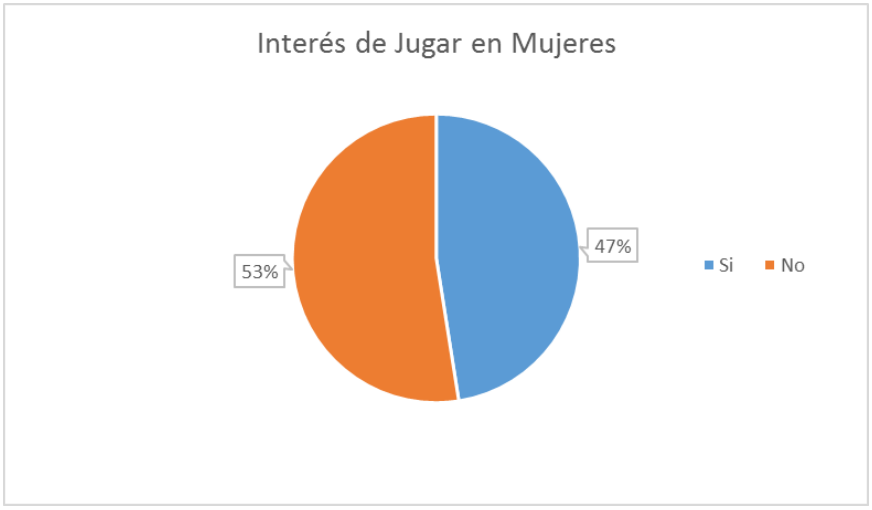

Imagen 10. Porcentaje encuestados según interés de jugar una nueva liga de futbolito en Mujeres. (Fuente: Elaboración Propia)

En cuanto a la edad de aquellos que les interesaría participar de esta nueva liga, y sin diferenciar entre géneros, las respuestas se encuentran en su mayoría distribuidas entre los intervalos de 18-24 años y 25-35 años. Entre estos intervalos también están las personas

más activas en cuanto a la práctica de este deporte, por lo que se puede concluir que es a este tipo de clientes a quien hay que enfocar el servicio.

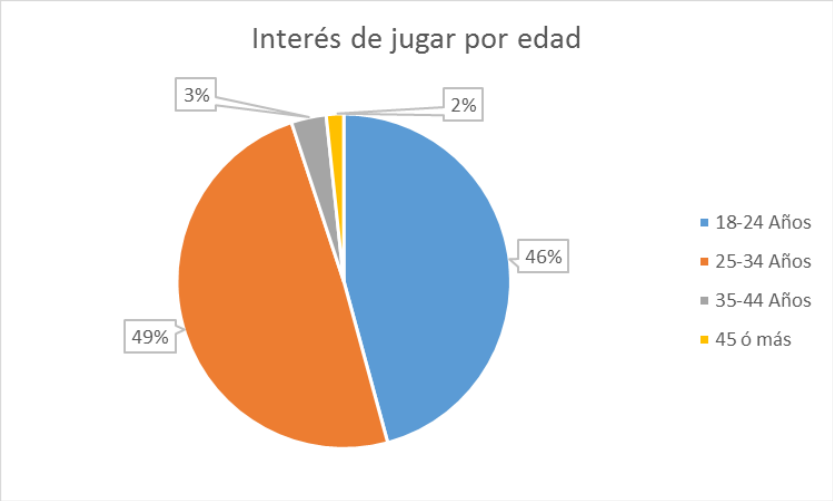

Imagen 11. Porcentaje encuestados según edad con interés en jugar una nueva liga de futbolito. (Fuente: Elaboración Propia)

Ya entrando netamente en aquellos con deseos de participar en una liga, se les pregunto a aquellos que si han jugado una liga anteriormente que es lo que los ha llevado a participar, con el fin de tomar un poco de lo que los motiva y así poder dar un enfoque al servicio en un futuro. El principal motivo respondido es el encuentro con amigos (52%), lo que se puede interpretar como que la participación en las ligas es un momento más de distensión y encuentro, un momento para salir de la rutina y pasarla bien, más que cualquier otra cosa.

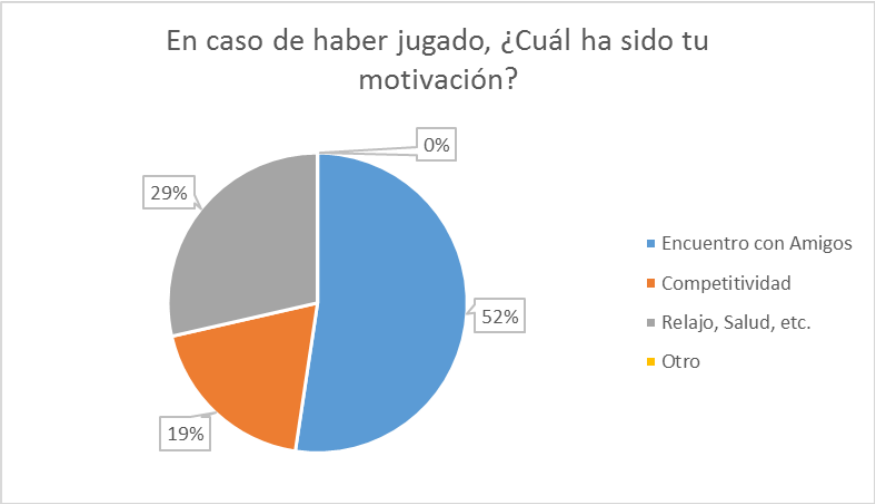

Imagen 12. Porcentaje encuestados según motivaciones para participar de una liga de futbolito. (Fuente: Elaboración Propia)

Como dato adicional, y en la misma línea de entender el comportamiento de este tipo de clientes, se les pregunto en cuantas ligas han participado durante el último año. La respuesta más común fue la de "2", y en su mayoría fue dada por personas que participan de ligas de forma más recreacional y como encuentro con amigos. En el caso de aquellos que contestaron 4 o más, concuerda con la razón de que buscan un momento de competitividad en cada una de las ligas en que participan. En el caso de los que respondieron no haber jugado durante el último año, se debe en su mayoría a lesiones y no a desmotivaciones propias.

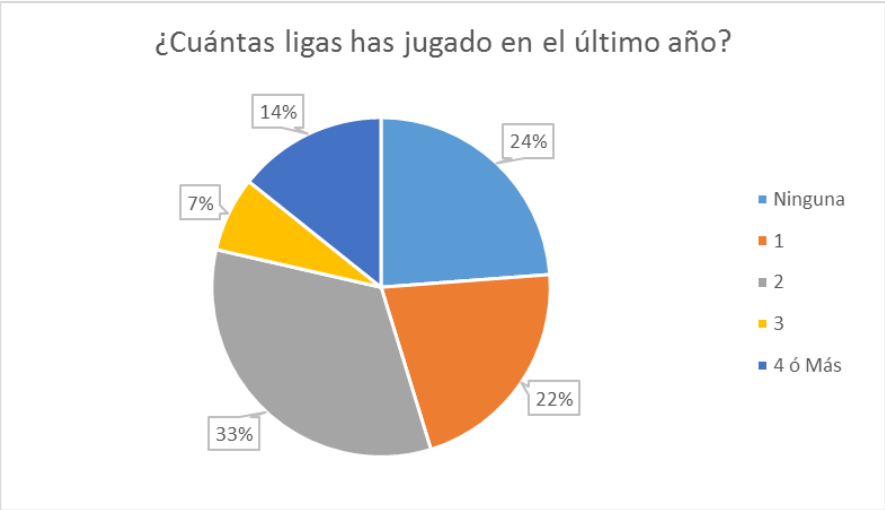

Imagen 13. Porcentaje encuestados según número de ligas jugadas en el último año.

(Fuente: Elaboración Propia)

También en la idea de entender el comportamiento de los futuros clientes del servicio, se pregunta cuáles han sido los motivos para que aquellas personas que, teniendo la intención de participar en una liga de futbolito, no lo han hecho. En este caso, más del 80% de las respuestas concentran su motivo en la falta de oportunidad o motivación propia (o de equipo). Esto falta de motivación u oportunidad se puede deber a que el enfoque que entregan las ligas en la actualidad no se acomode a sus gustos o tiempos, lo que los aleja de la posibilidad de participar. Por lo que los esfuerzos de estrategia de liga, también tiene que tener un fuerte apoyo en este sector, con el fin de atraer a ese nicho que no está participando pero si quiere hacerlo.

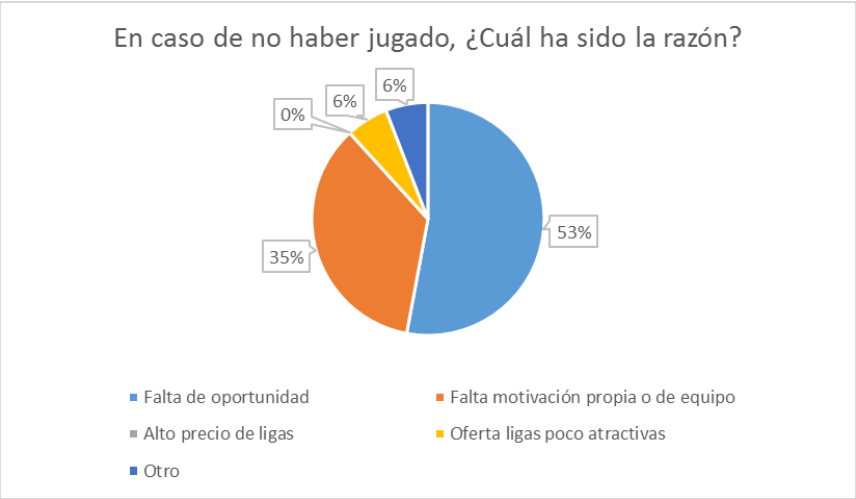

Imagen 14. Porcentaje encuestados según motivos para no haber participado de una liga de futbolito anteriormente. (Fuente: Elaboración Propia)

Destacar, que en el caso de las mujeres con deseo de participar pero que no lo han hecho, en su mayoría se debe a la falta de oportunidades que han tenido. Si bien es cierto, existen ligas femeninas, la cantidad es menor en comparación con las de hombres y los cupos también son menores en cantidad.

Luego de la sección exploratoria de las motivaciones de los clientes, se pasó a una etapa relacionada directamente con lo que se ofrecerá como servicio por parte de la productora. En esta sección se les pregunta la opinión sobre distintos atributos que contiene hoy servicios similares en el mercado y al final se proponen nuevos atributos que se evalúan para que refuercen el servicio, tenerlos como propuesta de valor y convertirlos en una ventaja competitiva frente al resto de las productoras en el mercado.

La primera pregunta trata sobre el momento en que los futuros clientes prefieren para poder participar de una liga de futbolito. Por lo general, son 3 momentos en los que se organizan los campeonatos: Los días de la semana por las tardes, después de las 19 Horas, siendo un

horario cómodo para poder llegar después de la oficina. Y los fines de semana, teniendo horarios en las mañana o en las tardes. Es el primer horario el que sobre sale de los otros 2. Esto puede ser motivado a que buscan un momento para encontrarse con las amistades, pero también un momento de relajo y distracción después de una jornada laboral, que por lo general son extensas y agotadoras. Otro de los motivos puede ser el de que los fin de semana son momentos más familiares, por lo que aprovechan esas horas para hacer cosas del hogar, salir de paseo, etc.

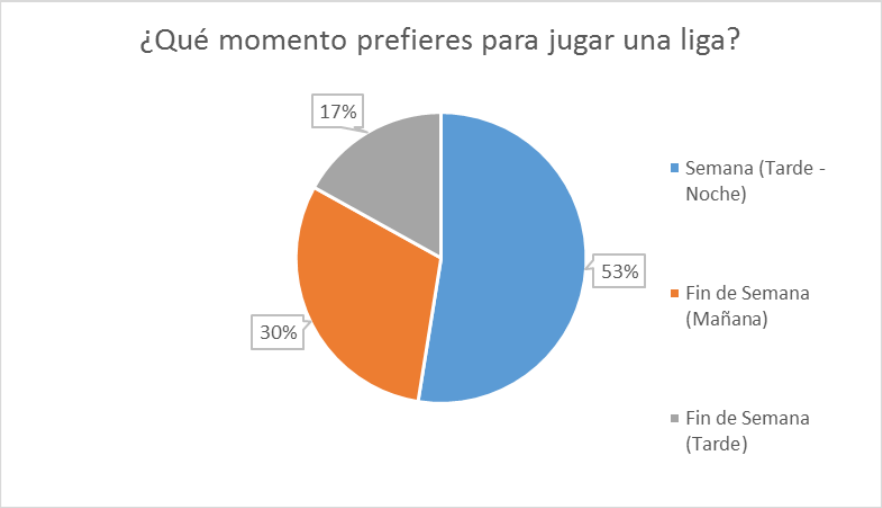

Imagen 15. Porcentaje encuestados según preferencia del momento para jugar una liga de futbolito. (Fuente: Elaboración Propia)

Otro aspecto importante, es el formato de campeonato que ellos prefieren. Existe una variedad de combinaciones para poder realizar un campeonato, por lo que se enfocó el estudio en 3 que son factibles para su realización. El formato de campeonato es aquel que le da la seguridad de cuantos partidos jugara un equipo de forma segura (cantidad mínima de partidos a jugar). En este caso, el formato predilecto es el de la realización de una primera fase de grupos, luego una división en 2 copas de todos los equipos con nuevos grupos, y

finalmente pasar a una ronda de Play Off con partidos únicos donde solo pasan los mejores de cada copa y se llega al campeón. Se puede concluir que la elección de este formato se da ya que entrega la posibilidad de una "segunda oportunidad" o "premio de consuelo" para aquellos equipos de menor rendimiento, dándoles más oportunidades de partidos. Y esto último se puede cruzar con el dato de la búsqueda de encuentro con amigos, ya que mientras más oportunidades de jugar, más comparten entre ellos.

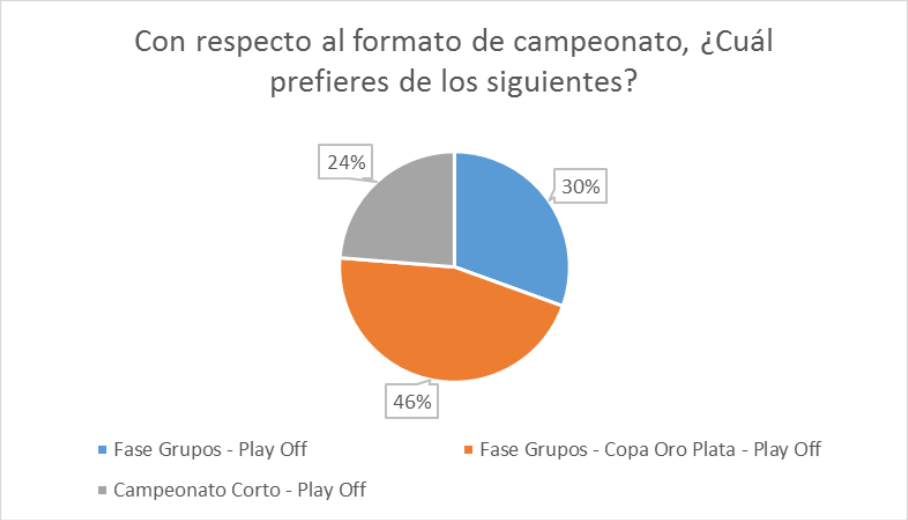

Imagen 16. Porcentaje encuestados según preferencia de formato para una liga de futbolito. (Fuente: Elaboración Propia)

Luego, se hace una evaluación de los atributos que son propios de una liga de futbolito, los cuales se encuentran en su mayoría en todas las ligas estudiadas previamente. Para esto, a los encuestados se les entrego una lista de 10 atributos para ser evaluados por ellos, con una nota de 1 al 5. Los resultados se muestran en la siguiente tabla:

Recurso	1	2	3	4	5
Precio	3%	2%	24%	27%	44%
Arbitro	3%	8%	12%	20%	56%
Balón	3%	5%	12%	42%	37%
Instalaciones	0%	17%	20%	24%	39%
Canchas	0%	2%	3%	25%	69%
Asistente	8%	14%	46%	19%	14%
Kinesiologo	5%	12%	31%	27%	25%
Hidratación	3%	7%	29%	37%	24%
Auspiciadores	17%	15%	19%	34%	15%
Premios	2%	7%	17%	37%	37%

Tabla 2. Porcentaje encuestados según su percepción de atributos propios de una liga de futbolito. (Fuente: Elaboración Propia)

Según los datos obtenidos en esta pregunta, se puede observar que para los jugadores la calidad y estado de las canchas es el atributo más importante para poder jugar una liga. Esperan que esta tenga las condiciones mínimas para poder desarrollar el juego y que se encuentre en perfectas condiciones para evitar posibles lesiones por el mal estado. Además señalan que la calidad y nivel del arbitraje es un aspecto relevante. Esperan sean árbitros certificados por alguna institución profesional en el rubro (INAF el principal certificador en esta área). Dan una importancia menor, pero no menos importante a la calidad de los balones y que el precio de estas esté alineada con lo que se ofrece. La accesibilidad al recinto y el nivel de sus instalaciones, el nivel de auspiciadores, la calidad de los premios y que exista punto de hidratación son atributos que son valorados.

Luego, se les pregunta sobre la importancia que le entregan a ciertos premios, dejando de lado los que son mínimos en un campeonato de esta índole, como lo son los premios al Campeón y segundo lugar. De una lista de 6 premios propuestos, se les solicito enumerar su preferencia desde el 1° lugar hasta al 6°. Los resultados se expresan en la siguiente tabla:

Premio	1°	2°	3°	4°	5°	6°
Tercer Lugar	15%	10%	20%	14%	7%	34%
MVP	32%	17%	17%	17%	12%	5%
Goleador	29%	34%	19%	14%	5%	0%
Mejor Arquero	5%	24%	20%	15%	25%	10%
Equipo Fair Play	5%	14%	15%	15%	27%	24%
Equipo Ideal	14%	3%	8%	25%	22%	27%

Tabla 3. Porcentaje encuestados según su preferencia de premios propuestos. (Fuente: Elaboración Propia)

Como se puede observar en los resultados mostrados por la tabla anterior, de los premios propuestos los que mayor preferencia muestran son los premios al MVP (Mejor jugador del campeonato) y al máximo goleador de este. Además una preferencia al premio al mejor arquero. Podemos afirmar entonces, que si bien los clientes buscan un momento recreacional, también prefieran premios meritorios a los mejores del campeonato. Dentro del benchmarking que se realizó a distintas ligas de la capital, muchas solo se quedan en los tradicionales premios al campeón, segundo y tercer lugar, por lo que el fortalecer estos premios propuestos se puede transformar en un incentivo para los jugadores a participar. Para esto, hay que preparar estrategias y ofertas que sean atractivas para estos jugadores.

Luego, se les pregunta sobre los medios de comunicación predilectos para recibir todo tipo de información sobre la liga. Este dato es importante, ya que los jugadores dentro de competencia siempre desean saber sobre las estadísticas de este, en tiempo real, sin tener que esperar mucho tiempo para poder saber el cómo van ubicados en la tabla, quienes son los goleadores, los expulsados, etc. Para poder tener respuesta, se realizó la pregunta con una escala Likert, de 3 niveles desde el “Nada importante” hasta el “Importante. Los resultados de esta pregunta se muestran a continuación:

Medio	Nada Importante	Indiferente	Importante
Página Web	2%	12%	86%
Redes Sociales	0%	8%	92%
Mail	14%	42%	44%
WhatsApp	19%	41%	41%

Tabla 4. Porcentaje encuestados según importancia a medios de comunicación de una liga de futbolito. (Fuente: Elaboración Propia)

De las 4 propuestas, basadas en los medios actualmente más utilizados por el grupo objetivo, las opciones que obtuvieron las primeras y más notorias mayorías fueron el uso de Redes Sociales y Pagina Web. Es sabido por todos, que en la actualidad las redes sociales son la principal fuente de información para todos, por lo que no es de extrañar que los jugadores prefieran obtener información por medio de esta, al igual que una página web dedicada exclusivamente a información de la liga. Por lo que es vital, que para poder ofrecer el producto y la liga, contar con estos medios es vital para poder enganchar a los equipos participantes. Y no basta solo con tenerlas, sino que también hacer un uso frecuente de estas, actualizarlas en el más corto plazo posible. Si bien no es esencial para el negocio de la liga, si es bien valorado entre los participantes.

Luego de explorar las preferencias de los clientes sobre aquellos atributos que ya existen para su futura evaluación, se pregunta sobre los posibles nuevos atributos que podría tener una liga de futbolito. Atributos con los cuales se busca encontrar algún tipo de diferenciación con respecto al resto de las ligas ofrecidas en la actualidad. Para obtener la opinión de los clientes se utilizó una tabla Likert de 5 niveles, desde “Nada Atractivo” hasta “Muy Atractivo”, donde los resultados se muestran en la siguiente tabla:

Atributo	Nada Atractivo	Poco Atractivo	Indiferente	Atractivo	Muy Atractivo
Apertura + Clausura	0%	7%	12%	58%	24%
Super Copa	0%	2%	15%	44%	39%
Partido Exhibición	0%	5%	17%	36%	42%
MVP c/Partido	0%	3%	17%	47%	32%
Espacio 3° Tiempo	0%	5%	25%	32%	37%
Canal YouTube	2%	7%	32%	32%	27%

Tabla 5. Porcentaje encuestados según su percepción de atributos propuestos para una nueva liga de futbolito. (Fuente: Elaboración Propia)

Dentro de los atributos propuestos, el que mayor porcentaje de preferencia o atractivo recibió fue la realización de 2 campeonatos (Apertura y Clausura) dentro de la misma liga, donde participen los mismos equipos durante el año. Este formato ya lo poseen distintas ligas, pero aparece como una oportunidad para fortalecer el producto. Y esta fortaleza se puede encontrar con la realización de una súper copa entre ambos campeones, atributo que también logra un alto porcentaje de atractivo dentro de los futuros clientes. Además, la premiación en cada partido del mejor de la cancha y la realización de un partido de exhibición entre el súper campeón de la liga aparecer dentro de las preferencias de atractivo de los clientes. Estas preferencias se evaluaran más adelante para la inclusión dentro del paquete a ofrecer oficialmente.

Terminando el proceso de investigación, se les da la posibilidad de entregar un precio que ellos consideren correcto y que pagarían por un servicio de acuerdo a lo que ellos respondieron con el correr de la encuesta y esperan de una liga de esta índole. Para esto se les proponen intervalos de precios entre los que elegir. Estos precios fueron resultado del benchmarking realizado anteriormente, a fin de no salir de los márgenes “normales” de una liga en la capital. Los resultados se muestran en el siguiente gráfico:

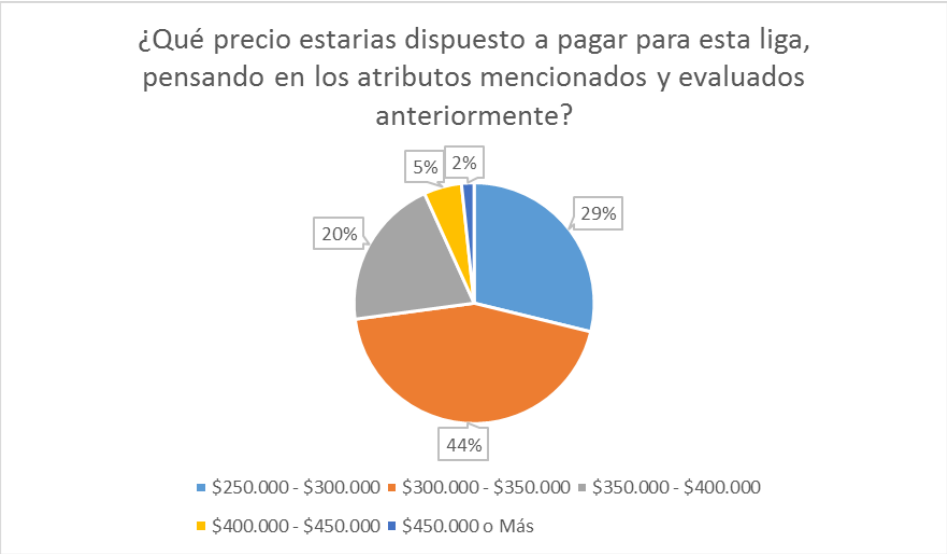

Imagen 17. Porcentaje encuestados según disposición de pago por una liga de futbolito.

(Fuente: Elaboración Propia)

Como se puede observar, una amplia mayoría (44%) estaría dispuesta a pagar entre $300.000 y $350.000 por una liga de futbolito con los atributos propuestos tanto por la investigación y por ellos. Es de esperar también, que una segunda mayoría tienda a preferir un precio menor (20% pagaría entre $250.000 y $300.000), ya que es normal siempre querer pagar lo menos posibles, para abaratar todo tipo de costos en el día a día. Una tercera mayoría estaría dispuesta a pagar un monto entre $350.000 y $400.000 (20%). Más adelante se evaluara el precio a cobrar a cada equipo para poder participar de esta liga, teniendo en cuenta los resultados arrojados por la investigación.

Finalmente, se les da la oportunidad, mediante una pregunta abierta, de expresar su opinión frente al servicio a entregar y que quizás no hayan sido considerados en la encuesta realizada. Frente a esta pregunta, se dieron distintas respuesta, las cuales se pueden resumir en los siguientes puntos:

- Que se le dé ambiente a la liga, con música, animador, pantallas en donde se indique los partidos, resultados e imágenes de fechas anteriores, etc.
- Dentro de los incentivos para la inscripción, se entregue un juego de camisetas a los primeros que lo hagan (10 primeros por ejemplo).
- Descuento en inscripción a equipos antiguos dentro de la liga.
- Lugar céntrico, con buena movilización y acceso.
- Buena relación precio-calidad y calidad en las canchas a usar.

Ya con estos datos, es posible analizarlos en profundidad y saber sobre los requerimientos del mercado en cuestión, y utilizarlos para para que el plan de negocio sea adecuado para hacer del servicio uno atractivo para los clientes.

7.3 Modelo de Negocios

7.3.1 Análisis Curva Valor

Una productora de eventos deportivos no es una idea novedosa, de eso no hay duda. Como se analizó anteriormente, en el mercado actual ya existen empresas que ofrecen el mismo servicio que "FutPro" desea entregar. Es por lo mismo que se hace importante el marcar la diferencia del resto, con el fin de ser una de las preferidas dentro del mercado. Y para esto, se utilizara en una primera instancia el análisis de la "Curva de Valor" u "Océano Azul". Con este análisis se espera poder encontrar aquellos factores entregados por este tipo de empresas que los clientes valoran o no, para poder establecer una estrategia propia de propuesta valor.

Para poder realizar este análisis, en una primera instancia se analizó a las distintas empresas dentro del mercado, mediante Benchmarking, con el fin de analizar en profundidad cómo

funcionaban. Entender su comportamiento en el mercado, el nicho de clientes al cual apuntan y que es lo que estas ofrecen al público. Luego de este análisis, se tomaron los principales factores que comúnmente ofrecen en cada una de las ligas que organizan (Producto final) y se les entrego un valor especifico, en base a la presencia en cada una de ellas y lo que se esperaría otorgasen a los clientes. Finalmente, se pasó a una etapa exploratoria en el estudio de mercado, en el cual se les solicito a los futuros clientes, evaluaran cada uno de estos factores, con el fin de reconocer que tan valorados eran por ellos. De esta forma, es posible descubrir cuáles son los factores en los que hay que prestar mayor importancia, a cuales restarles y cuales mejorar. Además, con el fin de encontrar nuevas opciones, se les pregunto sobre atributos nuevos que podría tener este servicio, para saber qué tan valorados serian y si finalmente servirían como una nueva propuesta de valor.

A continuación se mostrara el grafico de la "Curva de Valor" y la matriz "ERIC", ambas originadas luego de la etapa exploratoria y que se explicaran luego:

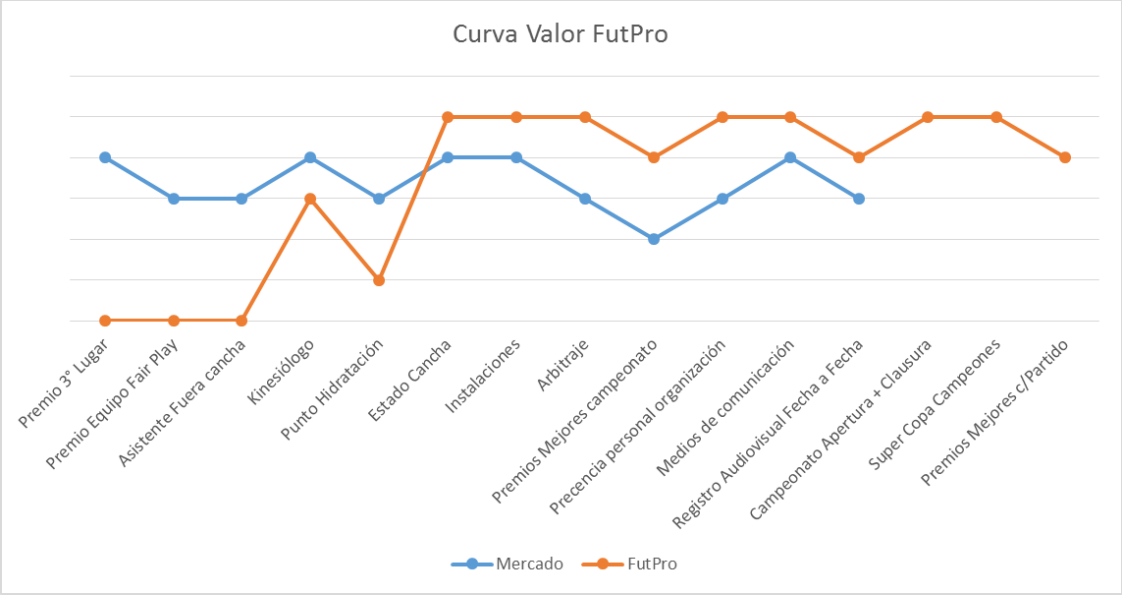

Imagen 18. Gráfico Curva de Valor FutPro. (Fuente: Elaboración Propia)

ELIMINAR	REDUCIR
Premio 3° Lugar Premio Equipo Fair Play Asistente Fuera cancha	Kinesiólogo Punto Hidratación
INCREMENTAR	**CREAR**
Estado Cancha Instalaciones Arbitraje Premios Mejores campeonato Precencia personal organización Medios de comunicación Registro Audiovisual Fecha a Fecha	Campeonato Apertura + Clausura Super Copa Campeones Premios Mejores c/Partido

Tabla 6. Matriz "ERIC" FutPro. (Fuente: Elaboración Propia)

Con respecto a aquellos factores que se pueden "Eliminar" del modelo de negocio a proponer por "FutPro", encontramos los premios entregados a los equipos que terminan en 3°lugar de la liga y al equipo Fair Play. Según los clientes, prefieren la entrega de premios que sean a jugadores en específicos en vez de seguir repartiendo premios grupales. Sienten que con los premios grupales para los finalistas basta, pudiendo utilizar otros recursos para los premios individuales. Otro de los factores posibles a eliminar, es la presencia de un asistente fuera de la cancha. Generalmente, este asistente cumple funciones de llevar la planilla de cada partido, el registro de los jugadores, quienes hacen los goles, quienes se llevan tarjetas y también funciones de "pasa pelotas". En este sentido, a los jugadores les parece indiferente su presencia, por lo que no se justificaría su presencia en el desarrollo de los partidos, ahorrando de alguna forma su costo. Esta función se puede reemplazar por una participación más activa de la organización del evento, en todo lo que respecta la acreditación de los jugadores previo a los partidos y entregar la información a los árbitros. Además la organización debe estar pendiente de todo lo que suceda dentro de cada partido, pudiéndose jugar menos partidos de forma simultánea.

Con respecto a los factores a "Reducir" se encuentra 2 que a pesar de obtener una evaluación baja de importancia, se presentan como recursos básicos para el desarrollo de la actividad, por lo que los hace entrar dentro de este concepto de "reducibles de valor". En el caso del punto de hidratación, muchas ligas se caracterizan por ofrecer a sus jugadores bidones con agua o bebidas isotónicas disponibles para su uso en cualquier momento. Si bien estos generalmente son entregados por los auspiciadores de la liga y no significan mayor gasto para la productora, está la oportunidad de negociación con las empresas auspiciadores para que hagan aportes de otra forma, específicamente en el aporte de premios ya sean para el final del campeonato o para después de cada partido. Ya contar con camarines en excelente calidad permite a los jugadores tener un punto de hidratación fijo, pudiendo dejar de depender de un punto adicional y redistribuir recursos. En lo que respecta a la presencia de un kinesiólogo en cancha, hay que partir desde la base de que todo servicio entregado por éste dentro de la liga es por sobre todas las cosas preventivo. Están habilitados para tratar y estabilizar lesiones menores ocasionadas dentro del campo de juego, como lo son golpes, contracturas, desgarros, esguinces, fracturas, además de prestar servicios de primeros auxilios. Luego de una primera examinación, si escapa de estas funciones, se debe proceder a llamar a ambulancia y dirigir a un recinto de asistencia de urgencia, servicio que ya no pasa por la organización, sino que está dentro de las responsabilidades de cada jugador. Estos kinesiólogos tampoco están habilitados (Dentro de la organización de la liga) para llevar a cabo tratamientos de recuperación. Tomando toda esta idea y sumado a la "poca importancia" que se le da a la presencia de estos en cada jornada de liga, es que se propone que en vez de contar con un profesional del área, contar con un estudiante que posea los conocimientos básicos señalados anteriormente. Es sabido que los estudiantes universitarios siempre están en busca de oportunidades laborales para

complementar sus estudios, por lo que se presenta como una gran oportunidad para ellos y para la productora, en el sentido de que un estudiante cobrara un valor/hora menor al que un profesional.

Desde el punto de vista de los factores a "Incrementar", son variados en los que se encuentra una oportunidad de aumentar el valor desde lo que ya se ofrece. Estos factores se agrupan y explican a continuación:

- **Instalaciones y cancha**: Para los futuros clientes, es primordial que el estado de la cancha sea el óptimo, con sus delimitaciones bien señaladas y que permita que el juego se pueda dar de forma regular. Suele pasar, que ha canchas que se encuentran con alfombras de sintéticos ya desgastadas y a las que no se les ha hecho algún tipo de mantención. Como la productora deberá arrendar el espacio físico para la realización de la liga, esta debe cerciorarse del estado del recinto previamente, verificar que se le hagan las mantenciones correspondientes y que no se presenten factores de riesgo para los jugadores. Así también, dentro de esta calidad de canchas, está el tema de iluminación. Como los partidos se desarrollaran por las tardes durante la semana, generalmente los últimos turnos se jugaran con luz artificial, por lo que esta tiene que ser la suficiente para el correcto desarrollo. Con lo que respecta al punto de las instalaciones, lo ideal para los clientes es que este sea accesible para todos, es decir, que tenga buena locomoción cercana y además estacionamientos disponibles y seguros para aquellos que lleguen en autos. La calidad de camarines, la presencia de un "Quiosco" cobran relevancia también para los futuros clientes. Por lo tanto, la organización tiene que apuntar sus esfuerzos por

desarrollar el evento en un lugar que reúna todos los factores mencionados anteriormente.

- **Nivel Arbitraje**: El segundo atributo al que los futuros clientes le dieron mayor importancia fue al arbitraje de los partidos. El árbitro es el encargado de llevar los partidos a su realización, el que imparte las normas dentro de la cancha. Muchas veces los partidos se definen según sus decisiones, por lo que el nivel que estos muestren es fundamental. Un mal arbitraje, en casos extremos, puede provocar la salida de un equipo de la liga, quitándole valoración y seriedad a la organización. Es por esto, que frente a este panorama, se proponen 2 mejoras a este punto, con el fin de aumentar su nivel de valoración. El primero de ellos es salir del cotidiano de las ligas, en las cuales solo participa en el juego un árbitro. La propuesta para esta liga, es que en cada partido participen activamente 2 árbitros, con el fin de que puedan apoyarse en las decisiones que se toman, teniendo una mirada desde 2 ángulos una misma jugada. De esta forma se minimizan los errores que se puedan cometer por parte del arbitraje. Además, con esta alternativa, se puede aplicar de mejor forma la propuesta de eliminar al asistente fuera de cancha, ya que al ser 2 árbitros se puede llevar un registro más claro del desarrollo del juego por parte de estos, para entregar a la organización finalizando cada partido. La segunda propuesta es otorgar a los jugadores, a través de sus capitanes, la oportunidad de evaluar el desempeño de los árbitros después de cada partido. Así, se puede realizar una evaluación abierta de estos, analizarlas junto a los encargados del arbitraje y crear un ranking, el cual según puntaje ira asignando a los árbitros a ciertos partidos. Por ejemplo, los de mejor rendimiento y evaluación dirigirán partidos de mayor relevancia en la fecha. Así también, en caso de que haya conflictos entre un equipo y un cuerpo arbitral,

estos podrán ser designados de forma distinta. Esto podría significar un aumento en costos, pero como se vio, es un factor determinante para los clientes, por lo que puede ser de gran valor para la liga.

- **Premios Mejores del Campeonato:** Si bien es cierto, una de las principales motivaciones para participar dentro de una liga de futbolito fue la de encontrarse con los amigos y descansar, los clientes buscan un grado de competencia y reconocimiento. Es por eso, que uno de los atributos valorados por los encuestados, fue la entrega de premios individuales a los mejores del campeonato. Esta idea nace dentro de la misma línea de la eliminación de los premios a "Tercer Lugar" y "Equipo Fair Play", felicitando a aquellos jugadores que resulten goleador, mejor arquero y el mejor jugador del campeonato. Pocas ligas ofrecen este tipo de premios, pero es una buena instancia y quizás un gran motivante para que los jugadores de cada equipo, no solo quieran ser campeones, sino que también los de mejor rendimiento. Puede funcionar también como un incentivo para hacer de cada partido más competitivo y atractivo.
- **Presencia personal organización. Medios de comunicación. Regístro audiovisual fecha a fecha:** Uno de los pluses que se propone para esta liga, es una participación activa de los organizadores dentro de la realización de cada fecha. Al eliminar como factor la presencia de asistentes de cancha, todo el registro queda en manos completa de la organización, por lo que el estar presentes se hace relevante. Puede sonar como algo completamente obvio, pero ocurre en ocasiones que solo una persona de la organización está presente, relegando toda responsabilidad a los asistentes de cancha y árbitros. En este caso, lo ideal es que estén los cabezas de la organización en su totalidad, para que en el caso de que ocurran eventualidades, se

puedan tomar las medidas inmediatas y no tener que esperar una respuesta, la cual se puede llegar a demorar hasta días. Con respecto a los medios de comunicación, fortalecer la presencia tanto en la WEB como en redes sociales, con actualizaciones inmediatamente después de jugada una fecha, información en el minuto de lo sucedido y en caso de contratiempos poder informar de manera oportuna. Dentro de esto también, se encuentra el apoyo con material audiovisual de cada jornada, con pantallas en el recinto que muestren resultados, fotos, horarios, tabla de posiciones, apoyo de los auspiciadores etc. Esto es algo que las ligas poco a poco van implementando en sus organizaciones, por lo que tiene que ser un factor importante a considerar.

Con respecto a los factores a "Crear", para hacer novedoso y atractivo el producto, se pueden identificar 3. Estos, obtuvieron un mayor porcentaje de atractivo en la etapa exploratoria y además son totalmente viables de realizar. Los primeros 2 se unen en uno solo, que es la realización de un campeonato de apertura y de clausura junto con la realización de una "Súper Copa" entre ambos campeones. La idea de estas propuestas es crear una fidelización en los equipos a participar, otorgándoles la oportunidad de participar de 2 campeonatos en el año enfrentando a los mismos equipos del campeonato anterior. De esta forma obtienen una suerte de revancha en caso de no haber tenido buen desempeño o en caso de haber tenido un buen rendimiento, reforzarlo con un segundo campeonato. Si bien, la gran parte de las ligas ofrecen 2 campeonatos durante el año, estas son independientes unas de las otras. La propuesta distinta está en la oportunidad de jugar una "Súper Copa" al final del año, que corone al equipo como el mejor del año, además de la creación de una tabla general que acumule los resultados de ambos campeonatos y se

premie a aquellos equipos con mejor rendimiento, excluyendo a los campeones. De esta forma, se les entrega una cuota de recompensa a distintos equipos, y se le da un formato cercano a lo que es el futbol profesional hoy por hoy en el país.

El último factor a agregar como "novedad", es la premiación de los mejores jugadores de cada partido. Este premio es algo poco explorado por los organizadores de ligas, ya que centran su atención en los premios finales. La propuesta nace luego de que analizadas las respuestas de la fase exploratoria, este ítem alcanzara un 47% de atractivo por parte de los encuestados, lo que habla de la importancia que le dan al ser reconocidos por su rendimiento. Al igual que los premios a los mejores del campeonato, estos premios se pueden transformar en un aliciente para los jugadores y equipos para trabajar de mejor manera y aumentar el nivel y rendimiento de la competición misma, al querer superarse y ser reconocidos por esto. Para esta propuesta, es clave la negociación con los auspiciadores del evento, para lograr acuerdos importantes en los que estén dispuestos a otorgar fecha a fecha estos beneficios.

Luego de analizados cada uno de los puntos de la curva de valor, se puede resumir, que si bien es cierto, uno de los principales motivos para que los clientes participen de este tipo de eventos es el encontrarse con los amigos para disfrutar de un grato momento en torno al balón, también buscan que las ligas ofrecidas tengan un tono cada vez más serio, de buena competencia, en la que se reconozca a los mejores. Por lo mismo la principal propuesta de valor se puede resumir en la mayor profesionalización (o lo más cercano a esta) posible de la liga. Es decir, que los jugadores sientan que participan de una liga que trata tanto a los equipos como a los jugadores con estándares de juego al nivel del profesionalismo, extrapolado al nivel del futbolito, con altos estándares de organización del evento, con una

organización presente y pendiente de todos los detalles para la correcta realización de cada una de las fechas y con distintas instancias de competencia y recreación durante el año.

Esta idea se verá más desarrollada, trabajada y reforzada mediante el método del lienzo CANVAS, en el cual se desglosaran los principales actores y recursos claves que participaran en el modelo de negocio a proponer.

7.3.2 Lienzo CANVAS

El modelo de negocios estructurado bajo la metodología del CANVAS recibe el nombre de "Lienzo", donde interactúan las áreas centrales del modelo, las cuales serán desglosadas en el desarrollo de este punto.

La idea principal del método CANVAS para el modelo de negocios, es tener una idea clara e incluso visual de la relación que existe entre las 9 áreas críticas del negocio, permitiendo no perder el rumbo a la hora de materializar lo propuesto y conocer en profundidad donde hay que enfocar los esfuerzos.

Esta es una metodología que por lo general funciona independiente de cualquier otra. Sin embargo para este trabajo se trabaja en forma conjunta con la estrategia del "Océano Azul". De esta forma, la propuesta de valor otorgada al principio se ve reforzada y desarrollada con este método.

Tal como lo fue para la generación de la estrategia del "Océano Azul", para el desarrollo de esta etapa fue de vital importancia la opinión y aporte de los futuros clientes. Esta metodología permite conocer aquellas inquietudes que de otra manera seria imposible conocer y además permite trabajar con problemáticas que habitualmente no son tratadas, debido al tipo de información que se extrae y como se guía la conversación.

Tomadas estas ideas y luego de realizado el primer análisis, se genera un análisis acabado, el cual permite destacar los elementos más importantes y formular finalmente el modelo de negocios propuesto a continuación, presentado en su esquematización clásica a través de sus 9 divisiones y las relaciones entre estas.

7.3.2.1 Clientes

No es novedad decir que los clientes son los principales motores de todo negocio. Es hacia ellos para quienes está dirigido el negocio, ellos son los que van a adquirir o comprar los servicios a ofrecer. Es debido a esto, que tener claridad del segmento de clientes al cual hay que atender es de vital relevancia para la ejecución del modelo de negocios.

Para el caso de este negocio en particular, existe un solo tipo de cliente clave: aquellas personas amantes del futbol y que les gusta practicar este deporte sin importar el nivel que tengan. Buscan un momento de recreación, reunión, pero también de competencia y reconocimiento. Pagan por un servicio que entregue una buena organización, una participación activa y descanso. Su caracterización se detalla a continuación:

- **Sector Socio Económico:** El grupo al cual está enfocado el servicio a ofrecer por FutPro es aquel del sector Medio-Alto, con la disposición a pagar por una liga de las características que ofrece la productora. Si bien, la sociedad chilena es una sociedad totalmente "futbolizada", es este sector el que presenta más interés en este tipo de eventos. El sector Bajo, por lo general participa de ligas de barrios, las cuales tienen un enfoque distinto al ofrecido.
- **Género:** El servicio a ofrecer no distingue entre hombres y mujeres. Según lo visto en segmentos anteriores, cada vez hay un mayor interés por parte de mujeres de

participar en este tipo de eventos, por lo que se trata de una oportunidad de negocio la realización de ligas para ellas.

- **Rango Etario:** El servicio será dirigido principalmente a personas entre los 18 y los 35 años, que según la etapa exploratoria del trabajo son aquellos que más interés prestan por este servicio, además de que aun poseen las condiciones para poder realizar esta actividad.
- **Preferencias:** Como se mencionó, este tipo de clientes buscan un momento de compartir en torno al futbol, pero que también les dé un grado de competencia y reconocimiento. Por lo mismo se acercan a este tipo de eventos. Buscan que sea una organización de calidad, en los que prime el futbol. Esperan jugar la mayor cantidad de partidos posibles y que se cumplan los estándares mínimos para poder realizar la actividad.

7.3.2.2 Propuesta de Valor

Una propuesta de valor se define como los elementos distintivos del producto o servicio que generan que el cliente se decida por escoger una propuesta de negocio, por sobre a la propuesta del resto del mercado. Es este el punto de importancia y relevancia para el futuro del modelo de negocio, ya que a partir de acá se definen las futuras determinaciones para el producto, servicio y el negocio en sí.

La determinación de esta propuesta de valor ya fue desarrollada mediante la estrategia del "Océano Azul", por lo que a continuación se desarrollara la idea final y fundamental de la propuesta, para tener mayor claridad del foco que tendrá en el negocio.

El servicio que puede entregar una productora de eventos deportivos no es una novedad, y tratar de innovar tiende a ser un trabajo tortuoso. Por lo que cobra una mayor importancia la determinación de la propuesta de valor, ya que es esta la que le permitirá diferenciarse de lo ofrecido por el resto del mercado. Para esto, durante la confección de la estrategia, se realizó la etapa exploratoria y su correspondiente Brainstorming, en la cual se obtuvo la percepción de los clientes frente a este tema. Analizadas sus respuestas, se llegó a la conclusión de que los puntos a abordar por la empresa, y ofrecerlas como una propuesta de valor, son los siguientes:

- **Organización:** Puede sonar como un tema obvio, pero tener una respuesta en temas organizativos es primordial para el desarrollo de una productora de eventos deportivos. Mantener una estructura clara, responsable y abierta es valorado por todos los participantes de los servicios a ofrecer. Una mala organización de una liga de futbolito puede ser fatal para el negocio. Suspensión de partidos sin previo aviso o de forma consecutiva, no lograr tener todos los equipos registrados, demoras en la entrega de información de fixture, resultados, amonestaciones; hablan de una mala administración y puede hacer que los equipos se desagraden del producto. La fidelización de los clientes (Equipos y jugadores) en este tipo de servicios es clave para mantenerse en el tiempo.
- **Profesionalización:** Los participantes de las ligas, a pesar de buscar un momento de reunión, también buscan en un grado la competencia. Por lo mismo, es que una de las principales ideas de “FutPro” es acercar a los jugadores a ese sentimiento de profesionalismo. Si bien, el servicio es una liga de futbolito totalmente amateur, se busca acercar al jugador a este sentimiento ofreciendo todas las instancia que el

profesionalismo puede ofrecer: el cumplimiento de normativas, rigurosidad en el desempeño del arbitraje, formato de campeonato que permita el desarrollo de mayor cantidad de partidos para todos los equipos, reconocimiento a los mejores no solo de cada campeonato especifico, si no de la temporada completa, dando oportunidades a todos los participantes.

- **Enfoque en la Gestión Deportiva relacionada al Fútbol:** Este es un punto que no se extrae directamente de la etapa exploratoria hacia los clientes, sino que es resultado directamente desde el análisis a los servicios entregados por las empresas del mercado. Al revisar la cartera de productos o servicios entregados por otras productoras de eventos, se pudo encontrar que estas no solo se enfocan en la organización de ligas, sino que también realizan servicios de marketing deportivo, organización de eventos deportivos de otras ramas, y servicios recreacionales para empresas. "FutPro" es una productora que estará enfocada 100% en lo futbolístico, organizando una liga propia o prestando los servicios de organización a otras entidades que lo requieran. Tener este enfoque especializado da un valor distinto a la empresa. "Si necesita fútbol, acérquese a los que saben".

7.3.2.3 Canales de Distribución

Para poder concretar que la propuesta de valor llegue finalmente a los clientes, es necesario establecer los canales de comunicación, distribución y venta de estos. Es a través de estos canales que el cliente se relacionara con la propuesta de valor, por lo que si su diseño es pobre o ineficiente, a pesar de ser un servicio de calidad, se podría generar una experiencia negativa, llevando abajo el servicio.

Los principales canales para poder llegar a los clientes serán 2:

- **Página WEB:** Sera el principal medio de comunicación de la productora. A través de este medio los clientes se podrán informar de todo lo acontecido tanto con la productora como con la liga en específico. Es en este lugar donde encontraran la información de contacto directo con los encargados, información sobre eventos realizados, noticias, antecedentes para la inscripción en ligas, etc. Sera un medio que estará en permanente actualización, con presencia de los principales auspiciadores y links de interés.
- **Redes sociales:** Hoy por hoy, las redes sociales se han convertido en un fuerte aliado de todo emprendimiento. Es por esto, que FutPro tendrá una fuerte presencia tanto en Facebook como Twitter. Es a través de estos medios donde se irán publicando noticias al instante sobre los campeonatos, posibles reprogramaciones o suspensiones. Además links de interés y registros audiovisuales de cada fecha. Sera un recurso destinado completamente al desarrollo de las ligas organizadas.

Además de estos 2 medios de comunicación, la captación de clientes en terreno es fundamental. No basta con esperar que los jugadores lleguen a la página web o Facebook para poder enterarse de la realización de la liga. Por lo que uno de los recursos claves para la comunicación y venta del servicio son los "Relacionadores Públicos". Es a través de ellos que se realizara el boca a boca de los productos, los que captaran equipos y convencerán de participa de la liga. A través de ellos y de la productora se harán las inscripciones de los equipos, lo que se traduciría en la venta del producto. Y por último la difusión por medio de revistas especializadas en deporte, con el fin de llegar de otra forma a los clientes objetivos.

7.3.2.4 Relación con los clientes

El cómo se establece una relación con los clientes desde un principio es fundamental para un negocio, ya que permitirá solventar la idea que se tiene de este y mejorar aquellas fallas de manera oportuna.

Como se mencionó, el tipo de clientes que participa de una liga busca una liga que sea organizada y logre cumplirles gran parte de sus requerimientos. Por lo general, son clientes fieles al producto, es decir, encontrando una liga que cumpla sus expectativas es muy difícil que se cambien de esta, ya que se encuentran cómodos con lo ofrecido. Por lo que entregarles una primera experiencia satisfactoria es fundamental.

Por lo mismo, la organización tiene que ser capaz de crear una relación de cercanía con los clientes desde el primer momento. Es fundamental no dejar pasar detalles que podrían verse como menores, ya que son estos los que marcan la diferencia frente a los clientes. Y no solo crear esta relación dentro de la realización de la liga, sino que también fuera de ella, ya sea antes o después de la realización. Demostrar el interés por parte de la organización con las necesidades de sus clientes es valorado por estos, ya que habla de la importancia de estos. El ser capaces de responder rápido ante ellos es los primordial.

7.3.2.5 Fuentes de Ingreso

Los clientes son los principales motores de todo negocio. Y en este caso no es distinto. Son ellos los que pagaran por el servicio a entregar y que permitirán que el negocio sea viables y se pueda mantener en el tiempo.

El sistema de "ingreso" para este tipo de empresas es el siguiente. Cada equipo interesado en participar de una liga, para poder hacerlo deberá cancelar una cuota de inscripción en

fechas específicas y dispuestas para la organización. Los medios y formas de pago se evaluaran en el momento, una vez que se analicen los costos y la forma de pago de estos.

Mencionar como punto importante y relevante, de que la empresa no todos los meses tendrá ingresos. Por lo general, los ingresos que genera una liga de futbolito se acumulan al inicio de esta, y es desde ese momento que se hace la administración mes a mes de estos dineros.

7.3.2.6 Recursos claves

Para que un negocio de estas características pueda funcionar, es necesario contar con recursos que permitan cumplir con los objetivos planteados a partir de la propuesta de valor, los canales de distribución, relaciones con los clientes y las fuentes de ingreso.

Para poder realizar el análisis de los recursos, estos se dividirán en 3 secciones, que por lo general son las 3 divisiones más comunes al realizar este tipo de análisis: Recursos Físicos, Recursos Intangibles y Recursos Humanos. Cada uno de los 3 se detallara a continuación:

- **Recursos Físicos**
    - Oficina: Como todo negocio, para su funcionamiento y establecimiento, necesita de una oficina donde desarrolle sus operaciones comerciales. Al ser una productora en la cual su principal servicio funciona en el exterior, se evaluara un nuevo formato de arriendo de oficinas en el mercado, el cual permite obtener una dirección comercial y la utilización de un espacio físico solo en casos de que sea necesario utilizarlos (Reuniones de la organización, con posibles auspiciadores, con representantes de equipos, etc.)
    - Implementos tecnológicos: Todos aquellos artículos que se utilizaran directamente en la organización de la liga, como lo son Notebooks,

impresora, teléfono. Junto con estos, también aquellos implementos que aporten en la realización de la liga, como lo son pantallas donde se muestren los registros audiovisuales fecha a fecha y sistema de audio.

- Artículos Deportivos: Son esenciales para la realización de toda actividad deportiva. Dentro de estos, encontramos los balones de futbolito, petos en caso de que la vestimenta de 2 equipos dentro de una cancha sean de similares colores y conos o "lentejas"

- **Recursos Intangibles**
  - Patentes y permisos: Todo negocio para poder operar de manera regulada, debe poseer los correspondientes permisos y patentes municipales para su funcionamiento. Además de estos, las licencias para dominios y el registro de la página web.
  - Sitio Web y Redes Sociales: Como se mencionó anteriormente, estos serán los principales canales de comunicación de la productora, por lo que su diseño e intensidad de uso los convierten en recursos relevantes para la empresa.

- **Recursos Humanos**

  Antes de iniciar el análisis de quienes componen los recursos humanos claves para el funcionamiento de la productora, es necesario precisar que estos se dividen en 2 grupos. El primero grupo es aquel que está compuesto por el personal permanente de la productora, como una especie de trabajadores de planta. Son estos los que están encargados de la administración y funcionamiento de la productora. Dentro de este grupo están los 2 socios principales (Ingeniero Comercial y Profesor de

Educación Física) y un diseñador de la página web. En el segundo grupo se encuentran todos aquellos que conformen el personal durante la realización de la liga, formando una especie de trabajadores Part-Time. En este grupo encontramos a Staff de producción (Relacionadores Públicos), kinesiólogo, árbitros, peloteros, fotógrafo, a los cuales se les remunera según las horas trabajadas, en forma de honorarios. Las funciones de cada uno se detallan a continuación:

- Socio 1: Cumplirá las funciones de Gerente general de la productora. Estará encargado de la administración de esta, revisando temas tanto financieros como comerciales (Acuerdos con auspiciadores, arriendos, etc.). Además participara dentro del staff en cada fecha de los eventos.
- Socio 2: Cumplirá las funciones de Gerente de Operaciones y logística. Estará encargado de todo lo que tenga que ver con la implementación de las ligas, desde la adquisición de los insumos que sean requeridos, la gestión con los cuerpos arbitrales, la elaboración de bases y con todo lo que tenga que ver con la gestión desde el punto de vista deportivo. Igualmente participara dentro del staff de producción en cada fecha de los eventos.
- Diseñador/Administrador Web: Su principal función será la de desarrollar la plataforma web de la productora, y sus correspondientes perfiles en redes sociales.
- Relacionadores Públicos: Son los encargados de, en una primera instancia, salir al mercado a ofrecer el producto y capturar equipos interesados. También cumplirán la labor de apoyar a la organización estando presentes en cada una de las fechas. En caso de no poder presentarse alguno de los socios a una fecha, ellos son los encargados de llevar a cabo todas las

acciones que se deban ejecutar. En un principio se contara con 2 personas para este cargo.

- Kinesiólogo: Son los encargados de los primeros auxilios y atención preventiva durante cada jornada en que se desarrolle el evento.
- Árbitros: Son los encargados de impartir las normas en cada partido. La contratación de estos pasara a través de la negociación con alguna agrupación de árbitros certificados.
- "Peloteros": Su principal función es la de apoyar al juego con la administración de los balones fecha a fecha, yendo a buscarlos cuando estos salgan del perímetro de la cancha donde se jueguen los partidos.
- Fotógrafo: Es el encargado de todo el registro audiovisual de la liga. Encargado de tomar fotos durante el evento y grabación de videos del mismo.

7.3.2.7 Actividades Claves

Las actividades claves tienen como objetivo la utilización correcta de los recursos analizados y el desarrollo del modelo de negocio desde el punto de vista operacional.

Una de las actividades claves tiene que ver con lo netamente publicitario del servicio. El cómo se va a ofrecer y donde es primordial. Para esto, en conjunto con los "Relacionadores Públicos" se visitaran distintos recintos donde se practique futbolito de manera recreativa para que ofrezcan el producto. Es una forma de acercarse a los clientes objetivos sin invadir el espacio de otras ligas. Además de esto, lograr publicar avisos de los eventos en revistas y portales especializados, como en las seccione de deportes de diarios, páginas de internet como "El Gráfico", "Peloteros", etc. En estos espacios es clave poder mostrar los

beneficios que le otorga a los clientes participar de los eventos ofrecidos por la productora y que los hace ser una elección segura. Junto con esto, lograr acuerdos con auspiciadores que aporten para el inicio y desarrollo del evento, que con su presencia le entreguen un plus a la productora.

Ya con lo netamente operacional, el estar presente en el desarrollo de cada uno de los eventos es esencial, junto con una buena organización y administración. De esta manera se pueden dar solución inmediata a cualquier imprevisto que pueda ocurrir, además de mostrar una preocupación sobre el producto, mostrar seriedad y compromiso. Estar preparados para todo tipo de circunstancias y responder de forma eficaz y eficiente.

Por último y muy de la mano del último punto, está la mantención de los recursos, ya sean físicos o humanos. En el caso de los primeros, es clave mantener en buen estado la implementación deportiva a utilizar, ya que son los pilares del desarrollo de toda actividad deportiva. Y en cuanto a los recursos humanos, mantener un buen clima con las personas se traduce en un trabajo bien realizado, al encontrase cómodos en la labor que cumplen. La buena administración de ambos tipos de recursos, se traducen en una valoración por parte de los clientes que es importante capturar.

7.3.2.8 Alianzas Claves

Para lograr el éxito de un negocio de estas características, el establecer relaciones con otras empresas se transforman en un gran apoyo. Al establecer estas relaciones se complementan las capacidades y se optimiza la propuesta de valor.

Para el caso de “FutPro”, son 3 las alianzas que aparecen como claves para el desarrollo. Estas son:

- **Empresas Auspiciadoras:** Se transforma en una de las alianzas claves en el sentido de dar formalidad e importancia al evento. Al conseguir empresas auspiciadoras, estas a través de su nombre atraen a los clientes a querer participar de servicio. Sin embargo, no cualquier empresa sirve para este tipo de alianzas, sino que hay que tener la precaución de que estas estén ligadas al deporte o tengan interés en este. El aporte y valor que este tipo de alianzas entregan al servicio a ofrecer, no solo pasa por dar un mayor nombre a la liga, también aportan en recursos. Si bien, con lo ingresos generados por la inscripción se pueden cubrir costos, el aporte de empresas auspiciadoras ayudan a minimizar estos, ya que por lo general son los principales proveedores de los premios que se entregaran, ya sea fecha a fecha como al final de cada campeonato. Por lo mismo, el cómo se ofrece la liga a cada uno de estos auspiciadores y el cómo se negocia con ellos es importante, ya que sus aportes son proporcionales al nivel de seriedad del evento, necesitan saber que será un aporte para su propia estrategia. Dentro de los potenciales auspiciadores que se evalúan para proponer participar en el servicio a ofrecer por "FutPro" se encuentran: "Gatorade" (Bebidas isotónicas), "El Gráfico" (Diario deportivo), "100% Futbol" (Tienda deportiva) "Mitre" (Marca artículos deportivos) "Cristal" (Cerveza) y "Mal Paso" (Pisco).
- **Administradores de Cancha:** Esta alianza cobra importancia en el sentido operacional de la productora. Es vital para el desarrollo de la actividad tener un recinto adecuado para realizarlo, que tenga todos los requerimientos mínimos y que se ajuste a los estándares establecidos en la propuesta de valor. Y hacer de esta relación, una relación duradera, ya que al buscar la fidelización de los clientes, no es recomendable una constante movilidad del recinto. La propuesta para los

administradores de canchas, es que al momento de que un cliente piense en la liga piense en las canchas en las que se desarrollan y viceversa. Así, se puede transformar en una nueva fuente para atraer nuevos clientes para los administradores, ya que los mismos jugadores, al querer jugar un partido fuera de la liga, de forma recreacional, pensaran en el recinto donde juegan su liga.

- **Asociaciones de árbitros:** Como se señaló, el nivel del arbitraje de los partidos es importante para los clientes, por lo que estos tienen que estar al nivel de lo exigido. Existen distintas asociaciones de árbitros profesionales, que prestan sus servicios para distintas ligas. La productora debe buscar una que se adecue a los requerimientos de la propuesta de valor, y lograr una alianza que les permita poder desarrollar cada partido de la manera correcta y sin contratiempos.

7.3.2.9 Estructura de Costos

- **Costos Fijos:**
  - Administración: Dentro de estos costos se encuentra el pago del arriendo de la oficina comercial, junto con el pago de patentes y permisos municipales. En el caso de los últimos, estos costos se generan solo una o dos veces durante el año.
  - Comunicación y Marketing: Dentro de esta categoría de costos, se encuentran los previstos para el pago de publicaciones en páginas web especializadas, revistas, etc. para la promoción de los eventos y el pago de la licencia para el dominio de la página web de la productora.

- Remuneraciones Staff Permanente: En este conjunto de remuneraciones se encuentran las remuneraciones de los socios principales y del administrador web.

- **Costos Variables (Generados por evento):**
  - Remuneraciones Staff Part-Time: En este segundo grupo de remuneraciones se encuentran aquellas destinadas para el staff de producción, kinesiólogo, arbitraje, "peloteros" y encargado registro audiovisual.
  - Instalaciones: El costo que supone pagar por el arriendo del recinto en el cual se realizara el evento. Este depende de la cantidad de canchas y el horario en el que estas se utilizaran.
  - Insumos: Este es un costo que se incurre al final de cada evento y que por lo general se ve amortiguado por los aportes de los auspiciadores.
  - Artículos Deportivos: Es el costo asociado a la compra tanto de balones de futbolito, petos y conos, necesarios para la realización del evento. Además dentro de los insumos, se encuentra todo lo que el profesional kinesiológico requiera dentro del botiquín de primeros auxilios.

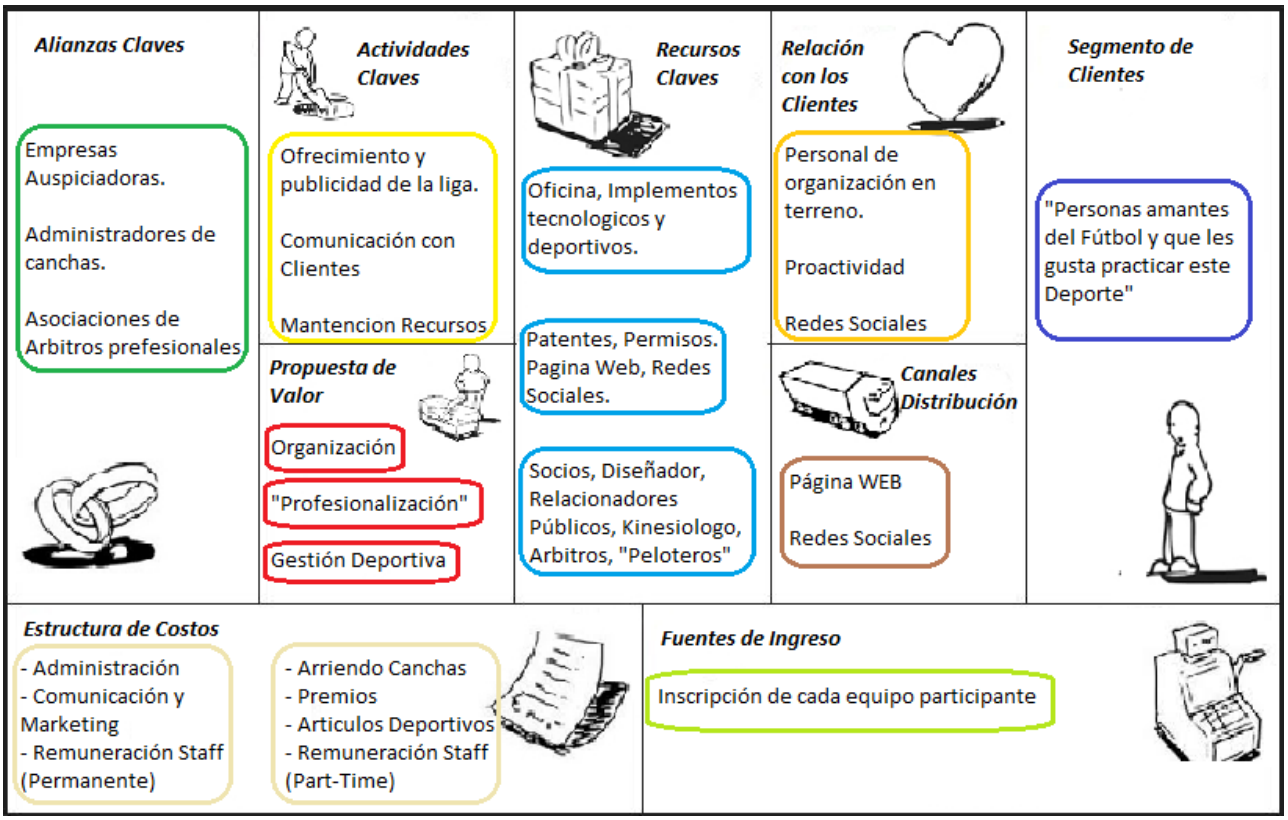

Imagen 19. Presentación grafica "Lienzo CANVAS". (Fuente: Elaboración Propia)

7.4 Plan de Marketing

Siempre que se habla acerca de un negocio nuevo e innovador, para poder promoverlo es necesario establecer distintas metas y objetivos en todas las áreas de la empresa, sin perder el sentido del negocio. En este sentido, cuando se habla del área de Marketing, se encuentra un objetivo claro: lograr posicionar el concepto del servicio a entregar de manera positiva en el consiente de los fututos clientes. Establecer que existe una empresa detrás de este, que a través de sus estrategias busca satisfacer sus necesidades.

Pero antes de entrar a evaluar cada uno de los puntos que componen el plan de marketing, es necesario establecer la identidad de la empresa que entregara el servicio y cuáles son sus objetivos en cuanto a posicionamiento se habla.

El nombre de la productora es “FutPro”. Este nombre engloba 3 conceptos claves de este negocio. En primer lugar el Futbol, el deporte más popular del país y en el cual la productora especializara sus servicios. Busca que los clientes entiendan que en lo que a futbol se refiere, la empresa es experta, que todo el negocio y servicio que se ofrecen giran en torno a este deporte.

El segundo concepto que engloba el nombre de la productora es la misma Producción de eventos deportivos. Busca que los clientes sepan que el principal servicio que entregara el negocio es la organización y producción de campeonatos que giren en torno al futbolito, administrando todos los recursos que estos eventos requieren, entregando la experiencia que sus trabajadores poseen. Y no solo encargarse de la organización de su propia liga de futbolito, sino que entregar estos servicios a entidades externas que necesiten el nivel de organización que “FutPro” otorga.

El último concepto que “FutPro” encierra en su nombre es el Profesionalismo que le quiere entregar a los jugadores al vivir la experiencia de participar en un campeonato organizado por la empresa. Como se ha dicho en reiteradas veces a través de este trabajo, los clientes buscando un momento de encuentro y recreación, pero también están en búsqueda de un servicio que les entregue un grado de competencia, reconocimiento y seriedad. Esto último se les puede dar a través del profesionalismo que se le quiere imprimir a las ligas, desde la calidad en la normativa de juego, la calidad de los arbitrajes, los sistemas de campeonatos, el formato de premios, etc.

7.4.1 Marketing Mix

Luego de desarrollado el plan de negocio, es necesario establecer las estrategias y los procedimientos a través de los cuales este se materializara en la realidad. El plan de marketing permite establecer objetivos y cuáles serán los principales elementos que llevaran a satisfacer las necesidades del plan de negocio y finalmente la de los futuros clientes y consumidores del servicio final.

Tomados de la mano con los objetivos estratégicos de la empresa, en el plan de marketing se proponen objetivos tanto cualitativos como cuantitativos, los cuales sirven de guía para los elementos y acciones que el plan propondrá para la ejecución y funcionamiento del plan de negocio.

- **Objetivos Cualitativos**
  - Posicionar a "FutPro" como una de las productoras de ligas especializadas en la organización de ligas de Futbolito en la capital.
  - Generar asociaciones con empresas auspiciadoras, con el fin de potenciar las ligas realizadas y dar un renombre dentro del mercado. Que estas sirvan también como motivador a los jugadores para participar.
  - Generar asociaciones con administradores de cancha, con el fin de fortalecer la propuesta final, generando beneficios mutuos.
- **Objetivos Cuantitativos**
  - A contar del segundo año de funcionamiento, lograr aumentar la oferta de campeonatos de un solo día de competencia a un máximo de 3 (Campeonatos propios con distintos equipos)

- A contar del segundo año de funcionamiento, alcanzar un volumen de ingresos que permita cubrir los costos fijos del negocio.

- **Producto / Servicio**

El principal servicio a entregar por "FutPro" es el de la organización y producción de ligas de futbolito en la capital. En una primera instancia, el foco se centrara en la organización de una liga propia de la productora, con la cual se espera poder presentar a la empresa y sus servicios junto con enseñar en el mercado el grado de especialidad que la empresa posee en términos de ligas de futbolito. Dentro de estas ligas, cada equipo que se inscriba podrá disfrutar de un momento de compartir y de sana competencia alrededor de un balón de futbol.

En lo que respecta directamente con el servicio de liga a ofrecer a los clientes, durante su primera ejecución, tendrá un cupo para 16 equipos, los cuales estarán conformados por 15 jugadores máximos. Se elaborara un fixture donde se señalen cada una de las fechas a disputar, con sus respectivos horarios y partidos, con el fin de que cada equipo tenga conocimiento desde un principio de esta información. El campeonato contara con una fase regular con 4 grupos de 4 equipos cada uno, una segunda fase donde se dividirá a cada grupo en 2, donde los 2 primeros disputaran una "Copa de Oro" y los 2 restantes una "Copa de Plata". En esta fase, también se disputaran partidos entre grupos. Luego se pasa a una etapa de Play Off, en la que se jugaran partidos de ida y vuelta de semi finales, para luego llegar a una gran final donde se coronara al campeón de cada copa disputada. Con este formato, se le permite a cada equipo jugar un mínimo garantizado de 6 partidos. Al final del campeonato, se le entregara premios a los campeones de cada copa y a los respectivos segundos lugares, junto con premios al goleador, mejor jugador y mejor arquero del

campeonato. Este mismo formato se mantendrá para un segundo campeonato (Campeonato de Clausura) para luego coronar a los mejores del año.

Con el formato antes descrito, se espera poder marcar un precedente dentro de los servicios a entregar por "FutPro", para que luego del primer año de organización, se extiendan los servicios de la productora en 2 ámbitos. El primero, crear más instancias de competencias para la liga organizada de forma propia, buscando la incorporación de más equipos de la región y jugando durante más días de la semana. Y como segundo ámbito, que empresas externas que tengan intenciones de organizar campeonatos de futbolito, se acerquen a "FutPro" para encargarse de la gestión deportiva y organizativa de este tipo de requerimientos, al demostrar junto con la experiencia del éxito organizativo que posee.

- **Precio**

Con lo que respecta a la estructura del precio del servicio, este toma una importancia relevante. Los clientes de este tipo de servicios buscan un momento de esparcimiento, recreación y competencia. Y por lo mismo, buscan un servicio cuyo valor corresponda a lo que están consumiendo. Podrían fácilmente satisfacer su necesidad de jugar un partido acercándose a canchas disponibles para el arriendo, y pagar por una sola hora de arriendo.

En la etapa exploratoria de este trabajo, se dedujo que los clientes buscan de este tipo de servicio, seriedad, calidad y organización y que el precio de este tipo de servicios se encontrar en un rango entre $300.000 y $350.000 (44%) pudiendo llegar a $400.000 (22%). Es por esto el precio a establecer para el servicio debiese estar dentro de este rango.

En el caso del precio para el segundo servicio a entregar por "FutPro", el de la gestión deportiva de ligas de futbolito, este dependerá de los requerimientos entregados por la

empresa contratista, a la cual se le entregara un presupuesto con información de cada uno de los ítems a abarcar y del valor final por el servicio. Sin embargo, como meta de la empresa, se espera obtener entre un 30% y 40% de margen de cada una de estas ventas.

- **Plaza**

Al no tener el espacio físico propio para poder desarrollar cada uno de los eventos, "FutPro" saldrá al mercado de recintos deportivos equipados y capacitados para la práctica de partidos de futbolito. Estos recintos tienen que entregar los requerimientos mínimos exigidos tanto por la empresa como por los clientes que buscan el servicio. Esto es, calidad de las canchas, calidad de camarines e instalaciones, accesibilidad. En un principio se buscara y cotizara recintos ubicados en el sector Nororiente de la capital, ya que es en este sector donde se encuentra la mayoría del segmento objetivo y recintos con las especificaciones señaladas. En el largo plazo, se analizara la opción de expandir el radio de ejecución.

- **Promoción**

Para lograr que el objetivo de posicionamiento de la empresa y sus servicios se cumpla, es de relevancia establecer de qué forma se promocionara y se presentara el servicio al público objetivo. Para esto, se tomara una serie de medidas, dispuestas a continuación:

- *Trabajo en terreno:* A través del trabajo activo tanto de los socios como de los "relacionadores públicos", se realizaran visitas en distintos recintos con canchas de futbolito para ofrecer el producto a los jugadores que se encuentren pasando un momento de recreación. De esta forma se sale a la búsqueda de clientes, sin invadir el espacio de otras ligas y es una forma de ahorro en el concepto de publicidad.

- *Redes Sociales:* Las redes sociales son uno de los grandes aliados de todo negocio en la actualidad. Es la principal plataforma para marcar presencia en un mercado, por lo que la estrategia de promoción en estos medios debe ser profunda. Dentro de las actividades de promoción por Redes Sociales (Facebook y Twitter específicamente), está la publicación constante y diaria de información respectiva de la liga, apoyada por imágenes, videos, noticias, etc. Además agregar información y links de interés ligadas al interés de los clientes.
- *Página Web:* Junto con la presencia en Redes Sociales, poseer una Pagina Web oficial para la liga es indispensable. Es en este lugar donde se encontraran noticias con respecto a los servicios e historia de la empresa, con la finalidad de que aquellos clientes que requieran de este tipo de servicio, entren al portal y la obtenga de manera inmediata y simple. Además, una sección que entregue todas las estadísticas de las ligas organizadas por la productora: bases, fixture, resultados, imágenes, etc.
- *Alianzas con Auspiciadores:* Es uno de los puntos críticos para el desarrollo de la productora. Lograr alianzas con auspiciadores, le otorga al negocio un renombre dentro del mercado ya que se muestra un respaldo y confianza por parte de estas empresas, además de entregar un aporte de valor en lo que respecta a la entrega de premios para los jugadores. Otro aporte que pueden otorgar estas alianzas, es lograr aparecer con avisos publicitarios en sus propias redes sociales, o con publicaciones en revistas y diarios especializados, con el fin de "hacerse notar" con los clientes.

8. ANÁLISIS FINANCIERO

Luego de analizadas todas las partes que componen a un plan de negocios desde el punto de vista de la planificación estratégica, es necesario llevar esto a la realidad y analizar qué tan factible es de realizar un proyecto de estas características. Para esto se propone realizar un análisis financiero, en el cual se trazan 2 objetivos. Primero, establecer los correspondientes supuestos sobre la futura composición de ingresos y costos de operación de la empresa y segundo, la magnitud de la inversión requerida para dar inicio al proyecto. De esta manera, se espera mostrar un panorama de funcionamiento mínimo que permita la viabilidad del negocio, mediante el uso de indicadores económicos.

Recalcar que esta etapa de análisis solo es considerada una referencia para el o los posibles inversionistas, ya que para la elaboración de un análisis financiero adecuado en términos de las proyecciones de ingreso y costos, es necesario establecer determinaciones que van más allá de los límites de este estudio, y que corresponden a la evaluación de proyectos como tal.

8.1 Supuestos

Antes de iniciar este proceso de análisis, es necesario establecer ciertos supuestos para poder hacer las proyecciones correspondientes y que formaran parte de los elementos que componen el flujo de caja, con el que se podrá concluir de manera preliminar la viabilidad económica del proyecto.

El principal supuesto para poder iniciar esta sección es señalar que durante el primer año de funcionamiento de la productora, y por consiguiente, con su primera liga organizada, se contara con 3 campeonatos durante el año, en los cuales participaran un total de 16 equipos

con un máximo de 15 jugadores por plantilla. Esto significa que la productora solo presentara estados de ingresos durante 3 meses del año, producto del pago de la inscripción de cada uno de los equipos.

Con el correr de los años de funcionamiento de la productora y adquiera conocimiento dentro del mercado, se irán aumentando la cantidad de campeonatos, agregando 1 día más de liga. Esto significa, que a contar del segundo año de funcionamiento ya no solo será 1 campeonato de apertura, por ejemplo, sino que serán 2, con la participación de distintos equipos entre días. Además en este segundo año, se agregara la organización de la liga femenina de la productora. Al tercer año, se agregaran 2 días más, teniendo un total de 4 días de competición distinta en el formato masculino. En el caso de la liga femenina, se seguirá la misma estrategia que la masculina, con el desfase de un año.

De esta forma, se espera que al tercer año de funcionamiento de la productora, cerca de 1440 jugadores estén participando activamente de cada uno de los eventos organizados por esta, ya que se toma como objetivo que cada una de las competiciones se juegue con la totalidad de los cupos ocupados. De todas formas, en los futuros análisis se utilizara un pequeño castigo a estos números para realizar una proyección contemplando cualquier tipo de eventualidad. Finalmente, volver a señalar que la productora solo tendrá estados de ingresos durante determinados meses del año, y no continuos, debido a que el principal ingreso corresponde al pago de la inscripción de cada uno de los equipos para participar.

Por último, señalar que a pesar de que la empresa tiene contemplado dentro de sus futuros servicios, la organización de ligas de futbolito “externas”, en todas las proyecciones a realizar, este servicio no estará contemplado, ya que al no ser una actividad que vaya a ser

fija, si no que más bien variable y esporádica, su proyección se hace compleja para el análisis. Sin embargo, los montos de ingresos y costos unitarios que se presentaran, poseerán los mismos valores, quizás aumentados en un cierto margen futuramente a analizar.

8.1.1 Composición de Costos

Como se señaló en la etapa del modelo de negocio, los costos que componen el futuro proyecto se dividen en 2 secciones. Por un lado se encuentran costos de carácter fijo y que se generan mes a mes y por el otro, costos que se generan directamente al momento de realizar cada evento, por lo que solo se incurren en el mes de inicio del evento y no es necesariamente mes a mes.

Con respecto a los costos fijos, estos se dividen en 3 sub-categorías: Administración, Comunicación y Marketing, y Remuneraciones. Su composición y montos mensuales se muestran en los siguientes recuadros (en montos mensuales):

Remuneraciones	
Ítem	**Monto**
Socio 1, Gerente General	$ 500.000
Socio 2, Gerente Operaciones	$ 500.000

Tabla 7. Costos fijos, Remuneraciones. (Fuente: Elaboración Propia)

Cabe señalar, que para términos de remuneraciones de carácter fijo, como las presentadas anteriormente, estas en una primera instancia se generan solo antes de cada evento. Ya a contar del 2do año de funcionamiento se aumentara la frecuencia del pago, a lo que dure cada evento. Esto, ya que al tratarse de un emprendimiento, los emprendedores tienen que

estar dispuestos a "sacrificar" sueldo con el fin de levantar el negocio. Una vez que este pueda sostenerse de manera más firme, los socios podan recibir un sueldo más alto y constante.

Comunicación y Marketing	
Ítem	**Monto**
Publicidad Web	$ 500.000
Dominio Web	$ 49.990

Tabla 8. Costos fijos, Comunicación y Marketing. (Fuente: Elaboración Propia)

En este caso, señala que para el ítem de "Publicidad Web", es un costo que se generara con mayor fuerza durante el mes previo a cada inicio de evento, con el fin de promocionar a los distintos equipos el inicio de una nueva liga. A pesar de que durante el primer año solo se realicen 2 eventos, el gasto en publicidad tendrá el mismo nivel de presupuesto, ya que se tiene que hacer una campaña potente para dar a conocer el producto. Con respecto al "Dominio Web", este tiene que ver con el pago del Hosting para la página que tendrá la productora donde se presentara todo tipo de información con respecto a la empresa e información sobre cada una de las ligas que se desarrollen.

Administración	
Ítem	**Monto**
Arriendo Oficina	$ 45.000
Pago Patente Municipal	$ 50.000

Tabla 9. Costos Fijos, Administración. (Fuente: Elaboración Propia)

Con respecto a los costos de administración, se realizara el arriendo de una oficina virtual, la cual es un sistema que hace poco está entrando en el mercado chileno. El sistema permite

el arriendo de un espacio virtual junto con la posibilidad de utilizar un espacio físico durante un día de la semana, acondicionado para una persona. Además permite el uso de una sala de reuniones una vez al mes en el mismo lugar. Se utilizó este concepto, ya que por el tipo de productora no se necesita un mayor gasto en espacio físico para un trabajo diario, sino que para temas puntuales. La mayor parte del trabajo de la productora se realiza en terreno. Con respecto al valor de la patente comercial, como el proyecto no cuenta con un monto de capital propio, el valor de este corresponde al valor de media UTM semestral. Para el caso de la proyección se utilizó un valor de $50.000 de manera referencial.

Con respecto a los costos que se generan directamente por la realización de cada evento, estos también se dividen en sub-categorías. Estas son: Remuneraciones, Instalaciones, Insumos y Artículos Deportivos. El detalle de estos se presentan a continuación (en montos mensuales):

Remuneraciones	
Ítem	**Monto**
Relacionador Público	$ 6.666
Kinesiólogo	$ 8.888
Árbitro	$ 8.888
Pelotero	$ 3.333
Fotógrafo	$ 33.330

Tabla 10. Costos variables, Remuneraciones. (Fuente: Elaboración Propia)

Instalaciones	
Ítem	**Monto**
Arriendo de Cancha	$ 21.000

Tabla 11. Costos Variables, Instalaciones. (Fuente: Elaboración Propia)

Insumos	
Ítem	**Monto**
Copa Campeón Oro	$ 80.000
Premio Ganador	$ 500.000
Premio Segundo Lugar	$ 200.000
Copa Campeón Plata	$ 70.000
Premio Ganador	$ 200.000
Premio Segundo Lugar	$ 50.000
Medallas 1° - 2°	$ 3.500
Premio Goleador	$ 18.000
Premio Arquero	$ 18.000
Premio MVP	$ 18.000
Insumos Botiquin	$ 30.000

Tabla 12. Costos Variables, Insumos. (Fuente: Elaboración Propia)

Es necesario señalar que en este caso, cada uno de los costos presentados anteriormente presenta montos unitarios. La cantidad total a gastar dependerá directamente con la realización de cada uno de los eventos, ya que es el evento el que determinara la cantidad de horas que requerirá, la cantidad de canchas y la cantidad de jornadas. Señalar también, que si bien se indicó que estos costos solo se incurren al momento de generarse un evento, estos se devengan en distintos periodos. En el caso del ítem de remuneraciones, el pago se realiza de forma mensual, dependiendo de la cantidad de partidos y jornadas que se realicen en el mes. El costo de arriendo se cancela en su totalidad al inicio del evento, al igual que los costos generados por los artículos deportivos e insumos. En el caso del ítem de premios, este se produce en el último mes en que se realice el evento, entregándolos al finalizar este.

8.1.2 Composición de Ingresos

En lo que respecta a la composición de los ingresos del proyecto, hay que volver a recalcar los supuestos realizados al iniciar esta sección. La productora no contara con un ingreso mensual constante, ya que este solo se dará al momento del pago de las inscripciones por parte de cada equipo antes de iniciar el campeonato. Además, de que la cantidad de campeonatos durante cada año, ira aumentando según la productora se vaya haciendo un nombre dentro de la industria.

En lo que respecta al monto de inscripción para cada uno de los equipos que quiera participar de cada uno de los campeonatos organizados por la productora, este se fijó en $400.000. Este valor nace después de un Benchmarking en el mercado, en ligas similares a las ofrecer por "FutPro". Además, para el cálculo de ingresos, se piensa en una cantidad de 16 equipos para cada uno de los campeonatos a realizar.

Los ingresos esperados y proyectados mes a mes, para 3 años se presentan en el siguiente cuadro:

Ingresos Mensuales "FutPro" (CLP$MM)													
	Mes	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Año 1	Ingreso			**6,40**					**6,40**				
	Mes	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Año 2	Ingreso	**2,4**		**19,2**		**2,4**			**19,2**				
	Mes	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Año 3	Ingreso	**7,2**		**38,4**		**7,2**			**38,4**				

Tabla 13. Proyección ingresos mensuales "FutPro". (Fuente: Elaboración Propia)

A contar del año 2 de funcionamiento, se proyecta la organización de una liga de verano e invierno, en épocas de "vacaciones" o entre semestres, con el fin de reunir a los equipos y que no pasen muchos periodos sin participar de la liga. Estas competiciones son más

acotadas que las oficiales de cada semestre, por lo que reportan ingresos menores que los del resto del año.

8.2 Inversión

Como en todo proyecto que se inicia desde su cero absoluto, es necesario un nivel de inversión inicial para poder obtener insumos básicos para el funcionamiento inicial del proyecto. En específico, la inversión inicial necesaria para el inicio del proyecto se basa en los siguientes puntos:

Inversiones	
Item	**Monto**
Diseñador Web	$ 300.000
Articulos Deportivos	$ 252.280
Ipad	$ 559.980
Televisor	$ 259.990

Tabla 14. Inversión inicial "FutPro". (Fuente: Elaboración Propia)

Con respecto al ítem del diseñador web, este se considera como inversión inicial, ya que no es un servicio que se ocupara durante todos los meses de funcionamiento de la productora, sino que solo se usaran sus servicios antes de que entre en funcionamiento, ya que será el encargado de diseñar y dar vida a la página web de la productora, tomando en cuenta los requerimientos que una página de este tipo requiere. Luego, serán los propios socios los que se encargaran de la actualización de esta, subiendo la información requerida en el momento correspondiente.

Además, se realizara una inversión en artículos electrónicos. Los primeros (IPad) serán de utilidad para los socios y personal de administración para cuando estén en terreno llevando

la organización de cada liga. Es en estas plataformas donde podrán llevar la información necesaria sin tener la necesidad de estar con sus computadores en el lugar. Señalar que cada uno de los socios cuenta con sus propios computadores que servirán para llevar la administración del negocio, de esta forma no se incurre en un mayor costo. En cuanto a la inversión en un televisor este será de utilidad para poder dar cuenta de información de interés para los participantes de la liga durante el desarrollo de cada uno de los partidos. Desde imágenes de fechas anteriores, videos, resultados, tablas de posiciones, auspiciadores, etc.

Finalmente, con lo que respecta al punto de artículos deportivos, esta inversión se realizara año a año y consiste en la compra de balones de futbolito necesarios para la realización de cada partido, junto con la compra de unidades de petos de distintos colores. Esta inversión/compra se realizara año a año, ya que son artículos que se van desgastando con facilidad además de ser los más propensos a perderse durante el desarrollo de cada campeonato. Para cada año está destinada la compra de un número superior al mínimo requerido, para evitar cualquier tipo de inconveniente.

8.3 Flujo de Caja

Una vez de desarrollado cada uno de los análisis financieros necesarios para el desarrollo del proyecto, esto es, el análisis de ingresos, costos y la inversión necesaria, se procede a realizar un flujo de caja para los próximos 3 años. Se consideró este periodo de tiempo, ya que la industria se evalúa en periodos dependiendo de la magnitud de la inversión inicial, y como en este caso, la inversión requerida no es de mayor volumen como podría ser en otros casos, 3 años parecen suficientes para poder entregar un análisis objetivo y realista.

Dicho lo anterior, se presenta el siguiente flujo de caja:

FLUJO DE CAJA				
	Año 0	**Año 1**	**Año 2**	**Año 3**
Ingresos por venta		$ 12.800.000	$ 43.200.000	$ 91.200.000
Egresos				
Remuneraciones		$ 2.000.000	$ 6.000.000	$ 12.000.000
Comunicación y Marketing		$ 2.049.990	$ 2.049.990	$ 2.049.990
Gastos de administración y ventas		$ 590.000	$ 590.000	$ 590.000
Remuneraciones Staff		$ 2.624.182	$ 9.184.637	$ 19.681.365
Arriendo de canchas		$ 2.436.000	$ 8.526.000	$ 19.026.000
Insumos		$ 2.956.720	$ 11.826.880	$ 26.610.480
Depreciación		$ 136.662	$ 136.662	$ 136.662
Amortización intangible		$ 2.500	$ 2.500	$ 2.500
Total Egresos		$ 12.796.054	$ 38.316.669	$ 80.096.997
Utilidad Antes de Impuesto		$ 3.946	$ 4.883.331	$ 11.103.003
Impuesto		$ 986	$ 1.220.833	$ 2.775.751
Utilidad Neta		$ 2.959	$ 3.662.498	$ 8.327.252
Depreciación		$ 136.662	$ 136.662	$ 136.662
Amortización intangible		$ 2.500	$ 2.500	$ 2.500
Inversión inicial	$ 1.372.250			
Inversión de reemplazo		$ 252.280	$ 252.280	$ 252.280
Flujo libre de Caja	**-$ 1.372.250**	**-$ 110.159**	**$ 3.549.380**	**$ 8.214.134**
Flujo de Caja Acumulado	-$ 1.372.250	-$ 1.482.409	$ 2.066.971	$ 10.281.105

Tabla 15. Flujo de Caja. (Fuente: Elaboración Propia)

8.3.1 Análisis Rentabilidad

Luego de realizado el análisis del flujo de caja para el proyecto en estudio, es necesario revisar el nivel de rentabilidad que este entrega, y que al fin de cuentas es lo que señala si es atractivo el negocio para una futura inversión e implementación de este.

Luego de analizados todos los ítems tanto de ingresos y de costos que se generaran con el correr de los años por la productora, se observa un panorama positivo a contar del segundo año de funcionamiento, lo que hace concordancia con el crecimiento proyectado y esperado de la empresa.

Como es un proyecto que está pensado financiar desde sus inicios con capital propio por parte de los socios, el flujo de caja proyectado anteriormente es de carácter puro, esto es, no existe un análisis con respecto al endeudamiento que el proyecto pudiese conllevar, descontando intereses y amortizaciones por este concepto.

Para poder realizar el análisis de rentabilidad, se tomó una tasa de descuento del 15%. Este es un valor un tanto mayor al utilizado por lo general en la industria, con el fin de castigar proyectos nuevos como este. Además, este porcentaje se considera razonable para el proyecto, dadas las condiciones del modelo de negocio presentado anteriormente. Según esto, los indicadores obtenidos son los siguientes:

Indicadores de Rentabilidad	
Tasa de Descuento	15,00%
VAN (3 Años)	$ 5.753.676
TIR	125,07%
Payback	Año 2

Tabla 16. Indicadores Rentabilidad. (Fuente: Elaboración Propia)

Como se puede observar, tanto en el flujo de caja como en la tabla anteriormente mostrada, el proyecto posee un "Payback" al año 2 de funcionamiento, lo que significa que a contar de este año se recupera la inversión inicial del proyecto. A simple vista parece un largo periodo, pero se encuentra dentro de un rango razonable, sobre todo teniendo en cuenta que la tasa que se está utilizando es un tanto alta como forma de castigo para el proyecto y adecuarlo a una realidad.

Para fortalecer el dato sobre el tiempo de recuperación de la inversión, se puede observar que el proyecto presenta un VAN de $5.753.676 al tercer año, junto con una TIR de

125,07%. Estos números logran hacer más atractivo el incentivo a invertir y desarrollar el proyecto, ya que claramente entrega un rendimiento de rentabilidad superior a la esperada (TIR > Tasa descuento).

Como conclusión de este análisis, se puede señalar que el proyecto es un proyecto atractivo ya que dadas las condiciones establecidas, es posible recuperar y financiar la inversión inicial realizada para el proyecto, junto con otras que sean necesarias con el correr del ciclo de vida de la empresa. Sin embargo, es necesario recalcar también, que a pesar de lo atractivo que en términos numéricos pueda parecer el proyecto, este va a depender del tiempo que el inversionista tenga planeada la recuperación de su inversión, junto con sus exigencias, las cuales pueden modificar todo cálculo. Además señalar, que el flujo presentado presenta leves castigos, como pueden ser inconvenientes que pueden aparecer con el correr de los años y que no pueden ser proyectados, así como también no se consideran posibles futuros negocios de organización de eventos externos, los cuales son totalmente anexos al producto principal de la empresa, pero como se señaló con el correr del plan de negocios, la empresa no se cierra a tomar. Estos pueden otorgar un aumento tanto en el nivel de ingresos como en el de egresos, pero que por la dificultad de proyección se decidieron no agregar al análisis.

9. CONCLUSIONES

El realizar una memoria no es simplemente presentar un tema, recopilar información y exponer sobre él. Trata de involucrarse, participar y llevar a cabo una idea. Y es de esto que se trató este trabajo. El plan de negocio que se presentó a lo largo de esta memoria trata sobre un sueño, un proyecto que se espera llevar a la realidad. Y por lo mismo, se establecieron ciertos objetivos los cuales se fueron desarrollando con el correr del escrito, todos mediante una metodología que fuese lo más clara posible y entendible para todos los actores que se involucraran en el futuro desarrollo.

Primero fue necesario realizar un análisis del contexto en que se desarrollaría el emprendimiento. Como se recalcó muchas veces, la práctica de futbol a nivel amateur ha ido incrementando dentro de la sociedad. Es posible ver día tras día a miles de personas dentro de la región practicando este deporte, participando tanto de ligas ya existentes o de partidos que se arman de manera amistosa para compartir y despejar la mente después de una larga jornada laboral. Es acá donde se encontró una nueva oportunidad. Si bien, existen diversas instancias en la capital en la que se ofrecen servicios similares, este es un servicio que cada vez se ve más demandado y que no se le ve una fecha de vencimiento próxima. Por otro lado, el contexto económico del país, junto a la disponibilidad de recursos dentro de la región metropolitana, hace de este proyecto una oportunidad realista y que se puede llevar a cabo.

Pero para poder dar forma a la idea, había que investigar sobre el mercado, cuáles son sus principales actores, como interactúan unos con otros. El estudio arrojo que la mayoría de los clientes son hombres, aunque el número de mujeres que participan en el mercado ha ido en un aumento considerable. Estos clientes tienen un perfil de fidelidad con el producto, por

lo que los hace relevantes para la planificación y desarrollo de la futura estrategia de negocios a utilizar. Con respecto a los competidores y los posibles competidores, estos tienen un nivel de poder dentro del mercado medio-alto. Por un lado, los competidores actuales ya poseen su cartera de clientes fidelizados con sus productos, y ya tienen una historia dentro del mercado. Sin embargo, aún existe una cuota de mercado que no está explorada o que se puede "robar": aquellos que se desencantaron con la organización de una productora en particular. Por el lado de los posibles competidores, se puede mencionar, que es una oportunidad para los administradores de canchas de poder organizar sus propias ligas, ya que cuentan con el poder de uno de los máximos recursos y que mayor costo genera: las canchas. Sin embargo, no cuentan con algo fundamental muchas veces en este rubro: la especialización. Con lo que respecta a sustitos y proveedores, su participación es baja, lo que aumenta el nivel de atractivo para la confirmación de una productora de este tipo.

Sin embargo, todo esta parte inicial quedaba en nada, si no se les preguntaba directamente a los futuros clientes que es lo que ellos quieren y esperan de un servicio de estas características. Aprovechando el conocimiento de los socios emprendedores, junto con la realización de entrevistas y posteriores encuestas, se logró crear un prototipo de servicio junto con un perfil de futuros clientes a los cuales poder llevar y ofrecer el producto. Con esto, se definió que el segmento a enfocar todos los esfuerzos serian tanto hombres como mujeres entre los 21 y 35 años, ya que son un grupo que participa en mayor parte de este tipo de actividades y que tienen 3 finalidades puntuales con este producto: Competencia, Seriedad y Compartir.

¿Pero cómo diferenciar el producto dentro de un mercado que ya existe y está probado? Entregando una propuesta de valor distinta y clara. Cuando se trata de un proyecto como este, que ya posee cierto tiempo en el mercado, es necesario trabajar con ideas innovadoras y atractivas que logren satisfacer las necesidades detectadas en el estudio a los clientes. Es por esto, que la propuesta de valor se enfoca en 3 conceptos que serán la imagen de la productora: "Organización", "Profesionalización" y "Gestión Deportiva". Es alrededor de estos 3 conceptos, que "FutPro" enmarca y fortifica su estrategia, la cual fue desplegada mediante el lienzo CANVAS, en el cual se mostraron cada uno de los principales agentes, recursos y actividades claves para el desarrollo del negocio y cumplimiento de la propuesta de valor.

Entrando netamente a lo que el "Plan de Marketing" señalo en su inciso, corresponde señalar, que el producto final a entregar por la productora es la organización de su propia liga de futbolito, la que año a año espera poder llegar a más personas dentro de la región, con un primer año en donde todos los esfuerzos se destinaran a dar a conocer el servicio. Para esto, las estrategias de publicidad serán relevantes, utilizando tanto la presencia de relacionadores públicos, los cuales tendrán como misión salir a terreno en búsqueda de nuevos equipos para integrar la liga; y la presencia activa en redes sociales, las que hoy por hoy son la principal plataforma de publicidad para una empresa, independiente del mercado al cual pertenezca. Se realizaran distintos eventos durante cada año, dependiendo de la demanda existente, aumentando año a año la cantidad de campeonatos organizados.

Finalmente, en lo que respecta al análisis financiero del futuro negocio, a partir de la investigación de mercado desarrollada junto con el análisis de varias empresas de la empresa, se fijó un precio de inscripción para cada equipo de $400.000, valor que se

encuentra en paridad con ligas similares, lo que permitió realizar una estimación de ingresos para los próximos 3 años, junto con el cálculo de los costos asociados que esto implicaba. Con esta información, se logró formar un flujo de caja proyectado a 3 años, en el cual se refleja que la inversión será recuperada durante el 2do año de funcionamiento de la empresa, con una Tasa de Retorno de la Inversión de 125,07% y un Valor Actual Neto a los 3 años de $5.753.676, lo que lo hace un proyecto atractivo y rentable para invertir.

10. REFERENCIAS

I. Organización Mundial de la Salud (2015). "*Estadísticas Sanitarias Mundiales 2014".* Suiza.

II. Facultad de Ciencias Económicas y administrativas Universidad de Concepción (2012). "*Encuesta Nacional de Hábitos de actividad física y deportes en la Población Chilena de 18 años y más".* Concepción, Chile.

III. Ministerio del Deporte (2015). *"Cuenta Publica Ministerio del Deporte".* Chile.

IV. Rodríguez, F., Palma, X., Romo, A., Escobar, D., Aragú, B., Espinoza, L… y Gálvez, J. (2013). *"Hábitos alimentarios, actividad física y nivel socioeconómico en estudiantes universitarios de Chile".* Santa Inés, Chile.

V. Salinas, J. y Vio, F. (2003) *"Promoción de salud y actividad física en Chile: Política Prioritaria".* Santiago, Chile.

VI. Serón, P., Muñoz, S. y Lanas, F. (2010) *"Nivel de actividad física medida a través del cuestionario internacional de actividad física en población chilena".* Temuco, Chile.

VII. Argandoña, A. (2012). "*Conocimiento y búsqueda de oportunidades de negocio en el Fútbol Amateur en la Región Metropolitana".* (Seminario para optar a título de ingeniero comercial). Universidad de Chile. Santiago, Chile.

VIII. N.A. (2010). *"¿Qué es un plan de negocios?* Articulo Web. Disponible en: *http://www.crecenegocios.com/que-es-un-plan-de-negocios/*

IX. Gaido, J. (2008). *"Plan de negocios para una distribuidora de productos de papel tissue".* (Memoria Ingeniero Civil Industrial). Universidad de Chile. Santiago, Chile.

X. Abarca, C. (2015). "*Plan de negocio de aplicación móvil basada en la seguridad, rastreo y calificación del transporte escolar en Santiago".* (Memoria Ingeniero Comercial). Universidad Técnica Federico Santa María. Santiago, Chile.

X1. Rubin de Celis, J. (2012). *"Apuntes de Gestión Estratégica".* Santiago, Chile.

XII. Chan Kim, W. y Mauborgne, R. (2005). *"La estrategia del océano azul: Como desarrollar un nuevo mercado donde la competencia no tiene ninguna importancia".* Boston, Mass: Harvard Business School Publishing Corporation.

XIII. L.F. Producciones. Sitio Web: http://www.lfproducciones.net/

XIV. Sport Vida. Sitio Web: http://www.sportvida.cl/

XV. Sport Pro. Sitio Web: http://www.sport-pro.cl/

XVI. Acción Total. Sitio Web: http://www.acciontotal.cl/

XVII. Kraneo. Sitio Web: http://www.kraneo.cl/site/

XVIII Liga San Pedro. Sitio Web: http://www.ligasanpedro.cl/

XIX. Liga Real. Sitio Web: http://www.ligareal.cl/

XX. Liga Siente. Sitio Web: http://www.ligasiete.cl/

XXI. Liga Metropolitana. Sitio Web: http://www.ligametropolitana.cl/

11. ANEXOS

ANEXO 1: Formato encuesta utilizada en investigación de mercado. (Fuente: Elaboración Propia).

1. **Genero**

   Masculino ___ Femenino ___

2. **Edad**

   18-24 ___ 25-34 ___ 35-44 ___ 45 o más ___

3. **¿Has jugado alguna vez una de liga de futbolito?**

   Sí ___ No ___

4. **¿Te interesaría participar en una liga de Futbolito?**

   Sí ___ No ___

5. **En caso de haber jugado, ¿Cuál ha sido tu motivación?**

   Encuentro con amigos ___
   Competitividad ___
   Relajo, Salud, etc. ___
   Otro ___ , ¿Cuál? _____

6. **¿Cuántas ligas has jugado en el último año?**

   Ninguna___ 1 ___ 2 ___ 3 ___ 4 o más ___

7. **En caso de no jugar, ¿Cuál es la razón?**

   Falta de oportunidad ___
   Falta de motivación propia o de equipo ___
   Alto precio de ligas ___
   Oferta de ligas poco atractivas ___
   Otro ___ , ¿Cuál? _____

8. **¿Qué momento prefieres para jugar una liga?**

   Semana (Tarde-Noche) ___
   Fin de Semana (Mañana) ___
   Fin de Semana (Tarde) ___

9. **Con respecto al formato de campeonato, ¿Cuál prefieres de los siguientes?**

   Fase Grupos → Play Off ___
   Fase Grupos → Copa Oro y Plata (Grupos) → Play Off ___
   Campeonato Corto (Todos vs Todos) → Play Off ___

   NOTA: Play Off: Fase que parte desde octavos de final con partidos de ida y vuelta versus equipos según posiciones en cada grupo
   Copa Oro y Plata: Nueva fase de grupos. Copa oro participan los mejores de cada grupo y en copa plata los últimos de cada uno. Cada uno tiene Play Off y campeón.

10. **Valora los siguientes recursos y atributos propios de una liga de futbolito, con Nota del 1 al 5, donde 1 es muy poco importante y 5 es muy importante,**

RECURSOS	1	2	3	4	5
Precio					
Arbitro					
Balón					
Instalaciones (Camarines, estacionamientos, accesos, etc.)					
Canchas					
Asistente Fuera de Cancha					
Kinesiólogo en cancha					
Punto de Hidratación					
Auspiciadores					
Premios					

11. **Enumera según importancia a las siguientes categorías de premios, donde el 1 es el primer lugar y 5 es el último de preferencia, (Nota: Se obvian los premios a Campeón y Sub-campeón)**

PREMIO	PREFERENCIA
Tercer Lugar	
MVP Campeonato	
Goleador Campeonato	
Mejor Arquero Campeonato	
Equipo Fair Play	
Equipo Ideal Liga	

12. **¿Qué medio de comunicación crees que son importantes para entregar la información de la liga (Resultados, próximas fechas, penalidades, etc.)?**

Medio	Nada Importante	Indiferente	Importante
Página WEB			
Redes Sociales (Facebook, Twitter, etc.)			
Correo Electrónico			
WhatsApp			

13. **¿Qué tan atractivos consideraría los siguientes atributos que podría tener esta nueva Liga de Futbolito?**

Atributo	Nada Atractivo	Poco atractivo	Indiferente	Atractivo	Muy Atractivo
Campeonato Apertura y Clausura					
Súper Copa entre campeones					
Partido Súper Campeón vs Equipo Estrellas (Profesionales)					
Premio Mejor jugador de c/partido					
Espacio 3° Tiempo después de cada fecha					
Canal YouTube, “Liga TV”.					

14. **¿Qué precio estaría dispuesto a pagar para esta liga (POR EQUIPO), pensando en los atributos mencionados y evaluados anteriormente?**

    $250.000 - $300.000 ___
    $300.000 - $350.000 ___
    $350.000 - $400.000 ___
    $400.000 - $450.000 ___
    $450.000 o Más ___

15. **¿Agregarías un comentario adicional?**

    _____
    _____
    _____