

UNIVERSIDAD GABRIELA MISTRAL
ESCUELA DE NEGOCIOS

CARRERA DE INGENIERÍA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN MARKETING



ESCUELA DE FUTBOL SANTIAGO WANDERERS SAN BERNARDO

FORMALIZACION COMERCIAL E

IMPLEMENTACIÓN DE HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS EN ESCUELA DE FÚTBOL

CRISTIAN GONZÁLEZ STEGMAIER
SEBASTIÁN ELLINGER DÍAZ

PROYECTO DE TÍTULO PARA OPTAR AL TÍTULO / GRADO ACADÉMICO DE INGENIERO EN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CLAUDIA SCHERMAN BADIA

ENERO - 2024

SANTIAGO - CHILE

© Cristian Stegmaier González y Sebastián Ellinger Díaz.

Se autoriza la reproducción parcial o total de esta obra, con fines académicos, por cualquier forma, medio o procedimiento, siempre y cuando incluya la cita bibliográfica del documento.

Índice

● Resumen Ejecutivo	4
● Capítulo I: Descripción general del proyecto	5
- Marco Teórico	5
- Problemática	35
- Justificación	36
- Objetivos generales y específicos (SMART)	37
- Objetivos Comerciales	37
● Capítulo II: Análisis del Proyecto	38
- Análisis del mercado	38
- Entorno PESTEL del Mercado de Escuelas de Fútbol en Chile	39
- Análisis Industrial y Competitivo, basado en las 5 Fuerzas de Porter	43
- Cadena de Valor para la Escuela de Fútbol Santiago Wanderers	50
- Modelo de Negocio Actual	55
- Propuesta de modelo Canvas de la Escuela de Fútbol Santiago Wanders Hoy	56
- Herramienta estratégica FODA	59
● Capítulo III: Investigación de Mercado	63
- Objetivos específicos del estudio de mercado	64
- Ficha Metodológica: Cuantitativa	64
- Ficha Metodológica: Cualitativa	68
● Capítulo IV: Estrategia de Marketing	70
- Objetivo general de la estrategia de marketing	71
- Definición del target/segmento objetivo	73
- Definición de las metas de la estrategia	73
- Plan de marketing con indicadores	73
- Presupuesto de Marketing	75
● Capítulo V: Plan de Operaciones	76
- Proceso de captación y matriculación	76
- Entrenamiento y formación	77
- Relación con Apoderados	77
- Gestión Administrativa	77
- Mapa de procesos de la empresa	77
- Responsable de Tareas	78
● Capítulo VI: Plan de Recursos Humanos	79
- Importancia del Plan de RRHH	79
- Estructura organizacional de la Escuela de Fútbol SW.	80

- Estructura legal de la empresa	81
- Políticas de la Escuela de Fútbol SW	88
● Capítulo VII: Plan Financiero	91
- Objetivos Financieros	91
- Proyecciones de Ingresos	92
- Demanda Actual	92
- Demanda Potencial	93
- Análisis del Mercado Consumidor	94
- Características del Mercado	95
- Proyecciones de Ventas	96
- Tablas	98
- TAM, SAM y SOM	107
● Capítulo VIII: Conclusiones	110
- Modelo Canvas con las Mejoras	110
● Referencias	113

Resumen Ejecutivo

La Escuela de Fútbol Santiago Wanderers San Bernardo, fundada en 2021, se ha consolidado como un espacio seguro y formativo para niños y adolescentes entre 5 y 17 años en la comuna de San Bernardo. El proyecto de titulación busca formalizar comercialmente la escuela e implementar herramientas tecnológicas que optimicen procesos administrativos como inscripción, pagos, boletas y remuneraciones, mejorando la experiencia de apoderados y del equipo interno.

El modelo de negocio está orientado al segmento B2C, enfocado en familias que buscan una experiencia deportiva confiable y de calidad. Entre sus principales fortalezas destacan el respaldo del club de fútbol profesional Santiago Wanderers de Valparaíso, un equipo técnico calificado, un enfoque pedagógico integral y el uso de infraestructura consolidada en el Complejo Club Élite, ubicado en la comuna de San Bernardo.

Organizacionalmente, la escuela cuenta con una estructura clara, un equipo comprometido y un plan estratégico centrado en la digitalización, formalización, marketing y gestión operativa. Se proyecta alcanzar los 120 estudiantes mensuales, mejorando el flujo de ingresos mediante recursos propios y financiamiento externo. La propuesta destaca por su enfoque formativo integral, que incluye valores y desarrollo personal. En resumen, se trata de un proyecto sostenible, con impacto social y alto potencial de crecimiento profesionalizado y responsable.

Capítulo I: Descripción general del proyecto

1. Marco Teórico

El deporte desempeña un papel fundamental en el desarrollo físico, psicológico y social de los niños. Además de fomentar la salud y el acondicionamiento físico, las actividades deportivas impactan significativamente el bienestar emocional y social de los más jóvenes.

El creciente interés por las escuelas de fútbol se debe, en gran medida, a los beneficios que ofrecen en términos de integración y socialización infantil. Estas instituciones invierten en tecnología y estructuras de calidad para optimizar el aprendizaje y mejorar la experiencia deportiva. Los beneficios que brindan son diversos, incluyendo el fortalecimiento del carácter, el desarrollo emocional y la formación psicológica de niños y adolescentes en etapa de crecimiento.

En este contexto, estas instituciones son un espacio ideal para que los niños interactúen en equipo, desarrollando un sentido de pertenencia y construyendo nuevas amistades. Participar en un deporte colectivo les permite ampliar su círculo social más allá del entorno escolar, fomentando la integración y el trabajo en equipo. Además, los logros alcanzados, como premios, medallas o victorias en partidos refuerzan la autoestima y la confianza, lo que impacta positivamente en su rendimiento académico y mejora su capacidad de concentración en diversas áreas de su vida.

Por otra parte, estas han evolucionado para convertirse en espacios que no solo fomentan el deporte, sino que también contribuyen al desarrollo social y emocional de los niños. Este sector representa una oportunidad de negocio atractiva, con una rentabilidad media. Aunque las inversiones iniciales pueden ser significativas, especialmente en infraestructura, el uso de césped sintético reduce los costos de mantenimiento a largo plazo, haciendo más viable la operación de estas academias.

En definitiva, las escuelas de fútbol no solo aportan al desarrollo integral de los niños, sino que también representan un sector con gran potencial para quienes desean emprender en el ámbito deportivo.

El marco teórico combina conceptos de formalización empresarial, transformación digital y gestión deportiva, los cuales se explicarán a continuación:

a. Formalización Empresarial

Según el Servicio de Impuestos Internos (SII) (s.f.), toda entidad que percibe ingresos debe estar formalizada, emitir boletas y pagar impuestos. Esto incluye las escuelas de fútbol, que en su mayoría operan informalmente. Es importante recalcar el proceso de formalización. La formalización conlleva beneficios como acceso a créditos, escalamiento comercial, mayor transparencia y cumplimiento legal.

b. Transformación Digital

Herramientas tecnológicas han demostrado ser eficaces para gestionar actividades deportivas. Estas permiten la centralización de datos, automatización de procesos y mejora de la experiencia del cliente, reduciendo la carga operativa.

Siebel (2019) señala que las empresas innovadoras han logrado acelerar sus procesos, haciéndolos más eficientes y sólidos en comparación con sus versiones analógicas. Sin embargo, en muchos casos, esta habilidad no ha representado una revolución real, sino simplemente una réplica digital de los mismos procesos tradicionales.

Invertir en tecnología para digitalizar tareas y operaciones no garantiza, por sí solo, una verdadera transformación. Si bien es un paso esencial, no es suficiente. Para que una empresa o una industria se transforme realmente, es necesario repensar y rediseñar sus procesos clave desde la raíz, impulsando cambios disruptivos que fortalezcan su competitividad.

La transformación digital no es solo una modernización; es una evolución profunda que redefine la manera en que trabajamos y concebimos los negocios.

Y precisamente por eso puede resultar tan desafiante: las empresas deben atreverse a alejarse de lo conocido y confiable para apostar por nuevas estrategias que, aunque pueden parecer inciertas o arriesgadas, son las que marcarán la diferencia en el futuro.

c. Gestión Deportiva

El sector deportivo está en auge, la demanda por servicios estructurados y formales en actividades como el fútbol infantil está creciendo. La profesionalización de estas escuelas de fútbol puede incrementar su valor percibido y asegurar su sostenibilidad en un mercado competitivo.

Gacitúa (2015) expresa que las escuelas de fútbol en Chile cumplen un rol fundamental en la formación deportiva y personal de niños y jóvenes. No solo se trata de aprender a jugar al fútbol, sino de desarrollar valores como la disciplina, el trabajo en equipo y la perseverancia. En cada entrenamiento, los niños descubren el valor del esfuerzo, la importancia de la constancia y la alegría de compartir con sus compañeros una misma pasión.

Para muchas familias, el fútbol se convierte en un pilar en la crianza de sus hijos. Es un espacio seguro donde los niños pueden canalizar su energía, aprender a manejar la frustración y fortalecer su autoestima. A través del deporte, encuentran una manera saludable de expresarse, de superar desafíos y de descubrir sus propias capacidades.

Las actividades en estas escuelas van más allá de los entrenamientos técnicos. Se organizan torneos, convivencias y encuentros con otras escuelas, fomentando la sana competencia y el compañerismo. Además, los profesores y entrenadores cumplen un papel clave, actuando como guías y modelos a seguir para los niños, transmitiendo enseñanzas que van más allá de la cancha.

Los niños eligen el fútbol por muchas razones: algunos sueñan con convertirse en profesionales y jugar en grandes estadios, otros simplemente disfrutan la emoción de correr detrás de la pelota con sus amigos. Para muchos, es también una forma de conectar con sus familias, ya que padres, madres y hermanos los acompañan en cada partido, celebrando sus logros y apoyándolos en cada desafío.

En definitiva, las escuelas de fútbol en Chile son mucho más que un lugar para entrenar. Son espacios donde se forjan amistades, se construyen sueños y se refuerzan valores que acompañarán a los niños durante toda su vida.

Importancia de un análisis de mercado

Al llevar a cabo un análisis de mercado, las organizaciones pueden descubrir nichos desatendidos, adaptarse a las tendencias emergentes y anticiparse a los movimientos de la competencia. Esta proactividad no solo reduce riesgos, sino que también mejora la capacidad de respuesta ante cambios inesperados.

Además, este proceso fomenta una cultura de aprendizaje continuo dentro de la empresa, promoviendo la innovación y la adaptación constante. Al conocer mejor el mercado, las empresas pueden desarrollar productos y servicios que realmente resuenen con las necesidades y deseos de sus clientes, fortaleciendo así su posición competitiva.

En resumen, el análisis de mercado es esencial para cualquier empresa que busque crecer y prosperar en un entorno dinámico y competitivo. Proporciona la información necesaria para tomar decisiones informadas, minimizar riesgos y maximizar oportunidades, asegurando una conexión genuina con los clientes y una adaptación efectiva a las cambiantes condiciones del mercado.

En el proceso de desarrollo, analizar el mercado toma un rol fundamental, por esto que el reconocido padre del marketing moderno Kotler (2006) señala que el enfoque en la dirección de mercadotecnia ha revolucionado la forma en que las empresas entienden y se relacionan con sus mercados. Su propuesta se fundamenta en que el marketing debe ser una función estratégica, orientada a identificar y satisfacer las necesidades y deseos de los clientes de manera eficiente y rentable. Para Kotler (2006), la dirección de mercadotecnia comienza con una profunda investigación del entorno, en la que se analizan factores económicos, socioculturales, tecnológicos y políticos que afectan la demanda y la oferta.

Uno de los pilares de su pensamiento es la orientación al mercado, lo que significa que las empresas deben salir de una mentalidad centrada en la producción para enfocarse en el cliente. Esto implica segmentar el mercado en grupos específicos, seleccionar los segmentos a los que se dirigirá la oferta (targeting) y posicionar el producto o servicio de forma que se destaque en la mente del consumidor. En este sentido, el marketing mix, tradicionalmente representado por las 4P: producto, precio, plaza y promoción, se convierte en la herramienta esencial para construir una propuesta de valor coherente y competitiva.

Además, Kotler (2006) enfatiza la importancia de integrar la planificación, implementación y control de las estrategias de marketing. Esto requiere no solo diseñar campañas y tácticas que respondan a las dinámicas del mercado, sino también medir constantemente los resultados para realizar ajustes oportunos que permitan a la empresa adaptarse a un entorno en constante cambio. La evaluación continua de las acciones de marketing se traduce en un proceso de aprendizaje que fortalece la capacidad competitiva de la organización.

En el contexto actual, donde la globalización y la digitalización han transformado las reglas del juego, la dirección de mercadotecnia según Kotler (2006) se ha expandido para incluir nuevos enfoques, como el marketing digital y la responsabilidad social empresarial. Este enfoque integral no solo busca alcanzar el éxito comercial, sino también contribuir de manera positiva al entorno social y medioambiental.

Por otro lado, Aguilar (1967) publicó su influyente obra *Scanning the Business Environment*, donde introdujo el concepto de "environmental scanning" o análisis del entorno empresarial. Este enfoque se centra en la identificación y evaluación de factores externos que pueden impactar en las operaciones y estrategias de una organización.

Aguilar (1967) clasificó estos factores en cuatro categorías principales:

- Económicos: Aspectos relacionados con la economía que pueden influir en la empresa, como tasas de interés, inflación y crecimiento económico.
- Tecnológicos: Avances e innovaciones tecnológicas que pueden afectar la competitividad y eficiencia de la organización.
- Políticos: Políticas gubernamentales, regulaciones y estabilidad política que pueden impactar en el entorno empresarial.
- Sociales: Cambios demográficos, culturales y sociales que pueden influir en la demanda de productos o servicios.

Esta clasificación, inicialmente denominada ETPS por sus siglas en inglés (Economic, Technical, Political, Social), fue posteriormente reorganizada para formar el acrónimo PEST, ampliamente utilizado en la planificación estratégica.

Posteriormente, otros autores han ampliado el modelo, agregando factores Ecológicos y Legales, transformándolo en PESTEL, popularizado especialmente en la literatura de estrategia empresarial y análisis del entorno competitivo.

Johnson & Whittington (2008) en su libro “Explorando la estrategia corporativa” introduce las variables ecológicas y legales. Él define el análisis PESTEL como una herramienta estratégica diseñada para ayudar a las organizaciones a comprender su entorno externo, identificando y evaluando aquellos factores clave que pueden afectar significativamente sus decisiones estratégicas.

Johnson & Whittington (2008) explican que las empresas no funcionan en un vacío, sino en contextos dinámicos donde múltiples factores influyen en su desempeño y perspectivas de futuro. Por eso, realizar un análisis profundo y sistemático del entorno es fundamental.

Componentes del Análisis PESTEL según Johnson & Whittington (2008):

1. Factores Políticos (P): Se relacionan con la influencia del gobierno y las instituciones públicas sobre las empresas. Aquí consideramos aspectos como las leyes, los impuestos, acuerdos comerciales entre países y la estabilidad política del lugar donde opera la empresa. Estos factores determinan qué tan fácil o difícil es para una organización hacer negocios y crecer en ciertos mercados.

2. Factores Económicos (E): Son variables relacionadas con la situación económica general que afectan directamente a la empresa. Esto incluye la inflación, las tasas de interés, los tipos de cambio, cómo va creciendo la economía y los ciclos económicos que generan períodos de

prosperidad o crisis. Estos elementos marcan la rentabilidad del negocio y afectan las decisiones de compra de las personas.

3. Factores Sociales (S): Estos factores tienen que ver con las personas, sus gustos, comportamientos, creencias, costumbres y estilos de vida. Aquí analizamos cómo se comportan los consumidores, qué les gusta, qué esperan de los productos y cómo se ven influidos por tendencias sociales o culturales. La empresa debe entender estos aspectos para ofrecer algo realmente atractivo para sus clientes.

4. Factores Tecnológicos (T): Hacen referencia a cómo las nuevas tecnologías influyen en la organización. Esto implica considerar avances en digitalización, automatización, nuevas herramientas o plataformas digitales y la innovación constante. Adaptarse rápidamente a estos cambios tecnológicos permite a las empresas mantenerse competitivas y mejorar su eficiencia.

5. Factores Ecológicos o Medioambientales (E): Están relacionados con el impacto ambiental que tienen las actividades de la empresa. Esto incluye la preocupación por el cambio climático, normativas ambientales, políticas de sostenibilidad y protección de recursos naturales. Las empresas comprometidas con el medioambiente no solo cumplen con regulaciones, sino que además pueden usar este compromiso como una ventaja competitiva frente a sus clientes.

6. Factores Legales (L): Se refieren a las leyes y normativas que la empresa debe respetar, tanto a nivel local como internacional. Aquí entran temas como derechos laborales, protección al consumidor, propiedad intelectual y leyes sobre competencia. Las organizaciones deben estar atentas para cumplir con estas reglas y anticiparse a cualquier cambio que pueda afectarles en el futuro.

En conclusión el análisis del macroentorno permite a las empresas evaluar cómo estos factores externos pueden presentar oportunidades o amenazas, facilitando la adaptación y el desarrollo de estrategias más efectivas. La contribución de Aguilar en este campo ha sido fundamental para que las organizaciones comprendan la importancia de monitorear su entorno y anticiparse a los cambios que puedan afectar su desempeño.

Análisis de las 5 fuerzas de Porter

Realizar un análisis de los diversos negocios, involucra un desarrollo de las fuerzas que hay en el mercado . A raíz de esto, Porter (1979) desarrolló un modelo de las 5 fuerzas de Porter que ofrecen un marco analítico esencial para comprender la dinámica competitiva en una industria.

Este modelo permite a las empresas identificar y evaluar las fuerzas que pueden afectar su rentabilidad y posición en el mercado

Las Cinco Fuerzas de Porter (1979):

1. Rivalidad entre competidores existentes: Esta fuerza evalúa la intensidad de la competencia en el mercado. Una alta rivalidad puede reducir la rentabilidad al presionar a las empresas a bajar precios o aumentar inversiones en marketing e innovación.
2. Amenaza de nuevos entrantes: Considera la facilidad con la que nuevas empresas pueden ingresar al mercado. Barreras de entrada elevadas, como fuertes inversiones iniciales o regulaciones estrictas, protegen a las empresas establecidas de nuevos competidores.
3. Poder de negociación de los proveedores: Analiza la influencia que los proveedores pueden tener sobre las empresas. Si hay pocos proveedores o si ofrecen productos únicos, pueden imponer precios más altos o condiciones menos favorables.
4. Poder de negociación de los clientes: Examina la capacidad de los clientes para influir en los precios y la calidad. Clientes bien informados o con múltiples opciones pueden presionar a las empresas para obtener mejores condiciones.
5. Amenaza de productos o servicios sustitutos: Observa la posibilidad de que productos alternativos satisfagan las mismas necesidades del cliente. La presencia de sustitutos puede limitar el potencial de precios y afectar la rentabilidad.

Comprender estas fuerzas es vital para que las empresas desarrollen estrategias efectivas. Por ejemplo, al reconocer una alta amenaza de nuevos entrantes, una empresa puede invertir en fortalecer su marca o en innovaciones que dificulten la entrada de competidores. Del mismo modo, si se identifica un alto poder de negociación de los proveedores, la empresa podría buscar diversificar sus fuentes de suministro para mitigar riesgos.

En resumen, el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter (1979) proporciona una visión integral del entorno competitivo, permitiendo a las empresas anticiparse a los desafíos y aprovechar las oportunidades del mercado. Al aplicar este análisis, las organizaciones pueden diseñar estrategias más sólidas y adaptativas, fortaleciendo su posición y asegurando su sostenibilidad en el tiempo.

La importancia de la Cadena de valor

Estudiar los procesos que lleva a cabo la Escuela de fútbol Santiago Wanderers San Bernardo, es importante para analizar las fortalezas y aspectos por mejorar.

La cadena de valor es un concepto fundamental en la gestión empresarial, introducido por Michael Porter. Según Porter (1985) este modelo permite a las empresas identificar y analizar las actividades que generan valor, con el objetivo de obtener ventajas competitivas en el mercado

1. Identificación del valor: Cada empresa debe saber exactamente cuáles son las actividades que más valor aportan a sus clientes. Para ello, Porter propone diferenciar claramente entre actividades primarias, que son las directamente relacionadas con la creación del producto o servicio (como producción, distribución, ventas y servicio postventa), y actividades de apoyo, que son aquellas que dan soporte y facilitan el funcionamiento del negocio (como infraestructura, tecnología, recursos humanos y compras).
2. Mejora de la eficiencia operativa: Al entender mejor cada parte de la cadena de valor, las empresas pueden descubrir dónde existen ineficiencias, costos excesivos o procesos que se pueden mejorar. De esta manera, pueden reducir gastos innecesarios y mejorar la rentabilidad general del negocio.
3. Ventaja competitiva diferenciadora: Analizar la cadena de valor permite identificar aquellas actividades que se pueden realizar de manera diferente a la competencia, ya sea ofreciendo costos más bajos o una calidad superior. Esto ayuda a construir una ventaja competitiva única y difícil de imitar.
4. Comprensión integral del negocio: Este concepto permite entender cómo cada departamento o área contribuye al resultado final del producto o servicio. Esto ayuda a tener una visión estratégica completa de la empresa y facilita una mejor coordinación entre las áreas.
5. Innovación estratégica: La cadena de valor revela claramente dónde se encuentran las mejores oportunidades para innovar, ya sea en procesos, productos o servicios. Esto facilita que las empresas adopten mejoras específicas que aumenten significativamente su valor percibido por el cliente.
6. Fortalecimiento de la posición competitiva: Cuando una empresa optimiza actividades críticas identificadas en su cadena de valor, fortalece su posición frente a los competidores, mejora su capacidad de reacción ante cambios externos y puede adaptarse rápidamente a nuevas condiciones del mercado.
7. Mejora en la toma de decisiones: Al proporcionar información detallada sobre cómo cada actividad contribuye al valor final, las empresas pueden tomar decisiones más informadas

sobre externalizar actividades, realizar inversiones estratégicas, integrarse verticalmente o buscar asociaciones que maximicen beneficios y reduzcan riesgos.

8. Focalización en el cliente: Por último, pero quizá lo más importante, la cadena de valor pone al cliente en el centro del análisis, asegurando que todas las actividades empresariales se alineen con las expectativas, preferencias y necesidades reales del cliente final.

Además de Porter (1985), diversos autores han contribuido al desarrollo y aplicación del concepto de cadena de valor. Según Gereffi (2001) su trabajo se enfoca en cómo diferentes etapas de producción se organizan a nivel internacional y cómo esta organización influye en el desarrollo económico de países y empresas.

1. Conceptualización de Cadenas Globales de Valor (CGV): Gereffi (2001) amplió el análisis de la cadena de valor más allá del enfoque empresarial interno propuesto por Porter. Propuso que la producción global está estructurada en redes complejas donde empresas de distintos países participan en etapas específicas de la producción y comercialización.
2. Gobernanza en las cadenas productivas: Uno de sus aportes más importantes fue el estudio sobre la gobernanza de las cadenas globales. Gereffi (2001) explicó cómo diferentes empresas (principalmente las grandes transnacionales) determinan las reglas y estándares que otras empresas deben seguir, influyendo así en la distribución del poder, los beneficios y los riesgos en la cadena productiva.
3. Impacto en el desarrollo económico y social: Analizó cómo las cadenas globales de valor pueden generar beneficios económicos significativos para países en desarrollo, pero también cómo pueden aumentar la dependencia o las desigualdades si no se gestionan adecuadamente. Gereffi estudia cómo la participación en cadenas productivas globales puede generar empleo, transferencia tecnológica y crecimiento económico, pero también desafíos como precarización laboral o dependencia tecnológica.
4. Industrialización e inserción global: Gereffi (2001) investiga cómo los países pueden mejorar su posición dentro de estas cadenas mediante estrategias de actualización o "upgrading", moviéndose hacia actividades de mayor valor agregado como diseño, innovación o comercialización.

Analizar el mercado, conlleva realizar un estudio exhaustivo de variables que inciden en el desarrollo de un negocio, es por ello que Albert S. Humphrey (2004) realizo una herramienta estratégica que permite a las empresas evaluar su situación actual desde dos perspectivas:

- Factores Internos:
 - Fortalezas : aspectos positivos internos que dan ventajas frente a los competidores.
 - Debilidades: aspectos negativos internos que dificultan el logro de objetivos.

- Factores Externos:
 - Oportunidades: factores externos que pueden aprovecharse para crecer.
 - Amenazas : factores externos que podrían afectar negativamente a la organización.

Realizar un desarrollo de cada variable, logrará que la empresa avance en sus resultados.

Claridad estratégica:

- Ayuda a las empresas a entender claramente su situación interna y externa, facilitando decisiones estratégicas informadas.
- Identificación de ventajas competitivas: Permite reconocer qué aspectos internos se deben potenciar para destacar frente a la competencia.

Gestión proactiva de riesgos:

- Facilita anticiparse a las amenazas externas, permitiendo preparar planes para mitigarlas.

Optimización de recursos:

- Permite concentrar esfuerzos y recursos en aprovechar oportunidades claras y corregir debilidades específicas.

Alineación interna:

- Mejora la comunicación y coordinación entre departamentos, ya que genera una visión compartida de la situación actual y de los objetivos estratégicos.

Facilita la toma de decisiones:

- Ofrece una estructura sencilla y práctica para discutir alternativas y tomar decisiones estratégicas fundamentadas.

En resumen, el análisis FODA desarrollado por Humphrey (2014) ha sido clave porque permite a las empresas tomar decisiones estratégicas conscientes, entender su posición competitiva, anticiparse a cambios del entorno, y adaptarse eficientemente a las circunstancias que enfrentan en su mercado

La importancia del modelo de negocios

Otro tema que ha sido importante desarrollar es el modelo de negocio presente en la Escuela de fútbol Santiago Wanderers San Bernardo. Según Osterwalder & Pigneur (2011), un modelo de negocio es una descripción clara y estructurada de cómo una empresa genera, entrega y captura valor. Explica cómo la empresa se posiciona en el mercado, cómo obtiene ingresos, y cómo crea relaciones con sus clientes, proveedores y socios estratégicos.

Ellos definen la importancia de implementar un modelo de negocio en los siguientes puntos:

1. Claridad estratégica: Facilita que la empresa comprenda cómo genera valor y cuáles son sus fortalezas frente a la competencia.
2. Innovación y adaptación: Permite adaptar el negocio a cambios del mercado, identificando oportunidades para innovar en productos, servicios y formas de monetización.
3. Rentabilidad sostenible: Define claramente cómo la empresa generará ingresos, asegurando la sostenibilidad económica a largo plazo.
4. Comunicación efectiva: Mejora la comunicación interna y externa sobre cómo la empresa opera, facilitando alineación estratégica y atracción de inversores o socios.
5. Gestión eficiente: Proporciona una base sólida para tomar decisiones, gestionar riesgos y distribuir recursos eficazmente.

Además Osterwalder & Pigneur (2011) explica la importancia y el beneficio de desarrollar un modelo de negocios:

1. Permite entender la propuesta de valor
 - Importancia: Ayuda a definir qué hace única a la escuela de fútbol frente a la competencia.
 - Beneficio: Permite identificar si existe una demanda real por esa propuesta y cómo comunicar mejor.
2. Analiza los segmentos de clientes
 - Importancia: Un estudio de mercado busca conocer las características, necesidades y comportamientos de los clientes potenciales.

- Beneficio: Facilita la segmentación del mercado y permite diseñar estrategias de marketing efectivas.
3. Define los canales de distribución y comunicación
 - Importancia: Ayuda a identificar cómo llegar de manera eficiente a los clientes.
 - Beneficio: Un estudio de mercado permite evaluar cuáles son los canales más efectivos para captar clientes.
 4. Estudia la relación con los clientes
 - Importancia: Determina cómo la escuela interactúa y fideliza a sus clientes.
 - Beneficio: Conocer las expectativas de los clientes ayuda a mejorar la experiencia y retención.
 5. Identifica las fuentes de ingresos
 - Importancia: Ayuda a entender qué servicios generan más ingresos y cómo optimizarlos.
 - Beneficio: Permite explorar nuevas oportunidades de ingresos según la demanda del mercado.
 6. Optimiza los recursos clave
 - Importancia: Permite identificar los recursos necesarios para operar y expandir el negocio.
 - Beneficio: Un estudio de mercado puede ayudar a determinar si estos recursos son suficientes o si deben mejorarse.
 7. Analiza las actividades clave
 - Importancia: Identifica las tareas fundamentales para que el negocio funcione.
 - Beneficio: Conocer qué actividades aportan más valor y cuáles deben optimizarse.
 8. Evalúa las alianzas estratégicas
 - Importancia: Permite identificar posibles colaboradores que fortalezcan el negocio.
 - Beneficio: Un estudio de mercado puede ayudar a identificar socios potenciales y evaluar su impacto en el negocio.
 9. Analiza la estructura de costos
 - Importancia: Determina qué aspectos generan mayores gastos y cómo optimizarlos.
 - Beneficio: Un estudio de mercado permite evaluar si los costos son competitivos en relación con la competencia.

En resumen, contar con un modelo de negocio claramente definido e implementado es crucial para que cualquier organización alcance sus objetivos estratégicos, se mantenga competitiva, y asegure un crecimiento sostenible en el tiempo.

Cuando hablamos de investigación en un contexto empresarial o social, es importante comprender que existen principalmente dos enfoques que pueden orientarnos hacia la toma de decisiones: la investigación cualitativa y la cuantitativa. Ambos métodos, aunque distintos, se complementan para entregar un panorama completo y profundo de la realidad estudiada.

Investigación Cualitativa

La investigación cualitativa se centra en explorar las percepciones, motivaciones y comportamientos de las personas. Es un método que busca entender profundamente los contextos, las experiencias y los significados subjetivos que los individuos atribuyen a su realidad. Según Hernández Sampieri, Fernández y Baptista (2014), la investigación cualitativa permite comprender fenómenos complejos desde una perspectiva más humana y profunda, dando voz a los sujetos estudiados.

Por otro lado Taylor & Bogdan (1987) en su libro "Introducción a los métodos cualitativos de investigación" ofrece una visión detallada sobre cómo llevar a cabo investigaciones cualitativas en el ámbito de las ciencias sociales. A continuación, se resumen sus puntos más destacados:

1. Definición de la Investigación Cualitativa

Los autores describen la investigación cualitativa como un enfoque que genera datos descriptivos, centrándose en las palabras y comportamientos observables de las personas. Este método busca comprender los fenómenos sociales desde la perspectiva de los participantes, enfatizando la importancia de interpretar el significado que las personas asignan a sus experiencias.

2. Características Principales

Taylor y Bogdan (1987) identifican varias características esenciales de la investigación cualitativa:

- **Enfoque Inductivo:** Los investigadores desarrollan conceptos y comprensiones basándose en patrones emergentes de los datos, en lugar de partir de hipótesis preconcebidas.
- **Perspectiva Holística:** Se considera a las personas y escenarios como un todo integrado, evitando reducirlos a variables aisladas.
- **Sensibilidad del Investigador:** Se reconoce la influencia del investigador en el estudio y se busca interactuar de manera natural y no intrusiva con los participantes.
- **Comprensión desde el Marco de Referencia de los Participantes:** Es fundamental experimentar la realidad tal como la viven los sujetos estudiados, identificándose con sus perspectivas para comprender cómo interpretan su mundo.

- Suspensión de Prejuicios: El investigador debe apartar sus propias creencias y predisposiciones, abordando el estudio como si estuviera observando los fenómenos por primera vez.
- Valoración de Todas las Perspectivas: Se busca una comprensión detallada de las diferentes perspectivas, considerando todas como igualmente valiosas.
- Enfoque Humanista: Al estudiar a las personas cualitativamente, se llega a conocerlas personalmente y a experimentar lo que sienten en su vida cotidiana, capturando aspectos como belleza, dolor, fe, sufrimiento, frustración y amor, cuya esencia podría perderse con otros método

3. Perspectivas Teóricas

Los autores exploran diversas perspectivas teóricas que sustentan la investigación cualitativa:

- Fenomenología: Se centra en comprender cómo las personas interpretan y dan sentido a su mundo, considerando que la conducta humana es producto de estas interpretaciones.
- Interaccionismo Simbólico: Destaca la importancia de los significados sociales que las personas asignan a su entorno y cómo estos significados emergen de la interacción social
- Etnometodología: Examina cómo las personas aplican reglas culturales y percepciones del sentido común a situaciones concretas, haciendo que las acciones parecen rutinarias y comprensibles

4. Técnicas de Recolección de Datos

Taylor y Bogdan (1987) detallan métodos específicos para recopilar datos en investigaciones cualitativas:

- Observación Participante: El investigador se sumerge en el entorno de los participantes, observando y participando en sus actividades diarias para obtener una comprensión profunda de sus experiencias.
- Entrevistas en Profundidad: Conversaciones cara a cara dirigidas a comprender las perspectivas de los informantes sobre sus vidas, experiencias o situaciones, expresadas con sus propias palabras.

5. Análisis de Datos

El proceso de análisis en la investigación cualitativa, según los autores, es continuo y se desarrolla en paralelo con la recolección de datos. Implica identificar temas emergentes, desarrollar

conceptos y proposiciones, y refinar las interpretaciones a medida que avanza el estudio. Se enfatiza la importancia de la flexibilidad y la creatividad en este proceso, permitiendo que el investigador adapte su enfoque según las particularidades de los datos recopilados.

6. Consideraciones Éticas

Los autores subrayan la importancia de la ética en la investigación cualitativa, destacando la necesidad de obtener el consentimiento informado de los participantes, garantizar su anonimato y confidencialidad, y minimizar cualquier posible daño derivado del estudio. Se enfatiza el respeto y la sensibilidad hacia las personas y comunidades involucradas en la investigación.

En resumen, la obra de Taylor y Bogdan (1987) proporciona una guía exhaustiva para comprender y aplicar métodos cualitativos en la investigación social, destacando la importancia de adoptar una postura empática, flexible y ética para captar la riqueza y complejidad de las experiencias humanas.

Investigación Cuantitativa

Por otro lado, la investigación cuantitativa se basa en la recopilación y análisis estadístico de datos numéricos. Este enfoque permite generalizar resultados y establecer patrones de comportamiento o tendencias específicas en grupos grandes. Según Malhotra (2008), en su libro "Investigación de Mercados: Un Enfoque Aplicado" la investigación cuantitativa ayuda a tomar decisiones precisas gracias a su objetividad y capacidad de predicción.

A continuación, se resumen sus principales aportes:

Definición de Investigación de Mercados

Malhotra (2008) define la investigación de mercados como un proceso sistemático y objetivo que implica la identificación, recopilación, análisis, difusión y uso de información con el propósito de mejorar la toma de decisiones relacionadas con la identificación y solución de problemas y oportunidades en marketing.

Clasificación de la Investigación de Mercados

Malhotra (2008) distingue dos grandes categorías:

- Investigación para la Identificación de Problemas: Se centra en detectar problemas subyacentes que pueden no ser evidentes, como la disminución de la participación en el

mercado o cambios en las preferencias del consumidor.

- Investigación para la Solución de Problemas: Busca abordar problemas específicos identificados, desarrollando y evaluando estrategias de marketing para resolverlos.

Proceso de Investigación de Mercados

Malhotra (2008) describe un proceso estructurado compuesto por seis etapas:

1. Definición del Problema: Establecer claramente el problema a investigar, lo cual es crucial para orientar todo el estudio.
2. Desarrollo del Enfoque del Problema: Involucra la formulación de un marco teórico, modelos analíticos, preguntas de investigación e hipótesis.
3. Formulación del Diseño de Investigación: Determinar el plan para obtener la información necesaria, incluyendo decisiones sobre fuentes de datos, métodos de recolección y técnicas de muestreo.
4. Trabajo de Campo o Recopilación de Datos: Implementación del diseño de investigación para recolectar los datos requeridos.
5. Preparación y Análisis de Datos: Procesamiento y análisis de los datos recopilados para convertirlos en información útil.
6. Elaboración y Presentación del Informe: Comunicar los hallazgos y recomendaciones de manera clara y efectiva a las partes interesadas.

Importancia de la Investigación de Mercados

La obra de Malhotra (2008) enfatiza que la investigación de mercados es esencial para comprender el entorno empresarial, identificar oportunidades y amenazas, y desarrollar estrategias efectivas. Proporciona información valiosa sobre consumidores, competidores y otros factores del mercado, facilitando decisiones informadas y reduciendo la incertidumbre

La implementación de un plan de marketing permitirá tener claridad con las acciones que necesita la Escuela de fútbol Santiago Wanderers San Bernardo. Es por esto que Kotler & Keller (2006) definen en su libro "Dirección de marketing" que un plan de marketing es un documento estratégico detallado que describe cómo una empresa atraerá clientes, entregará valor, generará ventas y alcanzará objetivos comerciales específicos en un periodo determinado. Incluye análisis del mercado, definición de objetivos, estrategias de producto, precio, distribución, promoción y evaluación del desempeño. Además proporcionan una guía integral sobre cómo diseñar,

implementar y evaluar estrategias y planes de marketing. Kotler es reconocido por definir claramente el marketing moderno, enfatizando la orientación hacia el cliente.

Por otro lado Armstrong (2013) explica los conceptos básicos del marketing y cómo estos se aplican para crear estrategias efectivas y rentables, adecuadas para distintos tipos de empresas y mercados.

Según Porter (1980) aunque no es exclusivamente sobre marketing, sus conceptos de ventaja competitiva y diferenciación son fundamentales para formular estrategias eficaces dentro del plan de marketing.

Un plan de marketing se construye en base a diferentes autores, lo cual debe tener una estructura, que se presenta a continuación:

1. Análisis del Entorno y Mercado:
 - Análisis interno (fortalezas y debilidades).
 - Análisis externo (oportunidades y amenazas).
 - Investigación de mercado (clientes, competencia y tendencias).
2. Establecimiento de Objetivos:
 - Claros, específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con un marco temporal definido (SMART).
3. Estrategias de Marketing:
 - Segmentación, selección del público objetivo y posicionamiento (STP).
 - Estrategias relacionadas con el marketing mix: producto, precio, plaza y promoción.
4. Acciones y Programas de Implementación:
 - Calendario de actividades.
 - Asignación de responsabilidades y presupuesto.
5. Control y Evaluación:
 - Indicadores clave de desempeño (KPIs).
 - Mecanismos de seguimiento y evaluación para ajustar el plan cuando sea necesario.

Importancia de Desarrollar un Plan de Marketing

- Claridad estratégica: Permite enfocar los esfuerzos de la empresa en objetivos concretos y alineados con su visión.
- Optimización de recursos: Ayuda a asignar recursos eficazmente, evitando desperdicios y aumentando el retorno sobre la inversión.

- Ventaja competitiva: Facilita diferenciarse claramente en mercados saturados y competitivos.
- Reducción de incertidumbre: Aporta información estratégica clave que reduce riesgos y mejora la toma de decisiones.
- Mejora en resultados comerciales: Permite medir y mejorar continuamente el desempeño comercial, contribuyendo directamente al crecimiento sostenible del negocio.

El desarrollo de un plan de marketing bien fundamentado es crucial para que la Escuela de fútbol Santiago Wanderers San Bernardo aspire a ser exitosa, competitiva y sostenible en el tiempo.

Importancia de un plan de operaciones

El plan de operaciones, como tal, no tiene un único autor específico que lo haya creado. Más bien, se trata de un concepto que surgió de la evolución de la administración de operaciones y la gestión empresarial, campos que se desarrollaron con aportes de diversos expertos y académicos a lo largo del tiempo.

Según Taylor (1961), considerado como el padre de la Administración Científica, enfatizó enormemente la importancia de desarrollar un plan estructurado para las operaciones en las empresas. Aunque en su época no usó explícitamente el término "plan de operaciones", sí destacó la relevancia de planificar cuidadosamente los procesos internos de trabajo. Entre el aporte que se desglosa de su libro "Principios de la administración científica" se evidencia lo siguiente:

Maximizar la eficiencia operativa: Taylor (1961) argumenta que las empresas necesitan organizar sus procesos de manera precisa y metódica, para eliminar movimientos innecesarios y tiempos muertos, aumentando así la productividad.

Reducción de costos: Al planificar meticulosamente las tareas, las empresas pueden optimizar el uso de recursos materiales y humanos, lo que lleva a la reducción significativa de costos operativos.

Estandarización de métodos de trabajo: Taylor (1961) consideraba crucial establecer métodos estándar para cada tarea. Esto permite asegurar la calidad, uniformidad y previsibilidad en el producto final, facilitando además el entrenamiento del personal.

Mejora de la productividad laboral: Al organizar claramente las operaciones, las empresas logran motivar a los trabajadores mediante sistemas basados en el rendimiento individual, generando así mayor productividad.

Optimización del tiempo: Taylor (1961) popularizó el análisis del tiempo y movimiento, destacando que una planificación eficiente reduce el tiempo invertido en cada tarea, generando mayor rendimiento global.

Claridad en las responsabilidades: Un plan operativo bien diseñado establece claramente qué tareas corresponden a cada empleado, lo que reduce confusiones y conflictos, favoreciendo un ambiente laboral ordenado y eficiente.

Mejor toma de decisiones: Con información clara derivada de la planificación de las operaciones, los líderes pueden tomar decisiones más fundamentadas y rápidas ante cambios o dificultades en la producción.

Competitividad empresarial: La planificación científica propuesta por Taylor (1961) permite a las empresas producir a menor costo y con mejor calidad, lo que fortalece considerablemente su posición competitiva en el mercado.

Otra mirada es la de Jay Heizer & Barry Render (1966) en su obra *“Dirección de la Producción y Operaciones”*, sistematizaron aún más la planificación operativa, ofreciendo modelos claros para estructurar planes efectivos de gestión operativa empresarial. Proponen técnicas para mejorar la eficiencia operativa, incluyendo métodos para el control de calidad. Destacando la importancia de planificar estratégicamente las operaciones para alcanzar ventajas competitivas. Incluso introducen herramientas clave como el análisis de tiempos, pronósticos y gestión de inventarios. Por otro lado, analizan cómo diseñar sistemas operativos adaptados a las necesidades del mercado. Enfatizan la gestión efectiva de la cadena de suministro y la logística, por lo mismo sugieren la importancia de la innovación tecnológica en la mejora continua de las operaciones.

La importancia de tener un plan de recurso humano

Un plan de recursos humanos (RRHH) es un documento estratégico que define cómo una empresa gestionará a su personal para alcanzar sus objetivos organizacionales. Este plan incluye aspectos clave como selección, reclutamiento, formación, evaluación del desempeño, gestión del talento, motivación, compensación y gestión del cambio organizacional.

Según Ulrich (1997) en su libro *“Recursos Humanos Champions”* menciona que el departamento de RRHH debe ir más allá de sus funciones tradicionales y convertirse en un auténtico socio estratégico que genere valor real para la organización.

En su obra, Ulrich (1997) plantea cuatro roles esenciales que los profesionales de Recursos Humanos deben cumplir para contribuir efectivamente al éxito de las empresas:

- Socio Estratégico: Este rol implica que RRHH debe participar activamente en la definición y logro de los objetivos generales de la empresa, asegurándose de que las estrategias relacionadas con la gestión del talento estén alineadas con las metas organizacionales.
- Experto Administrativo: Aquí, RRHH debe enfocarse en optimizar y agilizar los procesos internos, utilizando sistemas y tecnologías adecuadas para mejorar la eficiencia y reducir costos operativos.
- Adalid de los Empleados: En este papel, el departamento de RRHH actúa como defensor del bienestar de los empleados, atendiendo sus preocupaciones y necesidades, creando así un ambiente laboral positivo y productivo que refuerce el compromiso del equipo.
- Agente de Cambio: RRHH debe facilitar la adaptación al cambio y apoyar activamente las transformaciones dentro de la empresa, ayudando a gestionar desafíos como la globalización, las nuevas tecnologías y las demandas constantes de innovación.

Ulrich (1997) destaca que, para enfrentar con éxito los retos actuales, el departamento de RRHH debe integrar estos cuatro roles de forma equilibrada y simultánea, convirtiéndose en un factor clave para mejorar la competitividad y crear valor sostenible.

Otro autor es Dessler (2017) que expone cómo la gestión eficiente del personal influye directamente en el éxito organizacional, presentando métodos prácticos para planificar, reclutar, evaluar, capacitar y retener empleados.

Según Dessler (2017) se proponen los componentes Fundamentales del Plan de Recursos Humanos

1. Planificación de Personal: Determinación precisa del número, perfil y competencias del personal requerido para cumplir objetivos.
2. Selección y Reclutamiento: Estrategias para atraer, evaluar y seleccionar candidatos adecuados para cada posición.
3. Capacitación y Desarrollo: Programas específicos orientados a potenciar habilidades, competencias y desempeño continuo del equipo.
4. Evaluación del Desempeño: Herramientas y criterios claros para medir y mejorar continuamente el rendimiento individual y colectivo.
5. Gestión del Talento y Retención: Estrategias enfocadas a identificar, potenciar y retener empleados clave, fortaleciendo el capital humano interno.

6. Compensación y Beneficios: Sistemas justos, competitivos y motivantes de remuneración, reconociendo adecuadamente el desempeño del personal.
7. Clima y Cultura Organizacional: Acciones concretas para mantener un ambiente positivo, productivo y alineado con los valores empresariales.

Importancia de Desarrollar un Plan de Recursos Humanos

- Optimización del capital humano: Favorece un uso eficiente del talento, maximizando la contribución de cada empleado.
- Atracción y retención del talento: Facilita atraer y mantener empleados valiosos mediante políticas claras de desarrollo y reconocimiento.
- Mejora en productividad: Genera empleados motivados y capacitados, lo que incrementa la eficiencia y resultados organizacionales.
- Alineación estratégica: Asegura que las acciones del personal estén alineadas con los objetivos empresariales, fortaleciendo la cohesión organizacional.
- Adaptación al cambio: Facilita la gestión de cambios internos y externos, mejorando la capacidad de respuesta y adaptación a nuevas condiciones del mercado.

Implementar un plan estratégico de recursos humanos es crucial para alcanzar metas empresariales sostenibles, crear ventajas competitivas y mantener a las empresas exitosas en contextos cambiantes y desafiantes.

La importancia de tener un plan financiero

El plan financiero es un documento clave que presenta una visión clara y estructurada de la situación financiera presente y futura de una empresa. Incluye proyecciones financieras, presupuestos, necesidades de financiamiento, análisis de rentabilidad, control de costos, gestión de riesgos financieros y políticas sobre el uso de recursos para garantizar el crecimiento y la sostenibilidad del negocio

Según Allen (2010) en su libro “Principios de finanzas corporativas” ofrece una visión integral de las finanzas corporativas, combinando teoría y práctica para abordar la toma de decisiones financieras en las empresas.

Estructura y Contenido Principal:

1. Valoración y Decisiones de Inversión: Se introducen conceptos fundamentales como el valor presente neto (VPN) y la tasa interna de retorno (TIR), herramientas esenciales para evaluar la viabilidad de proyectos de inversión.

2. **Riesgo y Rendimiento:** Se explora la relación entre el riesgo y el rendimiento esperado, presentando modelos como el de valoración de activos financieros (CAPM) para determinar el costo del capital.
3. **Estructura de Capital y Política de Dividendos:** Se analizan las decisiones relacionadas con la mezcla óptima de deuda y capital propio, así como las políticas de distribución de dividendos y su impacto en el valor de la empresa.
Planificación Financiera y Presupuestación de Capital: Se detallan procesos para la planificación financiera a corto y largo plazo, incluyendo la elaboración de presupuestos de capital y la gestión del capital de trabajo.
4. **Mercados Financieros y Financiamiento a Largo Plazo:** Se examina el funcionamiento de los mercados financieros y las diversas fuentes de financiamiento disponibles para las empresas, como la emisión de acciones y bonos.

Por otro lado Wachowicz (2002) ofrece un enfoque práctico y claro sobre la importancia de planificar y gestionar eficientemente los recursos financieros, abordando técnicas para análisis financiero y decisiones estratégicas de inversión.

Modelo de Valoración de Activos Financieros (CAPM)

El CAPM fue desarrollado inicialmente por William Sharpe (1964), en su artículo seminal titulado "Precios de los activos de capital: Una teoría del equilibrio de mercado en condiciones de riesgo"

Según Sharpe (1964) el CAPM (Capital Asset Pricing Model) es un modelo financiero utilizado para calcular el rendimiento esperado de un activo en función del riesgo sistemático o de mercado. Este modelo supone que el inversor únicamente debe recibir compensación por el riesgo sistemático, pues el riesgo específico o individual puede eliminarse mediante la diversificación.

Por otro lado, el modelo CAPM parte de una idea sencilla: cuando inviertes, esperas obtener una recompensa por asumir ciertos riesgos. Pero, no todos los riesgos se compensan. Este modelo señala que solo recibes recompensa por aquellos riesgos que no puedes evitar por más que diversifiques tu inversión. Ese tipo de riesgo inevitable se llama riesgo sistemático, o más conocido como "riesgo de mercado".

El modelo CAPM propuesto por Sharpe (1964) se expresa mediante la siguiente fórmula matemática:

$$E(R_i) = R_f + \beta_i \times (E(R_m) - R_f).$$

¿Qué significa cada parte?

- $E(R_i)$: Es la rentabilidad que esperas obtener de tu inversión o del portafolio que armes.
- R_f : Es lo que ganarías si eligieras una inversión segura, sin riesgo (por ejemplo, bonos del gobierno).
- β_i : Es la famosa "beta", que muestra qué tan sensible es tu inversión frente a los cambios del mercado general. Si la beta es alta, tu inversión se moverá mucho más cuando el mercado suba o baje.
- R_m : Es la rentabilidad promedio que esperas del mercado en general.
- $E(R_m) - R_f$: Es la prima de riesgo del mercado. Esta es la recompensa adicional que esperas recibir por atreverte a correr el riesgo del mercado, también llamada "prima de riesgo".

Por otra parte, posteriormente Lintner (1965) amplió y complementó el desarrollo del modelo CAPM impuesto por Sharpe (1964). Es por eso que Lintner (1965) en su artículo "La valorización de activos de riesgo y la selección de inversiones riesgosas en carteras de valores y presupuestos de capital" presenta una manera sencilla y práctica de entender cómo los inversionistas toman decisiones cuando se enfrentan a inversiones con cierto riesgo. En palabras simples, explica cómo valoramos los activos financieros riesgosos y qué aspectos consideramos importantes al momento de armar nuestro portafolio de inversiones. Básicamente, se enfoca en que los inversionistas toman decisiones buscando siempre un equilibrio lógico entre el riesgo que asumen y la rentabilidad que esperan obtener.

Lintner (1965) destaca algo muy interesante: cuando pensamos en invertir, no miramos únicamente el riesgo individual de cada activo, sino que evaluamos cómo ese activo influye en el riesgo global de nuestro portafolio completo. Aquí aparece un concepto clave llamado riesgo sistemático o riesgo inevitable, que es aquel riesgo que no podemos eliminar por más diversificados que estemos. Para medir este riesgo utiliza un indicador llamado beta (β), que básicamente nos dice qué tan sensible es nuestra inversión frente a los movimientos generales del mercado.

Uno de los aportes más importantes de Lintner (1965) fue presentar una fórmula matemática simple que muestra la relación directa entre el retorno que esperamos obtener y el riesgo sistemático del activo. Esta fórmula terminó siendo la base fundamental para uno de los modelos más conocidos en finanzas: el Modelo CAPM, complementado también por Sharpe (1964) y Jan Mossin (1966).

Lintner (1965) también resalta que bajo ciertas condiciones ideales, mercados en equilibrio, inversionistas racionales y sin costos adicionales, es posible construir portafolios eficientes, es decir, aquellos que ofrecen el mejor equilibrio posible entre riesgo y rentabilidad.

Este trabajo revolucionó las finanzas, dejando un marco conceptual sólido y brindando una herramienta que hoy es ampliamente utilizada para tomar decisiones sobre inversiones, evaluar activos financieros y gestionar portafolios.

Mossin (1966) continuó con el desarrollo y complemento lo realizado por los dos autores anteriores. En su artículo Mossin (1966) presenta una forma clara y sencilla de entender cómo funciona el equilibrio en los mercados financieros, especialmente cuando se trata de activos riesgosos, como las acciones. Su objetivo es explicar cómo los inversionistas eligen qué activos comprar, considerando el equilibrio entre el riesgo que enfrentan y el retorno que esperan obtener.

Mossin (1966) profundiza en la idea de que cuando muchos inversionistas participan en el mercado, sus decisiones individuales afectan al precio y a la rentabilidad de los activos. Para esto, introduce la noción de equilibrio financiero: un estado en el que los precios de los activos son tales que la oferta y la demanda coinciden perfectamente, sin que haya razones para cambios inmediatos.

Una parte clave del aporte de Mossin (1966) es demostrar matemáticamente cómo se establece este equilibrio en el mercado. Plantea que los inversionistas racionales eligen su portafolio basándose en dos cosas fundamentales: cuánto retorno esperan recibir y cuánto riesgo están dispuestos a asumir. En otras palabras, los inversionistas buscan el mejor balance posible entre rentabilidad y seguridad.

Además, Mossin introduce formalmente un modelo que complementa los trabajos previos de William Sharpe (1964) y John Lintner (1965), contribuyendo así a la creación del famoso Modelo CAPM, que usamos hasta hoy para valorar inversiones.

En resumen, el trabajo de Mossin (1966) tuvo una gran importancia porque clarificó cómo se logran precios equilibrados en los mercados financieros y cómo los inversionistas toman decisiones basadas en riesgos y rentabilidades esperadas. Este modelo ha influenciado significativamente la manera en que entendemos y manejamos las inversiones financieras modernas.

Importancia conceptual del CAPM

- Establece una relación clara riesgo-retorno: Proporciona una metodología objetiva para entender cómo se relaciona el retorno esperado de una inversión con el riesgo que implica, facilitando la toma de decisiones informadas sobre inversiones.
- Clarifica qué riesgo es recompensado: Destaca la diferencia entre el riesgo diversificable (específico de cada empresa, el cual puede eliminarse al invertir en múltiples activos) y el riesgo sistemático (de mercado, que afecta a todas las inversiones). Solo el riesgo sistemático genera compensación adicional según el CAPM.
- Permite entender la eficiencia del mercado: Bajo el modelo CAPM, los mercados eficientes implica que todos los activos estarán correctamente valorados según su riesgo relativo, lo que permite identificar oportunidades de inversión atractivas.

Importancia práctica del CAPM

- Evaluación de proyectos y valoración de empresas: Se utiliza ampliamente para determinar la tasa de descuento apropiada (costo del capital propio o K_e), elemento clave al evaluar proyectos, realizar presupuestos de capital y en métodos como la valoración por flujos descontados (DCF).
- Gestión y optimización de portafolios: Es la base de las teorías modernas de construcción de portafolios. Permite a los inversionistas construir combinaciones eficientes de activos que maximicen retornos ajustados al riesgo.
- Benchmarking y evaluación de desempeño: Facilita medir el desempeño de los administradores de inversiones, comparando rentabilidades obtenidas contra retornos esperados ajustados al riesgo asumido (mediante la beta del portafolio).
- Estimación del costo de capital propio (K_e): En el modelo de costo promedio ponderado de capital (WACC), el CAPM es utilizado como referencia fundamental para determinar la tasa requerida por los accionistas.

Costo Promedio Ponderado del Capital (WACC)

El WACC (Weighted Average Cost of Capital) es una métrica financiera que representa el costo promedio ponderado de todas las fuentes de financiamiento de una empresa, incluyendo deuda y capital propio. Es una medida fundamental utilizada en decisiones financieras y de inversión, especialmente en la valoración de proyectos y empresas.

La fórmula del WACC se expresa como:

$$\text{WACC} = K_e(V/E) + K_d(V/D) \cdot (1 - T)$$

Donde:

- K_e : costo del capital propio, frecuentemente estimado mediante CAPM
- K_d : costo de la deuda financiera.
- E : valor de mercado del capital propio.
- D : valor de mercado de la deuda.
- V : valor total del capital ($V = E + D$)
- T : tasa impositiva corporativa.

El concepto general del WACC no se atribuye a un único autor específico, sino que surge principalmente de la teoría financiera clásica desarrollada por Modigliani y Miller (1958) en su obra "El costo del capital, las finanzas corporativas y la teoría de la inversión". En este influyente trabajo, Modigliani y Miller (1958) presentan un análisis detallado sobre cómo las decisiones financieras de las empresas influyen en su valor, enfocándose especialmente en la estructura del capital, es decir, en cómo combinan deuda y capital propio para financiar sus actividades.

Los autores proponen que, bajo ciertas condiciones ideales como mercados perfectos, sin impuestos, sin costos transaccionales y con acceso igualitario a la información, la forma en que una empresa financia sus actividades, ya sea mediante deuda o capital propio, no afecta al valor total de la empresa. Esta propuesta se conoce ampliamente como el "Teorema de Irrelevancia de la Estructura del Capital".

Una de las principales contribuciones del artículo es demostrar matemáticamente que el valor de una compañía depende únicamente de su capacidad para generar ingresos y no de cómo obtiene financiamiento. Por lo tanto, según Modigliani y Miller (1958), si no existen factores externos que distorsionan el mercado, elegir entre deuda o capital propio no altera el valor de la empresa, ni afecta el costo promedio del capital (WACC).

Sin embargo, en la práctica, los mismos autores reconocen que las condiciones perfectas raramente se cumplen, y que factores como impuestos, costos asociados al riesgo o problemas de información asimétrica sí tienen efectos sobre las decisiones financieras. Esto implica que, en contextos reales, la estructura del capital sí puede afectar el valor de la empresa.

En términos generales, este trabajo de Modigliani y Miller (1958) sentó las bases para futuras investigaciones en finanzas corporativas. Su análisis ha servido como referencia fundamental en estudios posteriores que han incorporado los efectos de impuestos, costos financieros y otros elementos del mundo real.

¿Por qué es tan importante el WACC en los negocios?

Recordar que según Modigliani y Miller (1958), el WACC (o Costo Promedio Ponderado del Capital) es una herramienta clave que ayuda a las empresas a tomar decisiones financieras inteligentes. Básicamente, nos dice cuánto le cuesta realmente a la empresa obtener dinero, considerando todas las fuentes de financiamiento disponibles.

La aplicación de este modelo posee los siguientes beneficios:

1. Ayuda a evaluar proyectos de inversión

Cuando una empresa tiene que decidir en qué proyecto invertir, el WACC funciona como una "vara de medición". Sirve para determinar si una inversión realmente vale la pena, evaluando si generará suficiente ganancia como para cubrir el costo del dinero invertido y compensar el riesgo asumido.

2. Facilita valorar una empresa

El WACC es clave cuando quieres saber cuánto vale realmente un negocio. Utilizando métodos como los flujos de caja descontados (DCF), esta herramienta permite calcular con precisión el valor actual de una empresa, facilitando decisiones de compra, venta o fusiones.

3. Ayuda a optimizar cómo se financia la empresa

Permite descubrir cuál es la mejor combinación entre deuda y capital propio (fondos propios), buscando siempre la opción más económica. Al optimizar esta mezcla, la empresa logra disminuir costos financieros y mejorar su rentabilidad.

4. Permite tomar mejores decisiones estratégicas

El WACC es muy útil cuando la empresa quiere dar pasos grandes, como adquirir otra empresa, lanzar nuevos productos, invertir en tecnología, expandirse o incluso cerrar algunas operaciones. Esta herramienta ayuda a decidir si estas acciones estratégicas son rentables y sostenibles en el tiempo.

5. Funciona como referencia financiera

Sirve como una guía clara para evaluar si la empresa realmente está generando valor. Los inversionistas y directivos pueden usar el WACC para medir si las inversiones y actividades realizadas están generando ganancias suficientes o si están por debajo del costo real del financiamiento.

6. Impulsa la creación de valor para los accionistas

Al tener claro cuánto cuesta obtener capital, la empresa puede centrarse en proyectos que realmente aporten valor adicional, es decir, aquellos que generen ganancias superiores a este costo. Así, aseguran un crecimiento saludable que beneficia directamente a los accionistas.

En resumen, el WACC ayuda a las empresas a tomar decisiones financieras con mayor seguridad, optimizar sus recursos y, finalmente, generar valor real para quienes invierten en ellas.

Importancia de la Evaluación de Proyectos

La evaluación de proyectos es un proceso fundamental dentro de cualquier organización, ya que permite tomar decisiones informadas y racionales sobre la asignación eficiente de recursos, inversiones y estrategias de crecimiento empresarial. La evaluación de proyectos es clave porque facilita identificar claramente cuáles iniciativas generarán beneficios reales a la empresa, minimizando riesgos, optimizando recursos y maximizando la rentabilidad a largo plazo.

En términos más concretos, evaluar proyectos sirve para determinar si la inversión que se realizará en un determinado proyecto tendrá un impacto positivo en la creación de valor de la empresa, permitiendo comparar múltiples alternativas para seleccionar aquella que mejor responda a los objetivos estratégicos y financieros planteados.

La evaluación de proyectos implica utilizar herramientas financieras y económicas que cuantifican tanto costos como beneficios, generalmente empleando metodologías como el valor presente neto

(VPN), la tasa interna de retorno (TIR), el índice de rentabilidad, el periodo de recuperación y análisis de sensibilidad.

En el libro “Finanzas corporativas” los autores Ross, Westerfield & Jaffe (2010) explican de manera clara, práctica y profunda cómo las empresas toman decisiones financieras estratégicas. La obra está organizada para ayudar al lector a comprender cómo se crea valor en los negocios a través de decisiones financieras bien fundamentadas

Ross, Westerfield & Jaffe (2010) determinan los siguientes aspectos claves para la realización de un correcto análisis del negocio:

1. Valoración Financiera y Decisiones de Inversión

- Detalla métodos esenciales para evaluar proyectos, destacando especialmente el Valor Presente Neto (VPN), la Tasa Interna de Retorno (TIR), el periodo de recuperación y el índice de rentabilidad.
- Explica cómo elegir entre diferentes alternativas de inversión, tomando en cuenta tanto el rendimiento esperado como el riesgo asociado.

2. Riesgo y Retorno

- Introduce conceptos fundamentales relacionados con el riesgo financiero y cómo éste afecta al retorno de las inversiones.
- Presenta detalladamente el Modelo CAPM, explicando cómo se calcula el retorno requerido según el riesgo sistemático (beta) del activo.
- Profundiza en la diversificación, describiendo cómo puede reducirse el riesgo total de un portafolio.

3. Decisiones de Financiamiento

- Aborda en profundidad la estructura de capital, analizando cómo las empresas deciden financiarse mediante deuda o capital propio.
- Discute teorías clásicas como las de Modigliani y Miller, explicando la influencia de los impuestos, costos de bancarrota, y conflictos de agencia sobre las decisiones financieras.

4. Política de Dividendos

- Examina las razones por las que las empresas pagan dividendos, y cómo estas políticas afectan la percepción de valor y confianza de los accionistas.
- Analiza diferentes enfoques sobre la política de dividendos, incluyendo ventajas, desventajas y la teoría de la irrelevancia en condiciones ideales.

5. Financiamiento a Corto y Largo Plazo

- Detalla diferentes fuentes de financiamiento como deuda bancaria, emisión de bonos, financiamiento mediante acciones, y leasing.
- Examina decisiones de gestión del capital de trabajo, como la administración de inventarios, cuentas por cobrar y tesorería, esenciales para mantener liquidez y eficiencia operativa.

6. Análisis Financiero y Planeación

- Explica cómo realizar análisis financieros usando estados contables como balance, estado de resultados y flujo de caja.
- Detalla la importancia de la planeación financiera a corto y largo plazo para anticipar necesidades futuras y asegurar la sostenibilidad del negocio.

Importancia del Plan Financiero

- Toma de decisiones informadas: Facilita la elección estratégica con base en información precisa y proyectada.
- Reducción del riesgo financiero: Anticipa posibles problemas económicos y propone estrategias para mitigarlos.
- Optimización de recursos: Asegura una asignación efectiva y eficiente del capital disponible.
- Viabilidad y sostenibilidad: Evalúa la factibilidad financiera de proyectos y asegura la sostenibilidad a largo plazo.
- Crecimiento estratégico: Permite planificar inversiones y expansiones con fundamentos sólidos, garantizando rentabilidad.

2. Problemática

Las escuelas de fútbol presentan diferentes desafíos, entre los cuales podemos evidenciar los siguientes:

1. Escasa formalización legal y administrativa: Muchas escuelas de fútbol en Chile funcionan sin estar debidamente formalizadas, lo que las deja vulnerables ante problemas legales o fiscales. Además, esto les impide acceder a beneficios importantes, como financiamiento, subvenciones o convenios con entidades deportivas o del gobierno.

2. Infraestructura deportiva insuficiente: Uno de los problemas más frecuentes es que muchas escuelas no cuentan con espacios adecuados para entrenar. Es común ver canchas en mal estado, poca iluminación, camarines deteriorados y falta de implementos básicos, lo que afecta directamente la calidad y motivación de los jóvenes deportistas.

3. Falta de personal capacitado: En muchos casos, los entrenadores o técnicos no tienen la formación profesional necesaria ni las certificaciones correspondientes. Esto hace que no puedan ofrecer entrenamientos bien estructurados y limita el potencial de crecimiento de los niños y adolescentes.

4. Dificultades económicas y financieras: La mayoría de las escuelas dependen exclusivamente de las mensualidades que pagan las familias. Esto genera situaciones complicadas cuando hay atrasos en los pagos o dificultades económicas, limitando la capacidad para invertir en mejoras o mantener la calidad del servicio.

5. Poca uso de la tecnología: Muchas escuelas siguen haciendo todo manualmente, desde inscripciones hasta el control de pagos. La falta de plataformas tecnológicas adecuadas hace que pierdan mucho tiempo, aumenta los errores, y dificulta la transparencia y comunicación con las familias.

6. Poca conexión con clubes profesionales: Muy pocas escuelas de fútbol tienen vínculos concretos con clubes profesionales o competencias oficiales. Esto hace difícil que los jóvenes futbolistas tengan oportunidades reales de desarrollo deportivo y limita sus posibilidades de proyección profesional.

7. Alta competencia informal y saturación del mercado: Abrir una escuela de fútbol no es tan difícil, hoy existen muchas que funcionan informalmente. Esta saturación complica diferenciar cuáles realmente ofrecen calidad y compromiso, afectando principalmente a aquellas que se esfuerzan por cumplir altos estándares.

8. Programas deportivos poco integrales: La mayoría de las escuelas se enfoca solamente en lo técnico y táctico, olvidando elementos clave como la nutrición, el apoyo psicológico, la orientación académica o el desarrollo personal. Esto reduce el crecimiento integral y equilibrado de los niños.

9. Débil seguimiento a los jugadores: Muchas escuelas no tienen sistemas adecuados para evaluar el progreso y potencial de sus estudiantes. La falta de seguimiento personalizado desmotiva a las familias y jugadores talentosos, que muchas veces terminan abandonando el fútbol por no ver un futuro claro.

10. Insuficiente regulación y supervisión del Estado: En Chile faltan normativas claras que regulen cómo deben funcionar las escuelas deportivas y cuáles deben ser sus estándares mínimos. Esto hace difícil garantizar que todas las escuelas entreguen un servicio seguro y de calidad.

3. Justificación

La necesidad de formalización es urgente ante las nuevas exigencias legales en Chile, mientras que la implementación de herramientas tecnológicas es clave para optimizar procesos y proyectar un crecimiento ordenado. Este proyecto busca transformar la gestión de la escuela en un modelo de referencia para otras instituciones similares, asegurando su sostenibilidad financiera y cumplimiento legal.

a. Reseña de la Empresa

La Escuela Santiago Wanderers San Bernardo, fue fundada por Nicolas González en octubre del año 2021. Inició con sólo 10 niños en su primera clase, y con el paso del tiempo, fueron sumándose nuevos alumnos. Actualmente opera en el Complejo Club Elite, en la comuna de San Bernardo y atiende a 80 estudiantes divididos en seis categorías, que van desde los 5 años hasta los 17 años. Funciona en un modelo de clases presenciales y depende de ingresos por matrícula y mensualidad. Actualmente, debido a diferentes normas y cumplimiento a nivel tributario, carecen de formalización y utilizan procesos administrativos manuales.

b. Determinación del Mercado Objetivo (B2C)

El mercado objetivo son familias de San Bernardo y comunas aledañas, con niños de 5 a 17 años interesados en actividades deportivas formales, bajo un modelo de relación directa con consumidores finales (B2C).

4. Objetivos General y Específicos

Objetivo General: Mejorar la gestión operativa y contable de la Escuela Santiago Wanderers San Bernardo mediante herramientas tecnológicas durante el año 2025, con el objetivo de optimizar el 80% de las tareas administrativas y contables, y aumente la satisfacción de los clientes en un 20%, medido a través de encuestas de satisfacción.

Objetivos Específicos (SMART)

a. **Digitalización de la Gestión Administrativa**

Implementar una plataforma tecnológica para automatizar el 100% de los procesos de inscripción, pagos y emisión de boletas dentro de los primeros 6 meses del proyecto y el resto de los procesos en los 6 meses siguientes, esto es remuneraciones, control entrenadores y solicitud de clase.

b. **Formalización Legal y Contable**

Completar la formalización de la escuela bajo la figura de “Asesorías Deportivas”, registrando la empresa en el SII, habilitando la emisión de documentos tributarios electrónicos, y contratando formalmente al 80% del equipo en un plazo de 4 meses.

c. **Mejora de la Experiencia del Usuario**

Aumentar la satisfacción de los apoderados en un 20% medido mediante encuestas semestrales, gracias a la implementación de herramientas digitales que reduzcan tiempos de espera y mejoren la comunicación.

5. Objetivos Comerciales

Dentro de los próximos 6 meses, lograr aumentar el flujo o incorporación de nuevos estudiantes, logrando así llegar a 120 estudiantes mensuales, para que los cumplimientos financieros de la escuela sean los óptimos.

CAPÍTULO II - ANÁLISIS DEL PROYECTO

Introducción

El mercado de las escuelas de fútbol en Chile representa una pieza importante dentro del ecosistema deportivo nacional. Estas instituciones, no solo forman futuros deportistas profesionales, sino que también desempeñan un papel importante en el desarrollo social, cultural y educativo de los niños y jóvenes. Sin embargo, el sector enfrenta pequeños retos vinculados a regulaciones, reestructuraciones y demandas de los consumidores.

Análisis del Mercado

1. Crecimiento y Popularidad

- El fútbol sigue siendo el deporte más practicado y seguido en Chile. Las escuelas de fútbol se han multiplicado tanto en áreas urbanas como rurales, destacándose por su accesibilidad y programas, adaptados a diferentes niveles de habilidad.
- Muchas escuelas están afiliadas a clubes profesionales, lo que les permite atraer a pequeños y jóvenes con el sueño de llegar al nivel competitivo.

2. Regulaciones y Normativas

- **Supervisión por parte de la ANFP:** La Asociación Nacional de Fútbol Profesional establece regulaciones que afectan a las escuelas de fútbol, incluyendo requisitos para la certificación de entrenadores y la seguridad de los participantes.
- **Reestructuraciones recientes:** La ANFP ha propuesto eliminar las categorías Sub-13 y Sub-15, reestructurándolas hacia formatos regionales (Sub-14 y Sub-16). Esto ha generado preocupaciones por la posible disminución de oportunidades competitivas para jóvenes talentosos y el impacto laboral en entrenadores.
- **Certificación de Entrenadores:** Instituciones como el INAF (Instituto Nacional del Fútbol) ofrecen programas de formación, asegurando que los entrenadores cuenten con licencias actualizadas y cumplan con los estándares requeridos.
- **Adquisición marca:** Para que una escuela de fútbol pueda operar, requiere de un nombre, el cual se puede obtener por medio del pago mensual de un royalty (Derecho de uso de marca) a clubes de fútbol profesional. Además el Instituto Nacional del Deporte (IND) como las diversas municipalidades permiten a las personas conformar una organización deportiva sin fines de lucro.

3. Tendencias Actuales

- **Tecnología en el Entrenamiento:** Las escuelas de élite, han comenzado a implementar herramientas como el análisis de videos y sensores de rendimiento para monitorear el progreso de los jugadores.
- **Enfoque en la Inclusión:** Existen esfuerzos crecientes por incluir a niñas y niños con discapacidades, así como aumentar la participación femenina en el deporte.
- **Alianzas y Patrocinios:** Muchas escuelas buscan colaboraciones con clubes y marcas deportivas para obtener recursos financieros y material de entrenamiento.

Entorno PESTEL del Mercado de Escuelas de Fútbol en Chile

1. Político

- La regulación del deporte juvenil está bajo supervisión de la ANFP y el Ministerio del Deporte, quienes establecen lineamientos para el funcionamiento de las escuelas.
- Iniciativas gubernamentales enfocadas en la promoción del deporte, han favorecido el desarrollo de programas que benefician a las escuelas
- El Gobierno de Chile ha implementado diversas políticas de fomento al deporte, entre las cuales está el programa "Crecer en Movimiento" para fomentar la actividad deportiva en niños y jóvenes, lo que beneficia la demanda de escuelas de fútbol (Ministerio del deporte, s.f).
- CORFO ofrece financiamiento y asesoría a proyectos que promuevan la actividad física, lo que puede ser una oportunidad clave para la formalización y crecimiento de instituciones deportivas. Con estas iniciativas, se busca apoyar a los emprendedores que puedan formalizarse.
- Con el objetivo de abrir el acceso a la infraestructura deportiva pública disponible en el país, la Comisión de Deportes de la Cámara inició la discusión del proyecto de ley que interpreta y modifica las leyes [N°19.712](#), ley del Deporte y [N°21.040](#), que crea el Sistema de Educación Pública. Esto, con el objeto de facilitar la infraestructura deportiva a clubes y organizaciones deportivas sin fines de lucro (Camara, 2024).
- El trabajo se enmarca dentro de la política nacional de actividad física y deporte 2016-2025 y La Ley Del Deporte 19.712 en relación a sus planes y programas artículo 4, que dice que entre sus planes y programas estará promover la formación de profesionales y técnicos de nivel 38 superior en disciplinas relacionadas con el deporte, promover la prestación de servicios de difusión de la cultura del deporte, de orientación técnica y metodológica para programas de actividades y competiciones

deportivas, de asesoría para la creación y formación en gestión de recintos e instalaciones deportivas.

- La organización institucional del fútbol chileno descansa, en primer término, en la Federación de Fútbol de Chile (FFCh), entidad fundada el 19 de junio de 1895, que forma parte de la FIFA, siendo además uno de los organismos fundadores de la Confederación Sudamericana de Fútbol y miembro del Comité Olímpico de Chile. Conforme al artículo 2 de sus Estatutos, esta entidad alberga en su seno a las dos instituciones matrices del balompié nacional, como son la ANFP y la ANFA, que dan cuenta de las particularidades del fútbol profesional y aficionado en el país, respectivamente (Jarufe, s.f.)

2. Económico.

- Los patrocinadores y alianzas con marcas deportivas desempeñan un papel crucial en el financiamiento de muchas escuelas.
- El aumento de la inflación y los costos operativos representan desafíos para la sostenibilidad de las pequeñas instituciones.
- La tasa de desocupación nacional que corresponde al trimestre diciembre de 2023 -febrero de 2024 ha alcanzado un 8,5%. La cifra significó una subida del 0,1 puntos porcentuales en doce meses (Banco Central, s.f.).
- La economía chilena se ha ido recuperando rápidamente de las dos grandes crisis que ha debido afrontar en el último tiempo, como lo fue la crisis social del año 2019 y la posterior pandemia de COVID 19, gracias a estrategias económicas eficientes, que permitieron una estabilización de la economía. No obstante, la inflación ha aumentado significativamente en medio de un consumo privado pujante y que se agrava por la actual tensión militar en Europa (guerra Rusia-Ucrania). Según datos de la Biblioteca del Congreso Nacional de Chile (2023), se prevé una contracción del crecimiento económico de un 0,5% para el 2023 y de un repunte aproximado de un 2,6% para el 2024. El endurecimiento de las condiciones financieras, el término de las medidas de apoyo por la pandemia y la disminución de poder adquisitivo por la inflación, frenará el consumo de los hogares, además del aumento de las tasas de interés y la inversión contenida de las empresas. En los próximos años habrá que hacer frente a importantes retos estructurales, como el estancamiento de la productividad y las elevadas desigualdades. Resultará como prioridad entonces, gastar más en investigación e innovación.

- Fluctuaciones en la economía: Periodos de recesión podrían impactar negativamente en la capacidad de las familias para pagar mensualidades en escuelas de fútbol.
- Apoyo fiscal, hay deducciones fiscales para organizaciones deportivas sin fines de lucro, lo que incentiva la creación de estas instituciones. La ley de donaciones, permite a las empresas donar parte de sus ganancias y capital en actividades relacionadas al deporte, de esta forma podrán deducir un % de impuesto a la renta según el aporte entregado a las organizaciones deportivas. Las organizaciones que puedan acceder a este beneficio debe estar amparado por el Instituto Nacional del Deporte (IND). Toda organización deportiva sin fines de lucro, puede optar a recibir donaciones (IND, s.f.)

3. Social

- El fútbol sigue siendo una herramienta de inclusión social y formación integral, atrayendo a jóvenes de diversas comunidades (*La deportiva*, 2025).
- La participación femenina ha crecido significativamente en los últimos años, gracias a esfuerzos realizados con el fin de fomentar la igualdad de género en el deporte.
- Enfoque en la salud infantil, esto se debe a la preocupación por el sedentarismo y la obesidad infantil impulsa a los padres a buscar actividades deportivas para sus hijos (Consortio Lechero, 2024).
- Hoy en día el fútbol es el deporte más popular en Chile, lo que crea una demanda natural por escuelas y academias de fútbol (Fútbol Chileno, 2024)
- Las familias están priorizando actividades que complementen el desarrollo integral de los niños. Esto genera que los padres opten por actividades extracurriculares.

4. Tecnológico

- Innovaciones como aplicaciones para entrenamientos, análisis de rendimiento y plataformas en línea, están transformando el modo de trabajo y resultados de las escuelas.
- Las herramientas digitales permiten una mayor conectividad y facilidad en las inscripciones y evaluaciones de rendimiento.
- El uso de nuevas plataformas y aplicaciones que ayudan y facilitan la labor organizacional de las instituciones deportivas e instituciones en general. La

tecnología en las empresas es un recurso fundamental, es una herramienta que colabora intrínsecamente con la optimización y mejora de los procesos de producción, organización, ventas y capacitación entre otras. Las empresas que utilizan estas actualmente son percibidas como competitivas y con fortaleza para el progreso y alcance de nuevos desafíos.

- Aumento en la digitalización de procesos administrativos, esto permitirá contar con herramientas que se usarán como plataformas para inscripciones y pagos mejoran la eficiencia operativa. (*Las 21 Mejores Herramientas De Gestión Para Colegios*, n.d.)

5. Ecológico

- Se observa un interés creciente en la adopción de prácticas sostenibles, como la construcción de canchas ecoamigables y el uso de equipamiento reciclado.
- Las escuelas también tienen el potencial de promover valores medioambientales a través de actividades y programas educativos.
- Se están impulsando iniciativas que permitan el uso de energías renovables. Con esto generar el uso de energías limpias en instalaciones deportivas (Mi Columna Deportiva, 2020).

6. Legal

- La legislación chilena exige que las instituciones deportivas cuenten con seguros y garantías de seguridad para los participantes.
- Los derechos laborales de entrenadores y otros trabajadores son un área que requiere mayor supervisión para evitar informalidades.
- En Chile, la Ley del Deporte, o Ley N° 19.712, establece un procedimiento para la creación de organizaciones deportivas, las que, cumpliendo los requisitos que la misma ley señala, ingresan al Registro Nacional de Organizaciones Deportivas pudiendo postular proyectos a Fondeportes y Donaciones. Se permite, además, que organizaciones deportivas constituidas por otras leyes, puedan ingresar al Registro Nacional de Organizaciones Deportivas adecuando sus estatutos a la ley del deporte, mediante un procedimiento especial de reforma de estatutos. También permite rebajar como crédito una parte de los montos donados a organismos deportivos en el Impuesto a la Renta (Constitución De Organizaciones Deportivas, s.f.).

- No existe un control legal sobre el funcionamiento de escuelas de fútbol provenientes de equipos de fútbol profesionales.

Análisis industrial y competitivo, basado en el modelo de 5 fuerzas de Porter.

Iniciar una escuela de fútbol como la Escuela Santiago Wanderers San Bernardo exige comprender a fondo cómo funciona el mercado, qué desafíos se enfrentan y cómo posicionarse estratégicamente frente a la competencia. En este contexto, realizar un análisis basado en las Cinco Fuerzas de Porter (Porter, 1980) se convierte en una herramienta clave para evaluar la viabilidad y sostenibilidad de la Escuela de Fútbol Santiago Wanderers San Bernardo.

Este modelo, desarrollado por Michael Porter, permite entender claramente el entorno competitivo en el que operará la escuela, identificando los factores clave que podrían influir en su rentabilidad, desarrollo y permanencia en el mercado (Porter, 2008). Al analizar variables como la entrada de nuevos competidores, el poder de negociación de los clientes y proveedores, la amenaza de productos sustitutos y la intensidad de la rivalidad entre escuelas existentes, se obtiene una radiografía precisa del mercado local, permitiendo tomar decisiones informadas y estratégicas (Kotler & Keller, 2016).

Para una escuela de fútbol como Santiago Wanderers San Bernardo, este análisis adquiere especial relevancia, ya que permite detectar oportunidades para diferenciarse claramente de sus competidores, anticipar posibles riesgos relacionados con proveedores o cambios en las preferencias de los clientes, y diseñar estrategias efectivas que aseguren su crecimiento y posicionamiento. Según Robbins y Coulter (2018), “una organización que comprende profundamente su entorno competitivo tiene mayores posibilidades de identificar oportunidades valiosas y defenderse mejor frente a amenazas” (p. 89).

En definitiva, realizar un análisis Porter para la Escuela Santiago Wanderers San Bernardo no solo ayudará a visualizar claramente la situación actual del mercado, sino que también proporcionará información clave para diseñar estrategias efectivas de marketing, diferenciación, y fidelización de clientes. Así, este análisis permitirá a la escuela enfrentar los desafíos con una estrategia sólida y asegurar su éxito y crecimiento en el tiempo.

1. Rivalidad entre Competidores

Es fundamental analizar la rivalidad entre competidores para la Escuela de Fútbol Santiago Wanderers San Bernardo, ya que esta fuerza influye directamente en la rentabilidad, posicionamiento y capacidad de crecimiento del proyecto dentro del mercado local.

La rivalidad competitiva permite identificar claramente quiénes son los principales competidores, cómo operan, cuáles son sus fortalezas y debilidades, y qué estrategias utilizan para captar y mantener estudiantes. Según Porter (2008), entender profundamente esta rivalidad es clave porque "determina en gran medida el potencial de rentabilidad de una industria, limitando la rentabilidad si la competencia es intensa" (p. 85).

Para la Escuela Santiago Wanderers San Bernardo, analizar la rivalidad permitirá detectar oportunidades para diferenciar su propuesta de valor, anticiparse a movimientos estratégicos de otras escuelas, y desarrollar acciones concretas que aseguren un posicionamiento sólido. Tal como destacan Kotler y Keller (2016), conocer en profundidad a los competidores ayuda a "crear una ventaja competitiva sostenible mediante estrategias innovadoras y diferenciadas" (p. 309).

A continuación se analizan las principales variables que inciden en el análisis de esta fuerza:

- Nivel de competencia: La industria de escuelas de fútbol en Chile presenta una alta competencia, especialmente en áreas urbanas como San Bernardo. Existen múltiples opciones para los padres interesados en la formación deportiva de sus hijos.

Entre las escuelas de fútbol que actualmente hay en la comuna de San Bernardo tenemos a:

- Palestino San Bernardo.
- Union Española San Bernardo.
- Universidad de Chile San Bernardo.
- Colo Colo Nos.
- Colo Colo El Barrancón.
- Universidad Católica El Barrancón.
- Santiago Wanderers Zona sur.
- Cobreloa San Bernardo.
- Huachipato San Bernardo.
- Palestino Nos.

- Entre otras escuelas más.
- Diferenciación de servicios: Aunque la asociación con el club Santiago Wanderers otorga una ventaja, es necesario mantener programas diferenciados en metodología, calidad de entrenadores e infraestructura. Muchas escuelas ofrecen programas similares, lo que aumenta la rivalidad. La diferenciación a través de metodologías innovadoras y experiencia del estudiante, es un factor determinante.
- Costos de cambio: Para los apoderados, cambiar de una escuela a otra implica pocos costos, lo que incrementa la presión competitiva. No existe un reglamento que impida a los jugadores cambiarse de Escuela de fútbol.
- Estrategias de marketing y promociones: Las instituciones recurren a diversas estrategias para atraer clientes, como descuentos, eventos especiales y alianzas con entidades locales. Por lo mismo, existe diversidad de contenido pagado en redes sociales de parte de estas instituciones deportivas que buscan capturar el interés de los padres y potenciales alumnos.

La rivalidad entre competidores es alta, lo que impulsa a las escuelas de fútbol a buscar constantemente formas de destacarse y ofrecer un mayor valor agregado a sus clientes.

2. Amenaza de nuevos competidores

Es importante analizar la amenaza de nuevos competidores para la Escuela de Fútbol Santiago Wanderers San Bernardo, porque conocer cuán fácil o difícil es para otras escuelas entrar al mismo mercado permite anticiparse estratégicamente y proteger la posición de la institución.

Cuando nuevas escuelas de fútbol ingresan al mercado local, pueden captar potenciales estudiantes o reducir la participación en el mercado, lo que afecta directamente la estabilidad económica y sostenibilidad del proyecto. Al realizar este análisis, la Escuela Santiago Wanderers puede identificar con anticipación factores como barreras de entrada, regulaciones locales, nivel de inversión requerido, disponibilidad de instalaciones, y diferenciación en servicios, entre otros elementos clave (Porter, 2008).

Chiavenato (2011) destaca que la evaluación temprana de posibles nuevos competidores ayuda a una organización a “identificar amenazas potenciales, desarrollar ventajas competitivas y establecer medidas preventivas eficaces” (p. 42). Es decir, entender esta fuerza competitiva permite no solo protegerse ante nuevos actores, sino también desarrollar estrategias para fortalecer la propia oferta deportiva, diferenciándose claramente y construyendo vínculos más sólidos con la comunidad y los estudiantes.

En definitiva, analizar esta amenaza específica proporciona información valiosa para la toma de decisiones estratégicas, ayuda a proteger la rentabilidad del proyecto, y garantiza que la Escuela de Fútbol Santiago Wanderers San Bernardo pueda mantener una posición competitiva sólida y sostenible en el tiempo.

A continuación se analizan las principales variables que inciden en el análisis de esta fuerza:

Barreras de Entrada:

- **Inversión Inicial:** La apertura de una escuela de fútbol puede requerir una inversión significativa, especialmente si se consideran instalaciones propias y personal calificado. Sin embargo, la posibilidad de arrendar espacios deportivos reduce esta barrera, facilitando la entrada de nuevos actores al mercado.
- **Regulaciones y Normativas:** En Chile, no existen regulaciones estrictas que limiten la creación de escuelas deportivas, lo que permite que nuevos competidores ingresen al mercado con relativa facilidad.

Acceso a Canales de Distribución:

- Las escuelas establecidas pueden tener acuerdos previos con municipalidades o instituciones educativas para el uso de instalaciones, lo que podría dificultar el acceso de nuevos entrantes a estos recursos.

Economías de Escala:

- Las instituciones consolidadas pueden beneficiarse de economías de escala en la adquisición de equipamiento y contratación de personal, otorgándoles una ventaja competitiva sobre nuevos participantes.

La amenaza de nuevos competidores es moderada, dada la relativa facilidad de entrada al mercado, pero con desafíos asociados a la consolidación y diferenciación en un entorno competitivo.

3. Poder de Negociación de los Clientes

Analizar la fuerza del poder de negociación de los clientes es clave para la Escuela de Fútbol Santiago Wanderers San Bernardo, ya que permite comprender con claridad cuáles son las necesidades, preferencias y expectativas reales de los apoderados y estudiantes. Este

entendimiento ayuda a crear vínculos más sólidos y duraderos con las familias, asegurando que el proyecto sea atractivo y sostenible a largo plazo.

Cuando los clientes tienen un alto poder de negociación, pueden influir significativamente en la definición del precio, calidad del servicio e incluso en la forma en que la escuela entrega sus programas deportivos. Según Kotler y Keller (2016), "el poder de negociación de los clientes determina en gran medida las condiciones bajo las cuales las empresas deben operar y competir, especialmente en mercados donde existe gran cantidad de opciones similares" (p. 312).

Para la Escuela Santiago Wanderers San Bernardo, entender esta fuerza competitiva es fundamental, porque permitirá anticiparse a las demandas del público, ofrecer servicios más adaptados a sus expectativas y, al mismo tiempo, generar estrategias que fortalezcan la lealtad y fidelidad de los estudiantes y sus familias. Como señala Robbins y Coulter (2018), "conocer en profundidad a los clientes permite a las organizaciones desarrollar relaciones significativas que conducen a mejores resultados operativos y mayor estabilidad económica" (p. 156).

En definitiva, analizar esta fuerza no solo facilita la toma de decisiones estratégicas acertadas, sino que también ayuda a la escuela a destacarse, ser valorada por la comunidad y crecer de manera sostenible en un mercado altamente competitivo.

A continuación se analizan las principales variables que inciden en el análisis de esta fuerza:

- Cantidad de opciones: Los padres tienen múltiples alternativas para inscribir a sus hijos en actividades deportivas, lo que les da mayor poder de negociación. Además, no solo existen escuelas de fútbol oficiales, sino que hay en San Bernardo clubes de barrios que también son una opción al momento de elegir.
- Sensibilidad al precio: Los apoderados suelen ser sensibles a los costos, especialmente en un contexto económico desafiante. Ofrecer tarifas competitivas es un factor determinante al tomar una decisión. Por otro lado, la adquisición de la indumentaria deportiva, involucra un costo extra para las familias.
- Calidad como diferenciador: Los padres valoran aspectos como la calidad de los entrenadores, la seguridad de las instalaciones y los beneficios adicionales, lo que puede reducir su enfoque exclusivo en el precio. En la actualidad los padres buscan que los recintos deportivos cuenten con estacionamientos propios, sector de cafetería, atención de primeros auxilios para el estudiante, entre otros ítems.

El poder de negociación de los clientes es alto, lo que obliga a las escuelas a ofrecer propuestas de valor atractivas y diferenciadas.

4. Poder de Negociación de los Proveedores

Es importante analizar la fuerza del poder de negociación de los proveedores para la Escuela de Fútbol Santiago Wanderers San Bernardo, porque permite comprender y anticiparse a cómo los proveedores clave, como centros deportivos, entrenadores, proveedores de equipamiento deportivo, entre otros, pueden influir en la gestión y estabilidad financiera del proyecto.

Los proveedores tienen la capacidad de afectar significativamente aspectos críticos de la escuela, tales como los costos, calidad del servicio y continuidad operativa. Si un proveedor tiene un alto poder de negociación, podría imponer precios más elevados o condiciones más exigentes, afectando directamente la rentabilidad y sostenibilidad de la escuela. Según Porter (2008), "cuando los proveedores tienen mucho poder, pueden reducir la rentabilidad de la empresa al elevar precios, limitar calidad o disponibilidad, o trasladar riesgos y costos adicionales a sus clientes" (p. 83).

Para la Escuela Santiago Wanderers San Bernardo, conocer esta fuerza es clave para identificar posibles riesgos, negociar mejores condiciones, buscar alternativas de proveedores o incluso establecer alianzas estratégicas que fortalezcan la posición negociadora de la institución. Como indican Robbins y Coulter (2018), "una buena relación con proveedores estratégicos ayuda a reducir incertidumbres y mejora considerablemente la capacidad de la organización para competir de manera eficaz" (p. 161).

Analizar el poder de negociación de los proveedores es esencial porque ayuda a gestionar riesgos, reducir costos, mejorar la calidad del servicio y asegurar que la Escuela de Fútbol Santiago Wanderers San Bernardo mantenga su competitividad y estabilidad financiera en el tiempo.

A continuación se analizan las principales variables que inciden en el análisis de esta fuerza:

Proveedores Clave:

- Instalaciones Deportivas: La disponibilidad de campos y gimnasios es fundamental. En zonas urbanas, la alta demanda puede otorgar mayor poder de negociación a los propietarios de estas instalaciones.

- Equipamiento Deportivo: Existe una amplia variedad de proveedores de implementos deportivos, lo que disminuye su poder de negociación debido a la competencia en el mercado.
- Personal Técnico y Entrenadores: La oferta de profesionales calificados es abundante, pero la contratación de entrenadores con reconocimiento o experiencia destacada puede implicar mayores costos y un poder de negociación más alto por parte de estos profesionales.

El poder de negociación de los proveedores es moderado, variando según la especificidad y disponibilidad de los recursos necesarios.

5. Amenaza de Productos Sustituto

Es muy importante analizar la amenaza de productos sustitutos para la Escuela de Fútbol Santiago Wanderers San Bernardo, ya que permite entender qué otras actividades o servicios podrían captar el interés y la atención de los niños y familias que podrían ser potenciales clientes. Este análisis ayuda a la escuela a anticiparse y diferenciar su propuesta claramente, garantizando una ventaja competitiva sostenible.

Un producto sustituto no es necesariamente otra escuela de fútbol; puede tratarse de actividades recreativas o deportivas distintas como artes marciales, natación, baloncesto, o incluso actividades no deportivas como talleres culturales o entretenimiento digital. Según Porter (2008), "la existencia de productos sustitutos limita el potencial de rentabilidad de una industria al imponer un techo a los precios que pueden cobrarse, obligando a diferenciar el producto o servicio" (p. 84).

Para la Escuela Santiago Wanderers San Bernardo, entender qué opciones alternativas existen en la comunidad permite identificar formas efectivas de resaltar los beneficios específicos que ofrece el fútbol como formación integral, trabajo en equipo, disciplina y bienestar físico, aspectos muy valorados por las familias. Kotler y Keller (2016) mencionan que "las organizaciones que logran identificar claramente los productos sustitutos pueden diseñar estrategias más efectivas para retener clientes y fortalecer su posición en el mercado" (p. 315).

En definitiva, evaluar la amenaza de productos sustitutos no solo ayuda a protegerse contra posibles pérdidas de alumnos, sino también impulsa a la escuela a fortalecer continuamente su oferta, asegurando una propuesta atractiva y diferenciada que mantenga fidelizados a estudiantes y apoderados.

A continuación se analizan las principales variables que inciden en el análisis de esta fuerza:

Alternativas Disponibles:

- Otras Actividades Deportivas: Deportes como el básquetbol, natación o artes marciales representan opciones sustitutivas para niños y jóvenes interesados en actividades extracurriculares.
- Actividades Recreativas No Deportivas: Opciones como clases de música, arte o tecnología también compiten por la atención y tiempo de los potenciales alumnos.

La amenaza de productos sustitutos es moderada a alta, dependiendo de las preferencias individuales y tendencias culturales en la comunidad.

A continuación se adjunta el resumen de las 5 fuerzas de Porter (1980) aplicado a la Escuela de fútbol Santiago Wanderers San Bernardo.

Fuerzas Competitivas de Porter	Intensidad en el mercado
Amenaza de Nuevos Competidores	● Moderada
Poder de Negociación de Proveedores	● Moderado
Poder de Negociación de Clientes	● Alto
Amenaza de Productos Sustitutos	●● Moderado-Alto
Rivalidad entre Competidores	● Alto

Imagen N°1: Análisis 5 fuerzas de Porter. (Elaboración propia).

Aplicación del Modelo de Cadena de Valor para la Escuela de Fútbol Santiago Wanderers San Bernardo

Para que una escuela de fútbol tenga éxito y genere un impacto positivo en su comunidad, no basta solamente con ofrecer clases deportivas; es fundamental entender cómo cada actividad dentro de la organización aporta valor real a los estudiantes y sus familias. En este sentido, realizar un análisis de la cadena de valor se vuelve crucial para la Escuela de Fútbol Santiago Wanderers San Bernardo, ya que permite identificar claramente aquellas actividades clave que impulsan el desarrollo integral de sus alumnos y diferencian a la escuela de otras alternativas.

La cadena de valor, concepto propuesto por Michael Porter (1985), permite analizar detalladamente todas las actividades internas de una organización, desde la captación de estudiantes, el entrenamiento deportivo, hasta el seguimiento administrativo, para entender cómo cada una contribuye a entregar valor a los clientes y alcanzar ventajas competitivas sostenibles. Según Porter, "una empresa obtiene ventaja competitiva cuando realiza estas actividades estratégicamente importantes mejor o a un costo más bajo que sus competidores" (Porter, 1985, p. 33).

En el contexto específico de la Escuela Santiago Wanderers San Bernardo, el análisis de la cadena de valor es especialmente relevante porque ayuda a detectar claramente en qué áreas se puede mejorar la eficiencia, calidad del servicio y experiencia general de los estudiantes y sus familias. Este análisis también facilita la toma de decisiones estratégicas, identificando oportunidades para fortalecer aspectos clave como la formación técnica, atención personalizada, servicios adicionales como nutrición deportiva o apoyo psicológico, y actividades complementarias que refuercen el valor entregado.

Como mencionan Robbins y Coulter (2018), "comprender y optimizar la cadena de valor permite a las organizaciones ofrecer servicios diferenciados, generar mayor satisfacción en sus clientes y asegurar la sostenibilidad en un entorno competitivo" (p. 225). Por ello, la realización de este análisis resulta esencial para que la Escuela Santiago Wanderers San Bernardo no solo crezca, sino que lo haga de forma sostenida, asegurando su permanencia y posicionamiento como referente deportivo en la comunidad local.

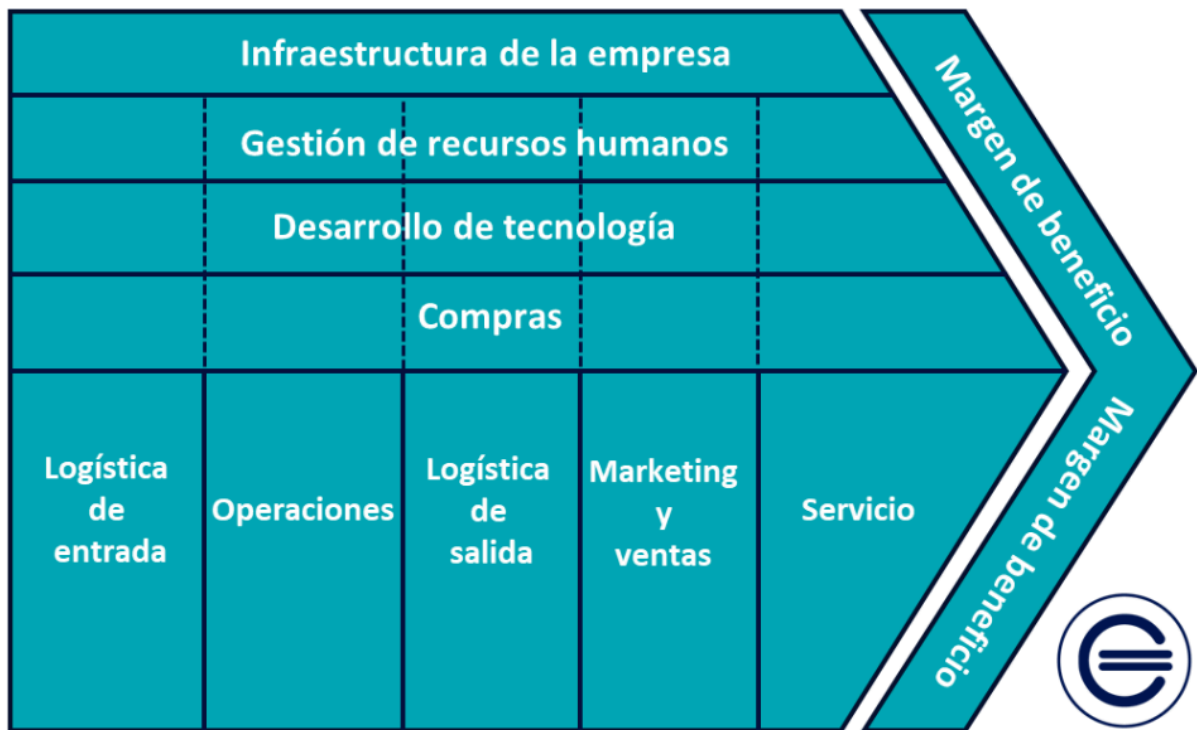


Imagen N°2: Cadena de valor (Peiró, 2024).

Actividades Primarias

Analizar las actividades primarias en la cadena de valor es esencial para la Escuela de Fútbol Santiago Wanderers San Bernardo, ya que estas son las actividades clave que permiten entregar directamente valor a los estudiantes y sus familias. Identificar claramente qué actividades tienen mayor impacto en la satisfacción y experiencia de los alumnos ayuda a la institución a enfocar sus recursos y esfuerzos en mejorar precisamente aquellas áreas que marcan la diferencia.

Michael Porter (1985) señala que las actividades primarias son aquellas que “se relacionan directamente con la creación física del producto o servicio, su venta y transferencia al comprador, así como la asistencia posterior a la venta” (p. 38). En el caso específico de una escuela de fútbol, estas actividades incluyen la captación y selección de estudiantes, planificación y ejecución de entrenamientos, participación en competencias deportivas, atención personalizada a apoderados, y servicios adicionales como seguimiento físico, nutricional y psicológico.

Realizar un análisis profundo de estas actividades primarias permite que la Escuela Santiago Wanderers San Bernardo pueda identificar oportunidades claras para diferenciarse frente a la competencia, mejorar la calidad del servicio ofrecido y asegurar que cada estudiante tenga una experiencia integral y satisfactoria. Según Robbins y Coulter (2018), “optimizar las actividades

primarias dentro de la cadena de valor ayuda a generar una ventaja competitiva sostenible y aumentar significativamente la satisfacción de los clientes” (p. 227).

En definitiva, evaluar cuidadosamente estas actividades asegura que la escuela pueda entregar un servicio de alta calidad, enfocado no solo en el desarrollo deportivo, sino también en la formación integral y bienestar general de sus estudiantes, lo cual es clave para su sostenibilidad a largo plazo.

1. Logística Interna:

- Recepción y gestión de recursos: Coordinación para garantizar la disponibilidad de balones, uniformes, conos, y otros materiales deportivos.
- Mantenimiento de instalaciones: Supervisión regular del Complejo Club Élite para asegurar que las canchas estén en condiciones óptimas.

2. Operaciones:

- Planificación de entrenamientos: Diseño de programas adaptados a las seis categorías existentes, con enfoque en habilidades técnicas, tácticas y formación integral.
- Ejecución de clases: Entrenadores capacitados implementan las sesiones de entrenamiento en horarios definidos.
- Control de asistencia: Registro diario de la participación de estudiantes.

3. Logística Externa:

- Comunicación con apoderados: Información sobre horarios, cambios y eventos compartida vía correo electrónico o aplicaciones de mensajería.
- Participación en torneos: Organización de eventos externos que permiten visibilizar a la escuela y a sus estudiantes.

4. Marketing y Ventas:

- Promoción digital: Uso de redes sociales y página web para captar nuevos estudiantes y mantener informados a los actuales.
- Ofertas y descuentos: Estrategias promocionales durante períodos clave, como inicio de año escolar o vacaciones de invierno.

5. Servicios Postventa:

- Seguimiento a estudiantes: Evaluación del progreso individual para ofrecer retroalimentación a los padres.
- Atención personalizada: Resolución de inquietudes o solicitudes de apoderados en tiempo oportuno.

- Fidelización: Actividades complementarias como clínicas deportivas o charlas motivacionales.

Actividades de Apoyo

Las actividades de apoyo en la cadena de valor es fundamental para la Escuela de Fútbol Santiago Wanderers San Bernardo, porque estas actividades respaldan y potencian directamente las actividades principales del proyecto. Aunque no están en contacto directo con los estudiantes, juegan un rol crucial al garantizar que el servicio ofrecido sea eficiente, de calidad y sostenible en el tiempo.

Según Porter (1985), las actividades de apoyo son aquellas que “sostienen y facilitan el desempeño de las actividades primarias, agregando valor indirectamente al producto o servicio final” (p. 40). En el caso específico de una escuela de fútbol, estas actividades incluyen la gestión de recursos humanos, capacitación del personal técnico y administrativo, administración financiera, infraestructura y mantenimiento de las instalaciones, adquisición de materiales deportivos, y planificación estratégica.

Analizar cuidadosamente estas actividades permitirá que la Escuela Santiago Wanderers San Bernardo identifique áreas donde es posible optimizar recursos, reducir costos operacionales, mejorar procesos internos y fortalecer la calidad del servicio entregado. Robbins y Coulter (2018) destacan que “la adecuada gestión de las actividades de apoyo mejora significativamente la eficiencia operacional, incrementa la satisfacción laboral y asegura mejores resultados organizacionales” (p. 229).

Evaluar estas actividades garantiza un mejor funcionamiento interno de la escuela, creando un ambiente sólido y estable, lo que finalmente permite entregar un servicio deportivo y formativo de alta calidad a los estudiantes y sus familias.

1. Infraestructura de la Empresa:

- Gestión administrativa: Implementación de plataformas tecnológicas para automatizar inscripciones, pagos y emisión de boletas.
- Cumplimiento legal: Formalización de la escuela para alinearse con normativas vigentes en Chile.

2. Gestión de Recursos Humanos:

- Reclutamiento y capacitación: Contratación de entrenadores calificados y capacitación continua en metodologías de enseñanza deportiva.

- Motivación del personal: Incentivos como bonos por desempeño o participación en eventos destacados.

3. Desarrollo Tecnológico:

- Herramientas digitales: Uso de software para gestión interna, incluyendo la programación de entrenamientos y control de pagos.
- Monitoreo de rendimiento: Incorporación de tecnologías como aplicaciones móviles para evaluar y registrar el desempeño de los estudiantes.

4. Adquisiciones:

- Selección de proveedores: Establecimiento de relaciones con empresas confiables para la compra de equipos deportivos y otros materiales.
- Optimización de costos: Negociación de precios competitivos para garantizar calidad sin afectar el presupuesto.

Modelo de negocios actual

En un entorno dinámico, cambiante y altamente competitivo como el que enfrentamos hoy en día, es esencial contar con un modelo de negocios actualizado y bien estructurado. Para la Escuela de Fútbol Santiago Wanderers San Bernardo, esto no solo es una necesidad estratégica, sino una herramienta clave para asegurar su sostenibilidad y crecimiento en el tiempo.

Osterwalder & Pigneur (2010) un modelo de negocios permite entender claramente cómo una organización genera, entrega y captura valor. En el contexto específico de una escuela deportiva, esto implica definir de manera concreta cómo atraer estudiantes, mantener su interés y fidelidad, administrar eficientemente los recursos económicos, humanos y técnicos, así como adaptarse rápidamente a los cambios y demandas del entorno local.

Además, considerando que las preferencias y expectativas de las familias cambian constantemente, actualizar regularmente el modelo de negocios se vuelve crucial. Según Kotler y Keller (2016), "las organizaciones que adaptan continuamente su modelo de negocios frente a cambios externos e internos logran no solo sobrevivir, sino crecer de forma sostenida en el largo plazo" (p. 75). Esto significa que la Escuela Santiago Wanderers debe estar preparada para innovar en sus estrategias de captación de estudiantes, en la forma de ofrecer sus programas deportivos, y en la manera de relacionarse con la comunidad.

Importancia de un modelo de negocios según Osterwalder & Pigneur (2010) :

1. Claridad y enfoque: Ayuda a los emprendedores y gerentes a entender claramente cómo su negocio genera valor y dónde enfocarse para optimizar recursos.
2. Toma de decisiones informada: Proporciona un marco para evaluar nuevas oportunidades, mitigar riesgos y priorizar inversiones.
3. Atracción de inversores: Permite a los posibles inversores o socios entender el potencial de crecimiento y sostenibilidad del negocio.
4. Adaptabilidad: Ayuda a identificar áreas que requieren cambios o mejoras para adaptarse a nuevas condiciones del mercado.
5. Eficiencia operativa: Facilita la identificación de actividades clave y recursos necesarios para cumplir con los objetivos de la empresa.

A continuación se adjunta el modelo de negocios que actualmente posee la Escuela de fútbol Santiago Wanderers San Bernardo.

Propuesta de Modelo CANVAS Escuela de fútbol Santiago Wanderers San Bernardo



Imagen N°3: Modelo Canvas Inicial (Fuente propia)

Propuesta de Valor

La Escuela de Fútbol Santiago Wanderers San Bernardo ofrece un programa integral de formación deportiva y educativa para niños y jóvenes de entre 5 y 17 años, con el objetivo de fomentar habilidades futbolísticas, valores de trabajo en equipo, desarrollo personal en un ambiente seguro y profesional.

Se destaca por:

- Entrenadores certificados: Profesionales con experiencia en formación deportiva juvenil.
- Programas adaptados: Enfocados en el desarrollo técnico, táctico y emocional de los estudiantes.
- Infraestructura de calidad: Uso de campos de entrenamiento adecuados y equipamiento moderno.

Segmentos de Clientes

1. Niños y jóvenes:

- Estudiantes de 5 a 17 años interesados en aprender y perfeccionar habilidades futbolísticas.
- Interesados en realizar alguna actividad deportiva.

2. Apoderados: Padres o tutores que buscan actividades extracurriculares formativas para sus hijos.

Canales

● Presenciales:

- Complejo Club Élite en San Bernardo para entrenamientos.
- Participación en torneos locales y regionales.

● Digitales:

- Redes sociales (Instagram, Facebook) para promocionar actividades y captar estudiantes.
- Aplicaciones de mensajería (WhatsApp) para comunicación directa con apoderados.

Relación con los Clientes

● Personalizada:

- Seguimiento individualizado del progreso de cada estudiante.
- Encuestas periódicas para medir la satisfacción de los apoderados y alumnos..

Fuentes de Ingreso

- **Matrículas y mensualidades:**
 - Principal fuente de ingresos.
- **Eventos y torneos:**
 - Organización de campeonatos con inscripciones pagadas.

Recursos Clave

- **Humanos:**
 - Entrenadores y staff administrativo capacitados.
- **Físicos:**
 - Acceso a campos de entrenamiento e infraestructura deportiva.
- **Tecnológicos:**
 - Plataforma digital para gestión de procesos.
- **Relacionales:**
 - Colaboraciones con instituciones locales.

Actividades Clave

- Diseño e implementación de programas de entrenamiento.
- Organización de competencias internas y externas.
- Gestión de comunicación con apoderados.

Socios Clave

- Centro deportivo Elite Club San Bernardo:
 - Apoyo logístico y de infraestructura.
- Club de fútbol profesional Santiago Wanderers:
 - Vinculación para oportunidades de desarrollo profesional y apoyo a los jugadores..
- Proveedores deportivos:
 - Empresas que suministran uniformes y equipamiento.
- Torneos de fútbol:
 - Organizaciones deportivas que desarrollan torneos de fútbol a nivel regional.

Estructura de Costos

- Costos fijos:
 - Arrendamiento de instalaciones y centros deportivos.
 - Sueldos de entrenadores y personal administrativo.
- Costos variables:
 - Equipamiento deportivo para jugadores y staff.
 - Gastos asociados a competencias y eventos.

Herramienta estratégica FODA

La herramienta estratégica FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) resulta fundamental, especialmente en tiempos donde el mercado deportivo y educativo cambia rápidamente, y la competencia crece constantemente, sobre todo en las escuelas de fútbol, donde existe una gran rivalidad entre las instituciones deportivas.

Un análisis FODA permitirá a la Escuela de Fútbol Santiago Wanderers San Bernardo reconocer claramente sus fortalezas internas, identificar aquellas áreas donde puede mejorar (debilidades), descubrir oportunidades en el entorno y estar preparada frente a posibles amenazas externas. Según Robbins y Coulter (2018), "el análisis FODA es crucial porque brinda un diagnóstico claro y completo sobre la posición real de la organización, facilitando decisiones estratégicas informadas y efectivas" (p. 215).

Asimismo, mantener actualizado el modelo de negocios mediante herramientas como el FODA es vital, ya que permite adaptar la escuela de manera ágil frente a nuevos desafíos, como cambios en las preferencias de los clientes, tendencias deportivas emergentes o incluso variaciones económicas y sociales en la comunidad. Osterwalder y Pigneur (2010) destacan que "las organizaciones que evalúan regularmente su situación interna y externa pueden innovar en su modelo de negocios, asegurando no solo su supervivencia, sino su crecimiento sostenible" (p. 42).

Utilizar el análisis FODA ayudará a la Escuela Santiago Wanderers San Bernardo a estar mejor preparada para afrontar el futuro, optimizar sus recursos y tomar decisiones estratégicas efectivas, asegurando así una propuesta educativa y deportiva atractiva, sostenible y exitosa a largo plazo.

Importancia del análisis FODA según Robbins y Coulter (2018):

1. Claridad estratégica: Ayuda a las organizaciones a comprender mejor su posición actual en el mercado y sus capacidades internas.
2. Toma de decisiones informada: Facilita la definición de estrategias basadas en una evaluación integral de las circunstancias internas y externas.
3. Detección de riesgos: Permite anticipar posibles amenazas y planificar acciones para mitigar su impacto.
4. Aprovechamiento de oportunidades: Identifica tendencias y factores externos que se pueden convertir en ventajas competitivas.
5. Adaptabilidad: Proporciona una visión general para ajustar la estrategia en función de los cambios del entorno.

Fortalezas (Factores internos positivos):

1. Reconocimiento de marca: Asociación con el club Santiago Wanderers, lo que genera confianza y prestigio entre apoderados y estudiantes.
2. Entrenadores capacitados: Personal con experiencia en formación deportiva juvenil, lo que garantiza un enfoque profesional.
3. Infraestructura adecuada: Instalaciones en el Complejo Club Élite, bien equipadas para el entrenamiento de niños y jóvenes.
4. Modelo formativo integral: Combinación de desarrollo deportivo, valores y trabajo en equipo.

Oportunidades (Factores externos positivos):

1. Demanda creciente: Incremento en el interés por el deporte en edades tempranas debido a su impacto en la salud y la educación.
2. Colaboraciones con instituciones educativas: Alianzas con colegios locales para promover actividades deportivas.
3. Patrocinios y alianzas: Oportunidad de captar patrocinadores interesados en apoyar el deporte juvenil.
4. Tendencia hacia la digitalización: Uso de plataformas tecnológicas para mejorar procesos administrativos y comunicación.
5. Apoyo gubernamental: Políticas y programas de fomento al deporte infantil y juvenil en Chile.

Debilidades (Factores internos negativos):

1. Dependencia de ingresos limitados: Basados principalmente en matrículas y mensualidades, lo que genera vulnerabilidad financiera.
2. Falta de formalización empresarial: Procesos administrativos manuales que aumentan el riesgo de errores.
3. Capacidad limitada: Infraestructura y personal que puede no ser suficiente para manejar un incremento en la demanda.
4. Escasa presencia digital en redes sociales: Uso limitado de herramientas tecnológicas para captar estudiantes o comunicarse con apoderados. Herramientas como instagram y facebook con baja creación de contenido digital.
5. Retención de estudiantes: Falta de estrategias claras para mantener a los alumnos en el largo plazo.

Amenazas (Factores externos negativos):

1. Competencia local: Presencia de otras escuelas deportivas en la región con precios o servicios competitivos.
2. Impactos económicos: Fluctuaciones en la economía local que pueden afectar la capacidad de los apoderados para costear las mensualidades.
3. Regulaciones legales: Cambios en las normativas que podrían generar costos adicionales o requerir adaptaciones administrativas.
4. Desinterés por el deporte: Influencia de tecnologías de entretenimiento que reducen el interés en actividades físicas.
5. Condiciones climáticas: Factores como lluvias o bajas temperaturas que dificultan la realización de entrenamientos.
6. Escasez de patrocinios: Competencia por recursos financieros de empresas locales que también apoyan otras causas deportivas o sociales.

A continuación se realizará un cuadro resumen con los principales factores internos y externos que se analizaron de la Escuela de fútbol Santiago Wanderers San Bernardo.

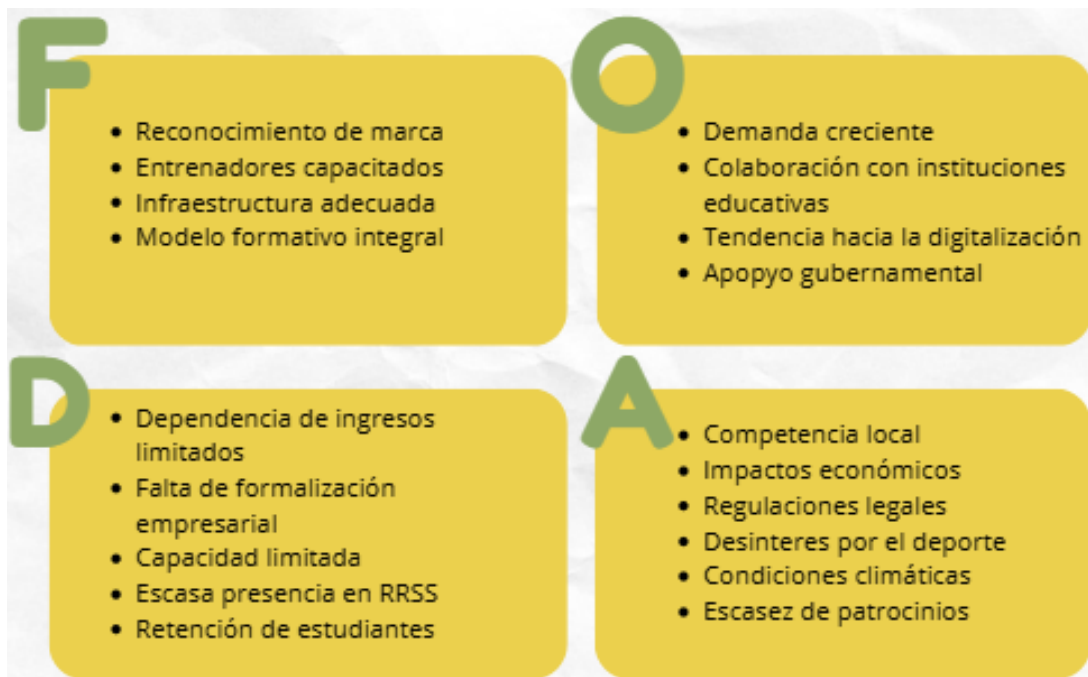


Imagen N°4: Resumen análisis FODA. (Fuente propia)

Capítulo III: Investigación de Mercado

Emprender con una escuela de fútbol no solo implica tener pasión por el deporte, sino también conocer muy bien el entorno en el que se quiere operar. Entender quiénes podrían estar interesados, qué necesitan las familias y cómo se comporta la competencia es clave para que el proyecto no sólo comience con fuerza, sino que también se mantenga en el tiempo. En este sentido, realizar una investigación de mercado se vuelve fundamental: permite tomar decisiones basadas en información real y no solo en suposiciones.

La Escuela de Fútbol Santiago Wanderers San Bernardo se visualiza como una iniciativa con gran potencial, no solo en lo deportivo, sino también en lo formativo y social. Pero para que este proyecto tenga éxito, es necesario saber cuántas familias realmente estarían interesadas, qué esperan de un programa como este, cuánto están dispuestas a pagar y qué opciones ya existen en el área.

Para lograr esa visión completa, es necesario combinar dos enfoques: el cuantitativo y el cualitativo. El primero nos entrega números concretos, como cuántas personas estarían dispuestas a inscribirse o qué edad tienen los niños más interesados. El segundo nos ayuda a entender el “por qué” detrás de esos números: qué motiva a los apoderados, qué valoran en una escuela deportiva, y qué barreras podrían enfrentar. Esta mezcla es clave para diseñar una propuesta que realmente se conecte con las necesidades y expectativas del público.

Como lo señala Malhotra (2008), usar ambos enfoques “proporciona una perspectiva más completa del problema de investigación al capturar tanto los patrones medibles como los significados detrás del comportamiento del consumidor” (p. 124). A su vez, Aaker, Kumar y Day (2013) refuerzan esta idea destacando que el análisis cualitativo permite interpretar actitudes, mientras que el cuantitativo valida con datos lo que se observa en terreno.

En base a esto, la presente investigación tiene como objetivo principal recolectar y analizar información confiable sobre el interés real en clases de fútbol en la comuna de San Bernardo, las preferencias de los apoderados, la percepción del valor que ofrecen estos servicios, los precios que consideran justos y cómo se posicionan otras escuelas similares en la zona. Todo esto servirá como base para tomar decisiones más certeras respecto a la implementación, difusión y sostenibilidad del proyecto Escuela Santiago Wanderers San Bernardo.

Objetivo general estudio de mercado

Conocer los gatilladores que movilizan a los padres a elegir una escuela de fútbol para sus hijos.

Objetivos específicos estudio de mercado:

- Conocer los factores que permiten que los padres escojan una escuela de fútbol para sus hijos.
- Conocer las expectativas que tienen los padres con respecto a la participación de sus hijos en las escuelas de fútbol.
- Reconocer los aspectos más importantes que consideran los padres al escoger una institución deportiva.
- Comprender la importancia que tiene la opinión de los niños y jóvenes al momento de la toma de decisiones de los padres al elegir una Escuela de fútbol.
- Detectar la periodicidad de entrenamiento que consideran importante los padres para inscribir a sus hijos.
- Determinar cuánto estarían dispuestos a pagar los padres por una escuela de fútbol.
- Conocer los medios de pagos más óptimos que tienen los padres al pagar una mensualidad.
- Determinar el plan de entrenamiento más idóneo para los padres.

Ficha Metodológica

Metodología: Cuantitativa, en base a una herramienta estructurada mediante CAWI.

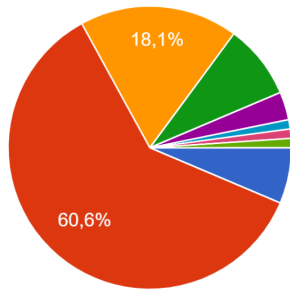
Universo: Mujeres y hombres que tienen hijos o hijas participando en escuelas de fútbol en la Región Metropolitana.

Muestra: 94 personas.

Gráficas

¿Qué motivó a inscribir a su hijo(a) a una escuela de Fútbol?

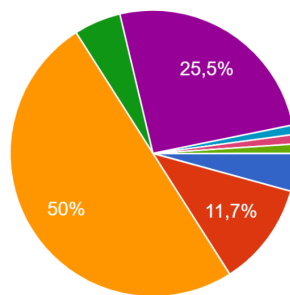
94 respuestas



- Desarrollo físico.
- Interés en el deporte.
- Manera de que socialice con otros niños.
- Disciplina.
- Salud.
- El sueño de mi hijo de jugar futbol en seleccion chilena
- Salud
- Interés en deporte y que sociabilice c...

¿Cuáles son sus expectativas principales respecto a la participación de su hijo (a) en la escuela de fútbol?

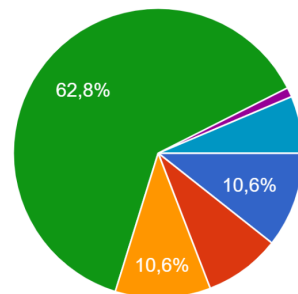
94 respuestas



- Que pueda mejorar su salud.
- Aumento de confianza.
- Desarrollo personal del niño(a).
- Oportunidades competitivas.
- Convertirse en un jugador de fútbol profesional.
- Realizar un deporte
- Que obtenga más confianza y desarrollo personal
- Desarrollo del trabajo en equipo, desa...

¿Qué aspectos considera más importantes al momento de elegir una escuela de Fútbol para su hijo(a)

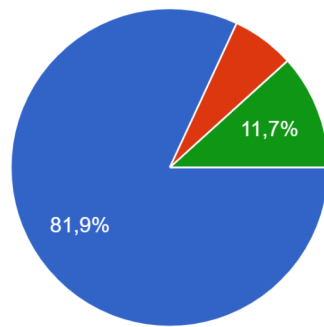
94 respuestas



- Cercanía del hogar.
- Calidad / Precio.
- Reputación / Opinión de amigos o conocidos.
- Nivel de entrenamiento y calidad de los profesores.
- Infraestructura.
- Nombre de la escuela, ya sea una filial de un club profesional o club deportivo independiente.

La toma decisión de incorporar a su hijo(a) a una Escuela de Fútbol es principalmente por:

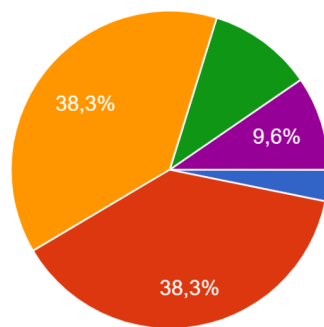
94 respuestas



- Petición de mi hijo(a).
- Persuasión de los Padres.
- Tradición familiar.
- Hobby que comparten juntos.

¿Cuántas veces a la semana (incluye fin de semana) cree que sea necesario que su hijo(a) asista a la escuela de Fútbol para cumplir con el objetivo?

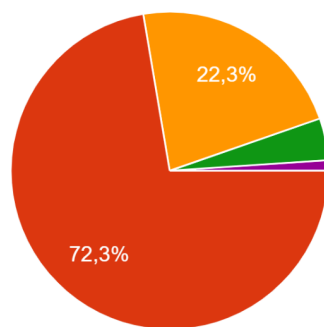
94 respuestas



- 1 vez por semana.
- 2 veces por semana.
- 3 veces por semana.
- 4 veces por semana.
- 5 veces por semana.

¿Cuánto estaría dispuesto/a a pagar mensualmente por una escuela de fútbol que brinde el servicio que usted requiere?

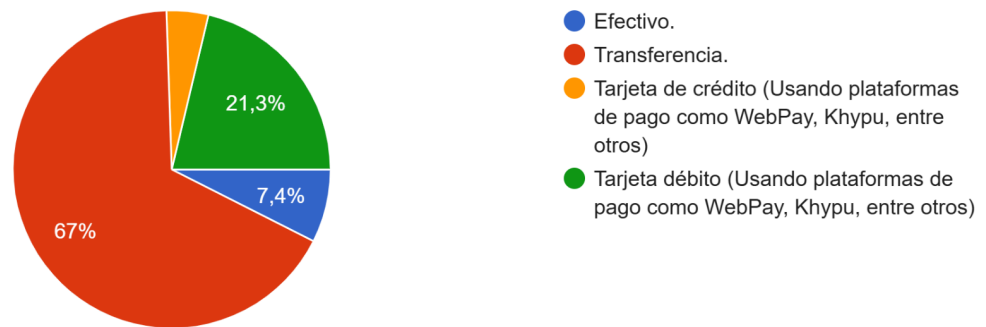
94 respuestas



- Menos de \$20.000.
- \$20.000 - \$40.000.
- \$40.000 - \$60.000.
- \$60.000 - \$80.000.
- \$80.000 - \$100.000.

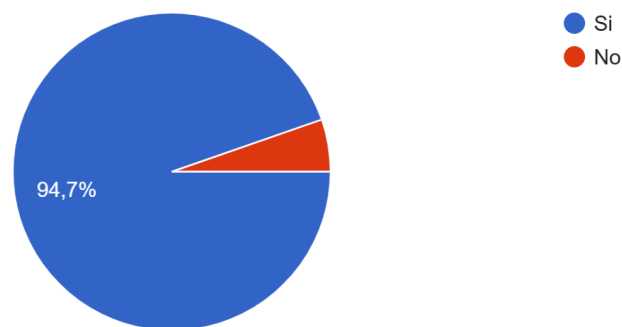
¿Cuál es el medio de pago mas óptimo para costear la mensualidad y gastos asociados?

94 respuestas



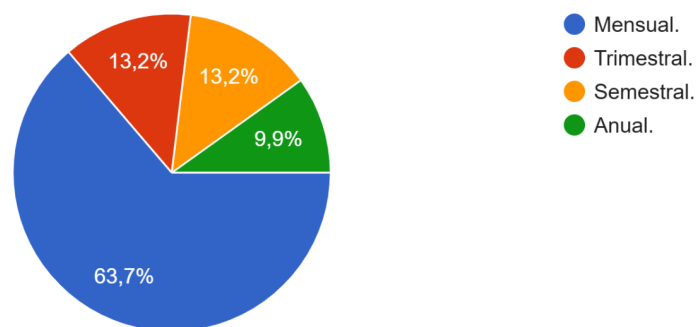
¿Te gustaría acceder a diversos planes de entrenamiento? Estos planes pueden ser mensual, trimestral, semestral y anual. Importante: Cons...e cada Plan tendrá asociado un descuento asociado.

94 respuestas



En caso de estar de acuerdo en acceder a los planes de entrenamiento. ¿Qué plan te gustaría elegir?

91 respuestas



Ficha Metodológica

Cualitativa en base a una pauta guía semiestructurada, aplicada en entrevistas en profundidad

Universo: Pequeñas, medianas y grandes empresas de la zona central del país.

Muestra: 7 empresas u organizaciones:

- 5 pequeñas
- 2 medianas

Herramienta: PAUTA GUÍA

Introducción

¡Hola! ¿Cómo estás?, Somos estudiantes de Ingeniería en Administración de Empresas Mención MKT en la Universidad Gabriela Mistral. Estamos felices de que te tomes unos minutos para poder presentarte este proyecto, del cual estamos a cargo. Nuestra misión es que las Escuelas de Fútbol en Chile, puedan seguir un camino hacia la digitalización de sus procesos además de ver nuevas opciones frente sistema Legal y económico de nuestro país (Chile).

Aproximación a la categoría

- Nombre de la empresa
- ¿Cual es tu nombre y cargo en la empresa?
- ¿A qué sector pertenece su empresa?
- ¿Tienen algún tipo de convenios para el beneficio de sus colaboradores?
- ¿Tienes Interés en convenios con escuelas de fútbol?
- ¿Conoce alguna escuela de fútbol con la que le gustaría colaborar?

Evaluación del concepto

¿Qué tipo de convenios considera más relevantes para su empresa?

¿En qué medida considera que un convenio con una escuela de fútbol podría beneficiar a su empresa?

¿Qué tipo de apoyo estaría dispuesto/a a proporcionar a una escuela de fútbol?

¿Qué duración considera ideal para un convenio de este tipo?

¿Qué presupuesto anual estaría dispuesto/a a destinar para el convenio?

¿Qué factores considera clave para aceptar un convenio con una escuela de fútbol?

Matriz análisis, entrevista cualitativa

Personas	Cargo	Nombre de Empresa	¿A qué sector pertenece su empresa?	Tamaño de la empresa (número de empleados)	¿Conoce alguna escuela de fútbol con la que le gustaría colaborar?	¿Qué tipo de convenios considera más relevantes para su empresa?	¿En qué medida consideraría que un convenio con una escuela de fútbol podría beneficiar a su empresa?	¿Qué tipo de apoyo estaría dispuesto a proporcionar a una escuela de fútbol?	¿Qué duración consideraría ideal para un convenio de este tipo?	¿Qué presupuesto anual estaría dispuesto a destinar para el convenio?	¿Qué factores considera clave para aceptar un convenio con una escuela de fútbol?
Francisco	Socia y Dentista	Alto Valle Odontología	Salud	11	No	Que fomenten la actividad al aire libre y el bienestar colectivo	Que sería una buena opción para que nuestros empleados compartan con sus hijas y así integrar a la familia a la empresa.	Económico y promoción	Anual	\$35,000 mensual por niños con 3 a 4 clases mensuales (\$4,620,000)	compromiso y dedicación
Alejandra	Socia	Verde Vital	Agricultura orgánica y sostenible.	15	No	Convenios de promoción mutua	Aumentaría nuestra visibilidad en la comunidad y reforzaría nuestra misión de promover hábitos de vida saludables.	Donación de productos orgánicos y realización de charlas sobre nutrición.	Entre 1 y 2 años, con posibilidad de renovación.	\$2,500,000	Compromiso de la escuela con la promoción de la salud y el bienestar.
Cecilia	Dueña	Cecilia Gálvez Vivas	Culinaria	30	No	Que ayuden a inculcar los valores.	A que los padres puedan tener un espacio en común con sus hijos y que los pequeños puedan mantener un estilo de vida un poco más saludable.	Económico y alimenticio	Anual	30,000 mensual por niño con 3 a 4 clases semanales (\$10,800,000)	la calidad del docente y el lugar (sanche), donde se impartiran las clases
Marta	Administración	Comercial Fernando Bravo	Construcción	11	No	1.- CONVENIOS QUE GENEREN NUMEROS. 2.- CONVENIOS QUE APORTEN TEMAS SOCIALES	Ayuda social para niños	Monetario	Anual	\$300,000 aproximadamente, esto dependería de las necesidades de la escuela y como está la empresa en el momento	responsabilidad
Maria Francisca Roman	Jefa operaciones	SOLEM	Frutícola	100	No	las actividades al aire libre	a que los trabajadores puedan pasar tiempo de calidad con sus hijos.	Monetario y alimenticio	Anual	35,000 mensual con 3 a 4 clases semanales (\$4,620,000)	las condiciones de la cancha, los implementos a utilizar y como que los conocimientos del entrenador
Carlos	Dueño	COOLMKT	Productora de Eventos	45	No	Que promuevan la salud y el bienestar	Con la unión entre los padres e hijos y a la vez a que los pequeños disfruten del deporte al aire libre.	Monetario y con materiales	Anual	30,000 mensual con 4 clases semanales (\$16,200,000)	los estudios del entrenador, al estado y ubicación de la cancha y los materiales a utilizar
Claudio	Socio	Tech Zone	Tecnología y Equipos Electrónicos	80	No, pero abiertas a propuestas	Patrocinios que incluyan la colocación de nuestra marca en uniformes o instalaciones.	Mejoraría nuestra imagen corporativa y fortalecería nuestra relación con clientes locales.	Equipos tecnológicos, como cámaras para grabar partidos y software de análisis de rendimiento.	3 años para evaluar resultados a largo plazo.	Entre \$5,000,000 y \$7,000,000, según lo que se acuerde	Profesionalismo en la gestión y un plan claro de uso de los recursos proporcionados.

Imagen N°5: Análisis entrevista cualitativo (Tabla de creación propia).

Resumen del análisis

- A la gran mayoría de las empresas les interesa realizar un tipo de convenio en donde se promueva la actividad al aire libre, inculquen valores y el bienestar.
- A todos les interesa que sus empleados puedan pasar tiempo de calidad con sus hijos, lo que nos habla de que la empresa está muy ligada a la familia, adicionalmente, a que los niños realicen deporte.
- Todas las empresas realizan donaciones monetarias como con implementos, con el fin de que la escuela pueda surgir.
- El tiempo promedio de contrato es de 1 año.
- Los factores que más se repitieron fueron el profesionalismo del club, la educación del entrenador y las condiciones del terreno donde se imparten las clases.

Capítulo IV. Estrategia de Marketing

Crear una escuela de fútbol va mucho más allá de formar equipos y entrenar a jóvenes. Requiere también conectar con las familias, generar confianza, diferenciarse de la competencia y comunicar de forma efectiva los valores y beneficios que ofrece el proyecto. En este contexto, contar con una estrategia de marketing clara y bien estructurada es clave para atraer y fidelizar a estudiantes y apoderados, así como para posicionar a la escuela dentro de la comunidad local.

La Escuela de Fútbol Santiago Wanderers San Bernardo nace con un fuerte propósito formativo y deportivo, pero también con el desafío de visibilizar su propuesta de valor frente a una creciente oferta de academias deportivas en la zona. Para lograrlo, es fundamental desarrollar un plan de marketing que incluya tanto el análisis del entorno, como las estrategias adecuadas para dar a conocer el proyecto, conectar con el público objetivo y mantener una relación cercana con los usuarios.

Un buen plan de marketing no solo ayuda a “vender” un servicio, sino que permite entender a fondo al público, definir canales de comunicación eficaces, ajustar precios de forma competitiva y diseñar experiencias que realmente respondan a las expectativas de las familias. Kotler y Keller (2016) sostienen que el marketing moderno debe centrarse en “crear valor y construir relaciones sólidas con los clientes” (p. 32), lo que en el caso de una escuela de fútbol implica mucho más que promocionar: implica inspirar confianza, compromiso y pertenencia.

Además, diseñar estrategias específicas, como promociones por recomendación, presencia en redes sociales, alianzas locales y eventos deportivos, permite a la escuela diferenciarse, crecer de forma sostenida y proyectarse como un referente en el ámbito deportivo juvenil de San Bernardo. Según Lamb, Hair y McDaniel (2012), una estrategia de marketing bien implementada “ayuda a las organizaciones a adaptarse al cambio, captar oportunidades y lograr sus objetivos a largo plazo” (p. 42).

Por ello, este documento busca proponer una estrategia de marketing integral para la Escuela de Fútbol Santiago Wanderers San Bernardo, que considere tanto la realidad del entorno como las necesidades reales de sus potenciales estudiantes y apoderados, con acciones concretas y enfocadas en el crecimiento sostenible del proyecto.

Objetivo general de la estrategia de marketing

Aumentar la cantidad de alumnos matriculados de 60 a 120 en los próximos 6 meses mediante la implementación de estrategias digitales y presenciales, apalancando con una nueva estructura legal y administrativa.

Existirán 4 pilares, que permitirán mejorar la experiencia del usuario en torno a la realización de los entrenamientos y gestión administrativa por parte de los padres.

1. Formalización Legal y Contable

Completar la formalización de la escuela bajo la figura de “Asesorías Deportivas”, registrando la empresa en el SII, habilitando la emisión de documentos tributarios electrónicos, y contratando formalmente al 80% del equipo en un plazo de 4 meses.

2. Estructura organizacional

Se implementará una estructura organizacional adaptada a los nuevos requerimientos.

3. Creación de equipo comunicación y marketing

La Escuela incorporará a un especialista en creación de contenido en plataformas digitales, que además es diseñador gráfico y estrategia digital. Esta le permitirá tener una comunicación clara con la audiencia, en donde podrá presentar información centralizada, podrá mostrar actualizaciones de torneos, eventos, resultados y cualquier novedad.

4. Digitalización de la Gestión Administrativa

Implementar una plataforma tecnológica para automatizar el 100% de los procesos de inscripción, pagos y emisión de boletas dentro de los primeros 6 meses del proyecto y el resto de los procesos en los 6 meses siguientes, esto en relación al ámbito de remuneraciones, control entrenadores y solicitud de clase. El uso de aplicaciones podrá automatizar algunos procesos dentro de la Escuela, lo que permitirá una mejor forma de presentación ante los inscritos. Se realizará una integración con Box Magic (s.f), según lo planteado por esta plataforma esta será de una gran ayuda para administrar el negocio, en donde se podrán realizar los siguientes procesos:

- **Marketing:** Promueve la comunicación con tus clientes y futuros alumnos es un factor crucial para el crecimiento de tu negocio.
- **Integraciones:** Cuenta con integraciones como Zoom, Whatsapp, Google Analytics, Gympass, Fitpass, Classpass y muchas más.

- Gestión de actividades: Organiza tus clases, espacios, canchas o escuelas deportivas. El control de tus servicios nunca fue tan fácil.
- Digitalización y automatización de procesos: Garantiza una experiencia única a tus clientes con la última tecnología.
- Reportes y estadísticas: Accede a información muy valiosa de tu centro o club que te permitirán tomar decisiones para hacer crecer tu negocio.
- Pagos Online: Diversifica tus medios de pago para poder adaptarse a las necesidades de tus clientes.
- Aplicación para usuarios: Una herramienta fundamental para que tus clientes puedan realizar sus reservas y pagos de forma rápida y simple. Además, impulsa tu marca en la comunidad.
- Venta de productos: Incrementa tus ventas creando tu propio ecommerce con BoxMagic.
- Vinculación con sitio web: Mantiene actualizado a tus clientes de todo lo que está pasando en tu centro. Personaliza tu página web o integra la existente a nuestro sistema.

BOXMAGIC

Disciplinas ▾ Características Precios [Solicitar Demo](#)

Facilitamos la gestión de tu negocio deportivo

Administra tu negocio fitness desde una única plataforma.

Somos líderes en la industria y entendemos perfectamente las necesidades de los propietarios y gerentes de los centros de fitness, por lo que estamos en constante evolución. Sabemos que puede ser difícil, por lo que ofrecemos un excelente servicio de soporte. Nuestra solución es práctica, fácil, moderna y confiable.

Imagen N°6: Página BOXMAGIC (Box Magic, s.f).

• **Definición del target / Segmento objetivo.**

- Perfil de alumnos: Niños y adolescentes entre 5 y 17 años, interesados en el fútbol como actividad extracurricular.
- Perfil de apoderados: Padres o tutores de nivel socioeconómico medio que buscan actividades deportivas formativas y recreativas para sus hijos.
- Localización geográfica: Familias residentes en la comuna de San Bernardo, Buin, Caleta de Tango, Paine y alrededores.

• **Definición de las metas de la estrategia**

1. Alcanzar un crecimiento de 120 estudiantes matriculados durante los próximos 6 meses.
2. Incrementar el número de seguidores en redes sociales en un 50% con respecto al periodo 2024.
3. Mejorar la retención de alumnos al término del año deportivo a un 90% actuales a través de iniciativas de fidelización.
4. Garantizar un nivel de satisfacción del cliente superior al 85% en las encuestas trimestrales.
5. Generar 3 convenios y alianzas estratégicas con colegios y centros educacionales en la comuna de San Bernardo.

• **Plan de marketing con indicadores.**

Estrategia	Indicador	Meta	Frecuencia de medición
Generación de contenido en plataformas digitales.	Cantidad de seguidores	Aumentar en un 50% con respecto al año 2024.	Mensual
Incorporar clases de pruebas para potenciales alumnos.	Alumnos matriculados.	Alumnos matriculados.	Semanal
Promover el uso y la adopción de las plataformas de pagos digitales.	Cantidad de pagos por plataformas digitales.	80% de padres pagando de forma online.	Mensual

Organizar jornadas deportivas para colegios.	Cantidad de jornadas deportivas realizadas.	3 actividad trimestral.	Trimestre.
Realización de actividades claves para mejorar la experiencia del estudiante y apoderado.	Satisfacción del cliente	≥85%	Semestral.
Generar descuento promocional para alumnos antiguos.	Retención de estudiantes.	≥90%	Mensual.
Realización de campañas digitales de captación de alumnos para participar en clase de prueba.	Cantidad de reservas clase de prueba	Reservas de un 80%.	Semanal

Tabla N°1: Tabla de Marketing (Datos tabulados personalmente).

Los presupuestos permiten planificar las actividades de marketing y ventas a lo largo del año, y de cómo realizar las inversiones iniciales necesarias para implementar la estrategia comercial de la Escuela de fútbol Santiago Wanderers San Bernardo.

En el presupuesto de marketing y ventas, se establecen algunos items que se incorporarán al al presupuesto de funcionamiento anual, los valores son en torno a precio mercado y por información entregada de los encargados de la Escuela de fútbol. El monto de cada items, pueden variar, ya que se puede ajustar según la necesidad y requerimiento de la organización. Por lo mismo se recomienda analizar cada año las acciones generadas, con el objetivo de ajustar los presupuestos establecidos en el análisis.

A continuación se especifican algunos items:

- Publicidad digital: Se ha asignado una parte significativa del presupuesto mensual a la publicidad digital, reflejando la importancia de las plataformas digitales para la promoción del producto. Esto incluye campañas realizadas en la plataforma de Meta Business Suite, Google Ads y anuncios en sitios similares.

- Promociones y descuentos: Se ha planificado promociones y descuentos a lo largo del año para aumentar las ventas, especialmente en meses estratégicos.
- Eventos y ferias: Se incluyen participaciones en eventos y ferias relacionadas con la industria. Generar mayor visibilidad y captar nuevos clientes.
- Material de Merchandising: Se destina un presupuesto para material publicitario en el punto de venta, como displays, folletos, banner, pendones, afiches, entre otros.

• **Presupuesto de marketing proyectado a 5 años.**

Concepto	Año 1	Año 2	Años 3	Año 4	Año5
Publicidad Digital (Redes Sociales)	\$1.230.000	\$1.230.000	\$1.230.000	\$1.230.000	\$1.230.000
Promociones y Descuentos	\$600.000	\$600.000	\$600.000	\$600.000	\$600.000
Programa de Becas	\$1.080.000	\$1.080.000	\$1.080.000	\$1.080.000	\$1.080.000
Eventos y Ferias	\$540.000	\$540.000	\$540.000	\$540.000	\$540.000
Material Merchandizing	\$900.000	\$900.000	\$900.000	\$900.000	\$900.000
Acciones de Marketing Digital	\$160.000	\$160.000	\$160.000	\$160.000	\$160.000
Posicionamiento SEO y SEM	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Total Mensual	\$4.510.000	\$4.510.000	\$4.510.000	\$4.510.000	\$4.510.000

Tabla N° 2: Presupuesto de MKT (Datos tabulados personalmente).

Capítulo V: Plan de operaciones

En la gestión de cualquier proyecto deportivo, y especialmente en el caso de una escuela de fútbol, no basta con tener una buena idea o contar con un equipo comprometido. Es necesario ordenar esa visión en un plan de operaciones claro, eficiente y adaptable, que permita llevar a la práctica las acciones necesarias para lograr los objetivos del proyecto. Para la Escuela de Fútbol Santiago Wanderers San Bernardo, este plan se convierte en una hoja de ruta fundamental para garantizar que las actividades diarias se desarrollen de manera coordinada, eficaz y con foco en la calidad del servicio ofrecido a estudiantes y apoderados.

Un plan de operaciones bien diseñado permite definir cómo funcionará la escuela en su día a día: desde la organización de los entrenamientos, la asignación de horarios e instructores, la gestión de inscripciones, hasta el uso eficiente de recursos físicos, tecnológicos y humanos. Según Robbins y Coulter (2018), “la planeación operativa traduce los objetivos estratégicos en acciones concretas que guían las actividades rutinarias de la organización” (p. 208). Esto es especialmente importante en un entorno como el deportivo, donde la coordinación entre distintas áreas es clave para brindar una experiencia formativa segura, coherente y de calidad.

Además, en los tiempos actuales, donde las exigencias del mercado y las expectativas de las familias cambian constantemente, es indispensable que este plan de operaciones se conecte con un modelo de negocios moderno, dinámico y centrado en el valor al cliente. Osterwalder y Pigneur (2010) destacan que “una organización sostenible debe alinear su modelo de negocios con una estructura operativa flexible, capaz de adaptarse a nuevas necesidades y oportunidades” (p. 42).

Por todo esto, contar con un plan de operaciones actualizado no solo ayuda a organizar el funcionamiento interno de la Escuela Santiago Wanderers San Bernardo, sino que también le entrega herramientas para crecer, profesionalizar su gestión, diferenciarse en el mercado local y cumplir con su misión formativa y deportiva de manera eficiente y sostenible.

Proceso de Captación y matriculación:

- Inicio: Identificación del interesado.
- Promoción (redes sociales, eventos).
- Inscripción en plataforma digital.
- Confirmación de pago y registro.

Entrenamiento y Formación

- Planificación del entrenamiento.
- Ejecución de clases presenciales.
- Evaluación del progreso.

Relación con Apoderados

- Envío de comunicación regular.
- Resolución de consultas.
- Aplicación de encuestas.

Gestión Administrativa

- Emisión de boletas.
- Registro de ingresos y egresos.
- Elaboración de informes financieros.

Mapa de procesos de la empresa

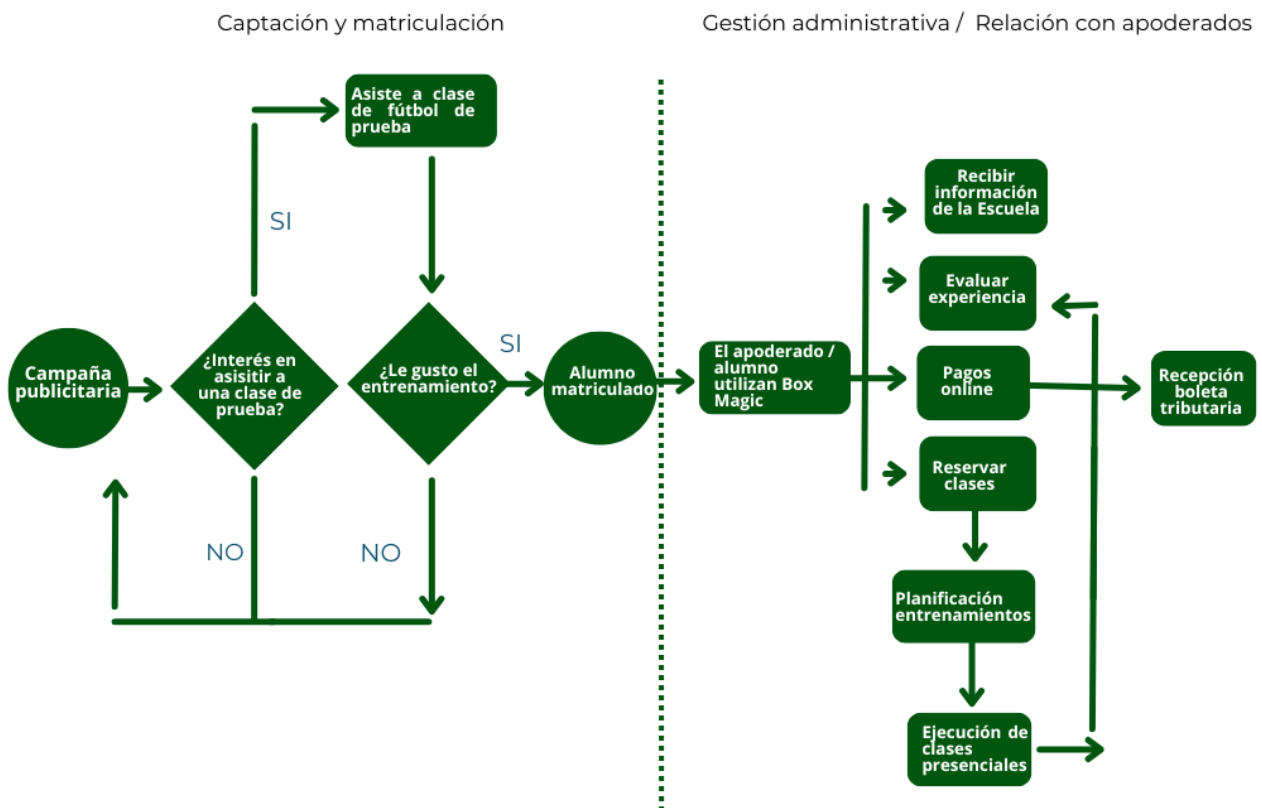


Imagen N°6: Proceso de empresa (Datos tabulados personalmente).

Responsable de Tareas

Tarea	Responsable	SEMANAS															
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	1	2	3	4	5	6
Creación de la Empresa	Adm y ventas.	█															
Contratación de aplicación Box Magic	Adm y Ventas.		█														
Creación de Plan de Convenios con Empresas y Colegios	Adm y Ventas.			█				█					█				█
Recepción de pagos y atención al cliente	Adm y Ventas.	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
Coordinación Partidos y Entrenamientos	Director general.	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
Planificación y ejecución de planes de entrenamiento	Director general	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
Creador de Contenido Web	Creador de contenido.	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
Creación de contenido	Creador de contenido.	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
Campañas Digitales	Creador de contenido.	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█

Imagen N°7: Responsable de Tareas (Datos tabulados personalmente)

Presupuesto de operaciones

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos de Renovación de Equipo	\$600.000	\$600.000	\$600.000	\$600.000	\$600.000
Costos de Sistemas de Control Gestión	\$1.200.000	\$1.200.000	\$1.200.000	\$1.200.000	\$1.200.000
Arriendo de Instalacione Deportivas	\$16.200.000	\$21.600.000	\$29.700.000	\$29.700.000	\$32.670.000
Total Anual	\$18.000.000	\$23.400.000	\$31.500.000	\$31.500.000	\$34.470.000

Tabla N°3: Presupuesto de Operaciones (Datos propios)

Capítulo VI: Plan de recursos humanos

El éxito de una escuela de fútbol no se basa solamente en tener buenos jugadores o excelentes instalaciones; depende principalmente de las personas que forman parte del equipo de trabajo. Por esta razón, es fundamental para la Escuela de Fútbol Santiago Wanderers San Bernardo contar con un plan de recursos humanos claro y bien pensado. Este plan ayudará a elegir cuidadosamente a las personas indicadas, capacitarlas adecuadamente, motivarlas y mantenerlas comprometidas, asegurando así que los niños y jóvenes reciban una formación integral de alta calidad.

Un buen plan de recursos humanos va mucho más allá de administrar contratos o realizar pagos; implica lograr que entrenadores, kinesiólogos, preparadores físicos, personal administrativo y promotoras compartan los mismos objetivos y se sientan parte de la institución. Como lo menciona Chiavenato (2011), “una adecuada gestión del talento humano constituye un factor clave para la competitividad, productividad y sostenibilidad de cualquier organización” (p. 28).

En las escuelas deportivas, especialmente aquellas enfocadas en la formación de niños y adolescentes, la calidad humana, el compromiso y la motivación del personal son clave para alcanzar buenos resultados no solo en lo deportivo, sino también en el desarrollo personal de cada estudiante. Robbins y Coulter (2018) destacan que “las organizaciones que gestionan estratégicamente sus recursos humanos logran niveles superiores de satisfacción laboral y mejor desempeño organizacional” (p. 342).

Por lo tanto, desarrollar un plan estratégico de recursos humanos permitirá a la Escuela de Fútbol Santiago Wanderers San Bernardo elegir al mejor equipo posible, generar un ambiente laboral positivo y motivador, y asegurar que todos trabajen en conjunto para cumplir con los objetivos deportivos, educativos y sociales del proyecto.

Importancia del Plan de RRHH

Los trabajadores y los clientes son lo más importante para cualquier empresa. Puesto que un plan de recursos humanos nos permite administrar todo lo relacionado con el personal, es fácil deducir su relevancia. Revisemos en detalle en qué consiste su trascendencia.

- Optimiza la organización del capital humano.
- Facilita la contratación del talento indicado para cada perfil de la empresa.
- Fomenta el desarrollo de ese talento a mediano y largo plazo.
- Permite crear estrategias de crecimiento conforme a las necesidades de la compañía.

- Contempla aspectos que mejoran la calidad de vida de los trabajadores.
- Contiene los lineamientos de comportamiento y ética para mantener un ambiente laboral sano.
- Permite analizar el rendimiento de los trabajadores y proponer estrategias de mejora.

• **Estructura organizacional de la Escuela de Fútbol Santiago Wanderers San Bernardo.**

La estructura organizacional de la Escuela de Fútbol Santiago Wanderers San Bernardo está diseñada para garantizar el correcto funcionamiento de las operaciones, enfocándose en la calidad de la enseñanza y la satisfacción de los apoderados y alumnos.

Organigrama Propuesto:

1. Director general: Responsable de la toma de decisiones estratégicas. Además de llevar la planificación de los planes de entrenamiento.
2. Asistente de administración y ventas: Encargado de la gestión financiera y administrativa. Responsable de la promoción, estrategias de marketing y comunicación con el público.
3. Kinesiólogo: Optimizar el rendimiento físico y prevenir o rehabilitar lesiones deportivas, facilitando que el deportista logre su máximo potencial y se reintegre rápidamente y de manera segura a la actividad física.
4. Creador de contenido: Desarrollo y diseño de material audiovisual para plataformas digitales. Además planifica el contenido que se realizará.
5. Entrenadores: Ejecutan las sesiones de entrenamiento y evaluaciones.
6. Promotoras: Atraer nuevos estudiantes, posicionar la imagen de la institución y fortalecer la relación con la comunidad local, asegurando un crecimiento sostenido y una imagen positiva que respalde la calidad del servicio deportivo ofrecido

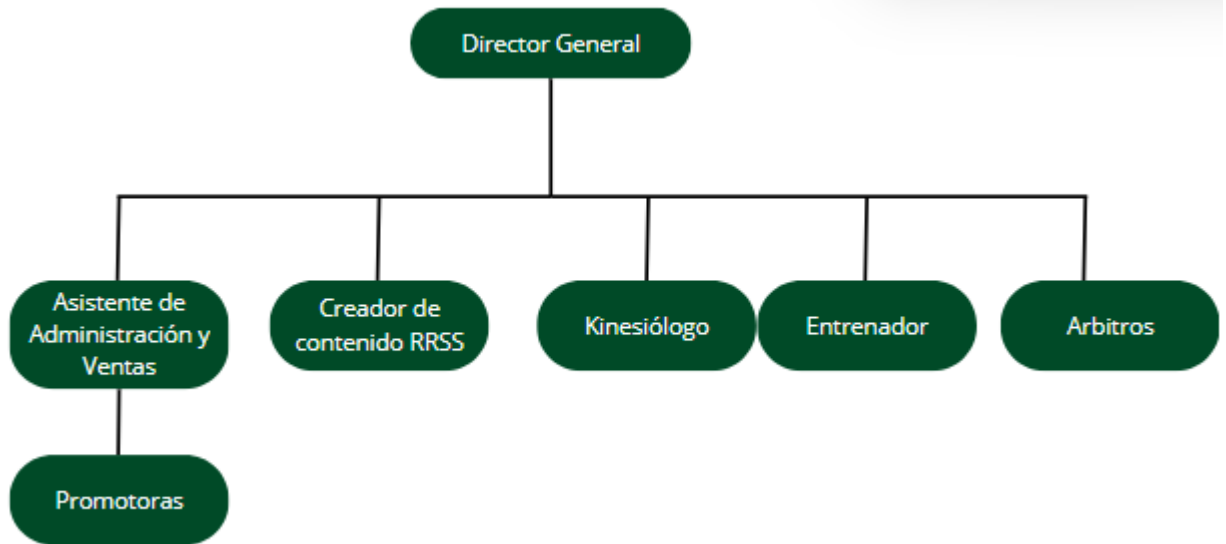


Imagen N°9: Organigrama de la escuela (Datos tabulados personalmente).

Estructura legal de la empresa

La formalización legal de la Escuela de Fútbol Santiago Wanderers San Bernardo es un paso crucial para garantizar su sostenibilidad, credibilidad y capacidad de operar de manera eficiente. A continuación, se detallan las razones principales por las que es importante formalizar la escuela:

1. Cumplimiento Legal

Formalizar la escuela asegura que cumpla con las normativas legales y tributarias de Chile, evitando sanciones y problemas legales que podrían surgir por operar de manera informal. Esto incluye el pago de impuestos, emisión de boletas y cumplimiento con leyes laborales.

2. Acceso a Financiamiento

Al estar formalizada, la escuela puede acceder a programas de financiamiento, subsidios y créditos ofrecidos por instituciones como CORFO, bancos o incluso inversores privados. Esto facilita la expansión y mejora de servicios.

3. Credibilidad y Confianza

Una entidad formal genera mayor confianza entre los apoderados, alumnos y posibles socios. Esto es especialmente relevante en el ámbito deportivo, donde la transparencia y profesionalismo son altamente valorados.

4. Organización y Gestión Eficiente

La formalización permite estructurar la escuela con roles definidos, procesos claros y herramientas administrativas que optimizan la operación. Esto incluye el uso de plataformas digitales para la gestión de inscripciones, pagos y comunicación con los apoderados.

5. Posicionamiento en el Mercado

Una entidad formal tiene mayor capacidad de posicionarse en el mercado deportivo, participar en ligas oficiales y establecer alianzas estratégicas con otras instituciones o marcas deportivas.

6. Protección Legal y Patrimonial

La formalización protege a los socios fundadores y trabajadores de la escuela, separando las responsabilidades personales de las de la institución. Esto es clave para minimizar riesgos financieros y legales.

7. Escalabilidad y Crecimiento

Un marco legal permite planificar el crecimiento de la escuela, incluyendo la apertura de nuevas categorías, sucursales o la diversificación de servicios, todo dentro de un marco regulado.

Se propone que la escuela de fútbol Santiago Wanderers San Bernardo se formalice bajo el objeto “Desarrollo de actividades docentes y académicas deportivas” por medio de una **Sociedad por acciones (SpA)** a través del Servicio De Impuestos Internos [SII] (s.f). El giro comercial se realizará con el código 854909 “Otros tipos de enseñanza N.C.P”. Este tipo de sociedad permite tener acciones que sólo otorgan derecho a la repartición de utilidades de un negocio específico. Esto facilita la búsqueda de socios capitalistas para desarrollar un nuevo proyecto, asegurando que dicho proyecto será rentable y no tendrá relación con otros negocios ya existentes.

Además, la SpA según SII (s.f) puede contar con capital autorizado, es decir, un aumento de capital que el gerente puede realizar para financiar la administración de la sociedad o para fines

específicos. Otra ventaja de esta es que no se requiere establecer directorios ni juntas de accionistas para coordinar la administración de la empresa. La toma de decisiones puede delegarse al gerente o realizarse en reuniones donde participen todos los accionistas.

Se debe considerar que por medio del SII (s.f) por medio de oficio N°2698 del 23 de noviembre por medio de oficio N°2698 del de 23 de noviembre de 2020 indicó que el arriendo de canchas exclusivamente para la práctica deportiva no se encuentra gravado con IVA. El arriendo de espacios deportivos está exento de IVA, que es parte del costo principal de operaciones. Además el giro propuesto es de igual manera exento de IVA. El pago de docentes que imparten las clases de fútbol se realizará mediante boleta de honorarios por prestación de servicios.

Se consideran las siguientes ventajas según SII (s.f):

1. Responsabilidad limitada de los socios.
2. Objeto social amplio.
3. Flexibilidad en la administración.
4. Flexibilidad para incorporar nuevos inversores.
5. Cumplimiento con normativas legales y tributarias.

El proceso de Formalización implica:

1. Decidir qué tipo de empresa.
2. Constitución legal de la empresa.
3. Publicación en el Diario Oficial.
4. Inscripción en el Registro de Comercio.
5. Obtención del Rut y Declaración de Inicio de Actividades en el SII.
6. Publicación en el Diario Oficial.
7. Patente Municipal, permisos sanitarios y otros.

Perfiles de cargo

Es importante mencionar que un perfil de cargo establece las contribuciones que realiza cada cargo para el cumplimiento de los objetivos institucionales y de su equipo, y cómo puede lograrlo. A través de un perfil se describe la dependencia de cada cargo dentro de la organización, su contenido y los requisitos necesarios para el desempeño esperado.

¿Por qué es necesario?

Los perfiles de cargo son una herramienta importante en la gestión de personas dentro de una organización, ya que permiten establecer criterios claros en todos los procesos asociados al ámbito laboral y orientan el desarrollo de las personas y de la institución (Universidad de Chile, s.f.).

En cualquier organización, contar con el equipo adecuado es fundamental para lograr buenos resultados, y en una escuela de fútbol, esto cobra aún más relevancia. La calidad del servicio que reciben los estudiantes depende en gran parte de las personas que forman parte del proyecto: entrenadores, asistentes, administrativos, promotores y profesionales de apoyo. Por eso, desarrollar un perfil de cargo claro y bien definido para cada puesto se vuelve una herramienta esencial para la Escuela de Fútbol Santiago Wanderers San Bernardo.

El perfil de cargo no solo describe las tareas que debe cumplir una persona en su rol, sino que también detalla las competencias, conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para desempeñarse de forma exitosa. Según Chiavenato (2011), “el perfil de cargo permite seleccionar, evaluar y desarrollar al personal de manera coherente con los objetivos de la organización” (p. 143). En el contexto de una escuela formativa, esto ayuda a garantizar que cada miembro del equipo esté alineado con el propósito educativo y deportivo del proyecto.

En tiempos donde las organizaciones deben adaptarse rápidamente a los cambios, el diseño de perfiles de cargo también debe ir de la mano con un modelo de negocios actualizado, que responda a las nuevas demandas del entorno y a las expectativas de los apoderados. Osterwalder y Pigneur (2010) señalan que “un modelo de negocio sostenible requiere una estructura organizacional clara y roles definidos que permitan ejecutar la propuesta de valor de forma eficiente” (p. 67).

Así, contar con perfiles de cargo bien estructurados permitirá a la Escuela Santiago Wanderers San Bernardo tomar mejores decisiones al momento de contratar, capacitar o evaluar al personal, asegurando un equipo comprometido, preparado y en sintonía con los objetivos del proyecto.

1. Director General

Objetivo del Cargo: Liderar la planificación estratégica y la gestión integral de la escuela, asegurando el cumplimiento de los objetivos organizacionales y deportivos. Además debe llevar el proceso de planificación de los profesores de la Escuela de fútbol.

- **Responsabilidades:**

- Definir y supervisar la implementación de estrategias organizacionales.
- Representar a la escuela ante autoridades, socios y otras entidades.
- Aprobar presupuestos y planes operativos.
- Supervisar el cumplimiento de los objetivos de cada área.

- **Requisitos:**

- Título profesional en Administración, Gestión Deportiva o similar.
- Experiencia de al menos 5 años en liderazgo de equipos.
- Habilidades de comunicación, liderazgo y toma de decisiones.

2. Asistente Administrativo y ventas

Objetivo del Cargo: Gestionar los recursos financieros y administrativos de la escuela, garantizando la sostenibilidad económica y el cumplimiento normativo. Además diseñar e implementar estrategias de comunicación y marketing que fortalezcan la imagen de la escuela y aumenten su visibilidad.

- **Responsabilidades:**

- Elaborar y supervisar presupuestos.
- Gestionar pagos, cobros y documentación financiera de empresas proveedoras.
- Coordinar la adquisición de bienes y servicios.
- Asegurar el cumplimiento de las obligaciones tributarias y legales.
- Recepción de pagos y gestión de nuevos clientes.

- **Requisitos:**

- Título profesional Administración de empresas.
- Experiencia en gestión financiera de al menos 1 años.
- Experiencia en gestión de estrategias de marketing.
- Manejo avanzado de herramientas contables.
- Creatividad y capacidad de análisis.

3. Árbitros

Objetivo del Cargo: Guiar de forma eficiente los partidos oficiales que juegue la Escuela de fútbol. Se debe cumplir con el reglamento FIFA.

- **Responsabilidades:**

- Garantizar que el juego se desarrolle conforme a las Reglas de Juego establecidas por la FIFA.
- Tomar decisiones objetivas e imparciales en situaciones de disputa o duda.
- Controlar la duración del partido, incluyendo tiempos de juego, pausas y tiempo adicional
- Trabajar en conjunto con jueces de línea y cuarto árbitro, si los hubiera.
- Comunicarse de manera respetuosa con entrenadores y delegados, especialmente en situaciones de protesta o conflicto.
- Garantizar que todos los funcionarios cumplan su rol de manera coordinada.

- **Requisitos:**

- Título en Educación Física, Gestión Deportiva o similar.
- Experiencia como arbitro en diversas competencias.
- Conocimiento de reglamentos FIFA.

4. Kinesiólogos

Objetivos del cargo: Profesional de la salud responsable de la prevención, tratamiento y rehabilitación de lesiones musculoesqueléticas y físicas de los jugadores. Su trabajo es fundamental para mantener a los deportistas en condiciones óptimas, acelerar su recuperación y prevenir recaídas.

- **Responsabilidades:**

- Evaluación y diagnóstico funcional
- Tratamiento de lesiones
- Prevención de lesiones
- Rehabilitación deportiva
- Seguimiento individualizado
- Asistencia en entrenamientos y partidos.

- **Requisitos:**

- Título profesional Kinesiólogo en el área deportiva
- 2 años de experiencia en el rubro

5. Promotoras

Objetivos del cargo: Deben de estar presente en todas las actividades realizadas por la Escuela, apoyando al equipo, alentando a los jugadores y entregando el mejor de los ánimos al público.

- **Responsabilidades:**

- Mantener el orden y entusiasmo en las actividades.
- Entregar una buena imagen del equipo/escuela al público.
- Entregar o estar presente en las premiaciones

- **Requisitos:**

- Buena disposición
- Trabajador/a responsable y proactivo/a
- Solucionador de problemas.
-

6. Creador de Contenidos (Remuneración Social Media)

Objetivo del Cargo: Generar contenido visual y escrito para potenciar la presencia digital de la escuela.

- **Responsabilidades:**

- Crear publicaciones para redes sociales.
- Diseñar contenido audiovisual y gráfico (campañas digitales)
- Monitorear tendencias digitales.
- Colaborar con el equipo de marketing.
- Desarrollar campañas de marketing digital y offline.

- **Requisitos:**

- Experiencia en creación de contenido.
- Conocimiento en edición de video y diseño.
- Uso de programa para editar y crear imágenes (photoshop, canvas, illustrator,)

7. Entrenador de Fútbol (Profesores)

Objetivo del Cargo: Desarrollar las habilidades técnicas y tácticas de los alumnos mediante entrenamientos estructurados.

- **Responsabilidades:**

- Planificar y dirigir entrenamientos.
- Evaluar el desempeño de los alumnos.
- Motivar y fomentar el trabajo en equipo.
- Velar por el bienestar físico y emocional de los alumnos.

- **Requisitos:**

- Certificación como entrenador de fútbol.
- Experiencia en formación de niños y jóvenes.
- Conocimiento de primeros auxilios.

Políticas de la empresa

Las Políticas constituyen el conjunto de directrices y principios que guían la toma de decisiones cotidiana y por ende, la conducta de los empleados en tu empresa (Tributación empresarial, 2023).

A continuación se adjunta los beneficios que conlleva implementar las políticas de la empresa:

- Claridad y Coherencia en la Operación Empresarial.
- Cumplimiento Legal y Ético.
- Reducción de Riesgos y Resolución de Conflictos.
- Adaptación a un Entorno Cambiante.
- Comunicación y Orientación.

Políticas de la Escuela de fútbol Santiago Wanderers San Bernardo

Política de Inclusión y Diversidad: La escuela fomenta un ambiente inclusivo, respetando y valorando la diversidad de género, edad, origen étnico, religión y capacidades de los alumnos, apoderados y colaboradores.

- Objetivo: Garantizar igualdad de oportunidades y un ambiente libre de discriminación.
- Medidas: Capacitar al personal en temas de inclusión y promover actividades que refuercen el respeto mutuo.

Política de Seguridad y Bienestar: Se prioriza la seguridad física y emocional de todos los participantes en las actividades de la escuela.

- Objetivo: Minimizar riesgos y garantizar el bienestar integral.
- Medidas:
 - Capacitar al personal en primeros auxilios.
 - Establecer protocolos de emergencia.

Política de Comunicación y Transparencia: La comunicación interna y externa será clara, oportuna y alineada con los valores de la escuela.

- Objetivo: Garantizar que toda la comunidad educativa tenga acceso a información relevante.
- Medidas:
 - Publicar calendarios y noticias a través de canales oficiales.
 - Mantener un canal abierto para recibir sugerencias y retroalimentación.

Política de Desarrollo Profesional: Se apoya el crecimiento profesional del personal a través de capacitaciones y programas de actualización.

- Objetivo: Mejorar las competencias y motivación del equipo.
- Medidas:
 - Ofrecer capacitaciones periódicas.
 - Reconocer logros destacados del personal.

Política de Atención al Cliente: La satisfacción de alumnos y apoderados es fundamental para la escuela.

- Objetivo: Brindar una experiencia de alta calidad en todos los servicios.
- Medidas:
 - Implementar encuestas de satisfacción.
 - Capacitar al personal en atención al cliente.
 - Resolver dudas y problemas de manera eficiente y amigable.

Política de Evaluación y Mejora Continua: Se busca la excelencia a través de la evaluación constante de los procesos y resultados.

- Objetivo: Identificar áreas de mejora y asegurar el crecimiento sostenido.

- Medidas:
 - Realizar auditorías internas periódicas.
 - Establecer metas claras y medibles.
 - Promover la retroalimentación como herramienta de mejora.

Presupuesto de recursos humanos

Concepto	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Director General	\$5.400.000	\$5.400.000	\$5.400.000	\$5.400.000	\$5.400.000
Personal Administrativo y Ventas	\$2.400.000	\$2.400.000	\$2.400.000	\$2.400.000	\$2.400.000
Profesores	\$11.664.000	\$14.968.800	\$16.465.680	\$18.112.248	\$19.923.473
Arbitros	\$360.000	\$360.000	\$360.000	\$720.000	\$720.000
Kinesiologos	\$420.000	\$420.000	\$420.000	\$840.000	\$840.000
Promotoras	\$960.000	\$960.000	\$960.000	\$1.920.000	\$1.920.000
Remuneraciones Social Media	\$1.440.000	\$1.440.000	\$1.440.000	\$1.440.000	\$1.440.000
Total Mensual	\$22.644.000	\$25.948.800	\$27.445.680	\$30.832.248	\$32.643.473

Tabla N°4: Presupuesto de RRHH (datos tabulados personalmente)

Capítulo VII: Plan Financiero Escuela de fútbol Santiago Wanderers San Bernardo

En este capítulo se presenta el plan financiero elaborado para la Escuela de Fútbol Santiago Wanderers San Bernardo, cuyo objetivo principal es profesionalizar y optimizar la gestión económica y administrativa de la institución. Este plan busca brindar una estructura financiera sólida que permita a la escuela crecer de forma sostenible, mejorando la calidad del servicio deportivo que ofrece a sus estudiantes y consolidando su posición en la comunidad local.

Este plan financiero permitirá tomar decisiones estratégicas basadas en información clara, precisa y organizada sobre los ingresos proyectados, costos operacionales, inversiones necesarias y expectativas futuras de crecimiento. Además, considera diferentes escenarios para anticipar potenciales riesgos y oportunidades, garantizando así la estabilidad económica del proyecto en el tiempo.

La Escuela Santiago Wanderers San Bernardo se encuentra en un momento clave para avanzar hacia una etapa de formalización y expansión, lo que hace necesario contar con herramientas financieras robustas que faciliten la toma de decisiones eficientes. Este plan financiero responde precisamente a dicha necesidad, proporcionando una visión integral sobre cómo gestionar los recursos económicos para maximizar beneficios y cumplir con los objetivos estratégicos de la institución.

El presente documento incluye una detallada proyección financiera, evaluación de inversiones iniciales, cálculo del punto de equilibrio, estructura óptima de financiamiento, indicadores financieros clave y un análisis de sensibilidad frente a posibles variaciones en el entorno económico y deportivo.

A través de este plan, la Escuela Santiago Wanderers San Bernardo podrá fortalecer su modelo operativo, mejorar su capacidad financiera, y, sobre todo, continuar brindando a niños y jóvenes una formación deportiva de calidad, en un ambiente seguro, competitivo y con visión de futuro.

Objetivos financieros de la Escuela de Fútbol Santiago Wanderers San Bernardo

1. Lograr la sostenibilidad financiera a corto y mediano plazo
 - Garantizar que los ingresos generados por matrículas y mensualidades cubran al menos el 100% de los costos fijos y variables dentro del primer año de implementación del plan financiero.

- Medición: alcanzar el punto de equilibrio operativo dentro de los primeros 12 meses.
2. Optimizar la estructura de financiamiento y fortalecer el capital de trabajo
 - Obtener y mantener un nivel de capital de trabajo adecuado que permita cubrir oportunamente las obligaciones financieras y gastos operacionales mensuales, evitando así problemas de liquidez.
 3. Incrementar la rentabilidad del proyecto mediante la mejora en la eficiencia operativa
 - Elevar progresivamente la rentabilidad anual en al menos un 10% durante los primeros tres años, mediante el control eficiente de costos, optimización de recursos y crecimiento sostenido de ingresos.
 - Medición: crecimiento anual del margen operativo en al menos un 10% desde el segundo año.

Proyecciones de ingresos

Para la determinación de la proyección de ingresos se debe analizar la demanda actual de los servicios en este tipo de mercado. Considerando un crecimiento vegetativo de la población promedio de un 2% anual, sumado al aumento en las expectativas y el nivel de confianza que poseen los individuos respecto a la situación económica del país, indican que la población está receptiva a destinar recursos en actividades que no son de primera necesidad.

Sel.	Serie	024	Mar.2024	Abr.2024	May.2024	Jun.2024	Jul.2024	Ago.2024	Sep.2024	Oct.2024	Nov.2024
<input checked="" type="checkbox"/>	IMCE: Comercio	0,00	52,55	48,39	48,15	51,48	49,06	49,55	48,97	48,47	48,72

Tabla N°5 : Proyecciones (Banco Central, 2024)

DEMANDA ACTUAL

De acuerdo con los datos históricos proporcionados por la organización, el incremento de las ventas o de cantidad de alumnos utilizando los servicios prestados mensualmente ha crecido con una velocidad de 39,1% anual, esto es:

$$CAGR = \left(\frac{\text{Unidades Finales}}{\text{Unidades Iniciales}} \right)^{\frac{1}{N}} - 1$$

Reemplazando los valores, la Tasa de Crecimiento promedio Anual (CAGR, por sus siglas en inglés), se obtiene que:

- Unidades Finales = 889 clases,
- Unidades Iniciales = 459 clases,
- $N = 3-1 = 2$ años

Por lo tanto, la velocidad promedio de crecimiento anual en las ventas es del 39.1%. Esto significa que las ventas crecieron un promedio del 39.1% cada año entre el Año 1 y el Año 3. De esta manera podemos hacer un pronóstico de la demanda futura con los siguientes datos:

- a. 80 alumnos matriculados al 2024
- b. 60 en plan full (viernes y sábado), mensualidad \$40.000.-
- c. 20 en plan básico (sábados), mensualidad \$30.000.-

DEMANDA POTENCIAL

El Instituto Nacional de Estadísticas (INE) es el organismo público encargado de generar y difundir las estadísticas oficiales del país. Su misión es proporcionar información confiable, oportuna y accesible que apoye la toma de decisiones en los sectores público y privado, contribuyendo así al conocimiento y desarrollo de la nación.

Edades	Mujeres	Hombres	Total
Menos de 14 años	34,543	34,884	69,427
14 a 17 años	9,793	9,884	19,677
18 a 24 años	16,215	16,925	33,140
25 a 29 años	13,124	13,303	26,427
30 a 34 años	14,983	15,146	30,129
35 a 39 años	13,815	14,678	28,493
40 a 44 años	12,437	13,179	25,616
45 a 49 años	11,996	12,184	24,180
50 a 54 años	10,265	9,858	20,123
55 a 59 años	9,664	9,107	18,771
60 a 64 años	8,676	7,939	16,615
65 años o más	20,612	15,430	36,042
Total	176,123	172,517	348,640

Tabla N°6: Proyección Del INE para 2024 con base en el censo de 2017. INE (s.f)

Según la tabla N°5, se muestra la cantidad de población en San Bernardo. De acuerdo con las proyecciones del INE (s.f), en 2024 San Bernardo tenía 348,640 habitantes: 176,123 mujeres equivalente al 50.5% y 172,517 hombres equivalente al 49.5%. Los habitantes de San Bernardo representaban el 59.6% de la población total de Maipo en 2024. San Bernardo es la comuna más poblada de la provincia de Maipo. De acuerdo con la legislación chilena las niñas y niños son menores de 14 años. En 2024 San Bernardo tenía 69,427 menores de 14 años: 34,543 niñas equivalente al 49.8% y 34,884 niños equivalente al 50.2%. Los menores de 14 años representaban el 19.9% de la población de San Bernardo en 2024. Los adolescentes son las personas que tienen de 14 a 17 años de edad. En 2024 San Bernardo tenía 19,677 adolescentes: 9,793 mujeres equivalente al 49.8% y 9,884 hombres equivalente al 50.2%. Los adolescentes representan el 5.6% de la población de San Bernardo en 2024.

En síntesis, de acuerdo con las proyecciones del INE (s.f), en 2024 San Bernardo tenía 89,104 personas menores de 18 años: 44,336 mujeres equivalente al 49.8% y 44,768 hombres equivalente al 50.2%. Los menores de edad representan el 25.6% de la población de San Bernardo en 2024.

Según la Encuesta GfK Adimark del fútbol chileno (ADIMARK, 2017) señala que el 68% de los niños entre 8 y 14 años en Santiago declararon gustar del fútbol. De este grupo, el 22% participa en academias, escuelas o clubes deportivos, lo que sugiere que aproximadamente el 15% del total de niños encuestados practica fútbol en instituciones organizadas.

La cuota de mercado equivale a un 5%, lo que nos lleva a un mercado potencial de 2.200 niños que pueden optar a los servicios de la Escuela de fútbol Santiago Wanderers.

Análisis del Mercado Consumidor

CARACTERÍSTICAS DEL MERCADO META:

- Edad: 5 a 18 años.
- Ubicación: San Bernardo.
- Motivación: Desarrollo físico, habilidades deportivas y recreación.
- Segmento Socioeconómico: C2, C3 y D.

En Chile, las categorías C2, C3 y D se refieren a niveles socioeconómicos:

- C2 (Media Alta): Ingresos medios-altos, cubren necesidades básicas y lujos ocasionales. Acceso a educación privada y bienes duraderos.

- C3 (Media Baja): Ingresos medios, ajustados para necesidades básicas y algunos extras. Uso de educación pública/subvencionada.
- D (Baja): Ingresos bajos, centrados en cubrir necesidades esenciales. Dependencia de servicios públicos.

Estas clasificaciones ayudan a diseñar estrategias adaptadas al poder adquisitivo del mercado.

3. Caracterización del Mercado

CARACTERIZACIÓN DEL PPPP (PRODUCTO / PRECIO / PLAZA / PROMOCIÓN)

- Producto: Clases de fútbol divididas por categorías de edad, enfocadas en la formación deportiva y recreación.

6-7 AÑOS	8-9 AÑOS	10-11 AÑOS	12-13 AÑOS	14+ AÑOS
----------	----------	------------	------------	----------

- Precio: Actualmente funciona de acuerdo con dos planes según horario:
 - Plan Full: \$40.000/mes. (2 clases a la semana / viernes + sábado)
 - Plan Básico: \$30.000/mes. (1 clase semanal / sábado)

Las escuelas de fútbol infantil – juvenil cercanas presentan las siguientes opciones, todas ellas consideran un valor de matrícula.

NOMBRE ESCUELA	MATRICULA	2 CLASES	1 CLASE
Universidad Católica El Barrancón	\$60,000	\$50,000	\$40.000
Colo Colo Nos	\$60,000	\$60,000	\$40,000
Universidad de Chile San Bernardo	\$70,000	\$70,000	\$40.000
Unión Española San Bernardo	\$30,000	\$45,000	\$35.000

Tabla N°7: Competencias (Datos tabulados personalmente)

Al convertir el arancel anual a valor mensual, el menor cobro es de \$45.000.- por 2 clases. Por lo tanto, el proyecto está **bajo el promedio de mercado**.

- Plaza: Complejo Club Elite, San Bernardo.
- Promoción: Redes sociales, descuentos por referidos, presencia en ferias deportivas locales y becas por reclutamiento individual.

Proyecciones de Ventas

Con el fin de predecir un escenario futuro, tomaremos los datos históricos y diversos factores que pueden influir en el comportamiento de la demanda.

Bajo un escenario conservador, considerando los datos históricos de la organización y su nivel de crecimiento de 3.25% mensual, podríamos proyectar un nivel de usuarios de:

ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
83	85	88	91	94	97	101	104	108	111	115	119

Tabla n°8 : Proyecciones nivel usuario (Datos tabulados personalmente).

Por otro lado, si analizamos tendencias como crecimiento, decrecimiento o estancamiento de la población, podríamos indicar una proyección de un 0.41% mensual. Esto se obtiene del 5% de crecimiento anual dividido en los 12 meses del año. Esto debe considerar que año a año hay un grupo de usuarios que “egresan” de la organización al cumplir su mayoría de edad, lo cual corresponde a un 8% del total de usuarios, quedando el “incremento o decremento acumulado” de la siguiente manera:

ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
-2	1	3	6	9	12	15	18	21	24	28	31

Tabla N°9: Incremento y decremento (Datos tabulados personalmente).

Finalmente, también podríamos considerar otros factores que podrían afectar a las ventas:

- Factores estacionales: Algunos negocios tienen picos de ventas en ciertos meses (vacaciones, festividades, promociones). En este caso, la Región Metropolitana ofrece una baja incidencia de precipitaciones anuales, lo cual no impacta significativamente al negocio, mientras que las vacaciones aumentan el interés de participar en dichas actividades.
- Factores económicos: Tasas de interés, inflación, poder adquisitivo, etc. Los cuales tampoco tienen un gran impacto al momento de decidir, cuando el motivo es emocional, en este caso es el “futuro o felicidad de los hijos”.
- Factores internos: Cambios en la estrategia de marketing, expansión de productos, cambios de precios, entre otros. Donde la estrategia más importante es dar seguridad del servicio a los padres (clientes) y una experiencia de calidad a los niños (usuarios).
- Políticas de Ventas: Se considera dentro del nuevo Plan de Marketing la Suscripción anual con pago mensual, PAC, TC, Débito y Transferencia.

A continuación, se mencionan ciertas consideraciones que resultan importantes para entender el contexto del proyecto:

- El proyecto es parte de una institución deportiva en marcha, corresponde a un emprendimiento que ya tiene 3 años de funcionamiento, por tanto, es un proyecto de ampliación y mejoramiento.
- El modelo de negocio considera venta directa al consumidor final, es decir, B2C.
- La política de venta se ha redefinido, desde la venta al contado con pago en efectivo o transferencia, por adelantado a modalidad de pago con planes de tipo mensual, trimestral, semestral y anual con beneficios.
 - ❖ El pago mensual, trimestral, semestral y anual se realizará mediante tarjeta débito, crédito y botón de pago por plataforma (web y aplicación), hasta 3 meses precio contado.
 - ❖ Incentivo al prepago, 5% de descuento al pago semestral y 10% de descuento al pago anual (por adelantado).
- Se proyecta el inicio de operaciones con proyecto al año 1, con 100 alumnos matriculados, 70% con el plan full y 30% en el plan weekend con un precio de venta de \$45.000 y \$35.000 respectivamente. Dicho precio fue calculado y corresponde a un valor competitivo de mercado.

- Se estima un crecimiento del 20% para el primer año, un 15% para los dos años siguientes y luego decrecimiento del -3%.
- Se ha definido un sistema de apadrinamiento para auspiciadores, los cuales aportarán el costo de mensualidad para un becario, esto es \$45.000 al mes. Se proyecta iniciar con 1 becado al año 1 y aumentar 2 becados por año con tope de 10 becados.
- El valor hora negociado en el centro deportivo es de \$12.500 por cancha utilizada para el primer año, y se asume un reajuste del 10% cada 2 años.
- El valor de la mensualidad se incrementa un 10% cada dos años.
- En remuneraciones, se ha considerado un reajuste de 10% anual.
- Se define un plan, renovación de materiales con un 30% de renovación anual del equipo en general (bajo desgaste) y una renovación anual de 80% en balones y petos deportivos.

5. Tablas

Tabla 1: Costos Fijos + Costos Variables

Se consideran los gastos fijos mensuales y los gastos de 3 eventos anuales (ferias), con el respectivo costo de material publicitario necesario.

Costos Variables						
Arriendo Centro Deportivo		(16.200.000)	(21.600.000)	(24.300.000)	(27.000.000)	(29.700.000)
Remuneraciones Personal Operativo		(11.664.000)	(13.608.000)	(15.552.000)	(15.552.000)	(21.384.000)
Costos Fijos						
Royalty / Uso de Marca		(1.440.000)	(1.440.000)	(1.440.000)	(1.440.000)	(1.440.000)
Renovación de Materiales (2)		(766.632)	(766.632)	(766.632)	(766.632)	(766.632)

Tabla N°10: Costos fijos (Datos tabulados personalmente).

FLUJO PROYECTADO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEPT	OCT	NOV	DIC
	Cantidad de Canchas	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
Días Arriendo Centro Deporte	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9

Tabla N°11: Costos variables (Datos tabulados personalmente).

Gastos de administración y Ventas

Gastos de Administración y Ventas						
Plataforma Web / App		(1.540.812)	(1.540.812)	(1.540.812)	(1.540.812)	(1.540.812)
Software Gestión BOXMAGIC		(1.537.956)	(1.537.956)	(1.537.956)	(2.697.492)	(2.697.492)
Gastos de Marketing (publicidad)		(4.510.000)	(4.510.000)	(4.510.000)	(4.510.000)	(4.510.000)
Remuneraciones Administración		(7.800.000)	(7.800.000)	(7.800.000)	(7.800.000)	(7.800.000)
Remuneraciones Tiempo Parcial		(1.740.000)	(1.740.000)	(1.740.000)	(3.480.000)	(3.480.000)

Tabla N°12: Gastos de Administración y Ventas (Datos tabulados personalmente)

Inversión Inicial

PRESUPUESTO DE INVERSIÓN INICIAL OPERATIVO

Concepto	Cantidad	Unitario	Valor Total
Cuerdas	30	7.990	239.700
Conos (set 20 unidades)	5	14.990	74.950
Ecalerillas	6	14.000	84.000
Petos	75	3.000	225.000
Colchonetas	30	11.990	359.700
Minivallas	18	4.990	89.820
Bandas elasticas	30	4.330	129.900
Mancuernas	6	15.000	90.000
Balanzas	3	39.990	119.970
Balones (80% renov. anual)	36	11.900	428.400
TOTAL INVERSIÓN INICIAL EN EQUIPAMIENTO			1.841.440

PRESUPUESTO DE INVERSIÓN INICIAL DE MARKETING Y VENTAS

Concepto	cantidad	Unitario	Valor Total
Papeleria Corporativa y Publicitarios	2	502.920	1.005.840
Gastos de Publicidad y Visualizacion Web	1	1.078.000	1.078.000
TOTAL INVERSIÓN INICIAL EN MKT Y VENTAS			2.083.840

PRESUPUESTO INICIAL EN RECURSOS HUMANOS

Concepto	cantidad	Unitario	Valor Total
Implementación software remuneraciones	1	60.000	60.000
Capacitación del Personal Operaciones	1	120.000	120.000
TOTAL INVERSIÓN INICIAL EN RRHH			180.000

COSTO TOTAL DE INVERSIÓN INICIAL	4.105.280
---	------------------

INVERSIÓN DE PUESTA EN MARCHA

Adquisición de Carro arrastre	1	2.490.000	2.490.000
TOTAL			2.490.000

Tabla N°13: Inversión Inicial (Datos tabulados personalmente)

Con el presupuesto de inversión inicial, podremos concluir el costo que tendrá cada área que hay que abordar y los montos/valores que estos tienen.

Tabla 3: Punto de equilibrio

Se calcula que, de acuerdo con los costos fijos y variables detallados en los cuadros siguientes, desde 90 unidades se cubren los costos fijos y variables, con una utilidad mínima del 11%. De la misma manera, se detalla que desde las 109 unidades (lo proyectado) se obtiene una utilidad del 30%, debido a que los costos variables son mayores a los costos fijos, manteniendo el precio de venta aproximado promedio de \$38.000.-

item	año 0	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
COSTOS FIJOS TOTALES PROMEDIO		(2.206.632)	(2.206.632)	(2.206.632)	(2.206.632)	(2.206.632)
PRECIO DE VENTA UNITARIO		39.186	39.486	39.674	44.463	46.821
COSTO VARIABLE UNITARIO		(23.220)	(24.450)	(23.063)	(23.908)	(27.865)
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN (MCU)		15.966	15.036	16.611	20.555	18.956
PTO DE EQUILIBRIO (unidades)		138	147	133	107	116
PTO DE EQUILIBRIO (ingresos)		5.415.826	5.794.830	5.270.292	4.773.222	5.450.451

PUNTO DE EQUILIBRIO

$$PE = \frac{\text{Inversión Inicial}}{(\text{Ingresos} - \text{Egresos})}$$

item	año 0	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
INGRESOS - EGRESOS		(6.525.328)	(1.896.496)	4.801.664	9.465.819	6.570.490
PUNTO DE EQUILIBRIO		(0,63)	(2,16)	0,85	0,43	0,62

Tabla N°14: Punto de Equilibrio (Datos tabulados personalmente)

Esto significa que el punto de equilibrio se alcanzará aproximadamente en el segundo año, 2.58 años, ya que el margen de contribución acumulado será suficiente para cubrir la inversión inicial.

Capital de trabajo

Mensualidad		\$35.000	\$45.000	x 100 alumnos	
Modalidad de Pago	%	4 clases	8 clases	Ingreso	Anual
Mensualidad por Mes	75%	53%	23%	2.890.000	34.680.000
Pago Semestral 5% dscto	10%	7%	3%	361.000	4.332.000
Pago Anual 10% dscto	5%	4%	2%	207.000	2.484.000
Incobrables	5%	4%	2%	(230.000)	(2.760.000)
Total Ingresos por Mensualidades				3.228.000	38.736.000

La empresa no cuenta con grandes activos fijos, hasta el momento solo cuenta con un carro de arrastre, el cual al término de 5 años, este tiene un valor de depreciación de \$711.429.

Estructura patrimonial con apalancamiento

FLUJO DE CAJA APALANCADO

FLUJO APALANCADO

ITEM	año 0	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Unidades Vendida (full)		70	84	101	116	125
Unidades Vendida (weekend)		30	36	43	50	54
INGRESOS						
Ingresos por Ventas (pxq)		46.483.200	55.779.840	66.935.808	76.976.179	83.134.274
Ingresos por Auspiciadores		540.000	1.080.000	1.620.000	2.160.000	2.700.000
TOTAL INGRESOS		47.023.200	56.859.840	68.555.808	79.136.179	85.834.274
COSTOS DE VENTAS						
Costos Variables						
Arriendo Centro Deportivo		(16.200.000)	(21.600.000)	(24.300.000)	(27.000.000)	(29.700.000)
Remuneraciones Personal Operativo		(11.664.000)	(13.608.000)	(15.552.000)	(15.552.000)	(15.552.000)
Costos Fijos						
Royalty / Uso de Marca		(1.440.000)	(1.440.000)	(1.440.000)	(1.440.000)	(1.440.000)
Renovación de Materiales (2)		(766.632)	(766.632)	(766.632)	(766.632)	(766.632)
Gastos de Administración y Ventas						
Plataforma Web / App		(1.540.812)	(1.540.812)	(1.540.812)	(1.540.812)	(1.540.812)
Software Gestión BOXMAGIC		(1.537.956)	(1.537.956)	(1.537.956)	(2.697.492)	(2.697.492)
Gastos de Marketing (publicidad)		(4.510.000)	(4.510.000)	(4.510.000)	(4.510.000)	(4.510.000)
Remuneraciones Administración		(7.800.000)	(7.800.000)	(7.800.000)	(7.800.000)	(7.800.000)
Remuneraciones Tiempo Parcial		(1.740.000)	(1.740.000)	(1.740.000)	(3.480.000)	(3.480.000)
Otros Costos						
Leyes Sociales		(3.859.128)	(4.212.936)	(4.566.744)	(4.883.424)	(4.883.424)
INVERSIÓN INICIAL	(4.105.280)					
OTROS GASTOS DE PUESTA EN MARCHA	(2.490.000)					
MARGEN BRUTO	(6.595.280)	(4.035.328)	(1.896.496)	4.801.664	9.465.819	13.463.914

GASTOS FINANCIEROS						
Costos de Financiación (intereses 15%)		(630.000)	(524.732)	(409.989)	(284.920)	(148.595)
Depreciación		(355.714)	(355.714)	(355.714)	(355.714)	(355.714)
Utilidad Antes de Impuestos (UAI)		(5.021.042)	(1.896.496)	4.801.664	9.465.819	6.570.490
Valor Libro Activos Fijos						711.429
Impuestos 25%		(1.255.261)	(474.124)	1.200.416	2.366.455	1.642.622
RESULTADO DESPUES DE IMPUESTOS		(6.276.303)	(2.370.620)	6.002.080	11.832.274	8.213.112
Depreciación			355.714	355.714	355.714	355.714
Capital de Trabajo	(4.685.440)					4.685.440
Inversiones	(2.490.000)					
Valor de Desecho						450.000
PRESTAMO	7.000.000					
Amortización		(1.169.647)	(1.274.915)	(1.389.658)	(1.514.727)	(1.651.052)
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	(175.440)	(7.090.236)	(3.289.821)	4.968.136	10.673.261	12.053.214

Tabla N°17: Estructura patrimonial con apalancamiento (Datos tabulados personalmente)

Análisis de beta compañía e industria

Dentro de la compañía podemos ver que tenemos un resultado de riesgo bajo, es decir, más estable, esto no quiere decir que no tengamos nada asegurado, por lo que no podemos quedarnos así nada más, tenemos que darnos a conocer con mayor fuerza dentro del mercado y de diferentes maneras, RRSS, página web, alianza con grandes marcas que puedan ayudarnos a potenciar más la escuela, algún auspicio o “sponsor”, ver la manera de generar ganancias de una manera externa a las clases (venta de artículos deportivos, poleras, calcetines, pelotas, etc...). En que nos puede ayudar esto, a que podamos resaltar dentro del mercado en comparación a la competencia, fomentar el deporte de distintas maneras y seguir creciendo.

En comparación con la industria:

1. Estabilidad relativa

- Un beta de 0,98 indica que la industria se mueve muy similar al mercado, pero con ligeramente menor volatilidad.
- Esto sugiere que las escuelas de fútbol no están sujetas a grandes cambios impredecibles en sus ingresos, lo que es positivo para inversionistas conservadores.

2. Sensibilidad moderada a la economía

- El rendimiento del sector responde a las condiciones del mercado, pero sin exagerar.
- Por ejemplo, si la economía cae un 10%, las escuelas de fútbol podrían caer un 9,8%, no más.
- Esto refleja que aunque dependen del poder adquisitivo y el ocio, no son excesivamente sensibles como otros sectores (moda, lujo, viajes).

3. Confianza para inversión a mediano/largo plazo

- Inversionistas podrían considerarla una opción estable para invertir o expandirse en educación deportiva, ya que tiene un riesgo moderado.

- Es ideal para fondos o instituciones que buscan sectores con rentabilidad predecible, sin la locura del mercado tech o cripto, por ejemplo.

4. Posibles factores de estabilidad

Este bajo nivel de riesgo relativo puede deberse a:

- Alta demanda constante de formación deportiva en niños y jóvenes.
- Apoyo de instituciones, municipalidades o clubes deportivos.
- Contratos anuales o semestrales que aseguran ingresos previsible.
- Costos controlables y estructura de negocio liviana.

Tasa de descuento

INDICADORES FINANCIEROS:	TASA DE DESCUENTO
$Re = Rf + \beta \times (Rm - Rf)$	<p>Usamos CAPM para el calculo de Tasa de Descuento, donde:</p> <p>Re = Costo del capital Propio (tasa de descuento en este caso)</p> <p>Rf = Tasa libre de riesgo, con base en datos del mercado usamos 4.4%</p> <p>Beta = Volatilidad del proyecto respecto al mercado, para este caso: 1 (igual al mercado)</p> <p>(Rm-Rf) = Prima de riesgo del mercado, se sugiere 6% como valor razonable.</p> <p>Re = 4.4 % + 1*6%</p> <p>Re = 10,4% (tasa de Descuento)</p>
<p>Otra alternativa para encontrar las variables Rf, Beta y Rm, considerando el sector productivo y una proyección a 5 años:</p> <p>Rf fuente : https://www.bloomberg.com/markets/rates-bonds/government-bonds/us</p> <p>Beta fuente : https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html</p> <p>Rm fuente : https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/histretSP.html</p>	<p>Rf = 4.4%. Beta = 0.98. (Rm-Rf) = 0.054 o 5.4%</p> <p>Re = 0.044 + 0.98 * (0.054)</p> <p>Re = 0.09692</p> <p>Re = 9,69% (Tasa de Descuento o Retorno esperado)</p>
<p>Se verifican los indicadores considerados,</p>	

Tabla N°18: Tasa de descuento (Datos tabulados personalmente)

Flujo proyecto puro

FLUJO DE CAJA PURO

ITEM	año 0	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Unidades Vendida (full)		70	84	101	116	125
Unidades Vendida (weekend)		30	36	43	50	54
INGRESOS						
Ingresos por Ventas (pxq)		46.483.200	55.779.840	66.935.808	76.976.179	83.134.274
Ingresos por Auspiciadores		540.000	1.080.000	1.620.000	2.160.000	2.700.000
TOTAL INGRESOS		47.023.200	56.859.840	68.555.808	79.136.179	85.834.274
COSTOS DE VENTAS						
Costos Variables						
Arriendo Centro Deportivo		(16.200.000)	(21.600.000)	(24.300.000)	(27.000.000)	(29.700.000)
Remuneraciones Personal Operativo		(11.664.000)	(13.608.000)	(15.552.000)	(15.552.000)	(21.384.000)
Costos Fijos						
Royalty / Uso de Marca		(1.440.000)	(1.440.000)	(1.440.000)	(1.440.000)	(1.440.000)
Renovación de Materiales (2)		(766.632)	(766.632)	(766.632)	(766.632)	(766.632)
Gastos de Administración y Ventas						
Plataforma Web / App		(1.540.812)	(1.540.812)	(1.540.812)	(1.540.812)	(1.540.812)
Software Gestión BOXMAGIC		(1.537.956)	(1.537.956)	(1.537.956)	(2.697.492)	(2.697.492)
Gastos de Marketing (publicidad)		(4.510.000)	(4.510.000)	(4.510.000)	(4.510.000)	(4.510.000)
Remuneraciones Administración		(7.800.000)	(7.800.000)	(7.800.000)	(7.800.000)	(7.800.000)
Remuneraciones Tiempo Parcial		(1.740.000)	(1.740.000)	(1.740.000)	(3.480.000)	(3.480.000)
Otros Costos						
Leyes Sociales		(3.859.128)	(4.212.936)	(4.566.744)	(4.883.424)	(5.944.848)
INVERSIÓN INICIAL	(4.105.280)					
OTROS GASTOS DE PUESTA EN MARCHA		(2.480.000)				
MARGEN BRUTO	(4.105.280)	(6.525.328)	(1.896.496)	4.801.664	9.465.819	6.570.490

Tabla N°19: Flujo Proyecto Puro (Datos tabulados personalmente)

Dentro del Flujo de Proyecto Puro, cabe destacar que dentro del 1er y 2do año, vamos a tener un flujo negativo y ya dentro del 3er año, comenzaremos a recuperarlo, con ingresos crecientes en el 4to y 5to año.

Calculo de indicadores VAN, TIR, Payback u otros indicadores.

INDICADORES FINANCIEROS VAN Y TIR

FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO - INVERSIÓN	año 0	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Cantidad Vendida (del proyecto)		100	120	144	166	179
Ingresos Totales		47.023.200	56.859.840	68.555.808	79.136.179	85.834.274
Costos totales		(53.548.528)	(58.756.336)	(63.754.144)	(69.670.360)	(79.263.784)
Flujo Operativo	(4.105.280)	(6.525.328)	(1.896.496)	4.801.664	9.465.819	6.570.490

VAN =	6.480.325
TIR =	16,93%

año	flujo	VALOR ACTUAL
0	(4.105.280)	(4.105.280)
1	(6.525.328)	(5.910.623)
2	(1.896.496)	(1.556.015)
3	4.801.664	3.568.491
4	9.465.819	6.372.090
5	6.570.490	4.006.382
SUMA		2.375.045

Donde:

n = Numero de periodos , en este caso = 5
t = Año de inicio, en este caso se hará = 0
r = Tasa de descuento, haremos supuesto = 10,4%
Ft = Flujo inicial en año t=0 (4.105.280)

Tabla N°20: Cálculo de indicadores Van, TIR y Payback (Datos tabulados personalmente)

El VAN positivo indica que el proyecto generará valor para los inversionistas, recuperando la inversión inicial y produciendo beneficios adicionales por un monto de \$6,480,325 al final de los 5 años.

La TIR del 16.93% es superior a la tasa de descuento de referencia, lo que demuestra que el rendimiento del proyecto excede el costo de oportunidad del capital invertido.

CALCULOS DE AMORTIZACION E INTERÉS

$$C = \frac{P \cdot i \cdot (1 + i)^n}{(1 + i)^n - 1}$$

TABLA DE AMORTIZACIONES					
AÑO	DEUDA	CUOTA	INTERES	AMORTIZ.	DEUDA
0					7.000.000
1	7.000.000	1.799.647	630.000	1.169.647	5.830.353
2	5.830.353	1.799.647	524.732	1.274.915	4.555.437
3	4.555.437	1.799.647	409.989	1.389.658	3.165.780
4	3.165.780	1.799.647	284.920	1.514.727	1.651.052
5	1.651.052	1.799.647	148.595	1.651.052	0

$$\begin{aligned}
 P &= 7.000.000 \\
 i &= 0,09 \\
 n &= 5 \\
 i^*(1+i)^n &= 0,1385 \\
 ((1+i)^n - 1) &= 0,5386
 \end{aligned}$$

Tabla N°21: Cálculo del interés (datos tabulados personalmente)

Análisis sensibilidad

ITEM	Valor Antes	Valor Final
Arriendo de canchas sube 20% anual	\$12.000.000	\$14.400.000
La Mensualidad sube en un 10% c/2 años	\$34.680.000	\$38.148.000

Tabla N°22: Análisis de Sensibilidad (Datos tabulados personalmente)

1. Arriendo de canchas sube un 20% mensual

- **Impacto:** Aumenta el costo mensual de \$12.000.000 a \$14.400.000 → un alza de \$2.400.000.

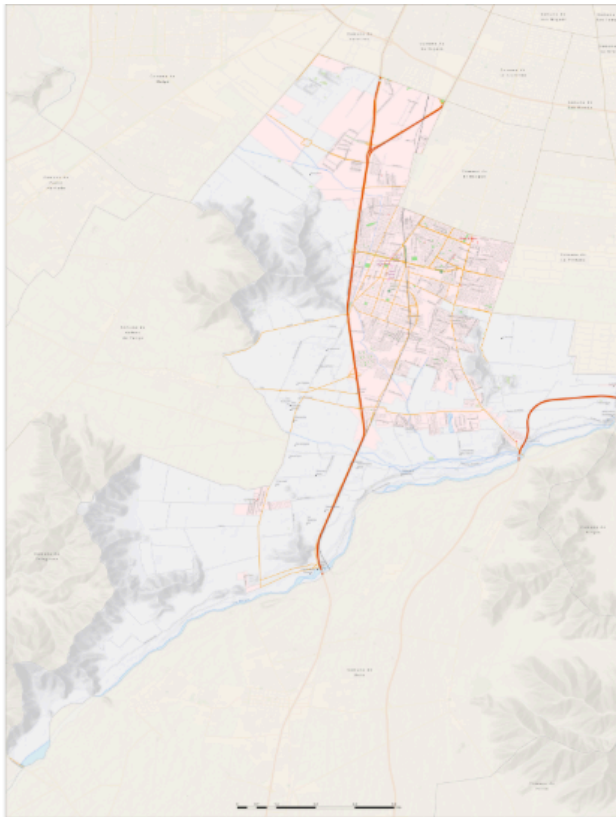
- Este aumento **reduce la rentabilidad del proyecto**, ya que es un costo fijo importante.
- Si este valor cambia, puede afectar directamente el **Payback** y el **VAN**.

2. La mensualidad sube un 10% cada 2 años

- **Impacto:** Los ingresos pasan de \$34.680.000 a \$38.148.000 → un alza de \$3.468.000.
- **Esto mejora el flujo de caja a largo plazo.**
- **Puede acelerar el Payback y aumentar la rentabilidad del proyecto.**

TAM, SAM y SOM

Para poder calcular el TAM, SAM y SOM, consideramos solamente a la población de la comuna de San Bernardo.



Imágen N°10: Comuna de San Bernardo (Reporte Comunal, s.f.)

Según las proyecciones del INE para 2024, la comuna de San Bernardo tiene una población total de 348,640 habitantes. La distribución por grupos de edad es la siguiente:

- 0 a 14 años: 74,467 personas (21.4% de la población)
- 15 a 29 años: 74,204 personas (21.3%)
- 30 a 44 años: 84,238 personas (24.2%)
- 45 a 64 años: 79,689 personas (22.9%)
- 65 años o más: 36,042 personas (10.3%)

Calculamos que aproximadamente el 18% de la población total son niños entre los 5 y 17 años, lo que realizando los siguientes cálculos, llegamos a estos valores:

Cálculo estimado: 348,640 habitantes * 18% = 62,755 personas

Precio promedio por alumno: \$35,000 CLP al mes

Meses de operación al año: 10 meses

Porcentaje de niños con acceso a escuelas de fútbol (SAM): 40%

Cuota de mercado objetivo (SOM): 5% del SAM

TAM (Total Addressable Market): Representa el mercado total si todos los niños y adolescentes de 6 a 17 años en San Bernardo asistieron a una escuela de fútbol.

Cálculo:

TAM = Población objetivo * Precio promedio * Meses al año

TAM = 62,755 * \$35,000 * 10

SAM (Serviceable Available Market): Considera el porcentaje de la población objetivo que tiene acceso a las escuelas de fútbol.

Cálculo:

SAM = TAM * Porcentaje accesible

SAM = TAM * 40%

SOM (Serviceable Obtainable Market): Estima la porción del SAM que tu empresa puede capturar.

Cálculo:

SOM = SAM * Cuota de mercado

SOM = SAM * 5%

Resultados

TAM: \$21,964,250,000 CLP al año

SAM: \$8,785,700,000 CLP al año

SOM: \$439,285,000 CLP al año

Capítulo VIII: Conclusiones

A modo de conclusión, presentamos el modelo CANVAS aplicando las nuevas mejoras dentro de la Escuela de Fútbol Santiago Wanderers San Bernardo:



Imagen N° 11: Modelo Canvas Final (Fuente propia)

Propuesta de Valor

La Escuela de Fútbol Santiago Wanderers San Bernardo ofrece un programa integral de formación deportiva y educativa para niños y jóvenes de entre 5 y 17 años, con el objetivo de fomentar habilidades futbolísticas, valores de trabajo en equipo, y desarrollo personal en un ambiente seguro y profesional.

Se destaca por:

- **Entrenadores certificados:** Profesionales con experiencia en formación deportiva juvenil.
- **Programas adaptados:** Enfocados en el desarrollo técnico, táctico y emocional de los estudiantes.
- **Infraestructura de calidad:** Uso de campos de entrenamiento adecuados y equipamiento moderno.

Segmentos de Clientes

3. Niños y jóvenes:

- Estudiantes de 5 a 17 años interesados en aprender y perfeccionar habilidades futbolísticas.
 - Interesados en realizar alguna actividad deportiva.
4. **Apoderados:** Padres o tutores que buscan actividades extracurriculares formativas para sus hijos.

Canales

● Presenciales:

- Complejo Club Élite en San Bernardo para entrenamientos.
- Participación en torneos locales y regionales.

● Digitales:

- Redes sociales (Instagram, Facebook) para promocionar actividades y captar estudiantes.
- Aplicaciones de mensajería (WhatsApp) para comunicación directa con apoderados.

● Aplicación:

- Box Magic.

Relación con los Clientes

● Personalizada:

- Seguimiento individualizado del progreso de cada estudiante.
- Encuestas periódicas para medir la satisfacción de los apoderados y alumnos.
- Se incorporará el uso de la aplicación Box Magic para mejores beneficios de nuestros alumnos

Fuentes de Ingreso

● Matrículas y mensualidades:

- Principal fuente de ingresos.

● Eventos y torneos:

- Organización de campeonatos con inscripciones pagadas.

● Merchandising:

- Venta de camisetas, uniformes y accesorios oficiales de la escuela.

Recursos Clave

- **Humanos:**
 - Entrenadores y staff administrativo capacitados.
- **Tecnológicos:**
 - Plataforma digital para gestión de procesos.
- **Comunicación:**
 - Creador de contenido y diseño

Actividades Clave

- Diseño e implementación de programas de entrenamiento.
- Creación de contenido para redes sociales.
- Gestión de comunicación con apoderados..
- Reuniones semanales con equipo de trabajo.

Socios Clave

- Centro deportivo Elite Club San Bernardo:
 - Apoyo logístico y de infraestructura.
- Club de fútbol profesional Santiago Wanderers:
 - Vinculación para oportunidades de desarrollo profesional y apoyo a los jugadores.
- Proveedores deportivos:
 - Empresas que suministran uniformes y equipamiento.
- Torneos de fútbol:
 - Organizaciones deportivas que desarrollan torneos de fútbol a nivel regional.

Estructura de Costos

- Costos fijos:
 - Arrendamiento de instalaciones y centros deportivos.
 - Personal administrativo - Creador de contenido
 - Mantención página web - Software Box MAgic
- Costos variables:
 - Equipamiento deportivo para jugadores y staff.
 - Sueldos de entrenadores

Referencias de Citas

- Ministerio del Deporte - Home. Retrieved (January 15, 2025), from <https://www.mindep.cl/home>
- CORFO. (s.f). Retrieved January 15, 2025, from <https://www.corfo.cl>
- Asana. (2024, July 1). Asana. Retrieved January 15, 2025, from <https://asana.com/es/resources/swot-analysis>
- Banco Central. (n.d.). Banco Central. Retrieved January 15, 2025, from https://si3.bcentral.cl/Bdemovil/BDE/Series/MOV_SC_ML3
- Constitución de Organizaciones Deportivas. (n.d.). IND. Retrieved January 15, 2025, from <https://ind.cl/constitucion-de-organizaciones-deportivas/>
- Deportes inicia estudio de proyecto para el uso de infraestructura deportiva. (2024, Mayo 14). <https://www.camara.cl/cms/2024/05/14/deportes-inicia-estudio-de-proyecto-para-el-uso-de-infraestructura-deportiva/>
- FÚTBOL CHILENO El deporte que sigue dominando en Chile: más de 62 mil partidos al mes. (2024, Junio 21). Fútbol Chileno. <https://chile.as.com/futbol/el-deporte-que-sigue-dominando-en-chile-mas-de-62-mil-partidos-al-mes-n/>
- Inicio de actividades y formalización de negocios en Chile, qué trámites debes realizar - Programa de Educación Fiscal. (n.d.). SII. Retrieved January 15, 2025, from <https://www.sii.cl/siieduca/aprende-con-nosotros/inicio-de-actividades-y-formalizacion-de-un-negocio.html>
- "La Importancia de las Políticas Empresariales en la Gestión Efectiva". (2023, Septiembre 20). LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/la-importancia-de-las-pol%C3%ADticas-empresariales/>
- Mi Columna Deportiva. (2020, Octubre 6). Las energías renovables en el ámbito deportivo. <https://www.columnadeportiva.com/2020/10/06/energias-renovables-deporte/>
- Niñas y niños chilenos son los más obesos de Latinoamérica. (2024, March 15). Consorcio Lechero. Retrieved January 15, 2025, from <https://consorciolechero.cl/ninas-y-ninos-chilenos-son-los-mas-obesos-de-latinoamerica/>
- Proyecto Perfiles de Cargo. (n.d.). UChile. <https://uchile.cl/presentacion/vicerrectoria-de-asuntos-economicos-y-gestion-institucional/direccion-de-gestion-y-desarrollo-de-personas/proyecto-perfiles-de-cargo/por-que-es-necesario>
- Servicio de Impuestos Internos. (n.d.). SII. Retrieved January 15, 2025, from https://www.sii.cl/ayudas/ayudas_por_servicios/1956-codigos-1959.html
- Siebel, T. M. (2019). *Digital transformation: survive and thrive in an era of mass extinction*. RosettaBooks.

- Gacitúa, O. H. (2015). Enseñanza del fútbol para niños en seis escuelas de fútbol de Concepción, Chile. *Lecturas: Educación física y deportes*, (210), 8.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Dirección de marketing*. Pearson educación.
- Aguilar, F. J. (1967). Scanning the business environment. (*No Title*).
- Johnson, G., Scholes, K., y Whittington, R. (2008). Explorando la estrategia corporativa.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (1979). Harvard business review. *How competitive forces shape strategy*, 57, 137-145.
- Porter, M. E. (1985). *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Grupo editorial patria.
- Gereffi, G. (2001). Las cadenas productivas como marco analítico para la globalización. *Problemas del Desarrollo. Revista Latinoamericana de Economía*, 32(125), 9-37.
- Humphrey, A., & Lie, B. (2004). Análisis de matriz DOFA. *Recuperado de: <https://www.academia.edu/download/45320229/AnalisisFODAyPEST.pdf>*.
- Clark, T., Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2009). *Business Model Generation*.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- Taylor, S. J., & Bogdan, R. (1987). Introducción a los métodos cualitativos de investigación. Barcelona: Paidós.
- Malhotra, N. K. (2004). *Investigación de mercados: un enfoque aplicado*. México: Pearson Educación.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Dirección de marketing*. Pearson educación.
- Armstrong, G. (2013). Fundamentos de marketing.
- Taylor, F. W., Fayol, H., & del Camino, A. G. (1961). *Principios de la administración científica*. México: Herrero hermanos.
- Render, B., & Heizer, J. (1996). Administración de operaciones. *México. Ed. Prentice Hall*.
- Ulrich, D. (1997). *Recursos humanos champions*. Ediciones Granica SA.
- Dessler, G., Ayala, L. E. P., Juárez, R. A. V., Sobrino, C. H., & Tepezano, J. L. R. (2015). Administración de recursos humanos.

de Administración Financiera, F. (2002). autores VAN HORNE. *WACHOWICZ, Jr., Undécima Edición.*

Allen, F. (2010). *Finanzas corporativas*. México: Mc Graw Hill.

González, N., López, E., Aceves, J., & Celaya, R. (2011). La importancia de realizar un plan de negocios. *México: Trillas.*

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). Generación de modelos de negocio.

Sharpe, W. F. (1964). Capital Asset Prices: A Theory of Market Equilibrium Under Conditions of Risk. *The Journal of Finance*, 19(3), 425–442.

Lintner, J. (1965). The Valuation of Risk Assets and the Selection of Risky Investments in Stock Portfolios and Capital Budgets. *Review of Economics and Statistics*, 47(1), 13–37.

Mossin, J. (1966). Equilibrium in a Capital Asset Market. *Econometrica*, 34(4), 768–783.

Modigliani, F., & Miller, M. H. (1958). The Cost of Capital, Corporation Finance and the Theory of Investment. *American Economic Review*, 48(3), 261–297.

Ross, S. A., Westerfield, R., & Jaffe, J. (2010). *Corporate Finance* (9ª ed.). McGraw-Hill Education.

Instituto Nacional de Estadísticas. (s.f). *Tabla Proyección Del INE para 2024 con base en el censo de 2017.*
<https://www.ine.gob.cl/estadisticas/sociales/demografia-y-vitales/proyecciones-de-poblacion>.

ADIMARK. (2017). *ENCUESTA GfK ADIMARK DEL FÚTBOL CHILENO.*

<https://www.anda.cl/wp-content/uploads/2018>

Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Dirección de marketing* (15ª ed.). Pearson Educación.

Lamb, C. W., Hair, J. F., & McDaniel, C. (2012). *Marketing* (10ª ed.). Cengage Learning.

Chiavenato, I. (2011). *Gestión del talento humano* (3ª ed.). McGraw-Hill.

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). *Administración* (14ª ed.). Pearson Educación.

(*United States Rates & Bonds*, n.d.)

(Damodaran, n.d.)

Referencias de Imágenes

- Imagen N° 1: Análisis 5 fuerzas de Porter. (Elaboración propia)
- Imagen N° 2: Cadena de valor (Peiró, 2024).
- Imagen N° 3: Modelo Canvas Inicial (Fuente propia)

- Imagen N° 4: Resumen análisis FODA. (Fuente propia)
- Imagen N° 5: Análisis entrevista cualitativo (Tabla de creación propia).
- Imágen N° 6: Página BOXMAGIC (Box Magic, s.f).
- Imagen N° 7: Proceso de empresa (Datos tabulados personalmente).
- Imagen N° 8: Responsable de Tareas (Datos tabulados personalmente)
- Imágen N° 9: Organigrama de la escuela (Datos tabulados personalmente).
- Imágen N° 10: Comuna de San Bernardo (Reporte Comunal, s.f.)
- Imagen N° 11: Modelo Canvas Final (Fuente propia)

Referencias de Tablas

- Tabla N°1: Tabla de Marketing (Datos tabulados personalmente).
- Tabla N°2: Presupuesto (Datos tabulados personalmente).
- Tabla N°3: Presupuesto de Operaciones (Datos propios)
- Tabla N°4: Presupuesto de RRHH (datos tabulados personalmente).
- Tabla N°5: Proyecciones (Banco Central, 2024)
- Tabla N°6 : Proyección Del INE para 2024 con base en el censo de 2017. INE (s.f)
- Tabla N°7: Competencias (Datos tabulados personalmente)
- Tabla N°8: Proyecciones nivel usuario (Datos tabulados personalmente).
- Tabla N°9: Proyecciones nivel usuario (Datos tabulados personalmente).
- Tabla N°10: Costos fijos (Datos tabulados personalmente).
- Tabla N°11: Costos variables (Datos tabulados personalmente).
- Tabla N°12: Gastos de Administración y Ventas (Datos tabulados personalmente)
- Tabla N°13: Inversión Inicial (Datos tabulados personalmente)
- Tabla N°14: Punto de Equilibrio (Datos tabulados personalmente).
- Tabla N°15: Capital de trabajo (Datos tabulados personalmente)
- Tabla N°16: Depreciación de Activos (Datos tabulados personalmente)
- Tabla N°17: Estructura patrimonial con apalancamiento (Datos tabulados personalmente)
- Tabla N°18: Tasa de descuento (Datos tabulados personalmente)
- Tabla N°19: Flujo Proyecto Puro (Datos tabulados personalmente)
- Tabla N°20: Cálculo de indicadores Van, TIR y Payback (Datos tabulados personalmente)
- Tabla N°21: Cálculo del interés (datos tabulados personalmente)
- Tabla N°22: Análisis de Sensibilidad (Datos tabulados personalmente)



Autorización de publicación



Documentos digitalizados en Repositorio Académico UGM

Autorizo a la Universidad Gabriela Mistral para incluir esta memoria en el repositorio digital de la universidad, con el fin de diseminar, almacenar y preservar, quedando disponible en texto completo y de libre acceso.

A considerar para la autorización de publicación de memorias en el repositorio digital

- **Si usted como autor o autores deciden autorizar.** El documento estará disponible en texto completo.
- **Si usted como autor o autores deciden usar embargo.** Consiste en establecer una cantidad de tiempo en que la publicación no estará en libre acceso; es una alternativa a la publicación inmediata. El tiempo de embargo consiste en 6 meses, 1 año o 2 años.
- **Si usted como autor o autores deciden no autorizar.** Se creará un documento con datos básicos **portada, tabla de contenido y resumen** (metadatos) y colocará esa información en el sitio web, tal como si fuese una referencia bibliográfica. Se indicará en el registro que el autor decidió no autorizar el acceso al documento en texto completo.

Firma de cada uno de los integrantes según opción

 		
Autorización total	Uso de embargo (x) Indique período de tiempo de embargo 6 meses 1 año x 2 años	No autorizo

Título	Escuela de Fútbol Santiago Wanderers San Bernardo
Nombres del o los integrantes	Cristian Stegmaier González Sebastián Ellinger Díaz
Carrera o programa	Ingeniería en Administración de Empresas mención Marketing
Profesor guía	Claudia Sherman Badia

fecha: 09/05/2025