

Universidad de Lima
Escuela de Posgrado
Maestría en Administración y Dirección de Negocios



PROYECTO DE EMPRESA TU CLUB

Trabajo de investigación para optar el Grado Académico de Maestro en Administración y
Dirección de Negocios

Peter Eduardo Aguilar Vasquez

Código: 20082017

Victor Manuel Chumpitaz Oscco

Código: 20082651

Asesor

Javier Alejandro Becerra Hurtado

Lima – Perú
Febrero de 2025



BUSINESS PROJECT TU CLUB

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO	xi
CAPÍTULO I: ASPECTOS GENERALES DEL NEGOCIO	1
1.1. Presentación de la empresa	1
1.2. Marco teórico y Mercado (benchmarking y mejores prácticas empresariales)	1
1.2.1. Compitiendo en analítica	1
1.2.2. Tecnología y el deporte según la FIFA.....	2
1.3. Motivación del proyecto	7
1.4. Percepción de la necesidad: análisis problema-solución	8
1.5. Descripción de la idea y la oportunidad.....	10
1.6. Justificación del atractivo de la propuesta	10
1.7. Estrategia inicial y objetivos de alcance	11
1.8. Impacto comercial y responsabilidad social	11
CAPÍTULO II: IDEA, INVESTIGACIÓN Y VALIDACIÓN DE SOLUCIÓN	13
2.1. Diseño y metodología de la investigación	13
2.2. Validación de hipótesis	13
2.3. Validación de la solución.....	13
2.4. Muestreo poblacional.....	14
2.5. Análisis de tendencias y patrones	16
2.6. CANVAS del modelo de negocio.....	25
2.7. Conclusiones	25
CAPÍTULO III: PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO	26
3.1. Visión.....	26
3.2. Misión	26
3.3. Valores y ética.....	26
3.4. Cultura organizacional	27
3.5. Objetivos Estratégicos	27
3.6. Análisis externo: Político, legal, económico, geográfico, social, demográfico, cultural, tecnológico, ambiental (PESTEL)	28
3.7. Análisis interno: Competidores potenciales, clientes, proveedores, productos sustitutos, barreras de entrada (PORTER)	29
3.8. Análisis sectorial e Identificación de riesgos y amenazas. Análisis FODA.	29

3.9.	Estrategia de éxito (FODA cruzado).....	30
CAPÍTULO IV: PLAN DE MARKETING.....		31
4.1.	Planteamiento de objetivos generales de marketing	31
4.2.	Estrategias de marketing	31
4.2.1.	Segmentación y perfil del cliente.....	31
4.2.2.	Posicionamiento y ventaja competitiva	32
4.3.	Mercado objetivo	32
4.3.1.	Tendencia de mercado	32
4.3.2.	Tamaño de mercado.....	33
4.3.3.	Mercado objetivo	33
4.3.4.	Identificación de agentes (clientes, usuarios, compradores, prescriptores, intermediarios, mayoristas, minoristas, comisionistas).	34
4.3.5.	Potencial de crecimiento del mercado	35
4.3.6.	Rivalidad competidora y Potencial de ventas	35
4.4.	Desarrollo y estrategia del marketing mix	36
4.4.1.	Política de gestión del cliente	36
4.4.2.	Estrategia de producto: especificaciones, calidad, variabilidad y diversificación.....	36
4.4.3.	Estrategia de precios: análisis de costos y precios.....	37
4.4.4.	Política comercial.....	38
4.4.5.	Estrategia comunicacional y canal.....	38
4.4.6.	Estrategia de distribución.....	39
4.5.	Plan de Ventas (objetivos anuales, alcance de la oferta) y Proyección de la Demanda (crecimiento y desarrollo).....	39
CAPÍTULO V: PLAN DE OPERACIONES		40
5.1.	Políticas operacionales.....	40
5.1.1.	Calidad	40
5.1.2.	Procesos	40
5.1.3.	Planificación	44
5.1.4.	Inventarios.....	45
5.2.	Equipos, actividades y procesos	45
5.2.1.	Diseño y capacidad de instalaciones.....	45
5.2.2.	Equipos de trabajo y apoyos	45
5.2.3.	Gestión de proveedores, compras y stock.....	45

5.2.4.	Tercerización o integración de procesos.....	46
5.2.5.	Implementación de las actividades por fases. Cadena de valor.	46
5.2.6.	Proceso de elaboración de bienes y/o prestación de servicio	47
5.2.7.	Políticas de transformación de la actividad	53
5.2.8.	Flujograma de la actividad.....	54
5.2.9.	Balance Scorecard: control de gestión por indicadores	54
CAPÍTULO VI: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y RECURSOS HUMANOS .55		
6.1.	Objetivos Organizacionales	55
6.1.1.	Naturaleza de la Organización	55
6.1.2.	Diseño de la organización (funcional, matricial y por proyectos)	55
6.1.3.	Organigrama	56
6.1.4.	Diseño de Puestos y Responsabilidades	57
6.1.5.	Políticas Organizacionales	58
6.1.6.	Gestión del talento	58
CAPÍTULO VII: ESTRUCTURA PLAN ECONÓMICO FINANCIERO.....62		
7.1.	Plan de inversiones	62
7.2.	Activos y depreciación.....	62
7.3.	Capital de trabajo	63
7.4.	Fuentes de financiamiento y amortización	65
7.5.	Balances previsionales (Balance general).....	67
7.6.	Cuentas de explotación previsionales (GGPP)	69
7.7.	Proyección de ventas y Flujo de Tesorería (Cash flow)	70
7.8.	Análisis de viabilidad y rentabilidad financiera.....	73
7.9.	Políticas de aplicación de resultados.....	73
7.10.	Tasa de descuento del accionista	73
7.11.	Indicadores de rentabilidad representativos (WACC, TIR, VAN, ROI, Pay Back, Punto de equilibrio).....	74
7.12.	Análisis de riesgo y costo de oportunidad	76
7.13.	Análisis por escenarios y gráficas.....	76
7.14.	Principales riesgos del proyecto (cualitativos)	78
7.15.	Plan de contingencia y disolución.....	80
CONCLUSIONES.....81		
RECOMENDACIONES		82
REFERENCIAS.....		83

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 Necesidades y tecnológicas identificadas	4
Tabla 2.1 Guía de entrevista en profundidad	14
Tabla 2.2 Identificador de dolores y alivianes de dolor	16
Tabla 2.3 Directores Técnicos Entrevistados.....	23
Tabla 3.1 Análisis externo PESTEL	28
Tabla 3.2 Análisis internos Porter.....	29
Tabla 3.3 Análisis FODA	29
Tabla 3.4 Estrategia de éxito.....	30
Tabla 4.1 Cantidad de equipos y jugadores en torneos federativos	33
Tabla 4.2 Planes de suscripción Tu Club.....	37
Tabla 4.3 Mercado objetivo	39
Tabla 4.4 Demanda proyectada.....	39
Tabla 5.1 Cadena de Valor.....	46
Tabla 6.1 Estructura de gastos RRHH	60
Tabla 7.1 Inversión Total del Proyecto.....	62
Tabla 7.2 Activos Tangibles del Proyecto	62
Tabla 7.3 Depreciación del proyecto	63
Tabla 7.4 Intangibles del Proyecto y Amortización.....	63
Tabla 7.5 Depreciación y Amortización Proyectada	63
Tabla 7.6 Cálculo del Flujo de Trabajo	64
Tabla 7.7 Fuentes de Financiamiento	65
Tabla 7.8 Cronograma de Préstamo y Amortización.....	65
Tabla 7.9 Balance General.....	67
Tabla 7.10 Análisis Vertical y Horizontal del Balance General.....	68
Tabla 7.11 Estado de Ganancias y Pérdidas	69
Tabla 7.12 Análisis Vertical y Horizontal del Estado de Ganancias y Pérdidas	69
Tabla 7.13 Proyección de Ventas.....	70
Tabla 7.14 Flujo de Caja Económico.....	71
Tabla 7.15 Flujo de Caja Financiero.....	71
Tabla 7.16 Información para el cálculo del CoK.....	73
Tabla 7.17 Costo promedio ponderado de capital	74

Tabla 7.18 VAN, TIR y PAYBACK Económico del Proyecto	74
Tabla 7.19 VAN, TIR y PAYBACK Financiero del Proyecto	74
Tabla 7.20 ROI.....	75
Tabla 7.21 Punto de Equilibrio	75
Tabla 7.22 Escenario Pesimista	76
Tabla 7.23 Escenario Propuesto.....	77
Tabla 7.24 Escenario Optimista.....	77
Tabla 7.25 Comparativo de indicadores entre escenarios.....	77
Tabla 7.25 Principales riesgos cualitativos.....	79
Tabla 7.25 Principales riesgos tecnológicos	79



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1 Cálculo de la muestra poblacional.....	15
Figura 2.2 Días de entrenamiento de los deportistas	17
Figura 2.3 Horas de entrenamiento de los deportistas	17
Figura 2.4 Horario de entrenamiento de los deportistas	18
Figura 2.5 Rendimiento de los deportistas en entrenamientos	18
Figura 2.6 Rendimiento de los deportistas en competencia.....	19
Figura 2.7 ¿Cómo se entera del rendimiento del deportista?.....	19
Figura 2.8 ¿Cómo ayuda a mejorar el rendimiento deportivo del deportista?.....	20
Figura 2.9 Problemas con el rendimiento del deportista.....	20
Figura 2.10 Tiempo de lesión del deportista.....	21
Figura 2.11 Medidas para evitar lesiones	21
Figura 2.12 Características deseadas de la solución	22
Figura 2.13 Precio mensual promedio esperado	22
Figura 2.14 ¿Cómo mide el rendimiento del deportista?.....	23
Figura 2.15 Business Model Canvas.....	25
Figura 5.1 Proceso de Prospección	41
Figura 5.2 Proceso de Pre-Venta	41
Figura 5.3 Proceso de Venta	42
Figura 5.4 Proceso de Medición	42
Figura 5.5 Proceso de Post Venta	43
Figura 5.6 Proceso de Seguimiento	44
Figura 5.7 Kit de Medición Fieldwiz.....	48
Figura 5.8 Reporte de medición individual.....	49
Figura 5.9 Reporte de Medición Comparativo - Tiempo de la Sesión	50
Figura 5.10 Reporte de Medición Comparativo - Distancia	51
Figura 5.11 Reporte de Medición Comparativo - Distancia por Periodos.....	52
Figura 5.12 Reporte de Medición Comparativo - Intensidad	53
Figura 5.13 Flujograma de la actividad	54
Figura 6.1 Organigrama.....	56
Figura 6.2 Organización Ágil	56
Figura 7.1 Variación entre escenarios de VANE y VANF	78

Figura 7.2 Variación entre escenarios TIRE y TIRF	78
---	----



RESUMEN EJECUTIVO

En el Perú cada año miles de niños desde los 4 años de edad inician su formación en el deporte más popular en el país: el fútbol. En cientos de campos deportivos, privados y públicos, podemos encontrar una oferta diversa de academias y clubes de fútbol, para niños y niñas, a nivel nacional.

Enseñar a niños de 4 años se convierte en un reto para los profesores de fútbol, quienes en un ambiente lúdico, asumen un rol similar al de un docente de educación inicial. Resulta complicado mantener la atención de un grupo de más de 15 niños, y más aún si están rodeados de balones y conos de entrenamiento de diversos colores y al aire libre. Por otro lado, es más complicado aún mantener la calma de los padres o apoderados, quienes desde afuera del campo deportivo, intentan obligar a los niños a mantener la atención, mientras corrigen las indicaciones del profesor de fútbol, en una situación un tanto caótica.

Conforme pasan los años e impulsados por los sueños de los padres o apoderados, los niños comienzan a adquirir otras capacidades propias de su desarrollo físico y mental, permitiendo que avancen en sus carreras deportivas. Cuando inicia el periodo de competencia entre equipos (campeonatos de fútbol de menores), normalmente desde los 6 años, inicia también un periodo de competencia entre los niños, potenciado y financiado por los papás o apoderados, pero también por los propios niños, que ven en las figuras del fútbol mundial, un modelo a seguir. Junto con la formación deportiva, empieza también el desarrollo de hábitos de compra en los padres y apoderados. Indumentaria, alimentación, salud, preparación física son algunos tipos de productos y servicios de la industria deportiva que pasan a formar parte de sus compras regulares. Y esto se intensifica más conforme el niño progresa en su desarrollo deportivo.

Pero ¿cómo medir si el rendimiento del deportista está mejorando con el paso de los años? La información con la que se cuenta sobre el rendimiento es obtenida por la observación del padre o apoderado y por la retroalimentación del profesor de fútbol quien utiliza su juicio de experto, entrando muchas veces en subjetividades o en información no tan clara.

En ese contexto nace TU CLUB, una solución que tiene como misión ser un servicio de información de rendimiento deportivo que permita potenciar el rendimiento individual de los deportistas y les ayude a prevenir lesiones, orientando a deportistas que practican el fútbol a nivel competitivo, entre los 13 y 18 años de edad. Ofrece a los padres y apoderados información sobre rendimiento deportivo, de una forma simple y conveniente.

CAPÍTULO I: ASPECTOS GENERALES DEL NEGOCIO

1.1. Presentación de la empresa

TU CLUB es una empresa que ofrece soluciones tecnológicas para la industria deportiva. Brindamos un servicio de información de rendimiento deportivo utilizando la mejor tecnología deportiva certificada por la FIFA.

TU CLUB captura información de los deportistas mediante el uso de dispositivos móviles, no invasivos, que permiten obtener información detallada sobre el desempeño de los deportistas en los entrenamientos y competencias. Esta información es procesada por nuestros analistas de rendimiento deportivo transformándola en un informe detallado sobre el rendimiento del deportista. Finalmente, la información consolidada, incluyendo información histórica y comparativa con otros deportistas, está disponible para nuestros clientes a través del envío de un PDF por los canales de contacto definidos por el cliente en la contratación del servicio.

1.2. Marco teórico y Mercado (benchmarking y mejores prácticas empresariales)

1.2.1. Compitiendo en analítica

¿Cómo podemos adelantarnos al resto? La respuesta es convirtiéndonos en un competidor en materia de análisis: utilice tecnología sofisticada de recopilación de datos y análisis para extraer hasta la última gota de valor de todos sus procesos empresariales. Con el análisis, no sólo podrá discernir lo que quieren sus clientes, sino también cuánto están dispuestos a pagar y qué los mantiene fieles. Mirará más allá de los costes de compensación para calcular la contribución exacta de su personal a sus resultados. Y no sólo podrá hacer un seguimiento de los inventarios existentes, sino que también podrá predecir y prevenir problemas futuros de inventario. (Davenport, 2006)

En el sector empresarial, la data se ha convertido en un arma estratégica. Las empresas que han podido utilizar los datos de una forma efectiva, han podido ver un incremento en su

nivel de ingresos y una optimización de sus operaciones. Competir en analítica de datos nos diferencia de la competencia, pues nos permite:

- Desde el punto de vista comercial: saber el precio que el mercado pagará por nuestros productos, cuántos productos está dispuesto a comprar y qué factores influyen en su decisión de compra.
- Desde el punto de vista de la gestión de capital humano: conocer la contribución de los costos de personal con respecto a los resultados de los estados financieros y la relación entre la curva salarial / desempeño de los colaboradores.
- Desde el punto de vista de la gestión de la cadena de suministros: predecir problemas con la gestión de la demanda y la cadena de suministro logrando reducir el costo de inventarios.

Toda esta información, efectivamente presentada, nos permite mejorar la toma de decisiones. Para poder competir en analítica, se requiere una inversión alta en tecnología, en almacenamiento de los altos niveles de data que se deben capturar y la gestión de estrategias para administrar la data, así como del apoyo de la alta dirección. Por otro lado, las empresas que compiten en analítica tienen tres atributos claves:

- Utilizan sofisticados modelos de simulación y optimización.
- Tienen un enfoque empresarial, que les permite tener aplicaciones para satisfacer necesidades de los clientes internos y externos de la organización.
- Apoyo y respaldo de la alta dirección.

Particularmente en la industria deportiva, la data convertida en estadística, permite mejorar el nivel competitivo de los equipos deportivos. Y por otro lado, los deportistas pueden conocer su rendimiento comparado con el resto de su equipo, otros equipos e inclusive la industria en general, ya sea para mejorarlo, o para prevenir lesiones. Todo en un entorno de alta competencia.

1.2.2. Tecnología y el deporte según la FIFA

El equipo de Tecnología e Innovación en el Fútbol es responsable de resolver los problemas existentes en el mundo del fútbol probando e implementando nuevas tecnologías e

innovaciones. En línea con los Objetivos Estratégicos para el Fútbol Mundial: 2023-2027, el objetivo 3 detalla el compromiso de la FIFA de aprovechar la tecnología para mejorar el fútbol a través de la investigación, el desarrollo y la innovación con el objetivo de mejorar la experiencia futbolística dentro y fuera del terreno de juego. (Inside FIFA, s.f.)

Existen una serie de innovaciones tecnológicas alrededor del fútbol, siendo una de ellas, los sistemas de seguimiento electrónico de jugadores.

- Dispositivos de Seguimiento Electrónico

Los dispositivos de seguimiento electrónico de jugadores agrupan una serie de innovaciones tecnológicas con cámaras y dispositivos que se utilizan para controlar y mejorar el rendimiento deportivo de los futbolistas y sus equipos.

Estos dispositivos realizan un seguimiento a las posiciones de los deportistas y el balón e integran otros componentes como acelerómetros, giróscopos, pulsómetros entre otros, que brindan información de valor para los planteles técnicos de los equipos profesionales del mundo, con el objetivo de medir el desempeño deportivo, así como de planificar los trabajos de la semana, mitigando el riesgo de lesiones.

- La tecnología aplicada al deporte en el fútbol peruano

En el Perú la tecnología aplicada al deporte ha penetrado al segmento de fútbol profesional en una mayor proporción que al fútbol de menores y amateur. En la última clasificación del mundial, la Federación Peruana de Fútbol (FPF) incorporó tecnología a su gestión deportiva como un factor clave de éxito.

- La tecnología en la Federación Peruana de Fútbol

En el libro *el Camino a Rusia* del autor peruano Umberto Jara (2018) cita lo siguiente:

Un vendaval de novedades tecnológicas llegó al fútbol en el vertiginoso siglo XXI. Aportes científicos y cibernéticos se empezaron a aplicar para controlar, recuperar y mejorar el estado físico de los jugadores. Asimismo, los programas informáticos desarrollaron increíbles sistemas para estudiar los partidos, las actuaciones individuales, los aciertos y desaciertos —propios y los del rival— hasta permitir

elaborar una minuciosa base de datos capaz de entregar un compendio detallado sobre todo lo que acontece en un partido o en un entrenamiento. (p. 49)

“Cuando el profesor Ricardo Gareca y su comando técnico arribaron a las instalaciones de la FPF, sólo encontraron una oficina con una mesa, un televisor, un pizarrón y unos informes anillados de los partidos que se jugaron para el proceso clasificatorio del mundial Brasil 2014” (Jara, 2018, p. 4).

Del mismo modo, Jara (2018) añade lo siguiente:

Con la llegada del profesor Ricardo Gareca y su comando técnico, se solicitó a la FPF la compra de tecnología, a través del profesor Nestor Bonillo, preparador físico. Sin dudar, Juan Carlos Oblitas, en su cargo de director Deportivo, aprobó la adquisición de esta. El profesor Bonillo hacía referencia a Ricardo Gareca como un técnico que aceptó usar tecnología a diferencia de otros técnicos de su generación que prefieren seguir confiando únicamente en su ojo e intuición. (p. 49)

Hasta este punto, es importante mencionar que lo que se cita como punto inicial del camino a Rusia, es la realidad actual de la mayoría de los clubes profesionales, así como de las divisiones inferiores y del fútbol amateur en general.

El comando técnico de Ricardo Gareca tenía las siguientes necesidades que fueron resolviendo gradualmente con tecnología:

Tabla 1.1

Necesidades y tecnológicas identificadas

Necesidad	Tecnología
Visualizar a los jugadores peruanos (o con posibilidad de jugar por la selección como el caso de Gianluca Lapadula) de los equipos profesionales de Perú y el exterior, sin importar la liga en la que jugasen. Visualizar los partidos de las diversas selecciones de fútbol de mayores y juveniles.	Sistema Wyscout que permite ver partidos grabados de diversas ligas profesionales de todo el mundo, así como de selecciones de mayores y juveniles, a pocas horas de haberse disputado (https://www.wyscout.com/).
Evaluar a los jugadores del fútbol local y obtener un perfil.	<i>Sistemas de monitorización basado en cámaras con sensor óptico.</i> Es un sistema que permite, a través de cámaras de alta definición y un posterior procesamiento semiautomático de los videos obtenidos, obtener información individual de cada jugador.
	<i>Sistema de seguimiento por video.</i> Revisión, análisis y procesamiento de los videos obtenidos de los partidos jugados por la selección y de los partidos

(continúa)

(continuación)

	locales que permite visualizar: Rendimiento individual por posición y virtudes específicas. Pases, efectividad, distancia, dirección (conservación y progresión). Cantidad y altura de saltos. Número de recuperaciones. Número de interceptaciones. Duelos ofensivos ganados y perdidos. Duelos defensivos ganados y perdidos. Velocidad
	Cada variable es calificada en la siguiente escala: Excelente, Muy Bueno, Bueno, Regular, Malo.
Monitoreo de los entrenamientos	<i>Dispositivos de Seguimiento Electrónico.</i> Medición del rendimiento a través de dispositivos GPS que permite obtener información de los entrenamientos de los jugadores en la selección y en sus clubes. De esa manera se pueden identificar problemas en el rendimiento por variables endógenas (lesión, mal descanso) o inclusive exógenas (jet lag del vuelo).
Medición de la calidad de los saltos	<i>Sistema Real Power.</i> Acelerómetro que permite medir altura y velocidad de los saltos.
Medición de la velocidad de desplazamiento	<i>Sistema de Células Fotoeléctricas.</i> Permite medir la velocidad de cada jugador evaluado.

Por otro lado, Jara (2018) indica lo siguiente:

Para efectos de estandarizar la información que requería el comando técnico del profesor Gareca, se definieron variables para analizar a un jugador, teniendo entre ellas: (1) Distancia recorrida (en metros). (2) Calidad de la distancia recorrida: (a) Distancia recorrida a más de 16 km/h.; (b) Distancia recorrida a más de 24 km/h. (3) Aceleraciones. Traslado en un espacio delimitado en el menor tiempo posible. (4) Desaceleraciones: Reducción de la velocidad antes de una maniobra de cambio de dirección o después de una acción de carrera. (p. 50)

Toda esta información obtenida pudo darle al comando técnico información para poder competir de una forma más efectiva, mediante el uso de los datos. Es importante mencionar que estos datos ayudan a una mejor toma de decisiones, pero no define la decisión que finalmente toma el director técnico, puesto que existen otras variables adicionales correspondientes a su experiencia y relación con los jugadores. Por otro lado, contar con una base de datos les permitió sustentar con datos las decisiones que tomaba el director técnico en relación con la elección de jugadores que tenían potencial para integrar la selección nacional”.

- La tecnología aplicada al deporte en el mercado latinoamericano

La tecnología aplicada al deporte en el mercado latinoamericano cuenta con una oferta muy amplia que va desde equipamiento especializado para gimnasios hasta software avanzado para medición de rendimiento deportivo. (M. Yaconis, comunicación personal, 26 de febrero de 2022)

Dado lo especializado y elevado costo de la tecnología, los proveedores han dejado de ser sólo proveedores para convertirse en socios estratégicos de negocio, asesorando a cualquier organización que quiera formar parte del ecosistema, como cliente o proveedor, generando valor mediante su networking, el conocimiento de la tecnología y del mercado latinoamericano, con el objetivo de lograr un punto de equilibrio entre precio e inversión, considerando los limitados presupuestos de las empresas del sector del fútbol de la industria deportiva.

Una característica en común de los clubes de fútbol profesionales es el poco tiempo que tienen los cuerpos técnicos para capturar y procesar los datos de los entrenamientos y partidos que realizan semana tras semana. Y por otro lado, son contados los clubes que tienen partidas presupuestales destinadas a la adquisición de tecnología. Por ello, la facilidad de uso, la rapidez para obtener los datos, el precio, las opciones de financiamiento, son factores claves de éxito para la penetración de este tipo de productos en la industria.

Por otro lado, la información capturada por los clubes se mantiene centralizada en dichas organizaciones, dado que la mayoría de las federaciones de fútbol de Latinoamérica no han gestionado iniciativas que permitan integrar, a través de data, a todos los actores que participan del ecosistema del fútbol local.

Dentro de la amplia oferta de productos, la tecnología para la medición del rendimiento deportivo toma un papel importante dentro de las necesidades de los potenciales clientes, tanto en la evaluación de los deportistas como en el seguimiento. Durante la evaluación se busca saber la situación actual del deportista, así como se determinan las metas a alcanzar. Mientras que durante el seguimiento se puede monitorear el avance con respecto a las metas definidas. Ambos procesos pueden ser aplicados a deportistas activos como a deportistas que están recuperándose de una lesión y se encuentran readaptándose, para igualar o mejorar sus condiciones previas a la lesión.

Con respecto a las lesiones, medir también permite a los deportistas prevenir lesiones. Considerando el costo del tratamiento de una lesión (económico, temporal y psicológico), resulta conveniente promover una cultura de prevención a través de la toma de mejores decisiones de parte de los cuerpos técnicos de fútbol y los mismos deportistas, con respecto a los entrenamientos y competencias, a partir de los datos obtenidos.

Con respecto a los potenciales clientes, la oferta puede estar dirigida a clubes como a deportistas. Los ahora socios estratégicos de negocio no buscan competir con los clubes profesionales ni con los profesionales del cuerpo técnico, sino más bien ser un aliado para poder lograr que los deportistas alcancen su máximo potencial. Por esta razón es que el deportista se vuelve un cliente potencial, considerando que la competencia en el fútbol no se da sólo dentro del campo, sino fuera de él también. Adicionalmente, porque puede utilizar la data obtenida no sólo para fines deportivos sino también para fines académicos, como, por ejemplo, para la obtención de becas deportivas en universidades nacionales y extranjeras.

1.3. Motivación del proyecto

La esperanza y las oportunidades son las dos fuerzas que mueven a los padres y apoderados de cientos de niños que participan como usuarios de los productos y servicios de la industria deportiva. Nos motiva poder participar del proceso de crecimiento de los deportistas, sea cual sea el objetivo de cada uno de ellos.

Es un aliciente extra ser un startup formando parte de las nuevas tendencias tecnológicas que buscan aportar valor con innovación y una metodología basada en la cercanía a nuestros clientes y sus necesidades.

Nuestra experiencia profesional adquirida en el rubro de innovación tecnológica y deportiva nos permitirá tener una visión más amplia de cómo entender el mercado y buscar soluciones de mayor valor entregadas en el menor tiempo posible.

Finalmente, nuestras familias nos empujan a salir adelante y en ello buscar oportunidades de emprendimiento en las cuales podamos demostrar nuestras habilidades adquiridas en la maestría y en nuestra experiencia laboral, formándonos como mejores

personas, mejores líderes y padres que buscan contribuir con el desarrollo social del país a través del deporte obteniendo un beneficio económico por ello.

1.4. Percepción de la necesidad: análisis problema-solución

El fútbol peruano es un deporte que mueve a multitudes y genera muchas pasiones. Llegar a ser un futbolista profesional es el sueño de muchos padres, apoderados y niños, pero es importante comprender qué existe detrás de esa palabra, sueño.

Cada año, cientos de padres en todo el Perú comienzan el proceso formativo en el fútbol de sus hijos. Pero ¿cuál es su necesidad? Preliminarmente, identificamos las siguientes:

- Tempranas
 - Desarrollo de la confianza.
 - Desarrollo de las capacidades motoras.
 - Desarrollo de habilidades sociales.
- Intermedias
 - Desarrollo técnico.
 - Desarrollo físico.
 - Desarrollo de la competitividad deportiva.
- Avanzadas
 - Desarrollo táctico.
 - Desarrollo de la agresividad deportiva.

En función a estas necesidades, los podemos clasificar de la siguiente manera:

- Padres y apoderados que ven al fútbol como una actividad principal.

Este tipo de persona tiene como objetivo para sus hijos o representados, el fútbol profesional. Invierte en múltiples servicios y productos deportivos, priorizando las actividades deportivas sobre las académicas.

- Padres y apoderados que ven al fútbol como una actividad secundaria.

Este tipo de persona tiene como objetivo para sus hijos o representados, la socialización o esparcimiento. Invierte en algunos servicios deportivos, priorizando otras actividades por sobre las deportivas.

- Padres y apoderados que ven al fútbol como una actividad secundaria, pero con expectativas de convertirse en una actividad principal.

Este tipo de persona tiene como unos de sus objetivos para sus hijos o representados, el fútbol profesional, sin ser el único. Invierte en múltiples servicios y productos deportivos, buscando un balance entre las actividades deportivas y las académicas.

Es parte del comportamiento de los padres y apoderados que puedan migrar de un tipo a otro, en función a los resultados que va logrando el deportista.

En el fútbol formativo, a menudo se ven intercambios de opiniones entre los técnicos de menores y los padres o apoderados. En esas discusiones surgen preguntas como las siguientes:

- ¿Por qué el deportista no jugó?
- ¿Por qué jugó pocos minutos?
- ¿Por qué jugó otro deportista?
- ¿Por qué fue sustituido?
- ¿Por qué se lesiona tan seguido?

Los directores técnicos de menores hacen uso de su juicio de experto para poder hacer frente a estos cuestionamientos. Sin embargo, en muchos casos este método es percibido como poco objetivo o efectivo en relación a los resultados que logran los deportistas. A pesar de ello, los padres y apoderados invierten en productos y servicios deportivos para poder mejorar a partir de las recomendaciones que reciben en las retroalimentaciones programadas por los clubes.

Es aquí donde encontramos el problema principal. En la actualidad, no existe un producto o servicio que permita medir, en términos objetivos, el rendimiento deportivo con el fin de mejorarlo y de prevenir lesiones.

1.5. Descripción de la idea y la oportunidad

Tu Club es un servicio de información sobre rendimiento deportivo que tendrá las siguientes características:

- Medición del rendimiento deportivo de los deportistas. La medición se realizará a través de dispositivos GPS que llevarán los deportistas de una forma no invasiva, que permitirá capturar información de las sesiones de entrenamiento y competencias, de una forma rápida y segura.
- Diagnóstico del rendimiento del deportista. El diagnóstico será realizado por nuestros analistas de rendimiento deportivo, quienes procesarán los datos obtenidos por los dispositivos GPS y los transformarán en un informe detallado sobre el rendimiento del deportista.
- Visualización de información. La información consolidada, incluyendo información histórica y comparativa con otros deportistas, está disponible para nuestros clientes a través del envío por medio de contacto definido en la contratación de un PDF personalizado, conteniendo la siguiente información.
 - Histórica: permitirá revisar información sobre mediciones anteriores.
 - Comparativo: permitirá revisar información sobre mediciones de otros deportistas.

1.6. Justificación del atractivo de la propuesta

Nuestro atractivo principal es ofrecer una solución innovadora y escalable que busque satisfacer la necesidad de los diferentes padres o apoderados, que son actores principales en el proceso formativo de los deportistas en el fútbol. Además de brindar información de valor y de fácil entendimiento para aportar a su desarrollo.

Basados en la información del Reglamento Torneo Copa Élite Federación Lima, se estima el siguiente tamaño de nuestro mercado. Este está basado en los deportistas que participan en los principales torneos de Copa Federación organizados por la FPF, entre los 13 y 18 años de edad: (Federación Peruana de Fútbol, 2024)

- Copa Federación ORO.
- Copa Federación Plata A.
- Copa Federación Plata B.

- Copa Federación Plata Promocional.

En ese sentido, el tamaño de mercado es de 9000 deportistas.

1.7. Estrategia inicial y objetivos de alcance

Nuestra estrategia inicial será recoger las necesidades del siguiente segmento de clientes como se detalla en la sección de Validación de la solución.

- Padres o apoderados de niños y jóvenes entre los 13 y 18 años que practican fútbol en Lima Metropolitana.

Como objetivos de alcance inicial tenemos:

- Relevar toda la información necesaria de nuestros potenciales clientes y entender cuáles son los puntos de dolor principales que hoy deben ser atendidos por nuestra solución.
- Realizar un análisis detallado de potenciales socios claves y así definir nuestra estrategia de posicionamiento y marketing.

1.8. Impacto comercial y responsabilidad social

- Impacto comercial

Buscamos generar soluciones disruptivas en el mercado que busquen incentivar la innovación en el deporte. Una adecuada estrategia de posicionamiento de nuestra solución permitirá generar oportunidades de escalabilidad o incremento de beneficios tanto para accionistas, socios y usuarios.

Los ingresos de Tu Club serán generados de la siguiente manera:

- Pago por membresía: Es el precio mensual que se cobrará a los clientes por el uso del servicio.
- Responsabilidad social

Año a año cientos de niños y jóvenes deportistas ven truncados sus sueños por la falta de oportunidades y por una inadecuada gestión de su rendimiento deportivo.

Mi Club destinará parte de sus utilidades al desarrollo de programas sociales de apoyo a los deportistas de bajos niveles económicos.

Resaltamos que el compromiso con la formación de nuevos deportistas de alta competencia contribuirá al desarrollo de mejores personas con una cultura de sana competencia y competitividad en todos los ámbitos de su vida.



CAPÍTULO II: IDEA, INVESTIGACIÓN Y VALIDACIÓN DE SOLUCIÓN

2.1. Diseño y metodología de la investigación

Nuestra investigación tiene como objetivo validar la propuesta de valor de Tu Club. Para ello, se han definido una investigación cualitativa teniendo en cuenta los siguientes ítems:

- Planteamiento de la hipótesis.
- Entrevista en profundidad con los padres o apoderados de los niños deportistas en edad federativa de entre 13 y 18 años.
- Encuesta de identificación de necesidades.
- Procesamiento y análisis de la información.
- Validación de la hipótesis.

2.2. Validación de hipótesis

- Hipótesis principal de la investigación (Hi): existe una necesidad importante en los padres de familia en conocer el desarrollo y rendimiento de sus menores hijos en su etapa federativa
- Hipótesis nula de la investigación (Ho): NO existe una necesidad importante en los padres de familia en conocer el desarrollo y rendimiento de sus menores hijos en su etapa federativa
- Hipótesis secundaria (H1): existe una necesidad de los padres de familia en contar con servicio de apoyo al desarrollo como deportista profesional.

A partir de nuestras entrevistas en profundidad y encuestas, conseguiremos identificar las principales necesidades de nuestros usuarios y poder realizar la validación de la hipótesis.

2.3. Validación de la solución

Para validar nuestra hipótesis, en nuestra primera fase, se utilizará la herramienta de entrevistas en profundidad con el propósito de identificar las principales necesidades o dolores de nuestros usuarios y validar si la solución planteada les parece que aportará valor dentro de su sacrificada

labor en el acompañamiento deportivo de sus menores hijos. Posterior a ello, utilizaremos unas encuestas al mercado objetivo y a nuestros socios estratégicos, las cuales nos permitirán saber datos importantes como ritmo de entrenamiento, herramientas o métodos de medición de rendimiento deportivo actuales, rango de precios, entre otros.

En la tabla 2.1, se puede ver la estructura de la guía de la entrevista en profundidad:

Tabla 2.1

Guía de entrevista en profundidad

Objetivo	Pregunta	Relevancia
Romper el hielo	¿A qué se dedica?	Hacer sentir cómodo al entrevistado.
Características de su hijo y de su rendimiento	¿Cuéntanos sobre su hijo, cómo es en casa, en el colegio, en el deporte? ¿Desde qué edad juega fútbol? ¿En qué posición? ¿Dónde entrena y en qué horarios? ¿Cómo es su rendimiento? ¿Está actualmente en competencia? ¿A qué campeonatos asiste regularmente y cómo es su rendimiento? ¿Cómo sabe si su hijo ha mejorado su rendimiento deportivo? ¿Cómo conoce el rendimiento deportivo de su hijo? ¿Cómo ayuda a su hijo a mejorar su rendimiento deportivo?	Conocer las características del deportista y de su rendimiento deportivo.
Adquisición de productos y servicios deportivos	¿Qué tipo de productos y servicios deportivos adquiere? ¿Qué tipo de productos y servicios deportivos para mejorar el rendimiento de su hijo adquiere? ¿Cómo decide qué producto o servicio deportivo adquirir? ¿Cómo adquiere el producto o servicio deportivo? ¿Utiliza delivery? o ¿cómo llega el producto a sus manos?	Conocer sobre los productos y servicios deportivos que son adquiridos para los deportistas.
Uso de TI	¿Utiliza aplicaciones móviles? ¿En android/IOS? ¿Cuáles?	Conocer sobre el uso de la tecnología aplicada al deporte.
Puntos de Dolor y Pandemia	¿Cuáles son los principales problemas que presenta para medir el rendimiento deportivo de su hijo? ¿Cuáles son los principales problemas que presenta para adquirir los productos y servicios deportivos de su hijo?	Conocer los problemas frecuentes.
Oportunidades	Si usted tuviera que implementar un servicio o producto para facilitar la gestión del rendimiento deportivo de su hijo, mediante la tecnología, qué características debería tener. Si usted tuviera que implementar un servicio o producto para facilitar la adquisición de productos y servicios deportivos para su hijo, mediante la tecnología, qué características debería tener.	Conocer sobre las características de un servicio que ayude en la gestión de la academia deportiva

En el Anexo 1, observaremos la encuesta realizada a nuestro mercado objetivo.

2.4. Muestreo poblacional

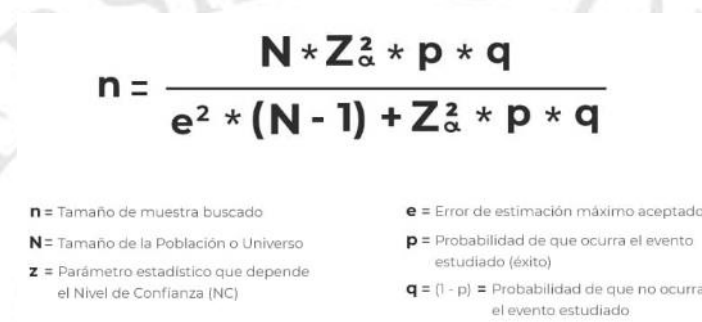
Decidimos tomar la muestra de un grupo de 6 padres de familia del Club Universitario de Deportes en etapa federativa, en donde realizamos una entrevista en profundidad, conforme a la guía indicada en el punto anterior.

La metodología que emplearemos para desarrollar la solución nos permitirá ser escalables y cercanos a los usuarios permanentemente. Por lo que es probable que realicemos más entrevistas durante el proyecto. Las cuáles serán documentadas debidamente.

Con respecto a la encuesta, hemos fijado una población (N) de 1800 deportistas de la categoría, a partir de ello, requerimos calcular un tamaño de muestra adecuado para nuestro trabajo de campo para lo cual seguimos la siguiente estructura de cálculo:

Figura 2.1

Cálculo de la muestra poblacional



$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

n = Tamaño de muestra buscado
N = Tamaño de la Población o Universo
z = Parámetro estadístico que depende el Nivel de Confianza (NC)
e = Error de estimación máximo aceptado
p = Probabilidad de que ocurra el evento estudiado (éxito)
q = (1 - p) = Probabilidad de que no ocurra el evento estudiado

Donde:

N: 1800 deportistas

Z: 1.96

p: 0.5

q: 0.5

e: 0.05

Por lo tanto:

n: 316.737206 ≈ 317

Es decir; nuestra muestra de encuestados deberá ser de 317 padres de familia de deportistas en la categoría:

2.5. Análisis de tendencias y patrones

Gracias a nuestra entrevista en profundidad, logramos identificar los principales dolores de nuestros usuarios. Además, realizamos el análisis de los alivianes de dolor principales. (M. Yaconis, comunicación personal, 26 de febrero de 2022)

Tabla 2.2

Identificador de dolores y alivianes de dolor

Dolores identificados	Aliviantes de dolor desde el punto de vista de la solución.
¿Por qué mi hijo no juega?	Mostrar información sobre el rendimiento de los deportistas e informar al padre los puntos de mejora.
No sé el rendimiento de mi hijo.	Realizar una medición y seguimiento al rendimiento deportivo a través de gadgets y software aplicados a la industria.
No tengo dinero para cubrir todos los requerimientos de la formación deportiva de mi hijo.	Buscar contratos de patrocinio con las marcas relacionadas a la industria deportiva. Conectar a ONG con los deportistas.
Es muy lejos el lugar de entrenamiento e invierto dinero y tiempo en el transporte.	Implementar una solución de transporte propio, arrendado o alianzas con empresas del rubro.
Las condiciones de la zona en la que los padres de familia esperan a los deportistas son deplorables.	Implementar espacios de espera adecuados en donde se puedan ofrecer productos de consumo o actividades de ocio para los padres.
La nutrición de mi hijo no es la correcta.	Brindar información de nutrición acorde a la edad. Vender alimentos balanceados. Ser intermediario de diferentes nutricionistas a través de la aplicación.
Todo este ritmo afecta a mi hijo emocionalmente.	Brindar servicios de acompañamiento y desarrollo emocional como coaching o terapias. Ser intermediario de diferentes especialistas a través de la aplicación.
Invierto mucho tiempo en acompañar a mi hijo a sus entrenamientos y he dejado de hacer cosas personales para acompañarlo.	Optar por un modelo seguro que garantice el recojo desde casa y hacia casa del entrenamiento de una manera segura.

Con respecto a la encuesta, hemos listado algunos resultados de preguntas claves de la encuesta realizada a nuestro mercado objetivo, que nos permitirán tomar decisiones en la investigación con respecto a nuestra estrategia de producto y precio realizada en acápites siguientes.

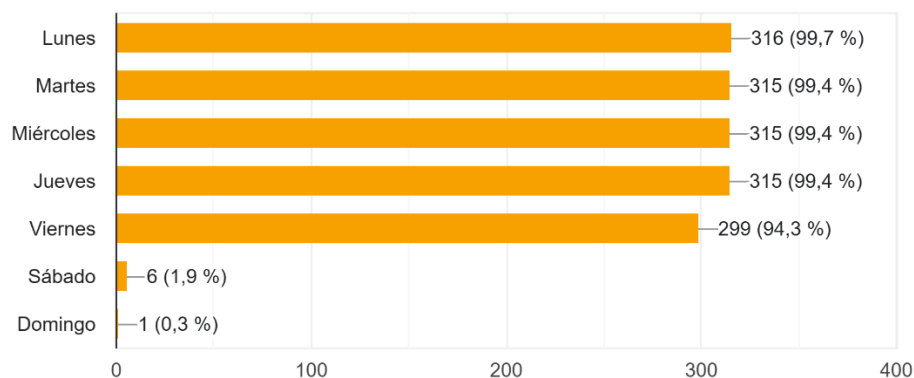
Los días de entrenamiento son principalmente de lunes a viernes y ocasionalmente los días sábado, dejando de lado en casi su totalidad los domingos.

Figura 2.2

Días de entrenamiento de los deportistas

Días de Entrenamiento

317 respuestas



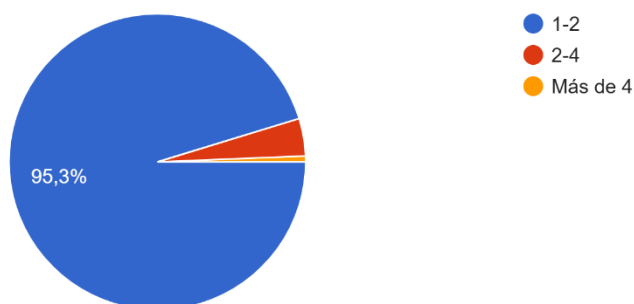
El 95% de nuestros encuestados ocupan un tiempo diario promedio de entrenamiento de entre 1 a 2 horas.

Figura 2.3

Horas de entrenamiento de los deportistas

Horas de Entrenamiento Diario (promedio)

317 respuestas

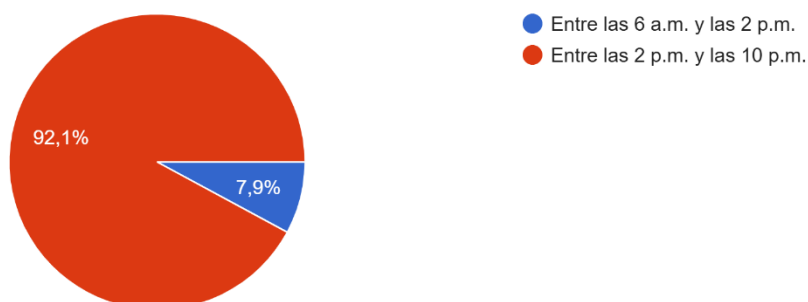


A su vez, en su mayoría, los deportistas realizan su entrenamiento por la tarde y noche. Algo relacionado directamente a la jornada escolar.

Figura 2.4

Horario de entrenamiento de los deportistas

Horario de Entrenamiento
317 respuestas



Las preguntas sobre el rendimiento del deportista en entrenamiento y en competencia, nos indican que los padres de familia identifican que sus menores hijos tienen un rendimiento promedio y alto. Será importante identificar si este rendimiento es realmente así con un sistema de medición, lo cual nos permitirá explotar y mejorar aún más el rendimiento.

Figura 2.5

Rendimiento de los deportistas en entrenamientos

¿Cómo considera su rendimiento en entrenamientos?
317 respuestas

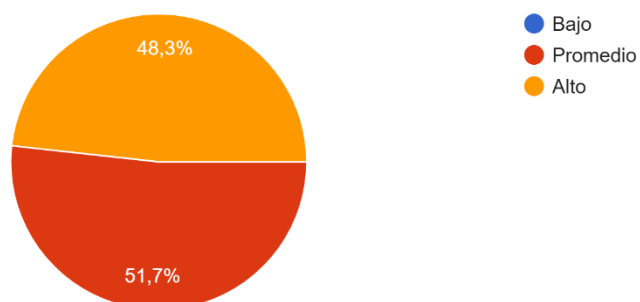
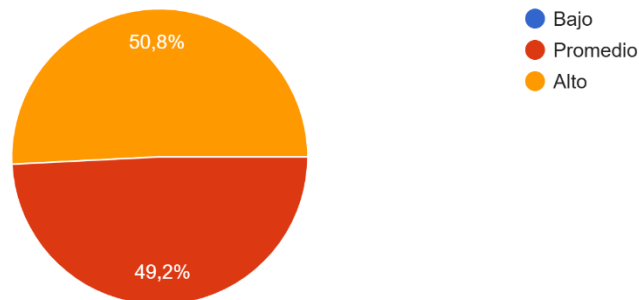


Figura 2.6

Rendimiento de los deportistas en competencia

¿Cómo considera su rendimiento en competencia?

317 respuestas

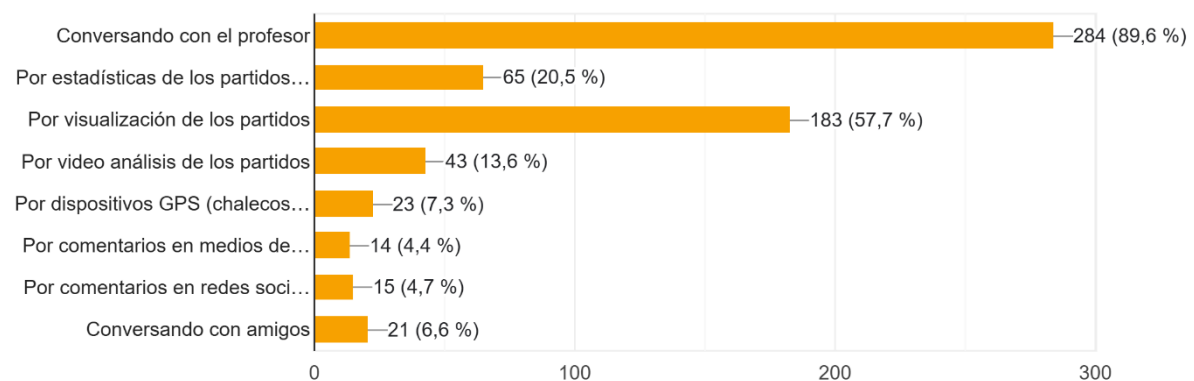


Los encuestados, informan que observan el rendimiento de sus hijos en muchas ocasiones viendo los partidos en vivo o vídeo análisis, revisando estadísticas generales de juego e inclusive conversando con el entrenador. Métodos subjetivos y costosos en tiempo de realización.

Figura 2.7

¿Cómo se entera del rendimiento del deportista?

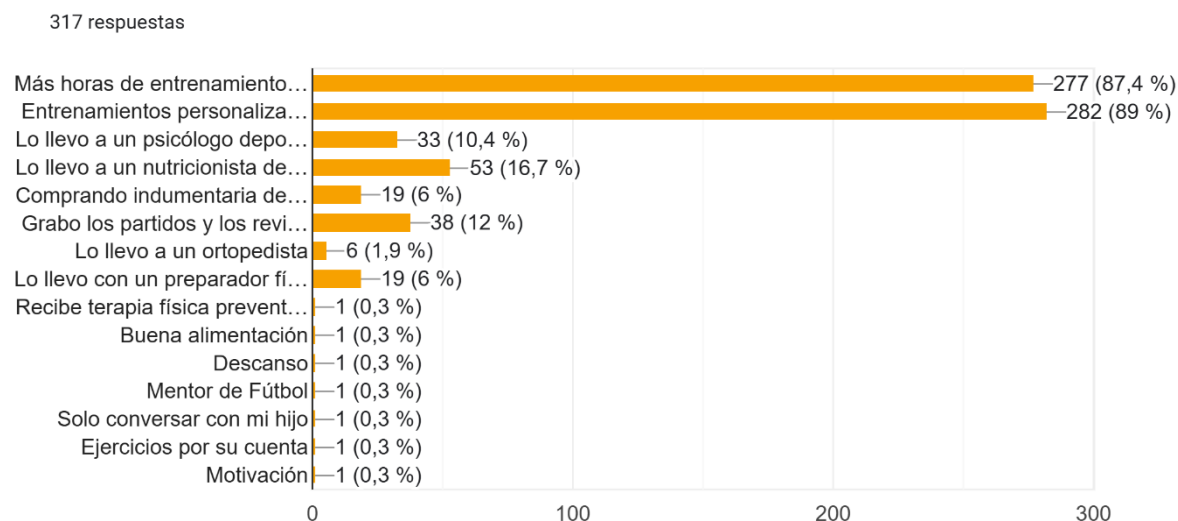
317 respuestas



La siguiente pregunta nos indica distintas opciones en las cuales los padres de familia apoyan a sus hijos en incrementar su rendimiento deportivo. Algo que, sin duda, nos refuerza el compromiso de realizar una solución escalable que poco a poco ayude a cubrir las mayores necesidades de nuestros usuarios.

Figura 2.8

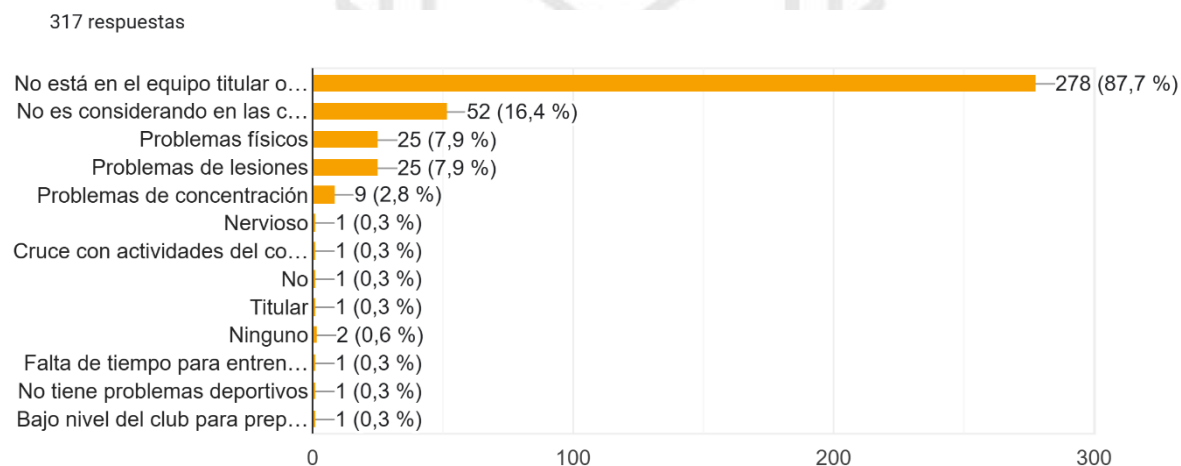
¿Cómo ayuda a mejorar el rendimiento deportivo del deportista?



Una pregunta clave, relacionada al rendimiento deportivo y a lo que queremos medir y solucionar en primera fase, es en su mayoría que los deportistas juegan pocos minutos o ni siquiera son considerados para los partidos. Esto nos indica que una medición objetiva y comparativa del rendimiento, podrá ayudar a descubrir las principales razones de la no participación en el equipo.

Figura 2.9

Problemas con el rendimiento del deportista



Un tema importante en la vida de un deportista y más aún en formación son las lesiones y su prevención, nuestros encuestados indican diferentes tiempos de recuperación por los que pasaron sus menores hijos; sin embargo, notamos que la prevención viene por preguntas

directas al menor o al profesor o acudiendo a especialistas por fuera del club, incurriendo en un costo adicional.

Figura 2.10

Tiempo de lesión del deportista

¿Cuánto tiempo ha estado el deportista con descanso por una lesión en el año 2022?

317 respuestas

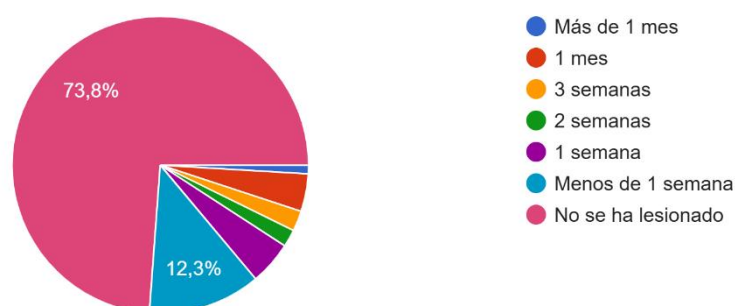
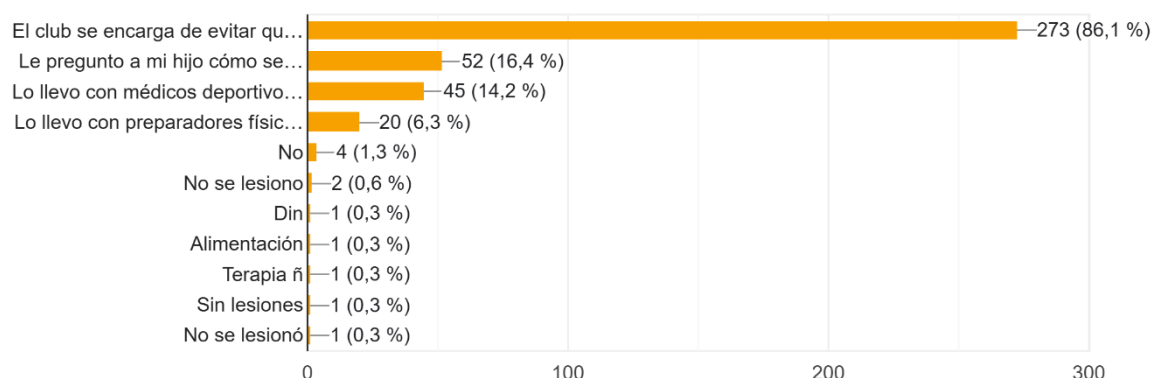


Figura 2.11

Medidas para evitar lesiones

Qué medidas toma para evitar las lesiones de su hijo

317 respuestas

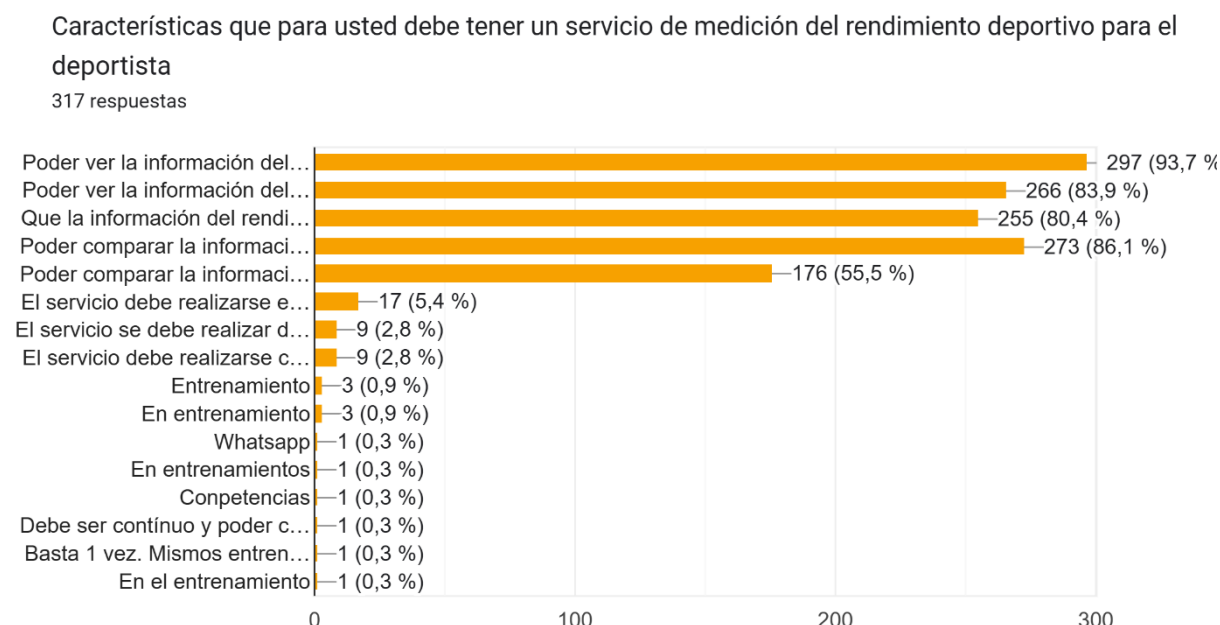


Sobre la idea de negocio, notamos una importante necesidad de los padres de familia de llevar el rendimiento deportivo de sus hijos a un plano objetivo que les permita saber evolución, puntos fuertes y puntos de dolor, prevenir lesiones, entre otros. Las características más elegidas son: Poder ver la información del rendimiento del deportista por el celular/web, Poder comparar la información del rendimiento entre deportistas de un mismo club, Poder

comparar la información del rendimiento entre deportistas de diferentes clubes y Que la información del rendimiento de mi hijo sea confidencial.

Figura 2.12

Características deseadas de la solución



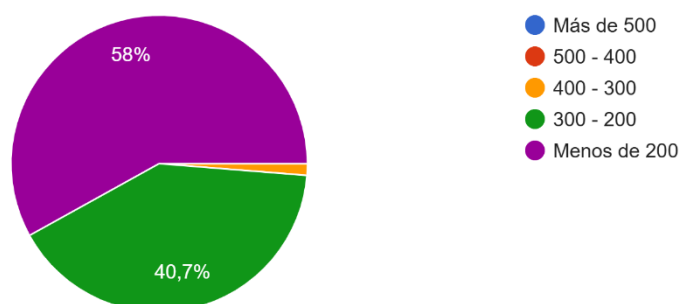
Finalmente, se nota una tendencia a que la solución de medición de Tu Club debe tener un precio promedio menor a los S/200.00.

Figura 2.13

Precio mensual promedio esperado

Precio mensual promedio que estaría dispuesto a pagar por el servicio (en soles)

317 respuestas



Adicionalmente, pudimos obtener opiniones de fuentes calificadas como directores técnicos de los clubes en donde participan los deportistas del mercado objetivo, lo que nos permitirá tener información relevante sobre la medición del rendimiento deportivo. A continuación, se lista a los entrenadores entrevistados:

Tabla 2.3

Directores Técnicos Entrevistados

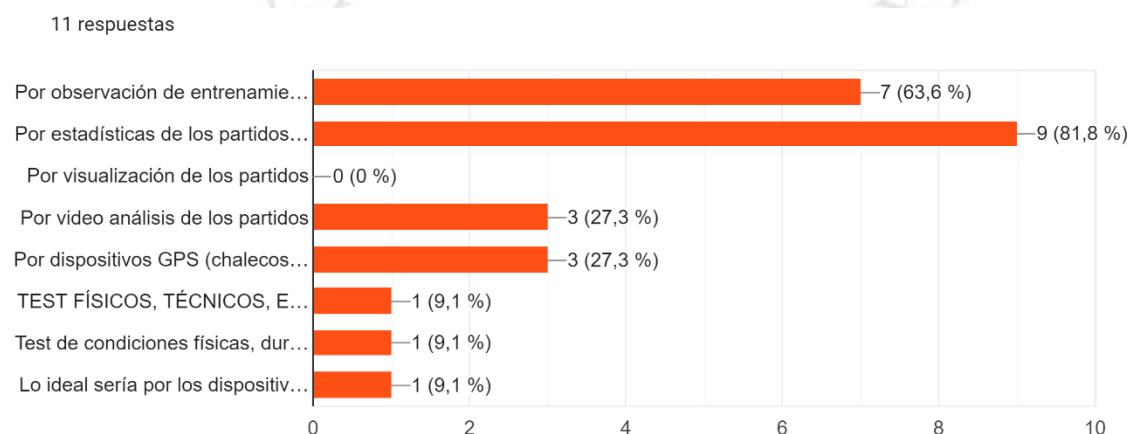
Nombres y Apellidos	Nombre del club o academia deportiva donde trabaja
Guillermo Valenzuela Gutierrez	Club Alianza Lima
Elder Tafur Hernández	Canteras Perú
Cesar Soria Hidalgo	Hector Chumpitaz
Harold Cahua	ADC
King Barboza	Lolo Fernández
Jhonny Terrones Solano	Club Deportivo Real Juventud FC
Jose Orellana Vargas	Cantolao Callao
Diego Espino Rojas	Ferrari FC
Michael David Rojas Silva	Atlético Bárbaros
LORENZO VELIZ FIGUEROA	ENTRENADOR PERÚ
Gilmar Maravi Mendoza	Academia de Formación Deportiva ADU

A ellos se les realizó una encuesta y se obtuvieron los siguientes resultados:

Los directores técnicos miden el rendimiento principalmente revisando las estadísticas de los partidos y observando los entrenamientos. Sólo el 23% utiliza tecnología para capturar información sobre el rendimiento deportivo. Y ninguno basa su medición sólo con la observación de los deportistas en competencia. En su lugar, prefieren realizar video análisis.

Figura 2.14

¿Cómo mide el rendimiento del deportista?



A pesar de que sólo el 27% utiliza tecnología para la medición del rendimiento deportivo, el 100% ve como relevante su uso y comprenden los beneficios que aporta para su trabajo. A continuación, se detallan sus respuestas:

- Es una gran herramienta complementaria. Ayuda a encontrar patrones dentro del rendimiento que arrojen indicadores de relevancia para el cuerpo técnico.
- Permite la cuantificación del esfuerzo, analizar los movimientos, personalizar el entrenamiento.
- Arroja información para planificar los trabajos de acuerdo con la posición donde juega el deportista.
- Ayuda a medir la intensidad y recorrido que hace cada jugador, sobre todo durante la competencia.
- Reduce el tiempo de sacar estadísticas.
- Permite saber la distancia recorrida y gasto energético en un partido.
- Da estadísticas más exactas para saber que partes y aspectos trabajar en el deportista.
- Sería de mucha ayuda y de gran apoyo profesional para las mediciones y evaluación de cada deportista.
- Ayuda en la graduación de cargas, medir la intensidad, el recorrido realizado, las pulsaciones para poder intensificar o graduar las cargas de trabajo de acuerdo al resultado de los GPS.
- Ayuda en el aspecto físico, podemos ver la movilidad que tiene el jugador y el recorrido que hace en el campo.

2.6. CANVAS del modelo de negocio

Figura 2.15

Business Model Canvas



2.7. Conclusiones

Existe un anhelo por parte de los padres en esta etapa formativa que sus hijos se conviertan en futbolistas profesionales; a su vez, hemos identificado necesidades o puntos de dolor no resueltos hoy en día para nuestro mercado objetivo. Dentro de ellos: el desconocimiento del rendimiento y evolución de su menor hijo, limitaciones económicas relacionadas a costos de transporte, indumentarias y equipamiento, alimentación, servicios médicos complementarios, entre otros.

En base a esta investigación y a nuestro modelo de negocio, identificamos oportunidades en los canales de distribución mediante posibles alianzas que podrían apoyarnos en la gestión comercial. Además, el valor agregado que ofreceremos será un acompañamiento al usuario en satisfacer sus necesidades y brindarnos feedback importante para trabajar en la mejora continua de la solución.

CAPÍTULO III: PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

3.1. Visión

Nuestra visión es ser un referente regional de innovación al servicio del deporte, aportando al desarrollo del talento deportivo de los nuevos deportistas de Sudamérica.

3.2. Misión

Nuestra misión es mejorar el rendimiento deportivo individual de los deportistas que practican el fútbol a nivel competitivo, entre los 13 y 18 años, ayudándoles a prevenir lesiones y utilizando tecnología de clase mundial.

3.3. Valores y ética

Nuestros valores definen todas nuestras acciones como organización. Son la base de nuestras decisiones y fortalecen nuestro posicionamiento en el mercado.

- **Innovación**

Creemos que la innovación es la base de nuestra evolución como organización. Entregamos servicios disruptivos y escalables basados en tecnología a nuestros clientes, de forma continua.

- **Transparencia**

Mantenemos relaciones de confianza con nuestros stakeholders. Somos íntegros en nuestras acciones y transparentes con la información que entregamos a nuestros clientes.

- **Espiritualidad y Ética**

Creemos en Dios y tomamos nuestras decisiones pensando en mantener una relación sólida con él. Somos éticos en nuestro comportamiento y respetamos las regulaciones que limitan nuestra sociedad.

3.4. Cultura organizacional

Nuestra cultura organizacional tiene las siguientes características:

- El cliente está en el centro de todas nuestras decisiones.
- Somos promotores del equilibrio vida laboral y vida personal establecimiento una serie de acciones relacionadas al cuidado de la persona.
- Somos creyentes del potencial de cada uno de nuestros colaboradores, pero principalmente del equipo.
- Nuestra organización es horizontal y nuestra comunicación es transparente a todo nivel.
- Participamos activamente de eventos de responsabilidad social para ayudar a nuestra comunidad.

3.5. Objetivos Estratégicos

Los objetivos estratégicos planteados tienen un horizonte de tiempo de 3 años a 5 años. En nuestro primer año, nuestro servicio estará orientado a brindar información de desempeño deportivo a los deportistas, padres de familia o apoderados. A partir del segundo año, comenzaremos a explotar la información para que sea ofrecida a otro tipo de clientes (áreas de reclutamiento de clubes, agentes de futbolistas, etc.).

- Objetivos Estratégicos

Afiliación de 180 deportistas en el primer año manteniendo un crecimiento de acuerdo con la siguiente distribución:

- Primer año: 180
- Segundo año: 360
- Tercer año: 540
- Cuarto año: 720
- Quinto año: 900

Lograr un 60% de NPS durante el primer año de servicio manteniendo un crecimiento aproximado del 5% en cada año.

3.6. Análisis externo: Político, legal, económico, geográfico, social, demográfico, cultural, tecnológico, ambiental (PESTEL)

Tabla 3.1

Análisis externo PESTEL

FACTOR	TENDENCIA	OPORTUNIDAD / AMENAZA
Político - Legal		
Apoyo al fútbol de menores por parte del Gobierno.	El gobierno del Perú, a través del IPD, destina fondos a favor del desarrollo del deporte.	<u>Oportunidad</u> : Presupuestos destinados a la identificación y desarrollo del talento deportivo.
Inestabilidad de las organizaciones que gobiernan el deporte peruano.	Rotación de jefaturas y presidentes tanto del IPD y de la FPF. Acusaciones de corrupción y manejo de presupuestos.	<u>Amenaza</u> : Cambios de prioridades en la gestión deportiva.
Económico		
Niveles socioeconómicos de las familias de los deportistas.	La mayor cantidad de deportistas provienen de familias de los sectores económicos C y D.	<u>Amenaza</u> : La capacidad adquisitiva de este segmento de clientes prioriza la satisfacción de necesidades básicas.
Social-Cultural-Demográfica		
Situación de las familias de los deportistas	La mayoría de los deportistas viven en sectores peligrosos que ponen en riesgo su desarrollo social por las malas influencias del entorno.	<u>Amenaza</u> : Los problemas sociales son un factor de riesgo para los deportistas que viven en sectores peligrosos de la capital. En muchos casos, son las principales razones por las que los deportistas truncan sus carreras.
Tecnológico		
Uso de la tecnología en la industria deportiva local.	Con la experiencia del proceso preparatorio para la clasificación de Perú al mundial Rusia 2018, diversos proveedores de tecnología deportiva ingresaron al mercado peruano.	<u>Oportunidad</u> : Existen proveedores en el mercado peruano y latinoamericano en búsqueda de oportunidades en el mercado peruano.
Ecológico		
Digitalización genera un impacto ambiental relevante.	La industria deportiva y en específico el fútbol, hace uso intensivo de papeles para las actividades propias de dicho deporte.	<u>Oportunidad</u> : El uso de la tecnología para el desarrollo de las actividades relacionadas al fútbol se convierte en una actividad que contribuye al cuidado del medio ambiente.

3.7. Análisis interno: Competidores potenciales, clientes, proveedores, productos sustitutos, barreras de entrada (PORTER)

Tabla 3.2

Análisis internos Porter

Poder de negociación de los clientes	El poder de negociación de los clientes es bajo, considerando que nuestro servicio es innovador y que no existe una alternativa similar en el mercado local.
Poder de negociación de los proveedores	El poder de negociación de los proveedores es bajo, considerando que existe una oferta amplia de insumos para nuestro modelo de negocio. Adicionalmente, para los dispositivos tecnológicos, en la mayoría de los casos son proveedores que no tienen presencia en el mercado peruano, por lo que nuestro modelo de negocio significa una oportunidad para ingresar al mercado latinoamericano.
Amenazas de nuevos competidores	La amenaza de nuevos competidores es baja, considerando que no existen proveedores que ofrezcan un servicio como el nuestro, y los existentes que ofrecen soluciones similares tienen un precio muy alto para el segmento de mercado que atendemos. Por esta razón solo los clubes profesionales pueden acceder a esta tecnología.
Amenazas de productos sustitutos	La amenaza de productos sustitutos es media, considerando la existencia de aplicaciones gratuitas y tecnología de bajo costo que, en parte, ofrece información de valor para el cliente, pero de forma individual.
Rivalidad entre competidores existentes	La rivalidad de los competidores existentes es baja, considerando que nuestro servicio es disruptivo.

3.8. Análisis sectorial e Identificación de riesgos y amenazas. Análisis FODA.

Tabla 3.3

Análisis FODA

Fortalezas	Modelo disruptivo y acorde a las necesidades del mercado. Altamente escalable. Basado en tecnología.
Oportunidades	Alianzas con empresas del sector deportivo. Internacionalización.
Debilidades	Proveedores de tecnología deportiva interesados en ingresar al mercado peruano. Falta de soporte local para la tecnología deportiva. Atendemos necesidades de una industria que en el Perú tiene un alto grado de informalidad.
Amenazas	Nuestros clientes en un mayor porcentaje pertenecen a niveles socioeconómicos con poco poder adquisitivo. Falta de apoyo inversionista por ser una industria con un alto grado de informalidad. Aparición de competidores extranjeros con mayor nivel de inversión. Privatización de la evaluación de desempeño para deportistas federados.

3.9. Estrategia de éxito (FODA cruzado)

Tabla 3.4

Estrategia de éxito

	Oportunidades	Amenazas
Fortalezas Modelo disruptivo y acorde a las necesidades del mercado. Altamente escalable. Basado en tecnología.	Alianzas con empresas del sector deportivo. Internacionalización. Proveedores de tecnología deportiva interesados en ingresar al mercado peruano.	Falta de apoyo inversionista por ser una industria con un alto grado de informalidad. Aparición de competidores extranjeros con mayor inversión. Privatización de la evaluación de desempeño para deportistas federados. Crear programas de fidelización. Implementar servicio de valor agregado de coaching para los clientes.
Debilidades Falta de soporte local para la tecnología deportiva. Atendemos necesidades de una industria que en el Perú tiene un alto grado de informalidad. Nuestros clientes en un mayor porcentaje pertenecen a niveles socioeconómicos con poco poder adquisitivo.	Establecer contratos de comercialización con proveedores de tecnología deportiva. Establecer alianzas estratégicas con las empresas del sector deportivo. Realizar una investigación de mercado en los países de Colombia y México. Establecer contratos de soporte con proveedores de tecnología deportiva. Definir un modelo de precios que considere el nivel socioeconómico de los clientes. Formar expertos locales en tecnología deportiva.	Crear comunidades entre nuestros clientes y proveedores para evolucionar el servicio y compartir experiencias.

CAPÍTULO IV: PLAN DE MARKETING

4.1. Planteamiento de objetivos generales de marketing

Los objetivos generales de marketing son los siguientes:

- Posicionar la marca TU CLUB, penetrando en nuestro mercado objetivo con una estrategia basada en la innovación y la calidad del servicio. Lograr la afiliación de 180 deportistas en el primer año manteniendo un crecimiento de acuerdo con la siguiente distribución:
 - Primer año: 180
 - Segundo año: 360
 - Tercer año: 540
 - Cuarto año: 720
 - Quinto año: 900

Enfocarnos en la calidad y conveniencia de la información sobre rendimiento deportivo. Lograr un 60% de NPS durante el primer año de servicio manteniendo un crecimiento aproximado del 5% en cada año.

4.2. Estrategias de marketing

4.2.1. Segmentación y perfil del cliente

- Edad: Padres de niños y adolescentes entre los 13 y 18 años.
- Locación: Lima metropolitana.
- Estilo de vida:
 - Padres y apoderados que ven al fútbol como una actividad principal. Este tipo de persona tiene como objetivo para sus hijos o representados, el fútbol profesional. Invierte en múltiples servicios y productos deportivos, priorizando las actividades deportivas sobre las académicas.
 - Padres y apoderados que ven al fútbol como una actividad secundaria. Este tipo de persona tiene como objetivo para sus hijos o representados, la socialización o

esparcimiento. Invierte en algunos servicios deportivos, priorizando otras actividades por sobre las deportivas.

- Padres y apoderados que ven al fútbol como una actividad secundaria, pero con expectativas de convertirse en una actividad principal. Este tipo de persona tiene como uno de sus objetivos para sus hijos o representados, el fútbol profesional, sin ser el único. Invierte en múltiples servicios y productos deportivos, buscando un balance entre las actividades deportivas y las académicas.

4.2.2. Posicionamiento y ventaja competitiva

Tu Club quiere ofrecer a sus clientes una forma innovadora, tecnológica y conveniente de conocer el rendimiento deportivo de los deportistas, teniendo como principal ventaja diferencial, el uso de sistemas electrónicos de seguimiento del rendimiento deportivo. Esta tecnología, hasta hoy sólo al alcance de los clubes profesionales por su alto nivel de inversión, permite medir el rendimiento deportivo en los entrenamientos y competencias. Esta información podrá ser utilizada por nuestros clientes a través del envío de un PDF por el medio de contacto definido en la contratación del servicio. Esto nos permite establecer un modelo de negocio que evolucione con la experiencia de los diversos proveedores de tecnología deportiva, convirtiéndonos en un referente en innovación tecnológica deportiva en Latinoamérica.

4.3. Mercado objetivo

4.3.1. Tendencia de mercado

Como parte de nuestra investigación hemos podido identificar que el ente más importante del fútbol, la FIFA, está trabajando muy de cerca con dispositivos de medición de rendimiento deportivo al servicio de los deportistas.

Además, la reciente aplicación de tecnología deportiva durante la pasada gestión de Ricardo Gareca al mando de la selección mayor, mostró buenos resultados y permitió explotar al máximo las características de cada jugador, prevenir lesiones y planificar de una forma más efectiva los trabajos de la selección nacional de fútbol de Perú.

Finalmente, la creciente tendencia en el uso de la tecnología y la innovación en la industria deportiva a nivel global, marca una evolución en el uso de nuevos productos y servicios que permitan optimizar el análisis y la toma de decisiones en los equipos de fútbol de alto rendimiento.

4.3.2. Tamaño de mercado

Basados en la información del Reglamento Torneo Copa Élite Federación Lima el tamaño de nuestro mercado está basado en los deportistas que participan en los principales torneos de Copa Federación organizados por la FPF, entre los 13 y 18 años de edad: (Federación Peruana de Fútbol, 2024)

- Copa Federación ORO.
- Copa Federación Plata A.
- Copa Federación Plata B.
- Copa Federación Plata Promocional.

En ese sentido, el tamaño de mercado es de 9000 deportistas, los cuales se distribuyen de la siguiente manera:

Tabla 4.1

Cantidad de equipos y jugadores en torneos federativos

Torneo de la FPF	Número de Equipos	Categorías en Competencia	Jugadores por Categoría	Total
Oro	12	5	30	1800
Plata A	12	5	30	1800
Plata B	20	5	30	3000
Plata Promocional	16	5	30	2400

4.3.3. Mercado objetivo

Nuestro mercado objetivo son los deportistas que participan del torneo Copa Federación ORO. En el año 2024, en este torneo participan los siguiente equipos:

- Deportivo Coopsol
- Canteras Perú

- Hector Chumpitaz
- Sport Boys
- San Martin
- Cesar Vallejo
- Deportivo Municipal
- Cantolao
- Universitario
- Sporting Cristal
- Alianza Lima

Cabe mencionar que cada año pueden descender los equipos con peor rendimiento deportivo, permitiendo el ascenso a este torneo de los equipos que participan en el torneo Copa Federación Plata A.

En el año 2022 compiten las siguientes categorías:

- SUB-13
- SUB-14
- SUB-15
- SUB-16
- SUB-17 (En la categoría Sub-17 el club podrá inscribir opcionalmente hasta quince (15) jugadores de la categoría 2006).

Cada año ingresa y se retira una categoría de competencia. Finalmente, cada equipo puede inscribir hasta un máximo de 30 jugadores durante el año de competencia.

Considerando todo lo indicado, nuestro mercado objetivo es de 1800 deportistas.

4.3.4. Identificación de agentes (clientes, usuarios, compradores, prescriptores, intermediarios, mayoristas, minoristas, comisionistas).

Los agentes involucrados en nuestra investigación son:

- Clientes: padres de familia o apoderados del mercado objetivo.
- Usuarios: población de deportistas del mercado objetivo.

- Mayoristas: Representantes locales o internacionales de las marcas de dispositivos de medición y proveedores de tecnología en la nube.
- Intermediarios: Clubes y academias de fútbol.
- Socios:
 - Representantes locales o internacionales de las marcas de dispositivos de medición.
 - Clubes y academias de fútbol que nos permiten ofrecer nuestros servicios en sus actividades diarias para la medición de sus clientes como valor agregado.
 - Marcas de empresas relacionadas al sector deportivo con quienes suscribiremos contratos de patrocinio y acuerdos comerciales.

4.3.5. Potencial de crecimiento del mercado

Conforme a lo expuesto en el mercado objetivo, se espera en una primera fase tener presencia en los deportistas de los clubes que participan del torneo Copa Federación ORO e ir escalando la solución agregando valor a los clientes, para llegar en mayor magnitud a otros campeonatos, clubes y academias de Lima, para luego escalar nuestro servicio a nivel nacional e internacional.

Considerando nuestro modelo de negocio basado en innovación y tecnología, nuestro servicio puede ser escalado de forma rápida y efectiva a nuevos mercados.

4.3.6. Rivalidad competitiva y Potencial de ventas

Actualmente en el Perú no existe un servicio similar al nuestro, considerando nuestro modelo de negocio.

Sin embargo, existen empresas que comercializan dispositivos de medición de rendimiento deportivo teniendo como mercado objetivo a los clubes profesionales de fútbol que participan en la Liga 1. Esto debido al nivel de inversión que se requiere para poder adquirir esta tecnología y a los diversos problemas económicos por los que atraviesan los clubes de fútbol en el Perú. A continuación, citamos algunos ejemplos.

- Z-Sports viene trabajando de la mano con el IPD y el club Sporting Cristal ofreciendo soluciones de medición del rendimiento deportivo a sus atletas.

- La USMP empezó a utilizar a Playermaker para la medición del rendimiento deportivo en sus divisiones menores.

Nuestro potencial de ventas se basa en que nuestro modelo de negocio está enfocado en un segmento de clientes específico y una necesidad no atendida por las ofertas de servicios deportivos en el Perú.

4.4. Desarrollo y estrategia del marketing mix

4.4.1. Política de gestión del cliente

Tener al cliente al centro de nuestras decisiones es uno de los pilares principales de nuestro servicio. En línea a lo anterior, tenemos las siguientes políticas:

- Poner al cliente en el centro de nuestras decisiones identificando sus puntos de dolor y resolviéndolos de forma incremental.
- Feedback constante con usuarios finales a través de sesiones de review.
- Soporte y postventa tanto a nivel técnico como de consultoría para una mejor toma de decisiones enfocado en el deportista.
- Procedimientos operativos y protocolos definidos y transparentes a todo nivel.
- Indicadores de satisfacción internos y externos de nuestro servicio, trabajando en planes de acción sobre reclamos y cuellos de botella en nuestros procesos.

4.4.2. Estrategia de producto: especificaciones, calidad, variabilidad y diversificación

Nuestra solución brinda un servicio de información de rendimiento deportivo utilizando tecnología certificada por la FIFA, que es procesada por analistas de rendimiento deportivo y disponible mediante el envío de un reporte en PDF.

- Producto básico: servicio de información de rendimiento deportivo que permita potenciar el rendimiento individual de los deportistas y les ayude a prevenir lesiones.
- Producto real: servicio de información de rendimiento deportivo individual, utilizando dispositivos de medición certificados por la FIFA, procesada por analistas de rendimiento deportivo y disponible a través del envío de un reporte en PDF.

- Producto aumentado: servicio de información de rendimiento deportivo comparativo con otros deportistas. Este servicio estará disponible a partir del segundo año de iniciado el servicio, considerando que requiere de una masa crítica de datos que permita realizar las comparaciones.

4.4.3. Estrategia de precios: análisis de costos y precios

Tabla 4.2

Planes de suscripción Tu Club

Plan	Características	Precio Mensual
Tu Club	Servicio de información de rendimiento deportivo utilizando dispositivos de medición Fieldwiz, procesada por analistas de rendimiento deportivo y disponible a través del envío de un PDF por los canales de contacto definidos por el cliente en la contratación del servicio. La membresía permite realizar 3 mediciones al mes: 2 en los entrenamientos y 1 en competencias.	S/. 150
Tu Club Premium	Acceso a información comparativa con otros deportistas.	S/. 300
Tu Club Tarifa Social	Servicio de Tu Club Regular a una tarifa social.	S/. 50
Tu Club Beca	Servicio de Tu Club Regular sin costo para deportistas destacados.	S/. 0

Los precios han sido definidos tomando en consideración las encuestas realizadas a nuestro mercado objetivo y no contienen el IGV. Los principales costos asociados a nuestra solución se listan a continuación.

- Dispositivo de medición GPS.
- Publicidad por canales digitales.
- Servicios en la Nube para la gestión de la aplicación.
- Alquiler de oficinas en modalidad co-working.
- Merchandising necesario para impulsar la marca.
- Planilla de personal administrativo y operativo.
- Otros gastos operativos.

4.4.4. Política comercial

Dentro de la política comercial, se listan los siguientes lineamientos:

- Foco en nuestro mercado objetivo satisfaciendo la necesidad de gestión y seguimiento al rendimiento deportivo de los usuarios del servicio.
- Marketing digital a través de redes sociales y canales propios como la página web.
- Buscar alianzas estratégicas y convenios con distintas empresas relacionadas a la industria deportiva, con miras a ganar mayor posicionamiento y reconocimiento de la marca.
- Asegurar el correcto tratamiento de datos personales de nuestros clientes y usuarios.
- Implementar canales de servicio postventa que garanticen la atención dentro de los SLA de respuesta definidos y un seguimiento a los requerimientos de nuestros clientes.
- Implementar estrategias de trade marketing. Gestionar eventos de activación en las sedes de las academias y clubes del mercado objetivo, para mostrar el servicio de forma gratuita, en alianza estratégica con las principales marcas de la industria deportiva.

4.4.5. Estrategia comunicacional y canal

Posicionaremos nuestros servicios principalmente por los siguientes canales:

- Redes sociales propias: presencia en diferentes plataformas digitales como facebook, instagram, youtube y tiktok.
- Publicidad en principales plataformas digitales en contenido relacionado al deporte.
- Publicidad directa en clubes o academias para presentación de la solución a diferentes clientes potenciales.
- Open day o eventos de presentación directa a potenciales compradores como padres de familia o apoderados de jóvenes deportistas de las distintas academias.

4.4.6. Estrategia de distribución

Nuestro servicio se podrá adquirir y pagar mediante canales digitales y presenciales. En ambos canales se mostrarán los planes tarifarios, beneficios, así como nuestros datos de contacto.

Una vez adquirido el servicio, la medición del rendimiento deportivo se realizará en las instalaciones de los clubes o academias a las que pertenecen nuestros usuarios. Posteriormente, la información será procesada por nuestros analistas de rendimiento deportivo y entregada mediante el envío de un reporte en PDF a los canales de contacto definidos por el cliente en la contratación del servicio.

4.5. Plan de Ventas (objetivos anuales, alcance de la oferta) y Proyección de la Demanda (crecimiento y desarrollo)

Como se indicó anteriormente, nuestro mercado objetivo es de 1800 deportistas.

Tabla 4.3

Mercado objetivo

Torneo de la FPF	Número de Equipos	Categorías en Competencia	Jugadores por Categoría	Total
Copa Federación Oro	12	6	25	1800

Por otro lado, considerando los objetivos estratégicos, proyectamos afiliar a 180 deportistas en el primer año manteniendo un crecimiento en función a la capacidad máxima de nuestro servicio, hasta cubrir toda la demanda de nuestro mercado objetivo. Para el cálculo de las membresías TU Club Premium, se ha tomado como referencia los valores obtenidos en la encuesta.

Tabla 4.4

Demanda proyectada

Concepto	1	2	3	4	5
Total Ingresos	S/ 185,400.00	S/ 486,000.00	S/ 777,600.00	S/ 1,069,200.00	S/ 1,360,800.00
Cantidad de Deportistas	180	360	540	720	900
Número de Membresías Tu Club Social	36	108	162	216	270
Número de Membresías Tu Club	108	144	216	288	360
Número de Membresías Tu Club Premium	18	72	108	144	180
Número de Membresías Beca	18	36	54	72	90

CAPÍTULO V: PLAN DE OPERACIONES

5.1. Políticas operacionales

Las políticas operacionales nos permitirán asegurar la planificación operativa de nuestro servicio, así como mantener nuestros estándares de calidad. Incluyen los procedimientos para la prestación de los servicios de información de rendimiento deportivo, desde la preventa y venta del servicio, la implementación y el soporte post venta.

5.1.1. Calidad

Nuestro servicio tendrá los siguientes atributos de calidad que nos permitirán diferenciarnos de la competencia:

- Disponibilidad: La información de nuestros clientes siempre estará accesible a través de nuestra aplicación, manteniendo la privacidad de esta con controles para el acceso a la misma.
- Confidencialidad: El acceso a la información de nuestros clientes estará controlada por mecanismos avanzados de seguridad.
- Integridad: La información será cargada de forma directa desde los dispositivos GPS mediante métodos estándares del proveedor, mitigando el riesgo de errores en la misma.
- Autenticación: La información es obtenida desde dispositivos GPS asignados a los deportistas y está disponible mediante autenticación biométrica, lo que nos permite asegurar la confidencialidad de la misma.
- Asesoría: Nuestro servicio brinda asesoría y soporte para el uso de la aplicación y de la información.

5.1.2. Procesos

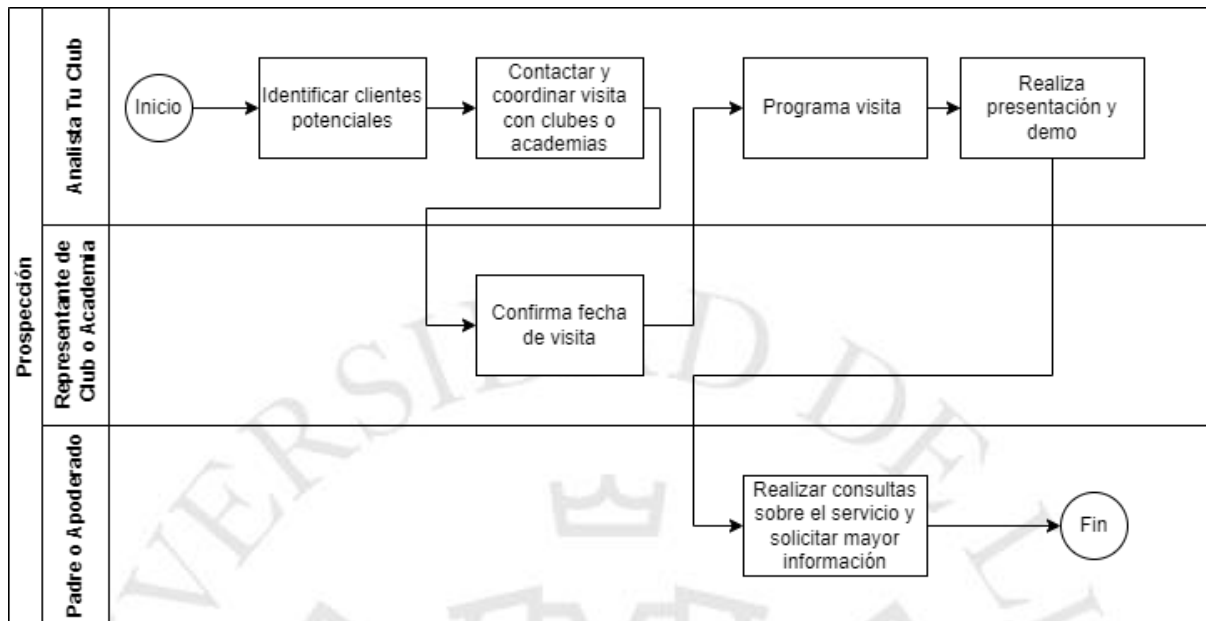
Los procesos principales son los siguientes:

- Prospección

Proceso que permite identificar leads en nuestro segmento de clientes para iniciar la preventa del servicio.

Figura 5.1

Proceso de Prospección

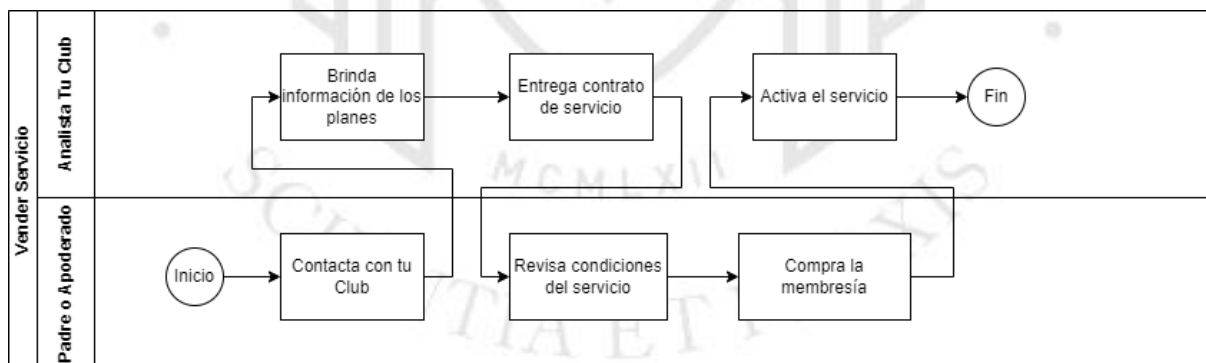


- Preventa

Proceso que permite pre vender el servicio a nuestro segmento de clientes.

Figura 5.2

Proceso de Pre-Venta

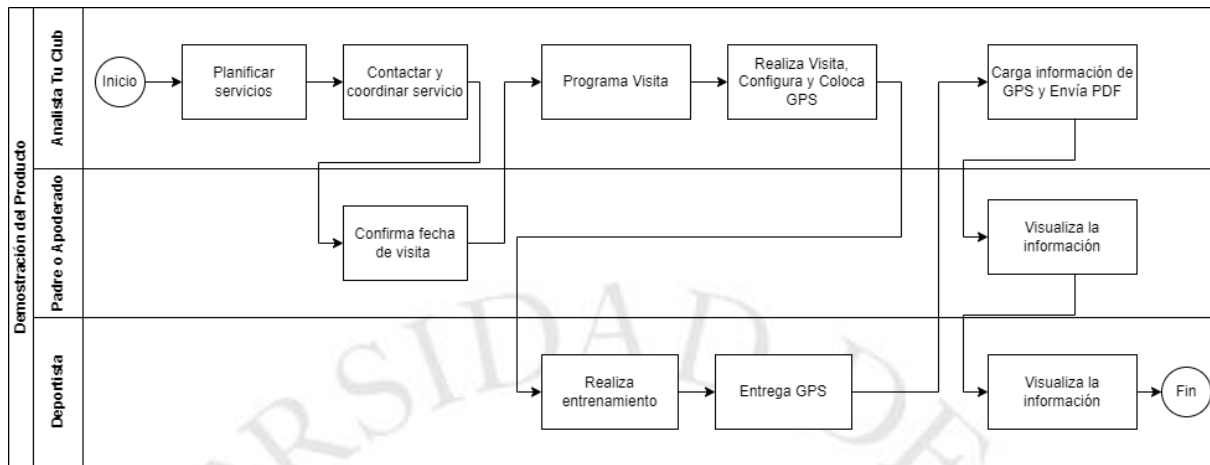


- Venta

Proceso que permite vender el servicio a nuestro segmento de clientes.

Figura 5.3

Proceso de Venta

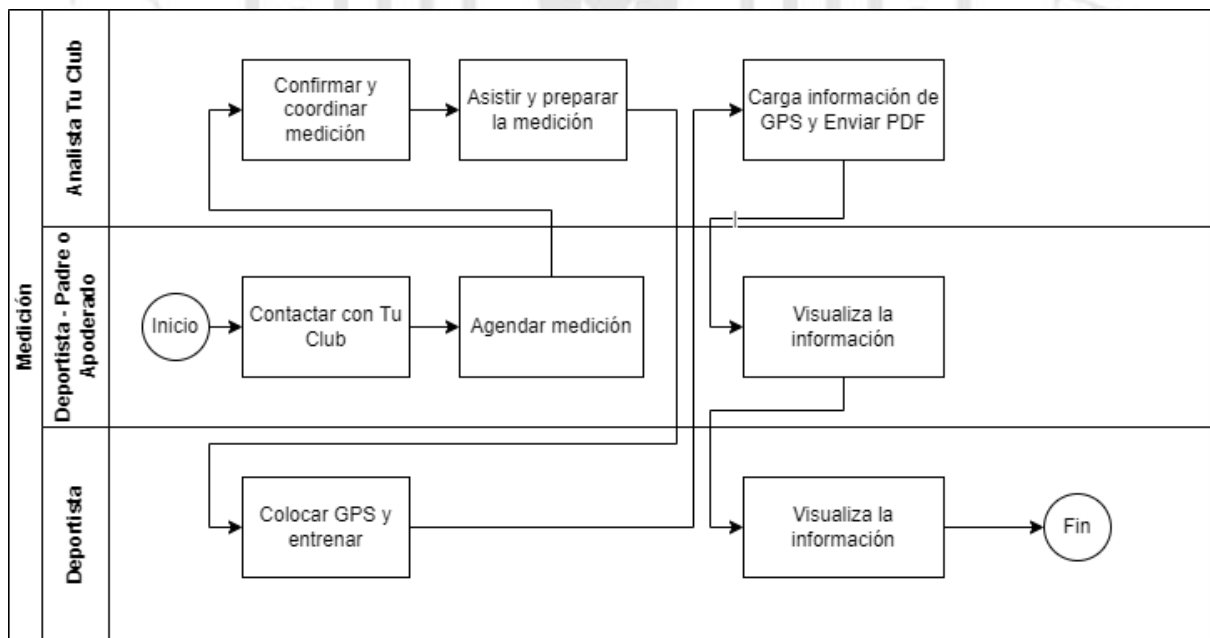


- Medición

Proceso que permite la ejecución del servicio.

Figura 5.4

Proceso de Medición

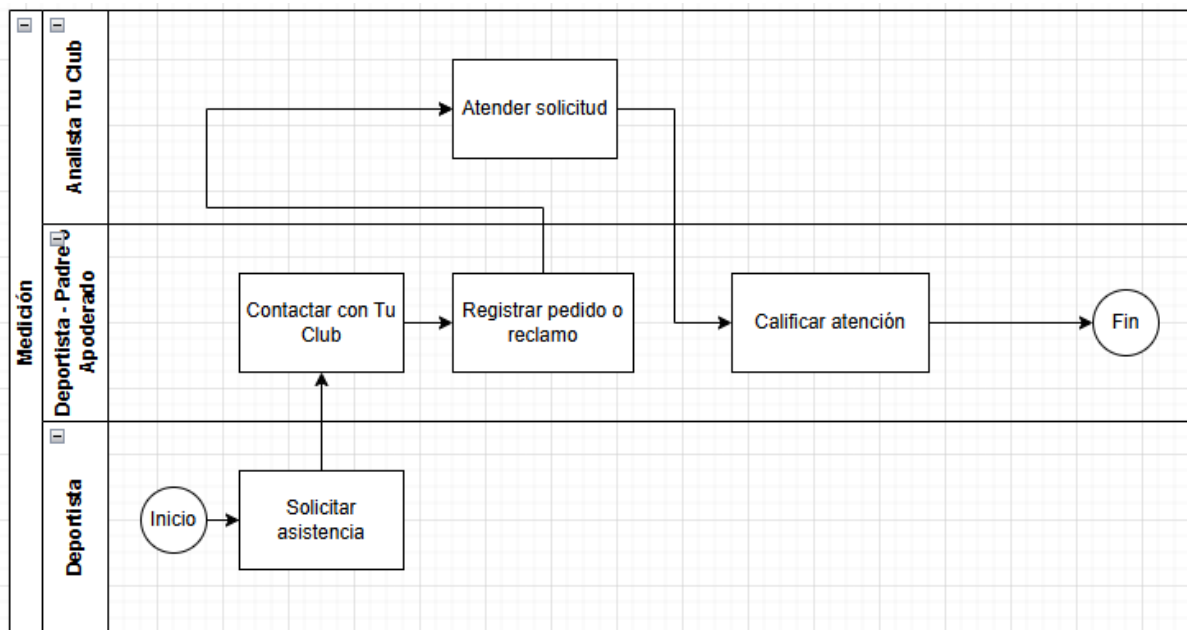


- Post venta

Proceso que permite gestionar los pedidos y reclamos de los clientes.

Figura 5.5

Proceso de Post Venta

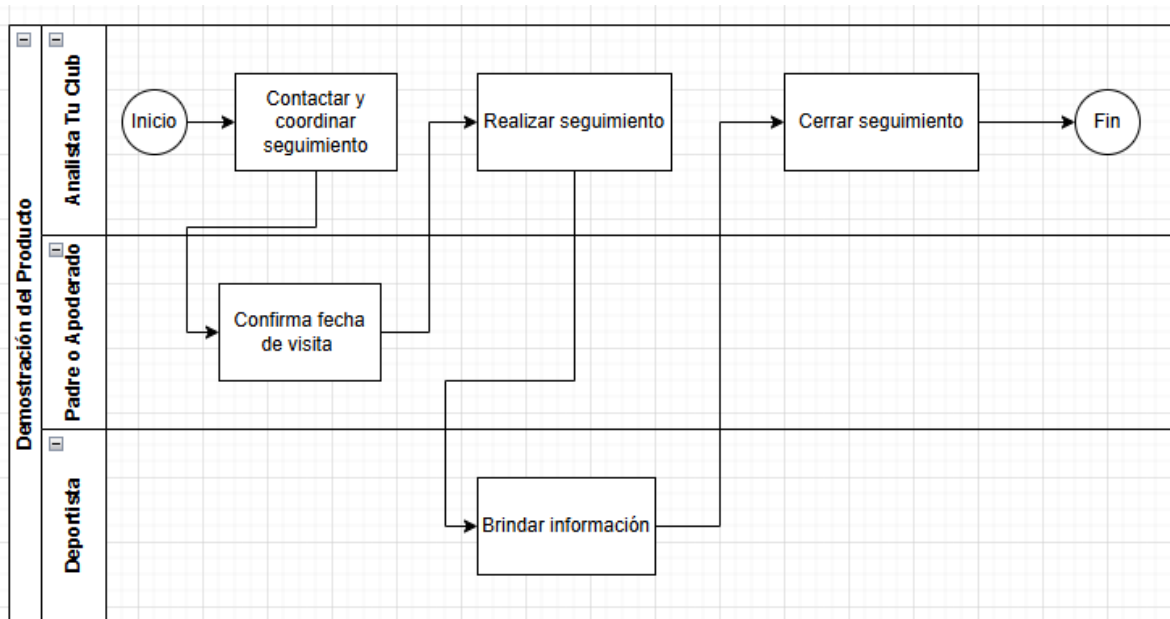


- Seguimiento

Proceso que permite realizar seguimiento a la mejora del rendimiento deportivo de los deportistas.

Figura 5.6

Proceso de Seguimiento



5.1.3. Planificación

Nuestra planificación se realizará de forma trimestral, considerando los siguientes pasos:

- Pensar de forma holística: Definir la visión y priorizar las iniciativas que se requieren para alcanzarla, considerando el tiempo de implementación y la inversión.
- Identifica los elementos de mayor valor: Identificar los elementos claves necesarios para la implementación de las iniciativas priorizadas.
- Detallar las iniciativas: Definir las épicas necesarias para cada una de las iniciativas priorizadas.
- Estimar: Estimar el esfuerzo necesario para implementar las épicas definidas con el objetivo de elaborar un roadmap. Un roadmap es un plan a alto nivel que define los plazos e hitos más importantes.
- Define un MVP: Define entregas incrementales que generen valor de las épicas a implementar.
- Crea el roadmap: Crear un plan de trabajo detallado estableciendo fechas, responsables y precedentes.
- Desglosar el roadmap: Comunicar el roadmap al equipo y solicitar la validación. Iniciar con el desglose de las épicas en historias y las estimaciones detalladas.

- Mejora el proceso: Aplicar mejora continua al proceso de planificación teniendo como input el feedback de los clientes externos e internos.

5.1.4. Inventarios

El principal insumo de nuestro servicio es la información sobre el rendimiento deportivo de nuestros clientes. Esta data se almacenará en la nube de Google en un motor de base de datos relacional de SQL Server. La capacidad de almacenamiento inicial será de 1TB y se irá escalando de acuerdo con el uso y masificación del servicio.

Adicionalmente, contaremos con un espacio para almacenamiento de los dispositivos de medición de rendimiento deportivo.

5.2. Equipos, actividades y procesos

5.2.1. Diseño y capacidad de instalaciones

Tu Club tendrá una sede administrativa en oficinas que serán alquiladas bajo la modalidad de coworking. La ubicación será en San Isidro.

5.2.2. Equipos de trabajo y apoyos

El equipo de trabajo está conformado por un equipo administrativo y un equipo operativo. El equipo administrativo está conformado por el CEO, el supervisor de administración y el supervisor comercial. Mientras que el equipo operativo está conformado por el supervisor de TI y Operaciones, el preparador físico y el analista de rendimiento deportivo.

5.2.3. Gestión de proveedores, compras y stock

Para que una empresa sea aceptada como proveedor deberá cumplir como mínimo con los siguientes requisitos:

- Los Proveedores deben estar registrados en SUNAT (Estado: Activo / Condición: Habido).
- La calificación Financiera del proveedor debe ser Normal en los últimos 3 meses.

En función al tipo de proveedor, se definirán otros criterios especializados de selección, como, por ejemplo:

- Certificaciones internacionales (FIFA).
- Experiencia en el mercado local.

Las condiciones comerciales que manejaremos para el pago de proveedores serán a 30 días.

5.2.4. Tercerización o integración de procesos.

El procesamiento de los pagos se realizará mediante una integración con la pasarela de pago Izipay. Esta plataforma cuenta con todos los mecanismos de seguridad necesarios para asegurar las transacciones de nuestros clientes.

Las funciones administrativas de pago de planillas, contabilidad y legal serán tercerizadas con consultoras especializadas.

5.2.5. Implementación de las actividades por fases. Cadena de valor.

En el gráfico se encuentra detallada nuestra cadena de valor.

Tabla 5.1

Cadena de Valor

Dirección General y de Recursos Humanos					
Planificación estratégica y gestión del capital humano.					
Organización Interna y Tecnología					
Organización del equipo y la gestión de las tecnologías de la información necesarias para la prestación del servicio.					
Infraestructura y Ambiente					
Gestión del alquiler de las oficinas administrativas.					
Abastecimiento					
Proceso de compras de los requerimientos de las áreas usuarias.					
Marketing y Ventas	Personal de Contacto	Soporte Físico y Habilidades	Prestación	Cliente	Otros Clientes
Promoción de nuestro servicio. Pre venta que incluye la prospección y agendamiento de visitas para presentaciones y demostraciones. Venta de nuestros servicios a través de la aplicación.	Nuestro personal de contacto con el cliente es el analista comercial de rendimiento deportivo.	Gestión del equipamiento necesario para la prestación del servicio (GPS, hardware y software de la aplicación).	Planificación y ejecución del servicio de medición de rendimiento deportivo. Visualización de la información a través de la aplicación.	Padres y apoderados que han adquirido nuestro servicio. Acompañamiento y soporte en el uso de nuestra aplicación.	Padres y apoderados de deportistas de niños y jóvenes inscritos en la FPF entre 12 y 18 años que practican el fútbol en lima metropolitana.

Como actividades de apoyo tenemos:

- Planificación estratégica: proceso donde se define la visión, misión, valores, objetivos y estrategias a corto, mediano y largo plazo. Como se indicó en los puntos anteriores, el horizonte de planificación será trimestral.
- Gestión de capital humano: proceso de gestión de procesos relacionados a la administración de los colaboradores de nuestra organización.
- Gestión de las TI: proceso de gobierno y administración de las tecnologías de la información.
- Gestión de la infraestructura: proceso de gestión de los bienes muebles e inmuebles.
- Gestión de compras: proceso de solicitud y compra de los requerimientos de las áreas usuarias, para las actividades de apoyo y primarias.

Como actividades primarias tenemos:

- Preventa: proceso de prospección y agendamiento de visitas para presentaciones y demostraciones.
- Venta: Proceso de venta de nuestros servicios a través de la aplicación.
- Implementación: Planificación y ejecución del servicio de medición de rendimiento deportivo. Visualización de la información a través de un reporte PDF.
- Soporte: Acompañamiento y soporte en el uso de nuestro servicio de medición de rendimiento deportivo.

5.2.6. Proceso de elaboración de bienes y/o prestación de servicio

Una vez contratado el servicio, se realiza una programación de mediciones en función a las locaciones y turnos coordinados con el cliente. Una vez planificadas las visitas, se prepara los materiales necesarios para la prestación como:

- Dispositivos GPS, base de carga y chalecos. Como se muestra en la Figura 6.6.

Figura 5.7

Kit de Medición Fieldwiz



Nota. De “Fieldwiz Pack de 20 Sensores + 20 Wiz Shirt + Estación de Recarga”, por TMR World, s.f. (<https://tmr-world.com/producto/fieldwiz-pack-de-20-sensores-20-wiz-shirt-estacion-de-recarga/>)

- Bolsas para el recojo de los chalecos

Preparados los materiales, se asiste a la locación programada y se contacta con los deportistas para la entrega de los GPS y chalecos. El deportista ingresa al entrenamiento o competencia y al terminar entrega el dispositivo y coloca el chaleco en una bolsa. Terminada la medición, se retorna a las oficinas para que se procese la información y se laven los chalecos dejándolos listos para la siguiente medición.

Para el procesamiento de la información, por intermedio de la base de carga, se sube la información de los dispositivos GPS a la aplicación de FIELDWIZ. Nuestro analista de rendimiento deportivo se encargará de procesar y generar los reportes en PDF que serán enviados a nuestros clientes, en función a la membresía adquirida. En la Figura podemos ver ejemplos de la información individual y comparativa.

Figura 5.8

Reporte de medición individual



Este reporte muestra la siguiente información: Información del deportista, duración de la sesión (entrenamiento o competencia), tiempo jugado (tiempo donde el deportista participó de forma activa), distancia recorrida, aceleraciones, desaceleraciones, velocidad máxima, velocidad promedio y geolocalización. Adicionalmente, para la suscripción premium, se entregará reportes comparativos.

Figura 5.9

Reporte de Medición Comparativo - Tiempo de la Sesión



Figura 5.10

Reporte de Medición Comparativo - Distancia

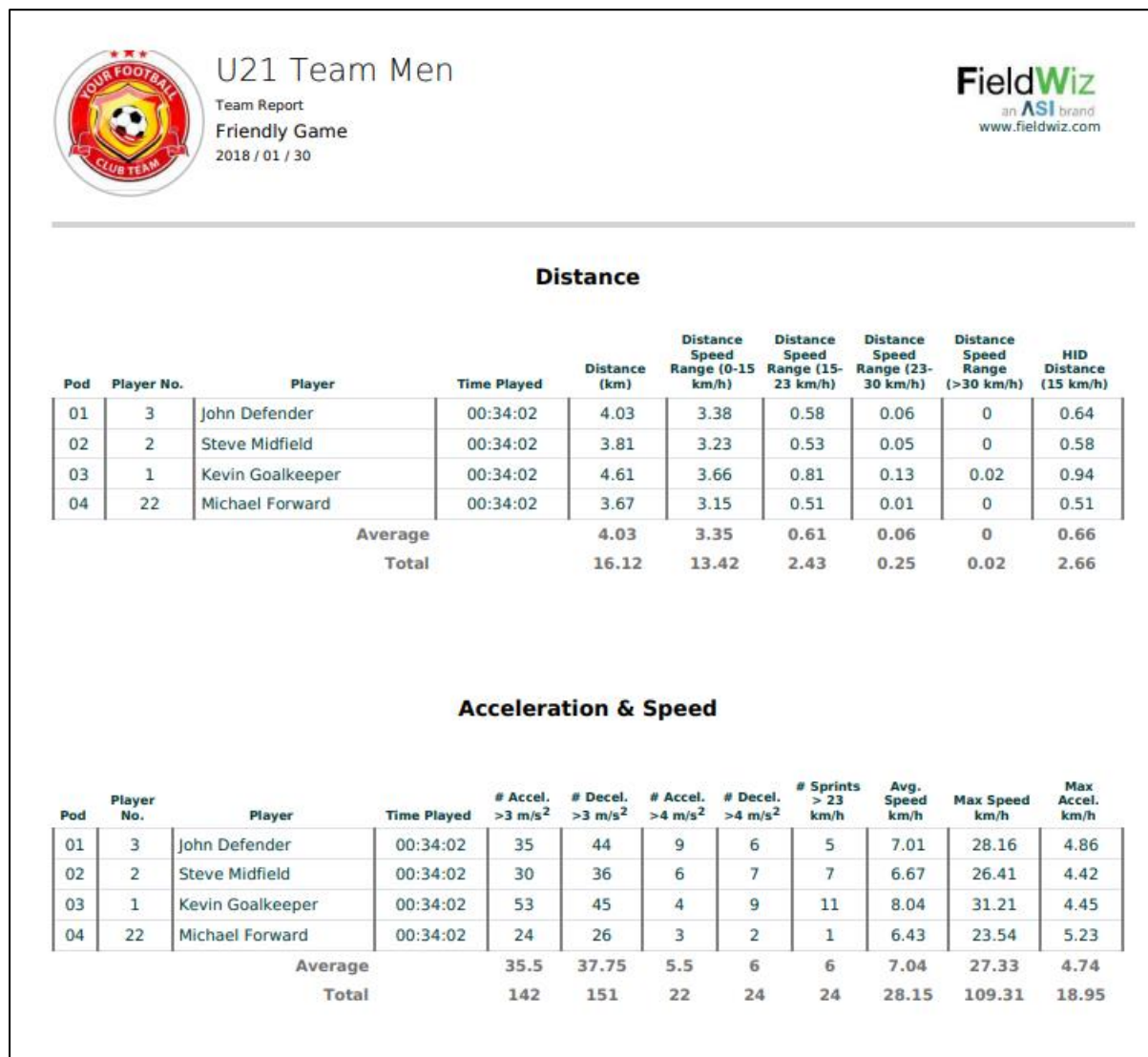


Figura 5.11

Reporte de Medición Comparativo - Distancia por Periodos

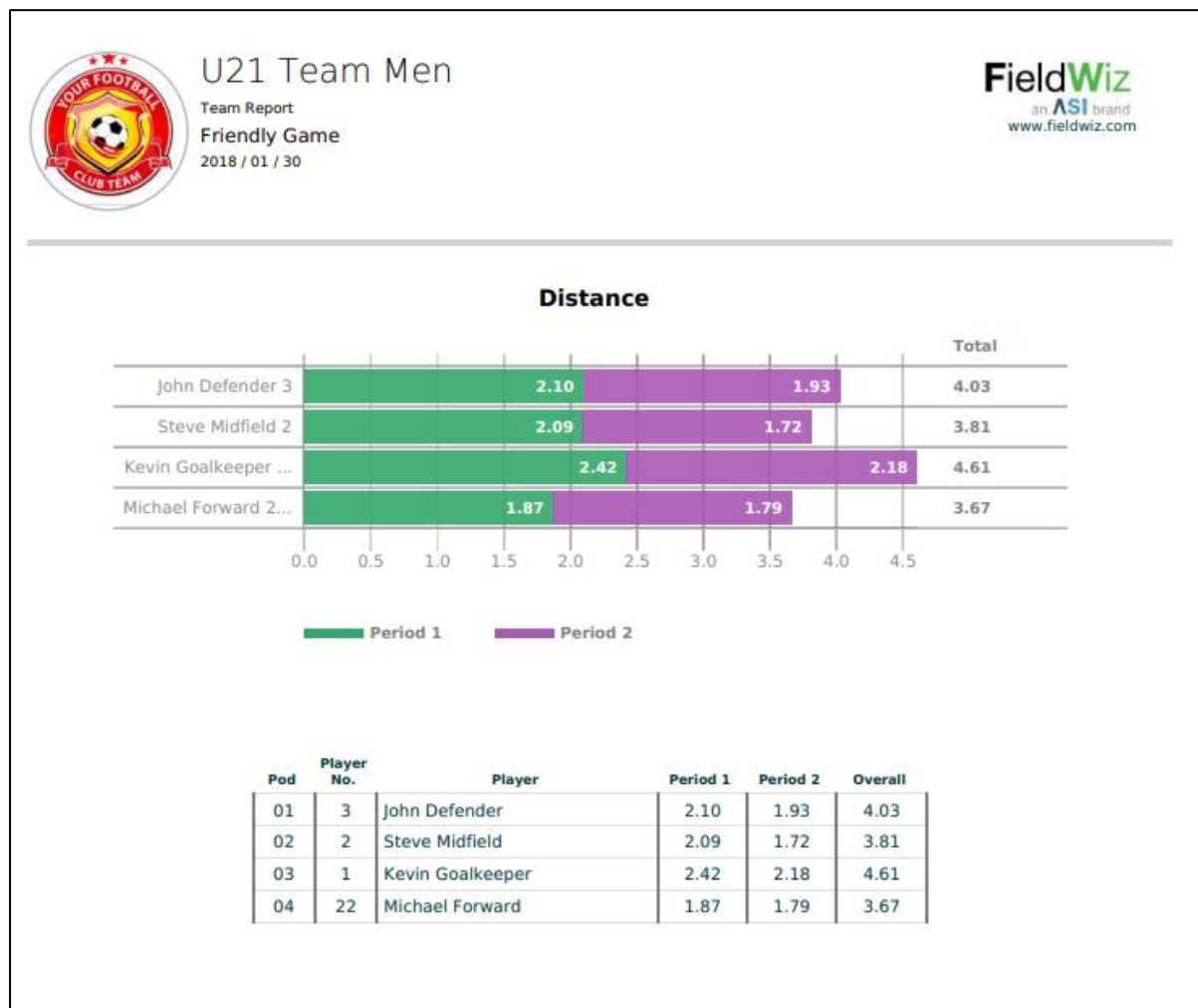
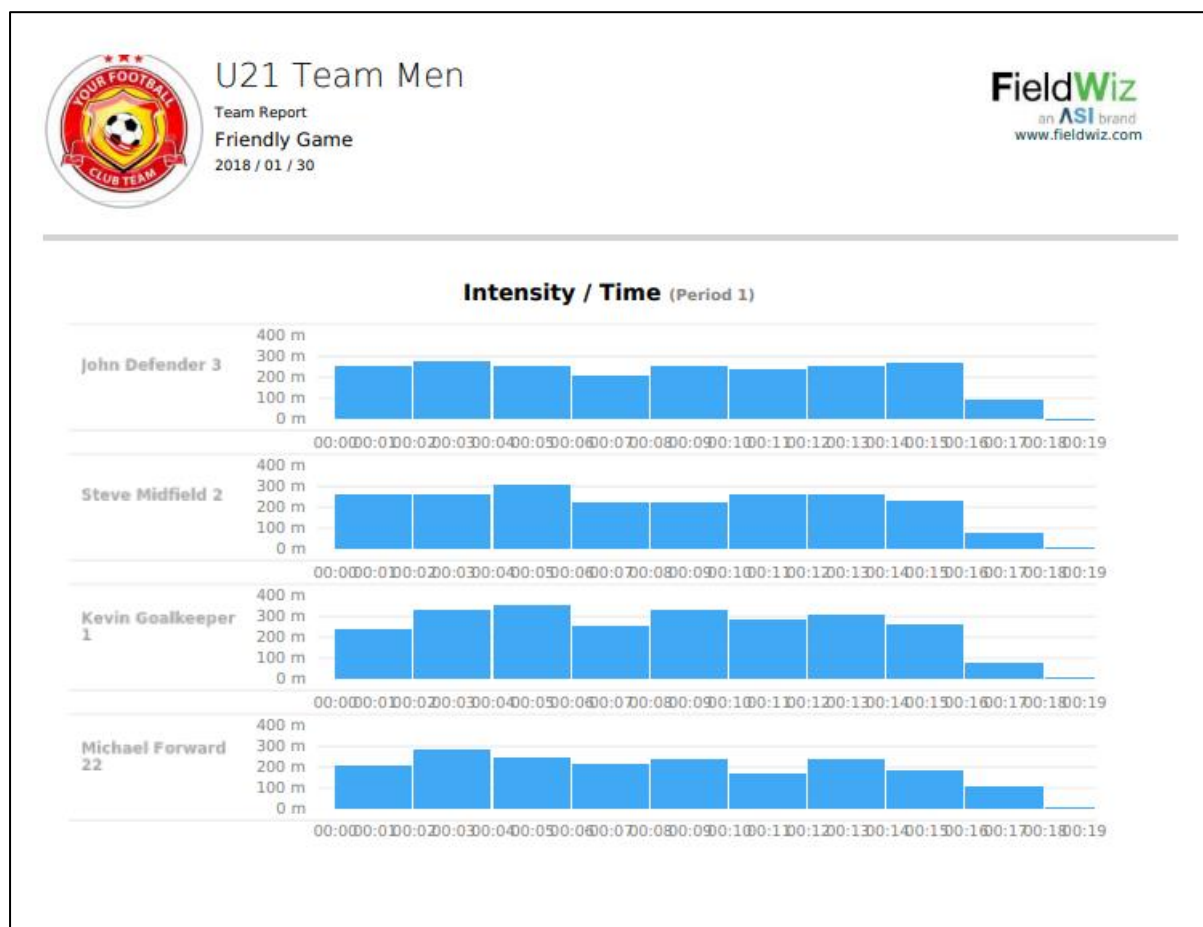


Figura 5.12

Reporte de Medición Comparativo - Intensidad



5.2.7. Políticas de transformación de la actividad

Tu Club es un servicio innovador para la industria deportiva en Latinoamérica. La evolución de la plataforma debe contar con la participación de nuestros clientes en un ciclo continuo de mejora y retroalimentación sobre los puntos de dolor. Se definen las siguientes políticas para la correcta evolución de nuestro servicio:

- **Mejora Continua:** La evolución de la plataforma requiere de una medición continua del NPS y de una efectiva identificación de los puntos de dolor de nuestro servicio. Ambos input deben generar iniciativas de mejora continua.
- **Calidad en el servicio:** Se deben cumplir de forma estricta nuestras políticas de calidad.

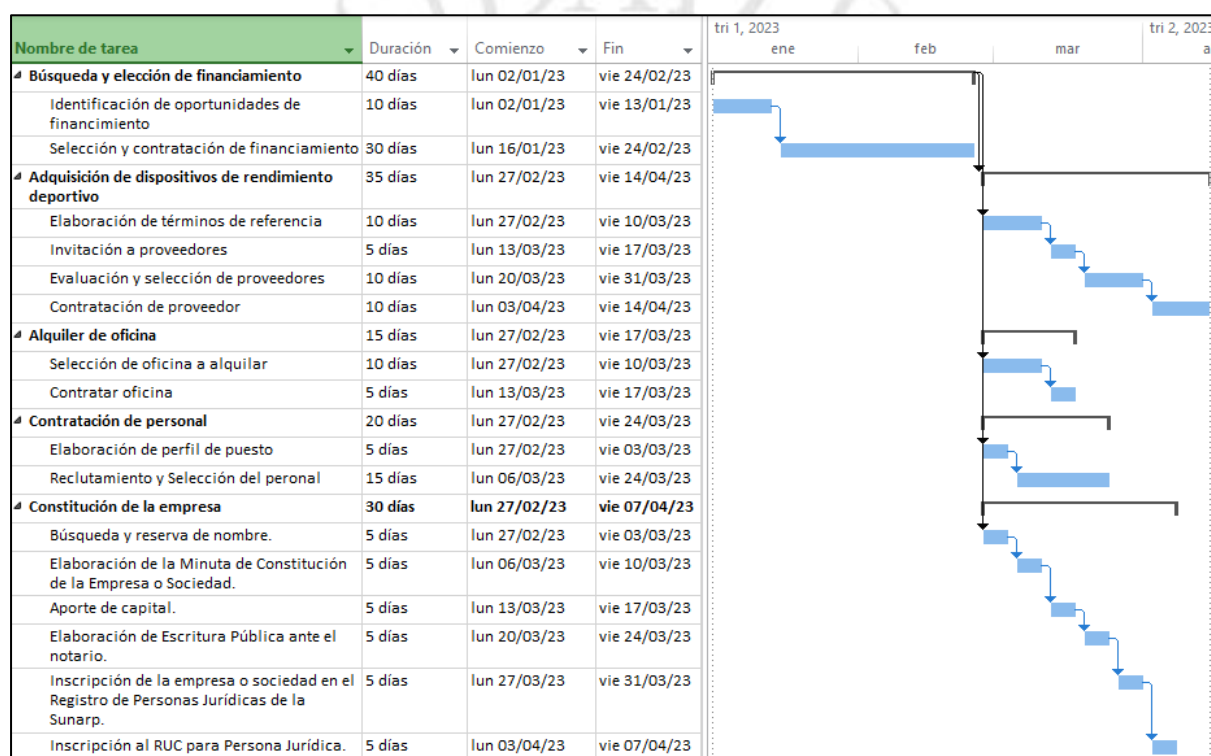
- Satisfacción del Cliente: No sólo somos un servicio de información, debemos convertirnos en socios de nuestros clientes para ayudarles a cumplir sus objetivos deportivos.

5.2.8. Flujograma de la actividad

A continuación, se muestra el cronograma de implementación de Tu Club.

Figura 5.13

Flujograma de la actividad



5.2.9. Balance Scorecard: control de gestión por indicadores

Para la medición de nuestro negocio definiremos los siguientes indicadores:

- Enfocados en el cliente. NPS, uso de la aplicación y tasa de abandono.
- Enfocados en la perspectiva financiera. ROA y ROE.
- Enfocados en los procesos internos: Tiempo de ciclo de medición.
- Enfocados en la innovación y aprendizaje: Volumen y tiempos de respuesta de reclamos, rotación de personal.

CAPÍTULO VI: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y RECURSOS HUMANOS

6.1. Objetivos Organizacionales

6.1.1. Naturaleza de la Organización

Nuestra organización no está basada en modelos tradicionales, burocráticos ni jerárquicos. Nuestros colaboradores tienen la libertad de experimentar, comparten la responsabilidad y trabajan en equipo para el logro de los objetivos estratégicos.

El cliente está en el centro de nuestra estrategia y con las metodologías ágiles buscamos reducir el time to market de nuestros servicios, logrando eficiencia en costos.

Cuidamos a nuestro equipo con una efectiva gestión del capital humano. Entendemos que sin su talento no podríamos lograr nuestros objetivos. Nos preocupamos de todos los aspectos que definen un excelente clima laboral.

6.1.2. Diseño de la organización (funcional, matricial y por proyectos)

Para el diseño de nuestra organización tomaremos en cuenta la experiencia de la empresa Spotify.

Las principales funciones estarán organizadas de una forma jerárquica y las relacionadas al desarrollo de producto estarán organizadas bajo el marco ágil.

Con respecto al marco ágil, tendremos los siguientes equipos y roles:

- Squads (Equipos, Escuadrones): Equipos multidisciplinario y autoorganizado de hasta 4 personas. Son autónomos y trabajan en equipo hasta el logro de los objetivos del squad.
 - Squad de Integración: Responsable de la construcción de los componentes de integración de la aplicación con las tecnología de medición de rendimiento deportivo.
 - Squad de Aplicación: Responsable de la construcción de la aplicación. En el alcance de nuestro proyecto estará encargado de construir el reporte individual y comparativo.

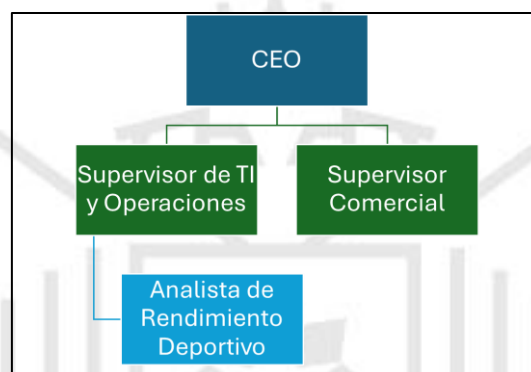
- Tribus: Estructura matricial que agrupa a los Squads manteniendo el foco en el producto. deportivo del cliente.
- Chapter (División, Departamento, Sección): Equipo responsable de las áreas de competencia. En Tu Club tendremos el capítulo de TI. Su responsabilidad es gestionar el crecimiento de los colaboradores que forman parte del Chapter.

6.1.3. Organigrama

A continuación, se presenta el organigrama de Tu Club para las funciones principales.

Figura 6.1

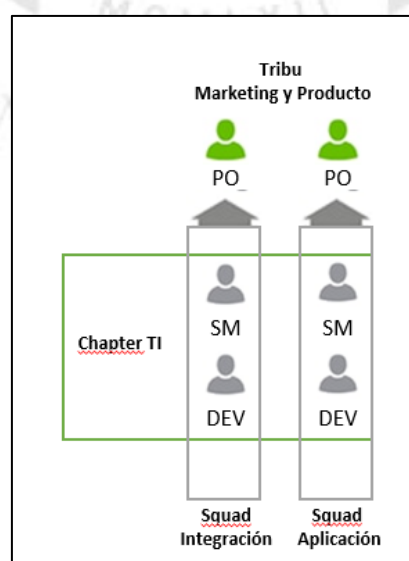
Organigrama



Con respecto al marco ágil, tendremos la siguiente organización

Figura 6.2

Organización Ágil



6.1.4. Diseño de Puestos y Responsabilidades

A continuación, se detallan las áreas y puestos de nuestra organización.

- CEO Gerencia General: Área que está conformada por un Gerente General que tendrá las siguientes responsabilidades:
 - Dirección general de la empresa y elaboración del planteamiento estratégico.
 - Seleccionar a las personas responsables de cada departamento de la empresa.
 - Evaluar el desempeño de todas las áreas de la empresa.
 - Ser el representante legal de la compañía.
 - Gestión del presupuesto.
 - Elaborar los estados financieros.
 - Supervisar la normativa contable y tributaria.
 - Gestión del capital humano.
 - Gestión de compras y proveedores
 - Gestionar a los departamentos tercerizados de asesoría de RRHH, Legal y Contable
- Área Comercial: está conformada por un el Supervisor Comercial que tendrá las siguientes responsabilidades:
 - Gestionar los canales de venta.
 - Contacto directo con nuestros clientes y nuestros socios comerciales.
 - Gestión de acuerdos comerciales.
 - Conseguir los objetivos o metas de venta asignados.
- Área de TI y Operaciones: está conformada por un Supervisor de TI y Operaciones que tendrá las siguientes responsabilidades principales:
 - Gestión de la implementación del servicio de medición,
 - Monitores y soporte de las transacciones que se ejecutan desde nuestra aplicación.
 - Tendrá analistas de rendimiento deportivo a cargo.
 - Responsable de la planificación estratégica de TI.
 - Gestión de la TI de la organización.
 - Gestión de los servicios TI contratados a terceros.
- Rendimiento Deportivo: está conformada por analistas de rendimiento deportivo que tendrán las siguientes responsabilidades principales:

- Responsable de la medición de los deportistas
- Procesamiento de la información de los GPS y generación de informes de rendimiento deportivo.
- Seguimiento de los deportistas.

6.1.5. Políticas Organizacionales

- Política de gestión del capital humano y el tratamiento de la información de nuestros clientes

Nuestro principal activo son los colaboradores. Buscamos implementar las mejores prácticas que nos permitan generar el mejor clima laboral del sector deportivo. Nos preocupamos por brindarles un ambiente de trabajo seguro velando por su salud.

Otro activo importante es la información de nuestros clientes. Por ello somos respetuosos de la normativa legal relacionada al tratamiento de la confidencialidad de los datos.

- Política de servicio e innovación

Buscamos innovar constantemente teniendo al cliente en el centro y considerando las tendencias tecnológicas en TI, Inteligencia Artificial y Bigdata. Estamos comprometidos en ofrecer la mejor experiencia a nuestros clientes tomando en consideración sus necesidades, integrándolos a nuestros procesos de desarrollo de productos.

6.1.6. Gestión del talento

6.1.6.1. Selección y contratación

Nuestro proceso de selección se realizará a través de consultas especializadas. La modalidad de contratación será a plazo fijo, con un periodo de prueba de 6 meses. A partir de 3 años de una relación continua con el colaborador, la modalidad cambiará a plazo indeterminado.

6.1.6.2. Remuneración y desempeño

Para la definición de la remuneración de cada posición se tendrá en consideración la información pública del mercado, la experiencia del equipo de trabajo y entrevistas a los candidatos a cada posición.

Con respecto al desempeño, se implementará un sistema de medición por objetivos. Este proceso se ejecutará de la siguiente manera:

- Definición de los objetivos y metas anuales.
- Aprobación de los objetivos.
- Revisión trimestral del avance de cada objetivo y retroalimentación.
- Cierre de la evaluación de desempeño.

Este sistema nos permitirá medir el rendimiento de nuestros colaboradores, permitiéndonos tomar decisiones con respecto a la continuidad y/o reforzamiento de las capacidades de los mismos. Por otro lado, nos permitirá recompensar a los colaboradores con mejor desempeño.

6.1.6.3. Empoderamiento y reconocimiento

Cada miembro del equipo debe ser responsable de sus objetivos individuales y los del área donde trabaja. Empoderamos a nuestros colaboradores a tomar acción para lograr que las cosas pasen, independientemente de que estas iniciativas forman parte del alcance de su función en la organización.

Con respecto al reconocimiento, implementaremos los siguientes programas:

- Mejor colaborador del trimestre. Busca reconocer el esfuerzo adicional de los colaboradores para el logro de los objetivos de la organización.
- Abrazo Tu Club. Buscar reconocer a los colaboradores que mejor representan a nuestros valores.

6.1.6.4. Capacitación, motivación y desarrollo

Capacitaremos a nuestros colaboradores en las modalidades presencial y virtual. Para identificar el alcance de la capacitación, consideraremos el resultado de la evaluación de desempeño y lo que se releve de las sesiones de retroalimentación. De esta manera lograremos un círculo virtuoso de mejora continua en el rendimiento de nuestro equipo.

Con respecto a la motivación, formaremos parte del programa Grace Place to Work, con el objetivo de adquirir las mejores prácticas de gestión de capital humano. De esta manera y de forma integral, podremos desarrollar planes de mejora de clima organizacional considerando la retroalimentación que el equipo nos dé.

6.1.6.5. Estructura de gastos de RRHH

Los salarios que tendrán las posiciones de nuestro equipo serán los siguientes:

Tabla 6.1

Estructura de gastos RRHH

Cargo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
CEO Gerente General	S/ 52,925.83	S/ 52,925.83	S/ 75,608.33	S/ 75,608.33	S/ 75,608.33
Sueldos	S/ 42,000.00	S/ 42,000.00	S/ 60,000.00	S/ 60,000.00	S/ 60,000.00
Essalud	S/ 3,780.00	S/ 3,780.00	S/ 5,400.00	S/ 5,400.00	S/ 5,400.00
Gratificaciones	S/ 3,500.00	S/ 3,500.00	S/ 5,000.00	S/ 5,000.00	S/ 5,000.00
CTS	S/ 1,895.83	S/ 1,895.83	S/ 2,708.33	S/ 2,708.33	S/ 2,708.33
Vacaciones	S/ 1,750.00	S/ 1,750.00	S/ 2,500.00	S/ 2,500.00	S/ 2,500.00
Supervisor de TI y Operaciones	S/ -	S/ -	S/ 52,925.83	S/ 52,925.83	S/ 52,925.83
Sueldos	S/ -	S/ -	S/ 42,000.00	S/ 42,000.00	S/ 42,000.00
Essalud	S/ -	S/ -	S/ 3,780.00	S/ 3,780.00	S/ 3,780.00
Gratificaciones	S/ -	S/ -	S/ 3,500.00	S/ 3,500.00	S/ 3,500.00
CTS	S/ -	S/ -	S/ 1,895.83	S/ 1,895.83	S/ 1,895.83
Vacaciones	S/ -	S/ -	S/ 1,750.00	S/ 1,750.00	S/ 1,750.00
Analista de rendimiento deportivo	S/ 52,925.83	S/ 52,925.83	S/ 105,851.67	S/ 105,851.67	S/ 105,851.67
Sueldos	S/ 42,000.00	S/ 42,000.00	S/ 84,000.00	S/ 84,000.00	S/ 84,000.00
Essalud	S/ 3,780.00	S/ 3,780.00	S/ 7,560.00	S/ 7,560.00	S/ 7,560.00
Gratificaciones	S/ 3,500.00	S/ 3,500.00	S/ 7,000.00	S/ 7,000.00	S/ 7,000.00
CTS	S/ 1,895.83	S/ 1,895.83	S/ 3,791.67	S/ 3,791.67	S/ 3,791.67
Vacaciones	S/ 1,750.00	S/ 1,750.00	S/ 3,500.00	S/ 3,500.00	S/ 3,500.00
Supervisor Comercial	S/ -	S/ -	S/ 52,925.83	S/ 52,925.83	S/ 52,925.83
Sueldos	S/ -	S/ -	S/ 42,000.00	S/ 42,000.00	S/ 42,000.00
Essalud	S/ -	S/ -	S/ 3,780.00	S/ 3,780.00	S/ 3,780.00
Gratificaciones	S/ -	S/ -	S/ 3,500.00	S/ 3,500.00	S/ 3,500.00
CTS	S/ -	S/ -	S/ 1,895.83	S/ 1,895.83	S/ 1,895.83
Vacaciones	S/ -	S/ -	S/ 1,750.00	S/ 1,750.00	S/ 1,750.00
Total	S/ 105,851.67	S/ 105,851.67	S/ 287,311.67	S/ 287,311.67	S/ 287,311.67

Las posiciones se irán completando conforme avancen los años. Iniciaremos con el CEO y un analista de rendimiento deportivo. En el año 3 se sumarán un supervisor de ti y operaciones, un supervisor comercial y un segundo analista de rendimiento deportivo. Finalmente, se prevé un incremento salarial para el CEO.



CAPÍTULO VII: ESTRUCTURA PLAN ECONÓMICO FINANCIERO

7.1. Plan de inversiones

En la tabla 7.1 se lista el detalle de la inversión.

Tabla 7.1

Inversión Total del Proyecto

Inversión	Importe
Tangible	S/ 53,343.67
GPs Filedwiz - Kit 20 jugadores	S/ 42,550.00
Costos de Importación	S/ 6,394.67
Máquina Lavadora y Secadora	S/ 4,399.00
Intangible	S/ 1,152.99
Costo de constitución y registro de empresa SAC	S/ 618.00
Costo de registro de marca	S/ 534.99
Capital de Trabajo	S/ 30,287.43
Total Inversión	S/ 84,784.09
Aporte Social	S/ 24,784.09
Financiamiento	S/ 60,000.00

Se incluye la inversión intangible, tangible y el capital de trabajo necesario para operar durante el primer año de la empresa. En el año 3 se realizará una reinversión para adquirir dos Kit adicionales de GPS.

7.2. Activos y depreciación

El listado de nuestros activos tangibles, así como su costo y vida útil se muestra en la tabla 7.2.

Tabla 7.2

Activos Tangibles del Proyecto

Inversiones	Costo	Cantidad	Vida útil Años	Inversión Total	Depreciación Anual
GPs Filedwiz (Primer Pedido)	S/ 48,944.67	5	4	S/ 244,723.37	12,236.17
Máquina Lavadora y Secadora	S/ 4,399.00	2	5	S/ 8,798.00	879.80
				S/ 253,521.37	

Nuestros activos se deprecian de forma lineal. El detalle del cálculo se puede visualizar en la tabla 7.2.

Tabla 7.3*Depreciación del proyecto*

Año	1	2	3	4	5	VL al Final del Quinto Año
Depreciación Anual GPs Filedwiz 1	S/ 12,236.17	S/ 12,236.17	S/ 12,236.17	S/ 12,236.17	S/ 0.00	-
Depreciación Anual GPs Filedwiz 2		S/ 12,236.17	S/ 12,236.17	S/ 12,236.17	S/ 12,236.17	-
Depreciación Anual GPs Filedwiz 3			S/ 12,236.17	S/ 12,236.17	S/ 12,236.17	12,236.17
Depreciación Anual GPs Filedwiz 4				S/ 12,236.17	S/ 12,236.17	24,472.34
Depreciación Anual GPs Filedwiz 5					S/ 12,236.17	36,708.50
Depreciación Anual Lavadora y Secadora	S/ 879.80	S/ 879.80	S/ 879.80	S/ 879.80	S/ 879.80	-
Depreciación Anual Lavadora y Secadora 2				S/ 879.80	S/ 879.80	2,639.40
Depreciación Tangible	S/ 13,115.97	S/ 25,352.14	S/ 37,588.30	S/ 50,704.27	S/ 50,704.27	S/ 76,056.41

En relación a nuestros activos intangibles, en la tabla 7.4 podemos ver el detalle así como su amortización.

Tabla 7.4*Intangibles del Proyecto y Amortización*

Inversiones	Costo	Vida útil Años	Amortización
Intangibles	S/ 1,152.99	5	230.60

Finalmente, en la tabla 7.5 podemos visualizar la depreciación y amortización proyectada en los 5 años del proyecto.

Tabla 7.5*Depreciación y Amortización Proyectada*

	1	2	3	4	5
Tangibles	S/ 13,115.97	S/ 25,352.14	S/ 37,588.30	S/ 50,704.27	S/ 50,704.27
Intangibles	S/ 230.60	S/ 230.60	S/ 230.60	S/ 230.60	S/ 230.60

7.3. Capital de trabajo

Para calcular el capital de trabajo necesario para la operación del proyecto durante el primer año, utilizamos el método del máximo déficit acumulado. El detalle del cálculo se muestra en la tabla 7.6.

Tabla 7.6

Cálculo del Flujo de Trabajo

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Ingresos Facturados	S/ 2,300.00	S/ 4,600.00	S/ 6,900.00	S/ 10,400.00	S/ 13,000.00	S/ 15,600.00	S/ 18,200.00	S/ 20,800.00	S/ 23,400.00	S/ 23,400.00	S/ 23,400.00	S/ 23,400.00
Ventas al Contado	S/ 2,300.00	S/ 4,600.00	S/ 6,900.00	S/ 10,400.00	S/ 13,000.00	S/ 15,600.00	S/ 18,200.00	S/ 20,800.00	S/ 23,400.00	S/ 23,400.00	S/ 23,400.00	S/ 23,400.00
Ingresos Cobrados	S/ 2,300.00	S/ 4,600.00	S/ 6,900.00	S/ 10,400.00	S/ 13,000.00	S/ 15,600.00	S/ 18,200.00	S/ 20,800.00	S/ 23,400.00	S/ 23,400.00	S/ 23,400.00	S/ 23,400.00
Egresos												
Costo de Ventas	S/ 3,778.73	S/ 4,093.73	S/ 4,093.73	S/ 4,093.73	S/ 4,725.68	S/ 4,093.73	S/ 5,843.73	S/ 4,093.73	S/ 4,093.73	S/ 4,093.73	S/ 5,041.65	S/ 5,843.73
Gastos	S/ 5,845.83	S/ 6,160.83	S/ 6,160.83	S/ 6,160.83	S/ 6,792.78	S/ 6,160.83	S/ 7,910.83	S/ 6,160.83	S/ 6,160.83	S/ 6,160.83	S/ 7,108.75	S/ 7,910.83
Administrativos												
Gastos de Ventas	S/ 800.00	S/ 800.00	S/ 800.00	S/ 800.00	S/ 800.00	S/ 800.00	S/ 800.00	S/ 800.00	S/ 800.00	S/ 800.00	S/ 800.00	S/ 800.00
Gastos Financieros	S/ 1,316.14	S/ 1,316.14	S/ 1,316.14	S/ 1,316.14	S/ 1,316.14	S/ 1,316.14	S/ 1,316.14	S/ 1,316.14	S/ 1,316.14	S/ 1,316.14	S/ 1,316.14	S/ 1,316.14
Total Egresos	S/ 11,740.71	S/ 12,370.71	S/ 12,370.71	S/ 12,370.71	S/ 13,634.60	S/ 12,370.71	S/ 15,870.71	S/ 12,370.71	S/ 12,370.71	S/ 12,370.71	S/ 14,266.54	S/ 15,870.71
Saldo del Periodo	(S/ 9,440.71)	(S/ 7,770.71)	(S/ 5,470.71)	(S/ 1,970.71)	(S/ 634.60)	S/ 3,229.29	S/ 2,329.29	S/ 8,429.29	S/ 11,029.29	S/ 11,029.29	S/ 9,133.46	S/ 7,529.29
Saldo Acumulado	(S/ 9,440.71)	(S/ 17,211.42)	(S/ 22,682.13)	(S/ 24,652.83)	(S/ 25,287.43)	(S/ 22,058.14)	(S/ 19,728.85)	(S/ 11,299.56)	(S/ 270.26)	(S/ 10,759.03)	(S/ 19,892.49)	(S/ 27,421.78)
Máximo Déficit Acumulado	(S/ 25,287.43)											
Caja Mínima	(S/ 5,000.00)											
Total	(S/ 30,287.43)											

7.4. Fuentes de financiamiento y amortización

Para cubrir la inversión requerida del proyecto, los accionistas realizaron un aporte de S/. 10,000 nuevos soles peruanos cada uno. La diferencia será financiada por un préstamo comercial a una TEA de 12%. El detalle de los importes se pueden visualizar en la tabla 7.7.

Tabla 7.7

Fuentes de Financiamiento

n	Deuda	Amortización	Intereses	Cuota	Saldo Deudor
1	S/ 60,000.00	S/ 9,444.58	S/ 7,200.00	S/ 16,644.58	S/ 50,555.42
2	S/ 50,555.42	S/ 10,577.93	S/ 6,066.65	S/ 16,644.58	S/ 39,977.48
3	S/ 39,977.48	S/ 11,847.29	S/ 4,797.30	S/ 16,644.58	S/ 28,130.20
4	S/ 28,130.20	S/ 13,268.96	S/ 3,375.62	S/ 16,644.58	S/ 14,861.24
5	S/ 14,861.24	S/ 14,861.24	S/ 1,783.35	S/ 16,644.58	(S/ 0.00)

Considerando que la empresa no tiene historial crediticio, el préstamo será proporcionado por un inversionista ángel, a quién le pagaremos en un plazo de 5 años a una tasa del 12%. El detalle del cronograma de pago del préstamo se puede visualizar en la tabla 7.8.

Tabla 7.8

Cronograma de Préstamo y Amortización

n	Deuda	Amortización	Intereses	Cuota
0	S/.60,000.00			
1	S/.60,000.00	S/.746.81	S/.569.33	S/.1,316.14
2	S/.59,253.19	S/.753.90	S/.562.24	S/.1,316.14
3	S/.58,499.29	S/.761.05	S/.555.09	S/.1,316.14
4	S/.57,738.23	S/.768.28	S/.547.87	S/.1,316.14
5	S/.56,969.96	S/.775.57	S/.540.58	S/.1,316.14
6	S/.56,194.39	S/.782.92	S/.533.22	S/.1,316.14
7	S/.55,411.47	S/.790.35	S/.525.79	S/.1,316.14
8	S/.54,621.11	S/.797.85	S/.518.29	S/.1,316.14
9	S/.53,823.26	S/.805.42	S/.510.72	S/.1,316.14
10	S/.53,017.83	S/.813.07	S/.503.08	S/.1,316.14
11	S/.52,204.77	S/.820.78	S/.495.36	S/.1,316.14
12	S/.51,383.99	S/.828.57	S/.487.57	S/.1,316.14
13	S/.50,555.42	S/.836.43	S/.479.71	S/.1,316.14
14	S/.49,718.98	S/.844.37	S/.471.77	S/.1,316.14
15	S/.48,874.62	S/.852.38	S/.463.76	S/.1,316.14
16	S/.48,022.23	S/.860.47	S/.455.67	S/.1,316.14

(continúa)

(continuación)

17	S/.47,161.77	S/.868.63	S/.447.51	S/.1,316.14
18	S/.46,293.13	S/.876.88	S/.439.27	S/.1,316.14
19	S/.45,416.26	S/.885.20	S/.430.95	S/.1,316.14
20	S/.44,531.06	S/.893.60	S/.422.55	S/.1,316.14
21	S/.43,637.46	S/.902.07	S/.414.07	S/.1,316.14
22	S/.42,735.39	S/.910.63	S/.405.51	S/.1,316.14
23	S/.41,824.76	S/.919.28	S/.396.87	S/.1,316.14
24	S/.40,905.48	S/.928.00	S/.388.14	S/.1,316.14
25	S/.39,977.48	S/.936.80	S/.379.34	S/.1,316.14
26	S/.39,040.68	S/.945.69	S/.370.45	S/.1,316.14
27	S/.38,094.99	S/.954.67	S/.361.48	S/.1,316.14
28	S/.37,140.32	S/.963.72	S/.352.42	S/.1,316.14
29	S/.36,176.59	S/.972.87	S/.343.27	S/.1,316.14
30	S/.35,203.72	S/.982.10	S/.334.04	S/.1,316.14
31	S/.34,221.62	S/.991.42	S/.324.72	S/.1,316.14
32	S/.33,230.20	S/.1,000.83	S/.315.31	S/.1,316.14
33	S/.32,229.38	S/.1,010.32	S/.305.82	S/.1,316.14
34	S/.31,219.05	S/.1,019.91	S/.296.23	S/.1,316.14
35	S/.30,199.14	S/.1,029.59	S/.286.55	S/.1,316.14
36	S/.29,169.55	S/.1,039.36	S/.276.78	S/.1,316.14
37	S/.28,130.20	S/.1,049.22	S/.266.92	S/.1,316.14
38	S/.27,080.98	S/.1,059.18	S/.256.97	S/.1,316.14
39	S/.26,021.80	S/.1,069.23	S/.246.92	S/.1,316.14
40	S/.24,952.57	S/.1,079.37	S/.236.77	S/.1,316.14
41	S/.23,873.20	S/.1,089.61	S/.226.53	S/.1,316.14
42	S/.22,783.59	S/.1,099.95	S/.216.19	S/.1,316.14
43	S/.21,683.63	S/.1,110.39	S/.205.75	S/.1,316.14
44	S/.20,573.24	S/.1,120.93	S/.195.22	S/.1,316.14
45	S/.19,452.32	S/.1,131.56	S/.184.58	S/.1,316.14
46	S/.18,320.76	S/.1,142.30	S/.173.84	S/.1,316.14
47	S/.17,178.46	S/.1,153.14	S/.163.00	S/.1,316.14
48	S/.16,025.32	S/.1,164.08	S/.152.06	S/.1,316.14
49	S/.14,861.24	S/.1,175.13	S/.141.02	S/.1,316.14
50	S/.13,686.11	S/.1,186.28	S/.129.86	S/.1,316.14
51	S/.12,499.83	S/.1,197.53	S/.118.61	S/.1,316.14
52	S/.11,302.30	S/.1,208.90	S/.107.25	S/.1,316.14
53	S/.10,093.40	S/.1,220.37	S/.95.77	S/.1,316.14
54	S/.8,873.03	S/.1,231.95	S/.84.19	S/.1,316.14
55	S/.7,641.09	S/.1,243.64	S/.72.50	S/.1,316.14
56	S/.6,397.45	S/.1,255.44	S/.60.70	S/.1,316.14
57	S/.5,142.01	S/.1,267.35	S/.48.79	S/.1,316.14
58	S/.3,874.66	S/.1,279.38	S/.36.77	S/.1,316.14
59	S/.2,595.29	S/.1,291.52	S/.24.63	S/.1,316.14
60	S/.1,303.77	S/.1,303.77	S/.12.37	S/.1,316.14
		S/.60,000.00	S/.18,968.51	S/.78,968.51

7.5. Balances previsionales (Balance general)

En la tabla 7.9 se puede visualizar el detalle de los activos, pasivos y patrimonio de la empresa.

Tabla 7.9

Balance General

	0	1	2	3	4	5
Caja	S/ 30,287.43	S/ 40,356.23	S/ 200,672.91	S/ 414,284.60	S/ 815,665.88	S/ 1,411,792.12
Total Activo Corriente	S/ 30,287.43	S/ 40,356.23	S/ 200,672.91	S/ 414,284.60	S/ 815,665.88	S/ 1,411,792.12
Propiedades, Planta y Equipo	S/ 53,343.67	S/ 53,343.67	S/ 102,288.35	S/ 151,233.02	S/ 204,576.69	S/ 253,521.37
Depreciación		(S/ 13,115.97)	(S/ 38,468.10)	(S/ 76,056.41)	(S/ 126,760.68)	(S/ 177,464.96)
Intangibles	S/ 1,152.99	S/ 1,152.99	S/ 1,152.99	S/ 1,152.99	S/ 1,152.99	S/ 1,152.99
Amortización		(S/ 230.60)	(S/ 461.20)	(S/ 691.79)	(S/ 922.39)	(S/ 1,152.99)
Total Activo No Corriente	S/ 54,496.66	S/ 41,150.10	S/ 64,512.04	S/ 75,637.81	S/ 78,046.61	S/ 76,056.41
Total Activos	S/ 84,784.09	S/ 81,506.33	S/ 265,184.94	S/ 489,922.40	S/ 893,712.49	S/ 1,487,848.53
Sueldos por pagar	S/ 0.00	S/ 631.94	S/ 631.94	S/ 1,715.28	S/ 1,715.28	S/ 1,715.28
Tributos por pagar	S/ 0.00	S/ 630.00	S/ 630.00	S/ 1,710.00	S/ 1,710.00	S/ 1,710.00
Total Pasivo Corriente		S/ 1,261.94	S/ 1,261.94	S/ 3,425.28	S/ 3,425.28	S/ 3,425.28
Deuda de largo plazo	S/ 60,000.00	S/ 50,555.42	S/ 39,977.48	S/ 28,130.20	S/ 14,861.24	(S/ 0.00)
Intereses		S/ 7,200.00	S/ 6,066.65	S/ 4,797.30	S/ 3,375.62	S/ 1,783.35
Total Pasivo No Corriente	S/ 60,000.00	S/ 50,555.42	S/ 39,977.48	S/ 28,130.20	S/ 14,861.24	(S/ 0.00)
Total Pasivos	S/ 60,000.00	S/ 51,817.36	S/ 41,239.43	S/ 31,555.47	S/ 18,286.51	S/ 3,425.28
Capital Social	S/ 24,784.09	S/ 24,784.09	S/ 24,784.09	S/ 24,784.09	S/ 24,784.09	S/ 24,784.09
Utilidades Acumuladas			S/ 4,904.88	S/ 199,161.42	S/ 433,582.83	S/ 850,641.88
Resultado del Ejercicio		S/ 4,904.88	S/ 194,256.54	S/ 234,421.41	S/ 417,059.05	S/ 608,997.28
Total Patrimonio	S/ 24,784.09	S/ 29,688.97	S/ 223,945.52	S/ 458,366.93	S/ 875,425.98	S/ 1,484,423.26
Total Pasivo + Patrimonio	S/ 84,784.09	S/ 81,506.33	S/ 265,184.94	S/ 489,922.40	S/ 893,712.49	S/ 1,487,848.53
Balance de Comprobación	S/ 0.00	S/ 0.00	S/ 0.00	S/ 0.00	S/ 0.00	S/ 0.00

Tabla 7.10*Análisis Vertical y Horizontal del Balance General*

	Análisis Vertical						Análisis Horizontal %				
	0	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Caja	36%	50%	76%	85%	91%	95%	33%	397%	106%	97%	73%
Total Activo Corriente	36%	50%	76%	85%	91%	95%	33%	397%	106%	97%	73%
Propiedades, Planta y Equipo	63%	65%	39%	31%	23%	17%	0%	92%	48%	35%	24%
Depreciación	0%	-16%	-15%	-16%	-14%	-12%		193%	98%	67%	40%
Intangibles	1%	1%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Amortización	0%	0%	0%	0%	0%	0%		100%	50%	33%	25%
Total Activo No Corriente	64%	50%	24%	15%	9%	5%	-24%	57%	17%	3%	-3%
Total Activos	100%	100%	100%	100%	100%	100%	-4%	225%	85%	82%	66%
Sueldos por pagar	0%	1%	0%	0%	0%	0%		0%	171%	0%	0%
Tributos por pagar	0%	1%	0%	0%	0%	0%		0%	171%	0%	0%
Total Pasivo Corriente	0%	2%	0%	1%	0%	0%		0%	171%	0%	0%
Deuda de largo plazo	71%	62%	15%	6%	2%	0%	-16%	-21%	-30%	-47%	-100%
Intereses	0%	9%	2%	1%	0%	0%		-16%	-21%	-30%	-47%
Total Pasivo No Corriente	71%	62%	15%	6%	2%	0%	-16%	-21%	-30%	-47%	-100%
Total Pasivos	71%	64%	16%	6%	2%	0%	-14%	-20%	-23%	-42%	-81%
Capital Social	29%	30%	9%	5%	3%	2%	0%	0%	0%	0%	0%
Utilidades Acumuladas	0%	0%	2%	41%	49%	57%			3960%	118%	96%
Resultado del Ejercicio	0%	6%	73%	48%	47%	41%		3860%	21%	78%	46%
Total Patrimonio	29%	36%	84%	94%	98%	100%	20%	654%	105%	91%	70%
Total Pasivo + Patrimonio	100%	100%	100%	100%	100%	100%	-4%	225%	85%	82%	66%

En la tabla 7.10 podemos ver el análisis vertical y horizontal del Balance General de la empresa. Al año 5, podemos ver que la partida más importante a nivel de Activos es Caja y Bancos. Esto es debido a que durante los primeros 5 años no repartiremos utilidades. De hecho, bajo esta política de reinversión cada año se va a comprar 1 KIT de GPS adicional. Ello se ve reflejado en el análisis horizontal, en la partida de Propiedades, Planta y Equipo. Esta estrategia nos permite generar un incremento de nuestra capacidad del servicio para poder atender a más clientes generando un incremento en las ventas. Por otro lado, a nivel de pasivos, se puede identificar que el mayor porcentaje es el patrimonio. Las deudas de largo plazo se van extinguiendo durante la vida del proyecto.

7.6. Cuentas de explotación previsionales (GGPP)

Tabla 7.11

Estado de Ganancias y Pérdidas

En Soles	1	2	3	4	5
Ventas	185,400.00	486,000.00	777,600.00	1,069,200.00	1,360,800.00
Costo de Venta sin Depreciación	-64,120.63	-75,315.43	-139,436.07	-150,630.87	-161,825.67
Depreciación	-13,115.97	-25,352.14	-37,588.30	-50,704.27	-50,704.27
Margen Bruto	108,163.40	385,332.43	600,575.63	867,864.86	1,148,270.06
Gasto de Venta	-6,000.00	-12,000.00	-80,525.83	-86,525.83	-92,525.83
Gasto de Administración	-87,725.83	-89,525.83	-180,134.17	-181,934.17	-183,734.17
Amortización	-230.60	-230.60	-230.60	-230.60	-230.60
Margen Operativo (Ebit)	14,206.97	283,576.00	339,685.03	599,174.26	871,779.46
Gastos Financieros	-7,200.00	-6,066.65	-4,797.30	-3,375.62	-1,783.35
Utilidad antes de Impuestos	7,006.97	277,509.35	334,887.73	595,798.64	869,996.11
Impuesto a la renta	-2,102.09	-83,252.80	-100,466.32	-178,739.59	-260,998.83
Utilidad Neta	4,904.88	194,256.54	234,421.41	417,059.05	608,997.28

Tabla 7.12

Análisis Vertical y Horizontal del Estado de Ganancias y Pérdidas

	Análisis Vertical					Análisis Horizontal %			
En Soles	1	2	3	4	5	2	3	4	5
Ventas	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	162.14%	60.00%	37.50%	27.27%
Costo de Venta sin Depreciación	-34.59%	-15.50%	-17.93%	-14.09%	-11.89%	17.46%	85.14%	8.03%	7.43%
Depreciación	-7.07%	-5.22%	-4.83%	-4.74%	-3.73%	93.29%	48.26%	34.89%	0.00%
Margen Bruto	58.34%	79.29%	77.23%	81.17%	84.38%	256.25%	55.86%	44.51%	32.31%
Gasto de Venta	-3.24%	-2.47%	-10.36%	-8.09%	-6.80%	100.00%	571.05%	7.45%	6.93%

(continúa)

(continuación)

Gasto de Administración	-47.32%	-18.42%	-23.17%	-17.02%	-13.50%	2.05%	101.21%	1.00%	0.99%
Amortización	-0.12%	-0.05%	-0.03%	-0.02%	-0.02%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Margen Operativo (Ebit)	7.66%	58.35%	43.68%	56.04%	64.06%	1896.03%	19.79%	76.39%	45.50%
Gastos Financieros	-3.88%	-1.25%	-0.62%	-0.32%	-0.13%	-15.74%	-20.92%	-29.63%	-47.17%
Utilidad antes de Impuestos	3.78%	57.10%	43.07%	55.72%	63.93%	3860.48%	20.68%	77.91%	46.02%
Impuesto a la renta	-1.13%	-17.13%	-12.92%	-16.72%	-19.18%	3860.48%	20.68%	77.91%	46.02%
Utilidad Neta	2.65%	39.97%	30.15%	39.01%	44.75%	3860.48%	20.68%	77.91%	46.02%

En la tabla 7.12 podemos ver el análisis vertical y horizontal de los Estados de Ganancias y Pérdidas de la empresa. El ser un servicio basado en tecnología e información, nos permite mantener costos de venta eficientes. Sin embargo, nuestra mayor partida son los gastos de administración. Por otro lado, nuestro nivel de ventas está relacionado con la capacidad máxima de nuestro servicio, a partir de la cantidad de KITs de GPS disponibles como activos de la empresa.

7.7. Proyección de ventas y Flujo de Tesorería (Cash flow)

En la tabla 7.13 podemos visualizar la proyección de ventas de la empresa.

Tabla 7.13

Proyección de Ventas

Concepto	1	2	3	4	5
Total Ingresos	S/ 185,400.00	S/ 486,000.00	S/ 777,600.00	S/ 1,069,200.00	S/ 1,360,800.00
Cantidad de Deportistas	180	360	540	720	900
Número de Membresías Tu Club Social	36	108	162	216	270
Número de Membresías Tu Club	108	144	216	288	360
Número de Membresías Tu Club Premium	18	72	108	144	180
Número de Membresías Beca	18	36	54	72	90

Considerando esta información, se elaboraron los Flujos de Caja Operativo y Financiero.

Tabla 7.14*Flujo de Caja Económico*

Flujo de Caja Libre	0	1	2	3	4	5	6
Utilidad Operativa (Ebit)		S/ 15,468.91	S/ 283,576.00	S/ 341,848.36	S/ 599,174.26	S/ 871,779.46	
Impuesto (Sin efecto financiero)		(S/ 4,640.67)	(S/ 85,072.80)	(S/ 102,554.51)	(S/ 179,752.28)	(S/ 261,533.84)	
NOPAT		S/ 10,828.24	S/ 198,503.20	S/ 239,293.85	S/ 419,421.98	S/ 610,245.62	
Depreciación + Amortización		S/ 13,346.57	S/ 25,582.73	S/ 37,818.90	S/ 50,934.87	S/ 50,934.87	
Capital de Trabajo	(S/ 30,287.43)						
CAPEX	(S/ 53,343.67)		(S/ 48,944.67)	(S/ 48,944.67)	(S/ 53,343.67)	(S/ 48,944.67)	
FCF	(S/ 83,631.10)	S/ 24,174.80	S/ 175,141.26	S/ 228,168.08	S/ 417,013.18	S/ 612,235.82	S/ 630,602.90
Valor Continuo						S/ 6,732,715.06	
FCF Incluyendo Valor Continuo	(S/ 83,631.10)	S/ 24,174.80	S/ 175,141.26	S/ 228,168.08	S/ 417,013.18	S/ 7,344,950.88	
		(S/ 59,456.30)	S/ 115,684.96	S/ 343,853.05	S/ 760,866.23	S/ 8,105,817.11	

Tabla 7.15*Flujo de Caja Financiero*

Actividades de Operación	0	1	2	3	4	5
Ingresos		S/ 185,400.00	S/ 486,000.00	S/ 777,600.00	S/ 1,069,200.00	S/ 1,360,800.00
Costo de Venta		(S/ 63,489.66)	(S/ 75,315.43)	(S/ 138,805.09)	(S/ 150,630.87)	(S/ 161,825.67)
Opex		(S/ 93,094.86)	(S/ 101,525.83)	(S/ 259,127.64)	(S/ 268,460.00)	(S/ 276,260.00)
Depreciación + Amortización		(S/ 13,346.57)	(S/ 25,582.73)	(S/ 37,818.90)	(S/ 50,934.87)	(S/ 50,934.87)
Margen Operativo (Ebit)		S/ 15,468.91	S/ 283,576.00	S/ 341,848.36	S/ 599,174.26	S/ 871,779.46
Impuesto (30%)		(S/ 2,102.09)	(S/ 83,252.80)	(S/ 100,466.32)	(S/ 178,739.59)	(S/ 260,998.83)
Depreciación + Amortización		S/ 13,346.57	S/ 25,582.73	S/ 37,818.90	S/ 50,934.87	S/ 50,934.87
Flujo de Caja Operativo	(S/ 84,784.09)	S/ 26,713.39	S/ 225,905.93	S/ 279,200.95	S/ 471,369.54	S/ 661,715.50
Actividades de Inversión						

(continúa)

(continuación)

Capex de Mantenimiento	(S/ 70.50)	S/ 4.89	S/ 4.89	S/ 13.80	S/ 13.80	S/ 13.80	
Flujo de Inversión	(S/ 70.50)	S/ 4.89	S/ 4.89	S/ 13.80	S/ 13.80	S/ 13.80	
FCL (Flujo Caja Libre)	(S/ 70.50)	S/ 77.42	S/ 44.84	S/ 276.82	S/ 275.70	S/ 275.70	
		(S/ 111,497.48)	S/ 114,408.45	S/ 393,609.39	S/ 864,978.94	S/ 1,526,694.43	
Actividades de Financiamiento							
Amortización Capital	S/ 60,000.00	(S/ 9,444.58)	(S/ 10,577.93)	(S/ 11,847.29)	(S/ 13,268.96)	(S/ 14,861.24)	
Amortización Intereses (i%)		(S/ 7,200.00)	(S/ 6,066.65)	(S/ 4,797.30)	(S/ 3,375.62)	(S/ 1,783.35)	
Escudo Fiscal de i%							
Dividendos Pagados			-	-	-	-	
Flujo de Financiamiento	S/ 60,000.00	(S/ 16,644.58)	(S/ 16,644.58)	(S/ 16,644.58)	(S/ 16,644.58)	(S/ 16,644.58)	
Actividades de Inversión							
Flujo de Inversión			(S/ 48,944.67)	(S/ 48,944.67)	(S/ 53,343.67)	(S/ 48,944.67)	
FCFE (Free Cash Flow Equity)	(S/ 24,784.09)	S/ 10,068.80	S/ 160,316.67	S/ 213,611.69	S/ 401,381.28	S/ 596,126.24	
		(S/ 14,715.29)	S/ 145,601.38	S/ 359,213.07	S/ 760,594.36	S/ 1,356,720.60	
Caja Inicial		S/ 30,287.43	S/ 40,356.23	S/ 200,672.91	S/ 414,284.60	S/ 815,665.88	
Caja Final		S/ 40,356.23	S/ 200,672.91	S/ 414,284.60	S/ 815,665.88	S/ 1,411,792.12	
Flujo de Caja Libre	0	1	2	3	4	5	6
FCFE (Free Cash Flow Equity)	(S/ 24,784.09)	S/ 10,068.80	S/ 160,316.67	S/ 213,611.69	S/ 401,381.28	S/ 596,126.24	S/ 614,010.03
Valor Continuo						S/ 3,237,054.12	
FCFE Incluyendo Valor Continuo	(S/ 24,784.09)	S/ 10,068.80	S/ 160,316.67	S/ 213,611.69	S/ 401,381.28	S/ 3,833,180.37	
		(S/ 14,715.29)	S/ 145,601.38	S/ 359,213.07	S/ 760,594.36	S/ 4,593,774.72	

7.8. Análisis de viabilidad y rentabilidad financiera

La viabilidad y rentabilidad del proyecto se verá relacionada directamente a la cantidad de membresías vendidas y a una eficiencia en costos y recursos que nos permita ser una empresa financieramente rentable. Para ello, hemos empleado el análisis de algunos indicadores como el valor actual neto, la tasa interna de retorno, el punto de equilibrio y payback. Los cuales detallaremos en próximos acápite.

7.9. Políticas de aplicación de resultados

La política de resultado será de repartición de utilidades y en caso tengamos una oportunidad de reinversión, se conversará con el directorio. La presente tesis plantea una reinversión de la utilidad en compra de 1 kit de chalecos cada año.

7.10. Tasa de descuento del accionista

Para el cálculo de la tasa de descuento del accionista, utilizamos el modelo CAPM e información listada en la siguiente tabla como la relación deuda patrimonio, beta del modelo Damodaran, riesgo país y rendimiento s&p 500.

Tabla 7.16

Información para el cálculo del CoK

Concepto	Detalle	Valor
Deuda	S/.60,000.00	70.77%
Aporte Social	S/.24,784.09	29.23%
Total Inversión	S/.84,784.09	100.00%
Impuesto a la renta		30.00%
RF (tasa libre de riesgo)	3.66	4.28%
Beta Apalancado - Damodaran de servicios de información US		2.20
Beta DESApalancado - Damodaran de servicios de información US		1.83
Beta Apalancado - TU CLUB		2.36
rm - rendimiento		22%

(continúa)

(continuación)

s&p500	
Riesgo país - banco mundial	2.34%
Tasa de interes - fondo de inversión	12%
Devaluación - inflación	3%
Kd - costo deuda neto de impuestos	8%
COK DOLARES	18.42%
COK SOLES	21.97%
WACC	12.37%

7.11. Indicadores de rentabilidad representativos (WACC, TIR, VAN, ROI, Pay Back, Punto de equilibrio)

A Continuación, se muestran los principales indicadores de rentabilidad de la empresa.

Tabla 7.17

Costo promedio ponderado de capital

WACC	12.37%
------	--------

Con respecto al VAN económico y financiero, ambos tienen como resultado un valor mayor a 0, mientras que la TIR es mayor al COK y WACC calculado, según cada caso. Con respecto al periodo de recupero o Payback, la inversión se recupera a partir del segundo año de inicio de operaciones de la empresa. Estos valores se detallan en las tablas 7.18 y 7.19

Tabla 7.18

VAN, TIR y PAYBACK Económico del Proyecto

VANE	S/ 4,599,241.51
TIRE	186.58%
PAYBACK E	2.3

Tabla 7.19

VAN, TIR y PAYBACK Financiero del Proyecto

VANF	S/ 1,810,465.31
TIRF	277.93%
PAYBACK F	2.1

A partir del año 2 se obtiene una rentabilidad sobre la inversión superior al 200%. Esto es considerando el incremento de nuestra capacidad y de los ingresos de la organización. El detalle se puede ver en la tabla 7.20.

Tabla 7.20

ROI

Inidicador		Fórmula	1	2	3	4	5	
Retorno sobre la inversión (ROI)	=	Utilidad Neta	=	4,905	194,257	234,421	417,059	608,997
		Inversión Total		84,784	84,784	84,784	84,784	84,784
Inidicador		2017	2018	2019	2020	2021	Unidad	Promedio
Retorno sobre la inversión (ROI)	=	5.79%	229.12%	276.49%	491.91%	718.29%	%	344.32%

Finalmente, nuestro punto de equilibrio por año se puede visualizar en la tabla 7.21.

Tabla 7.21

Punto de Equilibrio

Concepto	1	2	3	4	5
Cantidad de Deportistas	110	123	278	292	305
Número de Membresías Tu Club Social	22	37	83	88	92
Número de Membresías Tu Club	66	49	111	117	122
Número de Membresías Tu Club Premiun	11	25	56	58	61
Número de Membresías Beca	11	12	28	29	31
Número de Membresías Tu Club Social	S/ 1,100.00	S/ 1,845.00	S/ 4,170.00	S/ 4,380.00	S/ 4,575.00
Número de Membresías Tu Club	S/ 9,900.00	S/ 7,380.00	S/ 16,680.00	S/ 17,520.00	S/ 18,300.00
Número de Membresías Tu Club Premiun	S/ 3,300.00	S/ 7,380.00	S/ 16,680.00	S/ 17,520.00	S/ 18,300.00
Total Ingresos	S/ 158,400.00	S/ 177,120.00	S/ 400,320.00	S/ 420,480.00	S/ 439,200.00
Gastos Generales	S/ 93,725.83	S/ 101,525.83	S/ 260,660.00	S/ 268,460.00	S/ 276,260.00
Costos Directos	S/ 64,120.63	S/ 75,315.43	S/ 139,436.07	S/ 150,630.87	S/ 161,825.67
Punto de Equilibrio	S/ 553.53	S/ 278.73	S/ 223.93	S/ 1,389.13	S/ 1,114.33

Si bien es cierto los indicadores nos muestran que el proyecto es rentable en el periodo de evaluación, debemos revisar principalmente los precios (estrategia de precios escalonada) y los gastos de administración para poder mejorar la factibilidad financiera del proyecto.

7.12. Análisis de riesgo y costo de oportunidad

Se planteó durante el proyecto realizar la repartición de utilidades anualmente y a su vez, realizar la compra de nuevos kits de dispositivos de medición para tener un mayor alcance a nuestro mercado objetivo.

Como parte de este análisis, hemos planteado un análisis de sensibilidad por escenarios para evaluar el impacto de la captación de nuevos clientes durante el horizonte del proyecto

7.13. Análisis por escenarios y gráficas

Se realizó el análisis de sensibilidad planteado en 3 escenarios: pesimista, propuesto (actual) y optimista. En ellos, se realizó una variación en la cantidad de deportistas captados en los años del proyecto.

Como resultado a la variación, mostramos los diferentes resultados en unas tablas y gráficas comparativas de los principales indicadores:

Tabla 7.22

Escenario Pesimista

Concepto	1	2	3	4	5
Total Ingresos	S/ 185,400.00	S/ 486,000.00	S/ 486,000.00	S/ 777,600.00	S/ 777,600.00
Cantidad de Deportistas	180	360	360	540	540
Número de Membresías Tu Club Social	36	108	162	216	270
Número de Membresías Tu Club	108	144	216	288	360
Número de Membresías Tu Club Premiun	18	72	108	144	180
Número de Membresías Beca	18	36	54	72	90

Considerando un escenario pesimista con solo 1 kit para los 3 primeros años y los años 4 y 5 con 2 kits.

Tabla 7.23*Escenario Propuesto*

Concepto	1	2	3	4	5
Total Ingresos	S/ 185,400.00	S/ 486,000.00	S/ 777,600.00	S/ 1,069,200.00	S/ 1,360,800.00
Cantidad de Deportistas	180	360	540	720	900
Número de Membresías Tu Club Social	36	108	162	216	270
Número de Membresías Tu Club	108	144	216	288	360
Número de Membresías Tu Club Premiun	18	72	108	144	180
Número de Membresías Beca	18	36	54	72	90

Tabla 7.24*Escenario Optimista*

Concepto	1	2	3	4	5
Total Ingresos	S/ 185,400.00	S/ 486,000.00	S/ 777,600.00	S/ 1,069,200.00	S/ 2,138,400.00
Cantidad de Deportistas	180	360	540	720	1620
Número de Membresías Tu Club Social	36	108	162	216	486
Número de Membresías Tu Club	108	144	216	288	648
Número de Membresías Tu Club Premiun	18	72	108	144	324
Número de Membresías Beca	18	36	54	72	162

Tabla 7.25*Comparativo de indicadores entre escenarios*

	Pesimista	Propuesto	Optimista
VANE	S/ 2,132,971.69	S/ 6,104,070.12	S/ 10,854,548.02
VANF	S/ 1,560,490.83	S/ 4,593,774.72	S/ 8,093,833.25
TIRE	128%	176%	199%
TIRF	219%	278%	299%

Figura 7.1

Variación entre escenarios de VANE y VANF

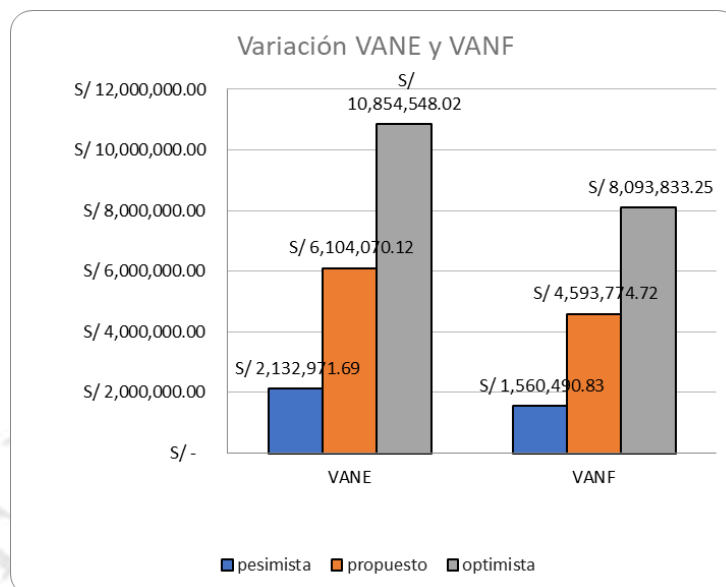
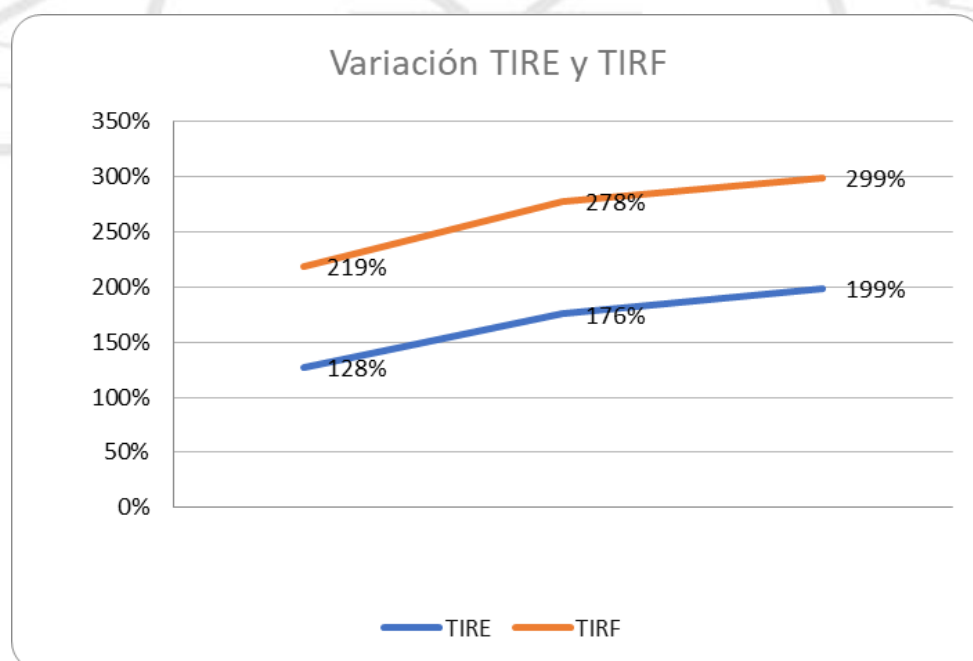


Figura 7.2

Variación entre escenarios TIRE y TIRF



7.14. Principales riesgos del proyecto (cualitativos)

Los principales riesgos del proyecto se listan en la matriz de riesgo a continuación:

Tabla 7.26*Principales riesgos cualitativos*

Riesgo	Descripción	Probabilidad	Impacto	Nivel de riesgo
Tecnológico	Fallos en los chalecos o conectividad donde los datos se vean comprometidos y perdamos la confianza.	Bajo	Alto	Medio
Privacidad y datos personales	Almacenamos datos personales sensibles que podrían ser vulnerados y verse comprometidos nuestros usuarios.	Medio	Medio	Medio
Responsabilidad	En el caso de que se ocasione una falta o lesión de un atleta producto a una decisión tomada en base a nuestra sugerencia	Medio	Alto	Medio
Mercado	Aceptación de la solución o adaptación al cambio	Medio	Medio	Medio
Inversión	Inversión costosa con retorno en un plazo no esperado	Bajo	Alto	Medio
Logística	Relacionado a la distribución, entrega, lavado, reposición de chalecos.	Bajo	Alto	Medio
Nuevos competidores	Aparición de nuevos actores en el mercado como competidores.	Alto	Medio	Medio

Los principales riesgos tecnológicos son:

Tabla 7.27*Principales riesgos tecnológicos*

Riesgo	Descripción	Probabilidad	Impacto	Nivel de riesgo
Fallas en Hardware	Fallas en el uso de chalecos por defectos de fábrica, poca resistencia a situaciones extrema, entre otros,	Bajo	Alto	Medio
Problemas de Software	Errores en software que impidan realizar la medición.	Medio	Medio	
Problemas de conectividad	Problemas en entrega de información para la medición por problemas de conectividad	Medio	Alto	Medio
Ataques de ciberseguridad	Vulnerabilidad ante ataques cibernéticos.	Medio	Medio	Medio
Desfase tecnológico	Aparición de nuevas tecnologías innovadoras que afecten nuestro modelo de solución	Bajo	Alto	Medio
Dependencia de terceros	Dependencia en tiempos de entrega de chalecos o fabricación.	Bajo	Alto	Medio
Poca adaptación al cambio	Poca adaptabilidad al cambio de los usuarios nuevos.	Bajo	Medio	Medio
Incompatibilidad con otros dispositivos	Tener incompatibilidad con algunos tipos de dispositivos	Bajo	Medio	Medio

7.15. Plan de contingencia y disolución

En caso de que las proyecciones de ventas no se den según las estimaciones detalladas se tienen las siguientes opciones:

- Ampliar nuestro mercado objetivo hacia otros segmentos como:
 - Deportistas menores de 18 años que participen en otros torneos federativos.
 - Deportistas menores de 18 años que participen en otros tipos de torneo.
 - Deportistas mayores de 18 años, amateurs y profesionales.
 - Otros deportes.
 - Clubes y academias deportivas de fútbol.
 - Clubes y academias deportivas de otros deportes.
 - Agencias de representación de futbolistas.

La proyección del proyecto de emprendimiento está estimada en cinco años. Terminado este periodo, se evaluará si continuamos la operación o si disolvemos la empresa. En caso de disolución, la primera alternativa será vender la empresa, previa valoración de la misma, a los siguientes segmentos de mercado:

- Clubes de fútbol profesional.
- Agencias de representación de futbolistas.

CONCLUSIONES

A partir de la información relevada a lo largo de nuestro proyecto de emprendimiento, se concluye lo siguiente:

- Se acepta la hipótesis principal de que existe una necesidad importante en los padres de familia en conocer el desarrollo y rendimiento de sus menores hijos en su etapa federativa.
- Así mismo, se acepta la hipótesis secundaria de que existe una necesidad de los padres de familia en contar con servicio de apoyo al desarrollo como deportista profesional.
- Nuestro negocio está basado en tecnología, lo que nos permite mantener gastos de operación y costos de venta eficientes.
- La capacidad máxima de nuestro servicio está limitada por la cantidad de dispositivos GPS, por lo que nuestro crecimiento en ventas está condicionado a la adquisición de dispositivos GPS adicionales.
- Las características de nuestro mercado son favorables para la implementación del proyecto. El potencial de este resulta interesante para los inversionistas, considerando que no sólo el fútbol se vería beneficiado por este servicio, sino otros deportes. Y por otro lado, en nuestro estudio de mercado comprobamos que nuestro servicio es innovador y que no existe uno similar.
- Existe un riesgo alto con relación a la capacidad adquisitiva de nuestra masa crítica de clientes lo que nos obliga a mejorar nuestra política de precios.
- A partir de la revisión de los indicadores de rentabilidad, podemos concluir que el proyecto es factible. Sin embargo, debemos revisar nuestra política de precios y los gastos de operación para poder mejorar nuestra rentabilidad, con el objetivo de hacer más interesante nuestra propuesta para los potenciales inversionistas.
- Se debe incluir la medición del NPS durante el primer año de servicio manteniendo un crecimiento aproximado del 5% en cada año.

RECOMENDACIONES

Para poder mejorar la viabilidad de nuestro proyecto debemos seguir las siguientes recomendaciones:

- Mejorar nuestra política de precios para hacerla más competitiva para las características de nuestro mercado objetivo.
- Revisar los gastos de operación y el capital de trabajo del primer año para mejorar nuestra propuesta de negocio para los potenciales inversionistas.
- Implementar un programa de fidelización de nuestros clientes para poder mantener la relación y hacer sostenible los ingresos de la empresa.
- Iniciar una nueva investigación para ampliar nuestro mercado objetivo extendiendo nuestro servicio hacia otros segmentos como:
 - Deportistas menores de 18 años que participen en otros torneos federativos.
 - Deportistas menores de 18 años que participen en otros tipos de torneo.
 - Deportistas mayores de 18 años, amateurs y profesionales.
 - Otros deportes.
 - Clubes y academias deportivas de fútbol.
 - Clubes y academias deportivas de otros deportes.
 - Agencias de representación de futbolistas.
- Considerando el análisis financiero, el proyecto es viable y debe ser implementado.

REFERENCIAS

Davenport, T. H. (2006). Competing on Analytics. *Harvard business review*, 84(1), 98-107.
https://www.researchgate.net/publication/7327312_Competing_on_Analytics

Federación Peruana de Fútbol. (2024). *Reglamento Torneo Copa Élite-Federación Lima 2024*.
<https://fpf.org.pe/wp-content/uploads/2024/06/Reglamento-Torneo-Elite-Federacion-Lima-2024.pdf>

Inside FIFA. (s.f.). *Sistemas electrónicos de seguimiento y rendimiento (EPTS)*.
<https://inside.fifa.com/innovation/standards/epts>

Jara, U. (2018). *El camino a Rusia*. Planeta

TMR World. (s.f.). *Fieldwiz Pack de 20 Sensores + 20 Wiz Shirt + Estación de Recarga*.
<https://tmr-world.com/producto/fieldwiz-pack-de-20-sensores-20-wiz-shirt-estacion-de-recarga/>

M. Yaconis, comunicación personal, 26 de febrero de 2022.

12% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

Filtrado desde el informe

- ▶ Bibliografía
- ▶ Texto citado
- ▶ Texto mencionado
- ▶ Coincidencias menores (menos de 10 palabras)

Exclusiones

- ▶ N.º de coincidencias excluidas

Fuentes principales

- 12%  Fuentes de Internet
- 0%  Publicaciones
- 8%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Marcas de integridad

N.º de alerta de integridad para revisión

-  **Texto oculto**
 199 caracteres sospechosos en N.º de páginas
 El texto es alterado para mezclarse con el fondo blanco del documento.

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitan distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.

Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.



Fuentes principales

12% Fuentes de Internet
0% Publicaciones
8% Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Fuentes principales

Las fuentes con el mayor número de coincidencias dentro de la entrega. Las fuentes superpuestas no se mostrarán.

1	Trabajos del estudiante Universidad de Lima	5%
2	Internet repositorio.ulima.edu.pe	3%
3	Internet hdl.handle.net	2%
4	Internet www.coursehero.com	<1%
5	Internet issuu.com	<1%
6	Trabajos del estudiante UNIV DE LAS AMERICAS	<1%
7	Internet facderecho.up.ac.pa	<1%
8	Internet cn.fifa.com	<1%
9	Internet sistemas.ipd.gob.pe	<1%
10	Internet portals.iucn.org	<1%
11	Internet mitra.upc.es	<1%

12	Internet	moam.info	<1%
13	Trabajos del estudiante	ESCP-EAP	<1%
14	Trabajos del estudiante	Universidad Femenina del Sagrado Corazón	<1%
15	Trabajos del estudiante	Universidad Internacional del Ecuador	<1%
16	Internet	ge.globo.com	<1%
17	Trabajos del estudiante	Universidad Carlos III de Madrid - EUR	<1%
18	Internet	docplayer.es	<1%
19	Internet	doi.org	<1%
20	Internet	renati.sunedu.gob.pe	<1%
21	Internet	www.actualidadiphone.com	<1%
22	Internet	buy.line.me	<1%
23	Internet	dspace.esPOCH.edu.ec	<1%
24	Internet	focus2030.org	<1%
25	Internet	foro.ingenierosdemontes.org	<1%

26	Internet	graduates.name	<1%
27	Internet	prezi.com	<1%
28	Internet	www.e-consulta.com	<1%
29	Internet	www.eu.microsoft.com	<1%
30	Internet	www.saludcapital.gov.co	<1%