

Universidad de Lima
Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas
Carrera de Administración



PLATAFORMA DIGITAL PARA RESERVA DE CANCHAS SINTÉTICAS

Trabajo de suficiencia profesional para optar el Título Profesional de Licenciado en
Administración


Luis Eduardo Muro Espino
Código 20112081

Asesor

Fernando Manfredo Jesús Solís Fuster

Lima – Perú

Marzo de 2020



**DIGITAL PLATFORM FOR THE
RESERVATION OF SYNTHETIC SOCCER
FIELDS**

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	xii
ABSTRACT.....	xiv
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: OBJETIVO DEL PROYECTO.....	4
1.1 Detección, selección e identificación de las oportunidades que dan origen al proyecto, aplicación de técnicas de creatividad.....	4
1.2 Diseño organizacional.....	6
1.2.1 Misión, visión y valores	6
1.2.2 Objetivos estratégicos y procesos organizacionales del futuro negocio	6
1.3 Implementación del negocio	7
1.3.1 Plazo y cronograma de implementación del negocio.....	7
1.3.2 Organización de la implementación	7
CAPITULO II: EL PRODUCTO O SERVICIO.....	9
2.1 Ficha técnica	9
2.2 Bienes y servicios del Proyecto	9
2.2.1 Descripción del producto o servicio.....	9
2.2.2 Identificación de bienes sustitutos y complementarios	10
2.2.3 Mapa de ubicación del producto en la cadena productiva del sector	11
2.2.4 Breve descripción de la cadena de suministro de un negocio similar	11
CAPÍTULO III: ESTUDIO DE MERCADO.....	12
3.1 Diseño metodológico para el desarrollo del estudio de mercado	12
3.2 Mercado objetivo	12
3.2.1 Segmentación de mercado.....	12
3.2.2 Análisis de conglomerados de los usuarios finales	21
3.2.3 Perfil del consumidor de los segmentos	25
3.3 Estudio de la demanda del producto y/o servicio	26
3.3.1 Factores que influyen en la demanda	26
3.3.2 Cantidad total que se demanda actualmente	27
3.3.3 Supuestos y proyecciones de la demanda actual	27
3.4 Estudio de la oferta actual del producto y/o servicio.....	29
3.4.1 Principales competidores.....	29
3.4.2 Estrategia comercial de los competidores (perfil estratégico de los competidores).....	30
3.5 Oferta del proyecto	32
3.5.1 Cálculo de la demanda total insatisfecha actual.....	32
3.5.2 Supuestos y proyección de la demanda total insatisfecha.....	33
3.6 Conclusiones sobre la viabilidad comercial.....	37

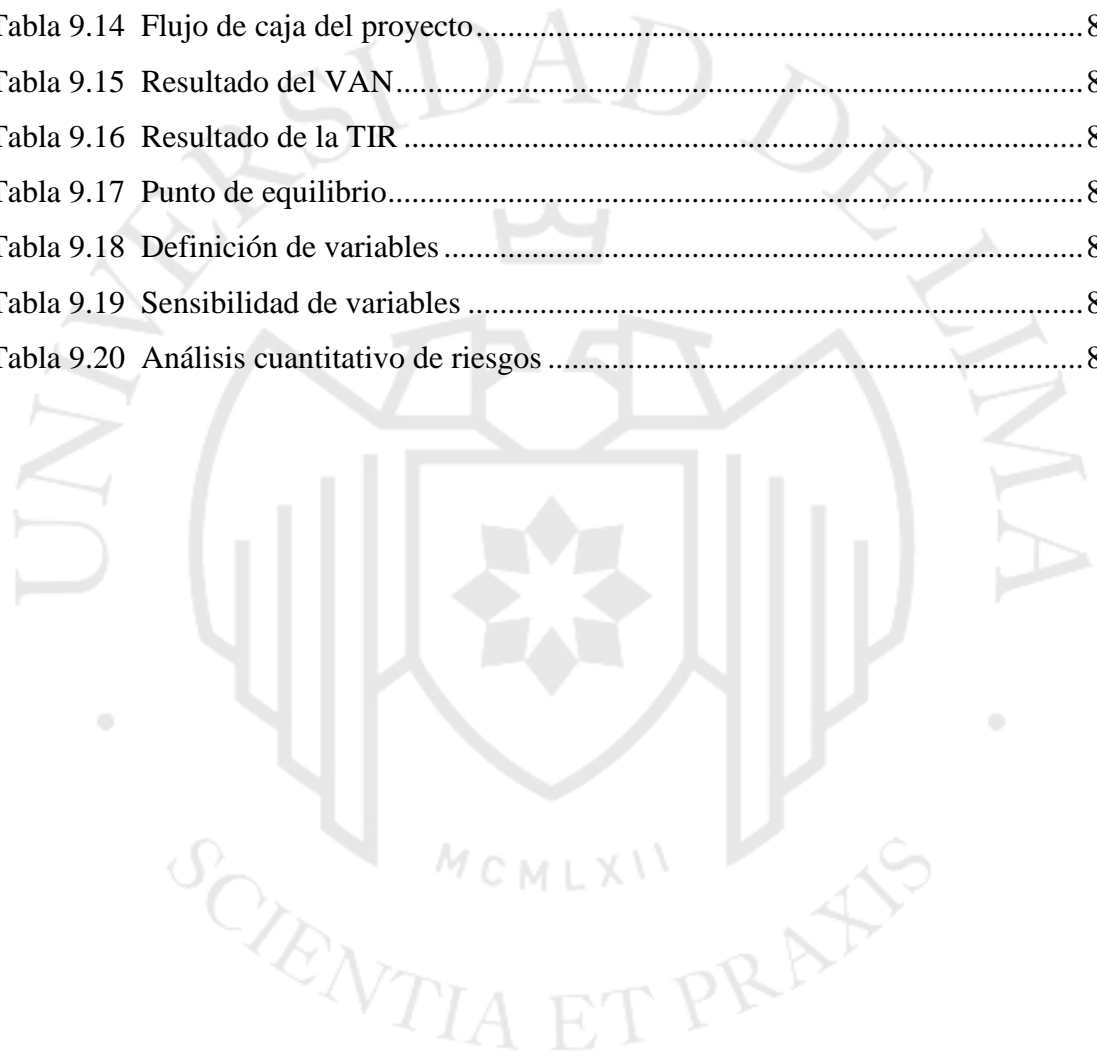
CAPÍTULO IV: PLAN DE MARKETING.....	39
4.1 Plan de Marketing	39
4.2 Marketing Mix	41
4.3 Presupuesto del Plan de Marketing.....	42
4.4 Política de precios	47
4.4.1 Método para la determinación de precios	47
CAPITULO V : PROCESO DE SERVICIO	49
5.1 Proceso del servicio	49
5.1.1 Balance de equipos y elección de tecnología	49
5.1.2 Gastos de capital y gastos operacionales.....	51
5.1.3 Descripción del proceso de servicio.....	52
5.2 Proceso de gestión de la calidad en todos los procesos del negocio.....	53
5.2.1 Planificación de la calidad.....	53
5.2.2 Aseguramiento de calidad	53
5.2.3 Control de calidad	55
5.3 Estudio de impacto ambiental.....	55
5.3.1 Impacto social, cultural, económico o en otros aspectos pertinentes.....	55
5.4 Análisis de los riesgos técnicos del proyecto.....	56
5.5 Conclusiones sobre la viabilidad técnica y ambiental	58
CAPÍTULO VI: LOCALIZACIÓN.....	59
6.1 Localización de la oficina	59
CAPÍTULO VII: RECURSOS HUMANOS	60
7.1 Áreas requeridas para el desarrollo del negocio	60
7.2 Balance de personal	60
7.3 Requerimiento y especificaciones de personal de gestión.....	61
7.4 Estructura organizacional	62
7.5 Riesgos organizacionales	63
CAPÍTULO VIII: PLAN ESTRATÉGICO	64
8.1 Estrategia del proyecto (perfil competitivo)	64
8.1.1 Análisis FODA	64
8.1.2 Política de precios	66
8.1.3 Negociación con proveedores	66
8.1.4 Negociación con clientes.....	67
8.1.5 Promoción y propaganda.....	68
8.1.6 Canales de distribución	68
8.1.7 Análisis comparativo de la estrategia adoptada para el proyecto frente a las estrategias de los competidores.....	69
8.2 Indicadores organizacionales	70
8.3 Análisis de los riesgos comerciales del proyecto.....	71

CAPÍTULO IX: PROYECCIONES FINANCIERAS.....	72
9.1	Supuestos para la formulación de los presupuestos y proyecciones.....72
9.1.1	Plazo de ejecución, horizonte temporal de análisis, vida útil y moneda a emplear72
9.1.2	Precios y estimación cantidad de reservas transadas72
9.1.3	Costos de venta.....75
9.1.4	Aspectos tributarios y legales.....76
9.1.5	Presupuesto de gastos administrativos77
9.1.6	Presupuesto de gasto de ventas77
9.1.7	Inversiones78
9.1.8	Aporte de Capital78
9.1.9	Alternativas y evaluación de financiamiento79
9.1.10	Análisis del valor residual del proyecto79
9.2	Estados financieros proyectados80
9.2.1	Balance General80
9.2.2	Estado de Pérdidas y Ganancias.....81
9.3	Análisis del costo de oportunidad de capital o tasa de descuento pertinente .83
9.4	Flujo de caja proyectado y análisis de rentabilidad84
9.4.1	Flujo de caja para el análisis de la inversión (Flujo de caja libre) y flujo de caja financiero.....84
9.4.2	Análisis de la rentabilidad de la inversión, costos del financiamiento y de la rentabilidad de los accionistas85
9.5	Análisis integrado de los riesgos para el futuro negocio86
9.5.1	Análisis cualitativo de los riesgos86
9.5.2	Análisis cuantitativo de los riesgos87
9.5.3	Sensibilidad por variables87
CONCLUSIONES	91
RECOMENDACIONES	92
R EFERENCIAS.....	93
ANEXOS.....	96

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 Cronograma de implementación del negocio	7
Tabla 2.1 Ficha Técnica.....	9
Tabla 3.1 Participación de NSE en zonas 6, 7 y 8.....	13
Tabla 3.2 Número de personas de NSE A y B en zonas 6, 7 y 8.....	14
Tabla 3.3 Demanda potencial	14
Tabla 3.4 Cálculo de la demanda.....	15
Tabla 3.5 Frecuencia de juego en usuarios finales	28
Tabla 3.6 Precios de la competencia.....	29
Tabla 3.7 Participación en la frecuencia de juego	33
Tabla 3.8 Escenario pesimista de la demanda	34
Tabla 3.9 Cantidad de reservas en el escenario pesimista	34
Tabla 3.10 Escenario conservador de la demanda.....	36
Tabla 3.11 Cantidad de reservas en el escenario conservador.....	36
Tabla 3.12 Escenario optimista de la demanda	36
Tabla 3.13 Resumen de escenarios de la demanda.....	37
Tabla 4.1 Materiales de Punto de Venta.....	42
Tabla 4.2 Comparativo de precios	48
Tabla 5.1 Balance de equipos	49
Tabla 5.2 CAPEX.....	51
Tabla 5.3 OPEX.....	52
Tabla 5.4 Riesgos técnicos del proyecto.....	56
Tabla 7.1 Balance de personal	60
Tabla 7.2 Riesgos organizacionales.....	63
Tabla 8.1 Indicadores organizacionales.....	70
Tabla 9.1 Escenarios de cantidad de reservas.....	73
Tabla 9.2 Cantidad anual de reservas por aplicativo	74
Tabla 9.3 Nivel de ingresos	74
Tabla 9.4 Costos de venta.....	75
Tabla 9.5 Gastos administrativos.....	77
Tabla 9.6 Gastos de venta.....	77

Tabla 9.7 Inversión	78
Tabla 9.8 Alternativas de financiamiento	79
Tabla 9.9 Valor residual del proyecto.....	80
Tabla 9.10 Balance General.....	81
Tabla 9.11 Estado de pérdidas y ganancias	82
Tabla 9.12 Modelo CAPM	83
Tabla 9.13 Modelo WACC.....	84
Tabla 9.14 Flujo de caja del proyecto.....	84
Tabla 9.15 Resultado del VAN.....	85
Tabla 9.16 Resultado de la TIR	85
Tabla 9.17 Punto de equilibrio.....	86
Tabla 9.18 Definición de variables	86
Tabla 9.19 Sensibilidad de variables	87
Tabla 9.20 Análisis cuantitativo de riesgos	88



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1 Cadena productiva del sector	11
Figura 2.2 Cadena de suministro	11
Figura 3.1 Distribución de la muestra por distrito	16
Figura 3.2 Participación de género en la muestra.....	16
Figura 3.3 Frecuencia de juego.....	17
Figura 3.4 Plazas para jugar fútbol siete.....	17
Figura 3.5 Métodos de reserva.....	18
Figura 3.6 Principales problemas para jugar fútbol siete	19
Figura 3.7 Disposición de uso de la muestra	19
Figura 3.8 Disposición de administradores de centros deportivos	20
Figura 3.9 Primer análisis de conglomerados	21
Figura 3.10 Primer análisis de conglomerados.....	22
Figura 3.11 Resultados del primer análisis de conglomerados.....	22
Figura 3.12 Segundo análisis de conglomerados.....	23
Figura 3.13 Segundo análisis de conglomerados.....	24
Figura 3.14 Resultado del segundo análisis de conglomerados	24
Figura 3.15 Resultados del segundo análisis de conglomerados.....	25
Figura 3.16 Publicidad de la competencia	31
Figura 3.17 Publicidad de la competencia.....	32
Figura 4.1 Tótem publicitario	43
Figura 4.2 Objetivo de publicidad en línea.....	43
Figura 4.3 Definición de público para publicidad en línea.....	44
Figura 4.4 Duración y presupuesto de publicidad en línea.....	44
Figura 4.5 Público objetivo publicidad en línea	45
Figura 4.6 Jala vista	46
Figura 6.1 Foto de la oficina.....	59
Figura 7.1 Estructura organizacional	62
Figura 9.1 Gráfico tornado	87
Figura 9.2 Resultado de análisis Montecarlo.....	89
Figura 9.3 Resultado de análisis Montecarlo.....	89



ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Encuesta a usuarios Finales	97
Anexo 2: Encuesta a administradores de centros deportivos.....	100
Anexo 3: Cotización de polos.....	101



RESUMEN

Actualmente en Lima Metropolitana se encuentran alrededor de 69 centros deportivos que ofrecen canchas sintéticas para fútbol siete. Uno de los principales problemas, según entrevistas a los administradores, es el método de trabajo con la que gestionan las reservas de las canchas sintéticas. Esto se debe a que en muchas de ellas se utiliza una pizarra o un cuaderno, lo cual ha generado muchos inconvenientes con los cruces de reservas, reservas repetitivas y demoras en cotizar. Además, en ocasiones, esta problemática lleva a la pérdida de clientes corporativos o empresas.

La solución propuesta está orientada a los administradores y deportistas, que practiquen fútbol siete en gras sintético. Consta de la creación de una plataforma que agilice y mejore los procesos para reservar una cancha sintética en Lima Metropolitana. Con esto se buscará reducir los riesgos de error por parte de los administradores y, además, mejorar el método de reserva tradicional a uno más eficiente. De igual manera, se busca mejorar la experiencia de los deportistas al buscar una cancha sintética disponible desde la comodidad de su teléfono móvil.

Actualmente, en el mercado no existe una propuesta similar que cumpla con las mismas funciones. Sin embargo, hay presencia de una marca con página web y otra con una aplicación móvil. Quienes, a pesar de estar dentro del mercado, aún no logran posicionarse o contar con un importante número de clientes debido a deficiencias en su plataforma.

Luego de haber realizado estudios de mercado, a través de encuestas a usuarios finales y entrevistas a administradores de centros deportivos, se determinó que existe una demanda insatisfecha y una alta probabilidad de que las personas utilicen nuestro aplicativo. Adicional a esto, existen estudios de mercado donde indican que la demanda de alquiler de canchas sintéticas incrementaría debido a las buenas participaciones de la Selección Peruana de Fútbol.

Para poder confirmar la viabilidad del proyecto se realizó un estudio financiero y, por medio del VAN y la TIR, se determinó la rentabilidad del proyecto

Palabras clave: Plataforma web, canchas sintéticas, reservas, fútbol, aplicación móvil.



ABSTRACT

Currently in Metropolitan Lima there are around 69 sports centers that offer seven synthetic soccer fields. One of the main problems, according to interviews with the administrators, is the working method with which they manage the reservations of the synthetic fields. As of right now, if someone were to make a reservation, a blackboard or a notebook is used, which has generated many inconveniences with the crossing of reservations, repetitive reservations and delays in listing. In addition, sometimes, this problem leads to the loss of corporate clients or companies.

The proposed solution is aimed at administrators and athletes, who play football in synthetic grass. It consists of the creation of a platform that streamlines and improves the process of reserving a synthetic field in Metropolitan Lima. This will seek to reduce the risk of error on the part of administrators and, in addition, improve the traditional reservation method to a more efficient one. Likewise, it seeks to improve the experience of athletes by giving them easier access to a synthetic field from the comfort of their mobile phone.

Currently, there are no similar proposals on the market that fulfill the same functions. However, there is a brand with a website and another with a mobile application. Those who, despite being in the market, still fail to position themselves or have a significant number of clients due to deficiencies in their platform.

After having carried out market studies, through surveys of end users and interviews with administrators of sports centers, it was determined that there is an unmet demand and a high probability that people will use our application. In addition to this, there are market studies that indicate that the demand for the rental of synthetic fields will increase due to participation of the Peruvian Soccer Team.

In order to confirm the viability of the project, a financial study was carried out and, through the media of VNA and TIR, the profitability of the project was determined.

Key words: Web Platform, synthetic grass, reservation, soccer, mobile application



INTRODUCCIÓN

El presente plan de negocios consiste en la creación de una plataforma web cuya función principal consiste en conectar a los deportistas con centros deportivos, específicamente aquellos que practiquen fútbol siete en centros deportivos que cuenten con canchas sintéticas. La principal función que presenta la plataforma es la reserva en línea, además contará con la opción de buscar otros jugadores o equipos.

El objetivo general es determinar la viabilidad de nuestro servicio en los siguientes segmentos escogidos: Personas entre 18 y 45 años que practiquen fútbol siete y los centros deportivos que cuenten con al menos un campo con gras sintético, ambos ubicados en determinadas zonas de Lima Metropolitana.

Con respecto a los objetivos específicos se realizará el estudio de mercado para determinar la demanda insatisfecha, determinar el público objetivo, análisis de los competidores, ejecución del plan de marketing, plan financiero y evaluación de riesgos.

Según las encuestas realizadas a una muestra representativa del público objetivo de deportistas y entrevistas a administradores de centros deportivos, se determinó que la mayoría de las personas que frecuentan jugar en centros deportivos no tienen conocimiento acerca de las plataformas existentes, por lo tanto, existe una alta demanda insatisfecha.

Por otro lado, se descubrió que el principal problema de los deportistas es la falta de disponibilidad en los centros deportivos, debido a que solo frecuentan los más conocidos o recomendados. Esta es la una de las principales razones por la cual se planteó la propuesta de creación de una plataforma web que ayude a las personas a encontrar centros deportivos cercanos y realizar una reserva rápida.

Por el lado de los competidores, existen dos plataformas que vienen funcionando en el mercado, Canchas Perú y Golazo. Ambas presentan la misma propuesta, reservar en internet; sin embargo, el método utilizado es distinto al que se propone en el presente plan de negocio.

Canchas Perú es una página web que cuenta con un compendio de los principales centros deportivos de Lima, pero esta base se encuentra desactualizada. Además, cuentan con la opción de participar en diversos campeonatos y la forma de pago para reservar es mediante el depósito a una cuenta bancaria.

Golazo es un aplicativo móvil que se encuentra en las tiendas virtuales, tales como Google Play y AppStore¹¹. La principal función de esta aplicación es realizar la búsqueda de centros deportivos de acuerdo con los criterios que coloque el usuario final, ya sea día, hora y distrito. El método de pago implementado en dicha aplicación es a través de agentes bancarios con un código generado por la aplicación.

De acuerdo con el resultado del estudio de mercado realizado a través de la página web de la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercado (APEIM, 2018), nuestro público objetivo está conformado por 474,729 personas, de estas se consideró solo el 48% debido a que una investigación realizada por parte de la empresa CCR Cuore publicado en el Diario Gestión (2016), el cual especifica este porcentaje como la partición de personas que juegan fútbol en Lima. Por lo tanto, nuestro público objetivo se define en 227,870 personas y se estableció una muestra de 202 personas.

Uno de los hallazgos más importantes obtenido en las encuestas realizadas es que más del 50% de la muestra juega fútbol en un centro deportivo y el 89% estaría dispuesto a utilizar una plataforma digital para reservar canchas sintéticas. Además, se conoce que el 89.7% de la muestra reserva a través de llamadas telefónicas, mientras que solo el 3.8% utiliza una plataforma digital para reservar.

Luego, se realizó entrevistas a 10 expertos, administradores de centros deportivos, y se obtuvo que el 90% estarían dispuestos a utilizar una plataforma que ayude a organizar su trabajo y conectarlos con deportistas.

Con respecto al plan de marketing desarrollado, se concentrará tanto en la publicidad en línea y publicidad en punto, ya que es la opción más rentable de llegar hacia nuestro público objetivo. Se optará por realizar una estrategia de comunicación constante a través de redes sociales mediante una publicidad dirigida. Por otro lado, se desarrollarán

activaciones en punto, es decir que habrá contacto con los usuarios finales o deportistas en los centros deportivos, con la finalidad de dar a conocer la marca y crear una recordación de esta. Dichas activaciones se realizarán de manera semanal en distintos centros deportivos.

Según el plan financiero y el análisis de riesgos, las variables determinantes para el negocio son la variación en el costo de reserva, el precio y la participación de la aplicación sobre la cantidad total de reservas que realicen en un centro deportivo. Bajo estos parámetros se realizó el flujo de caja económico y flujo de caja financiero con los cuales se obtuvo un VAN positivo de S/ 2,462,916 y una TIR económica de 103.88% indicando así la viabilidad del negocio.



CAPÍTULO I: OBJETIVO DEL PROYECTO

1.1 Detección, selección e identificación de las oportunidades que dan origen al proyecto y aplicación de técnicas de creatividad

El origen del proyecto se dio a cabo mediante una lluvia de ideas donde la idea principal, que es la reserva de canchas sintéticas en línea, se sometió a un proceso de intercambio con personas involucradas en el negocio de alquiler canchas, administradores y deportistas. Se utilizó la herramienta SCAMPER, técnica creada por Bob Eberle (1996), la cual ayuda a generar nuevas ideas:

a) Sustituir

Se puede sustituir las agendas, cuadernos y calendarios de los administradores de centros deportivos que suelen ser utilizados para registrar reservas de canchas. Toda la información de las reservas puede guardarse en un servidor y obtener una base de datos.

Además, se puede sustituir el uso de las llamadas telefónicas a través de un aplicativo que simplifique todo el proceso de búsqueda y reserva de canchas sintéticas. De la misma manera, se puede sustituir el pago en efectivo o transferencias bancarias por medio de un pago en línea a través de la aplicación.

b) Combinar

Se puede combinar la plataforma de registro de reserva de canchas, con reportes de ventas, reporte de clientes y almacenamiento de datos con la finalidad de ofrecer un control de gestión a los administradores de los centros deportivos.

c) Adaptar

Se puede adaptar una plataforma de reserva de canchas sintéticas a un dispositivo móvil.

d) Modificar/Magnificar

Se magnificará dicha plataforma de registro mediante las distintas funciones que tendrá incorporadas: Gestión de reservas, generación de reportes, evaluación de ventas y clientes, actualizaciones a tiempo real, pago en línea y búsqueda de jugadores y equipos. Con la finalidad de modificar la metodología de trabajo que aplican los administradores en sus centros deportivos y el proceso de búsqueda de los deportistas.

e) Poner otros usos

El uso principal de la plataforma es gestionar las reservas para los administradores, y tener una gestión más eficiente del centro deportivo. Pero se incorporará en dicha plataforma la opción de agregar recordatorios o notas importantes para los administradores. Además, la plataforma se puede utilizar para gestionar reserva de otros campos deportivos, tales como canchas de tenis, básquet, vóley, etc.

f) Eliminar/Minimizar

Para el usuario final se buscará reducir los tiempos para generar una reserva de cancha y eliminar el pago en efectivo. Para los propietarios y/o administradores de centros deportivos se busca eliminar el uso de cuaderno o calendarios para gestión de reservas, minimizar el riesgo de pérdida por reservas no registradas, eliminar el riesgo de manejar grandes cantidades de dinero en efectivo.

g) Revertir/reorganizar:

Estamos proponiendo una plataforma novedosa y multifuncional mediante la cual buscaremos resolver problemas tanto de los administradores como de los deportistas llevando así el método tradicional a lo digital.

1.2 Diseño organizacional

1.2.1 Misión, visión y valores

Misión: Plataforma digital que facilita la práctica de fútbol en centros deportivos y la interacción de deportistas.

Visión: Ser la empresa líder en soluciones digitales orientada a la fomentación del deporte.

Valores: Calidad, transparencia, responsabilidad, innovación.

1.2.2 Objetivos estratégicos y procesos organizacionales del futuro negocio

Uno de los principales objetivos estratégicos será contar un enfoque orientado hacia el cliente, de tal manera que logremos cumplir con las expectativas y poder fidelizarlos. Aplicando la innovación buscaremos implementar nuevas funciones y actualizaciones para que el usuario se mantenga activo y constante con nuestra plataforma.

- Calidad superior: Obtener una satisfacción de los usuarios superior a 95%.
- Participación de mercado: Alcanzar una participación mayor a 50% del mercado.
- Líder en innovación: Lograr ser reconocidos por innovación constante mediante actualizaciones de la plataforma.
- Ingresos más rápido: Incrementar el presupuesto de ventas en 5% mensuales mediante promociones que incentiven la práctica del deporte.

1.3 Implementación del negocio

1.3.1 Plazo y cronograma de implementación del negocio

Tabla 1.1

Cronograma de implementación del negocio

ID	Nombre de tarea	Días	Inicio	Fin
1	Trámites legales y tributarios	43	6/06/19	24/07/19
1.1	Definir nombre de la empresa	5	6/06/19	11/06/19
1.2	Elaborar minuta de constitución	7	12/06/19	19/06/19
1.3	Inscribir en registros públicos	14	20/06/19	4/07/19
1.4	Tramitar RUC	3	5/07/19	8/07/19
1.5	Registro de personal en MINTRA	7	9/07/19	16/07/19
1.6	Registro de marca en INDECOPI	7	17/07/19	24/07/19
2	Adquisición de equipos necesarios	4	25/07/19	29/07/19
2.1	Contratar servicio de telefonía móvil e internet	2	30/07/19	1/08/19
2.2	Comprar laptops y Tablet	2	2/08/19	4/08/19
3	Desarrollo de servicio/plataforma	70	5/08/19	14/10/19
3.2	Desarrollo de prototipo	30	15/10/19	14/11/19
3.3	Programación de plataforma	30	15/11/19	15/12/19
3.4	Pruebas de servicio	10	16/12/19	26/12/19
4	Inicio de Operaciones		1/01/20	

Fuente: Elaboración propia

1.3.2 Organización de la implementación

Para llevar a cabo las tareas del cronograma se responsabilizará a cuatro personas, las cuales velaran por el cumplimiento de estas.

- Líder del equipo: Se encargará de supervisar y controlar que todas las tareas se desarrollen en los plazos determinados, asimismo brindará apoyo a las demás personas.
- Trámites legales: Se encargará a una persona para llevar a cabo todas las tareas relacionadas al ámbito legal y verificar que todos los requisitos se cumplan.
- Adquisición de equipos: La persona encargada será responsable de adquirir los equipos especificados y que cumplan con todos los requisitos para llevar a cabo las funciones de cada área.

- Desarrollo de servicio/plataforma: Supervisará específicamente los tiempos del desarrollo de la plataforma, así como validar lo solicitado mediante revisiones semanales.

Gestión de la ejecución o implementación del negocio

Para una correcta ejecución de las tareas para la implementación del negocio es importante cumplir con todos los requerimientos, especialmente en trámites legales. De igual manera, un control minucioso sobre el desarrollo del producto o plataforma. Finalmente, para gestionar correctamente el negocio es esencial contar con personas capacitada para cada área.




CAPITULO II: EL PRODUCTO O SERVICIO

2.1 Ficha técnica

Tabla 2.1

Ficha Técnica

Nombre comercial del producto	Driblin
Logotipo	
Tipo de producto	Aplicativo Móvil
Recurso tecnológico	Lenguaje de programación, software de edición, programas de diseño e internet.
Comisión referencial a administradores	6.50% más IGV por reserva
Precio por descarga de App	Gratis
Comisión referencial a usuarios finales	S/ 6.00 inc. IGV por reserva
Equipos requeridos	Laptops, servidores y dispositivos móviles

Fuente: Elaboración propia

2.2 Bienes y servicios del Proyecto

2.2.1 Descripción del producto o servicio

Se desarrollará una plataforma web, la cual permitirá que las personas que practiquen fútbol en un centro deportivo puedan realizar una búsqueda óptima de canchas sintéticas disponibles y reserva inmediata mediante una pasarela de pagos en línea. Asimismo, se creará una red de jugadores con la finalidad de que se puedan contactar entre ellos y así completar equipos y a su vez buscar competidores para disputar un partido.

Esta plataforma beneficiará también a los administradores de los centros deportivos, ya que podrán contar con un software que permita gestionar todas las reservas de manera óptima y rápida. Además, tendrá actualizaciones en tiempo real de las reservas que realicen los deportistas a través de la aplicación. De esta manera el negocio de canchas podrá gestionarse de una manera eficiente, contando con una base de datos de sus reservas y reportes con indicadores de control.

La plataforma será una Aplicación Web Progresiva (PWA, por sus siglas en inglés), en adelante PWA. En otros términos, es una página web que se comporta como aplicación nativa, esto debido a que la programación de esta se da mediante estándares de desarrollo web, tales como HTML, JavaScript y otros. En cuanto a la funcionalidad, es idéntico a una aplicación nativa debido a la velocidad, diseño y notificaciones.

El proyecto implica trasladar las tendencias tradicionales de los administradores de los centros deportivos a lo digital; es decir, cambiar las costumbres de anotar o registrar reservas en algún cuaderno, calendario o agenda a administrar sus reservas a través de un software.

La aplicación móvil permitirá tener a los usuarios finales y administradores de centros deportivos conectados en tiempo real para facilitar la reserva de canchas.

2.2.2 Identificación de bienes sustitutos y complementarios

Como bienes sustitutos se considera a las páginas web de las canchas sintéticas y redes sociales. Sin embargo, muchas de estas páginas se encuentran desactualizadas o son muy precarias. También, se considera como sustituto a las aplicaciones móviles de redes sociales (WhatsApp o Facebook), ya que por ese medio de comunicación también los usuarios finales pueden contactarse con los administradores de centros deportivos y realizar reservas. Por último, el servicio de llamadas telefónicas también es un sustituto de la aplicación, porque actualmente es la modalidad más usada para realizar una reserva.

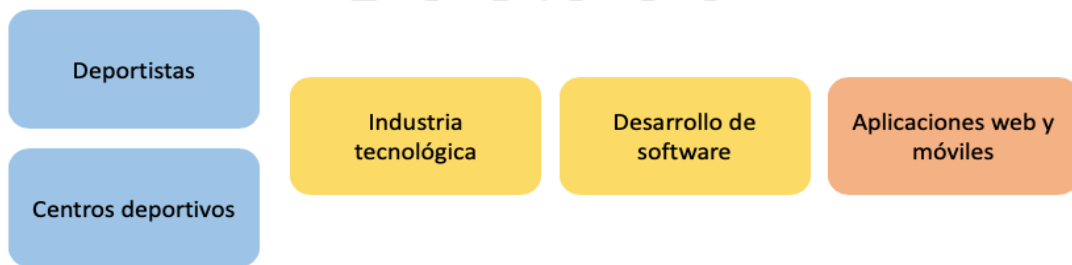
Como bienes complementarios se encuentran los dispositivos móviles, ya que como se mencionó anteriormente, se desarrollará una aplicación. El internet también forma parte de un servicio complementario, debido a que es necesario contar con este para tener acceso a los servicios que ofreceremos. Finalmente, también se tendrá en cuenta las computadoras de escritorio como un complemento para nuestro software.

2.2.3 Mapa de ubicación del producto en la cadena productiva del sector

Nuestra aplicación consiste en el emparejamiento de deportistas con centros deportivos donde el principal objetivo es realizar una reserva de cancha sintética. Por lo tanto, al ser nuestro producto un aplicativo móvil se encuentra dentro de la industria tecnológica como aplicaciones web y móviles.

Figura 2.1

Cadena productiva del sector



Fuente. Elaboración propia

2.2.4 Breve descripción de la cadena de suministro de un negocio similar

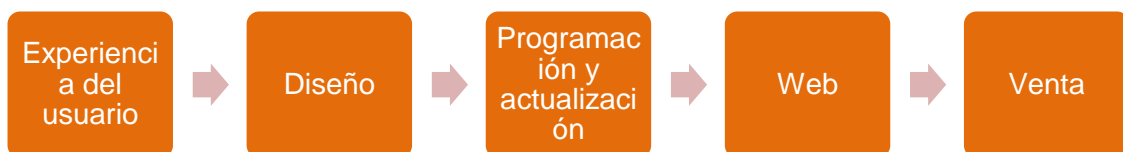
Para el desarrollo de una plataforma digital es necesario contar con computadoras y licencias de programas específicos. Para esto también se utilizará Open Source, el cual es un modelo de desarrollo o lenguaje de software el cual es gratuito.

La cadena de suministro parte desde nuestros proveedores, que para nuestro caso es el servidor que se utilizará para almacenar datos y funcionamiento de la plataforma.

El servidor privado virtual (VPS, por sus siglas en inglés) será nuestra principal herramienta para el funcionamiento de la plataforma.

Figura 2.2

Cadena de suministro



Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO III: ESTUDIO DE MERCADO

3.1 Diseño metodológico para el desarrollo del estudio de mercado

Primero, se definió el público objetivo en base a la segmentación de mercado que se estableció para el desarrollo del producto. Es decir, hombres y mujeres de nivel socioeconómico A y B entre las edades de 18 y 45 años pertenecientes a las zonas 6, 7 y 8 de Lima Metropolitana. Los datos recolectados de APEIM (2018) dieron como resultado que nuestra demanda potencial es de 474,729 personas como público objetivo.

Para conocer la demanda potencial se utilizaron datos primarios, los cuales fueron recolectados mediante encuestas a una muestra de 202 personas. En el anexo 1 se pueden encontrar las preguntas que estuvieron dirigidas a conocer: La edad de las personas, lugar de residencia, disposición de móviles inteligentes, frecuencia de práctica de deporte, deportes más practicados, medios de reserva, principales problemas, entre otros.

Finalmente, realizamos un análisis de conglomerados para determinar a qué grupo deberíamos enfocarnos. Asimismo, determinamos la demanda insatisfecha.

3.2 Mercado objetivo

3.2.1 Segmentación de mercado

Debido a que será una empresa intermediaria que vincule dos agentes del mercado contaremos con dos tipos de clientes: Centros deportivos y deportistas.

Por parte de los centros deportivos se realizó una investigación de los principales centros con canchas sintéticas de fútbol siete. Dentro de la encuesta realizada a los deportistas se preguntó cuáles son las principales canchas y las más frecuentadas. Esto permitió recopilar 69 centros deportivos en los distritos de residencia y alrededores de los encuestados.

Con respecto a los deportistas, se consideró como fuente de primera mano los datos de APEIM (2018).

Se utilizaron las siguientes variables para realizar la segmentación:

- Demográficas: La aplicación va dirigida a hombres y mujeres entre 18 y 45 años.
- Nivel Socioeconómico: Se considera que las personas de nivel socioeconómico A y B, debido a que cuentan con capacidad económica para pagar por nuestros servicios.
- Geográficas: Personas que habitan en Lima Metropolitana, en las zonas 6, 7 y 8. Donde se pueden encontrar los distritos de Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel, Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina, Surquillo, Barranco, Chorrillos y San Juan de Miraflores.

Se realizó la segmentación de las zonas mencionadas y se seleccionó los NSE A y B, lo cual APEIM nos dio un resultado de 1'191,211 personas.

Tabla 3.1

Participación de NSE en zonas 6, 7 y 8

Zonas	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	NSE E	Total
Zona 8 (Surquillo, Barranco, Chorrillos, San Juan de Miraflores)	2.0 %	29.1 %	48.8 %	17.3 %	2.8 %	100%
Zona 7 (Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina)	35.8 %	43.2 %	13.6 %	6.3 %	1.0 %	100%
Zona 6 (Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel)	16.2 %	58.1 %	20.6 %	3.5 %	1.7 %	100%

Fuente: APEIM (2018)

Tabla 3.2

Número de personas de NSE A y B en zonas 6, 7 y 8

Zonas	NSE A	NSE B
Zona 8 (Surquillo, Barranco, Chorrillos, San Juan de Miraflores)	17,338	249,320
Zona 7 (Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina)	225,009	271,539
Zona 6 (Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel)	93,228	334,776
Total	335,575.32	855,635.26

Fuente: APEIM (2018)

El servicio está dirigido para hombres y mujeres entre los 18 y 45 años. De acuerdo con la estructura de edades de APEIM, se determinó la demanda potencial de 474,729 personas.

Tabla 3.3

Demanda potencial

Zonas	NSE A	NSE B	Total
Zona 8 (Surquillo, Barranco, Chorrillos, San Juan de Miraflores)	8,063	99,607	107,670
Zona 7 (Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina)	82,870	113,468	196,339
Zona 6 (Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel)	38,727	131,993	170,720
Total	129,660.65	345,068.22	474,729

Fuente: APEIM (2018)

Sin embargo, de acuerdo con un estudio realizado por CCR publicado en el Diario Gestión (2016), solo el 48% de personas en Lima practican fútbol como una actividad deportiva. Por lo tanto, podremos estimar que nuestro público objetivo es 227,870 personas.

Para calcular nuestro tamaño de muestra se utilizó la siguiente formula:

$$n = \frac{N \times Z^2 \times p \times (1 - p)}{(N - 1) \times e^2 + Z^2 \times p \times (1 - p)}$$

Tabla 3.4

Cálculo de la demanda

Cálculo	
Nivel de confianza	93%
Abscisa	1.81
Tamaño de población	227,870
Probabilidad	50%
Error	7%
Tamaño de la muestra	168

Fuente: Elaboración propia

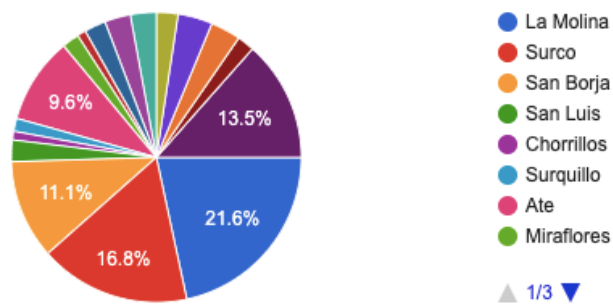
Con un nivel de confianza del 93% y margen de error de 7%, la muestra es 168 personas. Sin embargo, con la finalidad de obtener más información se realizó un total de 202 encuestas.

Resultado de las encuestas

Figura 3.1

Distribución de la muestra por distrito

¿En qué distrito vives?



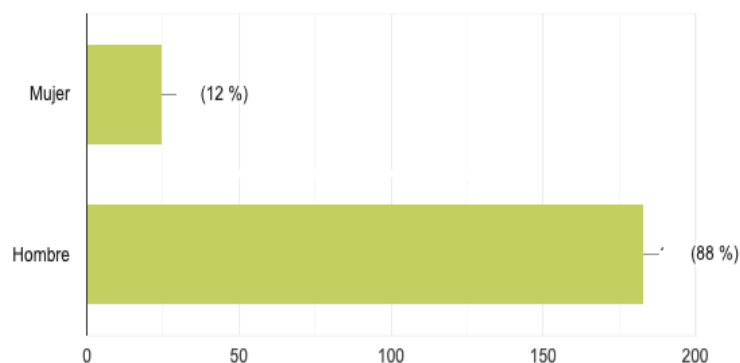
Fuente: Elaboración propia

Según el resultado de nuestras encuestas, el 63% pertenecen a los distritos de Chorrillos, La Molina, Surco y San Borja. Dichos distritos forman parte de las zonas previamente mencionadas.

Figura 3.2

Participación de género en la muestra

Sexo



Fuente: Elaboración propia

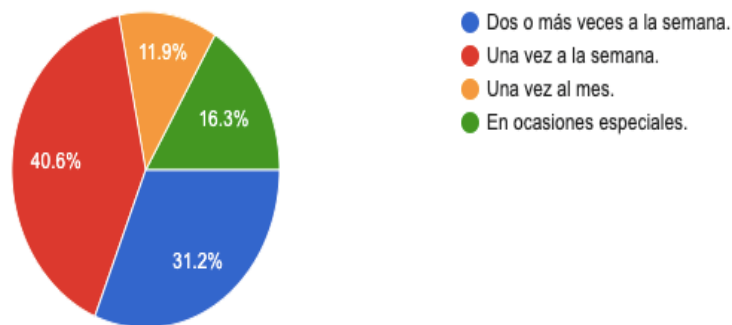
Nuestro público objetivo está conformado por hombres y mujeres. Cabe resaltar que en los últimos años las mujeres han tenido mayor participación en este deporte y actualmente es una tendencia.

Figura 3.3

Frecuencia de juego

¿Con qué frecuencia juegas fútbol?

202 respuestas



Fuente: Elaboración propia

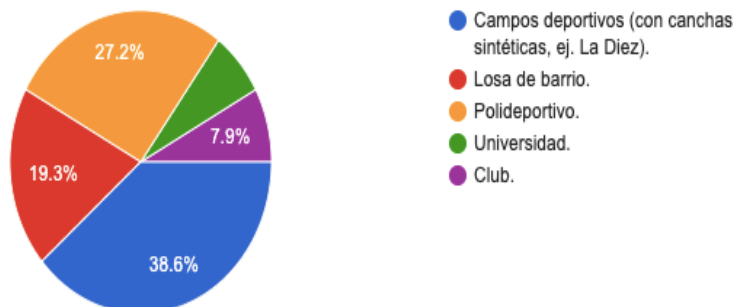
El 71.8% de las personas encuestadas juegan fútbol por lo menos una vez a la semana. Lo cual indica que la demanda de nuestro servicio puede ser alta.

Figura 3.4

Plazas para jugar fútbol siete.

¿Dónde sueles jugar fútbol?

202 respuestas



Fuente: Elaboración propia

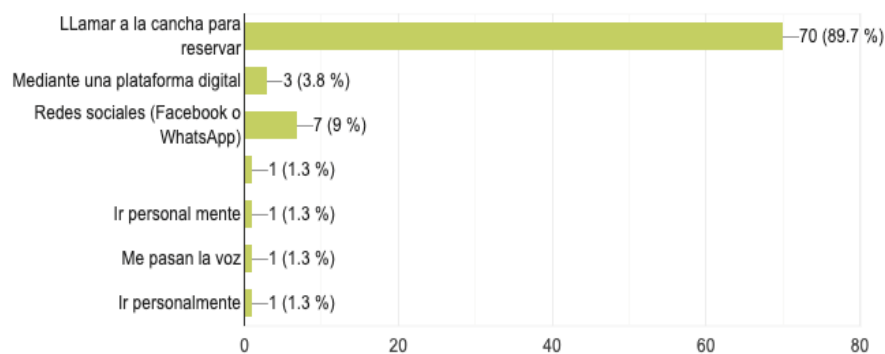
Con respecto al lugar en donde suelen jugar fútbol, el 38.6% de las personas recurren a un centro deportivo con gras sintético, mientras que el 27.2% asisten a polideportivos. Es decir que el 65.8% tienen la necesidad de hacer una reserva para jugar fútbol.

Figura 3.5

Métodos de reserva

¿Cómo reservas una cancha sintética?

78 respuestas



Fuente: Elaboración propia

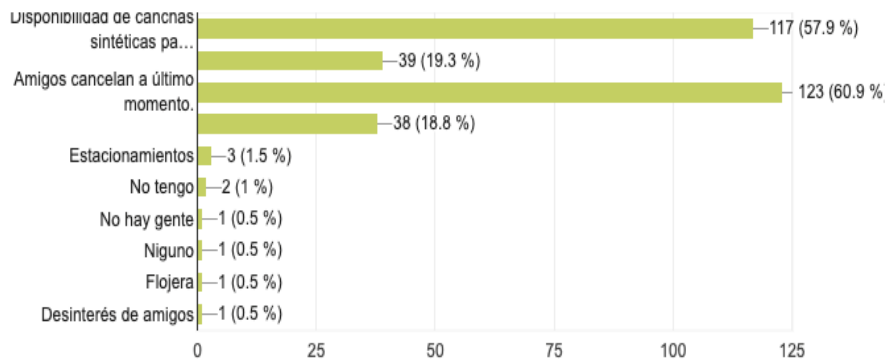
Se realizó una pregunta específica a las personas que juegan fútbol en un centro deportivo con gras sintético para conocer cuál es la modalidad más usada para reservar y el 89.7% de las personas reservan canchas sintéticas a través de llamadas telefónicas a los centros deportivos.

Figura 3.6

Principales problemas para jugar fútbol siete

¿Cuáles son los principales problemas que presenta cuando quiere jugar fútbol?

202 respuestas



Fuente: Elaboración propia

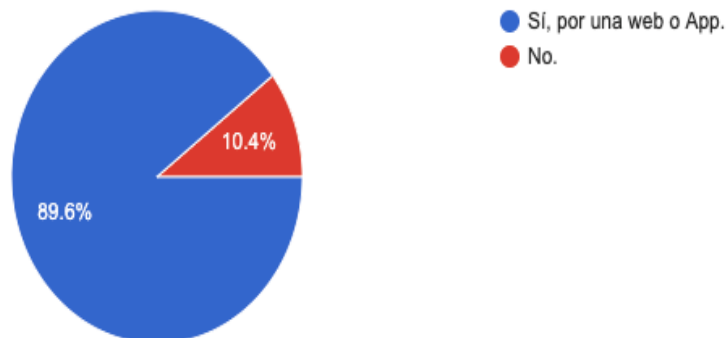
Con respecto a los principales problemas que presenta nuestra muestra al momento de querer jugar fútbol es la disponibilidad de canchas sintéticas y que sus amistades no asisten.

Figura 3.7

Disposición de uso de la muestra

¿Utilizarías una plataforma digital para reservar canchas sintéticas?

202 respuestas



Fuente: Elaboración propia

Finalmente, el 89.6% de los encuestados respondieron que sí utilizarían una plataforma digital para facilitar la reserva de canchas sintéticas. Lo cual confirma que existe una demanda insatisfecha en el mercado.

De acuerdo con los resultados de la encuesta un 89% de los encuestados respondió que sí estaría dispuesto a instalar el aplicativo en su móvil. Sin embargo, según Pope (1981), solo el 75% de los que han respondido que sí utilizarían un aplicativo móvil realmente lo usarían. Mientras que del 10.4% que respondió que no, el 2% si lo utiliza. En conclusión, nuestra demanda estaría conformada por 153,603 personas que sí utilizarían nuestro servicio.

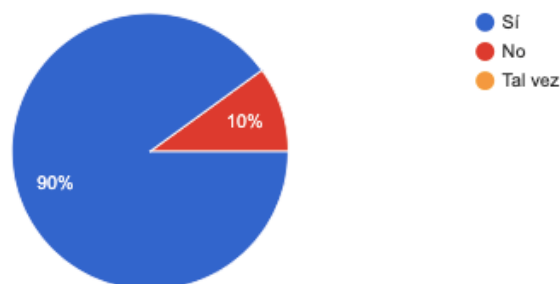
Con respecto a los centros deportivos, se realizó un estudio cualitativo donde se realizaron entrevistas a 10 administradores de centros deportivos donde se explicó el propósito del proyecto y el producto que se desarrollará. Al finalizar las entrevistas se realizó una pregunta para conocer el interés y disposición de los administradores de centros deportivos para utilizar el aplicativo. Es por ello que se pudo determinar que el 90% de nuestra muestra está dispuesta a usar nuestros servicios. Las preguntas de la encuesta se pueden encontrar en el anexo 2.

Figura 3.8

Disposición de administradores de centros deportivos

¿Estaría dispuesto a utilizar una plataforma digital que mejore la organización de su centro y a la vez los conecte con más deportistas?

10 respuestas



Fuente: Elaboración propia

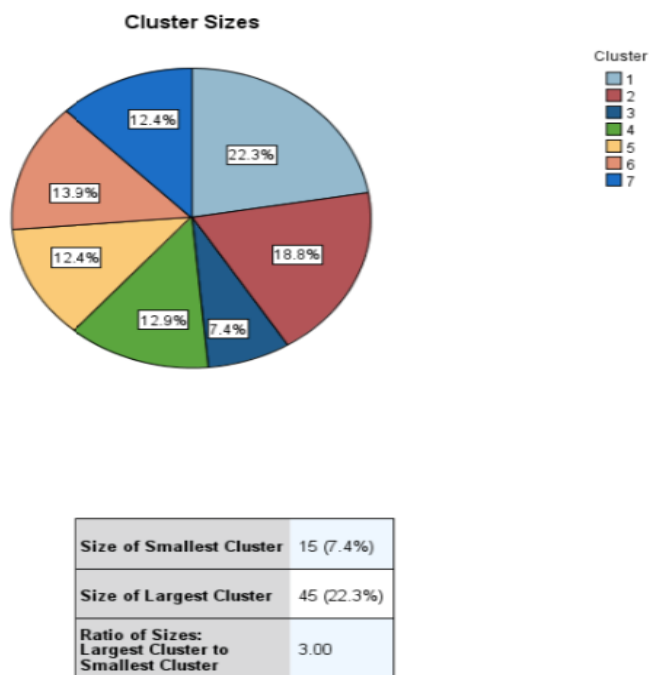
3.2.2 Análisis de conglomerados de los usuarios finales

Para realizar el análisis de conglomerados se utilizó el programa estadístico informativo de IBM, llamado Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

a) Primer grupo

Figura 3.9

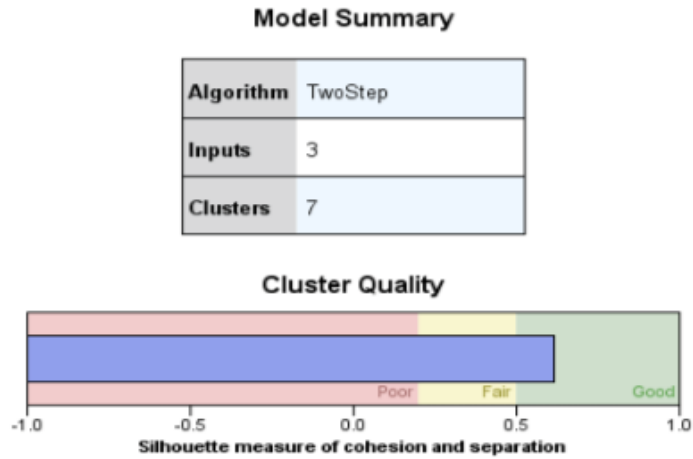
Primer análisis de conglomerados



Fuente: Elaboración propia

Figura 3.10

Primer análisis de conglomerados



Fuente: Elaboración propia

VARIABLES USADAS:

- Sexo
- Edad
- ¿Con qué frecuencia juega fútbol?

Figura 3.11

Resultados del primer análisis de conglomerados

Cluster	1	2	6	4	5	7	3
Label							
Description							
Size	22.3% (45)	18.8% (38)	13.9% (28)	12.9% (26)	12.4% (25)	12.4% (25)	7.4% (15)
Inputs	¿Con qué frecuencia juega fútbol/pichanga? Una vez a la semana. (100.0%)	¿Con qué frecuencia juega fútbol/pichanga? En ocasiones especiales. (50.0%)	¿Con qué frecuencia juega fútbol/pichanga? Dos o más veces a la semana. (100.0%)	¿Con qué frecuencia juega fútbol/pichanga? Una vez a la semana. (100.0%)	¿Con qué frecuencia juega fútbol/pichanga? En ocasiones especiales. (36.0%)	¿Con qué frecuencia juega fútbol/pichanga? Dos o más veces a la semana. (100.0%)	¿Con qué frecuencia juega fútbol/pichanga? Una vez a la semana. (46.7%)
	Rango de Edad 18-25 (100.0%)	Rango de Edad 18-25 (68.4%)	Rango de Edad 26-30 (53.6%)	Rango de Edad 26-30 (57.7%)	Rango de Edad 18-25 (84.0%)	Rango de Edad 18-25 (100.0%)	Rango de Edad 31 a 35 (60.0%)
	Sexo Hombre (100.0%)	Sexo Hombre (100.0%)	Sexo Hombre (100.0%)	Sexo Hombre (100.0%)	Sexo Mujer (100.0%)	Sexo Hombre (100.0%)	Sexo Hombre (100.0%)

Fuente: Elaboración propia

Con el análisis de este primer grupo se obtuvo una calidad de proceso buena y se formaron siete conglomerados donde la principal variable es la frecuencia con la que juegan fútbol y está ordenado de acuerdo con el tamaño de los conglomerados.

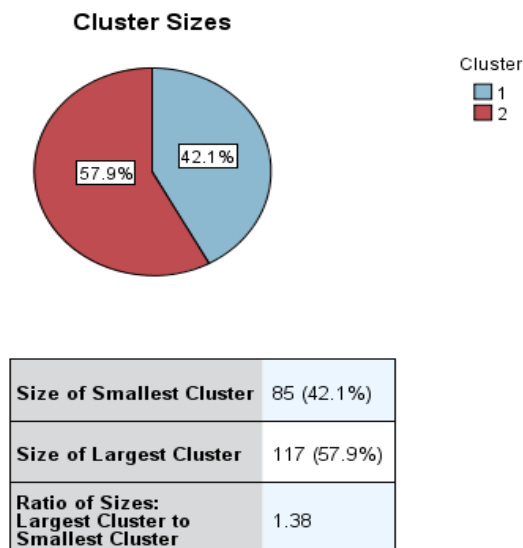
El relevante es el número primer conglomerado, debido a que representa el 22.3% del total de la muestra, donde todos los integrantes son hombres entre 18 y 25 años y juegan fútbol por lo menos una vez a la semana.

Por otro lado, tenemos al tercer grupo que está conformado por el 13.9% de la muestra donde el sexo predominante es el masculino y afirma que el 53.6% de los hombres entre 26 y 30 años juegan más de dos veces a la semana.

Finalmente, el último grupo conformado por el 7.4% de la muestra, donde el 46.7% juega una vez a la semana, son todos hombres y el 60% tiene entre 31 y 35 años.

b) Segundo grupo

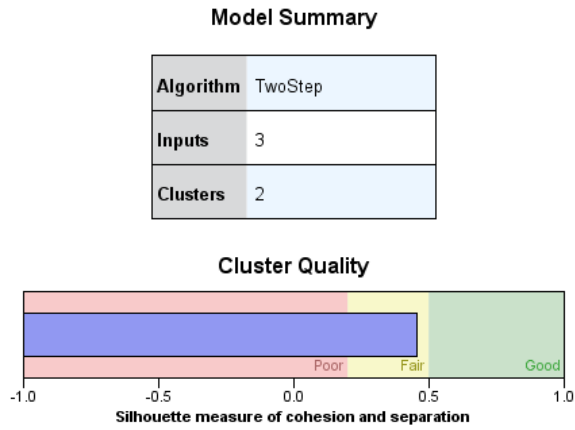
Figura 3.12
Segundo análisis de conglomerados



Fuente: Elaboración propia

Figura 3.13

Segundo análisis de conglomerados



Fuente: Elaboración propia

VARIABLES USADAS:

- Edad
- Sexo
- ¿Cómo mejoraría el servicio de reserva de canchas?

Figura 3.14

Resultado del segundo análisis de conglomerados



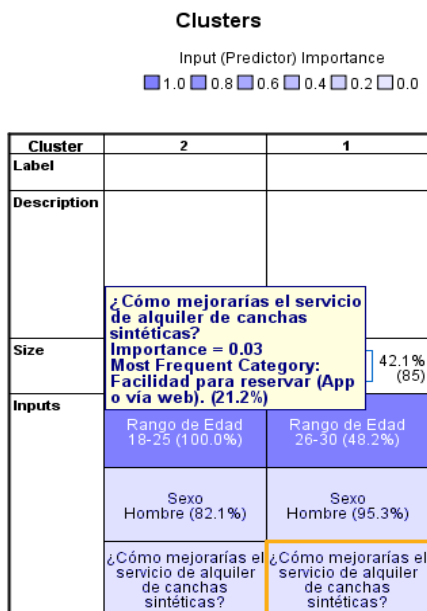
Fuente: Elaboración propia

En el análisis de este segundo grupo, la variable más relevante es el rango de edad y se han formado dos conglomerados. Donde el primer grupo está conformado por el 57.9% de la muestra y el otro por el 42.1%.

En el primer grupo donde todas las personas tienen entre 18 y 25 años, el sexo predominante son los hombres con 82.1% y, además, el 23.9% afirma que mejoraría el servicio de alquiler de canchas sintéticas utilizando una aplicación para reservar canchas.

Figura 3.15

Resultados del segundo análisis de conglomerados



Fuente: Elaboración propia

3.2.3 Perfil del consumidor de los segmentos

Nuestro público objetivo está conformado por hombres y mujeres entre los 18 y 45 años pertenecientes a los distritos de La Molina, San Isidro, Miraflores, San Borja, Surco, Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel, Chorrillos, Barranco y Surquillo. Estamos enfocados en aquellas personas que practiquen fútbol como un pasatiempo, especialmente, en las que asisten a centros deportivos para jugar en un campo de gras sintético.

Durante el estudio realizado hemos evidenciado que, actualmente, las personas presentan problemas al momento de querer reservar una cancha sintética, debido a que la búsqueda de estas es muy tediosa.

Por el lado de los administradores de los centros, también hemos analizado los principales problemas e inconvenientes del negocio y uno de ellos es la organización de la información, la cual puede generar problemas con el negocio, tales como el cruce de reservas. Gracias a esto se pudo determinar el valor agregado de nuestro servicio.

Para conocer mejor a nuestro público objetivo se utilizaron los estilos de vida presentados por Arellano (2019) y hemos determinado que el perfil de los deportistas es de “Los sofisticados”. En este segmento se encuentran aquellas personas modernas, educados, con buenos niveles de ingreso y, además, les interesa las tendencias.

Por otro lado, se determinó que el perfil de los administradores de centros deportivos es de “Los progresistas”, debido a que su principal característica es la dedicación y sacrificio que le dedican al negocio que manejan. Asimismo, muchos de ellos buscan llevar su trabajo a lo más práctico posible, pese a que aún recurran a los métodos tradicionales como agendas o libretas.

3.3 Estudio de la demanda del producto y/o servicio

3.3.1 Factores que influyen en la demanda

Las siguientes variables son las más influyentes en la demanda de nuestro producto:

- Precio: Es una variable que puede alterar la demanda del servicio, ya que los clientes tienden a consumir un producto que les genere un beneficio que supere la cantidad por la que están pagando. Por lo tanto, si el precio es muy elevado puede disminuir la demanda tanto para los deportistas como para los centros deportivos.
- Nivel de ingreso de consumidores: Al ser un servicio dirigido a jugadores de fútbol en gras sintético, este ya es un indicador de que tiene la capacidad para pagar una comisión mínima por el servicio ofrecido.

- Estilo de vida de consumidores: Se considera que la tendencia de los consumidores sea jugar fútbol y reservar canchas sintéticas por lo menos una vez a la semana. Es decir, que tengan el hábito de practicar dicho deporte de manera recreativa.
- Perfil del administrador o dueño del centro deportivo: El producto implica un cambio de lo tradicional a lo digital, por lo tanto, analizar esta variable es fundamental porque puede determinar qué centros deportivos estarían dispuestos a hacer dicho cambio y optar por nuestro producto.
- Precio de sustitutos y complementarios: El incremento de precios de los bienes complementarios, como los celulares, puede generar una caída en nuestra demanda. Mientras que un incremento en los precios de los bienes sustitutos generaría un alza en nuestra demanda.
- Crecimiento de centros deportivos: A mayor cantidad de centros deportivos nuestra demanda incrementa.

3.3.2 Cantidad total que se demanda actualmente

Dentro de la encuesta que realizamos a los deportistas, se consultó cuál era la modalidad que utilizan para reservar una cancha sintética y el 89.7% de las personas respondieron que deben llamar al centro deportivo para realizar una reserva, mientras que el 3.8% lo hace mediante una plataforma digital. Por lo tanto, se puede asumir que partimos con una demanda satisfecha de 5,615 personas, la cual podrá alcanzar 153,603 personas, de acuerdo con los resultados de las encuestas.

A continuación, se explicarán los supuestos y proyecciones de la demanda de acuerdo con lo explicado.

3.3.3 Supuestos y proyecciones de la demanda actual

Para hallar la demanda anual suponemos que:

- Para realizar una reserva en una cancha sintética es necesario contar con un grupo de 14 personas para jugar siete versus siete. Es decir que las 153,603

personas que están dispuestas a usar una plataforma digital para reservar se pueden conformar 10,971 grupos o equipos.

- Según la encuesta realizada, se ha determinado tres grupos de acuerdo con la frecuencia de reserva de canchas sintéticas.

Tabla 3.5

Frecuencia de juego en usuarios finales

Frecuencia de juego usuarios	Participación
Una vez al mes /Ocasionalmente	28.20%
1 vez/semana	40.60%
2 veces/semana	31.20%

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con los supuestos mencionados y manteniendo un escenario conservador, se puede determinar que la demanda anual de nuestra plataforma sería de 322, 259 reservas.

Debido a que nuestra plataforma sería un intermediario entre los deportistas y centros deportivos es importante conocer la oferta de los centros deportivos, es decir la cantidad de centros en las zonas mencionadas. Según nuestra encuesta, hay 69 centros deportivos en dichas zonas, cada una de ellas con un promedio de dos canchas sintéticas. Se considerará una atención de ocho horas al día y los siete días de la semana, por lo tanto, las horas ofertadas por parte de los centros deportivos es de 432,768 horas disponibles para realizar reservas en un año. Cabe resaltar que los deportistas no solo tienden a practicar deporte en el distrito en el que viven, sino que suelen buscar canchas en distritos aledaños, por lo tanto, la oferta de centros deportivos podría ser aún superior a la estimada.

3.4 Estudio de la oferta actual del producto y/o servicio

3.4.1 Principales competidores

Se ha realizado una investigación sobre las plataformas existentes que más se asemejan a la aplicación móvil que se desarrollará.

Actualmente, existen aplicaciones similares la cuales solo cumplen o cubren la necesidad de reservar una cancha sintética mediante un aplicativo móvil; sin embargo, no están lo suficientemente desarrolladas, es decir que no tienen un sistema de pago en línea ni contiene todas las canchas sintéticas de Lima y presentan algunos problemas de utilización.

Por ejemplo, Golazo es una aplicación móvil que permite realizar reservas de algunas canchas sintéticas y presenta un medio de pago a través de agentes bancarios. Pichanga es otra aplicación móvil y solo abarca la búsqueda de canchas sintéticas y las características de estas. Por otro lado, se encuentra una plataforma web llamada Canchas Perú que presenta un formato más completo en donde se ofrece participación en torneos, horarios de canchas disponibles y también un medio de pago a través de banco, pero su principal problema es que se encuentra desactualizada y solo se está enfocando en el desarrollo de campeonatos a empresas.

Precios de la competencia

En el siguiente cuadro se detallará el precio o comisión de las dos principales marcas que se asemejan a nuestro producto: Golazo y Canchas Perú.

Tabla 3.6
Precios de la competencia

Competidor	Precio/Comisión
Golazo	<ul style="list-style-type: none">- 6.99% + IGV por reserva, cobro que se hace a los centros deportivos- S/ 3.5 a los usuarios finales
Canchas Perú	<ul style="list-style-type: none">- S/ 15 por reserva, cobro que se hace a los centros deportivos.

Fuente: Elaboración propia

Supuestos y proyección del comportamiento de nuestros competidores

La probabilidad de que haya una reacción por parte de nuestros competidores es muy alta, por lo tanto, se invertirá en distintos beneficios para los usuarios finales, se aplicará un sistema de fidelización mediante acumulación de puntos, se realizarán activaciones en distintos centros deportivos para dar a conocer la marca y, finalmente, estaremos presentes en las redes sociales para tener más llegada a nuestro público objetivo.

3.4.2 Estrategia comercial de los competidores (perfil estratégico de los competidores)

Política de precios

Los precios y comisiones varían según la empresa, por ejemplo, Golazo maneja una comisión de 6.99% más IGV, la cual es cobrada a los centros deportivos por cada reserva exitosa que se realice por su aplicación y además cobra una comisión de S/3.50 incluido IGV a los usuarios finales al momento de realizar la reserva.

Con respecto a Canchas Perú, manejan un sistema de cobro diferente, ya que solo cobran S/15 por reserva exitosa a los dueños de centros deportivos por cada reserva exitosa a través de su página web.

Negociación con proveedores

Desarrollar una aplicación móvil implica que haya un servidor web que permita la funcionalidad. Los proveedores de dichos servidores cuentan con tarifas de acuerdo con las necesidades que especifica cada cliente. Por lo tanto, el poder de negociación con proveedores es baja debido a que los costos del servidor son fijos y actualmente existen pocos proveedores reconocidos y que ofrezcan una buena calidad.

Por otro lado, los costos que se pueden añadir tales como el certificado Secure Sockets Layer (SSL) o capa de conexión segura, de protección de datos, y el dominio son costos fijos y por lo tanto la negociación con el proveedor es baja.

Si observamos a nuestros competidores directos, entonces Golazo al ser una aplicación móvil debe contar con un servidor privado virtual el cual permita el funcionamiento de esta y almacenamiento de datos. De igual manera Canchas Perú que es una página web necesita de un dominio y un hosting para su funcionamiento.

Negociación con clientes

El poder de negociación con los clientes es bajo. En el mercado hay dos competidores, Golazo y Canchas Perú, por lo tanto, el cliente puede optar utilizar cualquiera de estas dos plataformas debido a que el costo de cambio es bajo. Además, puede optar por simplemente no utilizar ninguna plataforma y realizar reservas de manera tradicional mediante una llamada telefónica.

Sin embargo, se buscará que el costo de cambio de los clientes sea alto a través de estrategias de fidelización y funcionamiento de la aplicación. Es decir, que el cliente no pueda encontrar una similitud en la competencia.

Promoción y propaganda

Actualmente, las marcas Golazo y Canchas Perú solo manejan publicidad por internet. Para el caso de Golazo, la inversión en publicidad se da por medio de redes sociales como Facebook o Instagram con el objetivo de dar a conocer el nuevo servicio que ofrecen.

Figura 3.16

Publicidad de la competencia

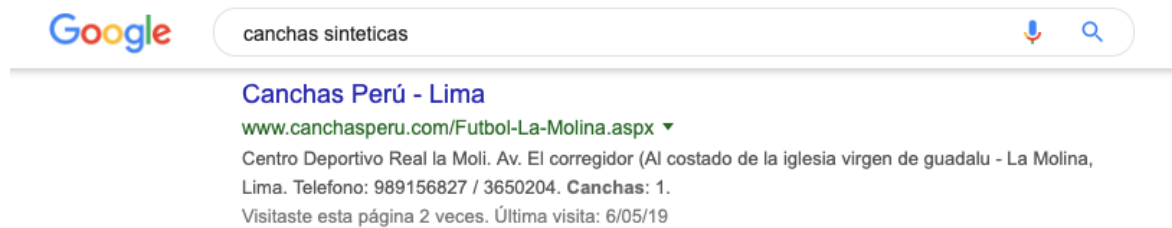


Fuente: Facebook

Mientras que Canchas Perú utiliza únicamente una herramienta conocida como Google Ads, la cual permite publicitar su marca en las búsquedas relacionadas a reservas de canchas sintéticas que se haga en el navegador de Google.

Figura 3.17

Publicidad de la competencia



Fuente: Google

Canales de distribución

Nuestro principal y único canal de distribución son los buscadores de internet, ya que la plataforma será una Aplicación Web Progresiva (PWA, por sus siglas en inglés), es decir que la plataforma web funcionará de la misma manera que una aplicación móvil, pero sin la necesidad de descargarla de una tienda virtual, como Google Play o App Store. Los usuarios finales tendrán la opción de crear un acceso directo de esta web progresiva en el escritorio de su móvil, esto permitirá que funcione como una aplicación móvil nativa.

3.5 Oferta del proyecto

3.5.1.1 Cálculo de la demanda total insatisfecha actual

Nuestro público objetivo está conformado por 227,870 personas y de acuerdo con la encuesta realizada a 202 personas, el 89% dijo que sí estaría dispuesto a usar una plataforma digital para reservar canchas sintéticas. Sin embargo, según Pope (1981), el 75% de las personas que afirma que si utilizaran un producto terminan usándolo, por ende, nuestra demanda estaría conformada por 153,603 personas.

Actualmente existe una oferta en el mercado, la cual está cubriendo una parte mínima de dicha demanda insatisfecha. De acuerdo con nuestra encuesta, el 3.8% de la muestra realiza una reserva mediante una plataforma digital, por lo tanto, se puede estimar que existen 5,836 personas de nuestra demanda total está siendo cubierta por una oferta existente.

Por lo tanto, la demanda insatisfecha total actual es de 147,767 personas de acuerdo con la oferta actual y nuestra demanda existente. En los supuestos y proyecciones de nuestra demanda insatisfecha se analizará desde el número de posibles reservas mediante la plataforma digital.

3.5.2 Supuestos y proyección de la demanda total insatisfecha

Para el cálculo de la demanda insatisfecha utilizaremos tres escenarios: pesimista, conservador y optimista para cada tipo de cliente. Además, se agrupará la demanda insatisfecha en grupos de 14 personas, ya que para hacer efectiva una reserva se tiende a jugar en equipos de siete cada uno.

Los escenarios para usuarios finales son los siguientes:

- Pesimista: El 25% de todas las personas que juegan fútbol utilizarán nuestra plataforma digital para reservar canchas sintéticas.
- Conservador: El 50% de todas las personas que juegan fútbol utilizarán nuestra plataforma digital para reservar canchas sintéticas.
- Optimista: El 75% de todas las personas que juegan fútbol utilizarán nuestra plataforma digital para reservar canchas sintéticas.

Para estimar la demanda insatisfecha hemos utilizado las respuestas de la encuesta donde se hace referencia a la frecuencia con la que juegan fútbol y se establecieron tres grupos: Aquellos que juegan ocasionalmente o una vez al mes, los que juegan una vez a la semana y los que juegan dos veces a la semana.

Tabla 3.7

Participación en la frecuencia de juego

Frecuencia	Participación
Una vez al mes /Ocasionalmente	28.2%
1 vez/semana	40.6%
2 veces/semana	31.2%

Fuente: Elaboración propia

Escenario pesimista

Tabla 3.8

Escenario pesimista de la demanda

Pesimista	2020	2021	2022	2023	2024
Personas	36,942	42,483	48,855	56,184	64,611
Grupos (7vs7)	2,639	3,035	3,490	4,013	4,615
Una vez al mes	744	856	984	1132	1301
Una vez/semana	1,071	1,232	1,417	1,629	1,874
Dos veces/semana	823	947	1,089	1,252	1,440

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en el escenario pesimista, el total de la demanda insatisfecha está conformado por 36,942 personas donde se pueden formar 2,639 grupos de 14 jugadores. Estos han sido segmentados en tres categorías de acuerdo con su frecuencia de juego.

Tabla 3.9

Cantidad de reservas en el escenario pesimista

Reservas anuales	2020	2021	2022	2023	2024
Una vez al mes	8,929	10,269	11,809	13,580	15,617
Una vez/semana	59,993	68,992	79,341	91,242	104,929
Dos veces/semana	92,207	106,038	121,943	140,235	161,270
Total	161,129	185,299	213,094	245,058	281,816

Fuente: Elaboración propia

Según Codigo (2017), revista digital especializada en investigación de mercados, se estima que la cantidad de reserva de canchas al año se proyecta con una tasa de crecimiento anual de la demanda de 15%, luego de la participación de la selección peruana de fútbol en el mundial del año 2018. Dado que la tendencia por practicar fútbol se incrementó y por ende las horas reservadas en centros deportivos.

La clasificación de la selección peruana de fútbol al mundial del 2018 ha generado una mayor demanda en una serie de categorías, tales como : ropa deportiva, consumo masivo, tecnología, pero también la demanda de canchas sintéticas aumentará, al menos un 15%, según indicó Adriana Garrido, jefa de Marketing en Top Sport International. (Codigo, 2017)

La fiebre del fútbol es tal, que más compañías están colocando este tipo de infraestructuras para beneficio del público en general.



Escenario conservador

Tabla 3.10

Escenario conservador de la demanda

Conservador	2020	2021	2022	2023	2024
Personas	73,884	84,966	97,711	112,368	129,223
Grupos	5,277	6,069	6,979	8,026	9,230
Una vez al mes	1,488	1,711	1,968	2,263	2,603
Una vez/semana	2,143	2,464	2,834	3,259	3,747
Dos veces/semana	1,647	1,894	2,178	2,504	2,880

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3.11

Cantidad de reservas en el escenario conservador

Reservas anuales	2020	2021	2022	2023	2024
Una vez al mes	17,859	20,538	23,618	27,161	31,235
Una vez/semana	119,987	137,985	158,683	182,485	209,858
Dos veces/semana	184,413	212,075	243,886	280,469	322,540
Total	322,259	370,598	426,187	490,115	563,633

Fuente: Elaboración propia

Escenario optimista

Tabla 3.12

Escenario optimista de la demanda

Optimista	2020	2021	2022	2023	2024
Personas	110,825	127,449	146,566	168,551	193,834
Grupos	7,916	9,104	10,469	12,039	13,845
Una vez al mes	2232	2567	2952	3395	3904
Una vez/semana	3,214	3,696	4,250	4,888	5,621
Dos veces/semana	2,470	2,840	3,266	3,756	4,320

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se presenta la demanda de cada escenario expresado en cantidad de reservas.

Tabla 3.13

Resumen de escenarios de la demanda

Resumen Reservas	2020	2021	2022	2023	2024
Pesimista	161,129	185,299	213,094	245,058	281,816
Conservador	322,259	370,598	426,187	490,115	563,633
Optimista	483,388	555,896	639,281	735,173	845,449

Fuente: Elaboración propia

Con respecto a los centros deportivos se estima una demanda insatisfecha de acuerdo con las entrevistas realizadas donde los resultados se presentan en la figura 3.10. Es decir, el 90% de los centros deportivos estarían dispuestos a utilizar nuestros servicios.

Por lo tanto, nuestra demanda insatisfecha asciende a 62 centros deportivos, lo cual equivale a un total de 357, 120 horas al año para realizar reservas. Sin embargo, se iniciarán operaciones con nueve centros deportivos afiliados y con un crecimiento equivalente a un centro afiliado de manera mensual.

Finalmente, se proyectará una participación del 50% del total de reservas durante el primer año con un crecimiento anual de 10% para los próximos años.

3.6 Conclusiones sobre la viabilidad comercial

De acuerdo con lo expuesto en los puntos anteriores concluimos que:

- Los principales factores que alteran nuestra demanda es el precio, nivel de ingreso de consumidores, estilo de vida de consumidores, perfil del administrador o dueño del centro deportivo, precio de sustitutos y complementarios y el crecimiento de centros deportivos.
- De acuerdo con la oportunidad del mercado y la demanda insatisfecha existente se puede determinar que el producto puede ser aceptado en el mercado.
- Actualmente no existe una plataforma que ofrezca un servicio igual, sin embargo, las existentes ya están cubriendo una necesidad específica como es la reserva de canchas sintéticas. Los principales competidores son Golazo con aplicación móvil, y Canchas Perú con página web.

- Se establecerán estrategias de penetración de mercado, como descuentos, activaciones y publicidad en redes, para posicionar la marca. Además, la publicidad mediante merchandising será una estrategia que optaremos desde el lanzamiento de la aplicación para usuarios finales, deportistas.
- En el mercado de aplicaciones o plataformas digitales la negociación con proveedores, tales como servidores privados, dominio, hosting, etc., es baja debido a la escasa cantidad de proveedores seguros y de calidad que ofrecen estos servicios.



CAPÍTULO IV: PLAN DE MARKETING

4.1 Plan de Marketing

Según Soria Ibañez (2017), el principal objetivo de contar con una estrategia de marketing bien definida es mantener adaptada la empresa a las oportunidades y cambios que se puedan dar en el entorno. En el proyecto se buscará desarrollar estrategias de marketing orientadas hacia los deportistas.

- Investigación: En primer lugar, el contexto socioeconómico al cual va dirigido nuestro servicio es A y B tanto hombres como mujeres en el rango de edad de 18 a 45 años, ya que, de acuerdo con los estudios realizados, entre este rango existe mayor probabilidad de que una persona que le guste jugar fútbol en cancha sintética pueda reservar. Asimismo, la capacidad económica en estas edades es más abierta, debido a que las probabilidades de que cuenten con una tarjeta débito o crédito son mayores. Finalmente, consideramos que al ser este nuestro público objetivo la comunicación que se quiera desarrollar con ellos será mucho más factible debido al uso de las redes sociales que utilizan.

Con respecto a los centros deportivos, nos enfocaremos en aquellos que se encuentran en los distritos previamente mencionados y aledaños a estos. Como principal requisito es que deba contar con al menos una cancha sintética en el centro deportivo.

- Planeamiento de objetivos: El objetivo de nuestro plan de marketing será captar y fidelizar clientes mediante una correcta comunicación de nuestras promociones. Por lo tanto, desarrollaremos tres etapas durante el periodo del proyecto. La primera consistirá en crear una campaña de introducción en la cual buscaremos informar a los deportistas sobre nuestra aplicación. Luego, una vez establecida la aplicación en el mercado, se desarrollarán estrategias de comunicación mediante redes sociales, activaciones en centros deportivos y, finalmente, el desarrollo de un plan de fidelización para retener clientes.

Nuestra campaña de publicidad se dará a inicio cuando se introduzca el producto al mercado; debido a que al ser una aplicación web se considera que existe un riesgo de rechazo por parte del usuario al realizar una publicidad de expectativa, es decir previo al lanzamiento del producto. Por lo tanto, la comunicación con los usuarios se dará al inicio de las operaciones y será a través de medios digitales y presenciales.

- Público o target: El servicio está dirigido hacia hombres y mujeres entre 18 y 45 años. Sin embargo, para la aplicación de marketing se crearán subsegmentos con lo cual permitirá crear estrategias acordes a cada uno de ellos.
- Estrategia: Serán tomadas de acuerdo con el subsegmento al cual se quiera comunicar el mensaje o promoción. Por ejemplo, se utilizará estrategias de comunicación para estudiantes con la finalidad de que practiquen deporte en las mañanas o tardes; mientras que contaremos con otra comunicación o promoción con las personas que trabajen, ya que la disponibilidad de estos son distintas al igual que sus necesidades. Las estrategias serán llevadas a cabo con los centros deportivos que busquen cubrir horas muertas o capacidad ociosa.
- Acciones: Dentro de nuestras principales acciones será la comunicación constante de nuestra marca mediante las redes sociales. Además, realizar activaciones en principales centros deportivos y generar alianzas con marcas deportivas para dar a conocer nuestra aplicación.
- Timing: Se manejarán tiempos para realizar campañas como, por ejemplo, la campaña de introducción será durante los seis primeros meses y tiene como principal objetivo generar expectativa en los deportistas y captar nuevos clientes. Por lo tanto, cada acción o estrategia que se implemente será controlada con un tiempo determinado.
- Evaluación: Al finalizar cada campaña se medirá el éxito de cada una y el impacto económico que generó. Asimismo, recibiremos retroalimentación de parte de los usuarios finales y centros deportivos.

4.2 Marketing Mix

- **Producto:** Plataforma digital dirigida a centros deportivos y deportistas. A los centros deportivos se ofrecerá un panel en el cual podrán gestionar todas las reservas y obtener datos estadísticos de acuerdo con las ventas de su negocio. Por el lado de los deportistas, se creará una aplicación web progresiva (*Progressive Web App o PWA*). Es un modelo de aplicación móvil que presenta beneficios importantes como, por ejemplo, al no ser una aplicación móvil descargable no se necesita descargar ni ocupa espacio en la memoria de un teléfono móvil y además funciona exactamente igual que una aplicación móvil, solo que desde una página web. Mediante esta aplicación web se buscará que los deportistas encuentren de manera rápida y óptima canchas sintéticas y puedan reservar en menos de tres minutos. Si bien la función principal de nuestro servicio es la búsqueda de canchas sintéticas, también presentará otros servicios como la búsqueda de jugadores disponibles y equipos rivales.
- **Precio:** El precio de nuestro servicio es variable de acuerdo con la cantidad de reservas que se realicen mediante nuestra aplicación web. La comisión que se destinará a nuestra empresa es del 6.50% más los impuestos generados a la venta por cada reserva exitosa. Esta comisión será aplicada a los centros deportivos y a los deportistas se le aplicará un precio fijo de S/ 6.00 incluido IGV por cada reserva exitosa.
- **Plaza:** La aplicación al ser una PWA no necesitará los servicios de las tiendas virtuales, tales como Google Play o AppStore, ya que el usuario podrá anclar la página web al escritorio de su móvil y acceder fácilmente, sin descargas.
- **Promoción:** Nuestra estrategia de promoción se desarrollará con el uso de las redes sociales, ya que mediante estas plataformas podremos obtener la atención de nuestro público objetivo. Aplicaremos publicidad en línea, con redes sociales, y en punto de venta, con activaciones y material POP. De igual manera se desarrollarán promociones de ventas para incentivar el uso de la aplicación y exhibir la marca al mercado.

4.3 Presupuesto del Plan de Marketing

Para llevar a cabo las actividades involucradas en el plan de Marketing se estimará los gastos en el siguiente presupuesto para cada estrategia o campaña.

Durante la etapa de introducción al mercado, los primeros seis meses, realizaremos activaciones en centros deportivos con el objetivo de integrar a personas a nuestra base de datos, es decir que se registren en nuestra aplicación. La dinámica de estas activaciones consistirá en incentivar a los deportistas a registrarse a nuestra aplicación para obtener bebidas rehidratantes o polos. Para realizar dicha actividad se requerirá un tótem, polos y bebidas rehidratantes. Se utilizará el tótem para cada activación que sea realice en los centros deportivos.

Tabla 4.1

Materiales de Punto de Venta

Ítem	Unidades	Costo Unitario	Costo Total
Tótem publicitario	1	S/ 100	S/ 100
Polos	360	S/ 5.80	S/ 2, 088
Bebidas rehidratantes	1,200	S/ 1.50	S/ 1, 800

Fuente: Elaboración propia

Se realizará cuatro activaciones mensuales a lo largo del proyecto. Es decir, que se requerirá de un tótem, 360 polos (Ver Anexo 3) y 1200 bebidas rehidratantes para realizar 24 activaciones semestrales. Por lo tanto, se buscará cuatro diferentes centros deportivos cada mes. Asimismo, se buscará mantener estas activaciones a lo largo del proyecto por lo que se tendrá que incurrir en el gasto de forma semestral.

Figura 4.1

Tótem publicitario



Nota: Imagen referencial
Fuente: Google

Con respecto a la publicidad online, se desarrollará una estrategia de publicidad de entrada o introducción con la finalidad de captar la atención de los deportistas durante los seis primeros meses.

Se realizó una estimación del gasto que exige Facebook para publicar un contenido teniendo en cuenta que el objetivo de nuestra publicidad en redes es conseguir que más personas reaccionen a nuestra página.

Figura 4.2

Objetivo de publicidad en línea



Fuente: Facebook (2019)

Además, se seleccionó el segmento a la cual deseamos que se realice la publicidad. En este caso, se ha seleccionado los distritos de las zonas elegidas, el rango de edad e intereses relacionados a nuestro servicio.

Figura 4.3

Definición de público para publicidad en línea

PÚBLICO

Personas que eliges por medio de la segmentación [Editar](#)

Lugar - Viviendo en Perú: Barranco, Lima, Peru (+25 mi), Magdalena Del Mar, Lima, Peru (+25 mi), San Borja, Lima, Peru (+25 mi), Santiago De Surco, Lima, Peru (+25 mi), Surquillo (+25 mi), Jesús Maria (+25 mi), Miraflores (+25 mi), San Juan de Miraflores (+25 mi), San Miguel (+25 mi), San Isidro District, Lima (+25 mi) Lima Region; Lince Lima Region, La Molina Lima Region

Edad 18 - 45

Personas que coinciden con Intereses: Fútbol, Federación Peruana de Fútbol, Primera División del Perú, Copa América, Deportes, FIFA, Copa Mundial de la FIFA o Club de fútbol, Comportamientos: Aficionados al fútbol (interacción alta con el contenido)

[Menos](#)

Fuente: Facebook (2019)

Finalmente, se asigna la cantidad de días y el presupuesto para estos días.

Figura 4.4

Duración y presupuesto de publicidad en línea

DURACIÓN Y PRESUPUESTO

Duración ⓘ

Días Fecha de finalización

Presupuesto total ⓘ

Alcance estimado ⓘ

2.200 - 6.300 personas al día de 5.700.000

Limita el público o aumenta el presupuesto para llegar a las personas que te importan.

Fuente: Facebook (2019)

Para nuestra campaña de introducción en Facebook se destinará S/ 100 semanales durante los seis primeros meses. Es decir, que el gasto asciende a S/2,400 durante el periodo de la campaña en Facebook, la cual nos permitirá llegar a 6,300 personas al día durante cada semana.

Otra de las redes sociales que se utilizará es Instagram, dicha red social es la más utilizada por los jóvenes de nuestro segmento. Para realizar una campaña publicitaria por esta red se utiliza el mismo mecanismo que en Facebook.

En primer lugar, se selecciona el segmento al cual deseas llegar, tanto en zona geográfica como edad y los intereses y gustos del segmento.

Figura 4.5
Público objetivo publicidad en línea



Fuente: Instagram (2019)

Finalmente se asigna un presupuesto para dicha campaña, para nuestro caso el gasto ascenderá a S/ 98 semanales. Esto permitirá que nuestra campaña tenga un alcance de 10,000 a 26,000 personas por semana.

En conclusión, nuestra campaña de introducción para los primeros seis meses asciende a S/ 4,752 en Facebook e Instagram. Por lo tanto, el gasto aproximado es S/ 792 mensual para nuestra campaña de introducción en redes sociales.

Cabe resaltar que todo tipo de comunicación se realizará por medio de internet, ya sea redes sociales o publicidad en buscadores, como Google. Según, lo previamente explicado, se presupuestará un gasto equivalente a S/200 mensuales para publicitar en Facebook, Instagram y Google. Lo cual equivale a generar un contenido cada semana e invertir S/ 50 para lograr un alcance significativo.

Finalmente, implementaremos “jala vista” con códigos QR en los centros deportivos afiliados los cuales redireccionarán a las personas hacia nuestra aplicación en donde podrán registrarse y conocer nuestro servicio y beneficios. Se calcula que el gasto para implementar estos jala vista es S/ 138 con los cuales se abastecerán semestralmente a los 69 centros deportivos.

Figura 4.6

Jala vista



Nota: Imagen referencial

Fuente: Google

Por último, se implementará una estrategia de fidelización mediante un sistema de puntos, el cual buscará recompensar a aquellos deportistas frecuentes ofreciéndoles una serie de beneficios que incentiven a que continúen utilizando nuestra aplicación, tales como descuentos en reservas, pelotas de fútbol, polos, etc. Se presupuestará S/ 500 soles mensuales destinados a estos beneficios.

4.4 Política de precios

Nuestro servicio contará con una política de precios variable, es decir que manejaremos un precio basado en comisiones. Al contar con dos clientes o fuentes de ingresos: Centros deportivos y deportistas. La comisión que se aplicará a los precios de los centros deportivos es de 6.50% más IGV, mientras que el precio que se aplicará a los deportistas que reserven canchas sintéticas mediante nuestra aplicación será de S/ 6.00 por reserva.

Por lo tanto, si la reserva de una cancha sintética tiene un costo promedio de S/ 120 nuestro ingreso por reserva es equivalente a S/ 7.8 más IGV por parte de los centros deportivos y S/ 6.00 por parte de los deportistas, esto haría un total de S/ 15.20 por reserva.

4.4.1 Método para la determinación de precios

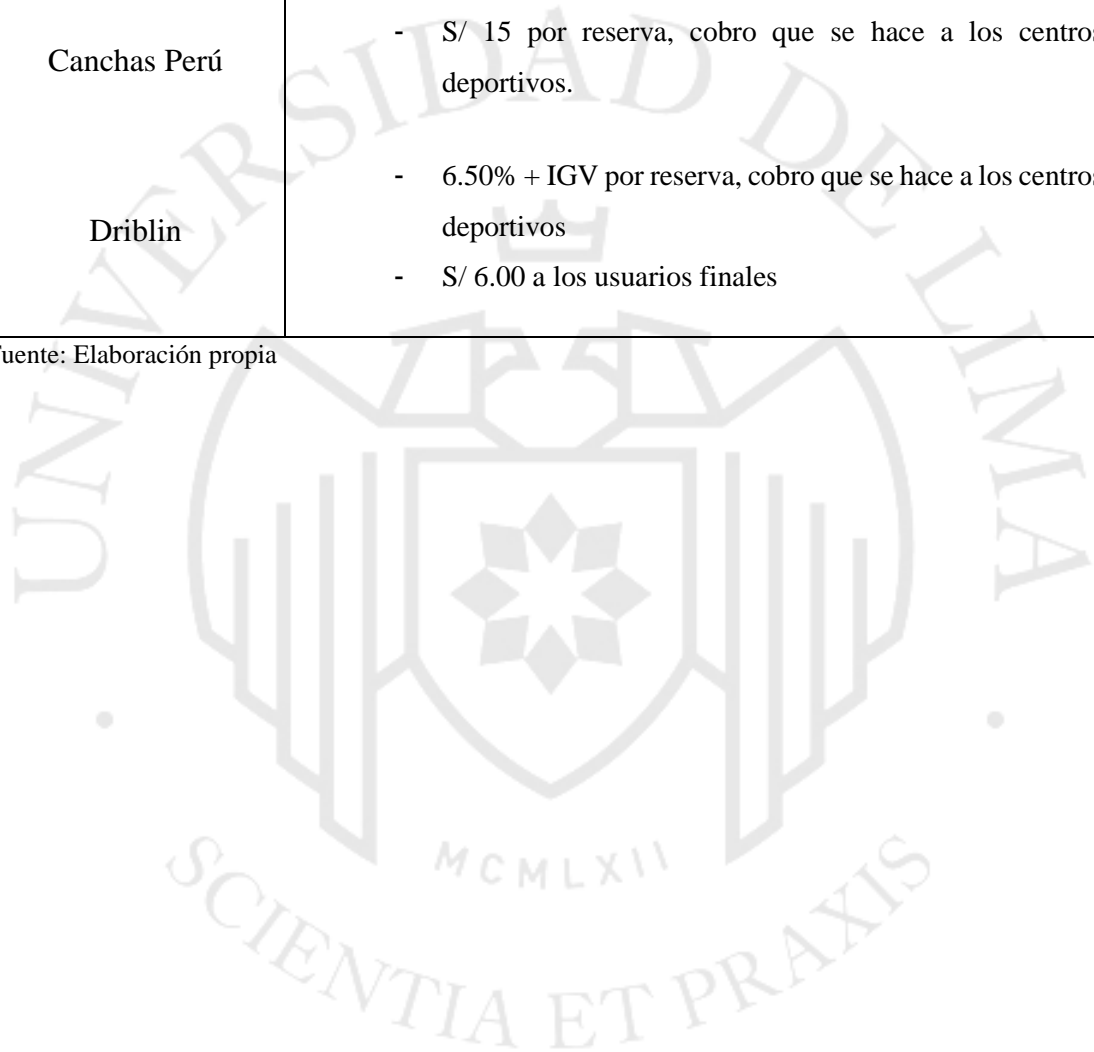
Para determinar el precio o porcentaje de nuestra comisión nos hemos basado en los precios de la competencia con la finalidad de presentar competitividad al momento de ingresar al mercado.

Tabla 4.2

Comparativo de precios

Competidor	Precio/Comisión
Golazo	<ul style="list-style-type: none"> - 6.99% + IGV por reserva, cobro que se hace a los centros deportivos - S/ 3.5 a los usuarios finales
Canchas Perú	<ul style="list-style-type: none"> - S/ 15 por reserva, cobro que se hace a los centros deportivos.
Driblin	<ul style="list-style-type: none"> - 6.50% + IGV por reserva, cobro que se hace a los centros deportivos - S/ 6.00 a los usuarios finales

Fuente: Elaboración propia



CAPITULO V: PROCESO DE SERVICIO

5.1 Proceso del servicio

5.1.1 Balance de equipos y elección de tecnología

Para el desarrollo y elaboración de una plataforma digital o aplicación móvil debemos contar con los siguientes equipos y tecnología.

Tabla 5.1
Balance de equipos

Equipos	Cantidad	Precio (Soles)	Precio Total (Soles)	Vida Útil
Laptop	5	S/ 1,999.90	S/ 9,999.50	5 años
Tablet	1	S/ 444.90	S/ 444.90	5 años
Dominio	1	S/ 16.90	S/ 16.90	5 años
Correo	5	S/ 4.99	S/ 24.95	5 años
Celulares	5	S/ 399.00	S/ 1,995.00	5 años
Telefonía móvil	5	S/ 39.90	S/ 199.50	5 años
Internet (Mensual)	1	S/ 135.00	S/ 135.00	5 años
Servidor	1	S/ 166.50	S/ 166.50	5 años
Nube (Almacenamiento)	1	S/ 84.48	S/ 84.48	5 años
Antivirus	1	S/ 149.00	S/ 149.00	5 años
Software de Diseño	1	S/ 71.77	S/ 71.77	5 años
Pasarela de pago	1	Variable		5 años
Desarrollo de Sistema Operativo	1	S/ 6,500.00	S/ 6,500.00	5 años

Fuente: Elaboración propia

- Las laptops que se utilizarán son de la marca Lenovo modelo Ideapad 520S-4IBK valorizada en S/ 1,999.90 (Magitech, 2019).
- La presencia de la tablet en nuestro proyecto será esencial para realizar las pruebas en los centros deportivos y asimismo exponer la plataforma a nuevos

administradores. La marca de la tablet que se utilizara es Samsung modelo Galaxy Tab A, la cual está valorizada en S/ 444.90 (Linio, 2019).

- Se contará con cinco celulares para la comunicación en la empresa. Los celulares están valorizados en S/ 399 con una tarifa mensual por telefonía móvil equivalente a S/ 39.90 (Movistar, 2019).
- Nuestro dominio será driblinapp.com y tendrá un costo anual de S/16.90 de acuerdo con la cotización obtenida en la página web godaddy.com (GoDaddy, 2019)
- El servidor que trabajará la aplicación tiene un costo de S/ 166.50 mensual de acuerdo con la cotización obtenida en la página web de Planes VPS Power. Además, dentro de la proforma se incluye el certificado SSL, el cual permite que la información se mantenga protegida. (VPS Power, 2019)
- Se contratará un plan de datos de internet para la oficina de 60 megabytes de velocidad. El costo mensual será de S/ 135.00. (Movistar, 2019).
- Para el almacenamiento de documentos y hojas de trabajo de la empresa, se contratará el servicio de Google Drive el cual ofrece 20 GB al mes para 4 usuarios (Google Cloud, 2019).
- El antivirus es un software importante para las laptops, ya que corren el riesgo de sufrir algún ataque de virus. Se cotizó el antivirus McAfee el cual tiene un costo de S/ 149.00 y ofrece cobertura a 5 dispositivos (McAfee, 2019)
- Se utilizará el programa de Adobe para realizar trabajos de diseño gráfico y elaboración de videos (Adobe, 2019).
- La pasarela de pagos es un componente esencial para desarrollar nuestra propuesta de valor. Los proveedores de pasarela de pagos ofrecen sus servicios con un costo variable de 3.99% y un costo fijo de S/ 0.50 más IGV por cada transacción exitosa (PayMe, 2019).
- Se realizó la consulta a una especialista en programación para cotizar el desarrollo de la aplicación en los sistemas operativos iOS, Android y Windows. Se estima que el costo asciende a S/ 6,500.

5.1.2 Gastos de capital y gastos operacionales

Los gastos de capital (CAPEX, por sus siglas en inglés) son aquellos gastos o inversiones que realizan los socios para iniciar el proyecto, es decir la adquisición de bienes para realizar las operaciones de la empresa.

De acuerdo con el punto 5.1.1. se estima que nuestro CAPEX estará compuesto por cinco laptops, cinco celulares y una Tablet. Adicional a esto, se debe considerar la compra de la oficina donde se llevarán a cabo las operaciones de la empresa, la cual está valorizada en S/ 238,000. Por ende, se estima que nuestro gasto de capital asciende a S/ 250,439.40 con lo cual se iniciará las operaciones. Asimismo, la depreciación que se aplicará a los bienes adquiridos para el funcionamiento del proyecto será lineal, es decir que se devaluará equitativamente durante el periodo de vida útil. Por lo tanto, la depreciación de nuestro CAPEX asciende a S/ 12,720.47 anual.

Con respecto a nuestros gastos operativos (OPEX, por sus siglas en inglés), están relacionados con nuestros costos de funcionamiento, es decir, para nuestro proyecto se incluiría el correo, telefonía móvil, el almacenamiento en la nube, servidor privado, dominio, software de diseño, antivirus, e internet. Por lo tanto, nuestro OPEX asciende a S/ 7,672.06 anuales. Finalmente, contaremos con una pasarela de pagos en línea la cual permitirá que nuestros clientes tengan acceso a nuestros servicios al instante. El servicio del proveedor de la pasarela es fundamental para el desarrollo de nuestro servicio. El costo de este servicio es variable, es decir que se manejan una comisión de 3.99% más S/ 0.50 más IGV por transacción exitosa.

Tabla 5.2

CAPEX

Descripción	Unidades	Importe	Monto Total
Oficina	1	S/ 238,000.00	S/ 238,000.00
Laptops	5	S/ 1,999.90	S/ 9,999.50
Tablet	1	S/ 444.90	S/ 444.90
Celulares	5	S/ 399.00	S/ 1,995.00
Total			S/ 250,439.40

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5.3

OPEX

Descripción	Unidades	Importe Mensual	Monto Total
Telefonía móvil	5	S/ 39.90	S/ 2,394.00
Correo	5	S/ 4.99	S/ 299.40
Google Drive	1	S/ 84.48	S/ 1,013.76
Servidor Privado	1	S/ 166.50	S/ 1,998.00
Dominio	1	S/ 1.41	S/ 16.90
Internet	1	S/ 135.00	S/ 1,620.00
Antivirus	1	S/ 12.42	S/ 149.00
Programa de diseño	1	S/ 15.08	S/ 181.00
Total			S/ 7,672.06

Fuente: Elaboración propia

5.1.3 Descripción del proceso de servicio

El proceso de desarrollo de la plataforma está conformado por cinco pasos:

- **Diseño:** De acuerdo con la información que se pueda obtener de los usuarios y administradores podemos descubrir sus principales necesidades y en base a eso se realiza el diseño de la plataforma, de tal manera que no presente problema con la usabilidad. En este proceso se establecen puntos críticos, tales como los principales botones e información que debe estar al alcance de los usuarios (administradores y deportistas), para esto es recomendable hacer un flujo de navegación previo al diseño de la plataforma.
- **Programación:** Con el prototipo diseñado se realiza la programación o desarrollo mediante el cual se pondrá en funcionamiento la plataforma y se integrará con el servidor y pasarela de pagos.
- **Pruebas:** Cuando se obtiene el primer prototipo desarrollado se realizan pruebas con los usuarios, tanto administradores como deportistas, con la finalidad de afinar algunos procesos internos de la plataforma o modificar de acuerdo con las preferencias de ellos.
- **Puesta en funcionamiento:** Una vez lista la plataforma, tanto para administradores y deportistas, se publica en la web para que esté dispuesta al uso de cualquier persona.
- **Actualizaciones:** Finalmente, en este proceso se busca realizar mejoras en la plataforma de acuerdo con las sugerencias de los usuarios.

5.2 Proceso de gestión de la calidad en todos los procesos del negocio

En esta sección se establecen todas las políticas, responsabilidad, objetivos y herramientas que se utilizarán para asegurar la calidad de nuestra plataforma o aplicación móvil.

5.2.1 Planificación de la calidad

En el negocio de aplicaciones móviles existen ciertas exigencias de calidad para determinar si el servicio es bueno. A través de esto, se puede lograr un diferencial con respecto a los competidores y finalmente la fidelización de clientes.

Las herramientas que se utilizarán para cumplir con los estándares de calidad son las siguientes:

- Muestro estadístico: Se realizarán pruebas de la plataforma, previo al lanzamiento, con los usuarios para obtener sugerencias y poder cumplir con sus expectativas.
- Estudios comparativos: Mediante un estudio de *Benchmark* podremos identificar las principales diferencias entre la competencia y nuestro servicio.

Con la planificación de la calidad buscamos que nuestro servicio cumpla con las siguientes condiciones: Impacto, velocidad y experiencia del usuario.

5.2.2 Aseguramiento de calidad

Para asegurar la calidad de nuestro servicio se realizarán auditorías de calidad en la cual se validará la seguridad de la aplicación, ya que al trabajar con datos personales de clientes es importante que exista confidencialidad. Por lo tanto, es importante contar con un mecanismo de protección hacia los datos que se utilicen de la aplicación y se almacenen en la nube.

Además, la transmisión de datos de los usuarios debe ser protegida con mecanismos de cifrados para mitigar el riesgo de robo de información (Tarlogic, 2019).

Según ISO 25000 (2019), para que un software cumpla con el ISO 25010 debe contar con los siguientes requisitos: Adecuación funcional, eficiencia de desempeño, compatibilidad, usabilidad, fiabilidad, seguridad, mantenibilidad y portabilidad.

La adecuación funcional hace referencia a la capacidad que cuenta el software para cumplir con las necesidades del usuario.

Mientras que la eficiencia de desempeño se mide según la cantidad de recursos que el software use para su funcionalidad, además de los tiempos de respuesta y procesamiento.

La compatibilidad es la capacidad que cuenta el software para compartir o intercambiar información con otros sistemas. Para nuestro caso, el software será compatible con la aplicación que será dirigida a los deportistas.

La usabilidad hace referencia a la facilidad con la cual el producto puede ser usado. En dicha arista se mide la estética de la aplicación y software, es decir qué tan agradable es para los usuarios utilizarlo.

La fiabilidad es la capacidad de reacción del software cuando es utilizado bajo condiciones de tiempo. Además, también se evalúa la confiabilidad del sistema, es decir que no debe tener problemas de accesibilidad o inoperatividad.

La seguridad es un elemento importante en el mercado de aplicaciones y/o software, ya que es un elemento importante por el cual los clientes confían. Por lo tanto, es esencial contar con protección de información y evitar manipulaciones de esta sin autorización de los clientes.

La mantenibilidad es la capacidad que presenta el producto para ser modificado y actualizado para presentar mejoras de acuerdo con la retroalimentación de los usuarios. Finalmente, la portabilidad hace referencia a la capacidad que cuenta el software para adaptarse a otro software o hardware.

5.2.3 Control de calidad

Dentro de nuestro control de calidad se buscará medir si se está cumpliendo con lo planificado; es decir, se eliminarán los principales errores a través de una mejora continua y así incrementar la satisfacción del cliente.

- Diagrama de Pareto: Es una herramienta que nos permitirá determinar los principales problemas y cuáles son las principales causas de estos. Esto permitirá hacer los ajustes de acuerdo con la importancia de cada problema.
- Encuestas o cuestionarios: Se utilizará esta herramienta para rescatar las opiniones de los usuarios con la finalidad de aplicar mejoras al servicio. Además, se podrá conocer el nivel de satisfacción de los usuarios.

Quejas o sugerencias: Se recibirá las quejas y sugerencias que nos puedan brindar por alguna de nuestras plataformas o redes sociales. Mediante la gestión de estas quejas se podrá obtener una retroalimentación y finalmente ajustar el servicio a las necesidades de los clientes.

5.3 Estudio de impacto ambiental

5.3.1 Impacto social, cultural, económico o en otros aspectos pertinentes.

Mediante la aplicación móvil se busca crear y fomentar una cultura deportiva brindando las facilidades de poder acceder a centros deportivos para realizar reservas de manera inmediata.

Uno de los principales motivos del desarrollo del proyecto es poder conectar a deportistas y centros deportivos con la finalidad de crear un ambiente que motive la práctica constante del deporte. Asimismo, el impacto que genera la práctica de deportes en las personas no solo está relacionado con lo físico, sino que también impacta de manera positiva en el desarrollo de habilidades tanto técnicas como blandas. Esto a su vez puede generar, de manera indirecta, un impacto en la productividad de su vida cotidiana. De esta manera, el efecto no solo sería para nuestro público objetivo, sino que también aportaría con el bienestar social común.

La idea de negocio nace también a partir del principal problema que presentan los deportistas que es la búsqueda óptima de centros deportivos disponibles. Además, que ellos suelen asistir a los centros más reconocidos y recomendados. Esto genera que la demanda de horas de reserva se concentre en un grupo reducido de centros deportivos.

Asimismo, se buscará crear alianzas con municipalidades para la creación de campeonatos en zonas de bajo recursos con la finalidad de crear un ambiente deportivo y beneficiar a los jóvenes más necesitados y con ello exhibir a los más talentosos a un club deportivo.

5.4 Análisis de los riesgos técnicos del proyecto

La siguiente tabla presenta los riesgos o amenazas técnicas que se pueden presentar a lo largo del proyecto y qué estrategia debería aplicarse para mitigarlos.

Tabla 5.4
Riesgos técnicos del proyecto

Riesgos o amenazas	Causa	Efecto	Estrategia
Deficiencias con los equipos de trabajo (Laptops, Tablet y celulares)	-Problemas con el proveedor.		-Realizar mantenimiento frecuente a los equipos de trabajo.
	-Mal uso de los equipos.	-Retrasos y/o limitaciones en el desarrollo de las funciones.	-Adquirir un seguro de garantía extendida para cubrir los riesgos de los equipos.
	-Mayor exigencia de los equipos.		
Problemas con el servidor privado	-Saturación de la capacidad del servidor	-Inhabilitación de la plataforma.	-Realizar una evaluación de proveedores previa contratación.

	-Problemas con el proveedor del servicio		-Hacer mantenimientos constantes al servidor.
		-Quejas y reclamos por parte de clientes.	
Modificaciones en política de precios del proveedor de pasarela de pagos	-Cambio de modelo de negocio de proveedor.	-Variaciones en nuestro flujo de caja. -Disminución de liquidez	-Establecer alianza con proveedor mediante un contrato en el cual se respeten los precios durante un periodo determinado.
Problemas con el antivirus	-Problemas con proveedor. -Ataques informáticos.	-Alteraciones en el desarrollo de funciones. -Caída del servidor	-Realizar copias de seguridad de la información de manera semanal. -Mantener actualizado el antivirus.
Robo o alteración de datos	-Sistema de seguridad de información ineficiente.	-Pérdida de información de clientes.	-Contratar un certificado SSL para encriptar la información y mitigar el riesgo de robo o alteración de datos.
Modificaciones en software de desarrollo y diseño	-Actualizaciones de software utilizados para el desarrollo de tareas. -Vencimiento de licencias.	-Fallas en el desarrollo de tareas al usar el nuevo software.	-Plan de capacitaciones de acuerdo con las actualizaciones existentes. -Realizar un seguimiento a todas las licencias.
Robo o pérdida de laptop	-Manejo de laptop en la calle. -Robo a personal.	-Pérdida de información.	-Contratar un seguro contra robos.

Fuente: Elaboración propia

De igual manera, existen riesgos relacionados a temas laborales. Para nuestro proyecto se considerará el riesgo de incremento salarial, lo cual puede afectar a nuestro flujo de caja. Este riesgo puede ser causado por políticas que se pueden implementar en un nuevo gobierno o por reacciones del mercado. Asimismo, existe un riesgo interno el cual significaría una mala proyección o estimación de ingresos para calcular los beneficios. Nuestro gerente con el apoyo del contador tendrá la importante tarea de realizar el seguimiento correcto de la planilla de la empresa con la finalidad de no incumplir con ninguna obligación.

5.5 Conclusiones sobre la viabilidad técnica y ambiental

- Los principales riesgos técnicos están relacionados con softwares, por lo tanto, se debe mitigar las amenazas de la manera eficiente, ya que puede afectar considerablemente la empresa. Por ello, es importante contar con un plan de contingencia para cada riesgo.
- Las probabilidades de que se presenten inconvenientes con los equipos de trabajo (laptops, Tablet o celulares) durante el periodo del proyecto es baja. Además, en el caso de que existan nuevos equipos no implica que los nuestros queden obsoletos y no puedan realizar las funciones o tareas.
- Un elemento clave para el funcionamiento y desarrollo de la empresa es contar con programadores o analistas informáticos, ya que al manejar todos los procesos automatizados en un software es importante contar con personas experimentadas en este tipo de plataformas.

CAPÍTULO VI: LOCALIZACIÓN

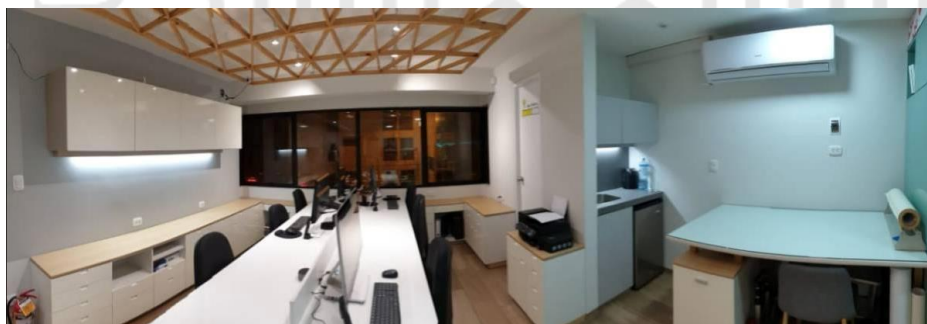
6.1 Localización de la oficina

Se contará con una oficina de 51 metros cuadrados, amoblada con escritorios, mesas, cajones, electrodomésticos de cocina y aire acondicionado. Además, contará con un ambiente compartido para cinco personas, una sala de reuniones, una cocina y un baño.

La oficina está ubicada en la Av. Petit Thouars 1306 en el distrito de Lince y fue elegida debido a que es una zona céntrica, con fácil acceso y precio bajo. Es importante recalcar que la localización de la oficina no es factor determinante para nuestro proyecto debido a que no contamos con inventario ni abastecemos o atendemos a clientes, por lo tanto, se decidió ubicar la oficina en un punto céntrico para los trabajadores.

Figura 6.1

Foto de la oficina



Nota: Imagen referencial

Fuente: Página web Adondevivir (2019)

El costo de la oficina asciende a S/ 238,000 y se deprecia a una tasa anual de 5%, lo cual equivale a una depreciación anual de S/ 10,085.

Finalmente, al terminar el periodo de vida del proyecto se procederá a liquidar la oficina a un precio equivalente a S/ 180,000. Esto permitirá obtener una ganancia por venta de activo de S/ 28, 729.

CAPÍTULO VII: RECURSOS HUMANOS

7.1 Áreas requeridas para el desarrollo del negocio

Para el funcionamiento del negocio se establecerán las siguientes áreas:

- Área de Desarrollo Digital: Encargada de dar soporte al sistema operativo de la plataforma digital y realizar actualizaciones de acuerdo con las necesidades de los clientes. Además, se realizarán los diseños que se deban implementar en la aplicación. Es decir que esta área estará orientada a brindar soluciones a los requerimientos de la plataforma.
- Área de Marketing: Encargada de realizar las estrategias de marketing a implementar. Desarrollar campañas publicitarias mediante redes sociales, elaborar contenido publicitario y supervisar las campañas de promociones.
- Área de Finanzas: Encargada de llevar el control financiero de la empresa, control de gastos y presupuesto. Asimismo, realizar funciones contables.

7.2 Balance de personal

Tabla 7.1

Balance de personal

Personal	Salario Bruto Mensual	Cantidad	Gasto Mensual
Gerente General y Comercial	S/ 10,000	1	S/ 10,000
Analista informático	S/ 3,500	2	S/ 7,000
Contador General	S/ 3,000	1	S/ 3,000
Asistente de Marketing	S/ 2,000	1	S/ 2,000

Fuente: Elaboración propia

7.3 Requerimiento y especificaciones de personal de gestión

El personal que se requerirá para el desarrollo de las funciones estará conformado por un gerente general y comercial, un contador general, dos analistas informáticos y un asistente de marketing.

Funciones

- Gerente General y Comercial: Estará a cargo del manejo y control de la empresa. Además, manejará los temas comerciales, por lo tanto, será el representante de la empresa frente al cliente. Evaluar las estrategias comerciales o de promoción a implementar. Medir y gestionar los reclamos que puedan existir. Prospeccionar clientes potenciales y hacer seguimiento a la cartera de clientes.
- Contador General: Asegurar la correcta aplicación de las normas contables y tributarias y realizar análisis financieros. Realizar el presupuesto para la empresa.
- Analistas Informáticos: Mantener operativa la plataforma y brindar mantenimiento. Contactar con proveedores de servicios para solucionar fallas técnicas.
- Asistente de Marketing: Realizar estrategias de comunicación. Generar contenido publicitario para las redes. Realizar activaciones de centros deportivos.

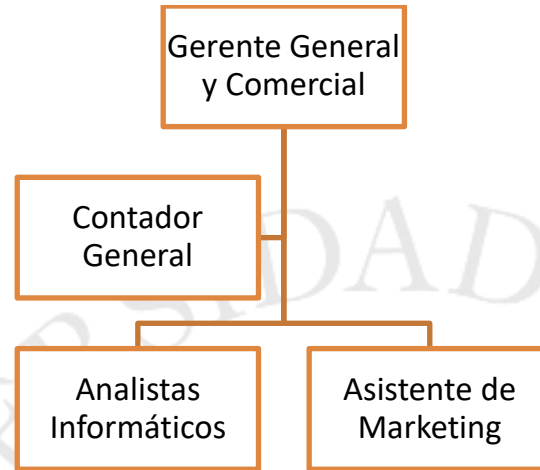
Requerimiento para cada posición

- Gerente General y Comercial: Egresado de administración con tres años de experiencia en cargos de jefatura. Asimismo, contar con experiencia en el área comercial.
- Contador General: Egresado de contabilidad con dos años de experiencia en el área.
- Analista Informático: Egresado o técnico en informática con experiencia en el manejo de aplicaciones web.
- Asistente de Marketing: Egresado de marketing o administración con conocimientos de herramientas de diseño

7.4 Estructura organizacional

Figura 7.1

Estructura organizacional



Fuente: Elaboración propia

Al ser una microempresa nos centraremos en áreas que puedan cubrir las principales funciones de la empresa, es decir, contaremos con programadores a cargo de realizar el mantenimiento y soporte a la plataforma. Mientras que el asistente de marketing se desarrollará en el campo de la publicidad y promoción del servicio mediante el canal digital.

El contador general a cargo de manejar la información financiera y tributaria de la empresa será el apoyo del gerente general.

Relación Vertical y Horizontal

La relación vertical que se establecerá en la empresa se dará entre el analista informático y el asistente de marketing, quienes reportarán de manera directa con el gerente general y comercial. Sin embargo, se fomentará una relación horizontal en el sentido de comunicación permitiendo así que los empleados puedan aportar con ideas y soluciones a la empresa.

7.5 Riesgos organizacionales

Tabla 7.2

Riesgos organizacionales

Riesgos	Causa	Efecto	Acción
Personal no capacitado	-Mala selección del personal -Plan de capacitación deficiente	- Deficiencias en las funciones	- Correcta selección del personal -Desarrollar un plan de capacitación de acuerdo con el puesto. - Establecer objetivos con herramienta SMART.
Incumplimiento de objetivos organizacionales	- Mala definición de objetivos - Plazos no bien definidos	-Reprogramación de tareas - Atraso en planes de la empresa	- Seguimiento constante a los objetivos - Desarrollar proyectos constantes para evitar rutina.
Desmotivación de personal	- Rutina diaria -Tareas repetitivas	- Falta de innovación y creatividad -Falla en funciones o tareas	- Crear grato ambiente laboral.

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO VIII: PLAN ESTRATÉGICO

8.1 Estrategia del proyecto (perfil competitivo)

8.1.1 Análisis FODA

Oportunidades

- O1: Según la página web Codigo (2017), a finales del año 2017, se estimó que la demanda de alquiler de canchas sintéticas incrementaría un 15% lo cual hace que nuestra demanda crezca y las probabilidades de aceptación de nuestra aplicación sea mayor.
- O2: Según Cruzado (2018), el mercado de las aplicaciones móviles incrementará un 50% cada año.
- O3: La participación de las mujeres en el fútbol es algo que viene creciendo y cada día más mujeres juegan fútbol lo cual hace que nuestra demanda incremente.
- O4: Actualmente en el mercado no existe una aplicación o plataforma que cumpla con las mismas funciones.

Amenazas

- A1: Pueden aparecer nuevos competidores que ofrezcan el mismo servicio.
- A2: Los administradores pueden tener una reacción negativa ante la transformación digital, lo cual impediría que trabajemos con ellos y como consecuencia puede afectar nuestra demanda.

Fortalezas

- F1: Es un proyecto innovador que ofrece un servicio nuevo al mercado con varias alternativas para que los jugadores disfruten y no tengan problemas con practicar fútbol en un centro deportivo con gras sintético.
- F2: La estructura de nuestra organización se complementa, es decir que hay personas especializadas en cada área, lo cual permite que el desarrollo de la

plataforma digital, la atención a los clientes y mejoras de servicio sea más eficiente.

- F3: Es un negocio que se puede adaptar a cualquier tipo de deporte en conjunto, en el cual se requiera alquilar un espacio para practicarlo.

Debilidades

- D1: Al ser una empresa nueva no contamos con una red de contactos, la cual pueda ayudarnos a posicionarnos en el mercado más rápido.
- D2: Al ser una empresa nueva la posibilidad de obtener un crédito es baja.
- D3: Al ser un servicio nuevo en el mercado no existe antecedente de algo similar, lo cual genera incertidumbre de cómo podría reaccionar el mercado.

De acuerdo con las variables presentadas se realizará un análisis FODA cruzado para determinar las estrategias.

Estrategias FO

- F1, O1: Aprovechar el auge de las canchas sintéticas con un servicio innovador mediante una Aplicación móvil.
- F1, O2: Debido a una proyección de crecimiento del mercado de aplicaciones móviles en el país, se debe aprovechar la tendencia de los usuarios para poder tener aceptación en el mercado.
- F1, O3: Incentivar la participación de mujeres a través de una aplicación innovadora que facilite la práctica del deporte.
- F2, O4: Aprovechar la estructura de la empresa para desarrollar una aplicación que cubra las necesidades y expectativas del mercado.

Estrategias FA

- F2, A1: Generar valor mediante el contenido y funcionalidad de nuestra aplicación con la finalidad de diferenciarnos de la competencia.
- F3, A1: Diversificar deportes para diferenciarnos de la competencia y poder incrementar nuestra demanda.

- F2, A2: Estandarizar el producto o plataforma de acuerdo con los gustos y preferencias de los administradores con la finalidad de satisfacer sus necesidades.

Estrategias DO

- D1, O1: Realizar campañas de lanzamiento en los centros deportivos más frecuentados con la finalidad de dar a conocer nuestro producto.
- D2, O3: Crear una estrategia de publicidad dirigida a través de redes sociales. Dicha comunicación debe estar orientada a mujeres que practiquen o les guste el fútbol.

Estrategias DA

- D1, A1: Lograr una mayor cantidad de centros deportivos con la finalidad de aumentar las barreras de entrada de los nuevos competidores.

8.1.2 Política de precios

La modalidad de ingreso que se implementará es mediante comisión. Es decir, se establecerá una comisión del 6.50% más IGV por cada reserva realizada por la aplicación. Esta comisión deberá ser asumida por los centros deportivos y se añadirá una comisión a los usuarios finales equivalente a S/ 6.00 por cada grupo que realice una reserva exitosa.

8.1.3 Negociación con proveedores

Para desarrollar la plataforma se requerirá de un servidor privado virtual (VPS, por sus siglas en inglés), el cual tiene un costo aproximado de \$ 40 dólares americanos. Este VPS contará con un espacio de disco duro de 60 gigas bytes y una memoria RAM de 8 gigas bytes. Existen distintos proveedores que ofrecen un VPS y la mayoría cuentan con precios similares, sin embargo, se escogerá el proveedor más confiable y con mayor tiempo en el mercado.

Por otro lado, las empresas que se dediquen a la venta de dominios serán nuestro segundo proveedor. El costo de dominio varía de acuerdo con la demanda de cada nombre que se aplique. Para el proyecto se escogerá el dominio “.COM”, el cual tiene un costo

aproximado de S/ 16 soles anuales. Esto es necesario para desarrollar la página web del producto.

El internet es un servicio esencial para el desarrollo de la plataforma, por lo tanto, el proveedor de dicho servicio no debe presentar ningún problema ya que puede afectar en el desarrollo del negocio.

Finalmente, contaremos con un protocolo de seguridad llamado certificado SSL, el cual permite que la información se maneje de manera íntegra y segura mediante un proceso de encriptación. El precio de dicho certificado es S/ 18.99 soles anual. Contar con un certificado de seguridad muestra un servicio de calidad ante los usuarios y tranquilidad para el uso de la plataforma.

8.1.4 Negociación con clientes

Nuestros clientes serán los deportistas y centros deportivos con canchas sintéticas. Con respecto a los centros deportivos, implementaremos publicidad en los principales centros con la finalidad de incentivar a los deportistas a que usen la aplicación, lo cual generará un beneficio para ambas partes, es decir que el centro podrá contar con deportistas que, mediante la aplicación, simplifiquen la reserva de campos y nosotros contar con más deportistas afiliados. El poder de negociación del cliente es bajo debido a que actualmente existen dos empresas que ofrecen servicios similares, pero no con los mismos beneficios que se implementarán en nuestro servicio. Además, contaremos con un precio muy competitivo, esto hace que el costo de cambio de los centros deportivos sea alto y, por ende, la negociación es baja.

Con respecto a los deportistas, el poder de negociación es bajo debido a que el costo de cambio de dicho servicio es bajo. El usuario final puede decidir en cualquier momento cambiar de aplicación o plataforma para el servicio de reserva de canchas. Sin embargo, mediante un plan de fidelización se buscará que el poder de negociación sea alto.

8.1.5 Promoción y propaganda

Se buscará implementar una estrategia de fidelización de deportistas enfocada en la obtención de puntos por cada reserva que realice mediante la aplicación. El sistema de puntos por reserva permitirá que segmentemos nuestros clientes más fieles y frecuentes y categorizarlos para ofrecerles mejores beneficios y descuentos de acuerdo con la categoría que pertenezcan.

Con respecto a los centros deportivos, se agregará el servicio de publicidad como parte de los beneficios de nuestra marca. Es decir que tendrán un espacio en nuestras redes con el objetivo de que sean más conocidos y tengan más visibilidad para los deportistas.

Se hará publicidad BTL tanto en punto de venta como en redes sociales. Se considera que realizar activaciones en punto de venta con material publicitario es una eficiente estrategia de captación de nuevos clientes, para este caso los deportistas. Se incentivará a los deportistas a conocer la aplicación ofreciendo un premio solo por su registro, por ello es importante contar con merchandising.

Con respecto a las redes sociales, se generará contenidos publicitarios frecuentemente, los cuales estarán dirigidos a nuestro público objetivo. En la etapa de introducción de la aplicación para deportistas, desarrollaremos una campaña de expectativa en las redes con la finalidad de generar interés en nuestro público objetivo.

Asimismo, se buscará alianzas estratégicas con marcas deportivas para generar mayor impacto en nuestro público. Se buscará que estas marcas apoyen en la elaboración de campeonatos o nos permitan realizar publicidad con sus marcas.

8.1.6 Canales de distribución

Nuestro principal canal o medio para llegar a nuestros clientes será mediante el internet, específicamente los buscadores como Google. Es decir, mediante nuestra plataforma web los usuarios podrán acceder a nuestros servicios de manera directa. Además, buscaremos llegar a los deportistas mediante las redes sociales.

La diferencia con una aplicación, la cual se encuentra en una tienda virtual, es que nuestra web tendrá la misma apariencia que una aplicación y la misma funcionalidad sin la necesidad de realizar una descarga. Todo esto lo permite el nuevo sistema de PWA.

8.1.7 Análisis comparativo de la estrategia adoptada para el proyecto frente a las estrategias de los competidores

Nuestro principal diferencial con respecto a los competidores es la innovación y rapidez que se reflejará en nuestro producto. Si comparamos la funcionalidad de las plataformas de la competencia con nuestra aplicación, entonces tendremos una ventaja competitiva, ya que brindar la facilidad de pago en línea es muy valorado por el público objetivo. Además de las funciones adicionales que se presentarán en la aplicación, tales como búsqueda de jugadores disponibles, búsqueda de equipos rivales, campeonatos y la posibilidad de contar con descuentos y beneficios gracias al plan de fidelización que se implementará.

La estrategia publicitaria que se aplicará es similar al de la competencia con la única diferencia que se agregará material publicitario en los centros deportivos. Las activaciones en centros también serán una estrategia de captación de clientes que nos diferencie de la competencia.

El uso de las redes sociales será fundamental para llegar a nuestro público objetivo. Mediante este medio, la competencia viene trabajando en contenido para informar acerca de sus servicios. Para nuestro caso, usaremos las redes sociales para brindar información acerca de nuestros servicios y dar a conocer centros deportivos.

Finalmente, buscaremos diferenciarnos de la competencia mediante el diseño, funcionalidad, rapidez y soporte de nuestra aplicación, es por ello que contaremos con una plataforma con propiedades en Experiencia de Usuario (UX, por sus siglas en inglés) con la finalidad de brindar un mejor servicio.

8.2 Indicadores organizacionales

Tabla 8.1

Indicadores organizacionales

Nombre	Objetivo	Fórmula	Periodo
Eficiencia del sistema	Medir la cantidad de reservas exitosas sin inconvenientes.	$\frac{\text{Reservas exitosas}}{\text{total de reservas Usuarios}}$	Semanal
Satisfacción del cliente	Medir la satisfacción del usuario.	$\frac{\text{satisfechos}}{\text{total de usuarios}}$	Mensual
Participación de Mercado	Conocer la participación de la empresa en el mercado.	$\frac{\text{Reservas nuestra App}}{\text{total reservas}}$	Semestral
Rentabilidad sobre Inversión en Publicidad	Medir el impacto de nuestra inversión en publicidad.	$\frac{\text{Inversión en Publicidad}}{\text{ingresos anuales}}$	Anual

Fuente: Elaboración propia

Con respecto a la eficiencia del sistema implica la supervisión del sistema de la plataforma para evitar los riesgos de fallas al momento de realizar una reserva. Además, también existe un seguimiento hacia nuestros proveedores, es decir que nuestro servidor privado no puede presentar inconvenientes, ya que afectaría completamente el desarrollo de nuestra plataforma y de igual manera con el proveedor de la pasarela de pagos. Es decir que mediante este indicador podremos realizar un análisis de los principales problemas que se puedan presentar durante el uso de la plataforma.

La satisfacción del cliente se medirá mediante breves encuestas a los usuarios. Consideramos que es importante mantener actualizada la plataforma para satisfacer las expectativas de los usuarios. Nuestro objetivo es cumplir con un 95% de usuarios satisfechos.

La participación de mercado se podrá estimar mediante la base de datos que se generará con el uso de la plataforma y la aplicación. Es decir que con la información que registre los centros deportivos y la información que recopile la aplicación se podrá estimar cuantas personas utilizan la aplicación para realizar una reserva.

La empresa buscará realizar una publicidad efectiva mediante los medios correctos con la finalidad de llegar a nuestro público objetivo. Por lo tanto, es importante medir la rentabilidad que genera la inversión en publicidad para la toma de decisiones.

8.3 Análisis de los riesgos comerciales del proyecto

Riesgos macroeconómicos:

- Incremento de tipo de cambio: El pago de nuestros principales proveedores, tales como servidores y dominio, se realizarán mediante la moneda dólar, por lo tanto, un incremento en el tipo de cambio puede encarecer nuestros costos.
- La desaceleración de la economía: Las personas tienden a consumir menos y pueden derivar menos porcentaje de sus ingresos al ocio o deporte.

Riesgos ambientales:

- Clima: La decisión de los deportistas se puede ver afectada por las condiciones climáticas, por ejemplo, en verano la demanda de canchas sintéticas en el horario de las tardes es muy baja.

Riesgos operacionales:

- Falla de la conectividad de internet: Puede afectar el uso de la plataforma tanto en los deportistas como en los administradores de centros deportivos.
- El alza de la tarifa de las canchas sintéticas: Puede perjudicar nuestra demanda, debido a que implicaría que nuestros precios suban.
- Problemas con software: Al ser una plataforma dirigida a una gran cantidad de personas existe el riesgo de colapso y por ende el usuario tenga una mala experiencia al usarlo.
- Ataques cibernéticos: Al ser una plataforma que trabaja con internet y almacena información confidencial de clientes, existe el riesgo de que haya un ciberataque, el cual busque alterar o eliminar nuestra base.

Riesgos financieros:

- Acceso a financiamiento bancario: Al ser una empresa nueva y pequeña no contaremos con un historial crediticio con el que los bancos puedan evaluar la capacidad de pago.

CAPÍTULO IX: PROYECCIONES FINANCIERAS

9.1 Supuestos para la formulación de los presupuestos y proyecciones

9.1.1 Plazo de ejecución, horizonte temporal de análisis, vida útil y moneda a emplear

- Plazo de ejecución del proyecto: 5 años
- Horizonte temporal: Se toma como mes 0 a enero de 2020 y finaliza en diciembre del año 2024.
- Moneda: Las proyecciones se han calculado con la moneda sol.

9.1.2 Precios y estimación cantidad de reservas transadas

Los precios que se aplicarán a nuestros clientes son:

- Para usuarios finales: S/ 6.00 incluido IGV por reserva exitosa.
- Para centros deportivos: 6.50% más IGV por reserva exitosa.

Para los usuarios finales se manejarán los siguientes tres escenarios, los cuales están expresados en cantidad de reservas anuales:

- En el escenario pesimista se estima que el 25% del total de reservas de nuestra demanda insatisfecha se realizará a través de nuestra aplicación.
- En el escenario conservador se estima que el 50% del total de reservas de nuestra demanda insatisfecha se realizará a través de nuestra aplicación
- En el escenario optimista se estima que el 75% del total de reservas de nuestra demanda insatisfecha se realizará a través de nuestra aplicación

El cálculo de las horas de reserva para cada escenario se puede encontrar en el punto 3.5.2 donde asimismo se expresa una tasa de crecimiento del 15% de las reservas de acuerdo con un estudio realizado por una revista especializada de estudio de mercados.

Tabla 9.1

Escenarios de cantidad de reservas

Resumen Reservas	2020	2021	2022	2023	2024
Pesimista	161,129	185,299	213,094	245,058	281,816
Conservador	322,259	370,598	426,187	490,115	563,633
Optimista	483,388	555,896	639,281	735,173	845,449

Fuente: Elaboración propia

Con respecto a los centros deportivos, al realizar las entrevistas se obtuvo un 90% de aprobación de la muestra de expertos, se estima que a lo largo del proyecto se logrará la afiliación de 62 centros. Asimismo, se considera que mensualmente se afiliará un centro deportivo más hasta cumplir con los 62 previamente mencionados.

Finalmente, para estimar los ingresos se considera una participación de mercado de 50%, esto quiere decir que del total de reservas que se puedan realizar en todos los centros deportivos el 50% se realiza mediante la aplicación. Esta participación cuenta con un crecimiento anual del 10% hasta llegar al 90% al finalizar el proyecto.

Cabe resaltar que para nuestro proyecto contaremos con dos tipos de clientes: deportistas y centros deportivos. Sin embargo, para que nuestro servicio sea rentable y genere ingresos dependerá principalmente de la participación de los centros deportivos. Es decir que, si bien podemos contar con una cantidad proyectada de reservas en un escenario conservador equivalente a 322, 259 reservas para el año 1, esto dependerá de la capacidad de horas disponibles en los centros deportivos afiliados. Por lo tanto, si en al año 1 se estima que contaremos con 20 centros deportivos afiliados entonces la capacidad de horas disponibles será de 83,520 horas al año.

En conclusión, la cantidad de reservas estará sujeta a la cantidad de centros disponibles afiliados. Para el año 1 se proyecta 41,760 reservas aplicando el 50% de participación de nuestra aplicación en el total de reservas que realicen los centros deportivos.

Tabla 9.2

Cantidad anual de reservas por aplicativo

Año	2020	2021	2022	2023	2024
Demanda de horas	322,259	370,598	426,187	490,115	563,633
Capacidad de horas disponibles	83,520	152,640	221,760	290,880	349,920
Cantidad de reservas por aplicativo (50%)	41,760	91,584	155,232	232,704	314,928

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en la tabla 9.26, el nivel de ingresos es el mismo para los tres escenarios en los dos primeros años, debido a que el número de horas disponibles para reservar en los centros deportivos afiliados es menor a la demanda de horas de los deportistas. Por lo tanto, la capacidad de nuestro servicio dependerá de la cantidad de centros deportivos afiliados.

Tabla 9.3

Nivel de ingresos

Año	2020	2021	2022	2023	2024
Pesimista	4,459,119	9,779,308	15,569,720	20,933,735	27,083,019
Conservador	4,459,119	9,779,308	16,575,620	24,848,054	33,627,905
Optimista	4,459,119	9,779,308	16,575,620	24,848,054	33,627,905

Fuente: Elaboración propia

Como se aprecia en el cuadro anterior, el nivel de ingresos es el mismo para los tres escenarios en los dos primeros años, debido a que el número de horas disponibles para reservar en los centros deportivos afiliados es menor a la demanda de horas. Por lo tanto, la capacidad de nuestro servicio dependerá de la cantidad de centros deportivos afiliados.

Políticas de ventas y cobranzas

Ventas

- Las ventas serán generadas mediante las reservas exitosas realizadas a través de la aplicación.
- La moneda a utilizar es el sol.

- Se establecen dos tipos de precio: Precio fijo, el cual está dirigido a los usuarios finales y es equivalente a S/ 6.00 incluido el IGV. Precio variable, el cual está dirigido a los centros deportivos y equivale al 6.50% más IGV.
- La empresa se compromete a realizar reservas solamente en los centros deportivos afiliados.
- La venta será reconocida una vez confirmada. Es decir, una vez que nuestro proveedor de pasarela de pago realice la confirmación de la transacción.

Cobranzas

- No contaremos con cuentas por cobrar, ya que el pago de nuestros servicios será de manera inmediata.
- Contaremos con cuentas por pagar no mayor a cinco días, debido a que la pasarela de pago realiza el abono en nuestras cuentas en un plazo no mayor a tres días.
- Los cobros y pagos se realizarán mediante la cuenta corriente de la empresa.

9.1.3 Costos de venta

Escenario conservador

Tabla 9.4

Costos de venta

Costos	2020	2021	2022	2023	2024
Cantidad de reservas	41,760	91,584	155,232	232,704	314,928
Costo por reserva (Hora). en centro)	4,626,841	10,147,141	17,199,085	25,782,672	34,892,763
Costo por pasarela de pago	234,583	514,464	872,000	1,307,191	1,769,077
Servidor Privado	1,998	1,998	1,998	1,998	1,998
Dominio	17	17	17	17	17
Salario programadores	106,260.00	106,260.00	106,260.00	106,260.00	106,260.00
Total Costos	4,969,698	10,769,880	18,179,360	27,198,139	36,770,114

Fuente: Elaboración propia

Como principal costo del proyecto se tiene el costo de reserva de los centros deportivos. Es decir, que mediante nuestro sistema la reserva se hará de manera automática; sin embargo, el dinero ingresará a nuestra cuenta bancaria y los siguientes

tres días se realizará el pago por el costo de la reserva al centro deportivo correspondiente aplicando la comisión de nuestro servicio.

Debido a que la comisión que se maneja hacia los centros deportivos es de 6.50% más IGV, el desembolso hacia los centros deportivos por cada hora reservada no será del 100%, sino el 92.33% del total de la hora reservada.

Por otro lado, el segundo costo directo es la pasarela de pago, la cual es importante para el funcionamiento de la aplicación, trabaja con una comisión variable de 3.99% más IGV aplicable al ingreso y una comisión fija por transacción de S/ 0.50 más IGV.

El personal que estará a cargo del funcionamiento y mantenimiento del servidor forma parte de los costos de mano de obra directa. Consta de dos programadores especializados en aplicaciones web con un sueldo neto mensual de S/ 3,500 cada uno. Cabe resaltar que los sueldos son netos y están incluidos los sobrecostos laborales, tales AFP y Essalud. Asimismo, también contarán con compensación por tiempos de servicios (CTS) y gratificaciones.

Finalmente, el servidor privado es lo más importante para el desarrollo y funcionamiento de la aplicación. El costo es de S/ 1,998 mensuales y es un costo fijo.

9.1.4 Aspectos tributarios y legales

Según lo expuesto en el estudio legal, el impuesto a la renta que se aplica es el 29.5% correspondiente al Régimen General. Asimismo, los precios cuentan con IGV equivalente a 18%.

9.1.5 Presupuesto de gastos administrativos

Tabla 9.5

Gastos administrativos

Gastos Administrativos	2020	2021	2022	2023	2024
Correo	299	299	299	299	299
Telefonía móvil	2,394	2,394	2,394	2,394	2,394
Almacenamiento nube	1,014	1,014	1,014	1,014	1,014
Antivirus	149	149	149	149	149
Licencia de Software	861	861	861	861	861
Salario de personal	227,700	227,700	227,700	227,700	227,700
Mantenimiento de oficina	1,560	1,560	1,560	1,560	1,560
Luz e Internet	4,646	4,646	4,646	4,646	4,646
Depreciación	12,720	12,720	12,720	12,720	12,720
Amortización	1,192	1,192	1,192	1,192	1,192
Total	252,536	252,536	252,536	252,536	252,536

Fuente: Elaboración propia

- El salario del personal administrativo está compuesto por el gerente general y comercial, un contador general y un asistente de marketing. Se ha considerado los beneficios sociales tales como AFP, EsSalud, CTS y gratificaciones.
- El mantenimiento del edificio asciende a S/ 130.00 mensuales e incluye el consumo de agua y luz común.

9.1.6 Presupuesto de gasto de ventas

Tabla 9.6

Gastos de venta

Gastos de Ventas	2020	2021	2022	2023	2024
Publicidad en Punto de Venta (PLV)	12,378	8,252	8,252	8,252	4,126
Gastos de fidelización	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000
Publicidad en Línea	5,952	2,400	2,400	2,400	2,400
Total	24,330	16,652	16,652	16,652	12,526

Fuente: Elaboración propia

- La publicidad en punto de venta consiste en realizar activaciones en los centros deportivos semanalmente y se realizaran en centros deportivos diferentes. Para

esta actividad se requiere de bebidas rehidratantes, polos y artículos publicitarios como un tótem y jala vistas.

- La publicidad en línea se desarrollará mensualmente y se presupuestará un gasto de S/ 200 a excepción de los seis primeros meses donde se elaborará una campaña de introducción en redes sociales.
- La publicidad que se realizará en el proyecto se dará a inicio de las operaciones, tal y como se explicó en el punto 4.1 en el planeamiento de objetivos del plan de marketing. Por lo tanto, no se considera como un gasto anticipado.

9.1.7 Inversiones

En el siguiente cuadro se detalla la inversión inicial en el periodo cero:

Tabla 9.7

Inversión

Ítem	Cantidad	Precio (Soles)	Precio Total (Soles)	Vida Útil (años)	Depreciación/ Amortización anual
Activo no corriente					
Oficina	1	238,000.00	238,000.00	20	10,084.75
Laptop	5	1,999.90	9,999.50	4	2,118.54
Tablet	1	444.9	444.9	4	94.26
Celulares	5	399	1,995.00	4	422.67
Registro de marca	1	534.99	534.99	5	90.68
Activo corriente					
Desarrollo de Software	1	6,500.00	6,500.00	5	1,101.69
Total			257,474.39		13,912.58

Fuente: Elaboración propia

Al finalizar el proyecto, se procederá a liquidar solo la oficina, puesto que los demás equipos se encontrarán con un valor en libros igual a cero.

9.1.8 Aporte de Capital

El aporte de capital será parte de la inversión en el año cero mediante el desembolso de S/ 219,974 por parte de los cinco socios- Este aporte sostendrá parte de los gastos en equipos para el funcionamiento de la empresa y para la adquisición de la oficina.

9.1.9 Alternativas y evaluación de financiamiento

Debido a que se optará por la compra de una oficina para el funcionamiento del negocio, es necesario solicitar un préstamo bancario. Por lo tanto, es importante evaluar las distintas opciones que ofrece la banca en términos de tasa.

Tabla 9.8

Alternativas de financiamiento

Tasa Anual (%)	BBV A	Comerci o	Crédit o	Pichinch a	Scotiaban k	Citiban k	Interban k
Corporativos	3.29	8.37	4.06	4.83	3.90	5.44	4.38
Grandes Empresas	6.62	7.56	5.35	7.32	5.85	5.09	6.10
Medianas Empresas	9.71	10.79	10.38	8.19	10.39	7.10	8.39
Pequeñas Empresas	12.10	12.91	17.44	17.44	16.75	-	14.93
Microempresas	22.32	-	22.78	30.74	11.83	-	14.63
Consumo	36.58	17.18	31.71	42.02	31.84	-	45.29
Hipotecarios	6.76	9.35	6.89	9.50	6.95	-	6.90

Fuente: Superintendencia de Banca y Seguros y AFP (2019)

Se escogió como alternativa de financiamiento al banco BBVA por tener la menor tasa anual para las pequeñas empresas equivalente a 12.10%.

9.1.10 Análisis del valor residual del proyecto

Al finalizar el proyecto, la oficina tendrá un valor en libros de S/ 151, 271. Por lo tanto, el valor de su liquidación será de S/ 180,000 obteniendo una ganancia por venta de activos de S/ 28, 729.

Tabla 9.9

Valor residual del proyecto

	Valor en libros (Año 5) (Sin IGV)	Valor de Liquidación (Sin IGV)	Utilidad o pérdida	IR por pagar o escudo tributario	Flujo neto de IR & IGV
<i>Terrenos</i>	-		-	-	-
<i>Edificios y otras construcciones</i>	151,271	180,000	28,729	(8,475)	171,525
<i>Maquinaria y equipo</i>	-	-	-	-	-
<i>Unidades de transporte</i>	-	-	-	-	-
<i>Muebles y enseres</i>	-	-	-	-	-
<i>Equipos diversos</i>	0	-	(0)	-	-
Total Valor Residual del Activo Fijo	151,271	180,000	28,729	(8,475)	171,525

Fuente: Elaboración propia

9.2 Estados financieros proyectados

9.2.1 Balance General

- No se cuenta con cuentas por cobrar debido a que las transacciones son automáticas y el desembolso de la compañía de pasarela de pagos se realiza en un periodo no mayor a tres días.
- El activo fijo de la empresa está conformado por los equipos de trabajo, los cuales tienen una depreciación de 25% anual. Mientras que la oficina cuenta con una depreciación anual de 5%.
- El activo intangible más valioso es el software de nuestro producto.
- Se repartirán dividendos al final del proyecto, en el momento de la liquidación de este. Los socios hemos decidido repartir los dividendos con la liquidación del proyecto.

Tabla 9.10

Balance General

RUBROS	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVO						
Activo Corriente	219,974	2,775	279,160	907,922	1,980,055	3,536,503
<i>Caja y Bancos</i>	219,974	2,775	279,160	907,922	1,980,055	3,536,503
<i>Cuentas por cobrar comerciales</i>		-	-	-	-	-
<i>Otras cuentas por cobrar</i>		-	-	-	-	-
<i>Mercaderías</i>		-	-	-	-	-
Activo No Corriente	-	204,286	190,373	176,461	162,548	151,271
<i>Inmuebles, maquinaria y equipo</i>		212,237	212,237	212,237	212,237	212,237
<i>Intangibles</i>		5,962	5,962	5,962	5,962	5,962
<i>Depreciación acumulada</i>		(12,720)	(25,440)	(38,161)	(50,881)	(60,966)
<i>Amortización acumulada</i>		(1,192)	(2,385)	(3,577)	(4,769)	(5,962)
TOTAL ACTIVO	219,974	207,061	469,534	1,084,383	2,142,603	3,687,775
PASIVO						
Pasivo Corriente	-	8,900	9,977	11,184	-	-
<i>Tributos por pagar</i>		-	-	-	-	-
<i>Cuentas por pagar comerciales</i>		-	-	-	-	-
<i>Préstamo CP</i>		8,900	9,977	11,184	-	-
Pasivo No Corriente	-	21,161	11,184	-	-	-
<i>Préstamo LP</i>		21,161	11,184	-	-	-
TOTAL PASIVO	-	30,061	21,161	11,184	-	-
PATRIMONIO						
<i>Capital social</i>	219,974	219,974	219,974	219,974	219,974	219,974
<i>Utilidades (Pérdidas) acumuladas</i>		-	(42,974)	228,398	853,224	1,922,629
<i>Utilidades (Pérdidas) del ejercicio</i>		(42,974)	271,373	624,826	1,069,405	1,545,171
TOTAL PATRIMONIO		177,000	448,373	1,073,199	2,142,603	3,687,775
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	219,974	207,061	469,534	1,084,383	2,142,603	3,687,775

Fuente: Elaboración propia

9.2.2 Estado de Pérdidas y Ganancias

- Las ventas corresponden a las reservas realizadas en un escenario conservador y manejando precios fijos y variables.
- El costo de ventas está compuesto por el costo de las horas de reserva en los centros deportivos y la comisión de pasarela de pagos. Ambos relacionados

directamente con la cantidad de reservas exitosas. Finalmente, el servidor privado elemento fundamental para el desarrollo de la empresa.

- Los gastos administrativos comprenden los salarios del personal, internet, depreciación y amortización, softwares y telefonía móvil.
- Los gastos de venta están relacionados con la publicidad en internet, es decir redes sociales y buscadores. Además, las campañas de activaciones o publicidad en punto y finalmente el presupuesto asignado a la estrategia de fidelización.
- La tasa impositiva es de 29.50%.

Tabla 9.11

Estado de pérdidas y ganancias

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	4,459,119	9,779,308	16,575,620	24,848,054	33,627,905
<i>Costo de ventas</i>	4,227,818	9,143,226	15,422,446	23,065,479	31,177,323
Utilidad bruta	231,301	636,083	1,153,174	1,782,575	2,450,582
<i>Gastos de administración</i>	236,957	236,957	236,957	236,957	236,957
<i>Gastos de venta</i>	20,619	14,112	14,112	14,112	10,615
<i>Depreciación</i>	12,720	12,720	12,720	12,720	10,085
<i>Amortización</i>	1,192	1,192	1,192	1,192	1,192
<i>Otros ingresos</i>	-	-	-	-	-
<i>Otros egresos</i>	-	-	-	-	-
Utilidad operativa (EBIT)	(40,188)	371,101	888,192	1,517,593	2,191,733
<i>Ingresos financieros</i>	-	-	-	-	-
<i>Egresos financieros</i>	-	-	-	-	-
Resultados antes de impuestos (UAI)	(40,188)	371,101	888,192	1,517,593	2,191,733
Impuesto a la renta	-	97,619	262,017	447,690	646,561
Utilidad/pérdida neta	(40,188)	273,482	626,176	1,069,903	1,545,171

Fuente: Elaboración propia

Debido a que el primer año del proyecto se presentan pérdidas equivalentes a S/ 40,188 no se pagaría impuesto a la renta y en el segundo periodo se aplicaría el sistema de compensación de pérdidas o arrastre de pérdidas. Es decir que en el segundo periodo se compensaría la pérdida del primer año y por ende el impuesto a la renta disminuiría.

El nivel de ventas presentado en los estados de resultados es alto debido a que el ingreso por alquiler de canchas sintéticas se reflejará en nuestros ingresos; sin embargo, el 94.8% pertenece a nuestro principal costo que es el costo de reserva obteniendo así un margen bruto de 5.2%.

9.3 Análisis del costo de oportunidad de capital o tasa de descuento pertinente

Se utilizó el modelo Capital Asset Pricing Model (CAPM) para determinar el costo de oportunidad del inversionista. Los datos recopilados fueron obtenidos de los estudios realizados por Damodaran (2019).

Para el desarrollo del modelo CAPM, se ha utilizado una tasa libre de riesgo de 2.10% proveniente de la tasa del bono de tesoro de Estados Unidos. Asimismo, el beta de la industria de software orientada a sistemas y aplicaciones es equivalente a 1.20. Finalmente, la prima de riesgo para el mercado peruano es 1.18%. y con esto se obtuvo una tasa de descuento igual a 7.02%.

Tabla 9.12
Modelo CAPM

Variable	
Tasa libre de riesgo (Rf)	2.10%
Beta (B)	1.20
Prima de riesgo (Rm - Rf)	1.18%
Riesgo país	3.50%
Costo de oportunidad del inversionista (COK)	7.02%

Fuente: Elaboración propia

De la misma manera, se utilizó el modelo Weighted Average Cost of Capital (WACC) para desarrollar el costo de oportunidad del proyecto, el cual dio como resultado una tasa de descuento equivalente a 7.24%.

Tabla 9.13

Modelo WACC

Variable	
Capital aportado por los accionistas (CAA)	219,974
Deuda (D)	38,000
Costo de oportunidad del inversionista (Ke)	7.02%
Costo de la deuda financiera (Kd)	12.10%
Costo de oportunidad del proyecto	7.24%

Fuente: Elaboración propia

Cabe resaltar que la inversión total asciende a S/ 257,974, la cual se estructura en 85% por aporte de los accionistas y 15% por deuda.

9.4 Flujo de caja proyectado y análisis de rentabilidad

9.4.1 Flujo de caja para el análisis de la inversión (Flujo de caja libre) y flujo de caja financiero

Tabla 9.14

Flujo de caja del proyecto

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de operación						
(+) Ingresos operativos		5,261,760	11,539,584	19,559,232	29,320,704	39,680,928
(-) Egresos operativos		(5,232,652)	(11,025,155)	(18,434,635)	(27,453,414)	(37,021,264)
(-) IGV	-	(16,031)	(129,415)	(222,492)	(335,784)	(456,655)
(-) Impuesto a la renta		-	(97,619)	(262,017)	(447,690)	(646,561)
Flujo de inversión						
(-) Activos fijos	(250,439)					
(-) Activos intangibles	(7,035)					
(-) Gastos pre operativos	(500)					
(-) Cambio en el capital de trabajo	-	-	-	-	-	-
Flujo de liquidación						
(+) Liquidación de activos fijos						
(+) Liquidación de capital de trabajo						
Flujo de Caja Económico (FCE)	(257,974)	13,077	287,394	640,088	1,083,816	1,556,449
Flujo de Financiamiento Neto (FFN)	38,000	(10,726)	(11,009)	(11,327)	(11,683)	-
Flujo de Caja Financiero (FCF)	(219,974)	2,351	276,385	628,762	1,072,133	1,556,449

Fuente: Elaboración propia

9.4.2 Análisis de la rentabilidad de la inversión, costos del financiamiento y de la rentabilidad de los accionistas

Valor Actual Neto

Utilizando el escenario conservador para el proyecto, se ha obtenido los siguientes resultados para el valor actual neto (VAN):

Tabla 9.15

Resultado del VAN

VAN Económico	2,440,038
VAN Financiero	2,462,916

Fuente: Elaboración propia

Debido a que el VAN es positivo, el proyecto debe realizarse porque genera un valor adicional, por lo tanto, es rentable.

Rentabilidad Porcentual del Proyecto

La TIR excede al costo de oportunidad que se usó para descontar los flujos, esto refuerza la conclusión de que el proyecto es viable.

Tabla 9.16

Resultado de la TIR

TIR Económica	103.88%
TIR Financiera	111.42%

Fuente: Elaboración propia

Se considera que el alto rendimiento porcentual del proyecto se debe a que los ingresos crean un margen suficiente para cubrir los gastos y generar una utilidad.

Análisis del punto de equilibrio

De acuerdo con el precio, los costos fijos y variables se puede determinar que alcanzaríamos el punto de equilibrio al cumplir con 18,543 reservas mediante nuestra aplicación. Esta cantidad será lograda en el sexto mes del primer año del proyecto.

Tabla 9.17

Punto de equilibrio

Variables	
Precio de venta (Sin IGV)	106.78
Costo fijo total	128,586
Costo variable unitario	99.85
Punto de equilibrio (Reservas)	18,543

Fuente: Elaboración propia

9.5 Análisis integrado de los riesgos para el futuro negocio

Para realizar los siguientes análisis se utilizará la herramienta de Excel, llamada Risk Simulator, la cual permitirá realizar simulaciones, predicciones y optimizaciones de modelos.

9.5.1 Análisis cualitativo de los riesgos

Según el análisis de tornado, se puede concluir que los principales riesgos a considerar son los siguientes: Variaciones en el costo por hora reservada en los centros deportivos, variación en la comisión variable de la pasarela de pagos y la participación de la aplicación en la cantidad de reservas. En menor medida, la comisión fija de la pasarela de pagos es una variable que genera menor impacto en la generación de valor del proyecto.

Tabla 9.18

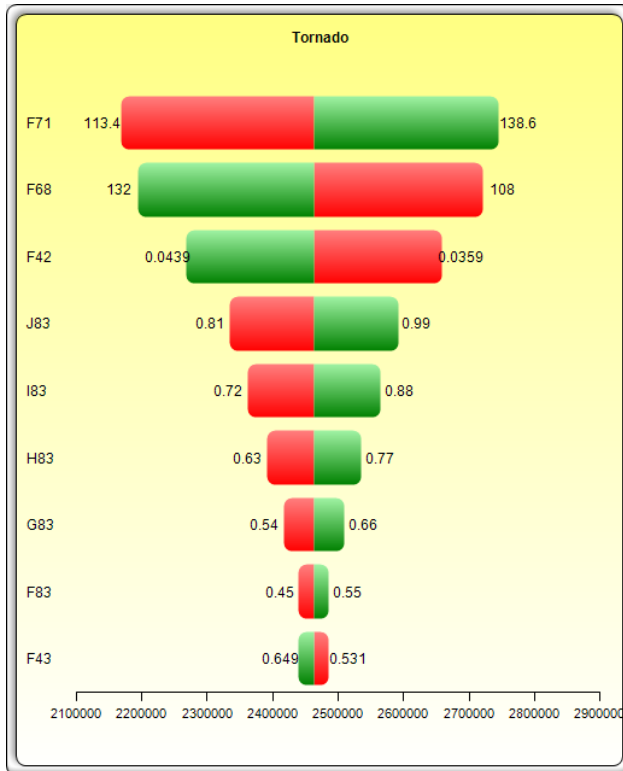
Definición de variables

Variable	Nombre
F71: F71	Precio final de venta (Con IGV)
F68: F68	Costo de venta/ hora reservada (con IGV)
F42: F42	Comisión variable de la pasarela de pago
J83: J83	Participación de App en horas de C.D. (año 5)
I83: I83	Participación de App en horas de C.D. (año 4)
H83: H83	Participación de App en horas de C.D. (año 3)
G83: G83	Participación de App en horas de C.D. (año 2)
F83: F83	Participación de App en horas de C.D. (año 1)
F43: F43	Comisión Fija Pasarela Pago

Fuente: Elaboración propia

Figura 9.1

Gráfico tornado



Fuente: Elaboración propia

9.5.2 Análisis cuantitativo de los riesgos

9.5.3 Sensibilidad por variables

Tabla 9.19

Sensibilidad de variables

Celda Precedente	Valor Base: 2462915.74693912			Cambio de Ingreso		
	Resultado Inferior	Resultado Superior	Rango de Efectividad	Ingreso Inferior	Ingreso Superior	Valor Caso Base
Precio final de venta (Con IGV)	2,167,761	2,745,679	577,918	113	139	126
Costo de venta/ hora reservada (con IGV)	2,721,953	2,193,143	528,810	108.00	132.00	120.00
Comisión variable de la pasarela de pago	2,657,707	2,268,124	389,583	3.59%	4.39%	3.99%
Participación de App en horas de C.D. (año 5)	2,334,405	2,591,426	257,021	81%	99%	90%
Participación de App en horas de C.D. (año 4)	2,361,295	2,564,536	203,241	72%	88%	80%
Participación de App en horas de C.D. (año 3)	2,390,371	2,535,461	145,090	63%	77%	70%
Participación de App en horas de C.D. (año 2)	2,417,113	2,508,719	91,606	54%	66%	60%
Participación de App en horas de C.D. (año 1)	2,439,952	2,485,879	45,927	45%	55%	50%
Comisión Fija Pasarela Pago	2,485,776	2,440,056	45,720	0.531	0.649	0.59

Fuente: Elaboración propia

Tabla 9.20

Análisis cuantitativo de riesgos

Variable	Análisis cuantitativo de riesgos
Precio final de venta (Con IGV)	Si el precio final de venta disminuye en 10%, el VAN disminuye en 11%.
Costo de venta/ hora reservada (con IGV)	Si el costo de venta por hora reservada disminuye en 10%, el VAN aumenta en 11%.
Comisión variable de la pasarela de pago	Si la comisión variable de la pasarela de pagos disminuye en 10%, el VAN incrementa en 8%.
Participación de App en horas de C.D. (año 5)	Si la participación de la aplicación en la cantidad de reservas en el año 5 incrementa en 10%, el VAN incrementa en 5%.
Participación de App en horas de C.D. (año 4)	Si la participación de la aplicación en la cantidad de reservas en el año 4 incrementa en 10%, el VAN incrementa en 4%.
Participación de App en horas de C.D. (año 3)	Si la participación de la aplicación en la cantidad de reservas en el año 3 incrementa en 10%, el VAN incrementa en 3%.
Participación de App en horas de C.D. (año 2)	Si la participación de la aplicación en la cantidad de reservas en el año 2 incrementa en 10%, el VAN incrementa en 2%.
Participación de App en horas de C.D. (año 1)	Si la participación de la aplicación en la cantidad de reservas en el año 1 incrementa en 10%, el VAN incrementa en 1%.
Comisión Fija Pasarela Pago	Si la comisión fija de la pasarela de pago disminuye en 10%, el VAN incrementa en 1%.

Fuente: Elaboración propia

Sensibilidad por escenarios

Mediante una simulación Montecarlo se realizó el análisis de sensibilidad por escenarios. La probabilidad de que el VAN resulte negativo es nula, esto se debe a que los ingresos a lo largo del proyecto son altos, lo cual permite cubrir los costos y gastos y finalmente obtener un buen margen.

Las variables utilizadas para realizar la simulación fueron las siguientes:

- El costo de venta por hora reservada S/ 120.
- La comisión o precio fijo dirigido al usuario final equivalente a S/ 6.00.
- La comisión o precio variable dirigido a los centros deportivos equivalente a 6.50%.
- La participación de la aplicación sobre el total de reservas en los centros deportivos afiliados.

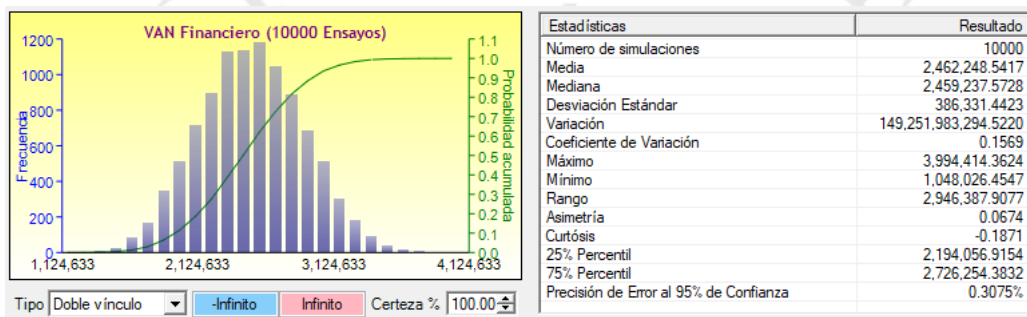
Para estas variables se utilizó un escenario pesimista, el cual reducía en 10% el valor de cada variable. Mientras que el escenario optimista incrementaba en 10% su valor.

Análisis probabilístico del riesgo: simulación de Montecarlo, probabilidad de que el proyecto sea rentable y análisis dinámico de sensibilidad

A continuación, se detalla los resultados obtenidos por la simulación Montecarlo, con el fin de calcular la probabilidad de que el proyecto sea rentable.

Figura 9.2

Resultado de análisis Montecarlo

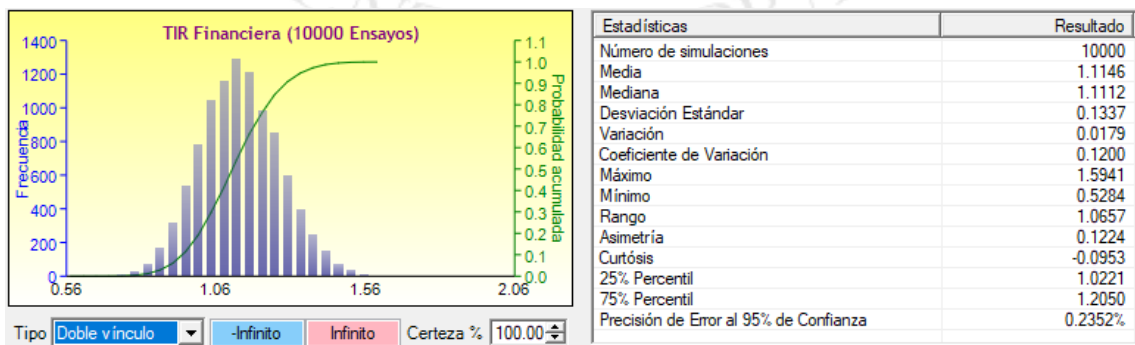


Fuente: Elaboración propia

Se realizaron 10,000 simulaciones y se obtuvo una media de 2,462,248.54 y una mediana de 2,459,237.57. Asimismo, de acuerdo con el siguiente gráfico, la probabilidad de obtener un VAN positivo es de 100%, es decir que la rentabilidad del proyecto es segura.

Figura 9.3

Resultado de análisis Montecarlo

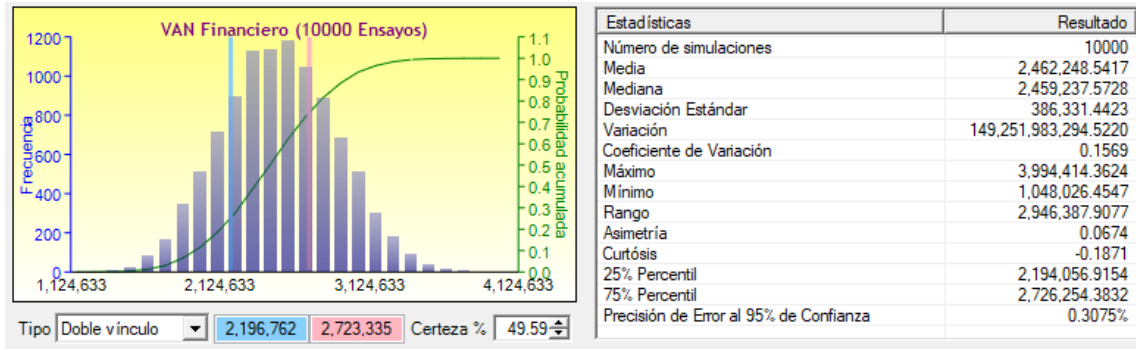


Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, se calculó una probabilidad de 49.59% de que el VAN sea mayor al valor obtenido en el punto 5.4.2.1.

Figura 9.4

Resultado de análisis Montecarlo



Fuente: Elaboración propia

CONCLUSIONES

- El servicio cuenta con dos tipos de clientes: Deportistas o usuarios finales y centros deportivos.
- Nuestro público objetivo está compuesto por hombres y mujeres entre 18 y 45 años de los niveles socioeconómicos A y B que pertenezcan a las zonas 6, 7 y 8 de Lima. Por lo tanto, existe una demanda insatisfecha equivalente a 227,870 personas. Con respecto a los centros deportivos y, según el estudio de mercado, se obtuvo un total de 69 centros deportivos en las zonas a las cuales se desea atender, de los cuales se cubrirá el 90%, es decir se estima que 62 centros deportivos es nuestro objetivo.
- De acuerdo con las encuestas realizadas a usuarios finales y entrevistas a expertos en centros deportivos, existe una alta probabilidad de aceptación de nuestro servicio en el mercado.
- Los principales factores que influyen en la demanda son el precio, el nivel de ingreso y estilo de vida de los usuarios finales y el perfil de los administradores de los centros deportivos.
- En la actualidad, existen dos competidores que ofrecen un servicio similar al propuesto, los cuales están abarcando el 3.8% de la demanda existente. Sin embargo, es importante recalcar que la oportunidad más importante que presenta el proyecto es que actualmente en el mercado no existe.
- La principal estrategia publicitaria utilizada por los competidores es a través de internet, es decir en redes sociales. Por lo tanto, la principal estrategia para captar nuevos clientes será mediante activaciones en centros deportivos.
- La estrategia publicitaria en línea a través de redes sociales a implementar buscará tener un alcance de 26,000 personas semanalmente durante los seis primeros meses del proyecto.
- El VAN del proyecto es de S/ 2,462,916; lo cual permite determinar que el proyecto es viable y rentable.

RECOMENDACIONES

- Aprovechar la innovación del servicio a desarrollar y atender la demanda insatisfecha existente en el mercado. Por lo tanto, es importante establecer las diferencias y valor agregado del servicio para hacerlo más competitivo.
- Realizar una campaña de ingreso o penetración de mercado para dar a conocer la marca. Asimismo, las activaciones en centros deportivos tendrán como principal objetivo la captación de clientes y crear recordación hacia el deportista.
- Contar con analistas informáticos o programadores especializados en los temas relaciones al desarrollo de aplicaciones, los cuales realicen mantenimientos constantes. Asimismo, realizar capacitaciones constantes debido a que al ser un negocio desarrollado en el ámbito tecnológico la innovación es rápida.
- Realizar una estrategia publicitaria eficiente, la cual permite tener un alcance de 26,000 personas semanalmente.

REFERENCIAS

- Adobe. (2019). *Planes y precios de Creative Cloud* Recuperado de <https://adobe.ly/36GQDNi>
- A donde vivir. (s.f.). Oficinas. Recuperado el 20 de Agosto de 2019, de <https://www.adondevivir.com/propiedades/moderna-oficina-amoblada-excelente-distribucion-56696310.html>
- Arellano. (2019). Los seis estilos de vida. Recuperado de <https://www.arellano.pe/los-seis-estilos-de-vida/>
- Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercado. (2018). Recuperado de <http://dashboardapeim.com/WebFicha.aspx>
- Codigo. (19 de octubre de 2017). Creatividad. Recuperado de <https://codigo.pe/demandas-canchas-sinteticas-peru-creceria-15/>
- Cruzado, D. (30 de junio de 2018). Tecnología. Recuperado de <https://gestion.pe/tecnologia/mercado-apps-moviles-llegara-s-50-millones-ano-237168-noticia/>
- Damodaran, A. (23 de Julio de 2019). *Country Risk: Determinants, Measures and Implications*. Estados Unidos: Stern School of Business.
- Diario Gestión. (2 de abril de 2016). ¿Qué deportes practican los peruanos y cuáles son las nuevas tendencias? Recuperado de <http://gestion.pe/tendencias/deportes-practican-peruanos-son-nuevas-tendencias-145647-noticia/>
- Eberle, B. (1996). SCAMPER. Creative Games and Activities for Imagination Development. Waco: Prufrock.
- Facebook. (s.f.). Recuperado el 15 de julio de 2019, de <https://www.facebook.com>
- GoDaddy. (2019). Recuperado de <https://pe.godaddy.com/>
- Golazo App. (11 de julio de 2019). Facebook. Recuperado de <https://www.facebook.com/336275590211610/photos/a.336275636878272/640619959777170/?type=3>

- Google Cloud. (2019). Recuperado de <https://cloud.google.com/drive-enterprise/?hl=es#pricing>
- Google. (s.f.). *Canchas Perú*. Recuperado el 11 de julio de 2019, de <https://bit.ly/2OsiKIi>
- Google. (s.f.). *Tótem publicitario*. Recuperado el 15 de julio de 2019, de <https://bit.ly/2WhslWn>
- Google. (s.f.). *Jala Vistas*. Recuperado el 15 de julio de 2019, de <https://bit.ly/2WiO4xg>
- Ibáñez, M. D. M. S. (2016). Manual. Plan de marketing empresarial (UF2392). Certificados de profesionalidad. Gestión de marketing y comunicación (COMM0112). EDITORIAL CEP.
- Instagram (s.f.). Recuperado el 16 de julio de 2019, de <https://www.instagram.com>
- ISO 25000. (2019). Calidad del producto software. Recuperado de <https://iso25000.com/index.php/normas-iso-25000/iso-25010?limit=3&limitstart=0>
- Linio. (2019). Recuperado de <https://www.linio.com.pe/p/tablet-samsung-galaxy-tab-a-7-sm-t280-modelo-2018-ork2bl>
- Magitech. (2019). Recuperado de <https://www.magitech.pe/laptop-lenovo-ideapad-520s-14ikb-core-i5-8250u-1-6ghz-ram-4gb-hdd-1tb-led-14-hd.html>
- McAfee. (2019). Recuperado de <https://bit.ly/36R6BEH>
- Movistar. (2019). Recuperado de <https://catalogo.movistar.com.pe/>
- PayMe. (2019). Recuperado de <https://pay-me.com>
- Planes VPS Power (2019). Recuperado de https://vps-power.com/?gclid=CjwKCAjwvJvpBRAtEiwAjLuRPTxLIuSSx1zCW0zzl29hJNmYNAjpnSfNfwjYadwsMvUT9_daWtsm_KhoCsgMQAvD_BwE
- Pope, J.L. (1981). Investigación de Mercados. (1.ª ed.). Nueva York: AMACOM.

Superintendencia de Banca y Seguros y AFP. (2019). Recuperado de <http://www.sbs.gob.pe/>

Tarlogic. (2019). Recuperado de <https://www.tarlogic.com/servicios/auditoria-de-aplicaciones-moviles/>





ANEXOS

Anexo 1: Encuesta a usuarios Finales

1. Sexo:

- a) Femenino
- b) Masculino

2. Edad:

- a) Menor de 18 años
- b) 18 – 25 años
- c) 26-30 años
- d) 31 – 36 años
- e) 37 a más años

3. Distrito:

- a) La Molina
- b) Surco
- c) San Borja
- d) San Luis
- e) Chorrillos
- f) Surquillo
- g) Ate
- h) Miraflores
- i) Barranco
- j) Magdalena del Mar
- k) Lince
- l) Jesús María
- m) San Isidro
- n) Callao
- o) Santa Anita
- p) Otro

4. ¿Con qué frecuencia juegas fútbol?

- a) Dos veces a la semana
- b) Una vez a la semana
- c) Una vez al mes
- d) En ocasiones especiales

5. ¿Dónde sueles jugar fútbol?

- a) Campos deportivos (con canchas sintéticas, ej. La Diez).
- b) Canchas de losa.
- c) Polideportivos
- d) En la Universidad
- e) En un club.

6. ¿Cómo reserva una cancha de gras sintético?

- a) Llamando al centro Deportivo
- b) Mediante una plataforma digital
- c) A través de redes sociales (Facebook o WhatsApp)

7. ¿Cuáles son las razones principales por las que prefiere alquilar una cancha sintética?

- a) Comodidad (Canchas sintéticas y correcto alumbrado).
- b) Seguridad (lugar seguro y alejado de robos).
- c) Posibilidad de jugar campeonatos con amistades.
- d) Porque en tu urbanización no juegan fútbol.
- e) Porque no encuentras canchas de fútbol cerca a tu casa.
- f) Porque no conoces a las personas que juegan por tu casa.

8. ¿Cuáles son los principales problemas que presenta cuando quiere jugar fútbol?

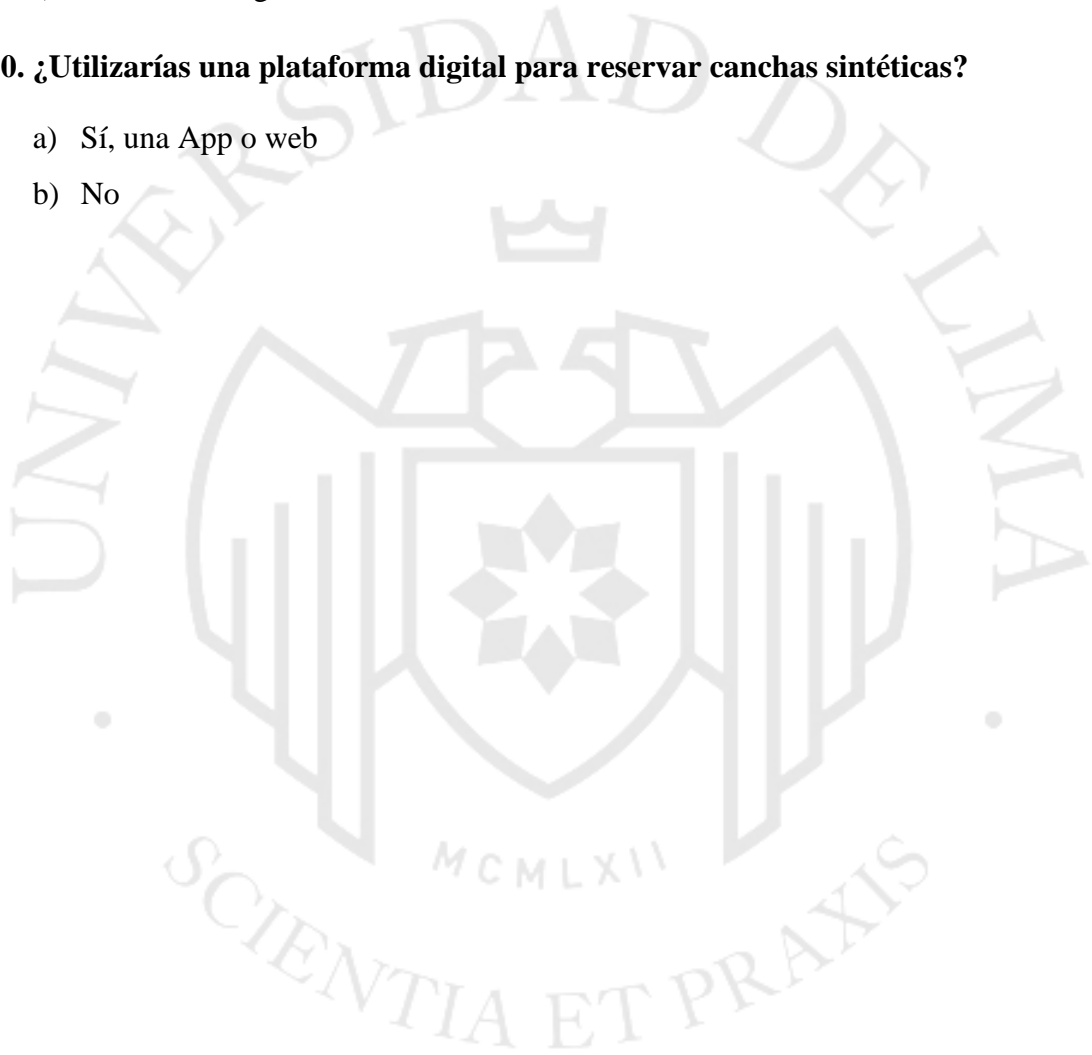
- a) Disponibilidad de canchas sintéticas para jugar.
- b) Problemas con modalidad de pago.
- c) Amigos cancelan a último momento.
- d) Desconocimiento de canchas sintéticas.

9. ¿Cómo mejorarías el servicio de alquiler de canchas sintéticas?

- a) Medios de pago (Pago con tarjeta).
- b) Facilidad para reservar (App o vía Web)
- c) La indumentaria adecuada (chalecos y pelotas en buen estado)
- d) Contar con una bodega completa.
- e) La atención del cuidador de canchas.
- f) El estado del gras sintético.

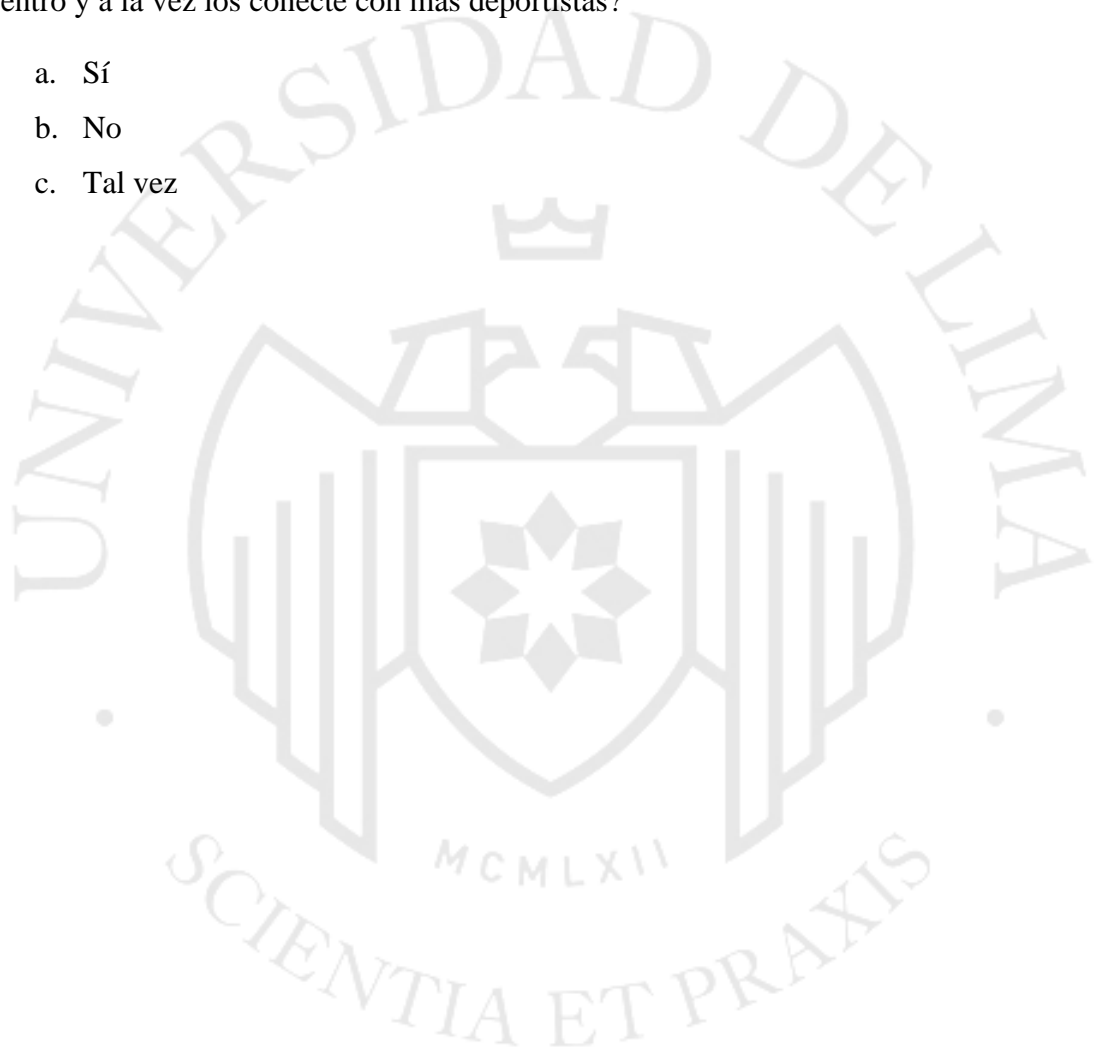
10. ¿Utilizarías una plataforma digital para reservar canchas sintéticas?

- a) Sí, una App o web
- b) No



Anexo 2: Encuesta a administradores de centros deportivos

1. Dirección de correo electrónico
2. Mencione el nombre del Centro deportivo
3. ¿Estaría dispuesto a utilizar una plataforma digital que mejore la organización de su centro y a la vez los conecte con más deportistas?
 - a. Sí
 - b. No
 - c. Tal vez




Anexo 3: Cotización de polos

Lima, 04 de Octubre de 2019

Señores:
EDUARDO MUROE
Presente-
Atención:

PROPUESTA DSD 2019-2311

Ítem 003		POLO			
Polo de Algodón poly, manga corta, cuello redondo Tallas: S, M y L Impresión: Estampado, logo a un color en el pecho de 30 cm x 30 cm aprox. Empaque: Embolsado individual Nota: Talla XL y XLL tiene un costo adicional de S/ 3.00 soles					
Cantidad	360 Und.	Precio Unitario S/.	5.80	Total: S/.	2,088.00

- ✓ Los precios **NO INCLUYEN** IGV.
- ✓ Los precios están expresados en Soles

Forma de Pago

A tratar

Tiempo de Entrega

Hasta 04 días hábiles.

Lugar de Entrega

En su almacén u oficina. Sin costo adicional para entregas en Lima Metropolitana y Callao.

Validez de la Cotización

Esta cotización estará vigente al término de diez (10) días calendario, contados a partir de la fecha de entrega de esta, salvo que **DSD IMARK S.A.C.** la prorrogue por escrito.