



**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA OPTIMIZACIÓN DE
ESPACIOS DEPORTIVOS PARA LA PRÁCTICA DE FÚTBOL,
VÓLEY Y BÁSQUET EN LOS DISTRITOS DE SAN BORJA,
SURQUILLO Y SANTIAGO DE SURCO**

**Tesis presentada en satisfacción parcial de los requerimientos para obtener
el grado de Magíster en Administración**

por:

1704188 Juan Diego Gavelan Zegarra

1615253 Rodrigo Ochoa De La Roca

1803111 Juan Vicente Sedano Montes

1418011 Daniella Zuazo Ponce

Programa Magíster a Tiempo Parcial 64

Lima, 29 de mayo de 2020

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA OPTIMIZACIÓN DE
ESPACIOS DEPORTIVOS PARA LA PRÁCTICA DE FÚTBOL,
VÓLEY Y BÁSQUET EN LOS DISTRITOS DE SAN BORJA,
SURQUILLO Y SANTIAGO DE SURCO**

.....

Otto Regalado (Jurado)

.....

Diego Cueto (Jurado)

.....

Alfredo Mendiola (Asesor)

.....

Carlos Aguirre (Asesor)

Universidad ESAN

2020

Índice

CAPÍTULO I	Introducción	23
1.1.	Antecedentes	23
1.2.	Idea de negocio	24
1.3.	Objetivos	25
1.3.1.	Objetivo general	25
1.3.2.	Objetivos específicos	25
1.4.	Justificación	25
1.5.	Alcances y limitaciones	26
1.5.1.	Alcance	26
1.5.2.	Limitaciones	26
CAPÍTULO II	Marco metodológico	27
2.1.	Modalidad de investigación	27
2.2.	Tipo de investigación	28
2.3.	Formulación del esquema de trabajo	29
2.4.	Técnicas e instrumentos de acopio de información	31
2.4.1.	Fuentes secundarias	31
2.4.2.	Fuentes primarias	32
2.5.	Técnicas de análisis e interpretación de información	33
2.5.1.	Matriz EFE	33
2.5.2.	Matriz SEPTE	33
2.5.3.	Modelo Canvas	33
2.5.4.	Cinco fuerzas de Porter	34
CAPÍTULO III	Marco conceptual	35
3.1.	Definición del deporte	35
3.1.1.	Deporte profesional	36
3.1.2.	Deporte amateur	36
3.1.3.	Deporte recreacional	37
3.2.	Tipos de deportes de cooperación oposición	37
3.3.	Beneficios del deporte	38
3.4.	Enfermedades que se combaten con deporte recreacional	39
3.5.	Tipos de superficies deportivas	39
3.6.	Startups de economía colaborativa	42
CAPÍTULO IV	Marco contextual	44

4.1.	Población objetivo.....	44
4.1.1.	Tamaño de población objetivo.....	44
4.1.2.	Ingresos de población objetivo.....	45
4.2.	Preferencias y comportamiento de población objetivo.....	46
4.3.	Preferencias deportivas de población objetivo.....	48
4.4.	Situación de las canchas en Perú	49
4.5.	Uso del smartphone en la población.....	50
4.5.1.	Pagos móviles/digitales	50
4.6.	Conclusiones del capítulo	51
CAPÍTULO V Benchmarking		52
5.1.	Parámetros de comparación	52
5.2.	Comparación empresas mercado internacional.....	53
5.2.1.	Comparación de empresas que operan en el mundo	54
5.3.	Comparación empresas que operan en Perú.....	56
5.3.1.	Comparación de empresas que operan en Perú.....	57
5.4.	Propuestas similares	58
5.4.1.	Comparación con propuesta similar	59
5.5.	Comparación de características de aplicación de la competencia..	59
5.6.	Buenas prácticas	61
CAPÍTULO VI Investigación de mercado		62
6.1.	Estudio de mercado - expertos.....	62
6.1.1.	Definición de objetivos.....	62
6.1.2.	Objetivos específicos	62
6.1.3.	Ficha técnica	62
6.1.4.	Entrevistas a expertos en administración de canchas de fútbol	64
6.1.5.	Conclusiones de entrevistas a expertos	64
6.2.	Estudio de mercado – potenciales proveedores.....	65
6.2.1.	Definición de objetivos.....	65
6.2.1.1.	Objetivos específicos	65
6.2.2.	Ficha técnica	65
6.2.3.	Entrevistas a potenciales proveedores	66
6.2.4.	Conclusiones de entrevistas a potenciales proveedores.....	67
6.3.	Estudio de mercado - focus group	68
6.3.1.	Definición de objetivo general.....	68
6.3.1.1.	Objetivos específicos	69

6.3.2.	Ficha técnica	69
6.3.3.	Conclusiones	70
6.4.	Estudio de mercado - encuesta a usuarios de espacios deportivos .	72
6.4.1.	Objetivo general	72
6.4.1.1.	Objetivos específicos	72
6.4.2.	Ficha técnica	73
6.4.3.	Conclusiones a las encuestas de los usuarios	75
CAPÍTULO VII Estimación de la demanda		78
7.1.	Limitaciones	78
7.2.	Estimación del tamaño del mercado	79
7.3.	Variación del tamaño del mercado.....	81
7.4.	Cálculo del mercado potencial.....	82
7.5.	Estimación de demanda de usuario.....	82
7.6.	Estimación de la demanda de espacios deportivos a administrar ..	84
7.7.	Demanda potencial.....	85
7.8.	Estimación de la oferta	86
CAPÍTULO VIII Análisis estratégico.....		90
8.1.	Análisis SEPTE	90
8.2.	Análisis de las cinco fuerzas de Porter	92
8.2.1.	Entrada de nuevos competidores.....	92
8.2.2.	Rivalidad entre complejos deportivos.....	93
8.2.3.	Poder de negociación de los proveedores.....	93
8.2.4.	Poder de negociación de los usuarios finales	94
8.2.5.	Productos / servicios sustitutos	95
8.3.	Matriz EFE	96
8.4.	Acciones estratégicas	97
8.5.	Modelo Canvas	98
8.5.1.	Propuesta de valor	98
8.5.1.1.	Propuesta de valor para clientes.....	99
8.5.1.2.	Propuesta de valor para proveedores	99
8.5.2.	Segmentación del mercado.....	100
8.5.3.	Canales de distribución	101
8.5.3.1.	Clientes y proveedores	101
8.5.4.	Relación con los clientes	101
8.5.4.1.	Clientes.....	101

8.5.4.2.	Proveedores	101
8.5.5.	Fuentes de ingresos	102
8.5.6.	Recursos claves	102
8.5.7.	Actividades clave	103
8.5.8.	Socios estratégicos	103
8.5.9.	Estructura de costos	103
CAPÍTULO IX Plan comercial		104
9.1.	Objetivos del plan comercial.....	104
9.2.	Objetivo general del plan comercial.....	104
9.3.	Objetivos específicos del plan comercial.....	104
9.4.	Público objetivo:.....	105
9.4.1.	Clientes.....	105
9.4.2.	Proveedores de canchas deportivas	105
9.5.	Estrategia de posicionamiento	105
9.5.1.	Propuesta de valor	105
9.5.1.1.	Clientes.....	106
9.5.1.2.	Proveedores de canchas deportivas	106
9.6.	Mix de marketing	107
9.6.1.	Estrategia de producto	107
9.6.1.1.	Clientes.....	107
9.6.1.2.	Proveedores de canchas deportivas	109
9.6.2.	Estrategia de precio	110
9.6.2.1.	Clientes.....	110
9.6.2.2.	Proveedores de canchas deportivas	111
9.6.3.	Estrategia de plaza	111
9.6.3.1.	Clientes.....	111
9.6.3.2.	Proveedores de canchas deportivas	112
9.6.4.	Estrategia de promoción.....	112
9.6.4.1.	Clientes.....	112
9.6.4.2.	Proveedores de canchas deportivas	114
CAPÍTULO X Plan operativo		116
10.1.	Gestión de proveedores.....	116
10.2.	Cadena de valor de la empresa	116
10.2.1.	Infraestructura	117
10.2.4.	Finanzas	117

10.2.5.	Logística de entrada.....	117
10.2.6.	Operaciones	117
10.2.7.	Publicidad y marketing	118
10.2.8.	Fidelización.....	118
10.3.	Actividades críticas para implementación de la empresa	118
10.3.2.	Recursos para la implementación de la empresa	119
10.4.	Actividades a desarrollar la empresa.....	120
10.4.1.	Procedimiento por ejecutarse en la aplicación.....	120
10.4.2.	Procedimiento a ejecutar durante el servicio	125
10.4.3.	Procedimiento a ejecutar en el mantenimiento de la aplicación... 125	
10.4.4.	Procedimiento a ejecutar en el mantenimiento de las canchas.....	125
10.5.	Indicadores de los procedimientos	125
10.5.1.	Para la empresa.....	125
10.5.2.	Para el usuario final.....	126
10.5.3.	Para el dueño de complejos deportivos.....	127
CAPÍTULO XI Plan de recursos humanos		128
11.1.	Visión.....	128
11.2.	Misión.....	128
11.3.	Valores	128
11.4.	Estructura organizacional.....	128
11.5.	Plan de reclutamiento y selección.....	130
11.6.	Programa de inducción.....	131
11.7.	Contratos	132
11.8.	Horarios de trabajo.....	132
11.9.	Salario mensual	133
11.10.	Estimación de requerimiento de colaboradores.....	133
CAPÍTULO XII Plan financiero y económico		135
12.1.	Consideraciones sobre la demanda	135
12.2.	Consideraciones sobre los gastos	136
12.3.	Consideraciones relacionadas a las ventas	136
12.4.	Consideraciones relacionadas al valor terminal	136
12.5.	Proyección de ventas y gastos	137
12.5.1.	Proyección de ventas.....	137
12.5.2.	Proyección de gastos	138
12.6.	Estimación de las inversiones.....	140

12.7.	Estado de resultados de ganancias y pérdidas	141
12.8.	Capital de trabajo	143
12.9.	Flujo económico proyectado	143
12.10.	Conclusiones del capítulo	146
CAPÍTULO XIII Plan de riesgos		147
13.1.	Riesgos identificados y plan de gestión	147
13.2.	Medición de riesgos.....	149
13.3.	Conclusiones	149
CAPÍTULO XIV Conclusiones y recomendaciones		151
14.1.	Conclusiones	151
14.2.	Recomendaciones	151
Bibliografía.....		152
Listado de anexos.....		155

Listado de anexos

Anexo-1 Guía de preguntas a expertos	155
Anexo-2 Informe de entrevista a expertos.....	156
Anexo-3 Guía de preguntas a potenciales proveedores.....	162
Anexo-4 Guía de indagación del focus group.....	163
Anexo-5 Encuesta a clientes.....	169
Anexo-6 Informe de investigación cuantitativa	173
Anexo-7 Manual de organización y funciones	187

Índice de tablas

Tabla 1 Tipos de investigación.....	29
Tabla 2 Estructura de tesis.....	29
Tabla 3 Enfermedades evitables con actividad física constante.....	39
Tabla 4 Distribución poblacional por edades.....	45
Tabla 5 Elementos del benchmarking.....	52
Tabla 6 Comparación de empresas en el mercado internacional.....	54
Tabla 7 Comparación de empresas que operan en Perú.....	57
Tabla 8 Empresa con propuesta similar.....	59
Tabla 9 Comparación de características de empresas en el mercado local.....	60
Tabla 10 Listado de buenas prácticas.....	61
Tabla 11 Expertos en administración de canchas entrevistados.....	64
Tabla 12 Conclusiones de entrevistas expertos.....	64
Tabla 13 Potenciales proveedores entrevistados.....	67
Tabla 14 Conclusiones potenciales proveedores.....	67
Tabla 15 Perfil de usuarios focus group.....	70
Tabla 16 Conclusiones focus group.....	70
Tabla 17 Resultados de encuestas a usuarios.....	75
Tabla 18 Cálculo del tamaño del mercado.....	79
Tabla 19 Población por grupos de edad– Lima metropolitana.....	80
Tabla 20 Población que practica fútbol, vóley o básquet.....	81
Tabla 21 Cálculo de la variación del tamaño del mercado.....	81
Tabla 22 Mercado potencial luego de filtrar con la ficha del mercado objetivo.....	82
Tabla 23 Factores optimista, conservador y pesimista.....	83
Tabla 24 Factor de frecuencia de uso.....	83
Tabla 25 Penetración de mercado optimista, conservador y pesimista.....	84
Tabla 26 Número de espacios deportivos administrados optimista, conservador y pesimista.....	85
Tabla 27 Demanda potencial estimada - escenario optimista.....	85
Tabla 28 Demanda potencial estimada – escenario conservador.....	86
Tabla 29 Demanda potencial estimada – escenario pesimista.....	86
Tabla 30 Población por distritos.....	87
Tabla 31 Totales.....	87
Tabla 32 Total de espacios deportivos.....	88
Tabla 33 Total de espacios deportivos trabajando con el aplicativo.....	88
Tabla 34 Total de horas reservadas.....	88
Tabla 35 Estimación de la demanda.....	89
Tabla 36 Oferta y demanda.....	89
Tabla 37 SEPTE.....	91
Tabla 38 Amenazas de entrada de nuevos competidores.....	92
Tabla 39 Rivalidad entre complejos deportivos.....	93
Tabla 40 Grado del poder negociación con los proveedores.....	94
Tabla 41 Grado del poder negociación con los usuarios finales.....	95
Tabla 42 Amenaza de productos / servicios sustitutos.....	96
Tabla 43 Matriz EFE.....	96
Tabla 44 Matriz de acciones estratégicas.....	97

Tabla 45 Modelo de lienzo administrativo Canvas	98
Tabla 46 Planes para los proveedores y clientes	100
Tabla 47 Planes.....	107
Tabla 48 Comisión al proveedor	111
Tabla 49 Costo de plataformas	111
Tabla 50 Presupuesto de promoción.....	113
Tabla 51 Proyección de sueldo por rol	133
Tabla 52 Proyección requerimiento de colaboradores	134
Tabla 53 Proyección de ventas - escenario optimista.....	137
Tabla 54 Proyección de ventas - escenario conservador	137
Tabla 55 Proyección de ventas - escenario pesimista.....	138
Tabla 56 Proyección de gastos optimista	138
Tabla 57 Proyección de gastos optimista	139
Tabla 58 Proyección de gastos optimista	140
Tabla 59 Equipos de computo	140
Tabla 60 Depreciación de equipos.....	141
Tabla 61 Estado de ganancias y pérdidas optimista	141
Tabla 62 Estado de ganancias y pérdidas conservador.....	142
Tabla 63 Estado de ganancias y pérdidas pesimista	142
Tabla 64 Capital de trabajo escenario optimista.....	143
Tabla 65 Capital de trabajo escenario conservador	143
Tabla 66 Capital de trabajo escenario pesimista	143
Tabla 67 Flujo económico proyectado - escenario conservador	144
Tabla 68 Flujo proyectado - escenario optimista.....	145
Tabla 69 Flujo proyectado - escenario pesimista	146
Tabla 70 Lista de riesgos y plan de gestión.....	147
Tabla 71 Medición del riesgo	149
Tabla 72 Lista de riesgos y plan de gestión.....	149

Índice de figuras

Figura 1 Modalidades de investigación	27
Figura 2 Técnicas de recogida de datos e informes de investigación.....	31
Figura 3 Cinco Fuerzas de Porter	34
Figura 4 Tipos de deportes	35
Figura 5 Superficies sintéticas de diversos materiales.	40
Figura 6 Superficies de hierba o césped	40
Figura 7 Superficies de tierra.....	41
Figura 8 Superficies de Losa	41
Figura 9 Superficies de hielo	42
Figura 10 Superficie de arena.....	42
Figura 11 Economía de red.....	43
Figura 12 Población según nivel socioeconómico: Lima Metropolitana 2019	44
Figura 13 Distribución de hogares y población por NSE: Lima Metropolitana 2019....	45
Figura 14 Características de los niveles socioeconómicos en Perú.....	46
Figura 15 Informe del perfil de consumo	47
Figura 16 Otras motivaciones de consumo por NSE.....	48
Figura 17 Preferencias deportivas	49
Figura 18 Distribución de adquisición de smartphone por NSE	50
Figura 19 Logo Sport Companion	108
Figura 20 Pantalla de inicio de sesión	109
Figura 21 Cadena de Valor.....	116
Figura 22 Pasos para inscripción de un negocio como Persona Natural	118
Figura 23 Pasos para inscripción de un negocio como Persona Jurídica	119
Figura 24 Pantalla de inicio de sesión	121
Figura 25 Pantalla de búsqueda y reservas	122
Figura 26 Pantalla de Amigos	123
Figura 27 Pantalla de Eventos y Perfil	124
Figura 28 Procedimiento de atención de usuarios	125
Figura 29 Estructura Organizacional.....	130

RESUMEN EJECUTIVO

Los negocios que tienen como base de operación la economía colaborativa, representan, hoy en día, uno de los modelos más rentables al asumir un rol relacionador entre los proveedores y clientes, con el fin de implementar una red de usuarios. El habilitador principal de este tipo de negocio es la tecnología digital, la cual permite realizar una inversión inicial relativamente baja, pero con una escalabilidad en la captura de usuarios ágil.

En base a ello, el modelo de negocio propuesto tiene como principal objetivo servir de nexo entre los propietarios de espacios deportivos que no están siendo aprovechados, con las personas que desean realizar deporte. Esta relación cliente-proveedor tiene como habilitadores un aplicativo móvil y una plataforma web, donde los clientes pueden realizar búsquedas de espacios para la práctica de fútbol, vóley y/o básquet, haciendo la reserva y pago de las mismas.

Asimismo, a los proveedores se les ofrece tres tipos de planes, donde el primero implica la oferta del espacio deportivo a través de la plataforma móvil y web, y los dos restantes planes incluyen, en adición, los servicios de administración física del espacio deportivo de manera gratuita, con una comisión más alta.

Con el objetivo de validar los posibles escenarios, la investigación tuvo tres fases: la primera tuvo relación con el conocimiento de expertos en administración de espacios deportivos y negocios similares a la presente propuesta, la segunda fase estuvo relacionada a la aceptación de la propuesta por parte de administradores de espacios deportivos, y la tercera a la aceptación de los usuarios finales considerando métodos cualitativos y cuantitativos para la medición.

Como resultado, se pudo conocer que la idea de negocio y los planes propuestos tenían aceptación de parte de ambos frentes de la economía colaborativa, y adicionalmente se pudo tomar retroalimentación de parte de los expertos.

Como consideración, el público objetivo tomado en cuenta abarca a las personas que suelen practicar frecuentemente fútbol, básquet o vóley en los distritos de San Borja, Santiago de Surco y Surquillo, y que tengan un rango de edad entre 18 y 50 años, pertenecientes a los niveles socioeconómicos A, B o C.

Con el objetivo de formular estrategias que aporten al desarrollo del proyecto, se realizaron los análisis de las cinco fuerzas de Porter, matriz SEPTTE, modelo de negocio Canvas, y la matriz de evaluación de factores.

En el plan operativo, se tomó como base el análisis estratégico y se describieron las funcionalidades del aplicativo, así como las actividades necesarias para implementar la propuesta de negocio. A continuación se planificaron los recursos humanos necesarios, seguido por la inversión, gastos en equipos y servicios tecnológicos, tales como equipos de cómputo y servidores.

En el plan de finanzas y economía se especificó la viabilidad de la idea de negocio, considerando escenarios optimistas, conservadores y pesimistas, y tomando como referencia la oferta y demanda del proveedor y cliente. Como resultado, en los escenarios optimista y conservador, se tuvo un VAN y TIR muy atractivas para la inversión en el plan de negocio. Caso contrario, en el escenario pesimista, existieron pérdidas.

A nivel de riesgos asociados con el despliegue de la idea de negocio estos fueron identificados y se desarrollaron planes de mitigación para la reducción del impacto operativo o financiero, considerando aspectos del negocio, así como tecnológicos.

En conclusión, el presente plan de negocio cumple con las expectativas cliente-proveedor y es viable desde los puntos de vista operativo, comercial y financiero.

JUAN DIEGO GAVELAN ZEGARRA

Líder de la Oficina de Gestión de Proyectos de TI del Grupo Alicorp. Poseo sólida formación y experiencia en gestión del portafolio de proyectos relacionados a TI y procesos de negocio. Asimismo, tengo capacidades y experiencia en manejo de equipos multidisciplinarios y resolución de problemas en situaciones complejas, basado en las especializaciones de postgrado que he cursado y habilidades blandas.

La diversidad de proyectos que he podido gestionar me han permitido adquirir conocimientos en las siguientes industrias: consumo masivo, retail, banca, seguros, alimentación, servicios públicos, pesqueras, energía y educación.

Entre las principales compañías donde he realizado proyectos destacan: Alicorp, Grupo Gloria, BCP, Banco Falabella, Cofide, Integra, Movistar, Entel, Calidda, Contugas, Aceros Arequipa, UPC, Luz del Sur y Centria.

EXPERIENCIA LABORAL

Alicorp S.A.A.

Empresa peruana líder en el mercado, con operaciones comerciales en 9 países de Latinoamérica desde donde exportamos a diversos mercados, 4 líneas de negocio y más de 150 marcas propias.

IT PMO Manager Corporativo

2019 – actualidad

- Responsable de la implementación de la Oficina de Gestión de Proyectos Corporativa de TI del Grupo Alicorp, el modelo operativo y su gobierno.
- Responsable del rediseño del ciclo de vida de los proyectos de TI en Alicorp a nivel corporativo (Perú, Bolivia, Argentina, Brasil, entre otros).
- Responsable del seguimiento, control y soporte metodológico del portafolio de proyectos de TI a los Project Manager.
- Responsable de la administración de recursos en proyectos de TI y gestión de recursos del negocio.

Ernst & Young S.R.L.

Transnacional británica, la cual no presta servicios profesionales de auditoría, impuestos, contabilidad, finanzas, entre otros. Cabe mencionar que es una de las 4 grandes consultoras a nivel mundial.

Senior Consultant en Advisory Services

2016 – 2019

- Responsable de la gestión y ejecución de proyectos de alta complejidad y riesgo, manteniendo la calidad esperada y el presupuesto bajo control.
- Responsable de la planeación del proyecto incluyendo el cronograma, costos, contratos, tareas, riesgos y recursos necesarios para su entrega de acuerdo con los compromisos adquiridos por la empresa con el cliente.
- Apoyo al desarrollo de nuevas oportunidades para la compañía.
- Gestión de equipos multidisciplinarios de hasta 06 personas por proyecto.

- In-Charge Consultant en Advisory Services** 2014 – 2016
- Encargado de la ejecución de proyectos, manejo de presupuesto y equipos interdisciplinarios.
 - Encargado de la planeación del proyecto incluyendo el cronograma, tareas, riesgos y recursos necesarios para su entrega de acuerdo con los compromisos adquiridos por la empresa con el cliente.

- Consultant en Advisory Services** 2013 – 2014
- Encargado de cumplir con las actividades planificadas en el proyecto.

- Practicante en Advisory Services** 2013 – 2013
- Practicante aginado para revisar controles generales de TI a distintas empresas.

Telefónica del Perú.

Empresa transnacional de telecomunicaciones de origen español, en la actualidad es la operadora con más clientes en Perú en lo que telefonía móvil respecta.

- Practicante en Gestión Técnica Regulatoria** 2011 – 2013
- Practicante aginado para revisar controles generales de TI a distintas empresas.

FORMACIÓN PROFESIONAL

Escuela de Postgrado ESAN 2018 - actualidad
 MBA, Master of Business Administration
 Especialidad en Transformación Digital

SCRUM STUDY 2018
 Scrum Master Certified

Colegio de Ingenieros del Perú 2018
 Reconocimiento como Ingeniero Colegiado en la República del Perú

Escuela de Postgrado ESAN 2017
 Diplomado Internacional de Gerencia de Proyectos

Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC) 2017
 Título Profesional: Ingeniero de Sistemas de Información

Universidad Europea de Madrid 2014
 Metodologías y Herramientas para la Mejora de Procesos

Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC) 2008 - 2013
 Estudios Superiores: Ingeniería de Sistemas de Información

RODRIGO OCHOA DE LA ROCA

Cuento con más de 8 años de experiencia comercial en el sector Banca y Finanzas con un enfoque en la generación de valor para el negocio a través de la aplicación de soluciones creativas e innovadoras utilizando la tecnología. Cuento con estudios adicional de mercado de capitales y metodología Scrum.

EXPERIENCIA LABORAL

Perú Apps

Es una consultora digital especializada en el desarrollo de aplicaciones móviles, software a medida, outsourcing digital y servicios en la nube, dentro de su portafolio de clientes encontramos a Huawei, Mitsubishi, Caja Arequipa, Vivanda, entre otros.

Key account manager

2020 - Actualidad

Asegurar que se mantengan las relaciones a largo plazo entre el cliente y la organización de manera efectiva, al mismo tiempo que capta nuevos; especializado en el rubro de soluciones tecnológicas con alto impacto en el modelo de negocio de la empresa. Reporta al gerente comercial.

Banco De Crédito Del Perú - Bcp

Banco peruano que desde hace 125 años viene liderando el sistema financiero a nivel nacional.

Gerente de Agencia

2018 - 2019

Formación y liderazgo de equipo multidisciplinario para cumplir las metas en base a desarrollo de habilidades y competencias del grupo, con 16 personas a cargo y reporte al Gerente Regional

- Participación en proyecto piloto “agencia en remodelación operativa”, demostrando que es posible seguir trabajando con el público en situaciones críticas, evitando pérdidas mayores a S/.700 M
- Crecimiento de las colocaciones en S/2 MM al año a través de:
 - Mejora del indicador de satisfacción del cliente de 95% a 120% gracias al enfoque en identificación de experiencias negativas del cliente y estrategia de desarrollo e implementación de nuevas prácticas
 - Crecimiento del Clima Laboral, de 86% al 98%, certificada por Korn Ferry, por generación de ambiente de colaboración, comunicación clara y empoderamiento del equipo,

Subgerente Adjunto de Negocios de Banca Exclusiva

2013 - 2017

Optimizar la rentabilidad de la cartera con clientes de Banca Exclusiva Creación de estrategia comercial con un foco en la creación de relaciones a largo plazo con los clientes, reportando al Gerente de la Oficina.

- Incremento de las captaciones en S/ 11 MM, aumentando la cartera de clientes nuevos, de 350 a 470
- Obtención de reconocimientos por alto rendimiento en lima y a nivel nacional, gracias a resultados por encima del promedio en los KPI's.

Afp Integra

AFP líder en Perú, cuenta con el respaldo de SURA, Grupo #1 en pensiones de Latinoamérica y líder en seguros, ahorro e inversión de la región.

Asistente de Servicio al Cliente 2012- 2013

Asesor de inversiones de Aportes Voluntarios, brindando una alternativa de inversión según la necesidad y perfil del Afiliado, reportando al Gerente de Oficina.

Corporación Educativa Rosa De Santa María

Institución educativa que inicia operaciones a inicios de los 90's y está posicionada como una de las mejores escuelas en su distrito.

Practicante de Comunicación 2011 - 2012

Encargado de gestionar la comunicación interna de la corporación, elaboración de nuevos medios internos de comunicación y diseño de publicidad para publico externo.

Banco Internacional Del Perú – Interbank

Es una de las principales instituciones financieras del Perú, enfocada en brindar productos innovadores y un servicio conveniente y ágil a sus más de 2 millones de clientes

Asistente de Servicio al Cliente 2009 – 2011

Encargado de la atención del usuario en plataforma. Asesor financiero vinculado a temas con préstamos, créditos, inversión y afines. Manejo del efectivo en caja y de capacitar en el proceso de inducción al nuevo personal.

FORMACIÓN PROFESIONA

UNIVERSIDAD DE LIMA

Bachiller en Ciencias de la Comunicación, 2006 - 2012

Estudios Complementarios

METODOLOGÍA ÁGILES: SCRUM

Universidad De Lima, 2020

PEE MERCADO DE CAPITALES

ESAN Graduate School of Business, 2016 – 2016

JUAN VICENTE SEDANO MONTES

Profesional con 10 años de experiencia en supply chain en los rubros de siderurgia y minería en Perú.

Ingeniero Industrial titulado, cursando MBA en Universidad ESAN. Gran orientación a objetivos y manejo de situaciones laborales bajo presión. Actualmente, Supervisor de Planeamiento de Transporte e Inventarios en Minsur S.A., siendo responsable de la gestión de transporte de mercancías a las Unidades Mineras, bajo políticas y estándares de la división minera.

EXPERIENCIA LABORAL

Minsur S.A.

Empresa Corporativa de la División Minera del Grupo Brescia, dedicada a la exploración, extracción y comercialización de minerales de yacimientos polimetálicos con presencia en las zonas centro y sur del Perú.

Supervisor de Planeamiento de Inventarios y Transporte 2017 – Actualidad

- Automatización del proceso de asignación de flete en SAP.
- Implementación de procedimientos e instructivos de la gestión del transporte.

Corporación Aceros Arequipa S.A.

Empresa Siderúrgica, productora de soluciones de acero para las industrias de Construcción y Minería.

Supervisor Operativo de Almacén 2015 – 2017

Supervisar y coordinar las actividades de almacenamiento o depósito, así mismo recibe inventario, administra solicitudes de suministro de materiales

- Reducción en un 15% del tiempo de despacho de unidades de transporte para atención de reaprovisionamiento de productos como para atención de clientes.
- Aumento de la capacidad de polivalencia de operadores en turno de operación.

Supervisor de Planeamiento de Inventarios 2015 - 2015

- Puesta en marcha de plan de reducción de artículos obsoletos, con cada una de las áreas en sede Pisco.

Supervisor Programación de Producción

2014 – 2015

- Programación del 30% adicional de artículos de exportación al mes.
- Reducción del 15% de artículos semiterminados de lenta rotación.

FORMACIÓN PROFESIONAL

PONTIFICA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL PERU

2000 - 2007

Ingeniero Industrial

OTROS ESTUDIOS

Taller de Project Management

Certificación Matpel I y II

Comercio Internacional

Curso de auditor interno BASC

DANIELLA ZUAZO PONCE

Licenciada en Administración con más de 7 años de experiencia laboral viendo temas de gestión de marcas comerciales, creación de estrategias de comunicación ATL, BTL y Digital, encargada de incrementar el valor de marca para los accionistas, además de contar con experiencia en compras y contrataciones del estado. Proactiva, en permanente búsqueda de la optimización de resultados, solución de problemas e interesada en el desarrollo personal y vocación de servicio.

EXPERIENCIA LABORAL

Petroperú S.A.

Empresa estatal peruana y de derecho privado dedicada al transporte, refinación, distribución y comercialización de combustibles y otros productos derivados del petróleo. Además, de encontrarse entre los principales contribuyentes del Estado Peruano.

Supervisor Gestión de Marcas Comerciales 2018 - Actualidad

Encargada de desarrollar el plan de comunicación de los diversos públicos objetivos, velar por el uso adecuado de la marca en todos los ámbitos que se use, evaluar la participación en auspicios, eventos, ferias o congresos con la finalidad de incrementar el valor de marca para los accionistas.

Supervisor Compras y Contrataciones 2015 – 2018

A cargo de la ejecución y gestión de las actividades propias de los procesos de compra de bienes, contratación de servicios y obras por Competencias, Adjudicaciones Selectivas y Abreviadas; dentro de los lineamientos del Reglamento de Adquisiciones y Contrataciones.

Supervisor Contratación de Bienes y Servicios 2013 – 2015

Responsable de la ejecución y gestión de las actividades propias de los procesos de adquisición de bienes por Competencias Mayores, Menores y Contrataciones Directas, dentro de los lineamientos del Reglamento de Contrataciones.

Contratista Supervisor Logístico

2012 – 2013

- Elaboración de Bases de Competencias Menores y Contrataciones Directas.
- Apoyo en la determinación del Monto Estimado Referencial realizando estudios de mercado.
- Revisión de los Términos de Referencia entregados por las áreas usuarias de los servicios requeridos.
- Elaboración de Órdenes de Compra/Órdenes de Trabajo y registro de contratos en el sistema JD Edwards.

Practicante Preprofesional

2012 – 2012

Elaboración mensual del Informe de Gestión de Petroperú S.A., consolidando información referente a las distintas áreas y operaciones a nivel nacional. Identificación de oportunidades de mejora en el área y proponer alternativas de solución. Apoyo en tareas de planificación, ejecución y control de proyectos del área.

Practicante Preprofesional

2011 – 2011

Elaboración de reportes diarios, semanales y mensuales de Ventas e Indicadores de Gestión, Preparación mensual del reporte del COSUDE - Comité de Suministro y Demanda. Apoyo en la elaboración del Plan de marketing. Elaboración de Términos de Referencia para los Estudios de Mercado.

FORMACIÓN PROFESIONAL**Universidad Esan**

2015 - 2016

Diplomado en Contrataciones del Estado (OSCE)

Universidad Esan

2014 - 2015

Especialización en Marketing

Universidad de Lima

2006 - 2012

Grado Bachiller en Administración

OTROS ESTUDIOS

- Taller de Improvisación Teatral – La Reserva Impro
- Aplicaciones de Excel con Macros y Visual Basic - CIEC - Universidad de Lima
- Hoja de Cálculo - MS-Excel (Avanzado) - CIEC - Universidad de Lima
- MS-Word - Instituto San Ignacio de Loyola

CAPÍTULO I Introducción

1.1. Antecedentes

Según el último censo en el año 2017 (INEI), Lima concentra el 35.1% de la población total del Perú, siendo el departamento con mayor densidad poblacional. Así mismo, se estimó que, en Lima Metropolitana, cada año se mudan o cambian de domicilio cerca de 200,000 personas. Este dato viene acorde a la tendencia migratoria que viene afrontando desde inicios de los 80 y se evidencia en los censos que realiza periódicamente el INEI.

A la alta densidad poblacional se suma el hecho de que ahora existe una mayor demanda de espacios deportivos, lo cual se ve reflejado en el incremento de personas que realizan actividad física, quienes, según Ipsos (2019), representan el 44% de la población en Lima Metropolitana. Esto significa un incremento de cinco puntos porcentuales a comparación del 39%, según Arellano Marketing (2016), siendo el fútbol el deporte con mayor cantidad de personas que lo practican (46% según CCR el estudio de Actitud hacia el deporte, 2018).

Relacionado al deporte, según estudio de mercado realizado en la presente tesis, detallado en el anexo 2, se observa que muchas veces las personas no acuden a los espacios deportivos debido a falta de información, dificultades en la reserva, falta de disponibilidad de horarios o ubicaciones alejadas. Otro de los motivos para dejar de hacer estos tipos de deporte, es el hecho de no poder completar el número de jugadores necesarios para la práctica, sobre todo para deportes como el vóley y básquet.

Esto decanta en que, a pesar de haber mencionado la necesidad de una mayor oferta, según entrevistas realizadas a expertos detalladas en el anexo 1, se tiene un escenario con muchos espacios deportivos que no están siendo explotados y utilizados el 100% del tiempo disponible o que incluso no están habilitados, entre ellos, colegios, clubes, complejos distritales, espacios privados, entre otros.

Resumiendo, los puntos anteriores, el escenario que presenta es uno en el que la demanda de personas que desean hacer deporte supera a la oferta de espacios deportivos disponible, lo cual genera barreras para realizar actividades físicas en la mayoría de los casos.

Es bajo este contexto en el que surge la propuesta de negocio de economía colaborativa, en el que se presentan soluciones a los problemas descritos, al servir de nexo entre los espacios deportivos no explotados y los consumidores insatisfechos, empleando como principal herramienta la tecnología a través de aplicaciones y plataforma web. Los clientes y proveedores no solo podrán solucionar el principal problema al ampliar la oferta de canchas deportivas, sino que también podrán acceder a otras soluciones como una herramienta para completar el equipo, facilidades de pago y mejores servicios.

1.2. Idea de negocio

Servir de nexo entre los propietarios de espacios deportivos que no están siendo aprovechados con las personas que requieran hacer uso de ellas, a través de una aplicación móvil y una plataforma web con el propósito de facilitar (i) el proceso de búsqueda de canchas, (ii) reservas, (iii) proceso de pago y (iv) armado de integrantes de los equipos. El segmento al que se orienta el modelo de negocio pertenece a los NSE A, B y C quienes laboran o residen alrededor de los distritos de San Borja, Santiago de Surco y Surquillo. La solución permitirá, por un lado, que los administradores de espacios deportivos, a los cuales se denomina proveedores, logren, a través de distintos planes ofrecidos, la maximización de su rentabilidad; mientras que por otro lado, los usuarios de los espacios deportivos, a los cuales se denomina clientes, cuenten con servicios estandarizados de calidad y principalmente una aplicación móvil y web, lo cual facilitará los procesos de búsqueda detallada como tipo de canchas, estacionamiento, distancia de la cancha, reserva, pagos de espacios deportivos y una herramienta para completar el equipo de ser necesario.

Finalmente, la diferencia con respecto a la competencia será la relación de interdependencia entre la empresa y los proveedores que requieran que se administre su espacio deportivo, generando mayor rentabilidad. Esta consiste en que, al administrar la cancha, se asegure el envío en tiempo real de la información requerida por la aplicación a fin de garantizar la mejor experiencia a los clientes, esto a la vez, facilitará que haya más usuarios que acudan a la aplicación y que finalmente llegarán a las canchas que se promocionan.

13. Objetivos

1.3.1. Objetivo general

Evaluar la viabilidad comercial, operativa y económica de una plataforma digital que conecte los espacios deportivos no explotados con personas que deseen practicar deportes como fútbol, vóley y básquet.

1.3.2. Objetivos específicos

- Analizar el mercado actual a fin de evaluar si existe la demanda necesaria para la idea de negocio que se plantea.
- Analizar a la competencia o aplicaciones similares que funcionen en Perú, región y a nivel mundial a fin de evaluar los factores de éxito y las buenas prácticas.
- Analizar acciones estratégicas que permitan desarrollar con éxito la idea de negocio.
- Desarrollar el plan comercial y el plan operativo para viabilizar la propuesta planteada.
- Establecer la viabilidad económica para establecer la capacidad financiera del negocio.
- Realizar un análisis de riesgos para determinar posibles amenazas o eventos no deseados.

14. Justificación

Actualmente se promueve cada vez más el deporte como una forma de mantener la buena salud lo cual se evidencia en Perú en el incremento de gimnasios, actividades al aire libre y un mayor número de espacios deportivos colectivos como el fútbol, vóley o básquet. Se verá con mayor detalle en el capítulo 4, que, a pesar del incremento en la oferta de alquiler de canchas, se encuentra que la demanda de usuarios que desean hacer deporte no se da abasto, debido a que estos espacios deportivos no son ocupados en su total capacidad.

Por otro lado, el uso de la tecnología cada vez tiene mayor presencia en la vida de las personas, así como en los diferentes procesos de las empresas. Gracias a esto se puede ver una mayor penetración de los celulares inteligentes, que facilitan el crecimiento acelerado del comercio electrónico. Nuestro país no está exento a esta revolución

tecnológica, la cual se está viviendo mediante cambios importantes, siendo el sector bancario el mayor impulsor de esta transformación digital.

Basado en esta información, se considera ser el nexo entre los espacios deportivos y los usuarios finales, al aprovechar las canchas no explotadas, empleando la tecnología como principal facilitador de cara al cliente.

15. Alcances y limitaciones

1.5.1. Alcance

- En el presente plan de negocios se investigará acerca de las posibilidades de realizar búsquedas, reservas y pago de espacios deportivos de manera digital y en tiempo real, sobre los distritos de Surquillo, Surco y San Borja dirigidos a los NSE A, B y C.
- Se realizarán estudios de mercado con fuentes primarias y secundarias con potenciales clientes para determinar la demanda y con proveedores para determinar la oferta de espacios deportivos.
- Se elaborará un plan comercial, de operaciones y financiero económico con el propósito evaluar qué tan viable es el modelo de negocio propuesto.

1.5.2. Limitaciones

- De momento, es poco habitual que los usuarios de espacios deportivos realicen reservas de manera virtual.
- En Perú no todos los complejos deportivos están habilitados para la práctica del deporte.
- La viabilidad de la presente idea de negocio tiene como sustento la investigación de mercado, así como diferentes a entrevistas a expertos y stakeholders principales.
- La disponibilidad de un estudio de mercado con mayor exactitud se basa con la disponibilidad de recursos que se disponga, lo cual se refleja en el margen de error que se considere en la determinación del tamaño de muestra.

CAPÍTULO II Marco metodológico

En el presente capítulo se describirá cómo está estructurado el plan de negocio, identificando que herramientas se utilizarán para realizar el Estudio de Mercado y cuál será la metodología a emplear. En base a fuentes primarias y secundarias se tomará una población representativa para el desarrollo de encuestas, entrevistas y focus group. Finalmente, se explicará las herramientas matriz EFE, análisis SEPTE, matriz FODA, matriz Canvas y las cinco fuerzas de Porter, las cuales permitirán realizar un análisis del entorno.

2.1. Modalidad de investigación

A fin de seleccionar la modalidad de investigación que se adecue mejor para la presente tesis, se mencionarán las distintas modalidades de investigación. Haciendo referencia a McMillan y Schumacher (2005), la modalidad de investigación define el diseño de exploración más apropiado para la idea de negocio que se propone, y se considera la clasificación propuesta de tipo cualitativa y cuantitativa como se puede observar en la figura 1.

Figura 1 Modalidades de investigación



Fuente: McMillan y Schumacher (2005)

De la figura anterior se puede observar que ambos enfoques contienen las siguientes particularidades:

- Llevan a cabo observación y evaluación de fenómenos.
- Establecen suposiciones o ideas de consecuencia de la observación y evaluación realizadas.
- Demuestran el grado en que las suposiciones o ideas tienen fundamento.
- Revisan tales suposiciones o ideas sobre la base de las pruebas o del análisis.

- Proponen nuevas observaciones y evaluaciones para esclarecer, modificar y fundamentar las suposiciones e ideas para generar otras.

Asimismo, Hernández (2003), describe las bondades del enfoque cuantitativo de la siguiente manera: *“Usa la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías.”*

Y con respecto al enfoque cualitativo, describe: *“Utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación.”*

En base a ambos autores, se determina que la modalidad de investigación que se adapta al plan de negocio es la cuantitativa no experimental y la cualitativa, dado que no hay manipulación de los factores involucrados para el modelo de negocio y es necesario el soporte en herramientas de ambas modalidades.

2.2. Tipo de investigación

Con respecto a la elección del tipo de investigación que se desarrolló en la presente tesis, se analizaron los distintos tipos de investigación existentes. Tomando como referencia a Cesar Bernal (2010), en su libro "Metodología de la investigación" define los tipos de investigación. En él se detalla, por ejemplo, la investigación del tipo histórico, la cual requiere analizar la evolución de factores que impactan con la idea de negocio. Un caso sería el crecimiento poblacional a nivel Lima Metropolitana, como se detallará en el Capítulo 3 del presente trabajo. En la siguiente Tabla 1, se puede observar los tipos de investigación y su descripción según el autor.

Tabla 1 Tipos de investigación

Elemento para comparar	Descripción
Histórica	Analiza eventos del pasado y busca relacionarlos con otros del presente.
Documental	Analiza información escrita sobre el tema objeto de estudio.
Descriptiva	Reseña rasgos, cualidades o atributos de la población objeto de estudio.
Correlacional	Mide el grado de relación entre las variables de la población estudiada.
Explicativa	Da razones del porqué de los fenómenos.
Estudio de casos	Analiza una unidad específica de un universo poblacional.
Seccional	Recoge información del objeto de estudio en oportunidad única.
Longitudinal	Compara datos obtenidos en diferentes oportunidades o momentos de una misma población con el propósito de evaluar los cambios.
Experimental	Analiza el efecto producido por la acción o manipulación de una o más variables independientes sobre una o varias dependientes.

Elaboración: Autores de esta tesis basado en Bernal (2010)

Basado en ello, los tipos de investigación que se utilizarán en la presente tesis son los siguientes:

- Documental: En la cual se tomará como base, la información ya existente que esté relacionada a propuestas similares a la idea de negocio.
- Descriptiva: Se investigarán los atributos y cualidades de la población a la cual se apunta como objetivo.
- Seccional: Se recogerá información de los proveedores y clientes de espacios deportivos basado en sus experiencias.

2.3. Formulación del esquema de trabajo

Tabla 2, se propone la estructura de la tesis, con una breve descripción del propósito y la metodología que se utilizará en cada capítulo.

Tabla 2 Estructura de tesis

Cap	Título	Propósito	Metodología
1	Introducción	Plasmar de modo integral y conciso las partes desarrolladas para la sustentación de la tesis, desde su planteamiento de idea de negocio, justificación, objetivos y viabilidad.	Investigación en fuentes secundarias

Cap	Título	Propósito	Metodología
2	Marco metodológico	Sustentar y esquematizar el trabajo de tesis, basándose en la propuesta de una metodología de investigación, definiendo el tipo de metodología y las técnicas y herramientas a emplearse.	Investigación en fuentes secundarias
3	Marco conceptual	Describir y analizar el sustento teórico que engloba el concepto del negocio, considerando los aspectos en que se involucra el tema de tesis.	Investigación en fuentes secundarias
4	Marco contextual	Mostrar al ámbito en el que se desarrollará la idea de negocio, es decir el aspecto externo, la población a tomar, su comportamiento, sus ingresos, y todos los ámbitos contextuales alrededor de nuestra tesis.	Investigación en fuentes secundarias
5	Análisis comparativo	Mostrar las ideas de negocio nacionales e internacionales que son similares a nuestra propuesta con la finalidad de identificar los valores agregados de cada una de ellas.	Investigación en fuentes secundarias
6	Investigación de mercado	Definir el público objetivo al cual orientarse y la propuesta de valor a brindarse.	Investigación cualitativa: entrevistas, focus group.
7	Análisis estratégico	Detallar a profundidad la información recabada en el Marco Contextual, utilizando herramientas que brinden soporte a la decisión de orientarse por una opción dentro de la idea de negocio.	EFE, SEPTE, FODA, CANVAS y las Cinco Fuerzas de Porter.
8	Estimación de la demanda	Delimitar y detallar el mercado donde se encuentra el público objetivo al cual se requiere atender.	Investigación en fuentes primarias y secundarias.
9	Plan comercial	Desarrollar el Plan comercial que defina las actividades y recursos a emplearse con la finalidad de difundir los servicios que brinda el modelo de negocio, considerando los canales de difusión y el público objetivo.	Investigación en fuentes primarias y secundarias.
10	Plan operativo	Desarrollar el Plan operativo que defina las actividades a desarrollarse para brindar el servicio. También determinar los recursos a utilizarse, tanto el recurso humano, material y tiempo.	Investigación en fuentes primarias y secundarias.
11	Plan de recursos humanos	Desarrollar el Plan de recursos humanos, el cual considera definir el perfil del personal que desarrollará las actividades que contempla el servicio que se brindará.	Investigación en fuentes secundarias.

Cap	Título	Propósito	Metodología
12	Plan financiero y económico	Desarrollar el Plan de finanzas, con el cual se mapee las opciones de financiamiento del Capital de trabajo y la proyección de los Estados Financieros para un horizonte definido.	Investigación en fuentes primarias y secundarias.
13	Plan de riesgos	Desarrollar el Plan de riesgos que mapee los riesgos potenciales que impactarían con la viabilidad y sostenibilidad del negocio, definiéndose los aspectos más relevantes y sus planes de acción de contingencia.	Fuentes primarias y secundarias

Elaboración: Autores de esta tesis

24. Técnicas e instrumentos de acopio de información

Con respecto a las técnicas de acopio de información, las técnicas de McMillan y Schumacher (2005), se encuentran divididas en cualitativas y cuantitativas. Como se puede observar en la figura 2 en las técnicas cuantitativas se tiene observaciones estructuradas, entrevistas estructuradas, test de lápiz y papel, cuestionarios y evaluaciones de alternativas. De la misma manera, se observan las técnicas cualitativas de observación participante, observación de campo, entrevistas a profundidad, documentos y artefactos y técnicas suplementarias. Estas técnicas serán utilizadas en las fuentes primarias y/o secundarias.

Figura 2 Técnicas de recogida de datos e informes de investigación



Fuente: McMillan y Schumacher (2005)

2.4.1. Fuentes secundarias

Referente a fuentes secundarias, los reportes estadísticos de aspectos socioeconómicos, políticos y tecnológicos son de gran relevancia debido a que contribuyen a brindar una dirección sustentada a las estrategias de negocio que se planteen.

Se detalla, una relación de algunas de las entidades que proporcionarán fuentes secundarias a emplearse es:

- Instituto Nacional de Estadística e Informática
- Superintendencia de Mercado de Valores
- Ministerio de Economía y Finanzas del Perú
- Ministerio de la Producción del Perú
- Ministerio de Salud del Perú
- Organización Mundial de la Salud
- Instituto Peruano del Deporte
- Sociedad Peruana de Marketing

2.4.2. Fuentes primarias

Con respecto a las fuentes primarias, las encuestas, las entrevistas y los focus group son de gran relevancia debido a que contribuyen a brindar una dirección sustentada a las estrategias de negocio que se planteen.

Una relación de entidades que proporcionarán fuentes primarias a emplearse es:

- Proveedores y administradores de complejos deportivos: Dueños de espacios deportivos, colegios, clubes, y todo aquel local que cumpla con las especificaciones mínimas requeridas para brindar el servicio de alquiler de estos espacios. Las entrevistas a ellos son muy importantes, para poder analizar el negocio de alquiler de estas instalaciones, donde se recabará información respecto a características de la demanda del alquiler, ticket promedio de pago, la operación, la rentabilidad anual promedio del negocio, características del cliente, servicios adicionales que se brindan, tendencias de innovación del negocio, etc.
- Usuarios finales o clientes: El entrevistar a los usuarios dará un alcance de la tendencia del mercado en este tipo de servicios, pero también captar oportunidades de mejora que ya se han identificado, para poder salir a ofertar con esta base. Se define a los usuarios finales aquellos que adquiere el servicio de alquiler de espacios deportivos, orientados a los deportes que se han enmarcado. La definición exhaustiva se dará en el capítulo de Investigación de Mercado, donde se segmenta al público objetivo.

25. Técnicas de análisis e interpretación de información

A continuación, se describirán las herramientas que ayudarán a analizar e interpretar la información que se recopilará de las fuentes, y que aportarán a la elaboración del análisis estratégico, el plan de marketing, el plan operativo y el plan financiero de la empresa.

2.5.1. Matriz EFE

La herramienta utilizada para analizar el impacto que podrían tener los factores que escapan al alcance que se define, es la Matriz de Evaluación de Factores Externos, donde factores tales como económico, político, tecnológico y social serán descritos enfocándose en la influencia que tienen en un periodo próximo al desarrollo de la idea de negocio. El alcance de esta matriz considera el entorno al que se dirige el modelo de negocio, para poder identificar oportunidades y riesgos a su implementación y desarrollo.

Esta matriz tiene mayor relevancia en la definición de la propuesta de valor, con la finalidad de ponderar todos los factores externos potenciales que impactarían con el inicio de las operaciones del servicio a ofertar.

2.5.2. Matriz SEPTE

La herramienta utilizada para realizar el análisis de las posibles tendencias que puedan afectar al presente plan de negocios es la matriz social económica política tecnológica y ecológica (SEPTE), que será desarrollada con la finalidad de apoyar en caracterizar el público objetivo al cual se dirige el modelo de negocio. Por esta razón, su relevancia se da para apoyar la Investigación de Mercado y la definición del Plan comercial.

Con la Matriz SEPTE se busca identificar las tendencias en los aspectos a analizar, enfocándose en el servicio a brindarse, principalmente en la oferta de administración de canchas deportivas.

2.5.3. Modelo Canvas

Se plasmó el modelo de negocio de acuerdo con el modelo Canvas, el cual se desarrollará con el objetivo de alinearlo al servicio a brindarse, de manera que este último brinde el mayor valor agregado para el cliente y se encuentre alineado con los objetivos a cumplir, es decir maximizando la rentabilidad de forma sostenible.

2.5.4. Cinco fuerzas de Porter

El desarrollo del modelo estratégico de las Cinco Fuerzas de Porter se desarrollará para medir el grado de poder que tienen los involucrados que se engloban en cada una de las fuerzas. Este modelo debe estar alineado con la Matriz de Stakeholders, ya que el grado de poder debe reflejarse en ambos del mismo modo. En la figura 3 se observa el detalle de las fuerzas a evaluar.

Figura 3 Cinco Fuerzas de Porter



Fuente: Guía planeamiento estratégico (2013). Lima: Ministerio de Comercio Exterior y Turismo.

CAPÍTULO III Marco conceptual

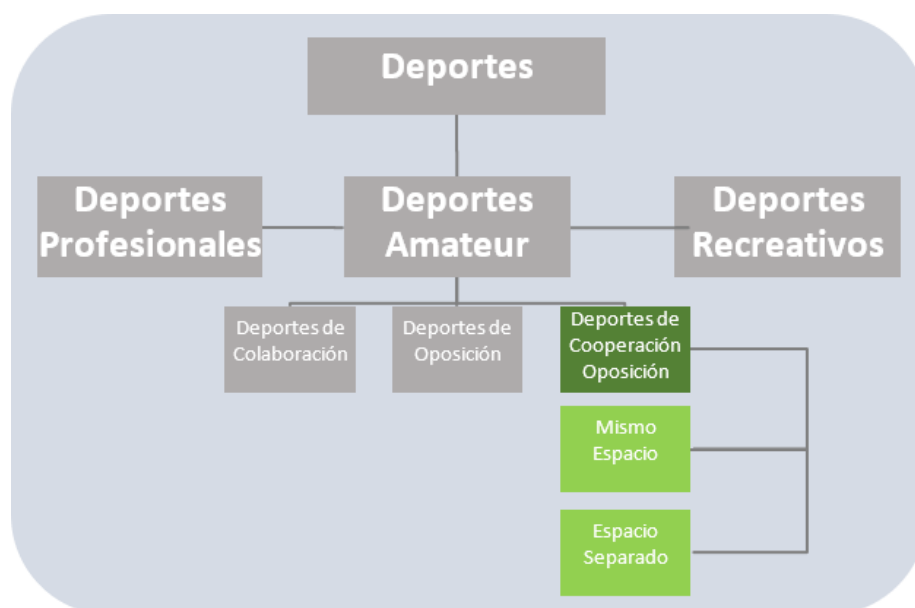
En el presente capítulo se detallarán conceptualmente las definiciones de la propuesta de negocio de reserva y uso de espacios deportivos, los beneficios que este pueda traer, y el concepto de tipo de negocio que se propone en este plan.

Siendo el fútbol, vóley y básquet, tres de los deportes más populares en el país es necesario analizar la clasificación de los deportes a los cuales pertenece, conocer sobre qué infraestructura son practicados, y evidenciar los beneficios que estos te pueden traer a nivel de salud o social. Como último punto a tratar se tendrá las definiciones de startup y economía colaborativa.

3.1. Definición del deporte

Según el Consejo de la Unión Europea (2018), el deporte se define como todas las formas en las que una ser humano puede realizar una actividad física, así sea una participación casual o premeditada y que aportan en mejorar el bienestar mental, la condición física, mejorar rendimientos y resultados de competencia y no competencia y fomentar las relaciones sociales. Es así como el deporte puede dividirse en tres grupos: Deporte profesional, deporte amateur y deporte recreativo (ver Figura 4):

Figura 4 Tipos de deportes



Elaboración: Autores de esta tesis

3.1.1. Deporte profesional

Según la Constitución Política del Perú (2017), el deporte profesional es manejado por federaciones y/o asociaciones las cuales tienen reglas de competencia estrictas y, asimismo, solo deportistas profesionales pueden practicarlo.

Tienen motivaciones económicas, pues los jugadores hacen de él su medio de vida. Está directamente relacionado con el deporte espectáculo que produce grandes beneficios a los clubes profesionales.

3.1.2. Deporte amateur

Tiene similitud con el deporte profesional. Sin embargo, cualquier puede practicarlo. Robles, Amad y Giménez. (2009) definen que el deporte amateur se basa en reglas impuestas por los participantes o pueden ser reglas adaptadas de un deporte profesional. Como por ejemplo el Fútbol 7, proveniente del Fútbol 11 profesional.

Asimismo, el autor comenta, como se puede apreciar en la Figura 3.1, que el deporte amateur puede dividirse en tres grupos:

- Deportes de cooperación: en este tipo de deportes, un miembro del equipo recibe soporte de parte de un compañero para alcanzar el objetivo. Un ejemplo de este tipo de deporte es el remo.
- Deportes de oposición: Son fuerzas similares que individualmente compiten para llegar al mismo objetivo, y donde existe únicamente oposición entre contrarios. Por ejemplo, el tenis de mesa.
- Deportes de cooperación oposición o colectivos: En este tipo de deporte, dos o más participantes forman un equipo para lograr un objetivo a costa de otro equipo. Este es el caso de deporte colectivo como el Fútbol, Básquet o Vóley.

Según Hernández Moreno y Blázquez (1993), esta última clasificación de deportes de cooperación oposición o deportes se divide en dos subgrupos dependiendo de la forma de compartir el espacio: los equipos podrían ocupar un espacio separado como en el caso del vóley, o de forma compartida como en el básquet o fútbol.

3.1.3. Deporte recreacional

Según la Manonelles (2015) se conoce al deporte recreacional como una práctica que se da con la finalidad de diversión y el placer de la misma actividad.

Debido a ello, un deporte recreacional no tiene un participante que no tenga la intención de pasar un momento agradable, y por ende se tiene una actividad positiva en la actividad.

Asimismo, no contiene reglas específicas. El espacio es un tema importante para recalcar también, ya que es posible adaptar este espacio en sí.

3.2. Tipos de deportes de cooperación oposición

Entre los tipos de deporte existentes se consideran que los siguientes son los más destacados, basado en el artículo de Robles, Amad y Giménez (2009)

- **Básquet:** Deporte colectivo que tiene a 5 participantes por equipo y se divide en cuatro tiempos de 12 minutos. Tiene como objetivo anotar la máxima cantidad de puntos pasando una pelota por un aro (canasta) que está aproximadamente a 3 metros de altura con respecto al piso. Típicamente el piso es de Loza o de Madera.
- **Handball:** Deporte colectivo que tiene a 7 jugadores por cada equipo y se divide en dos tiempos de 30 minutos cada uno. Tiene como objetivo anotar la máxima cantidad de punto a partir de transportar la pelota con las manos. Este deporte se juega en un campo rectangular con una portería a cada lado del campo. Se puede jugar en campo sintético o loza.
- **Fútbol:** Es el deporte colectivo más famoso de mundo y el más practicado, Se juega entre dos equipos que varían desde 5 hasta 11 jugadores cada uno. Este deporte se practica en un terreno rectangular de césped natural o artificial y en el que en cada extremo hay una portería. El objetivo es desplazar la pelota a través del campo con cualquier parte de cuerpo, mayoritariamente con los pies, que no sean los brazos o las manos e introducirla en la portería contraria.
- **Voleibol:** El voleibol es un deporte colectivo que se juega con pelota. Dos equipos, formados por 6 jugadores cada uno, se enfrentan en una cancha de juego que se encuentra dividida en la mitad por una red. El objetivo de este juego es pasar el balón por encima de esta, intentando que la pelota llegue al suelo del equipo contrario. Mientras, el otro equipo intentará

evitarlo con su defensa, procurando devolver la pelota. El voleibol se juega sobre Loza.

3.3. Beneficios del deporte

Según España González (2016), los principales beneficios de realizar actividades deportivas son los siguientes:

- **Eliminación de grasa corporal y quema de calorías:** Como es sabido, los elementos chatarra generan grasa corporal a largo plazo. En el ejercicio deportivo, el cuerpo quema calorías lo cual conlleva a la disminución del tejido adiposo (grasa) y a la reducción de peso corporal lo cual ayuda a mejorar el alto índice de obesidad.
- **Mejor condición y rendimiento físico:** En las actividades diarias, el cuerpo humano utiliza capacidades físicas como la flexibilidad, velocidad, fuerza y resistencia. El deporte mejora estos rendimientos a través del crecimiento de huesos, articulaciones y el desarrollo de masa muscular.
- **Minimiza el riesgo de males cardiovasculares y respiratorias:** La actividad física ayuda al principal músculo del hombre, el corazón. Esto ayudará a la circulación y oxigenación de la sangre. Lo que conlleva a atacar directamente la hipertensión arterial y el colesterol. Los pulmones también se ven favorecidos en dicha actividad.
- **Combate el estrés y relaja:** Las endorfinas y norepinefrinas son liberadas del cuerpo mientras este realiza una actividad física, la primera produce sensación de felicidad y euforia y la segunda modera la respuesta del cerebro a la tensión generada por el estrés y alivia la depresión.
- **Autoestima:** El deporte conlleva a mejorar la condición y aspecto físico, y por ende mejora la imagen o percepción que se tiene de uno mismo.
- **Aumenta las relaciones sociales y la integración:** Al ser actividades deportivas grupales, se crean las relaciones interpersonales, y se realizan entrenamientos/competencias en busca de un sólo objetivo como equipo., se fortalecerán valores como el trabajo en equipo, el compañerismo y la cooperación, importantes en la interacción del individuo como ente social, y se favorecerá también la comunicación y la convivencia más allá de la actividad física

3.4. Enfermedades que se combaten con deporte recreacional

Según la OMS (2010) el no hacer ejercicios físicos ocupa la cuarta posición de riesgo de vida en el mundo, seis de cada cien personas mueren por falta de actividad física. Asimismo, cinco de cien personas fallecen a causa de obesidad y sobrepeso.

A continuación, *en la Tabla 3, se muestran enfermedades que son evitables a partir de tener una actividad física constante:*

Tabla 3 Enfermedades evitables con actividad física constante

Enfermedades evitables con actividad física constante		
Sobrepeso y obesidad	Diabetes tipo II	Fibromialgia
Presión arterial alta	Osteoporosis	Cáncer
Enfermedades cardíacas	Estrés	Ansiedad
Artritis	Colesterol alto	Resfriados y la gripe
Alzheimer	Enfermedades oculares	Depresión

Elaboración: Autores de esta tesis basado en la OMS (2010)

3.5. Tipos de superficies deportivas

Para realizar una práctica amateur de deporte colectivo se usan principalmente 6 tipos de superficie.

Como se aprecia en la Figura 5, la superficie sintética se utiliza en su mayoría en deportes como atletismo, baloncesto, balonmano, tenis, fútbol sala, hockey, automovilismo y ciclismo, entre otros.

Figura 5 Superficies sintéticas de diversos materiales.



Fuente: Bluering Media (2016)

También se cuentan con las superficies de hierba o césped (natural o artificial), que son las más utilizadas y se usan para la práctica de fútbol, rugby, béisbol, hockey y tenis, tal como se observa en la figura 6:

Figura 6 Superficies de hierba o césped



Fuente: Bluering Media (2016)

Como se aprecia en la Figura 7, la superficie de tierra o tierra batida son usados en deporte como el tenis, la hípica o el atletismo.

Figura 7 Superficies de tierra



Fuente: Bluering Media (2016)

Las superficies de losa, cuyo principal material de construcción es el de material noble como el cemento, comúnmente se emplea para deportes como fútbol, básquet o vóley sin ser excluyentes entre sí; es decir, multideportiva o destinado para solo uno de ellos. Un ejemplo está en la Figura 8.

Figura 8 Superficies de Losa



Fuente: Bluering Media (2016)

Como se aprecia en la Figura 9, la superficie de hielo es usada en su mayoría para deportes como el hockey, patinaje, y otros deportes de invierno.

Figura 9 Superficies de hielo



Fuente: Bluering Media (2016)

Finalmente, las superficies de arena son usadas para vóley y fútbol playa, entre otros deportes de verano como se aprecia en la Figura 10

Figura 10 Superficie de arena



Fuente: Bluering Media (2016)

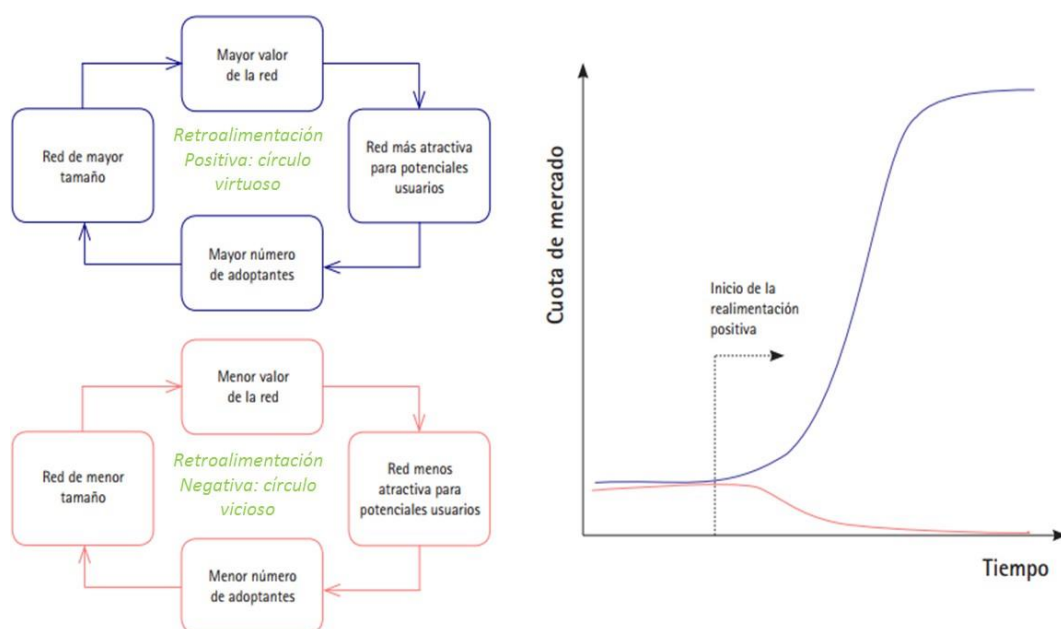
3.6. Startups de economía colaborativa

Un startup es un emprendimiento que tiene como principal característica la escalabilidad de su modelo de negocio, ya que está en el inicio de su ciclo de vida, no requerirá mucha inversión, sino más bien en su mayoría se apalancarán en componentes digitales para comprobar si la idea de negocio es atractiva y tiene una viabilidad robusta (Blank, 2006).

A partir de ello, existen distintos tipos de startups, entre ellas las de economía colaborativa, las cuales tienen como participantes, en la mayoría de los casos, a los proveedores de productos o servicios y cliente. Esta, también llamada economía de red tiene como característica que, en cuanto más usuarios capte, más rentabilidad e ingresos tendrá. (Torrent, 2009).

En la Figura 11 se puede observar cómo funciona una economía colaborativa y cómo se realiza la adopción de nuevos servicios o productos. (Torrent, 2009).

Figura 11 Economía de red



Fuente: Torrent (2009)

Al tener éxito, el startup se considera una empresa regular y parte del mercado a largo plazo, y, típicamente, son adquiridas por grandes inversionistas debido a su curva de crecimiento.

CAPÍTULO IV Marco contextual

En el presente capítulo se desarrollará el análisis que permitirá conocer el contexto que enmarca la propuesta del modelo de negocio. Para ello se identifica el tamaño de la población objetivo, sus ingresos promedios y el comportamiento que tienen relacionado al plan de negocio propuesto. Así mismo también se comentará sobre la situación actual de las canchas deportivas en Perú, la influencia del smartphone en la población y el crecimiento de los pagos móviles o digitales en el mercado local.

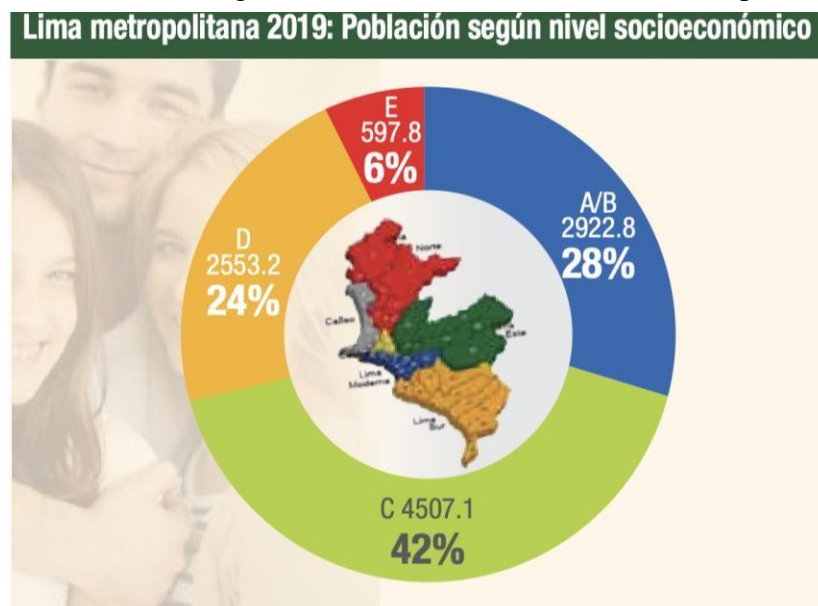
4.1. Población objetivo

La población objetivo a la que apunta la propuesta de modelo de negocio está relacionado a las características socioeconómicas A, B y C del departamento de Lima, distritos de Santiago de Surco, San Borja y Surquillo, y que tengan las edades entre los 18 y 50 años.

4.1.1. Tamaño de población objetivo

Según la información brindada por CPI, en el año 2019, los segmentos socioeconómicos A, B y C, representaban un 70% de la población en Lima Metropolitana. se puede observar el detalle de la distribución por NSE en la figura 12

Figura 12 Población según nivel socioeconómico: Lima Metropolitana 2019



Fuente: APEIM (Estructura socioeconómica 2018)

Como se observa en el gráfico anterior, las personas de los sectores NSE seleccionado (A, B y C) ascienden a un total de 7429,9 millones, sin embargo, al delimitar por rango de edades entre 13 y 55 años (de acuerdo con la segmentación del público objetivo determinado), se observa una nueva distribución distinta a la anterior. En la Figura 13, se detalla la segmentación por edad, obteniendo así un 66% de personas que cumplen con la delimitación por NSE y rango de edades antes mencionados.

Figura 13 Distribución de hogares y población por NSE: Lima Metropolitana 2019

Lima metropolitana 2019: Hogares y población por sexo y segmentos de edad según nivel socioeconómico (En miles de personas)											
NSE	Hogares		Población		Población por segmentos de edad						
	Mls.	%	Mls.	%	00 - 05 años	06 - 12 años	13 - 17 años	18 - 24 años	25 - 39 años	40 - 55 años	56 - + años
A/B	759.1	27.9	2,922.8	27.7	228.9	272.2	212.8	355.9	722.0	604.6	526.4
C	1,123.7	41.3	4,507.1	42.6	408.9	478.8	358.1	585.5	1149.5	880.6	645.7
D	663.9	24.4	2,553.2	24.1	244.3	282.5	207.8	337.1	658.0	488.2	335.3
E	174.1	6.4	597.8	5.6	59.6	68.6	49.8	78.9	153.9	113.1	73.9
TOTAL LIMA METROPOLITANA	2,720.8	100.0	10,580.9	100.0	941.7	1,102.1	828.5	1,357.4	2,683.4	2,086.5	1,581.3

Fuente: APEIM (Estructura socioeconómica 2018)

En la Tabla 4 se puede observar que aproximadamente dos tercios del público objetivo bordea desde los 25 hasta los 50 años, y cuya concentración se encuentra en el NSE C, haciendo de este segmento el más numeroso. Se tomará como referencia, los datos de la población entre 25 y 55 años.

Tabla 4 Distribución poblacional por edades

NSE	13-17 años	18-24 años	25-39 años	40-55 años	Total L.M.	Representación
A/B	212.8	355.9	722	604.6	1895.3	39%
C	358.1	585.5	1149.5	880.6	2973.7	61%
Total L.M.	570.9	941.4	1871.5	1485.2	4869	
Representación	12%	19%	38%	31%		

Elaboración: Autores de esta tesis basada en APEIM (2019)

4.1.2. Ingresos de población objetivo

Para entender el contexto económico del público objetivo es importante conocer su ingreso promedio, y con ello poder tener un dato más real del poder

adquisitivo de los clientes finales. En la Figura 14 se puede apreciar, como es de esperarse, una varianza muy grande en los ingresos promedios de los NSE A, B y C, teniendo una varianza del 55% de A a B y de B a C, lo que quiere decir que hay una gran diferencia de ingresos promedios entre un segmento al otro. Sin embargo, este comportamiento no es inversamente proporcional al gasto mensual teniendo sólo un 6% de diferencia entre NSA A y NSE B y de 7% entre NSE B y NSC C, en otras palabras, no hay mayor diferencia entre la proporción que gastan con respecto a sus ingresos.

Para poder conocer en qué está dispuesto a gastar mensualmente cada NSE se debe entender cuál es el comportamiento del consumidor, y de la misma manera, aplicar esta hipótesis en la investigación de mercado.

En la Figura 14 se puede observar los ingresos, así como el porcentaje de gasto promedio por NSE:

Figura 14 Características de los niveles socioeconómicos en Perú

	INGRESO PROMEDIO 	GASTO MENSUAL  % de sus ingresos
NSE A	S/12,660	62%
NSE B	S/7,020	68%
NSE C	S/3,970	75%
NSE D	S/2,480	80%
NSE E	S/1,300	87%

Fuente: IPSOS (2019)

La idea de negocio que se plantea, la cual apunta a los niveles socioeconómicos A, B y C, tiene un público objetivo que en promedio tiene de restante un 31% de su sueldo, que podría ser destinado a gastos mínimos para la práctica del deporte, si es que ya no está incluido.

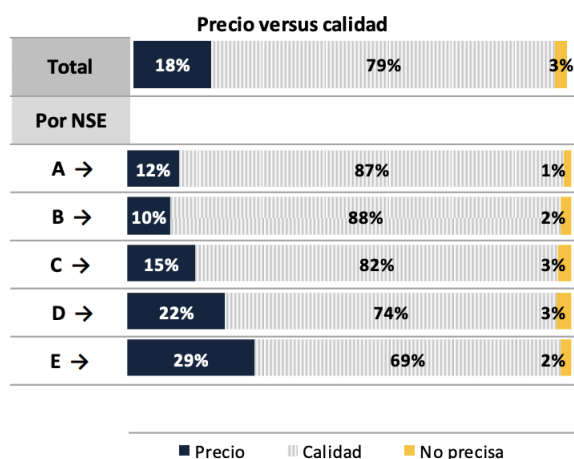
4.2. Preferencias y comportamiento de población objetivo

En el Capítulo 3 Marco Conceptual, se comenta que la actividad física genera muchos beneficios en la salud. Esto está directamente relacionado con las preferencias

y comportamientos de la población. Los peruanos relacionan un estilo de vida saludable con tener una buena alimentación y realizar actividad física. Y siguiendo esta percepción, el 44% de los encuestados por IPSOS (2019) realiza actividad física con frecuencia.

En cuanto al comportamiento y motivaciones que tiene el consumidor al momento de comprar un producto o adquirir un servicio, se puede observar, según la Figura 15 y Figura 16, en promedio el 85% de la población NSE A, B y C, prioriza la calidad del servicio y producto por encima del costo de este. Asimismo, otras motivaciones además de la calidad y el precio están principalmente representadas en el prestigio de la marca, los beneficios del producto/servicio y el diseño e innovación.

Figura 15 Informe del perfil de consumo



Fuente: Indecopi (2019)

Figura 16 Otras motivaciones de consumo por NSE

Otras motivaciones además del precio y la calidad		Otras motivaciones				
		NSE %				
		A	B	C	D	E
El prestigio de la marca	40%	44%	43%	42%	38%	37%
Los beneficios de producto/ servicio	29%	28%	27%	29%	31%	30%
El diseño e innovación	8%	14%	8%	7%	7%	7%
El origen de la empresa	8%	5%	11%	7%	8%	4%
El cuidado del medio ambiente	7%	3%	6%	7%	7%	8%
Su contribución al desarrollo del país	3%	2%	3%	4%	3%	3%
Las prácticas sociales de la empresa	1%	2%	1%	1%	1%	1%
No precisa	4%	1%	1%	3%	5%	10%

Preg. referencial: ¿Cuál de las siguientes motivaciones tienen en cuenta a la hora de comprar cuando el precio y la calidad son similares?

○ Porcentaje significativamente más alto

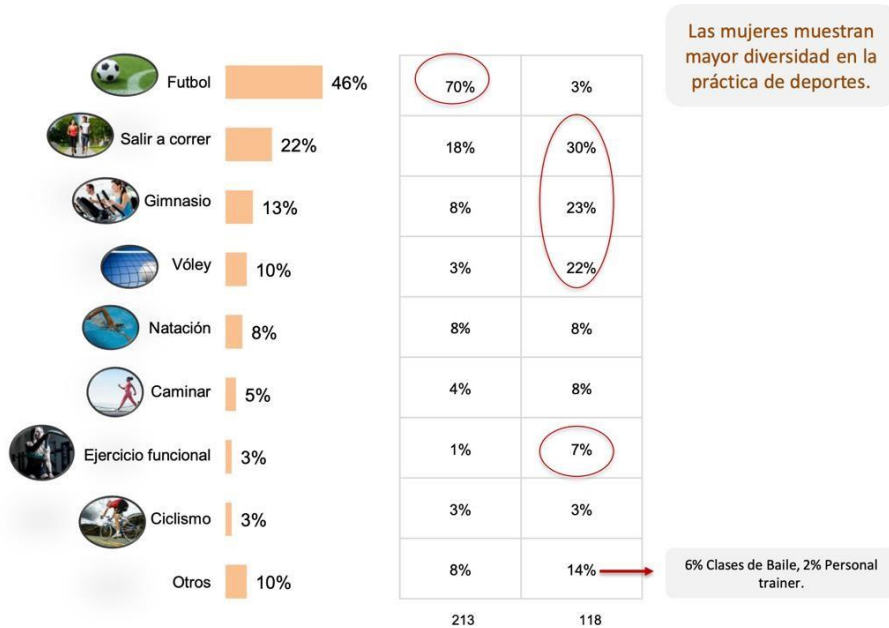
Fuente: Indecopi (2019)

En base a esta información se concluye que la propuesta de negocio, con público objetivo de NSE A, B y C debe centrarse en la calidad del servicio, sus beneficios y valor agregado, más que en el precio a cobrar.

4.3. Preferencias deportivas de población objetivo

Ahora que se conoce que casi la mitad del universo muestreado realizan actividad física con frecuencia, es necesario saber cuáles son sus preferencias a la hora de realizar deporte. La Figura 17 representa en la primera columna las preferencias de hombres y en la segunda la de mujeres, teniendo como principales actividades físicas la práctica del fútbol, salir a correr, ir al gimnasio y jugar vóley. De estos destacan, como deportes colaborativos de oposición el fútbol y vóley.

Figura 17 Preferencias deportivas



Fuente: CRR (2017)

De los deportes más practicados se puede tomar el fútbol y vóley como deportes de cooperación oposición que pueden desarrollarse en una superficie de loza y/o sintética.

4.4. Situación de las canchas en Perú

En Lima Metropolitana, se puede apreciar 4 principales tipos de canchas o espacios deportivos descritas en el Capítulo 3: losa, grass sintético, grass natural y especializadas.

A finales del 2013, se encontraron alrededor de 1,412 losas deportivas destinadas para fútbol, básquet y/o vóley que eran administradas por la municipalidad respectiva (INEI 2013).

Estas losas se encuentran en diferentes estados de conservación a nivel de Lima Metropolitana, siendo los espacios deportivos de administración estatal las que cuentan con un mayor desgaste. Por otro lado, se tienen las canchas privadas, quienes en su mayoría cuentan con un buen estado gracias al mantenimiento que se le brinda.

Así mismo, dentro de los servicios que usualmente brindan las canchas deportivas privadas se encuentran los servicios higiénicos, duchas, espacio para estacionar, una tienda surtida con diferentes tipos de bebidas y comestibles. Mientras que la mayoría de las canchas públicas no cuentan con estos tipos de servicios, algunas de ellas sí tienen servicios higiénicos básicos.

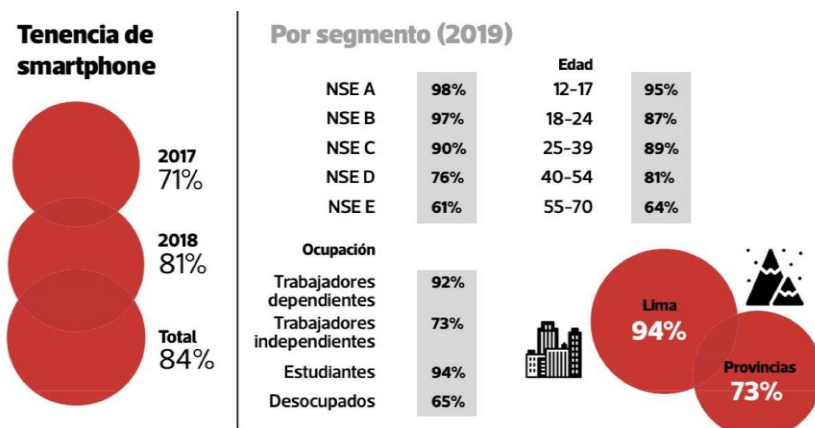
Con respecto a los precios de alquiler, se puede encontrar canchas de administración estatal sin costo (solo se necesita reservar), otras con costo de ingreso por persona (al complejo deportivo) y en la mayoría de los casos se encuentran precios que están en el rango de S/.40.00 a S/.150.00, siendo este último un precio promedio en cancha de grass sintético. Esta información será corroborada en el Capítulo 6 Investigación de Mercado.

Para la presente tesis, se centrará en este último precio promedio de grass sintético para poder realizar los cálculos de oferta y demanda.

4.5. Uso del smartphone en la población

El habilitador principal de la propuesta de negocio es la aplicación móvil que servirá de nexo entre los proveedores de espacios deportivos y los usuarios finales. Por lo que una herramienta principal con la cual debe contar el consumidor es un smartphone. Al respecto, tal como se observa en la Figura 18, la tenencia del smartphone está en crecimiento, y en los sectores del modelo de negocio NSE A, B y C sólo 5 de cada 100 personas no poseen smartphones en la actualidad.

Figura 18 Distribución de adquisición de smartphone por NSE



Fuente: IPSOS (2019)

4.5.1. Pagos móviles/digitales

En la actualidad y gracias a los grandes beneficios que representa el uso de pagos móviles en comparación a otros medios de pago, la tendencia y adaptación de este mecanismo viene creciendo a nivel mundial. En Latinoamérica,

se puede observar que la mayoría de los países tienen un crecimiento superior al 20% mientras que Perú no lo logra superar (Andina 2019).

Perú se encuentra en medio de un proceso de transformación apuntando a los pagos digitales, siendo los principales propulsores las Fintech (a través de los grandes Bancos) como por ejemplo Yape, Lukita o Tunki, así como el mayor uso del código QR en comercios físicos, taxis o pagos personales.

En Perú lidera la desconfianza o percepción de mayor inseguridad a nivel regional al momento de realizar compras por internet. Aproximadamente el 43.6% de peruanos encuestados han manifestado que consideran nada o poco seguras realizar este tipo de acciones online (Minsait, 2019). En comparación a otros países como Argentina o España cuyos índices de confianza son del 78.7% y 80.9% respectivamente, Perú tiene un largo camino por recorrer.

Cabe señalar que según el mismo estudio realizado por Minsait, el 28.3% de los peruanos manifiesta que no se admite el pago a través de móviles (smartphone) y/o wallets (billeteras virtuales utilizadas en su mayoría a través de teléfonos inteligentes).

A pesar de lo mencionado en el párrafo anterior, en lo que va del 2019, en concreto de enero a septiembre, se han generado transacciones por aproximadamente S/. 1,710 mil millones lo cual representa un 23% más que el mismo periodo de comparación en el año 2018 (El Economista América). Esto reflejaría una mayor creciente adopción de dichos medios de pago, alineándose a la tendencia mundial.

4.6. Conclusiones del capítulo

- Los NSE A, B y C, representan un 70% de la población total y crece anualmente un 7%.
- El uso de smartphones tiene un uso del 97% del público objetivo.
- Los deportes de cooperación oposición preferentes en el público con el fútbol y vóley, seguido por el básquet.
- El público objetivo prioriza en un 85% la calidad del producto o servicio, sobre el precio de este.

CAPÍTULO V Benchmarking

En este capítulo, se revisarán casos de éxito nacional e internacional de empresas cuyo modelo de negocio es similar a la propuesta, así como análisis de otras soluciones similares que operen tanto en el mercado nacional como extranjero.

Se comparan los factores que tuvieron mayor impacto para llegar al éxito del desarrollo. Para esto se recurre a los comentarios de los expertos entrevistados, así como el consenso de diferentes portales especializados.

Concluye el capítulo con las buenas prácticas que las diferentes compañías a comparar realizan, desde el lanzamiento pasando por la implementación, así como gestión comercial y postventa tanto con sus clientes, colaboradores y proveedores.

5.1. Parámetros de comparación

En esta sección se define los elementos que se van a comparar en el benchmarking, los cuales son resultado de las entrevistas a expertos en administración de canchas deportivas que se realizan (Anexo 2) así como puntos en común que mencionan diferentes páginas especializadas.

Dentro de los factores a comparar, sobresalen algunos como la relación con el cliente, así como la ganancia tanto del usuario como del proveedor. Estos puntos son vitales para el modelo de negocio debido al poder de influencia que estos grupos de interés tendrían sobre el modelo propuesto.

Tabla 5 Elementos del benchmarking

#	Elemento por comparar	Descripción
1	La idea	El problema que se busca solucionar gracias a los servicios brindados por la Startup. Para esto se debe observar muy bien el mercado a fin de identificar y comprender las necesidades del público objetivo.
2	Ingresos	Se debe tener claro cómo es que funciona el flujo de ingresos a fin de que el negocio se mantenga rentable. Así mismo se debe mantener una revisión constante de nuevas fuentes de ingresos vinculadas al negocio.
3	Temporalidad	En la mayoría de los casos, el momento en el que se lanza la idea del startup es crucial ya que, sin un adecuado análisis del contexto en base a la investigación de las tendencias de mercado, situación política, social, etc.
4	Marketing y ventas	Es importante la presentación del producto, así como la publicidad y exposición que se le quiera dar de cara a los clientes. Las ventas consisten en mantener contacto y buscar a los clientes a fin de presentarles el servicio

#	Elemento por comparar	Descripción
5	Relación con los proveedores	El poder de influencia que pueda tener el startup sobre el proveedor y viceversa. Se busca mantener una relación cercana de comunicación constante a fin de facilitar la interacción entre ambos
6	Relación con el cliente	Se necesita un buen sistema de atención al cliente a fin de poder mantener a raya cualquier posible crisis. Así mismo, se busca fidelizar al cliente mediante la solución de cualquier problema que pueda surgir a la brevedad posible.
7	Ganancia del usuario	Es lo que el usuario finalmente obtiene y las razones por las que seguirá utilizando el servicio brindado
8	Ganancia del proveedor	Es lo que el proveedor obtiene y las razones por las que seguirá trabajando con el startup
9	Innovación / evolución	Es el ambiente que fomenta que se pueda seguir generando nuevas ideas a fin de que la empresa mejore con el tiempo y se acomode o anticipe a las necesidades del público objetivo.

Elaboración: Autores de esta tesis

5.2. Comparación empresas mercado internacional

A continuación, se mencionan y comparan los elementos antes descritos en relación con empresas internacionales que se manejan bajo el modelo “network orchestration”.

- **Alquila tu cancha.**

Es una aplicación de origen argentino y usada principalmente en dicho país. Su principal función es la de facilitar la reserva de canchas deportivas, en su mayoría fútbol, así como brindar diferentes medios de pago. Permite localizar las canchas cercanas según el deporte y revisar horarios. Los establecimientos previamente deben registrarse a fin de aparecer en la lista.

- **Quito App**

Desarrollada especialmente para la ciudad de Quito en Ecuador, esta aplicación no solo permite la reserva de canchas y espacios deportivos, sino que también mantiene informados a los usuarios con actividades en la ciudad, beneficios como descuentos en los precios y reserva de parrillas en los miradores de la Quito.

- **Clickypass**

Página web antes llamada “clickyreserva”, creada en Argentina y por el momento funciona solo en dicho país. Empezó como una página para poder reservar espacios deportivos, en especial el futbol, sin embargo,

actualmente se centra en la variedad de deportes, siendo las más frecuentes actividades como el gimnasio, spinning, entre otros.

- **Fubles**

A pesar de que esta aplicación no tiene mucha acogida en Perú, es una de las más activas en las plataformas móviles al contar con una valoración de 4 de 5 estrellas (en Play Store de Android) y más de 824,129 jugadores registrados. Fue creada en Italia en el 2007 y abarca una amplia gama de deportes como el fútbol, básquetbol, vóleibol entre otros. Su principal función radica en ubicar personas para completar el equipo y para eso emplea un sistema de calificación interna de jugadores que los mismos usuarios van brindando.

5.2.1. Comparación de empresas que operan en el mundo

En la Tabla 6 se comparan las características mencionadas en el punto anterior, entre las empresas internacionales anteriormente listadas

Tabla 6 Comparación de empresas en el mercado internacional

Elemento por comparar	Alquila tu cancha.	Quito App	Clickypass	Fubles
La idea	Busca solucionar el problema de la falta de herramientas para poder alquilar espacios deportivos, así como organizar el encuentro.	Busca solucionar la falta de información sobre eventos en la ciudad de Quito, así como la divulgación de espacios deportivos	Busca solucionar el problema de la falta de herramientas para poder alquilar espacios deportivos, contactar entrenadores personales, horario de gimnasio, yoga, etc.	Busca solucionar el problema de poder completar los equipos del deporte elegido con personas que no conozca.
Ingresos	Los ingresos provienen de la comisión que se le cobra al espacio deportivo por alquiler	Los ingresos provienen de la comisión que se le cobra por reservación al establecimiento	Los ingresos provienen de la membresía cobrada a los usuarios por acceder a ilimitadamente a las actividades brindadas	Los ingresos provienen de la comisión que se le cobra al espacio deportivo por alquiler (0,75€/jugador) y venta de ropa y accesorios deportivos
Temporalidad	Buscó aprovechar el crecimiento de los smartphones	Buscó aprovechar el crecimiento de los smartphones en el mercado local (Ecuador) y la poca	Buscó aprovechar el crecimiento de los smartphones en el mercado local (Argentina) así	Fue creada en un país en donde el deporte predominante es el fútbol siendo una

Elemento por comparar	Alquila tu cancha.	Quito App	Clickypass	Fubles
	en el mercado local (argentina)	inversión del gobierno en fomento de actividades locales	como el crecimiento de la demanda de espacios deportivos como estilo de vida saludable	de las apps pioneras de este tipo
Marketing y ventas	Poca fuerza de venta y publicidad limitada	Poca o nula fuerza de venta, publicidad limitada	Cuenta con un equipo de ventas e invierte en publicidad limitada	Se promociona a través de eventos publicidad en páginas web deportivas.
Relación con los proveedores	Bajo poder de influencia con los proveedores	Bajo poder de influencia con los proveedores	Mantiene contacto e influencia sobre ciertos proveedores como entrenadores personales y algunos gimnasios	Bajo poder de influencia en los proveedores.
Relación con el cliente	Son los desarrolladores de la app quienes se encargan de la relación con los clientes	No mantiene un equipo especializado de respuestas al cliente	Cuenta con equipo especializado para responder cliente	Cuenta con un equipo especializado de atención al cliente
Ganancia del usuario	Le permite ubicar canchas deportivas, horario, reserva y realizar pago. También permite hacer seguimiento a la cancha, así como poder calificarla	Permite acceder a información en tiempo real sobre eventos, espacios deportivos y lugares de ocio que se puedan alquilar en Quito.	Permite poder acceder a una variedad de diferentes gimnasios, planes y otro tipo de actividades relacionadas	Permite ubicar eventos deportivos, horario y pago. También permite adquirir complementos deportivos.
Ganancia del proveedor	Brinda la opción de poder gestionar el alquiler de la cancha a fin de que estos no inviertan en una plataforma de comercio electrónico	Brinda la opción de poder gestionar la reserva del comercio sin que inviertan en una plataforma de comercio electrónico	Permite gestionar la reserva y alquiler de espacios deportivos, así como brindar la posibilidad de contar con un ingreso constante de clientes que cuenten con membresía	Brinda la opción de poder gestionar el alquiler de la cancha a fin de que estos no inviertan en una plataforma de comercio electrónico, así como un aumento del flujo de clientes.
Innovación / evolución	No notamos una evolución considerable ni actualizaciones en la app	No notamos una evolución considerable ni actualizaciones en la app	Se fue adaptando en el tiempo y cambio modelo de negocio primero centrado solo en alquiler de canchas deportivas, ahora se centra más en el mundo fit y las	Se adapta a nuevos deportes y requerimientos de los usuarios

Elemento por comparar	Alquila tu cancha.	Quito App	Clickypass	Fubles
			membresías para sus clientes	

Elaboración: Autores de esta tesis

5.3. Comparación empresas que operan en Perú

Según los criterios seleccionados en el punto anterior, se realiza la comparación de la propuesta de negocio y la de empresas que operan en el mercado peruano, las cuales utilizan el modelo “network orchestration”.

A continuación, se realizará una descripción de las empresas a comparar y operan en el mercado nacional:

- **Pichanga maker**

Es una aplicación desarrollada por Huahlabs S.A.C en el 2015 en Perú. Su objetivo principal es el de poder “organizar” un encuentro deportivo (solo fútbol) entre personas del entorno del usuario, así como con otros usuarios. La aplicación busca poder brindar información sobre los espacios deportivos, además de ayudarte a crear el encuentro entre los deportivos. Es compatible con el OS de Android y IOS (app store).

- **Pichanga: Búsqueda y reserva de canchas de fútbol**

Esta aplicación nació en Perú de la mano de la empresa Artificio a inicios del 2019. Como su nombre lo indica, su servicio se centra en el futbol y la búsqueda, reserva y pago desde su plataforma móvil. De momento se confirma que la aplicación brinda el servicio en algunos distritos de Lima. La aplicación es compatible con Android y próximamente en IOS.

- **Canchas Perú**

Es una página web desarrollada por la empresa Canchas Perú SAC creada en el año 2010. Originalmente se pensó solo para el fútbol sin embargo en la actualidad ofrece canchas para otros deportes como básquet, vóley, natación, tenis y frontón. La principal función de la web es la de búsqueda y reserva de la cancha seleccionada, sin embargo, no permite medios de pago (debe hacerse a través de depósitos o transferencias bancarias).

- **Timpik**

Aplicación desarrollada en España desde el 2017 pensada más como una red social en donde la principal función es la de organizar un encuentro deportivo y al mismo tiempo poder interactuar mediante la plataforma a

fin de poder brindar reconocimientos. También permite “completar” el equipo haciendo público un evento.

5.3.1. Comparación de empresas que operan en Perú

En la Tabla 7 se comparan las características clave mencionadas en el punto 5.1, entre las empresas nacionales anteriormente listadas.

Tabla 7 Comparación de empresas que operan en Perú

Elemento por comparar	Pichanga maker	Pichanga	Canchas Perú	Timpik
La idea	Busca solucionar el problema de la falta de herramientas para poder alquilar espacios deportivos, así como organizar el encuentro.	Busca solucionar el problema de la falta de herramientas para poder alquilar espacios deportivos, así como el facilitar el pago de estos.	Busca solucionar la falta de información y promoción de los espacios deportivos no solo de fútbol en Lima.	Busca facilitar la comunicación y organización de encuentros deportivos
Ingresos	Los ingresos provienen de la comisión que se le cobra al espacio deportivo por alquiler	Los ingresos provienen de la comisión que se le cobra al espacio deportivo por alquiler	Los ingresos provienen de la comisión que se le cobra al espacio deportivo por alquiler, así como ingresos por servicios extra como venta de artículos deportivos, organización de eventos, etc.	Los ingresos provienen de la comisión que se le cobra al espacio deportivo por alquiler
Temporalidad	Buscó aprovechar el crecimiento de los smartphones en el mercado peruano	Buscó aprovechar el crecimiento de los smartphones en el mercado peruano, así como el aumento de canchas de fútbol	Buscó aprovechar el aumento del uso de las herramientas digitales como la web y el aumento en la demanda de otros deportes	
Marketing y ventas	Poca fuerza de venta y baja presencia. Depende de la iniciativa de los vendedores	Poca presencia en algunas canchas no cuenta con un equipo especializado de ventas	Poca presencia en algunas canchas y en pequeños torneos locales.	Publicidad por medio de eventos deportivos organizados por ellos
Relación con los proveedores	Bajo poder de influencia en los proveedores.	Bajo poder de influencia en los proveedores.	Bajo poder de influencia en los proveedores.	Bajo poder de influencia en los proveedores.
Relación con el cliente	Actualmente no cuenta con un equipo especializado en atención al cliente	El equipo de desarrolladores de la app son los encargados de	El equipo de desarrolladores de la app son los encargados de	El equipo de desarrolladores de la app son los encargados de

Elemento por comparar	Pichanga maker	Pichanga	Canchas Perú	Timpik
		responder al cliente	responder al cliente	responder al cliente
Ganancia del usuario	Le permite ubicar canchas deportivas, horario, reserva y realizar pago desde la app	Le permite ubicar canchas deportivas, horario, reserva y realizar pago desde la app	Le permite ubicar canchas deportivas de diferentes deportes, horario y reserva.	Permite interactuar con personas acerca de eventos, horarios y equipos participantes
Ganancia del proveedor	Brinda la opción de poder gestionar el alquiler de la cancha a fin de que estos no inviertan en una plataforma de comercio electrónico	Brinda la opción de poder gestionar el alquiler de la cancha a fin de que estos no inviertan en una plataforma de comercio electrónico	Brinda la posibilidad de mostrar la publicidad de la marca	Brinda la opción de poder gestionar el alquiler de la cancha a fin de que estos no inviertan en una plataforma de comercio electrónico
Innovación / evolución	No notamos una evolución considerable ni actualizaciones en la app	No notamos una evolución considerable. La última actualización de la app fue a inicios del 2019	Fue adaptando en el tiempo nuevos deportes	Fue adaptando en el tiempo nuevos deportes

Elaboración: Autores de esta tesis

5.4. Propuestas similares

La propuesta de negocio que se ofrece consiste en la economía colaborativa por lo que se encuentra una propuesta con modelo de negocio similar en el mercado estadounidense, Play Easy.

A mayor detalle las características de esta propuesta:

- **Play Easy (USA)**

Es una web creada a inicios del 2018 para facilitar la utilización de espacios deportivos en EEUU. Esta web busca espacios que quieran registrarse a fin de que la oferta y variedad de deportes disponibles para los usuarios crezca. Su principal negocio es el de intermediación entre los arrendatarios y los usuarios a través de la simplificación del proceso de arrendamiento que normalmente es lento y complicado en dicho país: el arrendatario y cliente negocian el costo mediante la plataforma dependiendo de las necesidades del cliente. Su público objetivo son los administradores de equipos, eventos, marcas individuales, empresas o

colegios que requieran de un espacio para poder organizar sus actividades deportivas.

5.4.1. Comparación con propuesta similar

Tabla 8 Empresa con propuesta similar

Elemento por comparar	Play Easy (USA)
La idea	Se busca simplificar el proceso de arrendamiento de espacios deportivos mediante el empleo de herramientas tecnológicas modernas
Ingresos	Porcentaje de comisión cuando el pago se concrete luego de la negociación
Temporalidad	Aprovecha el auge del mundo digital y así como la concientización de las personas para tener una vida saludable
Marketing y ventas	Cuenta con una persona encargada de marketing y otra de ventas.
Relación con los proveedores	Bajo poder de influencia con los proveedores
Relación con el cliente	Cuenta con una persona encargada de este punto
Ganancia del usuario	Permite ahorro de tiempo invertido en búsqueda y negociación de espacios deportivos. Esto hace que se enfoquen en el negocio en el que operan
Ganancia del proveedor	no inviertan en una plataforma de comercio electrónico, facilita medios de pagos y centraliza operaciones mediante la plataforma
Innovación / evolución	Cuenta con un ambiente que facilita la innovación

Elaboración: Autores de esta tesis.

Se observa que Play Easy, si decide entrar al mercado local, representaría una fuerte amenaza para el modelo de negocio propuesto. Luego de revisar los principales puntos de comparación, se detecta que no cuentan con lo siguiente:

- Público objetivo individual: se centran en equipos establecidos.
- Herramientas integradoras individuales: al no contar con una visión de cliente persona natural, sus herramientas no están orientadas a estos usuarios.
- Administración total de los espacios deportivos: solo ofrecen servicio de intermediación.

5.5. Comparación de características de aplicación de la competencia

A continuación, se presenta la Tabla 9 en donde se comparan las principales características de empresas que operan en el mercado nacional (punto 5.3) a fin de poder identificar las diferencias, así como lo que se tiene en común con la propuesta:

Tabla 9 Comparación de características de empresas en el mercado local

Característica	Pichanga Maker	Pichanga	Canchas Perú	Timpik	Sport Companion
Plataforma digital	Android, IOS y plataforma web	Android, cuentan con web solo informativa	Plataforma web	Android, IOS y plataforma web	Android, IOS y plataforma web
Administrar canchas	No, todas sus canchas son de terceros	No, todas sus canchas son de terceros No, todas sus canchas son de terceros	No, todas sus canchas son de terceros	No, todas sus canchas son de terceros	Sí
Permite reservar	No permite realizar reservas	Sí	No	No	Sí
Tipo de cobro	No tiene costo	Comisión a la cancha al reservar	Comisión a la cancha por presencia online	Comisión a la cancha por presencia online	Comisión a la cancha y al usuario al realizar la reserva
Información de campos	Información básica sobre ubicación y nombre del campo	Facilidades, horarios y tipo de cancha (fútbol 7, 5, etc.)	Tipos de cancha, dirección, datos de contacto.	Información básica sobre ubicación y tipo de cancha	Facilidades, horarios y tipo de cancha (fútbol 7, 5, etc.), tipos de deporte y facilidades
Medios de pago	No cuenta con medios de pago	Vía aplicación con tarjetas de crédito y débito	No cuenta con medios de pago	No cuenta con medios de pago	Depósito bancario
Administración de equipo	Permite crear encuentros públicos y privados	No cuenta	No cuenta	Si, permite crear eventos deportivos	Permite crear encuentros públicos y privados, así como búsqueda de eventos creados
Deportes ofrecidos	Fútbol	Fútbol	Fútbol, básquet, vóley, frontón, natación y tenis	Fútbol, tenis, pádel, vóley y básquet	Fútbol, básquet y vóley
Gestión de contactos	No cuenta	No cuenta	No cuenta	Si, seguimiento de actividad y puntuación	Si, información de usuario, así como la puntuación
Gestión de recomendaciones	No cuenta	No cuenta	No cuenta	Si, a los usuarios	Sí, usuarios y canchas

Elaboración: Autores de esta tesis.

5.6. Buenas prácticas

En esta sección se revisan características similares en las compañías analizadas previamente, a fin de determinar qué fue lo determinante:

Tabla 10 Listado de buenas prácticas

Factor	Buenas prácticas
La idea	Evaluar el mercado al que apuntamos a detalle a fin de poder definir los servicios que demandan según las necesidades y requerimientos del público objetivo, así como de nuestros proveedores.
Ingresos	Acorde a la gran mayoría de casos, se adopta un sistema de pago por comisión de acuerdo con el flujo de alquiler de espacios deportivos, tanto para el cliente como para el proveedor.
Temporalidad	Evaluar el contexto nacional a fin de determinar la mejor oportunidad de empezar las operaciones y lanzamiento del producto. Definir si se operará a inicios de año o en fechas intermedias.
Marketing y ventas	Realizar una campaña y trabajo comerciales agresiva mediante llamadas para agendar citas con los potenciales proveedores. Con respecto a los usuarios, el marketing digital será nuestro pilar debido al perfil digital de nuestros usuarios.
Relación con los proveedores	Trabajar continuamente en fortalecer los lazos con nuestros proveedores a través de información útil para el desarrollo de su negocio y ampliar gradualmente nuestro alcance a otros distritos.
Relación con el cliente	Gestionar una relación cercana con los clientes y ofrecer un alto estándar de servicio no solo en nuestras plataformas digitales, sino en las canchas y servicio postventa (reclamos), que administraremos.
Ganancia del usuario	Analizar constantemente las necesidades del usuario y tendencias en otros mercados. La facilidad de uso, así como los beneficios extra será nuestro foco, así como los servicios adicionales que se puedan adaptar a nuestros espacios deportivos.
Ganancia del proveedor	Escucha activa del feedback de nuestros proveedores para garantizar cubrir sus expectativas y adelantarnos a posibles necesidades. Generar un campo de comentarios en el aplicativo para recibir recomendaciones en ese espacio y no en el Google y Apple Store.
Innovación / evolución	Fomentar un ambiente laboral que beneficie la innovación y creatividad no solo en lo que a usuarios respecta sino también con nuestros proveedores.

Elaboración: Autores de esta tesis.

CAPÍTULO VI Investigación de mercado

En este capítulo se podrá apreciar los comentarios y oportunidades de mejora sobre la propuesta de negocio tanto por parte del usuario final, así como de los expertos en canchas deportivas y también los proveedores potenciales.

El público objetivo considerado es el de los NSE A, B y C de Lima Metropolitana, que trabajan o residen en los distritos de San Borja, Santiago de Surco y Surquillo, y que practican deporte (fútbol, fútbol, voleibol y basquetbol).

Con la finalidad de cumplir los objetivos de la investigación se realizaron entrevistas en profundidad a los expertos en administración de canchas y potenciales proveedores; mientras que por la parte del usuario se cuentan con focus group y también encuestas.

6.1. Estudio de mercado - expertos

A través de una entrevista pautada por un guion, se buscará obtener información con expertos en el ámbito de administración de espacios deportivos.

6.1.1. Definición de objetivos

Adquirir información cualitativa de personas expertas en el rubro de complejos deportivos, con el propósito de saber sus opiniones e intereses sobre la idea de negocio para optimizar el uso de espacios deportivos.

6.1.2. Objetivos específicos

- ✓ Conocer la evolución del rubro de alquiler de espacios deportivos.
- ✓ Saber cómo han crecido los negocios que se dedican al alquiler de espacios deportivos.
- ✓ Identificar los canales de difusión principales a fin de obtener una mayor demanda.
- ✓ Conocer cómo funciona el servicio de complejos deportivos.
- ✓ Conocer si la idea de negocio es aceptada.
- ✓ Conocer las proyecciones de los negocios que alquilan espacios deportivos.

6.1.3. Ficha técnica

A continuación, se describe las características del estudio de entrevistas a profundidad:

- **Tipo de estudio:** Estudio Cualitativo

- **Técnica:** Entrevistas en profundidad a expertos
- **Metodología:** Basado en la propuesta de Kotler & Armstrong (2012) en la que indica las siguientes 4 etapas:
 - ✓ Definir problema y objetivos de la investigación
 - ✓ Desarrollo del plan de la investigación
 - ✓ Recolectar y realizar análisis de los datos
 - ✓ Interpretar e informar los datos hallados
- **Redacción de guion de entrevistas:** Se realiza para ayudar a obtener información (guion de entrevistas), el cual se elabora en base de los temas que investigar. Cuenta con un diseño de preguntas abiertas (gracias a su flexibilidad, este puede ser modificado en función de la información recabada y así como el interés de ahondar en algunos aspectos más que otros).
- **Recojo de información:** Se precisa la presencia de un entrevistador (quien estará a cargo de formular las preguntas) y un entrevistado, (proveerá la información solicitada por el entrevistador). Cabe mencionar que el entrevistador es una persona profesional quien recibirá las instrucciones detalladas en el guion de preguntas.
- **Análisis de información:** El análisis debe respetar la subjetividad del entrevistado por lo que el criterio personal (del investigador) debe evitarse. Adicionalmente se debe segmentar la información acorde a las categorías según la guía de preguntas, para finalmente sintetizar las respuestas.
- **Población a investigar:** La población a investigar está conformada por dueños o administradores de complejos deportivos.
- **Área geográfica:** La investigación se desarrollará en los distritos de San Borja, Santiago de Surco y Surquillo.
- **Muestra:** Se realizan en total cuatro (03) entrevistas en profundidad.
- **Perfil del entrevistador:** Profesional del área de ciencias sociales con habilidades de comunicación.
- **Fecha de ejecución:** Las entrevistas se realizaron del 11 al 14 de enero del año 2020.

6.1.4. Entrevistas a expertos en administración de canchas de fútbol

Se realizó la entrevista a profundidad a 3 personas con considerables años de experiencia administrando canchas deportivas. Se observa el detalle de las preguntas en el Anexo 1.

Tabla 11 Expertos en administración de canchas entrevistados

Empresa	Nombre del experto	Ocupación	Rubro	Distrito
La Once	Ángelo Vela	Propietario de la empresa	Alquiler de canchas deportivas	San Borja
Villa Sport Los Precursores	Luis Moran	Administrador de la empresa	Alquiler de canchas deportivas	Surco
Nuevo Potrero	Cristopher Linares	Propietario de la empresa	Alquiler de canchas deportivas	Surco

Elaboración: Autores de esta tesis

6.1.5. Conclusiones de entrevistas a expertos

Según el informe detallado en el Anexo 2, a continuación, se revisan las conclusiones de entrevistas a expertos:

Tabla 12 Conclusiones de entrevistas expertos

Objetivos	Conclusiones
Conocer la evolución del rubro de alquiler de espacios deportivos.	El rubro de alquiler de espacios deportivos ha crecido bastante en los últimos años, la competencia ha aumentado, antes las personas estaban acostumbradas a practicar deporte en espacios abiertos como canchas de loza, pero ahora buscan espacios cómodos, en buen estado, amplios y seguros; además, los peruanos son muy aficionados al fútbol. Asimismo, los usuarios buscan servicios adicionales, como tiendas, estacionamiento y seguridad, para que puedan practicar su deporte sin ninguna preocupación.
Saber cómo ha crecido su negocio	El tiempo promedio de recuperación de inversión ronda los 6 años. Entre las principales dificultades para implementar la cancha se encuentra el terreno, así como los permisos municipales. Los factores claves de éxito radican en la conservación del campo, la iluminación, seguridad y limpieza. Todos indican que las cancelaciones de reservas es un gran problema, por eso es necesario aplicar medidas preventivas
Identificar los canales de información más importantes para ampliar la demanda	Inicialmente utilizaron redes sociales, sin embargo, actualmente no realizan mayor inversión debido a que la publicidad es de cliente a cliente. No cuentan con un aplicativo móvil ni web y tampoco se tiene un plan para tenerlo.
Conocer cómo funciona el servicio de complejos deportivos.	El deporte preferido por los usuarios es el fútbol 6-7, y en menor proporción el voleibol. El horario en el que se usa más las canchas es de 5pm a 12am, de lunes a viernes. Mientras que los fines de semana cuentan con reservas para todo el día. Los servicios adicionales que suelen pedir los clientes es una bodega de comida y refrescos, así como estacionamiento. Lo horarios de atención más comunes varían entre las 6am y 12am, y la cantidad de jugadores en cancha más común es de 12.

Objetivos	Conclusiones
Conocer la aceptación de la idea de negocio	Se encuentran interesados en la idea del negocio siempre y cuando esto signifique mayores ingresos para ellos, sin arriesgar la clientela que hoy en día tiene el complejo deportivo.
Conocer las proyecciones de su negocio	Todos cuentan con el objetivo de ampliar su local, así como mejorar el establecimiento con mejores implementos, sin embargo, no lo hacen de manera acelerada. Un ejemplo de ello es mejorar la iluminación o el estado del césped sintético para el juego. Sin embargo, estas proyecciones son sobre lo que actualmente existe, y no sobre un nuevo modelo de trabajo.

Elaboración: Autores de esta tesis

6.2. Estudio de mercado – potenciales proveedores

6.2.1. Definición de objetivos

Adquirir información cualitativa de potenciales proveedores, con el propósito de conocer sus opiniones e intereses sobre la idea de negocio para optimizar el uso de espacios deportivos.

6.2.1.1. Objetivos específicos

- ✓ Identificar los horarios de mayor y menor afluencia de público
- ✓ Conocer beneficios y características de sus canchas
- ✓ Identificar los principales canales de difusión empleados en la actualidad.
- ✓ Conocer cómo funciona su negocio.
- ✓ Conocer la aceptación de la idea de negocio.
- ✓ Hallar posibles barreras o razones de rechazo de la idea

6.2.2. Ficha técnica

A continuación, se describe características del presente estudio de entrevistas:

- **Tipo de estudio:** Estudio Cualitativo
- **Técnica:** Entrevistas en profundidad a potenciales proveedores
- **Metodología:** Basado en la propuesta de Kotler & Armstrong (2012) en la que indica las siguientes 4 etapas:
 - ✓ Definir problema y objetivos de investigación
 - ✓ Desarrollo del plan de investigación
 - ✓ Recolectar para el análisis de datos
 - ✓ Interpretar e informar los hallazgos

- **Redacción del guion de entrevistas:** Se realiza para ayudar a obtener información (guion de entrevistas), el cual se elabora en base de los temas que investigar. Cuenta con un diseño de preguntas abiertas (gracias a su flexibilidad, este puede ser modificado en función de la información recabada y así como el interés de ahondar en algunos aspectos más que otros).
- **Recojo de información:** Se precisa la presencia de un entrevistador (quien estará a cargo de formular las preguntas) y un entrevistado, (brindará la información requerida por el entrevistador). Cabe mencionar que el entrevistador es un profesional quien recibirá las instrucciones detalladas en el guion de preguntas.
- **Análisis de información:** El análisis debe respetar la subjetividad del entrevistado por lo que el criterio personal (del investigador) debe evitarse. Adicionalmente se debe segmentar la información de acuerdo con las categorías según la guía de preguntas, para finalmente sintetizar las respuestas.
- **Población a investigar:** La población a investigar está conformada por dueños o administradores de complejos deportivos, colegios, entre otros.
- **Área geográfica:** La investigación se desarrollará en los distritos de Surquillo, Santiago de Surco y San Borja.
- **Muestra:** Se realizan en total cuatro (04) entrevistas en profundidad.
- **Perfil del entrevistador:** Profesional del área de ciencias sociales con habilidades de comunicación.
- **Fecha de ejecución:** Las entrevistas fueron realizadas el 4 de marzo de 2020

6.2.3. Entrevistas a potenciales proveedores

Se realizó la entrevista a profundidad a 4 potenciales proveedores, quienes cuentan con las características para aplicar al plan A o B. Se puede observar el detalle de las preguntas en el Anexo 3.

Tabla 13 Potenciales proveedores entrevistados

Empresa	Nombre del experto	Ocupación	Rubro	Distrito
Weberbauer	Dilger Alvarado	Coordinador de colegio	Colegio	Surco
Pedagógico	Alex Salazar	Propietario de la empresa	Alquiler de canchas deportivas	Surco
Club Petroperú	Robinson León	Administrador de la empresa	Club	Surco
El centenario	Claudio Galeno	Propietario de la empresa	Alquiler de canchas deportivas	San Borja

Elaboración: Autores de esta tesis

6.2.4. Conclusiones de entrevistas a potenciales proveedores

Según las preguntas detalladas en el Anexo 3, a continuación, se revisan las conclusiones de potenciales proveedores:

Tabla 14 Conclusiones potenciales proveedores

Objetivos	Resultados
Identificar los horarios de mayor y menor afluencia de público.	Los horarios con mayor demanda de lunes a viernes son a partir de las 8pm hasta las 12, ocupando un 80% de la capacidad instalada en promedio. Mientras que los sábados y domingos suelen empezar a la 1pm hasta las 3 ocupando el 100% de su capacidad. El rango de horario de menor afluencia suele darse desde el mediodía hasta las 6pm, con menos del 50% de empleo de su capacidad (lunes a viernes), mientras que los sábados y domingos suele ser de 3pm a 6pm
Saber beneficios y características de sus canchas	El 100% de los entrevistados indicó contar con una tienda interna y baños, sin embargo, solo el 75% cuenta con cochera. La mitad de los entrevistados, también nos indicó que no solo cuentan con espacios para el futbol, sino que también cuentan con canchas aptas para otros deportes como el básquet y vóley
Identificar los canales de difusión más importantes en la actualidad.	El total de administradores de canchas operativas indicó que solo usan publicidad en redes sociales y en mayor proporción dependen de la recomendación de persona a persona. Uno de ellos empleó los servicios de otra aplicación en el pasado sin mayor impacto en la demanda, según sus comentarios debido a la mala coordinación para brindar la información sobre la disponibilidad de las canchas.
Conocer cómo funciona su negocio	Los administradores de canchas inoperativas nos indican que, en promedio, sus instalaciones quedan disponibles a partir de las 5pm de lunes a viernes, mientras que los sábados a partir de las 12pm y los domingos todo el día. En el caso de las canchas operativas, su horario de atención de lunes a viernes suele empezar a las 11am debido a la falta de demanda más temprano, mientras que los sábados y domingos a las 8am.

Objetivos	Resultados
Conocer la aceptación de la idea de negocio	El 75% de los entrevistados dijo aceptar la idea de negocio condicionado a un mayor margen de ingresos y alivio de carga operativa.
Hallar posibles barreras o razones de rechazo de la idea	La persona que rechazó la idea de negocio manifestó preocupación por la gestión y garantías de seguridad para su negocio debido a la inseguridad que radica en el país. Ese es su principal motivo para no operar de noche.

Elaboración: Autores de esta tesis

De acuerdo con los resultados obtenidos, se tienen las siguientes ideas centrales:

- Si bien es cierto que el rango de menor afluencia en promedio se da desde el mediodía en la mayoría de los casos, es a las 6pm cuando coincide con el rango de mayor demanda en otras canchas deportivas (según la tabla 6.2), por ende, se podría aprovechar esos momentos a fin de captar esa demanda desatendida.
- Casi el total de los entrevistados cuentan con lo necesario para poder brindar los servicios necesarios a los usuarios
- Si bien cuentan con una estrategia de publicidad, su principal fuente sigue siendo la recomendación de cliente a cliente, por lo que hay un abanico de posibilidades al potenciar su estrategia de marketing.
- La mayoría de los establecimientos cuenta con un horario máximo de 11pm por lo que se podría estandarizar los horarios de atención de los espacios administrados.
- Su principal temor al considerar la propuesta de negocio radica en la seguridad, sobre todo en el caso de los colegios.

6.3. Estudio de mercado - focus group

6.3.1. Definición de objetivo general

Adquirir información de naturaleza cualitativa de a usuarios o clientes de espacios deportivos, para conocer lo que piensan y los motiva, así como sus expectativas y sugerencias de mejora sobre un plan de negocios de una empresa cuya finalidad es la de recuperar los espacios deportivos desperdiciados para hacerlos más rentables para sus dueños y alquilarlo a personas que deseen realizar deporte; dichos espacios pueden ser empleados para los deportes como fútbol, básquetbol y voleibol.

6.3.1.1. Objetivos específicos

- ✓ Hallar el perfil de los participantes
- ✓ Averiguar los hábitos de los clientes potenciales con relación al uso de espacios deportivos.
- ✓ Identificar problemáticas de los usuarios en el servicio de alquiler de canchas deportivas.
- ✓ Identificar los atributos que más valoran los usuarios para elegir espacios deportivos.
- ✓ Conocer las motivaciones de los usuarios para realizar deporte.
- ✓ Evaluación de la idea de negocio.
- ✓ Obtener sugerencias de mejora para la idea de negocio.

6.3.2. Ficha técnica

A continuación, se describe las características del presente estudio de entrevistas:

- **Tipo de estudio:** Estudio Cualitativo
- **Técnica:** Focus Group (Reunión Grupal)
- **Metodología:** Consiste en una entrevista, la cual no es estructurada, por lo tanto, es fluida en el que las personas tendrán libertad para expresarse. El tamaño del grupo es reducido, son personas con características similares u homogéneas, cabe mencionar que estas no formaron parte de una actividad similar por lo menos hace seis meses. El moderador guiará la reunión, empleará la guía de pautas facilitada a fin de ayudar el flujo natural de la discusión, que sea espontaneo.
- **Instrumento de recolección de información:** Se empleó la Guía de Pautas, el cual permite mantener una discusión ordenada. Realizada en base a los objetivos determinados del estudio.
- **Duración:** El tiempo de la reunión es en promedio 60 minutos
- **Fecha de ejecución:** El focus group se llevó a cabo el 12 de febrero del 2020.
- **Población objetivo:** Definida por usuarios o clientes de espacios deportivos, del segmento de NSE A y B en los distritos de Surquillo, Santiago de Surco y San Borja. Hombres y mujeres de 18 a 50 años. En el

focus group, las edades de los participantes oscilan entre los 20 y 45 años, edades dentro del rango de la población objetivo.

- **Ámbito geográfico de intervención:** La investigación se realiza en los distritos de Surquillo, Santiago de Surco y San Borja.
- **Tamaño de la muestra:** Se realizó un (1) focus group con la participación de diez (10) personas con las siguientes características:

Tabla 15 Perfil de usuarios focus group

Número de participantes	Género	Edad	NSE	Distrito de residencia	Estado Civil	Ocupación
10 personas	Masculino y Femenino	De 20 a 45 años	A, B y C	Surquillo, Santiago de Surco y San Borja	Solteros y casados	Trabajadores dependientes en el sector público y privado

Elaboración: Autores de esta tesis

6.3.3. Conclusiones

En la Tabla 16 se puede observar las conclusiones obtenidas en el focus, las cuales podrán ser revisadas en detalle en el anexo 4:

Tabla 16 Conclusiones focus group

Objetivos	Conclusiones
Conocer el perfil de los participantes.	<ul style="list-style-type: none"> • Personas de género masculino pertenecientes a los niveles socioeconómicos A, B y C; entre 20 y 45 años de edad; con estado civil de solteros y casados, trabajan de forma dependiente en el sector público y privado y con residencia en los distritos de Surquillo, Santiago de Surco y San Borja.
Hallar los hábitos de los clientes potenciales en relación al uso de espacios deportivos.	<ul style="list-style-type: none"> • Normalmente practican deporte en los horarios nocturnos de lunes a viernes en clubes, complejos deportivos, y no necesariamente en el distrito de residencia, aunque en su mayoría sí. • La frecuencia con la que realizan deporte es en promedio dos veces por semana, principalmente una vez de lunes a viernes u otra los fines de semana.
Identificar problemáticas de los usuarios en el servicio de alquiler de canchas deportivas.	<ul style="list-style-type: none"> • La inseguridad por sus artículos personales o el cuidado de sus vehículos durante el juego. • La falta de indumentaria deportiva como chalecos o camisetas para diferenciar a los equipos. • La falta de disponibilidad de horarios para los complejos deportivos que conocen o frecuentan.

Objetivos	Conclusiones
	<ul style="list-style-type: none"> • Problemas de pago por personas que no llevan efectivo o no tienen para poder juntar el pago de la cancha de manera exacta.
Conocer las motivaciones de los usuarios para realizar deporte.	<ul style="list-style-type: none"> • Divertirse con sus amigos al hacer deporte y salir de la rutina. • Realizar deporte para poder verse bien físicamente. • Mejorar la salud a partir de la actividad física. • Relaciones sociales.
Identificar los atributos que más valoran los usuarios para elegir espacios deportivos.	<ul style="list-style-type: none"> • Estado de la cancha, en especial de los campos de material sintético. • En el caso de jugar en horario nocturno, la iluminación que pueda existir. • La facilidad con la que puedan reservar el campo deportivo. • Las instalaciones: baños, camerinos, estacionamiento o quiosco con bebidas rehidratantes. • Seguridad en el espacio deportivo.
Evaluación de la idea de negocio.	<ul style="list-style-type: none"> • Todos los participantes están dispuestos a usar el servicio y pagar 0.50 centavos más por persona en la reserva, siempre y cuando se pueda hacer online y pagar directamente sin necesidad de llamar por teléfono, y llevar efectivo al campo deportivo, adicionado a que se encuentre un campo deportivo con mayor facilidad de la que realizan hoy en día.
Recibir sugerencias de mejora para la idea de negocio.	<ul style="list-style-type: none"> • Reservas con sólo un 30% de adelanto y no con un 50% como se estila en la mayoría de los campos deportivos, poder realizar en los campos comentarios de usuarios y entrega gratuita de chalecos, camisetas u otros instrumentos que permitan realizar deporte.

Elaboración: Autores de esta tesis

Luego de revisar los resultados del focus group, se tienen las siguientes sugerencias para la administración de espacios deportivos:

- Los principales dolores que los usuarios tienen empiezan por el tema de la seguridad tanto por sus artículos personales como el estado de sus vehículos. Un servicio de vigilancia, así como un mecanismo de cuidado para sus artículos personales es básico si se quiere resolver esta problemática. Otro de los dolores a resolver son las facilidades de pago ya que la gran mayoría de campos deportivos solo aceptan pagos en efectivo.
- Dentro las motivaciones más relevantes que los usuarios tienen para realizar deporte, el factor social es muy importante ya que suelen jugar con amistades además de ser una gran oportunidad para relacionarse

socialmente con otras personas. Por tal motivo, se deben generar espacios en donde estos se puedan maximizar antes y/o después de su reserva de cancha.

- Lo que más valoran los usuarios está relacionado con su experiencia al momento de hacer deporte: el estado de la cancha, iluminación, implementos deportivos. Un adecuado mantenimiento de estos equipos es de vital importancia.
- Otro punto importante que muchos campos deportivos suelen descuidar es el mantenimiento y aseo de los baños. Se espera un estado de los servicios acorde al precio que se paga por el local
- Finalmente, una sugerencia que no se tenía en consideración fue la de reducir el porcentaje del monto de reserva, así como la facilidad de poder calificar y hacer comentarios sobre la cancha en la que se reservó.

6.4. Estudio de mercado - encuesta a usuarios de espacios deportivos

6.4.1. Objetivo general

Obtener información cuantitativa de usuarios o clientes de espacios deportivos, para desarrollar el plan de negocios de una empresa cuya finalidad es la de optimizar los espacios deportivos desperdiciados para hacerlos más rentables a sus dueños y alquilarlo a personas que deseen realizar deporte. Dichos espacios pueden ser empleados para los deportes como fútbol, básquetbol o voleibol.

6.4.1.1. Objetivos específicos

- ✓ Conocer el perfil de los usuarios de espacios deportivos.
- ✓ Saber los tipos de deportes que más practican los usuarios de espacios deportivos
- ✓ Conocer las razones de los usuarios para practicar deporte.
- ✓ Averiguar los hábitos de los usuarios con relación al uso de espacios deportivos.
- ✓ Hallar los atributos que más valoran los usuarios para elegir espacios deportivos.
- ✓ Evaluación de la idea de negocio.
- ✓ Conocer la disposición a pagar por el uso de espacios deportivos

6.4.2. Ficha técnica

La presente sección describe las características metodológicas del estudio cuantitativo de demanda del “Plan de negocio para optimizar el uso de espacios deportivos”:

- **Tipo de estudio:** Estudio Cuantitativo
- **Técnica:** Encuestas presenciales
- **Metodología:** Se emplearon encuestas directas y personales, similar a una entrevista. Cabe mencionar que la persona encuestada puede explicar su respuesta, lo que generaría que el entrevistador reciba más información. Las preguntas fueron controladas y guiadas por el encuestador a fin de aumentar la calidad y veracidad de la información.
- **Instrumento de recolección de información:** Se utilizó un cuestionario estructurado con foco en preguntas cerradas, las cuales cuentan con opciones únicas, así como también opciones múltiples y temas relacionados a los objetivos de la investigación
- **Periodo de referencia:** del 20 de enero al 10 de febrero
- **Población objetivo**
 - ✓ **Área geográfica de la investigación:** Las encuestas se aplican en los distritos de Surquillo, Santiago de Surco y San Borja.
 - ✓ **Población objetivo de estudio:** La población investigada se define por usuarios o clientes de espacios deportivos, del segmento de NSE A, B y C en los distritos de Surquillo, Santiago de Surco y San Borja.
- **Diseño de muestra**
 - ✓ **Tipo de muestra:** Tipo no probabilista por conveniencia: las personas a quienes se encuestan fueron seleccionadas gracias a su fácil disponibilidad (Kinner y Taylor, 1998, p.405).
 - ✓ **Tamaño de muestra:** El tamaño total de la muestra es de 317 personas, cuyo nivel de confianza es el 95.0% y un margen de error del 5.0%. Se cuenta con un 50% sobre el factor de probabilidad éxito/fracaso, ya que no se cuenta con información previa o histórica parecida en otras fuentes.

Se realizó el cálculo con la fórmula para poblaciones infinitas.

Fórmula para poblaciones infinitas:

$$n = \frac{Z_{\alpha}^2 * p * q}{e^2}$$

Fuente: (Suárez Ibujes, 2011)

De acuerdo con (Gates & McDaniel, Jr, 2011):

- ✓ **Z_{α/2}**: Desviación estándar (para un margen de confianza de 95% es 1.96).
- ✓ **p**: Factor de probabilidad éxito Poder estadístico, el cual es probabilidad de no se cometa un error tipo II (consiste en el error de decir que no hay una diferencia a pesar de que sí la hay). La fórmula del tamaño estándar de la muestra supone implícitamente poder de 50%.
- ✓ **q**: Factor de probabilidad fracaso (no ocurrencia)
- ✓ **e**: Margen de error de la muestra, el cual es resultado de una variación al azar. Esta a su vez es la diferencia entre el valor de la muestra y el valor correcto de la población promedio. A pesar de que este error no puede ser eliminado, se puede reducir al incrementar el tamaño de la muestra.

Datos:

$$Z_{\alpha}^2 = 1.96$$

$$p = 50.0\%$$

$$q = 50.0\%$$

$$e = 5.5\%$$

$$n = \frac{(1.96)^2 \times (0.5 \times 0.5)}{(0.055)^2}$$

n = 317

- **Recolección de datos:** Se encuentra a cargo de encuestadores capacitados con respecto a los temas del cuestionario a fin de poder explicar la importancia de la investigación y absolver las dudas de los entrevistados mientras responden la encuesta. La encuesta se detallará en el anexo 5.
- **Estrategia de recolección de datos:** Para la recolección de datos, los encuestadores visitaron complejos deportivos, donde se interceptaron a clientes o usuarios al ingreso, dentro o salida de estos espacios deportivos.
- **Equipo de operación de campo**
 - 1 jefe de Operación de Campo (Supervisor y Encuestador)
 - 4 encuestadores
- **Periodo de recolección de datos:** La operación de campo para la recolección de datos fue del 05 al 12 de febrero del año 2020.

- **Duración de la aplicación del cuestionario:** La aplicación del cuestionario a cada persona es de 8 minutos en promedio
- **Supervisión:** Se realiza la supervisión inopinada del 25% de encuestas, la cual está a cargo del Jefe de Operación de Campo.
- **Lugar de recolección de datos:** Las encuestas se realizaron en complejos deportivos.
- **Procesamiento de datos:** Para la recolección de datos, los encuestadores visitaron complejos deportivos, donde se interceptaron a clientes o usuarios al ingreso, dentro o salida de estos espacios deportivos.
- Esta etapa tiene como objetivo la sistematización de los datos hallados en los cuestionarios del anexo 5 los cuales fueron respondidos por las personas encuestadas.
- La actividad cuenta con las siguientes etapas:
 - ✓ **Digitación:** Es cuando los datos obtenidos del cuestionario son ingresados a un sistema de recopilación de datos.
 - ✓ **Consistencia de datos:** La información es exportada para su verificación por medio de reglas estrictas con respecto a la consistencia, esta permite llamar posibles equivocaciones e inconsistencias.
 - ✓ **Construcción de base de datos:** Finaliza con la codificación de los datos, así como la etiqueta de las variables, las cuales contienen la base de datos final. Esta su vez se utilizará para el análisis de resultados.

6.4.3. Conclusiones a las encuestas de los usuarios

Se revisan las conclusiones del estudio cuantitativo realizado mediante las encuestas, el cual estará detallado en el informe del Anexo 6.

Tabla 17 Resultados de encuestas a usuarios

Objetivos	Resultados
Conocer el perfil de los usuarios de espacios deportivos.	<ul style="list-style-type: none"> ● El 89.0% son del género masculino y el 11.0% del género femenino. ● El 7.6% tiene menos de 20 años, el 18.3% entre 20 y 29 años, el 29.3% entre 40 y 49 años y el 44.8% entre 30 y 39 años. ● Viven en el distrito de San Borja (14.8%) y en Surco (14.8%), seguido de las personas que viven en Pueblo Libre (11.4%) ● Trabajan en el distrito de San Borja (29.7%), seguidas de las personas que trabajan en San Isidro (25.2%), Miraflores (10.4%), Surco (10.1%), entre otros distritos en menor proporción.
Saber los tipos de deportes que más practican los usuarios de espacios deportivos	<ul style="list-style-type: none"> ● El 74.1% practica fútbol, el 11.0% vóleybol, el 7.6% básquetbol y el 7.3% fútbol.
Conocer las razones de los usuarios para practicar deporte.	<ul style="list-style-type: none"> ● El 43.8% de encuestados está interesado en relajarse/desestresarse, el 35.3% en hacer amistades/conocer gente, el 11.7% en mejorar su salud y el 9.1% en verse bien físicamente
Averiguar los hábitos de los usuarios con relación al uso de espacios deportivos	<ul style="list-style-type: none"> ● El 4.7% practica deporte una vez por semana, el 3.8% lo hace cuatro veces por semana, el 18.6% lo hace tres veces por semana, el 20.8% lo hace dos veces por semana y el 52.1% una vez por semana ● El 64.4% practica deporte los fines de semana con más frecuencia y el 35.6% lo practica de lunes a viernes. ● El 61.9% juega con más frecuencia de lunes a viernes en el horario de 06:00 pm a 11:00 pm. ● El 42.2% juega con más frecuencia los fines de semana en el horario de 09:00 am. a 01:00 pm., seguido del 24.0% en el horario de 06:00 a.m. a 09:00 a.m. y el 23.0% de 06:00 p.m. a 11:00 p.m.; mientras que, el 10.8% de 01:00 p.m. a 06:00 p.m. ● El 75.4% asiste a realizar deporte con amigos del barrio, el 13.9% con amigos del trabajo, el 7.6% con compañeros de estudio y el 3.2% con compañeros de estudio.
Identificar los atributos que más valoran los usuarios para elegir espacios deportivos.	<ul style="list-style-type: none"> ● Atributos más valorados por los usuarios: seguridad (100.0%), estado de las canchas (93.1%), alumbrado (87.1%), precio de alquiler (80.1%), estado de los vestidores – baños (70.0%), seguido de la cercanía a su hogar (62.5%) ● Servicio personalizado: el 60.3% señaló que casi nunca recibe este tipo de servicio, el 27.1% que casi nunca, el 10.4% a veces, el 1.6% casi siempre y el 0.6% siempre.
Evaluación de la idea de negocio.	<ul style="list-style-type: none"> ● El 51.1% señaló que encuentra espacios deportivos con facilidad; mientras que, el 48.9% manifestó que es complicado. ● El 61.8% se entera de lugares para practicar deporte por medio de recomendación de amigos, el 25.2% por redes sociales, el 8.2% por recomendaciones de familiares y el 4.7% por Internet. ● El 20.2% alguna vez se quedó sin jugar porque no encontró un espacio deportivo. ● El 66.2% de personas encuestadas opinaron que es buena y excelente la propuesta de negocio, el 23.7% que es regular; mientras que el 10.1% que es mala o muy mala.

Objetivos	Resultados
Conocer la disposición a pagar por el uso de espacios deportivos	<ul style="list-style-type: none"> • El interés de compra (T2B: probablemente sí, definitivamente sí) es 65.3%, lo que significa que, de cada 100 personas, 65 están interesados en usar esta aplicación para adquirir espacios deportivos; mientras que, el 17.3% no está interesado (BTB: probablemente no y definitivamente no). Además, el 17.4% está indiferente (tal vez sí o no). • El 16.8% manifestó que está dispuesto a pagar menos de 100 soles por, el 45.4% entre 100 y 150 soles y el 37.8% más

Elaboración: Autores de esta tesis

Luego de analizar los resultados del estudio de mercado, se generan las siguientes conclusiones:

- De acuerdo con el perfil de los usuarios, así como la mayor concentración de usuarios entre las edades de 30 y 49 años, el diseño de la aplicación deberá ser de uso muy sencillo e intuitivo.
- La publicidad deberá realizarse principalmente en medios en los que el rango de personas antes mencionado pueda apreciar. Así mismo, se debe explotar los atributos más valorados como la seguridad, el estado de la cancha, alumbrado y estado de la cancha. Así mismo, el mensaje debe hacer referencia a su principal motivación que es el de relajarse.
- Enfocarse en las canchas de grass sintético debido a que la gran mayoría de usuarios opta por practicar deportes que emplean este tipo de campo.
- Se sugiere revisar a futuro, una forma de pago variable dependiendo de los horarios de mayor o menor afluencia.
- Los programas de lealtad deben fomentar y premiar a los usuarios que van más de una vez por semana debido a que estos son los que generan un mayor flujo de ingresos.

CAPÍTULO VII Estimación de la demanda

En el presente capítulo se calculará el mercado potencial, el cual tiene como características a personas entre 18 y 50 años de los NSE A, B y C que residen en los distritos de Santiago de Surco, San Borja y Surquillo, que realicen deportes como el fútbol, vóley y/o básquet, y que demandarían la búsqueda, reserva, uso y pago de espacios deportivos.

Asimismo, se estimará la oferta que se tiene de locales deportivos para poder brindar servicios de espacios deportivos a este mercado potencial, basado en la información que se proporcionó por fuentes primarias y secundarias en la investigación de mercado.

7.1. Limitaciones

- Los usuarios de espacios deportivos entre 18 y 50 años del NSE A, B y C que trabajan, frecuentan o practican deporte en Santiago de Surco, Surquillo y San Borja, sin embargo, no viven en dichos distritos, son clientes que también pueden demandar servicios relacionados al aplicativo móvil, para calcular ello, se ha tomado como referencia 15 distritos que colindan con estos tres distritos, y el porcentaje de población de cada uno de estos distritos colindantes ha sido tomado de la investigación de mercado y se puede apreciar en el anexo 6.
- Para dicho cálculo de la oferta de espacios deportivos en los distritos de Surco, Surquillo y San Borja, se ha tomado como referencia a las personas que realizan deporte en dichos distritos y su frecuencia, con el fin de calcular cuantas horas disponibles de canchas de fútbol, vóley y básquet tienen los distritos de definidos en el alcance. El detalle está en el punto 7.8, cálculo de oferta.

Este plan de negocio ha tomado la población que más se ajusta al público objetivo definido. No obstante, los planes y soluciones tecnológicas estarán disponibles para los usuarios y proveedores que tengan los problemas descritos en el Capítulo 1 Introducción.

7.2. Estimación del tamaño del mercado

Tomando como referencia el porcentaje de deportistas pertenecientes a otros distritos que practican deporte en los distritos definidos en el alcance, basado en el Estudio de Mercado y detallado en el Anexo 6 y asimismo, el Estudio de Mercado de Perú: Población 2019 del CPI (2019) se realizó la estimación del público del objetivo determinado, que como se ha detallado con anterioridad son personas entre los 18 y 50 años pertenecientes a los NSE A, B y C de Lima Metropolitana, que viven o frecuentan los distritos de San Borja, Santiago de Surco y Surquillo y realizan habitualmente las actividades deportivas de fútbol, vóley y/o básquet. Este cálculo se puede apreciar en la Tabla 19.

Tabla 18 Cálculo del tamaño del mercado

Distrito	Población sobre Lima	% de representación de deporte según encuesta	Total población
Pueblo Libre	0.90%	11.40%	10856
La Molina	1.50%	7.90%	12538
Jesús María	0.80%	6.60%	5587
San Miguel	1.60%	6.30%	10666
Miraflores	1.00%	6.30%	6666
San Isidro	0.60%	5.70%	3619
Lince	0.60%	5.00%	3174
Magdalena	0.60%	4.40%	2793
Breña	0.90%	3.20%	3047
Cercado de Lima	2.80%	2.50%	7407
La Victoria	1.80%	2.50%	4761
Barranco	0.40%	2.20%	931
Chorrillos	3.30%	2.20%	7682
San Luis	0.50%	1.30%	688
Los Olivos	3.40%	0.30%	1079
Total			81494

	2018
Población Lima Metropolitana* (LM)	10,580,900
Población Santiago de Surco % (A)	3.4%
Población San Borja % (B)	1.2%
Población Surquillo % (C)	0.9%
Población Santiago de Surco (SS) = (LM) * (A)	359,750.6
Población San Borja (SB) = (LM) * (B)	126,970.8
Población Surquillo (SQ) = (LM) * (C)	95,228.1
Población distritos vecinos	81,494.1

*CPI 2019

	2018			
	NSE A	NSE B	NSE C	Total
Población Lima Metropolitana* % (referencial)	4%	23%	43%	70%
Población Según Zona: Santiago de Surco y San Borja % = (1)	36%	43%	14%	93%
Población Según Zona: Surquillo % = (2)	2%	29%	49%	80%
Población por NSE Santiago de Surco (3) = (1) * (SS)	129,150	155,412	48,926	333,489
Población por NSE San Borja (4) = (1) * (SB)	45,583	54,851	17,268	117,702
Población por NSE Surquillo (5) = (2) * (SQ)	1,905	27,711	46,471	76,087
Población por NSE distritos vecinos	3,504	19,070	34,716	57,290
Total (Población) (6)	180,142	257,045	147,382	584,568

*CPI 2019

Elaboración: Autores de esta tesis basado en CPI 2009

Tabla 19 Población por grupos de edad– Lima metropolitana

	Total sobre Lima Metropolitana
18-24 (%) (7)	12.8%
25-39 (%) (8)	25.5%
40-50* (%) (9)	13.1%

*Basado en información de 40 a 55 años

	NSE A	NSE B	NSE C	Total
18-24 (Personas) (10) = (7) * (6)	23,058	32,902	18,865	74,825
25-39 (Personas) (11) = (8) * (6)	45,936	65,546	37,582	149,065
40-50 (Personas) (12) = (9) * (6)	23,599	33,673	19,307	76,578
Total (Personas) (13) = (10) + (11) + (12)	92,593	132,121	75,754	300,468

*CPI 2019

Elaboración: Autores de esta tesis basado en CPI 2019

Tabla 20 Población que practica fútbol, vóley o básquet

	Total sobre Lima Metropolitana
Total (Personas) (13)	300,468
Porcentaje de personas que realizan actividades físicas con frecuencia (14) *	44.0%
Personas que realizan como actividad física el futbol, vóley o básquet (promedio H y M) (15) *	58.0%
Total Público Objetivo (16) = (13) *(14) *(15)	76,679

*Fuente Ipsos

*Fuente CRR

Elaboración: Autores de esta tesis basado en Ipsos 2018 y CRR 2018.

A partir de este cálculo se puede observar que el mercado potencial resultante es de 76,679 personas que podrían usar la aplicación de búsqueda, reserva y pago de espacios deportivos.

7.3. Variación del tamaño del mercado

Tomando como referencia el estudio de CPI 2018 y 2016, se realizó el cálculo de la variación del tamaño de mercado, obteniendo como resultado la tasa de crecimiento año a año.

En la siguiente tabla se muestra el cálculo de la tasa de crecimiento.

Tabla 21 Cálculo de la variación del tamaño del mercado

	2016	2018	Variación	Variación por año
Población Lima Metropolitana* (LM)	9,170,600	10,580,900	15.4%	7.7%
Población Santiago de Surco % (A)	3.5%	3.4%	-2.9%	-1.4%
Población San Borja % (B)	1.1%	1.2%	9.1%	4.5%
Población Surquillo % (C)	0.9%	0.9%	0.0%	0.0%
Población Santiago de Surco (SS) = (LM) * (A)	320,971.0	359,750.6	12.1%	6.0%
Población San Borja (SB) = (LM) * (B)	100,876.6	126,970.8	25.9%	12.9%
Población Surquillo (SQ) = (LM) * (C)	82,535.4	95,228.1	15.4%	7.7%
Total, Personas	504,383	581,950	15.4%	7.7%

Elaboración: Autores de esta tesis

7.4. Cálculo del mercado potencial

En base al cálculo del mercado potencial, se determinó el mercado potencial. En consecuencia, a las encuestas realizadas en el Capítulo 6 Investigación de Mercado, se aplicó el filtro de personas dispuestas a usar el aplicativo. En la Tabla 22 se puede observar la aplicación de estos filtros, que da como resultado un público de 57,199 personas que utilizarían el aplicativo

Tabla 22 Mercado potencial luego de filtrar con la ficha del mercado objetivo

	Total
Tamaño del mercado	76,679
Mercado potencial - personas que utilizarían la aplicación Sport Companion	
Usuario en porcentaje	% del mercado objetivo que usaría la APP
Uso de la aplicación Sport Companion	83%
Sí, definitivamente usaría la aplicación	20.80%
Sí, probablemente usaría la aplicación	44.50%
Posiblemente sí, posiblemente no utilizaría la aplicación.	17.40%
Sport Companion	63,414
Sí, definitivamente usaría la aplicación	15,949
Sí, posiblemente usaría la aplicación	34,122
Posiblemente sí, posiblemente no utilizaría la aplicación.	13,342
Total	63,414

Elaboración: Autores de esta tesis

7.5. Estimación de demanda de usuario

Para tener 3 escenarios, optimista, conservador y pesimista, se ha limitado la cantidad de personas de público objetivo que se podrá captar. En la Tabla 23 se puede ver el detalle del cálculo, que determina que se podrá alcanzar un máximo de 74% en el escenario optimista, 63% en el conservador y 23% en el pesimista sobre el público objetivo.

Tabla 23 Factores optimista, conservador y pesimista

Mercado potencial - personas que utilizarían la aplicación Sport Companion	Factor de crecimiento optimista		Factor de crecimiento conservador		Factor de crecimiento pesimista	
	<u>Factor</u>	<u>% crecimiento optimista</u>	<u>Factor</u>	<u>% crecimiento conservador</u>	<u>Factor</u>	<u>% crecimiento pesimista</u>
Sí, definitivamente usaría la aplicación	90%	18.72%	70%	14.56%	50%	10%
Sí, probablemente usaría la aplicación	80%	35.60%	60%	26.70%	20%	9%
Posiblemente sí, posiblemente no utilizaría la aplicación.	0%	0.00%	0%	0.00%	0%	0%
		54.32%		41.26%		19.30%

Elaboración: Autores de esta tesis

Adicionalmente, a partir de las encuestas realizadas que se pueden apreciar en el Anexo 5, se identifica cuál es la demanda de servicio, es decir la frecuencia con la que las personas realizan los deportes del alcance determinado y con ello determinar una demanda más exacta. En la Tabla 24 se visualiza que el público objetivo tiene una frecuencia de uso de espacio deportivo de 8 veces al mes en promedio.

Tabla 24 Factor de frecuencia de uso

Ocasiones de consumo o uso del servicio					
1 vez por semana	52.10%	=====>	4.3	veces al mes	2.2403
2 veces por semana	20.80%	=====>	8.6	veces al mes	1.7888
3 veces por semana	18.60%	=====>	12.9	veces al mes	2.3994
4 veces por semana	3.80%	=====>	17.2	veces al mes	0.6536
5 veces por semana	4.70%	=====>	21.5	veces al mes	1.0105
			Factor de frecuencia de uso por mes:		8.0926
			Factor de frecuencia de uso por año:		97.1112

Elaboración: Autores de esta tesis basado en encuestas cuantitativas

Tabla 25 Penetración de mercado optimista, conservador y pesimista

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Penetración del Servicio Optimista (%)	5.0%	8.0%	11.0%	14.0%	15.0%
Penetración del Servicio Conservador (%)	3.0%	4.5%	6.0%	9.0%	10.0%
Penetración del Servicio Pesimista (%)	1.0%	1.5%	2.0%	2.5%	3.0%

Elaboración: Autores de esta tesis

Para el cálculo del mercado potencial y estimación de demanda se proyectaron 3 escenarios: optimista, conservador y pesimista. Las variables que se han considerado para realizar estos escenarios fueron:

- El cálculo del factor de aceptación del público detallado en la Tabla 23.
- De acuerdo con la Tabla 21, el factor de crecimiento anual a considerares de 7%.
- Se consideró la frecuencia de práctica de deporte, como se muestra en la Tabla 24.
- La penetración del servicio, de acuerdo con la Tabla 25.
- En base al estudio de mercado, se consideró cobrar S/. 0.50 por cada jugador considerado en la reserva del usuario.

7.6. Estimación de la demanda de espacios deportivos a administrar

Como se muestra en el Capítulo 8 Análisis Estratégico, existen tres tipos de planes (A, B y C) que se ofrecen a los proveedores de espacios deportivos. El primero, que sólo considera la adaptación de la app, está incluido en la estimación de la demanda 7.4.

En base al estudio de mercado realizado y la intención de adopción de planes en las entrevistas a los proveedores de espacios deportivos se ha propuesto un escenario optimista, conservador y pesimista para la cantidad de espacios deportivos que se administren. Para los planes B y C, se detalla la Tabla 26 donde figura el número de complejos a administrar en 5 años.

Tabla 26 Número de espacios deportivos administrados optimista, conservador y pesimista

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Número de complejos administrados Plan B - Optimista	3.0	4.0	8.0	16.0	32.0
Número de complejos administrados Plan C - Optimista	3.0	4.0	8.0	16.0	32.0
Número de complejos administrados Plan B - Conservador	2.0	3.0	5.0	7.0	12.0
Número de complejos administrados Plan C - Conservador	2.0	3.0	5.0	7.0	12.0
Número de complejos administrados Plan B - Pesimista	-	1.0	2.0	3.0	4.0
Número de complejos administrados Plan C - Pesimista	-	1.0	2.0	3.0	4.0
Horas de llenado de cancha Plan B - Optimista	10.0	10.5	10.5	11.0	11.0
Horas de llenado de cancha Plan C - Optimista	10.0	10.5	10.5	11.0	11.0
Horas de llenado de cancha Plan B - Conservador	8.0	8.5	9.0	9.5	10.0
Horas de llenado de cancha Plan C - Conservador	8.0	8.5	9.0	9.5	10.0
Horas de llenado de cancha Plan B - Pesimista	4.0	4.0	5.0	5.0	5.0
Horas de llenado de cancha Plan C - Pesimista	4.0	4.0	5.0	5.0	5.0
Total horas al año de cancha Plan B - Optimista	10,950.0	15,330.0	30,660.0	64,240.0	128,480.0
Total horas al año de cancha Plan C - Optimista	10,950.0	15,330.0	30,660.0	64,240.0	128,480.0
Total horas al año de cancha Plan B - Conservador	5,840.0	9,307.5	16,425.0	24,272.5	43,800.0
Total horas al año de cancha Plan C - Conservador	5,840.0	9,307.5	16,425.0	24,272.5	43,800.0
Total horas al año de cancha Plan B - Pesimista	-	1,460.0	3,650.0	5,475.0	7,300.0
Total horas al año de cancha Plan C - Pesimista	-	1,460.0	3,650.0	5,475.0	7,300.0
Comisión Plan B por hora por jugador	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5
Comisión Plan C por hora por jugador	4.0	3.5	3.3	3.2	3.1
Total comisión Plan B - Optimista	229,950.0	321,930.0	643,860.0	1,349,040.0	2,698,080.0
Total comisión Plan C - Optimista	613,200.0	751,170.0	1,416,492.0	2,877,952.0	5,576,032.0
Total comisión Plan B - Conservador	122,640.0	195,457.5	344,925.0	509,722.5	919,800.0
Total comisión Plan C - Conservador	327,040.0	456,067.5	758,835.0	1,087,408.0	1,900,920.0
Total comisión Plan B - Pesimista	-	30,660.0	76,650.0	114,975.0	153,300.0
Total comisión Plan C - Pesimista	-	71,540.0	168,630.0	245,280.0	316,820.0

Elaboración: Autores de esta tesis

7.7. Demanda potencial

A continuación, se detalla la demanda potencial para el escenario optimista en la Tabla 27

Tabla 27 Demanda potencial estimada - escenario optimista

Demanda Potencial Estimada - Escenario Optimista					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Tamaño del mercado objetivo con el crecimiento anual	63,414	68,290	73,166	78,042	82,918
Factor de crecimiento del mercado	0.0%	7.7%	15.4%	23.1%	30.8%
Mercado potencial con factor optimista	34,446	37,095	39,744	42,392	45,041
Penetración del Servicio (%)	5.0%	8.0%	11.0%	14.0%	15.0%
Penetración del Servicio (Personas)	1,722	2,968	4,372	5,935	6,756
Participación de mercado horas (Uso de aplicación recurrente)	167,257	288,188	424,552	576,350	656,100
Comisión a usuarios	83,628	144,094	212,276	288,175	328,050
Comisión a proveedores Plan A	83,628	144,094	212,276	288,175	328,050
Total comisión Plan B - Optimista	229,950	321,930	643,860	1,349,040	2,698,080
Total comisión Plan C - Optimista	613,200	751,170	1,416,492	2,877,952	5,576,032
Total	1,010,407	1,361,288	2,484,904	4,803,342	8,930,212

Elaboración: Autores de esta tesis

En la siguiente tabla, se detalla la demanda potencial para el escenario conservador.

Tabla 28 Demanda potencial estimada – escenario conservador

Demanda Potencial Estimada - Escenario Conservador					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Tamaño del mercado objetivo con el crecimiento anual	63,414	68,290	73,166	78,042	82,918
Factor de crecimiento del mercado	0.0%	7.7%	15.4%	23.1%	30.8%
Mercado potencial con factor conservador	26,165	28,176	30,188	32,200	34,212
Penetración del Servicio (%)	3.0%	4.5%	6.0%	9.0%	10.0%
Penetración del Servicio (Personas)	785	1,268	1,811	2,898	3,421
Participación de mercado (Uso de aplicación recurrente)	76,226	123,131	175,897	281,430	332,237
Comisión a usuarios	38,113	61,566	87,949	140,715	166,119
Comisión a proveedores	38,113	61,566	87,949	140,715	166,119
Total comisión Plan B - Conservador	122,640	195,458	344,925	509,723	919,800
Total comisión Plan C - Conservador	327,040	456,068	758,835	1,087,408	1,900,920
Total	525,906	774,656	1,279,657	1,878,560	3,152,957

Elaboración: Autores de esta tesis

Tabla 29 Demanda potencial estimada – escenario pesimista

Demanda Potencial Estimada - Escenario Pesimista					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Tamaño del mercado objetivo con el crecimiento anual	63,414	68,290	73,166	78,042	82,918
Factor de crecimiento del mercado	0.0%	7.7%	15.4%	23.1%	30.8%
Mercado potencial con factor pesimista	12,239	13,180	14,121	15,062	16,003
Penetración del Servicio (%)	3.0%	5.0%	10.0%	15.0%	20.0%
Penetración del Servicio (Personas)	367	659	1,412	2,259	3,201
Participación de mercado (Uso de aplicación recurrente)	35,656	63,996	137,131	219,405	310,818
Comisión a usuarios	17,828	31,998	68,566	109,703	155,409
Comisión a proveedores	17,828	31,998	68,566	109,703	155,409
Total comisión Plan B - Pesimista	-	30,660	76,650	114,975	153,300
Total comisión Plan C - Pesimista	-	71,540	168,630	245,280	316,820
Total	35,656	166,196	382,411	579,660	780,938

Elaboración: Autores de esta tesis

7.8. Estimación de la oferta

Si bien es cierto, se ha calculado la demanda estimada, es necesario conocer si esta tendrá la oferta de complejos deportivos necesaria para su satisfacción. Para esto se ha hecho un análisis basado en la información proporcionada en el Capítulo 6 Investigación de Mercado.

Basado en ello, inicialmente se cuenta con una población de 581,950 personas que realizan deporte en los distritos del alcance determinado. Si se restringe sólo a fútbol, vóley y básquet, quedarían 148,514 personas que realizan estas actividades deportivas según las Tablas 30 y 31.

Tabla 30 Población por distritos

	2018
Población Lima Metropolitana* (LM)	10,580,900
Población Santiago de Surco % (A)	3.4%
Población San Borja % (B)	1.2%
Población Surquillo % (C)	0.9%
Población Santiago de Surco (SS) = (LM) * (A)	359,750.6
Población San Borja (SB) = (LM) * (B)	126,970.8
Población Surquillo (SQ) = (LM) * (C)	95,228.1

*CPI 2019

Elaboración: Autores de esta tesis

Tabla 31 Totales

	Total sobre Lima Metropolitana
Total (Personas) (1) = (SS) + (SB) + (SQ)	581,950
Porcentaje de personas que realizan actividades físicas con frecuencia (14) *	44.0%
Personas que realizan como actividad física el fútbol, vóley o básquet (promedio H y M) (15) *	58.0%
Total Personas que realizan fútbol, vóley o básquet (2)	148,514

*Fuente Ipsos

*Fuente CRR

Elaboración: Autores de esta tesis

De la misma manera que se hizo en demanda, se tomó en consideración la frecuencia con la que las personas practican estos deportes, teniendo como resultado 8 veces al mes o 97 veces al año en promedio según la Tabla 32. A partir de ello, y como se puede apreciar en la tabla la cantidad de complejos deportivos disponibles en los distritos del alcance determinado.

Tabla 32 Total de espacios deportivos

	Total
Total personas que realizan fútbol, vóley o básquet en distritos del alcance (1)	148,514
Rango de edad con práctica de fútbol (1.5)	51%
Factor de frecuencia de uso por año (2)	97
Total de horas consumidas anualmente por personas que realizan fútbol, vóley o básquet (3) = (1) * (2) * (1.5)	7,413,075
Horas promedio por semana alquiladas en canchas deportivas de distritos en el alcance (4)	48
Horas totales por semana disponibles en canchas deportivas de distritos en el alcance (5)	126
Total de horas disponibles en distritos del alcance (6) = (3) * (5) / (4)	19,459,323
Total de canchas para jugar futbol, vóley o básquet (colegios, complejos, espacios deportivos, universidades, etc.) (7) = (6) / 18 horas al día / 365 días	2,962

Elaboración: Autores de esta tesis

Se ha tomado en consideración un escenario optimista (1%), un escenario conservador (0.5%) y un escenario pesimista (0.1%), que apuntan al porcentaje de complejos deportivos que trabajarían con la aplicación móvil propuesta.

Tabla 33 Total de espacios deportivos trabajando con el aplicativo

	Total
Total de canchas para jugar futbol, vóley o básquet (colegios, complejos, espacios deportivos, universidades, etc.) (7)	2,962
Escenario Optimista (5%) (8) = (7) * 0.01	30
Escenario Conservador (3%) (9) = (7) * 0.005	15
Escenario Pesimista (1%) (10) = (7) * 0.002	3

Elaboración: Autores de esta tesis

Tabla 34 Total de horas reservadas

	Total
Escenario Optimista horas reservadas anualmente (60 a la semana)	92,663
Escenario Conservador horas reservadas anualmente (48 a la semana)	37,065
Escenario Pesimista horas reservadas anualmente (30 a la semana)	4,633

Elaboración: Autores de esta tesis

Tabla 35 Estimación de la demanda

	Total
Escenario Optimista participantes	1,111,961
Escenario Conservador participantes	444,785
Escenario Pesimista participantes	55,598

Elaboración: Autores de esta tesis

Tabla 36 Oferta y demanda

	Oferta al año	Demanda al año
Escenario Optimista participantes	92,663	13,938
Escenario Conservador participantes	37,065	6,352
Escenario Pesimista participantes	4,633	31

Elaboración: Autores de esta tesis

Se recalca que los porcentajes a considerarse en cada escenario indicado se dan por 2 motivos:

- Información restringida, recopilada solo de un muestreo práctico cuando se realiza el Estudio de Mercado.
- Disponibilidad de oferta muy restringida, para poder asegurar la confiabilidad de los cálculos de proyección, ya que, partiendo de las 2,962 canchas, para el escenario conservador se toma como objetivo que al menos oferten un 0.5% de estas, es decir 1 de cada 200 canchas.

CAPÍTULO VIII Análisis estratégico

Para el presente capítulo se realiza el análisis a través de herramientas de gestión tales como Matriz, SEPTE, Matriz EFE, Cinco Fuerzas de Porter y Canvas con la finalidad de mapear y ponderar los factores que impactan al modelo de negocio que se propone.

Producto de este capítulo se tendría las decisiones estratégicas a contemplarse considerando restricciones y oportunidades para el modelo de negocio.

8.1. Análisis SEPTE

Del análisis de los factores del macroentorno se observa:

- Sociocultural: se observa que existe un factor de crecimiento poblacional del Perú, y también en sus características demográficas. Este factor es importante ya que en los distritos que se tiene como alcance significa un aumento del 7% anual en la población, lo que significará un aumento en el tamaño de mercado. El impacto sociocultural es positivo.
- Económico: al analizar la evolución de la economía del Perú, se encuentra con el aumento contante del producto bruto interno (PBI). Se agrega a este análisis la distribución de los Niveles Socio Económico (NSE), ya que el poder adquisitivo es marcado para los sectores A y B con respecto al C, D y E y los ingresos de estos varían en un 55% en promedio de un nivel al siguiente. El impacto económico es positivo.
- Tecnológico: dado que el modelo de negocio se sustenta en la implementación de un aplicativo, este factor es analizado para conocer el nivel de desenvolvimiento que se tiene en Perú y su disponibilidad, en especial Internet y smartphones actualmente, el cual es del 98% en el caso de los NSE A, B y C. El impacto tecnológico es positivo.
- Legal: Actualmente la regulación para las empresas que realizan ecommerce o que sustentan su modelo de negocio en el uso de aplicaciones no es muy sólida y está en proceso de madurez. El impacto legal es negativo.

Tabla 37 SEPTE

Factores	Condiciones	Efecto
Socioculturales	El Bono demográfico en Perú se proyecta que en para el 2050, el grueso de la población se ubique entre los 20 y 40 años, es decir población conocida como millennials.	Positivo
	En Perú las características de consumo de los millennials tienen características en línea con el desarrollo tecnológico, por lo que un 85% de ellos es digital, es decir que, desde su proceso de información, procesos de pagos de consumos, toma de decisión, etc., lo realizan por información disponible en Internet.	Positivo
	El perfil de consumo de los millennials, así como sus hábitos de entretenimiento, tiene un mayor peso la experiencia y la interconexión con la comunidad, principalmente la digital, la cual no tiene barreras geográficas ni socioculturales.	Positivo
	Desde 2018, el factor de migración masiva extranjera está siendo un factor de peso en Perú, motivado más por un aspecto de necesidad económica. Puntualmente, la migración de venezolanos viene afectando la economía del Perú, no preparada para afrontar este factor debido a vacíos en la Ley de Extranjería.	Negativo
Económicos	El PBI del Perú para el 2019 es el segundo en crecimiento en la región de Latinoamérica. Con un 2.3% el PBI del Perú refleja la solidez del país a pesar de haber sido 2019 con muchos cambios a nivel político y social. Así también, el riesgo país es el más bajo de región. https://peru21.pe/economia/bcr-estima-que-pbi-de-peru-anotacion-crecimiento-de-23-en-2019-noticia/	Positivo
	Las perspectivas de consumo para la región de Latinoamérica y el Caribe se mantienen estables, es decir que su condición crediticia se mantendría, habiendo pequeñas mejoras para el sector de telecomunicaciones, teniendo un alto nivel competitivo.	Positivo
	En Lima Metropolitana el Nivel Socio Económico viene distribuido NSE A (4.7%), NSE B (23.2%), NSE C (41.3%), NSE D (24.4%) y NSE E (6.4%).	
	A nivel país, en Perú, el NSE C es el que ha venido en aumento, reflejándose en ciudades como Lima, Ica, La Libertad, Piura, Lambayeque y Arequipa.	Positivo
Tecnológicos	La digitalización del comercio a nivel mundial ha estado avanzando de forma sostenida a 8% en los últimos 5 años, considerando dentro de esto productos, así como servicios.	Positivo
	La penetración de Internet en Perú al 2019 es del 72.9%, y aunque este factor no necesariamente esté relacionado directamente con la disponibilidad de acceso a toda la población, si permite identificar que existe un gran mercado de consumo de Internet.	Positivo
	Los medios de pago digitales en Perú continúan en aumento, esperándose que al 2021 el 22% de las compras se realicen por este medio. Este avance se sustenta por los avances en desarrollos tecnológicos que se vienen realizando para estos procesos dentro del rubro de banca y finanzas.	Positivo
Legales	El desarrollo de un marco regulatorio para las Fintech está actualmente presentado al Congreso de la República, para normar todo lo referido al desarrollo tecnológico en este rubro. En este el Ministerio de Economía y Finanzas propone que la Superintendencia de Banca y Seguros ejecute la supervisión, con la finalidad de acercar a la mayor parte de la población los productos bancarios y financieros.	Positivo

Elaboración: Autores de esta tesis

8.2. Análisis de las cinco fuerzas de Porter

Dado el modelo de negocio, existen factores externos que impactan directa e indirectamente a los stakeholders, es decir proveedores, clientes, competidores y al mismo modelo. Por ello se hace el análisis de cada una de las fuerzas de esta herramienta.

8.2.1. Entrada de nuevos competidores

Los competidores en el servicio de alquiler de espacios deportivos han ido en incremento en los últimos años, por lo que se analiza la respuesta ¿Cuál es el grado de fuerza que tiene la amenaza de entrada de nuevos competidores, respecto a barreras de ingreso?

Tabla 38 Amenazas de entrada de nuevos competidores

Amenaza de entrada de nuevos competidores						
		Intensidad				Resultado
		1	2	3	4	
1	El servicio de alquiler de espacios deportivos ha ido en aumento en los últimos 5 años.		X			2.0
2	La barrera de ingreso de competidores es baja por el grado de informalidad en el país.				X	4.0
3	Los actuales competidores no prevén una expansión por la conformidad con sus actuales ingresos.	X				1.0
4	La probabilidad de aliarse con competidores es media, atraídos principalmente por el incremento en rentabilidad.		X			2.0
5	Existe un potencial de demanda no cubierto por la oferta actual.	X				1.0
La presión es media-baja						2.0

Elaboración: Autores de esta tesis

Para la amenaza de nuevos competidores, el tener una presión media-baja significa que si bien no existen barreras significativas que limiten su ingreso a este tipo de negocio, pero que no se percibe las propuestas de mejoras en el servicio actualmente brindado.

8.2.2. Rivalidad entre complejos deportivos

Los actuales competidores localizados en los distritos que engloba al público objetivo tienen competencia por su cercanía y por su disponibilidad, lo cual se observó también en la Investigación de Mercado. ¿Cuál es el grado de fuerza que tiene la rivalidad entre los complejos deportivos, respecto a participación de mercado?

Tabla 39 Rivalidad entre complejos deportivos

Rivalidad entre competidores actuales					
	Intensidad				Resultado
	1	2	3	4	
1			X		3.0
2				X	4.0
3	X				1.0
4	X				1.0
5	X				1.0
La presión es media-baja					2.0

Elaboración: Autores de esta tesis

Respecto a la rivalidad entre los complejos deportivos, se tiene con una presión media-baja, lo cual indica que la competencia entre los actuales complejos deportivos no es significativa, y esto se refleja en la inversión de publicidad que mantienen.

8.2.3. Poder de negociación de los proveedores

Siendo los proveedores, todos los dueños de complejos deportivos para poder realizar el servicio de alquiler de espacios deportivos, la respuesta a resolver es: ¿Cuál es el grado de fuerza que tiene el poder de negociación de los proveedores?

Tabla 40 Grado del poder negociación con los proveedores

Poder de negociación de los proveedores					
	Intensidad				Resultado
	1	2	3	4	
1				X	4.0
2	X				1.0
3	X				1.0
4	X				1.0
5			X		3.0
La presión es media-baja					2.0

Elaboración: Autores de esta tesis

Según el modelo de negocio que se propone, los proveedores son los dueños o administradores de complejos deportivos actualmente, y tienen una presión media-baja lo cual significa que es factible atraer su atención bajo la propuesta de mejora de rentabilidad que tienen. El valor agregado no solo es por brindar una administración más eficiente y sostenida de sus canchas, sino también de brindar un servicio de marketing a través de las redes sociales.

8.2.4. Poder de negociación de los usuarios finales

Los usuarios finales, quienes son los que pagarán por el servicio de alquiler de complejos deportivos, también se requerirá medir su grado de satisfacción para con el modelo de negocio propuesto, por lo que en esta fuerza se requiere conocer: ¿Cuál es el grado de fuerza que tienen el poder de negociación de los usuarios finales?

Tabla 41 Grado del poder negociación con los usuarios finales

Poder de negociación de los usuarios finales						
		Intensidad				Resultado
		1	2	3	4	
1	Los actuales usuarios encuentran problemas para poder alquilar espacios deportivos por temas de disponibilidad de estos, así como la coordinación con otros usuarios para jugar.		X			2.0
2	Los NSE en que se enfoca desarrollar el modelo de negocio, permite fijar un precio de alquiler para un ingreso del modelo al mercado.		X			2.0
3	Las mejoras para proponerse en los complejos deportivos son percibidas como valor agregado comparado con la oferta actual.				X	4.0
4	La rentabilidad al mejorar espacios debe examinarse a detalle, ya que el costo podría superarlo.				X	4.0
5	El despegue de modelos novedosos va de la mano con el grado de satisfacción que manifiestan los usuarios, especialmente en redes sociales.				X	4.0
La presión es media-alta						3.2

Elaboración: Autores de esta tesis

La presión de las fuerzas para la negociación con el usuario final se basa principalmente en su satisfacción por el servicio que se brinde, lo cual se traduce no solo en el pago por el servicio, sino también por la recomendación que pueda dar del servicio que se brinda. Es en esta negociación con el usuario final que se observa la importancia de brindar un servicio no solo innovador, sino también de calidad de forma sostenida, ya que un reclamo por mal servicio debe ser atendido de forma efectiva, buscando la mejor respuesta que no vaya en desmedro de la rentabilidad del negocio.

8.2.5. Productos / servicios sustitutos

Orientado a que el servicio propuesto engloba el alquiler de canchas, coordinación de usuarios y pago de canchas, un servicio sustituto podría intervenir en todo o parte del proceso que brinda el modelo. ¿Cuál es el grado de fuerza que tiene la amenaza de los productos/servicios sustitutos?

Tabla 42 Amenaza de productos / servicios sustitutos

Productos / servicios sustitutos					Intensidad				Resultado
					1	2	3	4	
1	Los actuales servicios brindados cumplen con la expectativa básica para que los usuarios paguen por los complejos deportivos.					X			2.0
2	Los procesos que se realizan para consolidar el alquiler de canchas son los mismos para la mayoría de estas, sin haber una diferenciación.					X			2.0
3	La aparición de franquicias que empezaron como startups en otros países vienen en incremento desde 2018.							X	4.0
4	El acceso a alternativas de entretenimiento, por ejemplo, videojuegos, viene atrayendo al público objetivo por su facilidad de acceso y sus procesos de pagos y publicidad de novedades.							X	3.0
5	La creciente demanda por hábitos saludables tanto en la alimentación como en el desarrollo de ejercicio, así como negocios basados en economía colaborativa, favorece al modelo planteado.				X				1.0
La presión es media									2.4

Elaboración: Autores de esta tesis

El grado de presión es medio, lo cual indica que siempre existe la posibilidad de que aparezcan productos sustitutos, ya sé que den una competencia directa o indirecta al modelo de negocio que se propone. Es por ello, que es importante que se cuente con un responsable de monitoreo, mantenimiento y actualización de las plataformas, no solo desde un plano técnico, sino también de marketing, que es de donde se podrá seguir las tendencias de los usuarios, no solo en Perú sino también en el extranjero, donde también se generan franquicias y negocios innovadores.

8.3. Matriz EFE

Tabla 43 Matriz EFE

Factores externos clave	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
Oportunidades			
1. Incremento de oferta de espacios deportivos a personas que practican deporte	0.3	4	1.2
2. Incremento de número de personas que realizan pagos y/o operaciones bancarias a través de canales digitales (aplicaciones, plataformas web)	0.2	4	0.8
3. Incremento de la densidad poblacional en Lima Metropolitana	0.1	3	0.3

4. Incremento de compañías que brindan soluciones de pago digitales, es decir, existe una mayor variedad con respecto a años anteriores	0.08	3	0.24
Amenazas			
1. No existe una solución que domine el mercado, en cuanto a pagos digitales	0.05	2	0.1
2. Existencia de un gran número de personas que se resisten al uso del pago digital por desconocimiento o por inseguridad	0.12	1	0.12
3. Posibles conflictos con vecinos ante inicio de actividades	0.05	2	0.1
4. El bajo nivel de bancarización de las personas en el país	0.1	1	0.1
	1		2.96

Elaboración: Autores de esta tesis

Conclusión del análisis: luego de obtener el valor ponderado, se determina que el valor de las oportunidades es superior que las amenazas, por lo que se puede afirmar que el contexto es positivo para propuesta ofertada.

8.4. Acciones estratégicas

Tabla 44 Matriz de acciones estratégicas

Estrategia	Acciones	Impacto en el negocio
Aumentar exposición en marketing digital	Se buscará una mayor exposición o visibilidad de nuestros servicios al obtener resultados en búsquedas relacionadas. Así mismo se buscará también que se priorice nuestra aplicación y página web mediante pagos por publicidad. (SEO, SEM)	ALTO
Eventos promocionales por lanzamiento	Se gestionarán eventos especiales por lanzamiento como campeonatos relámpago, descuentos de alquiler de canchas a las personas que reserven el espacio (solo por un intervalo de tiempo)	ALTO
Fomentar innovación constante	Se realizará una investigación constante acerca de las necesidades de los clientes, priorizando la personalización de nuestros servicios. Así mismo se establecerán políticas que fomenten un ambiente propicio para la innovación.	ALTO
Prioridad de respuestas ante quejas	Se capacitará de forma constante a los colaboradores, así como la elaboración de un manual de atención al cliente y qué hacer en estos escenarios. Así mismo se buscará solucionar quejas o molestias de clientes vía online.	ALTO
Promocionar	Se iniciará promoción de nuestro servicio hacia los clientes mediante publicidad en redes sociales y YouTube. En el segundo año se empleará a influencers a fin de consolidarnos	ALTO
Visita comercial a nuestros proveedores potenciales	Luego del contacto por teléfono, se gestionarán visitar comerciales constantes a fin de fortalecer la relación con los proveedores actuales, así mismo se buscarán nuevos proveedores mediante la exhibición de los resultados de otras canchas administradas	ALTO
Asociaciones con otras empresas	Se buscarán convenios con empresas que brinden soluciones de pago a fin de generar un vínculo comercial de exclusividad y descuento en comisión por usar su propuesta	MEDIO
Generar lealtad del cliente	Se creará un programa de lealtad hacia los clientes frecuentes, así como el desarrollo de nuevos planes que los beneficien: se premiará a los usuarios que asistan más de una vez por semana	MEDIO
Plan de manejo de crisis	Diseño de plan de respuesta ante una crisis reputacional	MEDIO

Elaboración: Autores de esta tesis

8.5. Modelo Canvas

Tabla 45 Modelo de lienzo administrativo Canvas

Alianzas estratégicas	Actividades claves	Propuesta de valor	Relación con el cliente	Segmento de clientes
*Complejos deportivos *Pasarela de pagos	*Manejo de publicidad digital, redes sociales *Innovación en aplicativo y planes del proveedor * Mesa de ayuda y gestión de base de datos	Para clientes: Ofrecer a los deportistas una experiencia de servicio práctico, amigable, moderno e innovador para la búsqueda, reserva, pago y uso de los espacios deportivos. Para proveedores: Ser un socio estratégico que gestiona el canal de abastecimiento y administrar eficientemente los espacios deportivos	Para clientes: Actualizaciones, nuevos espacios deportivos y disponibilidad en tiempo real. Para proveedores: Servicio de análisis de datos integrado.	H y M que realizan actividades como fútbol, vóley y básquet. NSE: A, B y C Edad: 18 a 50 años Distritos: Surco, Surquillo y San Borja.
	Recursos claves *Administradores de espacios deportivos *Desarrolladores y equipo TI *Líderes de tribus de marketing y ventas		Canales Medios digitales, redes sociales y aplicativo	
Estructura de coste		Fuentes de Ingreso		
*Planilla de personal app *Planilla de personal complejo deportivo *Pago de espacio a la nube *Pago de alquileres		*Comisión a usuario final por jugador *Comisión al proveedor por jugadores de acuerdo al plan correspondiente		

Elaboración: Autores de esta tesis

8.5.1. Propuesta de valor

Se dividen los enfoques de la propuesta de valor orientada hacia los clientes (usuarios finales) y otro hacia los proveedores (propietarios) de espacios deportivos.

8.5.1.1. Propuesta de valor para clientes

La propuesta de valor para los clientes es ofrecer un aplicativo móvil que tiene como fin brindar un servicio práctico, ágil, de fácil uso e innovador, desde el punto de vista digital, y generar prestaciones mínimas como cocheras, tienda o quiosco para snacks o bebidas y baño, desde el punto de vista físico.

La idea es facilitarles la vida a las personas al momento de ubicar canchas disponibles, la reserva y el pago de estas a través de la opción de búsqueda y plataforma de pagos. Así mismo, la posibilidad completar un equipo para poder practicar distintos deportes mediante la opción EVENTO DEPORTIVO a través de la app, el cual podrá descargarse en las plataformas de Play Store (Android) y App Store (IPhone) además de poder usarse a través de la página web también. Entre los beneficios de la propuesta, se tiene:

- Ubicar canchas disponibles mediante geolocalización.
- Reservar la cancha y realizar el pago.
- Completar un equipo para poder practicar distintos deportes mediante la opción EVENTO DEPORTIVO.
- Conocer detalles de la cancha como servicios disponibles, tipo de cancha, tipo de material, chalecos, arbitraje, etc.
- Conocer preferencias de amigos deportistas.

Asimismo, se contará con una base de datos recolectada a partir de la información personal que el cliente ingrese en el aplicativo. Este punto se aprovechará para ofrecer promociones o publicidad personalizada de acuerdo con las características o el perfil del usuario (ubicación, edad, preferencias de consumo, etc.), permitiendo brindar un mayor valor de cara al cliente y convirtiéndose en una ventaja competitiva del negocio.

8.5.1.2. Propuesta de valor para proveedores

Ayudar al incremento de los ingresos del dueño de la cancha, sea bajo la alternativa de administración del espacio deportivo o la de contar con otro canal extra en donde realizar reservas y pagos. Entre los beneficios de la propuesta, se tiene:

- El dueño de la cancha deportiva puede invertir su tiempo en otras actividades y mitigar el riesgo administrativo.

- Contarán con una plataforma que hará que sus procesos de reserva y pagos, así como exposición sean más eficientes al reducir tiempos innecesarios además de brindar datos adicionales de los usuarios finales.
- Mayor facilidad de ubicación de la cancha, y mucho más fácil realizar la reserva.
- Ahorro de costos en manejo de cancha.
- Publicidad de su cancha a través de la plataforma virtual.

Tabla 46 Planes para los proveedores y clientes

Plan A: Complejo opera bien	Plan B: Complejo opera, pero no se llena	Plan C: Complejo no opera
Se brinda el servicio de aplicativo únicamente y se cobra S/.0.50 por jugador tanto al proveedor como al cliente	Se brinda el servicio de aplicativo además de administración de campo deportivo y se cobra S/.1.50 por jugador al proveedor y S/.0.50 por jugador al cliente. No se cobra por la administración del campo.	Se brinda el servicio de aplicativo además de administración de campo deportivo y se cobra S/.4.00 por jugador al proveedor por el primer año, luego se irá reduciendo S/.1.00 por año hasta que en el 4to año se nivelará a S/.1.50. Al cliente se le cobrará S/.0.50 por jugador. No se cobra por la administración del campo.

Elaboración: Autores de esta tesis

8.5.2. Segmentación del mercado

El público objetivo seleccionado cuenta con las siguientes características:

- Hombres y/o mujeres que formen parte de la generación X, millennial y generación Z.
- Edad: entre 18 a 50 años.
- NSE: A, B y C.
- Les gusta el fútbol, básquet y/o vóley.
- Practican o les gustaría practicar deportes amateurs colectivos de oposición.
- Residen o laboran en los distritos de Santiago de Surco, San Borja y Surquillo.
- Cuentan con smartphone y son usuarios de aplicaciones con formas de pago móvil

8.5.3. Canales de distribución

8.5.3.1. Clientes y proveedores

Se ha optado por sistemas operativos móviles IOs y Android debido a que tienen el 99% del mercado peruano de smartphones, y en adición una página web. Las plataformas web y móvil tienen diferentes formas de exponer la información. En el caso de los sistemas móviles, se genera a través de las tiendas virtuales y en el caso de las páginas web a través de un host y dominio. A continuación, se detalla el costo de cada solución:

- Android - Play Store: se genera un costo fijo único de USD\$25.
- IOs - App Store: se genera un costo fijo anual de USD \$ 99.
- Plataforma Web: Entre una ratio de USD \$60 a USD \$100 para cualquier dispositivo que pueda acceder a la web.

8.5.4. Relación con los clientes

8.5.4.1. Clientes

Se trabajará en tres tópicos durante la relación de contrato:

- Ofertas: se brindarán descuentos en alquiler de canchas, a aquellas personas que la reserven por la aplicación por un periodo de tiempo.
- Innovación: gracias al ambiente y políticas que fomenten la innovación, se busca generar una práctica en donde se evalúe constantemente las necesidades del cliente a fin de resolver problemas y anticipar a futuras necesidades.
- Post venta: al diferenciar por la calidad, el servicio de atención al cliente será uno de los pilares a cargo de reclamos online.

8.5.4.2. Proveedores

Se trabajará en tres tópicos durante la relación de contrato:

- Datos: se realizará el análisis de la data obtenida a través de la app y del uso de canchas, esta información se transmitirá a través de un reporte mensual dirigido a los proveedores para mantenerlos al tanto de la evolución del negocio.

- Atención al cliente: En los espacios que se administren, se contará con personal calificado para brindar un excelente servicio
- Capacitación: se brindará capacitación al personal que atiende a los clientes a fin de garantizar la mayor satisfacción del usuario.

8.5.5. Fuentes de ingresos

La fuente de ingreso de la propuesta, se genera a través de las reservas por medio del aplicativo, por lo que se consideran 2 tipos de ingreso:

El cliente pagará una comisión fija de S/. 0.50 por jugador (por ejemplo, si es fútbol 7, son 14 jugadores) al momento de realizar la reserva.

En el caso de los proveedores, estos tendrán acceso a 3 tipos de planes:

- Plan A: el proveedor solo requiere de la presencia en la aplicación por lo que pagará S/. 0.50 por jugador (por ejemplo, si es fútbol 7, son 14 jugadores) al momento de realizar de que un cliente reserve por medio del modelo propuesto.
- Plan B: El proveedor cuenta con un espacio deportivo operativo, pero tiene dificultades para llenar toda su capacidad. El costo será de S/.1.50 por jugador.
- Plan C: el proveedor cuenta con un espacio inoperativo, el costo será de S/.4.00 por jugador y se irá reduciendo en S/.1.00 por año, hasta que en el 4to año empieza a ser fijo al igual que el plan B.

8.5.6. Recursos claves

Como se detallará en el Capítulo 10 Plan Operativo, es necesario equipos de distintas disciplinas, para desarrollar la app, como comercializarlo, y para administrar físicamente las canchas deportivas. Se ha identificado el siguiente recurso clave:

- Administradores de espacios deportivos (Seguridad, Administrador, Asistente, Limpieza)
- Especialistas informáticos (Mesa de ayuda, desarrollador, equipo de TI.
- Líderes comerciales y de ventas.

8.5.7. Actividades clave

Se desarrollarán las siguientes actividades claves:

- Manejo de publicidad digital que será necesario en redes sociales y aplicativos principalmente.
- Constante innovación en el aplicativo, lo cual se describe con mayor detalle en el capítulo de conclusiones y recomendaciones
- Mesa de ayuda para clientes y gestión de base de datos para proveedores y toma de decisiones.

8.5.8. Socios estratégicos

- Los socios estratégicos serán los complejos deportivos que serán afiliados y al aplicativo.
- La pasarela de pagos o la forma de reserva paga es otro de las alianzas estratégicas.

8.5.9. Estructura de costos

Se tendrá la siguiente estructura de costos:

- Pago al personal encargado del aplicativo (Fijo).
- Pago del personal encargado de administrar los espacios deportivos (Variable).
- Pago de espacio en la nube
- Pago de alquileres.

CAPÍTULO IX Plan comercial

En este capítulo se definirán los objetivos del plan de marketing, así como se detallará la propuesta de valor y el mix de marketing. Así mismo se presentará el presupuesto requerido a fin de aplicar el plan diseñado.

9.1. Objetivos del plan comercial

El objetivo general del plan comercial es el desarrollo de las acciones que permitan lograr los objetivos estratégicos planteados para el modelo de negocio.

Así mismo, se buscará detallar la estrategia a llevar a cabo a fin de determinar la estrategia de marketing mix: precio, producto, plaza, promoción, procesos y personal. Además de poder encontrar la fórmula para poder medir su avance efectivo mediante los KPIS (Key Performance Indicator).

9.2. Objetivo general del plan comercial

La estrategia de marketing global que se llevará a cabo es la de “Diferenciación de producto”, debido a que el modelo de negocio es nuevo para el mercado local y posee características innovadoras no vistas antes en el mercado, esto permitiría imponer una tendencia. Asimismo, el público objetivo demanda una atención y servicio personalizado como un valor agregado.

Según Porter (2019), una de las tres estrategias genéricas de marketing es la siguiente:

- Diferenciación de producto: cuando el producto y/o servicio que una compañía ofrece, cuenta con características que el cliente percibe como únicas, haciendo que este esté dispuesto a pagar lo necesario para poder obtenerlo.

9.3. Objetivos específicos del plan comercial

Los objetivos específicos comerciales son los siguientes:

- Dar visibilidad al modelo de negocio en los principales medios tanto en usuarios finales como proveedores: ser la aplicación definitiva de reserva y armado de equipo para los usuarios finales y socio clave para los dueños de espacios deportivos.

- Captar un mínimo de 351,944 horas reservadas a través de la aplicación (escenario conservador) mensuales mediante el servicio que se brinde, lo cual dará S/. 351,944 de ingresos en el año 1.
- Contar con un mínimo de 2 espacios deportivos afiliados a la red propuesta, bajo el plan B y C respectivamente.

9.4. Público objetivo:

A continuación, se presentan las características del público objetivo o usuario final:

9.4.1. Clientes

- Hombres y/o mujeres que formen parte de la generación X, millennial y generación Z.
- Edad: entre 18 a 50 años.
- NSE: A, B y C.
- Les gusta el fútbol, básquet y/o vóley.
- Practican o les gustaría practicar deportes amateurs colectivos de oposición.
- Residen o laboran en los distritos de Santiago de Surco, San Borja y Surquillo.
- Cuentan con smartphone y son usuarios de aplicaciones con formas de pago móvil.

9.4.2. Proveedores de canchas deportivas

- Propietarios de espacios canchas de futbol, básquet y/o vóley.
- Las canchas se encuentran ubicadas en los distritos de Santiago de Surco, San Borja y Surquillo.

9.5. Estrategia de posicionamiento

La estrategia que se aplica es la de beneficios ya que se destacan las ventajas de emplear la aplicación en el caso de los clientes, así como los dueños de canchas al momento de querer aumentar sus ingresos.

9.5.1. Propuesta de valor

Se dividen los enfoques de la propuesta de valor orientada hacia los clientes y otro hacia los propietarios de canchas deportivas:

9.5.1.1. Clientes

Mediante la aplicación lo que se busca es brindar un servicio práctico, ágil, de fácil uso e innovador; con prestaciones mínimas como cocheras, tienda o quiosco para snacks o bebidas y baño.

La idea es facilitar la vida a las personas al momento de ubicar canchas disponibles, la reserva y el pago de estas a través de la opción de búsqueda y plataforma de pagos. Así mismo, la posibilidad completar un equipo para poder practicar distintos deportes mediante la opción EVENTO DEPORTIVO a través de la app, el cual podrá descargarse en las plataformas de Play Store (Android) y App Store (iPhone) además de poder usarse a través de la página web también.

Así mismo se mantendrán actualizaciones periódicas en las que se pondrá en marcha algún otro servicio o implementación de otros deportes, así como canchas nuevas, buscando mejorar la experiencia del cliente. Para eso se sigue una estrategia de innovación la cual estará siempre presente en la compañía.

9.5.1.2. Proveedores de canchas deportivas

La propuesta de valor en este caso es la de ayudar al incremento de los ingresos del dueño de la cancha, sea bajo la alternativa de administración del espacio deportivo o la de contar con otro canal extra en donde realizar reservas y pagos.

Al contar con los servicios de administración, el dueño de la cancha deportiva puede invertir su tiempo en otras actividades y así ser su socio estratégico. Así mismo, los administradores que adquieran los servicios de reserva contarán con una plataforma que hará que sus procesos de reserva y pagos, así como exposición sean más eficientes al reducir tiempos innecesarios además de brindar datos adicionales de los usuarios finales.

Finalmente, la principal diferencia con respecto a la competencia es la relación de interdependencia entre la empresa y los proveedores que requieran que se administre su espacio deportivo, generando mayor rentabilidad. Esta consiste en que, al administrar la cancha, se pueda asegurar de enviar en tiempo real la información requerida por la aplicación a fin de garantizar la mejor experiencia a los clientes, esto a la vez, facilitará que haya

más usuarios que acudan a la aplicación y que finalmente llegarán a las canchas promocionadas por el modelo de negocio propuesto.

Tabla 47 Planes

Plan A	Plan B	Plan C
Está pensado para proveedores que solo requieren de visibilidad en nuestra aplicación.	Canchas deportivas operativas que requieren mayor ayuda para emplear el 100% de su capacidad.	Espacios deportivos no operativas (ejemplo colegios).

Elaboración: Autores de esta tesis

9.6. Mix de marketing

9.6.1. Estrategia de producto

Se decide diferenciar 2 marcas: uno para los clientes mediante la aplicación móvil y otro para los socios estratégicos o administradores de espacios deportivos.

El nombre comercial de la empresa será SOS Sports y estará orientada a los propietarios de canchas mientras que Sport Companion será el nombre de la plataforma móvil enfocada en los usuarios finales.

Bajo el enfoque de metodología Scrum, el testeo de las marcas se realizó de forma empírica durante la ejecución del Estudio de Mercado al consultar con los encuestados, esto también apoyado con el análisis de Benchmarking realizado, con el cual se busca mostrar en el valor agregado de la propuesta de negocio.

9.6.1.1. Clientes

Para poder elegir un nombre, se basa en las principales características que del valor agregado y del aplicativo propuesto, como la búsqueda, reserva, pago y completado de equipo. Si se resumen todas estas características se mostraría un servicio de ayuda en el que la aplicación hará la labor de un asistente virtual.

El nombre de la aplicación es: Sport Companion al ser un “asistente” virtual que acompañará (por eso la palabra Companion) al cliente cuando decida practicar uno de los deportes mencionados.

Figura 19 Logo Sport Companion

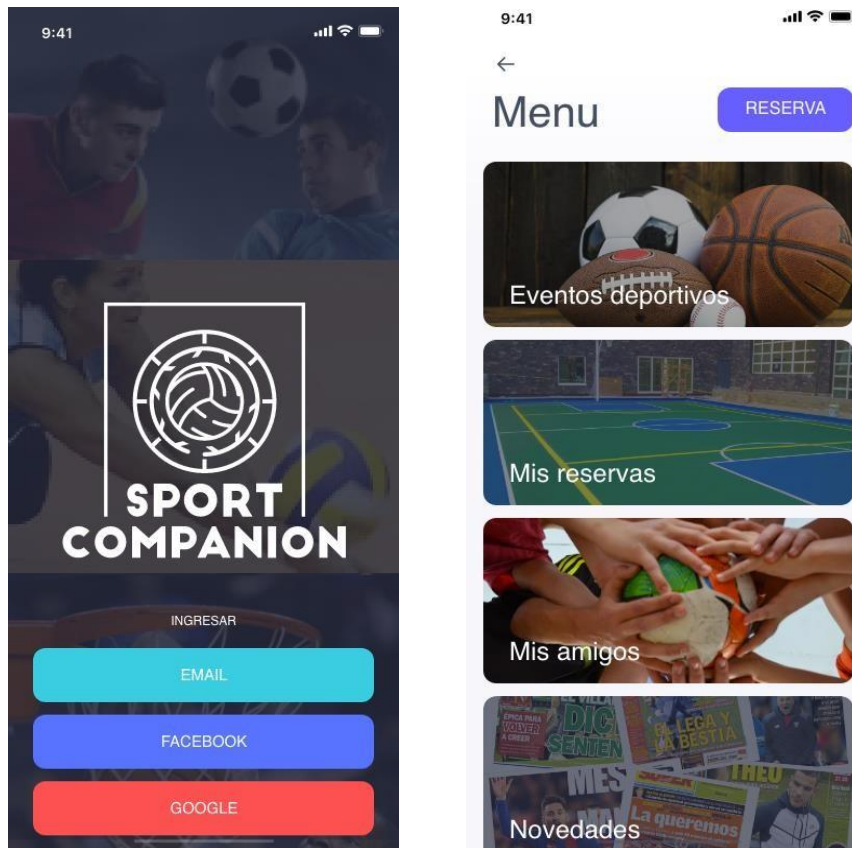


Elaboración: Autores de esta tesis

Las funciones iniciales de Sport Companion serán las siguientes:

- ✓ Registro e inicio de sesión de usuarios
- ✓ Búsqueda de canchas según deporte y distrito
- ✓ Reserva de cancha
- ✓ Pago de cancha mediante tarjeta de débito o crédito
- ✓ Creación o búsqueda de evento deportivo
- ✓ Sección de noticia

Figura 20 Pantalla de inicio de sesión



Elaboración: Autores de esta tesis

9.6.1.2. Proveedores de canchas deportivas

Como se comentó al inicio de esta sección, el nombre de la empresa “madre” será SOS Sports, ya que lo que se busca informar es una compañía que brindará soporte al mismo tiempo de buscar convertirse en socios clave o estratégicos de los dueños de canchas deportivas. Se buscará crear un sistema integrado a fin de poder centralizar la información de reservas de canchas, estado de estas, brindar espacios para obtener información valiosa de los clientes como frecuencia, pagos promedios, proporción de personas que vienen por medio de la app, entre otros. Todo esto con un claro propósito de poder generar mayores ingresos mediante la optimización de procesos a fin de reducir costos.

En el caso de los dueños de canchas que deseen el servicio de administración obtendrán los siguientes beneficios:

- ✓ Optimización de costos: compras al por mayor

- ✓ Mayor exposición en la aplicación
- ✓ Información detallada de rentabilidad mensual

Así mismo, los propietarios de canchas que solo deseen contar con el servicio de reservas contarán con los siguientes beneficios:

- ✓ Actualización de reservas
- ✓ Calificación de usuarios (feedback)

9.6.2. Estrategia de precio

Se contará con 2 tipos de ingreso principales: Comisión por alquiler de cancha (en caso de no administrarlas) e ingresos provenientes de la administración de las canchas (en el caso de las canchas que se administren).

Así mismo, y a pesar de los riesgos que existen por ingresar al mercado con estos precios (posible pérdida de clientes al aumentar los precios, asociación con baja calidad además de menor ingreso o beneficios para los accionistas), se seguirá como estrategia general la de precio de penetración debido a que inicialmente se ingresa con un precio bajo, a fin de poder maximizar el alcance a proveedores y clientes. Luego de captar y crear el hábito en los clientes, se incrementará el precio gradualmente (Lamb, C., Hair, J. & Mcdaniel, C., 2005).

Cabe mencionar que las principales barreras de ingreso identificadas radican en la alta inversión de contar con un espacio deportivo propio, operar en algún lugar transitado o conocido para una mayor exposición de las canchas.

9.6.2.1. Clientes

La aplicación no tendrá precio para poder descargarla, sin embargo, tendrá un cobro de S/.0.50 por jugador (por ejemplo, en una cancha de futbol 7, se cobrará por 14 jugares) al momento de realizar la reserva. Este costo lo asumirá el usuario.

Cabe mencionar que en el focus group, así como las encuestas se obtuvo una respuesta positiva ante este cobro con la condición de que esto les permita separar por anticipado una cancha desde la comodidad de su celular o computadora.

9.6.2.2. Proveedores de canchas deportivas

En el caso de los proveedores o administradores de canchas deportivas, la estrategia será la de fijación de precios de referencia ya que se pondrá precio similar al que ya existe en el mercado con aplicaciones de reserva de canchas, el cual variará según el plan al que se afilie. Cabe señalar que el costo de comisión por alquilar mediante la aplicación será por jugador (por ejemplo, en una cancha de fútbol 7, se cobrará por 14 jugadores), el cual será asumido por el establecimiento:

Tabla 48 Comisión al proveedor

Plan A	Plan B	Plan C
S/.0.50 por jugador	S/.1.50 por jugador	S/.4.00 por jugador, el cual se irá reduciendo a S/.1.00 por año, hasta que en el 4to año iguale al plan B con un costo de S/.1.50 por jugador

Elaboración: Autores de esta tesis

9.6.3. Estrategia de plaza

9.6.3.1. Clientes

Se ha elegido como sistemas móviles IOS y Android, así como páginas web. Cada una de las plataformas tiene un distinto mecanismo de publicación del aplicativo siendo App Store y Play Store las tiendas virtuales donde se suelen publicar de manera oficial los aplicativos, mientras que la página web mediante el host y dominio. A continuación, se observan los costos que cada plataforma representa según la página web especializada Lifewire (2019):

Tabla 49 Costo de plataformas

	App Store	Play Store	Página Web
Tipo de pago	Pago anual	Pago único	Pago anual
Precio	USD 99	USD 25	USD60 – USD100
Compatibilidad	IOS	Android	Multiplataforma

Elaboración: Autores de esta tesis

9.6.3.2. Proveedores de canchas deportivas

No se establece un trato de exclusividad con las canchas del plan A en el lanzamiento, esto con el propósito de masificar a los proveedores afiliados. A los proveedores que se afilien al plan B y C, sí se le exigirá un contrato de exclusividad debido a la complejidad del trabajo.

9.6.4. Estrategia de promoción

Uno de los objetivos específicos de marketing consiste en brindar visibilidad a la empresa en los principales medios, tanto para clientes como proveedores. Por este motivo y dada la naturaleza tecnológica de Sport Companion, es importante contar con presencia digital y desarrollar un plan de marketing digital para gestionar la promoción, sin descuidar los canales físicos que serán complementarios.

9.6.4.1. Clientes

En el primer año, se buscará hacer branding para formar la reputación de la marca Sport Companion, como la aplicación o solución definitiva para realizar reservas de canchas para la práctica de fútbol, vóley y básquet, además de brindar soporte al momento de armar equipos.

A fin de conseguir tráfico viral, se difundirán contenidos que generen interés en el cliente por el servicio diferenciado que se ofrece. Para cumplir con este propósito, y dada las características del público objetivo determinado, se emplearán canales digitales como las redes sociales (Twitter, Instagram y Facebook), además de ser rastreable en el principal motor de búsqueda: Google. En el caso de los buscadores, se utilizará el search engine optimization o por sus siglas SEO, el cual facilitará contar con mayor presencia en los resultados de búsqueda y logrando tráfico orgánico. Asimismo, se empleará el Search Engine Marketing o SEM con el propósito de aumentar la visibilidad mediante anuncios de pago en los buscadores. La principal diferencia entre estas dos opciones radica en que, la primera, aumenta la visibilidad en el orgánico natural o predeterminado en los resultados de los buscadores, mientras que la segunda la prioriza por medio de publicidad.

Los resultados de las acciones de marketing digital y la experiencia brindada serán medidos en función a los siguientes KPI:

- Número de descargas del aplicativo Sport Companion
- Número de seguidores en redes sociales
- Impresiones promedio por publicación
- Alcance obtenido
- Engagement
- Número de menciones

Asimismo, se hará uso de paneles publicitarios en algunas canchas clave y eventos deportivos locales (campeonatos relámpago en los distritos objetivo). En adición, se promocionará la aplicación por medio de descuentos en alquiler de canchas, a aquellas personas que la reserven por la aplicación por un periodo de tiempo.

En el segundo año, como parte de la expansión hacia otros distritos en Lima Metropolitana, se buscará tener una mayor exposición por lo que se invertirá en publicidad mediante plataformas de video como Youtube. Así mismo, se empleará a algunos influencers peruanos para llegar al público objetivo. Esto será clave ya que son estas personas quienes suelen tener una gran influencia en sus seguidores gracias a su credibilidad.

Tabla 50 Presupuesto de promoción

Concepto de Gasto Comercial	Año 0 (S/)	Año 1 (S/)
Plataforma	4,000	500
logo	1,500	-
Redes Sociales (Total)	1,500	3,000
SEO + SEM	4,500	30,000
Video (youtube)	-	2,500
Influencers	-	40,000
Promociones - ofertas	3,500	24,000
Paneles publicitarios	-	15,000
TOTAL	15,000	115,000

Elaboración: Autores de esta tesis

9.6.4.2. Proveedores de canchas deportivas

En la etapa inicial o etapa de captación, se realizará una estrategia diferente a la de los clientes: se realizará un contacto personal mediante visitas programadas empezando con las principales canchas potenciales (espacios deportivos que cuentan con todo el perfil descrito en la sección de público objetivo). Lo que se busca con estas visitas, es exponer e informar sobre los beneficios que el servicio brinda en sus diferentes propuestas: administración y/o servicio de reservas de canchas.

Aún en la primera etapa, se buscará realizar visitas a aquellos espacios deportivos o canchas que operan en la zona pero que no cumplen con el perfil de público objetivo, en especial con lo referido al aprovechamiento de la jornada. De igual forma se buscará explicarle todo lo que se ofrece, pero se hará énfasis en el servicio de reserva de canchas por medio de la aplicación.

Estos casos se emplearán como estrategia para atraer, brindar el servicio gratis por un periodo de 3 meses. Cabe mencionar que, en el primer año, no se aplicarán cláusulas que restrinjan el uso de otras aplicaciones o servicios de reserva de canchas a fin de poder fidelizarlos.

En una segunda etapa, se buscará concretar la venta con una segunda visita a aquellas canchas que no hayan aceptado en la etapa de captación. Se buscará despertar su interés mediante los datos obtenidos con los resultados de las canchas que se vayan operando.

Finalmente, se desarrollarán las siguientes acciones de postventa:

- Para los propietarios de las canchas administradas: se le enviará un correo electrónico con los resultados del mes y algún dato de su interés
- Para los propietarios que gozan solo del servicio de reserva: se realizarán visitas para poder mantener la relación comercial cercana además de recibir feedback sobre los resultados brindados tanto por email como en persona.

Los resultados de las acciones realizadas para los proveedores de canchas serán medidos en función a los siguientes KPI:

- Cumplimiento de objetivos de ventas de acuerdo con el escenario conservador.

- Número de visitas a clientes cerradas.
- Ratio de clientes nuevos (tasa de conversión).
- Número de descargas del aplicativo.

CAPÍTULO X Plan operativo

En este capítulo, se definirán las actividades a desarrollarse para la implementación del modelo de negocio, es decir la funcionalidad de la aplicación para los usuarios (usuario final, proveedor y administradores) y las actividades de implementación para el funcionamiento del modelo de negocio.

10.1. Gestión de proveedores

Para la implementación del modelo de negocio, los proveedores a requerirse son los necesarios para la implementación de la aplicación y los dueños de los espacios deportivos.

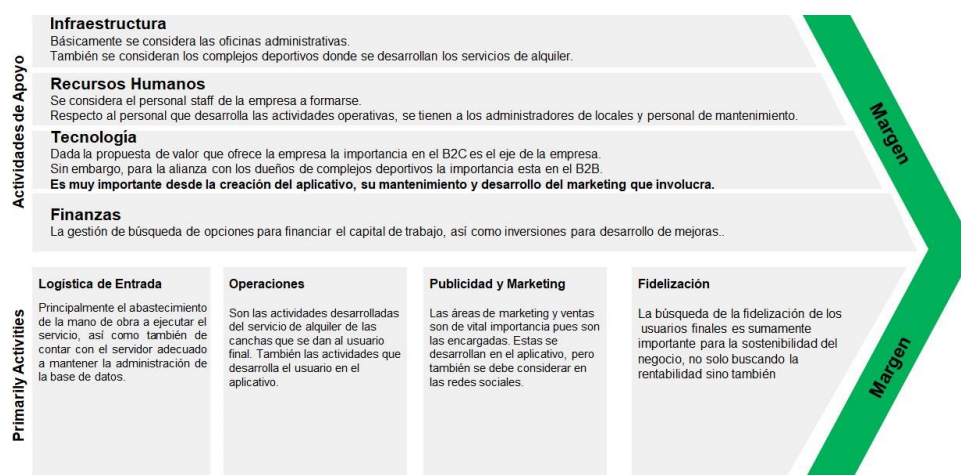
Respecto a la implementación de la aplicación, se considera tercerización del desarrollo de la aplicación y de la plataforma web.

Respecto al vínculo con los dueños de espacios deportivos, la vinculación en base a contratos a plazo fijo, por el alquiler de los espacios deportivos y detallándose los aspectos comerciales.

10.2. Cadena de valor de la empresa

En la representación de la Figura 21, se tiene la Cadena de Valor de la empresa, detallándose las áreas que componen al modelo de negocio.

Figura 21 Cadena de Valor



Elaboración: Autores de esta tesis

10.2.1. Infraestructura

El área de Infraestructura considera todos los ámbitos necesarios para el desarrollo de la empresa. Esto significa desde la infraestructura donde se gestionará la administración de la empresa. También se considera la infraestructura de las canchas donde se desarrollan los servicios de alquiler de espacios deportivos.

10.2.2. Recursos humanos

Esta área considera la gestión de los recursos humanos para el desarrollo de las actividades de la empresa, es decir el staff que realiza la administración de la empresa y el personal dedicado a la atención del servicio de alquiler canchas.

10.2.3. Tecnología

Dado que se propone la implementación de un aplicativo para el desarrollo de actividades críticas del servicio y para la administración de las canchas, esta área es muy importante. También su importancia radica en las actividades para mantener la actualización y diseño del aplicativo.

10.2.4. Finanzas

Las búsquedas de opciones de financiamiento se realizan considerando los factores del macroentorno, ya que las ofertas de crédito actualmente están continuamente siendo modificadas, producto de las condiciones socioeconómicas y de salud mundial.

10.2.5. Logística de entrada

El abastecimiento de mano de obra es la principal consideración de logística de entrada para poder brindar en las condiciones ofrecidas el servicio de alquiler de canchas.

10.2.6. Operaciones

Dado que las operaciones se consideran a las actividades que se desarrollan para la atención de los usuarios finales, estas vienen indicadas en procedimientos que deben ser difundidos y aplicados en cada cancha donde se brinda el servicio, con la finalidad de brindar una atención diferenciada propia de la empresa.

10.2.7. Publicidad y marketing

La publicidad y marketing que desarrolla la empresa está destinada a difundir el valor agregado que propone la empresa, referente a un proceso más amigable y rápido.

10.2.8. Fidelización

Parte que va de la mano con la publicidad y marketing ya que se busca retener al público objetivo que ya apueste por la oferta que brinda la empresa. Esta fidelización será posible solo si cuenta con un feedback sobre el servicio que se brinda, el cual se obtiene por medio de encuestas escritas o virtuales, así como un control de indicadores de seguimiento que genere la empresa referente a tendencias o preferencias de los usuarios en las redes sociales, por ejemplo.

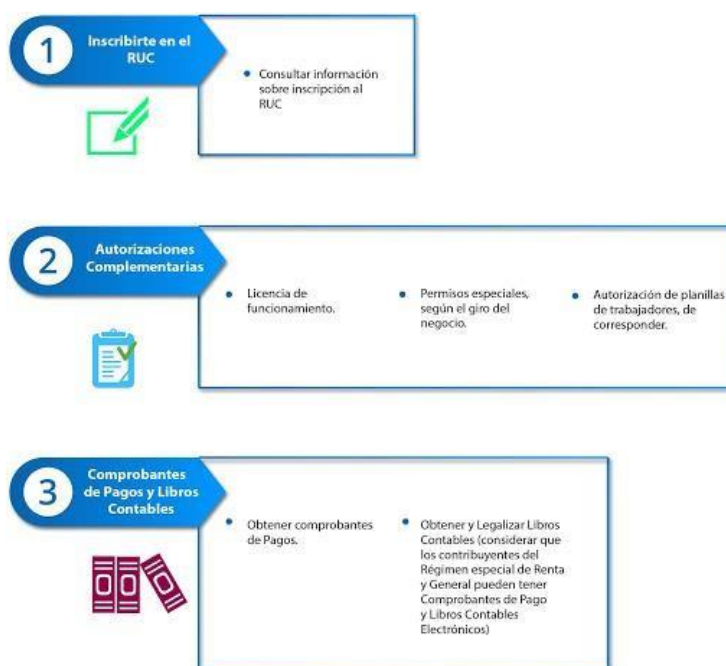
10.3. Actividades críticas para implementación de la empresa

Para la implementación de la empresa, se considera todas las actividades para que la empresa producto del modelo de negocio planteado pueda operar.

10.3.1. Constitución de la empresa

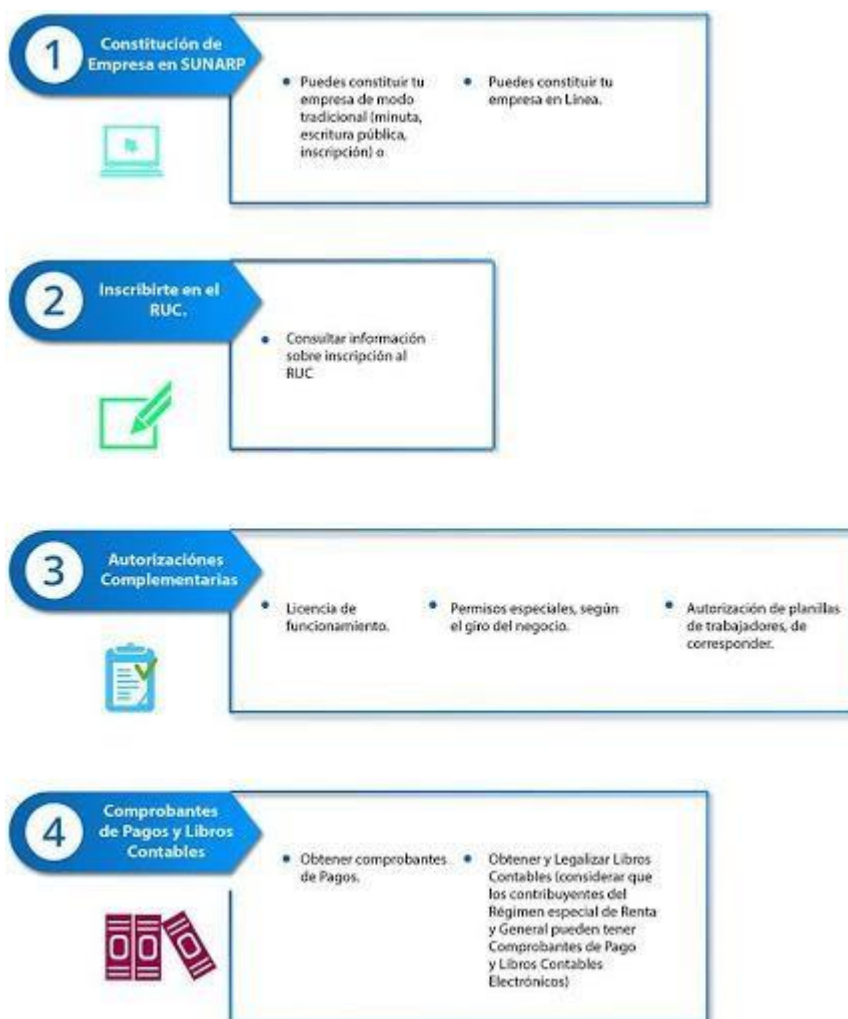
Para la constitución de la empresa, se debe realizar esta ante la Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria (SUNAT). El procedimiento de registro, en función de la opción de tipo de constitución realizar se detalla en la Figura 22 y Figura 23

Figura 22 Pasos para inscripción de un negocio como Persona Natural



Fuente: SUNAT

Figura 23 Pasos para inscripción de un negocio como Persona Jurídica



Fuente: SUNAT

Para el caso del modelo de negocio propuesto, se considera la constitución como persona Jurídica, bajo la denominación de Sociedad Anónima Cerrada (SAC). Luego de esto, se debe realizar la gestión de los permisos de funcionamiento donde se ubica la oficina.

10.3.2. Recursos para la implementación de la empresa

Para la implementación de la oficina se han de requerir:

- Equipo de cómputo para diseño
- Equipos de cómputo para administración

- Equipos móviles
- Escritorios y sillas
- Oficina con servicios básicos: luz, agua, internet
- Servidor

Para la implementación en los locales:

- Del servicio de alquiler:
 - ✓ Balones
 - ✓ Chalecos
- De la administración:
 - ✓ Equipos móviles
 - ✓ Uniforme
- Del servicio de vigilancia:
 - ✓ Uniforme
 - ✓ EPPS
 - ✓ Implementos de vigilancia
- Del servicio de limpieza:
 - ✓ Uniforme
 - ✓ Instrumentos de aseo
 - ✓ Productos de limpieza de baños y camerinos
 - ✓ Productos de limpieza para uso en baños
 - ✓ Implementos de vigilancia

10.4. Actividades a desarrollar la empresa

10.4.1. Procedimiento por ejecutarse en la aplicación

El alcance de este procedimiento es de las actividades que se desarrollan en el aplicativo, ejecutadas por el usuario final. Se considera las actividades una vez descargada la aplicación y logueado el usuario:

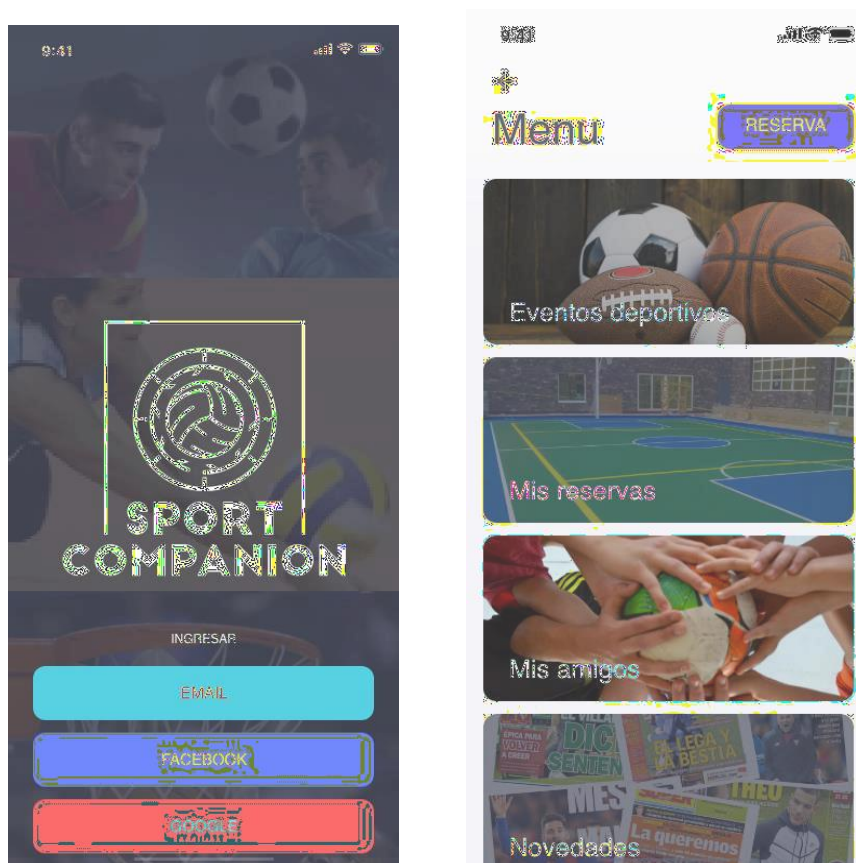
El cliente tendrá 3 alternativas para poder hacer uso de Sport Companion: a través de la descarga del aplicativo mediante Play Store (Android) y Apple Store, así como la página web. Esta tercera opción es sumamente útil sobre todo en los casos en los que el usuario no tiene espacio suficiente para descargar la aplicación ya que esta opción no necesita una instalación previa.

Una vez dentro de Sport Companion y por única vez, se le pedirá permiso para acceder a los datos de la agenda del usuario, así como a la ubicación (GPS).

Luego de brindar la autorización, el usuario deberá ingresar con su usuario y contraseña o registrarse si es la primera interacción que tiene. Para poder registrarse, se contará con otras 3 alternativas para llevar a cabo la tarea: Brindando todos los datos (nombre, edad, número de teléfono y número celular) o de manera más sencilla mediante Google o Facebook (se deberá brindar permisos en el smartphone). Finalmente se dará opción a vincular una tarjeta de crédito o débito a la cuenta, así como optar por no vincular ninguna. Sin embargo, para realizar la reserva será necesario contar con algún medio de pago mencionado.

La pantalla principal consta de búsqueda, mis reservas, amigos, novedades, evento deportivo y perfil de usuario.

Figura 24 Pantalla de inicio de sesión

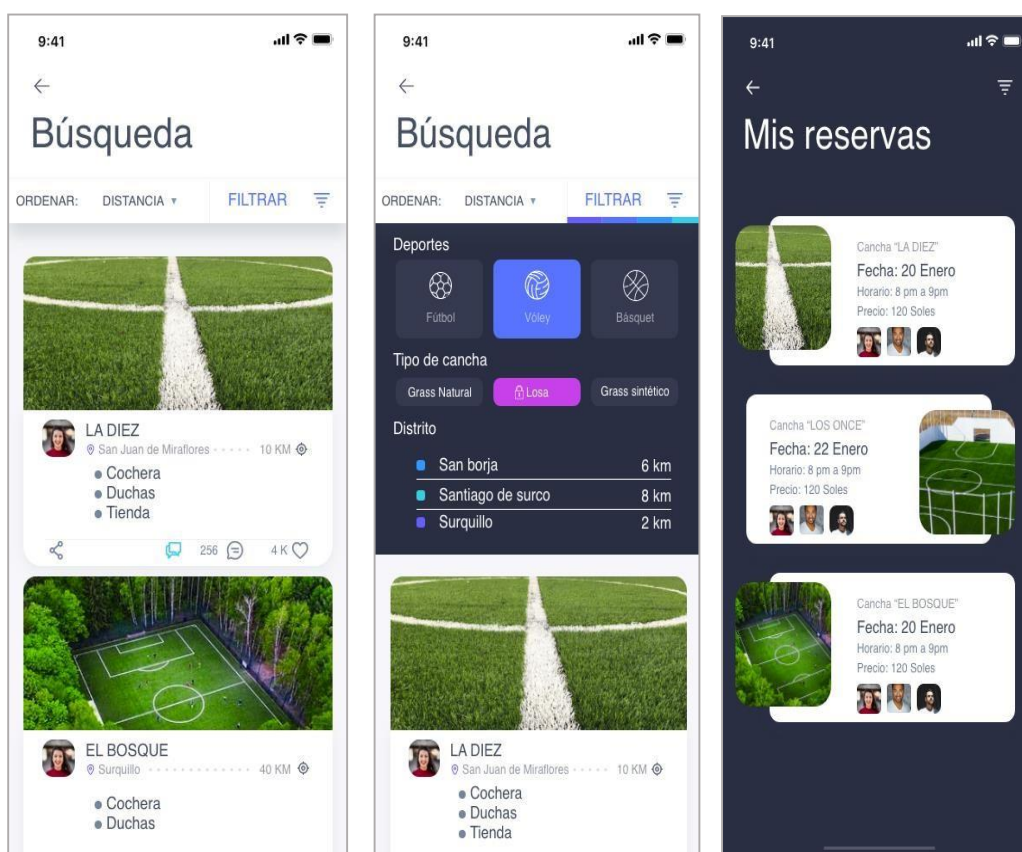


Elaboración: Autores de esta tesis

Al ingresar a la opción de búsqueda, aparecerá una lista de canchas ordenadas por la más cercana (gracias al GPS) así como la opción de poder filtrar la búsqueda en diferentes categorías: por tipo de deporte (básquet, fútbol o vóley),

por distrito o por rango de precios del alquiler. Una vez seleccionada la cancha y para poder finalizar con la reserva, el usuario deberá realizar el pago total del alquiler. Luego aparecerá la confirmación de la reserva, así como la opción de poder crear un evento deportivo (no es obligatorio) de lo cual se detallará más adelante.

Figura 25 Pantalla de búsqueda y reservas



Elaboración: Autores de esta tesis

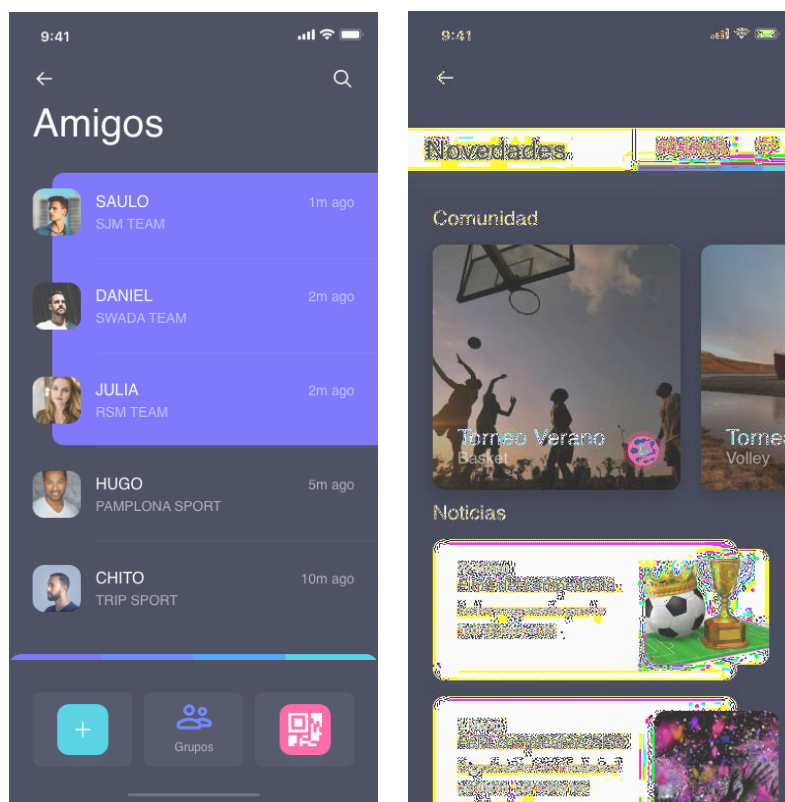
En la sección mis reservas se podrá visualizar el historial de reservas con información detallada como la fecha, hora, precio pagado, participantes (si es que se vinculó con un evento deportivo) y el nombre de la cancha.

En la sección amigos se podrá revisar la lista de amigos que fueron agregados previamente mediante el código de usuario (el cual está conformado por el nombre del usuario más un número aleatorio asignado luego del registro, además se podrá verificar en la parte superior debajo de su nombre) o el escaneo de código de barras. En esta sección se podrá ver el perfil de los usuarios como

deportes preferidos, últimos eventos deportivos y comentario sobre el usuario (especialmente útil al momento de aceptar a personas que no se conozcan cuando se crea un evento deportivo).

Una opción interesante es la de creación de grupos dentro de esta sección, esto facilitará poder invitar a los usuarios a los eventos deportivos de manera sencilla y rápida.

Figura 26 Pantalla de Amigos



Elaboración: Autores de esta tesis

En la sección Novedades se podrán encontrar noticias publicadas tanto por los administradores de las canchas, clientes y la misma aplicación Sport Companion. Se incentivará que se publique información relacionada a algún evento deportivo, novedades en canchas, nuevas canchas, descuentos o algún otro dato relevante que los usuarios quieran publicar.

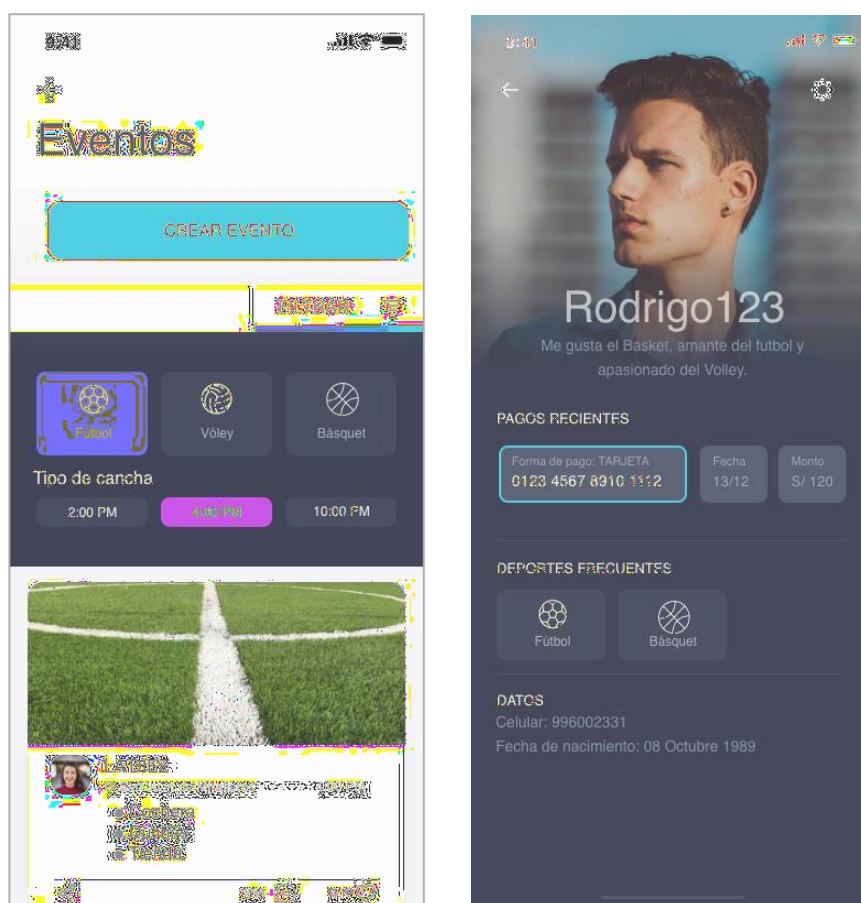
Ahora se hablará de la categoría Eventos Deportivos. El principal diferencial con respecto a otras aplicaciones radica en esta sección dado que no se ha visto ninguna propuesta similar en el mercado local.

Una vez dentro de Eventos deportivos, se tendrá la opción de creación de evento deportivo, así como la opción de búsqueda de evento deportivo:

La opción de creación de evento consiste en iniciar un grupo de acuerdo con el deporte elegido, se especificará cuántos integrantes se necesitan y la posibilidad de invitar al evento a otros usuarios. Se podrá realizar la reserva sin importar la cantidad de participantes en cualquier momento, así como también poner en comentarios las posibles canchas y horarios a fin de coordinar el encuentro. Adicionalmente, el creador del evento puede seleccionar hacer el encuentro privado (los jugadores entrarán con invitación) o pública a fin de que otros participantes puedan unirse a través de la opción de búsqueda.

La opción de búsqueda de evento deportivo estará orientada a aquellos usuarios que deseen unirse a algún evento deportivo público. El usuario podrá filtrar la búsqueda por cercanía, distrito, horarios, tipo de deporte.

Figura 27 Pantalla de Eventos y Perfil



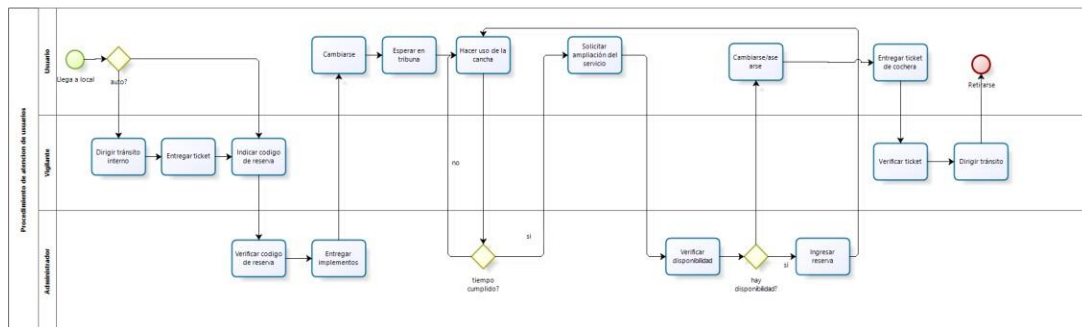
Elaboración: Autores de esta tesis

Finalmente, en la sección de Perfil del usuario, se podrá revisar datos personales, medios de pagos, foto de avatar, deportes favoritos y opciones de la cuenta.

10.4.2. Procedimiento a ejecutar durante el servicio

El alcance de este procedimiento es de las actividades que se desarrollan para la ejecución del alquiler de las canchas.

Figura 28 Procedimiento de atención de usuarios



Elaboración: Autores de esta tesis

10.4.3. Procedimiento a ejecutar en el mantenimiento de la aplicación

El alcance de este procedimiento es de las actividades a ejecutarse para brindar mantenimiento a la aplicación.

10.4.4. Procedimiento a ejecutar en el mantenimiento de las canchas

El alcance de este procedimiento es de las actividades a ejecutarse para brindar mantenimiento a las canchas.

10.5. Indicadores de los procedimientos

Dados los procedimientos que se han de realizar, y considerando que se deben contar con indicadores que sirvan de guía para el monitoreo de las actividades a desarrollarse, con la finalidad de tomar acciones o implementar mejoras, los indicadores que se consideran, son:

10.5.1. Para la empresa

- I1: Ingresos mensuales por complejo deportivo

El objetivo del indicador es verificar el nivel de ingresos que se tienen por cada complejo e ir haciendo un ranking de los más rentables hasta

los que menos lo son, para poder implementar estrategias que contribuyan a su mejora en ingresos.

Indicador elaborado en base a los ingresos que mensuales que se obtienen por los reportes de ventas de cada complejo deportivo, tanto del alquiler de las canchas como de las ventas de los artículos tales como bebidas, snacks y alimentos.

Se elabora el indicador los fines de mes.

- I2: Capacidad instalada reservada por complejo deportivo a la semana/mes

El objetivo es mostrar la capacidad instalada que un determinado complejo deportivo tiene al finalizar la semana/mes. La frecuencia es variable ya que este indicador permite tomar acciones al corto plazo y balancear según sea conveniente la capacidad instalada entre complejos deportivos o brindar promociones para el alquiler en horarios de menor demanda.

El indicador es elaborado en base a la ratio entre horas reservadas entre horas disponibles de alquiler que tiene cada complejo deportivo en una semana o mes determinado.

El indicador se elabora en una frecuencia semanal o mensual.

- I3: Horas reservadas por usuario por mes

Dada la importancia de monitorear la opinión de los usuarios finales, se monitorea las horas que un usuario vienen haciendo uso de los servicios que brinda, principalmente si se realiza por medio del aplicativo.

El indicador es elaborado considerando las horas que un usuario realiza reservas durante un mes.

La frecuencia de elaboración y revisión debe ser mensual para proponer paquetes de promoción para un grupo de usuarios.

10.5.2. Para el usuario final

- I4: Horas reservadas por mes

Indicador que el usuario puede revisar en el aplicativo, donde puede revisar las horas reservadas que ha realizado al mes.

Este indicador suma todas las horas que el usuario ha reservado al mes.

La frecuencia de elaborar este indicador es de disponibilidad a demanda del usuario.

- I5: Nivel de usuario obtenido

El indicador es elaborado basándose en la suma de horas reservadas que el usuario ha realizado durante un mes, con el que en base a rangos que la empresa tiene determina si es un usuario con nivel base, intermedio o alto.

El indicador considera las horas que un usuario ha realizado una reserva y pagado a través del aplicativo en un mes determinado.

La frecuencia de obtención de este indicador es a demanda del usuario.

10.5.3. Para el dueño de complejos deportivos

- I6: Ingresos por mes

Este indicador mide los ingresos que un determinado complejo deportivo ha obtenido mensualmente.

Se elabora considerando los ingresos que un determinado complejo deportivo ha obtenido, considerando solo los ingresos obtenidos por alquiler de las canchas.

La frecuencia de elaboración es mensual.

- I7: Capacidad instalada reservada por día

El indicador mide la capacidad que un complejo deportivo determinado tiene reservado por día.

La ratio se elabora entre la cantidad de horas que se han reservado por día entre las horas que el complejo deportivo tiene para brindar servicio de alquiler de canchas.

La frecuencia de elaboración es diaria, con disponibilidad de revisión a través del aplicativo.

CAPÍTULO XI Plan de recursos humanos

11.1. Visión

Ser el principal facilitador de los deportes colaborativos y mayor socio estratégico de los proveedores en Perú para el 2021.

11.2. Misión

Facilitar la práctica del deporte a través de una mayor oferta de campos deportivos, así como la conexión entre las personas que desean practicarlo.

11.3. Valores

- **Pasión:** sentir ilusión y disfrutar del trabajo.
- **Innovación:** Atreverse a realizar nuevas cosas, nuevos servicios, contribuye a generar un ambiente de cambio o evolución
- **Seguridad:** Realizar las labores haciendo foco en el cuidado de los datos de los clientes y proveedores.
- **Excelencia:** apuntar a lo mejor, perfeccionar los servicios
- **Eficiencia:** mejorar los procesos y actividades a fin de invertir el menor número de tiempo y recursos al cumplir un objetivo
- **Cercanía:** mantener la relación cordial y próxima con los clientes y proveedores, así como el resto del equipo.

11.4. Estructura organizacional

Debido a que se requiere ser una organización innovadora, el diseño organizacional se basará en una estructura de Jerarquía Plana en la que el CEO asumirá el liderazgo de la organización, la cual estará subdividida en grupos o “tribus” los cuales facilitarán el dinamismo sin perder el foco en el negocio. Cabe mencionar que el liderazgo de la tribu de marketing será asumido por la líder de la tribu comercial, quien ejercerá ambos roles por los primeros dos años debido a la baja carga laboral en este periodo.

- CEO: Juan Diego Gavelan
- Líder de tribu Comercial: Daniella Zuazo
- Líder de tribu Marketing: Daniella Zuazo
- Líder de tribu Proveedores: Juan Sedano
- Líder de tribu Clientes: Rodrigo Ochoa

Inicialmente, la tribu de Clientes y la tribu de Proveedores compartirán los siguientes integrantes, quienes serán alternados según requerimiento. Así mismo, estas tribus contarán con 1 integrante fijo en cada grupo (Desarrollador):

- Scrum Master:
- UX (Experiencia de Usuario): su principal rol será el de conocer al usuario a fin de poder saber sus necesidades actuales o futuras
- Developer (desarrollador): encargado del desarrollo de la solución tecnológica

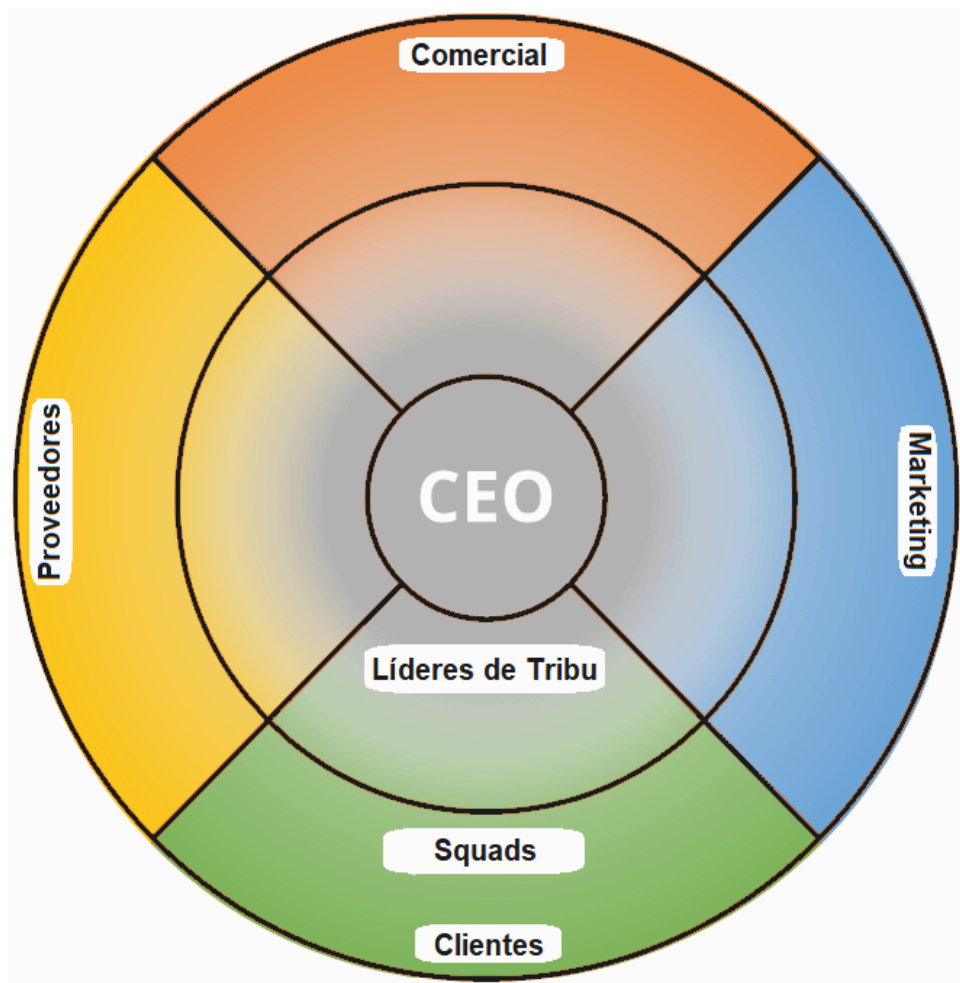
Por otro lado, la tribu de marketing contará con el siguiente rol, quien será su apoyo a partir del mes 6 del año 0:

- Analista de marketing: Estará a cargo de la relación de la empresa con los diferentes proveedores de publicidad y marketing.

Una vez que se empiece con la administración de canchas, en el año 1, el orgánico se ampliará con nuevos roles acorde al tipo de espacio deportivo a administrar, así como su complejidad:

- Asistente de atención al cliente / Community manager: se encargará de los reclamos en los diferentes canales, así como el manejo de las redes sociales.
- Administrador de cancha: será el encargado del manejo de un espacio deportivo
- Asistente de cancha: estará encargado de complementar las labores del administrador de la cancha
- Seguridad de cancha: mantendrá la seguridad del establecimiento, así como de los estacionamientos.
- Limpieza de cancha: personal que se velará por el correcto aseo de las instalaciones

Figura 29 Estructura Organizacional



Elaboración: Autores de esta tesis

11.5. Plan de reclutamiento y selección

Como se mencionó en el punto anterior, el puesto de CEO, así como la de los líderes de tribu se encuentran ocupados por los integrantes del proyecto, sin embargo, los otros puestos (Scrum Master, UX, Developer's, asistente de atención al cliente y analista de marketing) pasaran por el proceso de reclutamiento y selección a cargo de los líderes de tribu a quienes reporten.

- **Definición del perfil del postulante:** En el Anexo 7 se podrá revisar el Manual de Organización y Funciones, en donde según Louffat, E. (2017), se detallará la definición de los diferentes perfiles como los requisitos (conocimientos, habilidades y experiencia, entre otros).
- **Reclutamiento:** Dado que se está estableciendo una nueva compañía, la fuente de reclutamiento será externa a través de:

- ✓ Instituciones: Se anunciará la convocatoria en las bolsas de trabajo de las principales universidades e institutos (dependiendo del puesto)
 - ✓ Medios virtuales: Se empleará la bolsa de trabajo con mayor presencia en Perú: Aptitus, Bumeran y Computrabajo. También se publicará el aviso en LinkedIn e Indeed.
 - ✓ Relaciones personales: También se considerarán todas las referencias que se brinden.
- **Selección:** Dentro de este proceso, se emplearán los siguientes predictores a fin de facilitar la elección de los candidatos que mejor se ajusten a los requerimientos del puesto:
 - ✓ Revisión de curriculum vitae: proceso básico para poder leer el resumen de vida profesional de los postulantes y primer paso para poder filtrar a los candidatos.
 - ✓ Pruebas Diversas: en esta segunda etapa se realizarán diferentes pruebas para determinar el nivel de conocimientos, actitudes y habilidades, así como las pruebas psicológicas.
 - ✓ Verificación de Referencias: a los candidatos que hayan pasado exitosamente la etapa anterior, se deberá corroborar las referencias laborales de ser necesario.
 - ✓ Entrevista: Se realizarán preguntas abiertas a los candidatos, esta etapa final estará a cargo del líder de tribu a quien le reportará el candidato de ser elegido.

Cabe señalar que, al no contar con un área de selección, solo la entrevista final será realizada por el líder de la tribu a donde pertenezca el puesto, mientras el resto de predictores estarán a cargo de una consultora externa especializada en este proceso.

11.6. Programa de inducción

Una vez que el nuevo integrante forma parte de la empresa de manera oficial, se procede con el inicio del programa de inducción el cual tendrá una duración de dos días:

- **Día 1:** a cargo del CEO, brindará la bienvenida y tendrá una breve charla a fin de conocer al nuevo integrante del equipo. Se encargará de enseñar la cultura de la compañía junto con el Kit de bienvenida, el cual constará

de un manual con la misión, visión y valores de la empresa, manual del puesto y carta de bienvenida. Luego pasa el CEO le dará una visita guiada por las instalaciones de la empresa para finalmente encargarlo a su jefe directo. Este último, explicará con mayor detalle el manual del puesto a fin de que quede claro lo que se espera del nuevo integrante del equipo, así como dará inicio a la capacitación funcional.

- **Día 2:** El jefe directo seguirá con la capacitación, centrándose en las funciones específicas

11.7. Contratos

Debido a que el proyecto cuenta con 4 accionistas (los integrantes de la tesis), la compañía será constituida como Sociedad Anónima Cerrada o S.A.C. ya que permitiría contar con 2 a 20 accionistas.

Según el diario especializado Gestión (2019), este tipo de empresa es el más recomendado gracias a su figura dinámica: los capitales invertidos provendrán de los socios, entre quienes se dividirá equitativamente las acciones. La principal ventaja de este tipo de empresa radica en que los socios no responden personalmente ante cualquier deuda ya que esta será ejecutada contra los bienes de la empresa.

Se emplearán 2 modalidades de contrato (decreto legislativo 728 aprobado por el Decreto Supremo 00397-TR): de plazo fijo temporal debido a que la compañía iniciará actividades, así como el contrato indeterminado al no saber con exactitud por cuanto tiempo se estará contratando a dicha persona.

Los beneficios que los colaboradores tendrán serán los que establece el régimen general y que según el ministerio de trabajo comprende lo siguiente: Remuneración mínima vital, establece una jornada máxima de trabajo de 48 horas por semana, derecho a refrigerio de 45 minutos mínimo, vacaciones, entre otros.

11.8. Horarios de trabajo

Como se mencionó en el punto anterior, los colaboradores no deben exceder las 48 horas semanales a pesar de que la aplicación Sport Companion opere las 24 horas del día de lunes a domingo. Para esto todos los trabajadores tendrán el siguiente horario:

- Lunes a viernes: de 9am a 6pm (con una hora de refrigerio)
- Sábados de 9am a 1pm

11.9. Salario mensual

A continuación, se mostrará una proyección en los siguientes 3 años (incluyendo el año 0) en el cual se considerarán los incrementos salariales a los líderes de tribu y CEO en el año 2.

Tabla 51 Proyección de sueldo por rol

Sueldos mensuales por recurso unitario	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
CEO	S/. 5,000	S/. 5,000	S/. 5,000	S/. 8,000	S/. 8,000	S/. 10,000
Líder de tribu proveedores	S/. 4,500	S/. 4,500	S/. 4,500	S/. 5,500	S/. 6,500	S/. 7,500
Líder de tribu clientes	S/. 4,500	S/. 4,500	S/. 4,500	S/. 5,500	S/. 6,500	S/. 7,500
Líder de tribu comercial	S/. 4,500	S/. 4,500	S/. 4,500	S/. 5,500	S/. 6,500	S/. 7,500
Líder de tribu marketing	S/. 4,500	S/. 4,500	S/. 4,500	S/. 5,500	S/. 6,500	S/. 7,500
Analista de marketing	S/. 2,000	S/. 2,000	S/. 2,500	S/. 2,500	S/. 2,500	S/. 2,500
Scrum Master	S/. 2,000	S/. 2,000	S/. 2,500	S/. 2,500	S/. 2,500	S/. 2,500
UX (Experiencia de usuario)	S/. 2,500	S/. 2,500	S/. 2,500	S/. 2,500	S/. 3,000	S/. 3,000
Developer (Desarrollador)	S/. 2,500	S/. 2,500	S/. 2,500	S/. 2,500	S/. 3,500	S/. 3,500
Asistente de atención al cliente		S/. 1,700	S/. 1,700	S/. 1,700	S/. 2,000	S/. 2,000
Administrador de cancha		S/. 1,470	S/. 1,470	S/. 1,470	S/. 1,470	S/. 1,470
Asistente de cancha		S/. 930	S/. 930	S/. 930	S/. 930	S/. 930
Seguridad de cancha		S/. 1,200	S/. 1,200	S/. 1,200	S/. 1,200	S/. 1,200
Limpieza de cancha		S/. 1,300	S/. 1,300	S/. 1,300	S/. 1,300	S/. 1,300

Elaboración: Autores de esta tesis

11.10. Estimación de requerimiento de colaboradores

Inicialmente se contarán con 9 colaboradores incluyendo a los líderes de tribu y CEO, sin embargo, se realiza la siguiente proyección de requerimiento de colaboradores a 5 años (incluyendo el año 0). En el caso de requerimiento de los colaboradores asignados a espacios deportivos, será proporcional a la cantidad y complejidad de canchas que se estén administrando.

Cabe mencionar que esta proyección estará afecta a una revisión acorde a las siguientes variables:

- Número de proveedores (Equipo tribu proveedores)
- Ratio de reservas por aplicación (Equipo tribu clientes)
- Ratio de tiempo de atención a reclamos/requerimientos (Asistente de atención al cliente)
- Ratio de tiempo empleado por entrega de requerimiento (Developer)
- Número de squads o equipos scrum (Scrum master y UX)

Tabla 52 Proyección requerimiento de colaboradores

Recursos	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
CEO	1	1	1	1	1	1
Líder de tribu proveedores	1	1	1	1	1	1
Líder de tribu clientes	1	1	1	1	1	1
Líder de tribu comercial	1	1	1	1	1	1
Líder de tribu marketing	0	0	0	1	1	1
Analista de marketing	1	1	2	2	3	3
Scrum Master	1	1	2	2	2	3
UX (Experiencia de usuario)	1	1	1	2	2	3
Developer (Desarrollador)	2	2	2	4	4	6
Asistente de atención al cliente	0	2	4	4	4	4
Administrador de cancha	0	8	16	32	64	128
Asistente de cancha	0	8	16	32	64	128
Seguridad de cancha	0	12	24	48	96	192
Limpieza de cancha	0	4	8	16	32	64
	9	43	79	147	276	536

Elaboración: Autores de esta tesis

CAPÍTULO XII Plan financiero y económico

En el presente capítulo, se evalúa la viabilidad económica y financiera de la presente idea de negocio. Para ello, se han tomado tres escenarios: optimista, conservador y pesimista, en los cuales se calcula el valor en el tiempo a través de herramientas como la VAN y el TIR a un plazo de 5 años.

Para realizar los cálculos, es necesario contar con la siguiente información:

- Ingresos detallados en el Capítulo 7 Estimación de la Demanda.
- Inversión inicial y gastos administrativos y ventas detallados en el Capítulo 10 Plan Operativo.

A partir de ello, se considera los siguientes supuestos sobre el análisis.

Consideraciones y supuestos generales

A continuación, se detallan las consideraciones y supuestos que se han aplicado para el cálculo de las medidas de rentabilidad:

- La evaluación del plan financiero se da a un plazo de cinco años.
- Para financiar el proyecto, el dinero provendrá de los miembros del equipo de tesis, lo cual decanta en que el costo capital sea del 30% tomando en consideración que sólo 1 de cada 10 startups en Perú sobreviven al año de vida. (“El 90% de los startups”, 2017)
- En base al Artículo 55 de la ley del impuesto a la renta, esta será de 29.5%.
- Para desarrollar el aplicativo se realizará en la fase preoperativa de seis meses, un proyecto de implementación y este será depreciado en su totalidad en el primer año de operación.
- En cinco años se depreciarán los artículos de cómputo.
- No se está tomando en consideración recuperar los activos.

12.1. Consideraciones sobre la demanda

Para el cálculo de la demanda, del Capítulo 7 Estimación de la Demanda, se consideran los siguientes supuestos:

- En base a lo detallado en el capítulo 7, tomando como referencia el estudio de CPI 2018 y 2016, se realiza el cálculo del crecimiento de tamaño de mercado, midiendo la variación entre estos años y sacando una media anual de 7% en positivo. En detalle puede apreciarse en la tabla 7.4.
- El detalle de la tasa de participación del mercado potencial, dependiendo del escenario, puede visualizarse en el Capítulo 7 Estimación de la Demanda.

- Se considera un año de pre proyecto, y antes del inicio de operaciones al cual se denomina año 0.

12.2. Consideraciones sobre los gastos

Para el concepto de gastos, se han tomado las siguientes consideraciones y supuestos:

- Al tener una fase de pre proyecto en el año 0, en este periodo se adquirirán los equipos de cómputo, software, hardware y mobiliario descritos en el capítulo de operaciones.
- En el año 0 se contará con 9 personas administrativas, que se incorporarán de manera gradual, en base a la necesidad del desarrollo del aplicativo. Adicionalmente, en el año 1, se tendrán a 10 personas administrativas, y en base a la demanda de espacios deportivos administrados, se contratarán a 13 personas que se encargarán de la administración de canchas.
- Se ha propuesto un factor de 1.5 sobre el sueldo de cada empleado, basado en los beneficios ley o sobrecarga de trabajo.
- La inversión inicial de gastos preoperativos inmobiliarios y de constitución de empresa se pueden ver en el plan de operaciones.

12.3. Consideraciones relacionadas a las ventas

Para estimar los ingresos se tomó en consideración lo siguiente:

- Existen tres fuentes de ingresos. La primera es la comisión que se le cobra a cada jugador para la reserva de un espacio deportivo, la cual es de S/.0.50. El segundo ingreso es la comisión que se le cobra a los complejos deportivos, que han adquirido el plan A de la propuesta, por cada jugador que haya reservado mediante el aplicativo, el cual también es de S/0.50. Finalmente, como tercera fuente de ingreso, la comisión a los complejos deportivos en los planes B y C, donde se cobra S/1.50 y S/4.00 respectivamente por cada plan. El detalle de estos planes se puede apreciar en la Tabla 8.9.

12.4. Consideraciones relacionadas al valor terminal

Como valor terminal de venta de negocio se ha considerado el año 5, con precio de 5 veces el EBITDA en el escenario conservador, y de 6 veces el EBITDA en el optimista.

12.5. Proyección de ventas y gastos

En base a la demanda, a continuación, se presentan los tres escenarios de ventas detallados en la Tabla 53, Tabla 54 y Tabla 55. En consecuencia, se presentan los gastos de los escenarios optimista, conservador y pesimista en la Tabla 56, Tabla 57 y Tabla 58

12.5.1. Proyección de ventas

A continuación, se detallan los escenarios de ventas:

Tabla 53 Proyección de ventas - escenario optimista

Demanda Potencial Estimada - Escenario Optimista					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Tamaño del mercado objetivo con el crecimiento anual	63,414	68,290	73,166	78,042	82,918
Factor de crecimiento del mercado	0.0%	7.7%	15.4%	23.1%	30.8%
Mercado potencial con factor optimista	34,446	37,095	39,744	42,392	45,041
Penetración del Servicio (%)	5.0%	8.0%	11.0%	14.0%	15.0%
Penetración del Servicio (Personas)	1,722	2,968	4,372	5,935	6,756
Participación de mercado horas (Uso de aplicación recurrente)	167,257	288,188	424,552	576,350	656,100
Comisión a usuarios	83,628	144,094	212,276	288,175	328,050
Comisión a proveedores Plan A	83,628	144,094	212,276	288,175	328,050
Total comisión Plan B - Optimista	229,950	321,930	643,860	1,349,040	2,698,080
Total comisión Plan C - Optimista	613,200	751,170	1,416,492	2,877,952	5,576,032
Total	1,010,407	1,361,288	2,484,904	4,803,342	8,930,212

Elaboración: Autores de esta tesis

A continuación, se detalla la demanda potencial para el escenario conservador:

Tabla 54 Proyección de ventas - escenario conservador

Demanda Potencial Estimada - Escenario Conservador					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Tamaño del mercado objetivo con el crecimiento anual	63,414	68,290	73,166	78,042	82,918
Factor de crecimiento del mercado	0.0%	7.7%	15.4%	23.1%	30.8%
Mercado potencial con factor conservador	26,165	28,176	30,188	32,200	34,212
Penetración del Servicio (%)	3.0%	4.5%	6.0%	9.0%	10.0%
Penetración del Servicio (Personas)	785	1,268	1,811	2,898	3,421
Participación de mercado (Uso de aplicación recurrente)	76,226	123,131	175,897	281,430	332,237
Comisión a usuarios	38,113	61,566	87,949	140,715	166,119
Comisión a proveedores	38,113	61,566	87,949	140,715	166,119
Total comisión Plan B - Conservador	122,640	195,458	344,925	509,723	919,800
Total comisión Plan C - Conservador	327,040	456,068	758,835	1,087,408	1,900,920
Total	525,906	774,656	1,279,657	1,878,560	3,152,957

Elaboración: Autores de esta tesis

Tabla 55 Proyección de ventas - escenario pesimista

Demanda Potencial Estimada - Escenario Pesimista					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Tamaño del mercado objetivo con el crecimiento anual	63,414	68,290	73,166	78,042	82,918
Factor de crecimiento del mercado	0.0%	7.7%	15.4%	23.1%	30.8%
Mercado potencial con factor pesimista	12,239	13,180	14,121	15,062	16,003
Penetración del Servicio (%)	3.0%	5.0%	10.0%	15.0%	20.0%
Penetración del Servicio (Personas)	367	659	1,412	2,259	3,201
Participación de mercado (Uso de aplicación recurrente)	35,656	63,996	137,131	219,405	310,818
Comisión a usuarios	17,828	31,998	68,566	109,703	155,409
Comisión a proveedores	17,828	31,998	68,566	109,703	155,409
Total comisión Plan B - Pesimista	-	30,660	76,650	114,975	153,300
Total comisión Plan C - Pesimista	-	71,540	168,630	245,280	316,820
Total	35,656	166,196	382,411	579,660	780,938

Elaboración: Autores de esta tesis

12.5.2. Proyección de gastos

A partir de la inversión preoperativa, y por 5 años, se ha proyectado los gastos e inversiones para los escenarios optimista y conservador. Para el escenario pesimista, sólo se ha considerado un año de operación ya que a largo plazo suman pérdidas que se pueden observar en el Anexo 11.

Tabla 56 Proyección de gastos optimista

Gastos Administrativos	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Mobiliario	S/. 6,822					
Equipos de cómputo	S/. 29,156	S/. 8,933		S/. 5,610	S/. 29,156	
Útiles de oficina	S/. 400					
Inscripción de la aplicación Play Store	S/. 86					
Inscripción de la aplicación en App Store	S/. 341	S/. 341	S/. 341	S/. 341	S/. 341	S/. 341
Gastos de constitución	S/. 1,478					
Sueldos Administrativos	S/. 282,000	S/. 763,200	S/. 1,118,400	S/. 1,869,600	S/. 3,316,800	S/. 6,126,000
Alquiler de oficinas	S/. 47,916	S/. 47,916	S/. 47,916	S/. 47,916	S/. 47,916	S/. 47,916
Agua	S/. 800	S/. 800	S/. 800	S/. 1,250	S/. 1,250	S/. 1,250
Luz	S/. 6,800	S/. 8,000	S/. 8,000	S/. 10,000	S/. 10,000	S/. 10,000
Internet	S/. 1,600	S/. 1,600	S/. 1,600	S/. 1,600	S/. 1,600	S/. 1,600
Hosting	S/. 4,336	S/. 7,356	S/. 7,356	S/. 7,356	S/. 7,356	S/. 7,356
Sub total Gastos Administrativos	S/. 381,734	S/. 838,146	S/. 1,184,413	S/. 1,943,673	S/. 3,414,419	S/. 6,194,463
Gastos de Ventas	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5

Gastos Administrativos	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Sueldos de Ventas	S/. 102,000	S/. 117,000	S/. 171,000	S/. 288,000	S/. 369,000	S/. 405,000
Campaña de marketing	S/. 16,900	S/. 104,150				
Sub total Gastos de ventas	S/. 118,900	S/. 221,150	S/. 171,000	S/. 288,000	S/. 369,000	S/. 405,000
Total de gastos	S/. 500,634	S/. 1,059,296	S/. 1,355,413	S/. 2,231,673	S/. 3,783,419	S/. 6,599,463

Elaboración: Autores de esta tesis

Tabla 57 Proyección de gastos optimista

Gastos Administrativos	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Mobiliario	S/. 5,596					
Equipos de cómputo	S/. 23,546	S/. 3,323		S/. 2,805	S/. 23,546	
Útiles de oficina	S/. 400					
Inscripción de la aplicación Play Store	S/. 86					
Inscripción de la aplicación en App Store	S/. 341	S/. 341	S/. 341	S/. 341	S/. 341	S/. 341
Gastos de constitución	S/. 1,478					
Sueldos Administrativos	S/. 282,000	S/. 493,200	S/. 616,800	S/. 952,800	S/. 1,287,600	S/. 1,976,400
Alquiler de oficinas	S/. 47,916	S/. 47,916	S/. 47,916	S/. 47,916	S/. 47,916	S/. 47,916
Agua	S/. 800	S/. 800	S/. 800	S/. 1,250	S/. 1,250	S/. 1,250
Luz	S/. 6,800	S/. 8,000	S/. 8,000	S/. 10,000	S/. 10,000	S/. 10,000
Internet	S/. 1,600	S/. 1,600	S/. 1,600	S/. 1,600	S/. 1,600	S/. 1,600
Hosting	S/. 4,336	S/. 7,356	S/. 7,356	S/. 7,356	S/. 7,356	S/. 7,356
Sub total Gastos Administrativos	S/. 374,898	S/. 562,536	S/. 682,813	S/. 1,024,068	S/. 1,379,609	S/. 2,044,863
Gastos de Ventas	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Sueldos de Ventas	S/. 102,000	S/. 117,000	S/. 171,000	S/. 288,000	S/. 333,000	S/. 405,000
Campaña de marketing	S/. 16,900	S/. 104,150				
Sub total Gastos de ventas	S/. 118,900	S/. 221,150	S/. 171,000	S/. 288,000	S/. 333,000	S/. 405,000
Total de gastos	S/. 493,798	S/. 783,686	S/. 853,813	S/. 1,312,068	S/. 1,712,609	S/. 2,449,863

Elaboración: Autores de esta tesis

Tabla 58 Proyección de gastos optimista

Gastos Administrativos	Año 0	Año 1
Mobiliario	S/. 5,596	
Equipos de cómputo	S/. 23,546	S/. 3,323
Útiles de oficina	S/. 400	
Inscripción de la aplicación Play Store	S/. 86	
Inscripción de la aplicación en App Store	S/. 341	S/. 341
Gastos de constitución	S/. 1,478	
Sueldos Administrativos	S/. 282,000	S/. 376,800
Alquiler de oficinas	S/. 47,916	S/. 47,916
Agua	S/. 800	S/. 800
Luz	S/. 6,800	S/. 8,000
Internet	S/. 1,600	S/. 1,600
Hosting	S/. 4,336	S/. 7,356
Sub total Gastos Administrativos	S/. 374,898	S/. 446,136
Gastos de Ventas	Año 0	Año 1
Sueldos de Ventas	S/. 102,000	S/. 117,000
Campaña de marketing	S/. 16,900	S/. 104,150
Sub total Gastos de ventas	S/. 118,900	S/. 221,150
Total de gastos	S/. 493,798	S/. 667,286

Elaboración: Autores de esta tesis

12.6. Estimación de las inversiones

Como se comentó en la introducción de este capítulo, en el pre proyecto se invertirá en equipos de cómputo y profesionales para desarrollar el aplicativo. El detalle de estas adquisiciones se muestra en la Tabla 59. Cabe recalcar que el proyecto demora 6 meses de planilla de Scrum Master, UX y Developer

Tabla 59 Equipos de computo

Equipos de cómputo	Cantidad	Precio Unitario	Monto
Laptops ThinkPad E495	6	S/. 2,805	S/. 16,830
MacBook Pro 13" Core i5 8va Gen	1	S/. 5,799	S/. 5,799
Impresoras	1	S/. 119	S/. 119
Proyector	2	S/. 399	S/. 798
Equipos de cómputo			S/. 23,546

Software	Monto
Proyecto de software activado	S/. 57,000

Elaboración: Autores de esta tesis

Asimismo, el comportamiento de la depreciación se detalla en la Tabla 60, que muestra que el software será depreciado en su totalidad el primer año, posteriormente en el año 3 de operación se adquirirán nuevos equipos de cómputo.

Tabla 60 Depreciación de equipos

Depreciación		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Tasa equipos de computo	25%	S/6,717	S/6,717	S/7,419	S/7,419	S/7,419
Tasa mobiliaria	10%	S/ 560	S/ 560	S/ 560	S/ 560	S/ 560
Software (producto del desarrollo interno)	100 %	S/57,000				

Elaboración: Autores de esta tesis

12.7. Estado de resultados de ganancias y pérdidas

En la Tabla 61 y Tabla 62 se puede observar la proyección del estado de ganancias y pérdidas a 5 años, en los casos de escenario optimista y conservados. Para el escenario pesimista, detallado en la

Tabla 63, sólo se ha considerado el año 1 puesto a que la curva de rentabilidad es constantemente decreciente.

Tabla 61 Estado de ganancias y pérdidas optimista

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5					
Ingresos Brutos	1,010,407	1,361,288	2,484,904	4,803,342	8,930,212					
Estado de Ganancias y Pérdidas	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5				
Ingresospor comisiones	S/.	1,010,407	S/.	1,361,288	S/.	2,484,904	S/.	4,803,342	S/.	8,930,212
Gastos	S/.	-909,450	S/.	-849,617	S/.	-1,708,080	S/.	-1,819,826	S/.	-2,641,470
Gastos Administrativos	S/.	-641,346	S/.	-668,413	S/.	-1,408,473	S/.	-1,475,219	S/.	-2,224,863
Gastos de Ventas	S/.	-221,150	S/.	-171,000	S/.	-288,000	S/.	-333,000	S/.	-405,000
Depreciación y amortización	S/.	-46,954	S/.	-10,204	S/.	-11,607	S/.	-11,607	S/.	-11,607
Utilidad Operativa	S/.	100,957	S/.	511,671	S/.	776,825	S/.	2,983,516	S/.	6,288,742
Impuestos	S/.	-29,782	S/.	-150,943	S/.	-229,163	S/.	-880,137	S/.	-1,855,179
Deduc. x Oper. Per.	S/.	-	S/.	-	S/.	-	S/.	-	S/.	-
Deduc. x Oper. Acum.	S/.	-	S/.	-	S/.	-	S/.	-	S/.	-
Trib. a Pagar x Oper.	S/.	-29,782	S/.	-150,943	S/.	-229,163	S/.	-880,137	S/.	-1,855,179
Utilidad Neta	S/.	71,174	S/.	360,728	S/.	547,661	S/.	2,103,379	S/.	4,433,563

Elaboración: Autores de esta tesis

Tabla 62 Estado de ganancias y pérdidas conservador

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	
Ingresos Brutos	S/. 525,906	S/. 774,656	S/. 1,279,657	S/. 1,878,560	
Estado de Ganancias y Pérdidas	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Ingresos por comisiones	S/. 525,906	S/. 774,656	S/. 1,279,657	S/. 1,878,560	
Gastos	S/.	S/.	S/.	S/.	
Gastos Administrativos	S/. -503,736	S/. -536,413	S/. -760,068	S/. -1,014,809	
Gastos de Ventas	S/. -197,750	S/. -136,800	S/. -230,400	S/. -266,400	
Depreciación y amortización	S/. 301,379	S/. -7,277	S/. -7,978	S/. -7,978	
Utilidad Operativa	S/. 125,800	S/. 94,167	S/. 281,212	S/. 589,373	
Impuestos	S/.	S/.	S/.	S/.	
Deduc. x Oper. Per.	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	
Deduc. x Oper. Acum.	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	
Trib. a Pagar x Oper.	S/. -37,111	S/. -27,779	S/. -82,957	S/. -173,865	
Utilidad Neta	S/. 88,689	S/. 66,387	S/. 198,254	S/. 415,508	

Elaboración: Autores de esta tesis

Tabla 63 Estado de ganancias y pérdidas pesimista

	Año 1	
Ingresos Brutos	S/. 11,885	
Estado de Ganancias y Pérdidas	Año 0	Año 1
Ingresos por comisiones	S/.	11,885
Gastos	S/.	-731,563
Gastos Administrativos	S/.	-446,136
Gastos de Ventas	S/.	-221,150
Depreciación y amortización	S/.	-64,277
Utilidad Operativa	S/.	-719,677
Impuestos	S/.	-
Deduc. x Oper. Per.	S/.	212,305
Deduc. x Oper. Acum.	S/.	212,305
Trib. a Pagar x Oper.	S/.	-
Utilidad Neta	S/.	-719,677

Elaboración: Autores de esta tesis

12.8. Capital de trabajo

En la Tabla 64 se muestra la inversión que se necesita como capital de trabajo, durante los próximos 5 años, en los tres escenarios. Considerando que se cobrarán comisiones a proveedores y clientes luego de 30 días.

Tabla 64 Capital de trabajo escenario optimista

Capital de trabajo	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
30						
Cuentas por cobrar (30 días)	S/. 84,201	S/. 113,441	S/. 207,075	S/. 400,278	S/. 744,184	
Cuentas por pagar (30 días)	S/. 30,034	S/. 71,875	S/. 69,951	S/. 141,373	S/. 150,685	
Total Necesario	S/. 114,234	S/. 185,315	S/. 277,026	S/. 541,651	S/. 894,869	
Inversión en capital de trabajo	S/. 114,234	S/. 71,081	S/. 91,711	S/. 264,625	S/. 353,218	

Elaboración: Autores de esta tesis

Tabla 65 Capital de trabajo escenario conservador

Capital de trabajo	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
30						
Cuentas por cobrar (30 días)	S/. 43,826	S/. 64,555	S/. 106,638	S/. 156,547	S/. 262,746	
Cuentas por pagar (30 días)	S/. 28,784	S/. 58,457	S/. 56,101	S/. 82,539	S/. 106,767	
Total Necesario	S/. 72,609	S/. 123,012	S/. 162,739	S/. 239,086	S/. 369,514	
Inversión en capital de trabajo	S/. 72,609	S/. 50,402	S/. 39,727	S/. 76,346	S/. 130,428	

Elaboración: Autores de esta tesis

Tabla 66 Capital de trabajo escenario pesimista

Capital de trabajo	Año 0	Año 1
30		
Cuentas por cobrar (30 días)	S/. 990	
Cuentas por pagar (30 días)	S/. 33,971	
Total Necesario	S/. 34,962	
Inversión en capital de trabajo	S/. 34,962	S/. 26,504

Elaboración: Autores de esta tesis

12.9. Flujo económico proyectado

Se realizó un análisis del flujo económico en el escenario conservador, como se puede apreciar en la Tabla 67, donde se ve que el proyecto sería rentable. De la misma manera en la Tabla 68, bajo el escenario optimista, se demuestra que la VAR y TIR de este proyecto es bastante atractiva para el inversionista. En el caso del escenario pesimista, se puede visualizar pérdida de acuerdo con la Tabla 69.

Tabla 67 Flujo económico proyectado - escenario conservador

Flujo de caja operativo	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por comisiones	S/. 525,906	S/. 774,656	S/. 1,279,657	S/. 1,878,560	S/. 3,152,957	
Gastos Administrativos	S/. -503,736	S/. -536,413	S/. -760,068	S/. -1,014,809	S/. -1,461,663	
Gastos de ventas	S/. -197,750	S/. -136,800	S/. -230,400	S/. -266,400	S/. -324,000	
Tributos por pagar	S/. -37,111	S/. -27,779	S/. -82,957	S/. -173,865	S/. -400,998	
Total Egresos	S/. -738,597	S/. -700,992	S/. -1,073,425	S/. -1,455,074	S/. -2,186,661	
Flujo de caja operativo	S/. -212,690	S/. 73,664	S/. 206,232	S/. 423,486	S/. 966,296	

Flujo de caja de inversiones	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Equipos de computo	S/. -23,546	S/. -3,323	S/. -	S/. -2,805	S/. -23,546	S/. -
Mobiliario	S/. -5,596					
Inversión adicional en gastos pre operativos	S/. -345,406					
Proyecto de implementación de la plataforma (aplicación, web y modulo de integración)	S/. -36,750					
Inversión en capital de trabajo	S/. -72,609	S/. -50,402	S/. -39,727	S/. -76,346	S/. -130,428	
Recupero del capital de trabajo						S/. 369,514
Flujo de Caja de Inversiones	S/. -483,907	S/. -53,725	S/. -39,727	S/. -79,151	S/. -153,974	S/. 369,514
Valor Terminal (x5 EBI TDA)						S/. 6,836,472

Flujo de Caja Economico	S/. -483,907	S/. -266,416	S/. 33,937	S/. 127,081	S/. 269,512	S/. 8,172,282
--------------------------------	--------------	--------------	------------	-------------	-------------	---------------

Costo Oportunidad Capital 30%

VAN	1,684,478
TIR	70.3%

Elaboración: Autores de esta tesis

Tabla 68 Flujo proyectado - escenario optimista

Flujo de caja operativo	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por comisiones	S/. 1,010,407	S/. 1,361,288	S/. 2,484,904	S/. 4,803,342	S/. 8,930,212	
Gastos Administrativos	S/. -641,346	S/. -668,413	S/. -1,408,473	S/. -1,475,219	S/. -2,224,863	
Gastos de ventas	S/. -221,150	S/. -171,000	S/. -288,000	S/. -333,000	S/. -405,000	
Tributos por pagar	S/. -29,782	S/. -150,943	S/. -229,163	S/. -880,137	S/. -1,855,179	
Total Egresos	S/. -892,278	S/. -990,356	S/. -1,925,636	S/. -2,688,356	S/. -4,485,042	
Flujo de caja operativo	S/. 118,129	S/. 370,932	S/. 559,268	S/. 2,114,986	S/. 4,445,170	

Flujo de caja de inversiones	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Equipos de computo	S/. -29,156	S/. -8,933	S/. -	S/. -5,610	S/. -29,156	S/. -
Mobiliario	S/. -6,822					
Inversión adicional en gastos pre operativos	S/. -360,406					
Proyecto de implementación de la plataforma (aplicación, web y modulo de integración)	S/. -36,750					
Inversión en capital de trabajo	S/. -114,234	S/. -71,081	S/. -91,711	S/. -264,625	S/. -353,218	
Recupero del capital de trabajo						S/. 894,869
Flujo de Caja de Inversiones	S/. -547,369	S/. -80,014	S/. -91,711	S/. -270,235	S/. -382,374	S/. 894,869
Valor Terminal (x6 EBI TDA)						S/. 37,802,094
Flujo de Caja Economico	S/. -547,369	S/. 38,115	S/. 279,221	S/. 289,034	S/. 1,732,612	S/. 43,142,133

Costo Oportunidad Capital 30%

VAN	12,004,795
TIR	151.7%

Elaboración: Autores de esta tesis

Tabla 69 Flujo proyectado - escenario pesimista

Flujo de caja operativo	Año 0	Año 1
Ingresos por comisiones		S/. 11,885
Gastos Administrativos		S/. -446,136
Gastos de ventas		S/. -221,150
Tributos por pagar		S/. -
Total Egresos		S/. -667,286
Flujo de caja operativo		S/. -655,400

Flujo de caja de inversiones	Año 0	Año 1
Equipos de computo	S/. -23,546	S/. -3,323
Mobiliario	S/. -5,596	
Inversión adicional en gastos pre operativos	S/. -407,656	
Proyecto de implementación de la plataforma (aplicación, web y modulo de integración)	S/. -57,000	
Inversión en capital de trabajo	S/. -34,962	S/. -26,504
Recupero del capital de trabajo		
Flujo de Caja de Inversiones	S/. -528,760	S/. -29,827

Valor Terminal (x8 EBI TDA)

Flujo de Caja Economico	S/. -528,760	S/. -685,227
--------------------------------	--------------	--------------

Costo Oportunidad Capital 30%

VAN	- 1,055,858
------------	--------------------

Elaboración: Autores de esta tesis

12.10. Conclusiones del capítulo

- En base al análisis expuesto, el escenario conservador da como resultado rentabilidad con una VAN de S/. 1,684,478 y un TIR de 70,3%, lo cual resulta atractivo para invertir.
- Al ponderarse las VAN de los tres escenarios propuestos, el valor genera una rentabilidad interesante para la inversión.
- En el caso del escenario pesimista, las pérdidas son menores.

CAPÍTULO XIII Plan de riesgos

A continuación, se revisará los riesgos internos y externos identificados, los cuales son una amenaza potencial ya que podría afectar a la propuesta de negocio. A fin de poder mitigar (y en algunos casos eliminarlo) las posibles consecuencias negativas ante estas situaciones, se propondrá un plan mediante una adecuada gestión del riesgo.

13.1. Riesgos identificados y plan de gestión

Se identifican los riesgos asociados a factores del mercado, que de materializarse podrían afectar la propuesta de negocio luego de un cambio. Se divide en riesgo externo y riesgo interno y se lista el plan de gestión para cada punto a fin de eliminar o reducir el riesgo. En la Tabla 70 se observa los descrito:

Tabla 70 Lista de riesgos y plan de gestión

Tipo de riesgo	Factor	Riesgo(s)	Plan de gestión
Interno	Seguridad organizacional	<ul style="list-style-type: none"> Existen situaciones de peligro potencial físico a los que los colaboradores están expuestos 	<ul style="list-style-type: none"> Diseñar el manual de seguridad organizacional e implementarlo a fin de identificar las situaciones de peligro potencial. Capacitar a todos los colaboradores y crear una conciencia de la importancia de estos en su día a día.
	Colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> Debido a la alta rotación de los talentos en el ámbito laboral y la importancia de ciertos roles, al desvincularse podría afectar negativamente a la empresa. Existen colaboradores que podrían no cumplir con la expectativa de calidad de atención creando un malestar en los usuarios 	<ul style="list-style-type: none"> Crear un programa de incentivos que permita premiar a los colaboradores acorde a su desempeño Crear una política que fomente la rotación del personal dentro de la empresa, a fin de que adquieran nuevos retos y experiencias Implementar un programa de inducción de atención al cliente, a fin de capacitar a nuestro personal Tercerizar la selección de personal con una empresa proveedora especializada a fin reducir la probabilidad de contratar a alguien que no cuente con el perfil
	Sistema	<ul style="list-style-type: none"> Existen diferentes razones por las que el sistema puede verse afectado y dejar de operar: desde algún accidente como incendio, inundación, desastres naturales, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> Diseño de plan de contingencia ante emergencias a fin de estandarizar acciones ante estas situaciones Contar con proveedor de grupo electrógeno a fin de que pueda brindar energía eléctrica para las actividades primordiales.

Tipo de riesgo	Factor	Riesgo(s)	Plan de gestión
Externo	Tecnológico	<ul style="list-style-type: none"> Existen diferentes amenazas online para los servidores, los cuales están expuestos a cualquier ataque virtual. La información que se maneja de los proveedores y los usuarios es privada y valiosa, por ende, están expuestos a intentos de acceso a esta data. 	<ul style="list-style-type: none"> Contar con un respaldo en la nube o servidores físicos ubicados en otros lugares fuera de Perú. Mantener lo más actualizado posible la aplicación a fin de poder contar con las soluciones de seguridad Reforzar las medidas de seguridad internas, así como capacitaciones a los colaboradores a fin de no compartir información valiosa (ingeniería social)
	Reputacional	<ul style="list-style-type: none"> Los usuarios podrían verse afectados por algún desperfecto como el estado de la cancha, algún cable suelto, etc. Esto podría terminar en una denuncia que no solo afectará económicamente a la empresa, sino que también afectará la reputación Responder algún reclamo fuera de lo establecido por ley, no solo terminaría en una multa, sino que también la posibilidad de impacto negativo de la marca Incumplimiento de contrato por parte de los proveedores 	<ul style="list-style-type: none"> Se deberá elaborar los contratos por medio de abogados quienes formalizarán la propuesta. Este contrato debe ser claro y sencillo, lo cual facilitaría el cumplimiento del mismo. Procurar contar con el personal calificado a fin de poder brindar respuestas antes de la fecha ley. Crear políticas de mantenimiento de los campos, así como la estandarización de procesos nuevos que vienen aplicando otras empresas.
	Seguridad	<ul style="list-style-type: none"> Dado el contexto de seguridad pública, existe un alto índice de tener alguna incidencia de seguridad con ladrones Los usuarios debido a la intensidad de juego pueden terminar en altercado físico. 	<ul style="list-style-type: none"> Contar con el personal de vigilancia atento ante cualquier hecho ocurrido dentro del establecimiento. Capacitar al personal de seguridad para que sepa actuar ante situaciones complicadas con los usuarios Analizar como aumentar seguridad mediante el uso de nuevas tecnologías que faciliten la supervisión de estas.
	Competencia	<ul style="list-style-type: none"> Debido a que el mercado digital no tiene fronteras, hay posibilidades de encontrar nueva competencia con mayor inversión. Algunas de las aplicaciones mencionadas en el benchmarking quieren reinventarse con una 	<ul style="list-style-type: none"> Asegurar la administración de canchas a fin de poder tener mayor influencia y dificultar el avance de la competencia Potenciar la innovación dentro de la empresa para realizar constantemente

Tipo de riesgo	Factor	Riesgo(s)	Plan de gestión
		propuesta similar a la nuestra.	

Elaboración: Autores de esta tesis

13.2. Medición de riesgos

A fin de poder medir los riesgos mencionados en el punto anterior, se toma como referencia la severidad y probabilidad de la ocurrencia. Esto permitirá determinar qué tanto impacta cada riesgo. Se priorizará la gestión de los riesgos más intolerables por su importancia. A continuación, en la Tabla 71 se determinan los rangos de la medición del riesgo:

Tabla 71 Medición del riesgo

	Severidad		
Probabilidad	Trivial	Tolerable	Moderado
	3	4 - 6	7 -12
	Tolerable	Moderado	importante
	4 - 6	7 -12	13 - 18
	Moderado	importante	intolerable
	7 -12	13 - 18	19 - 27

Elaboración: Autores de esta tesis

Tabla 72 Lista de riesgos y plan de gestión

Riesgos	Probabilidad	severidad	valor de riesgo	clasificación
Seguridad organizacional	6	3	18	importante
Colaboradores	6	3	18	importante
Sistema	1	2	2	Trivial
Tecnológico	8	3	24	intolerable
Reputacional	4	3	12	Moderado
Seguridad	6	3	18	importante
Competencia	7	3	21	intolerable

Elaboración: Autores de esta tesis

13.3. Conclusiones

La importancia de identificar los riesgos radica en que al mitigar o eliminar las consecuencias que puedan afectar negativamente a la empresa, lo cual permite la

continuidad del negocio. A continuación, se presentan las conclusiones que se pueden rescatar de este punto:

- Debido al perfil digital de la propuesta de negocio, los riesgos externos con mayor grado de intolerancia son el factor tecnológico y la competencia. Empresas transnacionales como Glovo, Uber o Airbnb han demostrado no ser muy complicado arribar en diferentes países por lo que hay altas probabilidades de que una solución similar a la propuesta de negocio pueda penetrar el mercado. Así mismo la seguridad digital es una preocupación latente en diferentes sectores a nivel mundial.
- Con respecto a los riesgos internos, se encuentran a los colaboradores y la seguridad organizacional identificados como importantes. Es un problema potencial el hecho de que los principales talentos pasen a otras empresas y se lleven todo el *know-how*, por lo que se tendría que contar con un plan que haga más atractivo el permanecer en la empresa formada. Así mismo, la seguridad dentro de la organización es algo que muchas empresas descuidan y terminan siendo blanco de críticas ante un fatídico acontecimiento. Fomentar una cultura de prevención por medio de capacitaciones y manual es lo que se recomienda.
- La implementación así como la ejecución de los planes de contingencia es vital pero al mismo tiempo se recomienda hacer este análisis de forma periódica (anualmente) a fin de poder identificar nuevos riesgos.

CAPÍTULO XIV Conclusiones y recomendaciones

14.1. Conclusiones

A partir de la investigación se ha llegado a las siguientes conclusiones:

- Se ha concluido que los clientes y proveedores aceptarían esta propuesta de negocio la cual, de acuerdo con los escenarios optimista y conservador, son rentables a un plazo de 5 años.
- El crecimiento de la población y el contexto de los smartphones permiten que el negocio no invierta en equipos de instalación, sino que el mismo usuario y proveedor usen las herramientas que ya manejan diariamente.
- El perfil del usuario prioriza la seguridad y calidad de instalaciones y es por ellos que se han considerado estos dos puntos como prioridad fuera del aplicativo.
- Finalmente, según la Investigación de Mercado, los usuarios realizan deporte por diversión y socializar, es por ellos que el aplicativo busca juntar a equipos para poder practicar deportes como el vóley y básquet también.

14.2. Recomendaciones

Finalmente, con la experiencia recaba en los análisis de los capítulos de la tesis, se presentan las siguientes recomendaciones:

- A futuro, la aplicación debería de evolucionar a un ERP para administración de espacios con reserva alquilada, y poder ayudar al proveedor a llevar de mejor manera sus finanzas.
- Del análisis del Estudio de Mercado, información adicional indica la potencialidad de expandir el negocio a distritos vecinos tales como Pueblo Libre, San Isidro y Miraflores, que se identificaron durante la definición del perfil de los usuarios de espacios deportivos.
- Ante riesgos no mapeados, es importante ampliar el análisis de los factores de riesgo que no solamente impactan directamente al negocio, sino también factores que puedan impactar al desarrollo de las actividades cotidianas que se dan por implícitas; puntualmente el ampliar el factor de riesgo de bioseguridad cobra mayor importancia.

Bibliografía

- CCR Cuore. (mayo de 2018). Actitud hacia el deporte. Obtenido de CCR Cuore: https://www.ccrлатam.com.pe/themes/ccr_cuore/pdf/Actitud-hacia-el-deporte.pdf
- Coll, C. (20 de abril de 2019). Las ventajas de practicar tenis sobre tierra batida. Obtenido de AS: https://as.com/opinion/2019/04/20/blogs/1555790204_487381.html
- Compañía peruana de estudios de mercados y opinión pública s.a.c. (abril de 2019). Perú: Población 2019. Obtenido de CPI.com: http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacional_peru_201905.pdf
- Córdor Jiménez, J. (26 de septiembre de 2019). Alrededor de 200,000 personas se mudan cada año en Lima. Gestión, pág. 4.
- Consejo de la Unión Europea. (9 de noviembre de 2017). Grupo «Deporte». Obtenido de Consejo Europeo Consejo de la unión europea: <https://www.consilium.europa.eu/es/council-eu/preparatory-bodies/working-party-sport/>
- Corbaz. (2020). Infraestructura deportiva. Obtenido de Corbaz Ingeniería y construcción: https://www.corbazsl.com/infraestructuradeportiva/#iLightbox%5Bgallery_image_1%5D/2
- El Economista América. (4 de diciembre de 2019). Crece valor de pagos distintos al efectivo en 23% a setiembre. Obtenido de El Economista América: <https://www.economistaamerica.pe/economia-eAm-peru/noticias/10237923/12/19/Crece-valor-de-pagos-distintos-al-efectivo-en-23-a-setiembre.html>
- España González, F. E. (2017). Grandes beneficios de la actividad física. Obtenido de Universidad Nacional Autónoma de México: <http://enp3.unam.mx/revista/articulos/3/actividad.pdf>
- Fundación Consejo España Perú. (11 de Julio de 2019). Minsait analiza la Tendencia en Medios de Pago 2018 en Perú. Obtenido de Fundación Consejo España Perú: <http://www.espana-peru.org/articulo/minsait-analiza-tendencia-medios-pago-2018-peru>
- García-Allen, J. (2019). 15 enfermedades que se previenen practicando ejercicio físico. Obtenido de Psicología y mente: <https://psicologiaymente.com/deporte/enfermedades-previenen-practicando-ejercicio-fisico>
- Garrido, X. (30 de abril de 2012). Las superficies de la ATP; Déficit de hierba. Obtenido de Punto de Break: <http://www.puntodebreak.com/2012/04/30/las-superficies-de-la-atp-deficit-de-hierba>

- Hernández Moreno, & Blázquez. (1993). Formas de ámbito deportivo. Obtenido de Cancillería Valenciana: http://www.cult.gva.es/dgd/form_amb_deportivo/dxtes%20equipo/hernandez%20moreno.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2 de junio de 2018). Estadística de las tecnologías de información y comunicación en los hogares. Obtenido de Inri: https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/01-informe-tecnico-n02_tecnologias-de-informacion-ene-feb-mar2018.pdf
- Ipsos. (octubre de 2019). Alimentación y vida saludable en Lima. Obtenido de Ipsos: https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2019-10/vida_saludable.pdf
- Ipsos. (13 de febrero de 2020). Características de los niveles socioeconómicos en Perú. Obtenido de Ipsos.com: <https://www.ipsos.com/es-pe/caracteristicas-de-los-niveles-socioeconomicos-en-el-peru>
- Keneshiro, D & Sachún, R. (2015). *Plan de negocio para brindar el servicio de reserva en línea para campos deportivos de futbol en Lima Metropolitana* (tesis de maestría inédita). Universidad Esan, Lima, Perú.
- McMillan, J. H., & Schumacher, S. (2005). Investigación Educativa. Madrid: Pearson.
- Mendoza Riofrío, M. (18 de noviembre de 2019). El smartphone consolida su avance. El Comercio, pág. 4.
- Mendoza Riofrío, M. (6 de septiembre de 2019). Osiptel: El 73,4% de los hogares cuenta con un smartphone. Obtenido de El Comercio: <https://elcomercio.pe/economia/dia-1/osiptel-73-4-hogares-cuenta-smartphone-tv-paga-streaming-netflix-noticia-672915-noticia/?ref=ecr>
- Min Shum, Y. (18 de junio de 2018). Matriz de evaluación de factores externos (Matriz EFE – MEFE). Obtenido de Yi Min Shum Xie: <https://yiminshum.com/matriz-evaluacion-factores-externos-matriz-efe-mefe/>
- Mondo Ibérica. (27 de junio de 2018). Sportflex M, un pavimento para superficies deportivas de exterior que supera las máximas exigencias de calidad europeas. Obtenido de Mondo Ibérica: <https://news.mondoiberica.com.es/sportflex-m-deportivas-exterior/>
- Munters. (2020). Pistas de patinaje sobre hielo. Obtenido de Munsters: <https://www.munters.com/es/industrias/recreation-and-leisure/ice-rinks/>
- Organización Mundial de la Salud. (2019). Recomendaciones mundiales sobre actividad física para la salud. Obtenido de Organización Mundial de la Salud: https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/44441/9789243599977_spa.pdf?ua=1

- Oxford Learner's Dictionaries. (02 de 2020). Smartphone. Obtenido de Oxford Learner's Dictionaries:
<https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/us/definition/english/smartphone?q=smartphone>
- Parlebás, P. (1988). Elementos de sociología del deporte. Málaga: Unisport. Obtenido de <https://www.efdeportes.com/efd138/concepto-y-clasificaciones-del-deporte-actual.htm>
- PQS. (12 de marzo de 2019). El 80% de la población del Perú urbano tiene un celular. Obtenido de PQS: <https://www.pqs.pe/actualidad/noticias/el-80-de-la-poblacion-del-peru-urbano-tiene-un-celular>
- Redacción Gestión. (5 de agosto de 2016). Solo 39% de peruanos practica deporte, la mayoría dice no hacerlo por falta de tiempo. Obtenido de Gestión: <https://gestion.pe/tendencias/39-peruanos-practica-deporte-mayoria-dice-hacerlo-falta-111576-noticia/>
- Tarqui, V. (16 de noviembre de 2019). Perú tiene un alto espacio de crecimiento en pagos digitales. Obtenido de Andina Agencia peruana de noticias: <https://andina.pe/agencia/noticia-peru-tiene-un-alto-espacio-crecimiento-pagos-digitales-774253.aspx>
- Trend. (29 de abril de 2019). Smartphone: el medio preferido por los peruanos para navegar en Internet. Obtenido de Trend: <https://trend.pe/smartphone-el-medio-preferido-por-los-peruanos-para-navegar-en-internet/>
- Universidad de Chile. (s.f.). Área de deporte recreativo o deporte salud. Obtenido de Universidad de Chile: <http://www.derecho.uchile.cl/estudiantes/deportes/area-de-deporte-recreativo-o-deporte-salud>

Listado de anexos

Anexo-1 Guía de preguntas a expertos

1. ¿Cómo cree usted que ha evolucionado el rubro del negocio de complejos deportivos?
2. ¿Podría contarnos sobre la historia de su empresa?
3. ¿Cómo ha evolucionado el número de competidores relacionados con su negocio?
4. Cuando implemento su negocio, ¿en cuánto tiempo recupero su inversión?
5. ¿Encontró alguna dificultad al momento de implementar su negocio?
6. ¿Cuáles son los factores de éxito de su negocio?
7. ¿Qué servicios adicionales brinda a sus clientes?
8. ¿Cuáles son los problemas más frecuentes que experimenta su negocio?
9. ¿Qué medios de comunicación utiliza para ofertar sus servicios?
10. ¿Su negocio tiene página web o aplicativo móvil?
11. Según su experiencia, ¿qué tipo de deportes prefieren los usuarios?
12. ¿Con qué frecuencia los usuarios visitan el complejo deportivo?
13. ¿Qué servicios adicionales prefieren los usuarios?
14. ¿Qué tan probable es que lleguen nuevos usuarios?
15. ¿Cuál es el costo de alquiler del espacio deportivo?, ¿estos han aumentado en los últimos cinco años o por el contrario han disminuido?
16. ¿Los consumidores son residentes del distrito o son foráneos?
17. ¿Cómo opina usted sobre la propuesta de idea de negocio que le acabamos de presentar?
18. ¿Usted estaría de acuerdo en aceptar formar parte de esta propuesta de negocio?:
19. ¿Cuáles son los planes a futuro de su negocio?
20. ¿Qué le gustaría mejorar en su negocio en este año?, ¿Qué servicios adicionales le gustaría implementar?

Anexo-2 Informe de entrevista a expertos

Se presentan los resultados de la información obtenida en las entrevistas realizadas a los dueños y administradores de complejos deportivos.

Tabla Anexo 1. Administradores de complejos deportivos entrevistados.

Empresa	Nombre del experto	Ocupación	Rubro	Distrito
La Once	Ángelo vela	Propietario de la empresa	Alquiler de canchas deportivas	San Borja
Villa Sport Los Precusores	Luis Moran	Administrador de la empresa	Alquiler de canchas deportivas	Surco
Nuevo Potrero Planet Surco	Cristopher linares	Propietario de la empresa	Alquiler de canchas deportivas	Surco

Elaboración: Autores de esta tesis

A continuación, se presentarán las respuestas según las preguntas planteadas en la guía de acuerdo a los objetivos de investigación.

Objetivo	N°	Preguntas	Ángelo Vega	Luis Moran	Cristofher Linares
Conocer la evolución del rubro de complejos deportivos	1	¿Cómo cree usted que ha evolucionado el rubro del negocio de complejos deportivos?	Este rubro ha crecido mucho, siempre se vienen creando más espacios deportivos en Lima Metropolitana, ahora con los convenios de los colegios, en el cual tú le propones hacer el campo y ellos lo utilizan; además, se puede alquilar en la noche, es un nuevo giro de este negocio, así que el mercado se ha expandido, la competencia siempre aumenta en este y otros distritos.	Este rubro ha crecido bastante en los últimos años, la competencia ha aumentado, antes las personas estaban acostumbradas a practicar deporte en canchas de loza, pero ahora los aficionados al deporte quieren lugares más amplios, cómodos y seguros. La evolución de este rubro se debe a que, en esta zona, las personas son muy aficionadas al deporte; sin embargo, tenemos como competencia a los centros deportivos municipales, pero nuestros clientes se mantienen fieles a nosotros, porque mantenemos en buen estado nuestra infraestructura.	Desde hace 10 años aproximadamente, el negocio de alquiler de espacios deportivos viene desarrollándose con nuevas propuestas para los clientes que le gusta hacer deporte, se han implementado varios espacios deportivos, debido a que los usuarios no se conformaban solo en jugar en lugares públicos, sino que buscan calidad de la cancha, seguridad y confort para practicar su deporte. Es así como, el modelo de negocio se volvió atractivo para los empresarios que están invirtiendo en este rubro, como nosotros que lo vimos un negocio rentable.
	2	¿Podría contarnos sobre la historia de su empresa?	Esto era un campo de entrenamiento cuando firmamos contrato levantamos todo imagínate era campo de gras natural, lo tuvimos que asfaltar, fue difícil porque es un terreno grande, pero se logró, se contrataron arquitectos e ingenieros, maestros de obra para ver la mejor forma de distribuir los espacios y optimizar las canchas. Actualmente tenemos muchos clientes y siempre están ocupadas las canchas deportivas.	Bueno la idea de este campo inicialmente era implementar un centro deportivo integral no tan solo con canchas de fútbol y básquet sino también de vóley y hasta proyectamos una piscina, todo el giro cambio cuando nos percatamos al momento de inaugurar las dos primeras canchas de fútbol, debido a que venían varios grupos de personas para jugar fútbol 7, por lo que, teníamos que ampliar el horario de atención que es normalmente hasta las 10 de la noche. Es así que con mi socio nos pusimos a ver la posibilidad de llenar y acondicionar toda el área para que se incrementen el número de canchas de fútbol, que en su totalidad son 4 ahora. Es así que, nos quedamos con estas 4 canchas reglamentarias y la hora de alquiler ampliamos 2 horas.	Este lugar era un depósito de autos cuando se firmó la sociedad de negocio por los espacios con un contrato de 5 años inicialmente, esto no incluía el saneamiento del local, lo cual, tomo casi un año en hacerlo. Después de eso se contrató una empresa extranjera para el diseño, ejecución e instalación de las canchas, primero 4 de fútbol 7, posteriormente las de 5, actualmente ya tenemos 5 canchas bien implementadas. Asimismo, se vieron otros puntos como la iluminación, el espacio de baños y el restaurante que funciona pero que al inicio no teníamos, se pensó en el estacionamiento y el tema de seguridad que a la fecha funciona bastante bien. Viendo la magnitud de la inversión se propuso concesionar 5 años más con otras condiciones muy diferentes a las iniciales. El tema legal fue revisado muchas veces para iniciar el negocio, en este punto la municipalidad si ayudo bastante en el sentido que tuvieron celeridad en los tramites.
	3	¿Cómo ha evolucionado el número de competidores relacionados con su negocio?	En esta zona, tenemos más de 5 complejos deportivos que alquilan, por lo que los jugadores tienen la opción de elegir; mientras, nosotros tenemos nuestros clientes que siempre vienen; sin embargo, la competencia nos ayuda a compararnos con ellos y mejorar los servicios que ofrecemos.	la competencia se ha incrementado bastante, la oferta de centros deportivos sigue aumentando; debido a la demanda por alquilar espacios deportivos. Tenemos muchos clientes fidelizados; pero siguen llegando personas de otras zonas.	Alrededor tenemos más 5 canchas de gras sintético que tienen, sus nosotros y manejamos clientes que vienen aquí así que de cierta manera hasta vece nos convino que se formaran nuevas canchas así se pudo ofertar nuestra propuesta ya el cliente decide finalmente, este lugar es conocido por los campeonatos que se hacen aquí y la escuela lo hace más visible.

Objetivo	N°	Preguntas	Respuestas	Respuestas	Respuestas
Saber cómo ha crecido su negocio	4	Cuándo implemento su negocio, ¿en cuánto tiempo recupero su inversión?	En 5 años se hizo la proyección, los otros años solo ganancia para los inversionistas y eso se viene cumpliendo. Tener en cuenta que para este negocio se maneja una inversión fuerte, el mantenimiento también es costos, porque deben estar en buenas condiciones.	En 8 años recupere lo que se había gastado, esto es lo general en este tipo de negocio	Pasaron más de 5 años, para recuperar la inversión, logrando cancelar varias deudas en el banco. Después de todo eso vimos de forma progresiva la utilidad en los socios.
	5	¿Encontró alguna dificultad al momento de implementar su negocio?	Si, la construcción de la infraestructura demoro, como los palcos y las demás áreas comunes, camerinos y la bodega restaurante.	El terreno era accidentado, solo una parte era plana, nos tomó casi 6 meses construirlo, cambiar la estructura del lugar fue complicado, más los permisos de la municipalidad, otro impedimento fue el ruido en la zona, por lo que, los vecinos se quejaron junto a la gran cantidad de polvo que se hizo. A parte hubo un proveedor del gras sintético que nos trajo un gras de mala calidad, esto es clave para que los usuarios puedan practicar su deporte con normalidad. Otra dificultad fue la electricidad y la iluminación, tuvimos que tercerizar el servicio para que se realice un buen trabajo técnico, es importante tener buena visibilidad en la cancha.	El saneamiento del local y los detalles arquitectónicos finales para la implementación de las canchas, el capital se estimó más de lo que se pensó al inicio.
	6	¿Cuáles son los factores de éxito de su negocio?	La atención personalizada y la respuesta inmediata a sus mensajes y llamadas, la calidad del campo muy importante, tenemos muchos clientes porque nuestras canchas están en buen estado, la limpieza en los camerinos y baños es constante,	Perseverancia en la recuperación de todo el capital, publicidad y promociones a nuestros clientes constantes, el mantenimiento de las canchas es importante los jugadores se fijan mucho en la condición del gras, eso revisamos a diario.	Nuestras canchas son de clase A1, quien juega aquí regresa, nuestra iluminación LED permite jugar en la noche como si fuera de día, eso es importante porque los deportistas necesitan buena iluminación, la limpieza en los baños y la seguridad hacen de que nuestros clientes regresen y nos recomienden a otros.
	7	¿Qué servicios adicionales brinda a sus clientes?	Alquilamos para una escuela de futbolito de mujeres y para campeonatos de colegios, universidades e instituciones que se encuentran en la zona	Le damos el servicio de chalecos, pelotas, camerinos, está incluido en el precio. El concesionario de bebidas que está disponible siempre tiene jugos, agua y gaseosas, hidratantes. El estacionamiento está incluido siempre y cuando sean jugadores, la seguridad está garantizada aquí.	Alquilamos según el tipo de actividad deportiva, para campeonatos corporativos, cumpleaños, eventos de instituciones, aniversarios y eventos especiales, los campeonatos y la escuela de futbolito es permanente en todo el año.

8	¿Cuáles son los problemas más frecuentes que experimenta su negocio?	Casi dificultades no tenemos, solo a veces las cancelaciones de alquiler de cancha, por lo demás, una que otra pelea en la cancha, pero se maneja y se controla por nuestro personal de seguridad.	las cancelaciones de los alquileres es algo que siempre tenemos por eso se separa la cancha en algunos casos cuando son clientes, pero en muchos casos cancelan al 100%, porque cuando una cancha se cancela el alquiler se queda libre y eso es pérdida para nosotros.	No se presentaron mayores incidentes, ni reportado ningún accidente, hasta el momento hemos venido mejorando con el tiempo cada aspecto, siempre tenemos presente cada cosa que el cliente puede decirnos, el manejo del personal que tenemos aquí con la experiencia de años, así que problemas no podría considerar. Alguna discusión entre los jugadores que es leve, alguna rajadura de algún auto en el estacionamiento, que alguien ingrese licor al recinto siempre se está atento a esos temas, tenemos reglamentos internos.
---	--	--	---	---

Objetivo	N°	Preguntas	Respuestas	Respuestas	Respuestas
Identificar los principales canales de difusión para fomentar la demanda	9	¿Qué de medios comunicación utiliza para ofertar sus servicios?	Redes sociales básicamente, este campo ya es conocido, siempre tenemos clientes	Antes utilizábamos volantes, pero ahora la cancha es conocida, siempre hay clientes y las horas están completan. Los martes y miércoles a veces hay horas libres. Esta cancha es bien conocida, siempre se pasan la voz.	Todo es boca a boca, antes tal vez hacíamos publicidad impresa, pero por la afluencia que se tiene no lo hacemos hace mucho, nuestra publicidad está en internet y en una página web que se llama Canchas Perú. Ahí nos encuentras y claro en las redes sociales. Al lugar siempre nos visitan gente nueva, pero la mayoría viene por recomendación.
	10	¿Su negocio tiene página web o aplicativo móvil?	Teníamos antes, ahora ya no por falta de mantenimiento.	Si tenemos publicidad web, captamos personas por ese medio.	Si estamos en internet, pero aplicativo móvil no tenemos.
Conocer cómo funciona el servicio de complejos deportivos	11	Según su experiencia, ¿qué tipo de deportes prefieren los usuarios?	Juegan más fulbito y futbol, pero también hay vóley hay una cancha para básquet, pero eso la dejamos libre, en verdad hay niños que vienen y la usan, el deporte debe ser algo libre. El sector privado también debe apoyar el deporte, el alquiler de los campos es una exigencia y servicio a los clientes que lo desean.	Aquí fulbito todo el tiempo, pero si hay campeonatos de vóley, para eso tenemos indumentaria y material para levantar el campo de vóley.	La mayoría prefiere el fulbito, pero también juegan voleibol, se instalan estas canchas con facilidad, una vez tuvimos un pequeño campeonato de rugby en la cancha más grande.
	12	¿Con qué frecuencia los usuarios visitan el complejo deportivo?	Todo el tiempo, a partir de las 5 de la tarde siempre para lleno de lunes a viernes. Los sábados y domingos todo el día está lleno.	Todos los días en el horario de atención, siempre hay público. Los usuarios llegan con frecuencia semanal.	Semanal en la mayoría de los casos, algunos 2 veces por semana.
	13	¿Qué servicios adicionales prefieren los usuarios?	Solo alquiler de canchas deportivas todo lo relacionado al deporte y de que se trate de alquiler. También, quieren tiendas, donde encuentren bebidas energéticas.	Eventos empresariales, campeonatos institucionales, parrilladas, aniversarios de colegios, universidades, yincanas, hasta tuvimos un campeonato oficial de futbol 7.	Bodega y estacionamiento.

Objetivo	N°	Preguntas	Respuestas	Respuestas	Respuestas
Conocer cómo funciona el servicio de complejos deportivos	14	¿Qué tan probable es que lleguen nuevos usuarios?	Siempre en todo momento, cada día hay gente nueva.	Siempre los clientes fieles traen nuevos usuarios, esta cadena es constante, siempre hay caras nuevas aquí.	Siempre llegan por recomendación de alguien que ya jugó aquí antes
	15	¿Cuál es el costo de alquiler del espacio deportivo?, ¿estos han aumentado en los últimos cinco años o por el contrario han disminuido?	S/ 120 por día de lunes a viernes y S/ 140 los fines de semana.	Esta S/ 120 de lunes a viernes y S/ 150 por hora los fines de semana, el precio aumento por los mantenimientos constantes y el tratamiento de las canchas.	Tenemos precios de días de lunes a viernes S/ 100, los fines de semana S/ 140 la hora y esto vino aumentando, debido a que empezamos con S/ 80 la hora, de acuerdo con las comodidades y a la calidad del campo y de las áreas comunes
	16	¿Los consumidores son residentes del distrito?	Tenemos usuarios de nuestro distrito, pero siempre vienen de otros distritos. Tenemos un buen estacionamiento de autos, que es seguro.	No muchos usuarios son del distrito, algunos trabajan cerca. Otros usuarios son de aquí mayormente, los fines de semana, los días de semana llegan los que laboran cerca.	Si tenemos muchos usuarios de este distrito, pero siempre llegan muchos de otros distritos
Conocer la aceptación de la idea de negocio	17	¿Cómo opina usted sobre la propuesta de idea de negocio que le acabamos de presentar?	Me parece buena esta idea, nunca había visto algo así, al menos en este rubro, pero si puede darnos más clientes, deberíamos tener más campos de futbolito disponible. Tendría éxito esta idea porque la demanda de espacios deportivos es alta, incluso equipos que vienen a buscar alquiler no encuentran disponibilidad, siempre se tiene que reservar con 1 semana de anticipación al menos.	Si, me asociaría a este modelo de negocio, me garantiza mayores ingresos si me animaría. Sin embargo, tengo que evaluarlo con mis socios. Garantizar que todos	Me llama la atención, primera vez lo escucho sería interesante hacerlo de acuerdo con las condiciones que te propongan, buena propuesta para tener más usuarios.
	18	¿Usted estaría de acuerdo en aceptar formar parte de esta propuesta de negocio?:	Si lo vería como una opción de tener más clientes.	Si estamos interesados. La afición por el futbol en los peruanos nos permitirá junto a esta aplicación, nos permitirá incrementar nuestros usuarios y tener más rentabilidad.	Si claro, porque me permitirá captar más clientes y mayores ingresos.
Conocer las proyecciones de su negocio	19	¿Cuáles son los planes a futuro de su negocio?	Ver otro lugar más grande y en otra zona donde se tengan más espacio o en todo caso otro local para instalar más canchas	Ampliar con el otro local, al lado nuestro, pero necesitamos permisos.	Expandirnos y abrir otras canchas en otros distritos, porque este negocio es rentable, por la gran afición por el futbol, principalmente.
	20	¿Qué le gustaría mejorar en su negocio en este año?, ¿Qué servicios adicionales le gustaría implementar?	Mejorar toda la iluminación, es lo que más reclaman los usuarios.	Los baños y los estacionamientos, el año pasado invertimos en las canchas quedaron de en buen estado.	Aumentar las cámaras de seguridad con una central de monitoreo

Fuente: Autores de la tesis

Anexo-3 Guía de preguntas a potenciales proveedores

Guía de preguntas para Administradores de canchas inoperativas:

1. ¿Podría contarnos sobre la historia de su empresa?
2. ¿Con qué tipo de canchas cuenta?
3. ¿Con qué instalaciones cuenta?
4. ¿Cuenta con algún beneficio adicional? De ser así detalle
5. ¿Cuál es su horario de atención?
6. Cuéntenos un poco más sobre su negocio
7. ¿Cómo opina usted sobre la propuesta de idea de negocio que le acabamos de presentar?
8. ¿usted estaría de acuerdo en aceptar formar parte de esta propuesta de negocio?
9. De no estar de acuerdo, ¿Cuáles son sus motivos para no hacerlo?
10. ¿Cuáles son los planes a futuro de su negocio?

GUIA DE PAUTAS

1
Paso

1.1 PRESENTACIÓN

CONSIGNA:

Buenos días / tardes / noches, mi nombre es: (...nombre y apellido...), le agradecemos su asistencia a esta reunión, la cual permitirá recopilar información valiosa para nuestro trabajo de investigación.

El objetivo de esta reunión es conocer sus opiniones respecto a la implementación de un plan de negocio para optimizar el uso de espacios deportivos, a fin de recabar opiniones y recomendaciones orientadas a mejorar el mencionado proyecto de negocio.

Por favor siéntanse libres de darnos sus más sinceras opiniones, sean estas positivas o negativas. La información que nos brinden será recopilada y tratada de forma confidencial.

1.2 REGLAS DE CONVIVENCIA

Reglas:

No existen respuestas correctas o incorrectas, todos deben participar, uno a la vez, no es necesario el consenso, **apaguen o pongan en vibrador los celulares por favor...**

Presentación de los participantes: Nombre, ocupación, hobbies.

Dinámica de romper el hielo: Ejercicio de Calentamiento (Breve)

2. CALENTAMIENTO (EJERCICIO DE PERSONIFICACIÓN)

Objetivo: Determinar cómo los clientes potenciales proyectan el concepto de negocio.

1. Para comenzar, ¿Qué le viene a la mente si digo **espacios deportivos**? Razones (¿Por qué?, ¿Cómo sería?)

2. ¿Cuáles serían los atributos que caracterizan a un espacio deportivo, sean estos positivos o negativos?
 - a) Comencemos por los positivos.
 - b) Pasemos a los negativos.

3. Imaginemos ahora que en esta sala ingresa un hada madrina y convierte a este concepto de espacio deportivo en una persona. ¿Cómo se lo imaginan?
 - a) ¿Edad?
 - b) ¿Genero?
 - c) ¿Describe su vestimenta?
 - d) ¿Cómo sería su personalidad? (amable/desatento, servicial/indiferente, responsable/irresponsable, etc.)

El Moderador

TIEMPO: 10 min.

3. PERFIL DE CLIENTE POTENCIALES

Objetivo: Conocer el perfil de los clientes potenciales.

Ahora queremos saber.....

1. ¿Cuál es su edad?
2. Género (Por observación)
3. ¿Cuál es su estado civil?
4. ¿A qué se dedican (ocupación)?
5. ¿Cuántos hijos tienen?
6. ¿En qué distrito viven?

El Moderador:

TIEMPO: 5 min.

4
Paso

4. HÁBITOS DE LOS USUARIOS O CLIENTES

Objetivo: Averiguar los hábitos de los clientes o usuarios en relación al uso de espacios deportivos.

A continuación, nos gustaría saber.....

1. ¿Cuál es el deporte que más practica?, ¿Por qué?
2. ¿Dónde realiza su práctica deportiva?
3. ¿Qué medio utiliza para reservar el lugar donde practica deporte?
4. ¿Con que frecuencia practica deporte?
5. ¿Cuáles son las dificultades que tiene para realizar deporte?

El Moderador:
TIEMPO: 10 min.

5. ATRIBUTOS VALORADOS

Objetivo: Identificar los atributos que más valoran los usuarios para elegir espacios deportivos.

1. ¿Qué lo motivó a usted para realizar deporte?
2. ¿Cuáles son los atributos que más valora en un complejo deportivo? (Comodidad de instalaciones, equipamiento deportivo, camerinos, estacionamiento vehicular, servicio de bebidas y snacks, baños, etc.)?

El Moderador:

TIEMPO: 15 min.

6. EVALUACIÓN DEL CONCEPTO

Objetivo:

- Evaluación de la idea de negocio.
- Obtener sugerencias de mejora para la idea de negocio.

Ahora les mostrare una propuesta de negocio cuya finalidad es la de recuperar los espacios deportivos desperdiciados para hacerlos más rentables para sus dueños y alquilarlo a personas que deseen realizar deporte, dichos espacios pueden ser empleados para los deportes como fútbol, basquetbol, voleibol, tenis, entre otros.

Por favor díganme.....

1. ¿Qué les pareció esta idea de negocio?, ¿qué le gusta más?, ¿Por qué razón?
 2. En relación con aspectos positivos y negativos de la propuesta presentada:
 - a. ¿Qué aspectos positivos percibe?
 - b. ¿Qué aspectos negativos percibe?
 3. ¿Qué servicio adicional le gustaría encontrar?
- Intención de compra del servicio:
4. Podría decirme: en una escala del 1 al 5, donde 1 es definitivamente no y 5 definitivamente si, ¿Usted contrataría el servicio de Sport Companion?, ¿Por qué?

CIERRE DE LA REUNIÓN, AGRADECER Y FINALIZAR

El Moderador:

TIEMPO: 15 min.

Anexo-5 Encuesta a clientes

“Plan de optimización de espacios deportivos para la práctica de fútbol, vóley y básquet en los distritos de San Borja, Surquillo y Santiago de Surco”

Buenos días/ tardes Señor(a), mi nombre es, soy estudiante de la Universidad ESAN, por favor podría dedicarnos unos minutos de su tiempo en responder una pequeña encuesta para nuestro trabajo de investigación de mercado.

- El cuestionario está dirigido a mujeres y hombres que practican deporte al menos una vez por semana.
- Para llenar el cuestionario, lea claramente las preguntas al entrevistado, luego marque y/o anote las respuestas.

1. ¿USTED PRACTICA ALGUNO DE LOS SIGUIENTES DEPORTES AL MENOS UNA VEZ POR SEMANA? (Encierre sólo una alternativa)	2. SEXO (Por observación, encierre sólo una alternativa)
Fútbol 1 Fútbolito 2 Basquetbol..... 3 Voleibol..... 4 Otro deporte o ninguno 5 →	Femenino 1 Masculino 2
3. ¿EN QUÉ DISTRITO VIVE? (Encierre sólo una alternativa)	4. ¿EN QUÉ DISTRITO TRABAJA? (Encierre sólo una alternativa)
Jesús María 1 Lince 2 Pueblo Libre 3 Magdalena..... 4 San Miguel..... 5 Miraflores 6 San Isidro 7 San Borja 8 Surco 9 La Molina..... 10 Otro 11 (Especifique)	Jesús María 1 Lince 2 Pueblo Libre..... 3 Magdalena..... 4 San Miguel..... 5 Miraflores 6 San Isidro 7 San Borja 8 Surco 9 La Molina..... 10 Otro 11 (Especifique)

5. ¿CUÁL ES SU EDAD? (Encierre sólo una alternativa)	
Menos de 20.....1	
Entre 20 y 29 años2	
Entre 30 y 39 años3	
Entre 40 y 49 años4	
Entre 50 y 59 años5	
60 años o más6	

CAPITULO II: HÁBITOS DEL USUARIO

6. ¿CUÁL ES SU PRINCIPAL RAZÓN PARA REALIZAR DEPORTE? (Encierre sólo una alternativa)	7. ¿CONSIDERA USTED QUE RECIBE UN SERVICIO PERSONALIZADO EN EL CENTRO DEPORTIVO QUE ASISTE? (Encierre sólo una alternativa)
Mejorar su salud.....1	Nunca1
Verse bien físicamente.....2	Casi nunca.....2
Relajarse / desestresarse.....3	A veces.....3
Hacer amistades / Conocer gente.....4	Casi siempre.....4
Otra razón: _____5 (Especifique)	Siempre5

8. UTILIZANDO LA ESCALA DEL 1 AL 5, ¿CALIFIQUE LOS SIGUIENTES ASPECTOS QUE USTED TOMA EN CUENTA PARA ELEGIR EL LUGAR DONDE PRACTICA DEPORTE? (Encierre solo una alternativa para cada fila)

Atributos	Nivel de satisfacción					Nivel de importancia				
	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Ni insatisfecho / Ni satisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho	Nada importante	Poco importante	Más o menos importante	Importante	Muy importante
Seguridad	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Alumbrado	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Cercanía a su hogar	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Estado de los vestidores-baños	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Estado de las canchas	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Precio de alquiler	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

9. ¿CON QUE FRECUENCIA PRACTICA USTED DEPORTE? (Encierre sólo una alternativa)	10. ¿QUÉ DÍAS DE LA SEMANA PRACTICA DEPORTE CON MÁS FRECUENCIA? (Encierre sólo una alternativa)
<p>Todos los días..... 1</p> <p>6 veces a la semana..... 2</p> <p>5 veces a la semana..... 3</p> <p>4 veces a la semana..... 4</p> <p>3 veces a la semana..... 5</p> <p>2 veces a la semana..... 6</p> <p>1 vez a la semana..... 7</p>	<p>Lunes a viernes..... 1</p> <p>Fines de semana..... 2</p>
11. ¿A QUÉ HORA JUEGA CON MÁS FRECUENCIA EN LOS DÍAS DE LA SEMANA? (Encierre sólo una alternativa)	12. ¿A QUÉ HORA JUEGA CON MÁS FRECUENCIA EN LOS FINES DE SEMANA? (Encierre sólo una alternativa)
<p>06:00 am – 09:00 am..... 1</p> <p>09:00 am – 01:00 pm..... 2</p> <p>01:00 pm – 06:00 pm..... 3</p> <p>06:00 pm – 11:00 pm..... 4</p>	<p>06:00 am – 09:00 am..... 1</p> <p>09:00 am – 01:00 pm..... 2</p> <p>01:00 pm – 06:00 pm..... 3</p> <p>06:00 pm – 11:00 pm..... 4</p>
13. ¿CON QUIENES ASISTE A REALIZAR DEPORTE CON MÁS FRECUENCIA? (Encierre sólo una alternativa)	14. ¿POR QUÉ MEDIO SE ENTERA USTED DE LUGARES DESTINADOS PARA PRACTICAR DEPORTE? (Encierre sólo una alternativa)
<p>La familia..... 1</p> <p>Amigos del barrio..... 2</p> <p>Amigos del trabajo..... 3</p> <p>Compañeros de estudio..... 4</p>	<p>Recomendación de amigos..... 1</p> <p>Recomendación de familiares..... 2</p> <p>Redes sociales..... 3</p> <p>Otro: 4 (especifique)</p>
15. ¿ENCUENTRA CENTROS DEPORTIVOS CON FACILIDAD? (Encierre sólo una alternativa)	16. ¿ALGUNA VEZ SE QUEDÓ SIN JUGAR PORQUE NO ENCONTRO UN CENTRO DEPORTIVO? (Encierre sólo una alternativa)
<p>Si..... 1</p> <p>No..... 2</p>	<p>Recomendación de amigos..... 1</p> <p>Recomendación de familiares..... 2</p> <p>Redes sociales..... 3</p> <p>Otro: 4 (especifique)</p>

CAPITULO III: EVALUACIÓN DEL CONCEPTO

Encuestador: Explique el concepto de negocio y muestre la presentación del servicio al encuestado.

17. EN UNA ESCALA DEL 1 AL 5, ¿QUE TE PARECE EL CONCEPTO DE NEGOCIO? (Encierre sólo una alternativa)	18. EN UNA ESCALA DEL 1 AL 5, ¿QUÉ TAN PROBABLE ES QUE UTILICE NUESTRA APLICACIÓN MÓVIL PARA ALQUILAR ESPACIOS DEPORTIVOS? (Encierre solo una alternativa)
Muy malo 1 Malo 2 Regular 3 Bueno 4 Excelente 5	Definitivamente no 1 Probablemente no 2 Tal vez sí o no 3 Probablemente si 4 Definitivamente si 5
19. ¿CUÁNTO CONSIDERA QUE SERÍA UN PRECIO JUSTO PARA PAGAR POR EL ALQUILER DE ESTOS CENTROS DEPORTIVOS A TRAVÉS DE ESTA APLICACIÓN? (Encierre sólo una alternativa)	
Menos de S/ 100 1 Entre S/ 100 y S/ 150 2 Mas de S/ 100 3	

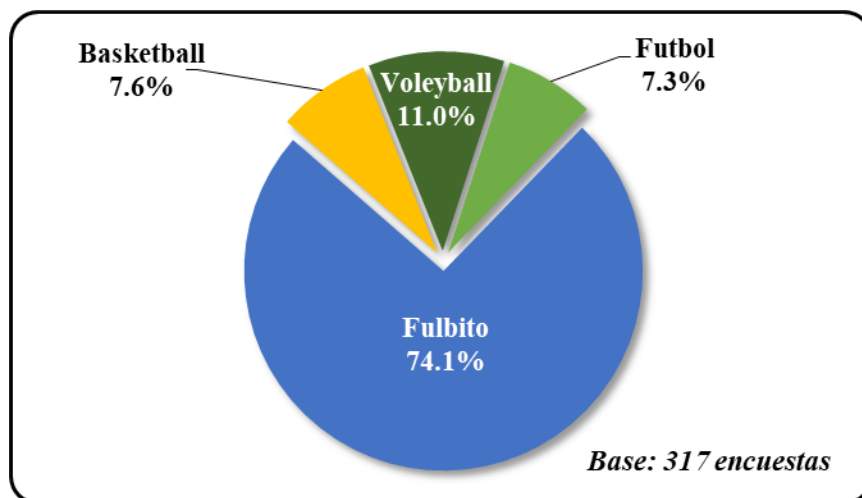
Anexo-6 Informe de investigación cuantitativa

A continuación, se presenta el análisis de resultados de la encuesta aplicada a usuarios o clientes de espacios deportivos, del nivel socioeconómico A, B y C en los distritos de Surquillo, Santiago de Surco y San Borja.

Tipo de deporte

De acuerdo con los resultados del estudio, de total de personas encuestadas, el 74.1% practica fútbol, el 11.0% voleibol, el 7.6% basquetbol y el 7.3% futbol.

FIGURA A.1. EDAD DE PERSONAS ENCUESTADAS



Fuente: Autores de la Tesis.

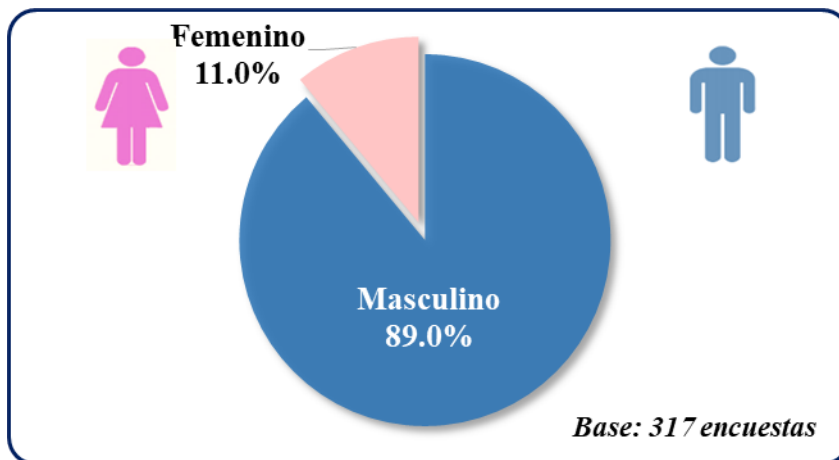
Características demográficas:

La población objetivo de estudio (usuarios de espacios deportivos) presenta las siguientes características demográficas:

Genero:

Según los resultados del estudio, de total de personas encuestadas, el 89.0% son del género masculino y el 11.0% del género femenino.

FIGURA A.2. GENERO DE PERSONAS ENCUESTADAS

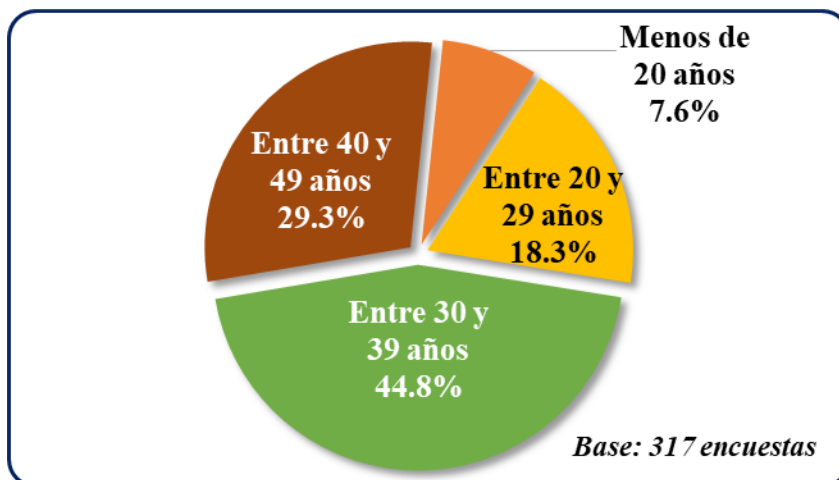


Fuente: Autores de la Tesis.

Edades:

Según los resultados del estudio, de total de personas encuestadas, el 7.6% tiene menos de 20 años, el 18.3% entre 20 y 29 años, el 29.3% entre 40 y 49 años y el 44.8% entre 30 y 39 años.

FIGURA A.3. EDAD DE PERSONAS ENCUESTADAS

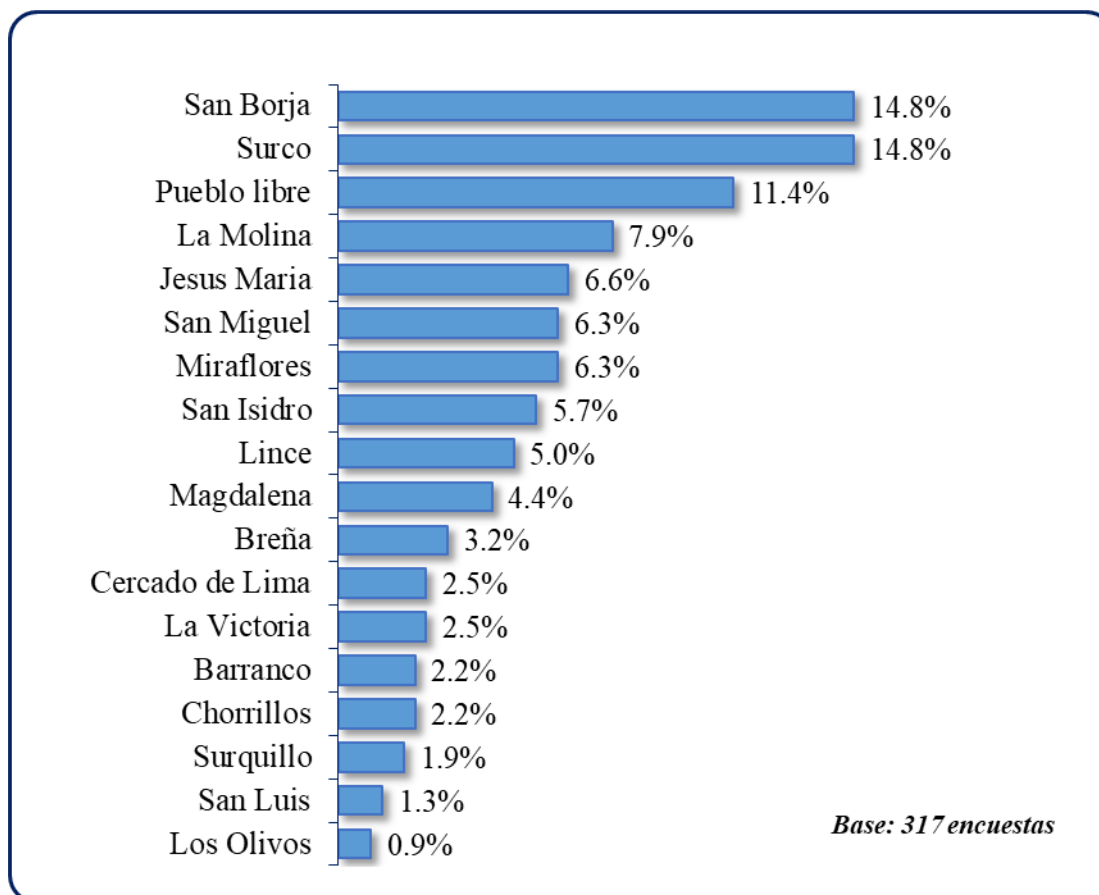


Fuente: Autores de la Tesis.

Distrito de residencia:

De acuerdo con los resultados del estudio, la mayoría de las personas encuestadas viven en el distrito de San Borja (14.8%) y en Surco (14.8%), seguido de las personas que viven en Pueblo Libre (11.4%), entre otros distritos en menor proporción.

FIGURA A.4. DISTRITO DE RESIDENCIA DE PERSONAS ENCUESTADAS

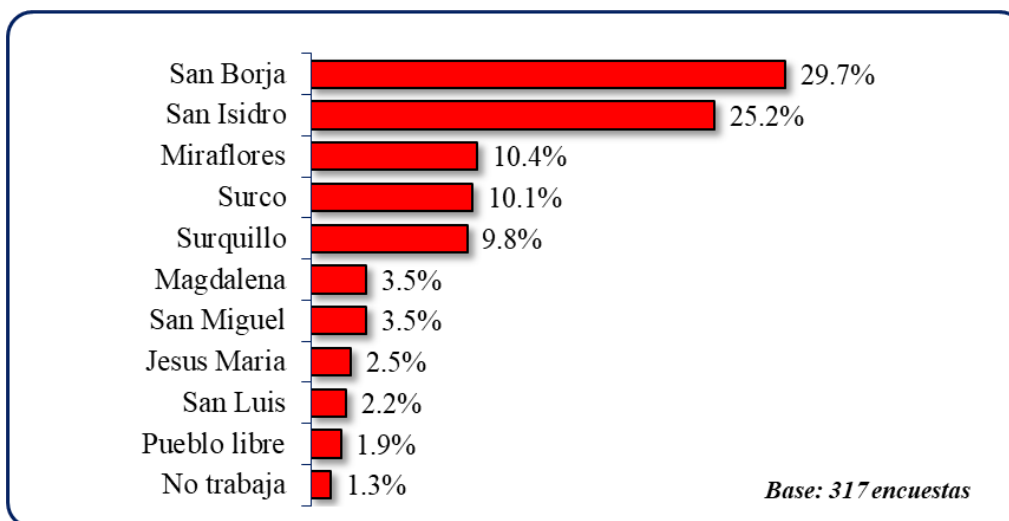


Fuente: Autores de la Tesis.

Distrito donde trabajan los usuarios:

De acuerdo con los resultados del estudio, la mayoría de las personas trabajan en el distrito de San Borja (29.7%), seguidas de las personas que trabajan en San Isidro (25.2%), Miraflores (10.4%), Surco (10.1%), entre otros distritos en menor proporción.

FIGURA A.5. DISTRITO DONDE TRABAJAN LAS PERSONAS ENCUESTADAS



Fuente: Autores de la Tesis.

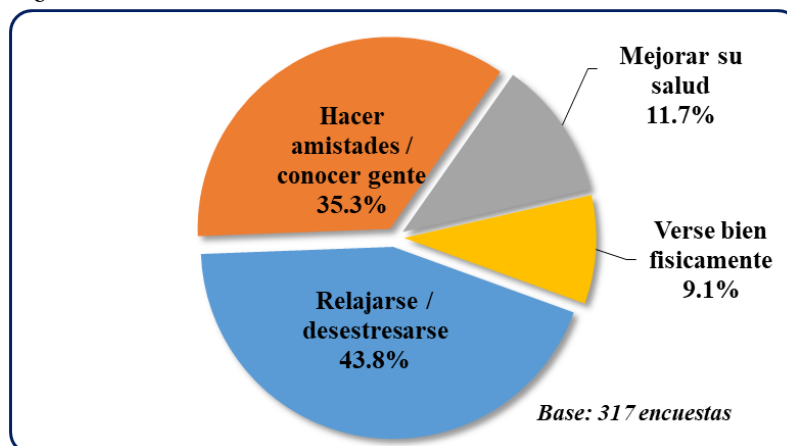
Hábitos de los usuarios de espacios deportivos

En esta sección, se presenta información sobre los hábitos de usuarios o clientes de espacios deportivos.

¿Cuál es su principal razón para realizar deporte?

De acuerdo con los resultados obtenidos, se evidencia que el 43.8% de encuestados está interesado en relajarse/desestresarse, el 35.3% en hacer amistades/conocer gente, el 11.7% en mejorar su salud y el 9.1% en verse bien físicamente.

FIGURA A.6. ¿CUÁL ES SU PRINCIPAL RAZÓN PARA REALIZAR DEPORTE?

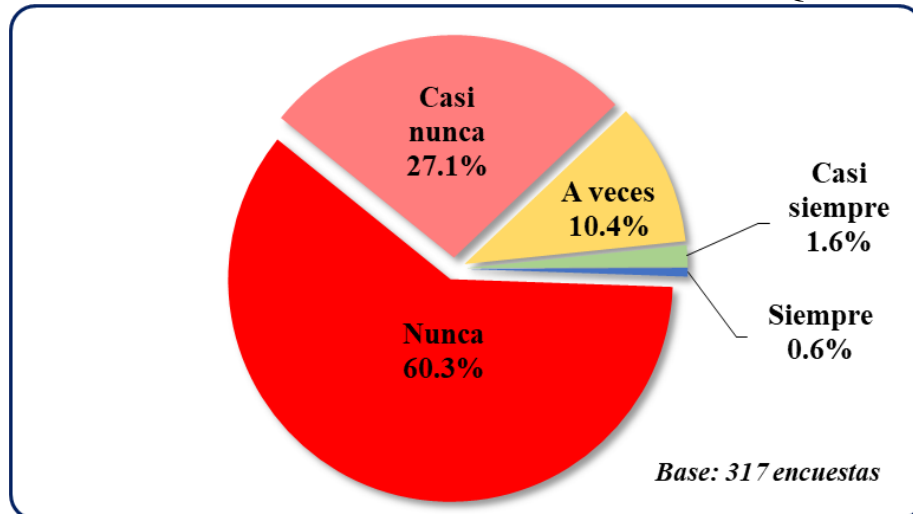


Fuente: Autores de la Tesis.

¿Considera usted que recibe un servicio personalizado en el centro deportivo que asiste?

Para saber si los usuarios de espacios deportivos reciben un servicio personalizado, el 60.3% señaló que casi nunca recibe este tipo de servicio, el 27.1% que casi nunca, el 10.4% a veces, el 1.6% casi siempre y el 0.6% siempre.

FIGURA A.7. ¿CONSIDERA USTED QUE RECIBE UN SERVICIO PERSONALIZADO EN EL CENTRO DEPORTIVO QUE ASISTE?

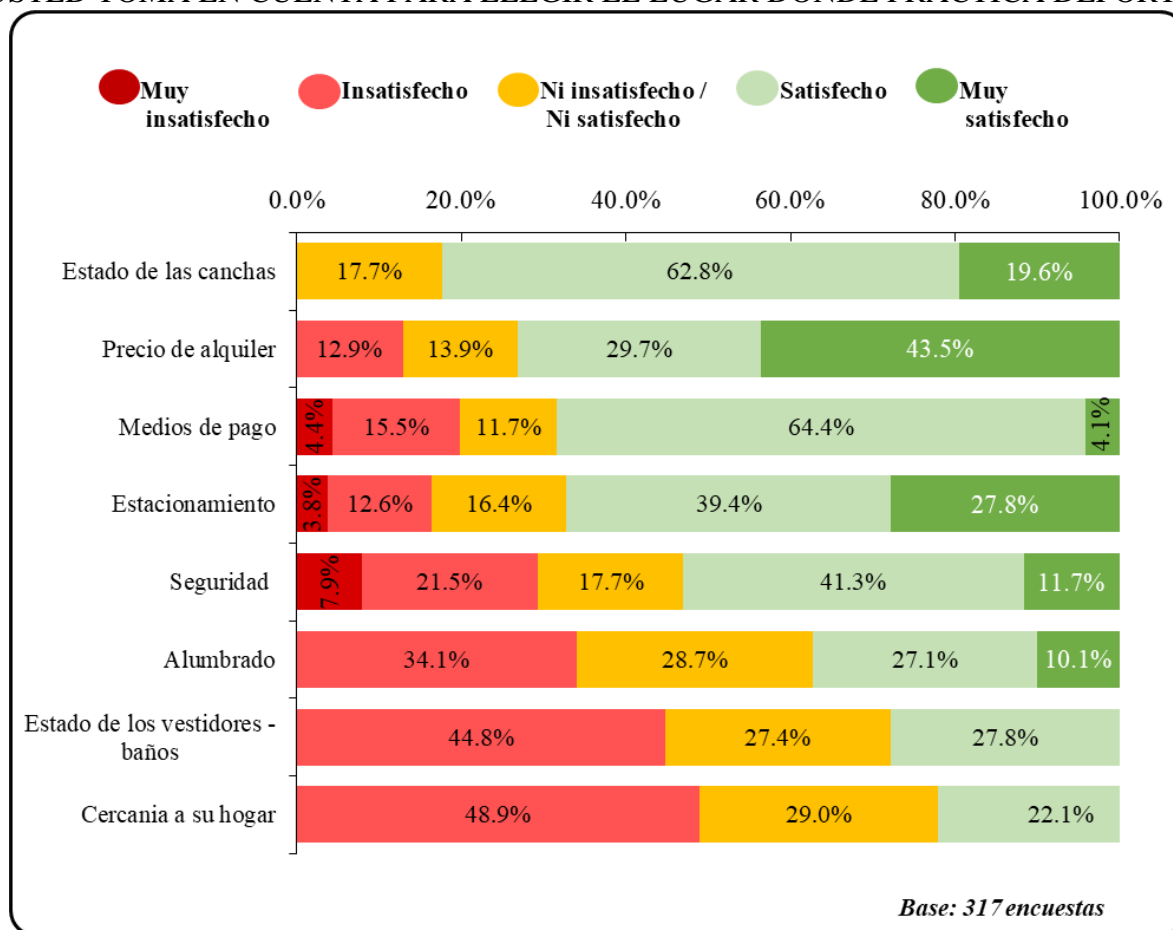


Fuente: Autores de la Tesis.

¿Qué tan satisfecho está con los siguientes aspectos que usted toma en cuenta para elegir el lugar donde practica deporte?

De acuerdo con los resultados obtenidos, del total de encuestados, el nivel de satisfacción (Top Two Box: satisfechos y muy satisfechos) que perciben los usuarios en el estado de las canchas es 82.3%, en el precio de alquiler es 73.2%, en medios de pago es 68.5%, en estacionamiento es 67.2%, en la seguridad es 53.0%, entre otros aspectos con menos nivel de satisfacción.

FIGURA A.8. ¿QUÉ TAN SATISFECHO ESTA CON LOS SIGUIENTES ASPECTOS QUE USTED TOMA EN CUENTA PARA ELEGIR EL LUGAR DONDE PRACTICA DEPORTE?

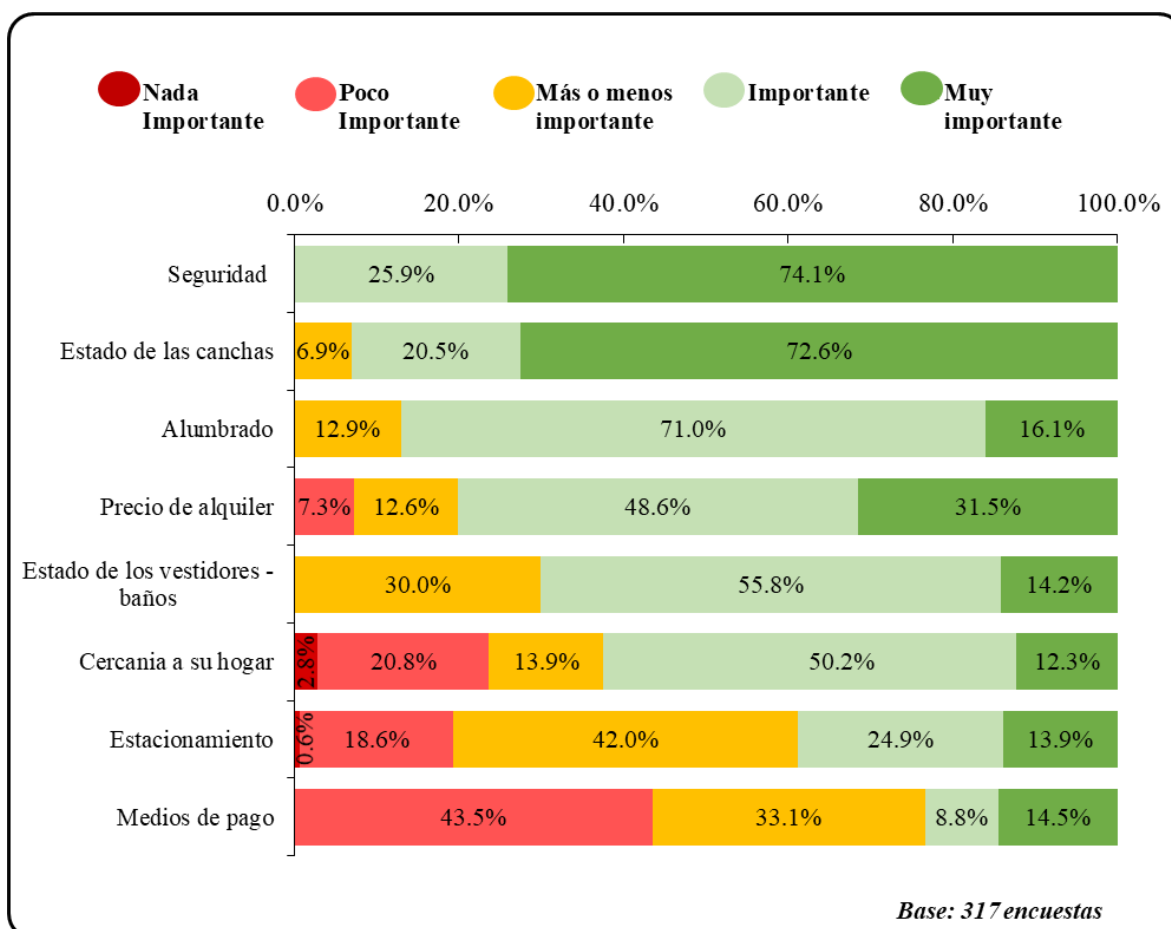


Top Two Box: Satisfechos y muy satisfechos. Fuente: Autores de la Tesis.

¿Qué tan importante son los siguientes aspectos que usted toma en cuenta para elegir el lugar donde practica deporte?

Para medir el nivel de importancia se usa el Top Two Box (importante y muy importante). De acuerdo con los resultados obtenidos, del total de encuestados, los aspectos que consideran los usuarios que es más importante en el uso de espacios deportivos son: seguridad (100.0%), estado de las canchas (93.1%), alumbrado (87.1%), precio de alquiler (80.1%), estado de los vestidores – baños (70.0%), seguido de la cercanía a su hogar (62.5%), estacionamiento (38.8%) y medios de pago (23.3%).

FIGURA A.9. ¿QUÉ TAN IMPORTANTE SON LOS SIGUIENTES ASPECTOS QUE USTED TOMA EN CUENTA PARA ELEGIR EL LUGAR DONDE PRACTICA DEPORTE?

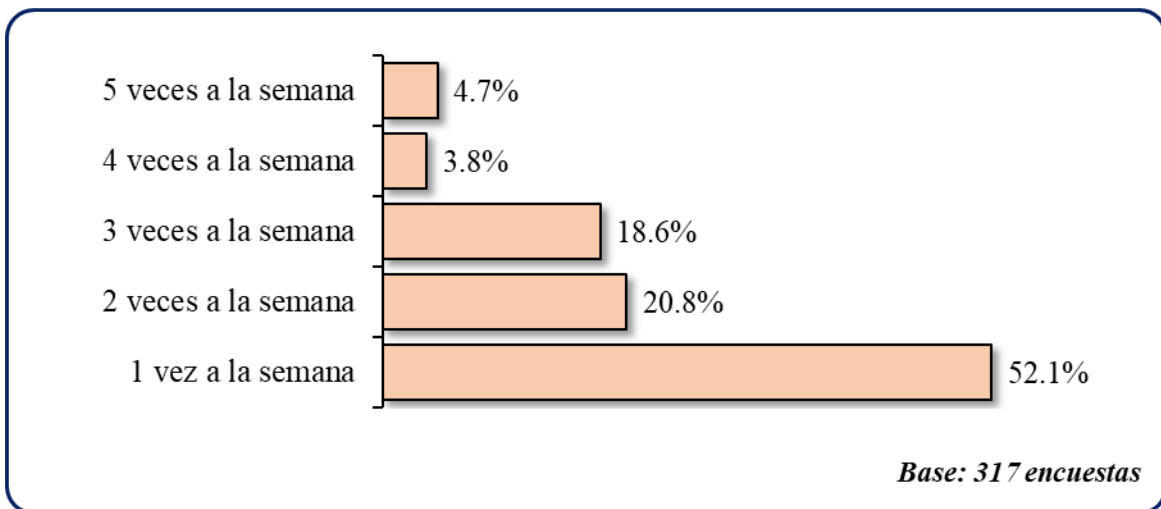


Top Two Box: importante y muy importante. Fuente: Autores de la Tesis.

¿Con que frecuencia practica usted deporte?

Del total de personas encuestadas, se observa que el 4.7% practica deporte una vez por semana, el 3.8% lo hace cuatros veces por semana, el 18.6% lo hace tres veces por semana, el 20.8% lo hace dos veces por semana y el 52.1% una vez por semana.

FIGURA A.10. ¿CON QUE FRECUENCIA PRACTICA USTED DEPORTE?

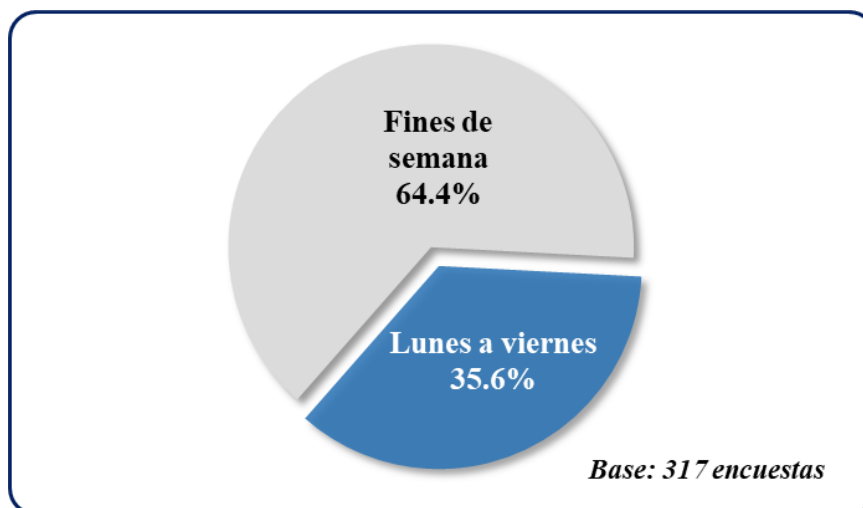


Fuente: Autores de la Tesis.

¿Qué días de la semana practica deporte con más frecuencia?

Del total de personas encuestadas, se evidencia que el 64.4% practica deporte los fines de semana con más frecuencia y el 35.6% lo practica de lunes a viernes.

FIGURA A.11. ¿QUÉ DÍAS DE LA SEMANA PRACTICA DEPORTE CON MÁS FRECUENCIA?

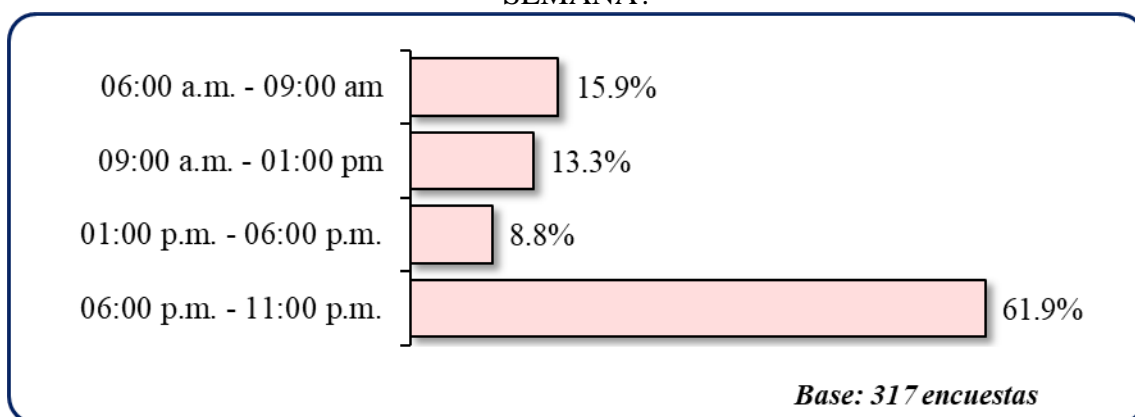


Fuente: Autores de la Tesis.

¿A qué hora juega con más frecuencia en los días de la semana?

Según los resultados obtenidos, del total de personas encuestadas, se evidencia que el 61.9% juega con más frecuencia de lunes a viernes en el horario de 06:00 pm a 11:00 pm.

FIGURA A.12. ¿A QUÉ HORA JUEGA CON MÁS FRECUENCIA EN LOS DÍAS DE LA SEMANA?

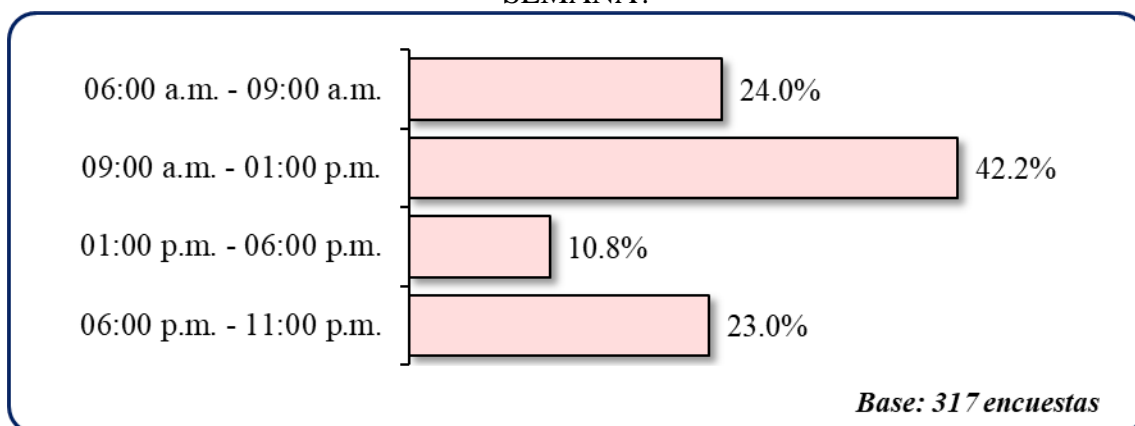


Fuente: Autores de la Tesis.

¿A qué hora juega con más frecuencia en los fines de semana?

Según los resultados obtenidos, del total de personas encuestadas, se evidencia que el 42.2% juega con más frecuencia los fines de semana en el horario de 09:00 am. a 01:00 pm., seguido del 24.0% en el horario de 06:00 a.m. a 09:00 a.m. y el 23.0% de 06:00 p.m. a 11:00 p.m.; mientras que, el 10.8% de 01:00 p.m. a 06:00 p.m.

FIGURA A.13. ¿A QUÉ HORA JUEGA CON MÁS FRECUENCIA EN LOS FINES DE SEMANA?

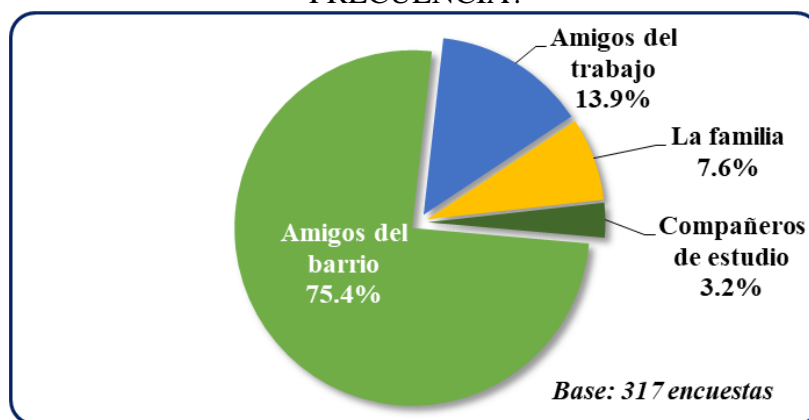


Fuente: Autores de la Tesis.

¿Con quienes asiste a realizar deporte con más frecuencia?

De acuerdo con los resultados obtenidos, del total de personas encuestadas, se evidencia que el 75.4% asiste a realizar deporte con amigos del barrio, el 13.9% con amigos del trabajo, el 7.6% con compañeros de estudio y el 3.2% con compañeros de estudio.

FIGURA A.14. ¿CON QUIENES ASISTE A REALIZAR DEPORTE CON MÁS FRECUENCIA?

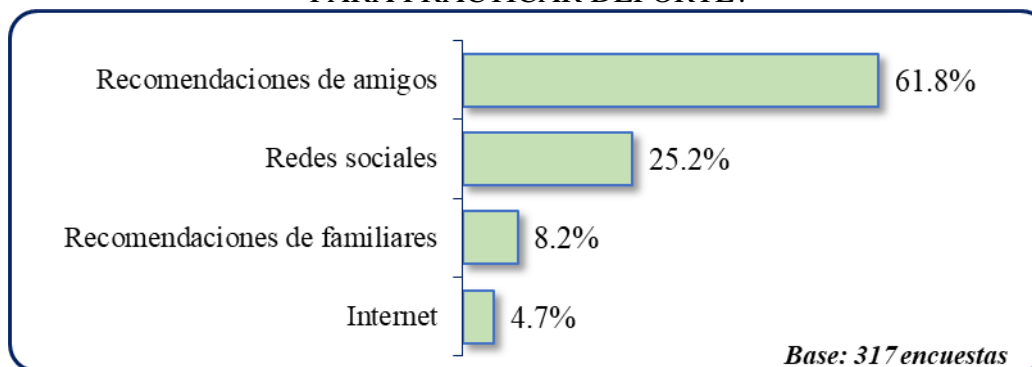


Fuente: Autores de la Tesis.

¿Por qué medio se entera usted de lugares destinados para practicar deporte?

De acuerdo con los resultados obtenidos, del total de personas encuestadas, se evidencia que el 61.8% se entera de lugares para practicar deporte por medio de recomendación de amigos, el 25.2% por redes sociales, el 8.2% por recomendaciones de familiares y el 4.7% por Internet.

FIGURA A.15. ¿POR QUÉ MEDIO SE ENTERA USTED DE LUGARES DESTINADOS PARA PRACTICAR DEPORTE?

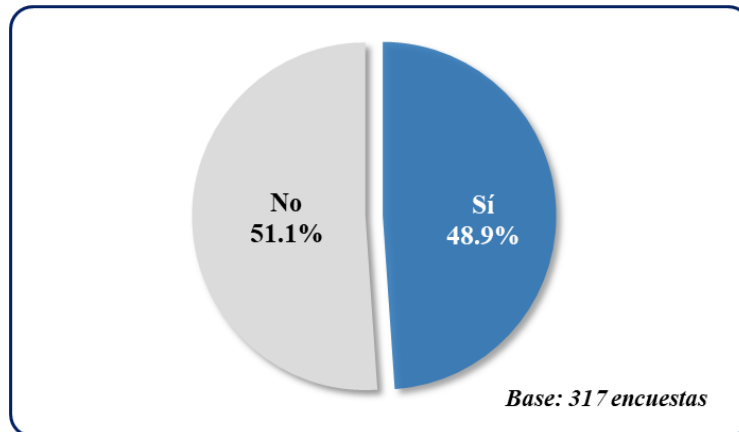


Fuente: Autores de la Tesis.

¿Encuentra centros deportivos con facilidad?

Del total de personas encuestadas, el 51.1% señaló que encuentra espacios deportivos con facilidad; mientras que, el 48.9% manifestó que es complicado.

FIGURA A.16. ¿ENCUENTRA CENTROS DEPORTIVOS CON FACILIDAD?

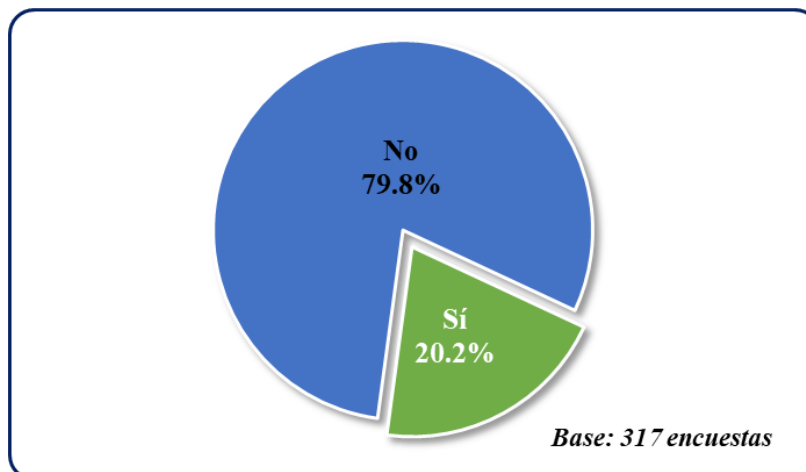


Fuente: Autores de la Tesis.

¿Alguna vez se quedó sin jugar porque no encontró un centro deportivo?

Del total de personas encuestadas, el 20.2% manifestó que alguna vez se quedó sin jugar porque no encontró un espacio deportivo; mientras que, el 79.8% manifestó no le pasó.

FIGURA A.17. ¿ALGUNA VEZ SE QUEDÓ SIN JUGAR PORQUE NO ENCONTRO UN CENTRO DEPORTIVO?



Fuente: Autores de la Tesis.

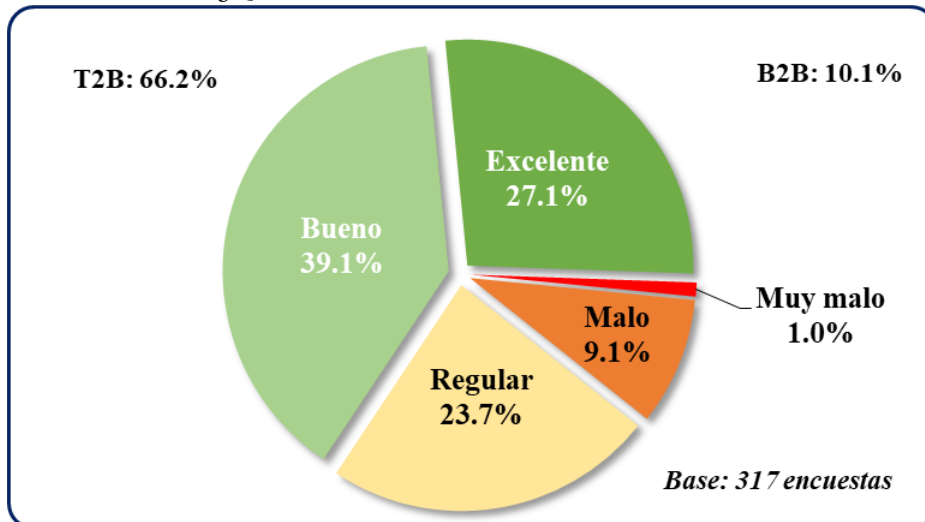
Evaluación del concepto

En esta sección se analiza las respuestas de las personas encuestadas en relación con su interés en el *Plan de negocio para optimizar el uso de espacios deportivos*. Es necesario precisar que, el interés de compra de la población objetivo sobre la propuesta de negocio se mide en base a las respuestas: definitivamente si y probablemente sí (Elba Lourdes Acuña Sillo, Cuaderno de Investigación de Mercados, 2017).

¿Qué te parece el concepto de negocio?

De acuerdo con los resultados obtenidos, el 66.2% de personas encuestadas opinaron que es buena y excelente la propuesta de negocio, el 23.7% que es regular; mientras que el 10.1% que es malo o muy mala.

FIGURA A.18. ¿QUE TE PARECE EL CONCEPTO DE NEGOCIO?



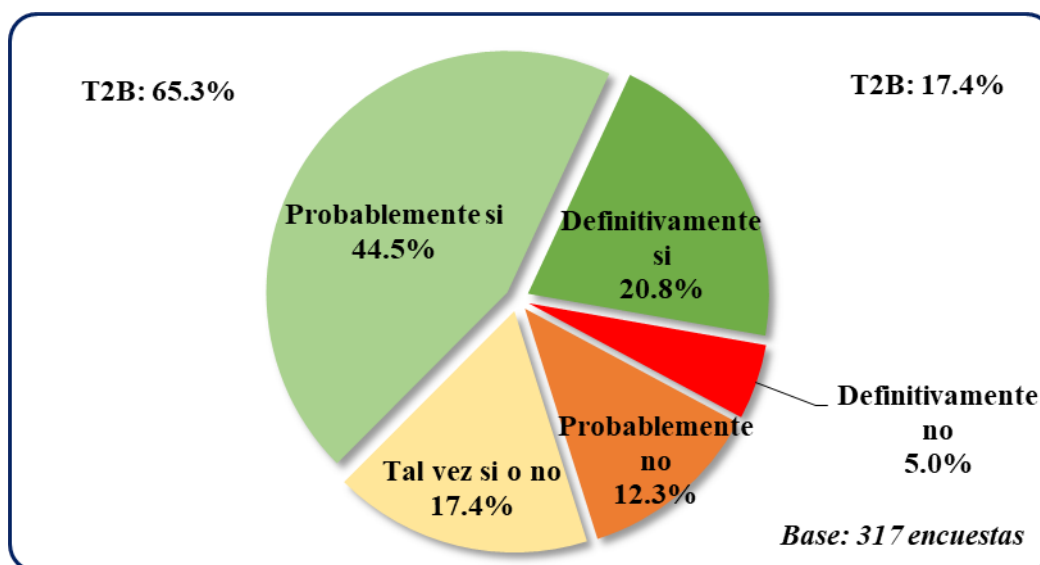
T2B: Top Two Box (Bueno, excelente) B2B: Bottom Two Box (malo y muy malo) Fuente: Autores de la Tesis.

Interés de compra en la propuesta de negocio

Para medir el interés de compra de la población objetivo sobre la *propuesta de negocio*, se les pregunto a los encuestados en una escala del 1 al 5, donde 1 es definitivamente no y 5 es definitivamente sí, que indiquen su interés de compra.

De acuerdo con los resultados obtenidos, el interés de compra (T2B: probablemente sí, definitivamente sí) es 65.3%, lo que significa que, de cada 100 personas, 65 están interesados en usar esta aplicación para adquirir espacios deportivos; mientras que, el 17.3% no está interesado (BTB: probablemente no y definitivamente no). Además, el 17.4% está indiferente (tal vez sí o no).

FIGURA A.19. INTERÉS DE COMPRA EN LA PROPUESTA DE NEGOCIO

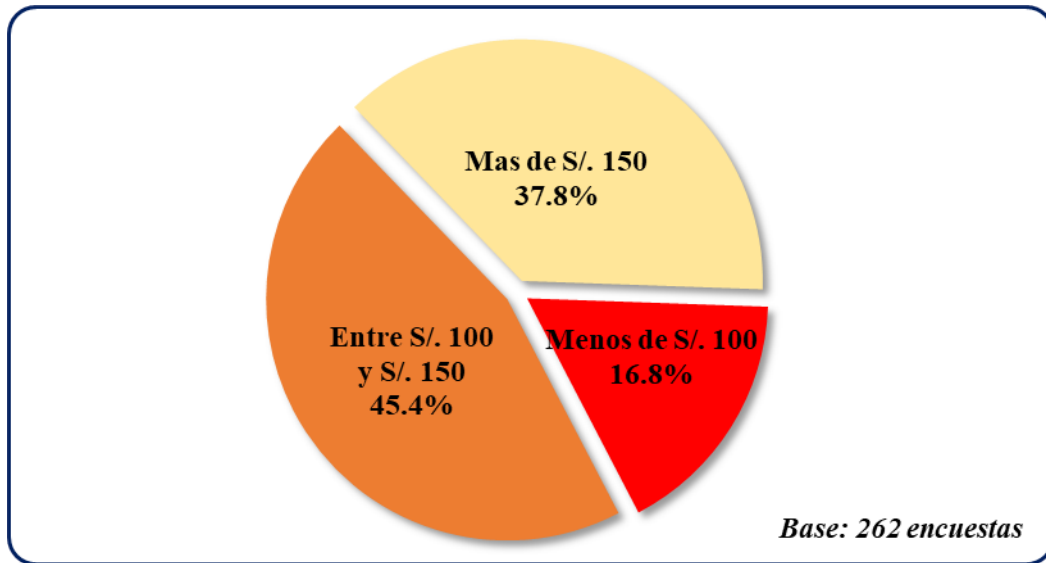


T2B: Top Two Box (probablemente sí, definitivamente sí)
B2B: Bottom Two Box (probablemente no y definitivamente no)
Fuente: Autores de la Tesis.

¿Cuánto considera que sería un precio justo para pagar por el alquiler de estos centros deportivos a través de esta aplicación?

Del total de personas interesadas en la propuesta de negocio, el 16.8% manifestó que está dispuesto a pagar menos de 100 soles por, el 45.4% entre 100 y 150 soles y el 37.8% más de 150 soles

FIGURA A.20. ¿CUÁNTO CONSIDERA QUE SERÍA UN PRECIO JUSTO PARA PAGAR POR EL ALQUILER DE ESTOS CENTROS DEPORTIVOS A TRAVÉS DE ESTA APLICACIÓN?



Elaboración: Autores de esta tesis

Anexo-7 Manual de organización y funciones

CEO	
Unidad orgánica: Gerencia general	
Puesto: CEO	
Finalidad	
Desarrollar y liderar la organización hacia los objetivos planteados mediante decisiones estratégicas que impactan en el negocio.	
Funciones	
* Organización de la organización mediante la asignación de cargos y funciones	
* Planificación de objetivos generales y específicos para la organización	
* Realiza el análisis de reportes de ventas, productividad, así como el clima organizacional	
* Dirige la junta con los líderes de tribu para revisar avance de objetivos	
* Coordinar con los proveedores de RRHH y Legal	
Subordinación	
* Depende de la junta de accionistas	
Mando	
De este puesto dependen los líderes de tribus	
Coordinación	
Internamente coordina con los líderes de las tribus Externamente coordina con proveedores de otros servicios como RRHH, Legal, entre otros. Así mismo coordinará con instituciones educativas, municipalidades, entre otros.	
Competencias:	
Conocimientos	Administración
	Técnicas de emprendimiento
Habilidades	Vocación de servicio
	Creatividad
	Comunicación
Actitudes	Liderazgo
	Manejo de tiempo
	Ética y responsabilidad

Líder de Tribu Comercial	
Unidad orgánica: Tribu Comercial	
Puesto: Líder de Tribu Comercial	
Finalidad:	
Desarrollar actividades de planificación de metas de nuevos clientes, nuevos proveedores, medición de avance de indicadores, relacionamiento con clientes y proveedores.	
Funciones	
* Planificar estrategia de captaciones de nuevos proveedores y clientes	
* Establece los objetivos de captaciones de proveedores y clientes por periodo	
* Coordinar con la tribu de Proveedores y de Clientes acerca del desarrollo de soluciones	
* Realiza cierre de ventas con proveedores, así como el mantenimiento respectivo mediante reuniones o visitas comerciales	
* Realizar investigación y análisis de la evolución del mercado a fin de anticiparse a futuras necesidades	
Subordinación	
* Depende del CEO	
Mando	
De este puesto depende el/la asistente de atención al cliente	
Coordinación	
Internamente coordinará con CEO, los líderes de tribu de Proveedores, Clientes y de comercial Externamente coordinará con proveedores de estudio de mercado	
Competencias:	
Conocimientos	Comerciales, manejo de indicadores y creación de KPI's
	Técnica de cierre de ventas
Habilidades	Trabajo bajo presión
	Comunicación
Actitudes	Pasión por los retos
	Responsabilidad

Líder de tribu Marketing	
Unidad orgánica: Tribu de Marketing	
Puesto: Líder de tribu de Marketing	
Finalidad:	
Desarrollar actividades de desarrollo de imagen de la empresa, analizar y proponer metas a largo y corto plazo de marketing	
Funciones	
* Elaborar reportes detallados, así como el análisis de estos para las reuniones con el CEO	
* Busca incrementar las visitas a la web y descargas de la app en sus respectivas plataformas	
* Dirige y desarrolla plan de posicionamiento de la marca	
* Mide los resultados de las acciones de marketing desplegadas	
* Organiza y gestiona los eventos publicitarios por medio de agencias de publicidad	
Subordinación	
* Depende del CEO	
Mando	
Analista de marketing	
Coordinación	
Internamente coordinará con CEO, los líderes de tribu de Proveedores, clientes y de Comercial. Externamente coordinará con medios de comunicación, agencias de publicidad, entre otros.	
Competencias:	
Conocimientos	Fijación de precios
	Tecnologías de información
	Marketing digital
Habilidades	Creatividad
	Síntesis de información
Actitudes	Liderazgo
	Compromiso

Líder de tribu Proveedores	
Unidad orgánica: Tribu Proveedores	
Puesto: Líder de tribu proveedores	
Finalidad:	
Desarrollar actividades de relacionamiento con los proveedores, analizar y desarrollar propuestas a sus necesidades. Dirección del equipo a cargo para desarrollar propuestas que generen valor.	
Funciones	
* Define metas y fecha de entregable	
* Organiza a su equipo a cargo para desarrollar soluciones a los dueños de canchas deportivas	
* Coordina con los proveedores de mantenimiento de cancha deportiva	
* Dirige los estudios de mercado de proveedores clave.	
Subordinación	
* Depende del CEO	
Mando	
Scrum Master, UX, Desarrollador, Administrador de cancha	
Coordinación	
Internamente coordinará con CEO, los líderes de tribu de clientes y de Comercial. Externamente coordinará con proveedores de estudio de mercado, proveedor de mantenimiento	
Competencias:	
Conocimientos	B2B
	Conocimiento de gestión de proveedores
Habilidades	Negociación
	Liderazgo
Actitudes	Analítico
	Trabajo en equipo

Líder de tribu Clientes	
Unidad orgánica: Tribu Clientes	
Puesto: Líder de tribu Clientes	
Finalidad:	
Desarrollar actividades de relacionamiento con los clientes, analizar y desarrollar propuestas a sus necesidades.	
Funciones	
* Define metas y fecha de entregable	
* Organiza a su equipo a cargo para desarrollar soluciones a los usuarios finales	
* Define lo que su equipo debe crear acorde al mercado	
* Dirige los estudios de mercado de proveedores clave.	
Subordinación	
* Depende del CEO	
Mando	
Scrum Master, UX, Desarrollador	
Coordinación	
Internamente coordinará con CEO, los líderes de tribu de Proveedores y de Comercial. Externamente coordinará con proveedores de estudio de mercado	
Competencias:	
Conocimientos	B2C
	Conocimiento de estudios de mercado
Habilidades	Negociación
	Liderazgo
Actitudes	Analítico
	Trabajo en equipo

Analista de marketing	
Unidad orgánica: Tribu de marketing	
Puesto: Analista de marketing	
Finalidad:	
Asistir en las obligaciones al líder de tribu de marketing	
Funciones	
* Segmenta los grupos de consumidores y clientes que forman parte del target de negocio.	
* Construye modelos de análisis predictivo que permitan mejorar las ratios de conversión.	
* Desarrolla y planifica estrategias para optimizar el posicionamiento SEO	
* Desarrolla campañas de promoción offline y promoción SEM online.	
* Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada por su superior.	
Subordinación	
* Líder de tribu marketing.	
Mando	
No tiene	
Coordinación	
Internamente coordinará con los líderes de tribu de Proveedores, clientes y de Comercial. Externamente coordinará con medios de comunicación, agencias de publicidad, entre otros.	
Competencias:	
Conocimientos	Marketing digital
	Manejo de SEM y SEO
Habilidades	Creatividad
	Facilidad de expresión
Actitudes	Vocación de servicio
	Trabajo bajo presión

Scrum Master	
Unidad orgánica: Tribu de Clientes y Proveedores	
Puesto: Accionistas	
Finalidad:	
Ayudar al equipo a realizar sus actividades mediante la metodología scrum.	
Funciones	
* Dirige las reuniones diarias de los grupos que integra para facilitar la medición del avance diario	
* Asiste a su equipo a fin de poder resolver problemas que no los dejan avanzar.	
* Realiza reportes del avance de sus equipos.	
* Capacita a su equipo para fomentar un mejor uso de la metodología scrum	
Subordinación	
* Líder de tribu de clientes y de proveedores	
Mando	
* UX y desarrolladores	
Coordinación	
Internamente coordinará con los líderes de tribu de Proveedores y clientes.	
Competencias:	
Conocimientos	Metodología Scrum
	Metodologías ágiles
Habilidades	Liderazgo
	Resolución de conflictos
Actitudes	Vocación de servicio
	Colaborativo

UX (experiencia de usuario)	
Unidad orgánica: Tribu de Clientes y Proveedores	
Puesto: UX	
Finalidad:	
Mejorar la experiencia de los clientes y proveedores con los servicios brindados	
Funciones	
* Revisa y resguarda la documentación referente a los diseños y artículos de la empresa.	
* Diseña y elabora ilustraciones, avisos, artículos y publicidad para la plataforma, como las redes sociales.	
* Lleva el registro del material producido	
* Atiende y coordina con los autores de los textos, el diseño gráfico de las publicaciones (cliente interno como externo).	
Subordinación	
* Líder de tribu de clientes y de proveedores.	
Mando	
No cuenta	
Coordinación	
Internamente coordinará con los líderes de tribu de Proveedores, clientes y de Comercial.	
Competencias:	
Conocimientos	Herramientas de diseño de aplicación
	Herramientas de adobe suite
Habilidades	Empático
	Creativo
Actitudes	Colaborativo
	Facilidad de la palabra

Developer (Desarrollador)	
Unidad orgánica: Tribu de clientes y proveedores	
Puesto: Desarrollador	
Finalidad:	
Hacer realidad las ideas planteadas mediante aplicaciones o plataforma web	
Funciones	
* Diseña, elabora, analiza, mantiene e implanta aplicaciones siguiendo estándares tecnológicos y metodologías establecidos por la empresa.	
* Diseña y ejecuta prueba a la plataforma.	
* Documenta las aplicaciones según los estándares establecidos.	
* Recolecta información para desarrollar y/o mantener la plataforma.	
Subordinación	
* Líder de tribu de clientes y de proveedores.	
Mando	
No cuenta	
Coordinación	
Internamente coordinará con los líderes de tribu de Proveedores, clientes. Externamente coordinará con proveedores de soluciones tecnológicas	
Competencias:	
Conocimientos	Lenguaje de programación IOS, Android
	Lenguaje de programación y WEB
Habilidades	Analítico
	Trabajo bajo presión
Actitudes	Trabajo en equipo
	Compromiso

Asistente de atención al cliente	
Unidad orgánica: Tribu de Comercial	
Puesto: Asistente de atención al cliente	
Finalidad:	
Brindar soporte a los clientes a través de los diferentes medios de comunicación con los que se cuenta	
Funciones	
* Responder reclamos generados por clientes	
* Interacción con clientes a través de las redes sociales	
* Responder las preguntas o comentarios dentro de los respectivos mercados de aplicaciones (Android y IOS)	
* Llamar a proveedores potenciales a fin de coordinar una cita	
Subordinación	
* Líder de tribu comercial	
Mando	
No cuenta	
Coordinación	
Internamente coordinará con los líderes de tribu de clientes	
Competencias:	
Conocimientos	Manejo de Redes sociales
	Word intermedio
Habilidades	Empatía
	Comunicación efectiva
Actitudes	Responsabilidad
	Compromiso

Administrador de cancha	
Unidad orgánica: Tribu de Proveedores	
Puesto: Administrador de Cancha	
Finalidad:	
Administrar los campos deportivos asignados	
Funciones	
* Mantener el buen estado del campo	
* Revisar que se mantenga los servicios en correcto estado higiénico y de funcionamiento	
* Realizar reportes diarios de la situación del campo deportivo	
* Corroborar y mantener informada a la aplicación acerca de las reservas y horarios disponibles	
Subordinación	
* Líder de tribu Proveedores	
Mando	
Asistente de cancha, seguridad de cancha, limpieza de cancha	
Coordinación	
Internamente coordinará con los líderes de tribu de Proveedores y Comercial Externamente coordinará con proveedores de mantenimiento, municipalidad	
Competencias:	
Conocimientos	Word básico
	Excel básico
Habilidades	Liderazgo
	Empatía
Actitudes	Responsabilidad
	Manejo de conflictos

Asistente de cancha	
Unidad orgánica: Tribu de Proveedores	
Puesto: Asistente de cancha	
Finalidad:	
Asistir en las actividades diarias al administrador de cancha	
Funciones	
* Se encarga del mantenimiento de los implementos deportivos	
* Revisa el correcto funcionamiento de los artefactos complementarios en el campo	
* Apoya de acuerdo a las órdenes que le indique su superior	
Subordinación	
* Administrador de cancha	
Mando	
No aplica	
Coordinación	
No aplica	
Competencias:	
Conocimientos	Educación secundaria
Habilidades	Empatía
Actitudes	Compromiso

Seguridad de cancha	
Unidad orgánica: Tribu de Proveedores	
Puesto: Seguridad de cancha	
Finalidad:	
Resguarda las pertenencias, situación del establecimiento y de los clientes.	
Funciones	
* Realiza vigilancia del establecimiento y cochera	
* Garantiza el cuidado de las pertenencias de los clientes, así como su integridad física	
Subordinación	
* Administrador de cancha	
Mando	
No aplica	
Coordinación	
No aplica.	
Competencias:	
Conocimientos	Autodefensa
	Supervisión
Habilidades	Serenidad
	Manejo de conflicto
Actitudes	Vocación de servicio

Limpieza de cancha	
Unidad orgánica: Tribu Proveedores	
Puesto: Limpieza de cancha	
Finalidad:	
Mantener el correcto estado de la higiene del establecimiento	
Funciones	
* Mantener los diferentes espacios del establecimiento asignado limpio	
* Trasladarse en vehículo liviano hacia otro establecimiento	
Subordinación	
* Administrador de cancha	
Mando	
No aplica	
Coordinación	
No aplica	
Competencias:	
Conocimientos	Limpieza
	Manejo de vehículo liviano (licencia de manejar)
Habilidades	Detallista
Actitudes	Vocación de servicio