



**ESCUELA DE POSTGRADO DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS
UNIVERSIDAD DE CHILE**

**PLAN DE NEGOCIOS – ALUMNO II
MBA 2019**

**CANCHAFÁCIL
ADMINISTRACIÓN DE RESERVAS Y PAGO
DE ESPACIOS DEPORTIVOS**



CanchaFácil
Tu reserva en 1 minuto

Alumno: Pablo Vela (velapablo@gmail.com)

Profesor: Rodrigo Fuentes

Tabla de contenido

Resumen Ejecutivo	3
I. Oportunidad de negocio	5
II. Análisis de la Industria, Competidores y Clientes	6
III. Descripción de la empresa y propuesta de valor	7
IV. Plan de Marketing	8
V. Plan de Operaciones	9
5.1 Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones	9
5.2 Flujo de operaciones	9
5.3 Plan de desarrollo e implementación	11
5.4 Dotación	12
VI. Equipo del proyecto	13
6.1 Equipo gestor	13
6.2 Estructura organizacional	14
6.3 Incentivos y compensaciones	18
VII. Plan Financiero	19
7.1 Flujo de caja	20
7.2 Estado de Resultados	21
7.3 Punto de equilibrio	21
7.4 Capital de trabajo	22
7.5 Plan de inversiones	23
7.6 Valor de desecho	23
7.7 Cálculo tasa de descuento	24
7.8 Resultados financieros del proyecto	25
7.9 Ratios Financieros	25
7.10 Fuentes de financiamiento	26
7.11 Análisis de sensibilidad	27
7.12 Análisis de continuidad e impacto en VAN y TIR del proyecto	28
VIII. Riesgos críticos	29
IX. Propuesta Inversionista	31
X. Conclusiones	32
XI. Bibliografía y fuentes	33
Anexos	35

Resumen Ejecutivo

En la actualidad en Panamá y Colombia está en aumento la apertura de canchas y espacios deportivos para practicar deportes en equipo o sesiones privadas de entrenamiento. Sin embargo, la mayoría de los locales tienen un sistema de reserva tradicional (WhatsApp, teléfono o de forma presencial) para poder gestionar el pago y la reserva en línea y de manera rápida, esta necesidad es la que busca cubrir CanchaFácil, donde el usuario pueda registrarse y realizar la gestión de reserva en 3 pasos, donde pueda calificar, comentar y ver las ventajas de los distintos espacios deportivos.

Para llevar a cabo el proyecto, se requiere una inyección de capital de \$73.000 para cubrir los gastos de puesta en marcha, capital de trabajo para el inicio de operaciones y desarrollo de la plataforma, necesarios para el que la plataforma empiece a funcionar y se empiecen a generar ingresos. El proyecto tiene un VAN de \$94.938 al finalizar el año 5, con una tasa de descuento de 16.26% y una TIR de 29%, y con una certeza del 89.3% de tener un VAN sea positivo.

En la etapa inicial se van a emitir 2 tipos de acciones, las acciones comunes que se emitirán específicamente para los emprendedores con lo que tendrán las decisiones de la empresa y los establecerá como propietarios de la compañía, y las acciones preferenciales destinadas para los inversionistas, sin derecho a voto para las decisiones de la compañía.

Luego en el año 2 previo a la entrada a Colombia se hará una emisión de acciones equivalente a \$10.000, destinados a las mejoras en la aplicación y a la inversión en marketing para el ingreso a este país que será financiada con recursos propios de la empresa. Estas acciones serán de tipo preferencial, lo que dejará a la compañía con un capital suscrito total de \$83.000.

En Panamá el mercado potencial es de \$969.000, para Colombia de \$3.000.000 y se estima un total de 47.654 usuarios de este tipo de servicios para Panamá y 150.769 para Colombia, lo que muestra el atractivo y potencial del proyecto.

Con funcionalidades que le agreguen valor al cliente apuntamos a la fidelización, como reservar y pagar en línea, descuento en valor de las canchas, descuento en tiendas afiliadas, acumulación de puntos, armar torneos de futbol, registro de nivel de rendimiento.

El equipo de CanchaFácil está conformado por Carlos Alfonso es economista y administrador de empresa y Pablo Vela es ingeniero en sistema con 10 años de experiencia, funge como arquitecto en tecnología en el área bancaria. Las capacidades de ambos emprendedores sumado a sus aprendizajes de liderazgo, gestión y finanza de la Universidad de Chile, les permitirá integrar habilidades y capacidades que aportan al funcionamiento operativo y estratégico de la compañía.

I. Oportunidad de negocio

La gestión de poder reservar y pagar para las personas que quieran jugar deporte con grupo de amigos, o el propietario de la cancha que no tiene una plataforma para centralizar todas las reservas es cada vez más complejo ya que las reservas se hacen de manera manual, sin quedar un registro, ni mayor información de locales cercanos con disponibilidad y mayores ventajas.

CanchaFácil cubre estas necesidades, donde los usuarios de la plataforma pueden auto gestionar su reserva y pagar en línea, encontrando consolidado toda la información de los espacios deportivos cercanos, para practicar fútbol u otro deporte, tendrá la opción de inscribirse en pichanga, birrias o partiditos en caso que no tenga equipo para jugar, de igual manera los propietarios de los espacios deportivos pueden tener acceso a la aplicación de administración, donde puede revisar, aprobar, publicar beneficios y ventajas versus otras canchas cercanas, podrán controlar y tomar acciones tempranas a las cancelaciones de último momento, por medio de penalidades al usuario que haya cancelado.

Se identificó la oportunidad de negocio por dos tendencias para el mercado de las reservas de espacios deportivos o cancha, la baja tasa de ocupación de canchas deportivas y el proceso engorroso para poder hacer la reserva del espacio deportivo para jugar con amigos.

La baja tasa de ocupación de las canchas deportivas al mes no supera el 43% para el caso en la ciudad de Panamá, y el 47% para el caso de la ciudad de Bogotá (*Ver anexo 1 - Proyecciones de ocupación de canchas deportivas en Panamá y Colombia*), además los propietarios tienen la necesidad de tener un proceso automatizado de reserva con trazabilidad de las horas con mayor y menor reserva.

El proceso de reserva de canchas, la percepción del usuario es que los métodos actuales son poco eficientes generando pérdida de tiempo. Acorde a la investigación de mercado (*Ver Anexo N°2 - Encuesta sobre el proceso de reserva de canchas deportivas*), el 60% de reservas es por teléfono, y 20% de manera presencial, lo que involucra un tiempo importante por parte de la persona que desea reservar, para llamar a la cancha, acercarse al lugar y consignar el dinero para separar el cupo de la cancha, entre otros. También se preguntó a los usuarios por que no le dedican más horas al deporte en la semana, el 14% reveló que no

jugaban más tiempo por lo demorado y el proceso tedioso para encontrar un escenario y reservarlo. La satisfacción de los clientes arrojó 4.8 sobre 7 en la escala de Likert.

II. Análisis de la Industria, Competidores y Clientes

La industria de reservas de CanchaFácil está ubicada en el sector terciario, en prestación de servicios. La industria involucra diferentes actores que tienen influencia y marcan una fuerte presencia al ser indispensable parte del ecosistema de actores como son los clientes, proveedores, competidores, inversionistas, aliados y reguladores.

Hoy en día los competidores para administrar las reservas y pago de canchas son directos con el propietario de la cancha. No hay un competidor directo, los competidores son los dueños de las canchas que vendrían siendo competidores indirectos. En la región se identifican tres competidores que en el caso que decidan entrar al mercado panameños, esta Donde Juego de Argentina, CanchaYA de Colombia y EasyCancha de Chile, en lo investigado estos proveedores no tienen visionado entrar al mercado panameño.

Los proveedores están los desarrolladores de la aplicación y la plataforma, donde los contactaremos para el desarrollo de la plataforma con interface para los usuarios y otra interface para los propietarios de las canchas deportivas.

Los clientes son las personas que buscan de una cancha para hacer deporte con un grupo de amigos o entrenar, se identifica que tienen un bajo poder de negociación, ya que el objetivo es simplificar el proceso de reserva de cancha, así como tener nuevas alternativas para practicar. Los propietarios de canchas recurso fundamental, es el que provee el servicio que se quiere ofrecer, así como generar transacciones como intermediarios entre usuarios finales y proveedores. Los productos sustitutos están los que existen actualmente, canchas individualmente, siguen conviviendo con su portal propio, y que van a recibir de igual manera reservas telefónicas y en vivo, CanchaFácil no compite con los canales tradicionales, CanchaFácil es un complemento para una mejor trazabilidad, mayor acceso para los clientes y bajar la carga operativa que implica esto para los propietarios. La rivalidad entre competidores no se tienen competidores directos para el servicio en administrar las reservas y cobros. Las barreras de entradas son baja si nos enfocamos en las barreras legales, respecto a la inversión y puesta en

marcha vendría siendo media, al momento de iniciar operaciones es alta por la gestión de socios que sean dueños de las canchas deportivas. La barrera de salida es baja en el entorno legal y también es baja la salida del mercado por ser un negocio de servicio.

III. Descripción de la empresa y propuesta de valor

Canchas – CanchaFácil				
<p>Socios claves</p> <ul style="list-style-type: none"> - Propietarios de espacios deportivos. - Procesadores de pago - Marcas de accesorios y ropa deportivas - Bebidas hidratantes para deportistas 	<p>Actividades claves</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cerrar convenios con propietarios de espacios deportivos. - Difusión de la aplicación entre los usuarios, para que empiecen a reservar y usarla. 	<p>Propuesta de valor</p> <p>Cientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Brindar una plataforma digital que permite al cliente buscar y reservar un espacio deportivo - Facilidad para reservar en minutos - Mayor información de disponibilidad y canchas cercas <p>Proprietarios de Canchas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Reducir los segmentos de hora con baja ocupación. - Disponibilidad de reservas online - Exponer ventajas y beneficios de las instalaciones - Información de disponibilidad de canchas en tiempo real 	<p>Relación con el cliente</p> <p>Cientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 100 % Digital - Sistema de Feedback y Evaluación de las Canchas - Auto Servicio en reservas <p>Proprietarios de Canchas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Confianza - Personal y Digital <p>Canales</p> <p>Cientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Social Network - Boca en Boca - Marketing Digital - Campañas de Email - Mensajes Push - WebSite - Mobile Apps <p>Proprietarios de Canchas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ventas B2B - Boca en Boca 	<p>Segmento de clientes</p> <p>Cientes:</p> <p>Quienes busquen espacios para practicar deportes, entrenar o ejercitarse.</p> <p>Aquellos que no deseen esperar para poder utilizar espacios deportivos</p> <p>Personas que deseen espacios deportivos en buenas condiciones y excelentes condiciones.</p> <p>Proprietarios de Canchas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Propietarios que busquen aumentar las reservas de manera online. - Aquellos que deseen beneficio de acceso a estadísticas de ingresos, ocupación y de clientes. - Propietarios que requieran enviar ofertas focalizadas a clientes
<p>Estructura de coste</p> <ul style="list-style-type: none"> - Estructura tecnológica - Salario de empleados permanentes - Eventos de lanzamientos - Gastos de mercadeo - Gastos de Gestión legal 			<p>Fuentes de Ingreso</p> <p>Cientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 3% de comisión por tarifa de servicio por reserva. - \$1 por usuarios inscrito en partidos. <p>Proprietarios de Canchas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ofertas focalizadas vendidas (\$15 cada una). - Suscripción paga (\$8.75 mensual). 	

Fuente: Elaboración Propia

CanchaFácil busca brindar una herramienta digital que permita a los usuarios buscar canchas cercanas, poder comparar, tener información en tiempo real y poder gestionar su reserva de manera cómoda y simple. También permite a los propietarios de canchas la exposición de sus instalaciones a los usuarios, una trazabilidad de horarios ocupados y disponibles para las canchas en tiempo real, al igual que acceso estadísticas de ocupación y venta, seguimiento a clientes, etc. Como estrategia de crecimiento se plantea la expansión a Bogotá (Colombia), buscando poder consolidarse como el intermediario principal del mercado para gestionar de manera fácil y sencilla la reserva y el pago de espacios deportivos en Panamá y Colombia, generando valor al propietario de las canchas al disminuir la cancelación en último momento y aumentando las horas de reserva. La misión es la clave “proveer una herramienta para la reserva cómoda y simple de espacios deportivos para las personas que requieran el uso de uno que busquen un grupo de personas para practicar algún deporte, y para que los propietarios de espacios deportivos puedan administrar las reservas de sus canchas e incrementen su tasa de ocupación, la visión es ser el canal preferido de los usuarios de

espacios deportivos en Panamá para buscar y reservar una cancha, al igual que la herramienta número 1 para administración de reservas por parte de los propietarios de espacios deportivos, los valores son simplicidad, conectividad y respaldo.

IV. Plan de Marketing

Los objetivos claros de Marketing definidos a corto (2 años) y largo plazo (5 años) deja en claro el camino a recorrer para la consolidación y madurez. CanchaFácil tendrá estrategias enfocada en un segmento concentrado inicialmente al fútbol, y se segmentará por patrones geográficos, demográficos y psicográficos. El objetivo para cada segmento es buscar la herramienta que convierta en un facilitador para las personas a la hora de buscar practicar deporte, mediante información clara, simplicidad y facilidad de pago. Para el servicio ofrecido por CanchaFácil, su factor diferenciador de la forma tradicional de las reservas de espacios deportivos, es la interfaz amigable y dinámica para web y móvil, con información en tiempo real. Los factores diferenciadores y valiosos que le brindara CanchaFácil está la reserva en 3 pasos, información en línea de disponibilidad, unirse a un juego improvisado (birria o partidito) y poder saber el ranking de las canchas que son las más valoradas (Anexo 21 – Navegación por la plataforma).

La estrategia de precio en las reservas por la plataforma, al darle al usuario una opción mucho más rápida y más cómoda para reservar al instante, estas bondades se ven reflejadas en una disponibilidad a pagar de algunos usuarios por este servicio, esto se toma en cuenta con los precios promedio en Panamá (\$60 por hora) se establece una comisión del 5% equivalente a \$3 por reserva y se mantiene para todas las reserva por 6 meses mientras se difunde la plataforma y se van inscribiendo usuarios.

Los negocios de canchas deportivas se tendrán dos tipos de convenios, la suscripción mensual a 8.75\$ y recibirá un portafolio de servicios mucho más completo con ofertas focalizadas a la base de datos de usuarios. La publicidad en las canchas será otra línea de negocio que se tiene prevista estar para el tercer año y tendrá costo variable dependiendo de las características de la publicidad, de su tamaño y de la negociación con cada uno de los propietarios, por lo cual la estrategia de precios se cerrará acorde a cada caso específico. La estrategia de distribución será por medio de plataforma web y móvil, redes sociales, campañas focalizadas y publicidad en canchas afiliadas, se manejarán dos estrategias

competitivas, la de intimidad con el cliente y diferenciación, calidad e innovación en servicio. La estimación de la demanda inicial y de los servicios se recurrió a las estimaciones iniciales para calcular el tamaño de mercado que se consideró en la ciudad de Panamá y Bogotá (*Ver Anexo 1 y Anexo 7 – proyección de ocupación de canchas en Panamá y Colombia*).

V. Plan de Operaciones

5.1 Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones

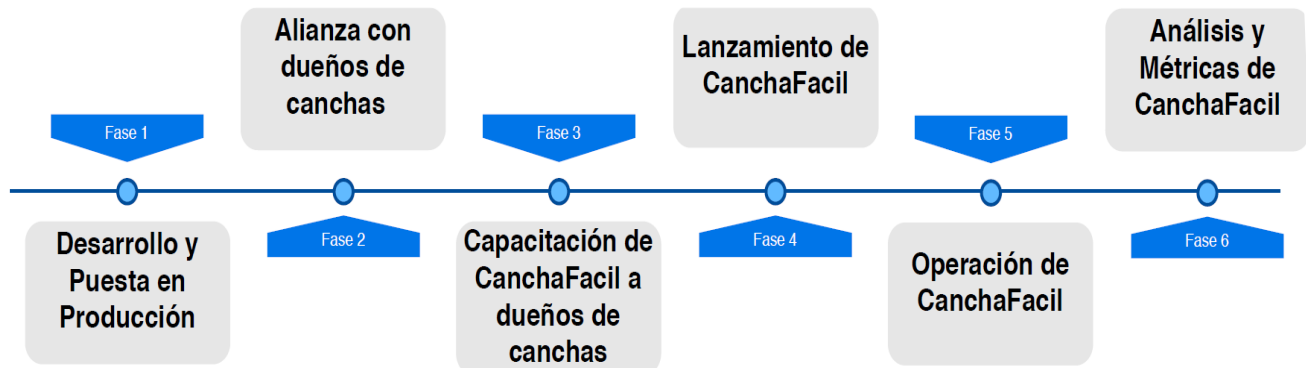
La estrategia competitiva que tendrá CanchaFácil será la de diferenciación, ya que se trata de un servicio diferenciado para nuestros dos segmentos de cliente objetivos, los usuarios finales y los propietarios de espacios vs lo que se encuentra actualmente en el mercado. Para lograr la estrategia es de vital importancia poder cumplir con la promesa de valor que se le quiere dar a los usuarios en cuanto a:

- **Experiencia de Cliente:** facilidad y comodidad, tanto para reservar y pagar, como para administrar las reservas en el caso de los propietarios.
- **Respaldo:** en cuanto a garantizar que si se reserva el espacio estará para el usuario, y en cuanto a que si el usuario reserva efectivamente vaya, o sea penalizado. Para mitigar este riesgo, los usuarios deben cancelar por adelantado una parte de la reserva, para que la cancha tenga la garantía. Igualmente, se pueden cambiar reservas o cancelar si se hace en las 24 horas previas a la hora de manera gratuita, y se hace dentro de las 10 horas previas a la hora, se tendrá una penalidad de 6 dólares que irán para el propietario del espacio.
- **Servicio Personalizado para Propietarios:** capacitación en manejo de software, y servicio al cliente en caso de inquietudes o problemas. Seguimiento al manejo que le está dando cada propietario a la herramienta, y de cómo evoluciona su ganancia y su tasa de ocupación.

5.2 Flujo de operaciones

Para poder ofrecer un servicio y una experiencia de cliente satisfactoria, el flujo de operación estará enfocado en el cliente. El desarrollo y operación de la plataforma son fundamentales, por lo cual lo hemos dividido en las siguientes fases:

Gráfico 3: Flujo operaciones CanchaFácil



Fuente: Elaboración Propia

- **Desarrollo y Puesta en Producción:**

Se contempla la coordinación con el equipo infraestructura y tecnología para el desarrollo de la plataforma de CanchaFácil con el requerimiento de negocio, pruebas y puesta en producción, utilizando la metodología Devops (Developer and Operations) para poder agilizar el desarrollo, minimizando tiempo y asegurando calidad de la plataforma. En esta fase se revisa al detalle cada paso que tiene que pasar el cliente final, validando que la experiencia del cliente (Customer Journey) sea de referencia.

- **Alianza con dueños de canchas:**

Tendremos acercamientos para la presentación de la plataforma, destacando la facilidad y beneficios de poder llevar la operación, administración y pagos, lograr que el dueño de la cancha identifique los beneficios y compare la manera de cómo se hace hoy en día, dándoles la oportunidad de ser los primeros en Panamá en estar afiliados en la primera plataforma de reservas de cancha.

La primera cancha que buscaremos afiliar será Punto23 de Felipe Baloy, veterano de la selección de Panamá, será estratégica para el aumento de afiliaciones de canchas.

- **Registro y Capacitación de CanchaFácil a dueños de canchas:**

Se coordinará una visita en sitio, para poder registrar la cancha con las capacidades y servicio que brinda como estacionamiento, restaurante, baños, cantidad de canchas y

se brindará una capacitación de la plataforma al dueño y personas de operaciones de la cancha.

- **Lanzamiento de CanchaFácil:**

Se seleccionará una de las primeras canchas afiliadas, para realizar el lanzamiento de la aplicación, se invitará a medios de la prensa deportiva, se resaltarán como la primera plataforma en Panamá para reservas y pagos en línea de canchas deportivas.

- **Operación de CanchaFácil:**

Es la fase donde estará el proceso definidos en etapas previas, donde los aspectos funcionales de la empresa para el registro, comisión, gestión de cobros y mejora continua del proceso internos y experiencia del cliente. También involucra la gestión operativa en las canchas afiliadas con la plataforma, generando información de productividad y eficiencia en el uso de los espacios deportivos de las canchas.

- **Análisis y métricas de CanchaFácil:**

Se hará Análisis del comportamiento de las reservas en las canchas, para poder conocer información sobre la efectividad, poder cuantificar y determinar los resultados arrojados de la aplicación con las estrategias definidas, para poder tener mejoras continuas, aplicando indicadores que le darán información importante a nuestros clientes e información relevante a CanchaFácil para poder facilitar la toma de decisiones. La generación de información, para el análisis y las métricas de este punto es un input relevante.

5.3 Plan de desarrollo e implementación

El plan de desarrollo inicia con la culminación del plan de negocios en el cual se definirán los principios organizacionales de la empresa, la propuesta de valor y objetivos de la empresa, para poder dar inicio a la implementación del proyecto, que inicia por la creación y registro de la empresa ante el ministerio de Comercio e Industria, Panamá Emprende y el municipio de Panamá, y la legalización ante AMPYME para empresas pequeñas y medianas, organización

que exonera en los primeros dos años el pago de impuesto de renta si se obtienen ganancias (Berrocal, s.f.)¹ (Panama Emprende, s.f.) (Ministerio de Comercio e Industria, s.f.). Una vez se cree la compañía, se iniciará el desarrollo de la plataforma, tanto para usuarios como para propietarios, que tendrá varias etapas (*Ver Anexo 8 - del Gantt del proyecto*). posteriormente se debe desarrollar el material para las visitas a clientes, que estará compuesto por un corto video que explica rápidamente las bondades de la herramienta a usuarios y propietarios, y los slides de la presentación que se mostrará a los propietarios para cerrar las primeras suscripciones, junto con el material de capacitación. Una vez se empiecen a cerrar las suscripciones con los propietarios de espacios y se tenga una base de convenios en diferentes puntos de la ciudad, se procederá a desarrollar los materiales de marketing con una campaña de expectativa en redes sociales junto con el vocero contratado para el lanzamiento. De manera paralela como se muestra en el Anexo 8 se debe iniciar el desarrollo de la plataforma en conjunto entre el proveedor seleccionado y el líder de infraestructura, con su posterior proceso de testeo y mejora para salir a producción y tener lista la plataforma para el lanzamiento y los primeros prototipos para las primeras visitas a clientes. Para el lanzamiento, acorde a lo planteado en la estrategia de comunicación, se tendrá evento en la primera cancha con la que se cerrará convenio, para contar con el apoyo de Panamá Emprende (PanamáEmprende, s.f.)², y cubrimiento por parte de los medios de comunicación escritos y televisivos para empezar a tener notoriedad por parte de usuarios y propietarios, y de manera paralela se tendrá el comercial en partidos de la selección panameña de fútbol en las eliminatorias para el mundial Qatar 2022, al igual que publicidad en las redes sociales y en los espacios con los que se tenga convenio, para empezar a captar usuarios y empezar a operar el negocio. En el Anexo 8 se expone a detalle cada uno de los pasos del plan de implementación (Berrocal, s.f.).

5.4 Dotación

Una vez se finalice el plan de negocios, al equipo de emprendedores se debe sumar el líder de infraestructura que estará a cargo del desarrollo de la plataforma, testeo y posterior puesta en producción del sitio web en modo responsive (se adapta a todo tipo de pantalla) y la

1 <http://www.pymerang.com/emprender/pasos-para-iniciar-un-negocio/licencias-y-registros/100-requisitos-para-crear-una-empresa-en-panama>

2 <https://www.panamaemprende.gob.pa/landing/about>

aplicación para dispositivos móviles. En conjunto con la empresa de desarrollo de la plataforma móvil, el líder de infraestructura se encargará de planificar, llevar a cabo y supervisar las operaciones de la empresa con el objetivo de asegurar que todos los sistemas estén funcionando correctamente con plataforma en línea de CanchaFácil.

Una vez se empiecen a realizar los primeros pilotos de la plataforma, se integrará al equipo el Gerente general, que se encargará de la dirección administrativa y el desarrollo del negocio, será la cara de la compañía ante los propietarios de espacios deportivos, al igual que se encargará de las visitas a estos y del cierre de convenios. Al equipo del gerente general se unirá para el mes 5 también un analista de marketing, quien estará a cargo de todas las actividades relacionadas al marketing de la compañía como: desarrollo de piezas publicitarias (pendones, material web, redes sociales, pautas publicitarias en TV), seguimiento y desarrollo de ofertas focalizadas para propietarios.

Una vez se tenga el lanzamiento y puesta en marcha de la plataforma se unirá al equipo un analista de tecnología para el mes 6 con habilidades de atención al cliente, que darán soporte tanto a propietarios como a usuarios en cuanto a manejo de la aplicación, inquietudes y problemas con las confirmaciones, al igual que tendrán dentro de sus actividades, cerrar y lanzar al aire las birrias/partiditos/pichangas.

VI. Equipo del proyecto

6.1 Equipo gestor

El equipo gestor de CanchaFácil está conformado por 2 profesionales los cuales se han encargado del desarrollo del presente plan de negocios y continuarán con la implementación en la ciudad de Panamá:

Carlos Alfonso: Economista y administrador con 6 años de experiencia profesional en desarrollo de proyectos de innovación, pronósticos y planeamiento comercial y de ventas en empresas de consumo masivo, lo que le permite dar soporte en cuanto a planificación y seguimiento del desarrollo del proyecto, manejo de equipos multifuncionales, pronósticos de demanda y generación de tácticas comerciales para CanchaFácil, al igual que con una importante red de contactos de ex futbolistas profesionales, administradores y propietarios de canchas de fútbol 5 en Colombia, su país de origen.

Pablo Vela: Es ingeniero en Sistema con 10 años de experiencia profesional, lidera proyectos de tecnología bancarios con metodología ágiles y Devops, amplio conocimiento en proyectos en la nube con Amazon AWS y Microsoft Azure.

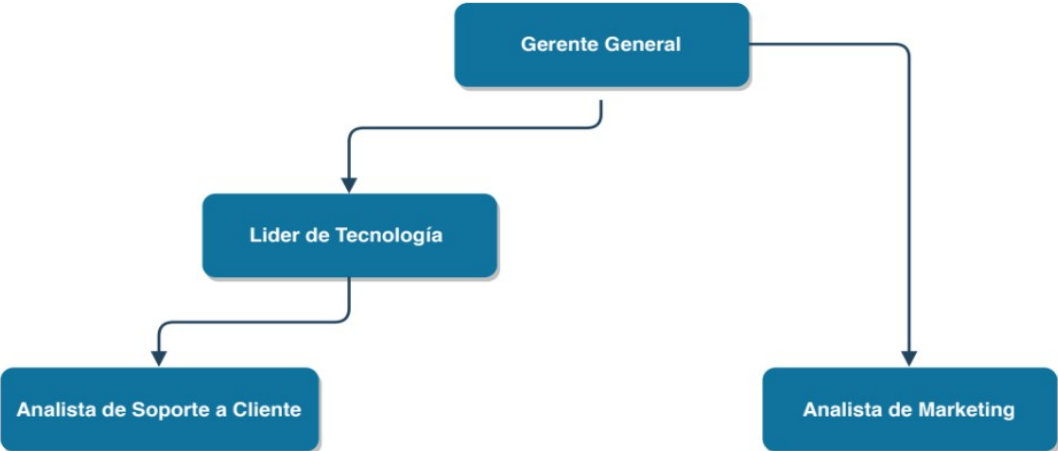
Ha impulsado desarrollos bancarios como la banca móvil, implementación de Core bancario y gobierno de arquitectura empresarial con visión de todas las áreas del negocio bancario, maneja una amplia red de contactos de plataformas tecnológicas, desarrolladores de aplicaciones, implementación de aplicaciones móviles y contactos de dueños de canchas de fútbol en Panamá, reporteros de medios deportivos y figuras del deporte nacional.

Con las capacidades de ambos emprendedores, sumado a sus aprendizajes de liderazgo, gestión y finanzas en el MBA de la Universidad de Chile, les permitirá integrar habilidades y capacidades que aportan al funcionamiento operativo y estratégico de la compañía, llevando a cabo sinergia en la visión del negocio, análisis del mercado y habilitadores tecnológicos con metodologías para el desarrollo de la innovación presentada.

6.2 Estructura organizacional

La compañía va a manejar una estructura funcional, con dos áreas principales, Marketing y ventas, e Infraestructura y desarrollo tecnológico.

Gráfico 4: Organigrama año 1 y 2.



Fuente: Elaboración Propia

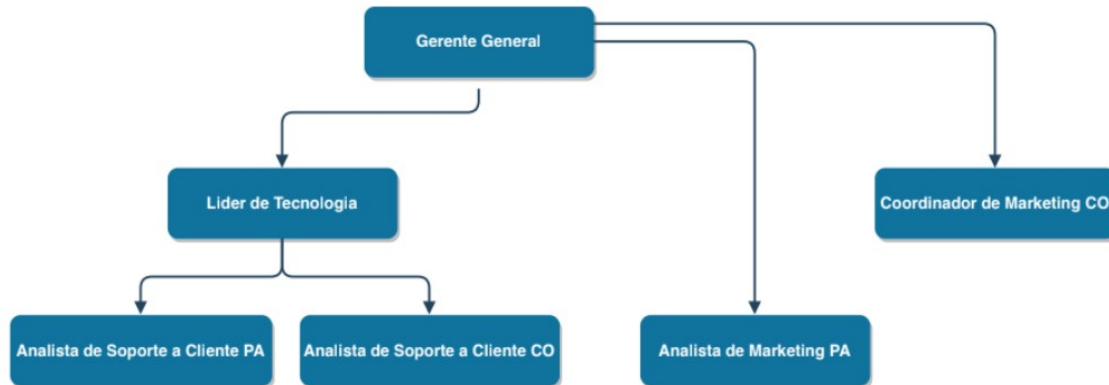
- **Gerente General:** será la cara visible de la compañía ante propietarios de los espacios deportivos y figura líder de la compañía. Su principal función es la de cerrar convenios con propietarios, exponiéndoles los beneficios de la plataforma para el crecimiento de su negocio y como una ampliación de su vitrina, por lo que debe tener un discurso y presentación vendedora acerca de los beneficios de CanchaFácil. Estará a la cabeza del desarrollo del evento de lanzamiento. Dentro de su carga operativa están las visitas a nuevas canchas, y reuniones de seguimiento con los propietarios. Al ser la cabeza de la compañía está dentro de sus funciones el desarrollo de la cultura organizacional de la compañía, enfocada hacia el servicio al cliente, la simplicidad y la innovación. Hace parte de la junta directiva de la compañía como responsable de las operaciones de la compañía, por lo cual se busca un perfil ejecutivo, con pasión por el deporte, con buena capacidad de negociación y de entablar relaciones de largo plazo con los propietarios.
- **Líder de Tecnología:** es el encargado de plasmar la propuesta de valor de la compañía en la plataforma y software para los propietarios, y de velar por que se cumplan en la plataforma los valores de simplicidad, comodidad y rapidez a la hora de realizar una reserva de un espacio deportivo. Será la persona que encabece el desarrollo de la plataforma junto con los desarrolladores externos para cada uno de los módulos planteados anteriormente, al igual que cada una de las etapas para el lanzamiento, como pruebas, pilotos y salida a producción. Tendrá a cargo dos analistas de soporte a cliente, para garantizar una experiencia superior a usuarios y propietarios que usen la plataforma. Debe tener experiencia en manejo de proyectos tecnológicos y experiencia en relacionamiento con desarrolladores.
- **Analista de Marketing y ventas:** está encargado de todas las actividades de marketing de la compañía y de garantizar de que el mensaje llegue de manera adecuada a cada uno de los stakeholders de la compañía. De este modo, es el encargado del desarrollo de los materiales publicitarios de la compañía que estarán en redes sociales, en la página web, los pendones que se tendrán en los espacios deportivos suscritos, del desarrollo de las pautas publicitarias para TV. Una vez se haga efectivo el lanzamiento, será el encargado de desarrollar junto con los

propietarios las ofertas focalizadas a usuarios, coordinando en conjunto con los analistas de tecnología para que se pongan en marcha. Otra de sus funciones está relacionada con los programas de responsabilidad social de la compañía, ya que es el encargado de su desarrollo, implementación y seguimiento. De igual manera una vez empiecen a despegar los convenios con propietarios, se encargará de hacerles seguimiento, visitas y acompañamiento al gerente general en búsqueda de nuevos convenios.

- **Analista de soporte a cliente PA:** está encargado de brindar soporte y control de las diferentes características de la plataforma tanto para usuarios como para propietarios, así como del mantenimiento general de la aplicación y el sitio web de la compañía. ingresará a la compañía a partir del segundo trimestre del año 1, una vez ya se tenga una base de clientes robusta y se empiecen a generar más incidentes, y ofertas focalizadas. De igual modo, es el encargado de realizar las capacitaciones a profundidad para los dueños o administradores de espacios, así como el principal punto de contacto en caso de cualquier inquietud. También estará a cargo de todo lo relacionado con el módulo de ofertas focalizadas por parte de propietarios suscritos, y del módulo de birrias/partiditos/pichangas, ya que dentro de sus responsabilidades y objetivos del cargo están la ejecución eficiente de estas.

Acorde al plan de escalamiento que se ha propuesto, para el tercer año se tiene previsto el lanzamiento de la plataforma en Colombia, con lo cual la estructura organizacional debe crecer, creando una estructura matricial, en una dimensión dividida por funciones y en otra por geografía. En el gráfico 5, se puede observar la estructura para el año 3.

Gráfico 5: Organigrama con la entrada en Colombia año 3.



Fuente: Elaboración Propia

Dentro del plan de escalamiento, al ingresar al mercado colombiano se requiere un equipo que esté en el país y que atienda directamente las necesidades de este mercado. Para esto se estaría creando un gerente de operaciones Colombia, que reportará directamente al gerente general, y que funcionará como cabeza del país y a la vez tendrá roles que realiza el gerente general para la ciudad de Panamá. Bajo su estructura se creará la posición de coordinador de Marketing, con una serie de responsabilidades similares a las del líder de Marketing como se expone a continuación, y se tendrán un analista de Soporte y uno de soluciones que reportan tanto al gerente de operaciones de Colombia como al gerente de infraestructura.

- **Analista de Soporte a Cliente CO:** está encargado de brindar soporte y control de las diferentes características de la plataforma tanto para usuarios como para propietarios, así como del mantenimiento general de la aplicación y el sitio web de la compañía. De igual modo, es el encargado de realizar las capacitaciones a profundidad para los dueños o administradores de espacios, así como el principal punto de contacto en caso de cualquier inquietud. También estará a cargo de todo lo relacionado con el módulo de ofertas focalizadas por parte de propietarios suscritos, y del módulo de birrias/partiditos/pichangas, ya que dentro de sus responsabilidades y objetivos del cargo están la ejecución eficiente de estas.
- **Coordinador de Marketing y ventas:** reportará al CEO directamente y dentro de sus funciones estará todo lo relacionado a las actividades de Marketing de Colombia, como el lanzamiento, coordinación con el vocero de la compañía, desarrollo y localización de pendones y redes sociales. Una vez se haga efectivo el lanzamiento, será el encargado

de desarrollar junto con los propietarios las ofertas focalizadas a usuarios, coordinando en conjunto con los analistas de tecnología para que se pongan en marcha. Otra de sus funciones está relacionada con los programas de responsabilidad social de la compañía, ya que es el encargado de su desarrollo, implementación y seguimiento. Al ser la persona con base en Colombia, también se va a encargar de dar soporte para el acompañamiento a clientes y en el cierre de nuevos convenios, por lo que se requiere una persona con habilidades sociales y de ventas.

6.3 Incentivos y compensaciones

La compensación de cada cargo está estructurada acorde al nivel jerárquico y experiencia requerida para cada cargo, al igual que el promedio de salarios para cada país. De igual manera para algunos cargos hay incentivos por cumplimiento de meta de ventas, y para todos los empleados se va a manejar un sistema de bono anual al que se llega tanto por rendimiento personal como rendimiento de la compañía.

Tabla 6: Salarios por cargo

remuneración mensual	dólares
Gerente general	2000
Líder infraestructura	1500
Analista Marketing y venta	800
Coordinador Marketing y ventas CO	1200
Analista soluciones PA	800
Analista soluciones CO	600

Fuente: Elaboración Propia

En cuanto al sistema de compensación, adicional al salario mensual descrito anteriormente para cada empleado se va a contar con un bono anual que va a variar acorde a los resultados de la empresa y los resultados personales de cada empleado acorde a su evaluación de desempeño y que se empezará a pagar a partir del año 2. Este bono es de 1 Salario adicional a lo previsto por la ley (decimotercero para el caso de Panamá, prima para el caso de Colombia), y va a estar compuesto por:

- 40% rendimiento general de la empresa: indicador de crecimiento en ventas vs AA (para el primer año sería cumplimiento vs pronóstico), indicador de utilidad neta.

- 60% rendimiento individual de cada empleado: indicadores para cada cargo acorde a sus funciones como serán descritos a continuación.

Indicadores Gerente General - Analista de Marketing - Coordinador de Marketing:

- cumplimiento de objetivo anual de nuevos propietarios suscritos a la plataforma.
- cumplimiento de objetivo de ventas anual por país.
- cumplimiento de objetivo de usuarios suscritos por país.
- alineación a presupuesto de marketing y ventas.

Indicadores Gerente de Infraestructura - Analista Soluciones:

- cumplimiento con tiempo de desarrollo y costo de la plataforma y demás módulos.
- gestión eficiente de incidencias (acorde a encuesta de satisfacción de propietarios).
- cumplimiento de objetivo de birrias/partiditos armados por año.
- cumplimiento de objetivo de ventas anual por país.

De igual manera, dentro del paquete de compensación de la compañía se piensa tener diferentes aspectos complementarios que ayuden a generar empoderamiento y compromiso en los empleados con la misión y visión de la compañía, como lo son:

- Tarde de viernes libre sujeto a compensación del tiempo en los otros días de la semana.
- Descuento para uso de espacios deportivos afiliados a la plataforma.
- Cupón de 1 hora del espacio deportivo a su elección en su fecha de cumpleaños.
- 1 día a la semana de trabajo desde casa para flexibilizar tiempo de las personas.

VII. Plan Financiero

A continuación, se listan los supuestos que se tuvieron a consideración para el cálculo de los flujos y diferentes variables financieras:

- Periodo del proyecto: la evaluación preliminar del proyecto se realizó para un horizonte de 5 años, a pesar de que se piense en tener continuidad en el proyecto, aspecto reflejado en el valor de desecho presentado.
- Ingresos: la estimación de ingresos se hizo acorde a las proyecciones de demanda mostradas anteriormente, los precios establecidos, así como la evolución de

participación de mercado que se espera tener para cada año y su distribución entre las diferentes líneas de negocio.

- Gasto de salarios: se tuvo en consideración tantos aportes a salud, cesantías, educación y el monto correspondiente a vacaciones y decimotercer salario aplicables bajo la normativa de Ciudad de Panamá.
- Amortización de intangibles: la amortización de las inversiones en la plataforma se va a tomar para 5 años.
- Depreciación: la depreciación aplicable a los equipos tecnológicos será a 3 años, acorde a prácticas promedio del mercado con este tipo de equipos.
- Oficina: para el caso de los espacios de oficina se pretende alquilar mensualmente un espacio de coworking, acorde a cómo evolucionan las necesidades de espacio de la empresa. Se tomó en consideración la propuesta encontrada con la compañía the cube workspace (The Cube Workspace, s.f.)³.
- Tasa corporativa de impuestos: se tomó la tasa corporativa de impuestos para Panamá equivalente al 25%.
- Tasa de descuento: 12.264%, como se encuentra en el anexo 19, se realizó por el método CAPM teniendo en consideración el beta para la industria de aplicaciones y software de sistemas encontrado en el website de Damodaran⁴, al igual que con la prima por riesgo país encontrada en el mismo website.
- Valor de desecho: se tomó en consideración la liquidación de los activos al final del año 5.

7.1 Flujo de caja

Tomando en consideración los diferentes supuestos y proyecciones planteadas anteriormente, se presenta en el anexo 13 el flujo de caja para el proyecto. Como se puede identificar en el flujo final, hasta el año 2 se tienen flujos negativos, dada la inversión inicial que se tiene que hacer en el desarrollo de la plataforma, en la puesta en marcha y en capital de trabajo para poder operar y pagar salarios durante el primer y segundo año, y para sustentar el crecimiento que se presenta para el año 3. A partir del segundo año, como se puede ver en el anexo 13,

³ <https://thecubeworkspace.com/otros-espacios/>

⁴ http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html

ya se genera utilidad operativa, pero se ve afectada por depreciación y amortización, al igual que la inversión que se requiere realizar en la plataforma para el ingreso a Colombia con lo que se tiene un flujo negativo. A partir del tercer año se tienen flujos positivos una vez el negocio se consolida a nivel de usuarios y de market share del mercado de reservas y se inicia la actividad en Colombia.

7.2 Estado de Resultados

En el anexo 17 se puede encontrar el estado de resultados de CanchaFácil para los primeros 5 años. Se evidencia que para el primer año se va a tener una pérdida operativa de \$55.100 dólares, que se da principalmente por el importante gasto de marketing en el primer año, dada la inversión en el influenciador y en las pautas comerciales en televisión para hacer viral la plataforma y que los usuarios se inscriban, al igual que por el gasto en salarios que se tiene, que para el año 1 va a ser respaldado por la inversión en capital de trabajo prevista. A partir del año 2, se tiene utilidad operativa para todos los años, con una previsión de que, en los años 3, 4 y 5 se va a poder realizar distribución de utilidades entre socios e inversionistas.

7.3 Punto de equilibrio

Para el cálculo de los puntos de equilibrio por línea de negocio se procedió a hacer una ponderación del % de ingresos que se proyectaría para cada línea, para poder encontrar los puntos de equilibrio individuales, tal y como se puede identificar en el Anexo 14. Las participaciones por línea de negocio para cada año se muestran a continuación:

Tabla 7. Participación de ingresos por línea proyectados.

Descripción actividad	año1	año 2	año 3	año 4	año 5
% por línea de negocio					
ingreso por reserva	89.2%	90.7%	92.1%	91.9%	92.8%
ingreso por birrias	8.2%	6.4%	5.3%	5.2%	4.5%
ingreso suscripción dueños cancha	1.4%	1.8%	1.6%	1.7%	1.7%
Oferta focalizada	1.2%	1.1%	1.0%	1.2%	1.0%

Fuente: Elaboración Propia

Acorde a esta distribución por línea de negocio, se presentan las cantidades necesarias para alcanzar los ingresos suficientes para cubrir los egresos (Tabla 7), así como la proyección que se tiene para cada línea (Tabla 8),

Tabla 8. Q* equilibrio por línea.

Q* de equilibrio por línea de negocio	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Reservas	39,003	34,203	79,610	56,745	55,268
Birrias	1,794	1,201	2,179	1,518	1,268
Suscripciones	17	19	36	28	27
Oferta focalizada	103	87	184	151	126

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 9. Q proyectada por línea.

Q proyectado	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Reservas	22,612	35,533	68,684	107,933	156,993
Birrias	1,040	1,248	2,080	2,496	2,995
Suscripciones	10	20	29	58	81
Oferta focalizada	60	90	168	252	328

Fuente: Elaboración Propia

Como se puede identificar más del 90% de los ingresos provienen de ingresos por reservas, y como se puede ver para cada año, solamente para el año 1 no se llega al punto de equilibrio dado que aún el proyecto está en nacimiento y aún no se ha consolidado a nivel de propietarios y usuarios registrados. Posterior a este año, para todos los años y líneas de negocio se está por encima de la cantidad de equilibrio. Si se quiere consultar más a detalle por monto en dólares y cantidades consultar el Anexo 14.

7.4 Capital de trabajo

Para el cálculo del capital de trabajo se simularon los ingresos y egresos para el año 1, para determinar el momento en que los egresos superan en mayor medida los ingresos mediante el

método de déficit acumulado máximo, para calcular las necesidades de efectivo que tendría la empresa para poder seguir operando. La inversión en capital de trabajo sería de \$38.779 como se muestra en el anexo 15, y para el año 1 esta inversión en capital de trabajo se usaría principalmente para cubrir los gastos de salarios y de publicidad y marketing que se requieren para el año 1.

rubro	mes 1	mes 2	mes 3	mes 4	mes 5	mes 6	mes 7	mes 8	mes 9	mes 10	mes 11	mes 12
total ingresos	3105	3509	4317	4720	5286	5528	6578	7143	7789	8354	8677	9323
total egreso	-9121	-8331	-13881	-12771	-6681	-10441	-9291	-7151	-7151	-7391	-7151	-13745
saldo	-6016	-4822	-9565	-8051	-1396	-4913	-2714	-8	638	963	1526	-4422
saldo acumulado	-6016	-10838	-20403	-28454	-29850	-34763	-37477	-37485	-36847	-35884	-34358	-38779

Fuente: Elaboración Propia

Para el año 1 se requiere también una reinversión en capital de trabajo de \$45.100, dado el incremento en costos del año 2 y para poder cubrir la operación en este año. Para el año 3 dada la entrada en Colombia y el crecimiento de los costos dada la apertura de operaciones en el país se debe realizar nuevamente reinversión en KT por \$79.602, que serán recuperados al final del proyecto.

7.5 Plan de inversiones

En el proyecto se tienen dos momentos importantes a la hora de pensar en las inversiones que tienen que realizarse para cimentar el proyecto, y luego darle escalamiento y consolidación. El primer momento es en el año 0, para el cual se requiere una inversión en activos por \$28.000, dentro de los cuales se encuentran \$20.000 de la inversión inicial que se tendrá en la plataforma, acorde a cotización (ver anexo 9), y a \$8.000 correspondientes a compra de equipos tecnológicos para la nómina de la compañía. Para el año 0 también se requiere una inversión en gastos de puesta en marcha, equivalente a 8.000 dólares, monto dentro del cual se incluye el arriendo de oficina antes de inicio de operaciones, los gastos para la creación legal y registro de la compañía (\$1.000), y el diseño de imagen de marca (\$1.000). El segundo momento de inversión, es para el año 2 previo a la entrada a Colombia, momento para el que se tiene una inversión de \$10.000 en infraestructura de la plataforma y mejoras para el uso en Colombia para los cuales se recurrirá a inyección de capital por parte de inversionistas, al igual que \$4.100 correspondientes a equipos tecnológicos para nuevos empleados.

7.6 Valor de desecho

Para el cálculo del valor de desecho, se prosiguió a calcular el valor de desecho del proyecto, liquidando los equipos que tiene la compañía y teniendo en cuenta lo que restaba por amortizar de las inversiones en la plataforma tecnológica, con lo que se llega a un valor de \$9.666, como se puede ver en el Anexo 14.

7.7 Cálculo tasa de descuento

Para el cálculo de la tasa de descuento se utilizó el modelo de valoración CAPM y se recurrió a datos de los bonos del tesoro de Estados Unidos (Tasa de tesoro de Estados Unidos, s.f.), a cifras del Beta de la industria y del riesgo país para Panamá de Damodaran (Betas by sector (US), s.f.). El cálculo de la tasa de descuento se hizo por el método CAPM de la siguiente manera:

$$R_i = r_f + \beta_i * (r_m - r_f)$$

Para el cálculo de la tasa libre de riesgo r_f , se procedió a consultar la tasa de los bonos del tesoro de Estados Unidos a 10 años, equivalente a 2.632 % (Country Default Spreads and Risk Premiums, s.f.) (Bloomberg, s.f.)⁵.

Para el cálculo del β_i desapalancado de la industria de software y aplicaciones se procedió a consultar en el website de Damodaran⁶ el β_i para software (systems & applications), que tiene un valor de 1.12.

Tabla 11. Tasa libre de riesgo

Industry Name	Number of firms	Beta	D/E Ratio	Effective Tax rate	Unlevered beta	Cash/Firm value	Unlevered beta corrected for cash	HiLo Risk	Standard deviation of equity	Standard deviation in operating income (last 10 years)
Software (System & Application)	355	1.23	12.87%	4.62%	1.12	3.60%	1.16	0.5631	50.68%	11.03%

Fuente: Elaboración Propia

Para el cálculo de la prima por riesgo país correspondiente a Panamá, también se acudió al

⁵ <https://www.bloomberg.com/markets/rates-bonds/government-bonds/us>

⁶ http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html

website de Damodaran⁷ la tasa total para el país es de 8.60%.

Tabla 12. Prima por riesgo de Panamá

Country	GDP (in billions)	Moody's rating	Adj. Default Spread	Equity Risk Premium	Country Risk Premium	Corporate Tax Rate
Panama	61.84	Baa2	2.15%	8.60%	2.64%	25.00%

Fuente: Elaboración Propia

Teniendo estos datos se llega a la tasa de descuento que se usará para el proyecto que es de:

$$R_i = 2.632\% + 1.12 * (8.60\%)$$

$$R_i = 12.264\%$$

Finalmente, al tratarse de un emprendimiento, se debe tener en cuenta una prima adicional de riesgo por el tipo de proyectos para los inversionistas, con lo que se adiciona un 4%, para tener una tasa de descuento final de **16.264%**.

7.8 Resultados financieros del proyecto

A continuación, se presentan los principales indicadores financieros resultantes de la evaluación del proyecto de CanchaFácil.

Se obtiene un **VAN de \$94,938** con la tasa de descuento utilizada lo que nos muestra la rentabilidad del proyecto evaluado a 5 años. Por su parte la **TIR es de 29%**, por encima de la tasa de descuento calculada para el inversionista que es de 14.264%, lo que nos indica que el proyecto es rentable para los inversionistas. En cuanto al retorno sobre la inversión **ROI es de 102.55%** y el indicador que nos muestra en cuanto tiempo se recupera la inversión **Payback** indica que la inversión se recupera a los 4 años y 6 meses como se puede ver en el anexo 17.

7.9 Ratios Financieros

A continuación, se presentan los ratios financieros del proyecto, que se calcularon a partir de los diferentes estados financieros del proyecto que se encuentran en los anexos:

Tabla 14. Ratios Financieros

⁷ http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html

Ratios Financieros	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Ratios Industria
Margen operativo	-50,6%	3,7%	22,2%	57,4%	67,6%	47,0%
Margen Neto	-59,3%	-1,9%	14,0%	41,0%	49,1%	26,0%
ROE	-161%	-6%	53%	67%	50%	19%
EBITDA	(38.433,50)	4.400,00	63.095,85	212.125,81	317.600,39	
ROA	-161%	-6%	32%	45%	39%	12%

Fuente: Elaboración Propia

Como se puede evidenciar, el margen operativo se vuelve positivo a partir del año 2, mientras que el margen neto es positivo a partir del año 3 cuando se consolida el market share de la compañía, al igual que se abren actividades en Colombia, con un indicador creciente hasta el año 5. Por su parte el ROE y ROA, a partir del año 3 son positivos, y van decreciendo ya que no se reparten dividendos a los accionistas hasta el final del proyecto, lo que mantiene la utilidad de los últimos periodos en las utilidades retenidas y hace más grande el patrimonio de la compañía.

7.10 Fuentes de financiamiento

Para la puesta en marcha del proyecto se requiere una inversión inicial de \$73.000 que serán financiados mediante capital propio de los emprendedores y mediante emisión de acciones a inversionistas. Dado que CanchaFácil se va a estructurar como sociedad anónima, se van a tener 2 tipos de acciones, las acciones comunes que se emitirán específicamente para los emprendedores con lo que tendrán las decisiones de la empresa bajo su mando y los establecerá como propietarios de la compañía, y las acciones preferenciales que serán destinadas para los inversionistas, sin que estos tengan acceso a voto dentro de las decisiones de la compañía.

Se emitirán acciones por un total de \$73.000 para cubrir los gastos de puesta en marcha, la inversión en equipos y en la plataforma, y para cubrir el capital de trabajo para el primer año que incluye las altas inversiones en publicidad y marketing para dar a conocer la compañía y los salarios mientras despega el conocimiento y adopción de la plataforma. Se emitirán un total de 73 acciones con valor de \$1.000 cada una, que estarán repartidas entre, 15 acciones comunes para cada uno de los emprendedores, y 43 acciones preferenciales destinadas para los inversionistas.

Luego de esta primera fase de levantamiento de capital, para el año 2 previo a la entrada a Colombia se tendría una segunda emisión de acciones equivalente a \$10.000, destinados a las mejoras en la aplicación y a la inversión en marketing para el ingreso a este país que será financiada con recursos propios de la empresa y esta segunda fase de acciones. Estas acciones serán de tipo preferencial, lo que dejará a la compañía con un capital suscrito total de \$83.000.

7.11 Análisis de sensibilidad

Para correr el correspondiente análisis de sensibilidad se procedió a aplicar la simulación de Monte Carlo para el VAN del proyecto, con las siguientes variables a sensibilizar, con 10.000 iteraciones y un nivel de confianza del 95%:

L1: Market Share del año 1, tomando como escenario de media la proyección realizada que es del 7% del total de reservas tanto para Panamá como para Bogotá en el año 1, con una distribución normal y una desviación estándar del 2%.

L2: comisión cobrada por cada reserva, que fue calculada acorde a la estrategia de precio de \$3 para Panamá y de \$1.5 para Bogotá, con una distribución normal y una desviación estándar de \$0.50.

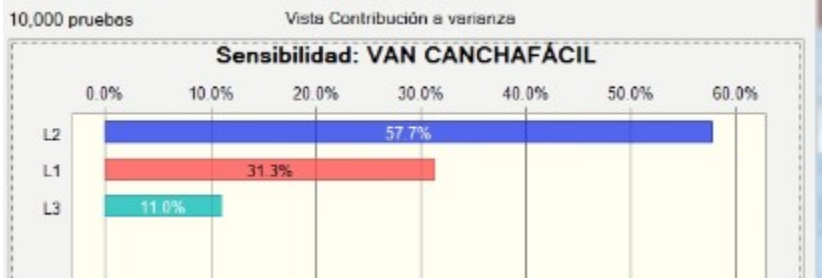
L3: crecimiento en market share para el año 2 y 3, que acorde a las proyecciones realizadas se estimaba del 4%, con una distribución normal y una desviación estándar del 1%.

Como se puede ver en el *Anexo 19: análisis de sensibilidad del VAN*, con una certeza del 89.3% el VAN del proyecto va a ser positivo, teniendo en cuenta la tasa de descuento antes calculada, y las variables que fueron sensibilizadas, mientras que con un 65.1% de certeza el VAN del proyecto iba a ser mayor a \$90.000, lo que agrega confianza en cuanto a los resultados de rentabilidad y viabilidad del proyecto.

En cuanto a las 3 variables sensibilizadas en el análisis, la que mayor impacto tiene sobre el resultado es el precio cobrado por reserva (L2), ya que es el gatillador principal de ingresos de la compañía, por lo cual cobra importancia la estrategia de precios presentada anteriormente, que se encuentra dentro de los comparables por comisión por servicios que manejan plataformas de otras industrias. En segundo lugar, se encuentra el market share que se tendrá en el año 1, y que determinará gran parte del éxito del proyecto ya que impacta en los ingresos del año 1 en adelante, como punto de partida para construir rentabilidad, y en tercer

lugar y con un impacto menor se encuentra el crecimiento de Market share que se tiene establecido para la operación en ambos países una vez se inicien operaciones.

Gráfico 6: Análisis de Sensibilidad

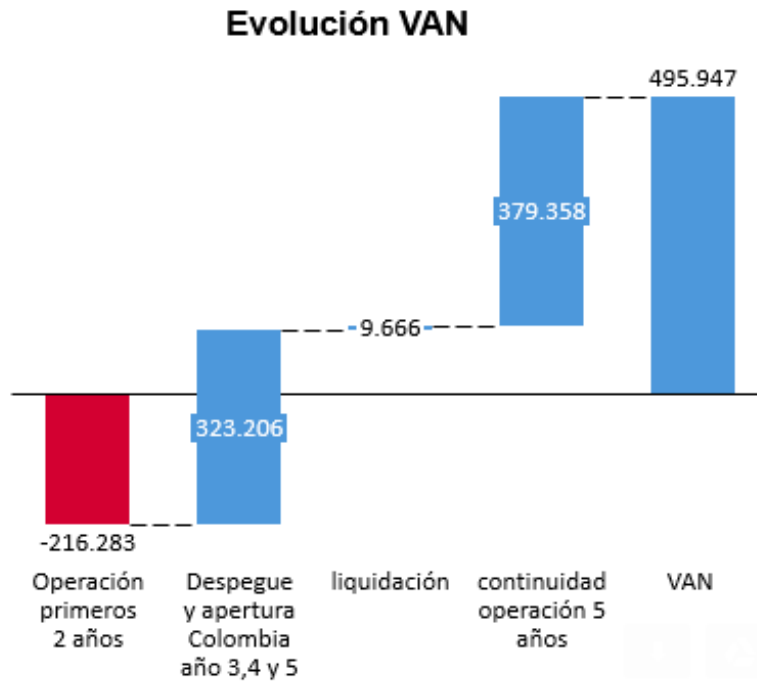


Fuente: Elaboración Propia

7.12 Análisis de continuidad e impacto en VAN y TIR del proyecto

Para remarcar el impacto que tendría la continuidad del proyecto luego de los 5 años, en la rentabilidad del proyecto, se realizó la evaluación continuando con la operación por 5 años más. Para esto se tomó el supuesto de que para el año 6, los ingresos y utilidad neta continuaban siendo iguales, con los mismos niveles de depreciación e inversión en capex. Para los años posteriores se tomó en consideración un decrecimiento de los ingresos y la utilidad neta en un 10% anual, dado el ingreso de competidores para los dos países, y para el año 8 se tuvo en cuenta una reinversión en modernización total de la plataforma. Teniendo estos supuestos en cuenta, se tendría un valor de continuidad de \$584.753 al final del año 5 lo que incrementaría el VAN del proyecto a \$495.948 y la TIR a 57%. Para mayor detalle acerca de la evaluación de la continuidad consultar el anexo 20.

Gráfico : Evolución VAN con continuidad



Fuente: Elaboración Propia

VIII. Riesgos críticos

El proyecto de CanchaFácil tiene una serie de riesgos que pueden afectar las operaciones de la compañía y su éxito, a causa de factores internos o externos, y que serán listados a continuación con sus respectivos planes de mitigación:

- **Riesgo de poca difusión entre los consumidores:** para el éxito del modelo de negocios planteado para CanchaFácil es de vital importancia el conocimiento de la plataforma por parte de los usuarios. Por esta razón existe el riesgo de que, si no se da a conocer la plataforma, no se van a tener reservas y por consiguiente ingresos para la compañía. Para mitigar este riesgo, bajo el plan de marketing se tienen diferentes tácticas agresivas de comunicación, tanto por medios tradicionales como TV, en los espacios deportivos, como por internet y redes sociales, con la ayuda de herramientas como adwords que ayudan a identificar los consumidores interesados en practicar deportes. De igual manera se plantean incentivos por recomendación para hacerla plataforma viral y que se conozca por más usuarios.
- **Riesgo de entrada inesperada de competidores:** el hecho que en Panamá y

Colombia no exista una plataforma para administrar la gestión y pago espacios deportivo, puede llamar la atención de plataformas de otros países que ya tienen una estabilidad y madurez en este tipo de operación. Para mitigar este riesgo es de vital importancia establecer vínculos de confianza con los propietarios, y una gana más en dos direcciones para fidelizarlos a la compañía y que luego tengan altos costos de salida de la plataforma, porque está en su día a día y porque sus usuarios están acostumbrados a realizar las reservas por este medio. De igual manera dentro de la cultura de la compañía se plantea tener como pilares la innovación y la generación de nuevas funcionalidades, que mantengan a la compañía un paso adelante de otros competidores, por los beneficios que le dan tanto a usuarios como a propietarios.

- **Riesgo en la fuga de talento:** CanchaFácil debe tener definido dentro de sus políticas de recursos humanos una revisión anual de los incentivos y compensaciones acorde a los objetivos alcanzados por cada colaborador con su respectivo feedback y plan de acción para construir futuro con estos. Este ajuste de incentivos y compensaciones dependerá del rendimiento financiero e individual de cada colaborador.
- **Riesgo de que las canchas decidan no integrarse a la plataforma:** es uno de los riesgos críticos del proyecto, ya que es de vital importancia para el inicio de este al igual que de su éxito. Para mitigar este riesgo es clave la presentación de los beneficios que tendrían las canchas al integrarse a la plataforma, tanto en operatividad y orden de sus cuentas y reservas, como de incremento de la tasa de ocupación de sus canchas. Igualmente se plantea tener un periodo de gracia en el pago de la suscripción a la plataforma, para que ellos mismos comprueben la eficacia del servicio y cómo afecta tanto su operación diaria como sus resultados de ventas.
- **Riesgo de incumplimiento de las contrapartes en las reservas:** la operación que realizará CanchaFácil para brindar el servicio de reserva entre los usuarios y los propietarios de los espacios deportivos es asumir una responsabilidad frente a las dos contrapartes de cumplimiento del servicio. Para mitigar este riesgo se tendrán unas cláusulas para cancelar el servicio por parte de los usuarios, como por ejemplo que si no acude a la reserva no se le devolverá el dinero usado para separar la cancha, y se le bloqueará el usuario, al igual que para propietarios que incumplan con tener el

espacio una vez algún usuario haya reservado por medio de la plataforma. De igual manera se tendrá un ranking en la plataforma donde los clientes puedan calificar el servicio brindado por los espacios deportivos, las instalaciones y algún incumplimiento que hayan sentido a la hora de hacer efectivo el servicio.

IX. Propuesta Inversionista

Como se explicó anteriormente en las fuentes de financiamiento, se acudirá a emisión de acciones preferenciales para financiar el inicio del proyecto. El total del capital que se quiere levantar en esta primera fase de acciones es de \$43.000 que les dará acceso a los inversionistas a acciones preferenciales que recibirán dividendos al final del quinto año del proyecto. Como se mostró anteriormente el proyecto promete un VAN de \$94.938, con una TIR de 29%, con lo que los inversionistas a cambio de tener el 38% de las acciones de la compañía tendrían un retorno en el futuro de \$55,470.

X. Conclusiones

- La proyección financiera asegura una utilidad operativa en el año 2 y del año 3 en adelante, la distribución de utilidades se va a dar al final del año 5 del ejercicio.
- Para asegurar la operación normal y eficiente de un ciclo productivo es una inversión de \$37.000 (Capital de Trabajo) logrando cubrir los gastos de salarios, publicidad y marketing en el primer periodo.
- El mercado potencial para Panamá es de \$969.000 y para Colombia de \$3.000.000, sin que actualmente haya algún competidor en estos dos países resaltando lo atractivo de este mercado.
- La rentabilidad del proyecto es a 5 años, con una VAN de \$153,832 y una TIR de 41%, tasa de descuento de 14.264% demostrando la rentabilidad en su periodo de 5 años
- El ROI es de 167.72% con un Payback de 3 años y 6 meses.
- El ROE y ROA son positivos a partir del año 3, manteniendo la utilidad de los últimos periodos en utilidades retenidas, incrementando el patrimonio de la compañía.
- Como estrategia competitiva estará la de diferenciación, al ser un servicio diferenciado para nuestro segmento de cliente objetivo.
- La promesa valor se enfoca en la experiencia de cliente, respaldo y servicio personalizado para los propietarios de las canchas deportivas
- El flujo de operaciones es cliente céntrico, colocara al cliente en el centro del enfoque.
- Se divide en 6 fases el flujo de operación, las fases son Desarrollo y puesta en producción, alianza con dueños de canchas, capacitación de CanchaFácil a dueños de canchas, lanzamiento oficial de CanchaFácil, operación de CanchaFácil y análisis y métricas de CanchaFácil.

XI. Bibliografía y fuentes

- ANSPACH, R. (28 de Diciembre de 2018). *Fondo Internacional Monetario*. Obtenido de Fondo Internacional Monetario: <https://www.imf.org/en/News/Articles/2018/12/28/pr18499-panama-imf-executive-board-concludes-2018-article-iv-consultation>
- Banco Mundial . (s.f.). *Banco Mundial - Datos*. Obtenido de Banco Mundial - Datos: <https://datos.bancomundial.org/pais/panama?view=chart>
- Berrocal, M. C. (s.f.). *Pymerang*. Obtenido de Pymerang: <http://www.pymerang.com/emprender/pasos-para-iniciar-un-negocio/licencias-y-registros/100-requisitos-para-crear-una-empresa-en-panama>
- Betas by sector (US). (s.f.). *Betas by sector (US)*. Obtenido de Betas by sector (US): http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html
- Bloomberg. (s.f.). *Bloomberg*. Obtenido de Bloomberg: <https://www.bloomberg.com/markets/rates-bonds/government-bonds/us>
- Cigarruista, H. (21 de Marzo de 2018). *Capital Financiero*. Obtenido de Capital Financiero: <https://elcapitalfinanciero.com/panama-es-lider-de-penetracion-de-smartphone-en-latinoamerica/>
- Comision Económica para America Latina y el Caribe. (20 de Diciembre de 2018). *Comision Económica para America Latina y el Caribe*. Obtenido de Comision Económica para America Latina y el Caribe: <https://www.cepal.org/es/comunicados/economias-america-latina-caribe-creceran-17-2019-un-escenario-internacional-mayores>
- Contraloría Nacional de Panama. (s.f.). *Contraloría Nacional de Panama*. Obtenido de Contraloría Nacional de Panama: <https://www.contraloria.gob.pa/INEC/archivos/P85514%20-%20Trabajo%20y%20salarios%203.pdf>
- Country Default Spreads and Risk Premiums. (s.f.). *Country Default Spreads and Risk Premiums*. Obtenido de Country Default Spreads and Risk Premiums: http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html
- Diaz, S. (30 de Julio de 2018). *El capital financiero*. Obtenido de El capital financiero: <https://elcapitalfinanciero.com/las-oportunidades-de-negocios-entre-panama-y-china-con-la-firma-de-un-tlc/>
- Environmental Justice Atlas. (s.f.). *Environmental Justice Atlas*. Obtenido de Environmental Justice Atlas: <https://ejatlas.org/>
- FINANCIERO, C. (5 de Noviembre de 2018). *CAPITAL FINANCIERO*. Obtenido de CAPITAL FINANCIERO: <https://elcapitalfinanciero.com/centro-de-innovacion-de-ciudad-del-saber-es-una-plataforma-de-oportunidades/>
- Global Entrepreneurship Monitor. (2018-2019). *Monitor Global de Emprendimiento*. Obtenido de Monitor Global de Emprendimiento: <https://www.gemconsortium.org/report/50213>
- Jornada Mundial de la Juventud. (27 de Enero de 2019). *Jornada Mundial de la Juventud Panama 2019*. Obtenido de Jornada Mundial de la Juventud Panama 2019: <https://noticias.panama2019.pa/es/el-papa-francisco-se-reunira-con-ninos-panamenos-que-tienen-condicion-de-vulnerabilidad-social/>
- La Estrella de Panama. (25 de 03 de 2014). *La Estrella de Panama*. Obtenido de La Estrella de Panama: <http://laestrella.com.pa/vida-de-hoy/planeta/situacion-ambiental-panama-visible/23446054>
- La Estrella de Panamá. (3 de Junio de 2018). *La Estrella de Panamá*. Obtenido de La Estrella de Panamá: <http://laestrella.com.pa/vida-de-hoy/planeta/panama-entusiasmo-reciclaje-pese-poca-conciencia-peligro-plastico/24066328>
- Ministerio de Comercio e Industria. (s.f.). *Ministerio de Comercio e Industria*. Obtenido de Ministerio de Comercio e Industria: <https://www.mici.gob.pa/funciones-direccion-general-de-comercio-electronico/dgce-comercio-internet>

Panama Emprende. (s.f.). *Panama Emprende*. Obtenido de Panama Emprende: <https://www.panamaemprende.gob.pa/landing/about>

PanamáEmprende. (s.f.). *Panamá Emprende*. Obtenido de Panamá Emprende: <https://www.panamaemprende.gob.pa/landing/about>

PANDEPORTES. (s.f.). *PANDEPORTES*. Obtenido de PANDEPORTES: <http://pandeportes.gob.pa/una-inversion-de-286-5-millones-ejecuta-pandeportes-en-tres-anos-del-gobierno-del-presidente-juan-carlos-varela/>

Pensando Panama. (1 de Agosto de 2018). *Pensando Panama*. Obtenido de Pensando Panama: <https://www.pensandopanama.com/realidad-social-panamena/>

PNUD Panama. (19 de Diciembre de 2018). *PNUD Panama*. Obtenido de PNUD Panama: <http://www.pa.undp.org/content/panama/es/home/presscenter/articles/2018/panama-estrena---megafondo--para-proyectos-ambientales-y-adopta-.html>

PNUD Panama. (17 de Diciembre de 2018). *PNUD Panama*. Obtenido de PNUD Panama: <http://www.pa.undp.org/content/panama/es/home/presscenter/articles/2018/hacia-una-politica-nacional-de-oceanos-para-proteger-los-mares-d.html>

PNUD Panama. (s.f.). *PNUD Panama*. Obtenido de PNUD Panama: <http://www.pa.undp.org/content/panama/es/home/ourwork/environmentandenergy/overview.html>

Rating Colombia. (s.f.). *Rating Colombia*. Obtenido de Rating Colombia: <https://www.ratingcolombia.com/2010/12/cifras-de-audiencia-en-colombia.html>

REVISTA SUMA. (23 de Enero de 2019). *REVISTA SUMA*. Obtenido de REVISTA SUMA: <http://revistasumma.com/panama-jmj-tendria-impacto-de-us700-millones-en-la-economia/>

Rivera, R. M. (1 de Tercer trimestre de 2018). *Ministerio de Economía y Finanzas*. Obtenido de Informe Económico y Social al tercer trimestre del 2018: <https://www.mef.gob.pa/documentos/informes-de-analisis-economico-y-social/>

Sapag Chain, N., Reinaldo, S. C., & Sapag Puelma, J. M. (2015). *Preparación y evaluación de proyectos*. Chile: Editorial Mc Graw.

Solis, A. (29 de Noviembre de 2017). *ANP Agencia de noticias de Panama*. Obtenido de ANP Agencia de noticias de Panama: <http://www.anpanama.com/7851-Panama-busca-poner-reglas-claras-y-potenciarse-como-un-hub-regional-para-Fintech.note.aspx>

Startups de la ciudad del saber . (s.f.). *Startups de la ciudad del saber* . Obtenido de Startups de la ciudad del saber : <http://startups.ciudadelsaber.org/>

Tasa de tesoro de Estados Unidos. (s.f.). *Tasa de tesoro de Estados Unidos*. Obtenido de Tasa de tesoro de Estados Unidos: <https://www.bloomberg.com/markets/rates-bonds/government-bonds/us>

The Cube Workspace. (s.f.). *The Cube Workspace*. Obtenido de The Cube Workspace: <https://thecubeworkspace.com/otros-espacios/>

UNICEF. (s.f.). *UNICEF*. Obtenido de UNICEF: <https://www.unicef.org/spanish/football/why/>

UNICEF. (s.f.). *UNICEF*. Obtenido de UNICEF: <https://www.unicef.org/spanish/football/why/>

(Sapag Chain, Reinaldo, & Sapag Puelma, 2015)

(Global Entrepreneurship Monitor, 2018-2019)

(Banco Mundial , s.f.)

(Contraloría Nacional de Panama)

Anexos

Anexo N°1: Proyecciones de ocupación de canchas deportivas en Panamá y Colombia se realizó el mapeo para la semana del 15 al 21 de octubre, de los horarios ocupados y disponibles para 4 canchas en Panamá y 4 canchas en Colombia, de diferentes zonas de las ciudades. A continuación, se muestra la agenda semanal y horas ocupación promedio para cada cancha.

Panamá:

PUNTO 23 - COSTA DEL ESTE. PRECIO X HORA \$65 SEMANA 15 - 21 OCTUBRE							
HORARIO/DÍA	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SÁBADO	DOMINGO
6 AM - 7 AM							
7 AM - 8 AM							
8 AM - 9 AM							
9 AM - 10 AM							
10 AM - 11 AM							
11 AM - 12 AM							
12 AM - 1 PM							
1 PM - 2 PM							
2 PM - 3 PM							
3 PM - 4 PM							
4 PM - 5 PM							
5 PM - 6 PM							
6 PM - 7 PM							
7 PM - 8 PM							
8 PM - 9 PM							
9 PM - 10 PM							
10 PM - 11 PM							
11 PM - 12 PM							
TOTAL HORAS	5	6	6	6	6	8	8
OCUPACIÓN PROMEDIO	6,43						

Fuente: Elaboración Propia

KINGSPORT - PUNTA PACIFICA. PRECIO X HORA \$65 SEMANA 15 - 21 OCTUBRE							
HORARIO/DÍA	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SÁBADO	DOMINGO
6 AM - 7 AM							
7 AM - 8 AM							
8 AM - 9 AM							
9 AM - 10 AM							
10 AM - 11 AM							
11 AM - 12 AM							
12 AM - 1 PM							
1 PM - 2 PM							
2 PM - 3 PM							
3 PM - 4 PM							
4 PM - 5 PM							
5 PM - 6 PM							
6 PM - 7 PM							
7 PM - 8 PM							
8 PM - 9 PM							
9 PM - 10 PM							
10 PM - 11 PM							
11 PM - 12 PM							
TOTAL HORAS	4	7	7	6	5	7	7
OCUPACIÓN PROMEDIO	6,14						

Fuente: Elaboración Propia

FUTZONE - VIA BRASIL. PRECIO X HORA \$60 SEMANA 15 - 21 OCTUBRE							
HORARIO/DÍA	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SÁBADO	DOMINGO
6 AM - 7 AM							
7 AM - 8 AM							
8 AM - 9 AM							
9 AM - 10 AM							
10 AM - 11 AM							
11 AM - 12 AM							
12 AM - 1 PM							
1 PM - 2 PM							
2 PM - 3 PM							
3 PM - 4 PM							
4 PM - 5 PM							
5 PM - 6 PM							
6 PM - 7 PM							
7 PM - 8 PM							
8 PM - 9 PM							
9 PM - 10 PM							
10 PM - 11 PM							
11 PM - 12 PM							
TOTAL HORAS	3	6	8	6	4	6	7
OCUPACIÓN PROMEDIO	5,71						

Fuente: Elaboración Propia

ALBROOK GOL. PRECIO X HORA \$55 SEMANA 15 - 21 OCTUBRE							
HORARIO/DÍA	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SÁBADO	DOMINGO
6 AM - 7 AM							
7 AM - 8 AM							
8 AM - 9 AM							
9 AM - 10 AM							
10 AM - 11 AM							
11 AM - 12 AM							
12 AM - 1 PM							
1 PM - 2 PM							
2 PM - 3 PM							
3 PM - 4 PM							
4 PM - 5 PM							
5 PM - 6 PM							
6 PM - 7 PM							
7 PM - 8 PM							
8 PM - 9 PM							
9 PM - 10 PM							
10 PM - 11 PM							
11 PM - 12 PM							
TOTAL HORAS	4	5	6	4	5	7	7
OCUPACIÓN PROMEDIO	5,43						

Fuente: Elaboración Propia

Colombia:

FUTBOLSSITE COLINA. PRECIO X HORA \$45 SEMANA 15 - 21 OCTUBRE							
HORARIO/DÍA	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SÁBADO	DOMINGO
6 AM - 7 AM							
7 AM - 8 AM							
8 AM - 9 AM							
9 AM - 10 AM							
10 AM - 11 AM							
11 AM - 12 AM							
12 AM - 1 PM							
1 PM - 2 PM							
2 PM - 3 PM							
3 PM - 4 PM							
4 PM - 5 PM							
5 PM - 6 PM							
6 PM - 7 PM							
7 PM - 8 PM							
8 PM - 9 PM							
9 PM - 10 PM							
10 PM - 11 PM							
11 PM - 12 PM							
TOTAL HORAS	5	8	8	6	7	9	9
OCUPACIÓN PROMEDIO	7,43						

Fuente: Elaboración Propia

PLANETA GOL CALLE 80. PRECIO X HORA \$35 SEMANA 15 - 21 OCTUBRE							
HORARIO/DÍA	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SÁBADO	DOMINGO
6 AM - 7 AM							
7 AM - 8 AM							
8 AM - 9 AM							
9 AM - 10 AM							
10 AM - 11 AM							
11 AM - 12 AM							
12 AM - 1 PM							
1 PM - 2 PM							
2 PM - 3 PM							
3 PM - 4 PM							
4 PM - 5 PM							
5 PM - 6 PM							
6 PM - 7 PM							
7 PM - 8 PM							
8 PM - 9 PM							
9 PM - 10 PM							
10 PM - 11 PM							
11 PM - 12 PM							
TOTAL HORAS	5	6	8	7	7	8	8
OCUPACIÓN PROMEDIO	7,00						

Fuente: Elaboración Propia

CAMPIN5. PRECIO X HORA \$35 SEMANA 15 - 21 OCTUBRE							
HORARIO/DÍA	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SÁBADO	DOMINGO
6 AM - 7 AM							
7 AM - 8 AM							
8 AM - 9 AM							
9 AM - 10 AM							
10 AM - 11 AM							
11 AM - 12 AM							
12 AM - 1 PM							
1 PM - 2 PM							
2 PM - 3 PM							
3 PM - 4 PM							
4 PM - 5 PM							
5 PM - 6 PM							
6 PM - 7 PM							
7 PM - 8 PM							
8 PM - 9 PM							
9 PM - 10 PM							
10 PM - 11 PM							
11 PM - 12 PM							
TOTAL HORAS	5	6	8	7	8	9	9
OCUPACIÓN PROMEDIO	7,43						

Fuente: Elaboración Propia

RICAURTE GOL PRECIO X HORA \$30 SEMANA 15 - 21 OCTUBRE							
HORARIO/DÍA	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SÁBADO	DOMINGO
6 AM - 7 AM							
7 AM - 8 AM							
8 AM - 9 AM							
9 AM - 10 AM							
10 AM - 11 AM							
11 AM - 12 AM							
12 AM - 1 PM							
1 PM - 2 PM							
2 PM - 3 PM							
3 PM - 4 PM							
4 PM - 5 PM							
5 PM - 6 PM							
6 PM - 7 PM							
7 PM - 8 PM							
8 PM - 9 PM							
9 PM - 10 PM							
10 PM - 11 PM							
11 PM - 12 PM							
TOTAL HORAS	5	7	4	6	5	8	7
OCUPACIÓN PROMEDIO	6,00						

Fuente: Elaboración Propia

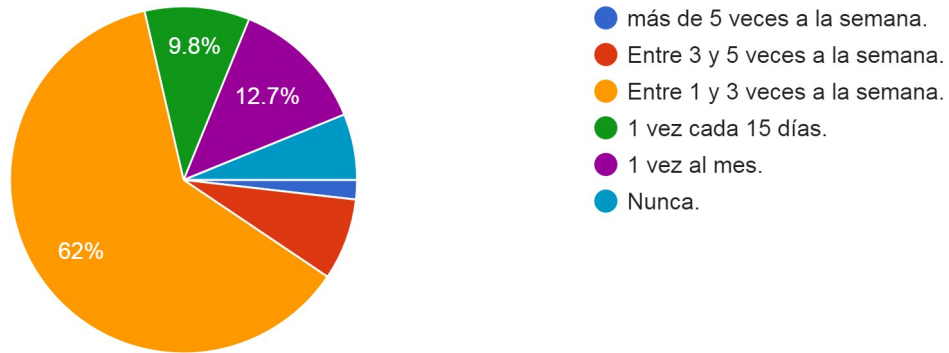
Ciudad	Panamá	Colombia
Numero de canchas	150	400
horas diarias	5.90	7.00
horas año	323,025	1,022,000
precio promedio	60	35
venta total	19,381,500	35,770,000
tamaño mercado reservas	969,075	3,066,000

Fuente: Elaboración Propia

Anexo N°2: Encuesta de proceso de reserva de canchas deportivas

1. ¿Con qué frecuencia juega fútbol 11/ fútbol 8 o fútbol 5?

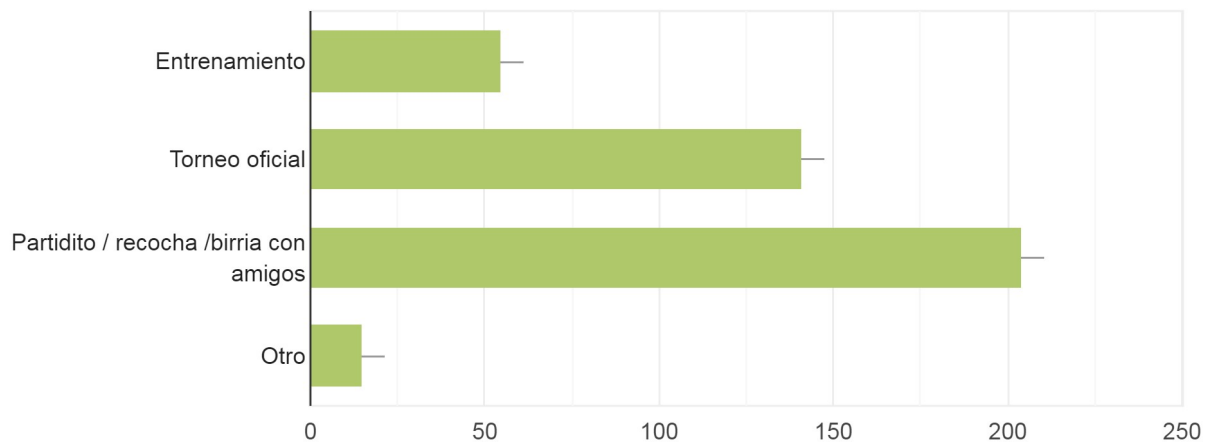
276 respuestas



Fuente: Elaboración Propia

2. ¿Bajo cuál de las siguientes modalidades juega usted fútbol? Si lo hace en varias modalidades puede marcar varias.

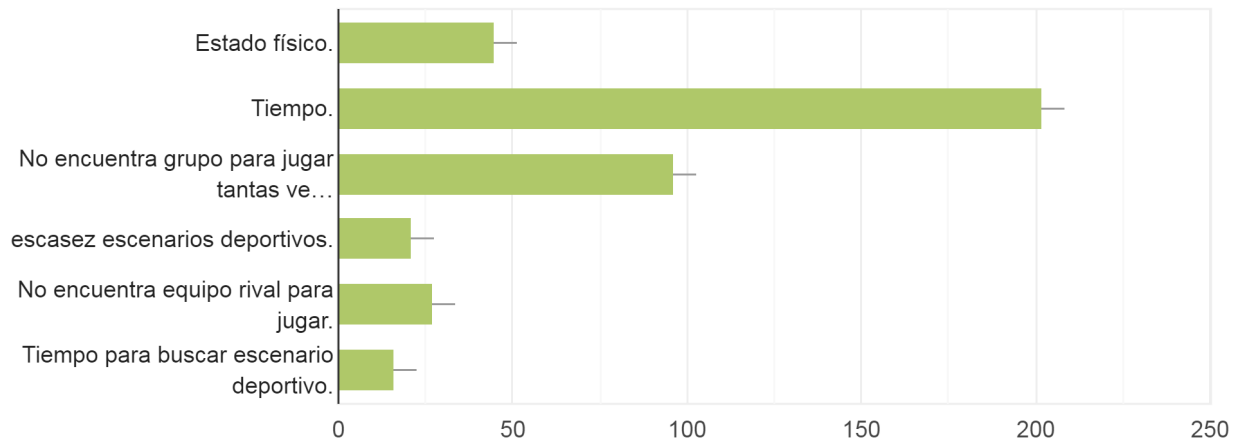
276 respuestas



Fuente: Elaboración Propia

3. ¿Cuál es su principal limitación para no practicar más veces fútbol de las que lo hace habitualmente? (Puede escoger varias).

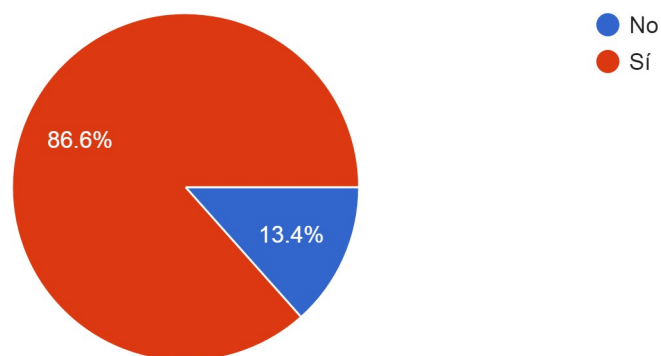
276 respuestas



Fuente: Elaboración Propia

4. ¿Alguna vez le ha tocado reservar un escenario deportivo para jugar fútbol 5/ fútbol 8 o fútbol 11?

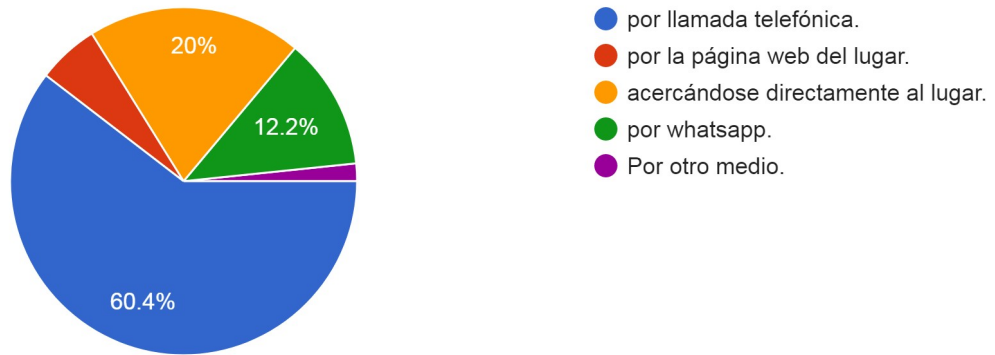
276 respuestas



Fuente: Elaboración Propia

5. Si respondió "sí" a la pregunta 4 ¿Por que medio realizó la reserva de la cancha?

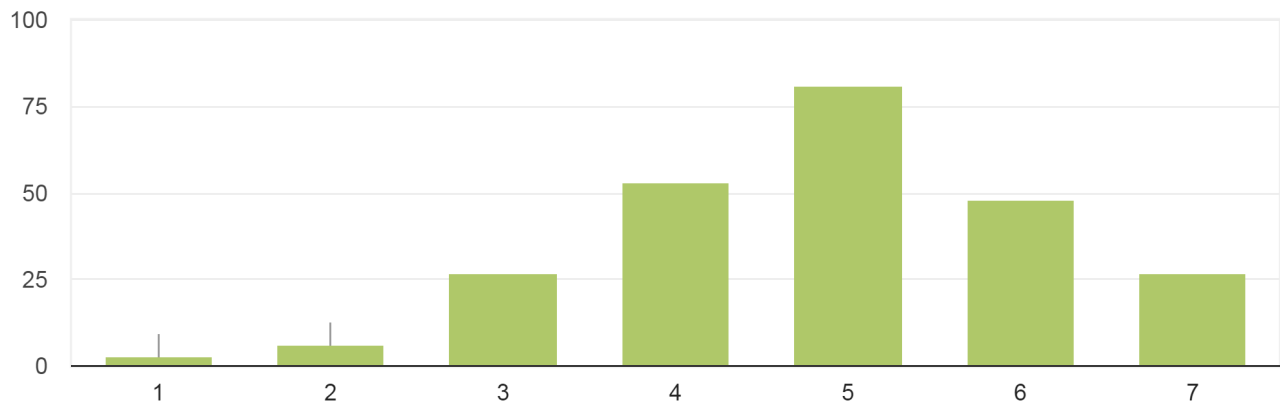
245 respuestas



Fuente: Elaboración Propia

6. Si respondió "sí" a la pregunta 4. ¿Como calificaría su experiencia en cuanto a conseguir o reservar la cancha?

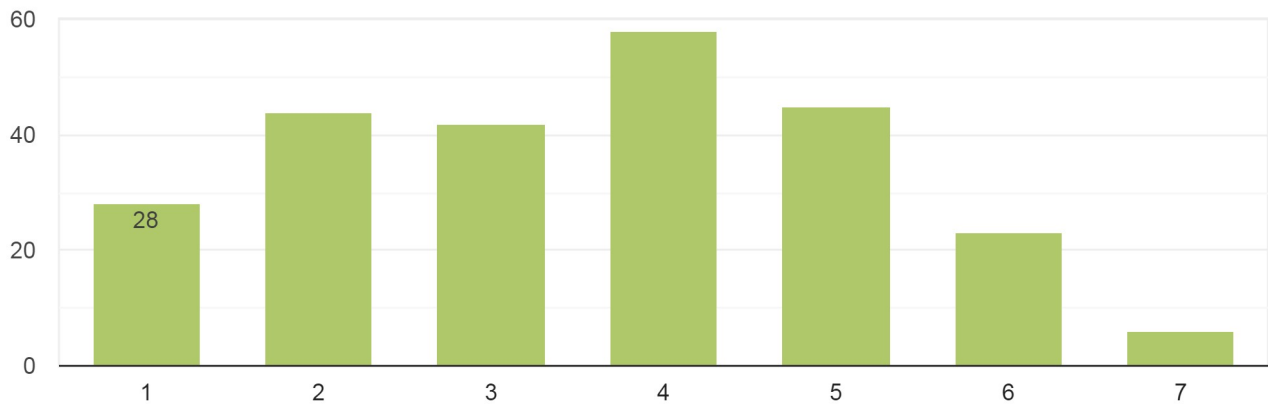
245 respuestas



Fuente: Elaboración Propia

7. Si respondió "sí" a la pregunta 4. ¿Que tan complejo fue reservar la cancha?

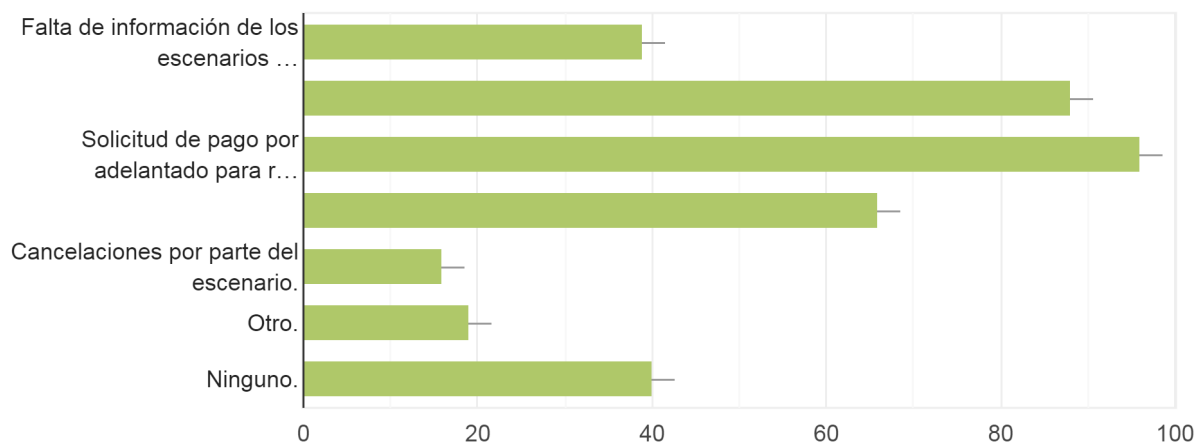
246 respuestas



Fuente: Elaboración Propia

8. Si respondió "sí" a la pregunta 4. De los siguientes: ¿Cuáles fueron los inconvenientes que tuvo para reservar la cancha? (Puede marcar varias)

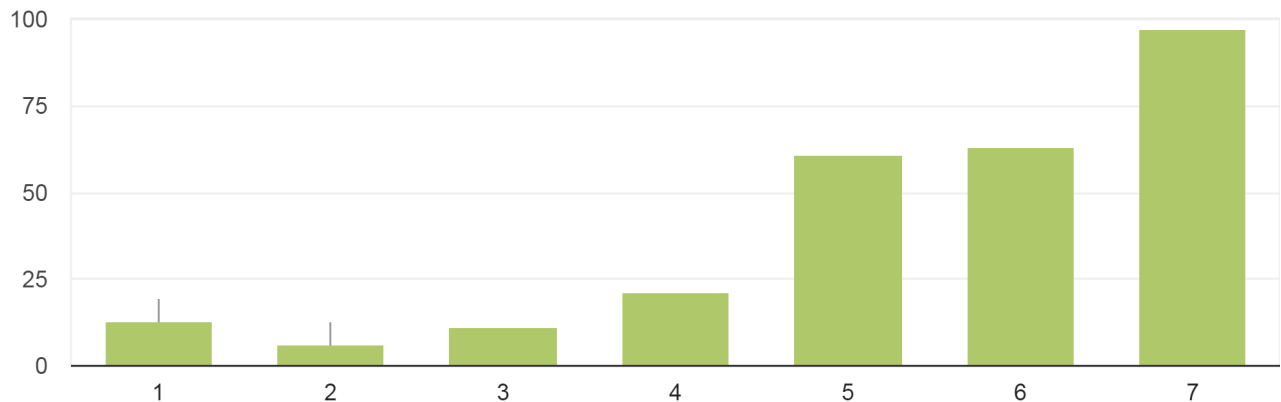
243 respuestas



Fuente: Elaboración Propia

9. ¿Qué tan probable sería que usted se inscribiera en partiditos/birrias por medio de un app, organizados en horario/lugar atractivo para usted?

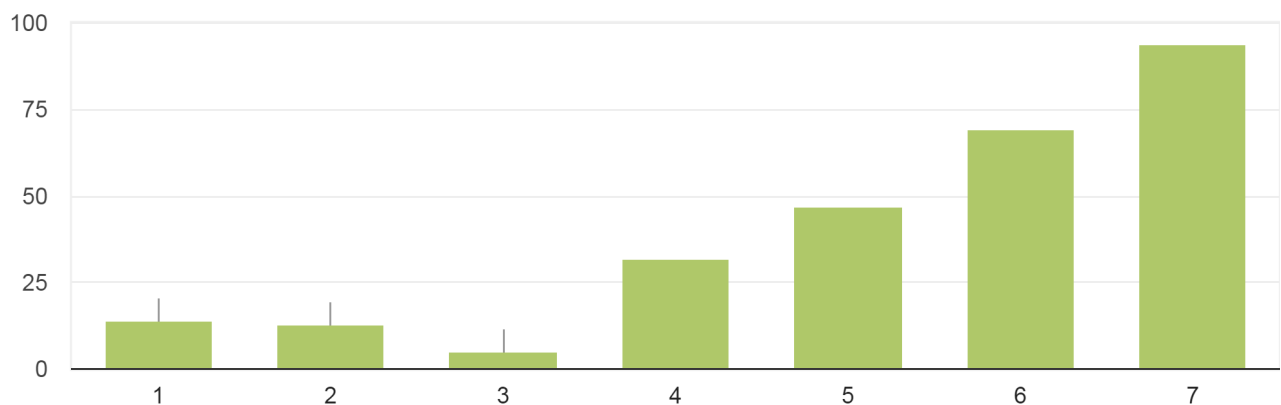
272 respuestas



Fuente: Elaboración Propia

10. ¿Que tan probable sería que usted inscribiera su equipo en un app, para encontrar equipos rivales en horario/lugar atractivo para usted?

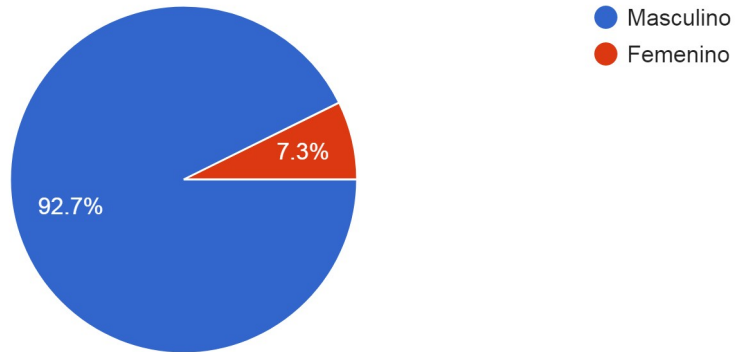
274 respuestas



Fuente: Elaboración Propia

Género

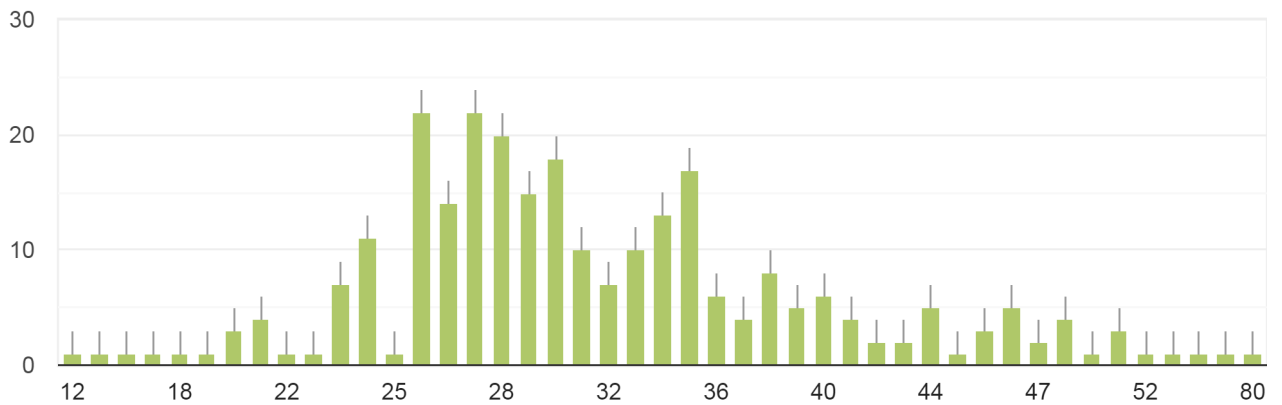
274 respuestas



Fuente: Elaboración Propia

Edad

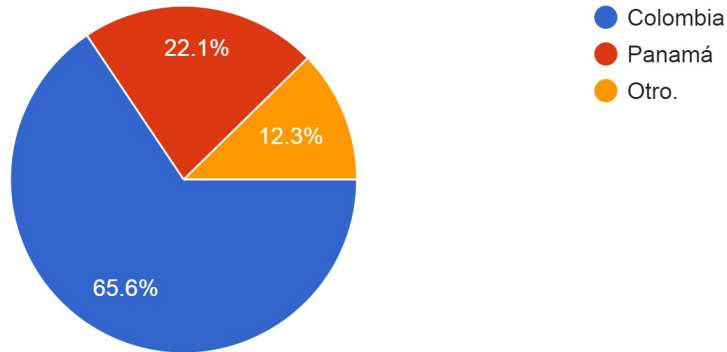
268 respuestas



Fuente: Elaboración Propia

País de residencia

276 respuestas



Fuente: Elaboración Propia

Anexo N°3: Perfil de emprendedores

Carlos Andres Alfonso Duque



Aptitudes y validaciones

- English
- Portuguese - 1
- Planificación estratégica

Aptitudes interpersonales

- Liderazgo de equipos
- Trabajo en equipo

Idiomas

- Español

Carlos Andres Alfonso Duque • 1er
Commercial marketing planner en Belcorp

Extracto

MBA en curso Universidad de Chile, Economista y Administrador de la Universidad de los Andes, con experiencia en áreas de Marketing e innovación en consumo masivo. Proactivo, con buena capacidad de análisis y habilidades de comunicación.

Experiencia

Belcorp

4 años 1 mes

Commercial marketing planner

noviembre de 2016 - Present

Panamá

Responsable de la estrategia comercial de la marca L'Bel para Colombia de las categorías Fragancias, maquillaje y tratamiento facial.

Principales funciones:

- Desarrollo de planes comerciales de lanzamientos corporativos de la marca, sus palancas de merchandising, precios y tácticas comerciales.
- Estructuración periodo a periodo de las tácticas comerciales y de productos en vitrina para la marca en el país, de manera conjunta con los otros países.
- Estimación de ventas de acuerdo a comportamientos históricos, tendencias, estrategias de la marca y contexto de mercado.
- Análisis de resultados, penetración de mercado, market share y evaluación del ROI de las estrategias desarrolladas, para generar aprendizajes de cara a nuevas propuestas futuras.
- Ejecutar y analizar la estructura de precios y su impacto en la demanda de los productos para elevar el valor de marca.
- Evaluación y estructuración de la plataforma de comunicación de la marca en los diferentes canales de la compañía.
- Creación de planes 360 junto con el equipo de ventas y marcas, para incrementar la venta del país, acorde a las diferentes estacionalidades del mercado.

Fuente: Elaboración Propia



Pablo Vela

Arquitecto de soluciones en Banesco Panamá

Panamá

Aptitudes y validaciones

Añadir una aptitud nueva

Ver 3 validaciones pendientes

Windows Server · 11



Validada por Edgard Febrero y 1 persona más que posee grandes aptitudes en este campo



Validada por 4 compañeros de trabajo de Pablo en Banesco Panamá

VMware · 10



Validada por 4 compañeros de trabajo de Pablo en Banesco Panamá

Citrix · 9



Validada por 3 compañeros de trabajo de Pablo en Banesco Panamá

Extracto

Arquitecto de Soluciones con MBA en la Universidad de Chile con sede en Panamá, experiencia en tecnología e innovación, asesorando al negocio en soluciones con estándares alineadas a la corporación, una visión del road map en la estrategia del negocio, información e integración con las soluciones tecnológicas On-Premise o en la nube.

Habilidades: Desarrollo y mejora continua de negocios | Scrum | DevOps | Transformación Digital | Design Thinking | Arquitectura Empresarial | Optimización e Implementación de procesos | Marketing Digital | Integración de Nuevas Tecnologías | Soluciones Cloud | Gestión de marca | Gestión de presupuestos | Liderazgo | Servicio al cliente

Experiencia

Banesco Panamá

7 años

Arquitecto de soluciones

agosto de 2015 - Present

Panamá

Analista de Data Center

abril de 2012 - agosto de 2015 (3 años 5 meses)

Soporte al Negocio

Sistemas y Soluciones Tecnológicas Internacionales

Ingeniero de Soluciones

septiembre de 2009 - abril de 2012 (2 años 8 meses)

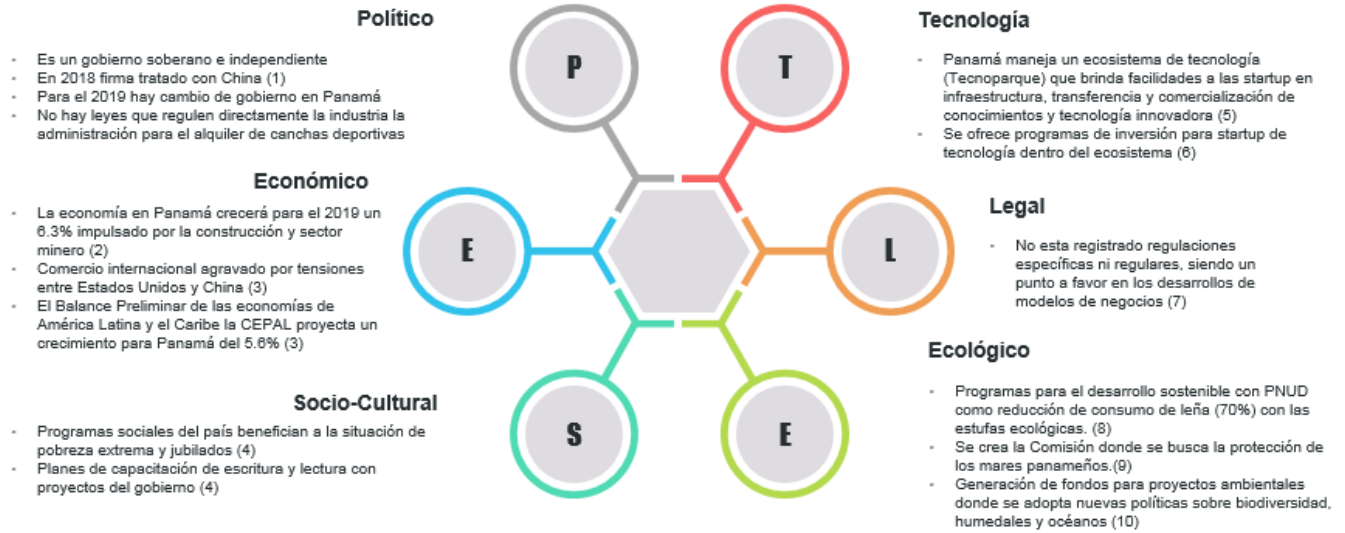
Panama

Pre Venta e Implementación de Proyectos en Microsoft, Citrix, Vmware.

Fuente: Elaboración Propia

Anexo N°4: Análisis de la Industria - Análisis PESTEL

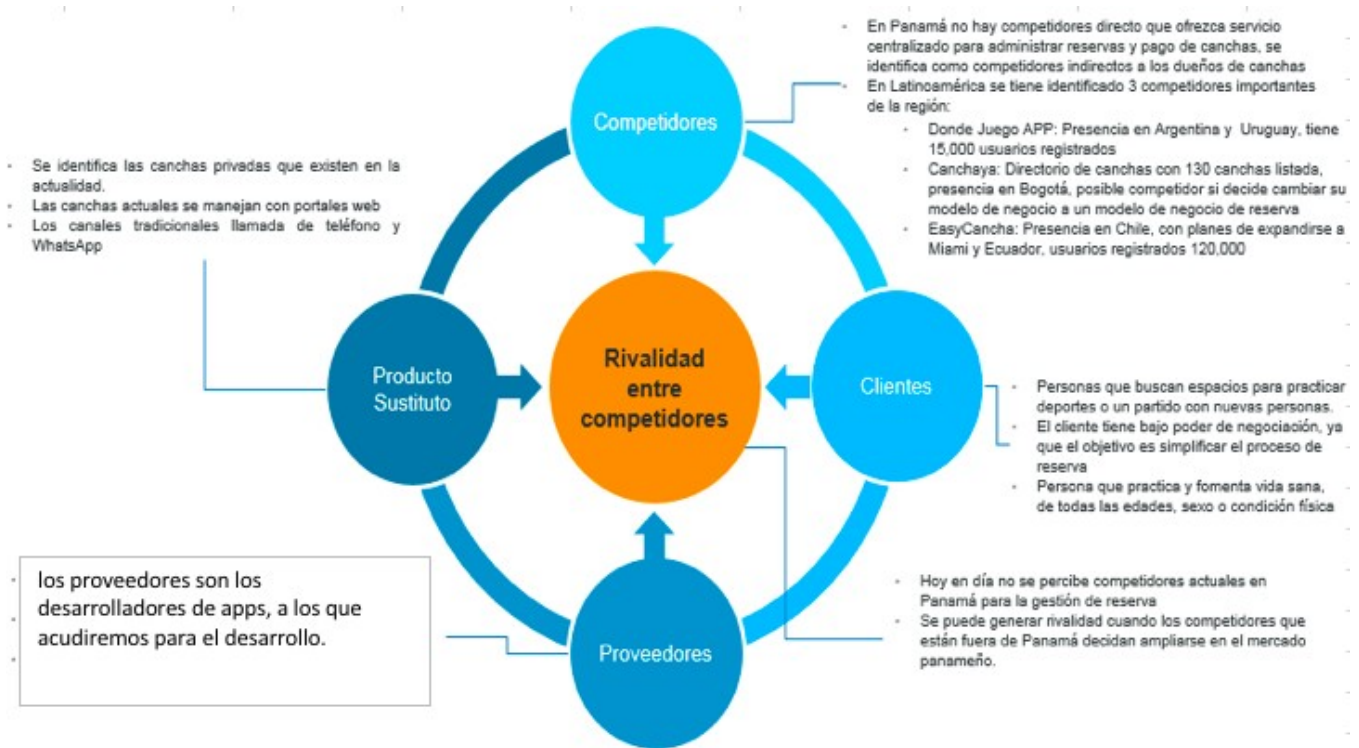
Análisis PESTEL



(1) <http://www.mef.gob.pa/web/informacion/informacion%20econ%C3%B3mica/2018/04/01/2018-02-07-Tercer-Trimestre-2018-02-01-01>
(2) <http://www.mef.gob.pa/web/informacion/informacion%20econ%C3%B3mica/2018/04/01/2018-02-07-Tercer-Trimestre-2018-02-01-01>
(3) <http://www.cepal.org/es/temas/comercio-internacional/comercio-internacional-temas/comercio-internacional-temas/comercio-internacional-temas/comercio-internacional-temas>
(4) MEF - Informe del Tercer Trimestre 2019 <http://www.mef.gob.pa/web/informacion/informacion%20econ%C3%B3mica/2019/01/01/2019-01-01-01>
(5) <http://www.tecnoparque.com.pa/web/informacion/informacion%20econ%C3%B3mica/2019/01/01/2019-01-01-01>
(6) <http://www.tecnoparque.com.pa/web/informacion/informacion%20econ%C3%B3mica/2019/01/01/2019-01-01-01>
(7) <http://www.panama.com/7841/Panam%C3%A1-Introduce-un-nuevo-mecanismo-para-luchar-contras-las-emisuras-El-Elaboraci%C3%B3n>
(8) <http://www.un.org/development/desa/panama/home/news-and-events/2018/04/01/2018-04-01-01>
(9) <http://www.un.org/development/desa/panama/home/news-and-events/2018/04/01/2018-04-01-01>
(10) <http://www.un.org/development/desa/panama/home/news-and-events/2018/04/01/2018-04-01-01>

Fuente: Elaboración Propia

Anexo N°5: Análisis de la Industria - Análisis de PORTER



Fuente: Elaboración Propia

Anexo N°6: Posición competitiva y atractivo del mercado (Matriz McKinsey)

Matriz McKinsey

VARIABLES INTERNAS

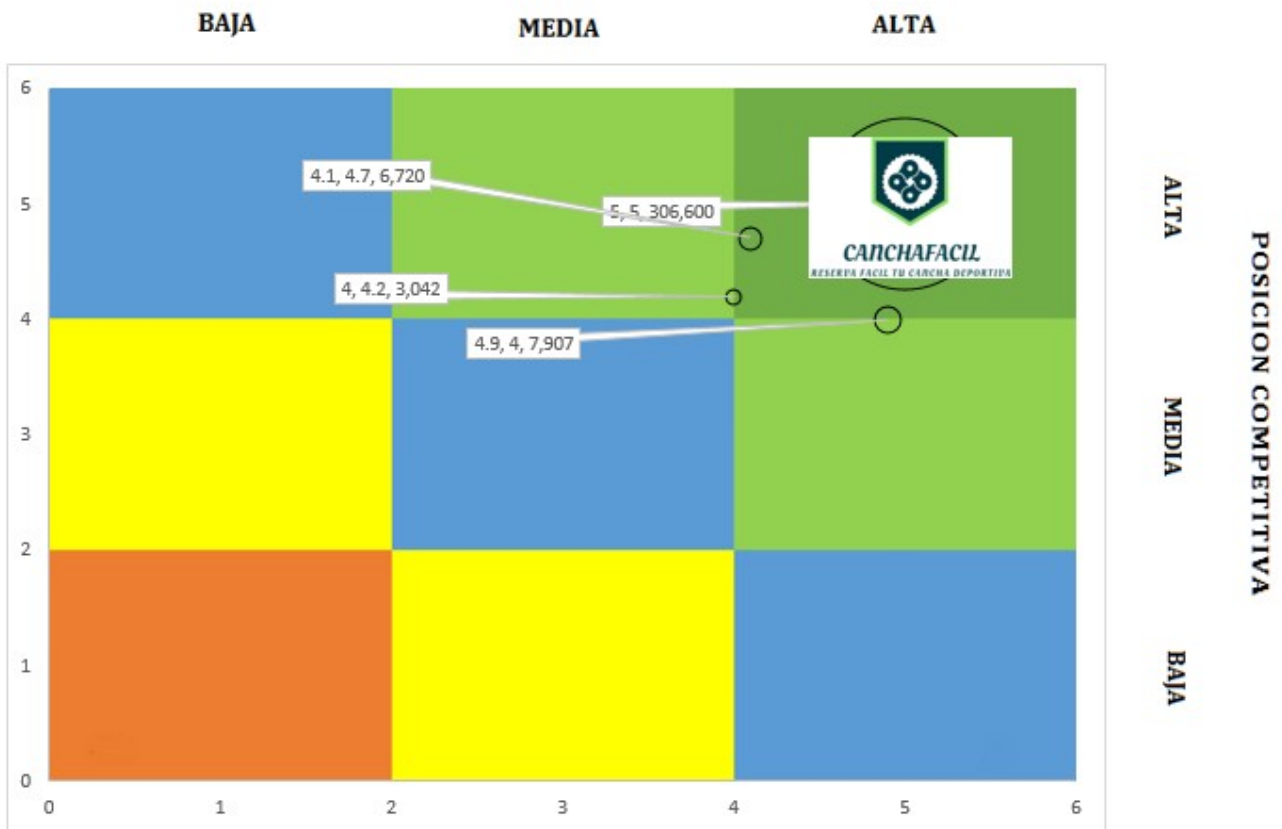
Servicios / Criterio	Canal de Distribucion 30%		Calidad de Servicio 30%		Imagen 10%		Tecnología 30%		Posición Comp
	Calific.	Pond.	Calific.	Pond.	Calific.	Pond.	Calific.	Pond.	
Reserva de Canchas	5	1.5	5	1.5	4	0.4	5	1.5	4.9
Organizar Juegos (Birrias)	5	1.5	5	1.5	4	0.4	5	1.5	4.9
Suscripcion	5	1.5	4	1.2	5	0.5	5	1.5	4.7
Oferta focalizada	5	1.5	4	1.2	4	0.4	5	1.5	4.6

VARIABLES EXTERNAS

Servicios / Criterios	Tamaño 25%		Crecimiento 50%		Intensidad de la Competencia 25%		Atract. Mercado	Ventas (En miles)	% part
	Calific.	Pond.	Calific.	Pond.	Calific.	Pond.			
Reserva de Canchas	5	1.25	5	2.5	5	1.25	5	306,600	20.00%
Organizar Juegos (Birrias)	5	1.25	5	2.5	5	1.25	5	7,907	20.00%
Suscripcion	4	1	5	2.5	4	1	4.5	6,720	20.00%
Oferta focalizada	4	1	5	2.5	4	1	4.5	3,042	20.00%

Fuente: Elaboración Propia

ATRACTIVO DEL MERCADO DE LA INDUSTRIA



Fuente: Elaboración Propia

Anexo N°7: Base de Datos de Canchas identificadas en Panamá

Base de Datos de Canchas de Futbol identificadas en Panama



CANCHAFACIL
RESERVA FACIL TU CANCHA DEPORTIVA

	Nombre	Horario	Costo por Hora	Cantidad de Canchas	Tipo de Cancha	Capacidad de Estacionamiento	Aplicacion Movil	Redes Sociales	Sistema de Reserva en Linea
1	King Sport	10:00 a.m - 10:00 p.m	60	2	5 vs 5	Si	Si	Si	Telefono / WhatsApp
2	Futgol	2:00 p.m - 12:00 a.m	60	2	5 vs 5	Si	No	Si	Telefono / WhatsApp
3	Play Soccer	9:00 a.m - 12:00 p.m	60	2	5 vs 5	Si	No	Si	Telefono / WhatsApp
4	Futbol Town	9:00 a.m - 12:00 p.m	60	2	5 vs 5	Si	No	Si	Telefono / WhatsApp
5	Soccer Time	8:00 a.m - 10:00 p.m	80	2	5 vs 5 (1), 7 vs 7 (1)	Si	No	Si	Telefono / WhatsApp
6	Futzone Metromall	9:00 a.m - 12:00 p.m	60	2	5 vs 5	Si	No	Si	Telefono / WhatsApp
7	Futzone Torre de las Americas	9:00 a.m - 12:00 p.m	60	3	5 vs 5	Si	No	Si	Telefono / WhatsApp
8	Futbol City Pty	9:00 a.m - 12:00 p.m	80	2	5 vs 5	Si	No	Si	Telefono / WhatsApp
9	Soccer City El Dorado	9:00 a.m - 12:00 p.m	60	2	5 vs 5	Si	No	Si	Telefono / WhatsApp
10	Soccer City CDE	9:00 a.m - 12:00 p.m	60	3	5 vs 5	Si	No	Si	Telefono / WhatsApp
11	Futzone Via Brasil	8:00 a.m - 10:00 p.m	60	2	5 vs 5	Si	No	Si	Telefono / WhatsApp
12	TotalFut	8:00 a.m - 10:00 p.m	60	2	5 vs 5	Si	Si	Si	Telefono / WhatsApp
13	Punto Penal	2:00 p.m - 12:00 a.m	65	2	5 vs 5	Si	Si	Si	Telefono / WhatsApp
14	X Futbol 5	9:00 a.m - 12:00 p.m	60	2	5 vs 5	Si	No	Si	Telefono / WhatsApp
15	Super Gol	9:00 a.m - 12:00 p.m	65	2	5 vs 5	Si	No	Si	Telefono / WhatsApp
16	PSC - Panama Sport Club	9:00 a.m - 11:00 p.m	60	2	Futbol: 5 vs 5 (2), 7 vs 7 (1), Padel (3)	Si	No	Si	Telefono / WhatsApp
17	Albrook Gol	8:00 a.m - 10:00 p.m	70	2	5 vs 5	Si	No	Si	Telefono / WhatsApp
18	Amador Sport Center	8:00 a.m - 10:00 p.m	60	2	5 vs 5	Si	No	Si	Telefono / WhatsApp
19	Gol de Oro	8:00 a.m - 10:00 p.m	60	2	5 vs 5	Si	No	Si	Telefono / WhatsApp
20	Minuto 90	9:00 a.m - 12:00 p.m	60	2	5 vs 5	Si	No	Si	Telefono / WhatsApp
21	Punto 23 PTY	9:00 a.m - 12:00 p.m	80	2	5 vs 5	Si	No	Si	Telefono / WhatsApp
22	Cancha 74	1:00 p.m - 12:00 a.m	80	3	5 vs 5	Si	No	Si	Telefono / WhatsApp
23	La Cancha	9:00 a.m - 12:00 p.m	60	2	5 vs 5	Si	No	Si	Telefono / WhatsApp
24	La Cancha	9:00 a.m - 12:00 p.m	60	2	5 vs 5	Si	No	Si	Telefono / WhatsApp
25	Centro Deportivo Ecológico	9:00 a.m - 12:00 p.m	60	2	5 vs 5	Si	No	Si	Telefono / WhatsApp
26	Urban Soccer City	9:00 a.m - 12:00 p.m	70	2	5 vs 5	Si	Si	Si	Telefono / WhatsApp
27	Futbol X5	9:00 a.m - 12:00 p.m	80	2	5 vs 5 (1), 7 vs 7 (1)	Si	No	Si	Telefono / WhatsApp
28	Xtreme Gol	9:00 a.m - 12:00 p.m	30	3	5 vs 5	Si	No	Si	Telefono / WhatsApp
29	Futbol Total Chiriqui	8:00 a.m - 10:00 p.m	60	2	5 vs 5 (1), 7 vs 7 (1)	Si	No	Si	Telefono / WhatsApp
30	Super Soccer	8:00 a.m - 10:00 p.m	60	2	5 vs 5	Si	No	Si	Telefono / WhatsApp

Fuente: Elaboración Propia

Anexo N°8: Gantt de Proyecto

actividad	Etapa	Responsable	Actividades Predecesoras	Año 1																			
				Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				Mes 5			
				S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
1 Legal																							
1.1	Creación legal de la empresa	Emprendedores																					
1.2	Consecución licencia comercial	Emprendedores	1.1																				
2 Desarrollo plataforma																							
2.1	Sesión de cocreación con proveedor	Líder infraestructura - proveedor	5.2																				
2.2	Desarrollo primer prototipo	Líder infraestructura - proveedor	2.1																				
2.3	Validación prototipo	Líder infraestructura - proveedor	2.2																				
2.4	Ajustes prototipo	Líder infraestructura - proveedor	2.3																				
2.5	Salida a producción	Líder infraestructura - analista TI	2.4																				
3 Comercial																							
3.1	Desarrollo material visitas	Emprendedores - Gerente General	5.2																				
3.2	Inicio visitas propietarios	Gerente General	5.2, 3.1																				
4 Marketing																							
4.1	Desarrollo imagen de marca	Emprendedores																					
4.2	Desarrollo pendones publicitarios	Analista Marketing	5.2, 5.3																				
4.3	inicio campaña de expectativa RRSS	Analista Marketing	5.3																				
4.4	desarrollo material influenciador	Analista Marketing - Gerente General	5.3, 2.1																				
4.5	Planificación evento lanzamiento	Analista Marketing - Gerente General	5.3																				
4.6	evento lanzamiento	Analista Marketing - Gerente General	1.2, 2.5, 4.5																				
4.7	desarrollo pauta tv	Analista Marketing	5.3, 4.4																				
5 Nómina																							
5.1	Búsqueda de personal	Emprendedores	1.1																				
5.2	contratación personal	Emprendedores	5.1																				
5.3	capacitación	Gerente general	5.2																				

Fuente: Elaboración Propia

Anexo N°9: Desarrollo de la plataforma



Cotización
Hyperovalabs S.A.
Calle Evelio Lara
Ciudad del Saber
Panamá

Billed To:
CanchaFacil
Aquilino de la Guardia
Panamá, Ciudad de Panamá
Panamá

Invoice Date:
20/02/2019

Due Date:
20/02/2019

Amount Due:
USD 20,000.00

Item	Quantity	Cost	Price
Horas para Proyecto de Plataforma Web Responsive El costo del proyecto	320	58.44	USD 18,700

Sub Total: USD 18,700
ITMBS: (7.0%) USD 1,309
Amount Due: USD 20,009

Notes

Las horas de implementación serán en sitio, el cliente debe asignar los recursos necesarios (Personal, Accesos a cuentas, etc) para que el consultor pueda desarrollar la plataforma en base a los requerimientos.

Terms & Conditions

Pago a 30 días una vez entregado el servicio.

info@hyperovalabs.com

www.hyperovalabs.com

ITMBS Number

Anexo N°10: Pasos para el plan de implementación (CAP 5)



Pasos para abrir una empresa en Panamá

Para operar un negocio en Panamá, usted puede realizar sus actividades a través de:

- ✓ **Persona Natural:** Son personas físicas que actúan en nombre propio para la realización de su actividad comercial, y que se identifican con su número de cédula.
- ✓ **Persona Jurídica:** Es una sociedad o institución formada para la consecución de un fin y con aprobación legal. Están representadas por personas naturales, capaces de ejercer derechos y contraer obligaciones en el ejercicio de su actividad comercial o industrial. La identificación de estas sociedades es por medio del Registro Único del Contribuyente (RUC.). Para su registro se requiere de un abogado.

Creación de una sociedad en Panamá

Las sociedades panameñas se pueden constituir en un término de tres a cinco días laborables. Existen sociedades o corporaciones anónimas, sociedades de responsabilidad limitada, entre otras figuras jurídicas. Nuestra legislación permite que usted incorpore una sociedad extranjera en nuestro registro público, previo cumplimiento de los requisitos previamente establecidos para tales efectos.

Las sociedades requieren la celebración de un acuerdo entre dos o más personas mayores de edad, quienes deberán suscribir al menos una acción cada uno, sin importar cuál sea su nacionalidad o su domicilio. Este acuerdo debe presentarse ante Notario Público en Panamá, para la confección de la Escritura Pública correspondiente. Luego, esa Escritura Pública deberá ser inscrita en el Registro Público de Panamá.

El Pacto social reflejará los términos y condiciones acordados y luego de su registro en la Sección Mercantil del Registro Público ese documento será también efectivo contra terceros. En muchos aspectos, la Ley 32 sobre sociedades anónimas trabaja solo como fuente de ley secundaria.

De acuerdo a la Ley, el Pacto Social de las Sociedades o Corporaciones debe contener, entre otras cosas:

- ✓ El nombre de la Sociedad Anónima
- ✓ El nombre y domicilio de los subscriptores
- ✓ Los objetos a los cuales podrá dedicarse la sociedad
- ✓ El capital social, monto, distribución accionaria y clases de acciones, etc.
- ✓ La duración de la sociedad, la cual puede ser perpetua
- ✓ El nombre y domicilio de los directores y dignatarios
- ✓ El nombre y domicilio del agente residente

Las Sociedades Anónimas o Corporaciones que no desarrollen actividades comerciales o industriales dentro de Panamá (oficinas de representación) no requieren obtener licencias comerciales para operar fuera del territorio de la República de Panamá, en calidad de Sociedades Anónimas o Corporaciones Offshore.

Fuente: <https://emigrante.com.ve/crear-una-empresa-en-panama-extranjeros/>

Fuente: <http://www.pymerang.com/emprender/pasos-para-iniciar-un-negocio/licencias-y-registros/100-requisitos-para-crear-una-empresa-en-panama>

Fuente: <https://www.panamaemprende.gob.pa/landing/about>



En el Registro, la Compañía paga una tarifa de transacción anual de US\$ 250.00. Para los años siguientes pagará US\$ 300.00. Lo usual para este tipo de sociedades en que el capital de inversión inicial sea de al menos US\$ 10,000.00 y por esta cantidad que tiene que pagar alrededor de US\$ 60.00 en el Registro Público, más el costo de Notario, que es de aproximadamente US\$ 40.00, más los honorarios del abogado. Si el capital es mayor, así mismo el costo aumenta.

¿Qué es el RUC?

Es el Registro Único de Contribuyentes (RUC), el cual otorga una identificación tributaria a toda persona natural o jurídica que realiza una actividad económica y que en consecuencia debe pagar, como tal, cualquier impuesto, tasa o contribución especial a cargo o administrado por la Dirección General de Ingresos (DGI).

¿Dónde puedo realizar la inscripción del RUC?

Usted puede inscribir su número de RUC acercándose a las Administraciones Provinciales de la Dirección General de Ingresos o vía internet, en la página de la Dirección General de Ingresos, www.dgi.gob.pa

El RUC difiere según el tipo de persona: • Persona Natural: es el número de su cédula de identidad personal.
Ej. 8-100-678

Persona Jurídica: es el número de inscripción en el Registro Público. Para sociedades antiguas, registradas antes de 1985, el asiento consta de números, puntos, letras y/u otros caracteres. En estos casos, debe inscribirse el número de RUC solamente con los dígitos numéricos que lo componen.
Ej. 4789-321-1515

Una vez realizada la inscripción se suministra su número de Dígito Verificador.

¿Qué es el Dígito Verificador?

Corresponde a un dígito interno de control usado en los procesos de recaudación y fiscalización de la Dirección General de Ingresos.

¿Cuáles son los requisitos para inscribir el RUC en la Administraciones Provinciales de Ingresos (DGI)?

Persona Natural: Para inscribir su número de RUC, usted debe presentar la siguiente documentación:

- ✓ Profesional e Independiente:
- Fotocopia de Cédula de Identidad Personal.
- Fotocopia del último recibo de pago de un servicio de público (luz, agua o teléfono) del domicilio del contribuyente, o copia de la solicitud de instalación de alguno de los servicios públicos.
- Formulario de Inscripción de RUC debidamente lleno y firmado.

Fuente: <https://emigrante.com.ve/crear-una-empresa-en-panama-extranjeros/>

Fuente: <http://www.pymerang.com/emprender/pasos-para-iniciar-un-negocio/licencias-y-registros/100-requisitos-para-crear-una-empresa-en-panama>

Fuente: <https://www.panamaemprende.gob.pa/landing/about>



✓ Comerciante:

- Fotocopia de Cédula de Identidad Personal.
- Fotocopia de la Licencia Comercial o Registro Comercial emitido por el Ministerio de Comercio e Industrias o Aviso de Operación.
- Fotocopia del último recibo de pago de un servicio público (luz, agua o teléfono), que concuerde con la dirección que aparece en la Licencia o Registro Comercial, si no tuviera este requisito adjunte copia del domicilio.
- Formulario de Inscripción de RUC debidamente lleno y firmado.

✓ Persona Jurídica: Para inscribir su número de RUC, usted debe presentar la siguiente documentación:

- Constancia de Inscripción emitida por el Registro Público (Uno de los 2).
- Fotocopia de Acta de Constitución o de Pacto Social.
- Fotocopia de la Certificación emitida por el Registro Público.
- Fotocopia de Cédula de Identidad Personal del Representante Legal.
- Fotocopia de la Licencia Comercial o Registro Comercial emitido por el Ministerio de Comercio e Industrias. (En caso de obtenerla) o Aviso de Operación.
- Fotocopia del último recibo de pago de un servicio público (luz, agua o teléfono) actualizado, correspondiente al domicilio, que concuerde con la dirección que aparece en la constancia del Registro Público, o que concuerde con la dirección que aparece en la Licencia o Registro Comercial.
- Formulario de Inscripción de RUC debidamente lleno y firmado.

✓ Inscripción de RUC Vía Internet

- Tener conexión a Internet.
- Contar con una dirección de correo electrónico.
- Tener Acceso a la página www.dgi.gob.pa.
- Introducir su número de RUC.
- Completar la información del formulario que se adjunta.
- Ingresar un código secreto de dígitos alfanumérico (NIT). Es Obligatorio que la clave tenga 4 números al inicio, y al menos 4 caracteres adicionales (letras, números o símbolos).

Aviso de Operaciones

¿Qué es el Aviso de Operación?

Es la licencia comercial que brinda la oportunidad por parte del Estado, para realizar actividades comerciales, industriales y de servicio. El Aviso de Operación es el único proceso requerido para el inicio de una actividad comercial o industrial en el territorio de la República. Proceso mediante el cual se deja constancia de que la actividad comercial o industrial que va a ejercer el declarante ha sido debidamente informada a la Administración Pública, e incluye una declaración jurada del interesado, en la que declara haber cumplido las normas que amparan la actividad que desarrollará.

Cabe señalar, que el Aviso de Operación sustituye el trámite de la licencia o registro comercial para llevar a cabo cualquier actividad industrial o comercial a partir del 11 de enero del 2007.

Fuente: <https://emigrante.com.ve/crear-una-empresa-en-panama-extranjeros/>

Fuente: <http://www.pymerang.com/emprender/pasos-para-iniciar-un-negocio/licencias-y-registros/100-requisitos-para-crear-una-empresa-en-panama>

Fuente: <https://www.panamaemprende.gob.pa/landing/about>



¿Cuáles son los requisitos para obtener el Aviso de Operación?

Persona Jurídica

1. Copia de las cédula del Representante Legal.
2. Nombre de la Razón Social (Nombre de la empresa).
3. Nombres de las personas que conforman la Junta Directiva de la empresa.
4. Número de RUC de la Empresa, debidamente registrada en la Dirección General de Ingresos (DGI).
5. Ubicación física del establecimiento.
6. Determinar la actividad a la cual se va a dedicar la empresa.

Persona Natural

1. Copia de la cédula de la identidad Personal (dueño de la empresa).
2. Ubicación física del establecimiento.
3. Nombre de la Empresa.
4. Determinar la actividad a la cual se va a dedicar la empresa.

Contratos Laborales en el Ministerio de Trabajo Laboral (MITRADEL)

¿Qué son los Contratos Laborales del Ministerio de Trabajo Laboral?

Los contratos son un requisito indispensable para contratar a un colaborador en su empresa.

¿Cuáles son los requisitos que debe tener un Contrato escrito de Trabajo?

Empleador como Persona Natural

1. Nombre
2. Nacionalidad
3. Edad
4. Sexo
5. Estado Civil
6. Domicilio
7. Número de Cédula de las partes

Empleador como Persona Jurídica

1. Nombre de la Empresa (razón Social).
2. Domicilio de la Empresa
3. Nombre del Representante Legal
4. Datos de Inscripción en el Registro Público

- ✓ Nombre de las personas que viven con el trabajador y las que dependen económicamente del empleado.
- ✓ Determinación específica de la obra o servicios convenidos y de las modalidades
- ✓ Lugar o lugares donde deberá prestarse el servicio.
- ✓ Duración del contrato si es por tiempo fijo o la declaración correspondiente, si es por tiempo Definido o por Obra Determinada.
- ✓ Duración, y división regular de la jornada.
- ✓ El salario forma, día y lugar de pago.
- ✓ Lugar y fecha de celebración.
- ✓ Firma de las partes si pudieren hacerlo o la impresión de su huella digital en presencia de testigos que firmen a ruego y constancia de aprobación oficial contrato en los casos exigidos por este Código.

Nota: El Ministerio de Trabajo Laboral, al momento de realizar el registro laboral exige 3 originales del contrato para su sellado.

Fuente: <https://emigrante.com.ve/crear-una-empresa-en-panama-extranjeros/>

Fuente: <http://www.pymerang.com/emprender/pasos-para-iniciar-un-negocio/licencias-y-registros/100-requisitos-para-crear-una-empresa-en-panama>

Fuente: <https://www.panamaemprende.gob.pa/landing/about>



- ✓ Original 1: Ministerio de Trabajo Laboral
- ✓ Original 2: Empleador
- ✓ Original 3: Empleado

Los extranjeros en Panamá sólo se puede hacer actividades al por mayor. El impuesto sobre la renta aplicable para el año 2011 es del 25% y que deberán pagar cada año a más tardar el 31 de marzo. Los impuestos municipales pagados en las etiquetas de la compañía cerca de US\$ 15 a 25 por mes.

Con respecto al Aviso de Operación, el capital va desde US\$ 100 a US\$ 40,000.00 y un impuesto del 2% se paga sobre el monto del capital. Si el capital es menor de \$ 10,000.00, no tiene que pagar el impuesto. (Esto se especifica en la Ley n º 11 para la Apertura de Negocios).

Fuente: <https://emigrante.com.ve/crear-una-empresa-en-panama-extranjeros/>

Fuente: <http://www.pymerang.com/emprender/pasos-para-iniciar-un-negocio/licencias-y-registros/100-requisitos-para-crear-una-empresa-en-panama>

Fuente: <https://www.panamaemprende.gob.pa/landing/about>

Anexo N°11: Ingresos por línea de negocios

Descripción actividad	PANAMA				
	año1	año 2	año 3	año 4	año 5
% de reservas total	7%	11%	16%	18%	20%
ingreso por reserva	\$67,835.25	\$106,598.25	\$155,052.00	\$174,433.50	\$203,505.75
ingreso por birrias	\$6,240.00	\$7,488.00	\$8,985.60	\$9,884.16	\$9,884.16
ingreso suscripción dueños cancha	\$1,050.00	\$2,100.00	\$2,625.00	\$3,150.00	\$3,675.00
Oferta focalizada	\$900.00	\$1,350.00	\$1,755.00	\$2,281.50	\$2,281.50
publicidad en campos			\$2,500.00	\$2,500.00	\$2,500.00
ingresos totales	\$76,025.25	\$117,536.25	\$168,417.60	\$189,749.16	\$219,346.41

COLOMBIA					
Descripción actividad	año1	año 2	año 3	año 4	año 5
% de reservas total	7%	11%	16%	18%	20%
ingreso por reserva	\$107,310	\$168,630	\$245,280	\$275,940	\$306,600
ingreso por birrias	\$4,992	\$5,990	\$7,188	\$7,907	\$7,907
ingreso suscripción dueños cancha	\$1,680	\$3,360	\$5,040	\$5,880	\$6,720
Oferta focalizada	\$1,200	\$1,800	\$2,340	\$3,042	\$3,042
publicidad en campos			\$2,800	\$2,800	\$2,800
ingresos totales	\$115,182	\$179,780	\$259,848	\$292,769	\$324,269

Fuente: Elaboración Propia

Anexo N°12: Estado de resultados primeros 5 años

ESTADO DE RESULTADOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	76.025,25	117.536,25	283.599,60	369.529,56	469.504,14
Gasto Marketing y Publicidad	(37.050,00)	(17.250,00)	(89.600,00)	(26.500,00)	(21.000,00)
Gasto de Salarios	(63.838,75)	(80.516,25)	(108.933,75)	(108.933,75)	(108.933,75)
Gastos generales	(13.570,00)	(15.370,00)	(21.970,00)	(21.970,00)	(21.970,00)
Utilidad operativa	(38.433,50)	4.400,00	63.095,85	212.125,81	317.600,39
Depreciación	(2.666,67)	(2.666,67)	(4.033,33)	(4.166,67)	(4.166,67)
Amortización intangibles	(4.000,00)	(4.000,00)	(6.000,00)	(6.000,00)	(6.000,00)
Utilidad antes de impuestos	(45.100,17)	(2.266,67)	53.062,52	201.959,14	307.433,72
Impuesto 25%			13.265,63	50.489,79	76.858,43
Utilidad neta	(45.100,17)	(2.266,67)	39.796,89	151.469,36	230.575,29

Fuente: Elaboración Propia

Anexo N°13: Flujo de caja proyectado a 5 años

FLUJO DE CAJA	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos		76,025.25	117,536.25	283,599.60	369,529.56	469,504.14
Operación plataforma		(6,000.00)	(6,600.00)	(13,200.00)	(13,200.00)	(13,200.00)
arriendo oficina		(6,000.00)	(7,200.00)	(7,200.00)	(7,200.00)	(7,200.00)
Gasto Marketing y Publicidad		(37,050.00)	(17,250.00)	(89,600.00)	(26,500.00)	(21,000.00)
Salarios		(63,838.75)	(80,516.25)	(108,933.75)	(108,933.75)	(108,933.75)
Honorarios contabilidad		(1,570.00)	(1,570.00)	(1,570.00)	(1,570.00)	(1,570.00)
		(114,458.75)	(113,136.25)	(220,503.75)	(157,403.75)	(151,903.75)
EBITDA	-	(38,433.50)	4,400.00	63,095.85	212,125.81	317,600.39
Depreciación computadores		(2,666.67)	(2,666.67)	(4,033.33)	(4,166.67)	(4,166.67)
Amortización		(4,000.00)	(4,000.00)	(6,000.00)	(6,000.00)	(6,000.00)
EBIT	-	(45,100.17)	(2,266.67)	53,062.52	201,959.14	307,433.72
Impuesto 25%	-			13,265.63	50,489.79	76,858.43
Resultado despues de impuesto	-	(45,100.17)	(2,266.67)	39,796.89	151,469.36	230,575.29
Depreciación y amortización	-	6,666.67	6,666.67	10,033.33	10,166.67	10,166.67
NOPAT		(38,433.50)	4,400.00	49,830.22	161,636.02	240,741.96
Capex	(28,000.00)		(14,100.00)	(8,400.00)		(4,300.00)
Gastos de Puesta en Marcha	(8,000.00)					
Flujo Bruto	(36,000.00)	(38,433.50)	(9,700.00)	41,430.22	161,636.02	236,441.96
KT	(38,779.38)	(45,100.17)	(79,602.58)			163,482.13
Valor de desecho						9,666.67
Flujo del Proyecto	(74,779.38)	(83,533.67)	(89,302.58)	41,430.22	161,636.02	409,590.76
r: tasa de descuento	16.264% (real anual)					
VAN	94,938.77					
TIR	29%					

Fuente: Elaboración Propia

Anexo N°14: Punto de equilibrio por línea de negocio

PUNTO DE EQUILIBRO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Operación plataforma	(6.000,00)	(6.600,00)	(13.200,00)	(13.200,00)	(13.200,00)
arriendo oficina	(6.000,00)	(7.200,00)	(7.200,00)	(7.200,00)	(7.200,00)
Gasto Marketing y Publicidad	(37.050,00)	(17.250,00)	(89.600,00)	(26.500,00)	(21.000,00)
Salarios	(63.838,75)	(80.516,25)	(108.933,75)	(108.933,75)	(108.933,75)
Honorarios contabilidad	(1.570,00)	(1.570,00)	(1.570,00)	(1.570,00)	(1.570,00)
Total egresos	114.458,75	113.136,25	220.503,75	157.403,75	151.903,75
\$* equilibrio por línea de negocio	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ingreso por reserva	102.128,41	102.607,72	203.004,60	144.698,86	140.426,57
ingreso por birrias	9.394,54	7.207,68	11.764,56	8.199,27	7.161,46
ingreso suscripción dueños cancha	1.580,81	2.021,39	3.436,83	2.613,04	2.662,68
Oferta focalizada	1.354,98	1.299,46	2.297,77	1.892,59	1.653,04
Q* de equilibrio por línea de negocio	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
reservas	34.043	34.203	79.610	56.745	55.069
birrias	1.566	1.201	2.179	1.518	1.326
suscripciones	15	19	36	28	28
Oferta focalizada	90	87	184	151	132
\$ proyectado	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ingreso por reserva	67.835	106.598	262.362	343.064	439.095
ingreso por birrias	6.240	7.488	13.978	15.875	17.073
ingreso suscripción dueños cancha	1.050	2.100	4.305	6.510	8.715
Oferta focalizada	900	1.350	2.955	4.082	4.622
Q proyectado	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
reservas	22.612	35.533	68.684	107.933	156.993
birrias	1.040	1.248	2.080	2.496	2.995
suscripciones	10	20	29	58	81
Oferta focalizada	60	90	168	252	328

Anexo N°15: Cálculo del Capital de trabajo - método saldos acumulados año 1

rubro	mes 1	mes 2	mes 3	mes 4	mes 5	mes 6	mes 7	mes 8	mes 9	mes 10	mes 11	mes 12
total ingresos	5124	5366	5528	5689	5851	6012	6335	6739	6981	7224	7385	7789
total egreso	-9121	-8331	-13881	-12771	-6681	-10441	-9291	-7151	-7151	-7391	-7151	-13745
saldo	-3997	-2965	-8353	-7082	-830	-4429	-2956	-412	-170	-167	234	-5956
saldo acumulado	-3997	-6962	-15315	-22397	-2322	-27656	-30612	-31024	-31194	-31362	-31128	-37084

Fuente: Elaboración Propia

Anexo N°16: Cálculo valor de desecho

RUBRO	depreciación (años)	valor residual
Computadores	3	5666.67
Plataforma	5	4000
total		9666.67

Fuente: Elaboración Propia

Anexo N°17: CÁLCULO PAY BACK

El cálculo del payback se realizó trayendo a valor presente cada uno de los flujos, y viendo de manera acumulada para que año se recupera la inversión inicial que es de \$91.400. Como se puede ver a continuación la inversión se estaría recuperando entre el año 4 y el año 5, específicamente a los 4 años y 6 meses.

INVERSIÓN INICIAL	74,779
--------------------------	--------

AÑO	FLUJO ANUAL	FLUJO VP	FLUJO ACUMULADO
1	(83,533.67)	(73,106)	(73,106)
2	(89,302.58)	(68,398)	(162,408.43)
3	41,430.22	27,771	(120,978.21)
4	161,636.02	94,820	40,657.82
5	409,590.76	210,282	450,248.57

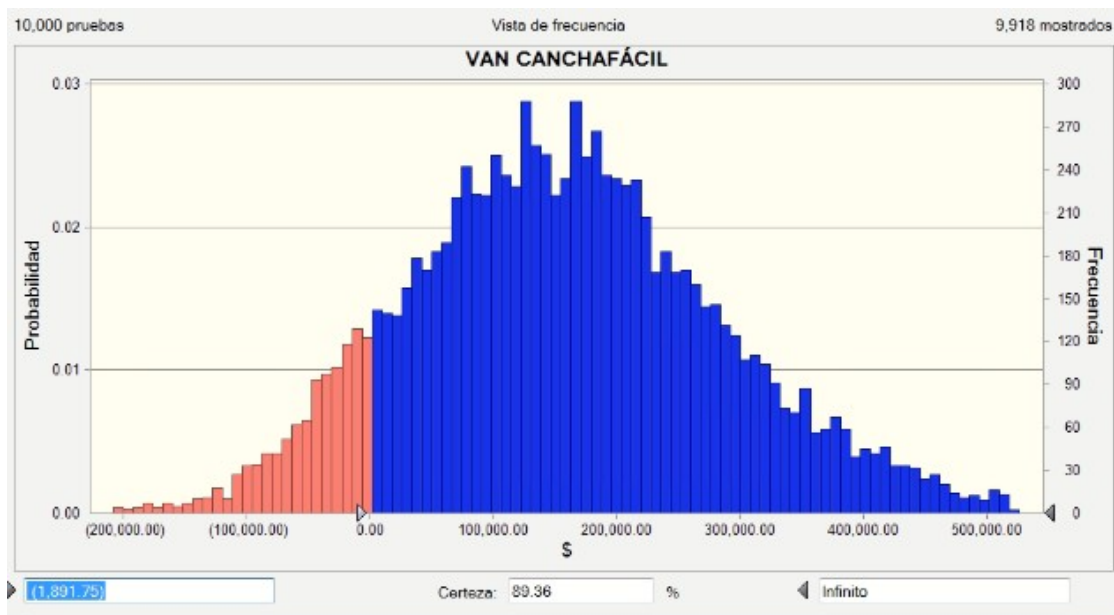
Fuente: Elaboración Propia

Anexo N°18: Balance General

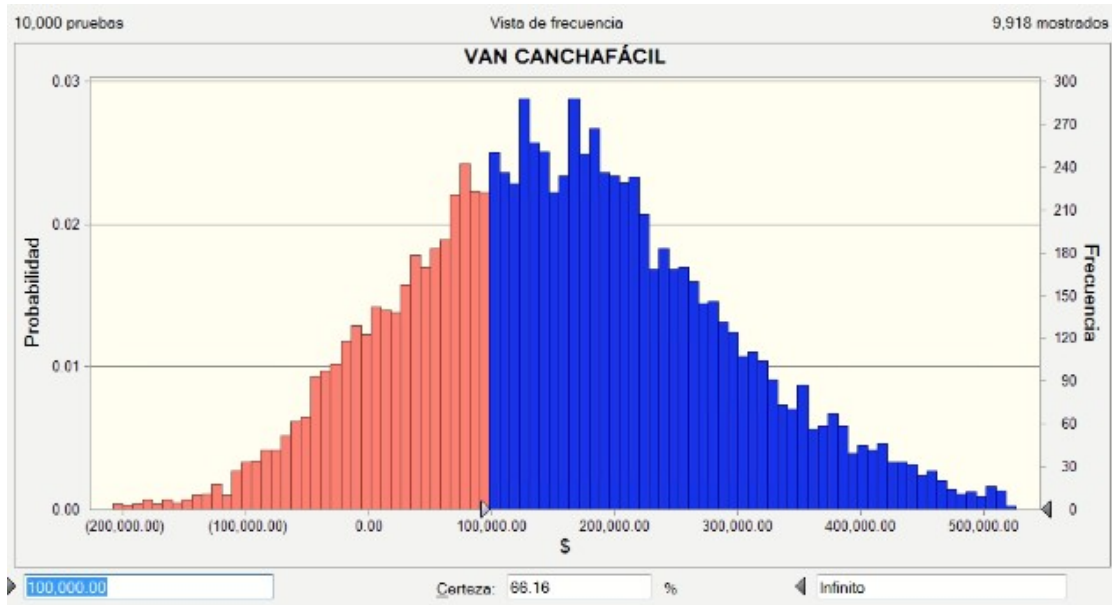
BALANCE GENERAL	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVOS						
Activos Corrientes						
Caja - Banco	38,779	3,012	3,313	46,109	207,879	444,321
Activos fijos						
Equipos tecnológicos	8,000	5,333	6,767	11,133	6,967	7,100
depreciación		-2,667	-2,667	-4,033	-4,167	-4,167
Otros Activos						
Plataforma	20,000	20,000	26,000	22,000	16,000	10,000
Amortización		-4,000	-4,000	-6,000	-6,000	-6,000
Puesta en marcha	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000
TOTAL ACTIVOS	74,779	29,679	37,413	77,209	228,679	459,254
PASIVOS						
TOTAL PASIVOS	0	0	0	0	0	0
PATRIMONIO						
Capital						
Aporte accionistas	66,779	66,779	76,779	76,779	76,779	76,779
Gastos puesta en marcha	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000
Utilidad Retenida						
Utilidad del periodo		-45,100	-2,267	39,797	151,469	230,575
TOTAL PATRIMONIO	74,779	29,679	37,413	77,209	228,679	459,254
TOTAL PASIVO+PATRIMONIO	74,779	29,679	37,413	77,209	228,679	459,254

Fuente: Elaboración Propia

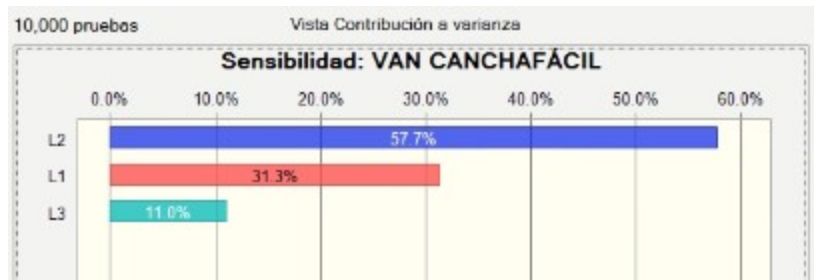
Anexo N°19: Análisis de sensibilidad



Fuente: Elaboración Propia



Fuente: Elaboración Propia



Fuente: Elaboración Propia

Anexo N°20: Análisis continuidad

valor de desecho economico 5 años más					
rubro	año 6	año 7	año 8	año 9	año 10
utilidad neta k	\$230,575.29	\$207,517.76	\$186,765.99	\$149,412.79	\$104,588.95
depreciación k	-\$4,166.67	-\$4,166.67	-\$4,166.67	-\$4,166.67	-\$4,166.67
inversión capex	-\$8,400.00	-\$20,000.00	-\$8,400.00		
FCL	218,009	183,351	174,199	145,246	100,422
tasa de descuento	16.264%				
valor de desecho	B/.560,761				

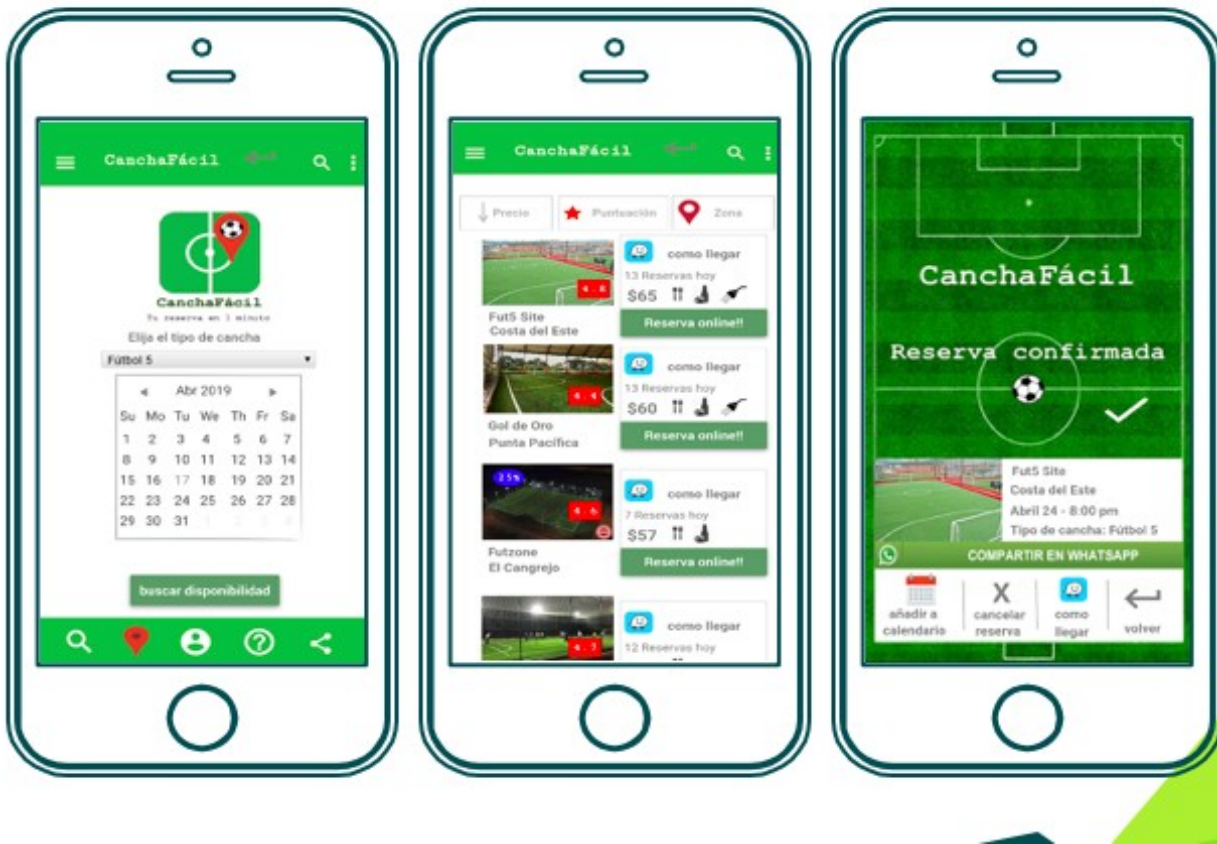
Flujo de caja con valor de continuidad

FLUJO DE CAJA	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos		76,025.25	117,536.25	348,198.00	449,597.64	512,115.74
Operación plataforma		(6,000.00)	(6,600.00)	(13,200.00)	(13,200.00)	(13,200.00)
arriendo oficina		(6,000.00)	(7,200.00)	(7,200.00)	(7,200.00)	(7,200.00)
Gasto Marketing y Publicidad		(37,050.00)	(17,250.00)	(89,600.00)	(26,500.00)	(21,000.00)
Salarios		(63,838.75)	(80,516.25)	(108,933.75)	(108,933.75)	(108,933.75)
Honorarios contabilidad		(1,570.00)	(1,570.00)	(1,570.00)	(1,570.00)	(1,570.00)
EBITDA	-	(38,433.50)	4,400.00	127,694.25	292,193.89	360,211.99
Depreciación computadores		(2,666.67)	(2,666.67)	(4,033.33)	(4,166.67)	(4,166.67)
Amortización		(4,000.00)	(4,000.00)	(6,000.00)	(6,000.00)	(6,000.00)
EBIT	-	(45,100.17)	(2,266.67)	117,660.92	282,027.22	350,045.32
Impuesto 25%	-			29,415.23	70,506.81	87,511.33
Resultado despues de impuesto	-	(45,100.17)	(2,266.67)	88,245.69	211,520.42	262,533.99
Depreciación y amortización	-	6,666.67	6,666.67	10,033.33	10,166.67	10,166.67
NOPAT		(38,433.50)	4,400.00	98,279.02	221,687.08	272,700.66
Capex	(28,000.00)		(14,100.00)	(8,400.00)		(4,300.00)
Gastos de Puesta en Marcha	(8,000.00)					
Flujo Bruto	(36,000.00)	(38,433.50)	(9,700.00)	89,879.02	221,687.08	268,400.66
KT	(38,779.38)	(45,100.17)	(79,602.58)			163,482.13
Valor de desecho con continuidad						560,760.96
Flujo del Proyecto	(74,779.38)	(83,533.67)	(89,302.58)	89,879.02	221,687.08	992,643.74
r: tasa de descuento	16.264% (real anual)					
VAN	433,094.04					
TIR	57%					

Anexo °21: navegación previa de la plataforma para usuarios:



Se encuentran presentes los 4 módulos explicados de la aplicación, encuentra tu cancha, ofertas, birrias/partiditos y desafia nuevos rivales.



Navegación por la plataforma para escoger tipo de cancha, hora y fecha, visualización de los lugares disponibles, sus características, precios y ubicación, y posterior confirmación de la reserva.