



“CanchaFácil Administración de reservas y pago de espacios deportivos”
Parte I

**PLAN DE NEGOCIOS PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN - MBA**

Alumno: Carlos Alfonso
Profesor Guía: Pedro Fuentes

Panamá, Mayo de 2018

Tabla de contenido

Resumen Ejecutivo	4
I. Oportunidad de negocio	6
II. Análisis de la Industria, Competidores y Clientes	9
2.1 Análisis de la Industria:	9
2.2 Competidores:	14
2.3 Clientes	15
III. Descripción de la empresa y propuesta de valor	16
3.1 Modelo de negocios	16
3.2 Descripción de la empresa:	17
3.2.1 Misión, visión, objetivos y valores.	17
3.2.2 Objetivos:	18
3.2.3 Recursos, capacidades y competencias	18
3.3 Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión Global	20
3.4 RSE y sustentabilidad	22
IV. Plan de Marketing	24
4.1 Objetivos de marketing	24
4.2 Estrategia de segmentación	25
4.3 Estrategia de producto/servicio	25
4.4 Estrategia de Precio	27
4.5 Estrategia de Distribución	28
4.6 Estrategia de Comunicación y ventas	29
4.6.1 Estrategia Competitiva - Intimidad con el Cliente	29
4.6.2 Estrategia Competitiva - Diferenciación, Calidad, Innovación en Servicio	29
4.7 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual	32
4.8 Presupuesto de Marketing y cronograma	36
V. Plan de Operaciones	37

5.1	Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones	37
5.2	Flujo de operaciones	38
5.3	Plan de desarrollo e implementación	39
5.4	Dotación	41
VI.	Equipo del proyecto	41
6.1	Equipo gestor	41
6.2	Estructura organizacional	42
6.3	Incentivos y compensaciones	46
VII.	Plan Financiero	47
7.1	Flujo de caja	48
7.2	Estado de Resultados	49
7.3	Punto de equilibrio	49
7.4	Capital de trabajo	51
7.5	Plan de inversiones	51
7.6	Valor de desecho	52
7.7	Cálculo tasa de descuento	52
7.8	Resultados financieros del proyecto	53
7.9	Ratios Financieros	53
7.10	Fuentes de financiamiento	54
7.11	Análisis de sensibilidad	55
7.12	Análisis de continuidad e impacto en VAN y TIR del proyecto	56
VIII.	Riesgos críticos	57
IX.	Propuesta Inversionista	59
X.	Conclusiones	59
XI.	Bibliografía y fuentes	61
	Anexos	63

Resumen Ejecutivo

En la actualidad en Colombia y en Panamá se reservan espacios para la práctica de deportes en más de 150 establecimientos para Panamá y más de 400 para Bogotá, reservas que se hacen principalmente por teléfono, por whatsapp o de manera presencial. Este proceso de reserva se convierte en una experiencia incómoda para el consumidor dado el tiempo que le toma para encontrar un espacio, al igual que el tener que hacer un abono para separar el cupo. Por otro lado, se presenta que gran parte de los propietarios manejan el inventario y programación de reservas de manera manual, o en hojas de cálculo planas de Excel, sin posibilidad de tener un seguimiento, indicadores y trazabilidad.

Estas condiciones, sumadas a la baja tasa de ocupación para Panamá (43%) y Bogotá (47%), presentan una oportunidad para unir los usuarios que buscan espacios deportivos y los propietarios que buscan tener sus espacios ocupados la mayor cantidad de tiempo posible. CanchaFácil surge como una opción online para que los usuarios puedan reservar y consultar disponibilidad de espacios fácilmente, buscar nuevos rivales, o participar en partidos abiertos, e igualmente da la posibilidad a los propietarios de tener consolidadas sus reservas, tener trazabilidad de clientes, tener estadísticas de ventas y ocupación, y de poder hacer ofertas específicas para diferentes grupos de consumidores.

Acorde a estimaciones, se prevé que hay un total de 47.600 usuarios en Panamá y 150.000 en Colombia, para el servicio de alquiler de canchas, lo que representa un mercado de \$969.000 en Panamá y de \$3.000.000 en Colombia. CanchaFácil busca arrancar operaciones en Panamá, y tener entrada al mercado Colombiano para el año 3, una vez tenga unos ingresos consolidados y se pueda subsidiar autónomamente la entrada a este país.

El objetivo de CanchaFácil es al cabo de 5 años, ser el principal medio de reservas de canchas deportivas, manejar el 20% de las reservas deportivas de Panamá y que 7 de cada 10 canchas estén adscritas a la plataforma.

El proyecto necesita una inversión inicial de \$73.000, para el inicio de operaciones,

producción del portal y demás gastos de puesta en marca, y tiene un VAN de \$94.938 a 5 años, con una TIR de 29% y confianza del 89.3% de que se va a tener VAN positivo para el proyecto.

I. Oportunidad de negocio

La oportunidad de negocio identificada es de crear una plataforma para encontrar, reservar y administrar escenarios deportivos (fútbol 5, fútbol 11, tenis, paddle). El servicio de la plataforma para las personas interesadas en practicar deportes sería poder encontrar consolidados los espacios deportivos cerca de la ubicación donde se encuentra el usuario, tener acceso a consultar disponibilidad y poder reservar en el momento que desee, para prácticas de fútbol u otros deportes, clases privadas con entrenadores personales. De igual manera, los usuarios en la plataforma podrán inscribirse para encontrar birrias/partiditos/pichangas, en caso de no tener su grupo completo, herramienta para que puedan jugar con nuevas personas y encontrar nuevos equipos rivales. Así mismo, en la plataforma los propietarios de canchas tendrán acceso a un módulo de administración centralizado para las reservas, donde el propietario puede manejar estadísticas de ocupación de sus espacios, logrando manejar información que le ayude en situaciones como cancelaciones de cancha a último momento al igual que tener estadísticas de ingresos, horas ocupadas y demás indicadores de interés para los dueños.

La oportunidad de negocio surge de la convergencia de dos tensiones en cuanto al mercado de reserva de espacios deportivos o canchas. La primera es la baja tasa de ocupación de las canchas deportivas sobre el total de horas disponibles en el mes, que acorde a consultas realizadas y proyecciones no supera el 43% para el caso de ciudad de Panamá, y el 47% para el caso de Bogotá (*Ver anexo 1 - Proyecciones de ocupación de canchas deportivas en Panamá y Colombia*), lo que evidencia un espacio para aprovechamiento de estas horas ociosas como oportunidad para los propietarios de canchas. De igual manera surge la necesidad de los propietarios, de tener un proceso automatizado de reserva y trazabilidad de horarios ocupados. De 12 canchas visitadas en Ciudad de Panamá, solo una tenía una herramienta digital desarrollada a la medida, con trazabilidad en tiempo real, mientras que las

otras 11 llevaban este control en papel escrito a mano, en algunos casos el control lo llevan en hojas de cálculo de excel, lo que impide tener estadísticas consolidadas acerca de la ocupación, complicando poder compartir con los usuarios los horarios disponibles e igualmente presenta vulnerabilidad por parte del proceso ya que pueden haber errores humanos o confusiones al ser un proceso sumamente manual.

La segunda tensión encontrada está relacionada con el proceso de reserva de canchas. Acorde a la investigación de mercado realizada para conocer la percepción de los usuarios de los métodos actuales de reserva (*Ver Anexo N°2 - Encuesta sobre el proceso de reserva de canchas deportivas*), 60% de las reservas se hace de manera telefónica 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. Adicionalmente, cuando se preguntó a los usuarios por las limitaciones para practicar más deporte, se encontró que el 14% de estos no jugaban más por el tiempo que toma encontrar un escenario y reservarlo. De igual manera, se encontró espacio en cuanto a la satisfacción de los usuarios con los sistemas de reserva actuales, con una satisfacción media de 4.8 sobre 7 en la escala de Likert, y se encontró que las principales limitaciones de los usuarios para reservar una cancha son: solicitud de pago por adelantado para reservar la cancha (39.8% de los encuestados), tiempo que toma encontrar y reservar un espacio (36.5% de los encuestados), y falta de información de los horarios disponibles en los escenarios (27.4% de los encuestados). Teniendo esto en cuenta, se presenta una oportunidad para mejorar la experiencia de reserva para los usuarios y para aumentar la tasa de ocupación de las canchas.

En segundo lugar, encontramos la oportunidad que representan, todas las personas que quieren practicar más el deporte, pero por algún motivo u otro no tienen equipo rival, no tienen grupo de amigos para jugar siempre que quieren, o no tienen manera de acceder a nuevas personas para practicar. Como se refleja en los resultados de la encuesta, el 45% de los encuestados manifestó que no practicaba más, porque no tenía grupo para jugar tantas veces como quería o no encontraba rival. Esta es una oportunidad, tanto para estas personas que buscan nuevos grupos, viajeros de visita en las ciudades, como para poder incrementar la tasa de ocupación de las canchas.

De manera paralela encontramos otro segmento del mercado que está iniciando a tener preponderancia y que representa un potencial, que es el uso de estos espacios por entrenadores personales, por otros deportes, o por eventos de otra índole como cumpleaños, integraciones empresariales y demás eventos que requieren de un espacio grande al aire libre, y que pueden ayudar a incrementar la tasa de ocupación de los escenarios.

La tendencia actual para adquirir o reservar cualquier servicio está encaminada a que cada vez se trate de procesos más simples, que no requiera interacción en vivo y tampoco telefónica, aprovechando la alta penetración de los smartphones en la actualidad (mayor al 60% de la población para el caso de Panamá), por lo cual la tendencia es que todo se haga por medio de aplicaciones de reserva, como los casos exitosos de Uber, Appetito24 y Ubereats para pedido de comida a domicilio, y de Degusta para el caso de reserva de mesas en restaurantes que para el caso panameño tiene más de 600 restaurantes en su base de datos, y más de 100.000 personas lo consultan al mes, como un referencial de la acogida de este tipo de plataformas en el país. (Cigarruista, 2018)

Aterrizando la tendencia y la oportunidad de mercado al sector de canchas deportivas, acorde a información recolectada, se estima que en Panamá hay más de 150 canchas deportivas y en Bogotá más de 400, con unas horas promedio de ocupación por día de 5,9 para Panamá y de 7.0 para Bogotá (*Anexo N°1 - Ocupación de canchas deportivas en Panamá y Colombia*), con lo cual estamos hablando de un mercado de aproximadamente 19 MM de dólares para Panamá y de 35 MM para Bogotá, y con cifras crecientes dado el auge de la práctica de deportes entre la gente, en especial del fútbol y las canchas de fútbol 5 que año a año son construidas en las ciudades.

El equipo emprendedor cuenta con más de 10 años de experiencia en proyectos de tecnología bancarios, proyectos en la nube y desarrollos en banca móvil, en liderazgo y gestión de proyectos de innovación de productos, pronóstico y planeación de ventas de productos de consumo masivo, al igual que una amplia red de contactos específicamente entre dueños de canchas, usuarios tanto para Panamá como para Bogotá, al igual que

futbolistas reconocidos que pueden funcionar como voceros, o promotores del emprendimiento, características que los convierte en un equipo preparado y con las habilidades para la ejecución del proyecto (*Ver Anexo 3 - Perfil de emprendedores*).

II. Análisis de la Industria, Competidores y Clientes

2.1 Análisis de la Industria:

La industria de reservas de espacios deportivos pertenece al sector terciario en prestación de servicios. Dentro de esta industria se presentan diferentes actores que tienen influencia en la dinámica del mercado y que son preponderantes para el desarrollo de este, como se explica a continuación:

Clientes	Personas en búsqueda de un espacio deportivo para ejercitarse, brindar clases de entrenamiento, en búsqueda de un partido o equipo para jugar, y propietarios de espacios deportivos en busca de publicitar su espacio.
Proveedores	Como proveedores identificamos a la compañía encargada de proveer los servicios de desarrollo de apps y plataformas.
Competidores	Serían todas las entidades que brinde servicio de administración de espacios deportes a los clientes potenciales que busquen donde ejercitarse.
Inversionistas	Empresa o persona nacional o extranjera que invierta en CanchaFácil con la finalidad en desarrollar el proyecto y aumentar las ganancias.
Aliados	Empresa o persona nacional o extranjera que busca vender o contactar el mismo perfil de cliente para un producto o servicio distinto, como marcas de zapatillas, vestimenta o bebidas deportivas.
Reguladores	Se identifica al organismo recaudador de los recursos públicos DGI (Dirección General de Ingresos).

Con el objetivo de describir el entorno general y poder analizar el entorno

macroeconómico, en el que va a operar CanchaFácil, se realizó un análisis PESTEL, se resume en lo siguiente (*Ver Anexo 4 - Análisis PESTEL para más detalles*)

En lo **político** es un gobierno estable, está establecido como un estado soberano e independiente y está basada en su constitución política como unitario, republicano, democrático y representativo. En el 2018 Panamá firma tratados con China fortaleciendo la política de forma positiva para el país. Para el presente año (2019) se presenta incertidumbre política por las tendencias electorales (Díaz, 2018). En lo internacional sobresale la probabilidad de que las reformas fiscales en los Estados Unidos y una mayor competencia fiscal tengan un impacto negativo en el comportamiento general de la inversión. No obstante, Panamá registró un aumento en la IED (Inversión Extranjera Directa) al tercer trimestre del año 2018, hasta el momento no hay regulaciones que impactan de forma negativa el desarrollo de administración de canchas de fútbol (Rivera, 2018). En cuanto a lo **Económico**, la economía panameña crecerá 6,3% este año (2019), impulsado por la recuperación del sector construcción y el inicio de operaciones de un proyecto minero de gran tamaño. Según el Fondo Monetario Internacional (FMI), se proyecta que la economía del país se mantenga entre las más dinámicas del continente, pues la perspectiva sigue siendo positiva (ANSPACH, 2018) (Rivera, 2018) (Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2018) . Para el ámbito **Socio-Cultural** El país implementa programas sociales que benefician a la situación de pobreza extrema y jubilados, capacitación de escritura y lectura en sectores rurales, esfuerzo para disminuir el analfabetismo. Para enero 2019 se dio la JMJ, encuentro de jóvenes de todo el mundo de la iglesia católica con el Papa Francisco (Jorge Mario Bergoglio), en un ambiente festivo, religioso y cultural, que muestra el dinamismo de la Iglesia, resalta lo positivo del país (Jornada Mundial de la Juventud, 2019) (REVISTA SUMA, 2019), aportando a cambiar la mala imagen que ha resaltado en Panamá, como los Panamá Papers, y los casos Odebrecht (Pensando Panama, 2018). Adicional el gobierno aumenta la inversión en programas de fútbol semilleros como fútbol de barrio o copa malta vigor, torneos que aportan positivamente al sector del deporte (PANDEPORTES, s.f.). Respecto a la **Tecnología** Panamá es pro a los avances tecnológicos, promueve acciones de internacionalización, establecimiento de alianzas estratégicas, trabajo en red y visibilidad, a la vez que estimula la cultura científico-tecnológico para la participación

activa de los usuarios, uno de los Core es el tecnoparque en la Ciudad del Saber, donde se centraliza desarrollos empresariales que apuestan a la economía de alta competitividad, quienes acceden al tecno parque gozan de beneficios de exoneración de impuestos fiscales y otros beneficios e incentivos, hasta el momento no se ha desarrollado un modelo de negocio para administrar canchas de fútbol con interfaz web o app en Panamá (FINANCIERO, 2018) (Startups de la ciudad del saber , s.f.). En lo que respecta a la **Legislación** o entorno legal no existe regulaciones específicas ni regulares, siendo un punto a favor en los desarrollos de modelos de negocios utilizando como medio de plataformas tecnológica. La única referencia fue la regulación a plataformas tecnológicas fue a Uber y Cabify a sus conductores en el 2017 (Solis, 2017). En lo **Ecológico**, Panamá maneja programas auto sostenibles con las naciones unidas, donde se han llevado modelo de ahorros en el consumo de leña con estufas ecológicas, protección a los mares de los desechos plásticos, con políticas que protegen los océanos entre el gobierno, entidades privadas y civiles, trabajando muy alineado con PNUD (Programa de las naciones unidas y desarrollo) (PNUD Panama, 2018) (PNUD Panama, 2018) (PNUD Panama, s.f.).

Tenemos identificado que, en Colombia, Brasil, Argentina, Uruguay y Chile, existe la tendencia del servicio para **administrar las reservas y pago de las canchas deportivas**, con las canchas de fútbol como las más reservadas. En Panamá aún no existe una plataforma de administración y gestión de reservas.

Para poder analizar el microentorno de la industria y determina las condiciones del funcionamiento, desarrollo de las empresas y controlar en gran medida las decisiones estratégicas, se va a analizar el escenario competitivo que se presenta en la industria y se va a hacer una aproximación con el modelo de fuerzas de PORTER (*Ver Anexo 5 - Análisis de PORTER para más detalles*).

Competidores: Hoy el servicio para administrar las reservas y pago de canchas son directamente administrados por cada empresa o dueño de las canchas, y en cuanto a la organización de birrias/partiditos/pichangas, estos son organizados por cada cliente. En Panamá no hay un competidor directo, los competidores son indirectamente los dueños

de canchas que administran sus reservas, pero en Latinoamérica tenemos 3 competidores importantes de este tipo de servicios, que se listan a continuación:

- **Donde Juego app:** Donde juego es una aplicación, con presencia en Argentina principalmente y con algunas canchas en Uruguay, acorde a la investigación que se realizó. Van más de 3 años en el mercado argentino y tienen convenio con más de 526 canchas adscritas y más de 15.000 usuarios registrados en su plataforma. La plataforma permite mapear horarios y disponibilidad de canchas, reservar y pagar online, al igual que funciona como directorio, ya que aparecen inclusive canchas las cuales no tienen convenio, pero aparecen los teléfonos para llamar a los lugares. También tienen un módulo de retar a partidos a otros equipos, con lo cual cubren parcialmente parte de la propuesta de valor que ofrecemos.
- **Canchaya:** Canchaya es una app para búsqueda de canchas en Bogotá, que tiene listado un extenso directorio de canchas, al igual que un mapa ordenado por localidades. Actualmente tienen más de 130 canchas listadas para las cuales sale la información de la localización simplemente y tienen 24 canchas adscritas, para las cuales salen ubicación exacta, teléfonos, fotos del lugar y en algunos casos algún cupón o promoción por acumulación de horas en la cancha, o promociones para horarios de baja demanda. Se convierte en un posible competidor, ya que es posible que entre sus planes se encuentre migrar de ser simplemente un directorio, a ser una central de reservas, de busca de partidos, etc.
- **EasyCancha:** EasyCancha es un app para la búsqueda y pago de canchas en Santiago de Chile, es considerada como una herramienta de gestión donde se reservan canchas deportivas como futbol, futbolito, tenis, padel y hockey, cuenta con 120,000 usuarios, maneja flexibilidad en las reservas como pagar en línea, anular, cambiar fechas, hablar con atención al cliente, tiene integraciones con la georreferencia con Google Maps y Waze, facilitando poder llegar a las canchas, tienen planes de ampliarse para Miami y Ecuador. La aplicación funciona como software de administración de reservas para los propietarios de canchas, para una mejor organización, a cambio de una cuota de mensualidad.

Estas tres compañías se convierten en una amenaza, si deciden entrar al mercado panameño, o si deciden expandirse a nuevas funcionalidades en mercado colombiano, para el caso de Canchaya, teniendo en cuenta los proyectos de expansión que más adelante se van a exponer, que inician por Colombia. La principal limitación de estas compañías es el conocimiento del mercado panameño, así como la negociación con los propietarios de las canchas, uno de los puntos más importantes para el éxito del proyecto y para el cual se requiere un equipo de cierre de convenios en Panamá, lo que limita a estos portales por el momento.

En los **Proveedores** se identifican a los desarrolladores de aplicaciones y plataformas, a los cuales acudiremos para el desarrollo de la plataforma tanto para usuarios como para propietarios de espacios deportivos.

Los Clientes son los principales usuarios y objeto de nuestro portal. Están los usuarios finales que ya han sido descritos anteriormente, que son las personas en búsqueda de un escenario para practicar deporte, o en búsqueda de un partido o equipo para jugar. En este orden de ideas, los clientes, a pesar de ser uno de los principales recursos de la compañía, individualmente 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, que actualmente no tienen. Con el tiempo el objetivo es tener una base grande de clientes para poder ofrecer a las canchas un mercado mucho más amplio, y poder gestionar muchas más reservas, birrias, partido, etc. De igual manera encontramos a los propietarios de canchas, ya que son los que proveen el servicio que se quiere ofrecer, así como generar transacciones como intermediarios entre usuarios finales y proveedores. Como se expuso anteriormente en el tamaño de mercado, existen en Panamá aproximadamente 53 establecimientos o propietarios de canchas, que gestionan sus reservas de manera individual, gracias a su publicidad en el lugar, la voz a voz, y en algunos casos a las redes sociales. Como se pudo mapear inicialmente, algunos de los propietarios administran sus reservas por medio de hojas de cálculo de excel, para mapear los espacios disponibles que tienen en caso de que un usuario se acerque o llame a reservar. De cara a la propuesta que queremos ofrecer como compañía, los proveedores tienen un alto poder de negociación en términos de que decidan utilizar la

plataforma, para tener en vivo información de las reservas y espacios disponibles, que en los casos en que no tienen herramientas o software amigables, les ayuda tanto para captar nuevas reservas, como para tener una trazabilidad de los turnos y horarios disponibles, pero también pueden definir no usar el portal, como en cualquier otro marketplace app, con lo que se presentan limitaciones en cuanto al número de canchas con las que se pueden establecer convenios. De esta manera, es de vital importancia hacer énfasis en los beneficios que les daría a las canchas el estar registrados en la plataforma y de cómo podrían ganar, tanto ellos con un proceso de reserva más simple, controlado, con una experiencia más amigable y al instante.

Los Productos sustitutos continúan siendo los que existen actualmente que son las canchas individualmente, que van a seguir conviviendo con el portal, y que van a recibir de igual manera reservas telefónicas y en vivo. La alternativa de CanchaFácil no es una alternativa que esté en contra de estos canales tradicionales, sino que son un complemento para una mejor trazabilidad, mayor acceso para los clientes, alivianar la carga que implica esto para los propietarios, para que estos se centren en su foco principal que es darle una excelente experiencia de juego a los clientes.

La rivalidad entre competidores hoy en día en Panamá, no hay competidores directos para el servicio en administrar las reservas y cobros, actualmente cada propietario de cancha privada administra su reserva y cobros, por métodos tradicionales como reservas por teléfonos, las reservas web. En Colombia existen competidores directos pero enfocados en servir como directorio de canchas, pero no están en el mercado panameño para brindar el servicio. En el caso que entren al mercado panameño, se tendría que competir con factores diferenciadores y diversificar el negocio que entran en la rivalidad.

Las barreras de entradas son bajas respecto a las barreras legales, es media respecto a la inversión, puesta en marcha, pero es elevada al momento de iniciar operaciones por la gestión de socios que sean dueños de canchas deportivas. Para la barrera de salida es baja en lo que respecta el entorno legal y la salida del mercado por ser un negocio de servicio.

La proyección del desarrollo económico del país para el 2019 de 6.3 % según la FMI (Fondo Monetario Internacional), esto impacta positivamente en este negocio. Con el gobierno actual de salida a habido una fuerte inversión en el deporte de 75 Millones en el

último año, con resultados optimistas en base a la gestión. La proyección económica del país para el 2019 con un nuevo gobierno marca una tendencia positiva al crecimiento de la industria terciaria del servicio.

2.2 Competidores:

Actualmente en la ciudad de Panamá, no se tiene competidores directos que ofrezca el servicio de reserva y pago de canchas deportivas. Los competidores que se tienen son los dueños de las canchas que vendrían siendo competidores indirectos, ya que solo tienen la visibilidad de disponibilidad de la cancha que administra, pero no tiene la visibilidad de disposición de otras canchas para brindar el servicio.

Existen competidores que están en el mercado de otros países como donde juego en Argentina, canchaya en Bogotá y easycanCHA en Chile. Si estas compañías deciden incursionar en el mercado panameño pasarían a ser competidores directos en un mercado no maduro, con barreras bajas en el entorno legal y económico por tener el desarrollo listo. La competencia entraría en estrategias diferenciadores y diversificación, con posibilidad de competir en precio y posicionamiento. La fortaleza que tendría la competencia es el desarrollo tecnológico y un modelo de negocio completo, pero su debilidad es no conocer el mercado panameño. La competencia hoy en día en el mercado panameño no existe, siendo una desventaja ya que los clientes no conocen que el servicio existe, pero una ventaja por ser los primeros en dar el servicio. *(Ver Anexo 6 - Posición competitiva y atractivo del mercado - Matriz McKensey)*

2.3 Clientes

Para CanchaFácil, se identifican dos segmentos de clientes, el consumidor final que está en búsqueda de un espacio para practicar deporte y los propietarios de las canchas deportivas. En los resultados de las encuestas realizadas el principal motivo para practicar deporte de las personas naturales, hombres y mujeres con edades de edad temprana 4 años hasta 65 años que participen en ligas deportivas o busquen espacios deportivos donde puedan unirse a las birrias/pichangas/partiditos, que es la modalidad de juego para el 74% de los encuestados en nuestro análisis exploratorio.

El consumidor final son personas en búsqueda de un espacio para practicar o fomentar la vida sana, en todas las edades, que requieren identificar disponibilidad de un espacio para practicar (caso de entrenadores personales) y de una fácil gestión de pago. El segundo, son los propietarios de canchas deportivas, o administradores, que manejan el espacio de los escenarios y se encargan de atender a los clientes del primer segmento, de garantizarles el espacio y cancelar la gestión de cobro. Estos están enfocados en darle una buena experiencia al consumidor en su juego, en fidelizar clientes y en maximizar la tasa de ocupación de las canchas, mediante convenios, torneos, promociones, etc.

III. Descripción de la empresa y propuesta de valor

3.1 Modelo de negocios

Para contextualizar la totalidad del modelo de negocios y dar una mirada global se presenta a continuación el modelo Canvas:

Gráfico 1: Canvas.

Canvas – 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>Propietarios 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>Propietarios de Canchas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Confianza - Personal y Digital 	 <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>Propietarios 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 partiditos. <p>Propietarios de Canchas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ofertas focalizadas vendidas (\$15 cada una). - Suscripción paga (\$8.75 mensual). 		

Fuente: Elaboración Propia

La propuesta de valor de la compañía es la de proveer una herramienta digital que permite a los **usuarios** buscar y reservar un espacio deportivo de manera cómoda y simple, teniendo en tiempo real información acerca de los espacios disponibles en cada una de las canchas de la ciudad, al igual que le 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. De esta manera se va a mejorar la experiencia que actualmente tienen los usuarios para reservar un espacio deportivo, experiencia que actualmente tiene bastantes tensiones y oportunidades, como ya ha sido comentado anteriormente, al igual que se va a incrementar la tasa de ocupación de canchas que de igual manera presenta oportunidades para que los propietarios hagan más rentables sus espacios. Igualmente, amplía a los usuarios el pool de posibilidades para practicar un deporte, ya que se podrá encontrar en la herramienta, posibles rivales, grupos a los que le falta gente, o birrias/partiditos, que se crearán en horarios vacíos

de las canchas y en los cuales se podrán inscribir las personas que deseen jugar en ese momento.

Con la herramienta se busca consolidarse como el intermediario principal del mercado para gestionar de manera fácil y sencilla la reserva y el pago de espacios deportivos, al igual que el principal medio para buscar nuevas personas con quienes jugar, con lo que se busca que cada vez menos reservas tengan que hacerse vía telefónica, disminuir la cancelación en último momento o yendo a las canchas a prepagar, y adelantándose a posibles competidores del continente a que entren al mercado panameño, generando los primeros convenios con los propietarios, para que se den cuenta de las bondades de la herramienta y se puedan fidelizar a la compañía en caso de nuevos entrantes.

3.2 Descripción de la empresa:

3.2.1 Misión, visión, objetivos y valores.

Misión: 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.

Visión: 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.

Valores: simplicidad, conectividad y respaldo.

3.2.2 Objetivos:

Corto Plazo (primeros 2 años):

- Alcanzar los 30 convenios de canchas adscritas a CanchaFácil en la ciudad de Panamá.
- Alcanzar un market share del 10% del total de las reservas de canchas del mercado.
- Organizar una birria/partidito semanal para cada una de las canchas adscritas.

- Alcanzar EBITDA positivo para el segundo año.
- Lograr tener una base de datos de 3.000 usuarios.

Largo Plazo (primeros 5 años):

- Consolidarse como el medio número 1 de reserva de espacios deportivos en Panamá.
- Alcanzar un market share del 20% del total de las reservas de canchas del mercado.
- lograr que el 70% de los escenarios deportivos en Panamá estén adscritos a CanchaFácil.
- lograr un crecimiento de al menos 20% anual en ingresos durante los 5 años.

3.2.3 Recursos, capacidades y competencias

Recursos:

- Plataforma en línea para buscar y reservar distintos espacios deportivos.
- Tecnología de Analítica para enviar ofertas focalizadas a usuarios de determinado segmento o región de la ciudad.
- Software de administración de reservas automático, así como de estadísticas de ocupación e ingresos, seguimiento de clientes.

Capacidades y competencias:

- Sistema y personal capacitado para potenciar la ocupación de los espacios deportivos en bandas horarias de poco uso, o en horarios pico que cercanos a que se dé la hora continúan desocupados, mediante la opción de armado de birrias/partiditos, u ofertas focalizadas.
- Capacidad de desarrollo de plan conjunto con propietarios de canchas, para incrementar la tasa de ocupación de sus espacios.
- Servicio de capacitación a propietarios de espacios deportivos para el uso del software de administración de reserva, entendimiento de estadísticas y demás bondades del software.
- Establecimiento de alianzas entre empresas interesadas en el target de nuestra base

de datos, por ejemplo, empresas de artículos deportivos, empresas organizadoras de torneos y productoras de bebidas deportivas.

- Alto nivel de confiabilidad y respeto de las reservas hechas por la plataforma, tanto por parte de los usuarios como por parte de propietarios.

Ventaja competitiva

La ventaja competitiva de CanchaFácil se basa en que es una herramienta que va a facilitar el proceso de reserva de espacios deportivos para los usuarios, y el control y automatización de las reservas para los propietarios. Cuando se compara vs los medios tradicionales de reserva, entiéndase como por teléfono o en vivo, el proceso por la herramienta es mucho más simple y rápido, ya que va a tener acceso a disponibilidad de horarios y espacios en varios lugares, con la posibilidad de reservar con un clic y hacer el pago inmediatamente para reservar el espacio, en vez de tener que comunicarse telefónicamente cancha por cancha para averiguar disponibilidad y tener que acercarse a prepagar o hacer una transferencia bancaria para que le respeten el cupo. De igual manera va a representar para muchos propietarios, el acceso a un software de automatización, control y seguimiento de reservas, así como acceso a estadísticas e indicadores a los cuales bajo los mecanismos que actualmente se llevan las reservas, muchos no tienen manera de acceder.

Al construir una base de datos de clientes robusta, igualmente se va a tener la ventaja de poder conocer patrones de consumo de los diferentes grupos de consumidores, para poder atacarlos de manera focalizada, aspecto que actualmente no se sufre, más allá del seguimiento que le den propietarios de canchas a algunos clientes, o de promociones que sacan eventualmente por redes sociales de manera masiva, sin ser parte del Core business de su actividad. En ese orden de ideas, también se construye una ventaja siendo el único medio para muchas personas, de encontrar nuevos grupos contra los cuales competir, birrias o partiditos en los cuales participar (por ejemplo, para extranjeros en tránsito), y haciendo el nexo entre esta necesidad y la necesidad de propietarios de aumentar su tasa de ocupación.

Estrategia de entrada:

Dentro de las actividades clave que debe desarrollar la compañía se encuentran la de establecimiento de convenios con propietarios de espacios deportivos, y la de captación de

clientes que se inscriban en el portal y que accedan a buscar y reservar. De este modo la estrategia de entrada debe abarcar las dos partes, para lo cual primero se le explicarán las ventajas a los propietarios y se le dará acceso de manera gratuita al software de administración de reservas por 6 meses, para que prueben y conozcan las bondades de la plataforma y de cómo puede ayudarles a mejorar su tasa de ocupación al estar adscritos a CanchaFácil, al igual que les ayuda a aligerar carga operativa de su personal contestando llamadas y llevando escrito en papel el cronograma de horarios. Por parte de los usuarios es clave dar a conocer la plataforma y las facilidades que les va a dar a estos a la hora de buscar y reservar un espacio deportivo, para lo cual, al momento de salir al mercado, ya se debe tener una base de escenarios adscritos para que el consumidor reconozca las bondades de la plataforma y se le puede dar un incentivo a forma de bono para la primera reserva al igual que bonificación por recomendación parecido a lo que manejan plataformas como Uber o appetito24.

3.3 Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión Global

El crecimiento se dará en dos vías inicialmente, primero por medio de ampliar la base de escenarios adscritos a CanchaFácil en la ciudad de Panamá, para lo cual se debe trabajar en cerrar convenios y visitas a nuevas canchas, y segundo ampliando la base de usuarios suscritos a la plataforma. para ir incrementando el volumen de reservas realizadas, de birrias armadas y demás características de la propuesta de valor que ofrece la compañía. Más adelante la idea es ofrecer servicios adicionales a los propietarios de canchas, como la posibilidad de enviar ofertas focalizadas, exposición prioritaria dentro del listado de canchas, fotos profesionales de cada una de las canchas, que formarán parte de un paquete pago por los escenarios que decidan tener el paquete. Dentro de las estrategias de diversificación también se plantea la de servir como intermediario entre empresas que quieran pautar en los espacios deportivos, y los escenarios con espacio disponible para publicidad, ampliando y diversificando las líneas de negocio. Igualmente se plantea una estrategia de expansión a escenarios de múltiples deportes.

Por número de escenarios y por popularidad entre la gente, se plantea iniciar el funcionamiento de la compañía con canchas de **fútbol y fútbol5**, que son las que mayor

movimiento tienen en la semana, pero de igual modo se pretende con el tiempo ampliar a otros deportes para los cuales también se necesita un escenario, como el caso del **tenis, del paddle, del bowling, squash y fútbol americano**, consolidando la plataforma como un lugar para encontrar y reservar lugares para practicar deporte.

En cuanto a la geografía de operación, la propuesta inicial es empezar por la Ciudad de Panamá, por volumen de personas que practican deporte, así como escenarios, para luego ampliar operaciones a otras ciudades de Panamá, como David, Santiago, Las Tablas y Colón, que también cuentan con demanda y oferta de espacios deportivos. Una vez se tenga consolidado el negocio en Panamá, la idea es acudir a un mercado mucho más grande tanto en base de usuarios como en espacios deportivos disponibles y con necesidades similares a las del mercado panameño, que es Colombia, iniciando por la capital del país, la ciudad de Bogotá, que según conteo y estimaciones realizadas, cuenta con más de 350 canchas solamente de fútbol, sin contar las de otros deportes, lo que plantea un desafío tanto en inversión, en convenios como difusión de la plataforma, lo que requiere muchas de las habilidades y capacidades que ya se tienen para la ciudad de Panamá, como el caso del modelo de negocios y la plataforma, pero que por su tamaño requiere de cierta solidez financiera que se espera tener para el segundo año de operación.

Cómo siguientes pasos al de entrar al mercado colombiano, con la misma estructura y bondades que se tiene para Panamá, Centroamérica se muestra como el siguiente paso, ya que tampoco se encuentran competidores ofreciendo el servicio, más allá de cada dueño por su lado ofreciendo el servicio por su cuenta, y que al estar compuesto por los mismos agentes (usuarios y propietarios de espacios), por economías de escala se puede usar la misma plataforma, y los esfuerzos deben estar encaminados a cerrar convenios y a dar a conocer la herramienta a los usuarios, lo que de cara al futuro plantea la posibilidad de entrada a países como Costa Rica, Honduras y Guatemala.

Dentro de las estrategias de escalamiento, está el uso de cross-selling con productos de categorías como cerveza, bebidas deportivas o implementos deportivos, una vez se tenga una base de usuarios robusta, por ejemplo armando paquetes de servicio de cancha con un número de bebidas deportivas, o un número de cervezas determinado (ejemplo 1 hora de práctica deportiva + 10 cervezas por \$XX). Para el caso de implementos deportivos, se

puede hacer mediante banners en la plataforma invitando a los usuarios a cambiar su calzado deportivo, o invitándolos a escoger el uniforme para su equipo.

3.4 RSE y sustentabilidad

CanchaFácil como proyecto, además de tener un impacto en la salud de las personas mediante el promover la práctica del deporte, también busca tener un impacto social y JUST en los lugares en donde opera. La propuesta de RSE de CanchaFácil está compuesta por 2 grandes propuestas, una enfocada en el impacto ambiental y en cómo se puede colaborar con el tener un mundo más limpio, para ayudar a un futuro mejor en cuanto a condiciones medioambientales a siguientes generaciones (Environmental Justice Atlas, s.f.), y la otra enfocada en generar un impacto a nivel social en las juventudes de los lugares en donde opera.

La primera propuesta, que está enfocada en el impacto ambiental, consiste en localizar contenedores de reciclaje de latas y de plástico en cada uno de los espacios deportivos que tendrán convenio con el portal (La Estrella de Panamá, 2018). Es común ver en las playas panameñas y en las calles, cantidad de residuos plásticos, que el ambiente por sí mismo no es capaz de descomponer y que como es bien sabido por todos, está generando una crisis en muchos ecosistemas marinos, impactando directamente al resto de ecosistemas del planeta. Aproximadamente el 19% de los residuos de Ciudad de Panamá son plásticos (La Estrella de Panama, 2014)¹, equivalentes a más de 144 toneladas de plástico, según estimaciones del 2015, lo que plantea un espacio importante para promover el reciclaje dentro de la población. Adicionalmente, el gobierno no tiene una política de reciclaje establecida de forma masiva como ya ocurre en otros países de Latinoamérica y del mundo, y no se encuentran fácilmente puntos en las calles con contenedores para cada tipo de residuos, ya que actualmente el plan piloto del gobierno solo cuenta con 19 estaciones de reciclaje en toda la ciudad. De manera paralela, la actividad que promueve CanchaFácil, que es la práctica de deportes, está directamente relacionado con el consumo de bebidas como agua, gatorade o cerveza, que, por las situaciones climáticas de la ciudad, son un paso casi que obligado para todas las

¹ <http://laestrella.com.pa/vida-de-hoy/planeta/situacion-ambiental-panama-visible/23446054>

personas que practican deporte, y que generan desechos plásticos, de vidrio y de latas, lo que genera un espacio de mejora a la hora de practicar deportes y es como se puede reciclar. De esta manera, con los contenedores en las canchas, se aspira a generar una conciencia entre quienes practican deporte y una costumbre de depositar en los lugares adecuados este tipo de desechos, ayudando tanto a quienes practican el deporte, los dueños y al ecosistema ambiental a nivel general.

La segunda propuesta, que está enfocada en el impacto social de nuestra operación, tiene que ver con el papel del deporte en la educación y progreso de la juventud, y como medio para tener una juventud alejada de la violencia, las drogas y demás actividades ilícitas que por cómo son las sociedades de Latinoamérica son un fenómeno que azota las zonas con menores ingresos de las ciudades. Es muy común de ver como muchos de los mejores talentos latinoamericanos vienen de zonas muy pobres y que como ellos mismos lo manifiestan, de no ser por el deporte, hubieran podido terminar siendo ladrones, drogadictos, etc., casos sonados como el de Carlos Tevez (UNICEF, s.f.)², Juan Guillermo Cuadrado, Gary Medel y Alexis Sánchez. Entes supranacionales como UNICEF, desde hace mucho tiempo vienen utilizando el fútbol de múltiples maneras para ayudar a la juventud a alejarse de los problemas característicos de zonas de pobreza, mediante sus campañas de embajadores, sus programas en África, Asia y Latinoamérica, lo que muestra uno de los caminos en los cuales el deporte, para este caso el fútbol, converge con un objetivo social con la juventud. La propuesta de CanchaFácil está compuesta por 2 iniciativas, para integrar los principales actores del mercado, los usuarios y los propietarios de canchas, con el objetivo de mejorar las condiciones sociales de la juventud mediante la práctica del deporte. La primera iniciativa es la de organizar una vez al semestre, las “mañanas futboleras” que consisten en llevar niños de zonas de ingresos bajos de la ciudad de Panamá, a que practiquen en canchas adscritas a la plataforma, guiados por profesores para que tengan un espacio de entretenimiento y diversión. Se busca hacerlo en dos o tres canchas, en horarios en los que normalmente las canchas están desocupadas (franja 10 am a 2 pm) de los propietarios que quieran participar en las jornadas, recogiendo los niños en estos barrios de ingresos bajos y llevándolos a las

² <https://www.unicef.org/spanish/football/why/>

canchas. Se buscaría la forma de juntar esfuerzos con alguna ONG o entidad como UNICEF, al igual que otras compañías privadas, para organizar estas jornadas y que los niños tengan un espacio de esparcimiento y se lleven el mensaje de los beneficios que les puede dar el deporte tanto a nivel de salud como emocional (UNICEF, s.f.). La segunda iniciativa se llama “zapatillas para el pueblo” y consiste en enviar una notificación a sus celulares a todos los usuarios, invitándolos a que donen zapatillas en buen estado que ya no estén usando o que quieran donar, para entregarlas a niños de bajos recursos que no tienen capacidad de acceder a unas de estas zapatillas, y que en muchas ocasiones se ven en los barrios jugando descalzos. De esta manera se involucra a los usuarios con el objetivo social de la compañía, dándoles un canal para que ellos las lleven a las canchas, y CanchaFácil se encargue de la limpieza y entrega de estas zapatillas, que seguramente van a ser aprovechadas por estos niños.

IV. Plan de Marketing

4.1 Objetivos de marketing

A continuación, se presentan los objetivos de marketing, y el camino a recorrer para la consolidación tanto en el corto plazo como en el largo plazo de CanchaFácil.

Corto Plazo:

- Alcanzar los 30 convenios de canchas adscritas a CanchaFácil en la ciudad de Panamá.
- Alcanzar un market share del 10% del total de las reservas de canchas del mercado.
- lograr una penetración del 5% del mercado objetivo (usuarios).
- lograr el 15% de top of mind (TOM) como método de reserva de un espacio deportivo para el mercado objetivo.
- lograr un % de recompra del 85% para los usuarios inscritos en el primer año.

Largo Plazo (primeros 5 años):

- Lograr que el 70% de los escenarios deportivos en Panamá estén adscritos a cancha fácil.
- Alcanzar un market share del 20% del total de las reservas de canchas del mercado.
- Lograr una penetración del 15% del mercado objetivo (usuarios).

lograr el 40% de top of mind como método de reserva de un espacio deportivo para el mercado objetivo.

- lograr un % de recompra del 95% para los usuarios inscritos en la plataforma.

4.2 Estrategia de segmentación

Al comprender las necesidades de los clientes se pueden desarrollar estrategias para poder atraer, satisfacer y mantener leales a los consumidores del mercado objetivo.

CanchaFácil tendrá una estrategia enfocada en un segmento concentrado inicialmente al fútbol, y se segmentará por patrones geográficos, demográficos y psicográficos. Para los patrones geográficos serán espacios físicos de espacios deportivos ubicados en la ciudad de Panamá, capital, con frecuencia el clima es húmedo lluvioso, lo que puede beneficiar los espacios con techo. En cuanto a los criterios demográficos, el enfoque estará entre personas de los 12 a 65 años de edad, sexo masculino o femenino, con un ciclo de vida que le permita hacer deporte 1 o 2 horas a la semana, personas nacionales o extranjeros que tengan de cultura dentro de su vida cotidiana hacer deporte. Los patrones psicográficos son de personas con estilo de vida balanceado con el deporte, con pasión por realizar alguno de estos y con interés en buscar nuevos rivales o personas con las cuales jugar. Una de las ventajas es poder satisfacer adecuadamente el consumo del servicio por los clientes objetivos.

El posicionamiento objetivo para cada segmento buscará que la herramienta se convierta en un facilitador para las personas a la hora de buscar practicar deporte, mediante información clara, simplicidad y facilidad de pago.

4.3 Estrategia de producto/servicio

El servicio ofrecido por CanchaFácil, se diferencia de la forma tradicional de las reservas de espacios deportivos, por medio de una plataforma web y móvil, con la disposición de tener información en tiempo real las horas disponibles de todas las canchas afiliadas para poder gestionar las reservas y pago de manera sencilla y práctica. Los atributos diferenciadores y valiosos que le brindara a nuestros clientes son:

- **Facilidad para Reservar (3 Pasos):** CanchaFácil le permitirá al usuario en 3 pasos, el primero le permite seleccionar el tipo de cancha que quiere reservar (futbol 5, 6 u 11, tenis, paddle), segundo paso elije del listado la cancha que más le convenga por ubicación, fecha, hora y precio, tercero reserva y realiza el pago con la tarjeta o medio de pago que prefieras.
- **Información de disponibilidad:** Por medio de la plataforma, la aplicación de CanchaFácil les brindará información a los clientes la disposición de reservas para las canchas que se encuentren cerca de la ubicación donde se encuentren o prefieran reservar.
- **Únete a un juego improvisado (Birria o Partidito):** para el usuario que no tenga jugadores para completar un juego, puede unirse a juegos o birrias organizados con otros usuarios a una hora y cancha de su conveniencia acorde a su localización geográfica.
- **Ranking de Canchas:** los usuarios podrán ver cómo están calificadas las canchas por otros usuarios que ya han jugado en ella, podrán calificar temas relevantes como estado de la cancha y demás instalaciones, estacionamientos, puntualidad en tiempo de inicio. Para el usuario tener más información del estado de las canchas e instalaciones le facilita su preferencia.

En el anexo 21, se puede visualizar como va a ser previamente la navegación por la plataforma para buscar un espacio deportivo, seleccionar horarios, reservar, ingresar datos de pago y tener la reserva confirmada.

En las etapas de Usuario / Plataforma CanchaFácil / Propietario de cancha, los servicios se brindarán por tipos de niveles u opciones, para el usuario o propietario de la cancha, tendrá las opciones de reservar sin suscripción o afiliarse a una suscripción.

- **Clientes registrados:** tendrá los siguientes beneficios;
 - Reservar y pagar en línea
 - Acumulación de puntos (Plan de fidelización)
 - Descuentos en el valor de la cancha
 - Descuento en tiendas afiliadas
 - Con el plan de fidelización, podrá cambiar los puntos por reservas de

canchas gratuitas, descuento en ropas deportivas (empresas afiliadas), armar ligas de fútbol, registrar nivel de rendimiento físico.

- **Propietario de canchas con Suscripción:** tendrá los siguientes beneficios:
 - Portal para registrar y administrar reservas por cancha fácil
 - Análisis de comportamiento en la reserva de los clientes.
 - Paquete limitado de ofertas focalizadas (4 mensuales).
 - Acceso a estadísticas e indicadores de ventas y de ocupación.
 - Fotos profesionales.
 - Tasa de comisión del 5% cobrada al usuario.
- **Servicio de Ofertas Focalizadas individuales:** envío de ofertas focalizadas a grupo de consumidores, adicionales a las que incluye el plan o las gratuitas que se ofrecen en la suscripción gratuita.

4.4 Estrategia de Precio

Para definir la estrategia de precio, se tienen que evaluar las formas sustitutas que actualmente hay para cada una de las líneas de negocio planteadas anteriormente, al igual que el valor que percibe el usuario de cada una de las bondades que tiene la herramienta.

Para el caso de las reservas por la plataforma, al darle al usuario una opción mucho más rápida y más cómoda para reservar al instante, estas bondades, al igual que como pasa con los domicilios por medio de aplicaciones, se ven reflejadas en una disponibilidad a pagar de algunos usuarios por este servicio. Teniendo en cuenta que luego del levantamiento de la información de los precios promedio para canchas en la ciudad de Panamá el precio promedio fue de \$60 por hora, se establece una comisión del 5% equivalente a \$3 por reserva. Esta estrategia de precio se mantendría para todas las reservas de cancha durante los primeros 6 meses, tiempo de introducción de la plataforma y en el cual no se les hará ningún cobro directamente a las canchas, mientras se difunde la plataforma y se van ganando usuarios.

Para la línea de negocio de convenios, como se explicó anteriormente, se van a tener dos tipos de convenios se tendría un precio de suscripción mensual de \$8.75 al recibir un portafolio de servicios mucho más completo.

Como servicio complementario, se tiene el de envío de ofertas focalizadas a la base de datos de clientes con promociones en horarios de las canchas, o con cupones especiales para captar nuevos clientes, que les aparecerán como notificación en sus celulares a los usuarios que estén registrados. El servicio de envío por separado de estas ofertas tendrá un costo de \$15 dólares por oferta.

En cuanto a la línea de negocio de publicidad en las canchas, que se tiene prevista estar para el tercer año, va a tener 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.

El último de los servicios ofrecidos por CanchaFácil es el de birrias / partiditos como se explicó anteriormente, estas se activan si se llega a presentar que faltando 8 horas para un horario pico, la cancha se encuentra disponible, se lanza activa la birria/partidito, a los usuarios inscritos y que hayan jugado en algún momento en las canchas de la zona, y se trata de un partido abierto en el cual las personas que no tienen su equipo completo se puedan inscribir. Al tratarse de horas para las cuales las canchas ya estaban prácticamente vacías el margen de comisión es más alto, al igual que el equipo de CanchaFácil tiene una mayor participación en la consecución de la reserva. Para estas reservas se va a realizar un cobro de \$1 por usuario inscrito al usuario, más una comisión de \$5 por reserva a la cancha.

4.5 Estrategia de Distribución

La estrategia de distribución de CanchaFácil será mediante un sistema de marketing multicanal, a través de los siguientes canales de distribución:

- **Plataforma Web y Móvil, Redes Sociales (Facebook, Twitter e Instagram):** Con una estrategia de marketing horizontal. El desarrollo de la plataforma se gestiona con proveedores de desarrollo web móvil, donde se negocia contrato de mantenimiento de la misma. La administración de las redes sociales y campañas la impulsaremos con proveedores de marketing digital para posicionar la marca y ser referencia en este mercado.
- **Campañas Focalizadas:** Con la Base de datos de CanchaFácil se enviarán

promociones y ofertas a los clientes que tengan o no suscripción, por medio de correos, mensajes push y SMS.

- **Publicidad en las canchas afiliadas:** en las canchas afiliadas a la plataforma se van a tener pendones publicitarios con la propuesta de valor de la compañía y lo que le ofrece a los usuarios, para invitarlos a que descarguen la plataforma y empiecen a usarla.

4.6 Estrategia de Comunicación y ventas

Como se ha hablado anteriormente se identificaron dos tipos de clientes para CanchaFácil, por lo cual se deben hacer dos estrategias diferentes de comunicación y ventas, acorde a cada uno de los tipos de cliente.

4.6.1 Estrategia Competitiva - Intimidad con el Cliente

Para el segmento de clientes de los propietarios de espacios deportivos, utilizaremos la estrategia de intimidad con el cliente, donde haremos enfoque a visitas personalizadas a cada uno de los clientes, con la explicación de los beneficios que tiene la inscripción en la plataforma, y las bondades del software de administración de canchas, así como una introducción al manejo de esta, para despertar el interés de estos en adquirir los servicios, explicándoles cómo es el esquema de cobros y el periodo gratis que se les da con el manejo de la plataforma y la aparición dentro de los espacios disponibles. Es la parte inicial del proyecto y requiere tener diseñado el discurso y la presentación de los beneficios, para luego de capturar algunos espacios poder lanzar la aplicación al usuario final.

4.6.2 Estrategia Competitiva - Diferenciación, Calidad, Innovación en Servicio

En cuanto a la segunda estrategia usaremos la estrategia competitiva de Calidad e Innovación en Producto y de diferenciación, contemplando la comunicación con el usuario final de manera multicanal, para lograr captar usuarios que se inscriban en la plataforma.

Como primer pilar se encuentran los mismos espacios deportivos que decidan inscribirse en la plataforma, ya que son el contacto directo con los usuarios finales. En ese orden de ideas, se

pretende en cada uno de estos espacios tener un pendón publicitario de la plataforma invitando a inscribirse (para los usuarios es gratuita la inscripción) y con un bono de \$5 para la primera reserva que hagan por medio de la plataforma. Como segundo pilar se encuentra la campaña por medio de redes sociales, para lo cual se busca pautar en Instagram buscando personas con intereses en el fútbol. Dentro de este pilar también se tiene pensado el tener un vocero el cual realicé una serie de post en Instagram para las fechas de lanzamiento, que sea un referente del deporte panameño y que tenga una buena masa de seguidores para poder tener impacto en el segmento objetivo y que finalmente se traduzca en usuarios inscritos. Dentro de las posibilidades que se han visto se encuentran dos jugadores integrantes del plantel de la selección panameña que estuvo en el mundial de Rusia 2018, con un gran prestigio en el país y con una alta masa de seguidores: Román Torres (230 mil seguidores) y Felipe Baloy (202 mil seguidores). Como tercer pilar se tiene planeado tener una pauta en un partido de la selección panameña de fútbol para las eliminatorias 2022, que son los partidos de más audiencia para el caso de Panamá, haciendo énfasis en las ventajas de rapidez y comodidad para reservar un espacio deportivo y de las opciones de conocer nuevos rivales y jugadores, y se plantea tener una serie de pautas en la liga profesional de fútbol panameño, tal y como se presenta más adelante en el presupuesto de Marketing.

Para el lanzamiento de la aplicación se pretende tener un evento en una de las primeras canchas que se suscriban a la aplicación, en la cual se pretende interactuar con usuarios, dar códigos promocionales de descuento para que las personas empiecen a inscribirse, al igual que contar con cobertura de medios de comunicación televisivos y escritos, al igual que diferentes organizaciones de apoyo a emprendedores.

En cuanto al año 3 (posiblemente 2022), se plantea el inicio de operaciones en Colombia, con lo que se va a tener una estrategia similar con un vocero de la compañía, y con comercial en uno de los partidos del mundial de Qatar 2022, que acorde a cifras de Rating del mercado televisivo colombiano (Rating Colombia, s.f.)³ en los partidos del mundial, es cuando se presentan los puntos de rating más altos, con lo que los costos de la publicidad suben proporcionalmente, como se ve reflejado en la inversión en el comercial de lanzamiento para el caso de Colombia en el año 3.

Branding: Para el branding, nos enfocamos en:

³ <https://www.ratingcolombia.com/2010/12/cifras-de-audiencia-en-colombia.html>

- **Objetivo:** Priorizar el propósito de la empresa de poder facilitar con una experiencia positiva e innovadora al cliente la reserva de la y pago de una cancha deportiva.
- **Nombre:** el nombre “CanchaFácil” describe de una manera práctica el objetivo al momento de reservar una cancha deportiva.
- **Logotipo:** El diseño del logo está enfocando en el servicio que se brinda de encontrar y reservar canchas por medio de una plataforma.

Gráfico 2: Logotipo de CanchaFácil



Dentro de la estrategia de Marketing, estará campañas digitales y campañas de promociones en las canchas afiliadas por medio de pendones de publicidad.

Campañas Digitales:

Twilio:

Plataforma que permite tener comunicación de manera omnicanal con mensajes de voz, video llamadas, mensajes de texto SMS, integración de redes sociales de negocios en la nube y sistemas web.

Google Ads:

Plataforma para aumentar las visitas a la aplicación y página web, ayuda a tener mayor

presencia en los anuncios de búsqueda, anuncios gráficos, anuncios de aplicaciones, llegando a los clientes potenciales locales y globales.

MailChimp: Plataforma de solución integral para la administración de campañas, envío de correos masivos y SMS, una fuerte herramienta para poder tener la trazabilidad de los correos o SMS que han sido abiertos.

Redes Sociales (Instagram, Facebook):

Administrar el contenido por un Community Manager, con el enfoque de interés para el segmento objetivo, logrando tener integración con las plataformas web y móvil de CanchaFácil, con publicidad de videos, secuencia de imágenes y anuncios Stories.

Google Analytics:

Herramienta indispensable para medir las métricas del sitio web y aplicación móvil.

Survey Monkey:

Herramienta web para la creación de encuestas online. La aplicación permite diseñar y enviar encuestas a través del correo electrónico, un enlace en tu web, o página de Facebook o Instagram.

Para poder monitorear el resultado del plan de marketing, utilizaremos herramientas como:

- Conocer las estadísticas, número de visitas, tiempo de vista, sesiones y las fuentes de tráfico con Google Analytics
- Conocer la trazabilidad y resultados de cuales correos o SMS fueron abiertos con Mailchimp
- Encuesta de satisfacción con Monkey Survey para consultar los resultados y analizarlos para tomar decisiones que ayuden a la mejora continua con Survey Monkey.
- Indicador de NPS para medir la lealtad de los clientes a la aplicación, basándose en las recomendaciones, por medio de Survey Monkey

4.7 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual

Para el cálculo de la demanda inicial y demanda de los diferentes servicios se tiene que recurrir a las estimaciones iniciales que se hicieron para el tamaño de mercado en el que se considera la cantidad de canchas de fútbol y fútbol 5 que existen actualmente en la

ciudad de Panamá, al igual que la tasa de ocupación diaria promedio (*Ver Anexo 1 – proyección de ocupación de canchas en Panamá y Colombia*) que se levantó mapeando los horarios disponibles en la semana para 4 canchas de diferentes sectores de la ciudad de Panamá y Colombia (*Ver Anexo 7 de Base de Datos de Canchas identificadas en Panamá*). En la Tabla 1 se muestra el cálculo del mercado potencial teniendo en cuenta posibles horas reservadas, posibles usuarios y posible ingreso de dinero.

Tabla 1. Tamaño de mercado, Panamá y Colombia.

*número de usuarios con la proyección de que los usuarios van a jugar en promedio 1.7 veces a la semana, acorde a la encuesta realizada y que en promedio por reserva juegan 10 jugadores

TAMAÑO MERCADO RESERVA DE CANCHAS CIUDAD DE PANAMÁ	
TOTAL CANCHAS FUT / FUT5	150
HORAS PROMEDIO OCUPACIÓN DIARIO	5.9
TOTAL HORAS RESERVADAS POR AÑO	323,025
PRECIO PROMEDIO HORA	B/. 60
TAMAÑO MERCADO ALQUILER US\$	B/. 19,381,500
POTENCIAL INGRESO (\$3 POR RESERVA)	B/. 969,075

TAMAÑO MERCADO USUARIOS CIUDAD DE PANAMÁ	
TOTAL CANCHAS FUT / FUT5	150
HORAS PROMEDIO OCUPACIÓN	5.9
PROMEDIO SEMANAL DE VECES POR USUARIO*	1.3
NÚMERO DE USUARIOS	47,654

Fuente: Elaboración Propia

TAMAÑO MERCADO RESERVA DE CANCHAS BOGOTÁ	
TOTAL CANCHAS FUT / FUTS	400
HORAS PROMEDIO OCUPACIÓN DIARIO	7.0
TOTAL HORAS RESERVADAS POR AÑO	1,022,000
PRECIO PROMEDIO HORA	B/. 35
TAMAÑO MERCADO ALQUILER US\$	B/. 35,770,000
POTENCIAL INGRESO (\$3 POR RESERVA)	B/. 3,066,000

TAMAÑO MERCADO USUARIOS BOGOTÁ	
TOTAL CANCHAS FUT / FUTS	400
HORAS PROMEDIO OCUPACIÓN	7.0
PROMEDIO SEMANAL DE VECES POR USUARIO*	1.3
NÚMERO DE USUARIOS	150,769

Fuente: Elaboración Propia

En cuanto a la estimación para el % de reservas para el primer año, el objetivo es que para la salida estén al menos 10 establecimientos adscritos (aproximadamente 20 canchas) al servicio como ya se explicó anteriormente para que los usuarios puedan reservar inmediatamente. Para el primer año se proyecta tener una participación de mercado del 7% teniendo esto en cuenta, y se proyecta ir incrementando la participación del mercado de reservas acorde al crecimiento de número de usuarios y número de canchas adscritas bajo la suscripción paga y bajo la modalidad gratuita, proyectando realizar el 20% de las reservas por medio de la plataforma para el 5 año como se muestra a continuación en la Tabla 2.

Tabla 2. pronóstico ingreso por reservas Panamá – Colombia

Panamá

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
TOTAL HORAS MERCADO ACTUAL	323,025	323,025	323,025	323,025	323,025
% RESERVAS DEL TOTAL	7%	11%	16%	18%	21%
INGRESO POR RESERVAS	B/. 67,835	B/. 106,598	B/. 155,052	B/. 174,434	B/. 203,506

Colombia

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
TOTAL HORAS MERCADO ACTUAL	1,022,000	1,022,000	1,022,000	1,022,000	1,022,000
% RESERVAS DEL TOTAL	7%	11%	16%	18%	21%
INGRESO POR RESERVAS	B/. 107,310	B/. 168,630	B/. 245,280	B/. 275,940	B/. 306,600

Fuente: Elaboración Propia

Para la estimación de los ingresos por birrias/partiditos que se armen por medio de la plataforma, se estima que para el primer año se realicen 2 birrias/partiditos por cancha adscrita a la plataforma de manera semanal dada la proyección que se tiene de usuarios (base de 47.654 como proyección para Panamá) y dado el % de personas que en la encuesta contestó que no juega más veces porque no encuentra equipo rival, o porque no tiene grupo con el cual practicar (35% de los encuestados), que es el segmento potencial de personas que participarán en esta línea de negocio, tendríamos una base de 16.678 usuarios que en algún momento podrían usar el servicio, y si tenemos en cuenta que estaríamos llegando inicialmente al 5% de la gente tendríamos una base de 1.000 personas para organizar estas 2 birrias semanales por cancha y se espera que para los siguientes años el número de birrias/partiditos evolucione conforme a más propietarios se inscriban en la plataforma y a la suscripción paga, y más usuarios se inscriban en la plataforma a un ritmo del 20% para el año 2 y 3, y que para el año 4 llegué a su madurez con un número de 30 birrias semanales.

En cuanto al ingreso por suscripción paga por parte de propietarios, los objetivos son para el primer año de tener 10 suscripciones e ir evolucionando en el número de establecimientos con suscripción paga, a medida que crece la base de usuarios y se da a conocer la plataforma, llegando al año 5 a 35 establecimientos con suscripción paga.

Tabla 3. pronóstico otros ingresos Panamá – Colombia

Panamá

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
# BIRRIAS A LA SEMANA	20.0	24.0	28.8	31.7	31.7
INGRESO POR BIRRIAS	B/. 6,240	B/. 7,488	B/. 8,986	B/. 9,884	B/. 9,884
CANCHAS SUSCRIPCIÓN PAGA	10	20	25	30	35
INGRESO SUSCRIPCIÓN	B/. 1,050	B/. 2,100	B/. 2,625	B/. 3,150	B/. 3,675

Colombia

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
# BIRRIAS A LA SEMANA	20.0	24.0	28.8	31.7	31.7
INGRESO POR BIRRIAS	B/. 4,992	B/. 5,990	B/. 7,188	B/. 7,907	B/. 7,907
CANCHAS SUSCRIPCIÓN PAGA	20	40	60	70	80
INGRESO SUSCRIPCIÓN	B/. 1,680	B/. 3,360	B/. 5,040	B/. 5,880	B/. 6,720

Fuente: Elaboración Propia

4.8 Presupuesto de Marketing y cronograma

Para las estimaciones del plan de marketing se acudió a diferentes medios y agencias publicitarias, para encontrar valores de pautas comerciales en televisión, al igual que basados en la experiencia del equipo gestor, se procedió a levantar la información del costo mensual de las diferentes herramientas tecnológicas que se usarán dentro de la estrategia de publicidad y comunicación.

Tabla 4: Presupuesto de Marketing

	PRECIO	año 1		año 2		año 3		año 4		año 5	
		cant	total \$								
reuniones con propietarios	B/. 60	20	B/. 1.200	40	B/. 2.400	100	B/. 6.000	130	B/. 7.800	170	B/. 10.200
pendones publicitarios	B/. 55	30	B/. 1.650	30	B/. 1.650	80	B/. 4.400	100	B/. 5.500	120	B/. 6.600
redes sociales	B/. 150	12	B/. 1.800								
google ads - analytics	B/. 150	12	B/. 1.800								
twilio	B/. 50	12	B/. 600								
Post Instagram vocero	B/. 1.500	6	B/. 9.000	6	B/. 9.000	16	B/. 24.000	6	B/. 9.000		
evento lanzamiento	B/. 3.000	1	B/. 3.000			1	B/. 3.000				
Comercial Prime Time PA	B/. 2.100	6	B/. 12.600								
Comercial LPF PA	B/. 450	12	B/. 5.400								
Comercial Prime Time CO	B/. 9.000					4	B/. 36.000				
Comercial LPF CO	B/. 4.000					3	B/. 12.000				
TOTAL			B/. 37.050		B/. 17.250		B/. 89.600		B/. 26.500		B/. 21.000

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 5: cronograma ejecución de plan de Marketing.

	año 1				año 2	año 3				año 4	año 5
	QTR I	QTR II	QTR III	QTR IV		QTR I	QTR II	QTR III	QTR IV		
reuniones con propietarios	20 reuniones PA				40 reuniones PA	60 reuniones	20 reuniones PA	20 reuniones CO		130 reuniones CO y PA	170 reuniones CO y PA
pendones publicitarios	30 pendones PA				30 pendones PA	60 pendones	20 pendones PA			80 pendones CO - 20 PA	90 pendones CO - 30 PA
redes sociales	todo el año una vez se tengan convenios				todo el año	todo el año una vez se tengan convenios				todo el año	todo el año
google ads - analytics	todo el año una vez se tengan convenios				todo el año	todo el año una vez se tengan convenios				todo el año	todo el año
twilio	mensajes a usuarios				todo el año	todo el año				todo el año	todo el año
evento lanzamiento	Lanzamiento PA					Lanzamiento CO					
Posts Instagram vocero	3 post	2 post	1 post	6 post		6 post	6 post	3 post	6 post		
Comercial Prime Time PA		3 partidos eliminatorias	3 partidos eliminatorias								
Comercial LPF PA		12 partidos de Tauro FC									
Comercial Prime Time CO							4 partidos mundial				
Comercial LPF CO							3 en finales LPF				

Fuente: Elaboración Propia

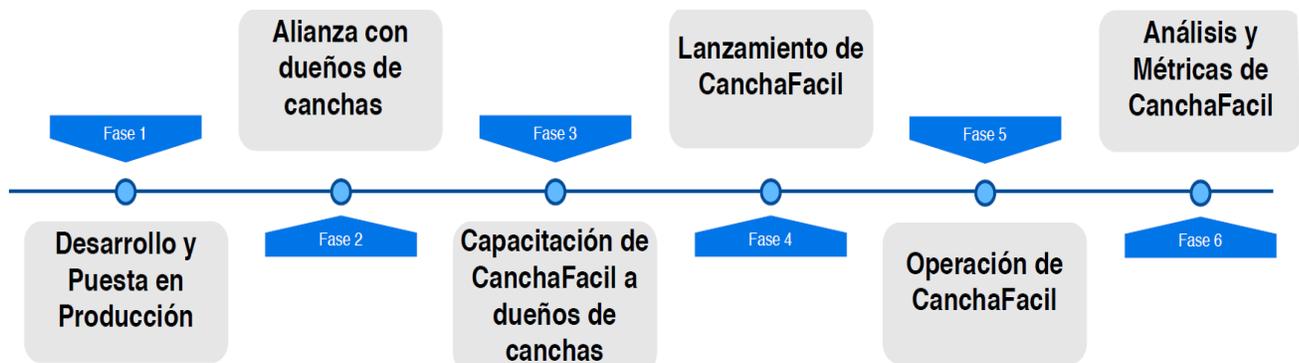
V. Plan de Operaciones

La estrategia que manejará CanchaFácil para sus operaciones será la de brindar un servicio diferenciado para los dos tipos de cliente que se van a manejar, dándoles a ambos bondades que actualmente no da ninguna otra herramienta en el mercado, enfocadas en: una experiencia para el cliente fácil y cómoda, un respaldo de las reservas tanto para propietarios como para usuarios, y un servicio personalizado para propietarios en cuanto a capacitación, soporte y acompañamiento en el crecimiento de su negocio.

5.1 Flujo de operaciones

Para garantizar un servicio, simple y de calidad, todo el desarrollo operacional estará alrededor de los dos tipos de cliente que maneja la plataforma, por lo cual los procesos claves y el flujo de operaciones serán los que se identifican a continuación:

Gráfico 3: Flujo operaciones CanchaFácil



Fuente: Elaboración Propia

5.2 Plan de desarrollo e implementación

Una vez se culmina el plan de negocios, se procederá a implementar el proyecto con la creación y registro de la empresa en Panamá, seguido por el inicio del desarrollo de la plataforma, con sus respectivas pruebas y pilotos (*Ver Anexo 8 - del Gantt del proyecto*). Luego se desarrollará el discurso y material para las visitas a propietarios, mostrando los beneficios de la plataforma para propietarios y usuarios, y en el momento que empiecen a concretarse suscripciones de canchas, se procederá a lanzar la campaña de redes sociales con el celebrity contratado por la compañía.

Al mismo tiempo se va a ir pasando por las diferentes etapas del desarrollo y prueba de la plataforma para tener un prototipo desarrollado para las visitas a propietarios y estar lista para el evento de 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 más detalle consultar Parte II del plan de negocios.

VI. Equipo del proyecto

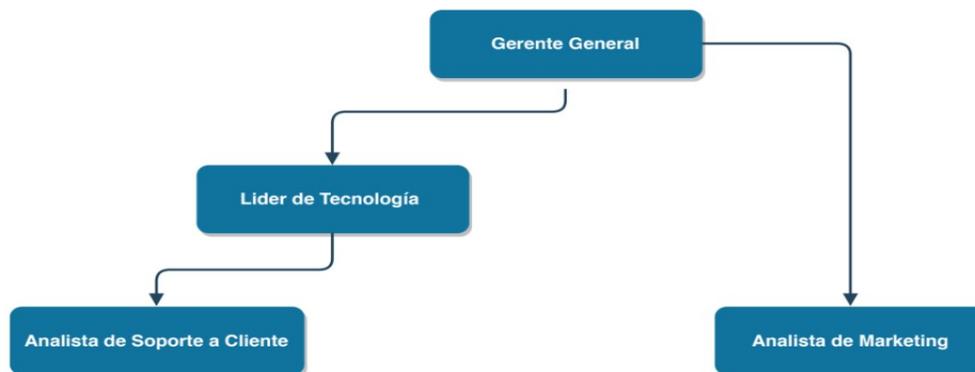
6.1 Equipo gestor

El equipo del proyecto está compuesto por Carlos Alfonso, economista y administrador con 6 años de experiencia en pronósticos y marketing de consumo masivo, al igual que en desarrollo de proyectos de innovación, junto con Pablo Vela, ingeniero de sistemas con 10 años de experiencia en liderar proyectos tecnológicos de banca móvil en el sector bancarios.

6.2 Estructura organizacional

La estructura organizacional para los primeros 2 años será una estructura funcional, con dos principales áreas, ambas reportando al gerente general de la compañía como se muestra en el organigrama a continuación:

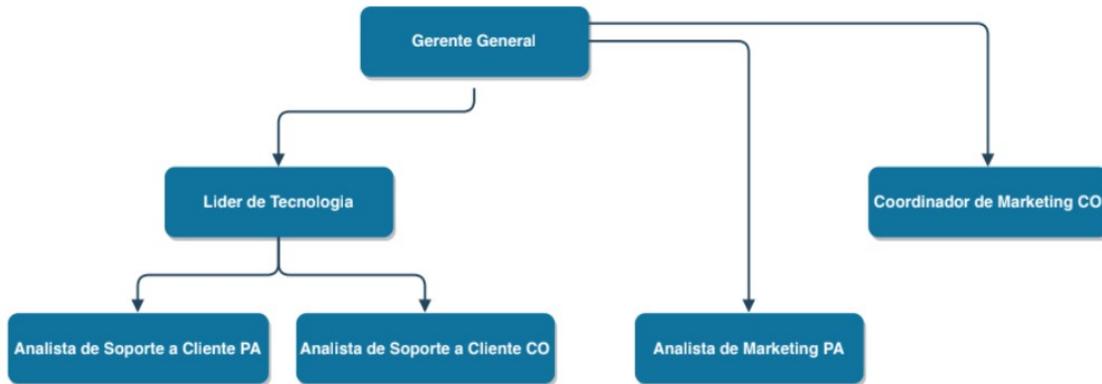
Gráfico 4: Organigrama año 1 y 2.



Fuente: Elaboración Propia

- El gerente general es la cabeza de la organización y quien se encargará de cerrar los convenios con los propietarios de canchas, y se encarga de cerrar los procesos de capacitación para estos. De igual manera, le reportarán tanto el área de marketing y ventas, como el área de tecnología. El área de tecnología esta compuesta por el líder de tecnología y el analista de soporte al cliente, que serán los encargados por velar una perfecta ejecución de la plataforma tanto para usuarios como propietarios, el desarrollo de esta y el soporte continuo para los clientes en cuanto a especificaciones técnicas. Por su parte el analista de marketing y ventas, estará a cargo de desarrollar los materiales publicitarios de la compañía, del desarrollo del evento de lanzamiento y demás campañas que se tendrán al inicio de la operación, para luego absorber actividades relacionadas a la realización de las ofertas focalizadas por parte de los propietarios.
- Para el tercer año que se quiere ingresar al mercado colombiano, se pretende aumentar la estructura de la compañía, con el ingreso de un coordinador de Marketing y ventas en Colombia, que absorberá parte de las funciones del gerente general en el país, y se encargará de soportar en el cierre de convenios con propietarios. De igual modo, al equipo de tecnología ingresa un analista de soporte al cliente para Colombia, que tendrá las mismas funciones que su par en Panamá.

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



Fuente: Elaboración Propia

6.3 Incentivos y compensaciones

En cuanto al sistema de compensación e incentivos, se tendrán salarios escalonados acorde al nivel jerárquico y experiencia requerida para cada cargo, y se incluirá un bono anual amarrado a la evaluación de desempeño de los empleados a partir del año 2 de operación, que es equivalente a un salario mensual adicional.

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

Para más detalle consultaras en la parte II del plan de negocios.

VII. Plan Financiero

Las estimaciones financieras realizadas se hicieron con un periodo de estimación a 5 años, unos ingresos acordes a las proyecciones realizadas en el plan de marketing, unos gastos de salarios que consideraban los aportes adicionales como educación, pensiones y vacaciones, una amortización de intangibles a 5 años y

una depreciación de equipos a 3 años.

7.1 Flujo de caja

Como se evidencia en el anexo 13, al inicio del proyecto se tienen flujos negativos dadas las inversiones en plataforma, capital de trabajo y los gastos de marketing para dar a conocer la plataforma, y para prepararse al ingreso en Colombia que también requiere una inyección de capital considerable. Una vez se considera el market share de la compañía y es conocida en los dos países, se empieza a tener un flujo de caja positivo e incremental como se muestra en el anexo 13.

7.2 Estado de Resultados

Para el caso del estado de resultados, en el anexo 17 se puede ver, que para los dos primeros años se tiene una pérdida neta, por el importante gasto en marketing para dar a conocer la plataforma, mientras que a partir del año 3 se tienen utilidades que permiten distribuir dividendos entre accionistas. Para más detalle consultar la entrega II.

7.3 Plan de inversiones

El plan de inversiones de CanchaFácil, abarca dos momentos importantes, acorde a la temporalidad en la que se pretende ingresar a los dos países. Para el año 0, se requiere una inversión en plataforma y en otros activos de \$28.000, al igual que \$8.000 adicionales para poner en marcha la compañía. Para el año 2 previo a la entrada a Colombia, se tiene que hacer un refuerzo y mejora de la plataforma por un valor de \$10.000, al igual que la inversión en equipos de infraestructura tecnológica dado el ingreso a este nuevo país.

7.4 Resultados financieros del proyecto

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

El proyecto tiene un VAN equivalente a \$94.938, con la tasa de descuento que se proyectó (ver parte II del plan de negocios para más detalle) equivalente al 14.26%. La TIR calculada es de 29%, lo que nos muestra la rentabilidad del proyecto a 5 años, si lo comparamos con la tasa de descuento que se estableció para la valoración financiera.

7.5 Ratios Financieros

En la tabla 14 se muestran los ratios financieros calculados para el proyecto, en los que se percibe que, a partir del año 3, todos empiezan a ser positivos y crecientes, situación

directamente relacionada con el establecimiento y consolidación del negocio en su base de usuarios y propietarios inscritos.

Tabla 14. Ratios Financieros

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

7.6 Fuentes de financiamiento

Para el inicio de la ejecución del plan de negocios se necesita una inversión inicial por \$73.000 que saldrá de parte de fondos propios del equipo emprendedor de CanchaFácil y de emisión de acciones para rondas de inversionistas. Como se mencionó anteriormente, la inversión es necesaria para los gastos de puesta en marcha, el desarrollo de la plataforma y el capital de trabajo necesario para operar en el año 1. De esta manera se emitirán 73 acciones cada una por valor de \$1.000, de las cuales se destinarán 30 para el equipo emprendedor, y 43 acciones preferenciales para inversionistas. Para el año 3, previo al ingreso a Colombia, también se tiene planeado hacer una segunda ronda de acciones por \$10.000 para ayudar a financiar la entrada a Colombia, con lo que el capital total suscrito quedaría por \$83.000.

7.7 Análisis de sensibilidad

Para el análisis de sensibilidad se simuló el market share para cada año, con una desviación estándar del 2% alrededor de una media del 7% para el año 1, el precio cobrado por comisión, siendo \$3 para Panamá y \$1.5 para Colombia con una desviación estándar de \$0.5 y la tasa de crecimiento de market share, con una media del 4% y una desviación estándar del 1%. En el anexo 19 se puede evidenciar que con una certeza del 89.3% el VAN del proyecto va a ser mayor a 0 y con un 65% de confianza este VAN iba a ser superior a \$90.000. Para mayor detalle consultar la parte II del plan de negocios.

VIII. Riesgos críticos

Como todos los proyectos CanchaFácil plantea una serie de riesgos en cuanto a su éxito y

ejecución, de los cuales se resaltan 4 listados a continuación:

- Riesgo de poca difusión entre los consumidores.
- Riesgo de entrada inesperada de competidores.
- Riesgo de que las canchas decidan no integrarse a la plataforma.
- Riesgo de incumplimiento de las contrapartes en las reservas.

Para más detalle de los riesgos y el plan de acción establecido para cada uno, por favor consultar la parte II del plan de negocios.

IX. Propuesta Inversionista

La propuesta para el inversionista en este caso es de tener el 38% de las acciones de la compañía a cambio de \$43.000, de un proyecto con un VAN positivo y una TIR del 29%, lo que representará un retorno al inversionista de \$55.470.

X. Conclusiones

CanchaFácil ocupará un vacío que actualmente tiene el mercado de reservas de espacios deportivos, ya que en Panamá no existe ningún medio diferente a las reservas telefónicas o presenciales para separar un espacio deportivo, con lo que la propuesta de CanchaFácil como plataforma para realizar y administrar reservas online, es una propuesta pionera en el sector.

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, lo que lo hace un mercado atractivo a pesar de ser un mercado con barreras bajas de entrada, pero con altos costos de cambio para los propietarios que decidan usar la plataforma, lo que protege la operación de la compañía una vez se empiecen a cerrar convenios con canchas.

La propuesta de CanchaFácil está enfocada en dos clientes, el usuario final y el propietario de cancha, con beneficios para los dos tipos de cliente en cuanto a comodidad, tiempo, trazabilidad y seguimiento de reservas.

Dentro del plan de escalabilidad, el paso 1 es la ampliación de operaciones a Colombia, un mercado mucho más grande que el de Panamá, al mismo tiempo que se amplía a espacios deportivos de otros deportes como tennis, paddle, bowling y golf, al igual que nuevas funcionalidades para usuarios y empresas interesadas, como la publicidad y el

cross-selling. Posterior a la consolidación de los ingresos en Panamá se tiene en perspectiva el ingreso a los demás países de Centroamérica, aprovechando que la inversión en plataforma es marginal y los esfuerzos deben hacerse en marketing para dar a conocer la plataforma y cerrar convenios con canchas.

Las proyecciones financieras de CanchaFácil aseguran la utilidad operativa en el año 2 y del año 3 en adelante, para poder hacer distribución de utilidades al final del año 5 del ejercicio. La inversión del capital de trabajo para asegurar la operación normal y eficiente de un ciclo productivo es de \$37.000 para cubrir los gastos de salarios, publicidad y marketing en el periodo 1.

Se proyecta tener un VAN de \$153,832 y una TIR de 41% con una tasa de descuento de 14.264% reflejando la rentabilidad del proyecto a 5 años, siendo atractivo por tener una TIR por encima de la tasa de descuento calculada para el inversionista que es de 14.264% evidenciando la rentabilidad del proyecto para los inversionistas. El retorno sobre la inversión ROI es de 167.72% con un Payback de 3 años y 6 meses. El ROE y ROA, a partir del año 3 son positivos, manteniendo la utilidad de los últimos periodos en utilidades retenidas logrando incrementar el patrimonio de la compañía, para entregar dividendos al final del proyecto.

La combinación de ser los primeros en el mercado regional de Centroamérica, con la experiencia abordada del mercado panameño y el tener tecnología eficiente y avanzada, prepara a CanchaFácil a posicionarse en primer lugar del mercado regional y a ser el método número 1 para buscar y reservar un espacio deportivo.

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-entusiasma-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°3: Perfil de emprendedores

Carlos Andres Alfonso Duque



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

Aptitudes y validaciones

- + English
- + Portuguese - 1

+ Planificación estratégica

Aptitudes interpersonales

- + Liderazgo de equipos
- + Trabajo en equipo

Idiomas

- + Español

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

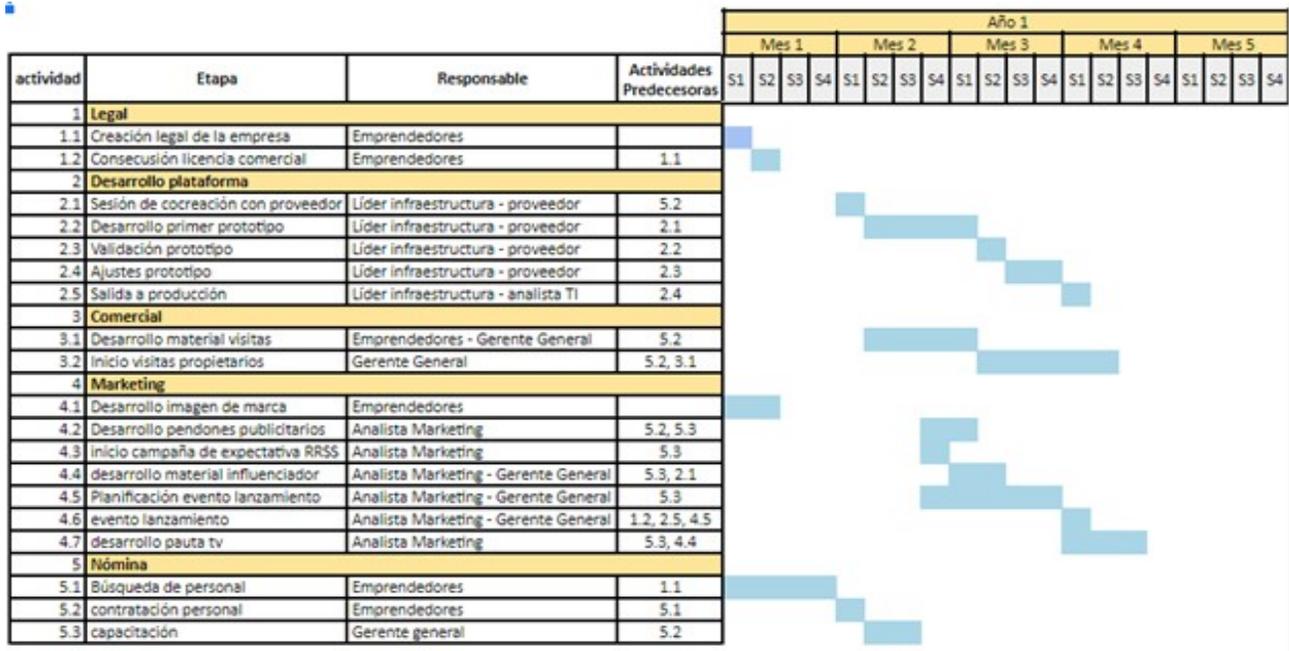
septiembre de 2009 - abril de 2012 (2 años 8 meses)

Panama

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

Fuente: Elaboración Propia

Anexo N°8: Gantt de Proyecto



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 ° 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

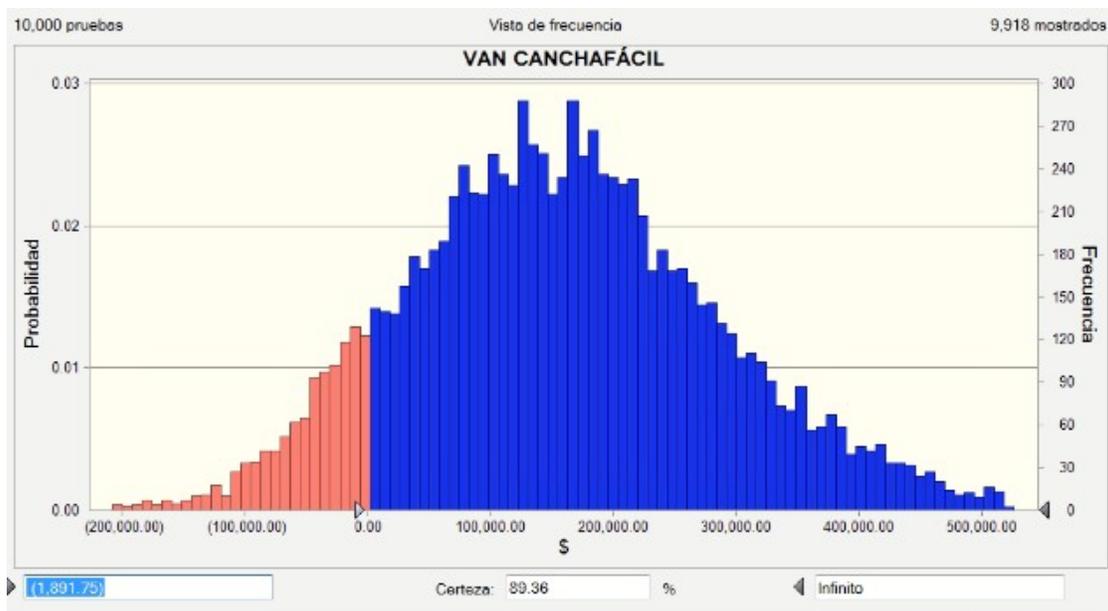
Fuente: Elaboración Propia

Anexo N°18: Balance General

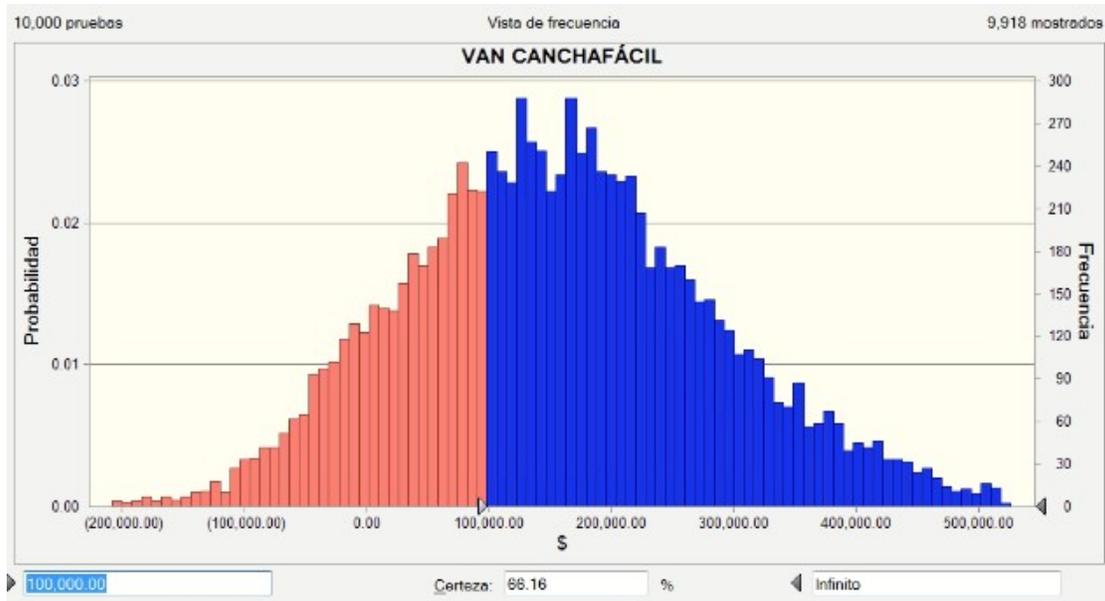
BALANCE GENERAL	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVOS						
Activos Corrientes						
Caja - Banco	38,779	3,012	3,313	46,109	207,879	444,321
Activos fijos						
Equipos tecnológicos	8,000	5,333	6,767	11,133	6,967	7,100
depreciación		-2,667	-2,667	-4,033	-4,167	-4,167
Otros Activos						
Plataforma	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

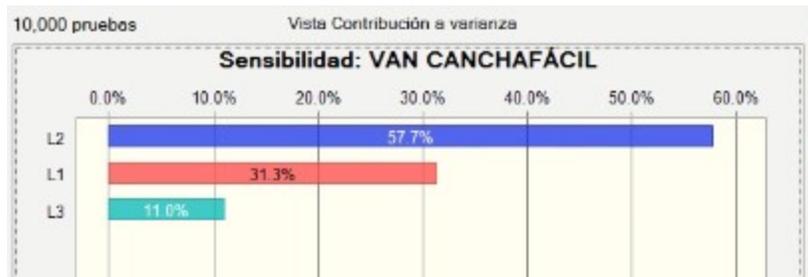
Anexo N°19: Análisis de sensibilidad



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				

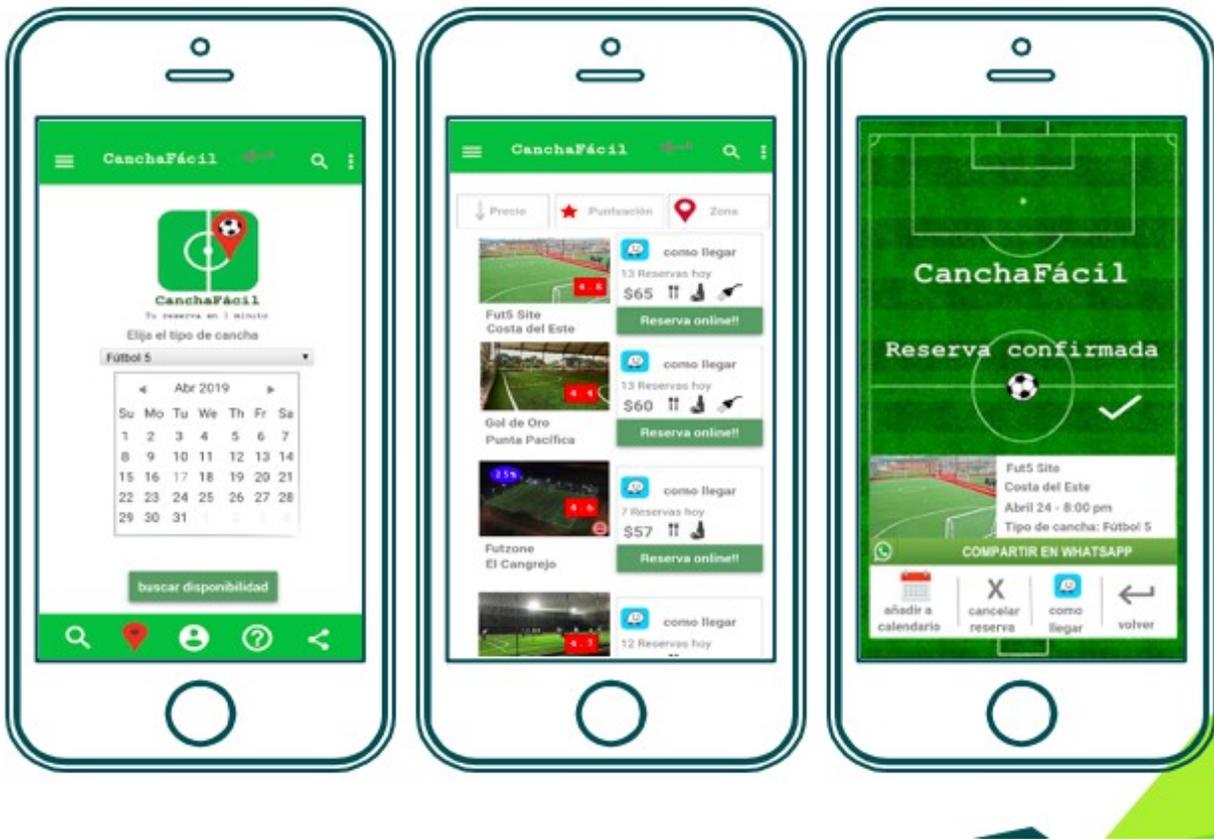
Flujo de caja con valor de continuidad

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.