

Maestría en Administración de Negocios
**“PLEVERY, UNA PLATAFORMA ON-LINE PARA
RESERVA DE COMPLEJOS DEPORTIVOS”**

Cr. Sergio Daniel Villafañe

Salta, JULIO de 2018

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SALTA

GRAN CANCELLER

S. E.R. Mons. MARIO ANTONIO CARGNELLO ARZOBISPO DE SALTA

RECTOR

Ing. RODOLFO GALLO CORNEJO

VICERRECTORA ACADÉMICA

Mg. Prof. CONSTANZA DIEDRICH

VICERRECTOR ADMINISTRATIVO

Dr. DARIO EUGENIO ARIAS

VICERRECTOR DE FORMACIÓN

Pbro. Dr. CRISTIAN ARNALDO GALLARDO

DECANO DE LA ESCUELA DE NEGOCIOS

Mg. JOSÉ LUIS SALOM

JEFE DE LA MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE NEGOCIOS

Mg. HORACIO PELLEGRINI

ABSTRACT

El presente trabajo evalúa la factibilidad de la creación de una plataforma de reserva online de establecimientos deportivos y su incorporación al mercado, permitiendo tanto a los propietarios de los mismos llegar con su servicio a personas que practican diferentes deportes de manera eficiente, teniendo como cartera principal los complejos establecidos en la ciudad de Salta.

Para evidenciar dicha conveniencia, se desarrollan los estudios de viabilidad comercial, legal, organizacional, técnica, económica-financiera, logrando de esta manera delinear los diferentes componentes este plan de negocios.

Con las pautas generales del plan ya demarcadas se elabora un estudio estratégico del entorno, con el fin de definir el perfil competitivo que optimice las tareas a realizar durante la implementación del proyecto.

AGRADECIMIENTOS

El presente trabajo es un esfuerzo en el cual, directa o indirectamente, participaron varias personas leyendo, opinando, corrigiendo, dando ánimo y acompañando en los momentos difíciles y en los de felicidad.

En primer lugar agradezco a Dios, por ayudarme a terminar este proyecto; gracias por darme la fuerza y el coraje para hacer este sueño realidad y por estar en cada momento de mi vida.

Agradezco a Alvaro Pérez por haber confiado en mí, por su paciencia, sus consejos y por la dirección de este trabajo.

A mi familia que me acompañó de forma incondicional, sabiendo entender mis ausencias y brindándome su apoyo en este desafío.

Índice

1 Introducción.....	8
2 Definición del objetivo del trabajo.....	10
3 Estudio de Mercado – Viabilidad Comercial.....	11
1 Las reservas deportivas online.....	11
1.1 Características de las reservas deportivas online.....	12
2 Estudio de mercado en la ciudad de Salta.....	14
2.1 Consumo estimado.....	14
2.2 Precios en el mercado local.....	17
2.3 Análisis de los complejos deportivos.....	18
2.4 Metodología a emplear para el estudio de mercado de los productos.....	21
2.5 Desarrollo de las herramientas de recolección de datos.....	22
2.6 Unidades de análisis; conformación de la base de datos.....	23
2.7 Procedimiento utilizado en el trabajo de campo.....	23
2.8 Análisis de los resultados obtenidos en las entrevistas a complejos.....	24
2.9 Mapping de zonas de comercialización.....	30
2.10 Análisis de las cinco fuerzas de mercado.....	31
2.11 Conclusiones del estudio de mercado.....	34
4 Estudio Técnico – Viabilidad Técnica.....	35
1 Introducción.....	35
2 Caracterización del desarrollo.....	35
3 Adopción de la tecnología de elaboración.....	36
4 Descripción de las etapas de proceso.....	36
4.1 Registro de usuario.....	37
4.2 Búsqueda.....	38
4.3 Reserva.....	40
4.4 Post – Reserva.....	43
5 Gestion de las reservas por parte de los complejos.....	43
6 Sistemas de calificación.....	44
7 Conclusiones del estudio técnico	45

5 Estudio Administrativo Organizacional - Viabilidad de Gestión.....	46
1 Introducción.....	46
2 Estructura básica de la organización	46
3 Definición de funciones y roles de los integrantes de la organización.....	47
4 Definición de la imagen de marca.....	50
5 Conclusiones del estudio organizacional	56
6 Estudio de Viabilidad Legal.....	57
1 Introducción.....	57
2 Definición para la conformación de la empresa.....	57
3 Régimen Tributario.....	57
4 Conclusiones del estudio legal	59
7 Estudio Económico - Financiero - Viabilidades Económica – Financiera.....	60
1 Introducción.....	60
2 Inversión inicial y gastos de arranque.....	61
3 Recursos financieros para la ejecución del plan.....	62
4 Ingresos del proyecto	62
5 Análisis de costos.....	64
6 Punto de equilibrio.....	64
7 Análisis financiero	65
8 Conclusiones del estudio financiero	66
9 Evaluación del proyecto.....	66
10 Valor Actual Neto.....	66
11 Tasa Interna de Retorno.....	67
12 Periodo de recupero.....	67
8 Análisis Estratégico.....	68
1 Introducción.....	68
2 Etapa de insumos.....	68
2.1 Análisis Externo.....	68
2.2 Análisis Interno.....	70
3 Etapa de adecuación – Matriz Foda.....	72

4 Etapa de Decisión.....	72
9 Conclusiones finales de Plan de Negocios.....	74
10 Bibliografía.....	76

1. INTRODUCCIÓN

El mundo tal y como lo conocíamos hace unos años ha cambiado, principalmente por el avance de la globalización, que ha permitido concebirlo a tal como una gran comunidad interconectada, rompiendo cualquier tipo de frontera física. Esta realidad en la cual nos encontramos hoy en día, ha hecho que desde nuestras costumbres más arraigadas hasta las más superfluas sufran modificaciones, las cuales hubiesen sido muy difícil pronosticar en tiempos pasados.

Los cambios en las costumbres pueden verse en claros ejemplos, una familia que planifica sus vacaciones basta con que invierta 15 minutos en su ordenador, que elija el destino al cual quiere ir y su necesidad estará satisfecha, sin necesidad de perder tiempo en realizar llamados a la aerolínea para reservar el vuelo, a los hoteles para reservar las habitaciones, a la agencia de asistencia al viajero para comprar su seguro, ni siquiera al banco para retirar su dinero y abonar su compra.

Esta tendencia de lograr la más eficiente ecuación entre el tiempo invertido y la utilidad que genera el mismo para quien lo emplea, es cada vez más fuerte en nuestra sociedad y todos nuestros servicios tiene como horizonte la satisfacción de esta necesidad. Esta búsqueda de eficiencia permanente, ya sea en el trabajo, con la familia o con nuestros hobbies, es el fin por lo que se nos exige ser prácticos y una herramienta fundamental en este proceso de ordenamiento de nuestros ciclos temporales, la reserva on-line se ha convertido en un instrumento que nos permite ahorrar tiempo y ser competitivos en múltiples campos

Las reservas online en la actualidad son muy común en rubros como el hotelero, el gastronómico y dependencias públicas. ¿Por qué no reservar también tu cancha favorita para practicar deporte?

En nuestra empresa hemos comprendido que la búsqueda de turnos de canchas de diferentes deportes supone un gasto de tiempo elevado (intentar conseguir una reserva implica llamar a muchos establecimientos buscando encontrar un espacio disponible a la hora que uno desea) y hasta a veces estresante, ya que se suman una serie de factores como el hecho de tener que compaginar nuestros horarios con los de los demás participantes y cuadrarlo dentro de la rutina diaria.

Hoy presentamos a Plevery® como la solución a esta necesidad, la misma se concibe como una plataforma online donde se podrá realizar reservas de múltiples espacios deportivos de manera instantánea, otorgándoles a deportistas la posibilidad de aplicar filtros a su gusto donde podrá elegir el espacio más óptimo por localización, horario, o complejo favorito.

A su vez los dueños de los complejos deportivos tendrán la posibilidad de incrementar su exposición y así aumentar sus reservas, existiendo la posibilidad que los mismos soliciten que las reservas sean garantizadas con tarjeta de crédito ante cualquier inconveniente.

Un punto clave en este desarrollo es que tanto los deportistas como los dueños van a ser calificados en su respectivo rol entre sí, lo que permitirá un feed back entre ellos y la comunidad deportiva, lo que contribuirá tanto con el respeto y compromiso de los deportistas con los complejos, como también la de estos últimos en razón de la calidad de los servicios que ellos prestan a sus clientes.

2. DEFINICIÓN DEL OBJETIVO DEL TRABAJO

Estudiar la factibilidad técnica, económica y financiera para la creación de una plataforma de reservas online para reserva de complejos deportivos

Objetivos particulares del proyecto

1. Identificar y caracterizar el mercado en la ciudad de Salta
2. Realizar un análisis estratégico para delinear las opciones y definir los alcances del negocio.
3. Definir los recursos necesarios para la ejecución de negocio.
4. Realizar un estudio financiero para la ejecución del negocio definiendo la rentabilidad del mismo.

3. ESTUDIO DE MERCADO – VIABILIDAD COMERCIAL

La fundamentación del negocio está basado en la posibilidad de lograr un nexo eficiente entre la demanda y la oferta de complejos deportivos, aprovechando las ventajas competitivas de la región elegida para el lanzamiento, en cuanto a los volúmenes existentes de establecimientos ubicados en la zona.

La hipótesis en los precios está dada por la posibilidad de integrar estratégicamente ambas partes y donde se evitan costos intermedios construyendo valor a partir de la conveniencia mutua entre los actores.

El servicio tendrá como destino a dos tipos de usuarios:

- Los complejos deportivos: Son definidos como aquellos establecimientos que posean uno o más espacios físicos para realizar cualquier tipo de deporte admitido en Plevery®.

El objetivo de estudio de esta variante de usuario se centra en identificar y caracterizar a cada uno de ellos, con el fin de elegir las herramientas necesarias para captar su atención y lograr penetrar en dicho mercado.

- Los deportistas: Están identificadas como personas físicas o jurídicas que desean realizar reservas establecimientos deportivos.

El objetivo de estudio de esta variante de usuario se centra en identificarlos y caracterizarlos, con la intención de convertir a Plevery® en un sinónimo de solución para este problema.

3.1 LAS RESERVAS DEPORTIVAS ONLINE

Hablar de reserva deportiva ya sea para jugar al fútbol o al tenis con amigos, nos implica hasta el día de hoy, comunicarnos con varios complejos para encontrar el horario necesario, además coordinar entre los diferentes participantes volviéndola una tarea ardua de las cual muchos quieren escapar.

Reservar a través desde un Smartphone, desde una Tablet o desde una computadora en la actualidad ya es posible, existen diferentes plataformas que hace no más de 5 años han intentado dar solución a esta problemática. Si bien ninguna ha logrado expandirse más allá de su lugar de origen de manera estable, debido a diferentes factores como la confiabilidad de las mismas, la imagen de marca, la cultura propia de cada lugar, han permitido que hoy hablar de reservas deportivas online no sea un tema que no esté desarrollado.

3.1.1 CARACTERÍSTICAS DE LAS RESERVAS DEPORTIVAS ONLINE

Un estudio realizado por Syltek, propietarios de softwares de gestión deportiva, publicado por la agencia de noticias europea Comunicae.es en agosto de 2017, asegura que desde 2016, las reservas a través de apps han crecido considerablemente. En concreto, ha habido un aumento de más de un 50% comparando el primer semestre de 2017 con el mismo período del año anterior.¹

Como ya hemos estado exponiendo los usuarios tienen la capacidad de realizar cualquier tipo de compra a través de su Smartphone, por lo que se ha visto un aumento considerable de compras a través de internet.

Con la consolidación del móvil como dispositivo más habitual, se ha visto que aplicaciones como Amazon, BlaBlaCar, Uber o Airbnb irrumpieron en grandes industrias ya establecidas, creciendo exponencialmente y llevándose una buena parte del mercado. Los negocios de ahora saben que deben tener a la tecnología como aliado si no quieren verse afectados por ésta.¹

Los complejos deportivos no pueden estar ajenos a esta realidad y se ha visto que algunos han estado en búsqueda de softwares de gestión deportiva para mejorar la experiencia de sus clientes y atraer más clientela a su establecimiento volviéndolo más eficiente.

¹ <http://www.comunicae.es/nota/las-reservas-de-pistas-deportivas-a-traves-de-las-apps-crece-un-50-01189094/>

Estas herramientas están ganando relevancia y ya van quedando atrás los días en que al realizar la reserva de un espacio deportivo, se tenía que acercarse o llamar para saber si había disponibilidad y coordinarlo con alguna persona.

La oportunidad de crecimiento de clubes deportivos es visible y este significara una gran oportunidad para sacar la máxima rentabilidad al club gracias a la optimización de la ocupación de las instalaciones. Esto se puede controlar perfectamente a través de los softwares de gestión exclusivamente creados y pensados para clubes deportivos.

Como se pudo observar en el desarrollo del artículo los clubes deportivos ya se están beneficiando del crecimiento de la reserva de espacios deportivos a través de internet, pero no son los únicos que reciben un beneficio sino también los usuarios que se están acostumbrando gradualmente a este “nuevo” método de reservas y la confianza de los consumidores ha jugado un papel importante en el crecimiento exponencial de algunas apps, cambiando la forma de operar de algunas industrias.

En cuanto al futuro de esta nueva modalidad nos espera sin ningún titubeo, el aumento de las reservas de espacios deportivos, que se centralizan por medio de plataformas online para clubes y usuarios, ha sido beneficioso para ambas partes. Esto sólo es un resultado del avance tecnológico que venimos experimentando y que ha llegado también para quedarse en el mundo del deporte.

Si hasta hace no más de 10 años este proceso entre usuarios y clubes se realizaba de manera tradicional, plantearse como será el mismo dentro de 10 años más, permite visualizar un futuro prometedor, si bien no se puede predecir el futuro, pero lo que sí se puede predecir es que, igual que ahora, el cambio será beneficioso tanto para los usuarios como para los negocios.

3.2 ESTUDIO DE MERCADO EN LA CIUDAD DE SALTA

Se decidió implementar el modelo de negocio solo a la ciudad de Salta, debido a que el mismo va a permitir evaluar en el corto plazo, su replicación a otros mercados teniendo siempre presente las diferentes barreras que se puedan llegar a presentar en otros ámbitos.

Aun así la segmentación del mercado no limitará la posibilidad del negocio a expandirse a otras regiones. Ya que se plantearán los cimientos pensando siempre en la fácil globalización del mismo.

Los cimientos desarrollados para la expansión global, involucran a la imagen de marca y al desarrollo del producto. Estos, dentro de sus características principales, están creados para manejar un lenguaje de interacción universal.

Desde el punto de vista del desarrollo de la plataforma, se buscó formar un software que permita adecuar la realidad de cada complejo, a fin de atender a la necesidad específica de cada uno, permitiendo que un complejo de la ciudad de Salta pueda adecuar sus turnos, precios y servicios a gusto, como así también un complejo que esté ubicado en París o Australia.

En cuanto a la imagen de marca, la misma busca desde su concepción diferenciarse de los softwares similares existentes y ser a la vez un servicio que pueda replicarse en cualquier lugar sin problema alguno.

3.2.1 CONSUMO ESTIMADO

Según encuesta realizada en la ciudad de Salta a un público potencial entre 15 y 45 años de edad. El 92% del total de esta población realiza actividad física y del anterior solo porcentaje el 55% necesita una reserva para practicar su deporte.

La cantidad de habitantes en la ciudad de Salta según el Censo realizado por el INDEC en 2015 arroja que en salta existen 644.190 de personas entre 15 y 45 años de edad.

Ilustración 1 - Población de la ciudad de Salta-

Edad	2010			2015		
	Ambos sexos	Varones	Mujeres	Ambos sexos	Varones	Mujeres
Total	1.267.311	630.736	636.575	1.379.229	686.171	693.058
0-4	139.552	70.478	69.074	147.420	74.534	72.886
5-9	129.181	65.162	64.019	138.224	69.762	68.462
10-14	130.643	66.414	64.229	129.278	65.236	64.042
15-19	131.226	66.476	64.750	131.150	66.729	64.421
20-24	113.942	57.797	56.145	129.253	65.341	63.912
25-29	102.134	51.069	51.065	111.121	58.099	55.022
30-34	92.740	45.587	47.153	101.083	50.452	50.631
35-39	78.362	38.609	39.753	93.040	45.791	47.249
40-44	67.887	33.874	34.013	78.543	38.716	39.827
45-49	61.284	30.463	30.821	67.325	33.593	33.732
50-54	53.201	25.998	27.203	60.270	29.827	30.443
55-59	47.541	23.207	24.334	51.435	24.879	26.556
60-64	37.411	17.974	19.437	44.845	21.614	23.231
65-69	28.538	13.739	14.799	34.392	16.229	18.163
70-74	22.391	10.531	11.860	25.090	11.750	13.340
75-79	16.252	7.334	8.918	18.487	8.344	10.143
80 y más	15.026	6.024	9.002	18.273	7.275	10.998

Fuente: INDEC, elaborado en base a los resultados del Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2001.

Ilustración 2 - Encuesta realizada el día 5/01/18

Edad

99 respuestas

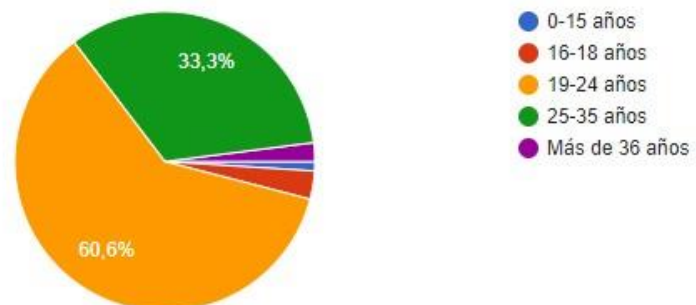


Ilustración 3 - Encuesta realizada el 5/01/18

¿Haces actividad física semanalmente?

99 respuestas

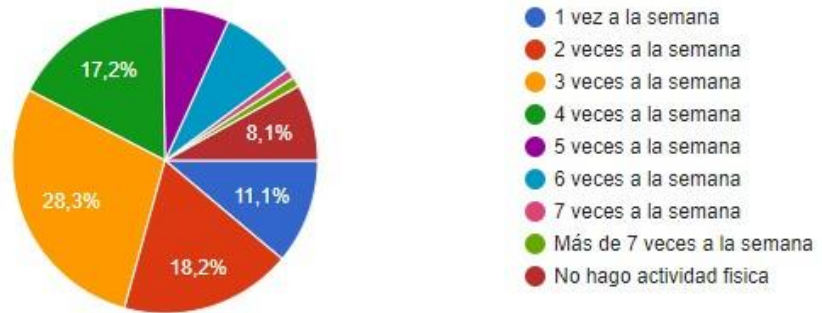


Ilustración 4 - Encuesta realizada el 5/01/18

¿Para practicar deportes necesitas realizar una reserva previa?

92 respuestas

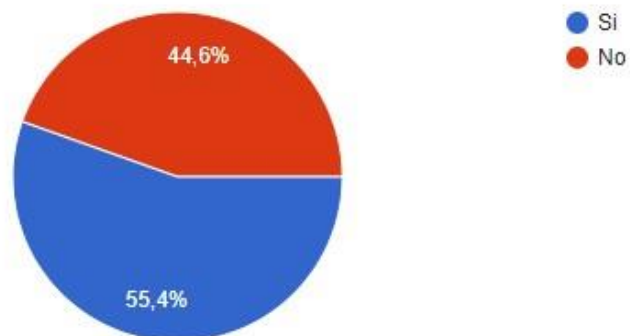
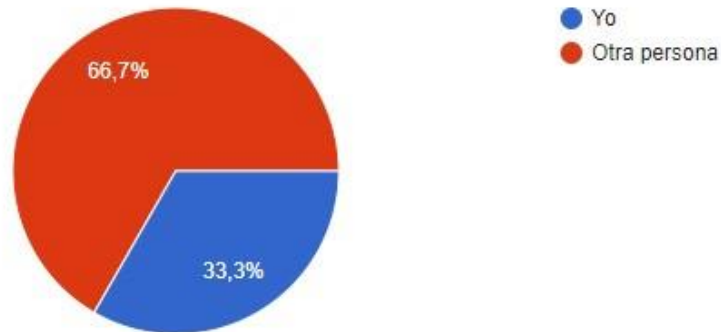


Ilustración 5 - Encuesta realizada el 5/01/18

¿Quién realiza la reserva?

69 respuestas



Por lo tanto, según los parámetros establecidos, el mercado apuntado comprendería un total de 107.566 posibles usuarios. Entendiendo la siguiente consecuencia de factores:

Del 100% de la población de la ciudad de Salta entre 15 y 44 años de edad: (644.190)

- El 92%** practica deportes. (592.654)
 - El 55%** necesita realizar una reserva para practicarlo. (325.960)
 - El 33,3%** únicamente es el encargado comúnmente de realizar la reserva. (108.544)

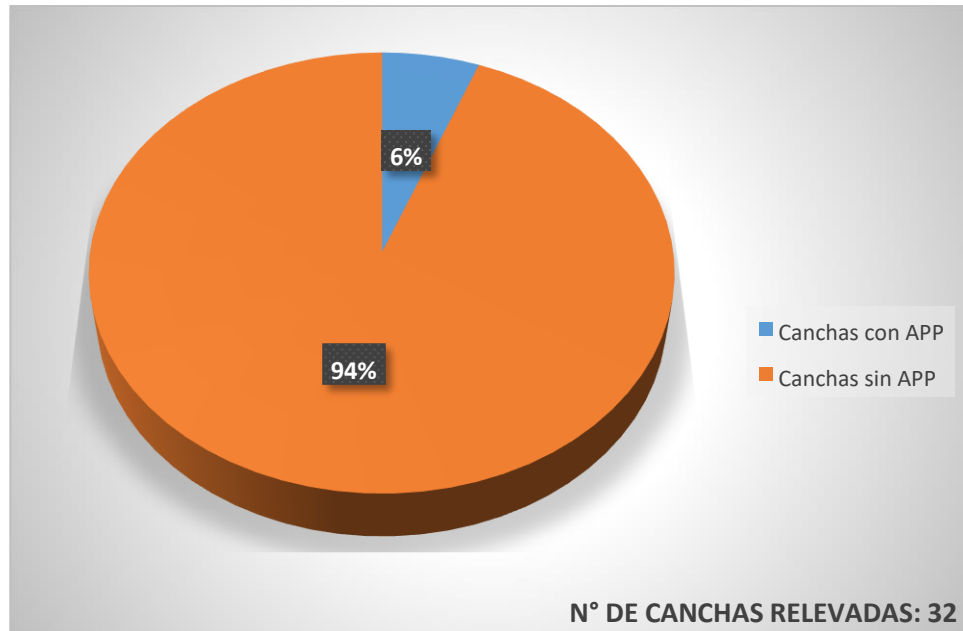
3.2.2 PRECIOS EN EL MERCADO LOCAL

Según el relevamiento realizado en la ciudad de Salta, ya existen complejos deportivos que utilizan plataformas online para obtener reservas.

A algunos se les está cobrando un canon de \$500 al mes, y a otros ningún cargo hasta que los mismo observen que el software le genere una ventaja competitiva, pero se estima según indagaciones realizadas que el precio de la misma rondará el mismo precio que las demás plataformas.

3.2.3 ANÁLISIS DE COMPLEJOS DEPORTIVOS

Ilustración 6 - Relevamiento realizado a canchas en la ciudad de Salta el día 05/02/2018



Más del 90% de las canchas relevadas no utilizan software de reservas lo cual es un dato importante que se detectó en nuestro relevamiento.

Es de suma importancia saber cuál es el verdadero motivo de esta situación, donde surge un interrogante clave que al intentar responderlo coadyuva a entender estos datos:

¿Por qué otras plataformas similares no lograron penetrar el mercado Salteño, y la nuestra sí podrá?

Es importante plantearse esta pregunta ya que el servicio a ofrecer va a compartir cualidades de otras plataformas y observar esta situación en un principio puede ser tanto optimista como desalentadora.

Centrándonos en los complejos que no poseen una plataforma online, pero aun así declararon que están abiertos a utilizar una como indican los gráficos N° 7 y 8.

Llama la atención que el 100% de los mismos busquen en un software seguridad y confianza. Valores muy difíciles de demostrar en un servicio como este, pero en los cuales Plevery® corre con ventaja a las demás, debido a que los mismos al responder si estaban dispuestos a utilizar una app desarrollada localmente permitió observar un

aumento en el nivel de aceptación mayor al que se consiguió consultando únicamente si estaban dispuesto a utilizar cualquier plataforma.

Ilustración 7 - Relevamiento realizado a canchas en la ciudad de Salta el día 05/02/2018

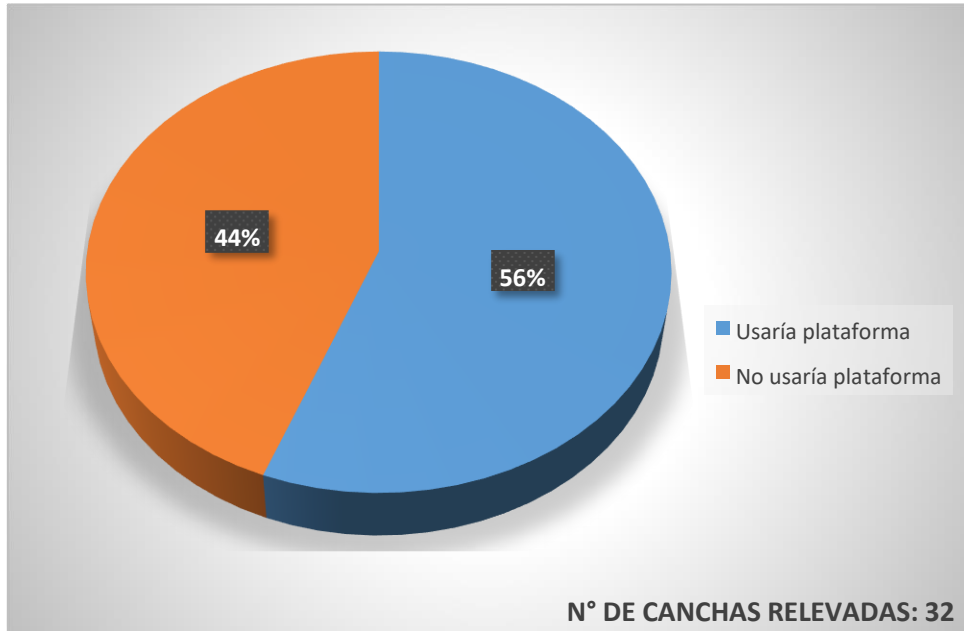
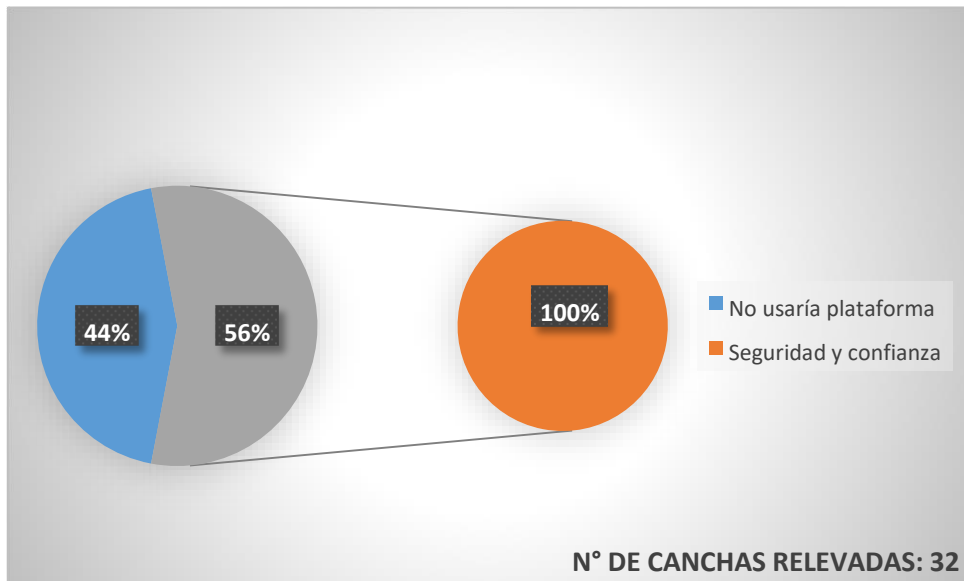


Ilustración 8 - Relevamiento realizado a canchas en la ciudad de Salta el día 05/02/2018



Con todos estos datos es fácil responder al interrogante, entendiendo a los complejos los cuales no ven en las plataformas actuales un nivel de seguridad y confianza para vincularse con su negocio, situación que puede ser abolida aprovechando las ventajas circunstanciales que permite desarrollar el software localmente.

Ilustración 9 - Relevamiento realizado a canchas en la ciudad de Salta el día 05/02/2018

N°	NOMBRE	TELEFONO	ZONA	UBICACIÓN
1	CENTRAL	4211310	CENTRO	AV ENTRE RIOS 1450
2	COLL GERARDO PAPAGAYO	4212742	CENTRO	H LERMA 355
4	LO STADIO ITALIANO	4227224	CENTRO	ZUVIRIA 390
9	CLUB SAN MARTIN	4340235	CENTRO	CLUB SAN MARTIN
10	VIRREY	4713662	CENTRO	VIRREY TOLEDO 971
11	SAN RAFAEL FUTBOL 5	4950514	CENTRO	PUEYRREDON 1536
20	ESPAÑOLA	4215005	CENTRO	ENTRERIOS ENTRE BALCARSE Y 20 DE FEBRER
26	MAGIC	-	CENTRO	ESPAÑA 1634
27	FRENTE AL MAGIC	-	CENTRO	ESPAÑA 1634
18	IL CALCIO	3875846544	ESTE	CHACHAPOYAS
21	PORTEZUELO	3874857443	ESTE	PORTEZUELO
33	SPORTING	-	ESTE	TRESCERRITOS
3	ARENALES FUTBOL 5	4225835	NORTE	ARENALES 1651
8	POPEYE	4311881	NORTE	ARENALES 960
12	SALTA PADDLE	155837644	NORTE	AV BOLIVIA 2420
13	AERoclUB	1155650333	NORTE	AERoclUB
28	EL POTRERO	4901081	NORTE	VAQUEROS
29	VAQUEROS 2	-	NORTE	VAQUEROS
31	ASEMBAPRAS	-	NORTE	ROTONDA CATOLICA
15	PUNTO GOL	3874331578	OESTE	ALMUDENA
16	CLUB OESTE	3874768941	OESTE	ROTONDA SAN LUIS
23	SAN LORENZO F5	-	OESTE	CHILE Y HONDURAS
24	TUCAN CLUB	-	OESTE	JARDINES DE SAN LORENZO
25	PINTO	-	OESTE	CIRCUNVALACION OESTE

34	CANCHA DE LA LIGA	4314641	OESTE	CIRCUNVALACION OESTE
5	LA FLORESTA	4230743	SUR	AV INDEPENDENCIA 925
6	CASINO FUTBOL 5	4234900	SUR	REP DEL LIBANO 900
7	FUTBOL 5 DE PRIMERA	4244710	SUR	AV KENNEDY 2100
14	OFF SIDE	3874068075	SUR	HIPER LIBERTAD
17	ROJA DIRECTA	3875725749	SUR	PARAGUAY 2500
19	ADN	3875900600	SUR	SANTA ANA - JUAN DOMINGO PERON 765
22	LA GAMBETA	3875065417	SUR	SANTA ANA ADENTRO
30	CACHORROS	156831143	SUR	AV KENNEDY
32	FULBASO	-	SUR	SAN LUIS

20

3.2.4 METODOLOGÍA A EMPLEAR PARA EL ESTUDIO DE MERCADO DE PRODUCTOS.

Se definen en una primera instancia, los factores a evaluar siendo estos cualitativos y cuantitativos:

Factores cualitativos:

1. Tipo de servicios prestados: Identificar y clasificar los servicios comercializados por los complejos.
2. Marcas comercializadas en los complejos: determinar las marcas comercializadas en el mercado salteño.
3. Zona geográfica de distribución: analizar las principales zonas donde están establecidos los complejos, establecer un mapping de cada una de ellos e identificar.
4. Forma de promoción: determinar la forma en la que el cliente establece sus pautas publicitarias.

5. Evaluación de la voluntad de compra: observar las necesidades de los potenciales clientes, detectar la viabilidad de la incorporación de nuevas marcas a las ya ofrecidas.

Factores cuantitativos

1. Volumen actual de reservas.
2. Precio de alquiler de las canchas.
3. Criterios de elección de plataformas.

3.2.5 DESARROLLO DE LAS HERRAMIENTAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.

Para obtener la información detallada en el punto anterior se desarrollan los siguientes instrumentos.

Instrumento I: encuesta a posibles usuarios de la plataforma. Este instrumento, tiene como finalidad, identificar el nivel de aceptación de la plataforma y evaluar el vínculo que los mencionados tienen con los complejos. Los factores que se tienen en cuenta son las necesidades de los mismos y la imagen que perciben de los establecimientos.

Instrumento II: entrevista a complejos. Las entrevistas, tienen por objetivo central conocer la estructura de comercialización en la ciudad de Salta. Teniendo como factores principales de análisis del servicio, el precio, promoción y proveedores.

3.2.6 UNIDADES DE ANÁLISIS: CONFORMACIÓN DE LA BASE DE DATOS

Las unidades de análisis del presente trabajo, son los complejos deportivos y los futuros usuarios. Para conformar la Base de Datos de complejos a entrevistar, se recurrió a las siguientes fuentes:

1. Listado de los complejos deportivos dados de alta e informados como negocios en Google Maps.
2. Inspección ocular por diferentes zonas en la ciudad de Salta.

3.2.7 PROCEDIMIENTO UTILIZADO EN EL TRABAJO DE CAMPO

En el caso de los complejos deportivos, en primer lugar se conformó un listado general con toda la información relevada, por medio de las distintas fuentes mencionadas anteriormente.

A continuación, se completaron los datos necesarios para poder efectuar las entrevistas pertinentes.

Una vez obtenidos los mismos, se procedió a establecer el contacto con la totalidad del listado general desarrollado. En esta instancia se detectaron:

- Inconsistencias en los datos obtenidos, como ser direcciones no válidas, cambios de domicilio, números telefónicos inexistentes o erróneos y distribuidores de productos distintos al objeto del estudio del presente trabajo.
- Complejos con marcas exclusivas, con compromiso de exclusividad.

Por lo expuesto anteriormente resultó necesario depurar la base. Con los distribuidores efectivamente contactados, se realizaron las entrevistas correspondientes, las cuales suman un total de 32

Para el caso de los usuarios se buscó establecer el contacto con un número estimado de 100 personas, a las cuales se las contactó mediante una encuesta virtual enviada a sus correos electrónicos.

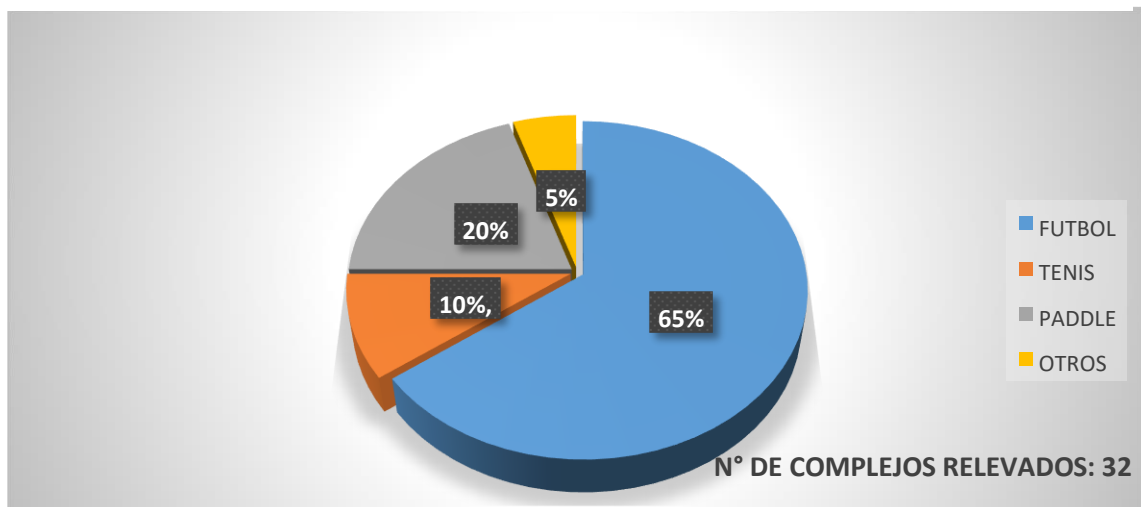


3.2.8 ANALISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN LAS ENTREVISTAS A COMPLEJOS

I - ¿Para qué tipo de deporte su complejo presta servicios?

El 95% de los deportes practicados en los complejos deportivos se reparten entre Fútbol, Paddle y Tenis siendo el Fútbol el predominante entre estos tres.

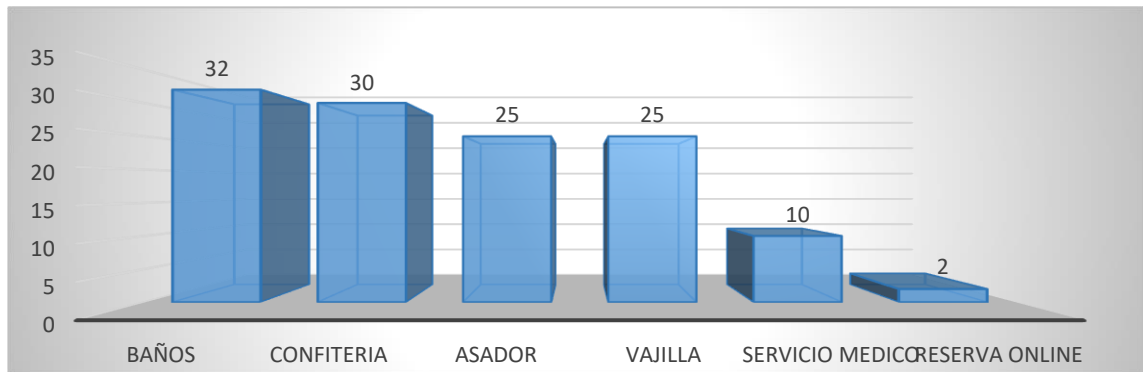
Ilustración 10 - Relevamiento realizado a canchas en la ciudad de Salta el día 05/02/2018



II- ¿Qué servicios presta?

Los complejos en gran parte prestan dentro de sus servicios básicos sanitarios y confitería.

Ilustración 11 - Relevamiento realizado a canchas en la ciudad de Salta el día 05/02/2018

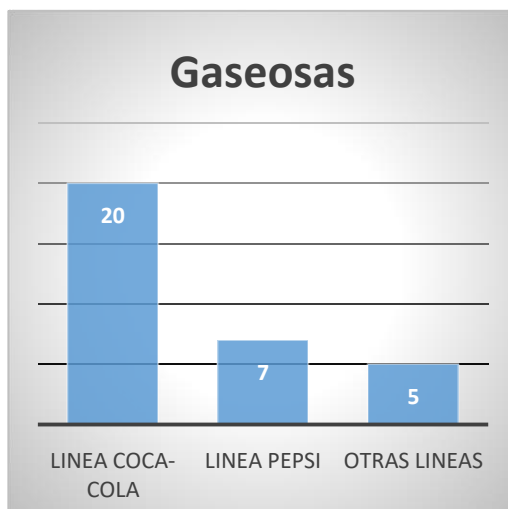


En este resultado podemos observar que brindan a sus clientes similares condiciones de juego sin mucha diferencia entre ellos, evidenciando una clara falta de ventajas competitivas más allá de la ubicación de cada uno que se evaluará más adelante.

III - ¿Cuáles son las marcas que comercializa?

De acuerdo a las entrevistas realizadas, se observa que las marcas más comercializadas dentro de los complejos son la línea Coca-Cola en gaseosas y Cerveza Salta en Bebidas alcohólicas.

Ilustración 12 - Relevamiento realizado a canchas en la ciudad de Salta el día 05/02/2018



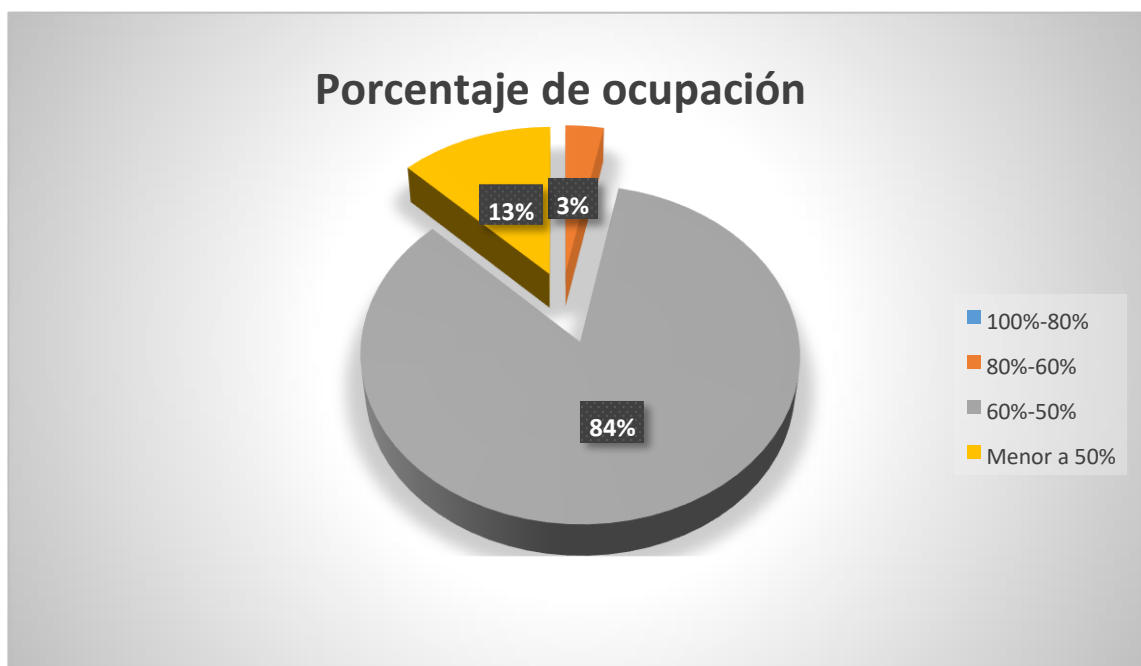
Esta indagación se realizó para tener presente las diferentes marcas a las cuales poder vender publicidad en un futuro.

IV - Actualmente ¿Cuál es el volumen mensual de reservas que recibe semanalmente?

El 84% de los complejos manifestaron estar en el orden del 50% y 60% de ocupación.

Mientras que el resto de los encuestados se encuentran por debajo de la media observada.

Ilustración 13 - Relevamiento realizado a canchas en la ciudad de Salta el día 05/02/2018



Con estos resultados podemos captar y contribuir a los propietarios a conseguir más reservas al facilitar la búsqueda de las mismas a los usuarios.

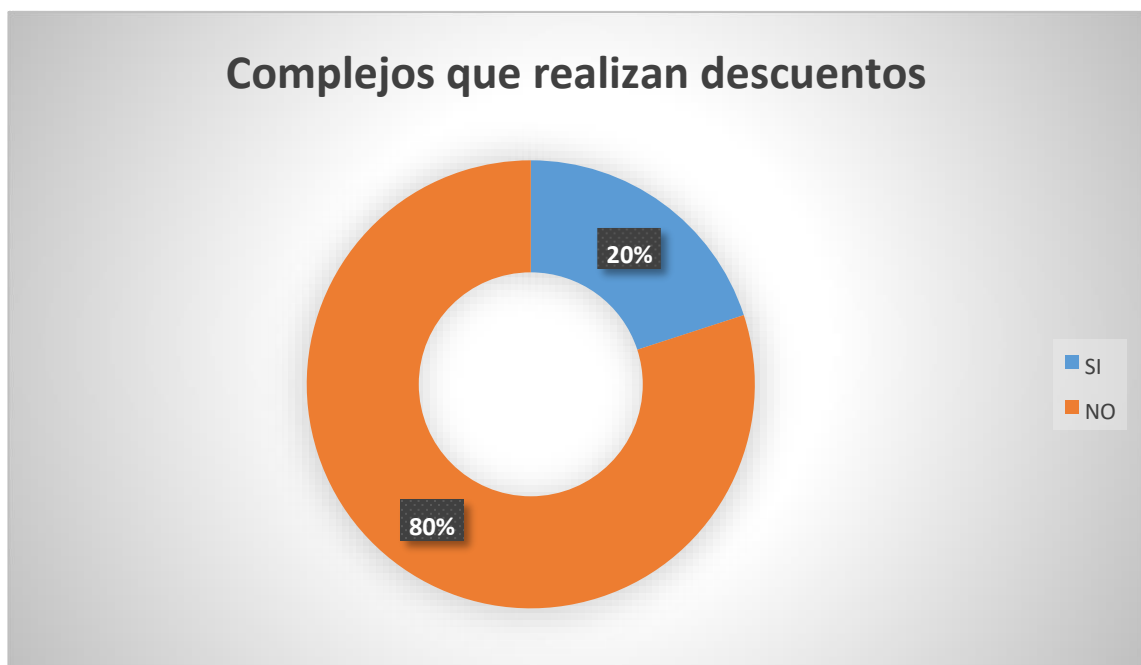
V - ¿Qué forma de pago utiliza?

El 100% de los complejos utilizan como medio de pago el efectivo, oportunidad en la que se puede contribuir permitiendo la reserva con tarjeta de crédito mediante la plataforma, siempre y cuando al propietario esta opción le sea útil y se relacione con su normal giro comercial.

VII - ¿Realiza algún tipo de descuento o bonificación?

El 20% de los entrevistados, manifiesta realizar algún tipo de descuento o bonificación, en todos los casos por el volumen de reservas y en un caso además por la confianza lograda con algunos clientes habituales.

Ilustración 14 - Relevamiento realizado a canchas en la ciudad de Salta el día 05/02/2018



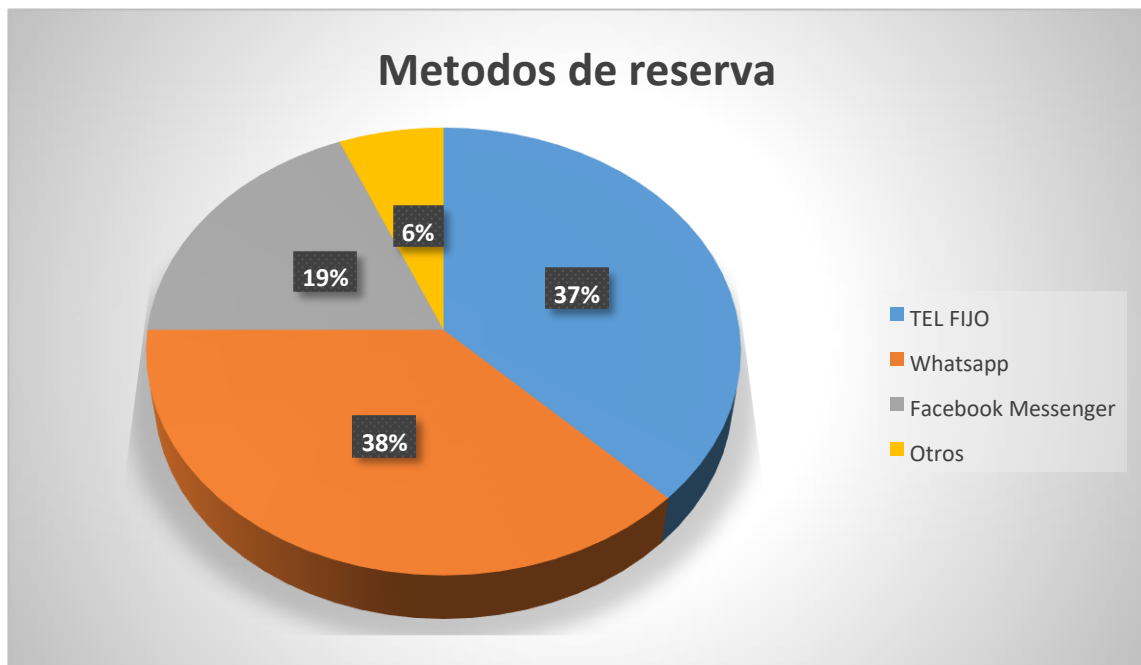
Este indicador nos permite saber qué cantidad de complejos estarán dispuestos a bajar sus precios en la plataforma para obtener más reservas.

VIII - ¿Por cuál medio concreta mayormente las reservas?

Los medios más utilizados para efectuar las confirmaciones de las reservas son los siguientes:

- Teléfono fijo.
- Whatsapp.
- Facebook Messenger.

Ilustración 15 - Relevamiento realizado a canchas en la ciudad de Salta el día 05/02/2018

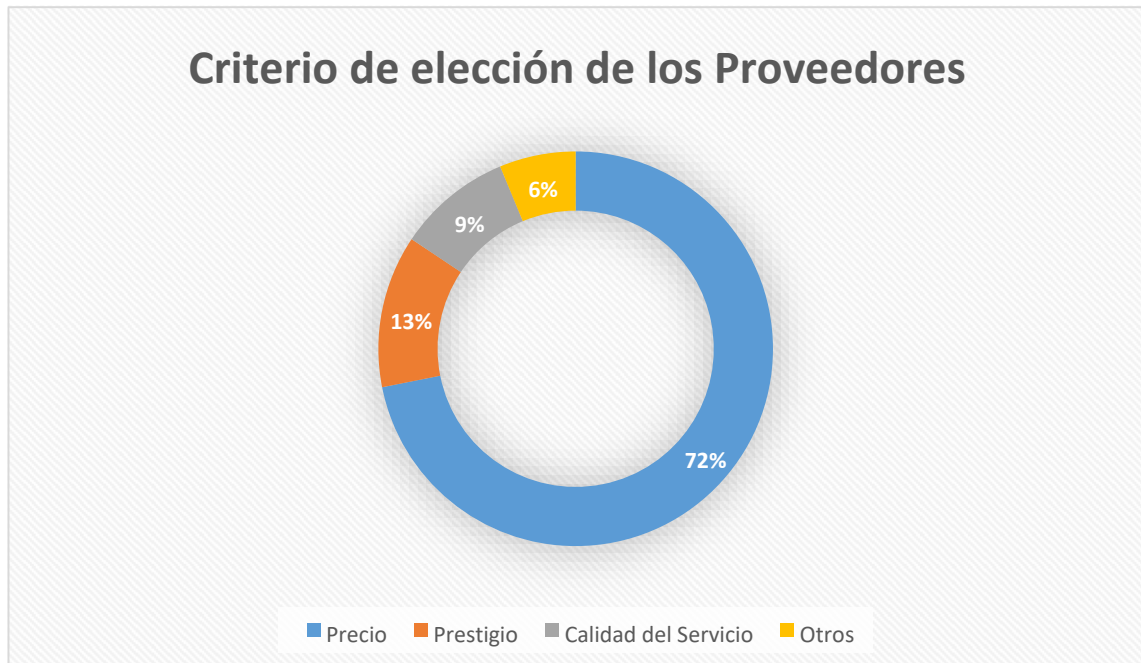


IX - ¿Qué factores considera importantes al momento de seleccionar a sus proveedores?

El 72% del total de complejos, considera como factor importante para la selección de sus proveedores, el precio de sus productos.

Los segundos factores más nombrados completando entre ellos el 28% faltante, son la confianza, junto con el prestigio de las marcas, el cumplimiento en los plazos de

entrega, la variedad de productos, la exclusividad de la marca y poder probar los productos.



Este criterio será de suma importancia a la hora de plantearse la estrategia competitiva en la enmarcaremos nuestras campañas de adhesión de complejos, ya que conociendo sus paradigmas con los demás proveedores existentes se podrá elaborar un plan con mayor contenido orientado.

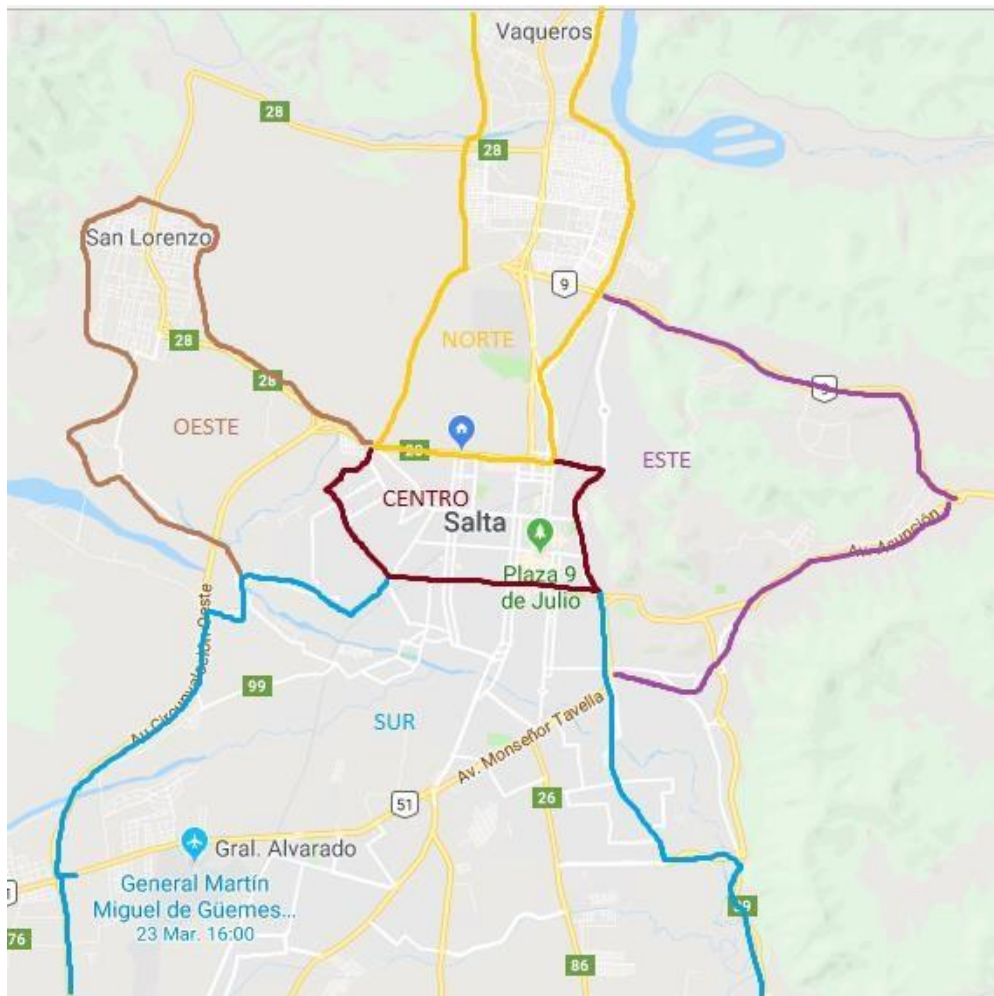
X - ¿Posee una plataforma online para conseguir reservas?

Más del 90% de las canchas relevadas no utilizan software de reservas lo cual es un dato importante analizado en la ilustración N°6.

XI - ¿Se encuentra conforme con sus proveedores actuales?

El 56 % de los encuestados se encuentra dispuesto a utilizar una plataforma online para gestionar sus reservas. Ver ilustración N°7 y 8.

3.2.9 MAPPING DE ZONAS DE COMERCIALIZACIÓN



3.2.10 ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE MERCADO

Competencia – Evaluación de la agentes en el mercado Salteño

Según relevación propia realizada en la ciudad de Salta existen hoy en día en él, dos plataformas que están haciendo sus primeros pasos:

- ¿Dónde Juego?
 - o Página WEB: <https://www.dondejuegoapp.com/>
 - o Ciudad de origen: Santa fe.
 - o Lanzamiento: Marzo 2017
 - o Canchas en Salta 1 (Uno)

- Tu cancha
 - o Página WEB: <https://tucancha.com.ar>
 - o Ciudad de origen: Tucumán.
 - o Lanzamiento: Octubre 2017
 - o Canchas en Salta: 1 (Uno)

Aun así existen otras plataformas en otras ciudades, ninguna de estas ha logrado penetrar de manera consistente en otras ciudades que no sean en la cual nacieron, situación que se aclara con los ratios obtenidos en las encuestas a complejos. Entendiendo que la confianza que puede llegar a ofrecer una compañía radicada en la misma zona no es la misma que puede ofrecer actualmente una persona que intenta vender su producto por teléfono.

Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores de las plataformas online de reservas para complejos deportivos, son:

- Servers de páginas web
- Servers de base de datos
- Asistencia técnica del Software

Su papel es clave en el negocio ya que la calidad de su trabajo tiene extremada importancia en el impacto de la plataforma tanto en complejos como en usuarios de la misma.

La experiencia con el software debe ser única y solo existe una oportunidad para que nosotros podamos demostrarle la eficiencia de la misma, ya que si se falla en esta primera impresión, en este rubro es muy difícil volver a captar a ese cliente perdido insatisfecho.

Poder de negociación de los clientes

Los clientes forman nuestro eslabón más importante en el análisis. El rol de los complejos en este lanzamiento es vital, ya que al poder conocer como acondicionar nuestra demanda con el fin de cumplir con sus necesidades más relevantes, podremos ofrecer un producto pensado por ellos y para ellos.

El rol de los usuarios de la plataforma será primordial y serán caracterizados como clientes para darle un verdadero rango a la hora de presentar campañas publicitarias para incentivar el uso del software.

De esta manera conjugados los dos roles lograremos la utilización del servicio para solucionar un problema existente claramente tanto para los usuarios como para los complejos.

Amenaza de productos sustitutos

La tendencia de los clientes hacia distintos tipos productos alternativos existe y son a los cuales vamos a tener que dar batalla.

Esos tipos de productos alternativos son:

- Reservas a través de Teléfono Fijo.
- Reservas a través de Whatsapp.
- Reservas a través de Redes sociales.

Estas variantes al obtener reservas son eficientes hoy en día para los complejos, pero cabe resaltar que no son herramientas útiles para los usuarios de los mismos, ya que no le permiten visualizar de manera global la cantidad de horarios disponibles en la zona de preferencia de los mismos, el precio o los servicios que ofrece la cancha a reservar en cuestión.

Amenaza de nuevos entrantes

Al momento existen variadas plataformas en lanzamiento a lo largo del país y de la región.

Estará en nuestra planificación poder interactuar con estas amenazas, observados tanto sus debilidades como sus fortalezas intentando así lograr una ventaja competitiva clara.

Entre esos actores se pueden nombrar a:

- www.clickyreserva.com
- www.qiupro.com
- <https://www.partidazo.com.ar>
- www.hoysejuega.com

3.2.11 CONCLUSIONES DEL ESTUDIO DE MERCADO

El objetivo de este plan de ventas, es tener una share de mercado del 30% en el primer año, donde luego, una vez consolidados en el mercado objetivo, un crecimiento acumulado del 10% para los restantes 4 años.

Este objetivo está sustentado en el hecho de que según los antecedentes del entorno en el que operará la empresa, la estrategia de comercialización de los competidores directos refleja que en su mayoría no cuentan con canales de distribución eficientes, y los que lo poseen vuelcan sus esfuerzos principalmente en las ciudades, las cuales están más próximas a su localización.

Este hecho, sumado a que es nula la oferta de productores locales y escasa la oferta regional (solamente algunas desarrolladoras de software en la provincia de Tucumán) hacen atractivo el mercado objetivo.

Por último, reveladas las voluntades de compra (con alto porcentaje de complejos que estarían dispuesto a aceptarnos, 56 % del total entrevistado) y además, quedando de manifiesto la falta de plataformas en los complejos deportivos (94%) se concluye que es posible penetrar en este mercado ocupando la posición antes mencionada.

4 ESTUDIO TÉCNICO – VIABILIDAD TÉCNICA

4.1 INTRODUCCIÓN

En base al estudio de la demanda del mercado, se definieron las necesidades básicas de los usuarios que van a utilizar la plataforma y los volúmenes de demandas estimados. En este apartado se presenta las características de cada aspecto de la plataforma, como así también los parámetros de calidad pensados para su correcto funcionamiento.

Se detallará el proceso de reserva, donde se presentará en una primera instancia y luego se realizará una descripción de cada una de las etapas, reflejando las variables operativas principales o requerimientos de insumos. Una vez definido el proceso se realiza la adopción de la tecnología a utilizar tomando en cuenta las disponibilidades de equipamiento del mercado.

Todas estas definiciones tienen como objetivo lograr las mejores condiciones del servicio buscando el uso eficiente y sostenible a través del tiempo, logrando estándares de eficiencia y competitividad elevados.

4.2 CARACTERIZACIÓN DEL DESARROLLO

De acuerdo a lo relevado, en el estudio de mercado el tipo de servicio que se tiene ideado prestar en el mercado objetivo reviste el carácter de plataforma online para reservas, que puede ser accesible desde diferentes medios, por ejemplo:

- Web
- Apps

4.3 ADOPCIÓN DE LA TECNOLOGÍA DE ELABORACIÓN

La base del software se hará con GeneXus, la cual es una herramienta de desarrollo basada en la representación de conocimientos, multiplataforma , orientada principalmente a aplicaciones de clase empresarial para aplicaciones web , dispositivos inteligentes y la plataforma Microsoft Windows. Un desarrollador describe una aplicación en un lenguaje de alto nivel, principalmente declarativo, a partir del cual se genera código nativo para múltiples entornos.

Incluye un módulo de normalización, que crea y mantiene una estructura de base de datos óptima basada en las vistas del usuario de la realidad descrita en un lenguaje declarativo (basado en reglas).

Los lenguajes para los cuales se puede generar código incluyen C # , COBOL , Java , incluidos los dispositivos inteligentes Android y BlackBerry, Objective-C para dispositivos móviles Apple , RPG , Ruby , Visual Basic y Visual FoxPro . [2]

Se admiten los DBMS más populares, como Microsoft SQL Server , Oracle , DB2, Informix, PostgreSQL y MySQL .

En Salta la representación de Genexus está a cargo del Grupo Syndeo SRL, compañía que está desarrollando el software.

4.4 DESCRIPCIÓN DE LAS ETAPAS DE PROCESO

El proceso ha sido dividido en 4 etapas, teniendo en cuenta las cualidades de cada una y la importancia de las mismas en diferentes momentos de la reserva propiamente dicha. Estas etapas son las siguientes:

- Registro del usuario
- Búsqueda del complejo
- Reserva
- Post-Reserva

A continuación se desarrollará cada una.

4.4.1 REGISTRO DE USUARIO

En el registro del usuario se le permitirá al mismo realizarlo a través de su cuenta de Facebook o sin necesidad de ella crear un usuario independiente. Los datos básicos que se necesitan son:

- Nombre
- Fecha de nacimiento
- Teléfono
- Dirección de correo electrónico
- Dirección postal
- Sexo

Ilustración 16 - Página 1



Ilustración 17 - Pagina 2



Ilustración 1818 – Página 3

← Crea tu usuario

Sexo
Femenino

País
ARGENTINA

Provincia
SALTA

Localidad
CERRILLOS

Email

Ilustración 1919 - Pagina 4

← Crea tu usuario

País Característica Número
0 0 0

Contraseña

Repetir contraseña

CANCELAR REGISTRARME COMO JUGADOR

REGISTRARME COMO DUEÑO DE UN COMPLEJO

En el caso de ser un complejo se le permitirá además de ingresar sus datos personales, ingresar los datos de su complejo/s.

4.4.2 BÚSQUEDA

El motor de búsqueda permite al usuario filtrar en primera instancia por DEPORTE, luego por LUGAR o COMPLEJO, y por ultimo puede seleccionar horario o no. En el caso que la búsqueda no sea exitosa el buscador sugerirá al mismo, horarios similares en canchas cercanas.

A continuación se muestra el proceso:

Ilustración 20 - Página 1 Buscador



Ilustración 21 - Página 2 Buscador

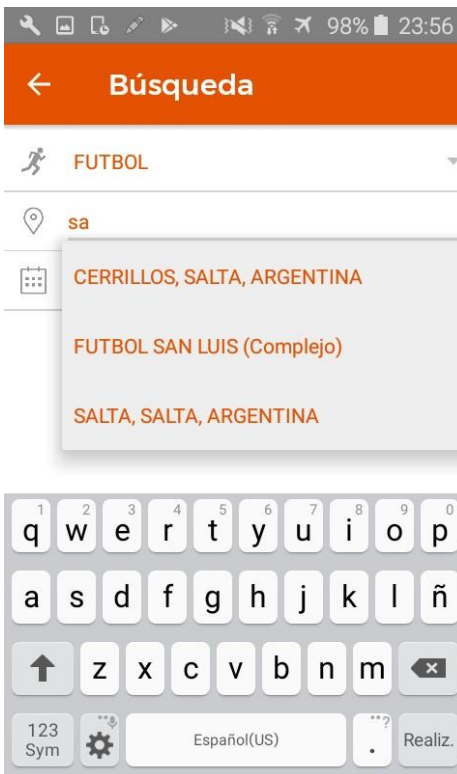
39



Ilustración 22 - Página 3 Buscador



Ilustración 23 - Página 4 Buscador



4.4.3 RESERVA

La reserva está orientada a que pueda realizarse en simples pasos, con información necesaria para el usuario y que la misma sea intuitiva para él.

En la ilustración N° 24 se puede observar los turnos disponibles en todas las canchas del complejo como así también la dirección del mismo.

En la Ilustración N°25 se puede consultar los servicios adicionales que presta el complejo los cuales pueden ser:

- Estacionamiento
- Pecheras
- Asador
- Vajilla
- Confitería

Ilustración 24 - Página 1 Reserva - Elección de turnos Ilustración 25 - Página 2 Reserva – Datos del Complejo disponibles



En la ilustración N°26 se observa la pregunta del sistema hacia el usuario donde solicita la confirmación de turno seleccionado.

Ilustración 26 - Página 3 Reserva – Confirmación de la reserva

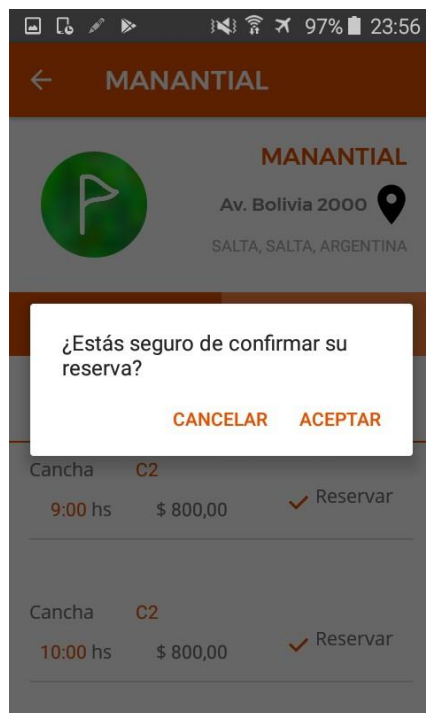


Ilustración 27 - Página 4 Reserva - Reserva Confirmada Resumen



En la Ilustración N° 27 se expone la confirmación de la reserva, la cual puede ser compartida a través de Whatsapp y diferentes redes sociales.

Tal y como muestra la imagen N°28 se puede consultar las reservas realizadas en la esquina inferior izquierda.

En la N°29 se demuestra el resumen detallado de todos los turnos ya confirmados dando la posibilidad al usuario de cancelar la reserva.

Por último para cerrar el sub-circuito de reserva en la imagen N°30 se observa la confirmación por parte del usuario ante la solicitud del mismo para cancelar un turno disponible.

Ilustración 28 - Página 5 Reserva - Resumen de reserva en la esquina izq. inferior

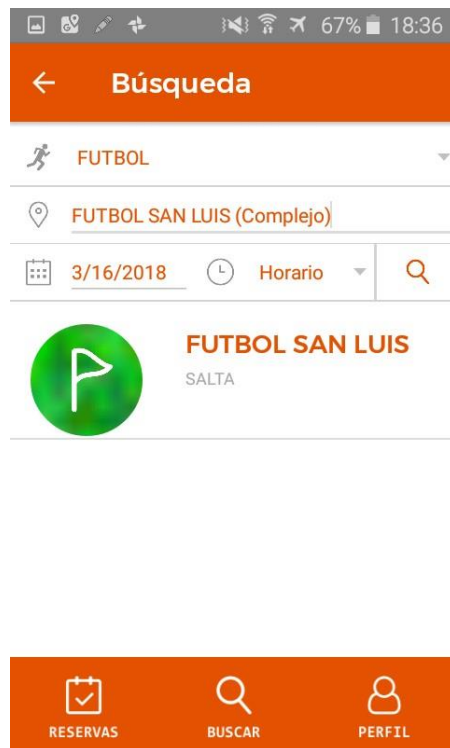
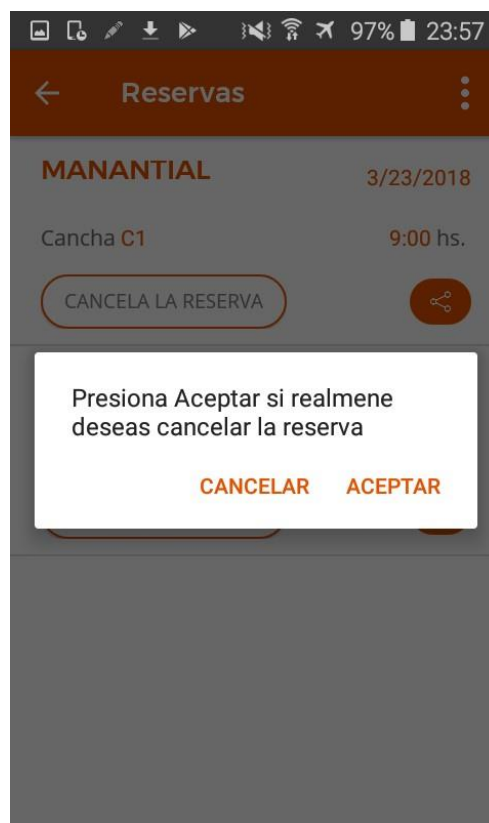


Ilustración 29 - Página 6 Reserva - Resumen de reservas



Ilustración 30 - Página 7 Reserva - Confirmación de la cancelación de reserva



4.4.4 POST - RESERVA

Cuando la reserva finaliza, se genera la posibilidad de calificar a los participantes de la misma tanto los usuarios como los complejos:

- Los complejos podrán calificar dentro de 2 horas posteriores al horario de finalización de la reserva a los jugadores. El criterio evaluación implicará el compromiso del mismo por cumplir con el horario estipulado como también el cuidado de las instalaciones.
- Los jugadores podrán calificar a los complejos también en un término de 2 horas luego de la finalización del horario de reserva, puntuando la calidad del complejo, sus servicios y la atención del mismo.

4.5 GESTION DE LAS RESERVAS POR PARTE DE LOS COMPLEJOS

Los complejos podrán aceptar o no una reserva según la calificación del jugador, en la misma él tendrá además de esa información el número de teléfono verificado del usuario para comunicarle alguna novedad del turno o pedir algún tipo de seña, extremando las medidas de seguridad para aquellos que no generen confianza.

Así mismo tendrán la posibilidad de:

- Generar turnos externos a la plataforma
- Gestionar los turnos de todas sus canchas en una sola pantalla
- Generar turnos mensualizados
- Obtener datos del rendimiento de su complejo
- Conseguir llegar al público de manera más fácil
- Identificar turnos ociosos
- Aumentar la eficiencia de su complejo

4.6 SISTEMAS DE CALIFICACIONES

Las calificaciones entre los actores de la reserva estarán estandarizada en estos 5 tipos de respuesta:

-  = Experiencia Mala
-  = Experiencia Regular
-  = Experiencia aceptable
-  = Experiencia buena
-  = Experiencia Excelente

Además de las estrellas de calificación podrán agregar un comentario en el caso de necesitarlo.

Cabe destacar que si ninguna de las dos partes califica a la otra en el plazo estipulado anteriormente, la misma se realizará de manera automática, siendo esta una calificación de 5 estrellas.

Esta decisión se adoptó de esta manera en razón del volumen de reservas que puede llegar a tener un complejo, esto significaría una carga para él, por lo que se entiende que en reservas que salió todo según lo pactado la calificación merece tener tal cantidad de estrellas.

Ahora bien en el caso que ocurra algún inconveniente, los cuales son la minoría, tanto el complejo como también el jugador tendrá la posibilidad en cuanto finalice el turno de expresar su opinión.

Esta decisión de las calificaciones se decidió agregarla al sistema para volverlo fidedigno y que los participantes del mismo valoren el compromiso del otro logrando así mejor en líneas generales al rubro.

4.7 CONCLUSIONES DEL ESTUDIO TÉCNICO

El proceso de reserva no será el que habitualmente es utilizado por empresas del rubro. Aun así con lo antes expuesto y luego de haber definido:

- El lenguaje de programación necesario
- El proceso de reserva para los usuarios
- El proceso de reserva para los complejos

Se concluye en este estudio y se deja de manifiesto que el proyecto es técnicamente viable.

5 ESTUDIO ADMINISTRATIVO ORGANIZACIONAL - VIABILIDAD DE GESTIÓN

5.1 INTRODUCCIÓN

El desarrollo de este apartado tiene dos objetivos específicos:

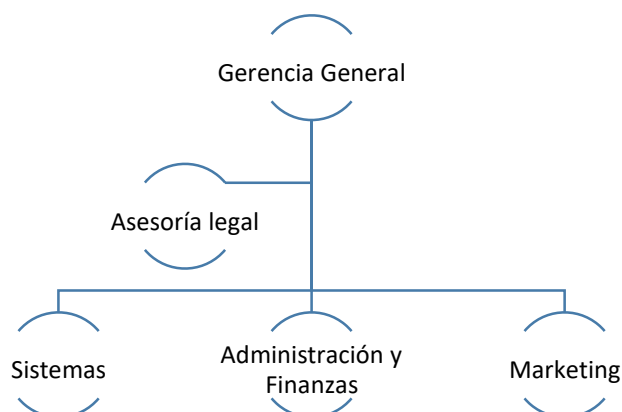
- Definir la estructura básica de la organización.
- Definir las funciones y roles de los integrantes de la organización.

Con respecto al primer objetivo se define la estructura organizativa que más se adecua a las necesidades del proyecto, tanto en su puesta en marcha como para la operación, quedando formalizada en un organigrama.

Con esta base, se especifican los requerimientos de personal y el perfil necesario para el desarrollo de las actividades. Se incluye además una descripción detallada de las funciones de los puestos, delineando sus responsabilidades y tareas concretas, dando el marco de coordinación que garantice el correcto funcionamiento de todas las áreas.

5.2 ESTRUCTURA BÁSICA DE LA ORGANIZACIÓN

Para la ejecución del presente plan de negocios se adopta la estructura organizativa expuesta en el organigrama siguiente, la cual aunque formalmente es una estructura funcional con pocos niveles jerárquicos, en la práctica su operación, específicamente en la primera línea, responde a una estructura más plana, la cual opera como una fuerza de tarea multifuncional con base en las cercanas relaciones de familiaridad de sus miembros.



5.3 DEFINICIÓN DE FUNCIONES Y ROLES DE LOS INTEGRANTES DE LA ORGANIZACIÓN

Funciones del Gerente General:

Objetivo del Cargo: Administrar las áreas operativas, talento humano y de mercados de la empresa. Aplicar principios administrativos, financieros y de conducción para resolver problemas; manejar eficientemente los sistemas integrados de producción dentro de parámetros de preservación de recursos medio ambientales.

Realizar investigación de mercados que permitan aumentar las ventas y velar por la imagen y el posicionamiento de la empresa.

Perfil del cargo: Estudios Universitarios en Administración de Empresas.

Funciones del cargo:

- Administrar las áreas de producción, financiera y de mercados de la empresa.
- Analizar e interpretar los registros de producción, registros financieros e indicadores.
- Ejercer la representación legal de la Empresa.
- Aplicar principios administrativos, financieros y humanísticos para resolver problemas.
- Velar por el estricto cumplimiento de las disposiciones legales de la empresa.
- Estar en permanente contacto con los complejos para responder a éstos cualquier inquietud que se pudiese presentar en cuanto al servicio.
- Estructurar planes comerciales y liderar equipo comercial de la compañía.
- Ser el enlace de la empresa con los complejos de la materia prima.

Funciones del Jefe de Sistemas:

Objetivo del cargo: La planificación y ejecución de todo el proceso de reservas de la plataforma y la gestión de calidad de la misma.

Perfil del cargo ingeniero o técnico en sistemas con experiencia con la plataforma Genexus.

Funciones del cargo:

- Vigilar que el estado y la cantidad de reservas sean los necesarios para mantener óptimas los complejos
- Planificación en base a los reportes de ventas.
- Gestión de calidad, en el proceso de la plataforma
- Liderar el control de la plataforma
- Diseñar los procesos del área y hacer las modificaciones que sean pertinentes a fin de incrementar su eficiencia.
- Manejo de personal a cargo.

Funciones del Jefe Administrativo-Financiero:

Objetivo del cargo: Velar por el cumplimiento de las tareas propuestas por la Gerencia General. Verificar que las decisiones de la gerencia se lleven a cabo y estar pendiente de los eventos a realizar. Coordinar las reparaciones locativas, el pago de servicios públicos y demás obligaciones de la empresa.

Perfil del cargo: Nivel Administrativo. Estudios técnicos en Administración de Empresas.

Funciones del cargo:

- Mantener la información correspondiente y bases de datos al día.
- Liquidar puntualmente la nómina de la empresa.
- Elaborar planes de capacitación.
- Velar por el bienestar del trabajador.
- Velar por el buen funcionamiento de la planta.
- La preparación de información para la toma de decisiones.
- Llevar a cabo todos los pagos de la empresa

- Elaborar el flujo de caja necesario para el desarrollo de la empresa a corto, mediano y largo plazo y actualizarlos cuando se requiera.
- Realizar informes financieros.
- Realizar proyecciones financieras.
- Planear y gestionar la consecución de créditos requeridos para el desarrollo de las operaciones de la compañía y buscar permanentemente las mejores alternativas de refinanciación de estos créditos.

Funciones del Jefe de Marketing:

Objetivo del Cargo: Manejar y coordinar estrategias de venta, velando por satisfacer los requerimientos y necesidades del cliente, obteniendo ganancias al mismo tiempo.

Esta tarea es desarrollada mediante un gran equipo de trabajo que se desempeña dentro y fuera del departamento. El objetivo del departamento es ubicar y posicionar la empresa en el mercado, e incrementar las ventas o los ingresos. Realizando junto a la gerencia general la investigación de mercados que permitan aumentar las ventas y velar por la imagen y el posicionamiento de la empresa.

Perfil del cargo: Estudios Universitarios en Marketing o Administración de Empresas.

Funciones del cargo:

- Definir claramente las cualidades del servicio a vender, sus defectos y virtudes.
- Analizar el precio al que se va a comercializar, el precio de mercado y el precio de los competidores.
- Estudiar cual es el mercado donde se piensa insertar el servicio y qué características tiene.
- Lograr que el producto se conozca en la población y entre los potenciales clientes.
- Definir la imagen de marca.

5.4 DEFINICIÓN DE LA IMAGEN DE MARCA

P	<u>MISION</u>
	PLEVERY facilita la conexión entre usuarios y complejos deportivos.
R	
E	
S	
E	<u>VISION</u>
N	Ser sinónimo universal de reservas en el deporte.
T	
A	
C	<u>VALORES</u>
I	En PLEVERY lideramos con el ejemplo, trabajamos en equipo y profesionalmente. respetamos a las personas y el ambiente en donde nos desarrollamos. buscamos el crecimiento sustentable a través de la excelencia en todo lo que hacemos. nos comprometemos con la comunidad. comunicamos abierta y sinceramente.
O	
N	

¿QUIENES SOMOS?

PLEVERY nace para facilitar el encuentro de los usuarios con su deporte favorito.

les ofrece experiencias únicas a través de la forma más sencilla y segura de reservar su cancha.

Basados en la pasión por el deporte, la confianza y el compromiso de todos sus usuarios, podrán publicar, descubrir y reservar tu cancha desde su teléfono, computadora o tablet. Esta plataforma proporciona la manera más simple de ganar dinero y captar nuevos clientes que pertenecen a una comunidad que crece y crece.

La marca plevery se forma del conjunto de dos palabras en inglés: “play” y “every”. La unión de caracteres y detalles personalizados da lugar a una tipografía única, que con su sencillez de formas y sus puntas caladas, se convierte en la principal representación de la marca.

LA MARCA

La marca está construida en base a 2 elementos: un isotipo (símbolo) y un logotipo.



Los colores institucionales deberán respetarse sin excepción. El isotipo podrá ser utilizado en forma independiente sólo en los casos en que se cumplan las siguientes condiciones:

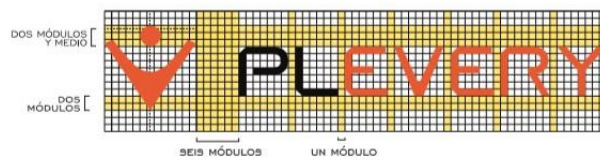
1. El logo plevery debe aparecer completo en otra parte en el material.
2. Las dimensiones deben permanecer intactas y en proporción.
3. Debe respetar los colores indicados.
4. No se puede girar.

La marca dispone de 3 versiones autorizadas. Las mismas deberán evaluarse de acuerdo al soporte y a las necesidades.



Espacios y tamaños tomando como módulo el ancho de la primera letra del isologotipo.

MÓDULO: **P** =  (SE TOMA COMO MÓDULO EL ANCHO DE LA LETRA "P")

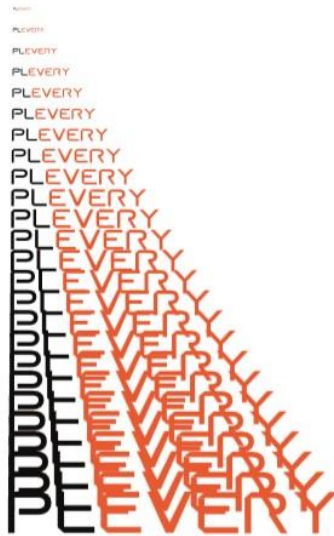


Se debe respetar un área mínima restricción indicada a continuación. La marca a debe estar libre de gráficos, fotografías e íconos que no pertenezcan a la misma.

MÓDULO: **P** =  (SE TOMA COMO MÓDULO EL ANCHO DE LA LETRA "P")



Se debe respetar el tamaño de reducción mínima admitida del logotipo. Tamaño ideal para que no pierda legibilidad. Hasta cierto tamaño es necesario usar únicamente logotipo (sin isologo).



REDUCCIÓN MÍNIMA: 39MM X 5MM

Se utilizan 3 colores institucionales y 4 variantes de acuerdo al formato/ fondo de aplicación



FONDO BLANCO




FONDO NARANJA

FONDO NEGRO

IMAGEN DE FONDO

La máxima visibilidad, legibilidad y contraste tienen que asegurarse en todas las aplicaciones. Si la marca se tiene que aplicar sobre fondos no institucionales o fotografías, debe aplicarse en blanco o negro, en función de la luminosidad del fondo y siempre buscar el modo adecuado para la visibilidad del mismo.

Se utilizan 3 colores institucionales y 4 variantes de acuerdo al formato/ fondo de aplicación.

 <p>PANTONE ... #E45100</p> <p>C = 0% M = 83% Y = 92% K = 0%</p> <p>R = 201% G = 71% B = 39%</p>	 <p>PANTONE ... #CE5E29</p> <p>C = 0% M = 74% Y = 92% K = 0%</p> <p>R = 206% G = 94% B = 41%</p>	 <p>100% BLACK #000000</p> <p>C = 0% M = 0% Y = 0% K = 100%</p> <p>R = 0% G = 0% B = 0%</p>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Existen aplicaciones no permitidas:



ADICIONALES
NO PODRÁN AÑADIRSE IMÁGENES PREDISEÑADAS,
GRÁFICOS O TEXTOS QUE NO ESTÉN APROBADOS.



**ALTERACIÓN DEL
ORDEN DE ELEMENTOS**



EFFECTOS
LA MARCA NO DEBE SER RETOCADA CON NINGÚN
EFECTO QUE NO ESTE INDICADO (SOMBRA, BRILLOS, ETC.)



ORIENTACIÓN
LA MARCA NO DEBE SER
CAMBIADA DE ORIENTACIÓN



COLOR
LA MARCA DEBE SER SIEMPRE COHERENTE
CON LOS COLORES OFICIALMENTE APROBADOS



DISTORSIÓN
LA MARCA DEBE SER
PROPORCIONALMENTE ESCALADA

Para la creación de la tipografía del logotipo se utilizó como base la siguiente tipografía y a partir de ella se realizaron algunas modificaciones:

ENGRAVERS GOTHIC BT

A B C D E F G H I J K L M N Ñ O P Q R S T U V W X Y Z MAYÚSCULAS

A B C D E F G H I J K L M N Ñ O P Q R S T U V W X Y Z MINÚSCULAS

, . - { [] } " ' + * ! ? ' \ = () / & % \$ # " ' ! ° | SIGNOS

NO PERMITIDO EL USO DE LOS NÚMEROS DE ESTA TIPOGRAFÍA NÚMEROS

Tipografía permitida:

Montserrat Black

A B C D E F G H I J K L M N Ñ O P Q R S T U V W X Y Z	MAYÚSCULAS
a b c d e f g h i j k l m n ñ o p q r s t u v w x y z	MINÚSCULAS
0 1 2 3 4 5 6 7 8 9	NÚMEROS
.,-{}'~*!;?'\=()/&%\$#'"!° 	SIGNOS

Montserrat Light

A B C D E F G H I J K L M N Ñ O P Q R S T U V W X Y Z	MAYÚSCULAS
a b c d e f g h i j k l m n ñ o p q r s t u v w x y z	MINÚSCULAS
0 1 2 3 4 5 6 7 8 9	NÚMEROS
.,-{}'~*!;?'\=()/&%\$#'"!°	SIGNOS

Iconos de plataformas:

ICONO PANTALLA | INSTITUCIONAL



ICONO PANTALLA | INSTITUCIONAL**5.5 CONCLUSIONES DEL ESTUDIO ORGANIZACIONAL**

La ejecución del proyecto tendrá la figura de Sociedad de Responsabilidad Limitada y contará con dos socios inversionistas que aportarán capital al momento de la constitución legal de la empresa. El organigrama representa los niveles jerárquicos de la empresa y el nombre de cada cargo, y nacen de evaluar las necesidades operativas y del perfil de organización que se pretende.

Finalmente se concluye que el proyecto presenta viabilidad organizacional en el sentido que dispone de funciones sencillas, pero a la vez bien definidas y una estructura funcional manejable que permite efectuar labores específicas, bajo el control de la Gerencia General que en un principio abarcará todas las áreas planteadas.

6 ESTUDIO DE VIABILIDAD LEGAL

6.1 INTRODUCCIÓN

El desarrollo de este capítulo tiene como finalidad estudiar todas las cuestiones legales necesarias para que pueda establecerse y operar la empresa. El estudio incluye la definición del tipo de sociedad, obligaciones tributarias, comerciales y laborales que de ella se derivan, permisos, reglamentaciones provinciales y locales.

6.2 DEFINICIÓN PARA LA CONFORMACIÓN DE LA EMPRESA

Analizados los distintos tipos de sociedades y confrontándolos con las características particulares del proyecto a ejecutar se define constituir una Sociedad de Responsabilidad Limitada (SRL), figura legal cuyas características hace flexible y conveniente su adopción, siendo la más evidente de ellas la responsabilidad limitada de los socios, el cual corresponde, en este caso, al 50% para cada uno.

Para la creación del negocio, existen una serie de trámites legales y de factores que determinan su posibilidad de funcionamiento, es por ello que en Anexo II se expone de manera sucinta los requisitos y documentaciones necesarias para constituir y registrar una sociedad comercial.

6.3 RÉGIMEN TRIBUTARIO

Se detallan a continuación los impuestos a pagar de acuerdo a la normativa impositiva vigente:

- Ingresos brutos: Es un impuesto provincial. Las alícuotas van desde el 1% al 6% dependiendo de la actividad y la jurisdicción (para este caso es 3%). Dicho porcentaje es sobre las ventas brutas que realice el negocio.

- Impuesto a las ganancias: se grava con una tasa del 35% las ganancias que obtenga la empresa (es decir ventas menos los costos y gastos que demanden la actividad) al finalizar cada ejercicio comercial.
- IVA: si bien no es estrictamente un costo para la empresa, suele generar problemas financieros. El IVA se define como el impuesto al valor agregado o añadido a la actividad, es decir, se computan como crédito el IVA que se paga y como débito el IVA que se cobra. De existir diferencia, se ingresa al fisco o queda a favor para el próximo ejercicio.
- Impuesto a la ganancia mínima presunta: en el caso de que la empresa no tenga resultado positivo o ganancia, debe pagar el 1% del valor del activo. Dicho impuesto pagado puede tomarse a cuenta del pago de impuesto a las ganancias para los futuros años.
- Seguridad social: se debe abonar en el caso del personal contratado. En el estudio económico se dan más detalles de este costo.
- Retenciones impositivas: si bien no configuran un costo o impuesto, suelen producir desajustes financieros ya que se inmoviliza una parte por periodos de tiempo de hasta 16 meses en algunos casos.
- Impuesto sobre los bienes personales – Responsable sustituto: es un impuesto que grava con el 0,5% de alícuota sobre el patrimonio de la empresa. Este impuesto lo ingresa la empresa en sustitución de sus accionistas, no siendo un impuesto directo de la misma, con lo cual muchas empresas suelen trasladarles el costo a sus accionistas.

6.4 CONCLUSIONES DEL ESTUDIO LEGAL

A modo de resumen, se menciona que para el desarrollo e implementación del presente plan de negocios se requieren las habilitaciones especiales y el cumplimiento de la siguiente normativa:

- Inscripción de la Sociedad de Responsabilidad Limitada en el Registro Público de Comercio de acuerdo a la Ley de Sociedades Comerciales.
- Cumplimiento de la legislación laboral vigente y del Convenio Colectivo de Trabajo correspondiente.
- Cumplimiento del régimen tributario vigente (Ingresos Brutos, Impuesto a las Ganancias, Ganancias Mínimas Presuntas, Seguridad Social, Impuesto a los Bienes y manejo de IVA crédito y IVA Debito).

Por último, luego de haber revisado la legislación vigente y los requisitos para que la sociedad pueda operar se concluye que el proyecto es legalmente viable.

7 ESTUDIO ECONÓMICO - FINANCIERO - VIABILIDADES ECONÓMICA – FINANCIERA

7.1 INTRODUCCIÓN

Este estudio tiene dos aspectos sobresalientes; por una lado la definición de los recursos necesarios para la ejecución del proyecto y por otro la evaluación de factibilidad económico-financiera del mismo.

Los objetivos de este estudio son:

- Determinar los recursos requeridos para la ejecución del Plan de Negocio.
- Determinar los costos totales del negocio.
- Determinar las inversiones necesarias para la realización el negocio.
- Definir la fuente de financiación.
- Realizar flujo de caja proyectado.
- Evaluar la rentabilidad del Plan Negocio.

Con los recursos definidos, se determinan los costos de mantenimiento, operativos, administrativos y de comercialización. Estos costos se los presentan en la forma tradicional; es decir costos fijos y costos variables permitiendo definir el punto de equilibrio. En una segunda instancia, se define la inversión inicial de todos los activos fijos o tangibles e intangibles que se necesitan para comenzar las operaciones del negocio.

Además, se define el capital de trabajo, es decir los fondos que son necesarios para cubrir el valor del desfase entre los gastos (egresos) y los ingresos por cobro a los clientes.

Una vez conocida la inversión inicial y el capital de trabajo necesario, se determinan las fuentes financieras de las que se obtendrán los fondos para ejecutar el Plan de Negocio.

Por otro lado, con la finalidad de disponer de las herramientas necesarias para tener una visión del negocio y estar en condiciones de tomar las decisiones oportunas para corregir o mejorar la gestión de la empresa, se presentan los flujos de caja, es decir los movimientos en el saldo de caja proyectados a 2 años.

Uno de los objetivos primarios del plan de negocios es demostrar que la actividad genera utilidad y una rentabilidad tal que las fuentes de financiamientos vean disminuido su riesgo a invertir, logrando una rentabilidad superior a la que le ofrecen las entidades financieras. Para realizar esta demostración se determina la rentabilidad del proyecto utilizando tres indicadores de uso corriente; Periodo de Recupero, Tasa Interna de Retorno (TIR) y Valor Actualizado Neto (VAN).

7.2 INVERSIÓN INICIAL Y GASTOS DE ARRANQUE

En la ilustración N°31 se describen los ítems que componen la inversión inicial necesaria para la ejecución del plan. En ella se denotan los bienes intangibles siendo estos el desarrollo de la plataforma online y la elaboración de la imagen de marca junto la asesoría de la empresa Ruster.

El proyecto no contempla adquisición de bienes de capital fijo depreciables debido a su características soft tercerizadas, sobre todo en cuanto a su mantenimiento.

En el rubro bienes de capital de trabajo se consideró el capital necesario para financiar 3 meses de ventas, ya que el plan de ventas no considera amplias ventas en el corto plazo, hasta tanto se logre posicionar la marca en el mercado elegido.

INVERSION INICIAL	
CAPITAL FIJO NO DEPRECIABLE	
Desarrollo de la plataforma	USD 1.755,00
Imagen de marca	USD 355,00
SUBTOTAL	USD 2.110,00
CAPITAL DE TRABAJO	
Efectivo caja y bancos	USD 1.225,00
SUBTOTAL	USD 1.225,00
TOTAL	USD 3.335,00

7.3 RECURSOS FINANCIEROS PARA LA EJECUCIÓN DEL PLAN

Los recursos del proyecto provienen en un 100 % de recursos propios aportados por los accionistas. Los recursos propios se originarán con los aportes en partes iguales de los socios fundadores.

El monto de inversión no es relativamente alto comparado con otros desarrollos. Para acceder a un crédito subvencionado por el estado se hizo contacto la Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica (ANPCyT) apoya, a través del Fondo Fiduciario de Promoción de la Industria del Software (FONSOFT), la finalización de carreras de grado, la generación de nuevos emprendimientos y el fortalecimiento de PyMES, productoras de bienes y servicios pertenecientes al sector de Tecnología de la Información y las Telecomunicaciones (TIC). Pero para acceder a este tipo de financiamiento no es posible tener tercerizado el desarrollo de la software por lo cual no se cumplen con la totalidad de los requisitos.

7.4 INGRESOS DEL PROYECTO

Los ingresos del proyecto durante el primer año se perciben por la venta de publicidad dentro de la plataforma proyectando para el segundo año incluir el cobro de las suscripciones de los complejos a un precio estimado de USD 20 por cada complejo. En la Ilustración N° 32 y 33 se exponen los ingresos proyectados para los próximos 2 años.

Ilustración 32 - Ingresos estimados por publicidad

PUBLICIDAD			
INGRESOS MENSUALES			
PRECIO	CANTIDAD DE PUBLICIDADES		
	6	10	20
USD 33	USD 196	USD 327	USD 653
USD 41	USD 245	USD 408	USD 816
USD 61	USD 367	USD 612	USD 1.224
USD 82	USD 490	USD 816	USD 1.633

1er cuatrimestre - Se proyecta conseguir 6 marcas publicitarias

2do y 3er cuatrimestre - Se proyecta conseguir 10 marcas publicitarias

2do Año - Se proyecta conseguir 20 marcas publicitarias

Ilustración 33 - Ingresos por suscripción de complejos

COMPLEJOS			
INGRESOS MENSUALES			
PRECIO	CANTIDAD DE COMPLEJOS		
	10	20	30
USD 10,00	USD 100,00	USD 200,00	USD 300,00
USD 20,00	USD 200,00	USD 400,00	USD 600,00
USD 30,00	USD 300,00	USD 600,00	USD 900,00
USD 40,00	USD 400,00	USD 800,00	USD 1.200,00

Ilustración 34 - Ingresos proyectados a dos años

Conceptos	AÑO 1			TOTAL	AÑO 2
	1er. Cuat	2do. Cuat	3er. Cuat		
Ingresos					
Suscripción complejos	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 4.800
Publicidad	USD 990	USD 1.650	USD 1.650	USD 4.290	USD 9.900
Total Ingresos	USD 990	USD 1.650	USD 1.650	USD 4.290	USD 14.700

7.5 ANÁLISIS DE COSTOS

Con la finalidad de evaluar los egresos del proyecto se menciona a continuación el detalle de los mismos:

Ilustración 35 - Detalle de costos

Conceptos	AÑO 1			TOTAL	AÑO 2
	1er. Cuat	2do. Cuat	3er. Cuat		
Costos Fijos					
Pago de mantenimiento Base de datos	USD 341	USD 341	USD 341	USD 1.022	USD 1.022
Impuestos	USD 511	USD 511	USD 511	USD 1.533	USD 2.627
Total Costos Fijos	USD 852	USD 852	USD 852	USD 2.556	USD 3.649
Costos Variables					
Publicidad	USD 256	USD 256	USD 256	USD 767	USD 767
Total Costos Variables	USD 256	USD 256	USD 256	USD 767	USD 767
TOTAL COSTOS	USD 1.107	USD 1.107	USD 1.107	USD 3.322	USD 4.416

Los Costos de mantenimiento de base de datos, constituye el pack de mantenimiento web y de base de datos que el desarrollador cobra para mantener la plataforma funcionando.

El gasto de publicidad implica principalmente campañas asociadas a redes sociales segmentadas.

7.6 PUNTO DE EQUILIBRIO

El punto de equilibrio, es el punto donde el número de complejos adheridos y publicidades vendidas genera ingresos para cubrir los costos y gastos generados por la empresa.

En éste punto no se tienen pérdidas ni ganancias por su operación; en la medida que las ventas superen este punto se obtendrán utilidades; si el nivel de ventas es inferior al punto de equilibrio la empresa produciría pérdidas.

En el proyecto se identificó que el punto de equilibrio se encuentra con 7 publicidades al mes, cifra con las cuales se cubren los costos y donde la utilidad es igual a cero.

Esta cifra corresponde al 70% de la cantidad de publicidades proyectadas que está previsto vender en el primer año.

7.7 ANÁLISIS FINANCIERO

Conceptos	AÑO 0	AÑO 1				AÑO 2
		1er. Cuat	2do. Cuat	3er. Cuat	TOTAL	
Ingresos						
Suscripcion de Complejos		USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 4.800
Publicidad en la plataforma		USD 990	USD 1.650	USD 1.650	USD 4.290	USD 9.900
Total Ingresos		USD 990	USD 1.650	USD 1.650	USD 4.290	USD 14.700
Costos Fijos						
Pago de mantenimiento Base de datos		USD 341	USD 341	USD 341	USD 1.022	USD 1.022
Total Costos Fijos		USD 341	USD 341	USD 341	USD 1.022	USD 1.022
Costos Variables						
Pago de publicidad		USD 256	USD 256	USD 256	USD 767	USD 767
Total Costos Variables		USD 256	USD 256	USD 256	USD 767	USD 767
Utilidad antes de impuestos		USD 394	USD 1.054	USD 1.054	USD 2.501	USD 12.911
Impuestos		USD 511	USD 511	USD 511	USD 1.533	USD 2.627
Utilidad Neta		-USD 117	USD 543	USD 543	USD 968	USD 10.284
Inversión en Capital Fijo	USD 2.110					
Inversión en Capital de Trabajo	USD 1.225					
Valor de Salvamento						USD 2.041
Flujo neto Efectivo	USD 3.335	-USD 117	USD 425	USD 968	USD 968	USD 12.325

7.8 CONCLUSIONES DEL ESTUDIO FINANCIERO

La realización del estudio económico-financiero es importante a la hora de decidir la concreción del proyecto.

En primer lugar, se indica que la inversión inicial es pequeña (USD 3.335) de los cuales los socios entre si aportan el 50% cada uno. Los ingresos de la empresa están constituidos el primer año por la venta de publicidad y en el segundo se suman las suscripciones pagas de los complejos. Estos ingresos para el primer año de operación se calculan en USD 4.290.

Los costos anuales de producción tanto fijos como variables están calculados en USD 3.322, y el punto de equilibrio financiero es de 7 publicidades mensuales.

7.9 EVALUACIÓN DEL PROYECTO

La evaluación financiera y económica del proyecto integra los resultados de todos los otros componentes del estudio para permitir la determinación de su viabilidad, también establece los aspectos a favor y en contra de un proyecto de inversión desde el punto de vista de los inversionistas.

Esta evaluación se basa en los flujos monetarios que recibe o que desembolsa el proyecto a lo largo del período de evaluación.

7.10 VALOR ACTUAL NETO

El Valor Actual Neto (VAN) es el método más conocido a la hora de evaluar proyectos de inversión a largo plazo, permitiendo determinar si una inversión cumple con el objetivo básico financiero de maximizar la inversión. El Valor Actual Neto permite determinar si la inversión puede incrementar o reducir el valor de la empresa.

Para el caso de este proyecto el resultado de calcular el VAN, mediante el empleo de una planilla Excel con una tasa del **4.3%** (**Tasa de Letes en dólares, licitación de fecha 12 de Mayo de 2018**) fue de: **VAN = USD 8.922,39**. El valor actual neto es mayor

que cero, lo que significa que el proyecto evaluado supera las ganancias que el inversor exige como mínimo para invertir en el proyecto.

7.11 TASA INTERNA DE RETORNO

La TIR (Tasa Interna de Retorno) es aquella tasa que hace que el Valor Actualizado Neto sea igual a cero. Cuando la TIR es mayor que la tasa de interés, el rendimiento que obtiene el inversionista realizando la inversión es mayor que el que obtendría en la mejor inversión alternativa. Para este caso el cálculo de la TIR arrojó el siguiente resultado: 107%

Este resultado es favorable para el inversionista ya que la tasa de oportunidad es notablemente menor a la rentabilidad que arroja el proyecto, sobre todo porque el nivel de inversión es bajo comparado con el nivel de ingresos que puede generar.

7.12 PERIODO DE RECUPERO

Este un instrumento, que permite medir el plazo de tiempo que se requiere para que los flujos netos de efectivo de una inversión recuperen su costo o inversión inicial, arroja un valor de 13 meses. Este resultado también es favorable ya que la inversión del proyecto se recupera en un periodo de tiempo bastante corto para una inversión de tal magnitud.

8 ANÁLISIS ESTRATÉGICO

8.1 INTRODUCCIÓN

Una vez conocido el mercado y definido el contexto técnico, organizacional, legal, y luego de haber realizado la justificaciones de conveniencia económico-financieras se presenta un estudio estratégico con la finalidad de definir las estrategias a implementar para la ejecución del Plan de Negocio que sustenten las definiciones tomadas en cada uno de los estudios. Para ello, se realiza un análisis externo haciendo una revisión del entorno en el cual estará operando el negocio definiendo sus oportunidades y amenazas. Este trabajo se realiza mediante la utilización de la matriz EFE (Evaluación de Factores Externos).

Por otro lado, se realiza un análisis interno de las posibilidades determinando las fortalezas y debilidades (matriz EFI – Evaluación de Factores Internos).

Toda esta información se concentra luego en la matriz FODA donde se delinear las distintas estrategias para la inserción de este plan de negocio en el mercado estudiado.

En resumen, este estudio permite definir la estrategia más conveniente que valide; la concreción del negocio, su misión y su visión, especificando de este modo el rumbo del negocio.

8.2 ETAPA DE INSUMOS

8.2.1 ANALISIS EXTERNO

Después de haber analizado el entorno general y específico donde operará la empresa se han detectado los factores que afectarán el futuro accionar de la organización, los cuales se presentan en la Ilustración N° 36.

Ilustración 36 - HOJA DE TRABAJO ANALISIS EXTERNO

HOJA DE TRABAJO DE ANALISIS EXTERNO			
Nº	IDENTIFICACION DEL FACTOR	OPORTUNIDAD	AMENAZA
1	Informalidad de los complejos		x
2	Confianza de los usuarios		x
3	Clima social y politico		x
4	Inexistencia de lineas de créditos específicos		x
5	Competidores poco expandidos	x	
6	Mercado poco explotado	x	
7	El mercado elegido comparte localización con la sede de la empresa	x	
8	Tendencia social a reservar a través de plataformas	x	

Habiendo analizado los factores detallados en la planilla anterior que se considera afectarán a la empresa en el escenario de implantación y a futuro, se concluye que los factores claves para el éxito futuro son los que se detallan en la siguiente matriz.

Ilustración 37 - Matriz factores externos

MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS			
DESCRIPCION DEL FACTOR EXTERNO CLAVE	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERAD
OPORTUNIDADES			
Competidores poco expandidos	0,1	3	0,3
Mercado poco explotado	0,15	4	0,6
El mercado elegido comparte localización con la sede de la empresa	0,1	3	0,3
Tendencia social a reservar a través de plataformas	0,15	3	0,45
	0,5		

AMENAZAS			
Informalidad de los complejos	0,15	4	0,6
Confianza de los usuarios	0,15	3	0,45
Clima social y político	0,1	3	0,3
Inexistencia de líneas de créditos específicos	0,1	3	0,3
	0,5	TOTAL PONDERADO	3,3

El peso ponderado de 3.33 de la matriz EFE indica que la empresa tendrá un desempeño de nivel promedio pero no estaría minimizando el efecto de los riesgos o amenazas del entorno.

8.2.2 ANALISIS INTERNO

Habiendo realizado una revisión interna de los recursos y posibilidades del proyecto de cara a su implementación, se concluye que los siguientes factores son los que tipificarán la situación interna:

Ilustración 38 - ANALISIS INTERNO

HOJA DE TRABAJO DE ANALISIS INTERNO			
Nº	IDENTIFICACION DEL FACTOR	FORTALEZA	DEBILIDAD
1	PUESTOS ORGANIZACIONALES A CARGO DE SOCIOS		x
2	INEXPERIENCIA EN MATERIA TECNICA DEL DESARROLLO		x
3	MARCA SIN POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO		x
4	INEXPERIENCIA EN EL MERCADO		x
5	VISION EMPRESARIA	x	

6	CONTROL DE CALIDAD	x	
7	UBICACIÓN DEL PROYECTO	x	
8	ENDEUDAMIENTO BAJO DEL PROYECTO	x	

Habiendo analizado los factores que tipificarán la situación interna de la empresa, se concluye que los factores claves o críticos a tener en cuenta para el desempeño del plan estratégico son los que se especifican en la siguiente matriz.

Ilustración 39 - MATRIZ FACTORES INTERNOS

MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES INTERNOS			
DESCRIPCION DEL FACTOR INTERNO CLAVE	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
OPORTUNIDADES			
VISION EMPRESARIA	0,1	3	0,3
CONTROL DE CALIDAD	0,1	3	0,3
UBICACIÓN DEL PROYECTO	0,2	4	0,8
ENDEUDAMIENTO BAJO DEL PROYECTO	0,1	3	0,3
	0,5		
AMENAZAS			
PUESTOS ORGANIZACIONALES A CARGO DE SOCIOS	0,15	4	0,6
INEXPERIENCIA EN MATERIA TECNICA DEL DESARROLLO	0,15	3	0,45
MARCA SIN POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO	0,1	3	0,3
INEXPERIENCIA EN EL MERCADO	0,1	3	0,3
	0,5	TOTAL PONDERADO	3,35

8.3 ETAPA DE ADECUACIÓN – MATRIZ FODA

A partir de la información obtenida (etapa de insumos) de las matrices EFE y EFI se procede a confeccionar la siguiente matriz de adecuación (FODA).

MATRIZ FODA		
	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	F1 VISION EMPRESARIA	D1 PUESTOS ORGANIZACIONALES A CARGO DE SOCIOS
	F2 CONTROL DE CALIDAD	D2 INEXPERIENCIA EN MATERIA TECNICA DEL DESARROLLO
	F3 UBICACIÓN DEL PROYECTO	D3 MARCA SIN POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO
	F4 ENDEUDAMIENTO BAJO DEL PROYECTO	D4 INEXPERIENCIA EN EL MERCADO
OPORTUNIDADES	O1 COMPETIDORES POCO EXPANDIDOS	D3 O2 Aprovechar la localización del proyecto para posicionar la marca D4 O3 Saber entender que la inexperience de los competidores aun sigue sin resolverse
	O2 MERCADO POCO EXPLOTADO	
	O3 EL MERCADO ELEGIDO COMPARTIR LOCALIZACIÓN CON LA SEDE DE LA EMPRESA	
	O4 TENDENCIA SOCIAL A RESERVAR A TRAVÉS DE PLATAFORMAS	
AMENAZAS	A1 INFORMALIDAD DE LOS COMPLEJOS	D1 A1 A2 Al administrar los socios el proyecto en primer lugar tanto usuarios como complejos podrán sentir un grado de mayor confianza al tratar con la plataforma F1 A1 Compartir imagen empresaria como modelo de negocio F3 A2 Utilizar la localización para generar mas confianza en el usuario
	A2 CONFIANZA DE LOS USUARIOS	
	A3 CLIMA SOCIAL Y POLITICO	
	A4 INEXISTENCIA DE LINEAS DE CRÉDITOS ESPECÍFICOS	

8.4 ETAPA DE DECISIÓN

Habiendo analizado las opciones estratégicas “posibles” obtenidas en el desarrollo de la matriz FODA se concluye que las tres siguientes son las mejores, debiendo evaluarse en términos de mayor o menor atractivo

8.4.1 ESTRATEGIA ADOPTADA

Estrategia 1: Diferenciarse de la competencia formando una imagen de marca confiable, respetando desde lo más simple a lo más complejo la misión, visión valores planteados

Estrategia 2: Adherir complejos en el primer año sin costo alguno para hacer más fácil la inserción y acaparar el mercado de manera global, aprovechando que los costos no son significativos.

Estrategia 3: Identificar los complejos más importantes de la ciudad y compartir con ellos características del proyecto para que no solo sean usuarios del mismo sino colaboradores.

Estrategia 4: Al buscar sponsors para la plataforma, se buscar relacionarse con marcas que estén bien posicionadas en el mercado en el cual se va a actuar, formando así una alianza en la cual nuestro proyecto podrá apoyarse en marcas respetadas en la zona.

9 CONCLUSIONES FINALES DE PLAN DE NEGOCIOS

El desarrollo de los estudios de viabilidad (comercial, técnica, organizacional, legal y económico-financiera) permiten concluir que:

1. El mercado delimitado muestra evidencia de que la mayoría de los complejos y posibles usuarios estarían dispuestos a utilizar la plataforma manifestando esta voluntad en las encuestas realizadas. Según lo relevado, más del 90% de los usuarios ven con buenos ojos una plataforma que les permita conseguir un turno adecuado a sus necesidades

2. Los complejos están comenzando a utilizar estas plataformas (6%), pero aún los competidores no han podido penetrar aún más en el mercado salteño debido a la barrera de la confiabilidad en de las firmas que no son de la zona.

3. Al poder aplicar este modelo en la ciudad de Salta la estrategia de la empresa, es replicarlo en diferentes ciudades.

Lo que implicaría realizar un estudio de las costumbres de cada lugar al cual se quiere desembarcar, ver las posibles alternativas de negociación con los complejos y luego insertarse en el mercado seleccionado con la venta del servicio.

Eliminando así cualquier barrera que se pueda llegar a presentar en el trayecto de expansión.

4. Acorde a las necesidades del proyecto, la empresa cuya figura legal será una Sociedad de Responsabilidad Limitada, contará con una organización funcional con un fuerte control de los socios en su Junta Directiva.

5. Analizados los costos de servicio se obtiene que el proyecto presenta buena competitividad en costos dejando muy buenos margen de utilidad.

6. La evaluación financiera del presente Plan de Negocios indica que es viable financieramente ya que todos los indicadores evaluados son positivos; a saber: VAN mayor que cero (USD 8.992,39), TIR mayor que la tasa de corte (107%) y un período de recupero de 13 meses. Esto indica que las expectativas de los socios serán satisfechas, tanto en un inicio como en los próximos años, acotando su riesgo de inversión. El desarrollo de este Plan de Negocios demuestra que es factible la concreción del mismo, estando muy acotado el riesgo de inversión y previendo un margen de ganancia tal que hace atractivo su implementación.

20. BIBLIOGRAFÍA

David, F. (2013). *Administración estratégica*. (14ª Ed.) México: Pearson Educación.

De Zuani, E. (2005). *Introducción a la Administración de Organizaciones*. Argentina: Valletta.

Gallardo Hernández, J. (2012). *Administración estratégica: de la visión a la ejecución*. España: Alfaomega.

Secretaría Pyme y Desarrollo Emprendedor del Gobierno de la Provincia de Córdoba. (2015). *Emprendiendo: Herramientas para emprendedores en formación*.

Referencias de Internet

<https://definicion.de/planeacion-estrategica/> Visado el 10/12/17

<http://www.geocities.ws/franklin.marcano/planificacion/t1/t1.htm> Visado el 10/12/17

<https://definicion.de/emprendimiento/> Visado el 10/12/17

<https://www.empredepyme.net/que-es-ser-emprendedor.html> Visado el 10/12/17

<https://www.lifeder.com/tipos-de-emprendimiento/> Visado el 10/12/17

<https://desarrolloweb.com/articulos/1929.php> Visado el 10/12/17

<https://www.crecenegocios.com/el-analisis-costo-beneficio/> Visado el 10/12/17

http://www.articulo.org/articulo/61698/motor_de_reservas_definicion_y_beneficios_para_un_hotel.html Visado el 10/12/17