



UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

ESCUELA DE POSTGRADO

**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS EJECUTIVO**

La innovación digital en la práctica deportiva de la comunidad tenista
aficionada del Perú

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Para optar el grado académico de Maestro en Administración de Empresas

AUTORES

Cáceres Chávez, Jorge Luis (0000-0001-7158-7548)

Cornejo Quispe, Alejandro Omar (0000-0003-4111-2343)

ASESOR

Giner Ordoñez Cano (0000-0001-8057-2831)

Lima, 25 de noviembre de 2019

DEDICATORIA

El presente trabajo de investigación se lo dedicamos a Dios, por darnos fuerza y convicción para continuar en este esfuerzo y lograr nuestras metas.

A nuestras familias, por su amor, dedicación y apoyo durante todo este periodo de aprendizaje, gracias a ustedes hemos logrado llegar hasta aquí.

A todas las personas que nos han ayudado y han hecho que este trabajo de investigación se realice con éxito en el tiempo estimado, pero sobre todo a aquellos que nos abrieron las puertas y compartieron sus conocimientos y recomendaciones.

AGRADECIMIENTOS

En estas líneas queremos agradecer a todas las personas que hicieron posible el desarrollo de este trabajo de investigación. Estas palabras son para ustedes. A nuestras familias por su amor, comprensión, apoyo, pero sobre todo a la paciencia incondicional que nos mostraron en estos años de estudio. A nosotros como equipo, por todo lo que hemos compartido dentro y fuera de la universidad. Por apoyarnos de manera incondicional para lograr nuestras metas en común.

RESUMEN

El presente proyecto de negocio denominado “La innovación digital en la práctica deportiva de la comunidad tenista aficionada del Perú” fue elaborado en respuesta a la identificación de una creciente necesidad del segmento, por contar con un producto que facilite la logística de la práctica del tenis.

La propuesta de valor del negocio unifica la comunidad deportiva amateur del tenis en una red social inclusiva, integrando a todo el mundo del deporte (entrenadores, clubes, canchas, académicas, deportistas, torneos, comercios y fanáticos) del tenis en un solo lugar, mediante una plataforma virtual (App) que los conecte a través de portafolio de servicios.

A partir de un sondeo, determinamos que el público objetivo corresponde al segmento socio económico NSE A y B entre 25 a 71 años, de los distritos de San Isidro, Miraflores, Surco, San Borja y La Molina.

El proyecto tendrá un crecimiento de la demanda desde el segundo año del 15% y 18%, 21% y 24% para el tercer, cuarto y quinto año respectivamente. Así mismo, un resultado positivo desde el tercer año de operación con un TIR (Tasa Inversión de Retorno) de 52.99% y VAN (Valor Actual Neto) de S/ 322,183, respaldando la factibilidad y viabilidad del negocio.

Palabras clave: Innovación; Plataforma; Deporte; Optimización; Calidad; Mejora; Tenis

ABSTRACT

This business project called “Digital Innovation in Sports Practice of the Amateur Tennis Community of Peru” was prepared in response to the identification of a growing need for the segment, because it has a product that facilitates the logistics of tennis practice.

The business value proposal unifies the amateur sports community of tennis in an inclusive social network, integrating the entire world of sport (coaches, clubs, courts, academics, athletes, tournaments, shops and fans) of tennis in one place, through a virtual platform (App) that connects them through a portfolio of services.

From a survey, we determine that the target audience corresponds to the socio-economic segment NSE A and B between 25 and 71 years, of the districts Of San Isidro, Miraflores, Surco, San Borja and La Molina.

The project will have a growth in demand from the second year of 15% and 18%, 21% and 24% for the third, fourth and fifth year respectively. Likewise, a positive result from the third year of operation with an TIR of 52.99% and VAN of S/ 322,182 supporting the feasibility and viability of the business.

Keywords: Innovation; Platform; Sport; Optimization; Quality; Improvement; Tennis

TABLA DE CONTENIDOS

1	CONTENIDO	
2	ASPECTOS GENERALES.....	1
2.1	IDEA DE NEGOCIO	1
2.2	DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO O PRODUCTO.....	2
2.3	DESCRIPCIÓN DEL MERCADO LOCAL, REGIONAL Y GLOBAL DEL SERVICIO	3
2.3.1	Mercado Local.....	3
2.3.2	Mercado Regional.....	3
2.3.3	Mercado Global.....	4
3	PLANEAMIENTO GENERAL.....	8
3.1	VISIÓN	8
3.2	MISIÓN	8
3.3	ESTRATEGIA GENÉRICA.....	8
3.4	ESTRATEGIA ESPECÍFICA.....	8
3.4.1	General.....	8
3.4.2	Específicos	8
3.5	ANÁLISIS EXTERNO – PESTEL.....	9
3.5.1	Político	9
3.5.2	Económico.....	9
3.5.3	Social	9
3.5.4	Tecnológico.....	9
3.5.5	Ecológico	10
3.5.6	Legal	10
3.6	ANÁLISIS INTERNO – 5 FUERZAS DE PORTER	10
3.6.1	Amenaza de ingreso de nuevos competidores.....	10
3.6.2	Amenaza de ingreso de productos sustitutos	10
3.6.3	Poder de negociación de los proveedores	11
3.6.4	Poder de negociación de clientes.....	11
3.6.5	Nivel de competencia del sector.....	11
3.7	ANÁLISIS FODA	11
3.7.1	Fortaleza.....	11

3.7.2	Oportunidad.....	12
3.7.3	Debilidades.....	12
3.7.4	Amenazas	12
4	PLAN DE MARKETING	13
4.1	INVESTIGACIÓN / VALIDACIÓN DE MERCADO	13
4.1.1	Diseño metodológico de investigación/metodología validación hipótesis	13
4.1.2	Resultado de la investigación.....	15
4.1.3	Informe final: elaboración de tendencias patrones y conclusiones	19
4.2	MODELO CANVAS.....	20
4.3	PLANTEAMIENTO DE OBJETIVOS DE MARKETING	20
4.3.1	Corto plazo: de 1 a 2 años.....	20
4.3.2	Mediano plazo: de 2 a 3 años	21
4.3.3	Largo plazo: de 3 a 5 años.....	21
4.4	ESTRATEGIAS DE MARKETING	21
4.4.1	Segmentación	21
4.4.2	Posicionamiento	22
4.5	MERCADO OBJETIVO.....	23
4.5.1	Tamaño de mercado - potencial	23
4.5.2	Tamaño de mercado disponible.....	23
4.5.3	Tamaño de mercado efectivo	24
4.5.4	Tamaño de mercado objetivo	25
4.5.5	Potencial de crecimiento de mercado	25
4.6	DESARROLLO Y ESTRATEGIA DE MARKETING MIX	26
4.6.1	Estrategia de producto / servicio	26
4.6.2	Estrategia de precios (análisis de costos, precios de mercado).....	28
4.6.3	Estrategia comunicacional - promoción.....	30
4.6.4	Estrategia de distribución - plaza	35
4.7	PLAN DE VENTAS Y PROYECCIÓN DE LA DEMANDA.....	36
4.8	PRESUPUESTO DE MARKETING	37
5	PLAN DE OPERACIONES.....	38
5.1	POLÍTICA DE OPERACIONES	38
5.1.1	Servicio	38

5.1.2	Procesos	39
5.1.3	Planificación.....	40
5.1.4	Inventarios.....	40
5.2	DISEÑO DE LAS INSTALACIONES	40
5.2.1	Localización de las instalaciones.....	40
5.2.2	Capacitación de las instalaciones	41
5.2.3	Distribución de las instalaciones	41
5.3	ESPECIFICACIONES DEL PRODUCTO.....	42
5.4	PLANEAMIENTO DE LA PRODUCCIÓN	44
5.4.1	Gestión de compras y stock.....	44
5.4.2	Proveedores	45
5.4.3	Inversión de activos fijos vinculados al proceso productivo	45
5.4.4	Estructura de costos de producción y gastos operativos	45
5.4.5	Mapa de procesos	46
6	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y PLAN DE RECURSOS HUMANOS	49
6.1	OBJETIVOS ORGANIZACIONALES	49
6.2	NATURALEZA DE LA ORGANIZACIÓN	50
6.2.1	Organigrama.....	50
6.2.2	Descripción de los puestos y funciones	50
6.3	POLÍTICAS ORGANIZACIONALES	53
6.4	GESTIÓN HUMANA.....	54
6.4.1	Reclutamiento.....	54
6.4.2	Selección, contratación e inducción	54
6.4.3	Capacitación, desarrollo y evaluación de desempeño	56
6.4.4	Motivación	57
6.4.5	Sistema de remuneraciones	58
6.4.6	Estructura de gastos de recursos humanos	58
7	PLAN ECONOMICO FINANCIERO	60
7.1	SUPUESTOS	60
7.2	INVERSIÓN EN ACTIVOS (FIJOS E INTANGIBLE) Y DEPRECIACIÓN.....	60
7.3	PROYECCIÓN DE VENTAS	61
7.4	CÁLCULO DE CAPITAL DE TRABAJO	61

7.5	ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO: TRADICIONAL Y NO TRADICIONAL.....	61
7.6	ESTADOS FINANCIEROS (BALANCE GENERAL, ESTADOS DE GGPP, FLUJO CAJA) .	62
7.7	FLUJO FINANCIERO	63
7.8	TASA DE DESCUENTO ACCIONISTAS Y WACC	64
7.9	INDICADORES DE RENTABILIDAD.....	65
7.10	ANÁLISIS DE RIESGOS	66
7.10.1	Análisis de sensibilidad.....	66
7.10.2	Análisis de escenarios	66
7.10.3	Análisis de punto de equilibrio.....	66
7.10.4	Principales riesgos del proyecto (cualitativo)	67
8	CONCLUSIONES.....	68
9	REFERENCIAS	69
10	ANEXOS.....	72
10.1	ANEXO 1: CUESTIONARIO	72
10.2	ANEXO 2: INVENTARIO DE ASOCIACIONES Y CANCHAS	76

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Visitas del Landing Page	19
Tabla 2: Público alcanzado vs porcentaje de conversión obtenido	19
Tabla 3: Tamaño de mercado potencial	23
Tabla 4: Tamaño de mercado disponible	23
Tabla 5: Tamaño de mercado efectivo	24
Tabla 6: Tamaño de mercado objetivo.....	24
Tabla 7: Presupuesto de Marketing Tradicional.....	31
Tabla 8: Presupuesto de contenidos digitales	32
Tabla 9: Presupuesto de redes sociales	33
Tabla 10: Presupuesto Adwords – SEM y SEO	34
Tabla 11: Presupuesto banner digitales.....	34
Tabla 12: Presupuesto de campaña e-mailing	35
Tabla 13: Proyección de la demanda en los próximos 5 años.....	36
Tabla 14: Proyección de ventas en los próximos 5 años.....	37
Tabla 15: Proyección de gastos de Marketing.....	37
Tabla 16: Características de Evaluación de Localizaciones.....	41
Tabla 17: Determinación de activo intangible.....	45
Tabla 18: Determinación de gastos pre-operativo	45
Tabla 19: Determinación de gastos operativo	46
Tabla 20: Estructura de gastos de recursos humanos.....	58
Tabla 21: Estructura de gastos de RRHH mensual y anual (Beneficios Sociales)	59
Tabla 22: Gasto total de planilla.....	59
Tabla 23: Supuestos del proyecto	60
Tabla 24: Cuadro determinación de activos intangibles	60
Tabla 25: Cuadro proyección de ventas.....	61
Tabla 26: Cuadro de cálculo de capital de trabajo.....	61
Tabla 27: Cuadro de estructura de inversión	61
Tabla 28: Balance General	62
Tabla 29: Estado de Resultados.....	63
Tabla 30: Flujo caja disponible	63
Tabla 31: Determinación de VAN y TIR del proyecto.....	64
Tabla 32: Tasa de Descuento accionistas y WACC	64

Tabla 33: Indicadores financieros.....	65
Tabla 34: Cuadro de sensibilidad al precio	66
Tabla 35: Resumen de escenarios.....	66
Tabla 36: Cuadro de determinación del punto de equilibrio	67

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Modelo CANVAS del Negocio - Inicial	13
Figura 2: Fan Page	14
Figura 3: Landing Page	14
Figura 4: Método exploratorio (pregunta 4).....	15
Figura 5: Método exploratorio (pregunta 6).....	15
Figura 6: Método exploratorio (pregunta 9).....	16
Figura 7: Método exploratorio (pregunta 11).....	16
Figura 8: Método exploratorio (pregunta 17).....	17
Figura 9: Método exploratorio (pregunta 19).....	17
Figura 10: Método exploratorio (pregunta 20).....	17
Figura 11: Método exploratorio (pregunta 21).....	18
Figura 12: Método exploratorio (pregunta 22).....	18
Figura 13: Modelo CANVAS del Negocio - Refinado.....	20
Figura 14: Proceso de registro de usuario	46
Figura 15: Proceso de reserva de cancha	47
Figura 16: Proceso de reserva de instructor	47
Figura 17: Proceso de reserva de partner	48
Figura 18: Propuesta de organigrama	50
Figura 19: Cuadro proceso de selección de personal.....	55
Figura 20: Formato de evaluación de desempeño	57

2 ASPECTOS GENERALES

2.1 Idea de negocio

El modelo de negocio se sustenta en el desarrollo de una plataforma de innovación digital, orientada a crear la primera comunidad de deportistas aficionados del país, denominada ATA Perú (Asociación de Tenistas Aficionados del Perú), con acceso a un portafolio de servicios online¹ diseñado para facilitar la práctica deportiva. En este contexto, la comunidad mediante una suscripción anual o pago de comisión por uso accederá a la cartera de servicios que ha sido establecida para suministrar la logística necesaria para facilitar y recrear la experiencia del atleta de alta competencia durante su práctica deportiva desde la comodidad de su bolsillo (App).

La idea de negocio plantea una solución a las limitaciones que el tenista amateur enfrenta al momento de realizar su práctica deportiva, ¿cómo contactar a un instructor?, ¿cómo separar una cancha de tenis?, ¿cómo encontrar un partner para jugar?, ¿qué recomendaciones debo de seguir?, entre otras preguntas que todo tenista aficionado enfrenta al iniciar en la práctica de este deporte. En ese sentido, las necesidades deportivas del segmento aficionado están en aumento año a año; según, Bermúdez indica que, “en los últimos 4 años el mercado digital se incrementó 40% y, se estima que 2022 ascienda a \$ 27,400 millones” (Bermudez, 2019).

En el contexto local, de acuerdo al Diario Gestión el 79% de peruanos piensa que la práctica de algún tipo de actividad física (deporte) contribuye a mantenerse saludable, sin embargo, solo un 39% de la población lo práctica, según el estudio de “Vida Saludable” realizada por Arellano Marketing (Gestion, 2019).

A nivel gobierno, nuestro modelo de negocio se sustenta en la Política Nacional del Deporte del Instituto Peruano del Deporte (IPD) que establece que, “*La práctica deportiva genera a la vez aficionados que consumen deportes, a través de medios de comunicación (televisión, radio, diarios y revistas, internet), indumentaria deportivas, academias, gimnasios, entre otros*” (Instituto Peruano del Deporte, s.f., pág. 46).

Adicionalmente, en la referida publicación del IPD se afirma también que, “*El crecimiento de la demanda aficionada del deporte trae oportunidades de negocio no atendidas, y este a su vez una gran proyección de demanda, generándose un círculo virtuoso que conlleva al*

¹ Ser la primera comunidad de deportistas amateurs que integre todo el mundo del deporte (deportistas, fanáticos, entrenadores, academias, canchas, clubes, torneos y comercios) en un solo lugar.

desarrollo de la industria deportiva y búsqueda de la mejora de la calidad de vida y salud” (Instituto Peruano del Deporte, s.f.).

En el mismo orden, la publicación del Diario Gestión indica que, *“En el 2020, el IPD elevará en 20% el presupuesto de apoyo para el deportista luego del exitoso desempeño del Perú en los Panamericanos 2019”* (Gestión, 2019).

Asimismo, lo señalado anteriormente se complementa con lo afirmado por Benito, Juárez, Masías & Paricahua en su trabajo de tesis “Planeamiento Estratégico de la Industria Peruana del Deporte” para la obtención del grado de magíster, explicaron que, *“La tecnología es una de las barreras más grandes y complejas que enfrenta el deporte, tanto para el Instituto Peruano del Deporte (IPD) como para la mayoría de clubes que, no cuentan con tecnología adecuada que favorezca su práctica y masificación”* (Benito, 2017). Dicho trabajo plantea la importancia del uso de las tecnologías actuales para el desarrollo del deporte que permite el refuerzo de los hábitos de vida sana y reducción del estrés del usuario final, mediante una mejora o redistribución del tiempo para realizar las actividades diarias.

En ese sentido, el modelo de negocio de ATA Perú se basa en una creciente tendencia de las personas aficionadas por las actividades deportivas, vida sana y disposición por la adopción de las soluciones tecnológicas que contribuyan a la gestión y optimización de tiempos.

2.2 Descripción del servicio o producto

ATA Perú es una plataforma digital (App) de relacionamiento entre la comunidad aficionada de tenis y los proveedores de servicios que son indispensables para su práctica deportiva. La propuesta contiene 3 ejes fundamentales:

- **Eje 1:** generar una comunidad aficionada de tenistas con acceso a una cartera de servicios
 - Búsqueda de un partner de juego.
 - Facilitar la logística de localizar, reservar y pagar por canchas y profesores de tenis.
 - Realizar una inscripción a torneos y eventos tenísticos para aficionados.
 - Participar del ranking ATA por desempeño de juego.
- **Eje 2:** generar contenidos con valor para el segmento aficionado
 - Coberturas de las competencias y torneos locales.
 - Compartir los perfiles y desempeño para motivar la competencia.
- **Eje 3:** incrementar las preferencias por el deporte del tenis en el segmento objetivo para que sea promovido de manera orgánica entre las redes de contacto de la comunidad.

2.3 Descripción del mercado local, regional y global del servicio

2.3.1 Mercado Local

Tennik: <http://tennik.com/>

De acuerdo a lo indicado en la dirección electrónica.



“App móvil dirigida a jugadores de tenis que buscan mejorar su juego, potenciarlo y enfrentar nuevos retos” (Tennik, s.f.). Esta solución permite el registro de los partidos de juego y actividades del tenis.

2.3.2 Mercado Regional

Clickpass: <https://www.clickypass.com/#home>

De acuerdo a lo indicado en la dirección electrónica.



“App móvil de reservas online en complejos deportivos multideportivo. La idea es sencilla: posibilitar que cualquier complejo pueda recibir reservas vía internet, cuya sede principal se encuentra en la ciudad de Córdoba Argentina” (Clickypass, 2018).

clicky tu complejo ¿Quieres reservar? Consultanos al (0351) 15801112 INGRESÁ PUBLICÁ TU COMPLEJO

Accedé a más de 280 canchas en un mismo lugar

Hoy: 25 Jun 19:00 VER TURNOS

Reservá online ó consultanos al (0351) 15801112

GRATUITO Y CONFIABLE
Encuentra todas las canchas y turnos disponibles en un mismo lugar las 24 horas. Reservá tu cancha gratis en menos de 2 minutos.

RESERVA ASEGURADA
Los turnos se sincronizan automáticamente con el complejo y Clicky te da la opción de señalar la cancha por adelantado.

INVITÁ A TUS AMIGOS
Invita a tus amigos y conseguí dinero Clicky para tu próximo turno.
[Ver detalles](#)

Asimismo, el Diario Digital Infonegocios nos indica lo siguiente:

Clicky, es un emprendimiento digital de Incutex (incubadora de Santex) que reúne a todos los complejos de básquet, fútbol, tenis, paddle y squash de Córdoba que alquilan sus canchas al público permitiendo que los interesados realicen las reservas por medio digital, sin necesidad de llamar para confirmar el lugar. ¿Cómo funciona?, el usuario se registra con mail y contraseña y, una vez dentro, se redirecciona al administrador de reservas online que indica los lugares, turnos y precios disponibles para que el cliente elija la opción más adecuada a sus necesidades. (Infonegocios, 2013)

2.3.3 Mercado Global

Playtomic: <https://playtomic.io/>

De acuerdo a lo indicado en la dirección electrónica:



“Es una herramienta digital que, a través del ordenador o de una App móvil, permite realizar una reserva de las pistas deportivas” (Playtomic, s.f.).



Asimismo, el Diario Digital Marca nos indica lo siguiente:

Playtomic, creada en 2017, ya era conocida como una aplicación de reservas de pistas, centradas en tenis y pádel. De la solidez de su proyecto, contó con el apoyo del fondo de inversión especializado en empresas tecnológicas GP Bullhound (Wallapop). Tras su lanzamiento sus planes de internacionalizarse incluyen pasar de la verticalidad (relación entre jugador y espacio que quiere alquilar para hacer deporte) a la transversalidad (poner en contacto a toda la comunidad) para incentivar la práctica deportiva. (Carreño, 2019)

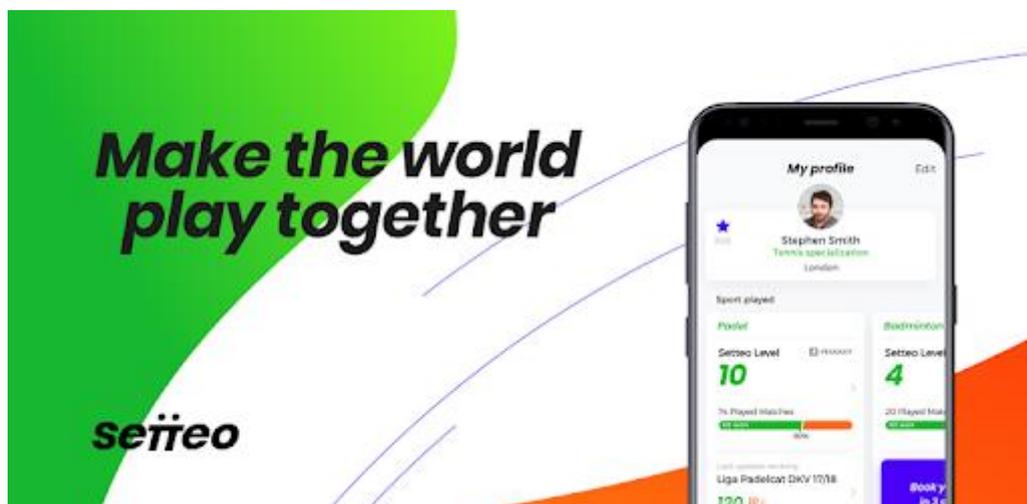


La ciudad de Madrid (España) es la ciudad de origen de la plataforma digital que opera en la actualidad en gran parte de Europa.

Setteo: <https://www.setteo.com/>



“Es la primera red social mundial de deportes de raqueta con el objetivo de conectar y deleitar a toda la comunidad en todas partes” (Setteo, s.f.).



Asimismo, el Diario Digital Padel World Press nos indica lo siguiente:

Fundada en 2014, es la primera Comunidad Mundial de deportes de raqueta con su slogan “Make the world play together” y su objetivo es conectar a 650 millones de jugadores de raquetas de todo el mundo. Además, funciona como una plataforma de gestión para las federaciones, clubes y profesionales. Tras unos años en el mercado, Setteo, brinda el servicio a 135.000 usuarios, 15.000 profesionales, 600 clubes y más de 30 asociaciones nacionales de deportes de raqueta incluida la USPTA (US Professional Tennis Association) que, en la actualidad, administra su negocio a través de la plataforma. (Padel World Spress, 2018)

Strava: <https://www.strava.com>

De acuerdo a lo indicado en la dirección electrónica.



“Es una aplicación móvil (App) que te permite hacer un seguimiento de tus carreras a pie y recorridos en bicicleta, unirte a nuevos desafíos, grupos y comparar tus progresos con otros usuarios de la app” (Strava, s.f.)

Lo antes indicado, es concordante con lo publicado en el Blog Palabra de Runner que indica que, “Strava es una de las mayores aplicaciones para hacer deporte que existen actualmente”. A base de mejorar y mejorar su servicio han conseguido que millones de deportistas registren todos sus entrenamientos, formándose como una comunidad muy activa de atletas populares y profesionales” (Moya, s.f.).

3 PLANEAMIENTO GENERAL

3.1 Visión

Unificar la comunidad deportiva de aficionados al tenis en una red social inclusiva.

3.2 Misión

Ser la primera comunidad digital de deportistas aficionados del tenis que congregue todo el mundo del deporte en un solo lugar: “jugadores, entrenadores, academias, canchas, clubes, torneos, fanáticos y comercios”.

3.3 Estrategia genérica

La solución usa una estrategia genérica de diferenciación y segmentación determinada por Michael Porter, en base a la propuesta de valor del producto que, prioriza un relacionamiento del deportista aficionado con proveedores de servicios especializados con experiencia que, garantizan el aprendizaje o práctica deportiva. En ese sentido, se propiciará el intercambio de información relevante al tenis a través de una comunidad virtual apoyada en la plataforma de ATA Perú que conectará a:

- Individuos de diferentes procedencias geográficas y grupos sociales con el mismo interés o preferencia deportiva.
- Miembros en torno a temas específicos de interés, debate de tópicos y creación de material con consejos de entrenamiento, lugares de torneos, recomendaciones y sugerencia para la compra de suministros, entre otros.
- Retroalimentación constante entre los participantes de la comunidad virtual y proveedores que propicia una competencia sana del deporte.

3.4 Estrategia específica

3.4.1 General

Buscamos aprovechar la necesidad de figurar y valorar los logros de la comunidad aficionada al tenis.

3.4.2 Específicos

- Gestionar los perfiles de la comunidad aficionada de tenis para propiciar la competencia y permita masificar deportiva.
- Disponer de un catálogo de servicios idónea y segura que garantice la transacción entre un integrante de la comunidad virtual de tenis con un proveedor asociado.

- Desarrollar los contenidos especializados según los intereses del perfil con coberturas de torneos y notas especiales a los participantes.

3.5 Análisis Externo – PESTEL

3.5.1 Político

- Decreto Supremo N° 0003-2017-MINEDU de la Política Nacional del Deporte que incorpora el derecho constitucional del deporte en la constitución, artículo 14 ².
- Programa de Innovación del Ministerio de la Producción para los emprendimientos y negocios de Startup ³.

3.5.2 Económico

- El proyectado de crecimiento económico del Perú para el 2019 es de 2.5% al mes de setiembre de 2019. (Semana Economica, s.f.).
- Tendencia de crecimiento en el gasto de servicios y productos relacionados a los deportes, educación y vida sana. (Mercado Negro, 2018).
- IPD aumentará en 20% el presupuesto en deporte como resultado de los Panamericanos 2019. (Gestion, 2019).

3.5.3 Social

- El interés del deporte creció 40% a nivel mundial en los últimos 4 años. (Bermudez, 2019).
- 70% de peruanos realiza alguna actividad física, haciéndolo principalmente por su cuenta, según estudio de Vida Saludable realizado por DATUM en el 2018 (Ysla, 2018).
- El perfil del peruano saludable oscila entre 25 a 44 años y mayoritariamente hombres (60%), según un estudio de Arellano Marketing (Palomino, 2016).

3.5.4 Tecnológico

- La facturación global del deporte digital se estima será de \$ 27,400 millones para el 2022. (Bermudez, 2019).
- El comercio electrónico de productos de servicios por internet en América Latina creció un 25.4% (Quiros, 2018).
- En Perú, el comercio electrónico tuvo un crecimiento del 30.2% en 2018 (Quiros, 2018).

² <https://www.gob.pe/institucion/minedu/normas-legales/118350-003-2017-minedu>

³ <https://www.pqs.pe/emprendimiento/emprendimiento-startup-peru-cofinanciamiento-proyectos-innovacion>

3.5.5 Ecológico

- Crecimiento de las preferencias de consumidores de negocios virtuales que no generen contaminantes y son amigables con el medio ambiente. (Euromonitor Internacional, 2019).
- Incremento de la demanda de servicios o productos relacionados a la vida sana, responsabilidad social y sostenibilidad contribuyendo al cuidado ambiental y una mayor preocupación por la salud y práctica de algún deporte. (Mercado Negro, 2018).

3.5.6 Legal

- Resolución N° 285-2009-P/IPD, 5 de agosto de 2009,⁴ “Esquema de organización para la elaboración del plan nacional del deporte”, modificado, como documento guía para la elaboración del Plan Nacional del Deporte 2011-2030.
- Ley N° 27269, Ley de Firmas y Certificados Digitales.
- Ley N° 27291, Ley que regula la manifestación de la voluntad a través de medios electrónicos validando el uso de soportes electrónicos en los actos jurídicos, Art. 141-A, concordante con Artículo 1374 del Código Civil, que facilita el comercio electrónico.
- TLC que incluyen capítulos de comercio electrónico suscritos por Perú.

3.6 Análisis Interno – 5 Fuerzas de Porter

3.6.1 Amenaza de ingreso de nuevos competidores

BAJO

- Alta inversión en tecnología y conocimiento del rubro.
- Necesidad de realizar estrategias comunes con diversos actores: federaciones deportivas, asociaciones deportivas, clubs deportivos, proveedores, canchas, entre otros.

3.6.2 Amenaza de ingreso de productos sustitutos

ALTO

- Crecimiento de las tendencias por la adopción de una vida sana y la necesidad de adoptar herramientas tecnológicas que faciliten servicios deportivos disponibles.
- Oferta de diversos aplicativos de servicios directos y complementarios de la salud y el deporte.

⁴ <https://vlex.com.pe/source/peruano-diario-oficial-2021/issue/2009/08/05>

3.6.3 Poder de negociación de los proveedores

MEDIO

- Los clubs y asociaciones deportivas no cuentan con los conocimientos para ofrecer una adecuada experiencia de sus servicios mediante las plataformas tecnológicas.
- Alta diversidad de los proveedores, desarrolladores y herramientas informáticas para el desarrollo de soluciones web, App y Mobile.

3.6.4 Poder de negociación de clientes

MEDIO

- Para los deportistas amateur es bajo debido a que no existe ofertas personalizadas de servicios deportivos a nivel de plataformas tecnológicas.
- Para los clubs y asociaciones es medio por que ofrecen los servicios tradicionales, sin ningún componente tecnológico, de experiencia y comunicación que complementan la práctica deportiva de sus miembros.

3.6.5 Nivel de competencia del sector

MEDIO

- No existe una oferta de plataformas tecnológicas que incorporen el concepto de servicios deportivos y complementarios, integrados para una comunidad virtual.
- Las plataformas de servicios tecnológico-existentes ofrecen servicios estandarizados y no personalizados para el deportista aficionado, son genéricos.
- Incremento de las tendencias en demanda de vida saludable con un alto componente de práctica deportiva para aficionados y experiencia de servicios de productos saludables.

3.7 Análisis FODA

3.7.1 Fortaleza

- Conocimiento y experiencia del equipo operativo (empleados del negocio) en los servicios deportivos ofrecidos en la plataforma para deportistas aficionados.
- Alianzas estratégicas con clubs y asociaciones deportivas en el mercado en donde se encuentran nuestros potenciales clientes.
- La plataforma tecnológica permite otorgar un servicio de omnicalidad necesaria para llegar a nuestros clientes y ofrecerles el producto requerido.

- El servicio personalizado es nuestra propuesta de valor que sostiene lo ofertado por la plataforma tecnológica con una atención integral y rápida, acorde con las tendencias de un servicio vivencial y saludable que busca el cliente objetivo.

3.7.2 Oportunidad

- Creciente tendencia de la demanda de servicios relacionado a la vida saludable y al ejercicio.
- Consumidores actuales valoran los servicios de experiencia y el cumplimiento de lo ofertado en tiempo y calidad.
- Incremento de utilización de herramientas tecnológicas en la búsqueda de bienes y servicios por parte de los consumidores.
- Aprobación de leyes favorables a la práctica de los deportes para la vida personal y profesional (ley a favor de la práctica de ciclismo para ir al trabajo).
- Incremento de ventas a través de plataforma tecnológica (e-Comerce).
- Creación de segmentos con estilos de vida que priorizan el consumo de servicios y productos con bienestar al medio ambiente y consumidor.

3.7.3 Debilidades

- Dependencia de profesionales técnicos para el desarrollo y mantenimiento de la plataforma tecnológica en la cual se oferta el servicio.
- Conocimiento insuficiente en las múltiples disciplinas deportivas que proyecta ofrecer la plataforma digital que dificulten la segmentación requerida.
- Dificultades en las negociaciones con socios estratégicos (clubs o asociaciones) en disposición de infraestructura y ambientes para consumidores y campeonatos.

3.7.4 Amenazas

- Modelo de negocio es replicable por inversionistas o Startup.
- Los clubs o asociaciones podrían copiar e incluir dentro de su mezcla de servicios nuestra propuesta de valor.
- Nuevas regulaciones en el uso de plataformas tecnológicas por INDECOPI.
- Productos o servicios sustitutos como los influencer, redes sociales entre otros.

4 PLAN DE MARKETING

4.1 Investigación / validación de mercado

La hipótesis plantea brindar una solución a las necesidades de deportistas aficionados en tenis para conseguir una experiencia satisfactoria durante su práctica deportiva. En ese supuesto, se plantea crear una plataforma virtual que relacione a la comunidad del tenis aficionado con distintos proveedores de servicios especializados necesarios para garantizar la recreación de la experiencia del atleta de alta competitividad.

Figura 1: Modelo CANVAS del Negocio - Inicial



Fuente: Elaboración Propia

4.1.1 Diseño metodológico de investigación/metodología validación hipótesis

El modelo de negocio o hipótesis planteados tendrá dos validaciones.

Método Exploratorio

Para el presente método se ha elaborado una entrevista cualitativa dirigida a los deportistas aficionados a la disciplina deportiva de tenis que visita o utiliza las instalaciones de 5 clubes ubicados en Miraflores, Surco, San Borja, San Isidro y la Molina. La entrevista fue realizada a 30 personas que practican tenis, dando como resultado una apreciación favorable a la idea de negocio que planteaba una solución a las reales necesidades del segmento, se adjunta la ficha de la entrevista en el Anexo A: Encuesta del Método Exploratorio de Tenis, en la cual se detallan las 24 preguntas realizadas.

Método Pitch –VMP

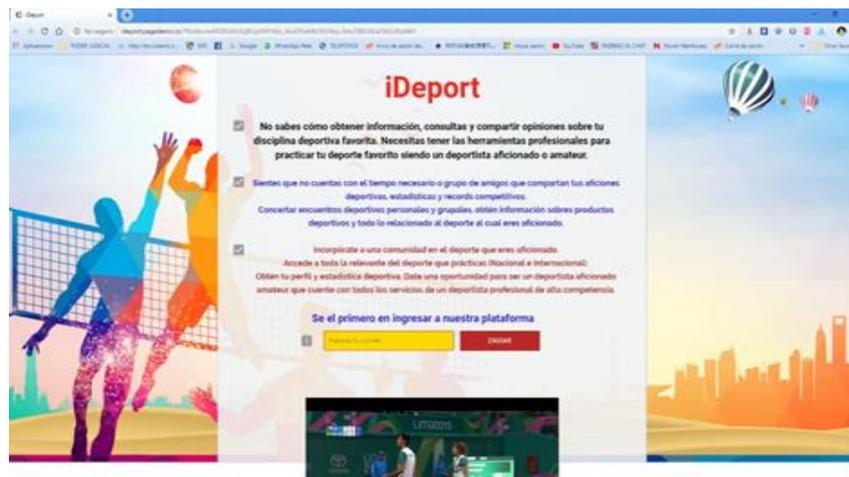
Para validar la idea de negocio del servicio, culminada las entrevistas cualitativas se procedió a revalidar la hipótesis mediante el Método del Producto Mínimo Viable con un anuncio en Facebook, utilizando comunicaciones y avisos del servicio ofrecido por nuestra plataforma por nuestro Fan Page y Landing Page, creadas para obtener la información de los potenciales clientes y establecer la intención de compra del servicio y, si cumple con las necesidades no atendida por el mercado.

Figura 2: Fan Page



Fuente: Elaboración Propia

Figura 3: Landing Page



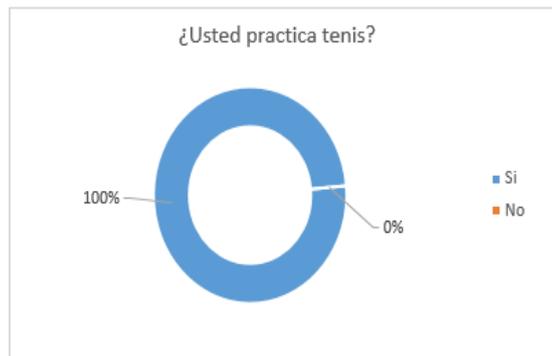
Fuente: Elaboración Propia

4.1.2 Resultado de la investigación

Método Exploratorio

Como resultado de las encuestas realizadas se ha podido definir nuestro cliente potencial que difiere del determinado inicialmente, asimismo nos permitió detectar las características más relevantes que valida la idea del modelo de negocio. En ese sentido, de la encuesta realizada se seleccionó y analizó nueve (9) preguntas que a continuación detallamos.

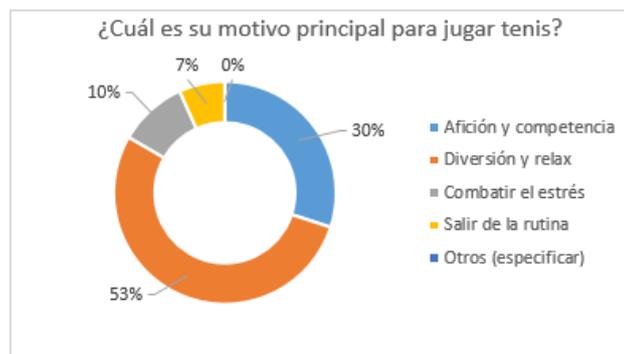
Figura 4: Método exploratorio (pregunta 4)



Fuente: Elaboración Propia

En el presente cuadro se aprecia que el 100% de encuestados practican tenis, lo cual indica que la muestra elegida para la presente encuesta se está enfocando en el público objetivo del proyecto propuesto.

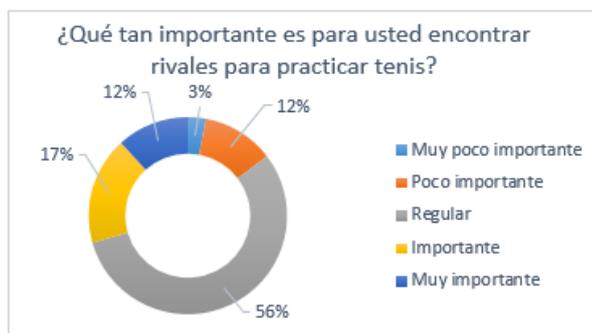
Figura 5: Método exploratorio (pregunta 6)



Fuente: Elaboración Propia

Se identificó que, el motivo principal de práctica de tenis es por “**Diversión y relax**” con un 53% y, 30% ha indicado que lo practica por “**Afición y competencia**”; siendo un segmento de aficionados, es interesante corroborar que hay interés de competencia entre sus pares.

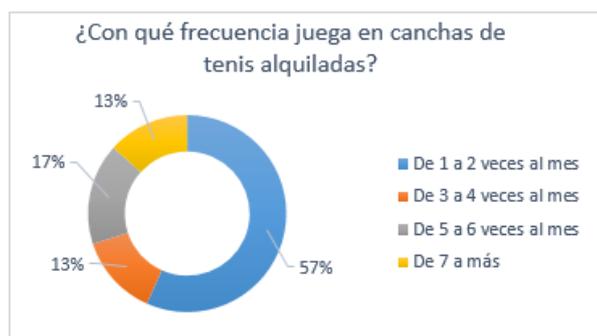
Figura 6: Método exploratorio (pregunta 9)



Fuente: Elaboración Propia

En correspondencia al resultado de la pregunta 6, 29% de encuestados mencionaron que, es **“Importante”** o **“Muy importante”** ampliar su red de contactos para conseguir mayores opciones de juego y rivales para permita medirse con otros y mejorar su nivel.

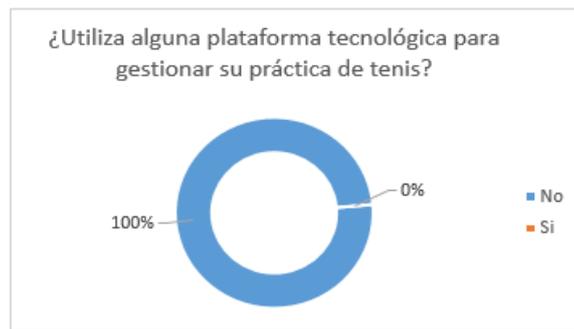
Figura 7: Método exploratorio (pregunta 11)



Fuente: Elaboración Propia

También han indicado la frecuencia con la que practican tenis, siendo la de mayor frecuencia la **“De 1 a 2 veces al mes”** con 57% de interés. En este contexto, una de las mayores barreras que enfrentan es tener un compañero de juego dispuesto, mientras los que respondieron **“De 7 a más”** tienen una red de contactos ya establecida que les da mayores opciones de concretar su práctica deportiva, evidenciando una necesidad del mercado que debe atenderse.

Figura 8: Método exploratorio (pregunta 17)



Fuente: Elaboración Propia

100% de encuestados indicaron que no utiliza ninguna plataforma tecnológica para gestionar su práctica por lo que se infiere que existe una necesidad no atendida del mercado objetivo.

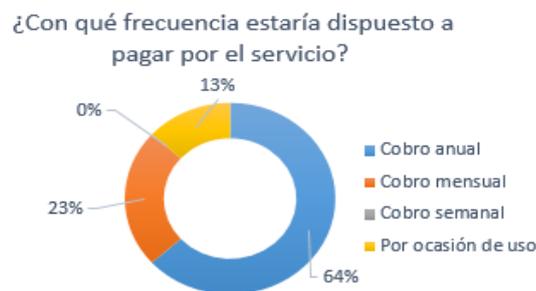
Figura 9: Método exploratorio (pregunta 19)



Fuente: Elaboración Propia

97% de los encuestados está interesado por contratar una solución tecnológica que ofrezca un portafolio de servicios que permita mejorar su práctica deportiva.

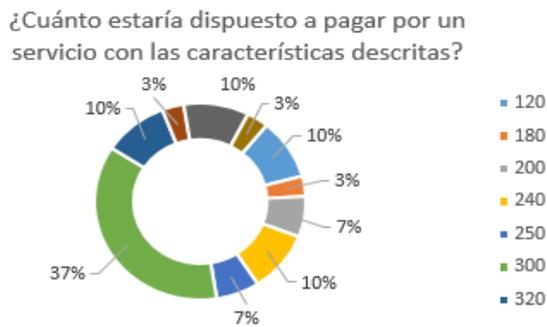
Figura 10: Método exploratorio (pregunta 20)



Fuente: Elaboración Propia

87% está dispuesta a realizar un “**Cobro mensual**” o “**Cobro anual**”, coincidiendo con el grupo que tiene mayor regularidad de juego o red de contactos. En sentido opuesto, el 13% de los encuestados al tener un mejor ritmo de juego prefiere el pago por uso.

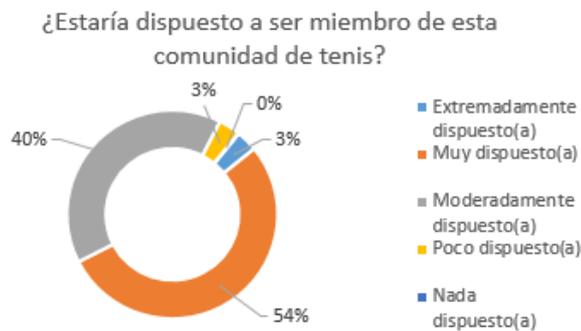
Figura 11: Método exploratorio (pregunta 21)



Fuente: Elaboración Propia

De los diversos resultados de pagos de una membresía, un 37% de los encuestados estarían dispuestos a pagar S/ 300 soles y un 10% indican S/ 120 soles anuales.

Figura 12: Método exploratorio (pregunta 22)



Fuente: Elaboración Propia

Asimismo, 57% está “**Muy dispuesto(a)**” o “**Extremadamente dispuesto(a)**” a pertenecer a la comunidad de tenis, y solo el 3% de los encuestados indicó que “**Nada dispuesto**”.

Los resultados obtenidos nos han permitido modificar nuestro enfoque inicial del modelo de negocio, identificando y priorizando las necesidades del público objetivo y replanteando nuestros socios estratégicos iniciales del servicio a ofrecer desde la plataforma, así como, el monto y forma de pago del servicio, motivo por el cual se han realizado ajustes a modelo de negocio inicial en base a los resultados obtenidos.

Método Pitch –VMP

Con la finalidad de validar nuestro Modelo de Negocio se creó dentro de nuestro Facebook un Fan Page, mediante el cual se daba a conocer la propuesta de negocio y se le creó un anuncio a través de un Landing Page para los que tuvieran interés por el servicio ingresarán

a la página dándole un clic al anuncio para registrar sus datos. De esta manera, obtuvimos las tendencias de interés que genera el servicio ofertado y validamos la hipótesis inicial. A continuación, indicamos las direcciones del Fan Page y Landing Page:

- <https://www.facebook.com/104398847580412/posts/104589470894683>
- ideport.pagedemo.co

Como resultado de las publicaciones se obtuvo 993 visitas en el Landing Page y 134 registros de correo electrónico por personas interesadas, lográndose una tasa de conversión del 13% aproximadamente. El porcentaje alcanzado es el público objetivo interesado en adquirir el servicio.

Tabla 1: Visitas del Landing Page

Visitas en Landing Page	Conversión de Registros	Leads
933	134	13.50%

Fuente: Elaboración Propia

4.1.3 Informe final: elaboración de tendencias patrones y conclusiones

Del análisis de validación de la hipótesis inicial realizado se consiguió información relevante con una tasa de conversión del 13.50% del servicio ofrecido mediante los anuncios en Fan Page y Landing Page elaborados.

Tabla 2: Público alcanzado vs porcentaje de conversión obtenido

Público Alcanzado	Clics	Visitas Landing Page	Registros Realizados	Aceptación
19,631	1,105	993	134	13.50%

Fuente: Elaboración Propia

Del cuadro se puede apreciar que la publicación tuvo un alcance de 19,631 habitantes de los cuales 1,105 dieron un clic a la publicación. Asimismo, se obtuvo 993 visitas al anuncio ofertado, y 134 personas dejaron datos para mayor información; la cantidad de personas que representan las ventas se divide entre la cantidad de visitantes al anuncio (134/993) dando una tasa de conversión de 13.50%.

En consecuencia, se concluye que existe un nicho de mercado no atendido que busca este tipo de servicios personalizado validando nuestra hipótesis, por lo cual debemos actualizar

nuestro modelo de negocio a los resultados obtenidos con la finalidad de elaborar un plan de negocio en base a estos datos y ver la viabilidad y factibilidad del proyecto en un horizonte a 5 años.

4.2 Modelo CANVAS

Figura 13: Modelo CANVAS del Negocio - Refinado



Fuente: Elaboración Propia

4.3 Planteamiento de objetivos de marketing

4.3.1 Corto plazo: de 1 a 2 años.

- Posicionar ATA Perú en clubes, asociaciones, eventos de tenis y redes sociales.
- Obtener los 2,494 suscriptores como mínimo en el primer año.
- 15% de incremento de suscriptores en segundo año de operación.

Hitos:

- ✓ Lanzamiento de APP con las funcionalidades:
 - Búsqueda de partners
 - Búsqueda de instructores
 - Localización de canchas
 - Reserva de canchas
 - Pago de canchas de tenis
- ✓ Primer torneo ATA Perú
- ✓ Lanzamiento de ranking ATA Perú

4.3.2 Mediano plazo: de 2 a 3 años

- Lograr un mínimo tres (3) clientes que publiquen productos o servicios por medio de nuestra plataforma tecnológica en el tercer año de operación.
- 75% de satisfacción del servicio al cliente en el tercer año.

Hitos:

- ✓ Consolidar la primera comunidad deportiva del tenis.
- ✓ Tours deportivos centrados en recrear la experiencia de tenis profesional.
- ✓ Presencia en 2 provincias.

4.3.3 Largo plazo: de 3 a 5 años.

- Consolidar la marca y cobertura del servicio en provincias.
- Ser la mayor plataforma deportiva de servicios deportivos localmente.
- Lograr contratos a largo plazo con clubs y asociaciones deportivas.

Hitos:

- ✓ Llegar a los 5,000 usuarios activos.
- ✓ Expansión de la plataforma en otros deportes.

4.4 Estrategias de Marketing

La estrategia principal del servicio es la personalización del producto en cada una de las disciplinas deportivas que se ofrezcan, de acuerdo al gusto y preferencias de los potenciales clientes. En dicho sentido, se iniciará la App con el tenis y posteriormente se evaluará la ampliación a otros deportes.

4.4.1 Segmentación

Nuestro servicio va dirigido a los deportistas aficionados que tienen la necesidad de practicar el deporte de su preferencia, tal como lo haría un deportista profesional, es decir, tener a su disposición un portafolio de servicios complementarios que rodean su práctica deportiva, tales como, comunidades virtuales de consulta, participación de campeonatos, estadísticas del rendimiento de los deportistas que estén afiliados a la plataforma que genere un Big Data de las capacidades y experiencias deportivas y de los miembros del servicio. En ese sentido, se define las características geográficas, demográficas y psicograficas del segmento objetivo.

Geográfica

Para la presente disciplina se seleccionó 5 distritos de Lima Metropolitana los cuales son Miraflores, San Isidro, San Borja, Santiago de Surco y la Molina, sin embargo,

es necesario indicar que posteriormente al segundo año se evaluara la ampliación de otras disciplinas deportivas, así como, una mayor cobertura geográfica considerando más distritos.

Demográficas

- Hombres y mujeres de 25 a 71 años.
- Personas de NSE A y B.
- Poder adquisitivo medio y alto.
- Utiliza mucho las redes sociales.
- Deportista aficionado que busca desarrollar su disciplina deportiva.

Psicográficas

- Profesionales dependientes e independientes.
- Ingenieros, abogados, contadores, arquitectos, comunicadores, etc.
- Gozan realizar deportes y mantener un estilo de vida saludable.
- Se cuidan mucho en su alimentación y estado físico.
- Participan de torneos amateur en categorías 2da, 3ra, 4ta y 5ta.
- Siguen los torneos ATP y tienen sus torneos y tenistas favoritos.
- Asisten a eventos a tenis locales y regionales.
- Socios de clubes.

4.4.2 Posicionamiento

Se ha determinado la segmentación de los niveles socioeconómicos NSE A y B para la disciplina deportiva del tenis, teniendo una cobertura geográfica en los distritos de San Isidro, Miraflores, San Borja, Santiago de Surco y La Molina. El servicio tiene como eje principal la personalización de los intereses deportivos individuales que se le ofrecerá a la comunidad virtual que comparten las mismas aficiones y necesitan los mismos servicios complementarios para realizar su práctica deportiva.

Para ello la plataforma tecnológica ofrecerá un portafolio de servicios en tiempo real desde la página Web y App, diseñados en un ambiente gráfico sencillo, amigable e intuitivo de fácil acceso y de rápida adopción por el usuario final.

Por último, la estrategia a emplear será a través de un servicio B2C que otorgará al cliente final una fácil comprensión del servicio, personalización y experiencia que se requiere en este tipo de producto.

4.5 Mercado objetivo

El mercado objetivo inicial será cinco (5) distritos de Lima Metropolitana el cual se ampliará posteriormente a otros distritos. La disciplina deportiva elegida para el inicio del servicio será el tenis, tomándose los datos de los segmentos NSE A y B del IPEM Cuadro 12 - Zona 7 de los indicados distritos (CPI - Marketreport, 2019).

4.5.1 Tamaño de mercado - potencial

Para la determinar el tamaño de mercado potencial se utilizó la información de la población 2019 de Perú, detallada en Marketreport de la Compañía Peruana de Estudios de Mercado y Opinión Pública S.A.C. (CPI - Marketreport, 2019). De esta manera, se obtuvo los datos del tamaño de mercado seleccionado en los cinco (5) distritos:

Tabla 3: Tamaño de mercado potencial

Zonas Cuadro N°6: Perú 2019: 60 principales ciudades (CPI - Marketreport, 2019)	Miles
Población Total de Lima Metropolitana	10'580,900
Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco y La Molina	810,600

Fuente: Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública SAC

Según Marketreport de CPI, el tamaño del mercado en Lima Metropolitana es de 10'580,900 habitantes y 810,600 habitantes en los distritos seleccionados (CPI - Marketreport, 2019).

4.5.2 Tamaño de mercado disponible

El mercado disponible se determinará en base a las zonas geográficas y la estructura socio económica de la población objetivo de los distritos seleccionados.

Tabla 4: Tamaño de mercado disponible

Zonas	Población Miles	Estructura Socioeconómica Cuadro N°12: Lima Metropolitana 2019: APEIM (Zona 7) estructura socioeconómica de la población por zonas geográficas (CPI - Marketreport, 2019)				
		A	B	C	D	E
Miraflores, San Isidro, San Borja, Santiago de Surco y La Molina	810,600	35.9%	43.2%	13.6%	6.3%	1%
Distribución de la población por NSE de la zona geográfica seleccionada por cantidad de personas		291,005	350,179	110,242	51,068	8,106

Fuente: Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública SAC

De este total general de 810,600 habitantes solo se tomará en cuenta los segmentos NSE A y B, es decir, 641,184 habitantes. De este resultado, se segmentó la población potencial del servicio que se encuentra entre el rango de 25 a 71 años.

Tabla 5: Tamaño de mercado efectivo

Población por Segmento de Edad							
Cuadro N°9: Lima Metropolitana 2019: Población por sexo y segmento de edad (CPI - Marketreport, 2019)							
0-5	6-12	13-17	18-24	25-39	40-55	56-71	72-99
8.90%	10.4%	7.8%	12.8%	25.5%	19.7%	11%	3.9%

Fuente: Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública SAC

El rango de la población de 25 a 71 años representa el 56.20%, dicho resultado se multiplica por la cantidad de población potencial obtenida en el párrafo anterior de 641,184 habitantes, obteniéndose un mercado de 360,346 habitantes aptos para el consumo del servicio de ATA Perú.

Para el presente análisis la información cuantitativa de la población de Perú 2019 ha sido obtenida de Marketreport de la Compañía Peruana de Estudios de Mercado y Opinión Pública S.A.C. (CPI - Marketreport, 2019).

4.5.3 Tamaño de mercado efectivo

A partir del mercado disponible se determina el mercado efectivo en base a la información del (Grupo de Opinión Pública de la Universidad de Lima del año 2008, 2008), pregunta 26, ¿cuál es el principal deporte al que es aficionado?, determinó que, en el segmento NSE A+B el porcentaje de aficionados al tenis es 17.3% de la muestra, cuyo detalle desagregado por NSE se indica a continuación:

Tabla 6: Tamaño de mercado objetivo

Deporte	Pregunta 26: ¿Cuál es el principal deporte al que es aficionado? (Grupo de Opinión Pública de la Universidad de Lima del año 2008, 2008)				
	A	B	C	D	E
Tenis	14.5%	2.8%	2.1%	0%	1.2%
% Aficionados al tenis NSE A+B	17.30%				

Fuente: Grupo de Opinión Pública de la Universidad de Lima del año 2008

Como apreciamos, 17.30% de la muestra indicó que el principal deporte al cual es aficionado es tenis, por lo que dicho porcentaje se extrapola y multiplica a la cantidad de habitantes de mercado efectivo, obteniéndose 62,340 aficionados potenciales del tenis.

4.5.4 Tamaño de mercado objetivo

De las personas obtenidas en el mercado disponible se ha determinado tener inicialmente un 4%, el cual será nuestro mercado objetivo, proporción del mercado disponible que vamos a atender inicialmente en el presente proyecto. Nuestro mercado objetivo es de 2,494 personas que representa el 4% del mercado disponible siendo esta nuestra meta en la cuota ingreso al mercado.

4.5.5 Potencial de crecimiento de mercado

Para calcular el potencial de crecimiento del mercado se utilizó información de las tendencias de la práctica deportivas y vida sana que se desarrollan a nivel mundial y local, las cuales detallamos a continuación:

- La publicación realizada en el portal de Ipmark se firma que “El interés por el deporte ha crecido un 40% en los últimos 4 años. En el 2022 se estima que el mercado global del deporte digital moverá un total de 27,400 millones de dólares (Bermudez, 2019).
- En la publicación realizada por el Instituto Peruano del Deporte afirma que, “La práctica deportiva genera aficionados que consumen deportes, a través de medios de comunicación, indumentaria deportiva, academias, gimnasios, entre otros” (Instituto Peruano del Deporte, s.f.).
- Por último, mediante la publicación realizada por diario Gestión en su versión digital, referida al estudio de Vida Saludable 2016, de Arellano Marketing informa lo siguiente: “Para el 79% de peruanos, realizar alguna actividad física es importante a fin de mantener una vida sana” (Gestion, 2019).

En este contexto, de acuerdo con lo antes descrito se evidencia que existen tendencias a la práctica deportiva y vida saludable en un mercado local poco desarrollado la que, se ha venido impulsando en base s los eventos deportivos como el último mundial de futbol, los panamericanos de Lima 2019 y diversos campeonatos deportivos locales y regionales que aseguran el crecimiento del mercado en base a los hábitos y conductas del consumidor potencial.

4.6 Desarrollo y estrategia de marketing mix

4.6.1 Estrategia de producto / servicio

La estrategia que utilizará será la diferenciación con enfoque debido a que el servicio incluirá un portafolio de servicios especializados en tenis o deportes relacionados que serán ofrecidos a través de nuestra plataforma tecnológica Web y App, para lo cual se establecerá una estrategia integrada para el producto, precio, promoción y plaza del presente proyecto.

Diseño de producto / servicio

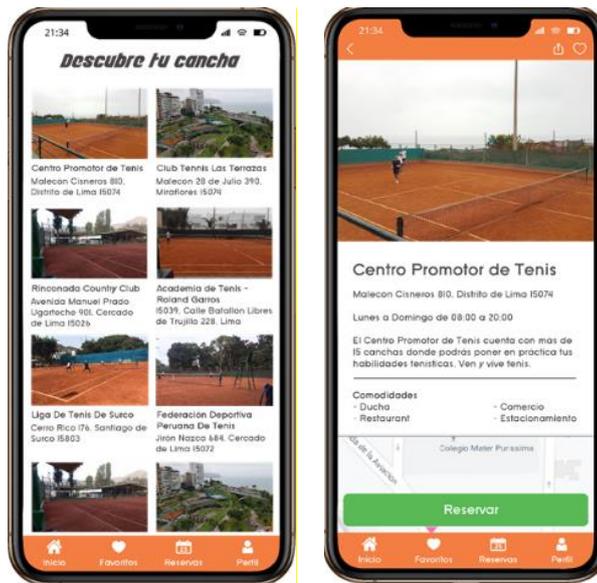


Pantalla de registro o ingreso a la App. Cabe señalar que el registro puede realizarse desde una cuenta Facebook o Gmail activa. De esa manera, la App obtiene los datos básicos del usuario (nombre(s), apellidos (s), teléfono, fecha de nacimiento, correo electrónico y dirección) de manera automática de confirmarse los datos de acceso. Además, el App solicitará otros datos necesarios (peso, talla, categoría, revés y tarjeta de crédito) para creación del perfil en la plataforma.



La búsqueda de canchas permite al usuario seleccionar, reservar y pagar desde la comodidad de la App. Incluye la posibilidad de solicitar al mismo tiempo un partner de juego en la comunidad virtual. A continuación, el servicio lanzará una alerta de solicitud de juego a toda la comunidad que podrá ser respondida por cualquier que cumpla los requisitos (nivel de juego, experiencia, nivel ranking ATA, etc.) del interesado concretándose la transacción.

Nota: el App garantiza el pago del alquiler de la cancha al propietario y envío de mensaje de confirmación a los participantes del juego por la reserva de la cancha.



Permite realizar una búsqueda de canchas asociadas con la información de los precios por los distintos horarios disponibles. Además, los socios estratégicos (propietarios) tienen la posibilidad de actualizar las fotos de la infraestructura del centro deportivo, así como, los participantes de la comunidad que utilicen las canchas dejar sus comentarios y opiniones.



Los socios estratégicos podrán organizar torneos de tenis desde la plataforma, invitando a los miembros de la comunidad a inscribirse mediante un pago que será definido al momento de configurar el torneo.

Nota: esta funcionalidad estará solo disponible a los socios estratégicos como un beneficio directo.

4.6.2 Estrategia de precios (análisis de costos, precios de mercado)

Para determinar el precio del presente servicio y estrategia a elegir analizaremos los primeros tres (3) escenarios de información relevante para la fijación del precio. A partir de un análisis de precio por Benchmarking, precio Membresía y por ocasión de uso los cuales analizaremos de manera individual.

Precio - Benchmarking

Para el presente escenario se ha tomado un precio similar a los que cobran las plataformas tecnológicas en la actualidad, tales como:

- Netflix, de S/ 24.90 a S/ 44.90 soles mensuales por suscripción⁵.
- Apple TV+, US \$ 4.99 dólares mensuales por suscripción⁶.
- Spotify, S/ 28.90 soles mensuales por suscripción⁷.

Como se ha podido apreciar que tomar como precio de referencia las alternativas de servicios en plataforma tecnológica no es conveniente, ni real para la determinación del precio, en consecuencia, se descarta la opción de precio por benchmarking.

Precio - Membresía

De acuerdo a la encuesta realizada para el presente proyecto se realizó en la pregunta 20 la consulta, ¿con qué frecuencia estaría dispuesto a pagar por el servicio?, de la cual se obtuvo como resultado que, 87% de los encuestados estaría dispuesto a pagar una membresía por el servicio. A continuación, la pregunta número 21 se consultó, en base a la selección anterior, ¿cuánto estaría dispuesto a pagar por un servicio con las características antes descritas?, lográndose obtener múltiples valores de pago por membresía anual que se detalla a continuación:

- Menor intensidad de pago S/ 120 soles
- Mayor intensidad de pago S/ 600 soles
- Mediana de intensidad de pago S/ 300 soles
- Media de intensidad de pago S/ 274 soles
- Moda de intensidad de pago S/ 360 soles

5 <https://www.netflix.com/signup/planform>

6 <https://www.apple.com/la/apple-tv-plus/>

7 https://www.spotify.com/pe/family/?utm_source=pe-es_brand_contextual-desktop_text&utm_medium=paidsearch&utm_campaign=alwayson_latam_pe_premiumbusiness_core_brand+contextual-desktop+text+exact+pe-es+google&gclid=eaiaiqobchmihcgn9pno5qiv04nabr3bhgzveaayasadegl-r_d_bwe&gclidsrc=aw.ds

De acuerdo con el análisis el valor más acertado para una fijación de precio en este escenario sería la media de S/ 274 soles por pago anual.

Precio – Por ocasión de uso por partido

Para el presente análisis se tomará el resultado de la pregunta 20, ¿con qué frecuencia estaría dispuesto a pagar por el servicio?, el resultado mostro un 13% de encuestados dispuestos a pagar por uso. Para complementar este resultado se utilizará también los datos obtenidos en la pregunta 11, ¿con qué frecuencia juega en canchas de tenis alquiladas?, obteniéndose el siguiente resultado:

- 1 a 2 veces al mes – 57.00%
- 3 a 4 veces al mes – 13.00%
- 5 a 6 veces al mes – 17.00%
- 7 a más veces al mes – 13.00%

En atención a los datos obtenidos, se considera como supuesto que al mes se tomaran como frecuencia máxima de 8 veces el alquiler de canchas de tenis, obteniéndose 96 canchas de tenis alquiladas al año, dato necesario para determinar el precio de la comisión por vez que se cobrará por el alquiler de cancha.

Dado que el pago por uso es ocasional la determinación de su precio deberá estar relacionada con la determinación del precio por membresía, en ese entendido se tomará las 96 ocasiones de uso anual y se las dividirá por el valor determinado por pago de membresía anual obteniéndose estos posibles resultados:

- Menor intensidad de pago: $120 / 96$ ocasiones de uso = S/ 1.25 soles c/u
- Mayor intensidad de pago: $600 / 96$ ocasiones de uso = S/ 6.25 soles c/u
- Mediana de intensidad de pago: $300 / 96$ ocasiones de uso = S/ 3.125 soles c/u
- Media de intensidad de pago: $274 / 96$ ocasiones de uso = S/ 2.855 soles c/u
- Moda de intensidad de pago: $360 / 96$ ocasiones de uso = S/ 3.75 soles c/u

De los resultados obtenidos, se ha visto por conveniente determinar el valor por ocasión de uso en el doble del valor de la intensidad de pago de la media, por lo cual el precio de la comisión de uso es de S/ 5.71 soles ($S/ 2.855 \times 2$) por cada ocasión de uso.

Estrategia para la determinación del precio

Se ha tomado como base para la determinación del precio los dos escenarios descritos los cuales detallamos a continuación:

- Precio por membresía anual: S/ 274 soles.
- Precio por ocasión de uso: S/ 548 soles (S/ 5.71 cada vez; 96 veces anuales).

En ambos casos, se iniciará con una estrategia de introducción de precios para los dos primeros años y se duplicará para los tres años finales, quedando establecido de la siguiente manera:

Precio de introducción – año 1 y 2

- Precio por membresía anual: S/ 120 soles.
- Precio por ocasión de uso: S/ 240 soles (S/ 2.50 cada vez; 96 veces anuales).

Precio para el año 3, 4 y 5

- Precio por membresía anual: S/ 240 soles.
- Precio por ocasión de uso: S/ 480 soles (S/ 5.00 cada vez, 96 veces anuales).

Consideraciones

El precio incluye el acceso a los servicios que ofrece la plataforma tecnológica y la reserva de canchas, existiendo otros servicios relacionados que se incluirá de manera progresiva a la lista de servicios y precios ofrecidos y a la evaluación de los ingresos, la cual no se está considerando en la etapa inicial.

Para la evaluación de los ingresos del presente proyecto se tomará como presupuesto que el 87% de los ingresos son por pago de precio de membresía y el 13% restante es el ingreso por pago de ocasión de uso, esta proporción ha sido recogida del resultado de la encuesta realizada a los clientes potenciales y se tomará como un supuesto para la proyección de los ingresos y estados contables.

4.6.3 Estrategia comunicacional - promoción

La estrategia comunicacional por utilizar estará basada en herramientas de marketing tradicional y digital en atención que, el servicio será comunicado y solicitado a través de nuestra plataforma App que cuenta con todas las funcionalidades del servicio ofrecido.

Adicionalmente, el servicio cuenta con una parte de experiencia física que se dará en las canchas de tenis como parte del desarrollo de los partidos y campeonatos, por lo que la estrategia comunicacional tendrá ambos componentes que a continuación detallamos:

Marketing Tradicional

Para la estrategia de marketing tradicional se iniciará con una campaña de misterio a través de impresiones en gigantografías instaladas en las 161 canchas de tenis de las 37 asociaciones deportivas localizadas en los segmentos NSE A y B del IPEM Cuadro 12 - Zona 7 de los distritos de Miraflores, San Isidro, Surco, La Molina y San Borja (CPI - Marketreport, 2019).

Asimismo, se elaborará una programación para la entrega de las promociones de acuerdo a los siguientes rubros:

- Encartes del servicio: trípticos, volantes y brochures conteniendo promociones del 25% y 50% por su presentación o por referidos.
- Merchandising que contendrá lo siguiente: polo, llavero, tollas y gorro.

Todos estos beneficios se entregarán de manera programada, teniendo como base la programación de los campeonatos de tenis anuales, semestrales, trimestrales que realicen las asociaciones deportivas, así como, nuestros clientes habituales que utilicen el servicio de ATA Perú que oscilan entre 1 a 5 campeonatos al año por cada asociación deportiva.

El presupuesto base que sustentará esta estrategia es de S/ 42,900.00 soles anuales como máximo, incluye todos los impresos, brochures y merchandising y los servicios de impulso que se requieran el mismo representa el 27.50% del gasto total anual en marketing del proyecto, cuyo presupuesto se detalla.

Tabla 7: Presupuesto de Marketing Tradicional

Descripción	Unidad Medida	Cantidad	Costo Unitario	Total Importe
Gigantografías	Unidad	37	217.84	8,060.00
Paquete deportivo	Unidad	740	9.00	6,660.00
Impresos (trípticos, brochures y otros)	Millares	40	205.00	8,200.00
Anfitrionas por evento	Unidad	74	270.00	19,980.00
Total				42,900.00

Fuente: Elaboración Propia

Marketing Digital

Al ser nuestra plataforma de servicio una App se ha programado una estrategia digital para cada una de las siguientes herramientas:

Elaboración de contenidos digitales

Para el lanzamiento de la comunicación y publicidad en las diversas herramientas de internet y redes sociales se desarrollará contenidos del servicio en video y anuncios de acuerdo con el detalle:

- Audio Visual: se elaborarán contenidos en video de los siguientes temas, Partner, ¿qué tienes en la mochila?; Duelo de voleas; Tips de entretenimiento, Actualidad ATP; Actualidad WTA; Jugadas históricas; El Partner del día; Torneos circuito ATA, entre otros.
- Anuncios: publicidad animada, elaboración de memes, banner digital entre otros.

El presupuesto asignado para el presente rubro es de S/ 30,498.00 soles anuales como máximo y se repartirán en la elaboración de los diversos contenidos audio visuales y digitales que se requieran para la promoción digital, debiéndose indicar también que el referido monto representa el 18.06% del importe total del gasto en marketing asignando al proyecto.

Tabla 8: Presupuesto de contenidos digitales

Eventos	Cant. Eventos	Cant. Actividades Eventos	Total Actividades Eventos	Costo Contenido Digital	Total Costo C. Digital
Simple	30	1	30	469.20	14,076.00
Complejos	7	5	35	469.20	16,422.00
Total					30,498.00

Fuente: Elaboración Propia

Anuncios en redes sociales

Se colocarán anuncios digitales y audiovisuales en la red social más popular para de nuestro público objetivo tales como Facebook, Instagram y LinkedIn con la finalidad de lograr un porcentaje de Leads o posibilidad de una tasa de conversión del 13.50% monto que se obtuvo en nuestro proyecto Pitch-MVP desarrollado en el numeral

4.1.3 en la cual se obtuvo un alcance de público de nuestro anuncio de Facebook de 19,631 personas en Lima Metropolitana.

Para los anuncios de publicidad en banners o audiovisuales en redes sociales se elaborará campañas y promociones en horarios especializados de lunes a jueves de 18:00 horas a 22:00 horas y los fines de semana de viernes a domingo; periodo de mayor utilización de redes sociales de nuestro mercado objetivo.

Asimismo, se ha determinado un presupuesto anual para la promoción en redes sociales de S/ 25,475.00 soles que incluye los horarios de publicación diaria las promociones de fin de semana, así como, impresiones, visualizaciones, clics, likes entre otros, siendo el costo promedio de cada uno de ellos equivale aproximadamente a S/ 1.00 por cada acción.

El presupuesto asignado para anuncios en redes sociales representa el 16.38% del gasto total de marketing asignado al presente proyecto.

Tabla 9: Presupuesto de redes sociales

Eventos	Cant. Eventos	Cant. Actividades Eventos	Total Actividades Eventos	Cant. Anuncios Redes	Total Anuncios Anuales	Costo Unitario	Total Costo Anuncios
Simple	30	1	30	400	12,000	1	12,000
Complejos	7	5	35	385	13,475	1	13,475
Total							24,475

Fuente: Elaboración Propia

Anuncios en Adwords – SEM y SEO

Se ha determinado una campaña constante para la promoción del servicio en los buscadores Adwords de Google, los cuales contarán con el apoyo de contenidos audiovisuales y anuncios animados con la finalidad de conseguir la mayor cantidad de visualizaciones, impresiones y clics para el servicio ofertado.

Para el desarrollo de esta estrategia de marketing se ha otorgado un presupuesto de S/ 29,150.00 soles anuales, que representa 18.72% del presupuesto total de marketing otorgándose aproximadamente 29,150 anuncios y visualizaciones representadas en impresiones, likes y clics a un S/ 1.00 sol por cada uno.

Tabla 10: Presupuesto Adwords – SEM y SEO

Eventos	Cant. Eventos	Cant. Actividades Eventos	Total Actividades Eventos	Cant. Anuncios	Total Anuncios Anuales	Costo Unitario	Total Costo Anuncios
Simple	30	1	30	470	14,100	1	14,100
Complejos	7	5	35	430	15,050	1	15,050
Total							29,150

Fuente: Elaboración Propia

Anuncios en banner digital

Se ha considera esta herramienta como un complemento de las antes detalladas con la finalidad de llegar en todos los escenarios de nuestros clientes objetivo. La publicidad del banner será de manera animada o audiovisual utilizando los contenidos digitales elaborados previamente para las demás estrategias la cantidad de banner determinada como máximo de manera anual será de S/ 10,940 soles la cuales se repartirán en las visualizaciones diarias y campañas que se elaboren a lo largo de 53 semanas que tiene el año, ese gasto representa el 7.02% del presupuesto total de marketing.

Tabla 11: Presupuesto banner digitales

Eventos	Cant. Eventos	Cant. Actividades Eventos	Total Actividades Eventos	Cant. Anuncios	Total Anuncios Anuales	Costo Unitario	Total Costo Anuncios
Simple	30	1	30	184	5,500	1	5,500
Complejos	7	5	35	154	5,390	1	5,390
Total							10,940

Fuente: Elaboración Propia

Campaña e-mailing

Para el caso del e-mailing este se utilizará como apoyo a las campañas digitales y presenciales que se realicen para la comunicación del servicio, la misma que será como invitación a nuestro mercado objetivo con la finalidad de informarle las actividades que se están realizando tales como campeonatos, torneos, descuentos, campañas y beneficios de pertenecer a esta comunidad deportiva y las bondades que se obtienen al contar con este servicio.

El presupuesto anual asignado para los e-mailing es S/ 14,600.00 soles el cual se utilizará en las promociones y campañas de diversos torneos del servicio ofertados.

Tabla 12: Presupuesto de campaña e-mailing

Eventos	Cant. Eventos	Cant. Actividades Eventos	Total Actividades Eventos	Cant. Anuncios	Total Anuncios Anuales	Costo Unitario	Total Costo Anuncios
Simple	30	1	30	230	6,900	1	6,900
Complejos	7	5	35	220	7,700	1	7,700
Total							14,600

Fuente: Elaboración Propia

Customer Relationship Management – fidelización de clientes

Para la fidelización de los clientes captados se ha visto por conveniente contar con el servicio de dos (2) licencias del software Microsoft Dynamics con un costo anual de S/ 2,427.00 soles.

La referida herramienta nos ayudará a crear un Big Data de los requerimientos, hábitos y servicios que necesitan los clientes regulares, con lo cual podremos responder de forma rápida a nuevas necesidades y fidelizar nuestro servicio y marca, mejorando la calidad del servicio para alcanzar un 75% de satisfacción al tercer año.

En base a los datos antes detallados, el presupuesto anual estimado de la estrategia comunicacional – promoción asciende a S/ 155,990,00 soles.

4.6.4 Estrategia de distribución - plaza

Para el presente caso la plaza está constituida de manera virtual y física:

Localización Virtual

El servicio es brindado a través de una plataforma tecnológica Web y App, así como, redes sociales al ser un servicio virtual este puede ser distribuido sin horarios restrictivos para que los potenciales clientes encuentren información en línea en el momento que la necesiten.

Localización Física

Tal como se desarrolló en el numeral 4.5 del presente documento, la plaza elegida para el desarrollo inicial del servicio determinó los segmentos NSE A y B del IPEM Cuadro 12 - Zona 7 de los indicados distritos (CPI - Marketreport, 2019).

Asimismo, se ha realizado un levantamiento de información con el inventario de las asociaciones y canchas de tenis que se encuentran localizadas en los cinco distritos antes indicados (Miraflores, San Isidro, Surco, La Molina y San Borja) habiéndose encontrado 37 asociaciones con un total de 161 canchas entre arcillas y duras, cuyo listado se adjunta como Anexo al presente documento, en estas plazas se desarrollará inicialmente nuestro servicio y estrategia de marketing.

4.7 Plan de ventas y proyección de la demanda

Para el plan de ventas y proyección de la demanda se tomará en cuenta las siguientes consideraciones:

- En el primer año, se tomará como partida el mercado objetivo determinado en el numeral 4.5.4. de 2,494 clientes.
- Para el crecimiento del segundo año, se tomará la información obtenido en la aplicación del método Pitch – MVP desarrollado en el numeral 4.1.2.2 referido al porcentaje de Leads que arrojó un 13.50% en base a ello se determinará la tasa de crecimiento en un 15%.
- A partir del segundo, se incrementará ese porcentaje en un 3% anual en referencia a la inflación por lo que los porcentajes de los años siguientes será de 18%, 21% y 24%.

Tabla 13: Proyección de la demanda en los próximos 5 años

Año	1	2	3	4	5
Incremento demanda	0%	15%	18%	21%	24%
Clientes	2,494	2,868	3,384	4,094	5,077

Fuente: Elaboración Propia

El precio del servicio será un mix entre un costo anual por membresía de S/ 120.00 soles los dos primeros años y S/ 240.00 soles los tres años restantes y comisión por uso de alquiler de cancha de tenis de S/ 2.50 soles para los dos primeros años y de S/5.00 soles para los tres años restantes del proyecto teniéndose como base 96 ocasiones de uso anual, cuyo resultado total del ingreso proyectado es el siguiente:

Tabla 14: Proyección de ventas en los próximos 5 años

Año	1	2	3	4	5
Incremento demanda	-	15%	18%	21%	24%
Clientes	2,494	2,868	3,384	4,094	5,077
Anual S/.	296,508	340,984	804,723	973,715	1,207,406

Fuente: Elaboración Propia

4.8 Presupuesto de Marketing

De acuerdo al análisis realizado se ha determinado el gasto por rubro de Marketing para el presente servicio.

Tabla 15: Proyección de gastos de Marketing

Año	1	2	3	4	5
Impresiones, brochure y merchandising	42,900	42,900	42,900	42,900	42,900
Elaboración y diseño de contenidos	30,498	30,498	30,498	30,498	30,498
Campaña e-mailing	14,600	14,600	14,600	14,600	14,600
Anuncios en redes sociales	25,475	25,475	25,475	25,475	25,475
Customer Relationship Management)	2,427	2,427	2,427	2,427	2,427
SEM (Google Adwords)	14,575	14,575	14,575	14,575	14,575
SEO	14,575	14,575	14,575	14,575	14,575
Baner Digital	10,940	10,940	10,940	10,940	10,940
Total	155,990	155,990	155,990	155,990	155,990

Fuente: Elaboración Propia

5 PLAN DE OPERACIONES

El plan de operaciones se encuentra basado en la cadena de valor del modelo de negocio, sustentado en un servicio personalizado que ofrece a sus potenciales clientes una manera simple de gestionar su práctica deportiva de una plataforma tecnológica. Al ser nuestro producto un servicio de experiencia relacional, lo que más valora nuestro cliente es la personalización en la disciplina deportiva a la cual es aficionado, y el medio por el cual se oferta, por lo cual basamos la propuesta en la plataforma tecnológica (App), la capacidad de nuestro recurso humano para garantizar el servicio y relación con los distintos proveedores que aseguran una solides en el servicio de venta y postventa, para lo cual desarrollaremos a continuación las herramientas claves que sustente nuestro plan de operaciones.

5.1 Política de operaciones

En ATA Perú buscamos experiencias extraordinarias con nuestros socios. La política de operación se basa en la cadena de valor:

- La innovación tecnológica permitirá reducirá los tiempos y brindará beneficios a toda la comunidad deportiva amateur.
- Portafolio de servicios a medida para ofrecer una experiencia personalizada.
- Convenio con empresas para entrenar o adquirir productos de casas reconocidas.

5.1.1 Servicio

La calidad del servicio tendrá los siguientes lineamientos:

Calificativo de servicios

Dentro de la propuesta de valor aseguramos la calidad de atención a nuestros socios, esto incluye a todas las interacciones que tenemos con ellos como la calidad de respuesta, así como, el asesoramiento. ATA Perú facilitamos un portafolio de servicios a la comunidad amateur. Posterior a la atención brindada (separación de canchas, selección de competidores, compra de productos, etc.), contaremos con una valoración de nuestro servicio en la escala del 1 al 5 tanto para nuestros proveedores como clientes. La aprobación no puede ser menor al 75%, caso contrario se harán los correctivos necesarios.

Servicios de quejas y reclamos

Atención eficiente a observaciones, quejas y reclamos mediante canal de atención del aplicativo o página web.

Calidad de plataforma

- Cumplimiento de estándares tecnológicos que garanticen el funcionamiento de aplicación 7 x 24.
- Contar con profesionales especializados en desarrollo y soporte de aplicación.
- Actualizaciones de aplicativo en IOS o Android. ATA Perú entregará de manera periódica soluciones a las recomendaciones de los usuarios.

Omnicanalidad

Clientes podrán interactuar con ATA Perú por aplicativo móvil y web, Facebook o Instagram recibiendo un trato unificado.

Infraestructura de calidad de socios estratégicos

- Contar con socios con instalaciones deportivas idóneas para practicar deporte.
- Convenios de atención personalizada para nuestros clientes.

Privacidad de datos de clientes

Asegurar protección de datos de clientes.

5.1.2 Procesos

ATA Perú no se dedica a elaboración de productos terminados, está enfocado en brindar servicios de calidad, por lo que consideramos ciertas políticas de servicios mencionados en el punto 6.1.1 y también en el mapa de procesos.

Proveedores

- Deben registrarse en nuestra oficina.
- Deben contar con número de RUC y nombre comercial.

Clientes

Deben registrarse mediante la aplicación o página web y adquirir membresía para pertenecer a la comunidad.

5.1.3 Planificación

ATA Perú es una empresa que brinda servicios, sus procesos a planificar están relacionados en garantizar la atención del cliente. Por esa razón, planificamos la ejecución de los servicios, así como, los tiempos adecuados de ofertarlos.

Los procesos a planificar están relacionados en aprovechar las oportunidades para lograr un portafolio de servicios que estén disponibles para la comunidad.

En un inicio contaremos con un CEO, un Community Manager, un coordinador de servicio al cliente y un coordinador de T.I que interactuará con empresa externa para la gestión y administración del App. Se contará con una empresa para la administración de los servidores.

Los clientes deben cumplir con nuestra política la cual estará disponible en nuestra App y página web. Entre las normas principales: solo realizar operaciones dentro de la plataforma (separación de canchas, separación de instructor, compra de productos, etc.) y cumplir con el pago a tiempo de la membresía. Para la captación de clientes, el Community Manager establecerá la estrategia para el lanzamiento de aplicación, servicio y presencia en redes sociales.

5.1.4 Inventarios

Al ser un aplicativo móvil, no cuenta con inventario debido a que el giro del rubro no pertenece al sector industrial, si no al giro de servicios.

5.2 Diseño de las instalaciones

Se contará con un espacio coworking en un lugar estratégicamente elegido.

5.2.1 Localización de las instalaciones

El equipo ha considerado conveniente contar con un espacio coworking el cual será utilizado de manera permanente para las operaciones que realice la empresa el horario de oficina será de 8:00 am hasta las 17:00 pm de lunes a viernes, pudiéndose se extender las horas diarias de trabajo, así como también a los días del fin de semana.

Tabla 16: Características de Evaluación de Localizaciones

Puntos a evaluar	Peso %	Surco		La Molina		Miraflores	
Costo bajo	40	2	80	2	80	3	120
Cercanía a colaboradores	10	1	10	3	30	3	30
Ubicación céntrica	20	1	20	1	20	2	40
Seguridad	10	3	30	3	30	3	30
Flexibilidad de uso	20	3	60	3	60	2	40
Ponderado			200		220		260

Fuente: Elaboración Propia

Por tanto, se selecciona Miraflores al contar con el mayor promedio ponderado.

5.2.2 Capacitación de las instalaciones

Al no contar con líneas de proceso industrial no se requiere de un área para la elaboración y almacenamiento de productos. Alquilaremos una sala con espacio para 4 personas.

5.2.3 Distribución de las instalaciones

Las actividades que se realizarán para poner en marcha el servicio se llevará a cabo mediante la instalación de un espacio de 20 m² con una sala de reuniones para 4 personas y contará con 4 PC, 1 proyector, 1 ecran, teléfono fijo y acceso a internet. Los servicios generales del edificio son:

- Energía eléctrica
- Agua, limpieza
- Servicio de impresión, escaneo, fotocopiado
- Recepcionista
- Kitchenette compartido
- Servicios higiénicos compartidos
- Aire acondicionado
- Seguridad las 24 horas
- Infraestructura de comunicación
- Estacionamientos

A medida que se expanda el negocio, se evaluará contar con más personal, alquilar una oficina adicional bajo el mismo enfoque o amentar la capacidad de la sede principal.

5.3 Especificaciones del producto

Esta es una aplicación móvil con opción de pago por membresía o por uso, con la cual los clientes pueden acceder a una comunidad amateur.

- Establecer relaciones con asociados afines y autorizados de acceso a sus datos dentro de la comunidad.
- Obtener noticias y consejos de “influencers” de la App.
- Posteriormente, los socios accederán a servicios complementarios cuyos costos serán obtenidos en el momento que se requiera, por ejemplo:
 - Reserva de instructor.
 - Descuentos especiales en centro de venta de vestimenta deportiva.
 - Viajes de experiencia profesional al ATP.

Los procesos del servicio a ofrecer se describen a continuación:

Proceso de inscripción a la comunidad

Registro

- Descarga la aplicación de la tienda IOS o Android. El usuario debe registrarse con un correo electrónico y contraseña. Es válido usar cuenta de Facebook o Google.
- Debe ingresar los datos de una tarjeta de crédito válida.
- Debe aceptar los términos y condiciones de la aplicación.
- Creación del perfil (nombre completo, nickname, edad, peso, talla, ubicación geográfica preferida, fotografía, deporte(s) favorito(s) y tenista favorito, etc.)
- Posteriormente, el perfil contendrá los comentarios de otros participantes, fotos de las competencias, records, puntaje entre otros.

Configuración de cuenta

- El usuario indicará si desea recibir notificaciones emergentes del aplicativo.
- El usuario indicará si desea activar su ubicación mediante el aplicativo.
Posteriormente:
 - El usuario visualizará la calificación de otros jugadores.
 - El usuario podrá realizar comentarios de jugadores con los que ha competido.

Conexión social

- Una vez que el usuario se encuentre en estado “activo”, tendrá la opción de invitar a otros amigos a participar de la App vía Facebook, Google, WhatsApp o agenda de teléfono.
- En la pantalla del perfil, encontrará el botón “invitación”.
- Desde la aplicación podrá adquirir vitaminas o contratar servicios de fotográfico para un partido en especial.
- Además, tendrá servicios complementarios como la geolocalización para ubicar la cancha más cercana, invitar a otro usuario a una competencia, o lanzar un aviso para ver quien está disponible para jugar, separar cancha.
- El pago del alquiler se realizará mediante pasarela de pagos una vez confirmado el interés de reserva o al aceptar una invitación.
- El usuario puede cancelar una reserva en las 24 horas antes de la competición.
- Existirá un chat que permitirá escribir mensajes y efectuar llamadas de voz.

Proceso de reserva de cancha

- El usuario tendrá la opción de reservar de una cancha para entrenar con un coach o competir con un jugador de la comunidad virtual o amigo
- La reserva de cancha se hará con un máximo de 24 horas de anticipación.
- App mostrará el listado de canchas en distritos donde se ubiquen nuestros socios estratégicos y clientes elegirá cualquier de las disponibles.
- El cliente visualizará horarios disponibles de la cancha de su preferencia y podrá elegir reserva.
- El cliente realizará el pago de alquiler de cancha mediante pasarela de pagos.
- ATA Perú brindará un código de reserva al cliente, el cual será mostrado cuando se acerque a las instalaciones del socio estratégico.

Proceso de reserva de pareja

- La reserva de cancha y partner tendrá un máximo de 24 horas de anticipación.
- La App mostrará un listado de canchas de nuestros socios estratégicos, así como, las parejas disponibles de juego, bajo ciertas condiciones de filtro, ubicaciones y fecha.

- Cliente podrá elegir un competidor y lo invitará mediante un aviso específico o enviándola a la comunidad la solicitud de juego en cierta lugar, fecha y hora.
- La transacción procesará el pago de alquiler de la cancha.
- ATA Perú brindará un código de reserva a los clientes.
- Al finalizar el match, cada usuario colocará la puntuación del mismo, la cual debe coincidir. De ser así, la información se cargará inmediatamente al perfil de cada jugador y actualizará el ranking ATA general por categorías.
- Una vez enviado el resultado, se activa la opción de enviar comentarios referentes al competidor, lo cual es opcional.

Proceso de reserva de profesor

- La reserva de cancha y profesor se hará máximo con 48 horas de anticipación.
- App mostrará listado de canchas en distritos donde se ubiquen nuestros socios estratégicos, así como también listado de profesores disponibles, podrá filtrar ubicaciones, fechas y horarios. El cliente elegirá el profesor e invitará mediante la aplicación, se pueden interactuar mediante el chat del App.
- Cliente deberá efectuar el pago tanto del alquiler de la cancha y profesor mediante pasarela de pagos de la aplicación
- ATA Perú brindará un código de reserva a los clientes, el cual será mostrado cuando se acerquen a las instalaciones del socio estratégico.
- Una vez culminada la sesión, se activará la opción de enviar comentarios al profesor, es opcional.
- Al finalizar el match, cada usuario colocará la puntuación del mismo, la cual debe coincidir. De ser así, la información se cargará inmediatamente al perfil de cada jugador y actualizará el ranking general por categorías.
- Una vez enviado el resultado, se activa la opción de enviar comentarios referentes al competidor, lo cual es opcional.

5.4 Planeamiento de la producción

5.4.1 Gestión de compras y stock

La gestión de compras será de materiales e insumos que se usará en el equipamiento de la oficina. Además, compras del alojamiento de la aplicación.

5.4.2 Proveedores

- Proveedor de coworking
- Proveedor de nube (hosting) y dominio
- Proveedor de desarrollo del aplicativo

Los criterios de elección del proveedor son por precio, experiencia y reconocimiento en el mercado. Posteriormente elegiremos estos proveedores:

- Proveedores para viajes de experiencia como agencias de viajes, bróker y guía.
- Se solicitará 2 referencias de los proveedores.

5.4.3 Inversión de activos fijos vinculados al proceso productivo

No existe inversión en activo fijo debido al alquiler de coworking.

5.4.4 Estructura de costos de producción y gastos operativos

Los costos y gastos se distinguen por la cantidad de veces que se presentan, pueden ser por única vez como los gastos pre operativos o mensuales como los operativos.

Activo Intangible

Tabla 17: Determinación de activo intangible

Ítems	Unidades	Costo Unitario	Costo Total S/
Desarrollo de la aplicación	1	64,909	64,909
Imagen corporativa	1	1,000	1,000
Total			65,909

Fuente: Elaboración Propia

Gastos Pre-Operativos

Tabla 18: Determinación de gastos pre-operativo

Descripción	Gasto Total Único S/
Licencia de funcionamiento municipal	400
Constitución y Registro Comercial	1,300
Adelanto de alquiler	800
Garantía por alquiler	1,600
Total	4,100

Fuente: Elaboración Propia

Gastos Operativos

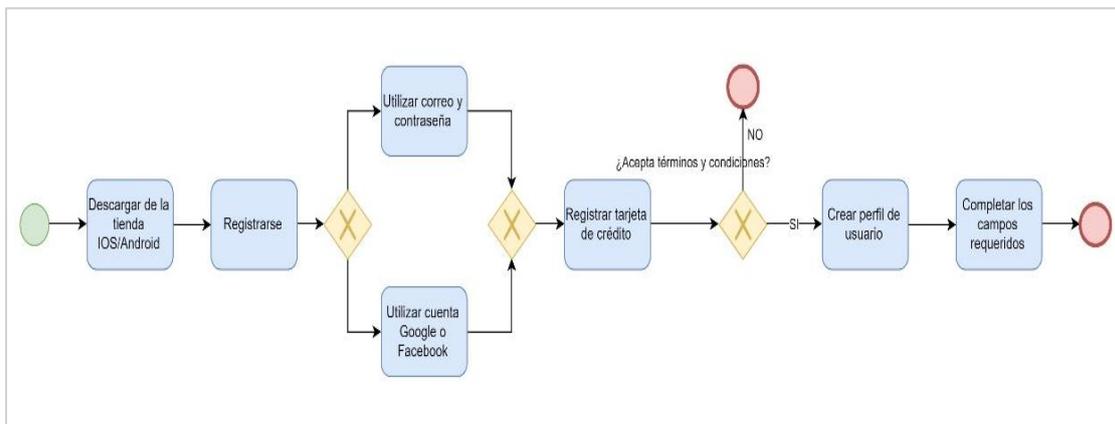
Tabla 19: Determinación de gastos operativo

Descripción	Gasto Mensual S/	Gasto Anual S/
Alquiler de oficina Coworking	800	9,600
Útiles de oficina	20	240
Back office (contable, laboral, jurídico)	800	9,600
Mantenimiento de la app	1,200	14,400
Alquiler de servidores (hosting)	240	2,880
Alquiler de dominio	150	1,800
Cuenta i-Store Apple	20	240
Cuenta Play Store Android	20	240
Gastos de Marketing	12,999	155,990
Total	16,249	194,990

Fuente: Elaboración Propia

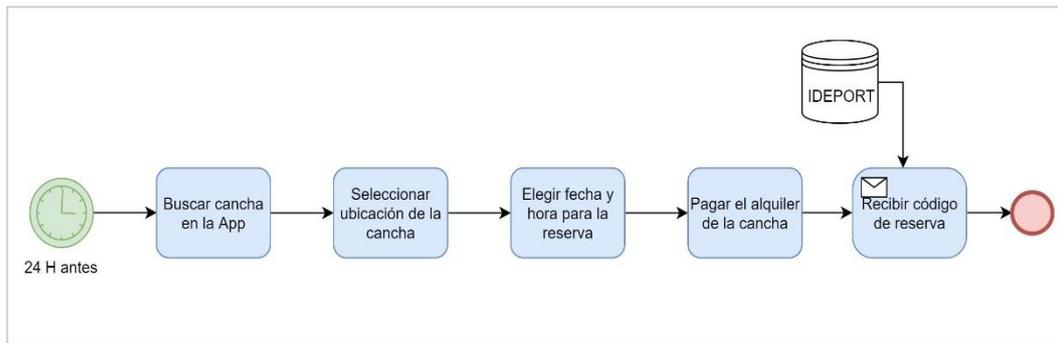
5.4.5 Mapa de procesos

Figura 14: Proceso de registro de usuario



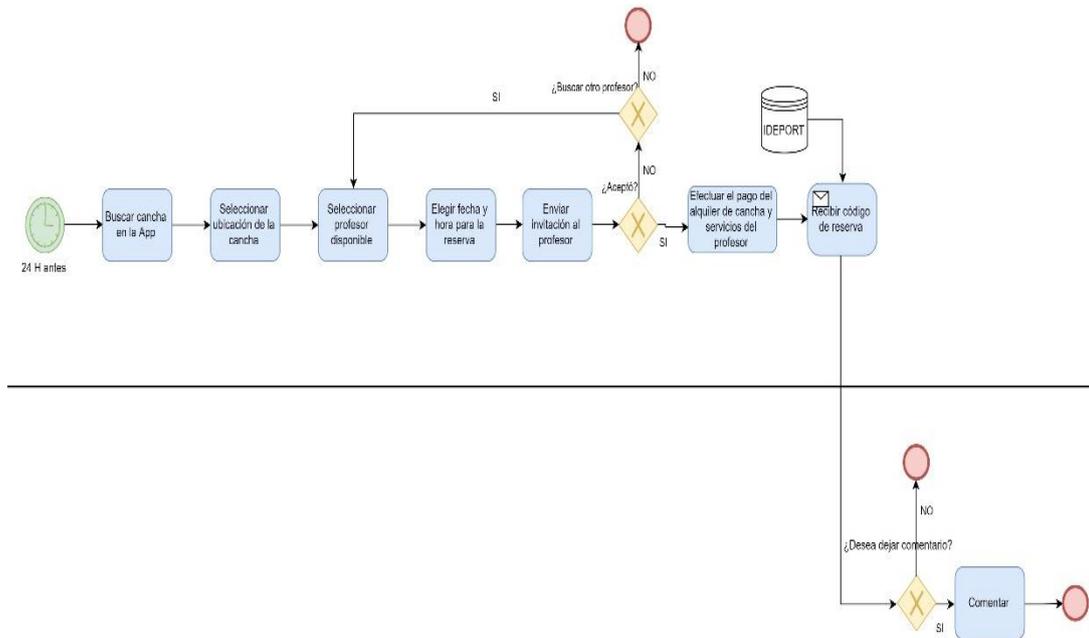
Fuente: Elaboración Propia

Figura 15: Proceso de reserva de cancha



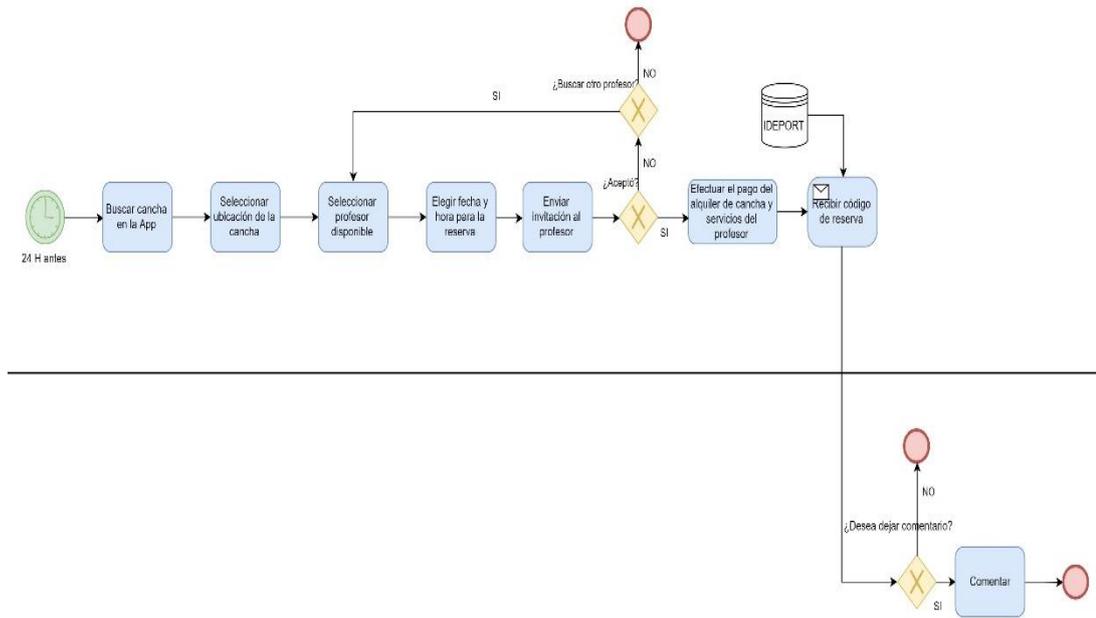
Fuente: Elaboración Propia

Figura 16: Proceso de reserva de instructor



Fuente: Elaboración Propia

Figura 17: Proceso de reserva de partner



Fuente: Elaboración Propia

6 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y PLAN DE RECURSOS HUMANOS

La estructura organizacional y el plan de recursos humanos han sido elaboradas en base a la cadena de valor del proyecto la cual está basada en el servicio personalizado que se presta en el servicio ha si como las herramientas digitales a través de la plataforma tecnológica que se encuentra a disposición del cliente potencial. Es necesario indicar que el servicio ofertado cubre una necesidad al deportista amateur que requiere diversos servicios e información para desarrollar la disciplina deportiva que practica bajo los estándares de un profesional por lo cual el servicio comprende diversas asesorías la formación de una comunidad dentro de la plataforma por lo que la estructura orgánica de la empresa y el personal a contratar está capacitada para brindar la información que requiere cada uno de nuestros clientes.

6.1 Objetivos organizacionales

Alineadas a nuestra **visión**: “Ser la plataforma tecnológica de innovación más usada por el deportista del tenis amateur con servicios de gran experiencia”. Nuestra **misión**: “Gestionamos competitividad deportiva amateur de manera personalizada a través de los servicios ofrecidos en nuestra plataforma online de innovación deportiva”

Nos posicionaremos como un APP sencilla y de gran capacidad de convocatoria en la disciplina de tenis para el aficionado a nivel regional de Latinoamérica, los cuales nos diferencia como propuesta de valor. El APP ofrecido se apoya en las tendencias de los avances tecnológicos y el crecimiento de la adopción móvil para el deporte y busca la orientación a un modelo de negocios con los siguientes objetivos organizacionales:

- Crear la primera comunidad virtual deportiva para el segmento aficionado.
- Posicionarnos como referentes en la comunidad virtual deportiva a nivel amateur para que sean más competitivos colaborando con la salud y calidad de vida.
- Nuestro segmento será Miraflores, San Borja, La molina, San Isidro y Surco.
- Posicionar la marca APA Perú, permitiendo obtener oportunidades publicitarias, lograr convenios con diversas marcas relacionadas con la actividad deportiva, así como auspiciar todo tipo de productos y servicios relacionados.
- Potenciar una idea innovadora en el mercado que genere una convocatoria entre deportistas, tanto amateur y competitivo, a fin de que puedan practicar su deporte favorito entre pares, a través de una coordinación virtual.
- Selección de colaboradores acordes al modelo y necesidades, considerando los perfiles profesional y orientado a brindar un servicio de calidad.

- Crear un ambiente óptimo laboral con una cultura organizacional basada en la mejora continua y adaptación al cambio.

Estos objetivos organizacionales se traducen en situaciones deseadas que procuramos lograr para que se conviertan en una realidad empresarial. En líneas generales, toda empresa busca permanecer en el tiempo, obteniendo rentabilidad y generando un crecimiento sostenido de las ventas y utilidades.

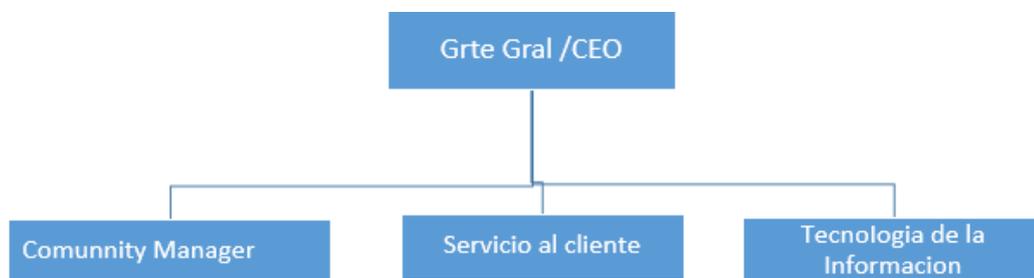
6.2 Naturaleza de la organización

ATA Perú es una organización que iniciara como una microempresa bajo personería Jurídica SAC, conformado por 2 socios, donde el capital invertido fue aportado por cada uno de ellos, contará con una estructura funcional simple. Su propósito principal es brindar soluciones tecnológicas al segmento deportivo amateur mediante aplicativo móvil, y de esta forma contribuir a una mejor experiencia, calidad de vida y salud en los deportistas.

6.2.1 Organigrama

Dado el tamaño del negocio y estructura organizativa, el organigrama funcional será simple, se contará con el esquema siguiente:

Figura 18: Propuesta de organigrama



Fuente: Elaboración Propia

La descripción de cargos estará en función al conjunto de actividades del puesto y específicamente por el tipo de roles que cumplirá el empleado, luego se determina de acuerdo a las habilidades y conocimientos que debe reunir para distintas posiciones. La participación del Gerente General o socios será importante porque cooperaran en la planeación, evaluación y selección de cada área.

6.2.2 Descripción de los puestos y funciones

La descripción de cargos estará en función al conjunto de actividades del puesto y específicamente por el tipo de roles que cumplirá el responsable, luego se evaluará y se

determina el perfil de acuerdo a las habilidades y conocimientos que debe reunir para distintas posiciones. La participación del Gerente General será importante, quien cooperará en la planeación, evaluación y selección de líderes de cada área.

Gerente General/CEO

Al ser un negocio basado en una plataforma App, consideramos que gran parte de las roles y responsabilidades financieras, administración y marketing será asumida por el Gerente General. A continuación, se menciona sus principales roles:

- Control y supervisión funcional del equipo.
- Planificar las estrategias que incluyan objetivos y metas para obtener resultados operacionales.
- Aprobación y coordinación del control de presupuestos.
- Supervisar la implementación del aplicativo móvil.
- Gestor administrativo, financiero y comercial.
- Aprobación de estados financieros.
- Fomentar la gestión en base a liderazgo, motivación y coordinación de esfuerzos con todas las áreas.
- Implementar planes de cultura y gestión de cambio.
- Implementar políticas de evaluación anual.
- Validar los planes operativos de cada una de las áreas para alinearlas con los objetivos anuales.

Community Manager

- Gestión de la comunicación a través de medios digitales y redes sociales.
- Hacer seguimiento y medir los resultados en redes sociales con los objetivos del negocio.
- Analizar el sector y la competencia.
- Gestiona publicidad en el Facebook.
- Definir estrategias de marketing en los medios digitales de comunicación.
- Generar estrategias de captación de nuevos clientes para nuestra marca.
- Gestión de la marca en internet.
- Elaborar y gestionar contenido digital que conecte con el usuario de nuestras redes sociales.

- Generar estrategias de captación de nuevos clientes para nuestra marca.
- Establecer relaciones duraderas con los usuarios del aplicativo.

Servicio al cliente

- Definir las políticas y el modelo que se ejecutara de atención al cliente.
- Supervisar el cumplimiento y los estándares de la meta de calidad en atención.
- Implementar y asegurar en la ejecución los planes de riesgos de operatividad y eventualidades que pueden surgir.
- Encargado del diseño, implementación y análisis de actividades de marketing, cumpliendo con el calendario anual y trabajando con las áreas funcionales.
- Implementación y seguimiento de las campañas publicitarias.
- Monitorear los gastos de publicidad, merchandising y promociones.
- Seguimiento y análisis de las ventas y otras actividades.
- Analizar información del mercado y la competencia en relación a las plataformas virtuales.
- Elabora los reportes mensuales de reclamos, quejas y sugerencias.
- Participa en la elaboración de planes estratégicas de la actividad operacional.
- Resolver de manera clara y oportuna los requerimientos (consultas, reclamos y reposiciones) de los clientes.
- Monitorear el ciclo completo de atención de los clientes, asegurando la recepción y entendimiento de la respuesta.
- Proponer mejoras en los procesos y procedimientos asociados a la gestión de los requerimientos que afectan directa o indirectamente a los clientes.

Tecnología de la Información (TI)

- Responsable de la evaluación y seguimiento de los servicios que nos brinda el proveedor desarrollar del APP, además de las mejoras y las actualizaciones sobre las tendencias y los cambios del mercado que el negocio exige.
- Ejercer un rol ejecutivo para asegurar que los riesgos estratégicos se consideren de manera apropiada y ayudar al CEO a entender los riesgos los riesgos de una empresa y formular los planes de acción que se requieran.

- Identifica, evalúa, administra e informar los riesgos informáticos que amenazan la seguridad, privacidad y continuidad del negocio.
- Debe entender, conocer y tener la capacidad para generar valor del área, con el objetivo de alinear TI al negocio.
- Capacidad de trabajar desde cualquier parte y en cualquier momento, con el mismo acceso que si estuvieran sentados en la oficina.
- Velar por el cumplimiento de las actividades que conllevan a la implementación del sistema de gestión de mejoramiento en las sedes de la empresa.
- Garantizar el buen funcionamiento del aplicativo y base de datos de la empresa.
- Desarrollar políticas de TI que plante la Gerencia General.

6.3 Políticas organizacionales

Los principios culturales estarán basados por conjuntos de valores, normas, creencias, que se practica en “ATA PERÚ”, las cuales estarán en vigencia desde que empiece sus operaciones, y rige para todos los colaboradores quienes deben fomentar y alinearse, estos principios son:

- **Fomentar cultura de innovación a la tecnología:** agilidad y flexibilidad a los cambios.
- **Integridad y transparencia:** ser consecuente y transparencia en la comunicación y los servicios ofrecidos.
- **Calidad de servicio:** alcanzar la excelencia en los procesos, a través de mejora continua, lo cual tendrá como resultado satisfacción de nuestros clientes externos e internos.
- **Creatividad y adaptación al cambio:** anticiparse a las situaciones de cambio y adaptarse con eficiencia a las distintas situaciones que se presentan.
- **Alerta a la competencia:** que puede ser visible (productos, servicios similares o sustitutos).

Valores Corporativos

- **Trabajo en equipo:** trabajo con buen clima organizacional, equipo alineado a los objetivos comerciales.
- **Ética:** actuar con moral y respetando la justicia y la verdad.

- **Responsabilidad:** cumplir con los compromisos, obligaciones y promesa en los tiempos y plazos establecidos. Ante alguna eventualidad saber reconocer y asumir las responsabilidades.
- **Compromiso:** pasión por servir, estar identificado con ATA Perú y los objetivos organizacionales.

6.4 Gestión humana

La gestión humana en este negocio digital se convierte como un área de soporte alineado a las estrategias y al modelo de negocios. La gerencia General establece diversos lineamientos, normas y políticas que aseguren un buen clima laboral y sostenibilidad en el tiempo.

6.4.1 Reclutamiento

En el proceso de reclutamiento de “ATA Perú” tendrá como función atraer capital humano con competencias y habilidades de acuerdo al perfil requerido. Se tendrá las siguientes fases:

- Descripción de competencias genéricas y específicas.
- Publicar en los medios como página web “ATA Perú”, Laborum, Bumerang, etc.
- Búsqueda a través de los medios de atracción y también referidos.
- Plazo para recepción curricular.
- Entrevistas preliminares.
- Cruce de referencias.
- Requerimiento de antecedentes penales, policiales y judiciales.

Los postulantes interesados que cumplan los requisitos de la descripción de los puestos serán validados por el Gerente General para continuar con el proceso.

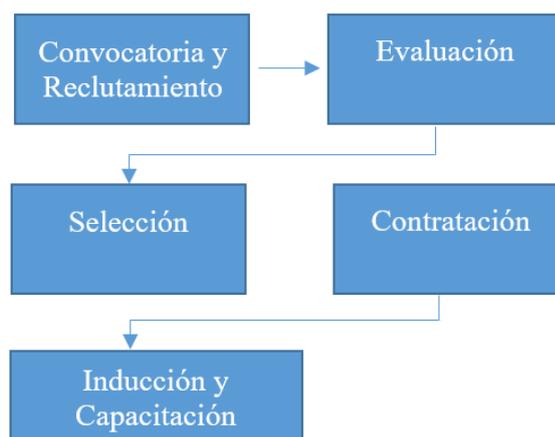
6.4.2 Selección, contratación e inducción

Selección

Los candidatos serán seleccionados en la entrevista final una vez que hayan pasado los filtros y las diversas pruebas de conocimientos, pruebas psi-colaborales, competencias, etc. Cabe mencionar que, el número y grado de dificultad de las pruebas dependerá del cargo a ocupar. En la fase de entrevista a profundidad se espera identificar los diferentes roles que cada candidato asumiría, además de conocer sus posturas frente a los distintos escenarios propuestos.

La contratación será primero por 6 meses, siendo plazo de periodo de prueba, luego Gerente General evaluará opción de renovar cada año. Su inducción funcional estará definida bajo un cronograma con fechas, áreas y temas a desarrollar, lo cual ayudará su adaptación en los procesos y a la cultura de la organización. El reclutamiento y selección tendrá el siguiente flujo.

Figura 19: Cuadro proceso de selección de personal



Fuente: Elaboración Propia

Contratación

Una vez seleccionado al candidato más idóneo para el puesto, pasamos a contactarlo y darle seguimiento hasta su integración a “ATA Perú”. Antes de firmar contrato, el responsable el Gerente General deberá aclarar una vez más los términos que están estipulados en este, así como señalar: el cargo a desempeñar, las funciones a realizar, la remuneración, el horario, el tiempo de contratación, entre otros aspectos importantes que son necesarios acordar. Además, aclarar cualquier duda o inquietud que pueda surgir durante la incorporación del candidato seleccionado.

Al candidato seleccionado tendrá como beneficios adicionales: vales alimentarios y bono por evaluación de desempeño, siendo esto de manera semestral.

En caso de algún despido será por alguna falta grave de acuerdo al reglamento interno de trabajo. El empleado contratado bajo esta modalidad y de acuerdo al Régimen Laboral Común, gozará de todos los beneficios sociales: CTS, vacaciones, gratificaciones, seguro social, etc.

Finalmente, para la contratación deberán presentar documentos básicos como:

- Copia DNI, copia de grados académicos, certificaciones, etc.
- Antecedentes policiales y penales
- Certificados domiciliarios
- Llenar todos los formatos laborales

6.4.3 Capacitación, desarrollo y evaluación de desempeño

El Plan de Capacitaciones contemplará temas de comercio digital, tendencias de perfil de consumidores del segmento deportivo, gestión comercial, calidad de servicio y retención de clientes, manejo de situaciones, conflictos, etc. Estas capacitaciones formaran parte del plan anual cuando se incorpora un nuevo colaborador y otras que son parte de entrenamiento. La evaluación de desempeño estará en función a cumplimiento de su planilla de roles y responsabilidades. Se evaluará desempeños como: la orientación a los resultados, la calidad, las relaciones interpersonales, adaptación a los cambios, trabajo en equipo y organización.

El objetivo de la evaluación de desempeño será semestral, lo cual será importante para medir el cumplimiento de cada colaborador en la ejecución de sus responsabilidades en beneficio de la empresa, se tomará en cuentas los resultados cualitativos y cuantitativos. Las evaluaciones de desempeño que se implementen cumplirán las pautas de metodológicas, tendrá autoevaluación, retroalimentación y finalmente compromisos de oportunidades de mejora. El rol importante de cada líder será acompañar en el entrenamiento para detectar y asegurar los puntos de oportunidades de mejora a futuro.

Figura 20: Formato de evaluación de desempeño

ÁREA DEL DESEMPEÑO	MUY BAJO	BAJO	MODE- RADO	ALTO	MUY ALTO	PUNTAJE
	1	2	3	4	5	
ORIENTACIÓN DE RESULTADOS						
Termina su trabajo oportunamente						
Cumple con las tareas que se le encomienda						
Cumple los indicadores de su área						
CALIDAD						
Minimiza errores en el trabajo						
Hace uso racional de los recursos						
No Requiere de supervisión frecuente						
Se muestra profesional en el trabajo						
Se muestra respetuoso y amable en el trato						
RELACIONES INTERPERSONALES						
Se muestra cortés con el personal y con clientes externos e internos						
Sabe escuchar y actúa con prudencia						
Evita los conflictos dentro del trabajo						
TRABAJO EN EQUIPO						
Muestra aptitud para integrarse al equipo						
Estimula y promueve la adaptación a los cambios organizacionales						
ORGANIZACIÓN						
Planifica sus actividades						
Hace uso de indicadores						
Es eficiente y eficaz en sus roles						
Orientado a resultados						

Fuente: Elaboración Propia

6.4.4 Motivación

El servicio que ofrece ATA PERU está basado en la personalización y experiencia que esperan obtener nuestros clientes en los servicios deportivos que ofrecemos utilizando como medio nuestra plataforma tecnológica, por ello es importante la motivación en nuestros empleados con la finalidad de que puedan ofrecer la excelencia del servicio que es la promesa de nuestra marca.

Es necesario conseguir el compromiso de los colaboradores con la estrategia corporativa de la empresa y los objetivos y metas que se esperan obtener por lo cual se realizarán las

siguientes actividades para lograr el clima laboral requerido implementándose las siguientes acciones:

- Reconocimiento a los colaboradores que logren las metas requeridas de manera mensual, trimestral y anual.
- Otorgar cursos de capacitación y desarrollo personal que contribuyan a mejorar las habilidades de los colaboradores.
- Realizar reuniones de trabajo y de confraternidad de manera planificada para celebrar cumpleaños, eventos recreacionales o reconocimiento destacados.
- Se realizará evaluaciones de 360° para aplicar bonos de productividad de manera anual.

6.4.5 Sistema de remuneraciones

La empresa tomará el Régimen General Laboral de la legislación peruana con la finalidad de que los trabajadores se encuentren motivados y comprometidos ofreciéndoles todos sus beneficios del régimen laboral, el cual comprende una remuneración mensual debidamente pactada con el trabajador y plasmada en el contrato de trabajo. Además, una gratificación completa en julio y diciembre, 30 días de vacaciones, compensación por tiempo de servicios, entre otros. En total se otorgará 12 remuneraciones mensuales anuales, gratificaciones y vacaciones las cuales estarán de afectos a los descuentos de ley que correspondan.

6.4.6 Estructura de gastos de recursos humanos

La planilla de “ATA PERU” estará dotado por 4 posiciones necesarias para direccionar los requerimientos del negocio, los sueldos se han estimado en función al sector, experiencia, formación académica y resultados logrados en el proceso de evaluación.

Tabla 20: Estructura de gastos de recursos humanos

Puestos	Cantidad	Sueldo Mensual	ESSALUD Mensual	Sueldos Anual	ESSALUD Anual
Gerente General - CEO	1	5,000	450	60,000	5,400
Asistente en TI	1	2,500	225	30,000	2,700
Community Manager	1	3,000	270	36,000	3,240
Servicio al Cliente	1	2,500	225	30,000	2,700
		13,000	1,170	156,000	14,040

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 21: Estructura de gastos de RRHH mensual y anual (Beneficios Sociales)

Puestos	Gratifica. Jul-Dic	Bonifica. 9% Jul-Dic	CTS May-Nov	Vacaciones	Total Beneficios
Gerente General	10,000	900	5,833	5,000	21,733
Asistente en TI	5,000	450	2,917	2,500	10,867
Community Manager	6,000	540	3,500	3,000	13,040
Servicio al Cliente	5,000	450	2,917	2,500	10,867
	26,000	2,340	15,167	13,000	56,507

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 22: Gasto total de planilla

INCREMENTO SUELDO 2%	Año				
	2020	2021	2022	2023	2024
Centro de Costos					
Planilla	S/. 226,547	S/. 231,078	S/. 235,699	S/. 240,413	S/. 245,221

Fuente: Elaboración Propia

7 PLAN ECONOMICO FINANCIERO

7.1 Supuestos

Para el presente plan de negocios se consideró una proyección de 5 años con régimen mercantil de Sociedad Anónima Cerrada y otros supuestos que se detallan:

Tabla 23: Supuestos del proyecto

Descripción	Data
Horizonte del proyecto	5 años
Moneda	Soles
Tipo de empresa	Sociedad Anónima Cerrada
Accionistas	2
Políticas de ventas	Al contado, mediante pasarela de pagos
Políticas de compras	A 30 días, considerando los 25, como fecha de cierre
Crecimiento de las ventas	<ul style="list-style-type: none"> - 15% en año 2 de operación - 18% en año 3 de operación - 21% en año 4 de operación - 14% en año 5 de operación
Impuesto general a las ventas	18%
Régimen tributario	Regimen General (Tasa Efectiva 29.5%)
Régimen Laboral	Regimen General Laboral
Financiamiento	Capital Propio

Fuente: Elaboración Propia

7.2 Inversión en activos (fijos e intangible) y depreciación

Para el inicio de operaciones y operatividad se han determinado los siguientes gastos pre operativos e intangibles.

Tabla 24: Cuadro determinación de activos intangibles

Intangibles / Gastos Pre-Operativos	Importe en Soles	Plazo Años	Amortización Anual
Desarrollo de la aplicación	64,909	5	12,981
Imagen corporativa	1,000	5	200
Licencia de funcionamiento municipal	400	5	80
Constitución y Registro Comercial	1,300	5	260
Adelanto de alquiler	800	5	160
Garantía por alquiler	1,600	5	320
Total	70,009		14,001

Fuente: Elaboración Propia

7.3 Proyección de ventas

Del análisis realizado a la demanda se ha estimado un crecimiento del 15%, 18%, 21% y 24% para el segundo, tercer, cuarto y quinto año. de acuerdo al siguiente detalle:

Tabla 25: Cuadro proyección de ventas

Año	1	2	3	4	5
Incremento demanda	-	15%	18%	21%	24%
Clientes	2,494	2,868	3,384	4,094	5,077
Anual S/.	296,508	340,984	804,723	973,715	1,207,406

Fuente: Elaboración Propia

7.4 Cálculo de capital de trabajo

Se ha considerado para el primer año de operaciones un capital de trabajo de S/. 425,636.67, de acuerdo al siguiente detalle:

Tabla 26: Cuadro de cálculo de capital de trabajo

Concepto	Veces al Año	Costo Mensual Soles	Total
Alquiler de oficina	12	800.00	9,600.00
Back office y útiles	12	820.00	9,840.00
Gastos de marketing	12	14,629.17	175,550.00
Planilla	12	18,878.89	226,546.67
Gastos pre-operativos	1	4,100.00	4,100.00
Total		39,228.06	425,636.67

Fuente: Elaboración Propia

7.5 Estructura de financiamiento: Tradicional y no tradicional

La estructura de financiamiento se ha determinado de acuerdo al siguiente detalle:

Tabla 27: Cuadro de estructura de inversión

Concepto	Monto	Peso
Activos Fijos	-	-
Inversión intangible	65,909.09	13%
Capital de trabajo	425,636.67	87%
Total	491,545.76	100%
Financiamiento	-	-

Capital	491,545.76	100%
Total	491,545.76	100%
Financiamiento	0%	

Fuente: Elaboración Propia

7.6 Estados financieros (Balance General, estados de GGPP, Flujo Caja)

Como resultado de la proyección de los ingresos y egresos del proyecto se han obtenido los estados financieros para los próximos cinco años el cual se detalla a continuación:

Tabla 28: Balance General

Años	0	2020	2021	2022	2023	2024
ACTIVOS						
Efectivo y Equivalente		-133,923.81	-229,236.62	21,567.89	384,614.09	904,080.45
Capital de Trabajo	425,636.67	425,636.67	425,636.67	425,636.67	425,636.67	425,636.67
Activo Fijo	-	-	-	-	-	-
Activo Intangible	65,909.09	65,909.09	65,909.09	65,909.09	65,909.09	65,909.09
Depreciación						
Amortización		-14,001.82	-28,003.64	-42,005.46	-56,007.28	-70,009.09
TOTAL ACTIVOS	491,545.76	343,620.14	234,305.51	471,108.19	820,152.58	1,325,617.12
PASIVOS Y PATRIMONIOS	491,545.76	343,620.14	234,305.51	471,108.19	820,152.58	1,325,617.12
PASIVO	-	-	-	-	-	-
Tributos por pagar		-	-	-	-	-
Financiamiento	-	-	-	-	-	-
Amortización	-	-	-	-	-	-
TOTAL PASIVO						
PATRIMONIO	491,545.76	343,620.14	234,305.51	471,108.19	820,152.58	1,325,617.12
Capital	491,545.76	491,545.76	491,545.76	491,545.76	491,545.76	491,545.76
Resultado Acumulado			-147,925.62	-257,240.25	-20,437.57	328,606.82
Resultado del Ejercicio		-147,925.62	-109,314.63	236,802.68	349,044.39	505,464.53
TOTAL PATRIMONIO						
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	491,545.76	343,620.14	234,305.51	471,108.19	820,152.58	1,325,617.12

Fuente: Elaboración Propia

A continuación, se ha elaborado el estado de ganancias y pérdida para el periodo proyectado del presente servicio:

Tabla 29: Estado de Resultados

Años	0	2020	2021	2022	2023	2024
Ingresos		296,508.10	340,984.32	804,722.99	973,714.82	1,207,406.38
Gasto Operativos		-421,536.67	-426,067.60	-430,689.15	-435,403.14	-440,211.40
Depreciación		-	-	-	-	-
Amortización		-14,001.82	-14,001.82	-14,001.82	-14,001.82	-14,001.82
Utilidad Operativa		-139,030.38	-99,085.10	360,032.02	524,309.87	753,193.16
Gasto Financieros		-8,895.24	-10,229.53	-24,141.69	-29,211.44	-36,222.19
Utilidad Antes de Imp		-147,925.62	-109,314.63	335,890.33	495,098.42	716,970.97
Imp a la Renta		-	-	-99,087.65	-146,054.03	-211,506.44
Utilidad neta del ejercicio		-147,925.62	-109,314.63	236,802.68	349,044.39	505,464.53
Incremento Procentual			15.00%	136.00%	21.00%	24.00%
Rentabilidad		-50%	-32%	29%	36%	42%

Fuente: Elaboración Propia

7.7 Flujo financiero

Para el presente proyecto se ha elaborado el flujo económico y financiero proyectado a cinco años, el cual se detalla a continuación:

Tabla 30: Flujo caja disponible

Años	0	2020	2021	2022	2023	2024
(+) Ingresos		296,508.10	340,984.32	804,722.99	973,714.82	1,207,406.38
(-) Gasto Operativos		-421,536.67	-426,067.60	-430,689.15	-435,403.14	-440,211.40
(-) Gasto Financiero		-8,895.24	-10,229.53	-24,141.69	-29,211.44	-36,222.19
(-) Depreciación		-	-	-	-	-
(-) Amortización		-14,001.82	-14,001.82	-14,001.82	-14,001.82	-14,001.82
Utilidad Operativa o utilidad antes de Im. (EBIT)		-147,925.62	-109,314.63	335,890.33	495,098.42	716,970.97
(-) Impuesto a la Renta		-	-	-99,087.65	-146,054.03	-211,506.44
(+) Depreciación		-	-	-	-	-
(+) Amortización		14,001.82	14,001.82	14,001.82	14,001.82	14,001.82
Flujo de caja operativo (FEO)		-133,923.81	-95,312.81	250,804.50	363,046.21	519,466.35
inversión de activo fijo		-	-	-	-	-
Inversión de intangible		-65,909.09	-	-	-	-
Capital de trabajo neto		-4,100.00	-	-	-	-
		1.00	2.00	2.00	4.00	5.00
FLUJO DE CAJA DE LIBRE DISPONIBILIDAD		-70,009.09	-133,923.81	250,804.50	363,046.21	519,466.35
(+) Financiamiento		-	-	-	-	-
(-) Pagos cuotas		S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	-	-
(+) Escudo Fiscal		S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	-	-
FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA		-	-	-	-	-
FLUJO DE CAJA NETO DEL INVERSIONISTA		-70,009.09	-133,923.81	250,804.50	363,046.21	519,466.35
Flujo de Caja Acumulado		-133,923.81	-229,236.62	21,567.89	384,614.09	904,080.45

Fuente: Elaboración Propia

Del análisis de los estados financieros y del flujo caja disponible se ha podido determinar la tasa TIR y el VAN para el proyecto los cuales se detallan en el cuadro siguiente:

Tabla 31: Determinación de VAN y TIR del proyecto

Ratios	
TIR - FCLD (Económico)	52.99%
VAN - FCLD	322,182.93
VAN - FCNI	322,182.93
COK	17.60%
WACC	17.60%

Fuente: Elaboración Propia

Como se puede apreciar el proyecto tiene resultados positivos al haber obtenido para el plazo de 5 años un VAN de S/ 322,182.93, por lo que se puede indicar que la inversión es rentable.

7.8 Tasa de Descuento accionistas y WACC

Con los datos obtenidos procederemos a determinar el rendimiento del proyecto y sus flujos de capital a través del COK y el coste de capital WACC.

Tabla 32: Tasa de Descuento accionistas y WACC

Datos de Mercado EEUU

Beta desapalancada	0.94
Tasa Libre de Riesgo: Rendimiento de los bonos del Tesoro a 5 años	0.10%
Prima del mercado:	11.42%

Datos de Mercado Perú

Riesgo país: medido con el indicador EMBI+ de JP Morgan	1.59%
---	-------

Datos del Proyecto

Inversión inicial requerida (soles)	491,545.76
Beta Apalancada	0.94
Desembolso: Financiamiento	
Aporte patrimonial	491,545.76
Factor D / D + E	0%
Factor E / D + E	100%
Razón Deuda / Patrimonio	0.00
Costo de la deuda	0.00%
Tasa de Impuesto a la Renta	29.50%
COK dólares	12.38%
COK soles	17.60%
WACC soles	17.60%

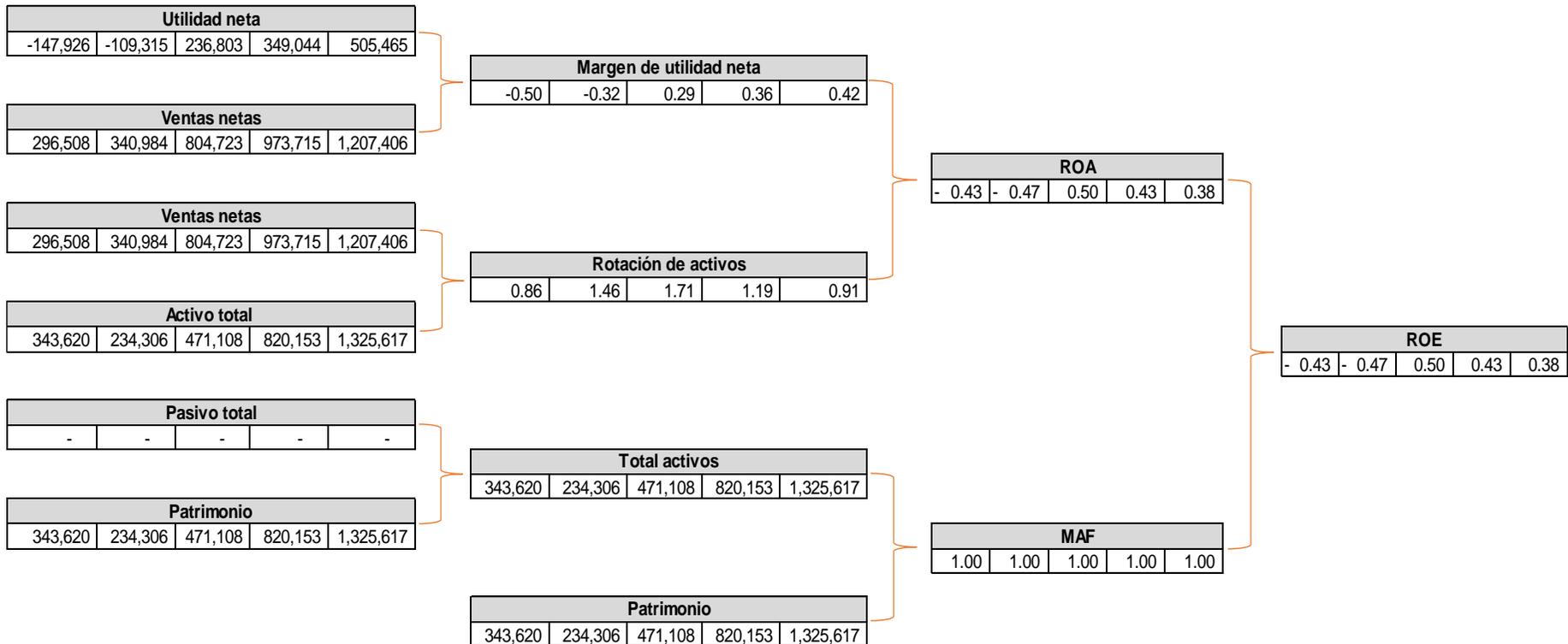
Fuente: Elaboración Propia

7.9 Indicadores de rentabilidad

A continuación, se determinará el análisis de los principales indicadores financieros del proyecto a través del ROA, ROE y otros indicadores de rentabilidad:

Tabla 33: Indicadores financieros

ANÁLISIS DUPONT



Fuente: Elaboración Propia

7.10 Análisis de riesgos

Se desarrollarán cuatro (4) principales puntos para el análisis de riesgos que detallamos a continuación:

7.10.1 Análisis de sensibilidad

El presente análisis de sensibilidad se ha determinado en base a la variación del precio y teniendo el costo constante, de acuerdo con el detalle:

Tabla 34: Cuadro de sensibilidad al precio

VAN económico		322,182.93	Variación en el precio (soles)				
Precio		120	114	108	102	96	90
Var (%) Precio		100%	95%	90%	85%	80%	75%
Costo Constante	421,536.67	322,182.93	245,314.47	168,446.01	91,577.54	14,709.08	-62,159.38
Variación del VAN en función de la variación del precio							

Fuente: Elaboración Propia

Del análisis se puede apreciar que el servicio es sensible a la variación del precio, este no puede disminuir en más del 20% de lo proyectado de lo contrario se obtendría un VAN negativo.

7.10.2 Análisis de escenarios

Para el presente análisis se ha visto por conveniente el incremento de un 15% para el escenario optimista y la reducción de un 15% para el escenario pesimista en base a la variación de los ingresos por venta obteniéndose los siguientes resultados:

Tabla 35: Resumen de escenarios

Escenarios		Normal	Optimista	Pesimista
Variable				
Demanda		100%	115%	85%
Indicadores	VAN FCLD	322,182.93	552,788.32	91,577.54
	TIR FCLD	52.99%	80.31%	27.52%
	B/C	5.60	8.90	2.31

Fuente: Elaboración Propia

7.10.3 Análisis de punto de equilibrio

De los estados financieros proyectados se ha podido determinar el punto de equilibrio del proyecto el cual se detalla a continuación:

Tabla 36: Cuadro de determinación del punto de equilibrio

Concepto	Monto
Ingresos	296,508
Costos fijos	245,987
Costos variables	175,550
Punto de equilibrio	602,994
Cantidad de miembros para cubrir costo en año 1 (membresías)	2,346

Fuente: Elaboración Propia

Del resultado se puede apreciar que para el primer año el proyecto debe generar una cantidad de 2,346 membresías vendidas para cubrir sus costos fijos y variables situación que debe tenerse en cuenta para la proyección de ingresos y ganancias futuras.

7.10.4 Principales riesgos del proyecto (cualitativo)

Del análisis general del proyecto se ha podido determinar los principales riesgos cualitativos que podrían afectar el presente proyecto, siendo los siguientes:

- El proyecto al ser un Startup el cual comprende una modera inversión de capital puede ser copiado y replicado ocasionando la entrada de nuevos competidores.
- Que los clubs, asociaciones y federaciones deportivas siendo nuestros socios estratégicos inicialmente se vuelvan con el tiempo en nuestros competidores copiando el modelo de negocio.
- Que el desarrollo y difusión del servicio se desarrolle en una plataforma tecnológica que no permita cubrir el segmento del público objetivo.
- La poca familiaridad con este modelo de negocio por el público objetivo que no brinde la confianza necesaria para cumplir con los objetivos y metas de ventas en el primer año.

8 CONCLUSIONES

Como resultado de la investigación y elaboración del presente proyecto hemos llegado a las siguientes conclusiones las cuales se detallan a continuación:

- La investigación realizada ha confirmado la existencia de un problema no atendido o necesidad insatisfecha de un nicho de mercado planteada en la hipótesis inicial por lo que la solución del servicio planteado se convierte en un potencial modelo de negocio.
- El beneficio principal del servicio es ofrecer al cliente, deportista aficionado, todos los servicios logísticos y experiencias del deportista profesional desde la comodidad de una App, optimizando su tiempo y permitiendo el acceso a una red de contactos que permita cubrir la necesidad de información, competir sanamente y compartir sus logros en comunidad.
- La potencialidad del servicio va de la mano con las tendencias actuales del cuidado personal y vida sana que, incluye al deporte como parte necesaria para la distracción y disminuir del estrés.
- El modelo del negocio que se ha visto por conveniente es un startup, esquema más adecuado por ser esquema escalable a otros deportes y sostenible por la creciente demanda, asimismo, al elaborarse en una plataforma tecnológica digital la inversión es baja y los cambios en la atención y servicio puede realizarse con mayor agilidad.
- De la proyección realizada, los flujos futuros del proyecto se ha obtenido una tasa TIR del 52.99% y un VAN positivo de 322,182.93, por lo que se puede afirmar que el proyecto es rentable.

Por lo expuesto, podemos concluir que el proyecto es viable, factible y rentable en atención a las tendencias de cuidado personal y vida saludable, el incremento en el uso de herramientas tecnológicas en las actividades personales y los resultados favorables en las proyecciones económica y financieras lo convierte en un negocio rentable.

9 REFERENCIAS

- Benito, J. M. (6 de 2017). *Planeamiento Estrategico de la Industria Peruana del Deporte*. Obtenido de Repositorio Tesis PUCP: http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/8957/BENITO_GONZALO_PLANEAMIENTO_DEPORTE.pdf?sequence=3&isAllowed=y
- Bermudez, A. (3 de 1 de 2019). *Las nueve tendencias que estan transformado los eventos deportivos*. Obtenido de IPMARK - Revista digital: <https://ipmark.com/las-9-tendencias-que-estan-transformando-los-eventos-deportivos/>
- Carreño, F. M. (4 de 11 de 2019). *Playtomic ficha a Félix Ruiz para ser la red social de los deportistas*. Obtenido de Diario online Marca: <https://www.marca.com/tenis/2019/11/04/5dc069f822601d441b8b45a3.html>
- Clickypass. (2018). *Clickypass*. Obtenido de Clickypass: <https://www.clickypass.com/#home>
- CPI - Marketreport. (4 de 2019). *Perú: Poblacion 2019*. Obtenido de CPI: http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacional_peru_201905.pdf
- Euromonitor Internacional. (24 de 1 de 2019). *Las diez principales tendencias globales de consumo en 2019*. Obtenido de Marketers by Adlatina: <http://www.marketersbyadlatina.com/articulo/4850-las-diez-principales-tendencias-globales-de-consumo-en-2019>
- Gestion, R. (11 de 9 de 2019). *Economia: IPD elevará en 20% el presupuesto de apoyo al deportista tras éxito en Lima 2019*. Obtenido de Redaccion Gestion: <https://gestion.pe/economia/ipd-eleva-en-20-el-presupuesto-de-apoyo-al-deportista-tras-exito-en-lima-2019-nndc-noticia/>
- Gestion, R. (11 de 9 de 2019). *Tendencias: solo el 39% de peruanos practica deporte, la mayoría dice no hacerlo por falta de tiempo*. Obtenido de Redaccion Gestion : <https://gestion.pe/economia/ipd-eleva-en-20-el-presupuesto-de-apoyo-al-deportista-tras-exito-en-lima-2019-nndc-noticia/>
- Grupo de Opinión Publica de la Universidad de Lima del año 2008. (2008). *Estudio 434 Barómetro Social V Encuesta Anual sobre la situación del deporte en el Perú*

Provincia de Lima y Región Callao. Obtenido de webulima:
[http://www2.ulima.edu.pe/webulima.nsf/default/F598031D89943F2F05256E630017BD4C/\\$file/barometro_social_nov_2008b.pdf](http://www2.ulima.edu.pe/webulima.nsf/default/F598031D89943F2F05256E630017BD4C/$file/barometro_social_nov_2008b.pdf)

Infonegocios, D. D. (5 de 9 de 2013). *No te quedes sin cancha, llega Clickyreserva.com.* Obtenido de Clickyreserva.com: <https://infonegocios.info/y-ademas/no-te-quedes-sin-cancha-llega-clickyreserva-com>

Instituto Peruano del Deporte. (s.f.). *Politica Nacional del Deporte.* Obtenido de IPD: <http://www.ipd.gob.pe/sistemasipd/recursos/formulario1/PNDV29.pdf>

Mercado Negro. (23 de 11 de 2018). *Conoce las tendencias que activarán el consumo en el 2019.* Obtenido de LR Diario Digital: <https://larepublica.pe/marketing/1362912-conoce-tendencias-activaran-consumo-2019/>

Moya, P. (s.f.). *Strava a fondo, ¿la mejor aplicación deportiva?* Obtenido de Palabra de Runner: <https://www.palabraderunner.com/strava/>

Padél World Spres, D. D. (9 de 5 de 2018). *Una revolución llega al mundo de los deporte de raqueta de la mano de Setteo: ¿Qué es el Setcoin?* Obtenido de Padél World Spres: <https://padelworldpress.es/una-revolucion-llega-al-mundo-los-deporte-raqueta-de-la-mano-de-setteo-setcoin/>

Palomino, S. (5 de 5 de 2016). *Tendencias: Radiografía de la vida sana: el perfil del peruano saludable.* Obtenido de Redaccion Gestion: <https://gestion.pe/tendencias/radiografia-vida-sana-perfil-peruano-saludable-145987-noticia/>

Playtomic. (s.f.). *Playtomic.* Obtenido de Playtomic: <https://playtomic.io/>

Quiros, M. R. (2018). *El "E-commerce" triplica sus ventas en América Latina.* Obtenido de BBVA: <https://www.bbva.com/es/commerce-triplica-ventas-america-latina/>

Semana Economica. (s.f.). *bcp redujo de 3 a 2 5 su estimado de crecimiento para 2019.* Obtenido de Portal de Negocio Semana Economica: <https://semanaeconomica.com/search?q=372776+bcp+redujo+de+3+a+2+5+su+estimado+de+crecimiento+para+2019>

Setteo. (s.f.). *Setteo.* Obtenido de Setteo: <https://www.setteo.com/>

Strava. (s.f.). *Strava*. Obtenido de Strava: <https://www.strava.com>

Tennik. (s.f.). *Tennik*. Obtenido de Tennik.com, All rights reserved: <http://tennik.com/>

Ysla, V. R. (20 de 2 de 2018). *Datum presenta estudio sobre “vida saludable”*. Obtenido de Diario La Republica Digital: <https://larepublica.pe/marketing/1200803-datum-presenta-estudio-sobre-vida-saludable/>

10 ANEXOS

10.1 Anexo 1: Cuestionario

1. ¿Qué medios de comunicación utiliza con mayor frecuencia para informarse o relacionarse?
 - Llamada telefónica (fija o móvil)
 - Mensajería de texto (SMS)
 - Facebook Messenger, WhatsApp, Instagram, etc.

2. En las últimas semanas ¿Qué redes sociales ha utilizado con más frecuencia? Prioriza siendo (1) la que más utiliza.
 - WhatsApp
 - Facebook
 - Instagram
 - Twitter
 - Otros

3. Cuando realizas una compra online, ¿qué canal prefieres?
 - Web móvil (página web). Indicar número de interacciones mensuales
 - Aplicación Web (App). Indicar número de interacciones mensuales

4. ¿Usted practica tenis?
 - Si
 - No

5. ¿Con qué frecuencia practica tenis?
 - Una vez por semana
 - Dos veces por semana
 - Más de dos veces por semana
 - Ocasionalmente

6. ¿Cuál es su motivo principal para jugar tenis?
 - Afición y competencia
 - Diversión y relax
 - Combatir el estrés
 - Salir de la rutina
 - Otros (especificar)

7. ¿Con quienes practica o juega habitualmente tenis?
 - Familiares
 - Amigos
 - Compañeros de estudio
 - Compañeros de trabajo

8. Cuando ha jugado tenis con extraños, ¿en qué situación ha ocurrido?
 - Cuando no conseguí pareja de juego

- Me cancelaron de último un juego pactado
 - Me lo solicitaron en la cancha
 - Buscaba jugadores competitivos
 - Nunca juego con extraños
 - Otros
9. ¿Qué tan importante es para usted encontrar rivales para practicar tenis?
- Muy poco importante
 - Poco importante
 - Regular
 - Importante
 - Muy importante
10. ¿En qué momento del día practica con mayor frecuencia tenis? Marcar hasta dos respuestas.
- Mañana
 - Mediodía
 - Tarde
 - Noche
 - En cualquier momento del día
11. ¿Con qué frecuencia juega en canchas de tenis alquiladas?
- 1 a 2 veces al mes
 - 3 a 4 veces al mes
 - 5 a 6 veces al mes
 - 7 a más veces al mes
 - No practica en espacios alquilados
12. ¿Cuánto paga por hora de alquiler de una cancha de tenis?
13. ¿Qué medio utiliza para la reserva o alquiler de canchas de tenis?
- Llamada telefónica (fija o móvil)
 - Web móvil (página web)
 - Aplicación web (App)
14. ¿Qué servicios adicionales utiliza al practicar tenis?
- Recoge bolas
 - Hidratantes y barras energéticas
 - Productos asociados (bolas de tenis, vibrador, ropa, toalla, etc.)
 - Servicios de mantenimiento de raqueta (grips, cuerdas, otros)
 - Profesor o instructor
 - Restaurante
15. ¿A través de qué medio pago el alquiler de cancha de tenis y servicios adicionales?
- Caja de la cancha de tenis (presencial)
 - Vía internet (aplicación web)
 - Agente banco

- Banca móvil
 - Otros especificar
16. ¿Qué tan importante considera los siguientes servicios?
- Camerinos y SS HH
 - Óptimo estado de la cancha de tenis e instalaciones
 - Tienda
 - Estacionamiento
 - Implementos deportivos
 - Seguridad de instalaciones
 - Facilidad para la reserva de cancha y pago
17. ¿Utiliza alguna plataforma tecnológica para gestionar su práctica de tenis?
- Si, especificar
 - No
18. Si pudiéramos ofrecerle un servicio que permita conectarse con una comunidad aficionada del tenis para buscar, seleccionar y pagar una cancha, encontrar un partner, ubicar un profesor acreditado o participar de torneos, ¿qué tan importante considera los siguientes servicios?
- Mostrar estadística de rendimiento de los miembros rivales de la plataforma
 - Mostrar disponibilidad de horarios de rivales y canchas
 - Visualizar promociones de los servicios relacionados a la práctica del tenis
 - Gestión y organización de torneos
 - Patrocinio deportivo relacionado al tenis
 - Organización de tours guiados a principales torneos de tenis
 - Videos y fotos de los eventos deportivos organizados
 - Trasmisiones en vivo de partidos
 - Publicaciones de los logros de los integrantes de la plataforma
 - Ranking de jugadores
19. ¿Estaría dispuesto a pagar por dicho servicio?
- Si
 - No
20. ¿Con qué frecuencia estaría dispuesto a pagar por el servicio?
- Cobro anual
 - Cobro mensual
 - Cobro semanal
 - Por ocasión de uso
21. En base a la selección anterior, ¿cuánto estaría dispuesto a pagar por un servicio con las características antes descritas?
22. ¿Estaría dispuesto a ser miembro de esta comunidad de tenis?
- Extremadamente dispuesto(a)
 - Muy dispuesto(a)

- Moderadamente dispuesto(a)
- Poco dispuesto(a)
- Nada dispuesto(a)

23. Nombre de entrevistado

24. Edad

25. Distrito

10.2 Anexo 2: Inventario de Asociaciones y canchas

N°	Cancha	Distrito	Tipo Local	N° total de canchas	Dirección
1	Molicentro	La Molina	Academia / Particular	3	Calle 7 478
2	Liga Mayor de Tenis - La Molina	La Molina	Academia / Particular	6	Calle Acapulco 224
3	Academia Las Lomas	La Molina	Academia / Particular	3	Calesa de La Perricholi Mz N1 Lote 2 Las Lomas de la Molina
4	Academia El Sol de la Molina	La Molina	Academia / Particular	8	Av. Viña del Mar 235-245 Urb. El Sol de La Molina
5	Academia Colegio Villa Caritas	La Molina	Colegio	2	Calle Hurón 405 - Rinconada del Lago
6	Centro Promotor Munic. La Molina	La Molina	Sede Institucional	5	Av. El Sol de la Molina
7	Tayouk Club (Asociación Peruano China)	Miraflores	Sede Institucional	2	Gral. Borgoño Cdra. 2
8	Centro Promotor (Club Terrazas)	Miraflores	Público	12	Malecón Cisneros Cdra. 8
9	Club Terrazas	Miraflores	Club social	10	Malecón 28 de Julio 390
10	Club de Leones "Monterrico Norte"	San Borja	Academia / Particular	2	Calle 7 N°. 170 San Borja
11	COSFUP - Círculo de Oficiales de Sanidad PNP	San Borja	Sede Institucional	2	Av. López de Ayala 1686
12	Complejo Deportivo Papa Juan XXIII	San Borja	Público	1	Calle Gamma, al costado de Municipalidad de San Borja
13	Ministerio de Pesquería	San Borja	Sede Institucional	2	Av. Arqueología
14	Complejo Deportivo Municipalidad San Isidro	San Isidro	Público	1	Av. Del Ejército 1595
15	Club El Glof	San Isidro	Club social	13	Av. Camino Real 770
16	Top Tennis	Surco	Academia / Particular	3	Av. Vía Láctea 301 - Los Viveros -Monterrico
17	Tennis Pro	Surco	Academia / Particular	4	Calle Cruz Del Sur N°. 330 Urb. Los Granados (espaldas U. Lima)
18	Tennis Masters	Surco	Academia / Particular	4	Av. Vía Láctea 391 Esq.Tres Marías - Urb. Los Granados - Monterrico
19	Tennis House	Surco	Academia / Particular	2	Calle Kenko Mz C Lte.8 Urb. Los Olivos (alt. Cdra. 4 Paseo La Castellana)
20	Roland Garros	Surco	Academia / Particular	3	Batallon Libres De Trujillo 218
21	Pro Tennis	Surco	Academia / Particular	2	Av. El Carmen, Monterrico
22	Miguel Rodriguez	Surco	Academia / Particular	2	Galeon y Compostella -La Calesa
23	Deporcentro Casuarinas	Surco	Academia / Particular	4	Tomasal 1149 Casuarinas - Monterrico
24	Canchas Bielich	Surco	Academia / Particular	3	Ismael Bielich cdra 11
25	Baumeler	Surco	Academia / Particular	4	Reynaldo De Vivanco 531
26	Alejandro Aramburu	Surco	Academia / Particular	4	Batallon Tarma Esq. Monterrico Chico
27	Academia Monte-Carlo	Surco	Academia / Particular	5	Av. Monterrico Chico 546 - Chacarilla
28	Academia Di Laura	Surco	Academia / Particular	5	Av. Monterrico Chico 546 - Chacarilla
29	Academia Boca Raton	Surco	Academia / Particular	2	Av. El Derby 335 Urb. El Derby - Monterrico

30	Academia Arraya	Surco	Academia / Particular	4	Pio XII N° 389 - Monterrico
31	Club PetroPerú	Surco	Sede Institucional	4	Av. Golf Los Incas 320 - Monterrico
32	Centro Deportivo Aviacion	Surco	Sede Institucional	11	Av. Nicolás Rodrigo S/N
33	Lima Polo Club	Surco	Club social	4	Jr. Lima Polo 380 - Monterrico
34	Liga Mayor de Tenis	Surco	Público	10	Cerro Rico Esq. Pque San Ignacio S/N Urb. San Ignacio - Monterrico
35	Fundo Odria	Surco	Sede Institucional	5	
36	Tenis Trujillo	La Molina	Academia / Particular	2	Melgarejo 141, La Molina 15026, pasando el Banco de Crédito camino a Molicentro
37	Academia de Toto Landeo	San Borja	Academia / Particular	2	Club de Leones de Surco, al costado del Trébol