Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

Licenciatura en Administración de Empresas

PLAY

Comunidad de deportes amateur

Autor: Kevin Jacques Levy

Legajo: 26289

Autor: Augusto Yocca Teruel

Legajo: 26226

Victoria, Buenos Aires, 2019

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PLAY

Comunidad de deportes amateur

Kevin Jacques Levy 26289

Augusto Yocca Teruel 26226

ÍNDICE

Resumen Ejecutivo……...……3

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN……..4
Evaluación de la oportunidad
Negocio propuesto para captar la oportunidad
CAPÍTULO 2. ANÁLISIS DEL SECTOR E INVESTIGACIÓN DE MERCADO....7
Contexto del fútbol amateur argentino
Contexto de redes sociales
Analisis FODA
5 fuerzas de Porter
Clientes Objetivo
Estimación de la demanda
CAPÍTULO 3. MODELO DE NEGOCIOS……..…..15
Propuesta de valor inicial
Modelo de negocio
Relación con los clientes
Actividades claves
CAPÍTULO 4. PLAN DE MARKETING……...…….22
Plan de marketing
Marketing digital
CAPÍTULO 5. FINANZAS……...29
Proyección del negocio y Flujo de Fondos Libres
Inversión inicial
Fuentes de ingresos
Rentabilidad
CAPÍTULO 6. EQUIPO……...38
Equipo
CAPÍTULO 7. LEGALES……...…....40
Aspectos legales
CAPÍTULO 8. RIESGOS…….46
Riesgos
CAPÍTULO 9. CONCLUSIONES……...49
Conclusiones generales
BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES DE INFORMACIÓN…….……51
ANEXOS

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

Resumen ejecutivo

La propuesta de negocio que presentamos y desarrollaremos en este trabajo bajo el nombre de PLAY se basa en la creación de una comunidad deportiva.

Mediante nuestra plataforma, los usuarios podrán conseguir canchas para practicar fútbol de forma amateur, compañeros de equipo y la oportunidad de tener una filmación de su experiencia. Dentro de nuestra aplicación contará con herramientas para destacar sus mejores performances y difundirlas en sus redes sociales para mostrarse e interactuar con sus pares, pudiendo ganar premios y beneficios, aparte del reconocimiento de la comunidad.
Los complejos deportivos, en calidad de clientes y socios claves, obtendrán de PLAY un sistema de gestión de sus complejos, el acceso a la red de clubes y cámaras para filmar los partidos, atributos que aumentarán su valor como complejo, generando mayor visibilidad y la posibilidad de ampliar sus ingresos mediante alianzas comerciales y publicitarias. En cuanto a las marcas afines a la industria, nuestra empresa les brindará un canal de comunicación con sus clientes, y la posibilidad de destacar a los mejores de ellos, así como nuevas formas de expandir y mejorar sus estrategias de marketing.
En cuanto a la diferenciación que apunta a lograr PLAY pensamos que lo más importante es la generación de contenido propio de los usuarios y la difusión de estos que generará tráfico y exposición en la aplicación.
A continuación, presentaremos las formas y recursos a lograr para llevar a cabo este proyecto que implicaría una inversión inicial de $15.853.074 y un VAN de $12.362.343,63, considerando un flujo de fondos de 7 años sin valor residual ni perpetuidad.

Universidad de SanAndrés

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

Evaluación de la Oportunidad

En el marco de proponer un proyecto de negocio, hemos identificado que las personas que practican actividades deportivas amateur tales como Futbol, Tennis, Paddle, Voley, y Básquet entre otras, encuentran dificultad para

conectarse entre ellos, y demostrar su desempeño con sus conocidos o su comunidad deportiva.

Ante un escenario que evidencia un mundo **hiperconectado** a través de **redes sociales,** intentaremos establecer un marco de evidencia tecnológico, económico y sociocultural que nos permita poner en práctica la creación de **una comunidad social deportiva conectada a través de una aplicación IOs/Android** con el objetivo de brindarle a los centros deportivos y a la marcas patrocinadoras, un canal de comunicación directa con sus clientes y las herramientas necesarias para que la experiencia deportiva se complete tanto online como offline.

Intentaremos clarificar si las causas que originan esta oportunidad pueden perdurar en el tiempo y si realmente es significativo el mercado en el que nos encontramos estudiando el **contexto cultural** que da intención a esta idea, para ello, utilizaremos como **metodología,** una serie de encuestas y entrevistas, tanto con los deportistas, como con las marcas patrocinadoras y los centros deportivos.

Haremos el análisis de tecnologías disponibles para la creación de la aplicación y el desarrollo operativo del proyecto.

Finalmente, elaboramos un plan estratégico de marketing para impactar al mercado y disrumpir el existente paradigma, ya que PLAY propone ser el nexo vinculante entre las marcas patrocinadoras y sus clientes target, generando un sistema de **premios y challenges** que vendrían a llenar la brecha que existe entre la publicidad online y la experiencia práctica del usuario a la hora de ejercer el deporte.

Con el slogan ***"Meet, Play, Connect and Share"***, nuestro proyecto **PLAY** tiene como fundamento introducirse en el mercado a través del **Fútbol amateur** argentino, haciendo foco en primera instancia en lo que respecta la zona geográfica de **Capital Federal y el Corredor Norte de Buenos Aires**.

Negocio propuesto para capturar la oportunidad

Para atender a este mercado en desarrollo, pensamos en crear una **comunidad,** basada en una **aplicación**, dirigida tanto a los jugadores y como los arrendatarios de canchas, proveedores, marcas del rubro, organizadores de torneos, etc..

La **característica distintiva** de esta propuesta es la **integración de todas las tecnologías disponibles** hoy en día en el mercado para aprovechar todos los negocios posibles y generar **seguimiento del consumo** de deportes, y la promoción de **contenidos multimedia** como **apalancamiento de las comunidades digitales**. Estos objetivos serán alcanzados **mediante la filmación de partidos con cámaras estáticas** y la promoción del uso de la aplicación para concretar partidos, destacarse y ganar premios. (Ver anexo 5).

El proyecto se basa en una aplicación IOs/Android/Web que cuente con **dos plataformas** complementarias: Una para los usuarios que quieran completar la práctica de su deporte amateur siendo parte de una comunidad, les permitirá verse, mostrarse, competir y compartir sus performances. La otra para los arrendatarios de espacios para el desarrollo de estos mismos, deportes, brindándoles el servicio de instalación y mantenimiento de cámaras que les permita generar material audiovisual y ser parte de la comunidad y proveyendo un software de gestión y administración amigable y conectado con la plataforma.

En virtud de los partidos grabados por las cámaras instaladas, los usuarios podrán generar clips con sus mejores jugadas y candidatear las performances para competir en los distintos ***Challenges*** de la app y ganar **Medallas** en su perfil y premios en la vida real, mediante un sistema de votación hecho por la **comunidad** y siendo **recompensados** todos los meses con prestaciones que pongan a disposición las marcas sponsor. Estas recompensas están **pensadas para aumentar el contenido** y **promocionar** tanto a las marcas como a la comunidad (Anexo 7).

En concordancia con lo anteriormente mencionado, PLAY propone no sólo ser un canal de comunicación sino también uno de **interacción** Cliente-Marca

generando un **sistema de premios y recompensas** para los **jugadores más destacados**.

En conjunto con esta modalidad de “Gaming” inserta en la app, se propondrán **premios** y **beneficios**, incentivando a que la gente use la app para todo lo relacionado al desarrollo de su deporte. Con este método intentaremos no solo aumentar el tráfico en la aplicación, sino tener más **información sobre nuestros clientes** e identificar cuales son los usuarios más importantes para nosotros y nuestros socios/proveedores.

De esta manera, proponemos conectar a las marcas con sus clientes más destacados, en otras palabras, creamos acciones con los **Role Models** que indirectamente, ya sea por la viralización de sus videos o su perfil, **representan** y **fidelizan** a la marca patrocinadora. Esto representa una oportunidad de monetización a través de la oferta de espacios publicitarios tanto en la plataforma, los videos, las canchas y la colocación de premios para los clientes, entre otras.

CAPÍTULO 2. ANÁLISIS DEL SECTOR E INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Universidad de SanAndrés

Contexto del Fútbol Amateur Argentino

El fútbol es el deporte más popular en Argentina, y sin duda el más elegido para practicar de forma recreativa en la mayoría de los países Latinoamericanos. La encuesta que hemos corrido, arroja que el 70% de los interrogados prefiere el Fútbol antes que cualquier otro deporte y que más del 60% lo practica al menos una vez al mes (Ver anexo 13 “Encuesta”)

Con la desaparición de los potreros y la creciente urbanización, nació el fenómeno de las canchas de fútbol sintéticas. Este negocio en crecimiento consta en canchas de fútbol de todos los tamaños - ya sea de 5 vs 5 jugadores, 8 vs 8 u 11 vs 11- y que se alquilan por hora. A su vez, encontramos un auge en cuanto a la organización de torneos de fútbol, siendo una competencia que se

expande a lo largo y a lo ancho del país generando grandes beneficios para los dueños de los centros deportivos[1], con participantes tanto masculinos como femeninos.

Según el portal HOYSEJUEGA, en toda la República Argentina existen hoy más de **4000 canchas** activas (Anexo 1), por lo que estimamos que se juegan aproximadamente 24000 partidos por día[2]. Si pensamos en que todos los partidos son 5v5, estimamos que unas 240.000 personas juegan al fútbol por día en Argentina.

Hemos relevado también[3] el costo promedio de alquiler de canchas de fútbol, llegando a la conclusión de que la hora de alquiler se encuentra en una media de $ 1600.- En un día, el negocio de alquileres de canchas podría generar unos $ 36.000.000 en todo el país, sin incluir otros ingresos por bufet, estacionamientos y demás adicionales.

Podemos entonces decir que el mercado del fútbol amateur ha cobrado relevancia y si bien este negocio no es muy reciente, su auge hizo que se vaya profesionalizando cada vez más y que se creen oportunidades de nuevos negocios para atender sus necesidades.

Capital Federal y Corredor Norte

Contando con la base de datos de HOYSEJUEGA, pudimos darnos cuenta que la mayor densidad de canchas de futbol y torneos se encuentra en esta zona geográfica (Ver anexo 2 y 3). Además, teniendo en cuenta el nivel socioeconómico de la gente y los precios tanto de los terrenos como de los precios de alquiler, encontramos en esta zona la mayor densidad de potenciales clientes pertenecientes a nuestro segmento principal del mercado.

---

[1] http://www.ambito.com/872841-el-futbol-tambien-es-negocio-cuando-se-juega-entre-amigos

[2] Tomando por supuesto que en cada cancha se juegan 6 partidos por día. Normalmente un establecimiento de estas características permanece abierto entre 10 y 14 hrs diarias. Nuestra estimación es al 50% de ocupación.

[3] Tomando precios de: Fútbol Urbano, GRUN FC, Muni Futbol, OCAMPO, NortChamps, Olivos Futbol5, AREIA futbol, entre otros.

Esto define **que nuestros primeros esfuerzos serán llevados a cabo en esta zona**, para probar la aplicación en los usuarios target y lograr una rápida penetración en los centros deportivos más significativos de la zona esperando que esto potencie la **aceptación y promoción del negocio.**

En términos concretos, habiendo hecho una búsqueda con filtro en Capital Federal dentro del buscador de canchas del portal, **logramos listar 620 centros de futbol que cuentan con un promedio de 4 canchas cada uno**. La estimación nos hace pensar que la capital cuenta con al menos **2480** canchas de futbol. Si hacemos hipótesis en términos pesimistas en el cual éstas canchas lograrían sólo el 50% de ocupación, nos encontraríamos en posición adecuada para afirmar que se juegan entonces 14.880 partidos por día, y, según las encuestas que hemos corrido y las averiguaciones que hemos hecho, contemplamos que cada complejo de 4 canchas nos aporta 914 potenciales clientes nuevos a nuestro negocio, por lo que contamos con un público potencial de más de 3,5 millones de jugadores en el país.

Contexto redes sociales

Las redes sociales se convirtieron en una **fuente de información y de difusión** evidentemente importante. Pensamos en que este es el ambiente principal en el cual nuestro segmento target se desenvuelve en su vida cotidiana (ver Anexo 4).

Siguiendo lo mencionado, vemos la necesidad de brindar un servicio completo que **brinde la posibilidad de integrar el perfil y las performances deportivas de nuestros clientes con su perfil en las redes sociales** para que éste pueda compartir todos sus éxitos y competir con su comunidad. Una plataforma de **gestión de partidos** amigable, con distintos medios de pago, es un factor clave y necesario para que se complete el objetivo de este negocio.

Analisis FODA de PLAY como Comunidad Deportiva

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

Fortalezas

Entendemos que la práctica del deporte es una actividad saludable y vital que hay que venerar otorgándole el mérito que ella tiene. A su vez, el espíritu competitivo y las ganas de expresar y mostrar nuestras habilidades forma parte de nuestra vida en sociedad. Es por eso que creemos que ofrecer una comunidad deportiva es una necesidad a satisfacer y es nuestra virtud ser los primeros en generar la idea de englobar a aquellos que practican el deporte otorgándoles visibilidad y profesionalismo.

Debilidades

Entendemos que es una industria que se maneja mayoritariamente en la informalidad y por ejemplo, los dueños de las canchas son reacios a adoptar nuevas tecnologías y a aceptar nuevas formas de pago que los obligue entre otras cosas, a tributar.

No contamos con la estructura comercial ni institucional para negociar y cambiar rápidamente el paradigma con el cual vienen trabajando los centros deportivos, y entendemos que somos vulnerables ante la penetración de alguna empresa líder que pueda tener más poder de negociación como Nike o Adidas en un proyecto de estas características.

Oportunidades

Vemos un constante crecimiento en la práctica del deporte de forma amateur y recreativa, sumado a la creciente presencia de jóvenes en redes sociales e internet. Así mismo su necesidad de mostrarse y demostrar sus aptitudes deportivas en estos ámbitos. amplía el campo de acción y el aumento de “influencers” tanto en número como en importancia para las marcas y las plataformas, amplifican las perspectivas a futuro.

Todo esto nos hace creer que la introducción de una comunidad debería lograrse sin fricción y la adaptación a la misma se haría de manera amigable. Entendemos también que no es la actividad principal de estos centros deportivos la de generar

contratos de publicidad con marcas dado que no tienen poder de negociación con las mismas, por eso pensamos que agrupandolas podríamos funcionar como gran agencia de espacios publicitarios dentro de canchas de fútbol amateur.

Amenazas

Como principal amenaza pensamos en las bajas barreras de entrada con la que nos enfrentamos, dado que, si bien corremos con la ventaja de ser los First Movers, existe la posibilidad de ser copiados rápidamente por instituciones que ya tengan gran penetración social o que estén inmersas en el mundo del deporte, lo que nos llevaría a tener competidores a los pocos meses de lanzarnos al mercado.

5 Fuerzas de Porter de la Industria del Fútbol Amateur

Poder de negociación de los clientes

En la industria del fútbol amateur los clientes, que en este caso son las personas que practican este deporte, tienen un poder de negociación moderado. Si bien este poder fluctúa con la geografía del país, ya que en lugares menos urbanizados hay más espacios para jugar al fútbol ya sea en jardines propios de los hogares o plazas y otros espacios públicos, los complejos deportivos siguen aumentando. Las comodidades que ofrecen los complejos y predios con canchas de fútbol, son superiores a la opción de jugar de forma gratuita en una cancha privada o pública.

Poder de negociación de los proveedores

El caso de los proveedores de estos complejos, encontramos a dueños de los terrenos -que en algunos casos suelen ser los mismos de los complejos-, los proveedores del césped sintético o natural, (el cual podría ubicarse como el actor con más poder en este escenario ya que no abundan en la industria nacional). Por último las empresas que brindan equipamiento tal como arcos,

redes, pinturas, y demás bienes complementarios. Esta fuerza podría entonces entenderse como un actor con poder moderado o bajo en nuestra industria.

Amenaza de productos sustitutos

Los productos sustitutos son un agente con alto poder de negociación a nivel global, pero en nuestro país creemos que es moderado. Estos son a nuestro entender, empresas o actividades de entretenimiento en general, aunque más dirigidas al deporte, recreación, o actividad física. Entonces en nuestro posibles sustitutos entran actividades como jugar al fútbol-tenis en una plaza, salir a correr, jugar al básquet, y hasta ir a un recital o evento al aire libre. Creemos que nuestros potenciales clientes pueden decidir entre pasar una tarde jugando al fútbol con sus amigos hasta decidir ir todos juntos a ver una película al cine, o cualquier actividad que implique desarrollarse entre un grupo social en un entorno controlado. Dicho esto, creemos que la cultura e idiosincrasia de nuestro país nos da una ventaja, ya que el fútbol es el deporte mas jugado en forma recreativa o amateur por lo que la fuerza de los productos sustitutos no sería alta.

Amenaza de nuevos competidores

La amenaza de nuevos competidores en nuestro mercado es alta, ya que las tecnologías que utilizamos está al alcance de todos, y si bien proponemos una idea disruptiva para la industria, modelos similares ya fueron utilizados en otros sectores e industrias. Por lo que nuestra ventaja es que seremos los primeros del mercado, pero una vez en juego la amenaza será alta si no captamos una buena cantidad de usuarios y complejos en un corto lapso de tiempo.

Competencia del mercado:

En la actualidad no existen empresas que brinden el mismo tipo de servicio que queremos brindar nosotros. Si bien existen cuentas de redes sociales que brindan contenido deportivo amateur, este no apunta a que sus usuarios/seguidores compartan los suyos ni de otras personas similares.

Por el lado de los software de gestión, no existe hoy en el mercado uno software que tenga un market share importante. La mayoría de los complejos tienen uno propio, diseñado a medida, o solo usan Microsoft Excel o softwares afines.

Clientes objetivo

- ***Marcas***

Este proyecto apunta a **lograr un atractivo valor diferencial** a **marcas relacionadas al deporte y al consumo masivo** como por ejemplo: marcas de ropa y accesorios deportivos, bebidas y cervezas, autos, seguros, obras sociales, etc. Principalmente apuntaremos a marcas que tengan interés en desarrollar una relación con sus clientes en una forma más directa y presente mediante nuestros servicios. Ya sea para conocer sus preferencias de uso y consumo, como para testear nuevos segmentos, o establecer una mayor presencia física mediante publicidad o eventos que desarrollaremos en nuestras complejos socios.

- ***Centros deportivos***

Lógicamente, también debemos enfocarnos en los **arrendatarios de canchas** deportivas y desarrolladores de torneos de futbol. Estos además de cumplir un rol de “socio”, también debe ser pensado como un cliente. Es un eslabón clave en nuestro modelo de negocio y es necesario llevar a cabo las actividades necesarias para poder captar y “asociar” la mayor cantidad de estos actores como sea posible y beneficioso.

- ***Jugadores y usuarios de la plataforma***

Por último, creemos necesario destacar que **los usuarios de la plataforma**, son **nuestro cliente principal** y a su vez actúan como movilizadores de nuestras actividades claves, ya que indirectamente gracias a ellos se generan las posibilidades de negocio. Cabe destacar que también representan la posibilidad de generar ingresos de forma directa a través de la suscripción Premium dentro la app, por lo cual nuestro principal objetivo es el de hacerlos utilizar nuestra

QUAERERE VERUM
Universidad de
San Andrés

aplicación y luego convencerlos de pagar la subscripción. Por lo que **nuestro accionar estará enfocado principalmente en crear valor para ellos**.

Estimación de la Demanda

Para estimar la demanda de usuarios de nuestra aplicación **llevamos a cabo cálculos y estimaciones** que explicaremos a continuación.
Suponiendo que cada complejo dispone de 4 canchas en promedio y que cada cancha se alquilan 6 veces por día logramos estimar la cantidad de personas que juegan por dia multiplicando este resultado por 10 (número de participantes por partido). Esto nos da un total de 1680 jugadores por dia en cada complejo.

Para poder estimar qué porcentaje de estos jugadores no se repiten, usamos una encuesta realizada por nosotros sobre 100 personas que contabilizaba la forma de jugar al fútbol de cada uno. Utilizando solo los jugadores que van de forma regular a practicar este deporte a complejos similares a los que captamos en las primeras instancias del proyecto, estos son los usuarios que van de una vez al mes a tres veces por semana a practicar fútbol amateur, llegamos a un número de veces que se repiten. El promedio ponderado de retorno es entonces 1,84, por lo que la cantidad de clientes sin repetir que van a un complejo promedio pasó de 1680 a **915** jugadores con alto potencial de hacerse cliente[4]. (Ver anexo 21)

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

[4] La estimación de la demanda se encuentra calculada y proyectada en la hoja de cálculos anexada en el presente trabajo.

CAPÍTULO 3. MODELO DE NEGOCIO

Propuesta de valor inicial

Play propone **generar abundante contenido multimedia a partir de videos, noticias, información y clips** generados por nosotros y por los usuarios sobre su desempeño y cualidades practicando deportes. Esta plataforma de visualización de destrezas amateurs, intentara **despertar y fomentar la cultura de las hazañas deportivas** y **el reconocimiento de la comunidad** generando así un tráfico de datos y **usuarios atractivos a distintas marcas de consumo que apunten a nuestros usuarios como potenciales clientes target**.

Así mismo, **generar la nueva necesidad de reportar la performance al perfil de la aplicación** vendrá de la mano con **distintos premios para nuestros usuarios por ello.** Aumentando el incentivo para compartir sus experiencias y conectandolos con nuestras marcas socias mediante premios y regalos por sus destaques.

QUAERERE VERUM
Universidad de
San Andrés

Sumado a estas características novedosas en la industria, **nuestra aplicación integrará también el control y la gestión de los alquileres temporarios de canchas** para deportes con herramientas para el uso, el alquiler y la creación de una comunidad de usuarios por centro deportivo. Entre otros features, integraremos el sistema de **Matchmaking**, que logra conectar al usuario con un equipo disponible para jugar, en la mejor cancha, al mejor precio y en el horario deseado.

- **Para dueños de canchas:**

Brindamos una **solución tecnológica** que permite la ampliación hacia una **estrategia online** para negocios tradicionales, involucrando la **digitalización** y **adaptación** de herramientas a las nuevas formas de consumo. Disminuyendo los **horarios y espacios ociosos** y los t**urnos perdidos por inasistencia**. Algunas de las especificaciones que pondremos a punto en conjunto con el desarrollador del software serán:

- **Gestión de canchas** Online
- **Gestión de perfil**, información relevante, fotos, videos.
- **Gestión de torneos**, fixtures, scorecenter.
- Aceptar **nuevas formas de pago**.
- **Aumentar visibilidad** del centro deportivo
- **Ampliar cartera** de patrocinadores
- **Acceder a la tecnología** de filmación de partidos

● **Para jugadores y equipos:**

Brindamos una solución integral a la necesidad de **reservar**, **pagar** y **reclutar** amigos para **jugar partidos de fútbol**. Sumado a la posibilidad de **generar un perfil futbolístico** en el cual pueden **mostrar su desempeño** y sus cualidades en las **redes sociales.** Conjuntamente le acercamos la posibilidad de **conectarse, destacarse, ganar premios** y **ser parte de una comunidad** de deportistas y conocer a los mejores jugadores y equipos.

Para ellos, algunas de las prestaciones que encontrarán en nuestra app serán:

- **Reservas** de canchas
- Creación de **perfil** futbolístico (Anexo 8)
- Creación de **equipos**
- Gestión de **torneos**
- Sistema de **reconocimientos** y **premios**.
- Feed con **videos propios y contenido** de la comunidad
- **Promociones** y **descuentos**

● **Para marcas y sponsors:**

Principalmente **nuestro atractivo es ser un canal eficiente** entre todo tipo de marcas de consumo y potenciales clientes para las empresas.

Las marcas que adhieran a PLAY van a gozar de poder conectarse con una **base de datos de clientes moldeada a sus preferencias**, además de contar con la atención e información online de potenciales clientes para distintas marcas, nuestra propuesta de negocios **plantea ser una canal completo para estas empresas.** Que podrán combinar estrategias de marketing digital con **presencia**

física en complejos deportivos asociados, pudiendo así generar experiencias de consumo más directas con estos clientes aspiracionales.

Modelo de negocio

En el contexto de la **revolución tecnológica propia de la actualidad,** el concepto de modelo de negocio puede abarcar **distintos tipos de esfuerzos coordinados** aplicando los avances de las TIC, siendo aquellos el conjunto de tecnologías disponibles que permiten la producción, adquisición, almacenamiento, tratamiento, registro, comunicación y presentación de informaciones relevantes a los procesos propios del negocio. Se torna entonces complicado intentar de **definir una comunidad virtual que opera físicamente desde una sola perspectiva de negocio,** ya que puede generar utilidad de distintas formas y **puede constituir por ella misma un modelo de negocio** que a su vez abarca **distintos modelos de negocio.**

Play visualiza varias oportunidades de encontrar **fuentes de ingreso** en su modelo único, pero busca presentarse principalmente como una comunidad de fútbol amateur. Como tal, **la viabilidad del modelo está ligada a tanto al volumen de adopción** como a la **lealtad del usuario** cuya inversión o fidelity se mide en términos cuantitativos, emocionales y de tiempo.

Esta clasificación de comunidad virtual podría entonces servir de modelo en la cual **los miembros pagan por pertenecer a ella**, los **centros deportivos ceden sus espacios publicitarios o pagan** para pertenecer a ella y acceder a la red o bien **PLAY obtiene ingresos por el modelo publicitario**.

Entendemos que como comunidad que sirve para englobar, caracterizar y fidelizar a un grupo de personas determinadas, en este caso, las personas que practican el deporte y por añadidura, los mejores de ellos, seremos foco de interés para las marcas que estén en búsqueda de aquellos “role models” que les permitan enaltecer su marca.

Relación con los clientes

El objetivo es, además de ser la plataforma número uno a la hora de organizar y concretar el desarrollo de un deporte, **ser un canal entre marcas de consumo orientadas al deporte y sus clientes.** Por lo que la relación con nuestros clientes, tanto sean estos los usuarios como las marcas y los complejos deportivos, **es una actividad crítica para el proyecto.**

Para los **arrendatarios o dueños de complejos deportivos**, la relacion sera en un primer momento directo y personal pero luego se mantendrá dentro del marco de la aplicación, salvo eventos puntuales y actividades de mantenimiento o expansión.

En cuanto a las marcas, nuestra relacion sera **principalmente mediante representantes y agencias** y nuestros gerentes **de manera directa**, para acordar y diagramar objetivos y acciones.

Por último, nuestra relación con los usuarios será mediante tres vías, todas igual de importantes, la primera será **mediante la aplicación** que cuenta con vías para comunicación entre la comunidad y con nuestro equipo, la segunda mediante **redes sociales**, y la tercera mediante l**a participación de eventos y torneos en las canchas y complejos deportivos**.

Universidad de SanAndrés

Actividades claves

En el momento de comenzar con las actividades fundamentales para el éxito del negocio, enfocaremos nuestros esfuerzos en:

Conseguir efectivizar nuestra ventaja competitiva y ser los primeros en lograr la penetración en los 5 clubes más importantes de la capital federal. Para ello, enfocaremos el trabajo en tener la aplicación lista lo antes posible e iremos haciendo los trabajos de relacionamiento previos para estar listos a la hora de lanzar el software.
Una vez logrado ese objetivo, los esfuerzos se dirigirán a lograr adhesión de usuarios, generar descargas de la aplicación y empezar así a generar tráfico y uso de la aplicación para la venta de espacios a los patrocinadores y así generar un amplio y profundo seguimiento de la información sobre la evolución del uso y

consumo de nuestros usuarios. Para ello, promover la cultura de uso de videos y contenido multimedia para alimentar la comunidad es también una actividad clave que desarrollaremos dentro de Play mediante estrategias de comunicación y marketing.

En definitiva, las actividades claves son las destinadas a mantener los recursos logrados y ampliarlos. Todas estas actividades listadas apuntan, en primer lugar, a tener la plataforma en optimas condiciones para lograr el mayor uso y datos de los usuarios y así poder gestar la comunidad de fútbol amateur prometida por Play.

Una vez logrado esto, las actividades claves serán las de mantener, aprender, mejorar y adaptar nuestras prestaciones a las nuevas demandas que el consumidor pueda tener y a las nuevas reglas del mercado -el cual creemos que se agrandará y tendrá nuevos competidores en un tiempo cercano- para seguir siendo los primeros en lograr las expectativas de los usuarios y captar el mercado.

Roadmap de actividades claves en términos fundamentales

El objetivo propuesto por el equipo fundador se destaca en distintas etapas que se manifiestan en 7 años (Ver Anexo 11):

- AÑO 1:

Primer Etapa: Desarrollar la app, Instalar el concepto y ser la primer empresa en proveer el servicio de Red social deportiva en el país, filmando partidos, editando contenido y generando viralización mediática de los mismos. **Objetivo**: Lograr ser el primero en penetrar 5 centros de futbol amateur en Capital Federal y 5 en el Corredor norte antes que lo hagan posibles competencias. Aprender, testear y validar el producto.

- AÑO 2:

Segunda etapa: Rediseño y creación de la comunidad. Comienzo de la expansión nacional. Activación de campaña de marketing. **Objetivo**: Adherir 10 complejos nuevos, generando el primer paso hacia la

creación de la comunidad. Lograr las 13720 descargas de app proyectadas y entre ellas adquirir el 30% de usuarios premium.

- AÑO 3:

Tercer etapa: Ajustes en el modelo de negocio, re-inversión y ampliación de prestaciones dentro de la app. Comienzo de expansión nacional agresiva. .**Objetivo:** Penetrar en más canchas, adquirir más usuarios y hacer una segunda ronda de inversión para desarrollar mejores versiones de la APP con más features y prestaciones.

- AÑO 4:

Cuarta etapa: Consolidación del producto y validación del modelo de negocio. Refuerzo de la expansión nacional. Comienzo del negocio de Hardware. **Objetivo:** Ser reconocido como la red social deportiva del fútbol amateur por excelencia y proveer un excelente servicio a todo el funnel de clientes. Concretar 130721 descargas proyectadas y acaparar el 45% de usuarios en modo Premium.

- AÑO 5:

Quinta etapa: Consagrar la marca PLAY como referente del fútbol amateur. **Objetivo:** 300 complejos adheridos, reconocimiento de calidad y objeto de deseo por parte de toda la comunidad.

- AÑO 6:

Sexta etapa: Crecimiento exponencial en todas las áreas de negocio, consolidación de procesos y retención de clientes y usuarios. Comienzo de la expansión internacional.
Objetivo: Obtener 400 complejos listados, 274401 descargas con 50% de usuarios premium, tal como lo proyectado.

- AÑO 7:

Séptima etapa: PLAY consolidado y preparado para penetración internacional agresiva.
Objetivo: Haber concretado la proyección de negocio.

Universidad de San Andrés

Capítulo IV. PLAN DE MARKETING

Plan de Marketing

Nuestro proyecto estará muy enfocado en la **promoción y publicidad**, para lograr un alto tráfico de datos y contenido en la aplicación. Por esta razón el marketing en nuestro modelo es uno de los pilares más importantes a desarrollar. Pensamos afrontar en los primeros 3 años una **estrategia agresiva** de "**marketing 360**" para lograr el mayor porcentaje de market share posible, medido en cantidad de cámaras instaladas y clips creados por los usuarios. Tenemos en claro que, **ser el primero** y lograr una buena primera impresión en conjunto con un servicio integro y amigable, será una de las claves del éxito del proyecto. Ya que los servicios y tecnologías están disponibles en el mercado y son muy usados en otros rubros, sumado a las bajas barreras de entradas de

nuestro segmento de mercado, la empresa que logre posicionarse primera tiene altas probabilidades de consolidarse y triunfar.

Con estas bases establecidas, planteamos enfocarnos primero en el marco de análisis de las 4 P´s creado por Philip Kotler.

Producto

Nuestro servicio principal es el de **brindar contenido multimedia** a nuestros usuarios. Este contenido tiene muchas formas y versiones, pero podríamos catalogarlos en video, fotos, noticias e información general, sumado a la creación del perfil único del jugador, con sus hazañas, medallas y reconocimientos por parte de la comunidad.

Videos

Este es el contenido estrella de nuestro proyecto, tanto en su formato de clip, como de partido completo. Los partidos serán filmados enteros (1 hora) y estarán disponibles para el usuario que lo haya solicitado por 3 dias, con una opción de descarga y otra de generar clips automáticos de 15 segundos. De esta manera los clips que cree el usuario serán compartidos en la aplicación y disponibles para compartir en otras redes sociales con el fin de generar mayor exposición y publicidad. Otras fuentes de clips son los recopilados por nosotros y los que hayan sido filmado por fuera de Play.

El componente diferencial de esto es que los usuarios podrán **candidatear sus clips** para ser elegidos en distintos challenges producidos por nosotros en conjunto con las marcas sponsors. El ganador de los challenge - diarios, semanales, mensuales, y anuales- se llevarán premios de parte de nuestros socios para incentivar esta cultura y promocionar las marcas socias.

Fotos

Este formato multimedia no sirve enteramente el mismo propósito que los videos, ya que no participan de challenges pero si hacen a la **imagen de marca y usuario**. Las fotos promocionarán a los usuarios y a las noticias de la aplicación, tanto como a las marcas sponsors que contarán con el derecho de tomar fotos de nuestros usuarios para fines publicitarios.

Noticias e Información general

Esta sección apunta a **retener al usuario en la aplicación por más tiempo** y servir de promoción de todas las otras secciones de la plataforma. Es aquí donde el usuario verá las noticias de la comunidad en general, las marcas sponsors, los complejos y las actividades que desarrollaremos en Play. En conclusión servirá de newsletter y potenciador de toda la plataforma ya que el usuario se enterara de todo lo que tenemos para ofrecerle.

Perfil del jugador

La sección de perfil es donde el usuario encontrará toda su información que desee compartir con la comunidad. También podrá visualizar sus hazañas, medallas y reconocimientos por parte de la comunidad, así mismo sus videos y fotos de todo su recorrido con Play.

Gestion y arrendamiento

Por otro lado tenemos todo lo que hace al control de gestión y arrendamiento. Estas son todas herramientas para conseguir canchas y jugadores en fin realizar tu partido.

En esta sección podrán encontrar un **mapa interactivo** con las canchas asociadas a Play y toda la información pertinente para realizar una reserva temporal de la cancha deseada y efectuar el pago.

Alli tambien contara con una sección para conocer que **otros usuarios están dispuestos a armar un equipo** con otros participantes que no lleguen a completar los jugadores necesarios para un partido. Para facilitar esta tarea, todos podrán ver fotos e historial de juego de los demás usuarios y un chat para concretar el partido.

Plaza

Nuestro servicio se brindará principalmente de forma online, mediante la **aplicación móvil y la página web** (con features reducidos). Será compatible con todo tipo de navegadores como Chrome, Safari, Firefox, entre otros; y para los sistemas operativos IOs y Android en versión móvil.

Universidad de San Andrés

También existe la parte offline, que para los usuarios serán los eventos deportivos que desarrollaremos junto a nuestros socios. Este servicio, para las marcas, sirve de canal de comunicación con clientes de alto valor potencial en una instancia poco desarrollada. Por último, para los complejos, nuestro servicio offline además de los torneos es el sistema de filmación y publicidad.

En cuanto a la **página web, servirá más como espacio de publicidad e información** para el usuario que como plataforma para la comunidad, pero tendra la seccion de Noticias e informacion general y la de Gestion y Arrendamiento. Además nuestra pagina sera creada con un diseño web adaptativo para que se amolde a los tamaño y dispositivos del usuario y ahorrar tiempo y costos de gestión del sitio web.

En cuanto a la aplicación móvil, esta es la principal debido a las formas de uso de nuestro usuario target hoy y a futuro. Si bien no cuenta con cookies e información de uso del usuario como una página web, creemos que las ventajas son mayores a razón de nuestra idea de consumo y oferta de features.

Universidad de
San Andrés

Promoción

Nuestra campaña de promoción publicidad y comunicación será de la forma más abarcativa posible en cuanto a los medios e intensidad, esto es conocido como Marketing 360. De esta forma lograremos nuestro objetivo de **captar la mayor cantidad de descargas y usuarios de forma rápida**.

Para estimular las descargas de la aplicación utilizaremos las tecnologías que brinda Google que son el Search Engine Optimization (SEO) y Google AdMob. Estas herramientas hacen que tu publicación este primero en las respuestas del buscador para tus clientes target, mediante las palabras claves y perfil del usuario de google.

Además de los servicios recién mencionados, utilizaremos las **redes sociales** más populares para darnos a conocer y publicitar por estos medios. Mediante publicidad en las “Historias” y “Posteos” de Instagram creemos que la penetración a nuestro segmento target será más efectiva, debido a las respuestas de nuestra encuesta que ponen a esta red social como la más

popular. Así mismo llevaremos campañas sinérgicas en Facebook, Twitter y Diarios deportivos. Otra técnica publicitaria a utilizar es la de "**Influencers**" que son personas que tienen muchos seguidores en las redes sociales y ejercen influencia en los usos y costumbres de estos. Utilizando en un primer momento a referentes conocidos del mundo del deporte y luego extendiéndose a personas menos famosas pero con una influencia más fuerte en los usuarios a los que llegan.

Precio

De característica principal, Play se propone ser gratuito para sus usuarios.
Aunque además ofreceremos otra categoría de usuarios "Premium" a los cuales se les cobrará U$S 0.99 por mes para disponer de las prestaciones de la aplicación en forma ilimitada y sin publicidad, como se detalla en la sección "Fuente de ingresos" de este plan. El precio sugerido deviene de un benchmarking con los principales proveedores de servicios de cobro mensual.

Comunicación clientes

Nuestro principal canal de comunicación con los clientes serán las redes sociales. Los usuarios que siguen a nuestras cuentas en las redes sociales son usuarios fidelizados (en distintos niveles) y por ende entendemos que estos son los canales más importantes a tener en cuenta.
Además crearemos una página web propia que servirá de canal de comunicación e información para nuestros clientes y usuarios. Creemos que esta acción es de suma importancia para darnos a conocer ya que somos una aplicación nueva en cuanto a formato y propósito. De esta manera seremos más efectivos a la hora de mostrar la imagen de la marca e incitar a descargar la aplicación.

Marketing Digital

Llevaremos a cabo una campaña de marketing digital por medio de google y redes sociales que se enfocará en dos pilares: Branding y Performance.
Primero apuntaremos a darnos a conocer y generar una buena imagen de marca (Branding). Esto sera mediante Google AdMob, Youtube, Facebook e Instagram. El objetivo de esta campaña en términos publicitarios es el de alcance a nuevos usuarios, generar tráfico y leeds.

Luego la campaña se enfoca en objetivos de conversión de usuarios Mediante lo que se conoce como remarketing y re lanzamientos de contenidos exitosos en la etapa de branding, la campaña apunta a lograr descargas y fidelización de clientes. En el anexo 17 se puede ver la campaña detallada en números.

Métricas para justificar el precio de Ads.

Match Rate: es el porcentaje de solicitudes de anuncios concretados. Por ejemplo en tu aplicación se ha solicitado 10 anuncios y se vendió 10 anuncios, el fill rate será del 100%. Esta métrica es importante para medir la calidad de la app para los solicitantes de anuncios.

Las impresiones: son las veces que un usuario vio el anuncio. La cantidad de impresiones va a depender en gran parte de: la cantidad de usuarios, las veces que muestren los anuncios y del uso que hagan tus usuarios de la app.

CTR Click Through Rate: es el porcentaje de veces que los usuarios hacen clic en un anuncio. No se cobra solo porque un usuario vea el anuncio, se cobra cuando el usuario hace click en el anuncio. Por esto, lo que te interesa es que el usuario haga click, y cuantas más veces mejor. Si se muestra 100 anuncios y el usuario solo hace click una vez, tendrás un CTR del 1%. Lo que interesa a las marcas que quieren anunciar es que este CTR este alto. Cuantas más veces clique un usuario en el anuncio más va a costar.

eCPM effective cost per thousand impressions: es básicamente un cálculo de ingresos/impresiones multiplicado por mil. Es lo que se cobra por cada 1000 impresiones (visualizaciones del anuncio).

Costo de publicidad en la App.

Cabe destacar que la nuestra no es una app que apunte a grandes volumen de impresiones, sino que es fuerte en un nicho de mercado. Cada click es más importante que la visualización. Los clicks pueden derivar al usuario a una web, e-shop, redes sociales o a descargar otra app. Por lo que los anuncios no serán

muy variados en cantidad de marcas pero sí será muy valioso y más costoso para las marcas que apunten al mismo nicho de mercado que nosotros.

Se puede vender anuncio por cualquier cantidad de tiempo, y hasta reservar fechas para publicitar por anticipado y cobrandolos por anticipado también.

Las grandes variables en el precio que se paga por un anuncio es el formato. No es lo mismo un banner o un vídeo. El vídeo se paga más, el doble que un banner y se paga solamente luego de los 15 segundos de reproducción, antes no cuenta como impresión. Cuanto más intrusivo al usuario, más se paga. También se cobra por subasta, esto significa que quien oferte más se publicita mejor. Se dividen en horario de visualización del anunciante, cantidad de tiempo de exposición, etc. Y los mejores pagos obtendrán mejores condiciones en cuanto al momento de publicación, formato y diseño.

.

- Publicitar en banner en la cancha a tamaño de 5mx1m en formato gigantografia full color durante 30 días, se puede cobrar hasta $15.000. Con un CPM de 300 personas por finde se semana. El objetivo es estimar cuantas personas veran el anuncio, para calcular el costo de cada espacio. Pero este es el precio que se estimó en base a un relevamiento en varios complejos deportivos y vías públicas. De todas formas nuestro proyecto plantea cobrar solo $1.000 por mes por cada banner y luego analizar una posible suba dependiendo del éxito del proyecto y la efectividad de esta forma publicitaria.
- Publicitar en un banner en la pantalla principal de la app, parte superior con un tamaño aproximado de 80mmx20mm por 7 días se puede cobrar $1400. Contando que se tienen 10 clicks por día ($20 por click) y CPM de 70 en 7 días. Así mismo este precio irá variando por el volumen de tráfico y penetración en los usuarios que logremos.

Debido a estas singularidades, como ya explicamos en la sección “Fuente de Ingresos”, nuestra estimación de ganancia por publicidad online fue obtenida de un benchmark entre cuentas de YouTube con contenido similar al que aspiramos generar.

CAPÍTULO V. FINANZAS

Proyección del negocio y Flujo de Fondos Libres

Hemos trabajado en una planilla de excel para hacer las proyecciones de negocio correspondientes, pudiendo así establecer escenarios de sensibilidad y riesgos que nos permitan visualizar la oportunidad en números concretos extraídos a partir de informaciones relevadas de proveedores y estimaciones realizadas en base a datos adquiridos de la encuesta y otras fuentes.

A continuación se puede ver el Flujo de Fondos Libre del proyecto.

INGRESOS							
Ingresos por publicidad digital	$0	$131.584	$438.615	$1.315.845	$2.631.690	$3.508.919	$5.263.379
ingresos por complejo pago	$0	$300.000	$600.000	$3.000.000	$4.200.000	$9.000.000	$18.000.000
Ingresos por complejos publicidad	$0	$720.000	$2.880.000	$7.200.000	$16.560.000	$18.000.000	$21.600.000
Ingresos por camaras	$0	$0	$0	$1.504.200	$2.256.300	$1.504.200	$3.008.400
Ingreso por cliente freemium	$0	$156.409	$608.257	$2.346.132	$5.213.628	$7.646.654	$12.512.706
Ingresos totales	**$0**	**$1.307.993**	**$4.526.871**	**$15.366.177**	**$30.861.617**	**$39.659.773**	**$60.384.485**
COSTOS							
Costo variable	$124.790	$374.370	$1.247.900				
Costos fijos	$2.684.028	$4.370.202	$7.374.842	$8.572.025	$10.614.099	$11.209.032	$13.607.449
Gastos previos	$1.747.950						
Egresos totales	**$4.556.768**	**$4.744.572**	**$8.622.742**	**$8.572.025**	**$10.614.099**	**$11.209.032**	**$13.607.449**
Subtotal	**- $4.556.768**	**- $3.436.579**	**- $4.095.870**	**$6.794.153**	**$20.247.518**	**$28.450.741**	**$46.777.037**
Impuestos							
Ganancias	- $1.367.030	- $1.036.715	- $1.203.136	- $2.264.783	$2.182.077	$6.415.276	$10.736.108
I.V.A.	- $389.874	- $13.291	- $197.655	$1.939.512	$4.659.487	$6.083.186	$9.492.874
Ingresos Brutos	$0	$32.430	$112.236	$380.980	$765.164	$983.300	$1.497.136
Cargas Sociales	$729.600	$1.075.200	$1.689.600	$1.766.400	$2.112.000	$2.112.000	$2.534.400
Flujo de Fondos libres	**- $5.286.368**	**- $4.544.209**	**- $5.897.707**	**$2.707.261**	**$10.528.790**	**$12.856.978**	**$22.516.519**

A su vez, se encuentra adjuntado en el presente trabajo (Anexo 15).

Inversión inicial

La inversión necesaria para desarrollar nuestro emprendimiento será destinado principalmente a la creación, programación y mantenimiento de nuestras plataformas online, la instalacion de camaras de filmacion y su respectivo mantenimiento, la creación y desarrollo de un plan de marketing para lograr adhesión de usuarios y por último el costo fijo de empleados, programadores, editores y operarios que trabajaran en la empresa. Los detalles del mismo se encuentran en el Anexo 18.

Este capital necesario para el proyecto es de $15.853.074. Que corresponde a el monto de máxima exposición a invertir contando los flujos de fondos estimados de nuestros primeros 3 años en el mercado.

El equipo planea conseguir esta suma de inversiones privadas que quieran ser parte de nuestro proyecto.

INVERSION INICIAL PLAY			
Concepto	Precio unitario	Cantidad	Total
Desarrollo de APP x Quales Group			$1.717.600,00
Instalación de cámaras éstaticas	$24958 por complejo	5	$124.790,00
Lic. en Adm	$40000 mensual final	2	$960.000,00
Lic. en Comunicación	$35000 mensual final	1	$420.000,00
Lic. Comercializacion	$35000 mensual final	1	$420.000,00
100 TERA AmazonCloud	U$D 6,99*TB	100TB	$26.562,00
Mantenimiento Hardware y Software	$20000 mensual fijo	2	$480.000,00
Campaña de marketing		1	$362.250,00
Inversion constitucion SAS			$30.350
Espacio coworking	Solicitado en WeWork	4	$15.216,00
		TOTAL:	**$4.556.768,00**

Costos

En cuanto a los recursos críticos del proyecto, que se devengan en los pilares más importante de nuestra estructura de costos, entendemos que se diferencian en tres ramas:

- **Software:** Contamos con un equipo de profesionales necesario para **desarrollar, mantener y mejorar nuestra app y software de gestión**, para ello, contratamos al equipo de desarrollo **Quales Group**, quienes serán los encargados de llevar a cabo todo el proceso de creación, testeo y mantenimiento de la plataforma de gestión y la app web. Para lograr el cometido, se elaboró un plan de trabajo específico para la creación del software, con sus diferentes etapas de programación y estableciendo prioridades en ciertos aspectos claves del desarrollo del mismo, sabiendo que algunos son cruciales para el lanzamiento de PLAY, y entendiendo que otros son accesorios que podrán irse implementando en el proceso de crecimiento de la empresa. (Ver ANEXO 15).
Así mismo para el adecuado funcionamiento de la plataforma, contrataremos un servicio de almacenamiento mediante los servidores externos online de Amazon CLOUD.

- **Hardware:** Siendo este el segundo recurso clave de nuestra propuesta, elaboramos junto a **ComSegur** un plan de instalación y mantenimiento de

cámaras de filmación, con su respectivo circuito técnico para acceder a esos videos mediante un servidor de Storage en la nube, contratando para tal fin a **Amazon Servers,** quienes otorgan el servicio de Cloud Storage con precios competitivos a nivel global.

- **Complejos deportivos:** Para poder cumplir con los objetivos de la propuesta de play, contamos como recurso clave a los complejos alquileres de canchas. Entendemos como factor fundamental de la propuesta de valor, la penetración en estos clubes y para ello contamos, en primer lugar, con la ventaja competitiva de conocer a los dueños de los primeros centros target en los que queremos penetrar: Muni Futbol, Grunn, GEBA, Marangoni, OCAMPO, Circuito KDT, OpenGallo. Y además contaremos con licenciados en comunicación y comercialización para que se encargan de lograr el crecimiento esperado en este ámbito.

Estos complejos bien integrados y funcionando en sinergia con nosotros facilitará el uso de la aplicación y la motivación del usuario a mostrarse en nuestra plataforma. Así también los influencers y las marcas patrocinadoras lograran aumentar el incentivo y generar mayor motivación en las personas a usar nuestra aplicación, lo que despertará la necesidad a otros complejos futbolísticos de acoplarse a esta tecnología y pertenecer a la red de clubes que cuenten con la red social deportiva Play. Es por eso que, para la parte expansiva del proyecto, diseñamos una estrategia de marketing específica para comercialización de nuestros servicios a centros deportivos con la que pretendemos, utilizando como caso de uso a la posibilidad que nos da nuestra ventaja competitiva y sumado a una robusta campaña de marketing, poder lograr los objetivos de penetración en el mercado a partir del comienzo de la segunda etapa del proyecto e teniendo como meta la idea de que sean los centros de deportes los que acudan a nosotros para pedirnos la implementación de nuestras prestaciones. En anexo 19 se pueden ver los costos de cada año.

ESQUEMA DE CRECIMIENTO DE COSTOS FIJOS Y VARIABLES	
Concepto	**Precio unitario**
Variables	
Instalación de cámaras éstaticas	$24958 por complejo
Fijos	
Lic. en Adm	$40000 mensual final
Lic. en Comunicación	$35000 mensual final
Lic. Comercializacion	$35000 mensual final
CLOUD Storage	6.99USD*TB
Mantenimiento	$20000 mensual fijo
Campaña de marketing	$362250 segun presupu
Espacio coworking	275USD x Puesto x mes

*https://www.wework.com/es-ES/buildings/torre-bellini--buenos-aires

Fuentes de ingreso

Entre tanto, hemos realizado estimaciones de ingresos que PLAY podrìa efectivizar mediante su actividad.

- Adhesión a la red de clubes: Software de gestión de turnos y administración de complejos + cámaras.

Una vez terminada la etapa 1 del proyecto en la cual PLAY se dispone a resignar todo tipo de ingreso con el objetivo de penetrar las primeras 5 canchas de la capital, la idea de PLAY en su expansión es vender la adhesión a la red de clubes

Siendo la filmación de videos uno de los productos core de PLAY, diagramamos un modelo en el cual los centros pueden optar por dos opciones para subirse a la red:

- Opción 1: **Complejo PAGO**

Prestación: Software + administración de complejo + Instalación de 4 cámaras en 4 canchas.

Forma de pago: **Subscripcion mensual** tipo TANGO GESTION[5] $5000.- por mes.

[5] Precio y formato tomado a partir de una investigación de precios realizado contra el software de Gestión más utilizado.

- Opción 2: **Complejo Publicitario**

Prestació: Software + administración de complejo + Instalación de 4 cámaras en 4 canchas.

Forma de pago: **Gratis + Cesión** total sobre los **derechos de uso y venta** de espacios publicitarios dentro (3 banners) y fuera de la cancha. Proyección de ingreso por carteles: $6000 pesos por mes.

Suscripción Premium para usuarios

Gran parte de los esfuerzos de PLAY están enfocados a adquirir usuarios en la plataforma, sumaremos la posibilidad de que el mismo pueda acceder a todas las prestaciones de la app adquiriendo la suscripción Premium por 0,99 USD por mes, es decir, $38 pesos argentinos.

Cabe destacar que accediendo a la cuenta premium puede obtener beneficios tales como

- Descuentos y bonificaciones sólo para usuarios premium
- Prioridad de reservas en canchas
- Acceso ilimitado a creación de clips, libres de publicidad.
- Acceso ilimitado a postularse en Challenges/Premios del mes.
- Mención y reconocimiento de usuario premium dentro del perfil
- Catálogo completo de partidos jugados, sin eliminación de archivos.

En vistas de estimar este ingreso, hemos calculado los potenciales usuarios que generaría un complejo nuevo en nuestra plataforma, de la siguiente manera:

Cada complejo contiene 4 canchas en las cuales juegan 10 personas por hora. Suponiendo que cada local trabaja 12 horas y tomando una ocupación del 50%, podemos estar seguros de que cada complejo tiene la capacidad de recibir 1680 jugadores por semana. Para hacer la estimación más precisa, hemos utilizado los datos de la encuesta que hemos corrido para entender la tasa de retorno promedio de los jugadores, es decir, hemos ponderado el hecho de que muchos de nuestros potenciales clientes juegan 1, 2 o más veces por semana y descartando los jugadores esporádicos que no se presentan como potenciales

clientes.El promedio ponderado que hemos encontrado es de 1.836, lo que nos da como resultado que cada complejo nuevo generaría 914 potenciales clientes, es decir, gente que estaría dispuesta a descargarse la app.

Con esta estimación calculada, nos propusimos calcular una tasa por la cual aquellos usuarios estarían dispuestos a pagar la suscripción mensual de la app. Para ello, hemos consultado en la encuesta sobre quienes estarían dispuestos a pagar la misma, y obtuvimos un resultado favorable del 70% pero a efectos de la proyección, hemos calculado un porcentaje incremental año a año de usuarios que pagarían la suscripción, siendo esta el primer año del 0%, el segundo del 30% y aumentando progresivamente 5% hasta el año 7, en el que el 60% de nuestros usuarios estarían pagando la suscripción.

Ingreso por publicidad offline:

Tal fué mencionado en el punto anterior, PLAY pretende tomar control y/o crear los espacios publicitarios dentro de los complejos, con lo cual PLAY funciona como **una agencia de publicidad** offline con penetración directa en los complejos deportivos pudiendo ofrecer diferentes tipos de activaciones.

Bajo el supuesto de que cada complejo tiene 4 canchas y en cada cancha se pueden vender 3 banners a $1000 cada uno por mes[6], cada complejo estaría generando una derrama económica promedio de $6000 pesos mensuales, estimando para cada complejo una venta del 50% de los carteles en forma constante durante todo el año.
Por otro lado, PLAY propone diferentes activaciones de marketing offline que por cuestión de falta de información o características comerciales únicas, las siguientes ideas de monetización no están desarrolladas en la proyección del negocio anexada al trabajo.

- Activaciones y organización de eventos en los complejos
- Patrocinio de torneos

[6] Precio estimado a partir de benchmarks en relación a cartelería en vía pública ofrecida por la empresa Think Tanks.

- Sponsoreo en remeras oficiales de equipos, etc..

Ingreso por publicidad online:
Para proyectar ingresos por marketing digital, hemos hecho un análisis del sector investigando el ingreso promedio que deja al año un subscriptor a canales del tipo Youtube, Instagram, etc.. . Para ello hemos consultado la web www.socialblade.com y hemos relevado cuentas parecidas a lo que sería PLAY, para entender de qué manera y cuánto se puede esperar ganar por el tráfico generado en nuestros portales y las vistas de contenido que eso genere. En este sentido hemos aprendido que, en promedio, un subscriptor en un canal de youtube aporta $9,59 anuales a la cuenta.

Las estimaciones de ingresos realizadas para este efecto fueron calculadas en base a la cantidad de usuarios que play podría captar y el ingreso promedio que cada uno generaría anualmente y están expresadas en el anexo correspondiente a la proyección del negocio.

Negocio de Hardware, venta y colocación de equipos
Hemos entendido que nuestro negocio contiene un componente muy importante en la cuestión de Hardware. A nivel la empresa crece, escalan y se complejizan los costos en hardware e instalación. Sin embargo, pensamos que es una virtud de PLAY lograr adherir los primeros centros sin costo para ellos, y luego ser objeto de deseo para todos los demases complejos. Por lo que hemos proyectado que a partir del año 3, ya con 200 canchas en 50 complejos instalados, PLAY se dedicará a la reventa del material necesario para pertenecer a la red de clubes. Haciendo de eso una unidad de negocio que genere ingresos extra. Para ello, la alianza comercial con Comsegur se torna fundamental, y hemos estimado poder comprarles las cámaras al precio presupuestado $24958 y venderlas en $40000, con el mantenimiento incluído.
(Ver anexo 22)

Rentabilidad

En el Flujo de Fondos Libres proyectados para nuestra empresa obtuvimos que luego de aportar los $15.853.074 para suplir los primeros tres años de pérdida,

se logra el primer flujo de ganancias de $2.707.261. Por lo que el año de equilibrio es el cuarto.

Estos flujos tiene un Valor Neto Actual de $12.362.343,63 para los siete años de proyección del negocio, punto en el cual pensamos vender la empresa. Este criterio del VAN es una forma de valuar los flujos de fondos obtenidos por un proyecto de inversión donde se los actualiza a una tasa obtenida mediante el método CAPM. Este método de William Sharpe valora la rentabilidad esperada en base al riesgo sistemático, por lo que se tiene en cuenta una tasa libre de riesgo, la rentabilidad esperada de mercado (en este caso ambas fueron tomadas de un mercado en dólares para evitar las variaciones económicas de nuestra moneda) y el riesgo propio del mercado de software de aplicación promedio. De esta forma es que entendemos que al día de hoy invertir en nuestro proyecto 15 millones generará una ganancia neta al dia de hoy equivalente a 12 millones.

Siguiendo la línea de este análisis, la Tasa Interna de Retorno que devuelven los flujos de nuestro negocio es de 31,78%. Esto se entiende como la tasa de rentabilidad esperada, o la tasa que iguala el VAN a 0.

Rendimiento del proyecto por CAPM		K=RL+B*PM
Tasa libre de riesgo anual**		2,60%
Prima de mercado***		2,68%
Beta Software de aplicacion****		1,58
Riesgo pais		6%
K=0,026+1*0,0268+0,0	0,128344	12,83%
TIR =	0,3178	31,99%
VAN(0,01128)=		$12.378.944,22
Inversion inicial de máxima exposicion:		- $15.728.283

**https://es.investing.com/rates-bonds/u.s.-10-year-bond-yield
*** https://es.investing.com/rates-bonds/government-bond-spreads
**** Beta desempalancada promedio industria software de aplicacion http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/

CAPÍTULO VI. EQUIPO

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

Equipo

Para llevar a cabo este proyecto, deberemos crear un equipo de capital humano para trabajar en conjunto en los objetivos propuestos.

Inicialmente este proyecto fue desarrollado por dos personas estudiantes de la Licenciatura en Administración de Empresas, quienes desarrollaran las actividades de gestión, administración y control de la empresa.
En cuanto a la generación de contenido, dentro de nuestro equipo contaremos con profesionales en marketing y comunicación que se encargaran de esta tarea, automatizando procesos, auditando videos, generando resúmenes semanales y contenido propio de PLAY y ideando nuevas estrategias que maximicen el potencial de la plataforma.

Para lo comercial refiere, una vez entrada en la etapa de expansión, se

contratarán empleados de ventas para la penetración de centros deportivos. Su tarea principal será la de generar nuevos complejos y vender espacios publicitarios.

Como hemos mencionado anteriormente, para la parte de Software y Hardware, PLAY terceriza esta actividad con Quales group y Comsegur, empresas idóneas preparadas para hacerse cargo de esos aspectos del negocio, con los cuales firmaremos acuerdos de duración indeterminada para que realicen las tareas definidas.

Equipo inicial al momento del lanzamiento de PLAY:

- 2 Lic. en Administración/Contadores.
- 1 Lic. en comunicación y Marketing
- 1 representantes comerciales en calidad de puesto fijo
- Las empresas Quales Group y Comsegur en calidad de recursos estratégicos tercerizados.

Empleados totales para la primer etapa del proyecto: 4 empleados.

Equipo de trabajo en el año 7:

- 2 Lic. en Administración/Contadores.
- 6 Lic. en comunicación y Marketing
- 6 Lic. en Comercialización

Empleados totales en el año 7 del proyecto: 14 empleados.

En el Anexo N*() se puede encontrar una proyección del crecimiento del equipo de trabajo a medida que va creciendo la empresa y sus actividades.

QUAERERE VERUM
Universidad de
San Andrés

CAPÍTULO VII. LEGALES

Legales

En cuanto al aspecto legal a tener en cuenta para poder lograr el cometido y los objetivos de PLAY, hemos estudiado la forma por la cual los usuarios estarían dispuestos a ceder el derecho de uso y reproducción de su imagen obligándolos a aceptar los términos y condiciones propuestos, en contrapartida por el uso de nuestra aplicación y servicios.

Derecho a la imagen

El derecho a la propia imagen consiste en la facultad exclusiva que tiene cada persona de captar, difundir o publicar su propia imagen y, por tanto, de oponerse a que otras personas lo hagan. Por esta razón, es necesario el **consentimiento expreso** del titular o de su representante legal (en el caso de los menores o incapacitados judicialmente) para obtener, reproducir o publicar por cualquier medio o soporte (vídeo, fotografía, grabación de voz, cartel publicitario, sitio web) la imagen de una persona.

Si bien la autorización para hacer uso de la imagen propia se puede otorgar verbalmente o "de palabra", el firmar un contrato de cesión de derechos de

imagen por escrito, permitirá probar en caso de conflictos futuros que la utilización de la imagen fue autorizada, así como las condiciones y los plazos en los cuales se cedió su uso. Así, este documento permite proteger tanto los intereses de la persona cuya imagen será utilizada (cedente) como aquellos de quien utilizará la imagen (cesionario).

El contrato de cesión de derechos de imagen es un documento que permite que una persona física (*cedente*) autorice a un tercero -persona física o jurídica- (*cesionario*) a utilizar su imagen a título gratuito u oneroso (o sea, *a cambio de una compensación económica*). La autorización se puede conceder por una duración indefinida o determinada. Asimismo, es posible determinar los usos o fines para los cuales y los medios o soportes a través de los cuales el cesionario podrá utilizar la imagen del cedente.

El derecho a la imagen es un derecho fundamental protegido por la legislación argentina, por lo cual nadie puede utilizar la imagen de otra persona sin su autorización. Este documento está adaptado para otorgar autorización para que un tercero utilice la imagen de una persona; si lo que se desea es oponerse a una utilización realizada sin autorización, utilice la petición para retirar una fotografía o imagen.

El consentimiento o autorización puede ser otorgado de forma previa o posterior a la obtención, reproducción o publicación. Sin embargo, en cualquier caso es este consentimiento el cual delimita el uso que el cesionario podrá hacer de la imagen; es decir, será un uso legítimo aquel que se enmarque dentro de la autorización otorgada, y un uso ilegítimo el que no lo haga.

Para ello, hemos realizado un contrato de cesión de imagen que será de aceptación obligatoria al registrarse en la aplicación.

EJEMPLO: **CONTRATO DE AUTORIZACIÓN DE USO DE IMAGEN**

1. Declaro que autorizo a Play S.A.S., a que utilice total o parcialmente mi imagen, mi voz y/o reacciones, a fin de que la misma sea divulgada y/o incorporada con fines publicitarios en medios de comunicación audiovisuales,

radiales, gráficos, internet, vía pública y/o cualquier otro soporte conforme el plan de medios, siendo asimismo posible dicha utilización en el marco de otras campañas que se generen en el ámbito de Play S.A.S..

2. En tal sentido autorizo a Play S.A.S. a que, durante la emisión de la publicidad, incluya y edite la imagen, y ejecute todo otro acto encaminado a la divulgación del contenido, sin restricciones ni límites temporales, así como de medios para su reproducción y/o difusión.

3. Dejo expresa constancia que por medio del presente documento cedo de manera gratuita, Play S.A.S., el derecho a divulgar mi Imagen en los términos del presente, no siendo plausible de aplicación el artículo 9° del Convenio Colectivo de Trabajo de los Actores de Publicidad, relativo a las formas de contratación, el cual se transmite a continuación: "FORMAS DE CONTRATACIÓN: Los contratos de trabajo se formalizarán por escrito, antes de la iniciación de la filmación, con la intervención de la agencia de publicidad y deberán ser entregados a la Asociación Argentina de Actores dentro de los 5 días hábiles subsiguientes. El contrato será global por producción, entendiéndose que los salarios básicos de convenio que se establezcan comprenden la remuneración de 2 días de labor. Si el actor debiera continuar su trabajo más allá del plazo de 2 días, se considerará prorrogado el contrato abonándosele la proporción resultante de la remuneración convenida. En este último caso, se convendrá con el actor fecha y hora de realización".

El mismo debe ser firmado presencialmente o vía aceptación de términos y condiciones, aclarando nombre completo y o identidad de red social.

Mediante este documento, el cedente autoriza al cesionario a utilizar su imagen en las condiciones y durante el plazo en él previsto. Por esta razón, será necesario especificar aspectos como:

- Por cuánto tiempo se ceden los derechos de imagen (duración);
- Para qué usos o finalidades;

- En qué lugares, medios o soportes podrá utilizarse la imagen;
- Si la cesión se hace de forma gratuita o a cambio de una compensación económica, y cómo se calculará esta última.

Si el cesionario utiliza la imagen del cedente por más tiempo, para otros usos o en lugares distintos de los autorizados en este contrato, será responsable civilmente ante el cedente, debiendo indemnizar los daños y perjuicios causados. La autorización concedida en este contrato es revocable en cualquier momento por el cedente; sin embargo, este puede tener que indemnizar los daños y perjuicios causados al cesionario.

Tipo de sociedad

PLAY va a ser formada institucionalmente como una SAS, siendo esta una Sociedad de Acciones simplificadas que se constituye de manera más fácil que una SA. Puede ser formada por una o varias personas humanas o jurídicas y la responsabilidad de sus socios está limitada a sus acciones.

Para ello, el instrumento de constitución de una SAS debe contener[7]:

- El nombre, edad, estado civil, nacionalidad, profesión, domicilio, número de documento de identidad, Clave Única de Identificación Tributaria (CUIT) o Clave Única de Identificación Laboral (CUIL) o Clave de Identificación (CDI) de los socios.
- Si la forman personas jurídicas, debe tener: su denominación o razón social, domicilio y sede, datos de los integrantes del órgano de administración y Clave Única de Identificación Tributaria (CUIT) o Clave de Identificación (CDI).
- El nombre de la sociedad que estás formando. Debe contener la expresión “Sociedad por Acciones Simplificada”, su abreviatura o la sigla SAS.
- El domicilio de la sociedad y su sede.
- El objeto o finalidad de la sociedad por acciones simplificada que estás formando.
- El plazo de duración, que deberá ser determinado.

[7] La siguiente información fué provista por http://www.derechofacil.gob.ar/leysimple/sociedad-por-acciones-simplificada-sas/

- El capital social y el aporte de cada socio, expresados en moneda nacional.
- Las clases, formas de emisión y características de las acciones.
- La manera en que pueden aumentarse las acciones.
- Determinar la suscripción del capital, el monto y la forma de integración y el plazo para el pago del saldo adeudado, si corresponde.
- La organización de la administración, de las reuniones de socios y del control de la sociedad.
- Los datos de los integrantes de los órganos de administración.
- El plazo de duración en los cargos de los integrantes de los órganos de administración y del órgano de fiscalización.
- Representante legal.
- Las reglas para distribuir las utilidades y soportar las pérdidas.
- Los derechos y obligaciones de los socios entre sí y en relación a terceros.
- Las reglas para el funcionamiento, disolución y liquidación de la sociedad por acciones simplificada.
- La fecha de cierre del ejercicio.

Universidad de San Andrés

Los impuestos que debe pagar[8]

1. **Impuestos sobre los ingresos:** es el tributo que debe pagar por la totalidad de los ingresos netos que recibió durante el año y que pueden producir un aumento en su patrimonio.
2. **Impuesto sobre las ventas:** es el que conocemos como IVA, el gravamen sobre el consumo de bienes y servicios que con la reforma tributaria quedó para algunos productos y servicios en 19 o 21%.
3. **Impuesto de industria y comercio:** deben pagarlo todas aquellas personas que tengan actividad industrial, comercial o de servicios. Es decir, que si usted tiene un establecimiento ya sea, tienda, droguería, ferretería, panadería etc, debe inscribirse en el Registro de información Tributaria y pagar este impuesto.

[8] La siguiente información fue extraída de https://www.gerencie.com/aspectos-tributarios-de-la-sociedad-por-acciones-simplificada-s-a-s.html

4. **Gravamen a los movimientos financieros:** este es el que recae en los saldos de las cuentas de ahorro y corriente de las cuentas bancarias.

5. **Ingresos brutos:** establécese la tasa general del 3% para actividades de comercialización (mayorista y minorista), de prestaciones de obras y/o servicios, siempre que no se trate de actividades que en razón de existir distintas facetas pasibles de gravamen dentro del mismo rubro, tengan previsto otro tratamiento en esta ley o en el Código Fiscal.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

CAPITULO XIII. RIESGOS

Riesgos

Como todo proyecto existen posibilidades de que, por **diferentes factores y cambios de variables, no se tenga éxito**. En este capítulo desarrollaremos los puntos más importantes por los que este proyecto podría no funcionar.

En primer lugar, entendemos que es de vital importancia **ser la primera empresa de servicio de contenido multimedia** que se dé a conocer masivamente en la región. Esto además de ahorrarnos mucho dinero en marketing, significa lograr rápidamente una porción de market share mucho más grande que si no ocurriera este primer factor.

Sumado a esto, este negocio tiene como fuerte supuesto **la aceptación y fácil penetración** de PLAY en los complejos deportivos. Queda claro que de presentarse una negativa importante de parte de los dueños de los complejos en cuanto a la adopción de esta tecnología, por los motivos que fueran, ya sea por no entender la propuesta de valor o negarse a ceder los espacios publicitarios o pagar la suscripción, pondrían en grave riesgo a este proyecto.

Debemos reconocer que la industria de alquileres de canchas de fútbol en Argentina es relativamente precaria en términos de **formalidad.** Es imprescindible mencionar que los usos y costumbres de la economía informal atentan contra nuestra propuesta de profesionalizar la industria a través de un software de gestión y la implementación de nuevas formas de pago, que exigirán a los dueños de los centros deportivos a complejizar sus operaciones, especialmente en cuanto refiere a temas financieros y fiscales.

Universidad de San Andrés

En segundo lugar, entendemos que nuestro negocio cuenta se encuentra estrictamente **ligado a la operativa del hardware**, es decir de la instalación, mantenimiento y gestión de las cámaras de filmación, las cuales son plausibles de vandalismo, robo, deterioramiento excesivo y obsoletismo, lo que generaría reclamos, pérdidas y fricciones no deseadas.
A su vez, las **nuevas tecnologías** son un riesgo permanente en esta industria. Pueden afectar mucho al proyecto tanto positiva como negativamente. La aparición y abaratamiento de nuevas tecnologías seguramente vendrán a mejorar nuestra sociedad e industria, pero la forma de tomarlas y adaptarse a ellas creará una brecha importante entre las empresas del sector. Estará en nosotros poder aprovecharlas y saber diferenciar los costos y beneficios de tomarlas en cada momento. Ya sean mejoras en hardware o implementación de nuevas tecnologías tales como blockchain u otras que pueden abaratar costos, disrumpir modelos de negocio y aportar nuevos insights, así como nuevas formas de monetización o plataformas distintas para acciones preexistentes que aumenten nuestros ingresos, sin duda cambiarían el paradigma de nuestro entorno y empresa.

Por otro lado, entendemos que nuestro **software** desarrollado por Quales Group, se enfrentará a las exigencias del mercado, quienes serán los que dicten las mejoras, adaptaciones y las implementaciones complementarias a desarrollar en vistas de que nuestro producto logren satisfacer las necesidades cambiantes de los mismos. Vemos aquí un riesgo en nuestra capacidad de respuesta a estas necesidades complementarias, por las cuales nos vemos ligados a la buena diligencia y resolución de problemas que nos pueda aportar Quales Group en calidad de socio estratégico para el desarrollo y mejoramiento constante del software. Queda claro que, desde la perspectiva de PLAY, suplir los costos de estas modificaciones potenciales a la espera del reconocimiento de calidad y la generación de ingresos atentan directamente contra la proyección de negocio en cuanto la inversión estimada.

Por último, un riesgo a tener en cuenta es también la aparición de algún **competidor directo** que ya conozca o tenga ventajas competitivas importantes dentro de este mercado. A modo ejemplificativo, no podemos descartar que

marcas tales como Nike, Adidas, Gatorade o Red Bull encuentren un atractivo en nuestra propuesta de negocio y quieran emprender un proyecto parecido utilizando su infraestructura, imagen de marca y capital, aprovechando su credibilidad y logrando una gran capacidad de penetración, que nos deje fuera del negocio.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

CAPITULO IX. CONCLUSIONES

Conclusiones

Encontramos en PLAY una oportunidad de negocio atractiva, pensamos que la industria deportiva es una industria importante a nivel económico y fundamental, siendo una industria que impulsa el bienestar, la competencia sana y lucha contra el sedentarismo.

Desde el punto de vista fundamental, es motivante la idea de poder presentar un producto que impulse nuevos talentos, que dé visibilidad a la práctica de deportes amateur y a las performances individuales de los deportistas. En un mundo hiperconectado, creemos en la virtud de generar contenido de calidad al alcance de todos, y en este caso estaríamos otorgando al deportista un medio para mostrarse al mundo. Ser partícipe de una comunidad social deportiva sin dudas generará lazos y momentos únicos para quienes se adentren en ella.

En los últimos años hemos visto un cambio paradigmático muy importante en cuanto a las acciones de marketing que hacen las empresas y su manera de relacionarse con sus clientes, llevándolas casi todas al plano virtual, en el que las empresas han ganado en precisión y optimización de sus inversiones. Este proyecto apunta justamente al reencuentro de los dos mundos, el virtual y el físico, en el cual las marcas interactúan directamente con los usuarios, sin perder la efectividad de sus campañas, pero acercándose más a la vivencia de su cliente, fidelizando al mismo mediante acciones tangibles.

En cuanto a los números refiere, hemos investigado y trabajado en distintas formas de monetizar nuestra actividad y hemos dado con resultados animosos. Habiendo sido cautelosos en la proyección del negocio hemos concluído que el valor actual neto del proyecto en 7 años sería de $12.362.343,63 lo que refleja que la inversión tal como negocio sería no sólo factible sino onerosa. Cabe destacar que en ese calculo no estaríamos observando las derramas del año 8 en adelante, ni las nuevas oportunidades de ingreso y monetización que se irían dando en el camino, o las que, por cuestiones técnicas no podemos contabilizar en este trabajo.

De esta forma, queremos destacar que además de lo anteriormente mencionado, visualizamos a PLAY no sólo como un proyecto redituable en el fútbol amateur sino que lograríamos generar una comunidad y una plataforma que sea funcional a muchos deportes y que genere oportunidades de negocio en cada área de esta industria.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

Bibliografía

ALLEN, BREALEY y MYERS. 2010. Principios de Finanzas Corporativas. Traducido por Adolfo Deras Quiñones. México: McGraw Hill.

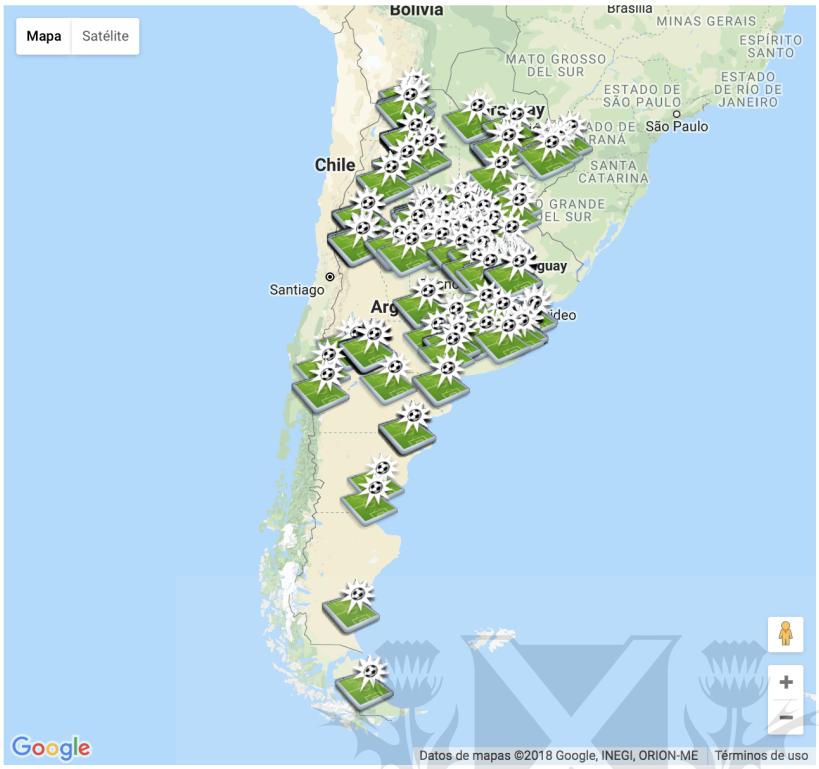
BLACKWELL, R; MINIARD, P; ENGEL, J. 2002. Comportamiento del Consumidor. Capítulos 3, 4, 8. México D.F: Thomson.

DOLAN, R. 1999. Note on Marketing Strategy. Harvard Business School.
DVOSKIN, R. 2004. Fundamentos de Marketing. Buenos Aires: Granica. Capítulo 4 y 6.
KELLER, K. 2009. Journal of Marketing Communications .“Building strong brands in a modern marketing communications environment” Vol. 15.
KOTLER, P. 2001. . Capítulo 13 México: Prentice Hall.
NAGLE, T. y HOLDEN, R.K. 1998. Estrategia y Tácticas para la fijación de precios. Capítulos 2 y 4. Buenos Aires: Granica. 66
PORTER, M. Estrategia Competitiva. 1991. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. Capítulos 1 y 2. Buenos Aires: REI.
BASTERRA, M. I. (2008). *Protección de datos personales: ley 25.326 y dto. 1558/01 comentados; derecho constitucional provincial, Iberoamérica y México*. EDIAR, Editora AR.
BYGRAVE, W. D., & ZACHARAKIS, A. (2009).*The portable MBA in entrepreneurship* (Vol. 35). John Wiley & Sons.
ENGEL, J. F., BLACKWELL, R. D., & MINIARD, P. W. (1995). Consumer behavior, 8th. *New York: Dryder*.

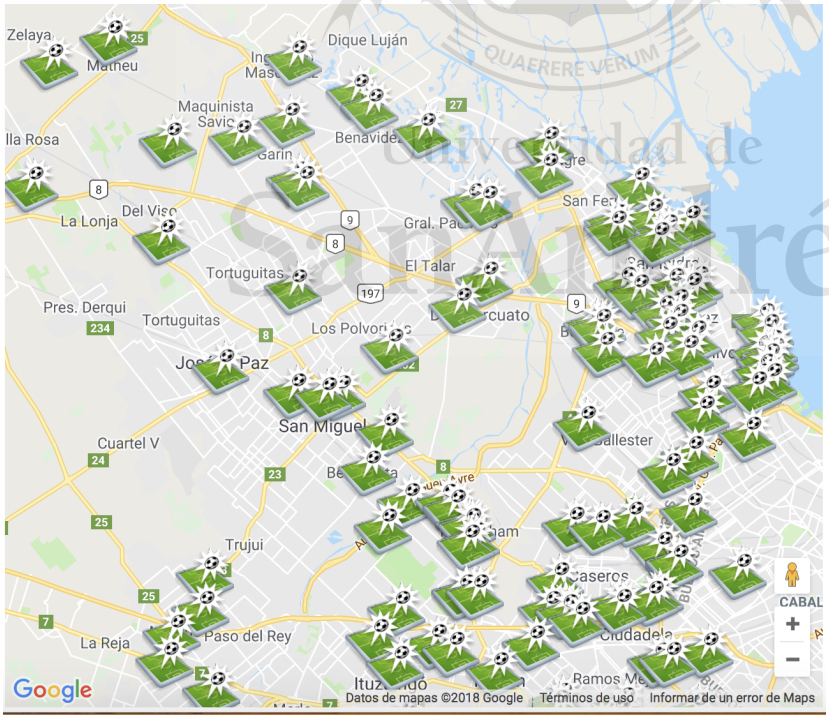
QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

ANEXOS

Anexo 1: Canchas Geolocalizadas en toda la Argentina

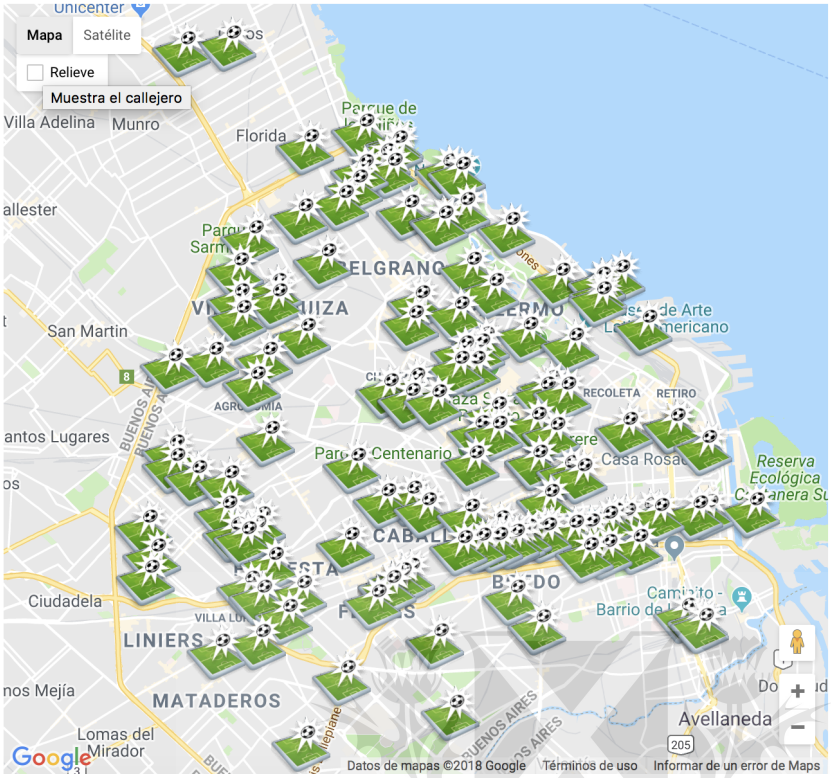


Anexo 2: Canchas geolocalizadas en Corredor Norte



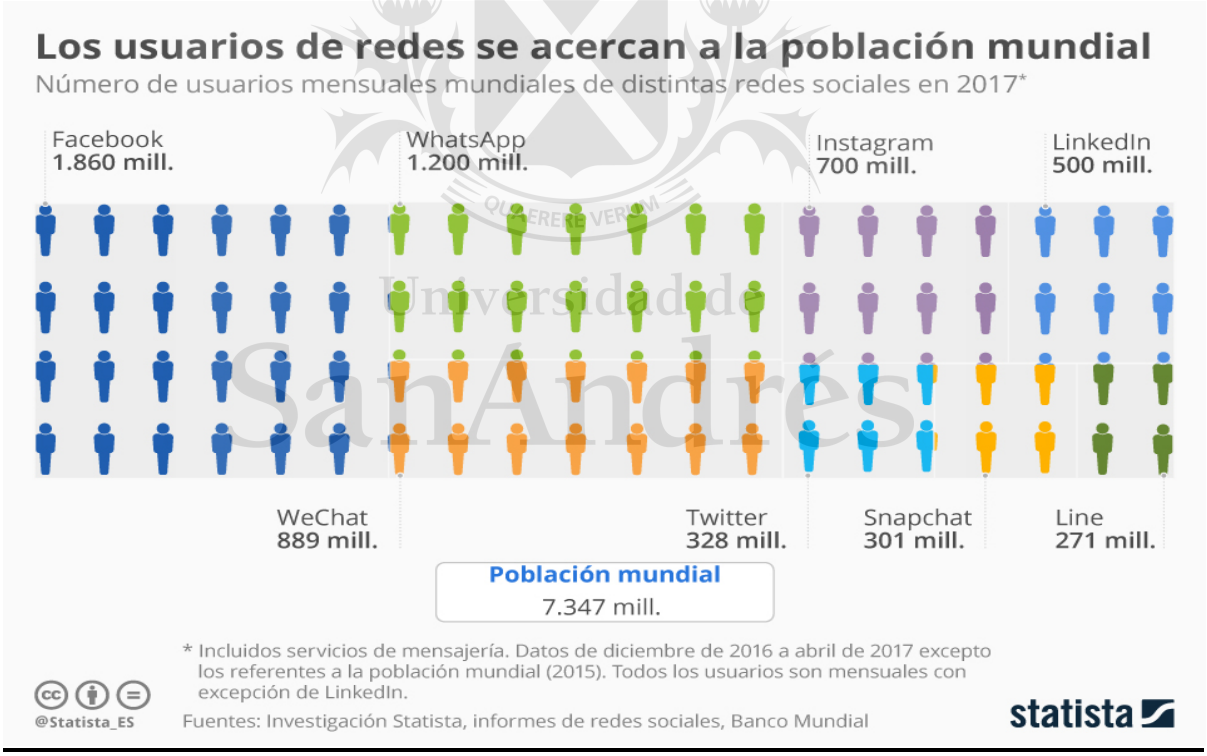
QUAERERE VERUM
Universidad de San Andrés

Anexo 3: Canchas geolocalizadas en Capital Federal



QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

Anexo 4: Infografía estadística de uso de redes sociales



Universidad de San Andrés

Anexo 5: Ejemplo de contenido filmado con cámaras estáticas

Anexo 6: Modelo de funcionamiento para servicio de torneos PREMIUM

Proveedor de tecnologia: Phillipe Laurent CEO de EasyLive.

Anexo 7:

Ejemplos de Challenges:

CHALLENGE	PREMIO
Gol del mes	Botines de fútbol
Jugada lírica	Outfit de fútbol completo
Jugada rústica	Pack de cerveza
Atajada del mes	Guantes de Arquero
Asistencia perfecta	Pelota de fútbol profesional
Equipo del mes	Outfit para todo el equipo
Goleador del año	Participa por Auto 0km

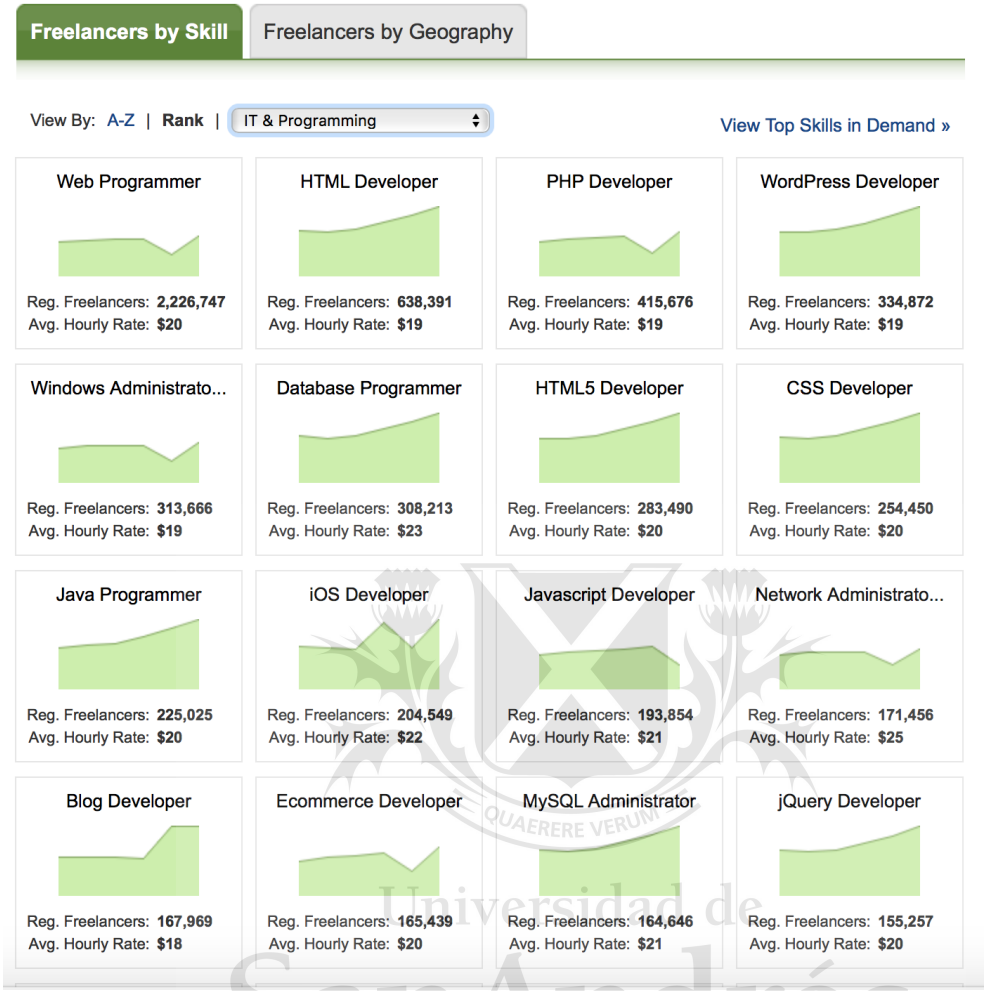
Ejemplos de logros:

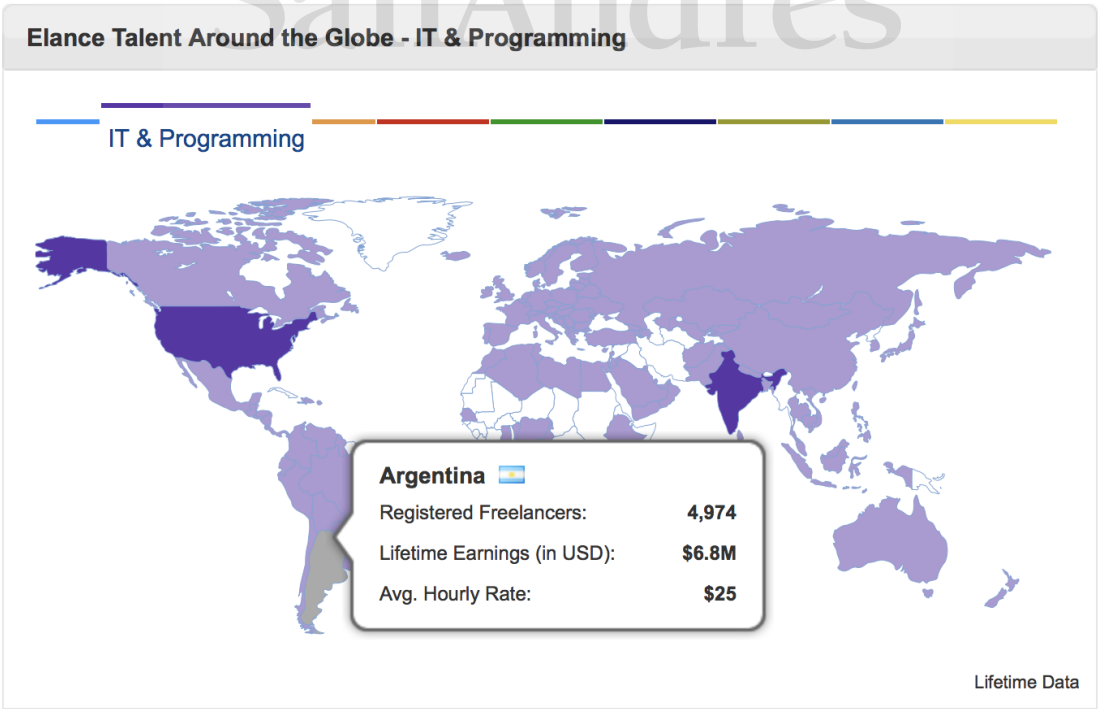
LOGRO	PREMIO
Alquilar 10 canchas a través de la app	1 hora gratis en su centro preferido
Dar 100 likes en contenido	Medalla de FANÁTICO
Reseñar la app a 10 amigos	Tickets para ver un partido de fútbol pro

Anexo 8:

Ejemplo de perfil deportivo en app de fútbol

Anexo 9: Costos de programadores Freelance





Universidad de San Andrés

Anexo 10: Cuadro Canvas:

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

Universidad de San Andrés
QUAERERE VERUM

8. Socios claves

-Dueños de centros deportivos
-Desarrolladores y proveedores de servicios tecnológicos
-Marcas deportivas de consumo
-Proveedor de material de filmación
-Referentes del fútbol profesional

7. Actividades claves

-Adhesión de usuarios
-Generar tráfico y uso de la aplicación
-Seguimiento de la información
Promover el uso de videos y contenido multimedia
-Adhesión de los principales centros de deporte
-Uso de las tecnologías
-Recompensas a usuarios

6. Recursos claves

-Campos de deporte como centro clave para la creación de contenido
-Ingenieros en sistemas y software
-Programadores, operarios para instalación y mantenimiento de las cámaras.
-Jugadores de fútbol amateur
-Referentes del fútbol profesional
-Marcas patrocinadoras

1. Propuesta de valor

-Crear una aplicación que integre tanto el control y la gestión de los alquileres temporarios de campos para deportes con herramientas para el uso, alquiler y comunidad de los usuarios.
-Soluciona el problema de Matchmaking, consigue la mejor cancha al mejor precio en el horario deseado.
-Genera la nueva necesidad de reportar la performance al perfil de la aplicación y ganar premios por ello.
-Generar atractivo a segmento de potenciales clientes de marcas deportivas

4. Relación con clientes

-Comunidad deportista retroalimentada por los propios usuarios
-Centros de deportes
-Redes sociales

3. Canales

-Portal Web
-Aplicación para smartphones
-Centros deportivos de fútbol
-Redes sociales (Youtube, twitter, facebook, Instagram)

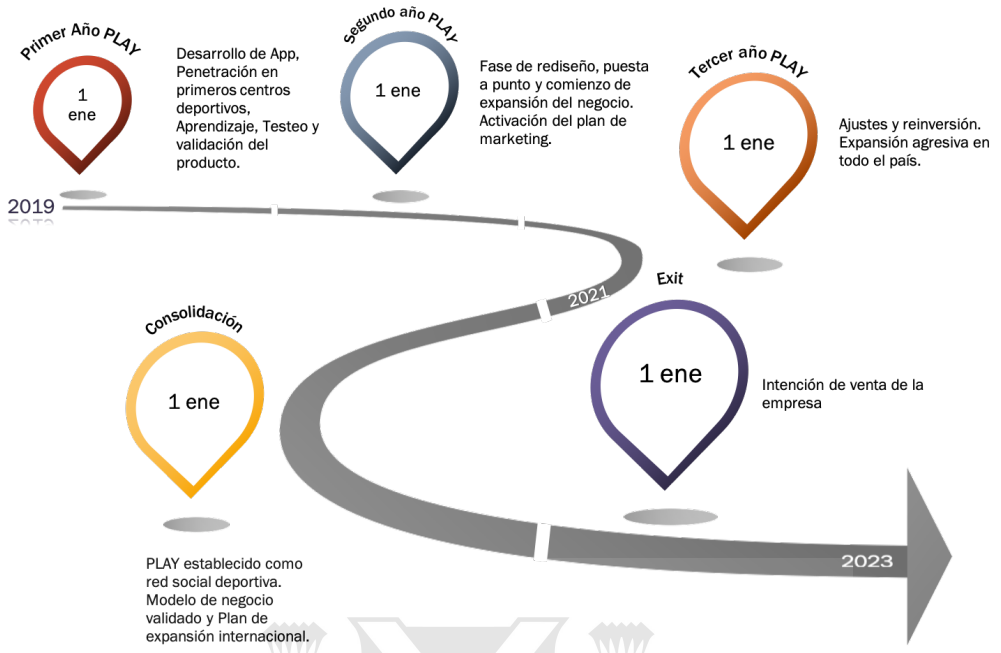
2. Segmentos de mercado

-Hombres y mujeres desde los 12 hasta los 25 años, ABC1 o destacados deportivamente
-Arrendatarios de canchas para deporte amateur y desarrolladores de torneos deportivos

9. Estructura de costos

5. Modelos y fuentes de ingresos

Anexo 11: ROADMAP



Anexo 12: Publicidad via publica

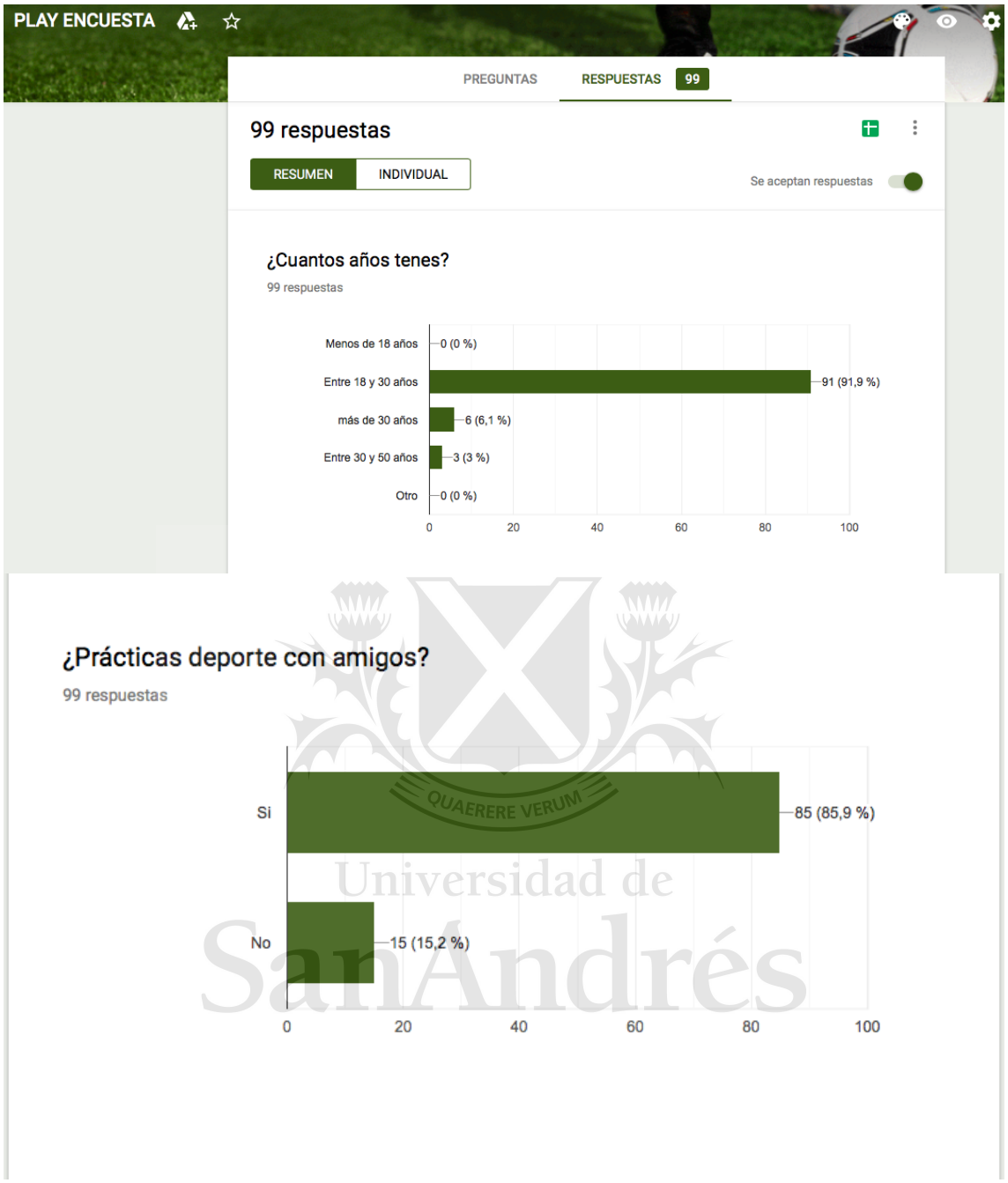
VÍA PÚBLICA - CABA y GBA

Dispositivo	Zona de ubicación	Formato	Fijación	Fijación - Cantidad de Dispositivos	Cantidad	Costo por fijación	Fijaciones	Costo Total	
GRUPO GIROLA									
Carteleras sextuples	CABA y GBA	4,44 x 2,20 mts	14 días	200	200	$ 937.322,00	1	$ 937.322,00	www.grupogirola.com
WALL STREET VÍA PUBLICA									
Caras Pantalla Municipales	CABA	1,48 x 1,10 mts	3 días - Lun a mie	800	800	$ 316.000,00	2	$ 632.000,00	www.wallstreet.com.ar
VIA SUBTE									
Estatic Super - Carteleras Séxtuples	CABA	4,44 x 2,20 mts	14 días	60	60	$ 736.800,00	1	$ 736.800,00	www.grupovia.com
VPM - VIA PUBLICA MOVIL									
Lateral Super Large	CABA y GBA	Varias	30 días	80	80	$ 5.184,00	80	$ 414.720,00	www.vpm.com.ar
PC PUBLICIDAD									
Refugios peatonales	CABA	1,10 x 1,48 mts	30 días	40	40	$ 20.000,00	40	$ 800.000,00	www.pcpublicidad.com
PC PUBLICIDAD									
Chupetes	CABA	1,10 x 1,48 mts	30 días	40	40	$ 20.000,00	40	$ 800.000,00	
PC PUBLICIDAD									
Refugios Backlights de Panamericana	GBA	6,00 x 2,00 mts	30 días	30	30	$ 25.000,00	30	$ 750.000,00	
No incluye costos de producción ni IVA					1250			$ 5.070.842,00	

Sujetas a disponibilidad del medio

Universidad de San Andrés

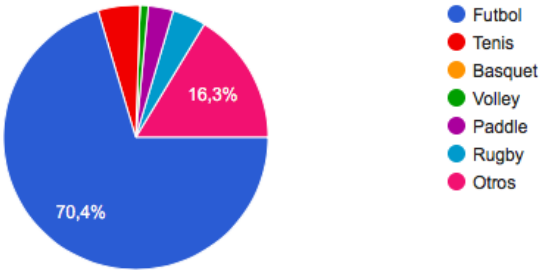
Anexo 13: Encuesta



QUAERERE VERUM
Universidad de
San Andrés

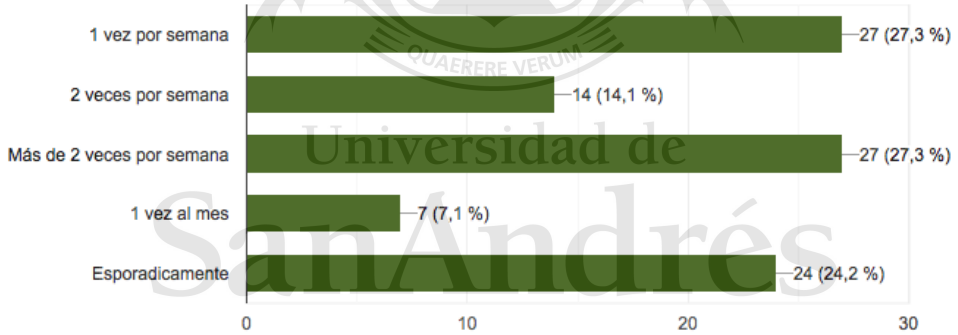
¿Que deporte te gusta más?

98 respuestas



¿Con que frecuencia lo prácticas?

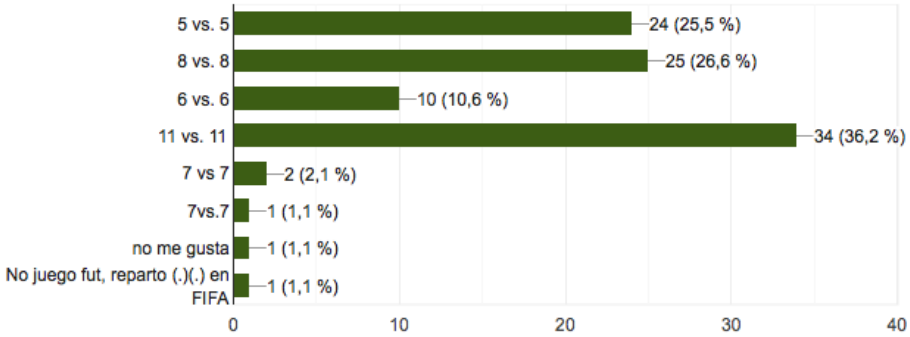
99 respuestas



QUAERERE VERUM
Universidad de
San Andrés

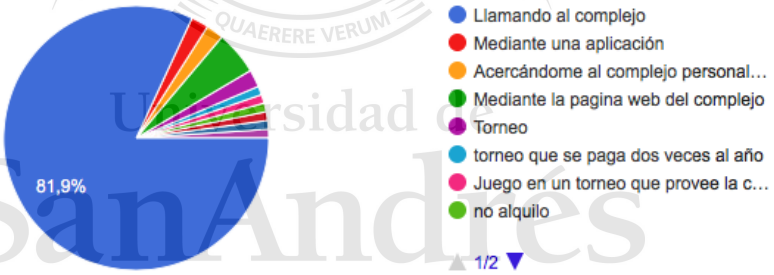
¿Cual es tu modalidad preferida para jugar al futbol?

94 respuestas



¿De que forma alquilas la cancha usualmente?

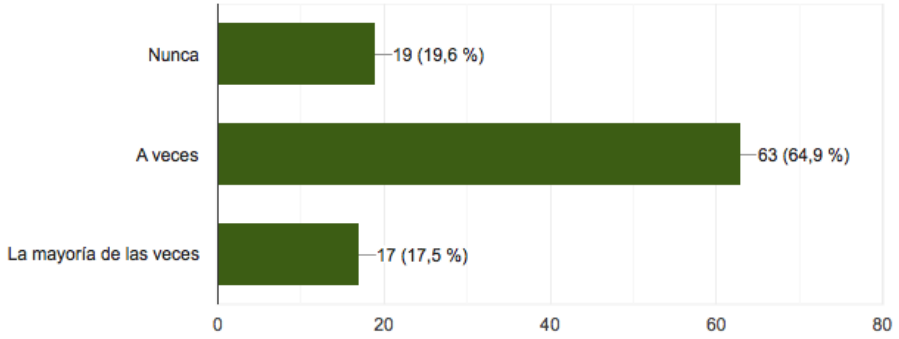
94 respuestas



QUAERERE VERUM
Universidad de
San Andrés

¿Con que frecuencia les falta un jugador para poder realizar el deporte?

97 respuestas



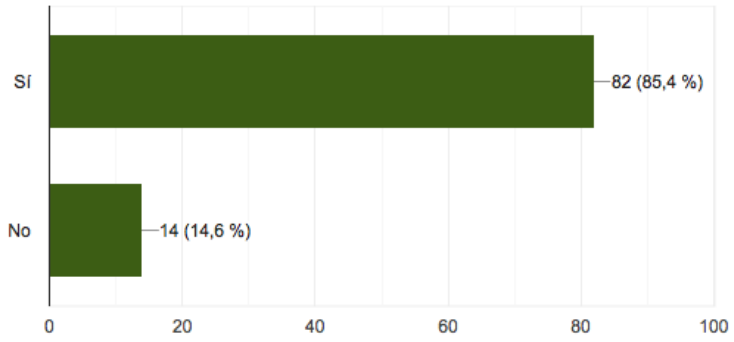
¿Utilizarías una aplicación para conseguir ese jugador faltante para tu partido?

95 respuestas

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

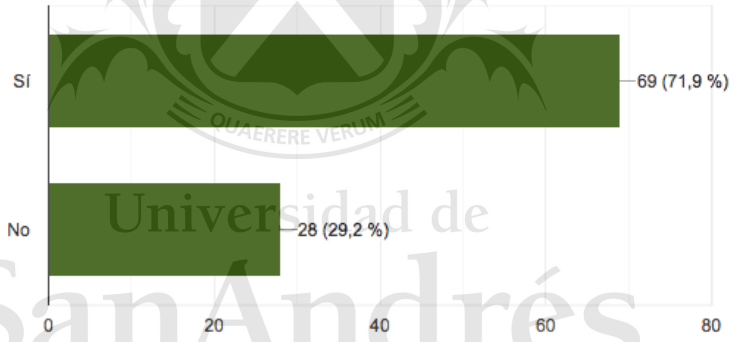
Suponiendo que realizas una jugada increíble, te gustaría compartirla con tus amigos?

96 respuestas



¿Te gustaría tener una video de tus partidos enteros?

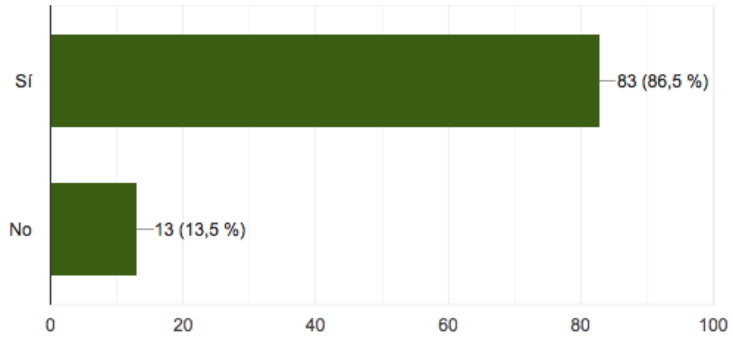
96 respuestas



QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

¿Te gustaría tener un video de tus jugadas mas interesantes?

96 respuestas



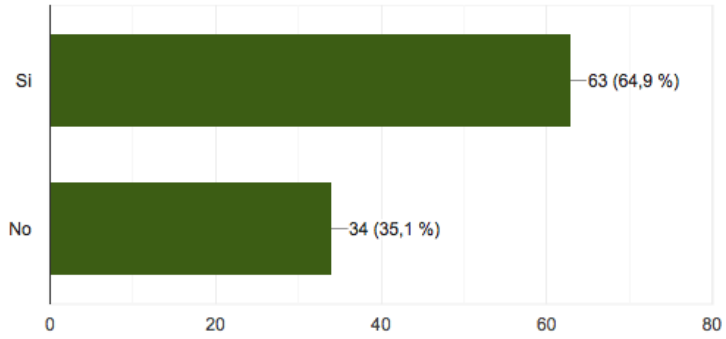
¿Pagarías para tener la filmación de tu partido?

96 respuestas

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

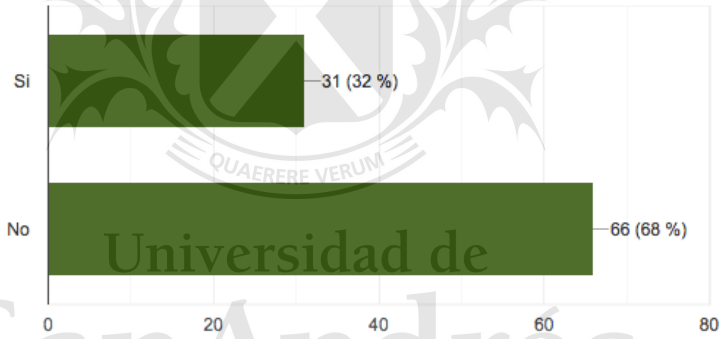
¿Estarías interesado en tener un perfil con todas tus performances deportivas?

97 respuestas



¿Llevarías tu cámara para filmar jugadas?

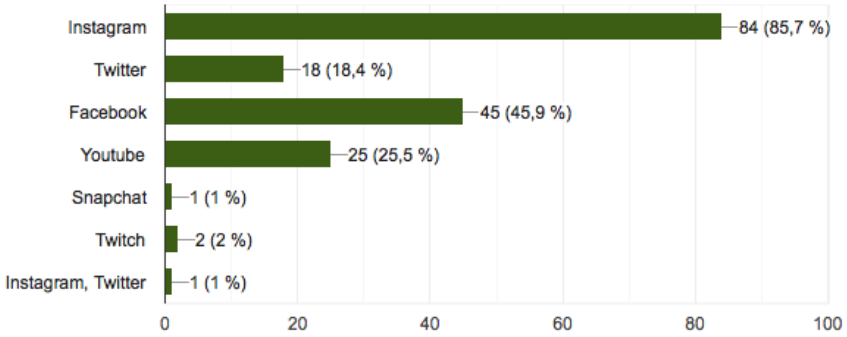
97 respuestas



QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

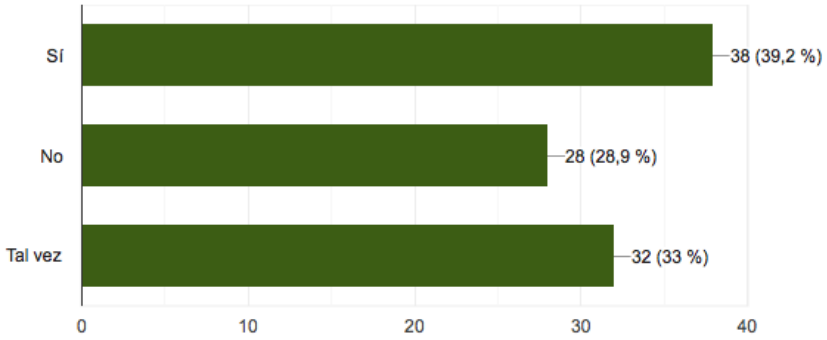
¿Que redes sociales utilizas?

98 respuestas



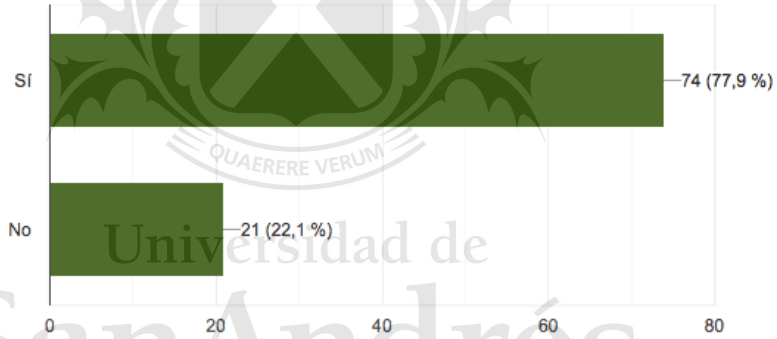
¿Usarías una red social dedicada al fútbol?

97 respuestas



¿Participarías en eventos futbolísticos de marcas patrocinadoras?

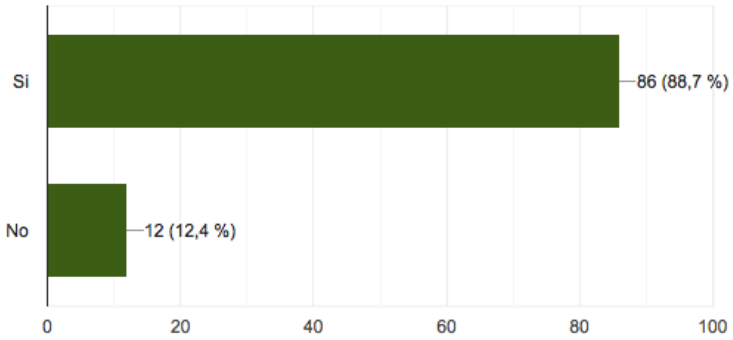
95 respuestas



QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

¿Te gustaría que te premien por tus destaques en tu deporte favorito?

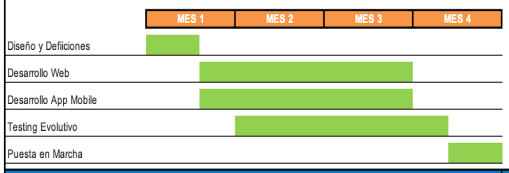
97 respuestas



ANEXO 14. Proyección de negocio. Excell https://docs.google.com/spreadsheets/d/e/2PACX-1vQSEcVYnSiEOawppMoLedQ60ns5uyr1EVw82FyMLAFP_FWNLBmxLWz9WQDH_sdihBrZdXqemyy0BZ-X/pub?output=xlsx

ANEXO 15

Presupuesto QUALES GROUP



Equipo de Proyecto																				Jornadas	HsTotal	Tarifa	Monto
Líder de Proyecto	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	2	1	52	416	$ 800,00	$ 332.800
Arquitecto	2	3	3		1		1		1		1		1		1		1			15	120	$ 800,00	$ 96.000
Diseñador UX	2	3	3			1		1		1		1		1		1				14	112	$ 800,00	$ 89.600
Especialista Desarrollador Web				5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	85	680	$ 650,00	$ 442.000
Especialista Desarrollador App				5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	85	680	$ 650,00	$ 442.000
Tester						1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2			21	168	$ 700,00	$ 117.600
Total Quales Group																				**272**	**2176**	**$ 699**	**$ 1.520.000**

Equipo de Proyecto Mensual	Jornadas	HsTotal	Tarifa	Monto
Líder de Proyecto	8	64	$ 800,00	$ 51.200
Especialista Desarrollador	12	96	$ 650,00	$ 62.400
Especialista Desarrollador	10	80	$ 650,00	$ 52.000
Analista de Videos	8	64	$ 500,00	$ 32.000
Total Quales Group	**38**	**304**	**$ 650**	**$ 197.600,00**

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

ANEXO 16

Ref.: Instalación sistema de cámaras de seguridad.

De nuestra consideración:

16-12-2018

Por la presente hacemos llegar a ustedes, el presupuesto para la instalación del sistema de cámaras de seguridad.
Instalación de un sistema de cámaras de vigilancia el cual consta de 4 cámaras de seguridad color HD 1080p, configuración de acceso remoto lo que permite el monitoreo desde unSmartphone Celular, Tablet o PC a través de usuario y clave desde cualquier parte del mundo, configuración de detección de movimiento con envío de alertas mediante correo electrónico (incluye imagen jpeg del movimiento detectado).
El sistema consta de un DVR (sistema de grabación) de 4 entradas para cámaras, 4 cámaras de seguridad color HD 1080p, soportes, lentes, fuentes, control remoto, mouse, cartelería, instalación y materiales eléctricos de 1o calidad.
Entrega de manual instructivo en español.
Configuración en RED (hasta 10 equipos) y acceso remoto a través de nombre de usuario y contraseña.
Manejo a distancia por mouse o control remoto.
Garantía: 1 año a partir de la puesta en funcionamiento Servicio Post-Venta
Total Presupuesto: $ 24.958 (IVA Incluido)

ANEXO 17

Plan Mensual													
Objetivo	Medio	MC	Objetivo	Segmentación	Formato	Inversión Mensual	Impresiones	Clicks/Views	CTR/VTR	Costo	CR	Ventas/Leads	CPA/CPL
Branding	DBM	CPM	Alcance	Audiencias Inmarket	Standard Banners + Native Ads + Video	$ 19.500,00	780.000	1.170	0,15%	$ 25,00	-	-	-
	Youtube	CPV	Alcance + consideración	Custom intent + Intereses	True View for action	$ 5.000,00	66.667	33.333	50,00%	$ 0,15	-	-	-
	Facebook/Instagram	CPC	Tráfico	Intereses + rmkt promos anteriores	Newsfeed, carrousel, video, stories	$ 19.500,00	1.950.000	7.800	0,40%	$ 2,50	-	-	-
		CPL	Leads	Remarketing/ Look Alike	Lead Generation	$ 3.250,00	125.000	2.500	2,00%	$ 26,00	0,45%	563	$ 5,78
Subtotal Branding						$ 47.250,00							
Performance	Google	CPC	Conversiones	KeyWords + Rmk	Anuncios de texto	$ 115.000	479.167	38.333	8,00%	$ 3,00	2,00%	767	$ 150,00
		CPC	Conversiones	Smart Display	Smart Display	$ 39.000	3.277.311	22.941	0,70%	$ 1,70	0,30%	69	$ 566,67
		CPC	Conversiones	Shopping/ Universal shopping campaign	Shopping/ Universal shopping campaign	$ 32.000	215.488	2.909	1,35%	$ 11,00	0,50%	15	$ 2.200,00
	DBM	CPM	Conversiones	Remarketing	Anuncios Dinámicos	$ 24.000	1.200.000	2.400	0,20%	$ 20,00	0,40%	10	$ 2.500,00
	Facebook	CPM	Conversión	Remarketing	Anuncios dinámicos	$ 39.000	1.560.000	42.120	2,70%	$ 25,00	0,50%	211	$ 185,19
		CPM	Conversión	Rmkt + Lookalike	Banners Standard	$ 66.000	2.200.000	48.400	2,20%	$ 30,00	1,50%	726	$ 90,91
Subtotal Performance						$ 315.000,00							
Total						$ 362.250,00							

*Valores estimados y en ARS
**Las tasas de conversión y click pueden variar dependiendo de el benificio que se proponga en cada campaña.
***La distribución de presupuesto está sujeta a ajustes según performance.

Anexo 18

Estado de Resultados							
Concepto	**Año 1**	**Año 2**	**Año 3**	**Año 4**	**Año 5**	**Año 6**	**Año 7**
Ventas netas	$0	$1.033.315	$3.576.228	$12.139.280	$24.380.678	$31.331.221	$47.703.743
Costo de ventas	$124.790	$374.370	$1.247.900				
Resultado antes de gastos e impuestos	- $124.790	$658.945	$2.328.328	$12.139.280	$24.380.678	$31.331.221	$47.703.743
Gastos previos	$1.747.950						
Sueldos	$2.280.000,00	$3.360.000,00	$5.280.000,00	$5.520.000,00	$6.600.000,00	$6.600.000,00	$7.920.000,00
Gastos comerciales	$41.778,00	$1.010.202,47	$2.094.841,56	$3.052.024,68	$4.014.099,36	$4.609.032,48	$5.687.448,72
Resultado antes de impuestos	- $4.194.518	- $3.711.258	- $5.046.513	$3.567.255	$13.766.578	$20.122.188	$34.096.295
Ganancias	- $1.367.030	- $1.036.715	- $1.203.136	- $2.264.783	$2.182.077	$6.415.276	$10.736.108
I.V.A.	- $389.874	- $13.291	- $197.655	$1.939.512	$4.659.487	$6.083.186	$9.492.874
II.BB.	$0	$32.430	$112.236	$380.980	$765.164	$983.300	$1.497.136
Cargas sociales	$729.600,00	$1.075.200,00	$1.689.600,00	$1.766.400,00	$2.112.000,00	$2.112.000,00	$2.534.400,00
Resultado del Ejercicio	- $3.167.213	- $3.768.881	- $5.447.559	$1.745.147	$4.047.851	$4.528.426	$9.835.777

Anexo 19

ESQUEMA DE CRECIMIENTO DE COSTOS FIJOS Y VARIABLES							
Concepto	**Precio unitario**	Cantidad año 2	Total año 2	Cantidad año 3	Total año 3	Cantidad año 4	Total año 4
Variables							
Instalación de cámaras éstaticas	$24958 por complejo	15	374370	50	1247900	150	3743700
Fijos							
Lic. en Adm	$40000 mensual final	2	960000	2	960000	2	960000
Lic. en Comunicación	$35000 mensual final	2	840000	4	1680000	4	1680000
Lic. Comercializacion	$35000 mensual final	2	840000	4	1680000	4	1680000
CLOUD Storage	6.99USD*TB	131	34902	438	116342	1314	349025
Mantenimiento	$20000 mensual fijo	3	720000	4	960000	5	1200000
Campaña de marketing	$362250 segun presupuesto	2	724500	3	724500	4	1449000
Espacio coworking	275USD x Puesto x mes	6	250800	10	1254000	10	1254000
		TOTAL:	**4744572**	**TOTAL:**	**8622742**	**TOTAL:**	**12315725**
		Cantidad año 5	Total año 5	Cantidad año 6	Total año 6	Cantidad año 7	Total año 7
Variables							
Instalación de cámaras éstaticas	$24958 por complejo	300	7487400	400	9983200	500	12479000
Fijos							
Lic. en Adm	$40000 mensual final	2	960000	2	960000	2	960000
Lic. en Comunicación	$35000 mensual final	5	2100000	5	2100000	6	2520000
Lic. Comercializacion	$35000 mensual final	5	2100000	5	2100000	6	2520000
CLOUD Storage	6.99USD*TB	2628	698049	3504	930732	5256	1396099
Mantenimiento	$20000 mensual fijo	6	1440000	6	1440000	8	1920000
Campaña de marketing	$362250 segun presupuesto	5	1811250	6	2173500	7	2535750
Espacio coworking	275USD x Puesto x mes	12	1504800	12	1504800	14	1755600
		TOTAL:	**18101499**	**TOTAL:**	**21192232**	**TOTAL:**	**26086449**

Anexo 20

INVERSION INCIAL			
INVERSION INICIAL PLAY			
Concepto	Precio unitario	Cantidad	Total
Desarrollo de APP x Quales Group			$1.717.600,00
Instalación de cámaras éstaticas	$24958 por complejo	5	$124.790,00
Lic. en Adm	$40000 mensual final	2	$960.000,00
Lic. en Comunicación	$35000 mensual final	1	$420.000,00
Lic. Comercializacion	$35000 mensual final	1	$420.000,00
100 TERA AmazonCloud	USD 6,99*TB	100TB	$26.562,00
Mantenimiento Hardware y Software	$20000 mensual fijo	2	$480.000,00
Campaña de marketing		1	$362.250,00
Inversion constitucion SAS			$30.350
Espacio coworking	Solicitado en WeWork	4	$15.216,00
		TOTAL:	**$4.556.768,00**

Universidad de SanAndrés

Anexo 21

ESTIMACION DE DEMANDA	
CALCULO DE USUARIOS ESPERADOS	
Promedio ponderado de partidos jugados por semana segun encuesta:	1,836725
Mundo de jugadores por complejo:	1680
Posibles clientes APP play por complejo	**914,67**
AÑO 1	
Complejos adheridos	5
Canchas (4 x complejo)	20
Posibles clientes	**4573**
Jugadores nuevos para el primer año	
AÑO 2	
Complejos adheridos	15
Canchas (4 x complejo)	60
Acumulado USUARIOS PLAY	**13720**
AÑO 3	
Complejos adheridos	50
Canchas (4 x complejo)	200
Acumulado USUARIOS PLAY	**45734**

Promedio ponderado semanl de veces que juegan al futbol nuestros clientes =				1,836725
Segun estadistica:				
1 ves al mes	7,10%		9,33%	
1 vez por seman	27,30%		36%	
2 veces por sem	14,10%		18,67%	
3 veces por sem	27,30%		36%	
esporadico	24,20%			
	100,00%	75,8	100,00%	

AÑO 4	
Complejos adheridos	150
Canchas (4 x complejo)	600
Acumulado USUARIOS PLAY	**137201**
AÑO 5	
Complejos adheridos	300
Canchas (4 x complejo)	1200
Acumulado USUARIOS PLAY	**274401**
AÑO 6	
Complejos adheridos	400
Canchas (4 x complejo)	1600
Acumulado USUARIOS PLAY	**365869**
AÑO 7	
Complejos adheridos	600
Canchas (4 x complejo)	2400
Acumulado USUARIOS PLAY	**548803**

Anexo 22

ESTIMACION DE INGRESOS POR PUBLICIDAD ONLINE

Nombre	**Higlight Heaven**	**Delantero09**	**Fox Sports Sur**	**F2 Freestylers**	**Gatorade**	**Fut parodies**	**GugaTV**	**Wass Freestyle**	**Promedios**	
Subscriptores	553.774	2.277.085	338.729	9.605.126	172.223	6.120.955	1.240.572	2.555.355	2.857.977	subscriptores historico
Vistas por mes	28.892.610	10.846.170	15.934.380	32.387.100	35.187.300	63.120.955	29.137.740	9.972.480	28.184.842	vistas mensual
Ganancias anuales	87k - 1,4m	33k - 520k	48k - 765k	97k - 1,6m	105k - 1,7m	189k - 3m	87k - 1,4m	30k - 480k		ganancia anual
Ganancias anuales mediana	743500	276500	406500	848500	902500	1594500	743500	255000	721.312,50 €	$27.409.875,00
Videos	729	476	8.163	588	295	238	71	423	2127,333333	videos historico
Vistas por video %	3.951	22.786	195	55.080	119.278	275.470	410.390	235.575	124.769	vistas por video historico
Vistas por subscriptor %	52	4	47	3	204	10	23	35	64,66666667	vistas x video mensual
Vistas por dia %	960.000	360.000		1.000.000	1.200.000	1.700.000	900.000	300.000	917.143	vistas diarias
Ganancia/subscriptores =		**$9,59**								

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés