



Facultad de Ciencias Empresariales
Sede Rosario - Campus Pellegrini
Carrera: Licenciatura en Administración

Trabajo Final de Carrera Título:

*Plan de negocio del sistema de reserva en línea y software de gestión
mediante el posicionamiento como primer proveedor del servicio.*

Reserva.com

Alumno: Matías Jenkins jenkins.matias@gmail.com

Tutor de Contenidos: Dr. Rubén Pavetto

Tutor Metodológico: Mg. Lic. Ana María Trottni

Marzo 2017

Índice

	Página
Introducción.....	2
Resumen ejecutivo.....	3
<u>CAPÍTULO I. Descripción del negocio.....</u>	5
Localización del proyecto.....	7
Análisis de las cinco fuerzas competitivas.....	9
<u>CAPÍTULO II. Descripción del servicio.....</u>	12
Ventajas competitivas.....	13
Estrategias competitivas genéricas.....	16
<u>CAPÍTULO III. Estrategia de comercialización.....</u>	21
Organización.....	22
Proceso de servucción.....	25
Factibilidad legal y técnica.....	28
Factibilidad económica y financiera.....	29
Flujo de fondos.....	32
Conclusión.....	34
Bibliografía.....	35

Introducción

Las herramientas tecnológicas que incorporamos a nuestras vidas nos facilitan nuestro quehacer cotidiano siendo un factor influyente en un mejor desempeño diario.

Orientados en la simplificación de la búsqueda y reserva de canchas hemos desarrollado “Reserva.com”.

El sitio web proporciona un sistema de reserva en línea donde los complejos deportivos ofertan sus horarios de canchas y los visitantes del sitio pueden realizar reservas mediante previa registración en la página.

El conjunto de soluciones tecnológicas que integramos en nuestro sistema de reservas, mejora el servicio ofrecido al cliente, reduce los costos operativos de los clubes y elimina la complejidad de la administración de actividades y eventos, promoviendo a la vez la participación de las personas en las actividades deportivas.

Resumen Ejecutivo

El negocio de “*Reserva.com*” consiste en la creación de un sitio web para la reserva de canchas en complejos deportivos, sin distinción de deportes. El proyecto está abocado al mercado limitado por la ciudad de Rosario.

Este sistema de reservas en línea es una aplicación web que reemplaza de manera eficiente, confiable y segura cualquier método manual de anotación de reservas de canchas o de cualquier otro recurso o servicio que se ofrezca en el club del potencial cliente.

Creemos que es una herramienta de gran utilidad para el propietario de cualquier complejo deportivo, ya que el negocio de alquiler de canchas de diferentes deportes está creciendo en los últimos años en la ciudad y necesita optimizar la administración y su respectivo control.

Actualmente nos encontramos en la etapa inicial del proyecto que cuenta con dos colaboradores y el emprendedor del negocio.

Confiamos en estar capacitados para llevar la empresa al próximo nivel ya que en el desarrollo del negocio, hemos cumplido con cada una de las etapas de un proyecto de inversión y los resultados obtenidos son favorables, lo que indica confiabilidad y factibilidad llegado el momento de la puesta en marcha del negocio.

La principal fuente de ingreso es el abono mensual que cada cliente desembolsa a cambio de un software de gestión para la administración de su complejo, entre otros beneficios. Otra fuente de ingreso es la organización semestral de ligas amateurs de fútbol, consideramos que es deporte más popular en el país y por ello buscamos satisfacer esa demanda.

La ventaja que presenta este sistema es el ofrecimiento de un servicio que permite acceder a información acerca de disponibilidad de canchas en tiempo real en cuestión de segundos, sin necesidad de realizar llamados por parte del cliente para la reserva, y consecuentemente, se reducen costos operativos de los complejos deportivos, además de ofrecer publicidad a estos establecimientos y la emisión de informes estadísticos para la toma de decisiones interna.

A modo de exposición y tomando como referencia el quinto año, se obtuvieron los siguientes resultados:

- Ventas año (5) de todos los productos: \$ 1.122.240
- CF + CV año (5) de mano de obra y servicios: \$944.700
- Inversiones en activos totales: \$107.250
- Flujo de fondos año (5): \$ 88.740
- VAN: \$ 55.999,46
- TIR: 46,98%
- Período de recupero: 3 años.

CAPÍTULO I

Descripción del sector

La vida cotidiana nos hace partícipes de un cambio de paradigma, empujado por mayores responsabilidades en el ámbito laboral y la generación de un nuevo actor: el estrés. Cobran protagonismo la nutrición y el deporte como ejes centrales para nuestra salud diaria. Tenemos en cuenta que vivimos en un mundo globalizado donde se hace imperiosa la necesidad de estar conectado en cada momento, creemos en la incorporación de la tecnología para capitalizar esta oportunidad que se presenta.

Las herramientas tecnológicas que incorporamos a nuestras vidas nos facilitan nuestro quehacer cotidiano siendo un factor influyente en un mejor desempeño diario.

Orientados en la simplificación de la búsqueda y reserva de canchas hemos desarrollado “Reserva.com”.

El sitio web proporciona un sistema de reserva en línea donde los complejos deportivos ofertan sus horarios de canchas y los visitantes del sitio pueden realizar reservas mediante previa registración en la página.

El auge del deporte y la mayor conectividad nos advierte sobre un conjunto de necesidades insatisfechas en el sector. El conjunto de soluciones tecnológicas que integramos en nuestro sistema de reservas, mejora el servicio ofrecido al cliente, reduce los costos operativos de los clubes y elimina la complejidad de la administración de actividades y eventos, promoviendo a la vez la participación de las personas en las actividades deportivas.

Filosofía corporativa

La misión de nuestra empresa es ofrecer una propuesta destinada a deportistas y a dueños de complejos deportivos, con el fin de asistirlos en la búsqueda de clubes, en la reserva de canchas y en la administración general de las instalaciones a través de un servicio innovador para la ciudad de Rosario, promoviendo el deporte amateur.

Compartimos la visión de ser el principal proveedor de servicio de reservas en línea para los apasionados por el deporte amateur, posicionándonos en la mente de los clientes a través de un servicio innovador.

Predicamos valores organizacionales, como el respeto a la persona por encima de todo, valor regirá las relaciones entre nosotros, los clientes y comunidad; consideramos la lealtad es un valor de nuestro negocio, comprometidos con nuestro proyecto en todo momento, con sus objetivos y metas en forma decidida y constante; la responsabilidad es nuestro principal pilar, es el compromiso de cumplir nuestras obligaciones, dando siempre lo mejor en cada momento, tomando decisiones y con la mayor seriedad que amerite; el trabajo en equipo es indispensable, unimos esfuerzos para el logro de nuestros objetivos, en un ambiente de confianza, comunicación permanente y respeto; compartiendo conocimiento, experiencia e información.

Objetivos organizacionales

Nuestros objetivos organizacionales en la fase inicial del proyecto son captar el 18% del mercado de complejos deportivos de la ciudad de Rosario; posicionarse en la mente de los clientes como el principal proveedor de sistema de reservas en línea y expandir nuestro servicio a ciudades aledañas, como se San Lorenzo, Granadero Baigorria, Funes, Roldan, Fisherton, Ibarlucea, Pérez o Villa Gobernador Gálvez, observando un nicho de mercado.

Localización del proyecto

El sistema de reservas en línea está abocado al mercado limitado por la ciudad de Rosario, provincia de Santa Fe. En la ciudad y alrededores, existen 139 complejos deportivos, canchas de fútbol, tenis, paddle, squash, basquet. Al ser una prestación de servicio online, en la actualidad no hay normativas legales vigentes que impidan la realización del proyecto.



Figura 1 – Mapa de Rosario y zona de influencia del proyecto.

Mercado del Servicio

Según el INDEC, el último censo nacional de población, año 2010, relevó que en la ciudad de Rosario habitan 1.193.605 personas, de los cuales 571.506 son hombres

y 622.099 mujeres. Nuestro estudio definido en términos de edad es entre los 8 y los 55 años, que son las personas que invierten conscientemente y de manera continua en la práctica del deporte amateur.

Es una realidad que se está fomentando la práctica de fútbol femenino al punto tal que existe una liga de fútbol profesional experimentando un auge notable en este deporte. Así mismo, no produce una variación trascendente en la cantidad de personas que practican fútbol amateur antes mencionado.

Sexo y grupo de edad	Población total	País de nacimiento	
		Argentina	Otros
Varones	571.506	559.637	11.869
0-4	44.015	43.677	338
5-9	41.275	40.754	521
10-14	43.504	43.142	362
15-19	48.683	48.130	553
20-24	52.674	51.727	947
25-29	51.237	50.246	991
30-34	48.437	47.615	822
35-39	38.331	37.570	761
40-44	33.218	32.434	784
45-49	32.074	31.451	623
50-54	30.271	29.680	591
55-59	27.970	27.275	695
60-64	23.567	22.541	1.026
65-69	18.806	18.051	755
70-74	14.730	14.074	656
75-79	11.124	10.625	499
80 y más	11.590	10.645	945

Nota: la población total incluye a las personas viviendo en situación de calle.

Fuente: INDEC. Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2010.

Tamaño del mercado objetivo

En la ciudad existen 139 complejos deportivos que ofrecen deportes como fútbol, tenis, paddle, squash, básquet, entre otros.

Observando las características de cada complejo deportivo creemos que se podrán adecuar al uso del servicio que brindamos. En principio nuestro objetivo es captar 25 complejos, es decir, un 18% del mercado total de complejos deportivos Rosario y alrededores.

Es una realidad que el mundo digital e internet invaden nuestras vidas, hoy día tenemos acceso a la red desde un teléfono celular y gran cantidad de personas trabajan con esta herramienta. Si consideramos que 1 de cada 10 personas que juegan un partido de futbol tienen acceso a internet podremos captar el 88% de esas personas con el servicio de reservas en línea, debido a la comodidad, accesibilidad y rapidez en la concreción de la operación.

Análisis de las cinco fuerzas competitivas

Podemos definir al sector como el grupo de competidores que fabrican productos o prestan servicios y compiten directamente unos con otros, es el ámbito donde se gana o pierde ventaja competitiva.

Es necesario desarrollar este análisis para identificar los actores que interactúan de forma positiva o negativa con nuestra empresa, así identificamos a los competidores actuales y potenciales, los servicios sustitutos, los clientes y proveedores. Avanzado nuestro negocio debemos considerar una sexta fuerza, los competidores internos, colaboradores actuales que en un futuro podrían formar parte de la competencia.

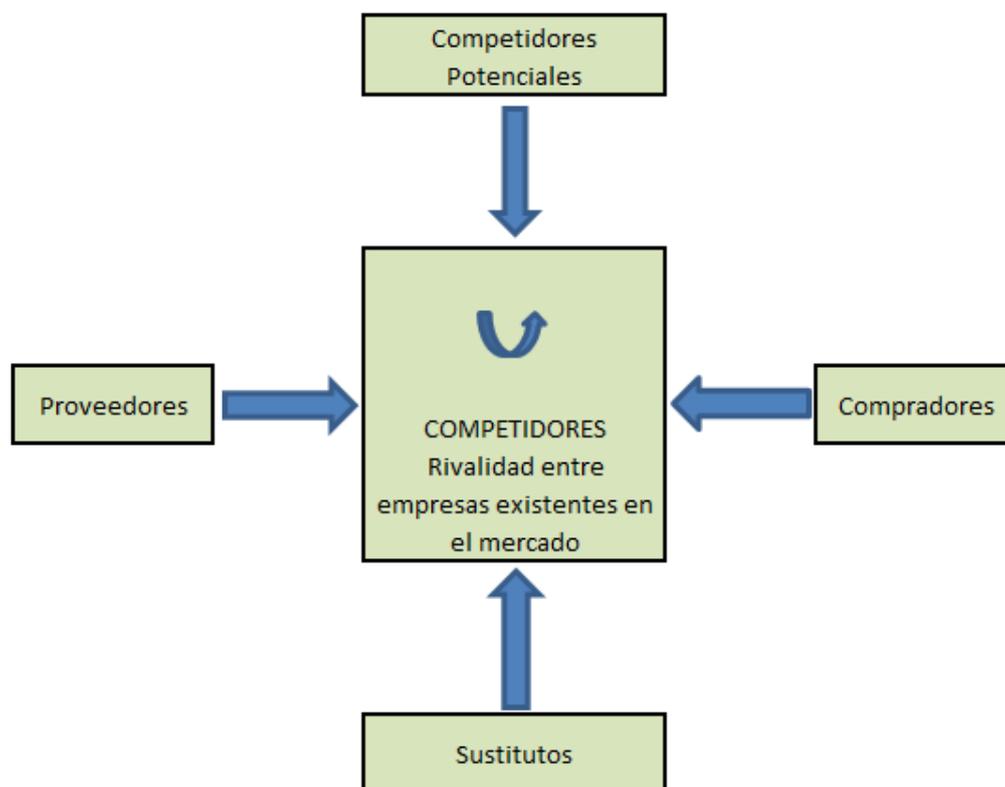


Figura 2 – Matriz de las cinco fuerzas competitivas de Porter.

Competidores actuales: en la actualidad, la empresa no presenta competidores directos radicados en la ciudad de Rosario. Si bien existen empresas que ofrecen un servicio similar en la ciudad autónoma de Buenos Aires y Córdoba, no ofrecen el servicio de reserva en línea y sólo se orientan a la publicidad de complejos deportivos.

Competidores potenciales: es un mercado que no ofrece demasiada resistencia a la hora de acceder al mismo. Las barreras de entradas son bajas, la inversión inicial no es elevada, escasa o nula infraestructura, es un mercado altamente potable debido a la baja oferta sobre este servicio. La manera adecuada de mantener controlado el acceso de nuevos competidores o que empresas establecidas diversifiquen sus servicios es patentando la idea en el organismo correspondiente.

Poder de negociación con los proveedores: para la empresa no constituyen un riesgo. Nuestro principal proveedor es AntSolutions, quien nos diseña la página web y tareas de mantenimiento. La empresa, como propietaria del sistema, tiene acceso al mismo y tiene la potestad de elegir un nuevo proveedor en caso de ser necesario. Es un mercado en considerable auge donde existen una cierta cantidad de proveedores que ofrecen sus servicios con cierta facilidad de adquisición.

Poder de negociación con los clientes: considerando los actuales métodos de reservas, la empresa no tiene influencia sobre su poder de decisión aunque consideramos que se ofrece una propuesta superadora a cualquier alternativa.

Sustitutos: estos competidores están relacionados con la manera actual de reserva, el clásico sistema telefónico y la reserva personal del interesado en el deporte. Nuestra empresa ofrece un sistema de reserva en línea que mejora sistemáticamente la administración y control de la operativa cotidiana de nuestros clientes.

Barreras de Entrada y Salida

Proponer un servicio en línea que no se corresponde con las costumbres actuales de los usuarios, es decir, la reserva personal y telefónica de canchas. Es una barrera de entrada temporal puesto que consideramos que los usuarios se adaptarán fácilmente al sistema por su innovación, comodidad, accesibilidad y rapidez.

El sistema de reservas en línea es un negocio con bajas barreras de entradas económicas y legales. No se encuentran otros elementos que dificulten el ingreso al sector. Por estos motivos somos conscientes que el servicio puede presentar competencia en breve tiempo.

Las barreras de salida del sector también son bajas puesto que se requiere poca o nula infraestructura para la actividad y los requerimientos legales son escasos, debido a esto consideramos que es un mercado atractivo puesto que aún se encuentra sin explotar.

Si analizamos conjuntamente las barreras de ingreso al sector con las barreras de salida, podemos determinar a grandes rasgos como serán los rendimientos dentro del mismo. El escenario óptimo será aquel en que las barreras de ingreso sean altas desanimando a potenciales competidores y las bajas barreras de salida permitan que las empresas puedan retirarse si el ambiente es hostil. Creemos positivo el patentamiento de la idea para incrementar las barreras de entrada al sector.

Lo dicho anteriormente se puede plasmar en la matriz riesgo – rentabilidad donde articula las barreras de entrada y de salida simultáneamente.

		BARRERAS DE SALIDA		
		Bajas	Altas	
BARRERAS DE ENTRADA	Bajas	Rendimientos bajos. Estables	Rendimientos bajos. Riesgosos	Bajas
	Altas	Rendimientos elevados. Estables	Rendimientos elevados. Riesgosos	Altas

Figura 3 – Matriz Riesgo - Rentabilidad

CAPÍTULO II

Descripción del Servicio

Creemos conveniente tener en cuenta algunas características de los servicios en general, para tomar la debida dimensión y luego explayarnos en la descripción de nuestro sistema de reserva en línea. La principal cualidad que debemos tener en cuenta es la “intangibilidad”, es una promesa de satisfacción de nuestro cliente debido a que un servicio no se puede palpar con los sentidos, es hacer tangible algo intangible. Los servicios no se pueden almacenar, la estrategia apropiada es administrar correctamente la demanda, a esto se lo denomina “temporalidad”. Por último, los servicios no son estándar y aquí entra en juego las emociones tanto del cliente como de la persona que lo ofrece.

Clarificar estos puntos nos facilita la comprensión de nuestro negocio.

Este sistema de reservas en línea es una aplicación web que reemplaza de manera eficiente, confiable y segura cualquier método manual de anotación reservas de canchas o de cualquier otro recurso o servicio que ofrezca un club. Proporciona un sistema de reserva en línea donde los complejos deportivos ofrecen sus horarios de canchas y los visitantes del sitio pueden realizar reservas mediante previa registración en la página.

El conjunto de soluciones tecnológicas que integramos al sistema de reservas, mejora el ofrecido al cliente, reduce los costos operativos de los clubes y elimina la complejidad de la administración de actividades y eventos, promoviendo a la vez la participación de las personas en las actividades deportivas.

Un servicio innovador en la ciudad de Rosario, creemos que tendrá una muy buena aceptación debido al cambio de hábitos en las personas y la inclusión de internet como una herramienta facilitadora para los usuarios.

La finalidad es empezar a insertarse en el mundo digital y de Internet como eje fundamental del nexo entre los clientes y los complejos deportivos.

Ventajas competitivas

Nuestra principal ventaja por sobre la competencia es ofrecer una plataforma virtual con información completa de la disponibilidad de canchas de todos los complejos deportivos que ofrecen este servicio, dando la posibilidad de realizar la reserva de una cancha a través del portal en menos de 2 minutos, reduciendo así el tiempo de organización de un partido.

Además brindarle al usuario detalles de las instalaciones, como ser, vestuarios, estacionamiento, salón de eventos, escuela de futbol para menores, parrilleros, buffet y bar, entre otros. Damos a conocer las características de las canchas en el deporte que desee, si son de césped sintético, parquet, cemento o polvo de ladrillo, si son cubiertas o al aire libre y todos aquellos detalles que facilitarán la opción al usuario de la página.

Ofrecemos una aplicación de GPS de canchas, donde el usuario podrá visualizar la localización de cada complejo deportivo con la dirección exacta de su ubicación como así también el recorrido más corto desde donde esté al destino que desee.

Para los propietarios de complejos deportivos que se adhieran a nuestro servicio anual se les ofrece un software de gestión de reservas con acceso las 24 horas del día desde cualquier dispositivo, de manera de optimizar el control con mayor seguridad. Promocionar su complejo a través del portal on line y recibir informes mensuales con estadísticas para la toma de decisiones propias de cada complejo. El sistema de reserva en línea centraliza todos los deportes en un solo portal, de manera tal que puede ser suministrado a clubes privados con socios o complejos deportivos que utilizan el mecanismo de reserva casual.

Formar parte de nuestra base de datos no implica estar adherido a nuestros servicios, pueden hacerlo sin cargo con solo enviar los datos y características del complejo.

Teniendo en cuenta las ventajas competitivas podemos considerar el análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que es una herramienta estratégica que se utiliza para conocer la situación actual de nuestro negocio.

Análisis FODA

Fortalezas:

- Servicio innovador en la ciudad de Rosario.
- Contacto directo con el cliente.
- Adaptabilidad a los requerimientos del cliente para su satisfacción.
- Poca o nula infraestructura para el desarrollo del negocio.
- Bajas barreras de salida que permiten la adaptación a situaciones externas.
- Acceso las 24 hs. al sistema para nuestros clientes.
- Rapidez en la reserva de canchas desde cualquier punto del país.
- Conocimiento del mercado.
- Optimización de la administración y su respectivo control.
- Posibilidad de incrementar la capacidad del servidor del servicio si es necesario.

Oportunidades:

- Ser el primer proveedor de servicio de reserva en línea.
- Liga de futbol como servicio adicional.
- Auge relacionado con el deporte y la vida saludable.
- Incorporar el pago electrónico a través de tarjeta de crédito o débito.
- Posibilidad de ampliar nuestro servicio a diferentes ciudades.
- Patentamiento de la idea para elevar las barreras de entrada de potenciales competidores.

Debilidades:

- El servicio no se condice con las metodologías actuales de reserva manual.
- Actualmente los deportistas reservan de manera telefónica o personal.
- En la etapa inicial, el emprendedor está abocado a labores de promoción y venta del servicio.
- Poca variabilidad en cuanto al precio del servicio.

Amenazas:

- Bajas barreras de ingreso al sector.
- Probabilidad de copia del servicio por parte de la competencia hasta el patentamiento.
- Bajo nivel de competencia en un mercado no explotado.
- Incertidumbre social y macroeconómica del país.
- Reciente cambio de mando político nacional.

Desarrollado el análisis FODA procedemos a cruzarlo para una mejor comprensión de los parámetros. Esto es, usar las fortalezas para aprovechar las oportunidades, superar las debilidades aprovechando las oportunidades, usar las fortalezas para evitar las amenazas y reducir las debilidades y evitar las amenazas. Teniendo presente nuestro negocio, iniciamos la siguiente matriz.

	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	Un servicio innovador y el conocimiento del mercado nos posibilitará ampliar nuestro servicio a diferentes ciudades.	Ser el primer proveedor del servicio de reserva en línea incentiva al cambio de sistema actual.
Amenazas	Posicionarnos como un servicio optimizador disminuirá la amenaza de potenciales competidores.	Patentar la idea disminuirá el ingreso de potenciales competidores aumentando las barreras de ingreso.

Figura 4 – FODA cruzado

Estrategias competitivas genéricas

Teniendo en cuenta el entorno en el cual se desenvuelve la empresa, podemos analizarla desde las estrategias genéricas de Porter donde pueden identificarse tres diferentes categorías, sin embargo, consideramos que esta óptica es estructurada y convenimos visualizarla desde “el reloj estratégico de Bowman”, en la actualidad un negocio esta insertado en un mundo competitivo y se prefiere la adaptabilidad necesaria a los cambios que esta ofrece.

	Ventaja Estratégica		
Objetivo estratégico	Diferenciación	Liderazgo en costos	Para todo el mercado
	Enfoque de diferenciación	Enfoque en costos	Para un nicho del mercado

Figura 5 – Estrategias competitivas de Porter.

Reloj estratégico de Bowman

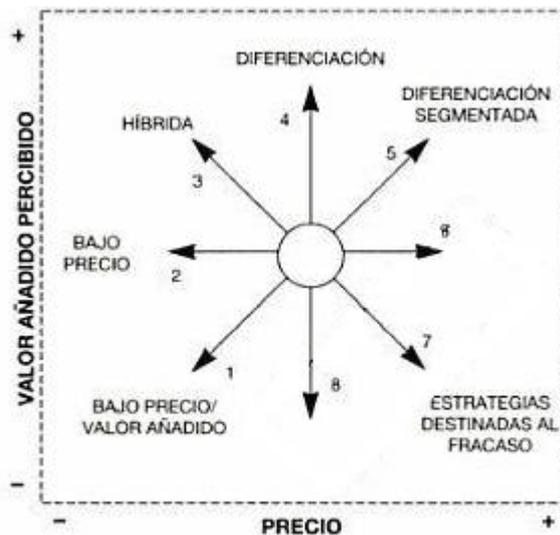


Figura 5 – Reloj estratégico de Bowman.

El servicio de reserva en línea combina un alto valor percibido y un precio accesible, por eso concluimos que la “diferenciación” es acorde a nuestro negocio. Esta estrategia está basada en lograr una percepción dentro del sector que califique al servicio como único, se logra mediante la inversión en tecnología agregando valor al servicio. Asumimos que para ingresar en un mercado con un servicio nuevo que contraste con los actuales mecanismos debemos ser concretos en cuanto a la oferta, por eso creemos en la creatividad y vocación de servicio de nuestro personal.

Matriz Ansoff, producto – mercado

		PRODUCTO	
		Actual	Nuevo
MERCADO	Actual	Estrategias de penetración de mercado	Estrategia de desarrollo del producto o diferenciación
	Nuevo	Estrategia de diversificación de mercados o segmentación	Estrategia de diversificación

Figura 6 – Matriz Ansoff.

La empresa ingresará en un mercado existente con un servicio nuevo, por ello implementará una estrategia de desarrollo del servicio y diferenciarse del actual sistema de reserva manual. Dentro del mercado existente, la empresa deberá competir con otros métodos de reserva y deberá considerar los potenciales competidores que podrían ingresar al mismo. El servicio que promueve “Reserva.com” está siendo atendido en forma manual, por lo tanto penetrará en el mercado realizando la misma atención pero con una tecnología nueva de manera eficiente, confiable y segura, optimizando la administración y su respectivo control.

Servicio Adicional

Mediante un estudio de mercado concluimos que el 74% de la totalidad de complejos deportivos incluyen al fútbol amateur como disciplina.

Partiendo del dato antes mencionado, se organizará una liga de fútbol 7 con un formato semestral, en el que nos encargaremos solamente de la administración del mismo y los complejos deportivos a los cuales les prestamos el servicio serán las sedes de dicho campeonato con un costo bonificado. La liga comprende varias fechas predeterminadas donde se jugarán los partidos a lo largo del semestre, cada equipo jugará 16 partidos y habrá ascensos y descensos. Cada campeón de la categoría recibirá premios otorgado por nuestros auspiciantes.

El cupo del torneo es de 54 equipos (10 jugadores cada uno) con una inscripción de \$6000 anual por equipo. Se organizará en 3 categorías de 18 equipos cada una.

Sponsors

Los sponsors son una fuente de ingreso adicional, por eso lo consideramos como un cliente indirecto.

Todos ellos son empresas del ámbito deportivo reconocidas en la zona, quienes confían en nuestro proyecto y comparten nuestros valores.

Por el momento obtenemos ingresos directos de un solo sponsor, Sport78, a quien le ofrecemos banners en el sitio web y publicidad estática durante los torneos.

JR Premios otorga trofeos y medallas a los ganadores de los torneos a cambio de publicidad durante el desarrollo del mismo, al igual que Sport78 quien otorga indumentaria deportiva a cada jugador de los equipos ganadores. El convenio con el representante de la distribución en Rosario de Powerade nos provee sus productos para disposición de los deportistas y la cobertura médica está a cargo de ECCO, ambos auspiciantes tienen banners en nuestro portal.

Portfolio de servicios

Cuando emprendemos el análisis de una empresa, no se puede obviar que cada producto o servicio tiene un comportamiento diferente dentro de la misma, compiten en diferentes mercados y con diversos recursos, es por ello que se requieren acciones estratégicas acordes a cada unidad de negocio.

La matriz crecimiento – participación desarrollada por el Boston Consulting Group (BCG) combina en el eje vertical la tasa de crecimiento del producto o servicio, es decir, el porcentaje de crecimiento anual del sector donde pertenece nuestra unidad de negocio, en el eje horizontal se plasma la participación relativa del mercado comparado con el competidor más importante.

Seguido, detallamos cada cuadrante de la matriz de manera superficial para comprender el concepto general de dicho análisis.



Figura 6 – Matriz Boston Consulting Group.

Los negocios “perro” tienen una pequeña participación en un mercado maduro, deberíamos prescindir de ellos si no existen perspectivas favorables en el futuro.

“Interrogantes” son aquellos negocios con una pequeña participación en un mercado de alto crecimiento, requieren recursos para incrementar su porción pero se desconoce si tendrán éxito y se convertirán en productos estrellas a largo plazo. Al requerir inversión para mantenerse vigente, la organización debe decidir si los refuerza mediante una estrategia intensiva o, por el contrario, prescinde de ellos. Nos detenemos en este cuadrante específicamente porque consideramos nuestro servicio de reserva en línea como un interrogante, que a través de una estrategia concreta de desarrollo del mismo y de penetración en un mercado sin explotar, no dudamos a la prosperidad del mismo. Nuestro servicio adicional, la liga de fútbol amateur, la encasillamos en este mismo cuadrante considerando que nos encontramos en un auge de este deporte y por ende existe mucha competencia, entendemos que con un precio accesible y mediante el contacto directo con el cliente podremos mantenernos en el mercado.

Las unidades estrategias de negocios denominadas “estrellas” pueden generar ingresos pero requieren inversión para mantener su liderazgo de gran participación en una industria de rápido crecimiento, la estrella se convertirá en vaca cuando el sector madure.

Cuando combinamos una gran participación y un mercado maduro con un crecimiento lento pero constante estamos frente a negocios “vacas de dinero”, se denomina de esta manera porque pueden generar mayor flujo de dinero que las demás y el mismo puede ser invertido en otras unidades de negocio.

CAPÍTULO III

Estrategia de comercialización

Características de la demanda

La práctica del deporte amateur no repara en diferencias entre clases sociales. Si analizamos la realidad, las personas que opten por utilizar nuestro servicio de reserva en línea deberán contar con acceso a internet en sus hogares o desde la aplicación de su celular móvil, tenemos presente que no todas las clases sociales tienen acceso a estas facilidades. Asumiendo que la práctica de fútbol reúne características de popularidad, se lo considera el deporte inclusivo por excelencia en la República Argentina debido a que es un deporte de alcance nacional y que atrapa multitudes.

Características de la competencia

Nuestros competidores están situados en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y Córdoba, brindan una plataforma similar a la nuestra pero contamos con la ventaja que los deportistas usuarios del servicio tienen acceso a nuestra base de datos en forma gratuita y para aquellos que deseen podrán reservar su cancha de manera rápida y segura. En cuanto a los propietarios de los complejos deportivos le brindamos la oportunidad de contar con un software de gestión específico para reserva de canchas, informes estadísticos para la toma de decisiones y la optimización de controles

brindando mayor seguridad, a su vez, tienen acceso a un calendario donde pueden visualizar por día el estado de las canchas, si están libres u ocupadas y tomar decisiones en tiempo real. Al ser online se puede ejercer desde cualquier punto geográfico del país. Comparando con nuestros competidores, creemos que podemos aumentar nuestra ventaja si nos enfocamos en la cercanía con nuestros clientes al estar radicados en la ciudad de Rosario.

Nuestro servicio de reserva en línea deberá captar la atención de los usuarios que actualmente utilizan un servicio de reserva telefónica o personal, consideramos que tendrá aceptación en el público y que la innovación, comodidad, accesibilidad y rapidez serán los principales actores para el cambio.

Organización

Es una pequeña compañía digital de estructura simple. Cuenta con dos colaboradores y el propietario emprendedor del negocio, todos tienen la tarea asignada de promoción y venta del servicio en la etapa inicial del proyecto. Nuestra empresa está orientada al cliente y es imperiosamente necesaria la recolección de información de nuestro personal acerca del servicio ofrecido, consideramos que al estar en contacto directo con nuestros clientes tenemos la posibilidad de satisfacer sus necesidades en el menor tiempo posible como así también atender sus inquietudes y realizar modificaciones que sean necesarias.

La coordinación será aplicada por el gerente emprendedor mediante un contacto directo con el personal y de comunicación informal, será el responsable por el trabajo de las demás personas emitiendo instrucciones y supervisando sus acciones, tanto al personal como a informáticos encargados de diseño y mantenimiento.

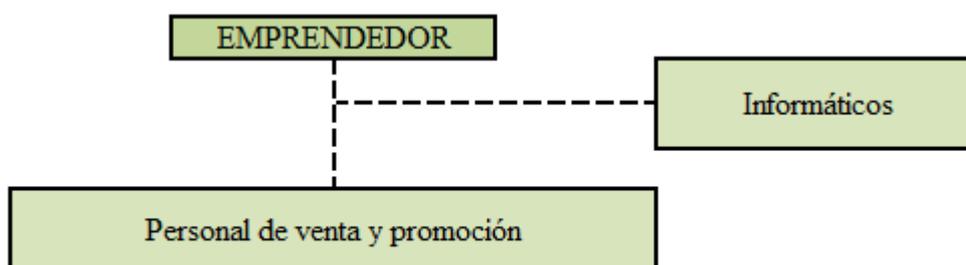


Figura 7 – Organigrama.

Mantenimiento

El mantenimiento de nuestra página web estará a cargo del diseñador contratado. Con esta contratación, obtenemos un servicio de garantía gratuita de 12 meses en caso de desperfectos técnicos del sistema. Pasado los 12 meses el diseñador web nos cobrará \$800 mensuales en concepto de mantención, el costo estará sujeto a cambios según disposición del diseñador web. Consideramos oportuno que luego de un periodo de tiempo se renueve el formato de la página para atraer la atención de potenciales usuarios.

Estudio de Empleo Directo

Este tipo de negocios no tiene en cuenta el empleo directo debido a que somos emprendedores. Al iniciar el proyecto, las actividades promoción y venta de nuestro sistema de reserva en línea se llevará adelante con dos colaboradores y el propietario emprendedor. No se descarta que a medida que crezca el negocio se incorpore personal acorde a las necesidades.

El desarrollo del sistema de reserva en línea será tercerizado y se abonará una vez concluido el diseño. A partir de ese momento contamos con 12 meses de garantía, concluido dicho plazo el servicio de mantención lo llevará a cabo AntSolutions. Se le abonarán los honorarios al diseñador web cada vez que sea necesario.

Estrategias de venta e ingreso al mercado

Nuestra estrategia de ingreso al mercado es a través del contacto directo con los complejos deportivos, complementado con una fuerte comunicación a través de redes sociales como Facebook, Twitter e Instagram.

Publicidad en la sección deportiva del diario La Capital de la ciudad de Rosario, en los principales gimnasios e instalaciones de los clubes de la ciudad. Banners con publicidad en todos aquellos complejos que se adhieran a nuestro servicio.

Ofrecemos la prestación a través de contratos temporales, pueden ser por 6 o 12 meses. Para aquellos clientes que opten por adquirir un servicio anual ofrecemos la posibilidad de publicitar sus complejos deportivos en una sección de nuestra página web, software de gestión e informes estadísticos, entre otros. En ambos casos se cobrará de manera mensual.

Estrategia de precios

Mencionamos con anterioridad que la empresa se encuentra en un mercado existente e ingresa con un servicio nuevo, nos ubicamos en la fase de introducción del ciclo de vida por lo tanto nuestra política será mantener un precio relativamente bajo para captar la mayor cantidad de clientes con una tecnología innovadora para el mercado.

Somos conscientes que competimos contra viejos paradigmas de una cultura de trabajo que ha quedado obsoleta desplazada con el impulso de nuevas tecnologías de comunicación, la globalización en general e internet en particular son los estandartes de esta nueva ola de negocios.

Al ser los primeros en ofrecer un servicio de estas características podemos optar por un precio elevado acorde a las necesidades de un mercado insatisfecho, no obstante, creemos conveniente que la empresa capte una mayor participación del mercado, asiente las bases y sobre todo, encuentre un posicionamiento en la mente de los consumidores con una actitud evolutiva. Esto lo lograremos con un precio accesible a todos los potenciales clientes, con actitud proactiva y un personal con vocación de servicio.

La fijación de precios tiene cuenta nuestra estructura de costos, la muestra de la investigación del sector y los precios actuales de reserva de canchas de diferentes deportes y otras variables. Fijamos el precio en \$500 para el servicio estándar y \$650 para el servicio Premium, ambos con pagos mensuales. En cuanto al servicio adicional relacionado con la liga de fútbol amateur, un precio inicial de \$6000 semestral por equipo consideramos que se encuentra en los márgenes de la competencia.

Tenemos presente el proceso inflacionario del país y la posibilidad de ingreso de potenciales competidores al mercado.

Proceso de servucción

Denominaremos servucción al proceso de creación o fabricación del servicio. Al momento de prestación del servicio pueden intervenir dos personas, una persona y un servicio o dos personas y un servicio, todos integrados en el concepto de “sistema”. En todos los casos se trata de un procedimiento de servucción, con elementos, relaciones y objetivos orientados a un resultado en común. Teniendo presente los elementos que componen un sistema podemos visualizar la complejidad a causa de las relaciones entre ellos, la secuencia, su calidad y las interferencias del entorno.

En este sistema podemos identificar al producto representado por el software como soporte técnico necesario para la prestación del servicio, el beneficiario I es el personal de promoción y venta necesario para la satisfacción del cliente, considerado como beneficiario II, quien espera que sus expectativas sean alcanzadas y que participa activamente con sus devoluciones en cuanto a calidad del mismo. El servicio es el output generado por la interacción de los componentes, capaz de cumplir las exigencias de nuestros clientes.

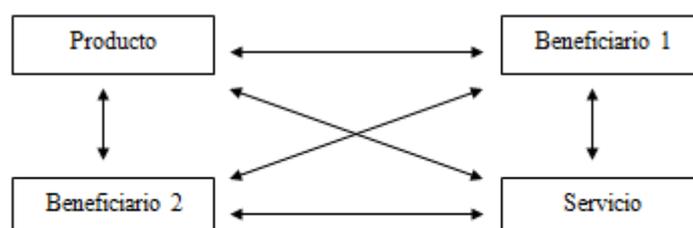


Figura 8 – Proceso de servucción.

Nuestros colaboradores, en representación de la empresa, visitarán a los potenciales clientes para ofrecer el servicio y explicar los beneficios que obtendrán del mismo, como agrega valor a su negocio y se diferencia de la competencia. Se entregará un folleto explicativo y se enviará un mail con la misma intención.

Confeccionaremos una base de datos con todos los potenciales clientes visitados y pasado un tiempo considerado, se estima en una semana, el mismo colaborador visitará nuevamente al cliente en busca de una respuesta. En caso de obtener una respuesta negativa, intentará obtener información sobre los puntos insatisfechos de manera tal de mejorar el servicio. Si la respuesta es positiva se lleva adelante el contrato

del servicio elegido por el cliente y nos proporcionará los atributos que deseen destacar en nuestra página web.

El cobro del servicio a prestar será a través de nuestro personal en el comercio contratante. Consideramos una ventaja estar en contacto directo con nuestros clientes de manera habitual, también es necesario que la misma persona visite al mismo, de esta manera se afianza la relación.

En cuanto a los deportistas usuarios del sistema de reserva en línea, el mismo se compromete con el complejo deportivo donde realizó la reserva. Desde el momento en que el usuario realiza la reserva, previa registración de datos personales, nuestra empresa le proporciona al complejo todos los datos del usuario y de la reserva realizada por el mismo, automáticamente el sistema le transmitirá mediante un correo electrónico o mensaje de texto a teléfono móvil, la confirmación de la reserva y los datos del complejo deportivo.

La empresa le brinda al dueño de cada complejo un usuario con permisos de administrador con los datos de todas las personas que alguna vez reservaron una cancha en su complejo mediante nuestra web

Si el cliente no se presenta en el complejo a la hora indicada en la reserva o tiene algún conflicto con el complejo, este último tendrá la posibilidad de realizar una denuncia o reporte sobre el cliente, el cual puede ser suspendido del sitio web si el episodio es reiterativo.

Dicho complejo tendrá la libertad de utilizar su propia política de reservas.

Descripción de máquinas, equipos y herramientas

Nuestra página web será diseñada por AntSolutions, será compatible para Windows, Linux y Mac OS. La mayor parte de los desarrollos de aplicaciones de escritorio son realizados en Java, usando como motor de bases de datos MySQL y utilizando tecnología HTML5.

El servidor utilizado es SereD.Net. En Argentina cuenta con un tráfico de 250Mb/s Full-Duplex con BGP4 de Neosky, Cogent, ONO y Telia, con lo cual una caída de red es poco probable.

Trabajamos con los i7-2600 en nuestros servidores, y vienen con 32Gb de RAM, y 2 discos de 1Tb.

Creemos que nuestra página web no tendrá ningún inconveniente en cuanto al soporte virtual.

Para brindar el servicio utilizaremos tres notebook Samsung CQ-400, tres Tablet Samsung Sm-t530 e impresora EPSON TX400.

Contamos con dos muebles de oficina y 4 sillas de las mismas características.

Cronograma y control

Identificamos nueve actividades necesarias para el desarrollo del servicio. El Diagrama de Gantt es una herramienta utilizada para la planeación de un negocio, ayuda a visualizar de manera sencilla la duración de las actividades.

REF	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEPT	OCT	NOV	DIC
1												
2												
3												
4												
5												
6												
7												
8												
9												

Figura 9 – Cronograma anual.

Referencias:

- 1- Constitución legal y jurídica de la empresa.
- 2- Desarrollo de página web.
- 3- Proceso de reclutamiento y selección de personal.
- 4- Capacitación de personal.
- 5- Confección de base de datos.
- 6- Promoción y venta del servicio.

- 7- Testeo de calidad del servicio.
- 8- Emisión de informes estadísticos.
- 9- Control de acción y evaluación de resultados.

Factibilidad legal y técnica

Actualmente nos encontramos en la etapa inicial del proyecto, creemos conveniente inscribir nuestra actividad comercial como una “sociedad de hecho” debido a que no tienen gastos constitutivos ni administrativos, tiene menor carga impositiva y la tributación es responsabilidad de los socios. Es primordial en la primera etapa evitar costos. Por el momento no encontramos otras barreras legales que impidan el correcto desarrollo de nuestro proyecto.

Evaluando técnicamente la capacidad máxima de nuestro negocio es de 139 complejos deportivos. Llegada la capacidad máxima tenemos la posibilidad de expandirnos a clubes sin fines de lucro y countries como así también ampliar la zona de influencia de nuestro servicio, a localidades aledañas.

La capacidad máxima del servidor i7-2600 es de 32Gb de RAM, y 2 discos de 1Tb. Nuestro diseñador web confirma que no habrá inconvenientes en cuanto a la prestación del servicio teniendo en cuenta las características de nuestra página de reservas en líneas.

Considerando la capacidad promedio de cada complejo deportivo es de 3 canchas y teniendo en cuenta la existencia de 139 complejos en el departamento Rosario nos arroja un total de 417 canchas.

La cantidad promedio de personas que practican por cancha es 8, por un total de 417 canchas nos daría una totalidad de 3336 personas. Considerando 7 turnos por día que se pueden reservar canchas para jugar tenemos un total de 23.352 personas por día practicaría este deporte.

Del total del mercado pensamos captar el 18%, es decir, 4204 personas que practican deporte amateur. Cada complejo deportivo cuentan con 7 turnos por jornada, en promedio, nos arroja un resultado de 601 personas que utilizan las canchas por día,

volviendo a los 8 jugadores por cancha nos da un resultado de 76 personas que utilizarían el servicio de reservas en línea. Si tenemos en cuenta 7 turnos por complejo deportivo y 76 personas utilizarían nuestro sistema, el server soportará una capacidad máxima de 532 personas interactuando simultáneamente.

Factibilidad económica y financiera

Analizamos exhaustivamente el mercado de proveedores de páginas web, a cada uno se le solicitó un presupuesto del diseño y mantención de la página.

Nuestro sistema de reserva en línea tendrá un costo de \$58.000 y un servicio de garantía en caso de desperfectos técnicos del sistema de 12 meses. Pasado el período de garantía el diseñador web nos cobrará \$600 en concepto de mantención.

Para nuestro trabajo contamos con una notebook Samsung CQ400, tres Tablet Samsung Sm-t530 y una impresora EPSON TX400, erogamos una totalidad de \$36.450. Dos escritorios de oficinas con sus respectivas sillas, un costo de \$12.800.

El servicio de internet será provisto por Fibertel 25 megas con un costo mensual final de \$616.

No contamos instalaciones edilicias puesto que es una empresa virtual y se puede controlar desde cualquier ordenador.

Desde el punto de vista financiero, el sistema de reserva en línea se solventará con capitales propios y de terceros en iguales proporciones, creemos conveniente optar por un Programa de Acceso al Crédito y la Competitividad (PACC), ya que somos una empresa joven y con desarrollo regional.

A continuación se plasma numéricamente nuestro proyecto de inversión, con un horizonte anual, donde se detalla el monto de la inversión, los ingresos por las ventas estimadas, los costos fijos y variables y el flujo de fondos con su correspondiente VAN y TIR, dándonos un período de recupero de la inversión de 3 años.

Ingresos por ventas

Producto	Esp. unidad de medida	Precio/Unidad	Mercado interno				
			Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Estandar	----	Cantidad	180	252	348	384	504
		Precio unitario	\$ 500,00	\$ 625,00	\$ 650,00	\$ 680,00	\$ 700,00
		Ingreso	\$ 90.000,00	\$ 157.500,00	\$ 226.200,00	\$ 261.120,00	\$ 352.800,00
Premium	----	Cantidad	72	132	156	168	132
		Precio unitario	\$ 650,00	\$ 810,00	\$ 850,00	\$ 880,00	\$ 920,00
		Ingreso	\$ 46.800,00	\$ 106.920,00	\$ 132.600,00	\$ 147.840,00	\$ 121.440,00
Liga anual	----	Cantidad	108	108	108	108	108
		Precio unitario	\$ 4.000,00	\$ 5.200,00	\$ 5.800,00	\$ 5.800,00	\$ 6.000,00
		Ingreso	\$ 432.000,00	\$ 561.600,00	\$ 626.400,00	\$ 626.400,00	\$ 648.000,00
Ingreso Total			\$ 568.800,00	\$ 826.020,00	\$ 985.200,00	\$ 1.035.360,00	\$ 1.122.240,00

Servicio estandar. Contrato único a 6 meses con pagos mensuales

Servicio premium. Contrato anual con pagos mensuales.

Costos variables

Nombre		En pesos (\$)				
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Mano de obra ligada a la producción y profesionales						
Emprendedores	Cantidad de empleados	1	1	1	1	1
	Sueldo bruto mensual	\$ 11.200,00	\$ 13.400,00	\$ 16.000,00	\$ 16.500,00	\$ 17.800,00
	Sueldo bruto anual	\$ 145.600	\$ 174.200	\$ 208.000	\$ 214.500	\$ 231.400
Colaboradores	Cantidad de empleados	2	3	3	3	3
	Sueldo bruto mensual	\$ 11.200,00	\$ 13.400,00	\$ 16.000,00	\$ 16.500,00	\$ 17.800,00
	Sueldo bruto anual	\$ 291.200	\$ 522.600	\$ 624.000	\$ 643.500	\$ 694.200
Total costos variables		\$ 436.800	\$ 696.800	\$ 832.000	\$ 858.000	\$ 925.600

Costos fijos

Nombre		En pesos (\$)				
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Concepto						
Alquileres		\$ 3.500	\$ 4.200	\$ 4.800	\$ 5.500	\$ 5.500
Servicios (luz, gas, telefonía, etc.)		\$ 720	\$ 930	\$ 1.300	\$ 1.500	\$ 1.500
Fibertel 25 megas		\$ 616	\$ 820	\$ 980	\$ 1.100	\$ 1.100
Telefonía		\$ 900	\$ 900	\$ 900	\$ 1.400	\$ 1.400
Sistema informático		\$ -	\$ 7.200	\$ 7.200	\$ 9.600	\$ 9.600
Total costos fijos		\$ 5.736	\$ 14.050	\$ 15.180	\$ 19.100	\$ 19.100

Flujo de fondos

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
VENTA						
Ingreso		\$ 568.800	\$ 826.020	\$ 985.200	\$ 1.035.360	\$ 1.122.240
Total Ingreso por Ventas		\$ 568.800	\$ 826.020	\$ 985.200	\$ 1.035.360	\$ 1.122.240
COSTOS VARIABLES						
Personal		\$ 436.800	\$ 696.800	\$ 832.000	\$ 858.000	\$ 925.600
Total Costos Variables		\$ 436.800	\$ 696.800	\$ 832.000	\$ 858.000	\$ 925.600
Contribucion Marginal		\$ 132.000	\$ 129.220	\$ 153.200	\$ 177.360	\$ 196.640
COSTOS FIJOS						
Alquileres		\$ 3.500	\$ 4.200	\$ 4.800	\$ 5.500	\$ 5.500
Servicios (luz, gas, telefonía, etc.)		\$ 720	\$ 930	\$ 1.300	\$ 1.500	\$ 1.500
Otros (Especificar)		\$ 1.516	\$ 8.920	\$ 9.080	\$ 12.100	\$ 12.100
Total Costo Fijos		\$ 5.736	\$ 14.050	\$ 15.180	\$ 19.100	\$ 19.100
OTROS COSTOS						
Alquiler de canchas		\$ 24.000	\$ 28.800	\$ 33.600	\$ 33.600	\$ 38.400
Arbitros		\$ 28.800	\$ 38.400	\$ 38.400	\$ 38.400	\$ 38.400
Pelotas		\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 12.000	\$ 12.000
Total Otros Costos		\$ 62.800	\$ 77.200	\$ 82.000	\$ 84.000	\$ 88.800
Margen de rentabilidad estimado		0,125587728	0,048182222	0,060289718	0,077265633	0,08586357
INVERSIÓN						
Inversión inicial	\$ 107.250	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total Inversión	\$ 107.250	\$ -				
Flujo de Fondos	\$ -107.250,00	\$ 63.464,00	\$ 37.970,00	\$ 56.020,00	\$ 74.260,00	\$ 88.740,00

Monto estimado de la inversión

Rubro	Monto de la inversión realizada	Monto de la inversión a realizar	Total
Equipos e insumos	\$ 49.250	\$ -	\$ 49.250
Página web y Software de gestión	\$ 58.000	\$ -	\$ 58.000
Total	\$ 107.250	\$ -	\$ 107.250

Indicadores financieros

Tasa de Descuento	25,00%
VAN	\$ 55.999,46
TIR	46,98%
Plazo de recupero de la inversión	3 AÑOS

Conclusión

Inmersos en un mundo globalizado, donde el auge de las redes sociales y la conectividad aggiornan nuestras vidas, creamos un sistema de reserva en línea con un software de gestión que de manera eficiente, confiable y segura optimiza la administración. Nuestro negocio dirige sus estrategias hacia distintos sectores de la demanda buscando un posicionamiento determinado. Los consumidores no deberían analizarse en forma global sino que se debe enfocar en un sector que implica un posicionamiento hacia los segmentos o nichos, de esta manera visualizamos una necesidad insatisfecha.

Somos conscientes que en mercados hipercompetitivos, caracterizados por la explosión de los medios de comunicación, nos encontramos en la necesidad de ampliar nuestro espectro de manera tal que no solamente abarque a nuestros clientes sino también a nuestros competidores, crear barreras de ingreso del tipo soft que asegure la lealtad de nuestros clientes y amedrente a nuestros competidores, tanto actuales como potenciales.

Nuestro análisis de mercado nos avala la aceptación de la demanda para con nuestro servicio como una herramienta facilitadora. Podemos concluir que no existen impedimentos técnicos y legales que puedan contraponerse con algunos de los aspectos de la puesta en marcha del proyecto, es económicamente viable según confirman los indicadores, con un VAN de \$55.999,46 y una tasa interna de retorno de 46,98% la inversión se recupera en el tercer año. Así mismo contamos con las capacidades para llevar adelante el proyecto y el asesoramiento requerido para cada etapa del mismo.

La mejor manera de penetrar en la mente de los consumidores es siendo el primero en llegar, sobre esos cimientos creamos valor.

Bibliografía

Libros

- Cejas, Omar. 2006. *Dirección estratégica*. Buenos Aires. Editorial Nobuko.
- Dei, Daniel H. 2006. *La tesis*. Tercera edición. Buenos Aires. Editorial Prometeo.
- Hermida, Jorge; Serra, Roberto y Kastika Eduardo. 2006. Buenos Aires. *Administración y estrategia*. Editorial Norma
- Sabino, Carlos A. 1994. *Cómo hacer una tesis*. Caracas. Editorial Canapo.
- Sapag Chain, Nassir. 2001. *Evaluación de proyectos de inversión en la empresa*. Segunda edición. Buenos Aires. Gráfica Pinter S.A.
- Scavone, Graciela. 2003. *Cómo se escribe una tesis*. Buenos Aires. Editorial La Ley.

Artículos web

Impulso, El negocio del deporte amateur en Rosario, publicado 2015.

Disponible en <http://www.impulsonegocios.com/contenidos/>

Páginas web

<http://www.indec.gov.ar/>

<http://www.aredaclubes.org.ar>

<http://www.canchasonline.com/>