

Plan de Empresa: Sport Partner

Universidad ICESI.



Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas.

Maestría en Administración

---

Plan de Empresa: Sport Partner

Andrés Felipe Cortes Cardona

Diego Mauricio Parra Torres

Santiago de Cali, Noviembre 2017

Plan de Empresa: Sport Partner

Universidad ICESI.

Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas.

Maestría en Administración



Plan de Empresa: Sport Partner

Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar por el título de  
Magister en Administración

Andrés Felipe Cortes Cardona

Diego Mauricio Parra Torres

Directora:

Ana Lucia Álzate A.

Santiago de Cali, Noviembre 2017

**Nota de aceptación:**

Aprobado por el Comité de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Universidad ICESI, para optar al título de Magister en Administración.

---

Presidente de Jurado

---

Jurado

---

Jurado

## Tabla de Contenido

	pág.
<b>Resumen Ejecutivo .....</b>	<b>12</b>
<b>Executive Summary .....</b>	<b>14</b>
<b>Capítulo I.....</b>	<b>16</b>
<b>Análisis de Mercado .....</b>	<b>16</b>
<b>1.1 Análisis del sector .....</b>	<b>16</b>
1.1.1 Sector Tecnología .....	16
1.1.2 Sector de los deportes.....	17
1.1.3 Tendencias actuales.....	18
1.1.4 Oportunidades del sector .....	20
<b>1.2 Análisis del Mercado Propiamente Dicho .....</b>	<b>21</b>
1.2.1. Producto .....	21
1.2.2. Descripción de los clientes .....	23
1.2.3. Tamaño y fracción del Mercado .....	27
1.2.4. Análisis de los Competidores.....	28
<b>1.3 Plan de Mercadeo .....</b>	<b>29</b>
1.3.1 Estrategia de venta.....	29
1.3.2. Estrategia de Precio.....	30
1.3.3. Estrategia de Promoción .....	31
1.3.4. Estrategia de Distribución.....	32
<b>1.3 Política de Servicio .....</b>	<b>33</b>
<b>Capítulo II.....</b>	<b>34</b>
<b>Análisis Técnico .....</b>	<b>34</b>
<b>2.1 Análisis del producto .....</b>	<b>34</b>
2.1.1 Aliado tecnológico, Owak S.A.S .....	34
2.1.2 Requerimientos del producto.....	35
2.1.3 Costos del contrato.....	37
2.1.4 Cronograma de desarrollo e implementación .....	38
2.1.5 Puntos de control .....	39
<b>2.2 Diagrama de flujo .....</b>	<b>40</b>
<b>2.3 Prototipo .....</b>	<b>42</b>
<b>2.4 Análisis de facilidades .....</b>	<b>44</b>
<b>2.5 Análisis de Equipo .....</b>	<b>45</b>
<b>Capítulo III.....</b>	<b>46</b>
<b>Análisis administrativo .....</b>	<b>46</b>

3.1 Accionistas.....	46
3.2 Organigrama.....	46
3.3 Análisis de funciones y competencias.....	47
3.4 Nómina y prestaciones sociales.....	48
3.5 Organizaciones de Apoyo.....	49
<b>Capítulo IV.....</b>	<b>50</b>
<b>Análisis Legal.....</b>	<b>50</b>
4.1 Tipo de Sociedad.....	50
4.2 Registro de marca y propiedad intelectual.....	50
4.3 Condiciones legales con los clientes.....	51
4.4 Leyes para tener en cuenta.....	52
<b>Capítulo V.....</b>	<b>53</b>
<b>5.1 Análisis Social.....</b>	<b>53</b>
<b>5.2 Análisis ambiental.....</b>	<b>53</b>
<b>5.3 Análisis de Valores Personales.....</b>	<b>53</b>
<b>Capítulo VI.....</b>	<b>54</b>
<b>Análisis Económico.....</b>	<b>54</b>
6.1 Proyección de ventas.....	54
6.2 Plan de compras y gastos.....	56
6.3 Punto de Equilibrio.....	57
<b>Capítulo VII.....</b>	<b>59</b>
<b>Análisis Financiero.....</b>	<b>59</b>
7.1 Flujo de Caja.....	59
7.2 Estado de Resultados.....	61
7.3 Balance General.....	62
<b>Capítulo VIII.....</b>	<b>64</b>
<b>Análisis de Riesgos.....</b>	<b>64</b>
8.1 Riesgo de mercado.....	64
8.2 Riesgo Técnico.....	64
8.3 Riesgo Financiero.....	65
<b>Capítulo IX.....</b>	<b>66</b>

9.2 Evaluación del proyecto .....	67
<b>10. Conclusiones .....</b>	<b>69</b>
<b>Referencias Bibliográficas .....</b>	<b>70</b>
<i>Díaz, S. (2017). ¿Qué es el Fitness y qué significa para cada deportista? En: Musculación total, Entretenimiento, 23 de junio de 2017. <a href="https://www.musculaciontotal.com/entrenar/que-es-el-fitness/">https://www.musculaciontotal.com/entrenar/que-es-el-fitness/</a>.....</i>	<b>70</b>
<i>Enter (2016). COLOMBIA, CUARTO PAÍS DE LATINOAMÉRICA EN CONSUMO DE APPS MÓVILES. En: <a href="http://www.enter.co/chips-bits/apps-software/colombia-cuarto-pais-de-latinoamerica-en-consumo-de-apps-moviles/">http://www.enter.co/chips-bits/apps-software/colombia-cuarto-pais-de-latinoamerica-en-consumo-de-apps-moviles/</a> .....</i>	<b>70</b>
<i>El País (2015). ¿Por qué Cali continúa siendo la capital deportiva de Colombia? En: Elpaís.com.co, deportes, Alcaldía de Cali, 14 de septiembre de 2015. Recuperado de: <a href="http://www.elpais.com.co/california/por-que-continua-siendo-la-capital-deportiva-de-colombia.html">http://www.elpais.com.co/california/por-que-continua-siendo-la-capital-deportiva-de-colombia.html</a> .....</i>	<b>70</b>
<i>El Tiempo (2017). La Estrategia de Rappi. En: <a href="http://blogs.eltiempo.com/digital-jumper/2017/07/27/la-estrategia-de-rappi/">http://blogs.eltiempo.com/digital-jumper/2017/07/27/la-estrategia-de-rappi/</a> .....</i>	<b>70</b>
<i>Wikipedia (2017). Economía digital. [En línea]. Recuperado de: <a href="https://es.wikipedia.org/wiki/Econom%C3%ADa_digital">https://es.wikipedia.org/wiki/Econom%C3%ADa_digital</a>.....</i>	<b>70</b>
<i>EL Colombiano (2015). Colombia, el país más sedentario del mundo En:.....</i>	<b>70</b>
<i><a href="http://www.elcolombiano.com/colombia/salud/colombia-el-pais-mas-sedentario-del-mundo-JH2768319">http://www.elcolombiano.com/colombia/salud/colombia-el-pais-mas-sedentario-del-mundo-JH2768319</a>.....</i>	<b>70</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>71</b>

## Lista de Gráficas

	pág.
Gráfica 1. Porcentaje de personas que practican un deporte. ....	18
Gráfica 2. Inconvenientes a la práctica del deporte.....	20
Gráfica 3. Deporte de preferencia .....	24
Gráfica 4. Inconvenientes a la hora de practicar su deporte. ....	24
Gráfica 5. Soluciones a inconvenientes para realizar su deporte.....	25
Gráfica 6. Rango de valores dispuestos a pagar por aplicación.....	25

## Lista de Imágenes

	pág.
Imagen 1. Nombre de la aplicación.....	31
Imagen 2. Eslogan de la compañía.....	31



## Lista de Tablas

	pág.
Tabla 1. Competidores indirectos Sport Partner.....	28
Tabla 2. Presupuesto publicidad estrategia promocional 3 primeros meses.....	32
Tabla 3. Desarrollo e implementación de la aplicación móvil .....	38
Tabla 4. Soporte y mantenimiento mensual: .....	38
Tabla 5. Cronograma de actividades inicio de operación Sport Partner .....	39
Tabla 6. Equipos requeridos para la compañía.....	45
Tabla 7. Salarios de la Compañía.....	48
Tabla 8. Carga prestacional: Prestaciones sociales, aportes parafiscales y seguridad social.....	48
Tabla 9. Conformación de Capital Inicial Sport Partner SAS .....	50
Tabla 10. Proyección ventas 2018 Sport Partner.....	54
Tabla 11. Proyección ventas 2019 Sport Partner.....	55
Tabla 12. Proyección ventas 2020 - 2021 Sport Partner .....	55
Tabla 13. Presupuesto de inversión Sport Partner.....	56
Tabla 14. Presupuesto de gastos Preoperativos Sport Partner .....	56
Tabla 15. Presupuesto de gastos de operación Sport Partner .....	57
Tabla 16. Presupuesto de Gastos de Administración y Ventas Sport Partner.....	57
Tabla 17. Análisis de Punto de Equilibrio Sport Partner.....	58
Tabla 18. Flujo de caja 2018 Sport Partner .....	60
Tabla 19. Flujo de caja 2019 Sport Partner .....	61
Tabla 20. Estado de resultados Sport Partner .....	61
Tabla 21. Balance general Sport Partner .....	63
Tabla 22. Flujo de caja Análisis de Sensibilidad.....	66
Tabla 24. Flujo de caja neto Sport Partner, con valor venta empresa.....	68

## Lista de Figuras

	pág.
Figura 1. Diagrama de flujo Sport Partner .....	41
Figura 2. Prototipo Sport Partner # 1.....	44
Figura 3. Organigrama de la compañía. ....	46
Figura 4. Descripción cargos de la compañía.....	47

## Lista de Anexos

	pág.
Anexos A. Encuesta realizada a usuarios del segmento de mercado objetivo.....	71
Anexos B. Resultados de las encuestas sport partner .....	74
Anexos C. Encuesta realizada a usuarios del segmento de mercado objetivo sobre estructura y diseño de aplicaciones moviles .....	78
Anexos D. Resultados de las ecuestas prototipo aplicación movil sport partner.....	79
Anexos E. Propuesta de prestación de servicios de desarrollo de software, Owak S.A.S.....	81

## Resumen Ejecutivo

Sport Partner es una aplicación diseñada para dispositivos móviles, que permite una búsqueda confiable, amigable y rápida de un compañero y/o compañeros para realizar cualquier práctica deportiva. En su primera etapa, el deporte que estará habilitado será el fútbol. La aplicación contará con acceso a información de ubicación de canchas de fútbol en la ciudad de Cali, que serán suministrados por google maps, e información relevante sobre tendencias, actualidad, consejos y noticias relacionadas con el fútbol.

Esta aplicación podrá ser descargada e instalada en las plataformas móviles más usadas (Android, iOS) y contará con una estructura y diseño amigable y agradable a la vista, características que brindarán una excelente experiencia al usuario. Como datos técnicos se destaca el uso de tecnologías XAML y C# para la construcción de la aplicación. El backend será construido usando Azure Mobile Services (C# .NET). El front end de soporte para el registro de los anuncios será construido usando ASP.NET MVC 5 y será desplegado en Azure.

La compañía tendrá dos accionistas los cuales tendrán igual participación sobre la propiedad y utilidades, el aporte de estos para capitalizar la empresa será de \$100.000.000, teniendo cada uno de estos un 50% de la compañía, cada decisión estratégica deberá ser tomada en conjunto. Uno de los accionistas es Andrés Felipe Cortes, economista y administrador de empresa de la Universidad Icesi, con más de 6 años de experiencia en áreas administrativas y financieras. El otro accionista, es Diego Parra, economista de la Universidad Autónoma, con más de 8 años de experiencia en áreas financieras y comerciales.

Sport Partner tendrá como fecha de lanzamiento el 1 de abril de 2018, dado que los primeros 3 meses estarán enfocados en el desarrollo del aplicativo, por lo tanto, no se percibirán ingresos, así como los 6 meses siguientes, meses que hacen parte del plan piloto, donde la

aplicación brindará sus servicios de forma gratuita; su sede principal y mercado inicial será la ciudad de Cali, específicamente hombres que jueguen fútbol regularmente, que estén en un rango de edad de los 18 a 45 años y que tengan interacción continua con aplicaciones móviles. La iniciativa tiene como meta lograr 4.500 usuarios al cierre de su primer año en el mercado y cerca de 10.000 usuarios para su cuarto año, lo que garantizará utilidades netas aproximadas de \$160.000.000 en el 2021, con una TIR del 25%. El éxito de Sport Partner se alcanzará al ofrecer a los usuarios toda una experiencia alrededor de la práctica de su deporte de preferencia, mientras interactúan y conocen nuevas personas con sus mismos intereses y nivel.

**Palabras clave:** Aplicación móvil, Plan de empresa, Fútbol, App, Deportes.

## **Executive Summary**

Sport Partner is an application designed to mobile devices, which allows a reliable, friendly and quick search of a partner and/or colleagues to perform any sports practice. In its first stage, the sport that will be enabled will be Soccer. The application will have access to location of soccer fields in the city of Cali, which will be provided by google maps, and also relevant information on trends, tips and news related to Soccer.

This application can be downloaded and installed on the most used mobile platforms (Android, iOS) and will have a structure and design friendly and pleasing to the eye, features that will provide an excellent user experience. As technical data is important to mention the use of XAML and C # technologies for the construction of the application, The backend will be built using Azure Mobile Services (C # .NET), The front end of support for the registration of the ads will be built using ASP.NET MVC 5 and it will be deployed in Azure.

The company will have two shareholders who will have an equal share of the property and profits, the contribution of these to capitalize the company will be \$ 100,000,000, each of them having 50% of the company, each strategic decision must be taken together. The first of the shareholders is Andrés Felipe Cortes, economist and business administrator of the Icesi University, with more than 6 years of experience in administrative and financial areas. The second shareholder is Diego Parra, an economist at the Autonomia University, with more than 8 years of experience in financial and commercial areas.

Sport Partner will be launched on April 2018, given that the first 3 months will be focused on the development of the application, therefore, not income will be received, as well as following 6 months, that are part of pilot and the application offers its services for free. Its main headquarters

and market will be the city of Cali, men who play soccer regularly, who have an age range of 18 to 45 years and who have continuous interaction with mobile applications. Sport Partner aims to achieve 4,500 users at the close of its first year in the market and close to 10,000 users for its fourth year, which will guarantee net profits of approximately \$ 160,000,000 in 2021, with a TIR of 25%. The success of Sport Partner will be achieved by offering users an experience around the practice of their favorite sport, while interacting and meeting new people with their same interests and level.

**Keywords:** Mobile application, Business plan, Soccer, App, Sports.

## **Capítulo I**

### **Análisis de Mercado**

#### **1.1 Análisis del sector**

Los sectores en los que se incursionará son deportes y tecnología, específicamente aplicaciones móviles. Los análisis por separado de dos sectores ya existentes, permitirán obtener gran información del cómo se están desarrollando y hacia donde apuntan; partiendo de esto se encontrará la justificación del porqué de esta iniciativa.

##### **1.1.1 Sector Tecnología**

La oferta de aplicaciones o apps que existen en las tiendas virtuales es hoy incalculable y cada día se crean más, muchas de ellas con el objetivo de mejorar las condiciones de los ciudadanos con el apoyo de la tecnología. Actualmente, el negocio de las aplicaciones móviles enfrenta varios retos de alto complejidad, el primero tiene que ver con que la aplicación debe ser lo suficientemente atractiva para que los usuarios la descarguen y, aún más, debe ser tan funcional que haya uso continuo. En Colombia el mercado de la creación de aplicaciones crece cada día y son más los emprendimientos que se ven y que mutan gracias a la presencia de grandes actores como fondos de inversión o grandes empresas dedicadas a invertir en este tipo de iniciativas. Un caso de estos es Rappi, quien ha logrado ir acaparando el mercado de los servicios a domicilio y como cuenta su CEO, ha sido a través de los años y escuchando los clientes que ha conseguido lo que tienen hoy en día.

Las empresas dedicadas a la creación de aplicaciones pueden ser el primer eslabón en lo que se denominó “la nueva economía digital”, la gran mayoría de expertos del sector digital coinciden en que las aplicaciones móviles se han convertido en uno de los mercados con más posibilidades de crecimiento en los próximos años, debido a la acelerada venta de smartphones y a los nuevos dispositivos en el mercado como los televisores inteligentes. Según la última medición



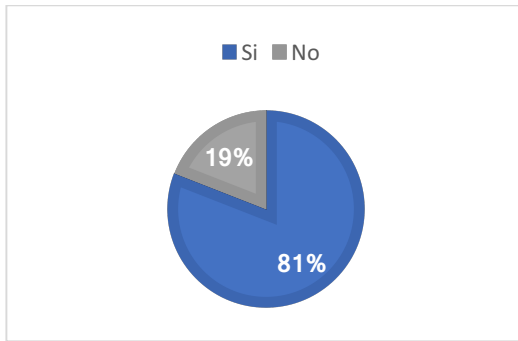
de Gartner, durante el 2016 se descargaron cerca de 103.000 millones de aplicaciones en todo el mundo y se espera superar la cifra para este año llegando a los 106.000 millones, consiguiendo un beneficio de más de 26.000 millones de dólares.

Actualmente, Colombia es el cuarto país en América Latina en consumo de aplicaciones, después de Brasil, México y Argentina, lo que supone un mercado potencial, además como lo informa el medio especializado Enter, las aplicaciones que más se usan son de transporte y salud.

Tomando como referencia la encuesta realizada en el presente trabajo, El 91% de los encuestados, hacen uso de aplicaciones móviles para resolver diversas situaciones de su cotidianidad y además tienen opiniones sobre lo que les resulta interesante o no en las aplicaciones móviles.

### **1.1.2 Sector de los deportes**

Colombia es un país de grandes deportistas dominado en popularidad principalmente por el fútbol, el ciclismo, y el microfútbol, aunque en la actualidad gracias al boom fitness y a los triunfos internacionales de los deportistas nacionales en diferentes deportes, un alto porcentaje de colombianos ha comenzado a practicar otros deportes como el tenis, golf, atletismo, etc. Aunque desde siempre los colombianos se han caracterizado por hacer una alta práctica del deporte, es en la actualidad donde este porcentaje se ha incrementado aún más. Las encuestas realizadas a una muestra de 215 individuos pertenecientes al mercado objetivo, revela que más del 80% de los encuestados practican de forma recurrente su deporte favorito. (Grafica 1).



Gráfica 1. Porcentaje de personas que practican un deporte.

Fuente: Encuesta propia.

De esta nueva cultura del deporte se ha comenzado a desarrollar toda una industria que aprovecha esta oportunidad. Por todas partes se puede ver cómo se desarrollan canchas sintéticas, gimnasios y demás espacios para la práctica de diversos deportes.

### 1.1.3 Tendencias actuales

El fitness es un estado general de salud, y en forma más específica se le llama a la capacidad de practicar ciertas actividades físicas, ocupaciones y actividades cotidianas. El fitness como estilo de vida te da salud, vitalidad, seguridad, mejor autoestima, fortaleza, disciplina, energía, y todo esto se proyecta en otros aspectos de tu vida.

El fitness es una tendencia mundial que viene tomando cada vez más fuerza desde hace algunos años, y del cual se espera continúe atrayendo adeptos en los años venideros. En Colombia cada vez hay más personas que buscan llevar este estilo de vida, y esto hace que cada día sea más grande el mercado de las actividades físicas.

**Economía Digital.** Se refiere a una economía basada en la tecnología digital, donde productores y consumidores tienen comunicación directa a través de las plataformas tecnológicas.

Actualmente la Economía Digital se ha ido entrelazando cada vez más con la economía tradicional hasta un punto en el que es difícil entender la diferencia entre ellas.

Día tras día, la economía digital es cada vez más aceptada por los mercados y son más los usuarios de esta. La economía digital ofrece grandes beneficios a los consumidores, tiempo, asequibilidad, bajos costos, productos innovadores.

### Gobierno Nacional y Entidades del Orden Territorial

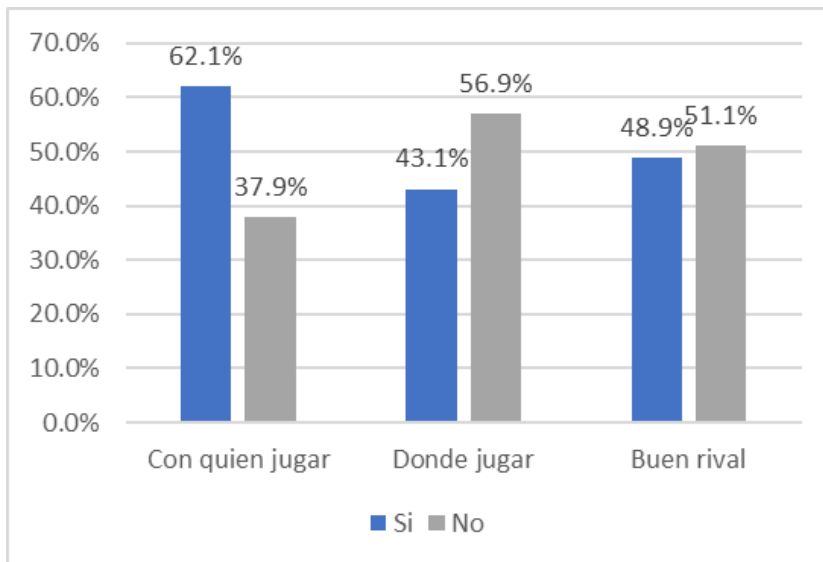
Desde el comienzo de la última década, los planes nacionales, departamentales y municipales de desarrollo, tienen un componente grande en lo relacionado con el deporte y las nuevas tecnologías. La tendencia inició con las administraciones locales de Bogotá de Enrique Peñalosa y Antanas Mockus, con sus programas de fomento de actividades deportivas y ciudadanas orientadas al mejoramiento del bienestar de los bogotanos. La ciclovía, el día sin carro, entre otras, fueron las medidas, que poco a poco se fueron esparciendo a todo el país. Actualmente dentro de los indicadores de gestión de las entidades públicas, el componente de cultura y deporte tiene una participación mucho mayor que la de hace unos pocos años, así como la destinación de presupuesto para actividades y adecuación o mejoramiento de sitios de práctica deportiva.

Cali, según artículo del diario El País, es la ciudad deportiva del país, con más eventos deportivos en el año que ciudades como Bogotá y Medellín, además de contar con un infraestructura y aumentos del 100% de las carteras destinadas al apoyo del deporte. En la encuesta “Cali cómo vamos” del 2015, se evidenció que un 5% más de las personas practican un deporte, con respecto al último estudio realizado.

### 1.1.4 Oportunidades del sector

Después de revisar las particularidades de los sectores deportes y tecnología, se detectó una gran oportunidad en la unión de estos dos bajo una aplicación que busca facilitarle la práctica del deporte a quienes practican fútbol. El mercado perteneciente al sector deportes, se encuentra en pleno desarrollo y crecimiento, por lo que la oportunidad cada vez es más grande.

La encuesta realizada arroja que el 62,1% y 43,1% de las personas encuestadas del mercado objetivo, tienen como inconveniente, no tener con quien jugar y no tener donde jugar, resultados que reflejan una oportunidad para la iniciativa. (Gráfica 2). Teniendo en cuenta lo anterior, se facilitará a los usuarios encontrar un compañero o compañeros ideales, al igual que se sugerirán sitios para la práctica de su deporte de preferencia.



Gráfica 2. Inconvenientes a la práctica del deporte

Fuente: Encuesta propia.

## **1.2 Análisis del Mercado Propiamente Dicho**

### **1.2.1. Producto**

El producto se trata de una aplicación diseñada para dispositivos móviles que permite una búsqueda confiable, amigable y rápida de un compañero para realizar cualquier práctica deportiva. En su primera etapa, la cual será la desarrollada en el presente trabajo, el deporte que estará habilitado es el futbol, teniendo en cuenta los resultados de la encuesta realizada, que arrojó este deporte como el más practicado por los encuestados. Posteriormente en etapas 2 y 3, que se planean desarrollar dependiendo del éxito de la etapa 1, se adicionarán deportes como tennis y ciclismo, deportes que ocuparon el segundo y tercer lugar respectivamente en la encuesta realizada. La aplicación contará con acceso a información, ubicación de canchas de futbol, que serán suministrados por google maps, e información relevante sobre tendencias, actualidad, consejos, noticias relacionadas con el futbol, rankings de usuarios y calificaciones de desempeño.

Dentro de esta primera etapa, la aplicación tendrá la posibilidad de creación de usuarios con amplias características, que permitan la escogencia del mejor compañero, para el goce de la práctica. Para esto la aplicación cuenta con una plantilla en que se pregunta a los usuarios una variedad de detalles sobre su nivel, posición en la que juega, sitios a los que acostumbra ir, capacidad física, equipo favorito, jugador favorito y ubicación geográfica. La aplicación contará con opciones que afinaran la búsqueda como, “Encuentre un Arquero”, “Encuentre un Defensa”, “Encuentre un Volante”, “Encuentre un Delantero”, “Encuentre un equipo” o “Encuentre un compañero”, esta última refiriéndose a las personas que juegan en cualquier posición. Contará con menús que permitirán la calificación del contrincante, así como rankings de clientes y equipos. Para los dos primeros años el servicio solo estará disponible en Cali y a partir del año 3 se incursionará en Medellín.

Como aspecto de alta atención está la seguridad, para ello en la inscripción que hace el cliente, es necesaria la entrega de información de contacto y el registro de una tarjeta de crédito. También el usuario recibirá continuamente recomendaciones de seguridad que deberá seguir a la hora de “Encontrar su compañero”, tales como, verificar que la foto del compañero sea igual a la que está expuesta en el perfil, que los encuentros sean en lugares reconocidos para la práctica del fútbol, que sean en horarios adecuados, que no se entregue información confidencial y datos personales. Todos los datos se tratarán bajo lo estipulado por la ley 1581 de 2012 y siempre se solicitará la autorización a todos los clientes para el uso autorizado de datos. Cabe resaltar que cada cliente será libre de aportar datos adicionales, tales como preferencias y demás, pero debe entregar datos mínimos de identificación y ubicación para que pueda acceder al servicio.

La descarga de la aplicación será gratuita, pero los clientes deberán pagar una tarifa mensual de \$ 3.000 por acceder al servicio, la cual comenzará a regir luego de los 6 meses de la primera descarga, periodo que desarrolla así: los 3 primeros meses servicio ilimitado de todas las funciones y los siguientes 3 meses, cada cliente tendrá solo 8 “Encontrar un compañero”. Este periodo servirá como piloto para la empresa, para revisar la acogida de la aplicación, los errores que se puedan presentar y posibles mejoras que los mismos usuarios vayan sugiriendo. Este cobro se realizará a una tarjeta de crédito nacional, que se registrará en el momento de la inscripción.

Esta tarifa incluye utilización del servicio de “Encontrar un Compañero” ilimitado durante el mes, acceso a información referente al fútbol, rankings, calificaciones y sitios sugeridos de canchas de fútbol de la ciudad. En caso que un usuario cambie o bloquee su TC, tan solo tendrá acceso al menú de información. La aplicación podrá ser descargada desde App Store o Play Store y contará con una interfaz amigable, rápida y eficiente, que brindará una excelente experiencia al usuario y/o cliente.

Para las etapas 2 y 3 de la aplicación, se plantea la opción de incluir más deportes como se había mencionado, así como incluir torneos internos organizados por el personal de Sport Partner y llegar a acuerdos con tiendas deportivas para que tengan un espacio dentro de un menú llamado compras, en el que los clientes pueden tener información de la tienda, promociones que se estén realizando y compras Online.

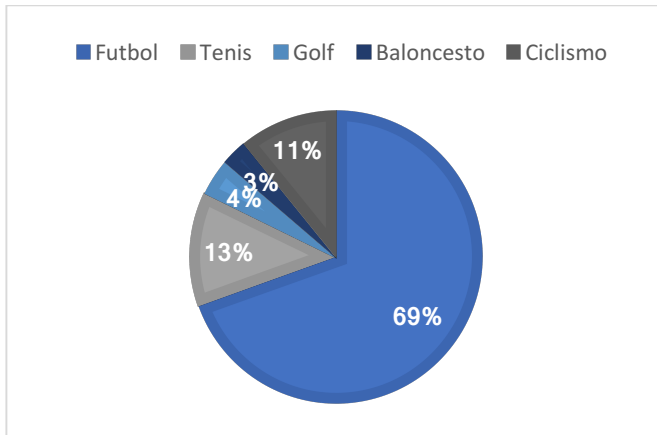
### **1.2.2. Descripción de los clientes**

Los clientes corresponden a hombres mayores de 18 años, que vivan en la ciudad de Cali. Para los primeros años, empleados o independientes, de estrato, medio, medio-alto y alto, que cuenten con una tarjeta de crédito nacional, posean un dispositivo móvil con acceso a internet, estén dispuestos a jugar fútbol con otras personas e interactuar con experiencias digitales. Personas que juegan fútbol al menos una vez al mes y que a través del deporte cuidan su salud y se divierten. Adicionalmente, acostumbran encontrar soluciones a sus necesidades a través de aplicaciones móviles y realizan compras mediante las mismas.

En un estudio realizado por los autores a una muestra de 215 hombres, de edades entre los 18 y 45 años, en su mayoría empleados, se identificó que el 86% considera importante la práctica de un deporte y el 81% manifestó que, practica un deporte. Del total de las personas que practican un deporte, un gran porcentaje lo hacen motivados por tener una buena salud y divertirse; también se identifica que el deporte preferido por estas personas es el Fútbol, con un amplio 69%, seguido por el tenis con 13% y ciclismo con el 11%. La mayor frecuencia con la que practican su deporte es más de una vez a la semana y una vez a la semana. Cuando se les pregunta por los inconvenientes que más se les presentan a la hora de practicar un deporte, el resultado es no tener con quien practicarlo y no encontrar rivales adecuados, (grafico 4). El modo como los encuestados resuelven

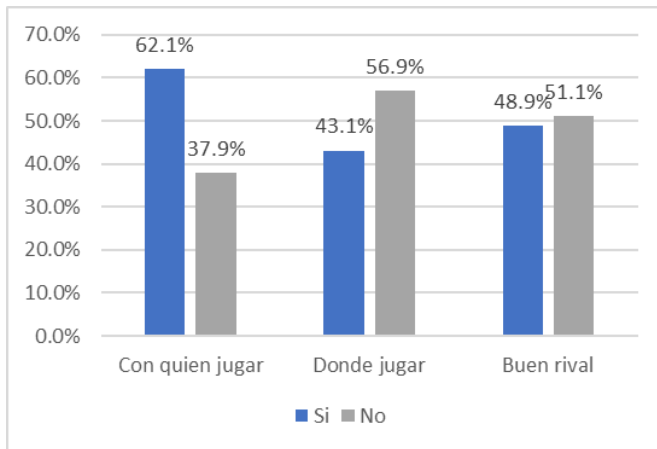
estos inconvenientes es con el uso de las redes sociales o simplemente no le tienen solución, lo que supone que se quedan sin practicar su deporte. (grafica 5).

Un hallazgo interesante del estudio es que muchas de estas personas están dispuestas a pagar por aplicaciones móviles de cargos mensuales y el rango se sitúa en el más bajo, como se esperaba. (grafica 6).



Gráfica 3. Deporte de preferencia

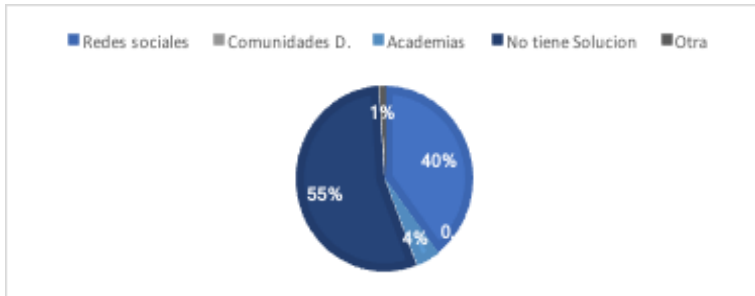
Fuente: Encuesta Propia



Gráfica 4. Inconvenientes a la hora de practicar su deporte.

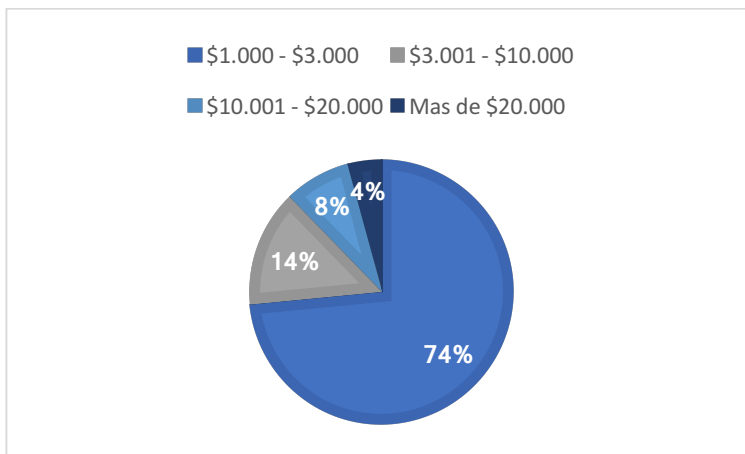
Fuente: Encuesta Propia





Gráfica 5. Soluciones a inconvenientes para realizar su deporte

Fuente: Encuesta Propia



Gráfica 6. Rango de valores dispuestos a pagar por aplicación.

Fuente: Encuesta Propia

Por otro lado, se realizaron entrevistas a 4 jugadores de futbol aficionado y 1 jugador que ha participado dentro de convocatorias a selección Colombia de FutSal. El primero de ellos fue William Parra, quien posee una empresa de inversiones en bolsa y acostumbra jugar futbol 1 vez a la semana con un grupo de amigos del edificio donde vive. Se queja de que siempre depende de

su grupo de amigos para poder practicar su deporte. Situación similar le ocurre a Juan Pablo Enríquez, empresario del sector constructor, quien considera que el espacio en semana para su partido de futbol es vital para su bienestar, por lo que cada 8 días juega con amigos del colegio; pero en repetidas ocasiones, posee problemas para jugar, pues las personas con las que juega tienen múltiples ocupaciones, por lo tanto, muchas veces es difícil cuadrar sus horarios. Otros dos entrevistados, jugadores apasionados de futbol, empleados bancarios, quienes procuran jugar martes y jueves, casi nunca consiguen regularidad con las personas que acostumbran jugar, debido a los compromisos que cada uno de ellos tienen. A estas 4 personas se les expuso la idea de tener una herramienta con la cual solucionar estas dificultades pagando mensualmente una tarifa de \$ 3.000, con la que pueden acceder a una base de personas disponibles para jugar y que compartan sus mismas dificultades y necesidades, a lo que respondieron, que les parecía un precio adecuado, que pagarían sin problema y que la usarían cada vez que no tengan con quien jugar o estén cansados de jugar con los mismos, así como cuando se encuentren fuera de la ciudad.

Diego Ramírez, empleado bancario, amante de jugar futbol y que ha sido convocado por la selección Colombia de Futsal, posee un perfil diferente a los otros entrevistados, así como necesidades, pues siempre tiene con quien jugar, pero a pesar de tener siempre con quien jugar, encuentra atractivo que pueda acceder a nuevas personas para jugar futbol o inclusive nuevos equipos.

Respecto a la percepción del servicio ilustrado por medio del prototipo, en general respondieron que contaba con una interfaz sencilla de manejar, así como interacciones adecuadas, pero sería importante que ésta enviara notificaciones y alertas sobre eventos próximos, que envíen los otros clientes. También sugirieron sobre la posibilidad de registrarse o iniciar sesión a través de cuentas de Facebook o Google, esto con la finalidad de no tener más usuarios y claves.

Tanto las encuestas como las entrevistas arrojaron factores comunes, tales como la necesidad de tener de forma rápida, confiable y amigable, un jugador o equipo que tenga las mismas necesidades en el mismo momento. También se encontró que cuando se les presenta el inconveniente de no tener con quien jugar, generalmente no lo solucionan, lo que es frustrante y comienza a afectar sus estados de ánimo. Esta información resulta relevante y de gran uso para la justificación de la aplicación, puesto que resolvería la necesidad, que como muestran los estudios, existe, y se cuenta con disposición al pago de una herramienta para suplirla, además de generar aceptación en el momento de ser presentada.

### **1.2.3. Tamaño y fracción del Mercado**

Tomando la información del DANE y la Secretaría de Planeación de Cali, la población de Cali al 2016 fue de 2.394.925, de los cuales el 48,9% son hombres, 1.171.119, y de este número, el 45%, están entre los 18 y 45 años, 527,003. El 28% de esta población pertenece al estrato medio, medio-alto y alto, 147.561. Usando como referencia la cifra revelada por la organización mundial de la salud, informada por el periódico El Colombiano, el 40% de los colombianos realizan una actividad física por lo menos 1 vez a la semana, cifra similar a la obtenida a través de la encuesta realizada en el presente trabajo, donde por lo menos el 50%, realiza una actividad deportiva 2 veces a la semana, se tiene un mercado de 59.024 personas que practican deportes al menos 1 vez a la semana. Con esta información calculada y teniendo en cuenta el porcentaje obtenido sobre la preferencia por deporte que entrega la encuesta, fútbol 70%, se calcula el mercado potencial para la ciudad de Cali, que se ubica en 41.317 personas.

El objetivo de lanzamiento es alcanzar el 20%, 8.263, de las descargas desde las tiendas de descarga en los primeros 6 meses, período en el cual el servicio será gratuito. Este objetivo se llevará a cabo mediante las estrategias de ventas y promoción. Se espera que de los 8.263 usuarios

que realizaron la descarga, se queden después de los 6 meses, el 10% del mercado, por lo que se tendrían 4.131 clientes.

#### 1.2.4. Análisis de los Competidores

Luego de evaluados los diferentes sitios de descargas y portales web, se identifica que las aplicaciones de deportes que existen, en su mayoría, tienen por objetivo la entrega de noticias e información sobre la actualidad de diversos deportes. Entre lo más destacados se encuentran One Football, FutbolRed, ESPN deportes, entre otros. También se encuentra que existen aplicaciones que ayudan a llevar estadísticas sobre la actividad deportiva realizada, así como evaluar el progreso que se ha tenido desde el inicio de la actividad, de este tipo se encuentran Runtastic, NIKE Fitnees, Polar, Garmin, etc. Existen algunas páginas web que permiten la reserva de canchas de futbol, pero al entrar e intentar hacer el proceso, no se encuentran en funcionamiento, por ejemplo [www.reservasfutbol.com](http://www.reservasfutbol.com). Realizando la búsqueda en sitios de descarga internacionales, se encuentran aplicaciones como PlayWith, que cumplen la misma función que Sport Partner, pero que no tiene funcionalidad para Colombia.

En la tabla 1 se muestran otros tipos de servicios que actualmente sirven como vehículo para cubrir las necesidades de los usuarios; estos son las redes sociales y servicios de mensajería instantánea.

Tabla 1. Competidores indirectos Sport Partner

	Facebook	Whatsapp
Características	Todas las plataformas	Todas las plataformas
Cobertura	Internacional	Internacional
Compra Online	Si	No
Web	Si	Si
Experiencia Usuario	Alta	Alta
Objetivo	Red Social	Mensajería

Fuente: Autores, 2017

Aunque estos sitios y apps cumplen como vehículo, ninguno es una herramienta especializada en la cual se brinden características de los jugadores de futbol, se indique su disponibilidad para la práctica, así como tampoco entregan información sobre la práctica de los mismos.

### **1.3 Plan de Mercadeo**

#### **1.3.1 Estrategia de venta.**

La aplicación será lanzada en la ciudad de Cali, y se impulsará en las 30 canchas sintéticas de futbol y de pasto de la ciudad. Para la fuerza comercial, que se contratará por horas y está compuesta por 4 vendedoras, se establecerá un proceso que consiste en reconocimiento de terreno, acercamiento, manejo de objeciones y descarga. La selección de las canchas estará dada por el número de canchas de futbol que tenga cada sitio, su ubicación geográfica y el tiempo que lleva prestando el servicio, siendo las de mayor tiempo a las que se les brindará mayor atención. Adicionalmente, se llevará a cabo toda una campaña de medios, redes sociales y radio, donde se impulsará y promocionará el producto.

El proceso que se le entregará a la fuerza comercial de la aplicación, inicia con el reconocimiento de terreno, que consiste primordialmente en la visita con anterioridad a las canchas de futbol para determinar el horario y días en que más frecuenta el mercado objetivo definido en el capítulo 1.2.2. En esta etapa, los accionistas acompañaran a las personas de la fuerza comercial con la finalidad de atrapar más información. Esta fuerza comercial será medida bajo el número de descargas que logren generar en cada presencia que hagan en terreno. Si el número de descargas es del 90% del total de las personas abordadas, tendrán incentivos monetarios de \$ 300.000 mensuales.

Seguido del reconocimiento de terreno, la fuerza comercial debe iniciar el acercamiento, para esto, cada comercial debe contar con toda la información clara y precisa sobre el

funcionamiento de la aplicación, para que, al abordar el cliente potencial, transmita seguridad, entusiasmo y sepa vender la propuesta de valor que el producto ofrece. En este momento, es necesario que el comercial en su smartphone, muestre las funciones que tiene el producto y plantee escenarios comunes de necesidad de la aplicación, para que el cliente los asuma como propios y encuentre Sport Partner como un producto que soluciona sus dificultades.

De la mano del punto anterior, el manejo de objeciones por parte del cliente se debe dar desde una mirada activa, en la cual, esta se dé de forma amable y convincente por quien está enseñando la aplicación. Así mismo que se muestre receptivo a tomar en cuenta la objeción como una mejora a futuro de la aplicación.

Finalmente, la última fase de la etapa es la denominada descarga, que se entiende como el momento en que el comercial logra la descarga e inscripción rápida por parte del cliente. Teniendo en cuenta que el tiempo con el que se cuenta no es el más amplio, el sistema permitirá una inscripción rápida, pero posterior enviará notificaciones sobre actualizaciones de datos.

La estrategia de venta que se llevará a cabo mediante redes sociales, tendrá un presupuesto mensual de \$400.000, lo que se traduce en bolsas de aproximadamente 100 espacios en Instagram, Facebook y Adwords.

### **1.3.2. Estrategia de Precio.**

La descarga desde las tiendas de descargas, App Store y Play Store, será gratuita, pero para acceder a los servicios que ofrece la aplicación que se exponen en el capítulo 1.2.1, se cobrarán \$ 3.000 pesos mensuales a partir del mes 6, luego de su inscripción. Luego de los 3 meses de la primera descarga los servicios tendrán restricción a 8 “Encontrar Compañero” mensuales y pasados los 6 meses, si no hay pago, solo podrá acceder a información y actualidad. El valor de cobro es escogido a partir de la política decidida por los accionistas, quienes estipularon que cobrarían el rango mayor del rango de disposición por pago de la aplicación más seleccionado en

la encuesta. Adicionalmente, en los resultados de las entrevistas, \$ 3.000 es un valor que consideran adecuado para acceder al servicio. Otro factor que fue evaluado fue el flujo de caja que estos \$ 3.000 generan bajo el horizonte de descargas y pago por parte de los clientes.

El método de pago será cargado a una tarjeta de crédito nacional que se inscribirá en el momento de la inscripción. Se utilizará el servicio prestado por PayU Latam bajo su plan de “pagos recurrentes”, en la cual cobran 7% sobre cada transacción que se da y realizan abono en línea a una cuenta de ahorros estipulada con anterioridad. Este contrato de prestación de servicios no presenta un tiempo específico y las partes se pueden retirar en cualquier momento.

### 1.3.3. Estrategia de Promoción



Imagen 1. Nombre de la aplicación.



Imagen 2. Eslogan de la compañía.

El esfuerzo publicitario se realizará a través de pautas en la Mega, Caracol Radio, Blu Radio para realizar la promoción de la aplicación; los horarios serán al medio día y a las 6:30 Pm, el espacio será de 20 segundos y se emitirán los días martes, jueves y sábado; el valor de este gasto es de \$ 9.230.0000 para los 3 primeros meses. También se ubicarán volantes y carteles físicos en sitios deportivos, teniendo en cuenta que son 30 sitios deportivos, se elaboraran 2 por sitio y volantes informativos, el precio de este material es de \$ 95.000. Se construirán perfiles en

Facebook e Instagram, para publicidad a través de redes sociales, así como se usarán las redes sociales de los accionistas de la empresa, así como las de sus allegados. El gasto planeado para publicidad en redes sociales los 3 primeros es de \$2.400.000, que equivale a bolsas de 200 pautas mes, según la segmentación presentada. Para los meses posteriores este valor se baja a \$ 400.000, equivalente a una bolsa de 100 apariciones en el mes. Se patrocinarán 2 torneos de futbol, en el mes 4 de lanzamiento de la aplicación, y como premio a los ganadores del torneo, se les entregara un código promocional de 6 meses gratis de uso de la aplicación.

En la tabla 2, se resume el gasto de publicidad de los primeros 3 meses. La publicidad buscará transmitir a través de un mensaje claro, directo y practico, la forma como Sport Partner te busca el mejor compañero para jugar futbol.

Tabla 2. Presupuesto publicidad estrategia promocional 3 primeros meses

<b>Tipo Publicidad</b>	<b>Valor</b>
Volantes y Carteles	\$95.000
Pauta en Medios	\$9.230.000
Patrocinios	\$1.000.000
Redes Sociales	\$2.400.000
<b>Total</b>	<b>\$12.725.000</b>

#### **1.3.4. Estrategia de Distribución**

Los canales donde se distribuirá la aplicación serán App Store y Google Play Store. La descarga se impulsará a través de personas que se ubicarán en horas pico en diferentes canchas de futbol de la ciudad de Cali, inicialmente, y luego en canchas de futbol de la ciudad de Medellín. Estas personas orientaran en la descarga e informaran sobre los beneficios que encontrarán en el producto, como lo expone la estrategia de ventas. A través de las redes sociales como Instagram,



Facebook y Twitter de los accionistas y amigos de los accionistas, se distribuirá un enlace de descarga.

### **1.3 Política de Servicio**

El servicio es primordial para obtener buenos resultados y mantener alta la satisfacción del cliente, por lo tanto, existirá un correo de contacto a través del cual los usuarios podrán enviar sus preguntas, quejas, reclamos y sugerencias. Se brindará soporte directo en el funcionamiento de la aplicación 24-7, traduciéndose en respaldo y confiabilidad para los clientes, garantizando que, ante fallos en la aplicación, el servicio se reestablezca lo más pronto posible.

Entendiendo que inicialmente el nivel de clientes es bajo, se establecerán condiciones de servicio, que informen a los clientes que el tiempo máximo para encontrar un compañero para la práctica del fútbol o un equipo que requiera un jugador, es de 5 horas. Los clientes tendrán soporte en actualizaciones que reciba la aplicación, así como soporte en temas relacionados con instalación, manejo y aprovechamiento de los nuevos desarrollos que se vayan incorporando.

## Capítulo II

### Análisis Técnico

#### 2.1 Análisis del producto

##### 2.1.1 Aliado tecnológico, Owak S.A.S

Como aliado tecnológico se ha seleccionado a Owak S.A.S, la cual, es una agencia digital con más de 8 años de experiencia en el campo digital, cuya especialidad es la de resolver los retos de mercadeo en consumo masivo a través de un servicio completo de acompañamiento y desarrollo de campañas en los diferentes medios digitales. Su enfoque principal es el mercadeo, pero durante su experiencia han desarrollado una gran cantidad de aplicaciones móviles para las campañas digitales de grandes compañías como Johnson & Johnson y Reckitt Benckiser en Colombia, Ecuador y Peru.

Entre algunas de las actividades ofrecidas en la propuesta de servicio presentada a Sport Partner y que lo hacen el aliado seleccionado, se ofrece:

- Asesoría en toma de decisiones técnicas.
- Acompañamiento en proceso de licitación de requisitos.
- Arquitectura de la aplicación.
- Construcción de la aplicación a nivel de código u experiencia de usuario (UX).
- Construcción del backend de soporte (Si aplica).
- Construcción de front end de soporte o integración con el LMS (Learning ManagementSystem).
- Pruebas de software.
- Documentación técnica del software (No contempla manuales de usuario final).
- Acompañamiento en puesta en marcha del sistema.

- Acompañamiento en soporte y mantenimiento 24/7.

Con Owak S.A.S. se firmará un contrato de prestación de servicio de desarrollo de software y soporte que comenzará a regir a partir del 1 de enero de 2018 y con una vigencia de un año con posibilidad de renovación. Durante los primeros 3 meses, se inicia con la etapa de desarrollo e implementación, que sirve para realizar ajustes, resolver dudas, etc.

### **2.1.2 Requerimientos del producto**

En conjunto con el aliado tecnológico y teniendo en cuenta la información recogida en las encuestas y entrevistas, se han identificado las siguientes funcionalidades que deberán ser tenidas en cuenta por parte de Owak S.A.S para el desarrollo de la aplicación móvil:

- Cuentas de usuario
  - Creación de cuenta en la aplicación.
  - Darse de baja en la aplicación.
  - Crear cuenta en la aplicación usando cuentas de redes sociales vía OAuth (Facebook, Google Plus, Live Id, Twitter)
  - Vincular una cuenta a una red social.
  - Desvincular una cuenta de una red social.
  - Recuperar contraseña.
  - Editar el perfil
  - Mostrar y permitir aceptar términos y condiciones del servicio.
- Cuestionario
  - Presentación y diligenciamiento de preguntas principales y preguntas relacionadas.
  - Red de contactos

- Presentación de personas cercanas que coinciden con respuestas y/o perfil.
- Añadir o descartar de la red persona presentada.
- Envío de notificación de adición a la red.
- Consulta de notificaciones pendientes.
- Ver personas en la red
- Ver perfil de usuario de la red
- Excluir persona de la red
- Chat entre 2 miembros conectados en red.
- Envío de una pregunta a la red de contactos.
- Ver las preguntas de mi red de contactos.
- Responder una solicitud.
- Descartar una o varias solicitudes.
- Calificar una respuesta y/o perfil.
- Anuncios y publicidad geolocalizadas
  - Presentación de anuncios (advertising) en la aplicación.
  - Sugerir al usuario encender su GPS.
  - Suscribirse al canal de notificaciones.
  - Enviar ubicación al backend.
  - Evaluar posible publicidad a presentar según ubicación.
  - Enviar notificación push con anuncio.
  - Ver detalle de la notificación push.
  - Administración de anuncios geolocalizados.

En cuanto a tecnologías propuestas por parte de Owak S.A.S para el desarrollo y correcto funcionamiento de la aplicación móviles, se encuentran las siguientes:

Las aplicaciones móviles serán construidas usando XAML y C#

- Android y iOS: Xamarin Forms
- El backend será construido usando Azure Mobile Services (C# .NET)
- El front end de soporte para el registro de los anuncios será construido usando ASP.NET

MVC 5 y será desplegado en Azure.

El contrato de prestación de servicio de desarrollo de software y soporte que se firmara con Owak S.A.S relaciona los siguientes entregables de su parte:

- Código fuente
  - Código de la aplicación desarrollada.
  - Código del backend implementado.
  - Código del sitio web implementado para registro de anuncios.
- Documentación
  - Documento de elicitación de requisitos: Historias de Usuario, criterios de aceptación, prototipos, requisitos no funcionales y de información
  - Documento de Arquitectura del Sistema.
  - Documento de despliegue de backend y front end de anuncios.

### **2.1.3 Costos del contrato**

La siguiente estimación es una aproximación a los tiempos mínimos requeridos para el desarrollo de las funcionalidades identificadas en este documento, incluyendo el diseño gráfico y

de experiencia de usuario. Se presentan como una base de negociación que debe ser revisada antes de la firma del contrato.

Tabla 3. Desarrollo e implementación de la aplicación móvil

<b>Módulo</b>	<b>Apps / Front end</b>	<b>Backend</b>	<b>Valor aproximado</b>
Cuentas de usuario	50	25	\$ 3.000.000
Cuestionario	15	10	\$ 1.000.000
Red de contactos	68	45	\$ 4.520.000
Anuncios y publicidad	57	33	\$ 3.600.000
		<b>TOTAL</b>	<b>\$ 12.120.000</b>

Fuente: Owak S.A.S

Tabla 4. Soporte y mantenimiento mensual:

<b>Módulo</b>	<b>Valor aproximado</b>
Soporte y mantenimiento	\$ 1.500.000

Fuente: Owak S.A.S

El mecanismo de pago establecido para el desarrollo e implementación del aplicativo indica el pago por adelantado del 100%, por su parte, el soporte y mantenimiento será mes vencido.

#### **2.1.4 Cronograma de desarrollo e implementación**

Los tiempos acordados con Owak S.A.S para el desarrollo e implementación de la aplicación móvil, son tres meses a partir de la firma del contrato el 1 de enero de 2018, tiempo

durante el cual se llevarán a cabo actividades como diseño, ejecución del desarrollo, prueba de funcionamiento, ajustes al desarrollo y aprobación puesta en productivo. Una vez realizada la entrega del aplicativo por parte de Owak S.A.S. comienza una tercera etapa denominada lanzamiento, la cual, tiene un tiempo estimado de 7 meses que incluye todas las tareas comerciales y de mercadeo durante el periodo gratuito de seis meses, desde abril hasta octubre, más el cambio de dirección en mercadeo y ventas para el primer mes de salida en vivo con mensualidad de la aplicación.

Tabla 5. Cronograma de actividades inicio de operación Sport Partner

TAREA	ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
<b>DESARROLLO</b>																																								
Diseño																																								
Ejecucion del desarrollo																																								
<b>IMPLEMENTACION</b>																																								
Prueba de funcionamiento																																								
Ajustes al desarrollo																																								
Aprobacion puesta en productivo																																								
<b>LANZAMIENTO</b>																																								
Prueba gratis 6 meses																																								
Mercadeo																																								
Lanzamiento producto ventas																																								
Mercadeo																																								

**2.1.5 Puntos de control**

En las reuniones preliminares con Owak S.A.S y teniendo en cuenta las necesidades y expectativas del mercado objetivo capturadas mediante las encuestas y entrevistas, se han identificado los siguientes puntos de control:

- Se debe evaluar el rendimiento de la aplicación mediante la realización de pruebas y calificaciones técnicas de forma periódica que garanticen que los usuarios puedan disfrutar la experiencia al máximo.

- La aceptación del mercado se evaluará por los comentarios de los clientes, en redes sociales, lugares deportivos donde se realizará mercadeo y se habilitará un espacio de quejas y comentarios al interior de la app para tratar de siempre ofrecer lo mejor a los clientes.
- Se contrata un servicio de soporte y mantenimiento 24/7 con el aliado tecnológico para garantizar una rápida respuesta ante cualquier inconveniente tecnológico.
- La posibilidad de que en algún momento no haya eventos colgados en la aplicación se mitiga en la medida en que la comunidad cada vez sea más grande, para esto, se implementa la estrategia de 6 meses gratis que busca un crecimiento acelerado durante los primeros meses.
- La posibilidad de que los eventos colgados en la aplicación sean ficticios, se mitiga mediante la calificación de los usuarios que montan el evento y en la medida en que el histórico sea mayor. La posibilidad de contactar a los usuarios mediante chat permite validar la información.
- La posibilidad de usuarios vinculados para llevar a cabo actividades ilícitas se mitiga con la calificación de los usuarios y el espacio de quejas y reclamos que permite tomar medidas rápidas contra estos perfiles. Se estarán enviando constantemente recomendaciones de seguridad que busquen que las personas sean prevenidas ante este tipo de situaciones.

## **2.2 Diagrama de flujo**

Sport Partner es una compañía de estructura simple donde los procesos y el flujo de trabajo es bajo. La compañía cuenta con tres áreas claramente definidas, donde se tiene control directo sobre 2 de estas, pues la otra se terceriza a un aliado tecnológico, las áreas donde ocurren todos los procesos son: Comercial, Administrativa-Financiera y Producción (Aliado tecnológico). El área comercial está encargada de toda la relación con los clientes, atraerlos, vincularlos y mantenerlos. El área administrativa-financiera es transversal a toda la compañía y brinda procesos de apoyo,



administración y control. El área de producción o tecnología se terceriza a un aliado tecnológico quien será el encargado del desarrollo, soporte y mantenimiento de la plataforma tecnológica,

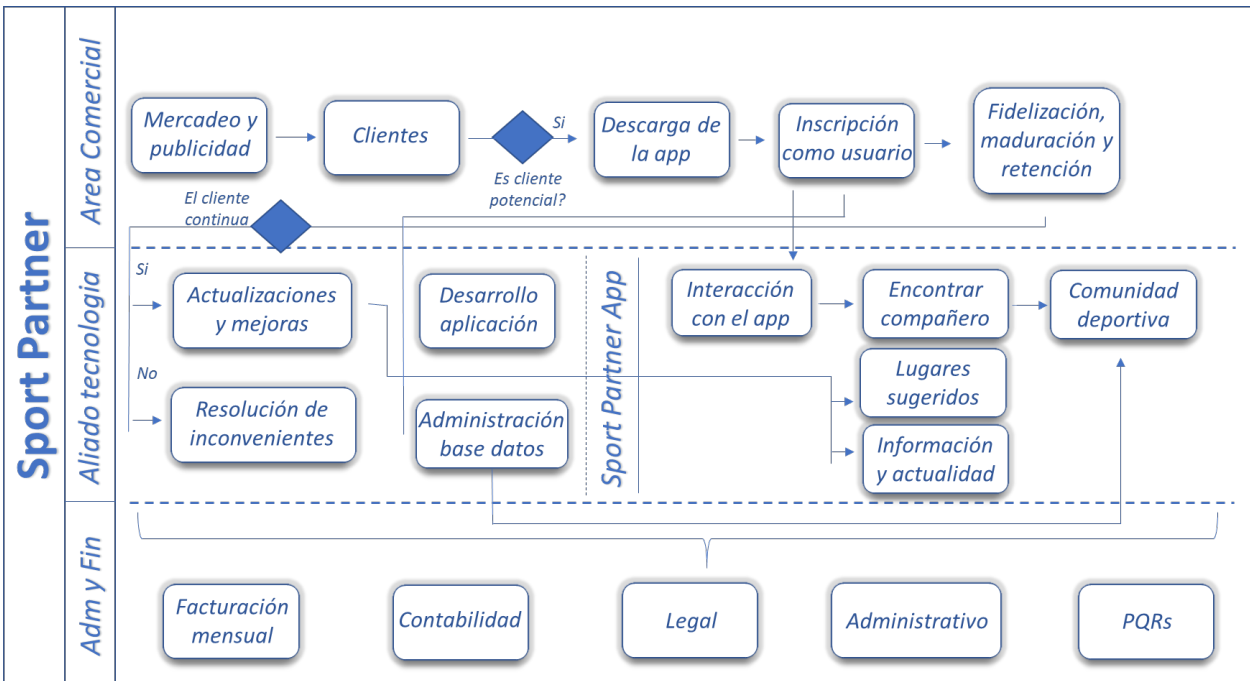


Figura 1. Diagrama de flujo Sport Partner

El proceso de Sport Partner inicia con el área comercial y su proceso de mercadeo y publicidad, el cual, busca llegar a los clientes del mercado objetivo, que estos generen descargas de la aplicación móvil e inscriban su perfil de pago mensual para comenzar a hacer parte de esta gran comunidad. Una vez vinculados los clientes a Sport Partner la tarea del área comercial continúa con la búsqueda de fidelización, maduración y retención de clientes. Una vez los clientes estén vinculados a la aplicación, el proceso pasa a hacer parte del área tecnológica, en cabeza del aliado tecnológico.

El área tecnológica tiene a su cargo un proceso que es independiente a todos los demás y que solo se da una vez, pero sin el cual, no se podría operar, y es el desarrollo de la aplicación

móvil. Una vez el cliente comienza la interacción con lo que se desarrolló como aplicación móvil, el trabajo del aliado tecnológico será el de garantizar que los clientes vivan la experiencia sin inconvenientes a través del soporte y mantenimientos constante, a su vez, que desarrollan mejoras y actualización para ayudar al área comercial con la tarea de fidelizar, retener y atraer nuevos clientes. Una parte importante del proceso se da al interior de la app, donde los clientes viven la experiencia de buscar compañeros ideales, sitios sugeridos y pueden consultar información y actualidad sobre sus deportes. En el proceso que se vive al interior de la app, no se da un flujo de trabajo pues toda la experiencia está amarrada a los algoritmos que se desarrollaron en un inicio, el área tecnológica solo interviene en actualizar la información y administrar las bases de datos.

Finalmente, la tarea del área administrativa-financiera es transversal a todos los procesos de la compañía, aquí se realizará y controlará la facturación, se llevará a cabo la contabilidad y se atenderán todos los requerimientos de tipo legal, administrativo y financiero.

### **2.3 Prototipo**

Para el desarrollo del prototipo de la aplicación móvil Sport Partner se consultó a un grupo personas que hacen parte del mercado objetivo, específicamente, se encuestó a un grupo de 215 hombres entre los 18 y 45 años, de estratos medio, medio-alto y alto en la ciudad de Cali. La encuesta se componía de 5 preguntas claves sobre sus experiencias anteriores con aplicaciones móviles y sus expectativas con respecto a la aplicación Sport Partner una vez conocido el objetivo de esta. Los resultados de la encuesta arrojaron puntos importantes sobre la estructura, diseños, colores, componentes, entre otros, que a las personas les gustaría ver en una aplicación de este estilo.

Entre los resultados más destacados se puede observar que las personas del mercado objetivo con un 42% y 30% respectivamente, consideran que lo que más llama la atención para realizar la descarga de una aplicación móvil es el logo y la descripción. Los tipos de estructura y diseño preferidos por los individuos encuestados claramente se inclinan a hacia los que son amigables y fáciles entender con más de la mitad de las personas a favor. Los colores que más relacionan con eventos deportivos son el rojo y el azul y la gran mayoría de los encuestados estarían dispuestos a llenar un perfil de usuario. Cuando se les preguntó de forma abierta sobre lo que les gustaría encontrar como complementos en esta aplicación, surgieron una gran cantidad de ideas, donde las que más se destacándose: Lugares donde practicar el deporte, compras online de artículos deportivos, información deportiva y la búsqueda de instructores personalizados.

Teniendo en cuenta cada uno de los puntos anteriores, más toda la información recogida en otras encuestas y entrevistas, se construye el siguiente prototipo que busca brindar a los usuarios toda una experiencia de comunidad deportiva:

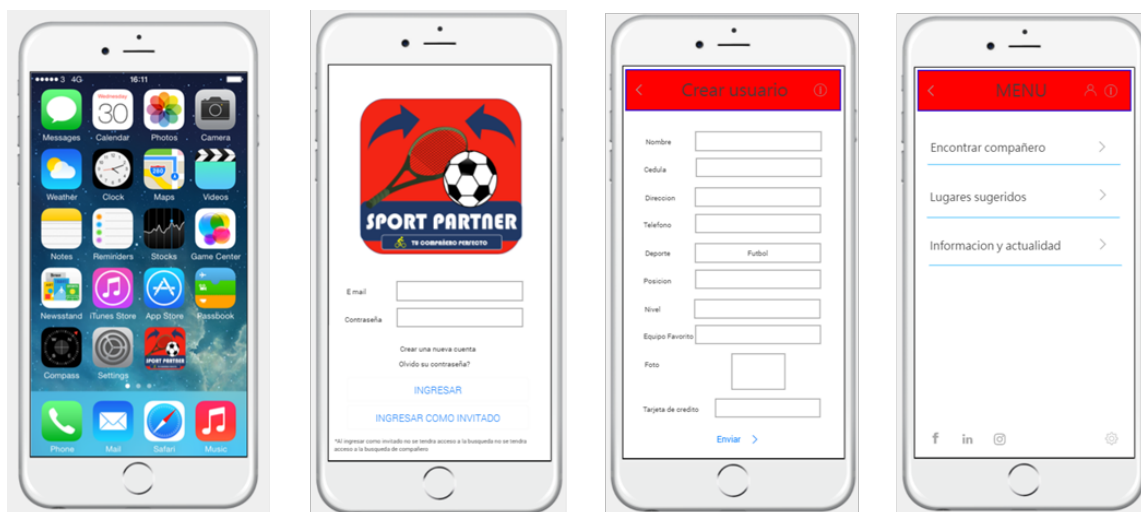




Figura 2. Prototipo Sport Partner # 1

Toda la información sobre el funcionamiento de la aplicación puede ser encontrada en la descripción del producto y el análisis técnico del producto.

## 2.4 Análisis de facilidades

Sport Partner no contará con un espacio físico para llevar a cabo su operación, el Gerente General operará desde su oficina en las instalaciones de la empresa Inversiones Agropecuarias C y G S.A.S y el Gerente Comercial hará lo mismo desde su oficina en las instalaciones de Alianza Fiduciaria. El asistente administrativo-financiero tendrá un espacio dentro de las oficinas de

Inversiones Agropecuarias C y G S.A.S, donde estará cerca del Gerente General para reportar en tiempo real.

## 2.5 Análisis de Equipo

La necesidad de equipos especializados está cubierta con la tercerización del área tecnológica, a pesar de que para este tipo de aplicaciones no se requiere de muchos equipos para su administración y soporte. Tanto el Gerente General como el Gerente comercial harán uso de sus equipos personales por lo que no se requiere una inversión en estos dos, tan solo se requiere adquirir un equipo básico con el cual, el asistente administrativo-financiero operara.

Tabla 6. Equipos requeridos para la compañía.

<b>Equipo</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor con Iva</b>
Portatil	1	\$2.000.000
Licencia Office	1	\$567.00
	<b>Total</b>	<b>\$567.00</b>

## Capítulo III

### Análisis administrativo

#### 3.1 Accionistas

La compañía tendrá dos accionistas los cuales tendrán igual participación sobre la propiedad y utilidades, el aporte de estos para capitalizar la empresa será de \$100.000.000, teniendo cada uno de estos un 50% de la compañía, cada decisión estratégica deberá ser tomada en conjunto. Uno accionista es Andrés Felipe Cortes, economista y administrador de empresa de la Universidad Icesi, con más de 6 años de experiencia en áreas administrativas y financieras. El otro accionista, es Diego Parra, economista de la Universidad Autónoma, con más de 8 años de experiencia en áreas financieras y comerciales.

El rol que desempeñará Andrés Felipe Cortes al interior de la compañía será el de Gerente General, con un enfoque administrativo y financiero, su experiencia en el manejo de personal en las áreas administrativas y financieras, lo convierte en la persona idónea para llevar el orden interno de la compañía. Por el otro lado, el cargo que desempeñará Diego Parra será el de Gerente Comercial, su amplia trayectoria en cargos comerciales, lo convierten en la persona indicada para realizar la función de atraer usuarios, buscar patrocinadores, vender espacios publicitarios y realizar todas las tareas de relacionamiento.

#### 3.2 Organigrama

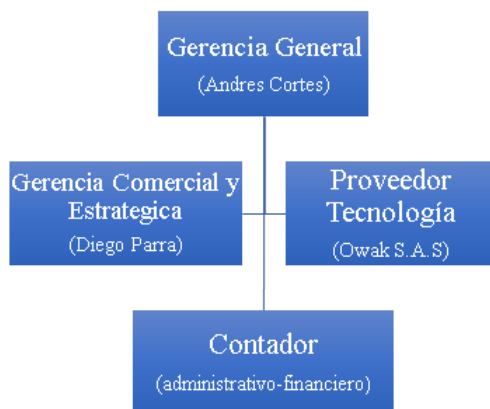


Figura 3. Organigrama de la compañía.

La compañía se compone de 4 puestos de trabajo distribuidos en dos niveles jerárquicos: gerencias y operativos. En el nivel superior, ambos accionistas ocuparan los dos cargos gerenciales de acuerdo a como fue descrito en el punto anterior. En el segundo nivel, dada la importancia del tema tecnológico para la compañía y teniendo en cuenta que ninguno de los accionistas es experto en esta área, se vinculará un proveedor de tecnología que cuente con amplia experiencia en el desarrollo y soporte de aplicaciones móviles, a la cual, se le empoderará con un mayor nivel de responsabilidad en todo lo concerniente al desarrollo, mantenimiento y funcionamiento del instrumento tecnológico. Finalmente, en el nivel operativo, se contratará con un contador, que brindarán apoyo en la operación administrativa y financiera del negocio.

### 3.3 Análisis de funciones y competencias

A continuación, se presenta la descripción de cada uno de los cargos que tendrá la compañía, indicando su salario, tipo de contrato y competencias requeridas:

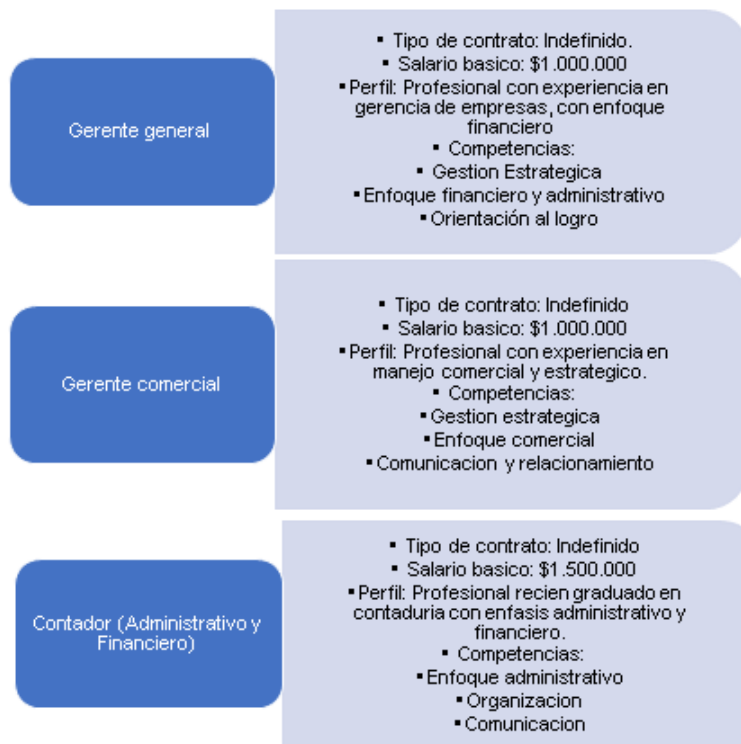


Figura 4. Descripción cargos de la compañía

### 3.4 Nómina y prestaciones sociales

Teniendo en cuenta los salarios establecidos para cada uno de los cargos que tendrá la compañía, la plantilla de nómina mensual quedará de la siguiente forma:

Tabla 7. Salarios de la Compañía

<b>Cargo</b>	<b>Salario mensual</b>
Gerente General	\$ 1.000.000
Gerente Comercial	\$ 1.000.000
Contador	\$ 1.500.000
<b>Total</b>	<b>\$ 3.500.000</b>

Fuente: Autores

El valor que la compañía deberá pagar mensualmente por concepto de nómina será de \$ 3.500.000. Por otra parte, dando cumplimiento a lo establecido por ley para la carga prestacional, la compañía deberá pagar el total de \$ 1.639.936,67 con concepto de carga prestacional: Prestaciones sociales, aportes parafiscales y seguridad social. Durante los primeros 3 años, los salarios asignados a los socios son bajos, teniendo en cuenta que cada uno de ellos continua con sus actividades profesionales habituales y que la apuesta es lograr un aumento del valor de la empresa en el tiempo y no una renta en el corto plazo.

Tabla 8. Carga prestacional: Prestaciones sociales, aportes parafiscales y seguridad social

<b>Carga prestacional</b>		<b>Cargos</b>		
<b>Prestaciones sociales</b>		<b>Gerente General</b>	<b>Gerente Comercial</b>	<b>Contador</b>
Cesantía	8.33%	\$83,333.33	\$83,333.33	\$125,000.00
Interes sobre cesantía	1.00%	\$10,000.00	\$10,000.00	\$15,000.00
Prima semestral	8.33%	\$83,333.33	\$83,333.33	\$125,000.00
Vacaciones	4.17%	\$41,666.67	\$41,666.67	\$62,500.00
<b>Aportes Parafiscales</b>				
Caja de compensación familiar	4.00%	\$40,000.00	\$40,000.00	\$60,000.00
<b>Seguridad Social</b>				
Pensiones	12.00%	\$120,000.00	\$120,000.00	\$180,000.00
E.P.S	8.50%	\$85,000.00	\$85,000.00	\$127,500.00
A.R.P	0.52%	\$5,220.00	\$5,220.00	\$7,830.00
	<b>Total</b>	<b>\$468,553.33</b>	<b>\$468,553.33</b>	<b>\$702,830.00</b>
	<b>Total</b>	<b>\$1,639,936.67</b>		



### 3.5 Organizaciones de Apoyo

Los accionistas de Sport Partner apuestan por la iniciativa al considerarla como una idea de gran potencial en el mediano y largo plazo, sin embargo, sus campos de experiencia se ubican en las áreas financieras, estratégicas y comerciales, quedando descubierto el aspecto tecnológico, que para esta ocasión es de vital importancia por ser la columna del negocio. Teniendo en cuenta lo anterior, la organización de apoyo que cobra mayor relevancia es el proveedor encargado de brindarle a Sport Partner SAS, el desarrollo, soporte y mejoras de la aplicación. La compañía seleccionada para ser el aliado tecnológico es Owak S.A.S, tal y como ha sido descrito en el análisis técnico, sus amplios conocimientos en el campo digital y tecnológico la convierten en el apoyo idóneo para cumplir los objetivos de Sport Partner.

El Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, que tiene como objetivo diseñar, formular, adoptar y promover las políticas, planes, programas y proyectos del sector, cobra gran relevancia como organización de apoyo para Sport Partner. Su función de impulsar el desarrollo y fortalecimiento del sector de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, promover la investigación e innovación buscando la competitividad y avance tecnológico, hace muy importante el trabajar de la mano para estar al tanto de los nuevos desarrollos, actualidad y oportunidades que ofrece el Gobierno Nacional.

Otro actor importante es el Star-Upcafé de la universidad ICESI, lugar que entregará información sobre experiencias pasadas que se hayan desarrollado en estos sectores y que servirán en el desarrollo del modelo de negocio que Sport Partner trae. De igual manera la universidad ICESI, a través de sus profesores e investigadores, serán de vital importancia para el buen desempeño del modelo y servirá como ventana para la promoción y uso masivo de Sport Partner.

Por último, se tiene a App Store y Play Store como organizaciones de apoyo, por ser los sitios de descarga habilitados en principio para Sport Partner. Aunque con no existirá contacto directo con ellos, puesto que, el proveedor es quien tendrá que hacerlo, es importante tener las mejores relaciones con ellos.

## Capítulo IV

### Análisis Legal

#### 4.1 Tipo de Sociedad

Después de haber realizado un análisis de todas las posibilidades existentes de tipo de sociedad en Colombia, se decide crear una **Sociedad por Acciones Simplificadas (S.A.S)**, la cual, permite simplificar trámites como la creación de la empresa bajo documento privado, también limita las responsabilidades de los socios y permite comenzar el proyecto con un bajo presupuesto.

La compañía se constituye con un aporte social de \$ 50.000.000 de cada uno de los socios, para un total de \$100.000.000 que serán capitalizados. Los costos de registro y capitalización son de \$1.496.000 tal y como se describen en la tabla siguiente:

Tabla 9. Conformación de Capital Inicial Sport Partner SAS

Capital Autorizado	\$ 100,000,000.00
Numero de acciones	1,000,000.00
Valor Nominal	\$ 100.00
Capital Suscrito	\$ 100,000,000.00
Numero de acciones	1,000,000.00
Valor Nominal	\$ 100.00
Capital Pagado	\$ 100,000,000.00
Numero de acciones	1,000,000.00
Valor Nominal	\$ 100.00
Costo constitucion (Matricula y registro)	\$ 1,496,000.00

#### 4.2 Registro de marca y propiedad intelectual

Siendo tan importante el tema de las marcas en el mercado de las apps, es muy importante realizar el registro de marca ante la Sociedad de Industria y Comercio (SIC), para evitar que se creen marcas idénticas o similares que busquen robar la idea y clientes. El registro de marca tan solo requiere llenar el formulario PI01 - F01 de la SIC y realizar el pago de la tarifa exigida el cual

se encuentra en \$840.000 para registros a través de la página web o \$1.021.000 para registros físicos.

Por otra parte, en pro de la proteger el desarrollo que se logre, en cuanto al software que se utilizará como herramienta principal de la empresa, se hace relevante realizar los siguientes registros para evitar sea copiado: Registro de Código ante Dirección Nacional de Derecho de Autor y Software, registro de acuerdos sobre la titularidad el software, registro de las licencias de uso sobre el programa. Todos estos registros podrán hacerse a través de la página: [www.derechodeautor.gov.co](http://www.derechodeautor.gov.co) y son gratuitos.

### **4.3 Condiciones legales con los clientes**

A partir del 31 de marzo de 2016, entro en vigor la ley 1581 de 2012 o mejor conocida como “Habeas Data”, la cual, consiste en el derecho que tiene toda persona de conocer, actualizar y rectificar la información que se haya recogido sobre ella en archivos y bancos de datos de naturaleza pública o privada y les garantiza a todas las personas tomar decisiones y llevar control sobre su información personal.

Para las compañías que manejen información de clientes, lo cual es el caso de la empresa, se deberá diseñar y poner en marcha una serie de medidas, normas de actuación, formularios, cláusulas y procedimientos que le permitan cumplir con todas y cada una de las garantías que la ley “Habeas Data” establece para proteger la intimidad y demás derechos fundamentales de los ciudadanos. En pro de cumplir a cabalidad con las exigencias de ley en este caso, la compañía diseñará y tomará todas las medidas necesarias para no incurrir ni exponerse a sanciones de este tipo.

#### **4.4 Leyes para tener en cuenta**

En estos momentos Colombia carece de leyes que incentiven el desarrollo de nuevas empresas, de las pocas leyes que sobreviven y que valen la pena destacar, es la ley 1780 de 2016, la cual, permite que las nuevas compañías quedan exentas del pago de la matrícula mercantil y de la renovación del primer año siguiente al registro de la empresa. Para acceder al beneficio de no pago de la renovación en el primer año, se deberá conservar las condiciones de pequeña empresa joven, presentar la renovación dentro de los tres primeros meses del año, realizar todas las contribuciones de nómina, como el pago de los aportes al Sistema de Seguridad Social Integral y cumplir con las obligaciones tributarias. Esta ley también da beneficios en los aportes a las cajas de compensación familiar para los empleadores que vinculen laboralmente jóvenes entre los 18 y 28 años, bajo las condiciones establecidas por el Gobierno Nacional.

## **Capítulo V**

### **5.1 Análisis Social**

Esta compañía busca generar un importante impacto social, por una parte, de forma directa, la empresa generara un empleo, con el tiempo se espera sean muchos más, sumado al hecho de que se aportará vía impuestos y contribuciones, que terminaran por beneficiar a la región y el país. Por otro lado, la compañía incentiva la práctica del deporte, lo cual, hace que cada uno de los usuarios se vean beneficiados en una mejora de su salud y calidad de vida.

### **5.2 Análisis ambiental**

La compañía no tendrá un efecto nocivo sobre el medio ambiente, se buscará siempre hacer un uso respetuoso de los consumos de energía y agua, y tener buenas prácticas de reciclaje, así como también incentivar a los empleados para que hagan los mismo en sus hogares. Se procurará por que los espacios deportivos que sean ofrecidos mediante nuestra aplicación tengan igual respeto por el medio ambiente como las políticas de la compañía lo exigen.

### **5.3 Análisis de Valores Personales**

Para los accionistas de Sport Partner SAS, es fundamental que los valores insignia por los cuales se rigen cada una de sus áreas y procesos estén alineados a sus valores personales, donde se destacan:

**Respeto:** El respeto por los empleados, clientes y asociados es la base primordial para el trabajo en equipo y el excelente servicio.

**Transparencia:** Todos los procesos serán transparentes y claros para los agentes externos e internos de la compañía.

**Organización:** Todo proceso tendrá su debida organización, con la clara finalidad de que sea armonioso y eficiente.



Tabla 11. Proyección ventas 2019 Sport Partner

2019												
ITEM	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Volumen Estimado de Ventas	4.500	4.500	4.700	5.000	5.300	5.600	5.850	6.000	6.100	6.150	6.300	6.500
Mensualidad Clientes	4.500	4.500	4.700	5.000	5.300	5.600	5.850	6.000	6.100	6.150	6.300	6.500
2019												
ITEM	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Volumen estimado de ventas												
Mensualidad Clientes	13.905.000	13.905.000	14.523.000	15.450.000	16.377.000	17.304.000	18.076.500	18.540.000	18.849.000	19.003.500	19.467.000	20.085.000
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Valor total de ventas (\$)	13.905.000	13.905.000	14.523.000	15.450.000	16.377.000	17.304.000	18.076.500	18.540.000	18.849.000	19.003.500	19.467.000	20.085.000
IVA o Impuesto al Consumo	2.641.950	2.641.950	2.759.370	2.935.500	3.111.630	3.287.760	3.434.535	3.522.600	3.581.310	3.610.665	3.698.730	3.816.150
Anticipo ReteFuente	834.300	834.300	871.380	927.000	982.620	1.038.240	1.084.590	1.112.400	1.130.940	1.140.210	1.168.020	1.205.100
<b>Total ventas con IVA</b>	<b>16.546.950</b>	<b>16.546.950</b>	<b>17.282.370</b>	<b>18.385.500</b>	<b>19.468.630</b>	<b>20.591.760</b>	<b>21.511.035</b>	<b>22.062.600</b>	<b>22.430.310</b>	<b>22.614.165</b>	<b>23.165.730</b>	<b>23.901.150</b>
Ventas contado sin IVA ni ReteFuente	13.905.000	13.905.000	14.523.000	15.450.000	16.377.000	17.304.000	18.076.500	18.540.000	18.849.000	19.003.500	19.467.000	20.085.000
Ventas a plazos sin IVA ni ReteFuente	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ingresos por ventas de Contado	15.712.650	15.712.650	16.410.990	17.458.500	18.506.010	19.553.520	20.426.445	20.950.200	21.299.370	21.473.955	21.997.710	22.696.050
Recuperación de Cartera	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ingresos Efectivos	15.712.650	15.712.650	16.410.990	17.458.500	18.506.010	19.553.520	20.426.445	20.950.200	21.299.370	21.473.955	21.997.710	22.696.050
Cuentas por Cobrar	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Para los años 2020 y 2021, se estima un incremento importante en el nivel de ventas, explicado principalmente por la entrada de la aplicación en la ciudad de Medellín, tal y como lo estipula la estrategia de ventas, lo que supone un mercado más amplio, y la maduración de la aplicación, que se espera en estos años haya tenido mejoras en su desarrollo que permita una mejor experiencia. El incremento para estos años es de un 30% aproximadamente.

Tabla 12. Proyección ventas 2020 - 2021 Sport Partner

ITEM	Total 2018	Total 2019	Total 2020	Total 2021
Volumen estimado de ventas				
Mensualidad Clientes	39.993.000	205.485.000	275.144.415	368.418.372
0		0	0	0
Valor total de ventas (\$)	39.993.000	205.485.000	275.144.415	368.418.372
IVA o Impuesto al Consumo	7.598.670	39.042.150	52.277.439	69.999.491
Anticipo ReteFuente	2.399.580	12.329.100	16.508.665	22.105.102
<b>Total ventas con IVA</b>	<b>47.591.670</b>	<b>244.527.150</b>	<b>327.421.854</b>	<b>438.417.862</b>
Ventas contado sin IVA ni ReteFuente	39.993.000	205.485.000	275.144.415	368.418.372
Ventas a plazos sin IVA ni ReteFuente	0	0	0	0
Ingresos por ventas de Contado	45.192.090	232.198.050	310.913.189	416.312.760
Recuperación de Cartera	0	0	0	0
Ingresos Efectivos	45.192.090	232.198.050	310.913.189	416.312.760
Cuentas por Cobrar	0	0	0	0

## 6.2 Plan de compras y gastos

Como adquisiciones de activos fijos se plantea la compra de 1 computador portátil y su licencia, que será asignado al contador de la compañía.

Tabla 13. Presupuesto de inversión Sport Partner

<b>PRESUPUESTO DE INVERSIONES</b>			
Laptops	1	\$2.000.000	\$2.000.000
Licencia Office	1	\$ 567.000	\$ 567.000
<b>INVERSION EN ACTIVOS</b>			<b>\$2.567.000</b>

Los gastos pre operativos corresponden al recurso que es necesario tener antes de poner en marcha la empresa. Dentro de estos gastos se incluye el valor del desarrollo de la aplicación, el cual es explicado a fondo en el análisis técnico del presente documento. El total de estos gastos es de \$ 17.023.000 pesos.

Tabla 14. Presupuesto de gastos Preoperativos Sport Partner

<b>Gastos Pre operativos</b>	<b>AÑO 0</b>
Derechos de Matricula e Impuesto de Registro	1.496.000
Registro Marca	840.000
Desarrollo de Aplicativo	12.120.000
Total Gastos Pre Operativos	<b>14.456.000</b>
<b>Total Inversión</b>	<b>17.023.000</b>

A continuación, se relaciona la proyección de los gastos de operación de los 4 primeros años de la compañía. Dentro de estos se incluye el valor mensual que se cancelara a Owak SAS por el soporte 24/7 y mantenimiento de la aplicación.



Tabla 15. Presupuesto de gastos de operación Sport Partner

<b>GASTOS DE OPERACION</b>	<b>MES</b>	<b>2.018</b>	<b>2.019</b>	<b>2.020</b>	<b>2.021</b>
Proveedor Tecnología	1.500.000	18.000.000	18.720.000	19.468.800	20.247.552
Bomberos		120.000	123.600	127.308	131.127
Impuestos Locales	0	459.920	2.363.078	3.164.161	4.236.811
Registro Mercantil	0	771.000	809.550	850.028	892.529
Amortización	0	189.000	189.000	189.000	0
<b>Total gastos de operación</b>		<b>19.539.920</b>	<b>22.205.228</b>	<b>23.799.296</b>	<b>25.508.019</b>
<b>Gastos de operación fijos</b>		<b>18.309.000</b>	<b>19.032.600</b>	<b>19.785.108</b>	<b>20.378.679</b>
<b>Gastos de operación variables</b>		<b>1.230.920</b>	<b>3.172.628</b>	<b>4.014.188</b>	<b>5.129.340</b>

El gasto intensivo en publicidad se da en el año 2018, en donde es necesario hacer una presencia importante a través de medios, volantes, redes sociales y patrocinios de torneos de fútbol. Para años posteriores se estima este gasto en un 5% de las ventas. Se incluye un gasto de material promocional que se entregara a las impulsadoras para que entregue a las personas que realicen descargas. Se espera que, con los buenos resultados en niveles de descarga de la aplicación, este gasto sea compartido con patrocinadores.

Tabla 16. Presupuesto de Gastos de Administración y Ventas Sport Partner

<b>GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS</b>	<b>MES</b>	<b>2.018</b>	<b>2.019</b>	<b>2.020</b>	<b>2.021</b>
Gastos de Publicidad		1.999.650	10.274.250	13.757.221	18.420.919
Impulsadoras	2.400.000	7.200.000	7.488.000	7.787.520	8.099.021
Material Promocional Impulsadoras	100.000	600.000	624.000	648.960	674.918
Publicidad 3 Primeros Meses	12.725.000	12.725.000	0	0	0
Depreciación Muebles y Enseres		666.667	666.667	666.667	0
<b>Total gastos de admon y vtas</b>		<b>23.191.317</b>	<b>19.052.917</b>	<b>22.860.367</b>	<b>27.194.858</b>
<b>Gastos de administrativos fijos</b>		<b>21.191.667</b>	<b>8.778.667</b>	<b>9.103.147</b>	<b>8.773.939</b>
<b>Gastos administrativos variables</b>		<b>1.999.650</b>	<b>10.274.250</b>	<b>13.757.221</b>	<b>18.420.919</b>

### 6.3 Punto de Equilibrio

Gracias a la estructura liviana de costos que tiene la empresa, la efectividad en la implementación de la estrategia de ventas y la promoción planeada, se logra un cumplimiento del punto de equilibrio finalizando el año 2018, 32%, y para 2019, este se eleva al 209% y 248% en 2020. Se prevé que en la medida que la empresa continúe su crecimiento, será necesaria la

vinculación de nuevas personas, que se encarguen de la parte administrativa y continúen impulsando la estrategia de ventas. Dentro del costo variable se incluye el 7% que es cobrado por PayU Latam, por el servicio de pagos recurrentes.

Tabla 17. Análisis de Punto de Equilibrio Sport Partner

<b>Costos/Gastos Fijos</b>	<b>2.018</b>	<b>2.019</b>	<b>2.020</b>	<b>2.021</b>
Nómina	61.679.240	64.146.410	66.712.266	69.380.757
Gastos de operación	18.309.000	19.032.600	19.785.108	20.378.679
Gastos de Administración y ventas	21.191.667	8.778.667	9.103.147	8.773.939
Gastos preoperativos (Diferidos)	14.456.000	0	0	0
<b>Total Costos/Gastos fijos</b>	<b>115.635.907</b>	<b>91.957.676</b>	<b>95.600.521</b>	<b>98.533.375</b>
<b>Costos Variables</b>				
Costos variables (sin impuestos)	195.966	1.016.652	1.374.514	1.858.342
Gastos de Operación	1.230.920	3.172.628	4.014.188	5.129.340
Gastos de Administración	1.999.650	10.274.250	13.757.221	18.420.919
<b>Total costos variables</b>	<b>3.426.535</b>	<b>14.463.530</b>	<b>19.145.923</b>	<b>25.408.601</b>
<b>Costo total</b>	<b>119.062.442</b>	<b>106.421.206</b>	<b>114.746.443</b>	<b>123.941.976</b>
Numero productos o servicios	13.331	66.500	86.450	112.385
Costo Promedio producto o servicio promedio	8.931	1.600	1.327	1.103
Costo variable unitario promedio	257	217	221	226
Precio Promedio Unitario (Sin Iva)	3.000	3.090	3.183	3.278
Margen Unitario Promedio	2.743	2.873	2.961	3.052
Punto de Equilibrio	42.158	32.014	32.285	32.284
<b>Costo total desembolsable</b>	<b>103.750.775</b>	<b>105.565.539</b>	<b>113.890.777</b>	<b>123.941.976</b>
<b>Costo promedio desembolsable</b>	<b>7.783</b>	<b>1.587</b>	<b>1.317</b>	<b>1.103</b>
<b>Cumplimiento del punto de equilibrio</b>	<b>32%</b>	<b>268%</b>	<b>268%</b>	<b>348%</b>
Colchon de Efectivo	9.636.326	7.663.140	7.966.710	8.211.115

## **Capítulo VII**

### **Análisis Financiero**

#### **7.1 Flujo de Caja**

Con la inversión inicial se apalancará el funcionamiento casi el primer año de actividades de la compañía, esto teniendo en cuenta que los primeros 9 meses no se percibe ningún tipo de ingreso, puesto que los primeros 3 meses corresponden a desarrollo de la aplicación y los 6 meses siguientes es periodo piloto sin ningún cargo. La inversión del año 0 es de \$ 17.023.000, valor que se compone principalmente del desarrollo de la aplicación. A partir del mes 10 se comienza a percibir ingreso por el servicio prestado en la aplicación. Teniendo en cuenta que inicialmente el personal de la empresa es solo 1 persona, adicional a los socios, sumado al hecho de que la inversión en activos es baja, se auspicia un escenario en el cual se cuenta con caja disponible para impulsar la aplicación, pagar el salario del empleado y pagar la publicidad que se realiza. El componente de eficiencia en costos y gastos, con nomina baja e inversión en activos fijos reducida, permiten que la iniciativa no requiera de más aportes por parte de los socios, ni prestamos con entidades financieras.

(Ver Tabla 18)

Tabla 18. Flujo de caja 2018 Sport Partner

ITEM	Año 0	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Caja Inicial	0	82.977.000	75.149.926	67.322.852	59.495.778	51.668.703	43.841.629
Ingresos Netos		0	0	0	0	0	0
<b>TOTAL DISPONIBLE</b>		82.977.000	75.149.926	67.322.852	59.495.778	51.668.703	43.841.629
Inversiones en activos	2.567.000	0	0	0	0	0	0
Egresos por nómina	0	4.375.770	4.375.770	4.375.770	4.375.770	4.375.770	6.125.770
Egresos por gastos de operación		1.574.250	1.574.250	1.574.250	1.574.250	1.574.250	1.574.250
Egresos por gastos de administraci		1.877.054	1.877.054	1.877.054	1.877.054	1.877.054	1.877.054
Egresos por gastos preoperativos d	14.456.000	0	0	0	0	0	0
Egresos iva	0	0	0	0	0	0	0
Egresos impuestos locales	0	0	0	0	0	0	0
Egresos impuesto de renta	0	0	0	0	0	0	0
<b>TOTAL EGRESOS</b>	17.023.000	7.827.074	7.827.074	7.827.074	7.827.074	7.827.074	9.577.074
<b>NETO DISPONIBLE</b>	-17.023.000	75.149.926	67.322.852	59.495.778	51.668.703	43.841.629	34.264.555
Aporte de Socios	100.000.000						
Prestamo							
Distribucion de Excedentes							
<b>CAJA FINAL</b>	82.977.000	75.149.926	67.322.852	59.495.778	51.668.703	43.841.629	34.264.555

ITEM	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	2018
Caja Inicial	34.264.555	26.437.481	18.610.407	10.783.333	16.888.085	24.574.543	82.977.000
Ingresos Netos	0	0	0	14.004.090	15.594.000	15.594.000	45.192.090
<b>TOTAL DISPONIBLE</b>	34.264.555	26.437.481	18.610.407	24.787.423	32.482.085	40.168.543	128.169.090
Inversiones en activos	0	0	0	0	0	0	0
Egresos por nómina	4.375.770	4.375.770	4.375.770	4.375.770	4.375.770	7.875.770	57.759.240
Egresos por gastos de operación	1.574.250	1.574.250	1.574.250	1.574.250	1.574.250	1.574.250	18.891.000
Egresos por gastos de administraci	1.877.054	1.877.054	1.877.054	1.877.054	1.877.054	1.877.054	22.524.650
Egresos por gastos preoperativos d	0	0	0	0	0	0	0
Egresos iva	0	0	0	0	0	0	0
Egresos impuestos locales	0	0	0	0	0	0	0
Egresos impuesto de renta	0	0	0	0	0	0	0
<b>TOTAL EGRESOS</b>	7.827.074	7.827.074	7.827.074	7.899.338	7.907.542	11.407.542	99.408.089
<b>NETO DISPONIBLE</b>	26.437.481	18.610.407	10.783.333	16.888.085	24.574.543	28.761.001	28.761.001
Aporte de Socios							
Prestamo							
Distribucion de Excedentes							
<b>CAJA FINAL</b>	26.437.481	18.610.407	10.783.333	16.888.085	24.574.543	28.761.001	28.761.001

ITEM	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio
Caja Inicial	28.994.200	28.967.429	32.999.409	41.689.648	51.427.397	51.233.887	61.246.656
Ingresos Netos	15.712.650	15.712.650	16.410.990	17.458.500	18.506.010	19.553.520	20.426.445
<b>TOTAL DISPONIBLE</b>	44.706.850	44.680.079	49.410.399	59.148.148	69.933.407	70.787.407	81.673.101
Inversiones en activos	0	0	0	0	0	0	0
Egresos por nómina	4.970.801	8.050.801	4.550.801	4.550.801	4.550.801	6.370.801	4.550.801
Egresos por gastos de operación	1.637.763	1.637.763	1.637.763	1.637.763	1.637.763	1.637.763	1.637.763
Egresos por gastos de administraci	1.532.188	1.532.188	1.532.188	1.532.188	1.532.188	1.532.188	1.532.188
Egresos por gastos preoperativos	0	0	0	0	0	0	0
Egresos iva	7.598.670	0	0	0	10.978.770	0	0
Egresos impuestos locales	0	459.920	0	0	0	0	0
Egresos impuesto de renta	0	0	0	0	0	0	0
<b>TOTAL EGRESOS</b>	15.739.421	11.680.670	7.720.751	7.720.751	18.699.521	9.540.751	7.720.751
<b>NETO DISPONIBLE</b>	28.967.429	32.999.409	41.689.648	51.427.397	51.233.887	61.246.656	73.952.350
Aporte de Socios							
Prestamo							
Distribucion de Excedentes							
<b>CAJA FINAL</b>	28.967.429	32.999.409	41.689.648	51.427.397	51.233.887	61.246.656	73.952.350

Tabla 19. Flujo de caja 2019 Sport Partner

ITEM	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	2.019	2.020	2.021
Caja Inicial	73.165.771	86.286.063	86.463.264	100.104.583	114.266.928	28.761.001	125.483.975	254.944.762
Ingresos Netos	20.950.200	21.299.370	21.473.955	21.997.710	22.696.050	232.198.050	310.913.189	416.312.760
<b>TOTAL DISPONIBLE</b>	<b>94.115.971</b>	<b>107.585.433</b>	<b>107.937.219</b>	<b>122.102.293</b>	<b>136.962.978</b>	<b>260.959.051</b>	<b>436.397.164</b>	<b>671.257.522</b>
Inversiones en activos	0	0	0	0	0	0	0	0
Egresos por nómina	4.550.801	4.550.801	4.550.801	4.550.801	8.190.801	63.989.610	66.549.194	69.211.162
Egresos por gastos de operación	1.637.763	1.637.763	1.637.763	1.637.763	1.637.763	19.653.150	20.446.136	21.271.208
Egresos por gastos de administración	1.532.188	1.532.188	1.532.188	1.532.188	1.532.188	18.386.250	22.193.701	27.194.858
Egresos por gastos preoperativos de	0	0	0	0	0	0	0	0
Egresos iva	0	13.290.443	0	0	0	31.776.331	49.311.613	63.769.697
Egresos impuestos locales	0	0	0	0	0	459.920	2.363.078	3.164.161
Egresos impuesto de renta	0	0	0	0	0	0	18.953.010	38.026.646
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>7.829.907</b>	<b>21.122.169</b>	<b>7.832.636</b>	<b>7.835.365</b>	<b>11.479.003</b>	<b>135.475.076</b>	<b>181.452.401</b>	<b>224.849.159</b>
<b>NETO DISPONIBLE</b>	<b>86.286.063</b>	<b>86.463.264</b>	<b>100.104.583</b>	<b>114.266.928</b>	<b>125.483.975</b>	<b>125.483.975</b>	<b>254.944.762</b>	<b>446.408.364</b>
Aporte de Socios								
Prestamo								
Distribucion de Excedentes								
<b>CAJA FINAL</b>	<b>86.286.063</b>	<b>86.463.264</b>	<b>100.104.583</b>	<b>114.266.928</b>	<b>125.483.975</b>	<b>125.483.975</b>	<b>254.944.762</b>	<b>446.408.364</b>

Para el año 2019, el flujo de caja mejora considerablemente, esto sustentado en el aumento de clientes y efectividad de las actividades de promoción y ventas, que permiten que cada mes la liquidez de la empresa crezca. Para 2020 y 2021, el flujo de caja mejora, gracias al ingreso planeado en para la ciudad de Medellín.

## 7.2 Estado de Resultados

El no tener ingresos durante los 9 primeros meses del 2018, son causantes de la pérdida del mismo año, pero que resulta necesaria, pues este periodo de cero ingresos, sirve como una etapa de captura de información, mejoras en aplicación y ajustes de modelo, así como de cautivador de clientes. La pérdida generada en 2018, es de \$ 79.069.442 pesos. Para el año 2019, la situación es revertida y se obtiene un dato positivo a 31 diciembre de 2019, con \$ 65.382.104 de utilidad, que se explica principalmente por la eficacia de la estrategia de ventas y promoción de la compañía. Como se aprecia en la tabla 20, una de las variables que permite que a partir del 2019 hayan utilidades, es el manejo adecuado de los gastos de administración y ventas, los cuales se hacen más eficientes en el tiempo, por efecto del crecimiento de ventas superior al de los costos y gastos.

Tabla 20. Estado de resultados Sport Partner

ESTADO DE RESULTADOS				
ITEM	2.018	2.019	2.020	2.021
Ventas netas	39.993.000	205.485.000	275.144.415	368.418.372
Costos variables	195.966	1.016.652	1.374.514	1.858.342
Costo nomina	61.679.240	64.146.410	66.712.266	69.380.757
Gastos de Operación	19.539.920	22.205.228	23.799.296	25.508.019
Gastos de Administración y Ventas	23.191.317	19.052.917	22.860.367	27.194.858
Gastos preoperativos (diferidos)	14.456.000	0	0	0
Gastos financieros	0	0	0	0
<b>Utilidad gravable</b>	-79.069.442	99.063.794	160.397.972	244.476.396
Impuesto de Renta	0	33.681.690	54.535.310	83.121.975
<b>Utilidad neta</b>	-79.069.442	65.382.104	105.862.661	161.354.421
Reserva legal	0	0	0	0
<b>Utilidad del periodo</b>	-79.069.442	65.382.104	105.862.661	161.354.421
<b>Utilidad del periodo</b>	-197,7%	31,8%	38,5%	43,8%

Para 2020 y 2021, como se observa en la tabla, la utilidad sigue creciente y comienza a realizar un aporte interesante para la atraída de capitales que quieran invertir en la empresa, de cara a crecer en nuevas ciudades con niveles de población similares a los de Cali o mayores. No se plantea división de dividendos, pues los socios estiman que la apuesta es crecer a nuevas ciudades, para lo que se requiere caja, adicionalmente tener un nivel de liquidez adecuado, hace una tesorería eficiente y fuerte, de cara a posibles proyectos de inversión en el mismo sector.

### 7.3 Balance General

Para el año 2018, por efecto de las perdidas por la no generación de ingresos, el valor del patrimonio de la empresa se reduce, pero la tendencia se revierte en el 2020, donde este patrimonio es superior al del inicio de la empresa. Se aprecia que los activos fijos de la empresa son pocos y que gran parte de los activos se refleja en la liquidez que se administra, situación favorable de cara a posibles inversiones inmediatas que se tengan u oportunidades de inversión de saldos de liquidez por función eficiente de la tesorería. Para el 2021, el valor patrimonial de la empresa se representa principalmente en una muy buena liquidez con bajo nivel de pasivo. El crecimiento del valor del patrimonio de la empresa, así como el manejo eficiente de sus pasivos, hace que Sport Partner se

una empresa fortalecida, que tiene el musculo para aguantar situaciones de apremio por efecto de llegada de nuevos competidores y crisis de los sectores. De igual manera, es una empresa con estados financieros atractivos para cualquier inversionista.

Tabla 21. Balance general Sport Partner

<b>BALANCE GENERAL</b>					
<b>ACTIVO</b>	<b>Año 0</b>	<b>2.018</b>	<b>2.019</b>	<b>2.020</b>	<b>2.021</b>
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>					
Caja y Bancos	82.977.000	28.761.001	125.483.975	254.944.762	446.408.364
Anticipo Impuesto de Renta (Retefuente)	0	2.399.580	14.728.680	16.508.665	22.105.102
<b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>82.977.000</b>	<b>31.160.581</b>	<b>140.212.655</b>	<b>271.453.427</b>	<b>468.513.466</b>
<b>ACTIVO FIJO</b>					
Activos depreciables	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000
Depreciación acumulada	0	666.667	1.333.333	2.000.000	2.000.000
Gastos diferibles	14.456.000	0	0	0	0
<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>	<b>17.023.000</b>	<b>1.711.333</b>	<b>855.667</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>100.000.000</b>	<b>32.871.914</b>	<b>141.068.322</b>	<b>271.453.427</b>	<b>468.513.466</b>
<b>PASIVO + PATRIMONIO</b>					
<b>PASIVO</b>					
Carga Prestacional por Pagar	0	3.920.000	4.076.800	4.239.872	4.409.467
Impuesto de Renta	0	0	33.681.690	54.535.310	83.121.975
Impuestos locales por pagar	0	459.920	2.363.078	3.164.161	4.236.811
Iva por pagar	0	7.561.437	14.634.092	17.338.760	23.215.469
Obligaciones financieras	0	0	0	0	0
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>0</b>	<b>11.941.356</b>	<b>54.755.659</b>	<b>79.278.104</b>	<b>114.983.721</b>
<b>PATRIMONIO</b>					
Capital	100.000.000	100.000.000	100.000.000	100.000.000	100.000.000
Resultados de Ejercicios Anteriores	0	0	-79.069.442	-13.687.338	92.175.324
Utilidades o Pérdidas del Ejercicio	0	-79.069.442	65.382.104	105.862.661	161.354.421
Reserva Legal	0	0	0	0	0
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>100.000.000</b>	<b>20.930.558</b>	<b>86.312.662</b>	<b>192.175.324</b>	<b>353.529.745</b>
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>100.000.000</b>	<b>32.871.914</b>	<b>141.068.322</b>	<b>271.453.427</b>	<b>468.513.466</b>

## **Capítulo VIII**

### **Análisis de Riesgos**

#### **8.1 Riesgo de mercado**

El principal riesgo de mercado identificado es la aparición de competencia directa por parte de empresas que cuentan con amplia experiencia en el mercado de las aplicaciones o que hacen parte del sector de deportes, gozando también de reconocimiento y experiencia. Para la mitigación de este riesgo, es necesaria la mejora continua en los desarrollos de tipo tecnológico e innovaciones en las formas como se brindan los servicios, así como ha ocurrido con diversas aplicaciones que día a día incorporan nuevas opciones que fidelizan sus clientes y atraen nuevos.

Otro riesgo de mercado existente es la continuidad de las personas realizando el pago mensual por el servicio, pues podrían llegar a conformar sus redes de contacto luego de varios usos. Para mitigar este riesgo, es absolutamente necesario que el servicio sea tan eficiente y que la propuesta de valor crezca en experiencia, como torneos, acceso a tiendas deportivas, facilidad en el uso de la aplicación, rankings, comunidades y escuchar lo que los clientes van demandando para cumplir siempre con sus expectativas.

#### **8.2 Riesgo Técnico**

El riesgo técnico más grande encontrado es la baja en el servicio por parte del proveedor de tecnología o la obsolescencia de equipos del mismo. Para mitigar este, es necesario estar en continuo contacto con el proveedor, así como establecer procesos SARO, que permitan respuestas inmediatas ante posibles caídas del servicio o cuando se vislumbre que los equipos fallan por tema de obsolescencia. Otra alternativa es tener proveedores alternos, dado que, en caso de fatalidad de alguno de los sistemas, pueda dar apoyo inmediato. Esta última situación se ve asociada al crecimiento no medido de usuarios en periodos cortos de tiempo. Se establecen cláusulas en el



contrato con el proveedor, que penalizan posibles incumplimientos de sus tareas. También se tendrán opciones con otros proveedores en caso de rompimiento anticipado del contrato.

Se reconoce como un riesgo técnico la posible copia por parte de competidores inmersos en el sector de la tecnología o deportes de la idea. Sin embargo, se realizará el registro de marca ante la sociedad industria y comercio, y del software ante la dirección nacional de derechos de autor.

### **8.3 Riesgo Financiero**

El riesgo financiero de Sport Partner se basa principalmente en el incumplimiento de las proyecciones de ingresos por venta de servicios a usuarios clientes y clientes empresas, lo que pondría en riesgo el capital invertido por parte de los accionistas o el no cumplimiento del 15% de TIR del proyecto. Al no tener endeudamiento financiero el riesgo por aumento en tasas de interés no existe.

## Capítulo IX

### 9.1 Análisis de Sensibilidad

Como se aprecia en todos los indicadores financieros, el negocio está expuesto en gran medida a la acogida por parte de los clientes y su continuidad, esta variable es absolutamente definitiva sobre la viabilidad de la empresa, dada la dependencia por única fuente de ingreso. En análisis realizado, se deben tener a lo sumo 3.000 clientes para asegurar los flujos que permitan la continuidad del negocio; esta cifra corresponde a una efectividad aproximada del 70% de los ingresos planeados, por lo que el escenario es suficientemente ácido, que arroja una TIR del 44,61%, con valor de liquidación de empresa, y EBITDA de \$ 87.791.359, tal y como se aprecia en la tabla 22. Ante una acogida superior a la proyectada, la TIR del proyecto crece de forma adecuada y el EBITDA del mismo genera una valoración de la empresa, haciendo que la inversión de capital retorne más rápido.

Tabla 22. Flujo de caja Análisis de Sensibilidad

	<b>Año 0</b>	<b>2.018</b>	<b>2.019</b>	<b>2.020</b>	<b>2.021</b>
Utilidad Neta (Utilidad operativa)	0	-89.099.107	24.448.538	51.055.436	87.971.359
Total Depreciación	0	1.333.333	1.333.333	1.333.333	0
Pagos de capital		0	0	0	0
Total Amortización	0	189.000	189.000	189.000	0
EBITDA		-87.765.773	25.781.871	52.388.769	87.971.359
1. Flujo de fondos neto del periodo		-87.576.773	25.970.871	52.577.769	87.971.359
Inversiones de socios	100.000.000	0	0	0	0
Préstamo	0	0	0	0	0
2. Inversiones netas del periodo	100.000.000	0	0	0	0
3. Liquidación de la empresa					483.842.474
4. (=1-2+3) Flujos de caja totalmente netos	-100.000.000	-87.576.773	25.970.871	52.577.769	571.813.833
<b>Balance de proyecto</b>	<b>-100.000.000</b>	<b>-202.576.773</b>	<b>-206.992.418</b>	<b>-185.463.512</b>	<b>358.530.795</b>
<b>Periodo de pago descontado</b>	<b>3,34</b>				
<b>Tasa interna de retorno</b>	<b>44,61%</b>				
<b>Valor presente neto</b>	<b>204.991.146</b>				
<b>Tasa mínima de retorno</b>	<b>15,00%</b>				

## 9.2 Evaluación del proyecto

Tabla 23. Flujo de caja neto Sport Partner

FLUJO DE CAJA NETO					
	Año 0	2.018	2.019	2.020	2.021
Utilidad Neta (Utilidad operativa)	0	-79.069.442	65.382.104	105.862.661	161.354.421
Total Depreciación	0	1.333.333	1.333.333	1.333.333	0
Pagos de capital		0	0	0	0
Total Amortización	0	189.000	189.000	189.000	0
EBITDA		-77.736.109	66.715.438	107.195.995	161.354.421
1. Flujo de fondos neto del periodo		-77.547.109	66.904.438	107.384.995	161.354.421
Inversiones de socios	100.000.000	0	0	0	0
Préstamo	0	0	0	0	0
2. Inversiones netas del periodo	100.000.000	0	0	0	0
3. Liquidación de la empresa					0
4. (=1-2+3) Flujos de caja totalmente netos	-100.000.000	-77.547.109	66.904.438	107.384.995	161.354.421
<b>Balance de proyecto</b>	<b>-100.000.000</b>	<b>-192.547.109</b>	<b>-154.524.737</b>	<b>-70.318.453</b>	<b>80.488.200</b>
<b>Periodo de pago descontado</b>	<b>3,47</b>				
<b>Tasa interna de retorno</b>	<b>25,52%</b>				
<b>Valor presente neto</b>	<b>46.019.390</b>				
<b>Tasa mínima de retorno</b>	<b>15,00%</b>				

Para evaluar el proyecto se ha tenido en cuenta una tasa de retorno del 15%, que es la tasa que puede ofrecer una inversión de riesgo dinámico en proyectos de infraestructura, posiciones en monedas y proyectos de tecnología. El resultado de la evaluación arroja cifras positivas, una TIR del 25,52% por encima de lo esperado por los accionistas, con retorno de la inversión de 3,47 años. El comportamiento del EBITDA es positivo creciendo aproximadamente 35 millones para 2020 cada año y \$ 55 millones para 2021, cifras adecuadas teniendo el nivel de inversión que se realiza y la valoración de marca que podría Sport Partner en un futuro.

Tomando como referencia un valor de 6,5<sup>1</sup>, como multiplicador del EBITDA para valoración de la empresa, arroja que, al cabo de 4 años, la empresa vale \$ 887.449.316 y la TIR total sería de 78,40%.

<sup>1</sup> Multiplicador del EBITDA, <http://howtoplanandsellabusiness.com/how-to-value-a-business/ebitda-multiples-by-industry/>

Tabla 234. Flujo de caja neto Sport Partner, con valor venta empresa.

<b>FLUJO DE CAJA NETO</b>					
	<b>Año 0</b>	<b>2.018</b>	<b>2.019</b>	<b>2.020</b>	<b>2.021</b>
Utilidad Neta (Utilidad operativa)	0	-79.069.442	65.382.104	105.862.661	161.354.421
Total Depreciación	0	1.333.333	1.333.333	1.333.333	0
Pagos de capital		0	0	0	0
Total Amortización	0	189.000	189.000	189.000	0
<b>EBITDA</b>		<b>-77.736.109</b>	<b>66.715.438</b>	<b>107.195.995</b>	<b>161.354.421</b>
<b>1. Flujo de fondos neto del periodo</b>		<b>-77.547.109</b>	<b>66.904.438</b>	<b>107.384.995</b>	<b>161.354.421</b>
Inversiones de socios	100.000.000	0	0	0	0
Préstamo	0	0	0	0	0
<b>2. Inversiones netas del periodo</b>	<b>100.000.000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>3. Liquidación de la empresa</b>					<b>887.449.316</b>
<b>4. (=1-2+3) Flujos de caja totalmente netos</b>	<b>-100.000.000</b>	<b>-77.547.109</b>	<b>66.904.438</b>	<b>107.384.995</b>	<b>1.048.803.737</b>
<b>Balance de proyecto</b>	<b>-100.000.000</b>	<b>-192.547.109</b>	<b>-154.524.737</b>	<b>-70.318.453</b>	<b>967.937.516</b>
<b>Periodo de pago descontado</b>	<b>3,07</b>				
<b>Tasa interna de retorno</b>	<b>78,40%</b>				
<b>Valor presente neto</b>	<b>553.421.416</b>				
<b>Tasa mínima de retorno</b>	<b>15,00%</b>				

## 10. Conclusiones

- El éxito de la aplicación y de la empresa, estará en la aceptabilidad y creación de experiencia que puedan tener los clientes. Es de vital importancia, estar muy receptivo a los aprendizajes que los clientes puedan entregar, por lo que el trabajo de campo es prioritario y debe ser constante.

- La necesidad por jugar con nuevas personas y en ocasiones no tener con quien jugar fútbol existe y es de buen tamaño, por lo tanto, las personas tienen disposición de pago por satisfacer dicha necesidad. Es absolutamente necesario que la aplicación logre cumplir con su promesa de valor que es siempre encontrar con quien jugar. Esta condición también estará muy amarrada al éxito de la estrategia de ventas y promoción.

- La creación de modelos de negocios a partir de sectores de gran expansión como deportes y tecnología, tienen un amplio mercado objetivo, gran espacio para resolución de necesidades de dicho mercado y oportunidades de obtención de beneficios económicos.

- La tendencia actual es entregar soluciones a través de herramientas tecnológicas, por lo tanto, crear Sport Partner va en sintonía con lo que el mercado objetivo está demandando, siendo una gran oportunidad de creación de marca, que tiene grandes oportunidades de valorizarse en el tiempo.

### Referencias Bibliográficas

Díaz, S. (2017). ¿Qué es el Fitness y qué significa para cada deportista? En: Musculación total, Entretenimiento, 23 de junio de 2017.

<https://www.musculaciontotal.com/entrenar/que-es-el-fitness/>

Enter (2016). COLOMBIA, CUARTO PAÍS DE LATINOAMÉRICA EN CONSUMO DE APPS MÓVILES. En: <http://www.enter.co/chips-bits/apps-software/colombia-cuarto-pais-de-latinoamerica-en-consumo-de-apps-moviles/>

El País (2015). ¿Por qué Cali continúa siendo la capital deportiva de Colombia? En: Elpaís.com.co, deportes, Alcaldía de Cali, 14 de septiembre de 2015. Recuperado de: <http://www.elpais.com.co/cali/por-que-continua-siendo-la-capital-deportiva-de-colombia.html>

El Tiempo (2017). La Estrategia de Rappi. En: <http://blogs.eltiempo.com/digital-jumper/2017/07/27/la-estrategia-de-rappi/>

Wikipedia (2017). Economía digital. [En línea]. Recuperado de: [https://es.wikipedia.org/wiki/Econom%C3%ADa\\_digital](https://es.wikipedia.org/wiki/Econom%C3%ADa_digital)

EL Colombiano (2015). Colombia, el país más sedentario del mundo En: <http://www.elcolombiano.com/colombia/salud/colombia-el-pais-mas-sedentario-del-mundo-JH2768319>

## Anexos

### Anexos A. Encuesta realizada a usuarios del segmento de mercado objetivo

Ficha técnica	
<b>Diseño muestral</b>	No probabilístico, muestreo casual, escala nominal
<b>Poblacion objetivo</b>	Personas entre los 18 - 40 años de estratos medio-altos
<b>Tamaño de la muestra</b>	215
<b>Momento estadístico</b>	02 de noviembre - 04 de noviembre de 2017
<b>Financiacion</b>	Propia
La encuesta se realizo a traves de google form, encustas fisicas y correo electronico.	

**1. Seleccione su rango de edad.**

18 – 20 años     20 – 25 años     25 – 30 años     30 – 35 años     Mas de 35 años

**2. ¿Cuál es su ocupación?**

Empleado     Desempleado     Independiente     Estudiant

**3. ¿Qué tan importante considera la práctica de algún deporte?**

Sin Importancia     Poco importante     Importante     Muy importante

**4. ¿Practica usted algún deporte?**

Si     No

**5. Si su respuesta a la pregunta anterior fue si, ¿Cuál es su motivación o impulso para realizar la práctica de un deporte?**

Salud     Diversión     Competencia     Relaciones sociales

**6. Si su respuesta a la pregunta 4 fue si,Cuál de los siguientes deportes es el de su preferencia.**

Futbol       Teni s      Golf       Baloncesto       Ciclismo

**7. Si su respuesta a la pregunta 4 fue si, ¿Con que frecuencia practica ustedes el deporte de su preferencia?**

Varias veces por semana       Una vez por semana       Una vez cada 15 días   
Una vez cada mes       Pocas veces al año       Nunca

**8. Si su respuesta a la pregunta 4 fue si, ¿Cuál de los siguientes inconvenientes se le presentan a la hora de querer practicar su deporte de preferencia?**

No tiene con quien practicarlo	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
No encuentra donde practicarlo	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
No encuentra rivales adecuados	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>

**9. Si su respuesta a la pregunta 4 fue si, ¿Encuentra usted a veces aburrido practicar su deporte de preferencia siempre con las mismas personas?**

Si      No

**10.Si la pregunta anterior contesto si, responda: ¿Actualmente como soluciona esta situación?**

Redes sociales       Comunidades deportivas       Academias      No tiene solució n      Otra

**11.Si su respuesta a la pregunta 4 fue si, ¿Está usted abierto a la posibilidad de practicar su deporte de preferencia con personas que no conoce, pero que tienen sus mismas preferencias y nivel?**

Si       No

**12.¿Es usted un usuario habitual de aplicaciones móviles?**

Si       No



**13.¿Actualmente, paga usted alguna mensualidad por uso o servicio de alguna aplicación móvil?**

Si  No

**14.Si su respuesta en la pregunta 4 fue si, ¿Estaría usted dispuesto a pagar una mensualidad por una aplicación móvil que le resuelva los inconvenientes mencionados en la pregunta 6, y que adicionalmente le permita conocer nuevas personas con sus mismos gustos, preferencias y nivel deportivo?**

Si  No

**15.Si la pregunta anterior contestos si, ¿Cuánto estaría usted dispuesto a pagar mensualmente por esta aplicación?**

Entre \$1.000 - \$3.000  Entre \$3.001 - \$10.000 Entre \$10.001 - \$20.00 Mas \$20.00

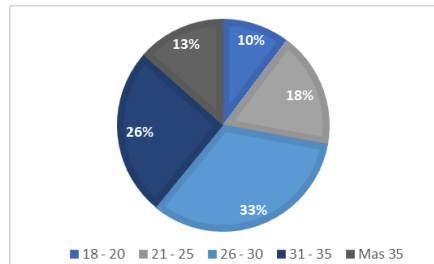
## Anexos B. Resultados de las encuestas sport partner

**Descripción.** La encuesta fue realizada a 215 hombres entre los 15 y 40 años de edad, de estratos medio-alto, con la finalidad de conocer acerca de la práctica del deporte, sus preferencias, inconvenientes y motivaciones, al igual, como la familiaridad de este mercado objetivo con el uso de aplicaciones móviles de pago y su disposición a pagar por estas.

### Respuestas de la encuesta

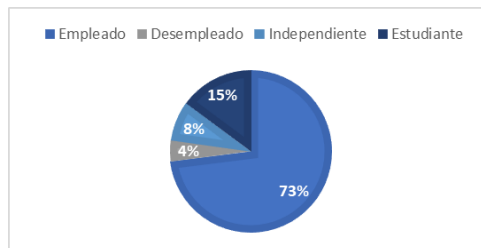
#### 1. Edad.

18 - 20	21 - 25	26 - 30	31 - 35	Mas 35	Total
22	38	71	55	29	215



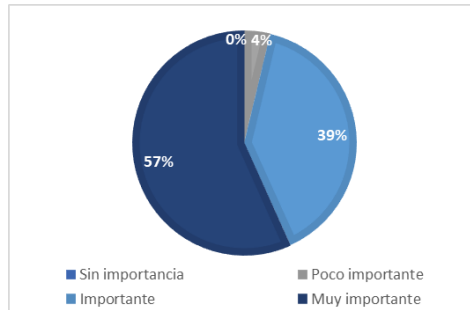
#### 2. Ocupación.

Empleado	Desempleado	Independiente	Estudiante	Total
157	9	17	32	215



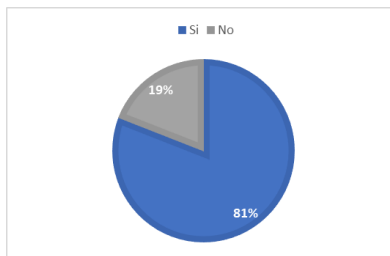
#### 3. Importancia de la práctica del deporte.

Sin importancia	Poco importante	Importante	Muy importante	Total
0	8	85	122	215



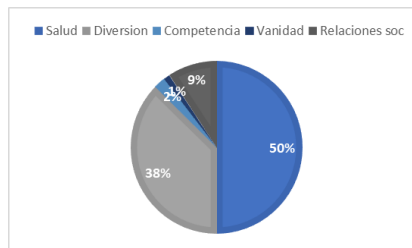
**4. Práctica del deporte.**

Si	No	Total
174	41	215



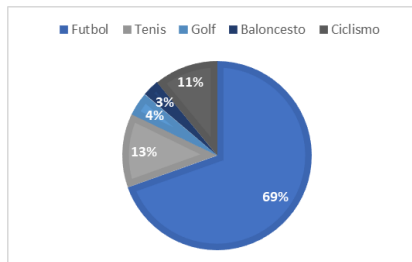
**5. Motivación para hacer deporte.**

Salud	Diversion	Competencia	Vanidad	Relaciones soc	Total
87	65	4	2	16	174



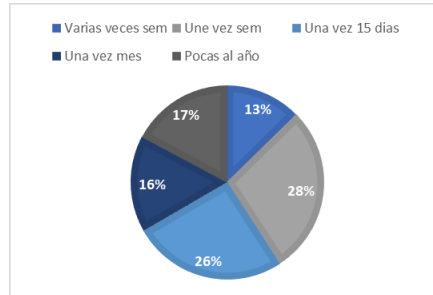
**6. Deporte de preferencia.**

Futbol	Tenis	Golf	Baloncesto	Ciclismo	Total
121	22	7	5	19	174



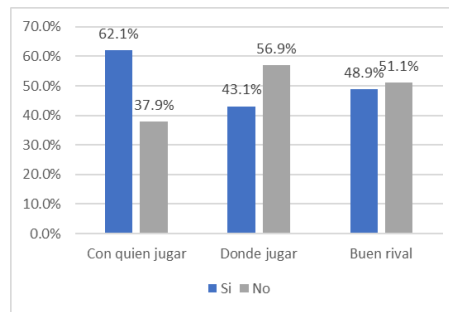
**7. Frecuencia de la práctica.**

Varias veces sem	Una vez sem	Una vez 15 días	Una vez mes	Pocas al año	Total
22	49	45	28	30	174



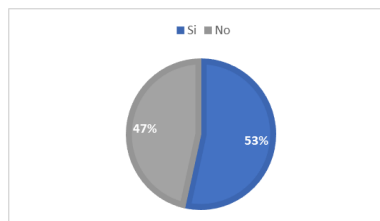
**8. Inconvenientes a la hora de practicar deporte.**

	Si	No	Total
Con quien jugar	62.1%	37.9%	100%
Donde jugar	43.1%	56.9%	100%
Buen rival	48.9%	51.1%	100%



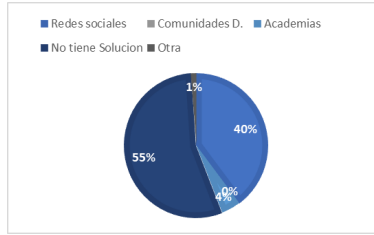
**9. Gusto por jugar con las mismas personas.**

Si	No	Total
93	81	174



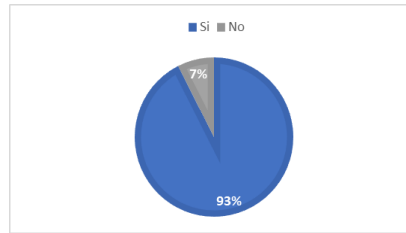
**10. Soluciones a la situación anterior.**

Redes sociales	Comunidades D.	Academias	No tiene Solucion	Otra	Total
37	0	4	51	1	93



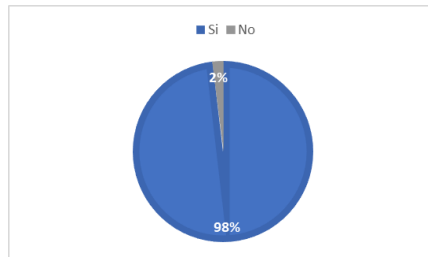
**11. Interés en conocer y jugar con personas diferentes.**

Si	No	Total
161	13	174



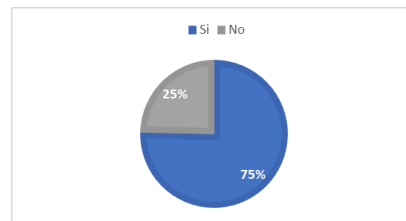
**12. Uso de aplicaciones móviles.**

Si	No	Total
211	4	215



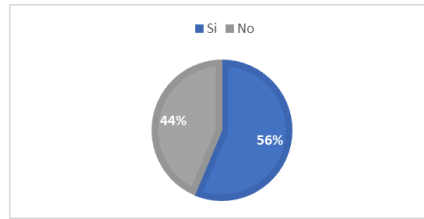
**13. Pago mensual de aplicaciones móviles.**

Si	No	Total
162	53	215



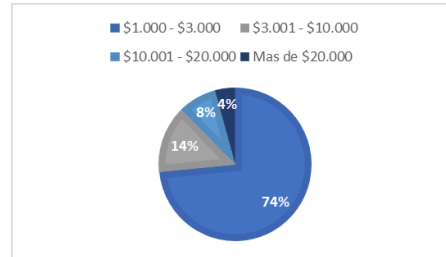
**14. Disposición a pagar por la aplicación.**

Si	No	Total
98	76	174



### 15. Rangos de precio dispuestos a pagar.

\$1.000 - \$3.000	\$3.001 - \$10.000	\$10.001 - \$20.000	Mas de \$20.000	Total
72	14	8	4	98



## Anexos C. Encuesta realizada a usuarios del segmento de mercado objetivo sobre estructura y diseño de aplicaciones móviles

Ficha tecnica	
Diseño muestral	No probabilístico, muestreo casual, escala nominal
Poblacion objetivo	Personas entre los 18 - 40 años de estratos medio-altos
Tamaño de la muestra	215
Momento estadístico	02 de noviembre - 04 de noviembre de 2017
Financiacion	Propia
La encuesta se realizo a traves de google form, encuestas físicas y correo electronico.	

### ENCUESTA PROTOTIPO APLICACION MOVIL SPORT PARTNER.

Sport Partner es una aplicación móvil que permite una búsqueda confiable, amigable y rápida de un compañero para realizar cualquier práctica deportiva. A partir de sus experiencias con aplicaciones móviles conteste las siguientes preguntas:

1. ¿De los siguientes aspectos, cual considera usted que el más importante a la hora de descargar una aplicación móvil?

Color       Esloga       Describe       Califica  n       go

2. De las siguientes características, cual considera la más importante en relación con la estructura y diseño en las aplicaciones móviles.

Amigable  Interactiva  Robusta  Sencilla  Detallada

**3. Cuál de los siguientes colores asocian más a la práctica de deporte.**

Rojo  Azul  Verde  Negro

**4. ¿Estaría usted dispuesto a generar un perfil completo de sus habilidades físicas y deportivas para tener acceso a la aplicación móvil?**

Si  No

**5. Conociendo que el objetivo principal de la aplicación es la búsqueda de compañero de práctica deportiva, que otros complementos le parecen adecuados para la aplicación.**

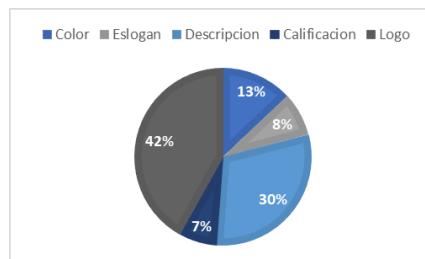
**Anexos D. Resultados de las encuestas prototipo aplicación movil sport partner**

**Descripción.** La encuesta fue realizada a 215 hombres entre los 15 y 40 años, de estratos medio-alto, con la finalidad de conocer acerca de cómo les gustaría fuera la aplicación móvil de Sport Partner.

**Respuestas a la encuesta.**

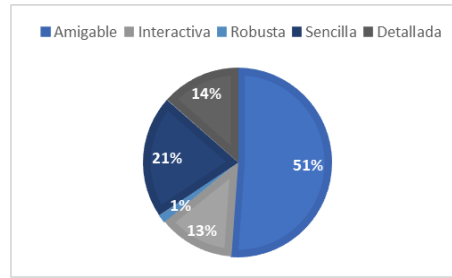
**1. Aspectos relevantes a la hora de descargar una aplicación.**

Color	Eslogan	Descripcion	Calificacion	Logo	Total
28	17	65	15	90	215



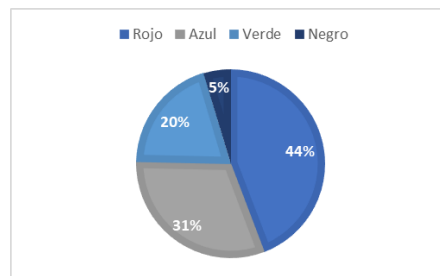
**2. Estructura y diseño.**

Amigable	Interactiva	Robusta	Sencilla	Detallada	Total
110	28	3	45	29	215



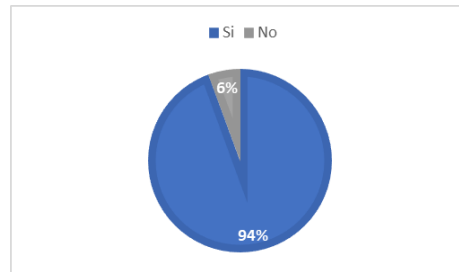
**3. Color**

Rojo	Azul	Verde	Negro	Total
95	67	43	10	215



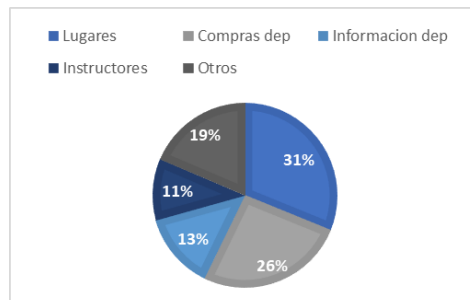
**4. Llenar perfil de usuario.**

Si	No	Total
203	12	215



**5. Complementos.**

Lugares	Compras dep	Informacion dep	Instructores	Otros	Total
67	56	29	23	40	215





## **Anexos E. Propuesta de prestación de servicios de desarrollo de software, Owak S.A.S**



### PROPUESTA DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE DESARROLLO DE SOFTWARE

La siguiente propuesta se presenta como una base de negociación para el establecimiento de una relación de trabajo entre Diego Parra Torres identificado con la cedula de ciudadanía No. 9.736.994 de Armenia y Daniel Obyrne De V. identificado con la cedula de ciudadanía No. 16.286.589 de Cali, Representante Legal de OWAK SAS con Nit. 901.033.787-8

El **objeto de servicio** es una aplicación para Android y iOS. Además se contempla el desarrollo del backend necesario para las tareas de soporte requeridas por la aplicación y la realización del diseño gráfico.

#### SERVICIO

La relación de servicio ofrecida en la presente propuesta contempla las siguientes actividades por parte del desarrollador:

- Asesoría en toma de decisiones técnicas.
- Acompañamiento en proceso de licitación de requisitos.
- Arquitectura de la aplicación.
- Construcción de la aplicación a nivel de código u experiencia de usuario (UX).
- Construcción del backend de soporte (Si aplica).
- Construcción de front end de soporte o integración con el LMS (Learning ManagementSystem).
- Pruebas de software.
- Documentación técnica del software (No contempla manuales de usuario final).
- Acompañamiento en puesta en marcha del sistema.

#### ENTENDIMIENTO DEL PROBLEMA

De acuerdo a la reunión sostenida previa a la presentación de esta propuesta, se entiende de manera sucinta que se tiene la necesidad de construir una aplicación para crear una red colaborativa entre personas que practiquen fútbol, donde se puedan integrar para la practica del deporte. Se identificaron las siguientes funcionalidades:

- Cuentas de usuario
  - ✓ Creación de cuenta en la aplicación.
  - ✓ Darse de baja en la aplicación.
  - ✓ Crear cuenta en la aplicación usando cuentas de redes sociales vía OAuth (Facebook, Google Plus, Live Id, Twitter)
  - ✓ Vincular una cuenta a una red social.
  - ✓ Desvincular una cuenta de una red social.
  - ✓ Recuperar contraseña.
  - ✓ Editar el perfil
  - ✓ Mostrar y permitir aceptar términos y condiciones del servicio.
  
- Cuestionario
  - ✓ Presentación y diligenciamiento de preguntas principales y preguntas relacionadas.
  
- Red de contactos
  - ✓ Presentación de personas cercanas que coinciden con respuestas y/o perfil.
  - ✓ Añadir o descartar de la red persona presentada.
  - ✓ Envío de notificación de adición a la red.
  - ✓ Consulta de notificaciones pendientes.
  - ✓ Ver personas en la red
  - ✓ Ver perfil de usuario de la red
  - ✓ Excluir persona de la red
  - ✓ Chat entre 2 miembros conectados en red.
  - ✓ Envío de una pregunta a la red de contactos.
  - ✓ Ver las preguntas de mi red de contactos.
  - ✓ Responder una solicitud.
  - ✓ Descartar una o varias solicitudes.
  - ✓ Calificar una respuesta y/o perfil.
  
- Anuncios y publicidad geolocalizadas
  - ✓ Presentación de anuncios (advertising) en la aplicación.
  - ✓ Sugerir al usuario encender su GPS.
  - ✓ Suscribirse al canal de notificaciones.
  - ✓ Enviar ubicación al backend.
  - ✓ Evaluar posible publicidad a presentar según ubicación.
  - ✓ Enviar notificación push con anuncio.
  - ✓ Ver detalle de la notificación push.
  - ✓ Administración de anuncios geolocalizados.

## SUPUESTOS

Se tienen los siguientes supuestos para el proyecto:

- El cliente deberá proveer la infraestructura necesaria para implementar el backend y front end de soporte.
- Nos hacemos responsables de la distribución y/o publicación en las tiendas de aplicaciones.

## METODOLOGÍA DE TRABAJO

Nuestro equipo de trabajo maneja afinidad por las metodologías ágiles. Por lo cual se trabaja siguiendo algunas prácticas sugeridas por las mismas.

Se sugieren ciclos de trabajo de 2 semanas. Estos ciclos suponen las siguientes actividades:

- El cliente y desarrollador sostienen una reunión de inicio del ciclo donde se pactan los entregables y metas para el mismo.
- Posterior a la reunión con el cliente el equipo de trabajo del desarrollador se reúne, y estima los tiempos necesarios para la ejecución de las tareas del ciclo.
- La estimación en horas por cada uno de los integrantes del equipo se presenta el mismo día de inicio del ciclo en espera de aprobación por parte del cliente.
- El cliente provee durante la primera semana, todos los recursos necesarios para el alcance de las metas del ciclo.
- En la finalización del ciclo se realiza una reunión de entrega y revisión de los entregables y metas pactadas y se recibe retroalimentación para el ajuste de los mismos antes del inicio del siguiente ciclo.

## TECNOLOGÍAS PROPUESTAS

- Las aplicaciones móviles serán construidas usando XAML y C#
  - ✓ Android y iOS: Xamarin Forms
- El backend será construido usando Azure Mobile Services (C# .NET)
- El front end de soporte para el registro de los anuncios será construido usando ASP.NET MVC 5 y será desplegado en Azure.

## ENTREGABLES

- Código fuente
  - ✓ Código de la aplicación desarrollada.
  - ✓ Código del backend implementado.
  - ✓ Código del sitio web implementado para registro de anuncios.
- Documentación
  - ✓ Documento de elicitación de requisitos: Historias de Usuario, criterios de aceptación, prototipos, requisitos no funcionales y de información
  - ✓ Documento de Arquitectura del Sistema.
  - ✓ Documento de despliegue de backend y front end de anuncios.

## COSTOS

El valor hora hombre será de 40.000 COP (Cuarenta mil pesos colombianos).

Los costos de viajes para sesiones de trabajo en sitio con el cliente deben ser asumidos por el cliente.

## ESTIMACIÓN APROXIMADA

La siguiente estimación es una aproximación a los tiempos mínimos requeridos para el desarrollo de las funcionalidades identificadas en este documento, incluyendo el diseño gráfico y de experiencia de usuario. Se presentan como una base de negociación que debe ser revisada antes de la firma del contrato de trabajo si llegara a concretar.

Módulo	Apps / Front end	Backend	Valor aproximado
Cuentas de usuario	50	25	\$ 3.000.000
Cuestionario	15	10	\$ 1.000.000
Red de contactos	68	45	\$ 4.520.000
Anuncios y publicidad	57	33	\$ 3.600.000
		TOTAL	\$ 12.120.000

Módulo	Valor aproximado
Soporte y mantenimiento	\$ 1.500.000

## PAGOS

- Se cancela el 100% de desarrollo por adelantado.
- El pago mensual se cancela mes vencido.
- El incumplimiento de los pagos en más de 30 días de acuerdo a lo pactado supone el pago de una multa de 20% sobre el valor del pago no realizado.

## TÉRMINOS Y GARANTÍA

- **Vigencia:** La presente propuesta tiene una vigencia de 15 días a partir de la presentación de la misma.
- **Comunicación y tareas:** La comunicación y tareas del proyecto será manejada a través de un board privado en Trello con el fin de conservar la evidencia de las conversaciones de las historias de usuario. En ningún caso el board será compartido con personas diferentes a los miembros del equipo mencionados en la presente propuesta.
- **Repositorio:** Las fuentes y recursos del proyecto serán almacenados en un repositorio privado en GitHub cuyo costo estará a cargo del desarrollador. El cliente tendrá acceso a este repositorio en cualquier momento.
- **Incidentes:** El manejo de incidentes será realizado a través de la herramienta complementaria de Github para tal propósito en el repositorio del proyecto.

- **Control de cambios:** Cada cambio solicitado durante un ciclo deberá ser indicado en Trello. El desarrollador analizará los cambios y procederá a comunicar el impacto. Se iniciará la implementación del cambio posterior a la aprobación por parte del cliente según aplique en el mismo ciclo o uno posterior.
- **Garantía:** Los incidentes encontrados en la aplicación serán corregidos sin costo adicional hasta 3 meses después de la entrega final, siempre que dichos incidentes se encuentren en el código fuente creado por el desarrollador y la aplicación no haya sido manipulada por terceros.
- **Acuerdo de confidencialidad:** El desarrollador se compromete a firmar los acuerdos de confidencialidad necesarios.
- **Entrega de recursos de trabajo:** Con la aceptación de esta propuesta el cliente comprende que no contar con los recursos o especificaciones requeridas durante un ciclo puede afectar los tiempos de entrega y cierre de las tareas relacionadas en el mismo y que puede derivar en actividades que incrementen el tiempo invertido en las actividades propuestas para el ciclo.
- **Aceptación de entregables:** El cierre de un ciclo supone la aceptación por parte cliente de los entregables pactados en el mismo.

PROPUESTA PRESENTADA POR:

Daniel OByrne Val de nebros

C.C. 16.286.589 de Ciudad de Cali

28 de noviembre de 2017 – Valle del cauca