



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**

**Escuela de
Postgrado**

**PLAN DE NEGOCIOS: PLATAFORMA DIGITAL PARA RESERVA DE CANCHAS Y
COMUNIDAD DEPORTIVA - PLAY ZONE EN EL PERIODO 2027-2029**

**Trabajo de Investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Magíster en Administración**

**Presentado por
Maria Rosa Irina Delgado Reyes
Wilson Laurente Pacco
Hernan Antonio Ruiz Angulo
Jorge Alexander Yarleque Miller**

Asesor: Wilfredo Jesus Lafosse Quintana
[0000-0002-5348-9351](tel:0000-0002-5348-9351)

Lima, marzo de 2026



UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO

Escuela de
Postgrado

REPORTE DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO

A través del presente, Wilfredo Lafosse Quintana deja constancia que el trabajo de investigación titulado “PLAN DE NEGOCIOS: PLATAFORMA DIGITAL PARA RESERVA DE CANCHAS Y COMUNIDAD DEPORTIVA - PLAY ZONE EN EL PERIODO 2027-202.” presentado por los alumnos:

1	MARIA ROSA IRINA DELGADO REYES
2	WILSON LAURENTE PACCO
3	HERNAN ANTONIO RUIZ ANGULO
4	JORGE ALEXANDER YARLEQUE MILLER

para optar al grado académico de magíster en administración, fue sometido al análisis del sistema anti-plagio Turnitin el día 14 de agosto 2026, dando el siguiente resultado:

turnitin Ir a Vista nueva Maria Rosa Irina Delgado Reyes v06-06-26... 1 de 3

Resumen de coincidencias

16 %

1 Entregado a Universidad... 5 %
Trabajo del estudiante

2 repositorio.up.edu.pe 1 %
Fuente de Internet

3 www.coursehero.com 1 %
Fuente de Internet

4 Entregado a Pontificia ... 1 %
Trabajo del estudiante

5 repositorioacademico... 1 %
Fuente de Internet

6 Entregado a Universidad... <1 %
Trabajo del estudiante

PLAN DE NEGOCIOS: PLATAFORMA DIGITAL PARA RESERVA DE CANCHAS Y
COMUNIDAD DEPORTIVA - PLAY ZONE EN EL PERIODO 2027-2029

Trabajo de Investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Magíster en Administración

Presentado por
Maria Rosa Irina Delgado Reyes
Wilson Laurente Pacco
Hernan Antonio Ruiz Angulo
Jorge Alexander Yarleque Miller

Asesor: Wilfredo Jesús Lafosse Quintana
ORCID 0000-0002-5348-9351

Se adjunta el reporte original completo

Wilfredo Lafosse Quintana

Agradecimiento

Dedicamos el trabajo de investigación a nuestras familias por su amor y paciencia infinita y por ser el pilar fundamental a lo largo de este arduo camino, a nuestros maestros, quienes con su guía y trabajo hicieron posible nuestra formación y a nosotros mismos como equipo; porque más allá de ser compañeros de estudios, nos convertimos en amigos, demostrando que la unión y la amistad son la clave para alcanzar grandes metas.

RESUMEN EJECUTIVO

El Perú registro para el 2025 más de 39 millones de conexiones móviles activas, cifras que evidencian un alto nivel de conectividad que abarca a gran parte de la población. Si súmanos a esto la tendencia creciente de digitalización de actividades deportivas, Perú se posiciona como un país altamente atractivo para los negocios que integren la adquisición de servicios con los deportes. Bajo este contexto, Play Zone se abre paso como una plataforma digital, social y de comunidad deportiva para aficionados al fútbol y otros deportes, donde los usuarios pueden organizar partidos, gestionar equipos y participar en torneos.

La principal oferta de valor de Play Zone es su enfoque en crear una comunidad que permita a los aficionados a los deportes la búsqueda y conexión inteligente de canchas, jugadores, equipos y servicios complementarios según disponibilidad, ubicación y nivel de juego, y para los dueños de las canchas, la maximización de ocupación y eficiencia operativa en la administración de las mismas.

La estrategia empleada es la de Enfoque Mejor Valor que busca ofrecer el mejor valor a los aficionados a los deportes, cubriendo sus necesidades de agrado en base a una experiencia de comunidad deportiva.

La estrategia de crecimiento tiene como objetivo el posicionamiento dentro del mercado en cinco regiones en el Perú, iniciado en Lima en el primer año, para luego abarcar en los próximos años cuatro regiones (Cusco, La Libertad, Arequipa y Tacna) las cuales concentran la mayor cantidad de canchas.

El resultado financiero es viable, sustentado en un VAN económico de S/ 2.6 millones y una TIR de 68 %, superiores al *COK* (22.07 %) y al *WACC* (19.25 %). Play Zone es estratégicamente sólido, alcanzado al tercer año de operación un *ROE* superior al 60 %, logrando así una ventaja competitiva sostenible en el sector de servicios digitales y de entretenimiento deportivo.

TABLA DE CONTENIDO

Resumen ejecutivo	i
Capítulo I. Oportunidad de negocio	1
1.1 Definición del problema o necesidad	1
1.2 Idea de negocio	1
1.3 Propuesta de valor	1
1.4 Público objetivo	1
1.5 Modelo Canvas	2
Capítulo II. Análisis externo	3
2.1 Macroentorno (análisis PESTEL)	3
2.1.1 Factores políticos	3
2.1.2 Factores económicos	3
2.1.3 Factores socioculturales	4
2.1.4 Factores tecnológicos	4
2.1.5 Factores ecológicos	5
2.1.6 Factores legales	5
2.2 Microentorno (las Cinco Fuerzas de Porter)	6
2.2.1 Rivalidad entre competidores existentes	6
2.2.2 Amenaza de entrada de nuevos competidores	6
2.2.3 Amenaza de productos y servicios sustitutos	6
2.2.4 Poder de negociación de los proveedores	7
2.2.5 Poder de negociación de los consumidores	7
2.2.6 Atractividad del sector	7
2.3 Matriz EFE (evaluación de factores externos)	7
2.4 MPC (matriz del perfil competitivo)	8
Capítulo III. Investigación de mercado	10
3.1 Objetivo del estudio	10
3.2 Objetivos	10
3.2.1 General	10
3.2.2 Específicos	10
3.3 Metodología	11
3.3.1 Fuentes primarias	11
3.3.2 Fuentes secundarias	11

3.4	Tamaño de la muestra	11
3.5	Estimación de la demanda	12
Capítulo IV. Análisis interno		14
4.1	Áreas funcionales (AMOFHIT).....	14
4.2	Matriz EFI (evaluación de factores internos).....	15
4.3	Matriz VRIO	15
4.4	Estrategia genérica	16
4.5	Estrategias de crecimiento	16
Capítulo V. Objetivos y estrategia		17
5.1	Misión	17
5.2	Visión.....	17
5.3	Objetivos	17
5.3.1	General.....	17
5.3.2	Estratégicos	17
5.4	Matriz FODA cruzado	17
5.5	Alineamiento de estrategias con los objetivos	19
5.6	Resumen de estrategias seleccionadas	20
5.6.1	Genérica	20
5.6.2	De crecimiento	20
Capítulo VI. Planes funcionales.....		21
6.1	Marketing.....	21
6.1.1	Objetivos	21
6.1.2	Estrategias y acciones para lograr los objetivos	21
6.1.3	Las 7P del marketing	22
6.1.4	Presupuesto	27
6.2	Operaciones.....	27
6.2.1	Objetivos	27
6.2.2	Proceso del negocio	28
6.2.4	Acciones para cumplir los objetivos	33
6.2.5	Presupuesto	34
6.3	Recursos Humanos.....	37
6.3.1	Objetivos	38
6.3.2	Cultura organizacional	38

6.3.3	Programa de acciones laborales	39
6.3.4	Presupuesto	39
6.4	RSC (Responsabilidad Social Corporativa).....	40
6.4.1	<i>Stakeholders</i>	40
6.4.2	Objetivos	41
6.4.3	Acciones estratégicas	42
6.4.4	Presupuesto	42
6.5	Finanzas y evaluación financiera	43
6.5.1	Objetivos específicos	43
6.5.2	Datos, supuestos y políticas	43
6.5.3	Inversión y financiamiento	44
6.5.4	Tasa de descuento	44
6.5.5	Situación financiera	46
6.5.6	Estado de resultados.....	47
6.5.7	Flujo de caja.....	48
6.5.8	TIR y VAN	49
6.5.9	Sensibilidad.....	49
	Conclusiones	51
	Recomendaciones	52
	Referencias.....	53
	Anexos	55

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Evaluación del perfil de atractivo de la industria.....	7
Tabla 2.	Matriz EFE de la empresa.....	8
Tabla 3.	Matriz del perfil competitivo de la empresa.	9
Tabla 4.	Cálculo de la cantidad de canchas.	12
Tabla 5.	Proyección de canchas afiliadas y horas reservadas según año.....	13
Tabla 6.	Análisis de áreas funcionales - AMOFHIT.	14
Tabla 7.	Matriz EFI de la empresa.....	15
Tabla 8.	Matriz VRIO.	16

Tabla 9. Matriz FODA cruzado – oportunidades y amenazas.	18
Tabla 10. Matriz FODA cruzado – fortalezas y debilidades.....	18
Tabla 11. Matriz FODA cruzado – iniciativas estratégicas.	18
Tabla 12. Matriz FODA cruzado – objetivos estratégicos.....	19
Tabla 13. Objetivos específicos – Marketing.....	21
Tabla 14. Tabla de ingresos anuales con precios promedio.....	24
Tabla 15. Propuesta de valor respecto a la promoción.	24
Tabla 16. Propuesta de valor respecto a la plaza.	25
Tabla 17. Presupuesto – Marketing (expresado en S/.).....	27
Tabla 18. Objetivos específicos – Operaciones.	28
Tabla 19. Acciones operativas.	34
Tabla 20. Monto de la inversión (año 2026).....	34
Tabla 21. Unidades vendidas según mes.	35
Tabla 22. Presupuesto – Operaciones.	36
Tabla 23. Objetivos específicos – Recursos Humanos.	38
Tabla 24. Acciones presupuestadas – Recursos Humanos.	39
Tabla 25. Presupuesto – Recursos Humanos.	40
Tabla 26. Descripción de los stakeholders.....	40
Tabla 27. Objetivos específicos – RSC.....	42
Tabla 28. Acciones estratégicas – RSC.	42
Tabla 29. Presupuesto – RSC.....	42
Tabla 30. Objetivos específicos – Finanzas.	43
Tabla 31. Inversión (expresado en S/).	44
Tabla 32. Cálculo del COK.....	45
Tabla 33. Cálculo del WACC.	46
Tabla 34. Estados de situación financiera.	46
Tabla 35. Estado de resultados proyectados (expresado en miles de S/.).....	47
Tabla 36. Evaluación del flujo de caja.	48
Tabla 37. TIR y VAN.	49
Tabla 38. Sensibilidad del VAN.	50
Tabla 39. Sensibilidad del TIR.	50

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Modelo Canvas de Play Zone.....	2
Figura 2. Isologo.....	27
Figura 3. Flujograma de afiliación de dueños de cancha.....	29
Figura 4. Flujograma de reserva de canchas.....	31
Figura 5. Flujograma de soporte al usuario.	33
Figura 6. Organigrama del Año 0.	37
Figura 7. Organigrama del Año 3.	37

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Ficha técnica de la encuesta aplicada a jugadores.	55
Anexo 2. Ficha técnica de la encuesta aplicada a dueños o administradores de canchas deportivas.....	56
Anexo 3. Resultados de la encuesta a usuarios.....	57
Anexo 4. Resultados de encuesta a propietarios o administradores de canchas deportivas.	59
Anexo 5. Interfaz de usuario de la app.	61
Anexo 6. Planilla completa y acciones de recursos humanos de Play Zone.	64
Anexo 7. Ratios financieros.....	65

CAPÍTULO I. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

1.1 Definición del problema o necesidad

Actualmente, los jugadores aficionados enfrentan dificultades para encontrar equipos, completar jugadores, reservar espacios deportivos y gestionar torneos. Además, los dueños de canchas carecen de una plataforma optimizada para maximizar la ocupación de los espacios y mejorar la gestión de sus reservas. Por lo tanto, al identificar esta carencia la alternativa digital integral facilitaría la reserva de canchas y la organización de encuentros deportivos de manera eficiente.

1.2 Idea de negocio

Desarrollar una plataforma digital (*web y app*) para el periodo 2027-2029. Conectará a dueños de canchas y aficionados al fútbol con un enfoque de comunidad, y con potencial de crecimiento para cubrir otras disciplinas deportivas en el mediano plazo, a través de reservas y suscripciones para encuentros deportivos.

1.3 Propuesta de valor

- Plataforma social y de comunidad deportiva a través de la digitalización del proceso de reservas de canchas y organización de partidos.
- Conexión inteligente entre jugadores y equipos con canchas deportivas de futbol, según disponibilidad, ubicación y nivel de juego.
- Acceso a entrenadores y árbitros calificados.
- Beneficios exclusivos mediante un sistema de recompensas y fidelización.
- Maximización de ocupación y eficiencia operativa en la administración de las canchas de futbol.
- Automatización de torneos y estadísticas detalladas de jugadores y equipos.

1.4 Público objetivo

- Aficionados al fútbol que buscan participar y organizar partidos, entre edades de 15 a 55 años y de ambos sexos.
- Equipos amateurs interesados en completar jugadores y gestionar torneos, de las regiones de Lima, Cusco, La Libertad, Arequipa y Tacna.
- Personas que organizan actividades deportivas.

1.5 Modelo Canvas

Ver Figura 1.

Figura 1. *Modelo Canvas de Play Zone.*

Socios clave - Complejos deportivos y dueños de canchas de fútbol. - Empresas y marcas deportivas para patrocinios. <i>Influencers</i> y comunidades deportivas. - Empresas de publicidad y medios. - Academias y entrenadores de fútbol. - Árbitros. - Entidades financieras.	Actividades clave - Desarrollo y mantenimiento de la plataforma. - Estrategias de marketing y adquisición de usuarios. - Gestión de alianzas con canchas, entrenadores y árbitros. - Creación y promoción de torneos y eventos exclusivos. - Optimización del sistema de <i>matchmaking</i> y reservas. Recursos clave - Equipo de desarrollo y tecnología. - Base de datos de usuarios y canchas registradas. - Herramientas de marketing y analítica. - Alianzas con entrenadores y centros deportivos. - Plataforma de pagos segura y confiable.	Propuestas de valor - Plataforma social y comunidad deportiva, para aficionados al fútbol, donde los usuarios pueden organizar partidos, gestionar equipos y participar en torneos. - Búsqueda y conexión inteligente con jugadores, equipos y entrenadores según disponibilidad, ubicación y nivel de juego. - Programa de recompensas y fidelización, con beneficios exclusivos en alquiler de canchas y servicios adicionales. - Acceso a entrenadores y árbitros calificados. - Maximización de ocupación y eficiencia operativa en la administración de las canchas de fútbol. - Seguimiento y gestión automatizada del rendimiento deportivo, con estadísticas detalladas y métricas de desempeño para jugadores y equipos y torneos.	Relación con clientes - Chat en vivo para coordinar actividades deportivas y reservas. - Notificaciones automáticas sobre horarios, cambios y pagos. - Programa de fidelización con recompensas y descuentos. - Soporte técnico. - Estadísticas personalizadas de desempeño y ranking de jugadores. Canales - Aplicación móvil (iOS & Android). - Plataforma web con reservas y perfiles de usuarios. - Campañas de email marketing con promociones y recordatorios. - Redes sociales (Facebook, Instagram, TikTok, YouTube). - Alianzas con <i>influencers</i> y embajadores deportivos. - Eventos deportivos organizados para atraer usuarios.	Segmentos de clientes A. Usuarios final: - Aficionados al fútbol que buscan organizar o unirse a actividades deportivas. - Equipos amateurs que necesitan completar jugadores y gestionar torneos. - Organizadores de actividades deportivas. B. Usuario principal: - Dueños de canchas de fútbol. - Academias y entrenadores de fútbol. - Árbitros de fútbol. - Anunciantes.
Estructura de costos - Desarrollo y mantenimiento de la app. - Marketing digital y adquisición de usuarios. - Costos de servidores y tecnología. - Sueldos del equipo de desarrollo y soporte.			Fuente de ingresos - Comisión por reservas de canchas. - Membresías premium con beneficios exclusivos. - Tarifas por servicios de entrenadores y árbitros. - Publicidad de marcas deportivas y eventos. - Organización de torneos con inscripción pagada.	

Nota: Elaboración propia; tomado de Osterwalder y Pigneur (2010).

CAPÍTULO II. ANÁLISIS EXTERNO

2.1 Macroentorno (análisis PESTEL)

2.1.1 Factores políticos

Los cambios constantes que ha experimentado el gobierno de Perú en los últimos 10 años, además de las crisis institucionales, han afectado la previsibilidad del entorno para los inversionistas. Los altos niveles de corrupción se mantienen; desde el caso registrado de Odebrecht hasta investigaciones a expresidentes como Kuczynski, Humala, Castillo y Vizcarra, muchos de los cuales están en prisión o bajo investigación fiscal.

En el año 2025 el país enfrentó una crisis de seguridad grave, con un incremento considerable de violencia, extorsiones y homicidios. La presidenta Dina Boluarte fue destituida por el congreso en octubre de 2025, y asumió el cargo José Jeri, quien, a su vez fue destituido en febrero de 2026, luego de lo cual tomó posesión del cargo de presidente interino José Balcázar. En abril de 2026 se llevaron a cabo las elecciones generales, con evidencia clara de una elevada polarización en la ciudadanía y considerable fragmentación política. El entorno político actual inestable y los elevados niveles de violencia no controlados constituyen una amenaza (BMI, 2025).

2.1.2 Factores económicos

La economía peruana presenta un escenario de crecimiento moderado pero sostenido, importante para el desarrollo y la demanda potencial de una app deportiva. Según el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP, 2025), en el primer trimestre de 2025 el PBI (producto bruto interno) registró un crecimiento interanual del 3.9 %, acumulando cinco trimestres consecutivos de expansión. Este crecimiento fue impulsado principalmente por la mayor inversión privada, que avanzó un 8.8 %, y un consumo privado que creció 3.8 %, apoyado en indicadores positivos del mercado laboral y una baja inflación, cercana al 2.5 % anual proyectada para el año.

Aunque el crecimiento se moderó a aproximadamente 2.9 % en el segundo trimestre de 2025, la economía mostró estabilidad con una tendencia favorable al consumo y la inversión. El desempeño económico, reflejado en una recuperación gradual de sectores clave como construcción y servicios, impacta el poder adquisitivo de los consumidores potenciales de servicios digitales como las aplicaciones deportivas (BCR, 2025b).

El gasto del consumidor, que alcanzó alrededor de 95 000 millones de soles en el primer trimestre, demuestra una leve estabilización tras un máximo histórico registrado en 2024 (BBVA Research, 2025; Trading Economics, 2025b). El crecimiento del gasto privado en salud, entretenimiento y estilo de vida sugiere un mercado con creciente interés en soluciones digitales asociadas al bienestar físico, lo que potencia las oportunidades para el desarrollo de una app deportiva.

A nivel global, el mercado deportivo muestra un crecimiento robusto, con un tamaño estimado para 2025 de 507.69 mil millones de dólares y una tasa compuesta anual prevista alrededor del 6.3 %. Aunque la penetración y desarrollo del mercado deportivo digital aún es modesta en Perú, existen indicios de crecimiento por el aumento del interés ciudadano, y la inversión pública y privada en infraestructura deportiva y tecnología aplicada (Research and Markets, 2026).

El contexto económico hacia 2027 brinda una oportunidad favorable para el desarrollo de una app deportiva, con un crecimiento económico estable, aumento en el consumo privado y un mercado deportivo en expansión que respalda el potencial de adopción y monetización de este tipo de soluciones digitales.

2.1.3 Factores socioculturales

El 52 % de las personas practica algún deporte, ejercicio o actividad física, según la encuesta de la Compañía Peruana de Estudios de Mercado y Opinión Pública (CPI, 2021) a nivel nacional. Los deportes o actividades más practicados son: fútbol (42 %), caminar (16 %), correr (13 %), voleibol (13 %) y el ciclismo (5 %).

El 64 % de los peruanos prefieren pagar con apps móviles, lo que representa un aumento de más del 50 %, en comparación con el 30 % de los años anteriores (Vizcaino, 2022). Esto quiere decir que cada vez más usuarios consideran que las apps son una forma rápida y accesible de hacer sus tareas cotidianas. El gran porcentaje de peruanos que practica fútbol y la creciente tendencia de uso de la tecnología para actividades cotidianas, como pagos y adquisición de servicios, representa una oportunidad.

2.1.4 Factores tecnológicos

Según Data Reportal (2025), el país registra más de 39 millones de conexiones móviles activas, 27.3 millones de personas utilizando internet y 24.5 millones de usuarios de redes sociales. Las cifras evidencian un nivel de conectividad que abarca a gran parte de la población y posiciona al Perú como un país en el que las soluciones digitales pueden alcanzar rápidamente

un impacto masivo. Esta realidad nacional coincide con las proyecciones internacionales de Frevel et al. (2022), quienes anticipan que la digitalización de actividades deportivas crecerá anualmente a tasas de dos dígitos, impulsada por la demanda y el desarrollo de funcionalidades avanzadas. Se observa un cambio en el comportamiento de los consumidores, quienes buscan aplicaciones que fomenten la interacción social, la competencia amistosa y la pertenencia a una comunidad deportiva.

Por lo tanto, el Perú no solo cuenta con una estructura tecnológica robusta y en expansión, sino que tiene un mercado atractivo para la digitalización. Esto crea una oportunidad para el desarrollo de una aplicación deportiva que conecte usuarios, que facilite la gestión de encuentros deportivos y que ofrezca valor agregado a través de herramientas digitales que potencien la experiencia deportiva de los usuarios.

2.1.5 Factores ecológicos

El Perú es uno de los países más vulnerables al cambio climático. Los eventos de sequías, periodos de lluvias extremas puede afectar la disponibilidad y mantenimiento de canchas deportivas.

Actualmente, los consumidores valoran cada vez más que las industrias tengan una propuesta ambiental responsable. El sector deportivo genera un impacto considerable por el uso intensivo de energía, agua y materiales para el mantenimiento de canchas (iluminación, uso de microplásticos en el caso de césped sintético). De aquí surge una oportunidad para promover el uso eficiente de energía a través de la iluminación LED en las canchas deportivas y la programación de horarios optimizados, así como el reciclaje de uniformes y material deportivo (Ministerio del Ambiente [MINAM], 2018).

2.1.6 Factores legales

El Perú ha consolidado un marco estratégico para una buena transformación digital mediante el Plan Nacional de Transformación Digital, aprobado mediante el Decreto Supremo N.º 157-2021-PCM (2021) y actualizado en 2023, y la Política Nacional de Transformación Digital al 2030, aprobada mediante el Decreto Supremo N.º 085-2023-PCM (2023), Ambos tienen como objetivo reducir la brecha digital e impulsar el uso intensivo de tecnologías de información en sectores clave como salud, educación y deporte, priorizando la equidad y el desarrollo de competencias digitales en la ciudadanía.

A ello se suma el marco jurídico de protección de datos personales, un componente esencial para garantizar la confianza de los usuarios en un entorno digital. La Ley N.º 29733

(2011), que protege los datos personales, establece principios derechos y obligaciones en el tratamiento de información personal sensible, además de proporcionar estándares de seguridad que deben cumplir las entidades públicas y privadas.

Las disposiciones fortalecen la seguridad jurídica, la confidencialidad de la información y la transparencia en el uso de datos, factores clave para el desarrollo de soluciones digitales viables y sostenibles.

2.2 Microentorno (las Cinco Fuerzas de Porter)

Si bien la plataforma digital se encuentra en un sector no definido, puede categorizarse en la intersección de tres industrias: el deporte y recreación, plataformas digitales y la economía colaborativa. Se analiza el microentorno con el uso del modelo estratégico de Porter (1985).

2.2.1 Rivalidad entre competidores existentes

Hay pocos competidores que ofrezcan servicios de reserva de canchas deportivas mediante aplicaciones móviles con muy poca oferta de canchas. La oferta se ha concentrado más en otros países, como Paraguay, Argentina, Chile y Colombia, con lo cual no hay una empresa consolidada y posicionada. Si bien estas empresas ofrecen alquiler de canchas, ninguna ofrece pertenecer a una comunidad deportiva con la posibilidad de juntarse con jugadores en cualquier ubicación. Se puede concluir que la rivalidad es baja y el sector es atractivo.

2.2.2 Amenaza de entrada de nuevos competidores

Es baja debido a que las barreras de entrada son altas. Esto se debe a que se requiere una inversión significativa de capital, en el desarrollo de la plataforma tecnológica, una estrategia de marketing sólida y la creación de alianzas con los complejos deportivos.

Las barreras de diferenciación del servicio, que incluye la comunidad deportiva, torneos automatizados y estadísticas de jugadores, entre otras características, son complejas y demanda mucha capacidad ya que cuentan con características difíciles de igualar en el corto y mediano plazo. Otro aspecto es la diversidad geográfica y polaridad de canchas en todo el país que dificultan a los nuevos competidores lograr rápidamente economías a escaladas. La baja amenaza de ingreso de nuevos competidores hace al sector atractivo.

2.2.3 Amenaza de productos y servicios sustitutos

Existen alternativas que compiten por el tiempo y la atención de los usuarios, como otros deportes representativos (fútbol informal en losas gratuitas, vóley y básquet), además de

actividades recreativas como gimnasios, entrenamientos funcionales y videojuegos. Los canales de organización informal (WhatsApp, Facebook, Telegram) cumplen parcialmente la función de coordinar partidos, pero sin ofrecer soluciones estructuradas.

La plataforma propuesta se diferencia al brindar automatización de reservas y pagos, construcción de reputación entre jugadores y, especialmente, la capacidad de crear y gestionar campeonatos con estadísticas y rankings, fortaleciendo la experiencia social y competitiva. La amenaza de productos sustitutos es media; por lo tanto, el sector resulta neutral.

2.2.4 Poder de negociación de los proveedores

Es bajo ya que existe en el mercado peruano un gran número de establecimientos deportivos óptimos y habilitados para que el negocio se desarrolle y sea sostenible. El poder de negociación de los proveedores hace atractivo el sector.

2.2.5 Poder de negociación de los consumidores

Es medio-alto. Existen diversas alternativas para organizar partidos (canchas directas, losas deportivas gratuitas, grupos de WhatsApp o Facebook) y el costo de cambio es bajo, lo que otorga capacidad para comparar precios y exigir condiciones favorables. Además, el público es sensible al precio, incrementando su poder de presión. El sector resulta poco atractivo.

2.2.6 Atractividad del sector

Ver Tabla 1.

Tabla 1. *Evaluación del perfil de atractivo de la industria.*

Puntuación		1	2	3	4	5	
Rivalidad entre competidores existentes	Alto				✓		Bajo
Amenaza de entrada de nuevos competidores	Alto				✓		Bajo
Amenaza de productos o servicios sustitutos	Alto			✓			Bajo
Poder de negociación de los proveedores	Alto				✓		Bajo
Poder de negociación de los consumidores	Alto		✓				Bajo
Evaluación global							3.4

Nota: Puntaje: 1=No atractiva, 2=Poco atractiva, 3=Neutral, 4=Atractiva, 5=Muy atractiva. Elaboración propia; adaptado de Hax & Majluf (2004)

2.3 Matriz EFE (evaluación de factores externos)

La calificación ponderada está por encima del promedio, lo que indica que las estrategias planteadas por la empresa son adecuadas para aprovechar las oportunidades y defenderse de las amenazas del entorno (Ver Tabla 2).

Tabla 2. *Matriz EFE de la empresa.*

		Peso	Calificación	Puntuación ponderada
Oportunidades				
O1	El crecimiento del gasto privado en salud, entretenimiento y estilo de vida.	0.07	2	0.14
O2	Crecimiento económico moderado y mayor inversión privada en Perú.	0.07	2	0.14
O3	El 52 % de las personas en el Perú practican algún deporte, siendo el fútbol (42 %) el más practicado.	0.12	4	0.48
O4	El 64 % de los peruanos prefieren pagar y adquirir servicios mediante apps móviles.	0.14	4	0.56
O5	Alta conectividad digital, crecimiento de usuarios de internet y redes sociales.	0.14	3	0.42
O6	Marco legal robusto en transformación digital y en protección de datos personales.	0.09	3	0.27
Amenazas				
A1	Presencia de plataformas digitales para reserva de canchas deportivas.	0.07	3	0.21
A2	Cambios constantes en el gobierno y crisis institucionales, afectando la previsibilidad de las inversiones.	0.05	1	0.05
A3	Existencia de losas deportivas gratuitas o de bajo costo.	0.08	2	0.16
A4	Canales alternos de organización (WhatsApp, Facebook, Telegram).	0.07	2	0.14
A5	Sustitutos recreativos (gimnasios y videojuegos).	0.06	2	0.12
A6	Impacto del cambio climático en la economía (fenómeno de El Niño).	0.04	1	0.04
Total		1.00		2.73

Nota: Calificación: 4=respuesta superior, 3=respuesta sobre el promedio, 2=respuesta promedio, 1=respuesta deficiente.
Elaboración propia; basado en Fred David & Forest David (2017).

2.4 MPC (matriz del perfil competitivo)

La empresa posee una ventaja competitiva en el sector, con enfoque en las funcionalidades innovadoras y de experiencia de usuario (UX/UI), factores relevantes en el desarrollo y uso de plataformas digitales. Los apartados que se deben reforzar son los de soporte técnico (en el que destaca Fair Play) y alianzas estratégicas (en el que destaca ATC). Play Zone evidencia una gran capacidad de diferenciación por innovación, ubicándose en una posición competitiva sólida (Ver Tabla 3).

Tabla 3. *Matriz del perfil competitivo de la empresa.*

Factor crítico del éxito	Ponderación	Play Zone		Fair Play		ATC		Reva	
		Clasificación	Puntuación	Clasificación	Puntuación	Clasificación	Puntuación	Clasificación	Puntuación
Participación del mercado en Perú.	0.13	2	0.26	1	0.13	1	0.13	1	0.13
Estrategia de marketing y posicionamiento.	0.11	3	0.33	2	0.22	2	0.22	3	0.33
Interfaz y experiencia de usuario (UX/UI).	0.13	3	0.39	2	0.26	2	0.26	3	0.39
Soporte técnico y atención al cliente.	0.09	2	0.18	4	0.36	2	0.18	2	0.18
Alianzas estratégicas.	0.10	3	0.30	2	0.20	4	0.40	3	0.30
Funcionalidades y características innovadoras.	0.14	4	0.56	2	0.28	3	0.42	3	0.42
Escalabilidad.	0.12	3	0.36	2	0.24	3	0.36	2	0.24
Número de descargas.	0.08	3	0.24	1	0.08	2	0.16	3	0.24
Estrategia de monetización.	0.10	3	0.30	2	0.20	2	0.20	3	0.30
Total	1.00		2.92		1.97		2.33		2.53

Nota: Calificación: 1 = mayor debilidad, 2 = menor debilidad, 3 = menor fortaleza, 4 = mayor fortaleza. Elaboración propia basada en Fred David & Forest David (2017).

CAPÍTULO III. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

3.1 Objetivo del estudio

Un estudio exploratorio fue diseñado y ejecutado para recopilar información relevante de los actores clave en la industria, en este caso, los dueños o administradores de canchas deportivas y jugadores amateur o aficionados al deporte. El trabajo se basará en un enfoque cuantitativo y cualitativo, utilizando encuestas estructuradas y entrevistas, con el fin de obtener información tanto sobre la disposición de los potenciales clientes a adoptar la aplicación, como sobre las barreras y desafíos que podrían afectar su implementación. El estudio se ha desarrollado en dos fases:

- **Sondeo preliminar:** Se recopila información sobre la situación actual de la gestión de reservas en canchas deportivas y las problemáticas más relevantes que enfrentan los administradores, las preferencias y problemas de los jugadores aficionados al momento de organizar partidos y alquilar canchas.
- **Análisis de resultados:** Se presentan los hallazgos obtenidos a partir del sondeo preliminar aplicado a los dueños, administradores de canchas deportivas y jugadores/amateurs que alquilan canchas deportivas. Se analizan los datos recolectados para determinar el nivel de interés, las barreras de adopción y las oportunidades de monetización de la aplicación de reservas.

3.2 Objetivos

3.2.1 General

Validar la necesidad y el nivel de aceptación de una plataforma digital que permita mejorar la experiencia de organización de partidos deportivos en canchas alquiladas. La plataforma incluirá funcionalidades como reserva en línea, búsqueda de jugadores, pertenecer a una comunidad deportiva y gestión de pagos, entre otras.

3.2.2 Específicos

- Identificar la frecuencia con la que los usuarios juegan deportes en canchas alquiladas.
- Detectar los principales problemas que enfrentan con respecto a la gestión de la reserva de las canchas los administradores y dueños.
- Analizar las plataformas actualmente utilizadas para organizar partidos y alquilar canchas.

- Identificar las funcionalidades más valoradas por los usuarios en una app deportiva.
- Evaluar la disposición de los usuarios a pagar una comisión por el uso de una app que resuelva estos problemas.
- Recopilar información sobre la percepción y apertura de los dueños de canchas hacia una plataforma digital de reservas.

3.3 Metodología

3.3.1 Fuentes primarias

- Se aplicó una encuesta estructurada a 150 personas que juegan deportes, principalmente fútbol, en canchas alquiladas. La encuesta fue distribuida mediante canales digitales como WhatsApp y redes sociales.
- Se aplicaron entrevistas a 10 dueños y administradores de canchas deportivas, centradas en conocer sus prácticas de gestión y el uso de herramientas tecnológicas en el proceso de reservas.
- La recolección de datos se realizó a través de formularios de Google distribuidos por canales digitales (Ver Anexos 1 y 2).

3.3.2 Fuentes secundarias

- Se revisaron artículos, estudios y reportes relacionados con el crecimiento de las apps deportivas, el comportamiento del consumidor digital y la demanda de espacios deportivos urbanos.

3.4 Tamaño de la muestra

El estudio se basó en una muestra de 150 personas, seleccionadas por conveniencia, enfocadas en el segmento de usuarios que practican deporte en canchas alquiladas en Lima Metropolitana. También se entrevistó a una muestra de 10 propietarios y administradores de canchas deportivas, también seleccionados por conveniencia.

$$n = \frac{Z_{\alpha}^2 \times N \times p \times q}{i^2(N - 1) + Z_{\alpha}^2 \times p \times q}$$

Donde:

- La población estimada de Lima, Arequipa, La Libertad, Cusco y Tacna = 15.39 millones.
- Población entre 15 y 55 años por datos INEI = 7.05 millones de personas.
- Personas que practican algún deporte (52 % según CPI) $7.05 \text{ M} \times 52 \% = 3.67$ millones de personas. El 48 % practica el fútbol. $3.67 \text{ M} \times 48 \% = 1.76$ millones de personas.
- n = Tamaño de la muestra (150).
- $P^* = 1.76$ millones de personas.
- Z = Nivel de confianza ($Z=1.96$).
- e = Error muestral deseado ($e = 8 \%$).
- p = Proporción que cumple las características de estudio ($p = 0.5$).
- q = Proporción que no cumple las características de estudio ($p = 0.5$).

Los resultados se muestran en los Anexos 3 y 4.

3.5 Estimación de la demanda

Teniendo en consideración que la oferta se centra en las regiones mencionadas y, con base en la investigación realizada en Google Maps, se estima un total de 729 complejos deportivos en estas regiones. Si en cada complejo deportivo existen tres canchas, esto da un total como mínimo de 2187 canchas (Ver Tabla 4).

Tabla 4. *Cálculo de la cantidad de canchas.*

Región	Promedio por complejo	Cantidad de complejos deportivos	Cantidad de canchas
Arequipa	3	145	435
Cusco	3	91	273
La Libertad	3	161	483
Lima	3	216	648
Tacna	3	116	348
Total		729	2 187

Nota: Elaboración propia.

La cantidad de canchas afiliadas a la plataforma fue estimada con una proyección a 5 años y tomando como crecimiento la inflación. Se determinará la cantidad de horas de reserva con base en una proyección aproximada de crecimiento mensual de 10 % (Ver Tabla 5).

Tabla 5. *Proyección de canchas afiliadas y horas reservadas según año.*

	% de afiliación de complejos P	Canchas afiliadas (meta anual)	Horas reservadas (meta anual)
Cantidad		2 187	8 horas / día
2027	3 %	66	116 640
2028	5 %	109	284 184
2029	7 %	153	424 973
2030	9 %	197	546 394
2031	11 %	241	667 814

Nota: Elaboración propia.

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS INTERNO

4.1 Áreas funcionales (AMOFHIT)

Ver Tabla 6.

Tabla 6. *Análisis de áreas funcionales - AMOFHIT.*

	Fortalezas	Debilidades
Administración	• La estructura organizacional ágil facilita la toma de decisiones. • Políticas y procesos claros de cancelación, reserva y devoluciones.	• Reducida injerencia en la gestión interna de canchas por los dueños.
Marketing	• Alta recordación de la marca en los jóvenes peruanos. • Estrategia digital robusta en redes sociales y campañas publicitarias. • Alianzas estratégicas con referentes e <i>influencers</i> que están en el ámbito deportivo.	• Limitado presupuesto para la contratación de marketing. • Alta dependencia del marketing digital debido a la naturaleza del servicio. • Pocos años en el mercado peruano.
Operaciones	• Procesos de afiliación de dueños de canchas estandarizados para la integración en la plataforma. • Capacidad de monitorear las operaciones en tiempo real mediante el uso de la tecnología. • Atención de clientes robusta debido a que se cuenta con un amplio horario y diferentes canales.	• Dependencia de la asesoría legal para la emisión de contratos con dueños de canchas. • Falta de personal para hacer las visitas de campo en las regiones con las principales canchas deportivas.
Finanzas	• Modelo de negocio escalable con costos fijos relativamente estables. • Se cuenta con adecuada solvencia financiera. • Capacidad para diversificar ingresos (comisiones, suscripciones, publicidad).	• Alta dependencia de los grandes volúmenes de reservas de canchas para tener liquidez. • Altos costos iniciales en marketing y desarrollo tecnológico.
Recursos Humanos	• Equipo multidisciplinario y ágil alineado a la cultura deportiva. • Buen clima laboral y compromiso con la empresa. • Capacidad para retener talento en áreas de tecnología y marketing.	• Falta de personal con experiencia en escalamiento de empresas digitales o <i>startups</i>. • Sobrecarga de funciones en los líderes fundadores. • Dependencia con consultoría de RRHH.
Información y Tecnología	• Plataforma digital propia. • Infraestructura tecnológica propia (base de datos, servidores y aplicación).	• Moderada vulnerabilidad de protección de datos personales. • Ausencia de integración con otros sistemas de gestión y administración deportiva.

- Herramientas de análisis de datos de uso de canchas para mejorar la experiencia de usuario.

Nota: Elaboración propia.

4.2 Matriz EFI (evaluación de factores internos)

La organización posee una posición interna sólida, respaldada principalmente por el desarrollo de una plataforma propia con utilización de herramientas de análisis de datos en tiempo real y una potente campaña de marketing. Estos factores en conjunto fortalecen la propuesta de valor y la diferenciación frente a otros competidores (Ver Tabla 7).

Tabla 7. *Matriz EFI de la empresa.*

	Peso	Calificación	Puntuación ponderada
Fortalezas			
F1 Estructura organizacional ágil que facilita la toma de decisiones.	0.08	3	0.24
F2 Estrategia de marketing digital disruptiva en redes sociales.	0.15	4	0.60
F3 Monitoreo de reservas y estadísticas en tiempo real.	0.10	4	0.40
F4 Plataforma digital propia con base de datos y analítica predictiva.	0.15	4	0.48
F5 Modelo de negocio escalable y financieramente sólido.	0.08	3	0.24
F6 Procesos operativos estandarizados con dueños de canchas.	0.09	4	0.36
Debilidades			
D1 Reducida injerencia en la gestión interna de canchas por los dueños.	0.10	1	0.10
D2 Ingresos dependientes de altos volúmenes de reservas.	0.06	2	0.12
D3 Altos costos iniciales en marketing y desarrollo tecnológico.	0.07	1	0.07
D4 Riesgos de ciberseguridad y protección de datos personales.	0.07	1	0.07
D5 Carencia de experiencia del equipo en <i>startups</i> .	0.05	2	0.10
Total	1.00		3.08

Nota: Calificación: 1=debilidad importante, 2=debilidad menor, 3=fortaleza menor, 4=fortaleza importante. Elaboración propia; basado en Fred David & Forest David (2017).

4.3 Matriz VRIO

A través de esta herramienta cuyo acrónimo se descifra como: Valor, Raro, Inimitable, Organizado; los resultados evidencian ventajas competitivas temporales en el marketing digital disruptivo. En cambio, la estructura organizacional ágil, los procesos estandarizados y el equipo multidisciplinario solo le otorgan paridad competitiva (Ver Tabla 8).

Tabla 8. Matriz VRIO.

Fortaleza	V	R	I	O	Implicancia competitiva
F1. Estructura organizacional ágil que facilita la toma de decisiones.	Si	No	-	-	Paridad competitiva
F2. Estrategia de marketing digital disruptiva en redes sociales.	Sí	Sí	No	-	Ventaja temporal
F3. Monitoreo de reservas y estadísticas en tiempo real.	Sí	Si	No	-	Ventaja temporal
F4. Plataforma digital propia con base de datos y analítica predictiva.	Sí	Si	No	-	Ventaja temporal
F5. Procesos operativos estandarizados con dueños de canchas.	Sí	No	-	-	Paridad competitiva
F6. Equipo multidisciplinario orientado a la innovación y cultura deportiva.	Sí	No	-	-	Paridad competitiva

Nota: Elaboración propia; adaptado de Barney y Hesterly (2019).

4.4 Estrategia genérica

Considerando las ventajas competitivas identificadas en la empresa y el marco de las cinco estrategias genéricas de Fred David y Forest David basadas en la teoría de Porter, se ha decidido adoptar la estrategia de enfoque en mejor valor. Esta estrategia busca posicionar a la aplicación deportiva como un servicio tecnológico diferente, que brinda mayor valor, facilidad a los deportistas y administradores de canchas, diferenciándose en la calidad de servicio sin perder competitividad en costo.

4.5 Estrategias de crecimiento

- **Primer y segundo año - Penetración del mercado:** Obtener la afiliación requerida a la plataforma por parte de los propietarios de canchas deportivas e incrementar el nivel de suscripciones al servicio (reserva digital de canchas, búsqueda de jugadores y organización de eventos) mediante la ejecución de campañas de marketing digital enfocada en los aficionados al fútbol.
- **Tercer año – Desarrollo del mercado:** Afianzar el posicionamiento dentro del mercado, para tener un alto grado de reconocimiento de marca dentro del público aficionado al fútbol y otros deportes y así incrementar la cantidad de clientes, a través de un fortalecimiento continuo de los modelos predictivos que permitan conocer las preferencias de las canchas, horarios, ubicación y la frecuencia de uso, como también consolidar una alianza con los propietarios de canchas.

CAPÍTULO V. OBJETIVOS Y ESTRATEGIA

5.1 Misión

Ofrecer una experiencia deportiva digital dinámica que permita a los usuarios reservar canchas, organizar partidos y conectarse con su comunidad de manera confiable y ágil, impulsando el deporte como estilo de vida, promoviendo la salud integral, la inclusión social y el uso responsable de espacios deportivos, y facilitando el acceso al deporte en Perú.

5.2 Visión

Ser la comunidad deportiva digital líder en el Perú, reconocida por transformar la manera en que las personas comparten, organizan y disfrutan el deporte.

5.3 Objetivos

5.3.1 General

Desarrollar y consolidar una comunidad deportiva digital innovadora en el Perú que facilite el acceso a reservas y organización de actividades deportivas, promoviendo el bienestar social y asegurando la rentabilidad del negocio mediante la generación de valor sostenible para los usuarios, aliados y socios estratégicos.

5.3.2 Estratégicos

A. Rentabilidad

OE N°1: Conseguir para el año 2029 una rentabilidad (utilidad neta / ventas) mayor o igual al 40 %.

B. Crecimiento

OE N°2: Incrementar las ventas anuales totales de la empresa hasta alcanzar S/ 4.6 MM al final del año 2029.

C. Supervivencia

OE N°3: Obtener una afiliación del 7 % de complejos deportivos disponibles de las cinco regiones seleccionadas al finalizar el año 2029.

5.4 Matriz FODA cruzado

Ver Tablas 9-11.

Tabla 9. Matriz FODA cruzado – oportunidades y amenazas.

Oportunidades (aprovecharlas)	Amenazas (superarlas)
O1. El crecimiento del gasto privado en salud, entretenimiento y estilo de vida.	A1. Presencia de plataformas digitales para reserva de canchas deportivas.
O2. Crecimiento económico moderado y mayor inversión privada en Perú.	A2. Cambios constantes en el gobierno y crisis institucionales, afectando la previsibilidad de las inversiones.
O3. El 52 % de las personas en el Perú practican algún deporte, siendo el fútbol (48 %) el más practicado.	A3. Existencia de losas deportivas gratuitas o de bajo costo.
O4. El 64 % de los peruanos prefieren pagar y adquirir servicios mediante apps móviles.	A4. Canales alternos de organización (WhatsApp, Facebook, Telegram).
O5. Alta conectividad digital, crecimiento de usuarios de internet y redes sociales.	A5. Sustitutos recreativos (gimnasios y videojuegos).
O6. Marco legal robusto en transformación digital y en protección de datos personales.	A6. Impacto del cambio climático en la economía (fenómeno de El Niño).

Nota: Elaboración propia; basado en David (2017).

Tabla 10. Matriz FODA cruzado – fortalezas y debilidades.

Fortalezas (explotar u optimizarlas)	Debilidades (minimizarlas)
F1. Estructura organizacional ágil que facilita la toma de decisiones.	D1. Reducida injerencia en la gestión interna de canchas por los dueños.
F2. Estrategia de marketing digital disruptiva en redes sociales.	D2. Ingresos dependientes de altos volúmenes de reservas.
F3. Monitoreo de reservas y estadísticas en tiempo real.	D3. Altos costos iniciales en marketing y desarrollo tecnológico.
F4. Plataforma digital propia con base de datos y analítica predictiva.	D4. Riesgos de ciberseguridad y protección de datos personales.
F5. Modelo de negocio escalable y financieramente sólido.	D5. Carencia de experiencia del equipo en startups.
F6. Procesos operativos estandarizados con dueños de canchas.	
F7. Equipo multidisciplinario orientado a la innovación y cultura deportiva.	

Nota: Elaboración propia; basado en Fred David & Forest David (2017).

Tabla 11. Matriz FODA cruzado – iniciativas estratégicas.

Estrategias FO (ofensivas o crecimiento)	Estrategias FA (defensivas)
FO1: Establecer campañas de marketing en alianza con <i>influencers</i> dirigidas a los segmentos específicos cuyo estilo de vida esté alineado con el fútbol y los deportes, destacando la facilidad de uso y los beneficios de la plataforma (F2, F4, O3, O4, O5).	FA1: Establecer alianzas a largo plazo con entidades del estado para acondicionar y mejorar la infraestructura de canchas deportivas gratuitas o de bajo costo a cambio de obtener participación en rango de horarios exclusivos (F1, F5, F6, A2, A3)

FO2: Presentar el modelo negocio de Play Zone a fondos de inversión y capital de riesgo para captar la creciente inversión privada en Perú (F1, F5, O1, O2)

FA2: Afiliar a nuestra plataforma con descuento y promociones a los organizadores que se encuentran en los canales alternos, destacando nuestra experiencia premium y el valor de nuestras funcionalidades (F3, F4, A4, A5)

FO3: Expandirse rápidamente en las provincias del Perú ofreciendo precios dinámicos y promociones personalizadas (F3, F4, F5, O1, O4, O5)

Estrategias DO (reorientación o refuerzo)	Estrategias DA (supervivencia o retiro)
DO1: Diversificar las fuentes de ingresos a través de suscripciones premium, publicidad de empresas, convenios con negocios relacionados al estilo de vida deportivo y promoción de servicios relacionados al deporte (D2, D3, O1, O2, O3)	DA1: Implementar un modelo coadministración con los dueños de canchas ofreciéndole dentro de nuestra plataforma una herramienta de gestión sencillas que les permita optimizar sus ingresos y que se diferencie de las aplicaciones de la competencia (D1, D2, A1)
DO2: En la medida que crece la empresa se reclutará personal con experiencia en startup y ciberseguridad (D4, D5, O4 y O6)	DA2: Direccionar inicialmente la inversión en marketing y desarrollo tecnológico en un segmento específico aficionado y apasionados al fútbol con una propuesta de valor que resalte los beneficios del deporte al aire libre y la interacción social (D3, A5)

Nota: Elaboración propia; basado en Fred David & Forest David (2017).

5.5 Alineamiento de estrategias con los objetivos

Ver Tabla 12.

Tabla 12. Matriz FODA cruzado – objetivos estratégicos.

Ítem	Estrategia	Objetivos estratégicos			
		1	2	3	4
1	FO1: Establecer campañas de marketing en alianza con <i>influencers</i> dirigidas a los segmentos específicos cuyo estilo de vida este alineado con el futbol y los deportes, destacando la facilidad de uso y los beneficios de la plataforma (F2, F4, O3, O4, O5).	✓			✓
2	FO2: Presentar el modelo negocio de Play Zone a fondos de inversión y capital de riesgo para captar la creciente inversión privada en Perú (F1, F5, O1, O2)	✓	✓		
3	FO3: Expandirse rápidamente en las provincias del Perú ofreciendo precios dinámicos y promociones personalizadas (F3, F4, F5, O1, O4, O5)	✓	✓	✓	
4	FA1: Establecer alianzas a largo plazo con entidades del estado para acondicionar y mejorar la infraestructura de canchas deportivas gratuitas o de bajo costo a cambio de obtener participación en rango de horarios exclusivos (F1, F5, F6, A2, A3)	✓	✓		✓
5	FA2: Afiliar a nuestra plataforma con descuento y promociones a los organizadores que se encuentran en los canales alternos, destacando nuestra experiencia premium y el valor de nuestras funcionalidades (F3, F4, A4, A5)	✓	✓	✓	

6	DO1: Diversificar las fuentes de ingresos a través de suscripciones premium, publicidad de empresas, convenios con negocios relacionados al estilo de vida deportivo y promoción de servicios relacionados al deporte (D2, D3, O1, O2, O3)	✓	✓		
7	DO2: En la medida que crece la empresa se reclutará personal con experiencia en startup y ciberseguridad (D4, D5, O4 y O6)		✓		
8	DA1: Implementar un modelo coadministración con los dueños de canchas ofreciéndole dentro de nuestra plataforma una herramienta de gestión sencillas que les permita optimizar sus ingresos y que se diferencie de las aplicaciones de la competencia (D1, D2, A1)				✓
9	DA2: Direccional inicialmente la inversión en marketing y desarrollo tecnológico en un segmento específico aficionado y apasionados al fútbol con una propuesta de valor que resalte los beneficios del deporte al aire libre y la interacción social (D3, A5)		✓	✓	
Total		6	7	3	3

Nota: Elaboración propia; basado en D'Alessio (2013).

5.6 Resumen de estrategias seleccionadas

5.6.1 Genérica

La estrategia es de **Enfoque Mejor Valor**. Busca ofrecer el mejor valor a los aficionados a los deportes y que cubran sus necesidades y gustos con base en una experiencia de comunidad deportiva que sea mejor que los servicios de los rivales.

5.6.2 De crecimiento

- **Para los años 2027-2029 (Penetración del mercado):** Obtener la afiliación requerida a la plataforma por parte de los propietarios de canchas deportivas e incrementar el nivel de suscripciones al servicio (reserva digital de canchas, búsqueda de jugadores y organización de eventos) mediante la ejecución de campañas de marketing digital enfocada en los aficionados al fútbol.
- **Para el año 2029 (Desarrollo del mercado):** Afianzar el posicionamiento dentro del mercado, para tener un alto grado de reconocimiento de marca dentro del público aficionado al fútbol y otros deportes y así incrementar la cantidad de clientes, a través de un fortalecimiento continuo de los modelos predictivos que permitan conocer las preferencias de las canchas, horarios, ubicación y la frecuencia de uso, como también consolidar una alianza con los propietarios de canchas.

CAPÍTULO VI. PLANES FUNCIONALES

6.1 Marketing

6.1.1 Objetivos

Ver Tabla 13.

Tabla 13. *Objetivos específicos – Marketing.*

	Indicador	2027	2028	2029
Afiliación de complejos deportivos.	% de afiliación exclusiva.	3 %	5 %	7 %
Ingresos.	Ingresos totales anuales (millones S/).	1.1	3	4.6
Satisfacción del cliente.	% de satisfacción del cliente basado la puntuación de descarga de Play Store (1 al 5).	>70 %	>78 %	>84 %

Nota: Elaboración propia.

6.1.2 Estrategias y acciones para lograr los objetivos

A. Segmentación

El análisis del mercado evidenció una oportunidad para implementar una plataforma digital que optimice la reserva de canchas y la organización de encuentros deportivos en las principales regiones del país: Lima, Cusco, La Libertad, Arequipa y Tacna. Estas concentran una alta oferta de canchas deportivas y una creciente comunidad de jugadores, lo que las convierte en zonas estratégicas para la expansión de la plataforma.

Los jugadores, administradores de canchas y organizadores de encuentros deportivos buscan optimizar su tiempo y contar con herramientas digitales para practicar su deporte de manera organizada, eficiente y sin complicaciones. En este contexto, se identifica la necesidad de una plataforma digital que simplifique la reserva de canchas, la gestión de equipos y la organización de torneos de forma práctica, confiable y orientada al fortalecimiento de la comunidad deportiva.

B. Posicionamiento

Se busca que Play Zone sea reconocida como la app más práctica y confiable para organizar encuentros deportivos, alineada con los principios de protección de datos, innovación tecnológica y experiencia digital centrada en la comunidad. La idea es fomentar una recordación de marca asociada a atributos como:

- **Mantra de marca:** «Reserva. Juega. Conecta».
- **Puntos de paridad:** La plataforma comparte con otras aplicaciones del sector funcionalidades esenciales como la reserva de canchas deportivas, la creación de equipos y la organización de partidos. Ofrece una interfaz intuitiva, soporte técnico básico y precios de reserva similares a los de competidores directos como FairPlay o Reva.
- **Puntos de diferencia:** La diferencia radica en el sistema de búsqueda y conexión inteligente, que vincula jugadores, equipos y organizadores de encuentros deportivos, según su disponibilidad, ubicación geográfica y nivel de juego. Permite gestionar torneos y campeonatos desde la misma plataforma, facilitando la programación de encuentros, el registro de resultados y la visualización de estadísticas. También se distingue por su compromiso con la protección de datos.

6.1.3 Las 7P del marketing

Las estrategias de posicionamiento deben desarrollar e integrar las 7P del marketing (Allen, 2023) para lograr una implementación adecuada y eficaz que permita alcanzar los objetivos planteados.

A. Producto

Play Zone es una plataforma digital que transforma el modo de disfrutar y organizar encuentros deportivos, conectando la pasión deportiva con la tecnología. A través de la afiliación a la app dinámica, los usuarios pueden reservar canchas directamente con visualización de horarios y precios claros, encontrar compañeros de juego y acceder a servicios complementarios como árbitros calificados y organización de torneos, todo en un solo clic. La frustración de coordinar horarios, grupos y pagos es eliminada, ofreciendo una experiencia completa, segura y amigable. Es una comunidad activa de jugadores que valoran su tiempo, buscan bienestar y disfrutan del deporte como un espacio de conexión, salud y esparcimiento. La plataforma digital se encuentra en el nivel de producto ampliado.

B. Precio

La estrategia definida es una de Penetración, cuyo objetivo es facilitar la adopción temprana de la plataforma en el mercado amateur deportivo del Perú. Brinda tarifas competitivas, adaptadas al comportamiento del usuario y coherentes con la estructura de ingresos proyectada en el plan financiero.

Para el servicio principal, la reserva de canchas deportivas se ha establecido un precio promedio de referencia de S/ 132 por hora de alquiler, considerando variaciones por distrito, infraestructura, horario y tipo de cancha (fútbol 6, 7, 9 y 11). El precio de referencia no constituye un ingreso directo para la compañía, pero sirve como base para la principal fuente de monetización de la aplicación.

Sobre este valor de mercado, Play Zone percibe una comisión promedio de S/ 9.60 por cada hora reservada. La comisión se encuentra dentro de los rangos cobrados por plataformas similares y permite mantener una propuesta atractiva para los dueños de canchas, ya que obtienen un beneficio adicional del 2 % por cada reserva generada a través de la plataforma. Este incentivo se traduce en un ingreso adicional directo para el establecimiento, lo que hace que la propuesta de valor sea altamente atractiva para los dueños de canchas, al permitirles obtener mayor rentabilidad sin incrementar su estructura operativa ni sus costos de captación de clientes. La estructura de precios incorpora líneas de ingreso complementarias:

- **Membresía premium:** Se establece un precio de S/ 12 mensuales (S/ 144 anuales) por establecimiento y usuario, que otorga beneficios adicionales como herramientas de gestión, estadísticas avanzadas, visibilidad preferente en la app y acceso a promociones exclusivas.
- **Servicios de entrenadores y árbitros:** El ticket promedio por servicio asciende a S/ 55, sobre el cual Play Zone percibe una comisión del 10 % por la intermediación y gestión de la transacción dentro de la plataforma.
- **Publicidad y patrocinios deportivos:** Se considera un paquete promedio de S/ 18 000 anuales por marca, monto que puede incrementarse en función del alcance, la frecuencia de campañas y la participación en torneos organizados por la app.
- **Ingresos por torneos:** La organización y administración de campeonatos deportivos genera un ingreso equivalente a una comisión del 65 % sobre un ticket promedio de S/ 800 por torneo, es decir, S/ 520 por torneo, que retribuye la gestión integral del evento (convocatoria, programación de partidos, administración de resultados y difusión en la plataforma).

La estructura de precios fue pensada para democratizar el acceso al deporte amateur en regiones destinadas, ofreciendo tarifas competitivas y flexibles que se adaptan al perfil y frecuencia de uso de los distintos segmentos de clientes (jugadores, administradores de canchas, entrenadores y marcas deportivas). Los ingresos anuales se sustentan en el análisis cuantitativo desarrollado para cada línea de ingreso (Ver Tabla 14).

Tabla 14. *Tabla de ingresos anuales con precios promedio.*

Línea de ingreso	Precio promedio utilizado	Año 1 (2027)	Año 2 (2028)	Año 3 (2029)
Precio referencia de alquiler de cancha (no es ingreso directo).	S/ 132 por hora.	—	—	—
Ingreso por comisión por reserva de cancha.	S/ 9.60 por hora reservada.	S/ 1 119 744.00	S/ 2 728 166.40	S/ 4 079 738.88
Membresía premium (por establecimiento y usuario).	S/ 12 mensual (S/ 144 anual).		S/ 53 312.36	S/ 106 624.73
Servicios de entrenadores y árbitros.	Ticket promedio S/ 55 — comisión app 10 %.		S/ 114 000.00	S/ 195 000.00
Publicidad y patrocinios.	Paquete promedio S/ 18 000 anual (creciente según usuarios).		S/ 42 436.55	S/ 101 847.72
Ingresos por torneos.	Comisión del 65 % sobre ticket de S/ 800 (S/ 520/torneo).		S/ 102 864.00	S/ 180 012.00
Total	—	S/ 1 119 744.00	S/ 3 040 779.31	S/ 4 663 223.32

Nota: Elaboración propia.

C. Promoción

La estrategia combina acciones digitales, alianzas estratégicas y programas de incentivos orientados a la adquisición, retención y fidelización de usuarios. El enfoque principal será generar viralización, aprovechando los comportamientos de comunidad y recomendación entre deportistas (Ver Tabla 15).

Tabla 15. *Propuesta de valor respecto a la promoción.*

Tipo de acción	Descripción
Campañas de lanzamiento con códigos promocionales	Estrategia similar a Uber o InDrive: se ofrecerán descuentos del 10 % al 15 % en la primera reserva utilizando un código de bienvenida (por ejemplo: «JUEGACONPLAYZONE»). El objetivo es incentivar las primeras transacciones y captar usuarios activos en el corto plazo.
Programa de referidos «Juega y Gana»	Cada usuario que invite a un amigo a registrarse en la app recibirá créditos de S/ 5 o descuentos en su próxima reserva, siempre que el referido realice al menos una reserva. De esta forma, se estimula el crecimiento orgánico por recomendación.
Promociones por eventos deportivos y fechas clave	Campañas promocionales en torno a fechas importantes (Copa Mundial, Copa América, Día del Amigo, Fiestas Patrias), con bonos y sorteos para reservas grupales.
Campañas en redes sociales y marketing digital	Publicidad segmentada en Facebook, Instagram, TikTok y Google Ads con videos testimoniales, partidos organizados y contenido aspiracional que refuerce el sentido de comunidad.

Alianzas con <i>influencers</i> y clubes locales	Colaboración con <i>influencers</i> deportivos y academias para promover la app con contenido real, retadores y ligas urbanas.
Marketing de contenidos y email marketing	Publicaciones periódicas sobre hábitos deportivos, bienestar, y consejos para jugadores aficionados. <i>Newsletters</i> personalizados con torneos, nuevas canchas y promociones activas.
Activaciones presenciales	Presencia de marca en torneos locales, ferias deportivas, universidades y complejos afiliados con entrega de <i>merchandising</i> y códigos QR para registro rápido.

Nota: Elaboración propia.

D. Plaza

La estrategia se orienta a garantizar la disponibilidad continua del servicio digital, la amplia cobertura geográfica y la accesibilidad tecnológica para usuarios y aliados (complejos deportivos y entrenadores). Al tratarse de una plataforma 100 % digital, la «plaza» no se limita a puntos físicos, sino a los canales digitales de interacción y acceso que conectan la oferta con la demanda (Ver Tabla 16).

Tabla 16. *Propuesta de valor respecto a la plaza.*

Elemento	Descripción
Canal principal de distribución	Aplicación móvil (iOS y Android) y plataforma web responsiva que permiten reservar canchas, organizar partidos y efectuar pagos en línea.
Cobertura inicial y expansión territorial	La primera etapa (2027) se centrará en Lima Metropolitana, donde se concentra el mayor número de canchas y jugadores activos. A partir de 2028 se incorporarán Arequipa, La Libertad, Cusco y Tacna, alcanzando en 2029 cobertura efectiva en los cinco departamentos priorizados.
Modelo de alianza con canchas deportivas	Los complejos afiliados gestionan su disponibilidad mediante un panel administrativo en la <i>app</i> . Play Zone actúa como intermediario digital, garantizando visibilidad, generación de demanda y pagos seguros. Se priorizará la afiliación exclusiva con al menos 15 % de los complejos disponibles al 2029.
Accesibilidad tecnológica	La aplicación utiliza geolocalización para mostrar las canchas más cercanas, disponibilidad horaria y tarifas dinámicas. Además, cuenta con integración a billeteras digitales (Yape, Plin), tarjetas de crédito/débito y pasarelas de pago como Niubiz o Culqui.
Atención al cliente multicanal	Los usuarios podrán comunicarse vía chat en la <i>app</i> , correo electrónico, <i>WhatsApp Business</i> o redes sociales. Esto garantiza soporte inmediato ante incidencias en reservas o pagos.
Estrategia omnicanal	La experiencia del usuario será uniforme en todos los puntos de contacto digitales (<i>app</i> , web, redes sociales, correo electrónico). Cualquier reserva realizada en un canal se sincroniza automáticamente con los demás.
Presencia física complementaria	Se realizarán activaciones presenciales eventualmente en complejos deportivos afiliados, ferias deportivas y universidades para reforzar la cercanía con el público objetivo y facilitar registros mediante códigos QR.
Logística y seguridad transaccional	Los pagos se procesan a través de pasarelas certificadas PCI-DSS*, asegurando transacciones y protección de datos. Los socios estratégicos (dueños de cancha)

reciben liquidaciones automáticas semanales con reportes de ocupación y rendimiento.

Nota: * Estándar de Seguridad de Datos para la Industria de Tarjetas de Pago. Elaboración propia.

E. Personal

La atención a los clientes será brindada mediante chat online desde el sitio web, vía *WhatsApp* y mediante atención de llamadas al *call center*. También habrá una oficina administrativa ubicada en Lima.

Play Zone contara con un equipo de soporte 24/7 para la atención de incidencias en la plataforma. Acompañado a este equipo estarán personas especializadas en monitorear y analizar el comportamiento y preferencia de los clientes a fin de garantizar un servicio oportuno y eficiente. En cuanto al personal (colaboradores) se otorgará programas de crecimiento en la compañía, gestión del clima laboral con medición de *Net Promoter Score (NPS)*, así como la implementación de programas de incentivos por rendimiento.

F. Procesos

Los procesos clave son: afiliación con los dueños de canchas, captación de clientes, promociones, soporte al usuario, inteligencia comercial (mediante el análisis de datos de los clientes a fin de lograr la mejor experiencia deportiva) y la maximización en la ocupación del uso de las canchas. Cabe mencionar que el proceso de afiliación con dueños de canchas debe generar la oferta necesaria para que la plataforma sea rentable y sostenible, y que garantice mayores ingresos a los socios. Para mayor detalle, ver el plan de Operaciones.

G. Presentación

La plataforma se diseñará siguiendo las mejores prácticas de diseños de UX/UI¹ de forma responsiva que se adapte de manera dinámica para web y app, con la mejor experiencia visual para el cliente (Ver Anexo 5). Contará con un isologo de fácil recordación, alusivo a los deportes colectivos. Las canchas afiliadas tendrán un *branding* con la marca e isologo (Ver Figura 2).

¹ Diseño UX (Experiencia de Usuario) y UI (Interfaz de Usuario) son disciplinas complementarias esenciales para crear productos digitales.

Figura 2. Isologo.



Nota: Elaboración propia.

6.1.4 Presupuesto

Ver Tabla 17.

Tabla 17. Presupuesto – Marketing (expresado en S/.).

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Acción	2026	2027	2028	2029
Campaña de intriga y lanzamiento digital con <i>influencers</i> y publicidad pagada (Meta Ads, Google Ads, TikTok Ads).	S/ 70 000	S/ 0	S/ 0	S/ 0
Programa de referidos «Juega y Gana» (descuentos y recompensas).	S/ 0	S/ 25 000	S/ 25 000	S/ 25 000
Alianzas y afiliación de complejos deportivos (contratos, materiales, capacitaciones).	S/ 0	S/ 25 000	S/ 25 000	S/ 25 000
Campañas temáticas y activaciones presenciales (torneos, universidades, ferias).	S/ 0	S/ 40 000	S/ 40 000	S/ 40 000
Desarrollo de sitio web, panel administrativo y mejoras tecnológicas.	S/ 0	S/ 8 000	S/ 8 000	S/ 8 000
Total.	S/ 70 000	S/ 98 000	S/ 98 000	S/ 98 000

Nota: Elaboración propia.

6.2 Operaciones

6.2.1 Objetivos

A. General

Establecer el modelo de negocio, especificando las estrategias, procesos y métricas que garantizarán que los servicios centrales de la plataforma (afiliación de complejos deportivos, reserva de canchas y atención posventa) funcionen con eficiencia, fiabilidad y capacidad de crecimiento.

B. Específicos

Ver Tabla 18.

Tabla 18. *Objetivos específicos – Operaciones.*

	Indicador	2027	2028	2029
Reducir el tiempo de <i>onboarding</i> * para la afiliación de una cancha.	Cantidad de días desde la firma hasta la primera cancha activa en la plataforma.	5 días	3 días	2 días
Incrementar la disponibilidad del sistema de la plataforma <i>web/app</i> .	Porcentaje de tiempo en el mes que la plataforma esté accesible las 24 horas del día, los 7 días de la semana, sin caídas inesperadas.	>95 %	>97 %	>98 %
Mejorar tasa de resolución de consultas estándar (no técnicas) de clientes.	Cantidad de consultas resueltas dentro de los 5 minutos / total de consultas.	70 %	75 %	80 %

Nota: * Proceso de integración. Elaboración propia.

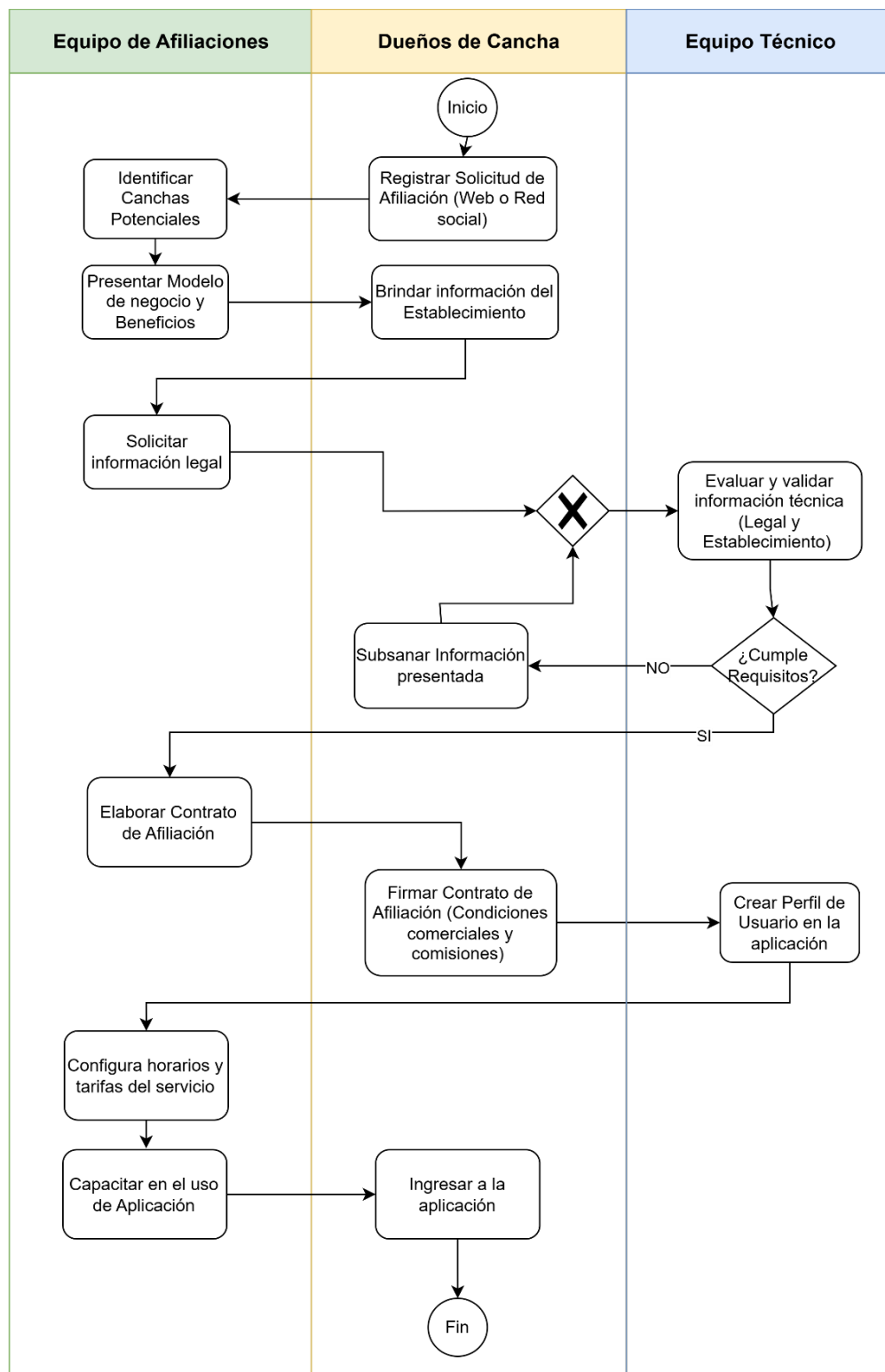
6.2.2 Proceso del negocio

La afiliación de dueños de canchas es una de las actividades operativas más importantes del modelo de negocio, ya que determina la cantidad y calidad de la oferta disponible dentro de la aplicación. El proceso combina una captación activa y pasiva, lo que permite crecer más rápido y sumar nuevos establecimientos. En algunos casos, los propietarios o administradores de complejos deportivos se registran directamente a través del sitio web o formulario en línea. En otros, el equipo de afiliaciones se encarga de visitar personalmente los locales deportivos, identificados de forma estratégica, para presentar el modelo de negocio y los beneficios de unirse a la plataforma.

Una vez establecido el contacto, se realiza una evaluación técnica y comercial con el fin de asegurar que las canchas cumplan con los estándares mínimos de infraestructura, seguridad, limpieza e iluminación. En esta etapa también se definen las condiciones contractuales y la comisión por uso del sistema; se recopila toda la información legal y técnica necesaria, como el RUC, DNI, contrato de afiliación, cuenta bancaria, ubicación, fotografías, horarios, tarifas y servicios adicionales. Luego, el equipo técnico valida los datos y realiza pruebas para confirmar que la cancha puede operar correctamente dentro de la aplicación.

Finalmente, la cancha se activa en la plataforma, y a partir de ese momento el propietario puede administrar sus reservas, modificar horarios y recibir los pagos correspondientes desde su panel de control. Este proceso busca mantener un flujo ordenado, transparente y con estándares de calidad que garanticen una buena experiencia tanto para los dueños de canchas como para los usuarios de la *app* (Ver Figura 3).

Figura 3. *Flujograma de afiliación de dueños de cancha.*



Nota: Elaboración propia.

El proceso de reserva de canchas constituye la esencia del modelo operativo digital, orientado a conectar la demanda recreativa-deportiva de usuarios amateur con la oferta de espacios deportivos. Desde la perspectiva de gestión de operaciones, el proceso integra

componentes tecnológicos, logísticos y de servicio, optimizando al máximo la experiencia del cliente (usuario) mediante un flujo automatizado y dinámico de reserva, pago y confirmación.

El sistema busca reducir tiempos en la interacción usuario–administrador, desarrollando e implementando un modelo *Business-to-Consumer (B2C)* digital, característico de los startups deportivos con base tecnológica. Consiste en tres componentes clave:

- Usuario: Realiza la reserva, elige la cancha y completa el pago respectivo.
- Sistema Play Zone: Automatiza la validación de disponibilidad, el bloqueo temporal del horario disponible y procesamiento de pago exitoso; también verifica la confirmación y habilita el acceso al usuario.
- Dueño de cancha: Registra y actualiza en simultáneo el calendario de reservas por sede.

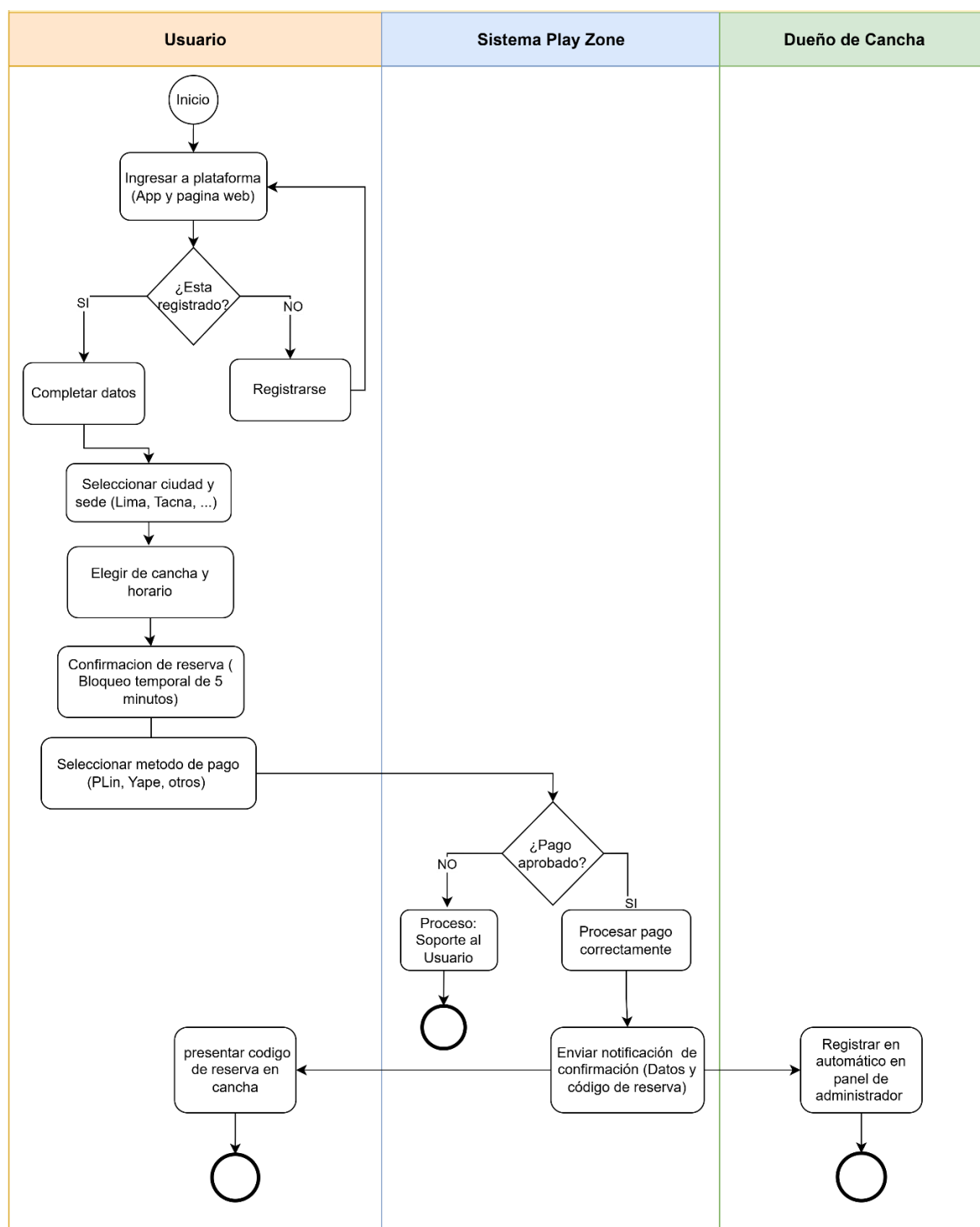
La interacción en tiempo real –a través de flujos interdependientes– de cada uno de los componentes garantiza una experiencia integrada y trazable desde la reserva hasta el registro de confirmación del servicio (Ver Figura 4).

Etapas:

Inicio de interacción digital: El usuario accede a la plataforma web o aplicación móvil. El sistema muestra dos rutas de entrada: 1) Registro de nuevo usuario, con registro y validación de datos personales y método de pago, 2) Inicio de sesión, para usuarios recurrentes, con opción de autocompletado respecto a reservas previas. La fase constituye el primer punto de contacto digital, siendo clave y relevante para la adquisición y retención de clientes (usuarios).

Selección de sede, tipo de cancha y horarios: El usuario seleccionará la ciudad y sede de preferencia, así como el tipo de cancha por número de jugadores y zona geográfica; podrá visualizar los horarios disponibles en tiempo real. El sistema actualiza continuamente la disponibilidad de acuerdo con la ocupación y bloquea el horario seleccionado durante un periodo limitado (5 minutos), previniendo conflictos de reserva doble. En esta fase se mide la demanda en la capacidad efectiva de la plataforma y monitorea la oferta a través de una calendarización automatizada.

Figura 4. *Flujograma de reserva de canchas.*



Nota: Elaboración propia.

Confirmación y procesamiento de pago: El sistema dirige al usuario a la pasarela de pago integrada (Yape, Plin, tarjeta o transferencia). Si el pago es exitoso, se genera automáticamente el código de reserva y se envía la confirmación digital al usuario; en

caso el pago falle, el horario se libera para otros usuarios. En esta fase se materializa la monetización del servicio y la confianza digital del usuario.

Validación administrativa: Las reservas confirmadas se visualizarán en tiempo real en la plataforma tanto para usuarios como para dueños de cancha. En esta fase se garantizará la sincronización físico y digital del servicio, asegurando la experiencia del servicio confiable y tangible al cliente.

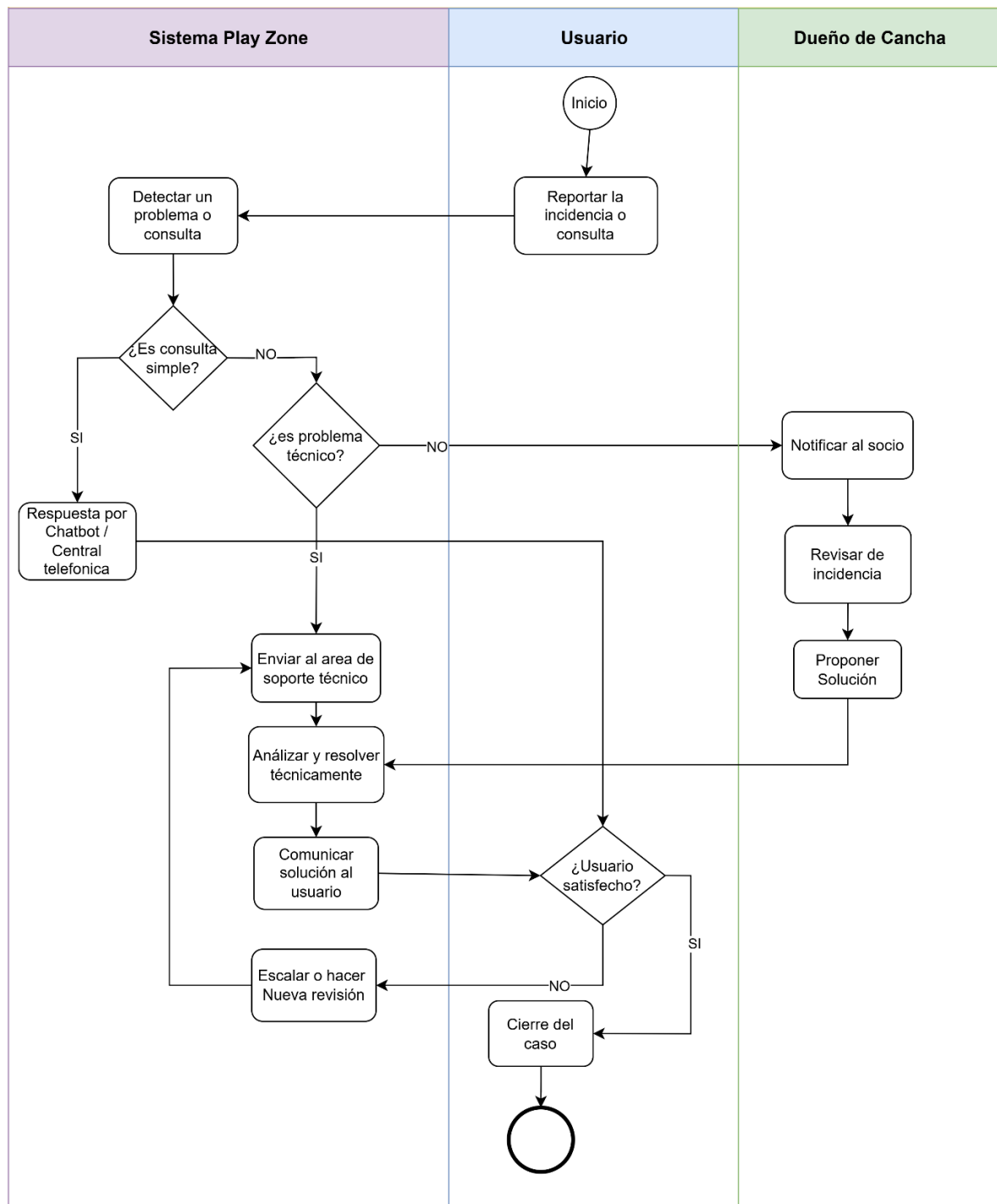
El soporte al usuario es un proceso operativo crítico dentro del modelo de negocio, ya que funciona como el principal mecanismo de control de calidad y retroalimentación del servicio ofrecido por la aplicación. Su objetivo no se limita a resolver incidencias, sino a mantener la confianza del usuario y fortalecer la relación con los socios afiliados.

El flujo opera bajo una lógica de respuesta automatizada, que clasifica los casos reportados desde la *app* o la web en consultas simples que son resueltas por *chatbot* o atención telefónica e incidencias complejas, que requieren intervención técnica u operativa. Las incidencias de origen técnico son derivadas al área de soporte, donde se diagnostican fallas del sistema como errores de pago o duplicidades de reserva, entre otros. En cambio, los casos vinculados a socios, como condiciones inadecuadas, problemas de iluminación, entre otros, generan una notificación automática para que revisen el reclamo y propongan una solución inmediata.

Una vez planteada la respuesta al problema, el área de operaciones valida su cumplimiento con los estándares de servicio y comunica la solución al usuario. Si este confirma su satisfacción, el caso se cierra y queda registrado para análisis posteriores; si no, se reintegra al sistema de gestión de errores, garantizando seguimiento y resolución efectiva.

El diseño cíclico permite a la empresa aprender sistemáticamente de cada incidencia, transformando los reclamos en información útil para optimizar procesos, corregir fallas y ajustar protocolos de atención. Además, incorpora indicadores de desempeño clave, como el tiempo promedio de resolución y la frecuencia de incidencias por socio, que sirven como métricas de control operativo y soporte para la toma de decisiones estratégicas (Ver Figura 5).

Figura 5. *Flujograma de soporte al usuario.*



Nota: Elaboración propia.

6.2.4 Acciones para cumplir los objetivos

Ver Tabla 19.

Tabla 19. *Acciones operativas.*

	Descripción
Asignar un único punto de contacto para el proceso <i>E2E*</i> de afiliación.	Asignar un único punto de contacto que guíe al propietario de las canchas a través de todo el proceso <i>E2E</i> , reduciendo la burocracia entre áreas de la empresa.
Establecer un equipo integral de validación rápida.	Establecer un equipo de validación prioritario para revisar la calidad de las fotos, documentos, información y la configuración de precios en la plataforma.
Realizar monitoreos proactivos de la plataforma.	Implementar un sistema de monitoreo de rendimiento 24/7 que alerte al equipo técnico de forma automática e inmediata ante cualquier disminución en la velocidad o error del servidor (antes de que afecte a los usuarios).
Realizar pruebas de estrés a la plataforma.	Realizar pruebas de estrés o carga periódicas para simular un gran volumen de concurrentes de reservas y ingresos a la plataforma.
Automatizar el primer nivel de atención de consulta y crear una base de conocimiento.	Implementar y entrenar un <i>chatbot</i> o asistente virtual (IA) para que gestione y resuelva automáticamente las consultas o reclamos y con ello mantener una base actualizada de conocimiento en base a respuestas recurrentes.

Nota: * Proceso *End-to-End* (de extremo a extremo). Elaboración propia.

6.2.5 Presupuesto

Ver Tabla 20.

Tabla 20. *Monto de la inversión (año 2026).*

Inversión	Costo	Cantidad	Año 0 (2026)
Gastos de constitución de empresa.	S/ 800	1	S/ 800
Compra de mobiliario.	S/ 1 100	15	S/ 20 100
Alquiler de oficina (15) + Mantenimiento.	S/ 4 000	3	S/ 12 000
Laptop para empleados y equipos celulares.	S/ 2 500	15	S/ 37 500
Desarrollo de plataforma digital Play Zone.	S/ 150 000	1	S/ 150 000
Implementar SW de monitoreo.	S/ 15 000	1	S/ 15 000
Implementar herramienta de <i>chatbot</i> y IA.	S/ 17 500	1	S/ 17 500
Sub-total Gastos			S/ 252 900
Alquiler de servidor virtual + <i>Hosting</i> .	S/ 4 000	3	S/ 12 000
Luz + Agua y Plan de datos.	S/ 1 500	3	S/ 4 500
Sub-total de Servicios			S/ 16 500
Campaña de intriga y lanzamiento digital con <i>influencers</i> y publicidad pagada (Meta Ads, Google Ads, TikTok Ads).	S/ 70 000	1	S/ 70 000
Sub-total de Marketing			S/ 70 000
Planilla seis personas por 3 meses.	S/ 144 000	1	S/ 144 000
Sub-total de recursos humanos			S/ 144 000
Capital de trabajo			
Capital de trabajo, cubren los meses antes de llegar al punto de equilibrio.			S/ 676 975
Total			S/ 1 160 375

Nota: Elaboración propia.

Margen de contribución:

$$MC = \text{Precio de venta unitario} - \text{Costos variable Unitario}$$

	Descripción	Importe
Precio de venta unitario (horas)		S/ 132.00
Costo variable unitario	Pagos a dueño de canchas	S/ 122.40
	ITF	S/ 0.01
	Pasarela de pagos	S/ 3.96
	CV por hora:	S/ 126.37
Margen de contribución por hora		S/ 5.63

Punto de equilibrio:

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{\text{Costos y Gastos fijos Mensuales}}{\text{Margen de contribucion por Horas}}$$

	Año 2
CF mensual	S/ 139 830.00
Margen de contribución por hora	S/ 5.63
Cantidad de equilibrio (horas):	24 822

Las ventas comprenden los ingresos por comisión de reserva de canchas en el primer año y por los ingresos por membresía, publicidad y comisiones por servicios (entrenadores y árbitros) a partir del segundo año. Los costos variables totales están conformados por las pasarelas de pagos y el ITF.

Los costos fijos mensuales fueron calculados considerando los planes de operaciones, marketing, recursos humanos y RSC. Con base en toda esta información se ha obtenido un margen de contribución por hora de reserva de cancha, el cual es S/ 5.63, y se ha dividido entre los costos fijos mensuales del año 2, obteniendo 24 822 horas como la cantidad de horas de equilibrio. Según la proyección de horas vendidas mensuales, el punto de equilibrio se alcanza en el mes 18 (Ver Tabla 21).

Tabla 21. *Unidades vendidas según mes.*

Mes	Unidades vendidas (horas)
1	1 440
2	3 120
3	4 560
4	6 240

Mes	Unidades vendidas (horas)
5	7 680
6	9 360
7	10 800
8	12 480
9	14 160
10	15 600
11	15 600
12*	15 600
13	17 280
14	18 720
15	20 400
16	21 840
17	23 520
18	24 960

Nota: * El punto de equilibrio no se alcanza al finalizar el mes 12 (año 1) debido que la cantidad de horas vendidas es de 15 600; por lo tanto, las 17 872 horas necesarias para cubrir los costos fijos del año 1. Elaboración propia.

Tabla 22. *Presupuesto – Operaciones.*

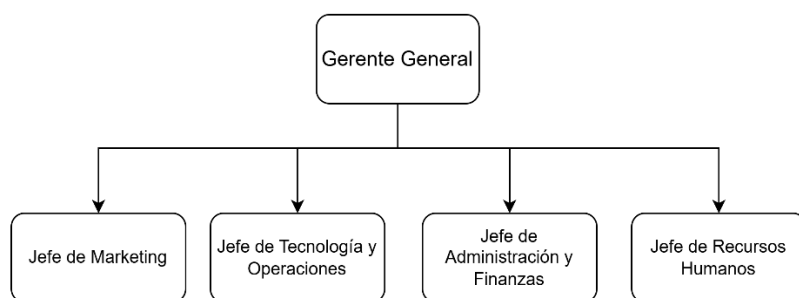
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
	2026	2027	2028	2029
Inversión inicial.	S/ 483 400	S/ 0	S/ 0	S/ 0
Capital de trabajo durante los meses que no se llega al punto de equilibrio.	S/ 676 975	S/ 0	S/ 0	S/ 0
Compra de mobiliario.	S/ 0	S/ 0	S/ 4 400	S/ 5 500
Alquiler de oficina (15) + Mantenimiento.	S/ 0	S/ 48 000	S/ 48 000	S/ 48 000
Compra laptop para empleados y equipos celulares.	S/ 0	S/ 0	S/ 10 000	S/ 12 500
Desarrollo de plataforma digital Play Zone.	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0
Servicio de <i>call center</i> posventa.	S/ 0	S/ 43 200	S/ 129 600	S/ 216 000
Sub-total Gastos	S/ 0	S/ 91 200	S/ 192 000	S/ 282 000
Alquiler de servidor virtual + <i>Hosting</i> + Google Maps.	S/ 0	S/ 48 000	S/ 48 000	S/ 48 000
Luz + Agua e Internet.	S/ 0	S/ 9 000	S/ 9 000	S/ 9 000
Sub-total de Servicios	S/ 0	S/ 57 000	S/ 57 000	S/ 57 000
Consumibles (café, azúcar, servilletas).	S/ 0	S/ 960	S/ 960	S/ 960
Insumos limpieza de SS. HH. (jabón, papel higiénico, bolsas de basura).	S/ 0	S/ 1 800	S/ 1 800	S/ 1 800
Sub-total de consumibles	S/ 0	S/ 2 760	S/ 2 760	S/ 2 760
Implementar SW de monitoreo.	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0
Servicio soporte herramienta de monitoreo y pruebas de stress.	S/ 0	S/ 24,000	S/ 24 000	S/ 24 000
Implementar herramienta de <i>chatbot</i> e IA.	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0
Soporte <i>chatbot</i> + IA.	S/ 0	S/ 4 200	S/ 4 200	S/ 4 200
Sub-total de Acciones	S/ 0	S/ 28 200	S/ 28 200	S/ 28 200
Total	S/. 1 160 375	S/ 179 160	S/ 279 960	S/ 369 960

Nota: Elaboración propia.

6.3 Recursos Humanos

Play Zone será una entidad jurídica constituida como Sociedad Anónima Cerrada (SAC), conformada por cuatro accionistas fundadores, quienes aportarán el capital social por un monto inicial total de S/. 812 262.81 destinado a financiar el desarrollo, implementación y operación inicial de la plataforma digital para reserva de canchas y comunidad deportiva. Con el fin de garantizar una gestión eficiente y un crecimiento sostenible, se ha diseñado una estructura organizacional que evoluciona conforme la empresa consolida sus operaciones (Ver Figura 6).

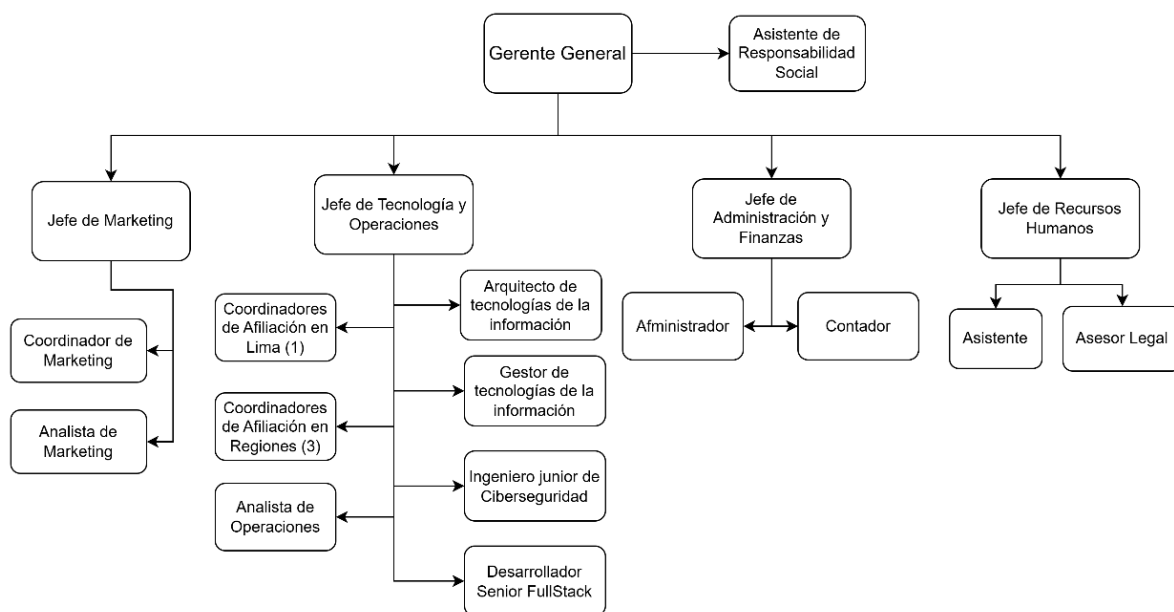
Figura 6. Organigrama del Año 0.



Nota: Elaboración propia.

Durante el primer año de funcionamiento, la empresa contará con una estructura organizativa reducida y funcional, centrada en cubrir las áreas clave para el desarrollo inicial de la plataforma. A medida que crezca y se amplíe la base de usuarios y socios afiliados, se proyecta una estructura más robusta (Ver Figura 7).

Figura 7. Organigrama del Año 3.



Nota: Elaboración propia.

6.3.1 Objetivos

A. General

Implementar y fortalecer una estructura integral de gestión de talento humano, garantizando la atracción, desarrollo y retención de un equipo profesional altamente competente, comprometido y alineado con la cultura innovadora de Play Zone, asegurando una sostenida eficiencia operativa y financiera, satisfacción y excelencia en el servicio al cliente. Motivando la integración y mejora continua del clima laboral, e intervención activa en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización.

B. Específicos

Ver Tabla 23.

Tabla 23. *Objetivos específicos – Recursos Humanos.*

	Indicador	2027	2028	2029
Diseñar e implementar un proceso de reclutamiento alineado con los perfiles requeridos.	% de personal calificado contratado anualmente.	>85 %	>90 %	>95 %
Fomentar la gestión de programas de bienestar y clima laboral positivo y colaborativo.	% de participación y encuestas con nivel de satisfacción alto.	>80 %	>85 %	>90 %
Incentivar y mantener un alto nivel de compromiso y desempeño.	% de trabajadores con resultados de evaluación de alto rendimiento.	>70 %	>85 %	95 %
Retener al personal clave y disminuir rotación.	% de permanencia del personal clave.	>75 %	>80 %	>85 %

Nota: Elaboración propia.

6.3.2 Cultura organizacional

Define la forma de interactuar entre empleados, clientes, proveedores y otros grupos de influencia:

A. Implementar un sistema de gestión de reclutamiento

Este sistema debe incluir manuales del puesto por perfiles, línea de cerrera, capacitaciones a los equipos de selección, alianzas con universidades e institutos para encontrar los mejores candidatos y monitoreo mediante auditorias al proceso de selección.

B. Establecer alianzas con centros de capacitación local y online

Realizar convenios con entidades, universidades o con plataformas de cursos online para otorgar cursos al personal basados en su línea de carrera y alineamiento con los objetivos de la

empresa. Los cursos deberán también abarcar temas relacionados a habilidades técnicas como de liderazgo y comunicación.

C. Crear un comité de bienestar social

Conformar un comité con un representante de cada área de la empresa que pueda monitorear e implementar un programa integral de bienestar social que incluya salud física, mental y equilibrio trabajo y vida.

D. Desarrollar un programa de retención del talento clave

- Identificar puestos y personas clave con base en su conocimiento y eficiencia dentro de las áreas de la organización.
- Implementar un programa de reconocimiento económico y no económico e impulsar su desarrollo individual.
- Medir la tasa de rotación y causas de salida.

6.3.3 Programa de acciones laborales

Ver Tabla 24.

Tabla 24. *Acciones presupuestadas – Recursos Humanos.*

	Indicador	2027	2028	2029
Diseño e implementación del proceso de reclutamiento estructurado.	Nº de convocatorias con perfiles validados.	2	3	3
Capacitación técnica y en habilidades blandas.	Nº de eventos.	2	2	3
Programa de bienestar y salud ocupacional.	Nº de actividades realizadas.	2	3	3
Evaluación del clima laboral.	Nº de evaluaciones.	1	2	2
Actividades de integración y cultura organizacional.	Nº de eventos internos.	1	2	2
Reconocimiento al desempeño y retención del talento clave.	Nº de incentivos o bonos otorgados.	2	2	2
Total		10	14	15

Nota: Elaboración propia.

6.3.4 Presupuesto

Ver Tabla 25. Para más detalles, ver Anexo 6.

Tabla 25. *Presupuesto – Recursos Humanos.*

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Planilla	2026	2027	2028	2029
Gerente General	S/ 40 500	S/ 162 000	S/ 162 000	S/ 162 000
Jefe de Tecnología y Operaciones	S/ 27 000	S/ 108 000	S/ 108 000	S/ 108 000
Gestor de tecnología de la información	S/ 0	S/ 90 000	S/ 90 000	S/ 90 000
Arquitecto de tecnología de la información	S/ 0	S/ 0	S/ 90 000	S/ 90 000
Desarrollador Senior Fullstack	S/ 0	S/ 0	S/ 72 000	S/ 72 000
Ingeniero junior de ciberseguridad	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 45 000
Personal de afiliaciones Lima	S/ 0	S/ 90 000	S/ 45 000	S/ 45 000
Personal de afiliaciones regiones	S/ 0	S/ 0	S/ 90 000	S/ 135 000
Analista de operaciones	S/ 0	S/ 36 000	S/ 36 000	S/ 36 000
Jefe Marketing	S/ 27 000	S/ 108 000	S/ 108 000	S/ 108 000
Coordinador de marketing	S/ 0	S/ 0	S/ 54 000	S/ 54 000
Practicante de marketing	S/ 0	S/ 0	S/ 27 000	S/ 27 000
Jefe de Administración y Finanzas	S/ 27 000	S/ 108 000	S/ 108 000	S/ 108 000
Administrador	S/ 0	S/ 0	S/ 54 000	S/ 54 000
Contador	S/ 0	S/ 54 000	S/ 54 000	S/ 54 000
Asistente de responsabilidad social	S/ 0	S/ 0	S/ 27 000	S/ 27 000
Jefe de Recursos Humanos	S/ 22 500	S/ 90 000	S/ 90 000	S/ 90 000
Asesor legal	S/ 0	S/ 36 000	S/ 36 000	S/ 36 000
Asistente de Recursos Humanos	S/ 0	S/ 27 000	S/ 27 000	S/ 27 000
Total	S/ 144 000	S/ 909 000	S/ 1 278 000	S/ 1 368 000

Nota: Elaboración propia.

6.4 RSC (Responsabilidad Social Corporativa)

6.4.1 Stakeholders

Ver Tabla 26.

Tabla 26. *Descripción de los stakeholders.*

Grupo de interés	Descripción	Expectativas
Accionistas / inversionistas	Socios fundadores y potenciales inversionistas que financian el desarrollo, operación y escalamiento de la app.	Recuperar la inversión mediante crecimiento sostenido del negocio, rentabilidad, indicadores financieros claros y toma de decisiones basada en data.
Usuarios jugadores	Personas que utilizan la app para buscar partidos, inscribirse, pagar, reservar canchas, o integrarse a comunidades deportivas.	Plataforma fácil de usar, precios justos, partidos seguros y confiables, variedad de horarios disponibles, notificaciones oportunas y métodos de pago seguros.

Grupo de interés	Descripción	Expectativas
Administradores de complejos deportivos (Dueños de canchas)	Empresas o personas que administran canchas y las afilian a la app para recibir reservas y pagos.	Incrementar la ocupación de sus canchas, recibir pagos puntuales, tener visibilidad de reservas, soporte técnico continuo y comisiones transparentes.
Organizadores / Administradores de partidos	Líderes de grupos deportivos que organizan partidos, crean comunidades y administran reservas recurrentes.	Herramientas que faciliten la organización, reputación visible, facilidad para gestionar pagos, y beneficios como comisiones o descuentos por uso frecuente.
Entrenadores y árbitros afiliados	Profesionales que ofrecen servicios deportivos mediante la app bajo un sistema de comisiones o suscripción.	Acceso a más clientes, tarifas justas por comisión, reputación construida por reseñas y pagos garantizados.
Empleados y equipo del proyecto	Desarrolladores, personal de soporte, área comercial, marketing y administración del proyecto.	Desarrollo profesional, estabilidad, ambiente laboral favorable, herramientas claras para trabajar y alineamiento con una cultura de innovación.
Proveedores tecnológicos	Empresas de desarrollo, hosting, pasarelas de pago, proveedores de <i>APIs</i> geográficas, ciberseguridad, etc.	Contratos transparentes, pagos puntuales y continuidad en las operaciones.
Comunidad local / Vecinos de complejos deportivos	Población que convive alrededor de los complejos afiliados.	Actividades deportivas ordenadas, menos ruido fuera de horarios permitidos, mayor seguridad y programas sociales deportivos.
Estado y entidades regulatorias	Municipalidades, SUNAT, INDECOPI y otras entidades relacionadas con servicios digitales.	Cumplimiento tributario, normas de protección de datos, seguridad informática y respeto a regulaciones del sector digital.
Medio ambiente	Impacto derivado de la operación logística de los complejos y el consumo asociado (luces, residuos, etc.).	Reducción del desperdicio, uso eficiente de servicios, campañas de deporte sostenible y educación ambiental.

Nota: Elaboración propia.

6.4.2 Objetivos

A. General

Ser reconocidos como una empresa con responsabilidad social corporativa en el sector deportivo y de entretenimiento.

B. Específicos

Ver Tabla 27.

Tabla 27. Objetivos específicos – RSC.

	Indicador	2027	2028	2029
Ser reconocidos como empresa socialmente responsable.	% obtenido en encuestas a <i>stakeholders</i> .	75 %	80 %	85 %

Nota: Elaboración propia.

6.4.3 Acciones estratégicas

Ver Tabla 28.

Tabla 28. Acciones estratégicas – RSC.

	Indicador	2027	2028	2029	Área responsable
Programas deportivos comunitarios.	Número de torneos realizados.	4	8	8	Marketing / RSC
Talleres de formación y liderazgo deportivo.	Número de talleres y capacitaciones.	4	8	10	Marketing / RSC
Alianzas con complejos deportivos municipales y escuelas.	Número de convenios firmados.	30	35	45	Marketing
Sostenibilidad ambiental en sedes deportivas.	Porcentaje de sedes deportivas con programa ambiental implementado.	60 %	70 %	80 %	Operaciones
Inclusión social.	Número de eventos inclusivos realizados.	4	8	12	Marketing / RSC
Acondicionar canchas públicas subutilizadas mediante contratos a para ofrecer acceso gratuito o económico y promover el deporte en comunidades vulnerables.	Número de canchas públicas acondicionadas.	1	3	6	RSC

Nota: Elaboración propia.

6.4.4 Presupuesto

El presupuesto será financiado principalmente por los ingresos por comisión de reserva de canchas, con el objetivo de fortalecer alianzas con los socios estratégicos y la fidelización de los usuarios (Ver Tabla 29).

Tabla 29. Presupuesto – RSC.

Partida	Actividad	2027	2028	2029
Programas deportivos comunitarios.	Torneos de bajo costo para jóvenes en zonas populares.	S/ 8 500	S/ 8 500	S/ 8 500
Talleres de formación y liderazgo deportivo.	Capacitaciones para entrenadores deportivos locales.	S/ 6 000	S/ 6 000	S/ 6 000
Alianzas con complejos deportivos municipales y escuelas.	Convenios para mejoras y mantenimiento de infraestructura.	S/ 4 000	S/ 4 000	S/ 4 000

Partida	Actividad	2027	2028	2029
Sostenibilidad ambiental en sedes deportivas.	Proyectos de reciclaje, ahorro energético y tratamiento de residuos.	S/ 2 000	S/ 2 000	S/ 2 000
Inclusión social.	Gestión de eventos deportivos accesibles para público en general.	S/ 1 500	S/ 1 500	S/ 1 500
Total		S/ 22 000	S/ 22 000	S/ 22 000

Nota: Elaboración propia.

6.5 Finanzas y evaluación financiera

6.5.1 Objetivos específicos

Ver Tabla 30.

Tabla 30. *Objetivos específicos – Finanzas.*

	Indicador	2027	2028	2029
Conseguir para el año 2029 una rentabilidad (utilidad neta / ventas) mayor o igual al 40 %.	% de rentabilidad	-	30 %	40 %
Incrementar margen <i>EBITDA</i> hasta el 61% en el año 2029.	<i>EBITDA</i>	-	47 %	61 %
Alcanzar un <i>ROE</i> igual o superior al 50% en el año 2029.	<i>ROE</i>	-	45 %	50 %
Alcanzar un <i>ROA</i> igual o superior al 40% en el año 2029.	<i>ROA</i>	-	30 %	40 %

Nota: Elaboración propia.

6.5.2 Datos, supuestos y políticas

A. Datos

- La tasa del impuesto a la renta es de 29.5 %.
- Todos los montos están expresados en soles.

B. Supuestos

- El porcentaje de la comisión y de los precios de alquiler de las canchas se mantendrán constantes en los años proyectados.
- El porcentaje de afiliación de canchas de fútbol se incrementará en un 2 % cada año, según la inflación, en los años proyectados.
- El margen de contribución se mantiene constante en los años proyectados.
- La tasa del impuesto a la renta, otros tributos y el valor de la UIT se mantienen constantes.
- No se considera afectación del IGV.

C. Políticas

No se repartirá dividendos.

6.5.3 Inversión y financiamiento

El monto de la inversión se obtiene de lo presentado en los presupuestos de planes funcionales. El financiamiento será 70 % con capital propio (S/. 812 262.81) y 30 % con deuda (S/ 348 112.63) (Ver Tabla 31).

Tabla 31. *Inversión (expresado en S/.).*

Inversión	Montos
Gastos de constitución de empresa.	S/ 800
Compra de mobiliario.	S/ 20 100
Alquiler de oficina (15) + Mantenimiento.	S/ 12 000
Laptop para empleados y Equipos celulares.	S/ 37 500
Desarrollo de plataforma digital Play Zone.	S/ 150 000
Implementar software de monitoreo.	S/ 15 000
Implementar herramienta de <i>chatbot</i> e IA.	S/ 17 500
Sub-total Gastos	S/ 252 900
Alquiler de servidor virtual + <i>Hosting</i> .	S/ 12 000
Luz + Agua y Plan de datos.	S/ 4 500
Sub-total de Servicios	S/ 16 500
Campaña de Intriga y lanzamiento digital con <i>influencers</i> y publicidad pagada (Meta Ads, Google Ads, TikTok Ads)	S/ 70 000
Sub-total de Marketing	S/ 70 000
Planilla cinco personas por 3 meses.	S/ 144 000
Sub-total de Recursos Humanos	S/ 144 000
Capital de trabajo (monto adicional hasta llegar al punto de equilibrio).	S/ 676 975
Total	S/ 1 160 375

Nota: Elaboración propia.

6.5.4 Tasa de descuento

El costo de capital propio se calculó en función del modelo *Capital Asset Pricing Model* (*CAPM*), sustentado en su respectiva metodología (Allen et al., 2010). Además, se incorporó la prima de riesgo país y la ecuación de Hamada siguiendo los criterios de Damodaran (2026) (Ver Tablas 32 y 33).

$$\beta = \beta_u * \left[1 + (1 - T) * \left(\frac{D}{E} \right) \right]$$

$$COK = R_f + \beta(R_m - R_f) + CRP$$

$$WACC = Ke * \frac{E}{D + E} + Kd * (1 - T) * \frac{D}{D + E}$$

Beta apalancada (β): Se calculó el beta apalancado para la empresa usando la ratio de deuda patrimonio, la tasa de impuesto a la renta y el beta desapalancado (β_u) de la industria del entretenimiento en mercados emergentes, obtenido de la base de datos de Damodaran (2012), cuyo valor es de 1.12

Ratio de deuda a patrimonio ($\frac{D}{E}$): Ratio durante el horizonte de análisis (42.85 %).

Tasa de impuesto a la renta (T): Se aplicó una tasa de 29.5 % durante el horizonte de evaluación.

Tasa libre de riesgo (R_f): Se utilizó como referencia el rendimiento de los bonos americanos a 10 años (4.1 %). El valor considerado es el del 13 de febrero del 2026, último dato disponible antes del cierre del presente trabajo.

Rendimiento esperado del mercado (R_m): Se utilizó como referencia la rentabilidad del inversionista peruano promedio 15 % (juicio experto).

Prima de Riesgo país (CRP): Representa la prima adicional que el inversionista exige por la incertidumbre política y económica de un mercado emergente (2.07 %), obtenido de la base de datos de Damodaran (2026).

Costo de deuda (K_d): Representa la tasa efectiva que la empresa paga por sus fondos prestados. (18 %).

Tabla 32. Cálculo del COK.

Tasa libre de riesgo (R_f)	4.10 %
Rendimiento del mercado (R_m)	15%
Beta desapalancado	1.12
Prima de riesgo país (CRP)	2.07 %
Beta apalancada	1.46
COK	22.07 %

Nota: Elaboración propia.

Tabla 33. Cálculo del WACC.

Impuesto a la renta	29.50 %
Kd (costo de deuda)	18.00 %
Porcentaje de deuda (D)	0.3
Porcentaje de capital (K)	0.7
COK	22.07 %
WACC	19.25 %

Nota: Elaboración propia.

6.5.5 Situación financiera

Ver Tabla 34.

Tabla 34. Estados de situación financiera.

	2026		2027		2028		2029	
Activo corriente								
Efectivo y equivalente de efectivo	S/ 328 862.81	40 %	S/ 421 592.43	54 %	S/ 1 559 717.61	78 %	S/ 3 717 285.56	88 %
Cuentas por cobrar comerciales	S/ 0.00	0 %	S/ 0.00	0 %	S/ 0.00	0 %	S/ 0.00	0 %
Gastos diferidos	S/ 243 300.00	30 %	S/ 0.00	0 %	S/ 0.00	0 %	S/ 0.00	0 %
Activos mantenidos para la venta		0 %	S/ 0.00	0 %	S/ 0.00	0 %	S/ 0.00	0 %
Crédito a favor de impuestos		0 %	S/ 0.00	0 %	S/ 0.00	0 %	S/ 0.00	0 %
Intereses diferidos de prestamos		0 %	S/ 53 901.76	7 %	S/ 43 566.70	2 %	S/ 31 371.34	1 %
Anticipos de proveedores		0 %	S/ 0.00	0 %		0 %		0 %
Total activo corriente	S/ 572 162.81	70 %	S/ 475 494.18	61 %	S/ 1 603 284.32	81 %	S/ 3 748 656.91	89 %
Activo no corriente								
Cuentas por cobrar diversas	S/ 0.00	0 %	S/ 0.00	0 %	S/ 0.00	0 %		0 %
Intereses diferidos de préstamos	S/ 0.00	0 %	S/ 91 918.87	12 %	S/ 48 352.16	2 %	S/ 16 980.82	0 %
Inversiones financieras (valores mobiliarios)	S/ 0.00	0 %	S/ 0.00	0 %	S/ 0.00	0 %		0 %
Inmueble, maquinaria y equipo	S/ 57 600.00	7 %	S/ 46 215.00	6 %	S/ 46 290.00	2 %	S/ 46 290.00	1 %
Intangible	S/ 182 500.00	22 %	S/ 164 250.00	21 %	S/ 291 800.00	15 %	S/ 419 350.00	10 %
Total activo no corriente	S/ 240 100.00	30 %	S/ 302 383.87	39 %	S/ 386 442.16	19 %	S/ 482 620.82	11 %
Total	S/ 812 262.81	100 %	S/ 777 878.05	100 %	S/ 1 989 726.48	100 %	S/ 4 231 277.73	100 %

	2026	2027	2028	2029
Pasivo corriente				
Tributos por pagar	0 %	S/ 0.00	0 % S/ 374 246.81	19 % S/ 796 249.44
Remuneraciones por pagar	0 %	S/ 0.00	0 % S/ 0.00	0 % S/ 0.00

Cuentas por pagar a relacionadas	0 %	S/ 0.00	0 %	S/ 0.00	0 %	S/ 0.00	0 %	
Pasivo diferido por imp. a la renta	0 %	S/ 0.00	0 %	S/ 0.00	0 %	S/ 0.00	0 %	
Obligaciones financieras	0 %	S/ 111 318.71	14 %	S/ 111 318.71	6 %	S/ 111 318.71	3 %	
Total pasivo corriente	S/ 0.00	0 %	S/ 111 318.71	14 %	S/ 485 565.51	24 %	S/ 907 568.15	21 %
Pasivo no corriente								
Obligaciones financieras		S/ 333 956.12		S/ 222 637.41		S/ 111 318.71		
Total pasivo no corriente	S/ 0.00	0 %	S/ 333 956.12	43 %	S/ 222 637.41	11 %	S/ 111 318.71	3 %
Total	S/ 0.00	0 %	S/ 445 274.82	57 %	S/ 708 202.92	36 %	S/ 1 018 886.86	24 %

Patrimonio neto								
Capital social	S/ 812 262.81	100 %	S/ 812 262.81	244 %	S/ 812 262.81	41 %	S/ 812 262.81	19 %
Reserva legal	S/ 0.00	0 %	S/ 0.00	0 %	S/ 0.00	0 %	S/ 46 926.08	1 %
Resultados acumulados	S/ 0.00	0 %	S/ 0.00	0 %	-S/ 479 659.58	-24 %	S/ 422 334.68	10 %
Resultado del período	S/ 0.00	0 %	-S/ 479 659.58	-144 %	S/ 948 920.33	48 %	S/ 1 930 867.31	46 %
Total patrimonio	S/ 812 262.81	100 %	S/ 332 603.23	43 %	S/ 1 281 523.56	64 %	S/ 3 212,390.87	76 %
Total pasivo y patrimonio neto	S/ 812 262.81	100 %	S/ 777 878.05	100 %	S/ 1 989 726.48	100 %	S/ 4 231 277.73	100 %

Nota: Elaboración propia.

6.5.6 Estado de resultados

La proyección del *EBITDA* llega al 40 % para el año 2028, con lo cual se cumple el objetivo específico del plan funcional (Ver Tabla 35). Las ratios financieras se muestran en el Anexo 7.

Tabla 35. Estado de resultados proyectados (expresado en miles de S/.).

	2027		2028		2029	
Ingreso ventas	S/ 1 119 744.00	100 %	S/ 3 040 779.31	100 %	S/ 4 663 223.32	100 %
Costo de ventas	-S/ 33 648.31	-3 %	-S/ 91 375.42	-3 %	-S/ 140 129.86	-3 %
Utilidad bruta	S/ 1 086 095.69	97 %	S/ 2 949 403.89	97 %	S/ 4 523 093.46	97 %
Gastos de ventas	-S/ 387 200.00	-35 %	-S/ 599 600.00	-20 %	-S/ 731 000.00	-16 %
Gastos de administración	-S/ 1 086 260.00	-97 %	-S/ 923 960.00	-30 %	-S/ 968 960.00	-21 %
Cargas personales	-S/ 855 000.00	-76 %	-S/ 792 000.00	-26 %	-S/ 837 000.00	-18 %
Servicios prestados por terceros	-S/ 228 500.00	-20 %	-S/ 129 200.00	-4 %	-S/ 129 200.00	-3 %
Cargas diversas de gestión	-S/ 2 760.00	0 %	-S/ 2 760.00	0 %	-S/ 2 760.00	0 %
Gasto por depreciación y amortización	-S/ 29 635.00	-3 %	-S/ 48 775.00	-2 %	-S/ 52 450.00	-1 %
Utilidad operativa	-S/ 416 999.31	-37 %	S/ 1 377 068.89	45 %	S/ 2 770 683.46	59 %
Gastos financieros	-S/ 62 660.27	-6 %	-S/ 53 901.76	-2 %	-S/ 43 566.70	-1 %

	2027		2028		2029	
Total ingresos y egresos financieros	-S/ 62 660.27	-6 %	-S/ 53 901.76	-2 %	-S/ 43 566.70	-1 %
Resultado antes de impuesto a la renta	-S/ 479 659.58	-43 %	S/ 1 323 167.14	44 %	S/ 2 727 116.76	58 %
Impuesto a la renta	S/ 0.00	0 %	-S/ 374 246.81	-12 %	-S/ 796 249.44	-17 %
Utilidad (pérdida) neta	-S/ 479 659.58	-43 %	S/ 948 920.33	31 %	S/ 1 930 867.31	41 %

Nota: Elaboración propia.

6.5.7 Flujo de caja

Ver Tabla 36.

Tabla 36. Evaluación del flujo de caja.

Concepto	año 0	Proyección			1.1	1.1
		2027	2028	2029	2030	2031
Ingresos	S/ 1 119 744.00	S/ 3 040 779.31	S/ 4 663 223.32	S/ 5 887 211.45	S/ 7 117 034.42	
Ingreso por reserva de canchas	S/ 1 119 744.00	S/ 2 728 166.40	S/ 4 079 738.88	S/ 5 245 378.56	S/ 6 411 018.24	
Ingreso membresía premium		S/ 53 312.36	S/ 106 624.73	S/ 117 287.20	S/ 129 015.92	
Ingreso publicidad y patrocinadores		S/ 114 000.00	S/ 195 000.00	S/ 214 500.00	S/ 235 950.00	
Ingreso por servicios de entrenadores y árbitros		S/ 42 436.55	S/ 101 847.72	S/ 112 032.49	S/ 123 235.74	
Ingresos por torneos		S/ 102 864.00	S/ 180 012.00	S/ 198 013.20	S/ 217 814.52	
Egresos	-1 263 808	-1 791 335	-2 020 090	-2 244 867	-2 488 618	
ITF (0.01 %)	-S/ 55.99	-S/ 152.04	-S/ 233.16	-S/ 294.36	-S/ 355.85	
Costos variables pasarela de pago (visa 3 %)	-S/ 33 592.32	-S/ 91 223.38	-S/ 139 896.70	-S/ 176 616.34	-S/ 213 511.03	
Gastos y costos por planes de Mkt, Op, RRHH y RSC	-S/ 1 230 160.00	-S/ 1 699 960.00	-S/ 1 879 960.00	-S/ 2 067 956.00	-S/ 2 274 751.60	
Utilidad antes impuestos	-144 064	1 249 444	2 643 133	3 642 345	4 628 416	
Impuesto a la renta	0	-406 235	-817 352	-1 059 019	-1 349 910	
Fuajo después de impuestos	-144,064	843 209	1 825 782	2 583 326	3 278 506	
Inversiones	-1 160 375.44					
Inversión inicial	-S/ 483 400.00					
Aporte de capital por los primeros meses de operaciones	-S/ 676 975.44					
Flujo caja económico	-S/ 1 160 375.44	-S/ 144 064.31	S/ 843 208.57	S/ 1 825 781.84	S/ 2 583 325.79	S/ 3 278 505.98

Financiamiento neto	S/ 348 112.63	-92 834	-95 418	-98 467	-102 064	-106 309
Préstamo (30 %)						
Amortización de capital		-48 658	-57 417	-67 752	-79 947	-94 338
Intereses y otros		-62 660	-53 902	-43 567	-31 371	-16 981
Ahorro fiscal		18 485	15 901	12 852	9 255	5 009
Flujo caja financiero	-812 262.81	-S/ 236 898.23	S/ 747 790.88	S/ 1 727 315.31	S/ 2 481 261.63	S/ 3 172 196.62

Rubro	FC económico (S/)	FC financiero (S/)
Año 0	-S/ 1 160 375.44	-S/ 812 262.81
Año 1	-S/ 144 064.31	-S/ 236 898.23
Año 2	S/ 843 208.57	S/ 747 790.88
Año 3	S/ 1 825 781.84	S/ 1 727 315.31
Año 4	S/ 2 583 325.79	S/ 2 481 261.63
Año 5	S/ 3 278 505.98	S/ 3 172 196.62

Nota: Elaboración propia.

6.5.8 TIR y VAN

La TIR económica obtenida es mayor a la requerida por el inversionista y el VAN económico es positivo; por lo tanto, el negocio genera lo suficiente para dar sostenibilidad por sí mismo e incluso cumplir con el financiamiento planteado para el primer año (Ver Tabla 37).

Tabla 37. *TIR y VAN.*

	TIR	VAN
Económica	68.28 %	S/ 2 664 643.41
Financiera	79.25 %	S/ 3 075 467.23

Nota: Elaboración propia.

6.5.9 Sensibilidad

La sensibilidad de la rentabilidad fue medida mediante el VAN y la TIR, teniendo en cuenta los cambios en las dos variables más relevantes: el precio por alquiler de cancha promedio y la cantidad de horas de ocupación promedio de las canchas. Se partió desde el escenario base, es decir, desde los valores considerados en las proyecciones financieras presentadas; se agregó o restó S/1 y S/2 a partir del precio base y se agregó o restó 1 hora y 2 horas a la cantidad promedio de horas ocupación de las canchas (Ver Tablas 38 y 39).

Tabla 38. Sensibilidad del VAN.

Análisis de sensibilidad del VAN		Precio por alquiler promedio vs escenario base				
		S/ 2,664,643.41	S/ 130	S/ 131	S/ 132	S/ 133
Horas promedio de ocupación de canchas vs escenario base	-2.00	-S/ 1,300,940.47	-S/ 448,650.99	S/ 403,638.50	S/ 1,253,125.62	S/ 2,027,110.43
	-1.00	-S/ 418,899.87	S/ 575,437.86	S/ 1,567,643.91	S/ 2,462,315.58	S/ 3,248,375.27
	0.00	S/ 463,140.73	S/ 1,599,526.71	S/ 2,664,643.41	S/ 3,569,287.94	S/ 4,388,241.18
	1.00	S/ 1,345,181.33	S/ 2,612,349.78	S/ 3,672,812.08	S/ 4,610,826.19	S/ 5,487,790.26
	2.00	S/ 2,227,221.94	S/ 3,535,053.71	S/ 4,628,350.91	S/ 5,620,243.21	S/ 6,537,454.71

Nota: Elaboración propia.

Tabla 39. Sensibilidad del TIR.

Análisis de sensibilidad del TIR		Precio por alquiler promedio vs escenario base					
		68.28%	S/ 130	S/ 131	S/ 132	S/ 133	S/ 134
Horas promedio de ocupación de canchas vs escenario base	-2.00	4.05%	15.62%	28.22%	42.82%	58.36%	
	-1.00	16.31%	30.52%	47.48%	65.85%	83.61%	
	0.00	28.49%	46.68%	68.28%	88.93%	108.09%	
	1.00	41.21%	65.03%	88.97%	111.32%	131.96%	
	2.00	55.05%	82.99%	109.41%	133.40%	153.95%	

Nota: Elaboración propia.

Resultados:

- El negocio genera flujo de caja positivo desde el segundo año.
- Las dos variables con mayor impacto sobre el VAN y la TIR son las horas promedio de ocupación de las canchas y el precio de alquiler. Algunas de las combinaciones de estas dos variables que aproximan el VAN a 0 y la TIR al *WACC* son:
 - Si se mantiene el precio base y las horas de ocupación se reduce en 2 horas.
 - Si se mantiene las horas ocupación base y el precio se reduce en S/2.
 - Si (de manera muy inusual) las dos variables se ven afectadas, las horas de ocupación se reducen en 2 horas y el precio se reduce en S/ 2.

CONCLUSIONES

1. La afición por el fútbol en el Perú y la tendencia creciente a adquirir servicios y entretenimiento mediante la tecnología digital crean un entorno propicio para el emprendimiento de Play Zone.
2. A través de su propuesta de valor, integrando la experiencia física y la plataforma digital, la marca consolida una fidelización de los usuarios, lo que optimiza la escalabilidad del modelo digital, alineada con la visión de crecimiento progresivo, y garantiza ingresos sostenibles.
3. El modelo de negocio es financieramente viable, sustentado en un VAN económico y una TIR superiores al costo de capital total. Sin embargo, los resultados están altamente condicionados a la capacidad de alcanzar niveles de ocupación proyectados desde el segundo año de operación.
4. El análisis de sensibilidad demuestra que el proyecto es altamente dependiente de dos variables críticas: el precio promedio de alquiler (S/ 130-134) y las horas de ocupación de las canchas. Variaciones negativas en estas variables reducen significativamente el VAN, lo que confirma la vulnerabilidad del modelo ante cambios en la demanda.
5. A pesar del resultado negativo del primer año, Play Zone presenta un modelo de negocio financieramente viable y estratégicamente sólido, donde la pérdida proyectada se justifica como parte de una etapa de construcción de valor. El éxito de la idea de negocio alcanzado en el mediano plazo, con un ROE superior al 60 % al tercer año de operación, está sujeto a la ejecución adecuada de sus objetivos estratégicos y de la capacidad para convertir usuarios en una comunidad activa.

RECOMENDACIONES

1. Fomentar ciclos de actualizaciones continuas de la plataforma digital, que no solo optimicen la experiencia del usuario, el proceso de reserva y pasarela de pagos, sino que mejoren la confidencialidad de los datos personales de los usuarios. Las actualizaciones deben incluir mejoras en la seguridad en tiempo real, para mitigar riesgos de ciberataques que comprometan al usuario y garantizar un servicio seguro y confiable.
2. Incorporar en el modelo financiero el costo de adquisición de clientes y la retención de usuarios, con el fin de mejorar la precisión de las proyecciones y evaluar la sostenibilidad del negocio.
3. Iniciar la implementación del proyecto mediante un despliegue progresivo en zonas piloto, validando la adopción del servicio de reservas digitales y ajustando la propuesta de valor en función del comportamiento real de los usuarios.
4. Implementar un proceso de análisis de datos de uso de la plataforma que identifique patrones de comportamiento de los usuarios y que sirva para optimizar la oferta de horarios, precios y promociones.
5. Continuar con la ejecución del modelo de negocio bajo un enfoque de crecimiento controlado, permitiendo la optimización y de costos y la eficiencia financiera en la etapa inicial de operaciones. Para esto, se debe priorizar el incremento de ocupación de las canchas y complejos deportivos, debido a la relación directa de la ocupación con la generación de ingresos y mejora de la rentabilidad.

REFERENCIAS

- Allen, F., Myers, C. & Brealey, R. (2010). Principios de finanzas corporativas. 9ª. ed. Mc Graw Hill Education.
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2025). *Nota de estudios*, N.º 60-2025. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Notas-Estudios/2025/nota-de-estudios-60-2025.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2025). Informe macroeconómico: I trimestre de 2025. *Nota de estudios*, N.º 38. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Notas-Estudios/2025/nota-de-estudios-38-2025.pdf>
- Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2019). *Strategic Management and Competitive Advantage*. Pearson Educación.
- BBVA Research. (2025). Perú: Tracking consumption with real-time data in May 2025. <https://www.bbvarsearch.com/en/publicaciones/peru-tracking-consumption-with-real-time-data-in-may-2025/>
- BMI. (2025). *Peru Country Risk Report: Quarterly Report: Forecasts to 2034*.
- D'Alessio, F. (2013). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. 2ª. ed. Pearson Educación.
- Damodaran, A. (2026). Damodaran online. <https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>
- David, Fred & David, Forest (2017). *Conceptos y procesos de la administración estratégica*. 17a. ed. Pearson Educación.
- Decreto Supremo N° 157-2021-PCM. Decreto Supremo que aprueba el Reglamento del Decreto de Urgencia N° 006-2020, Decreto de Urgencia que crea el Sistema Nacional de Transformación Digital. (25 de septiembre, 2021). El Peruano, Normas Legales. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/2209135/1995486-1.pdf.pdf?v=1643322171>
- Decreto Supremo N° 085-2023-PCM. Decreto Supremo que aprueba la Política Nacional de Transformación Digital al 2030. (28 de julio, 2023). El Peruano, Normas Legales.

<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/4912522/Decreto%20Supremo%20N.%C2%B0085-2023-PCM.pdf?v=1690542137>

Frevel, N., Beiderbeck, D. & Schmidt, S. (2022). The impact of technology on sports: A prospective study. *Technological Forecasting & Social Change*, 182, 121838
<https://goo.su/KbwIU>

Hax, A. C., & Majluf, N. S. (2004). *Estrategias para el liderazgo competitivo: De la visión a los resultados*. Granica.

Ley N.º 29733. Ley de protección de datos personales. Reglamento de la ley 292733 (Decreto Supremo 003-2013-JUS). El Peruano, Normas legales actualizadas. Editora Perú.
<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/272360/Ley%20N%C2%BA%2029733.pdf?v=1618338779>

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons.

Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.

Research and Markets. (2025). *Sports market report 2025*.
<https://www.researchandmarkets.com/reports/5939106/sports-market-report>

Trading Economics. (2025a). *Peru GDP Annual Growth Rate*.
<https://tradingeconomics.com/peru/gdp-growth-annual>

Trading Economics. (2025b). *Gasto del consumidor en Perú*.
<https://es.tradingeconomics.com/peru/consumer-spending>

Vizcaino, A. (2022). 6 de cada 10 peruanos prefieren pagar con apps móviles. Mercado Negro. <https://www.mercadonegro.pe/marketing/6-de-cada-10-peruanos-prefieren-pagar-con-apps-moviles/>

ANEXOS

Anexo 1. *Ficha técnica de la encuesta aplicada a jugadores.*

Ítem	Descripción
Realizada por	Jorge Alexander Yarlequé Miller – MBA BLENDED Universidad del Pacífico.
Nombre de la encuesta	Encuesta para validación de app de reservas y organización de partidos.
Universo	Personas que juegan fútbol de forma amateur y alquilan canchas en Lima.
Unidad de muestreo	Usuarios mayores de edad con experiencia en reserva y participación de partidos en canchas alquiladas.
Fecha de creación	21/03/2025.
Fecha de trabajo de campo	Entre el 21/03/2025 y el 30/03/2025
Área de cobertura	Lima Metropolitana.
Técnica de recolección de datos	Encuesta mediante Google Forms enviada online por WhatsApp y redes sociales.
Objetivo de la encuesta	Identificar problemas, necesidades y disposición de pago para validar una app deportiva.
Número de preguntas formuladas	Seis preguntas estructuradas.
Tipo de preguntas aplicadas	Preguntas cerradas de opción múltiple y de selección múltiple.
Escala empleada para la medición	Frecuencia, porcentaje y respuestas cerradas por categorías.

Nota: Elaboración propia.

Anexo 2. *Ficha técnica de la encuesta aplicada a dueños o administradores de canchas deportivas.*

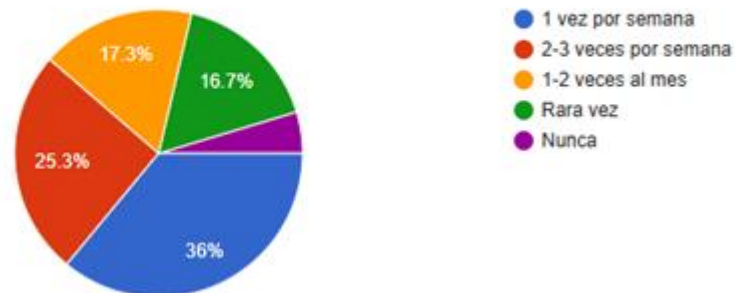
Ítem	Descripción
Realizada por	Wilson Laurente Pacco – MBA BLENDED 72 Universidad del Pacífico.
Nombre de la encuesta	Encuesta de mercado sobre la gestión y uso de una app deportiva en la reserva de canchas.
Universo	Propietarios y administradores de canchas deportivas.
Unidad de muestreo	Responsables directos administración de canchas deportivas, incluyendo propietarios, administradores y encargados.
Fecha de creación	27/03/2025
Fecha de trabajo de campo	Entre el 27/03/2025 y el 01/04/2025
Área de cobertura	Lima Metropolitana.
Técnica de recolección de datos	Encuesta mediante Google Forms enviada online por WhatsApp y redes sociales.
Objetivo de la encuesta	Evaluar el interés de propietarios y administradores de canchas deportivas, en adoptar una aplicación digital para gestionar reservas, pagos y coordinación de partidos, así como identificar como realizan sus reservas y que problemas enfrentan.
Número de preguntas formuladas	Seis preguntas estructuradas.
Tipo de preguntas aplicadas	Preguntas cerradas de opción múltiple y de selección múltiple.
Escala empleada para la medición	Frecuencia, porcentaje y respuestas cerradas por categorías.

Nota: Elaboración propia.

Anexo 3. Resultados de la encuesta a usuarios.

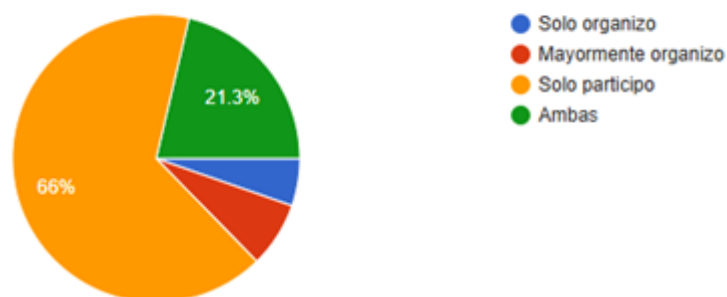
1. ¿Con qué frecuencia juegas fútbol en canchas alquiladas?

150 respuestas



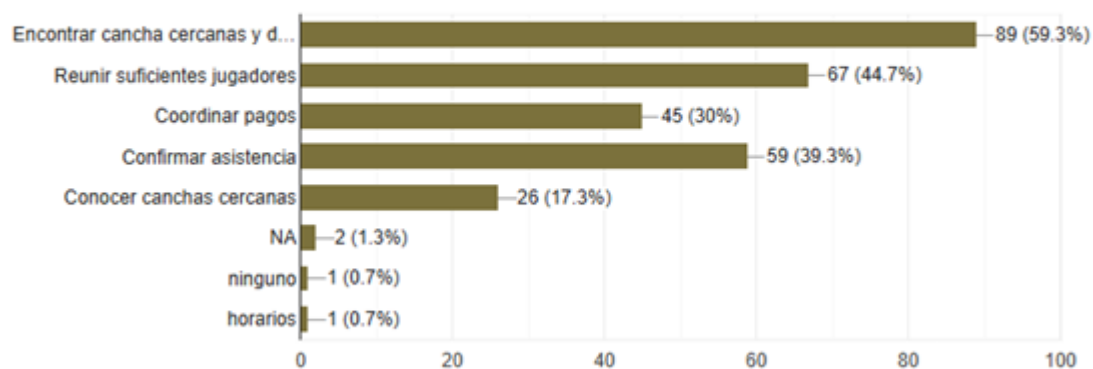
2. ¿Sueles organizar los partidos o solo te unes como jugador?

150 respuestas



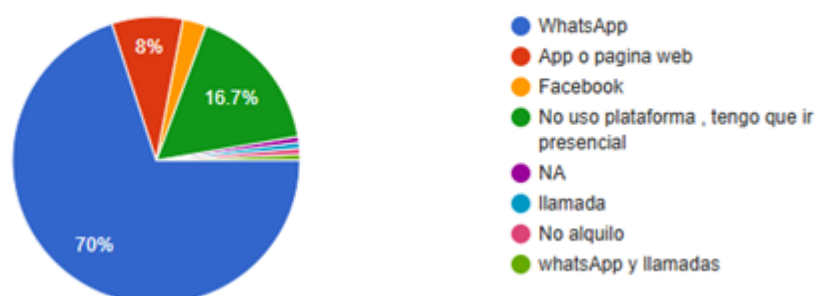
3. ¿Cuáles son los principales problemas que enfrentas al organizar un partido

150 respuestas



4. ¿Qué plataforma utilizas para alquilar canchas?

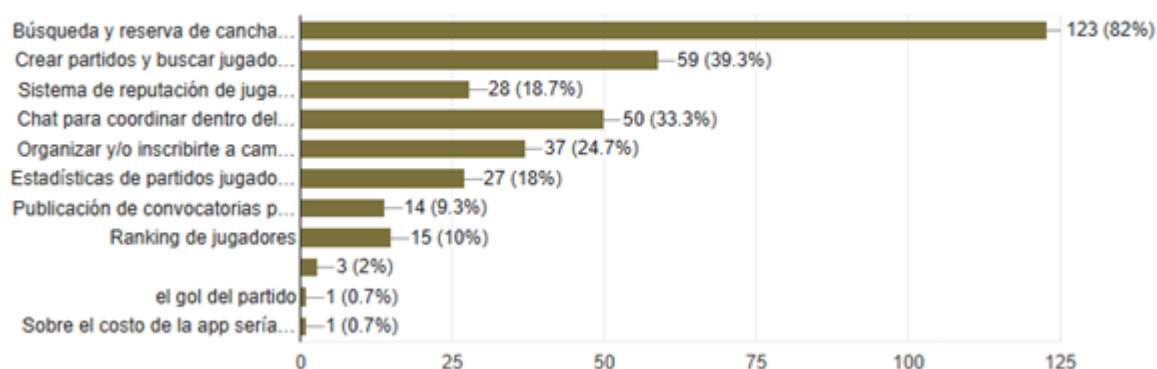
150 respuestas



5. ¿Qué funcionalidades te parecerían más útiles en una app de este tipo?

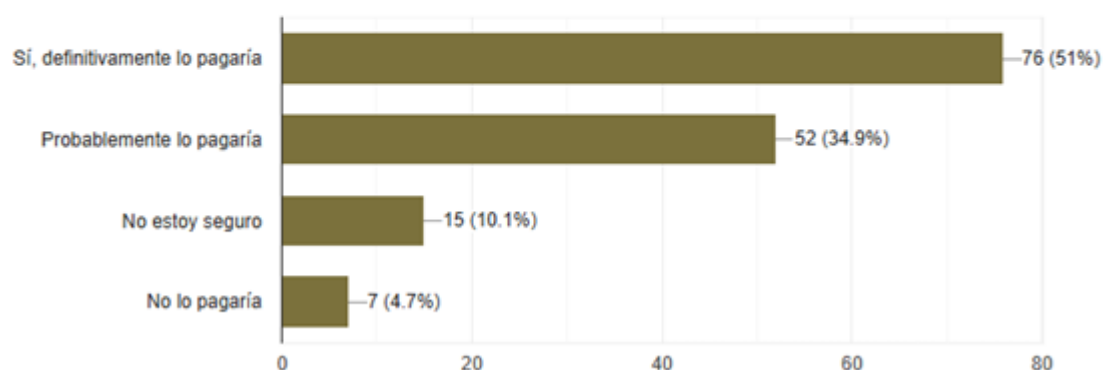
(Puedes marcar varias)

150 respuestas



6. ¿Estarías dispuesto a pagar un pequeño cargo adicional (10% del valor de la cancha , es decir si el alquiler cuesta S./100 pagarías por el app S/.110) por usar una app que te permita:

149 respuestas

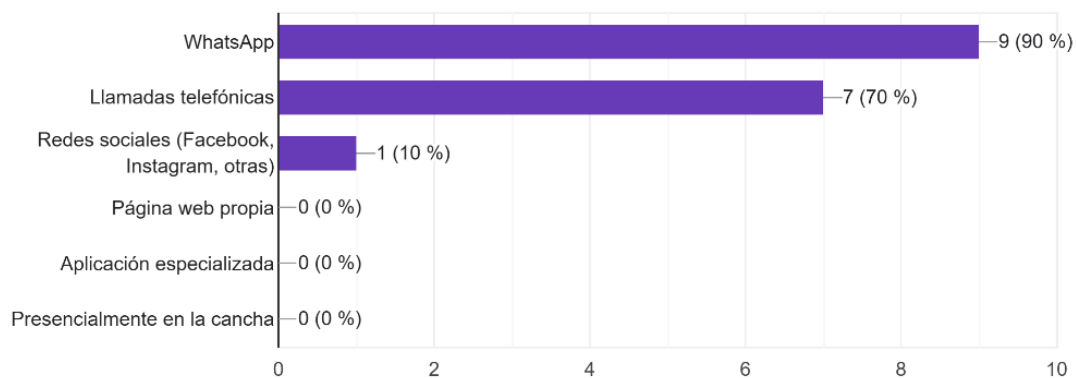


Nota: Elaboración propia.

Anexo 4. Resultados de encuesta a propietarios o administradores de canchas deportivas.

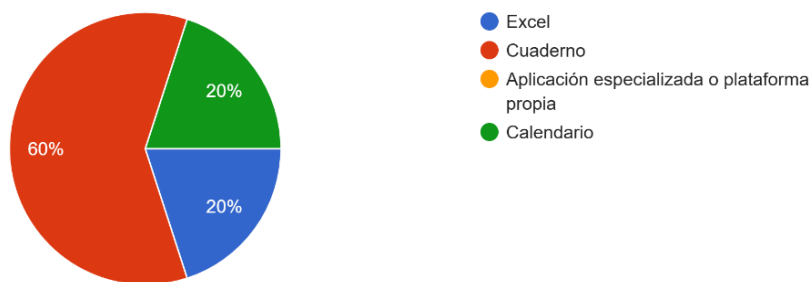
¿Cómo alquila sus canchas? (Marque todas las opciones que correspondan)

10 respuestas



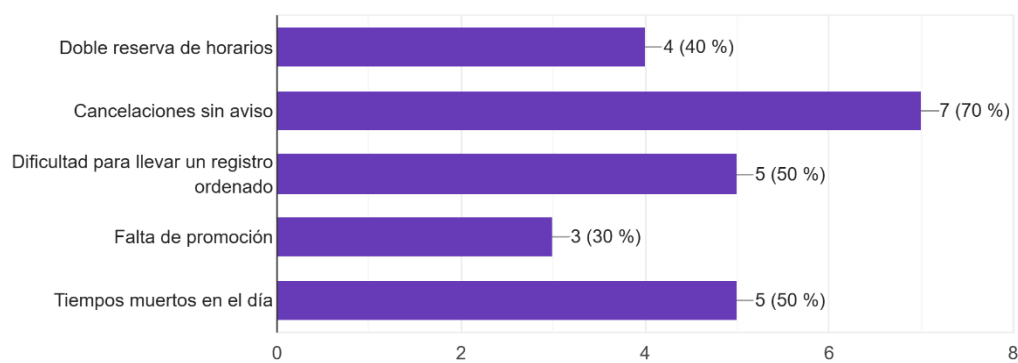
¿Qué herramienta utilizas para ordenar y organizar tus reservas de canchas?

10 respuestas



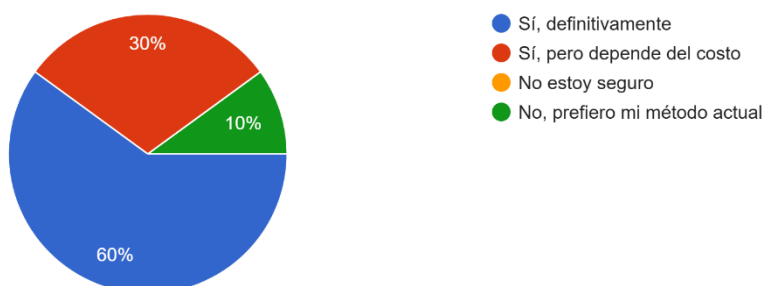
¿Qué problemas enfrenta con su herramienta de reservas? (Marque todas las que correspondan)

10 respuestas



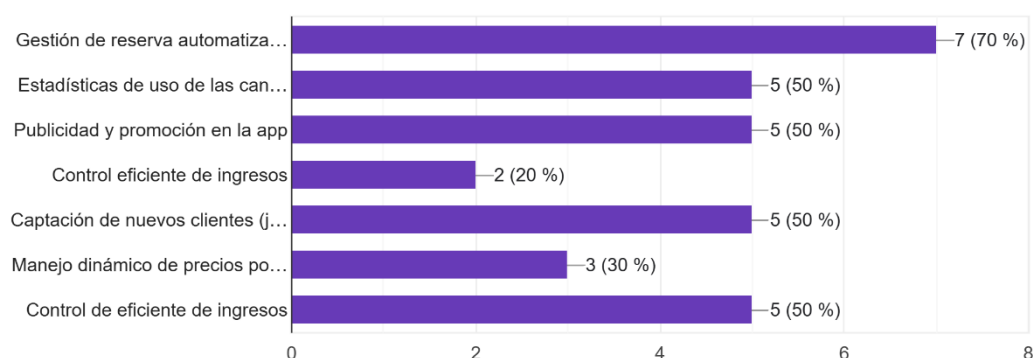
¿Estaría dispuesto a usar una aplicación que automatice las reservas y pagos de su cancha (qué te ayude a llevar un registro ordenado, eliminar la doble reserva, reducir los tiempos muertos, entre otros)?

10 respuestas



¿Qué características le interesarían en una aplicación de reservas? (Seleccione las que le interesan)

10 respuestas



Estarías de acuerdo en pertenecer a una plataforma digital, que automatice tus reservas, aumente la ocupación tus canchas, capte nuevos clientes y pague por ti... (este 5% es repartido entre la plataforma y usted)

10 respuestas



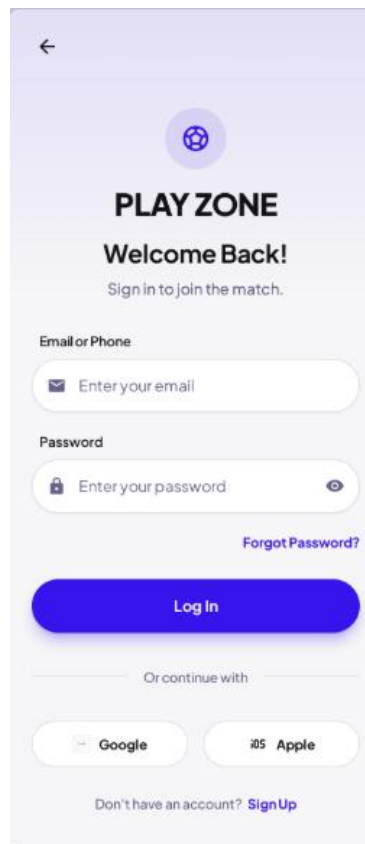
Nota: Elaboración propia.

Anexo 5. Interfaz de usuario de la app.

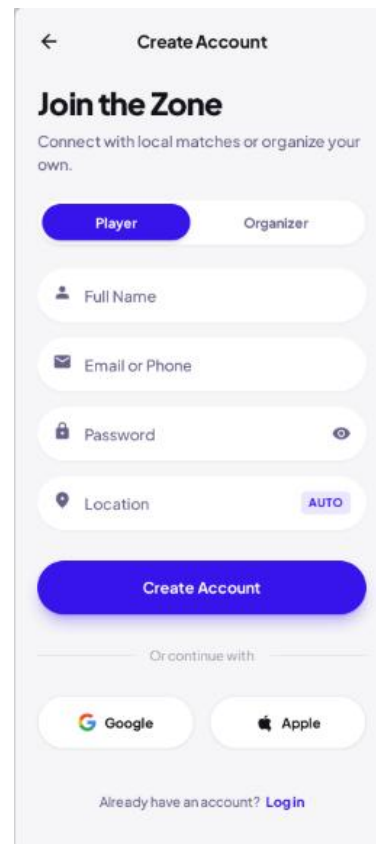
Bienvenida:



Login:



Registro:



Nota. Elaboración propia.

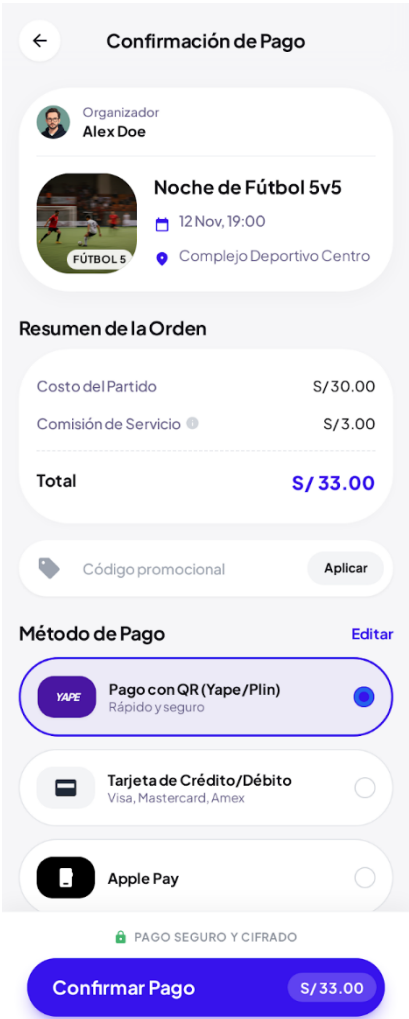
Publicación de partidos:



Match con jugadores:



Pago:



Nota. Elaboración propia.

Reservar una cancha:

Select Court

Search by name or location

List View

Map View

Today, Oct 12

Tomorrow, Oct 13

Sat, O

Time Range

18:00 - 22:00

06:00

12:00

18:00

00:00

Available Courts

4.8

Available

Downtown Sports Complex

1.2 km • Pitch A

\$50 / hour

Selected:

Total

Downtown Sports Complex

\$100

Confirm Venue

City Park Court

2.5 km • Court 3

\$35 / hour

Outdoor

Parking

5.0

Elite Tennis Club

4.0 km • Clay Court

\$60 / hour

Clay

Locker

Cafe

Perfil del jugador:

Mi Perfil

Alex Johnson

Pro Amateur • Lima, Perú

Fútbol

Tenis

Pádel

4.9

Reputación

42

Partidos

Oro

RANGO

Editar Perfil

Compartir

Historial

Próximos

Premios

HISTORIAL DE PARTIDOS

Fútbol 5v5

Miraflores, Lima

Ganado

+3

Ayer

Tenis Dobles

San Borja

Jugado

12 Oct

Configuración

Cerrar Sesión

Detalle del partido:

Crear Partido

Publicar

Downtown Arena

Cancha 3 • Central Park

Cambiar Cancha

Deporte

Fútbol

Básquet

Vóley

Cuándo

FECHA

Hoy, 24 Oct

HORA

18:00

DURACIÓN

90 min

Detalles del Partido

Precio por jugador (S/)

S/ 15.00

Cupos totales

10

Visibilidad

Partido Público

Notas

Agrega reglas específicas, equipamiento necesario o detalles del partido...

Recaudación: S/ 150.00

Publicar Partido

Nota: Elaboración propia.

63

Anexo 6. Planilla completa y acciones de recursos humanos de Play Zone.

Planilla	Costo mensual (S/)		Año 0		Año 1		Año 2	Año 3
		Cant	2026	Cant	2027	Cant	2028	2029
Gerente General	S/ 13 500	1	S/ 40 500	1	S/ 162 000	1	S/ 162 000	S/ 162 000
Jefe de Tecnología y Operaciones	S/ 9 000	1	S/ 27 000	1	S/ 108 000	1	S/ 108 000	S/ 108 000
Gestor de Tecnología de la Información	S/ 7 500	0	S/ 0	1	S/ 90 000	1	S/ 90 000	S/ 90 000
Arquitecto de Tecnología de la Información	S/ 7 500	0	S/ 0	0	S/ 0	1	S/ 90 000	S/ 90 000
Desarrollador Senior <i>Fullstack</i>	S/ 6 000	0	S/ 0	0	S/ 0	1	S/ 72 000	S/ 72 000
Ingeniero junior de Ciberseguridad	S/ 3 750	0	S/ 0	0	S/ 0	0	S/ 0	S/ 45 000
Personal de Afiliaciones Lima	S/ 3 750	0	S/ 0	2	S/ 90 000	1	S/ 45 000	S/ 45 000
Personal de Afiliaciones Regiones	S/ 3 750	0	S/ 0	0	S/ 0	2	S/ 90 000	S/ 135 000
Analista de Operaciones	S/ 3 000	0	S/ 0	1	S/ 36 000	1	S/ 36 000	S/ 36 000
Jefe Marketing	S/ 9 000	1	S/ 27 000	1	S/ 108 000	1	S/ 108 000	S/ 108 000
Coordinador de Marketing	S/ 4 500	0	S/ 0	0	S/ 0	1	S/ 54 000	S/ 54 000
Practicante de Marketing	S/ 2 250	0	S/ 0	0	S/ 0	1	S/ 27 000	S/ 27 000
Jefe de Administrador y Finanzas	S/ 9 000	1	S/ 27 000	1	S/ 108 000	1	S/ 108 000	S/ 108 000
Administrador	S/ 4 500	0	S/ 0	0	S/ 0	1	S/ 54 000	S/ 54 000
Contador	S/ 4 500	0	S/ 0	1	S/ 54 000	1	S/ 54 000	S/ 54 000
Asistente de Responsabilidad Social	S/ 2 250	0	S/ 0	0	S/ 0	1	S/ 27 000	S/ 27 000
Jefe de Recursos Humanos	S/ 7 500	1	S/ 22 500	1	S/ 90 000	1	S/ 90 000	S/ 90 000
Asesor legal	S/ 3 000	0	S/ 0	1	S/ 36 000	1	S/ 36 000	S/ 36 000
Asistente de Recursos Humanos	S/ 2 250	0	S/ 0	1	S/ 27 000	1	S/ 27 000	S/ 27 000
Total	Monto mensual	5	S/ 144 000	12	S/ 909 000	19	S/ 1 278 000	S/ 1 368 000

Nota: Elaboración propia.

Anexo 7. Ratios financieros.

	2027	2028	2029
Ratio corriente	4.27	3.30	4.13
<i>EBITDA</i> (soles)	-S/ 387 364.31	S/ 1 425 843.89	S/ 2 823 133.46
Margen operativo	-37 %	45 %	59 %
Margen neto	-43 %	31 %	41 %
Margen <i>EBITDA</i>	-35 %	47 %	61 %
ROE	-144 %	74 %	60 %
D/E	1.34	0.55	0.32
ROA	-62 %	48 %	46 %

Nota: Elaboración propia.

NOTAS BIOGRÁFICAS

Hernan Antonio Ruiz Angulo

Es Ingeniero Industrial titulado de la Universidad Nacional Federico Villareal, con certificaciones como PMP por PMI de USA y Scrum Master. Con más de 13 años formando parte de la PMO o liderando proyectos bajo metodologías ágiles y cascadas en transformación digital, implementación de sistemas comercial, Big data, Datalake, telecomunicaciones y proyectos de construcción. Con conocimientos avanzados en modelamiento de procesos (BPMN) y optimización de procesos de negocios o industriales.

Jorge Alexander Yarlequé Miller

Ingeniero de Sistemas con más de 14 años de experiencia en gestión de tecnologías de información, dirección estratégica de proyectos y transformación digital en organizaciones de alta complejidad. Cuenta con certificaciones profesionales en gestión de proyectos y gobierno de TI que respaldan su enfoque estructurado y orientado a resultados. Actualmente lidera el área de Project Management Office (PMO) en Lima Airport, donde dirige el gobierno y ejecución del portafolio de proyectos tecnológicos, asegurando el alineamiento estratégico con los objetivos corporativos, la optimización de inversiones y la generación sostenible de valor.

Su trayectoria se caracteriza por la implementación de iniciativas de modernización tecnológica, estandarización metodológica y fortalecimiento de la madurez organizacional en gestión de proyectos, contribuyendo a la eficiencia operativa y competitividad institucional.

María Rosa Irina Delgado Reyes

Es contadora Pública Colegiada, titulada de la Universidad Ricardo Palma, con más de 20 años de experiencia profesional en el ámbito contable, financiero y tributario, especializada en compañías vinculadas al mercado de valores, fondos de inversión y sociedades administradoras de fondos de inversión. Cuenta con una sólida trayectoria en la preparación, análisis y presentación de estados financieros, así como en el alcance de normativas regulatorias aplicables al sector. Responsable de la emisión y reporte de información financiera intermedia y anual ante la Superintendencia del Mercado de Valores (SMV), asegurando la transparencia, consistencia y satisfacción de los altos estándares requeridos, así como el cumplimiento de obligaciones formales ante la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT), bajo los lineamientos de las normativas de información financiera vigentes (NIIF).

Wilson Laurente Pacco

Es Ingeniero Mecatrónico egresado de la Universidad Ricardo Palma, especialista en diversas industrias como experto en diseño mecánico, electrónico y mecatrónico. Cuenta con una sólida experiencia en el desarrollo de soluciones integrales que combinan el diseño de sistemas automatizados y la optimización de maquinaria industrial. Posee una formación complementaria avanzada en programación de equipos industriales, complementada con cursos de posgrado en automatización de procesos industriales y diseño mecánico avanzado.