

**Proyecto de grado**

**Plan de negocios bajo el modelo Canvas para la creación de una aplicación que permita**

**reservar espacios deportivos de terceros**

**“Tu mesa lista”**

**Presentado por: Diego Armando Giraldo Cárdenas**

**Tutor: Fernando Ardila**

**Universidad de Cundinamarca**

**Facultad ciencias del deporte**

**Extensión Soacha**

## Tabla de contenido

Tabla de contenido .....	2
1. Introducción.....	3
2. Planteamiento del problema .....	4
3. Justificación.....	6
4. Objetivos .....	6
4.1. Objetivo principal.....	6
4.2. Objetivos específicos.....	6
5. Marco referencial.....	7
5.1. Marco teórico .....	7
5.2. Marco referencial .....	14
6. Diseño de la investigación .....	16
7. Contextualización .....	19
8. Desarrollo modelo de negocio Canvas .....	20
8.1. Propuesta de valor .....	20
8.2. Segmento de clientes .....	26
8.3. Canales .....	27
8.4. Relaciones con clientes.....	28
8.5. Fuentes de ingresos .....	29
8.6. Recursos clave .....	30

8.7. Actividades clave .....	34
8.8. Asociaciones clave .....	35
8.9. Estructura de costos.....	35
9. Discusión.....	38
10. Conclusiones y recomendaciones .....	38
11. Anexos: modelo de los instrumentos de investigación .....	39
12. referencias .....	40

## **1. Introducción**

El presente plan de negocios tiene como fin evaluar un proyecto que pretende facilitar la forma en que los aficionados al billar reservan este tipo de establecimientos.

Esto se realizó bajo un modelo de negocio muy popular debido a su facilidad de aplicabilidad y adaptabilidad. Este modelo es conocido como lean Canvas y ayuda a obtener una visión general del proyecto y así tener presentes todos los aspectos a tener en cuenta al momento de gestionar el proyecto.

Al finalizar la aplicación del plan de negocios bajo el modelo Lean Canvas se pudieron validar datos como los tipos de clientes y sus percepciones frente a la propuesta de valor; los canales de información, de evaluación y de compra; el tipo de relación que se quiere con cada cliente; como se obtendrán ingresos; cuales son los recursos clave; actividades clave; asociaciones clave y estructura de costos que ayudaron a determinar las características y la viabilidad del proyecto

## 2. Planteamiento del problema

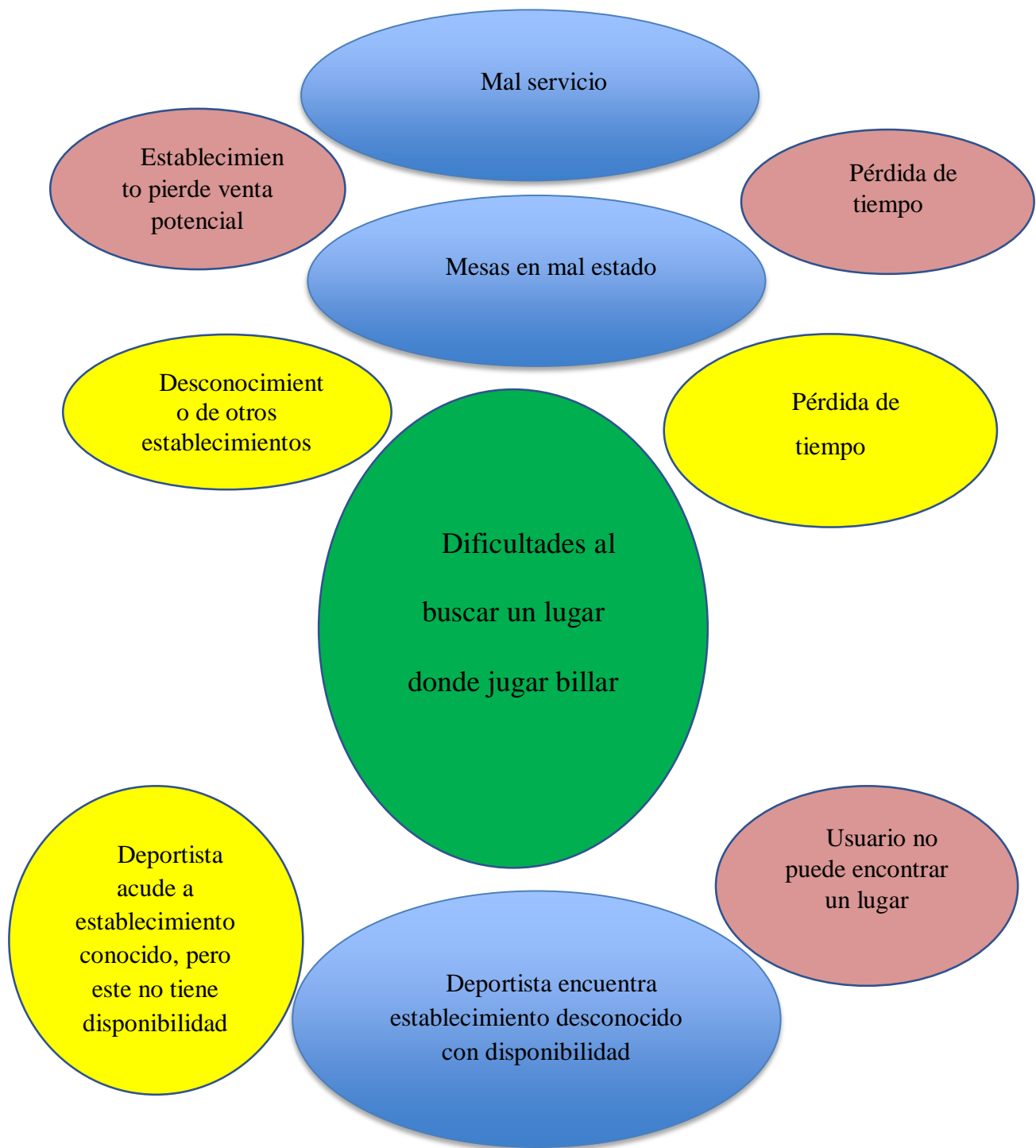
La rápida evolución de las tecnologías informáticas va pareja a la universalización de su uso, y es destacable el caso de los dispositivos móviles, que se incorporaron a la vida de los ciudadanos como una herramienta indispensable en toda actividad cotidiana. (Fombona, 2012) y es que hoy en día, la gran mayoría de personas cuenta con un teléfono inteligente, el cual es capaz de instalar aplicaciones descargadas desde un lugar conocido como la playstore.

Estas aplicaciones están transformando la forma de realizar muchas actividades humanas y han hecho la vida de muchas personas más fácil, pues estos ahora pueden comprar lo que sea por medio de estas aplicaciones, pueden solicitar diversos tipos de transporte, pueden escuchar música, pueden cuidar su alimentación, etc.

En el sector deportivo ya existen muchas aplicaciones que nos pueden ayudar con la planificación de nuestras rutinas, a medir distancias y cantidad de calorías quemadas o a mantenernos informados acerca de nuestros equipos y deportes favoritos. Pero en Colombia son contadas con una mano las aplicaciones móviles que se dedican a intermediar en el proceso de reservación de una instalación deportiva y las que funcionan cuentan con muchos puntos débiles o se especializan en solo un deporte. como por ejemplo fitpal que intermedia en el sector del fitness o icancha que nos ayuda a conseguir canchas de futbol sintéticas, pero al momento no existe ninguna app que se dedique a intermediar en el proceso de reservación de mesas de billar.

Es por esto que nace la siguiente pregunta:

- ¿Se podrá revolucionar la forma en que los aficionados al billar reservan y hacen uso de establecimientos dispuestos para la práctica de este deporte?



Fuente: Elaboración propia

### **3. Justificación**

Con la creación de esta aplicación se busca facilitar la reservación de una mesa de billar a los aficionados a este deporte y de esta manera poder solucionar las siguientes problemáticas que pueden surgir al momento de querer practicar un deporte como el billar:

- Ir a un establecimiento conocido y que este no cuente con disponibilidad de mesas para jugar
- Querer ir a jugar billar, pero no conocer un sitio apropiado cerca de donde poder hacerlo. Ir a buscarlo toma tiempo
- Encontrar un sitio no conocido y que la atención y/o las mesas sean pésimas
- No poder encontrar un buen lugar y tener una mala experiencia

Además de poder solucionar estas necesidades, con esta aplicación se busca promocionar establecimientos deportivos, al poderlos juntar en una base de datos para que los aficionados puedan tener acceso a los más cercanos o con mejor calificación y que a su vez mejorara la calidad del servicio y de las instalaciones de estos establecimientos al querer estos tener una buena reputación dentro de la aplicación.

### **4. Objetivos**

#### **4.1. Objetivo principal**

Validar idea de negocio mediante un plan de negocios basado en el modelo Lean Canvas

#### **4.2. Objetivos específicos**

- Realizar un análisis de mercado que permita determinar el interés de las organizaciones deportivas y los aficionados al billar por utilizar la aplicación

- Ejecutar un plan de negocios bajo el modelo Lean Canvas

## 5. Marco referencial

### 5.1. Marco teórico

#### ¿porque es importante realizar un plan de negocios?

Es importante realizar un plan de negocios porque al emprender un proyecto productivo, se está invirtiendo capital, que por lo general son los ahorros de la familia o prestamos tomados a entidades financieras y no se puede tomar a la ligera.

Un estudio de Harvard mencionado por (Garzon, 2013) afirma que el 75% de las startup fracasan, sin embargo afirma que siguiendo un modelo de negocio se puede disminuir significativamente el radio de fracaso de los nuevos emprendedores

El plan de empresa busca dar respuestas adecuadas, en un momento específico, a las cinco grandes preguntas que todo empresario, todo inversionista, todo financista, todo proveedor, todo comprador, etcétera, desea resolver:

- ¿Qué es y en qué consiste la empresa?
- ¿Quiénes dirigirán la empresa?
- ¿Cuáles son las causas y las razones para creer en el éxito empresarial?
- ¿Cuáles son los mecanismos y las estrategias que se van a utilizar para lograr las metas previstas?
- ¿Qué recursos se requieren para llevar a cabo la empresa y qué estrategias se van a usar para conseguirlos?

En este sentido, el plan de empresa es un proceso que busca darle identidad y vida propia a la entidad. Es un procedimiento para enunciar en forma clara y precisa los

propósitos, las ideas, los conceptos, las formas operativas, los resultados y, en resumen, la visión del empresario sobre el proyecto. Es un mecanismo para proyectar la empresa en el futuro, prever dificultades e identificar posibles soluciones ante las coyunturas que pudieran presentarse. (Varela, 2008, pág. 316)

Al elaborar el plan de empresa, además de tener todo el tiempo muy presente las cinco grandes preguntas que se indicaron en la introducción de este capítulo, el empresario debe lograr demostrar tres atributos básicos:

- a. que dispone de un excelente producto/servicio con suficientes clientes dispuestos a adquirirlo.
- b. que cuenta con un excelente equipo empresarial y un excelente equipo humano en lo técnico y en lo administrativo.
- c. que tiene bien definidas las formas de operación, los requerimientos de recursos, los resultados potenciales y las estrategias que permitan lograr todas las metas previstas.

### **Modelo de negocio**

Cuando un emprendedor se plantea una idea por primera vez, no siempre visualiza claramente la forma de hacerlo tangible, de encontrarlo rentable, ya sea en el corto, mediano o en el largo plazo. Así como de saber cuánto dinero requiere para iniciar su idea, de donde obtendrá ese dinero y sobre todo a quiénes debe dirigir su innovación. Ahí surge la necesidad de establecer una forma de proceder, de emplear una metodología, un modelo, es decir, un plan de negocios. (Ferreira, 2015, pág. 71)

El concepto modelo de negocio ha evolucionado con el paso de los años y de la tecnología



A continuación se presenta una tabla elaborada por (Rodriguez, 2014) en el cual se visualiza la evolución que ha tenido el concepto de modelo de negocios con el paso de los años

AUTOR	AÑO	DEFINICIÓN	AUTOR	AÑO	DEFINICIÓN
<b>Timmers</b>	1998	“Un modelo de negocio es una arquitectura de productos, servicios y flujos de información incluyendo una descripción de varios actores del negocio y sus roles, una descripción de los beneficios potenciales de diferentes actores del negocio y la descripción de las fuentes de ingreso”.	<b>Rajala y Westerlund</b>	2005	“La manera de crear valor para los clientes y la manera en que el negocio convierte, las oportunidades de mercado en beneficio a través de grupos de actores, actividades y colaboraciones”.
<b>Adrian Slywotzky</b>	1999	“Un modelo de negocio es la totalidad de la forma en que una empresa selecciona a sus clientes, define y diferencia su oferta, define las tareas que desempeñará y aquellas que se externalizarán, configura sus recursos, va al mercado, crea utilidad para los clientes y capta beneficios”.	<b>Anderson</b>	2006	“Los modelos de negocios se crean con el fin de dejar claro quiénes son los actores empresariales que se encuentran en un caso de negocio y cómo son sus relaciones explícitas. Las relaciones en un modelo de negocio se formulan en términos de valores intercambiados entre los actores”.
<b>Linder y Cantrell</b>	2000	“La lógica central de la organización para crear valor. El modelo de negocios para una empresa orientada a los beneficios explica como ésta hace dinero”.	<b>Johnson, Christensen</b>	2008	“Los modelos de negocio se componen de cuatro elementos entrelazados que, en su conjunto, crean y entregan valor. Se trata de la propuesta de crear valor para el cliente, la formulación de beneficios, recursos y procesos clave”.
<b>Chesbrough y Rosenbloom</b>	2001	“Un modelo de negocio consiste en articular la proposición de valor; identificar un segmento de mercado; definir la estructura de la cadena de valor; estimar la estructura de costes y el potencial de beneficios; describir la posición de la empresa en la red de valor y formular la estrategia competitiva”.	<b>Casadesus-Masanell y Ricart</b>	2010	“Un modelo de negocio consiste en un conjunto de elecciones y un conjunto de consecuencias derivados de dichas elecciones. Hay tres tipos de elecciones: políticas, recursos, y la gestión de activos. Las consecuencias pueden ser clasificadas como flexibles o rígidas”.
<b>Joan Magretta</b>	2002	“Un modelo de negocios es como una historia. Para que la historia sea buena, debe superar dos test, el primero es un test de narrativa, es decir, si es que la historia tiene sentido, y el segundo es el test de los números, es decir, si la historia genera utilidad”.	<b>George y Bock</b>	2011	“Un modelo de negocio es una estructura transactiva, según la cual el comportamiento de la empresa está en función de las características de su respectivo modelo”.
			<b>Osterwalder y Pigneur</b>	2012	“Un modelo de negocio describe las bases de cómo una organización crea, proporciona y captura valor”.

*fuelle (Rodriguez, 2014, págs. 8-9)*

## Modelo de negocio Canvas de Osterwalder

Este modelo de negocio fue creado en el año 2004 por Alexander Osterwalder como tesis doctoral dirigida por el profesor Pigneur y que debido a su gran acogida fue profundizado en un libro. la principal ventaja que tiene este modelo, es que es de fácil adaptación a cualquier start up. Debido a esto, este proyecto se va a desarrollar en base a este modelo de negocio

El modelo de negocio CANVAS, es un lienzo vacío que deja al pintor la libertad de moldear o pincelar su idea de negocio sin ser abstracta, por el contrario, permite mirar todos los componentes del negocio en una sola página. (Garzon, 2013) para esto el

propone un esquema, pero para la realización del esquema es pertinente primero profundizar más en cada uno de los componentes de un plan Lean Canvas

### **Componentes de un plan lean Canvas**

Este modelo cuenta con 9 módulos los cuales se van a describir a continuación siguiendo como base el libro (Osterwalder, 2009) y el trabajo de (Garzon, 2013) donde se profundiza en cada módulo para de esta manera realizarlo lo más completo posible de acuerdo a las necesidades de la idea

#### **1. Segmentos del mercado:**

- Una empresa atiende a uno o varios segmentos de mercado.
- Pregunta: ¿quiénes son nuestros clientes más importantes?

Es importante determinar quiénes son nuestros clientes, ya que de ellos depende el éxito o el fracaso de nuestra organización. Para lograr esto se deben definir y agrupar independientemente cada segmento de clientes para de esta manera poder proponer estrategias que logren encaminar el éxito de la organización.

Para segmentar correctamente un tipo de población (Miquelito, 2013) propone una segmentación conocida como TARGET GROUP, la cual selecciona la población objetivo basándose en criterios geográficos, psicograficos y demográficos.

La segmentación geográfica agrupa a las poblaciones por su lugar de residencia

La segmentación demográfica agrupa a las poblaciones por su edad, estrato, nivel de estudios, sexo, etnia etc.

La segmentación psicografica discrimina la población de acuerdo a su estilo de vida, practicas, gustos, etc.

## **2. Propuesta de valor:**

- Su objetivo es solucionar los problemas de los clientes y satisfacer sus necesidades mediante propuestas de valor.
- Pregunta: ¿cuál es el producto y/o servicio que crea valor para tus segmentos de mercado?

La propuesta de valor es clave si queremos adquirir una ventaja competitiva frente a empresas que incursionen en el mismo segmento del mercado

Esta propuesta de valor se puede expresar en valores cualitativos como la experiencia del cliente o la novedad en el producto; también cuantitativos como reducción de tiempos de espera o precio del producto.

De acuerdo con lo anterior considero pertinente comparar con la competencia, además de realizar entrevistas y encuestas para comprobar con una base sólida la propuesta de valor.

## **3. Canales:**

- Las propuestas de valor llegan a los clientes a través de canales de comunicación, distribución y venta.
- Pregunta: ¿cuáles canales necesitas para llegar a tus clientes? (comunicaciones, distribución y venta).

En el libro se proponen 5 diversas fases de canales, los cuales son:

1. Información: Se brinda toda la información para dar a conocer los productos y servicios.
2. Evaluación: Se realiza una evaluación que consiste en ayudar al cliente a evaluar la propuesta de valor.

3. Compra: Se identifica como pueden comprar los clientes los productos y servicios que oferta la empresa.

4. Entrega: Determina el modo de entrega de la propuesta de valor a los clientes

5. Posventa: Se identifican los servicios de postventa que se ofrecen.

#### **4. Relaciones con clientes:**

- Las relaciones con los clientes se establecen y mantienen de forma independiente en los diferentes segmentos de mercado.
- Pregunta: ¿qué relaciones se tiene con cada segmento de cliente?

Aquí se define el tipo de relación que se quiere establecer con cada cliente. La relación puede ser personal o automatizada, a su vez la relación con los clientes está fundamentado en captación de clientes, fidelización de clientes y estimulación de las ventas (Venta sugestiva).

#### **5. Fuentes de ingreso:**

- Las fuentes de ingresos se generan cuando los clientes adquieren las propuestas de valor ofrecidas.

Pregunta: ¿cómo genera los ingresos tu propuesta de valor?

Se refiere al cómo se realizará el flujo de caja, cuanto se va a ganar por cada producto y así presupuestar los beneficios esperados.

#### **6. Recursos clave:**

- Los recursos clave son los activos necesarios para ofrecer y proporcionar los elementos antes descritos.
- Pregunta: ¿qué recursos clave requiere nuestra propuesta de valor?

Son aquellos activos más importantes para que un modelo de negocio funcione, la empresa puede tenerlos en propiedad, alquilarlos u obtenerlos de sus socios clave. Estos pueden ser físicos, intelectuales, humanos y económicos, cuyas categorías se definen en la presente tabla propuesta en el libro de

Recursos Claves	Definición
Físicos	Se incluyen los activos físicos, como instalaciones de fabricación, edificios, vehículos, máquinas, sistemas, puntos de venta y redes de distribución.
Intelectuales	Se refiere a las marcas, información privada, patentes, derechos de autor, asociaciones y bases de datos de clientes, son elementos cada vez más importantes en un modelo de negocio sólido.
Humanos	Todas las empresas necesitan recursos humanos, aunque en algunos modelos de negocio las personas son más importantes que en otros. En los ámbitos creativos y que requieren un alto nivel de conocimientos, los recursos humanos son vitales.
Económicos	Algunos modelos de negocio requieren recursos o garantías económicas, como dinero en efectivo, líneas de crédito o una cartera de opciones sobre acciones, para contratar a empleados clave

*Tomado de (Osterwalder, 2009, pág. 35)*

### **7. Actividades clave:**

- mediante una serie de actividades clave.
- Pregunta: ¿qué actividades clave requiere nuestra propuesta de valor?

Son las acciones más relevantes para lograr el éxito de la idea de negocio. Las actividades claves se dividen en 3 grupos (producción, resolución de problemas y plataforma/red)

### **8. Asociaciones clave:**

- Algunas actividades se externalizan y determinados recursos se adquieren fuera de la empresa.

- Pregunta: ¿quiénes son nuestros aliados clave?

Son las alianzas que establece una empresa con toda la red de proveedores y los socios para optimizar sus modelos de negocio, reducir riesgos o adquirir recursos que garanticen el buen funcionamiento de la empresa. Existen cuatro tipos de asociaciones:

1. Las alianzas estratégicas entre empresas no competidoras.
2. Coopetición: Asociaciones estratégicas entre empresas competidoras.
3. Joint Ventures: empresas conjuntas para crear nuevos negocios
4. Relaciones cliente-proveedor para garantizar la fiabilidad de los suministros.

## **9. Estructura de costos**

- Los diferentes elementos del modelo de negocio conforman la estructura de costes.
- Pregunta: ¿cuáles son los costos claves relacionados con nuestro modelo de negocio?

Se refiere a todos los costos que implica la puesta en marcha de un modelo de negocio.

## **5.2. Marco referencial**

*Modelo de negocio:* Un modelo de negocio es un plan que describe de manera lógica cómo se crea una empresa y cómo aporta valor en términos económicos, sociales, culturales u otros. En esencia, un modelo de negocio explica cómo se gana dinero. Este es el primer pensamiento que debe estar presente siempre que se inicie un negocio. En caso contrario se corre el riesgo de perder mucho tiempo, tener pérdidas y orientar mal las acciones.

*Feedback:* *Feedback* es una palabra del inglés que significa retroalimentación; podemos utilizarla como sinónimo de respuesta o reacción, o, desde un punto de vista más técnico, para referirnos a un método de control de sistemas.

En este sentido, el *feedback* puede ser la reacción, respuesta u opinión que nos da un interlocutor como retorno sobre un asunto determinado: “Presenté mi informe a los accionistas y el *feedback* fue muy positivo”.

*Startup:* Es una empresa de nueva creación que comercializa productos o servicios a través del uso de tecnologías de información y la comunicación (TIC'S) con un modelo de negocio escalable el cual le permite un crecimiento rápido y sostenido en el tiempo

*Aplicación movil:* Una **aplicación móvil** es aquella desarrollada especialmente para ser ejecutada en dispositivos **móviles** como un teléfono celular, tabletas y similares. ... En general estas aplicaciones son conocidas como "apps" (tecnología, 2017)

*Servicio:* Un Servicio representa un conjunto de acciones las cuales son realizadas para **servir** a alguien, algo o alguna causa. Los servicios son funciones ejercidas por las personas hacia otras personas con la finalidad de que estas cumplan con la satisfacción de recibirlos.

(concepto definicion)

*Instalacion deportiva:* Una instalación deportiva es un recinto o una construcción provista de los medios necesarios para el aprendizaje, la práctica y la competición de uno o más deportes.

(wikipedia)

*Empresa:* Una empresa es una organización o institución dedicada a actividades o persecución de fines económicos o comerciales para satisfacer las necesidades de bienes y/o servicios de la sociedad, a la par de asegurar la continuidad de la estructura productivo-comercial así como sus necesarias inversiones.

*Billar:* El billar es un deporte de precisión que se practica impulsando con un taco un número variable de bolas (antiguamente de marfil), en una mesa con tablero de pizarra forrada de paño, rodeada de bandas de material elástico y con troneras o sin ellas.

*Cliente:* Un cliente, desde el punto de vista de la economía, es una persona que utiliza o adquiere, de manera frecuente u ocasional, los servicios o productos que pone a su disposición un profesional, un comercio o una empresa. (Significados, 2015)

## **6. Diseño de la investigación**

Debido a que con este proyecto se pretende solucionar un problema de la vida cotidiana que puede surgir entre aficionados al billar, debe ser considerada como una investigación aplicada o empírica.

Para (Lozada, 2014) la investigación aplicada busca la generación de conocimiento con aplicación directa a los problemas de la sociedad o el sector productivo. Esta se basa fundamentalmente en los hallazgos tecnológicos de la investigación básica, ocupándose del proceso de enlace entre la teoría y el producto

### **Enfoque de investigación**

El enfoque de la investigación es de tipo mixto, pues en el plan de negocios se recolectan datos de tipo cualitativo como opiniones de dueños de billares, cualidades de nuestro servicio y



de la competencia, aptitudes de los recursos humanos entre otros; pero también se recogen datos cuantitativos como estadísticas de la encuesta y los costos de desarrollo de la aplicación.

## **Poblacion**

Para la correcta realización de este plan de negocios se necesitará intervenir a 2 tipos de poblaciones, los cuales han sido segmentados tomando en cuenta los criterios del TARGET GROUP

### **Población 1:** Dueños de billares

Esta población se escogió discriminando en base a los siguientes criterios:

Criterio geográfico: Bogotá y Soacha. Este criterio se seleccionó debido a que los billares de los cuales son dueños deben estar ubicados en Bogotá

Criterio psicografico: Dueños, administradores o gerentes de billares. Es decir que su mundo gira en torno a los billares.

### **Población 2:**

Esta población fue discriminada tomando como base los criterios mencionados continuación:

Criterio demográfico: SEXO (Hombres y mujeres) Debido a que este es un deporte practicado por hombres y mujeres

Criterio demográfico: EDAD (18 a 70 años) Se elige el rango de edad mínimo teniendo en cuenta que se vende licor y es delito venderlo a menores de 18; y el rango limite 70, debido a que personas a esta edad por lo general no cuentan con una buena habilidad manipulando teléfonos móviles o ya empiezan a tener complicaciones de salud.

Criterio psicografico: GUSTOS (aficionados al billar) Se escoge este criterio debido a que los establecimientos que se van a comercializar son billares, por lo que la persona que va a hacer uso de ellos debe sentir gusto por la práctica de este deporte.

## **Muestra**

Debido al presupuesto para la elaboración de este proyecto y a la poca información encontrada respecto a la cantidad de aficionados al billar en Bogotá, la muestra fue de tipo no probabilístico, en la cual se seleccionaron los elementos por medio de procedimientos como muestreo por conveniencia y muestreo discrecional que no brindan a toda la población las mismas oportunidades para hacer parte de la muestra

Para la población 1 se tomará un total de 10 muestras segmentadas de la siguiente manera:

- 5 Ubicados en el barrio Venecia ubicado en Bogotá
- 5 ubicados en Soacha

Para los consumidores finales se tomará una muestra de 100 personas y serán segmentadas de la siguiente manera:

- se buscarán en billares ubicados en Bogotá y Soacha

## **Instrumento**

Los instrumentos utilizados fueron los siguientes (En anexos se puede encontrar el modelo):

**Entrevista estructurada.** Dirigida a los dueños, gerentes o administradores de los billares

**Encuesta de interés.** Dirigida a los consumidores finales de la aplicación

## **7. Contextualización**

### **¿Quiénes somos?**

Tu mesa lista es una empresa que transformara la manera en la cual, los aficionados al billar seleccionan y hacen uso de los escenarios dispuestos para este deporte. Pues por medio de una aplicación para teléfonos inteligentes ofrece la posibilidad de seleccionar un establecimiento discriminándolo por calidad en el servicio, por atención al cliente y por cercanía para posteriormente reservarlo para un día y una hora determinadas.

### **Misión:**

Somos una empresa que por medio de una aplicación para teléfonos inteligentes quiere innovar el proceso tradicional por el cual un aficionado al billar reserva un escenario para practicar este deporte en Bogotá y Soacha, ahorrándole a este tipo de personas el trabajo de buscar un lugar bueno para practicar este deporte, pero que además esté disponible para ese día y esa hora en la que deseen ir a jugar.

### **Visión:**

Ser una empresa reconocida a nivel nacional e internacionalmente por facilitar el proceso por el cual se reservan escenarios deportivos

### **Objetivos estratégicos:**

#### **Corto plazo:**

Tener cobertura en todas las zonas de Bogotá y Soacha (1 año)

#### **Mediano plazo:**

Ampliar la cobertura a otras ciudades (3 años)

#### **Largo plazo:**

Incursionar en otros países latinoamericanos (5 años)

## **8. Desarrollo modelo de negocio Canvas**

### **8.1. Propuesta de valor**

Servicio a ofrecer:

El servicio que nuestra organización quiere ofrecer, es la posibilidad de que usuarios del aplicativo móvil puedan visualizar la localización de los escenarios deportivos (billares) clasificados por cercanía, precio y por calificación en cuanto a mesas, tacos y calidad en el servicio. Este servicio ofrece una propuesta de valor para dos tipos de población: Para los dueños o en su defecto administradores de billares y para los aficionados a jugar billar.

Las ventajas para los gerentes de los billares (población 1) que se unan a la aplicación son las siguientes:

- Exposición de sus negocios a clientes potenciales
- Posibilidad de calificar a los usuarios y de esta manera tener una clientela las selecta
- Posibilidad de recibir una retroalimentación del funcionamiento del establecimiento a través de los comentarios de los usuarios que hagan uso de sus negocios por medio de la aplicación

Las ventajas para las personas aficionadas al billar que usen esta aplicación son las siguientes:

- Facilidad para localizar billares discriminados por cercanía o por calidad en el servicio y en las instalaciones. De esta manera se puede ahorrar tiempo en la búsqueda de un buen lugar donde poder ir a jugar
- Seguridad de encontrar una mesa para jugar billar, sin importar que el establecimiento pueda estar lleno, pierda el tiempo y tenga una mala experiencia.

Para poder confirmar que esta propuesta tenía valor real para estas poblaciones se aplicó una encuesta y una entrevista. La entrevista se aplicó a la población 1 (Dueños o gerentes de billares) especificada en la muestra de la metodología y se obtuvieron los siguientes resultados

<b>Pregunta</b>	<b>Información de interés</b>	<b>Categorías</b>
<p>¿Está interesado en aumentar el número de clientes en su negocio o con los que tiene es suficiente?</p>	<p>todos los entrevistados coincidieron en que la llegada de clientes nuevos es algo que beneficiaría al establecimiento</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interés por incluir su negocio en la app</li> </ul>
<p>¿Si yo le ayudara a conseguir clientes, usted estaría dispuesto a reservarles una mesa para un día determinado y una hora determinada escogida por el cliente?</p>	<p>Frente a esta pregunta todos los establecimientos coincidieron en que sí podrían hacerlo, pero algunos realizaron 1 o 2 observaciones a tener en cuenta:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asegurar que estos clientes realicen un consumo dentro del establecimiento (cuando hablan de consumo, se refieren a la venta de sus productos tales como licores, gaseosas Y pasabocas)</li> <li>• Que exista la posibilidad de cuadrar los horarios en los cuales no es posible la reserva de una de sus mesas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Condiciones de consumo</li> <li>• Cronograma de horas con disponibilidad y sin disponibilidad</li> </ul>

<p>¿Qué aspectos positivos encuentra al pensar en reservar una de sus mesas?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posibilidad de organizar mejor el tránsito de clientes</li> <li>• Manejar mejor los horarios de apertura y cierre del establecimiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cronograma de horas con disponibilidad y sin disponibilidad</li> </ul>
<p>¿Qué aspectos negativos encuentra al pensar en reservar una de sus mesas?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que se realice la reservación y la persona no cumpla y se desperdicie la posibilidad de alquilarla a otra persona</li> <li>• Que la persona que valla al establecimiento ponga problema con la cuenta o sea problemática</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Metodología para la reservación del escenario</li> </ul>
<p>¿Tiene alguna condición que debamos tener en cuenta a la hora de reservar una de sus mesas referente a horas, consumos o algún otro aspecto?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ante esta pregunta, los entrevistados reiteraron la importancia de que en las horas pico se garantice el consumo de otros productos que maximicen las ganancias dejadas por la mesa. Ya que mencionaron que reservar la mesa por solo tiempo no es conveniente para ellos, al menos en las horas pico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Combos de consumo en horas de más demanda</li> <li>• Condiciones de uso</li> </ul>

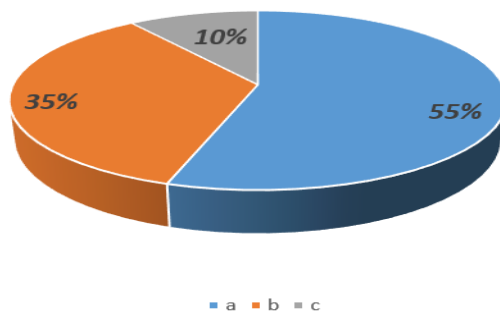
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Otra recomendación extraída tiene relación con al comportamiento y la edad de las personas que vallan a ir, por un lado que tengan un buen comportamiento y por otro lado que sean mayores de edad</li> </ul>	
--	--	--

Fuente: elaboración propia

Para la población 2 (aficionados al billar) también especificada en la muestra se aplicó una encuesta que arrojó los siguientes resultados:

opciones	cantidad de respuestas
a	55
b	35
c	10

#### PREGUNTA 1



#### Pregunta 1

1.) el servicio descrito anteriormente le parece:

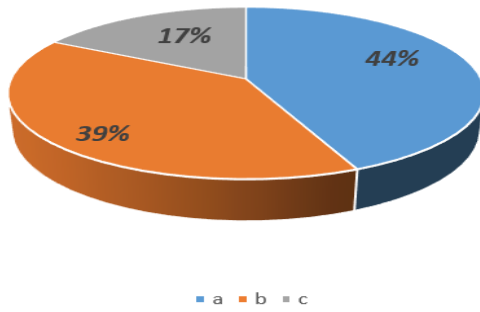
- a. muy atractivo
- b. poco atractivo
- c. nada atractivo

Elaboración propia

Como se puede observar, a más de la mitad de los encuestados les pareció muy atractivo el servicio y tan solo a un 10% de la población no le pareció para nada atractivo, lo que me lleva a la conclusión de que este servicio es muy innovador para este tipo de población y por lo tanto tiene una propuesta de valor significativa para ellos

opciones	cantidad de respuestas	
a	43	
b	39	
c	17	

**PREGUNTA 2**



*Elaboración propia*

este servicio y un 39% aunque no tan probable, existe la posibilidad de que lo llegaran a utilizar y tan solo un 17% afirmo que no lo utilizaría. Esto confirma la existencia de una demanda real del producto y por lo tanto hace viable su ejecución

2. ¿Qué probabilidad hay de que lo utilice?

- a. Muy probable
- b. Poco probable
- c. No lo utilizaría

Como se puede observar, un 44% de la población muy probablemente haría uso de

**Pregunta 3**

opciones	cantidad de respuestas	
a	26	
b	33	
c	23	
d	18	

**PREGUNTA 3**



*Elaboración propia*

3.) ¿Qué porcentaje adicional estaría dispuesto a pagar por este servicio?

- a. 15
- b. 10
- c. 5
- d. No pagaría por este servicio

Como se puede observar el precio que más estaría dispuestos a pagar sería la opción b con un 33%, seguido por la opción a con un 26%, la opción c con un 23% y solo un 18% no estaría dispuesto a pagar por este servicio. Es por esto que la tarifa que muy probablemente se imponga, sea de un 10% sobre el total de la compra.

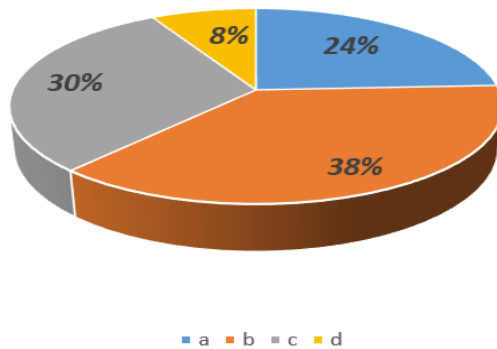


4.) ¿Qué medio de pago le quedaría más fácil para pagar por este servicio?

- a. Tarjeta de crédito
- b. Tarjeta debito
- c. Medios como efecty o pagatodo
- d. Otro (por favor especificar)\_\_\_\_\_

opciones	cantidad de respuestas
a	24
b	37
c	30
d	8

**PREGUNTA 4**



*Elaboración propia*

### ANALISIS DE LA COMPETENCIA

Se realizó una revisión general para constatar que ninguna otra organización ofrece este servicio.

Resultados de la búsqueda:

Nombre	Fortalezas	Debilidades	Actividades que realiza	Cantidad de descargas	Calificación
ICANC HA	Ya está conformada Tiene buen	Su campo de acción se dedica exclusivamente	Reserva canchas de futbol sintéticas	+1k	4.2

En esta pregunta, la opción con la que más a favor estuvo la población encuestada fue con tarjeta debito con un 38%, seguida de medios como efecty con un 30%, tarjetas de crédito con un 24% y otros medios con un 8%. Los otros medios fueron bitcoin, sugerido por 3 personas y 5 que manifestaron que no realizan compras por internet o que no pagarían por este servicio.

	cubrimiento en Bogotá	te a canchas de futbol			
TURESE RVAYA	Ya está conformada	En Bogotá solo cuenta con 3 aliados	Canchas de futbol sintéticas	+100	4.1
FITPAL	Ya está conformada Tiene cubrimiento en diversas ciudades de Colombia	Su campo de acción se limita solo a clases de fitness	Afiliación a varios gimnasios en toda Colombia	+10k	4.7

*Elaboración propia*

## 8.2. Segmento de clientes

Cliente 1: El cliente número uno de nuestra organización serán los Dueños de billares y serán segmentados por criterios geográficos y demográficos.

El criterio geográfico se establece en base a que los establecimientos de los cuales son dueños tienen que estar ubicados en Bogotá y Soacha. Cabe aclarar que este criterio se piensa expandir a otras ciudades y en lo posible incluso a otros países. Pero inicialmente para la puesta en marcha de este proyecto, se planea cubrir las zonas discriminadas anteriormente

El criterio demográfico se toma en base a que la ocupación que deben tener o la cualidad que deben cumplir es ser dueños o administradores de billares. También cabe aclarar que no se descarta la idea de incluir otros deportes como el ping pong o los bolos, pero inicialmente se planea cubrir y ganar fuerza en este segmento del mercado.

Cliente 2: El cliente numero 2 serán los deportistas aficionados al billar. Estos serán segmentados bajo criterios psicograficos en base a que estas personas deben sentir gusto por la práctica del billar y demográficos, personas entre los 18 y los 70 años. También se resalta que no serán segmentados por criterios geográficos, ya que no es indispensable que vivan en Bogotá, puesto que pueden ser turistas de otras partes del país o del mundo.

### **8.3. Canales**

#### **Cliente 1 (dueños o administradores de billares)**

Para llegar al cliente número 1 se dispondrán de los siguientes canales:

- **Información y evaluación:**

Los asesores comerciales serán los encargados de ir en busca de los clientes para brindarles toda la información relacionada a la propuesta de valor en cuanto a funciones y deberes de cada parte, además de especificar todas las ventajas para que estos puedan evaluarla y tomar una decisión.

- **Compra**

Si llegase a concretar una reservación por medio de la aplicación, inmediatamente esta enviara un mensaje al whatsapp del cliente aliado para que este pueda prepararse para cuando el cliente asista al establecimiento.

- **Posventa**

Se debe resaltar el valor de ofrecer unas buenas instalaciones y un buen servicio para resaltar dentro de la app. Se les brindara un feedback periódico acerca de las

recomendaciones que puedan hacer los clientes finales sobre las instalaciones o el servicio

### **Ciente 2 (aficionados al billar)**

Para llegar a este segmento de clientes se dispondrán los siguientes canales:

#### **- Información:**

El principal método por el cual se piensa informar acerca de la app, es por medio de publicidad paga en redes sociales, como por ejemplo Facebook que brinda la posibilidad de segmentar la población o YouTube que también ofrece esta posibilidad.

#### **- Compra:**

Debido a que este proyecto gira en torno a una app, la única forma de llegar al cliente final es despertando su interés por medio del canal de información para que este descargue y haga uso de la aplicación.

#### **- Posventa:**

Este canal será usado para advertir a un usuario cuando reciba reiteradas quejas de los clientes aliados y se realizará al correo. de seguir con este comportamiento se procederá a expulsarlo

## **8.4. Relaciones con clientes**

A continuación, se describirá que tipo de relación se quiere establecer con cada cliente:

CLIENTE 1 (dueños o gerentes de billares)

Con este cliente se quiere establecer una relación de Co-creación, ya que al ser considerado también un aliado tiene mucha influencia sobre el éxito de la organización. Es por esto que se

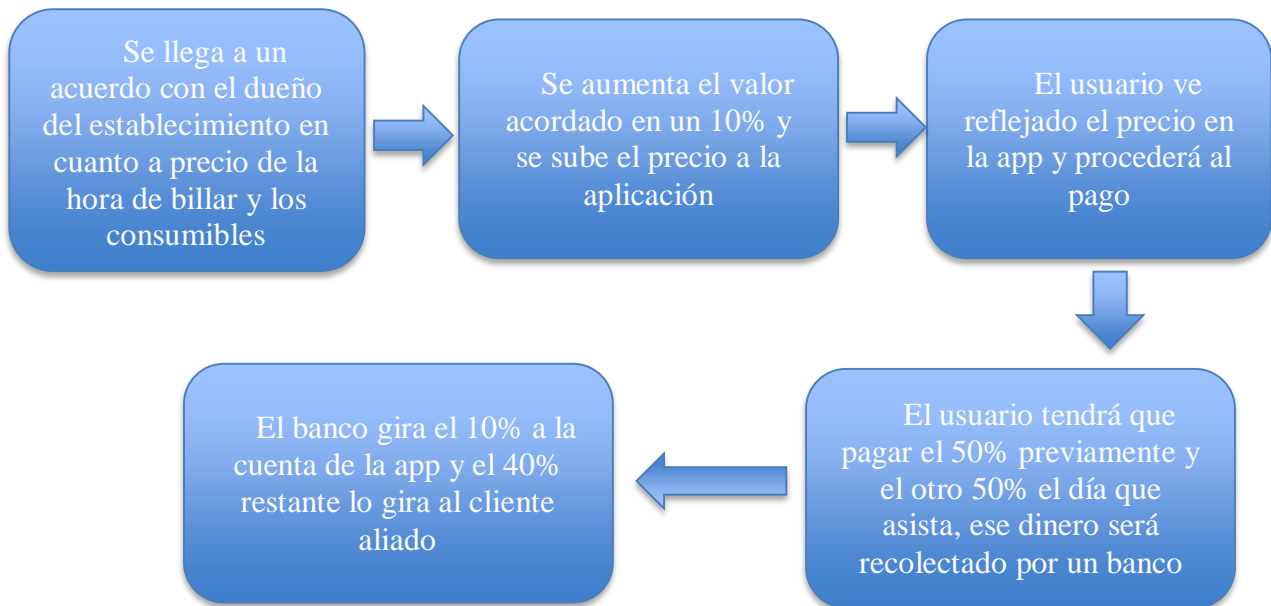
piensa ofrecer algún tipo de beneficio más adelante. Este beneficio puede ser económico a nuestros mejores clientes para incentivarlos a seguir haciendo uso de la app.

Cliente 2 (aficionados al billar)

La relación con este tipo de población es sistematizada, es decir que nosotros en contadas excepciones tendremos una relación directa con estos. Pero se plantea ofrecer promociones o beneficios dentro de la app a nuestros mejores clientes igualmente para motivarlos a seguirla utilizando

### 8.5. Fuentes de ingresos

La forma en la que esta empresa quiere generar ingresos será representada por medio de un flujograma:



Fuente: elaboración propia

El precio variara según lo que se acuerde con cada negocio, pero en la siguiente tabla se muestra un ejemplo

<b>Precio acordado con el establecimiento</b>	<b>Comisión cobrada por la empresa</b>	<b>Total a pagar por la reservación</b>
6000	600	6600

*Fuente: Elaboración propia*

Es decir que si la hora de billar vale \$6000 se cobrara un total de \$6600.

En las horas de más demanda, en las cuales hay menos mesas disponibles se ofrecerán combos como por ejemplo 1 hora de billar + botella de whisky

<b>Cualidades de la reservación</b>	<b>Comisión cobrada por la empresa</b>		<b>Total a pagar por la reservación</b>
2 horas de billar: 12000	1200	Ganancia para la	106.700
Botella de	+	app:	
whisky: 85.000	8.500	9700	

*Fuente: Elaboración propia*

En este ejemplo se muestra el total a pagar por un cliente que adquiere un combo de 2 horas de billar + 1 botella de whisky y las ganancias que quedarían para la aplicación por la venta del combo.

Es difícil saber cuánto se va a ganar por cada servicio, ya que esto dependerá del valor total que cueste el servicio en el establecimiento, pero se puede establecer una base tomando el total de ventas, generadas por los establecimientos a través de la app y sacando el 10% que es la ganancia neta que se espera recibir.

## **8.6. Recursos clave**

Los siguientes serán los recursos físicos necesarios para la gestión del proyecto

El recurso clave principal es la aplicación móvil desarrollada, la cual permitirá poner en marcha todo el proyecto, por eso se mandará a realizar a una empresa con un grupo especializado el cual implantará las siguientes características:

- Condiciones de reserva. (posibilidad de incluir condiciones en las horas de alta demanda).

Estas condiciones se refieren a un consumo obligatorio por parte de la persona que reserva la mesa

- Posibilidad de que el dueño del establecimiento defina en que horas si y en qué horas no puede reservar
- Posibilidad de que el dueño del establecimiento fije los precios de sus productos
- Compatibilidad solo con dispositivos Android
- Capacidad de emitir notificación al whatsapp del dueño del establecimiento cuando realicen una reservación
- Capacidad de conocer la ubicación del usuario para mostrarle los establecimientos más cercanos

A continuación, se presenta el presupuesto enviado por este grupo de trabajo

## PROPUESTA ECONÓMICA

C700

Opcion 1: On Premises / Precio de Venta de la Solución

# \$46.200.000

Soporte Basico (Opcional)	Pago x Mes \$600.000	Año Anticipado \$6.000.000
Cloud (Opcional)	Pago x Mes \$807.500	Soporta Hasta Usuarios Concurrentes <b>100</b> Storage de (GB) <b>50</b>
Precio Hora Para Desarrollos Adicionales	Precio x Hora \$60.000	Desarrollo de Mejoras o Nuevas Características

Fuente: cotización enviada por progresus

Otro recurso clave para asegurar la calidad en los procesos de la empresa son los recursos humanos, es por eso que se analizaron las necesidades de estos dentro de la organización. A continuación, se presentarán los recursos necesarios para el funcionamiento de la empresa:

Profesional	Objetivo principal	Habilidades necesarias
<b>Gerente</b>	Planear, controlar, dirigir, organizar, analizar, calcular y deducir los esfuerzos de la organización	Liderazgo Creatividad Adaptabilidad
<b>Ingeniero de sistemas</b>		Diseño y programación de aplicaciones móviles



	<p>Asegurar el correcto funcionamiento de la plataforma móvil y realizar actualizaciones necesarias</p> <p>Subir los nuevos clientes aliados a la plataforma</p>	
<b>Tesorero</b>	<p>Presentar informes financieros.</p> <p>Llevar el registro contable</p>	Habilidades financieras
<b>Community manager</b>	<p>Asegurar el crecimiento de la comunidad on-line y la buena imagen de la organización. Resolver las dudas y quejas de la comunidad</p>	Habilidades de marketing y relaciones publicas
<b>Asesor comercial</b>	<p>Ir en busca de los clientes aliados para presentarles la propuesta de valor y cerrar la alianza con ellos.</p>	Habilidades comunicativas
<b>Asesor técnico</b>	<p>Atender a los problemas que los clientes puedan presentar al hacer uso de la aplicación</p>	Resolución de problemas

*Fuente: Elaboración propia*

El organigrama se presenta por departamentos para proyectarlo a necesidades de recursos humanos futuras, al momento de expandir la cobertura de la app.



Fuente: Elaboración propia

### 8.7. Actividades clave

Para este módulo se hace pertinente presentar el siguiente diagrama de afinidad el cual refleja cuales son las actividades clave para la puesta en marcha de la aplicación. Este modelo fue desarrollado en clase de gestión de proyectos

	ACTIVIDADES CLAVE		
	actividad 1	actividad 2	actividad 3
	Diseño de la interfaz de la aplicación y funcionamiento de la app	captacion de clientes	experiencia de usuario
	Delegar esta labor a un grupo de trabajo especializado	Contratar un asesor comercial que se encargue de captar clientes aliados	Contratar un asesor tecnico que se encargue de atender inconvenientes al momento de reservar el lugar
	Contratar un ingeniero que mantenga la plataforma en optimas condiciones	contratar un community manager que ayude a promocionar la app para los clientes finales	
	Monitorear y rastrear las fallas que puedan presentarse y corregirlas	Realizar eventos de lanzamiento en centros comerciales y ferias empresariales	

Fuente: Elaboración propia

Para cumplir con estas actividades se hace necesario colocar ciertas metas y objetivos estratégicos que deben ser cumplidos por cada área de la organización. La siguiente tabla define los indicadores que van a ser implementados en cada área de la organización y de esta manera poder tomar decisiones pertinentes para asegurar la calidad y el éxito de la organización

PROCESO	OBJETIVO DE CALIDAD	NOMBRE DE INDICADOR	OBJETIVO DE INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FORMA DE REALIZAR EL CALCULO	RESPONSABLE DE MEDICION	FRECUENCIA DE MEDIDA
AREA FINANCIERA	* Conocimiento empresarial	estado financiero	Evaluar el estado financiero de la organización	Unidad	Informe periodico	TESORERO	Mensual
	* Objetivos y metas empresariales						
AREA COMERCIAL	Cobertura de clientes aliados	crecimiento de clientes	Medir el crecimiento de los clientes dentro de la organización	Porcentaje	Cantidad de descargas y crecimiento de las redes sociales. (community manager)	DIRECCION GENERAL	Mensual
	Crecimiento de clientes finales				Cobertura de socios aliados (asesor comercial)		
AREA OPERATIVA	Funcionamiento operativo	funcionamiento de la app	Fallas en la app	Unidad	informe de fallas	INGENIERO DE APPS	cada que ocurran
SOPORTE TEC	Resolucion de problemas	experiencia de usuario	Satisfaccion en la resolucion de problemas	Porcentaje	calificacion del usuario	DIRECCION GENERAL	Mensual

Fuente: Modificado de un archivo compartido por el profesor Edwin Yepes

## 8.8. Asociaciones clave

- Debido a que la relación con el cliente 1 es de Co-creación, este es el principal socio clave para lograr el éxito de la propuesta de valor.
- Otro socio clave que requiere la organización es alguna entidad financiera que se encargue de recaudar el dinero de los pagos a través de la app, para luego distribuirlo a sus correspondientes dueños

## 8.9. Estructura de costos

La gestión de este proyecto se dividirá en 2 diferentes etapas y serán gestionados teniendo como base que el desarrollo de la aplicación tendrá una duración de 6 meses.

ACTIVIDAD A REALIZAR	jul-19				ago-19				sep-19				oct-19				nov-19				dic-19			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
oportunidad de negocio detectada	■																							
<b>PLANIFICACION DEL PROYECTO</b>																								
planteamiento del problema		■	■	■	■																			
conformacion de la idea					■	■	■	■	■	■	■													
estimacion de recursos necesarios												■	■	■	■									
<b>GESTION DEL PROYECTO</b>																								
busqueda de recursos financieros																								
<b>ETAPA 1</b>																								
creacion de aplicación																								
contratacion del recurso necesario																								
generacion de alianzas estrategicas																								
<b>ETAPA 2</b>																								
contratacion del recurso necesario																								
pruebas de funcionamiento																								
lanzamiento de aplicación																								
busqueda de usuarios																								

Fuente: Elaboración propia

ACTIVIDAD A REALIZAR	ene-20				feb-20				mar-20				abr-20				may-20				jun-20				jul-20				ago-20				...
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1
oportunidad de negocio detectada																																	
<b>PLANIFICACION DEL PROYECTO</b>																																	
planteamiento del problema																																	
conformacion de la idea																																	
estimacion de recursos necesarios																																	
<b>GESTION DEL PROYECTO</b>																																	
busqueda de recursos financieros																																	
<b>ETAPA 1</b>																																	
creacion de aplicación																																	
contratacion del recurso necesario																																	
generacion de alianzas estrategicas																																	
<b>ETAPA 2</b>																																	
contratacion del recurso necesario																																	
pruebas de funcionamiento																																	
lanzamiento de aplicación																																	
busqueda de usuarios																																	

Fuente: Elaboración propia

**Etapa 1: desarrollo de la aplicación:**

Esta etapa tiene una duración de 6 meses, tiempo que dura aproximadamente progresus en desarrollar completamente el software

Costos fijos:

Precio de la aplicación: 46'200.000

Recurso humano necesario: 9'000.000

Los costos para la etapa 1 de la gestión del negocio son de 55'200.000 pesos

Esta epata al ser de desarrollo no cuenta con costos variables

## Etapa 2: inicio de actividades

Los siguientes costos presentados a continuación describen los costos en periodos de un mes.

Costos fijos mensuales:

Recursos humanos:

<b>Recurso necesario</b>	<b>Total a devengar</b>
Community manager	1'800.000
Gerente	3'000.000
Ingeniero de apps	2'500.000
Tesorero	2'500.000
Asesor técnico	1'500.000
Asesor comercial	1'500.000
<b>TOTAL</b>	<b>9'800.000</b>

*Fuente: Elaboración propia*

Otros costos

<b>Icloud</b>	Ayuda a soportar varios usuarios dentro de la plataforma al mismo tiempo	807.500
<b>Plan de internet</b>	20k de velocidad	300.000
<b>Arriendo</b>	Oficinas	1'500.000
<b>Total</b>		<b>2'607.500</b>

*Fuente: Elaboración propia*

<b>Total costos fijos mensuales</b>	<b>13'907.500</b>
-------------------------------------	-------------------

Entonces teniendo en cuenta los costos totales de esta epata y teniendo en cuenta que esta empresa gana dinero por porcentaje y no por productos, se puede determinar que el punto de equilibrio se encuentra multiplicando el total de costos mensuales x 100 y dividiéndolo en 10 dando el total de ventas que se deben realizar para obtener una ganancia de 12'407.500

$$13'907.500 \times 100/10 = 139'075.000$$

## **9. Discusión**

- La discusión que surge a partir de la realización de este estudio, es sobre que requerimientos adicionales se pueden llegar a necesitar al momento que la empresa se empiece a expandir a otras ciudades.
- Otra discusión que nace a partir de la realización de este trabajo, es que otros deportes son pertinentes incluir más adelante en la aplicación

## **10. Conclusiones y recomendaciones**

- Por medio de este modelo de negocio se pudo concluir que la propuesta de valor tiene un atractivo significativo para ambos tipos de clientes por lo cual la idea es viable y aplicable
- El modelo de negocio Lean Canvas es una herramienta muy bien desarrollada, pues se adapta muy fácil a cualquier tipo de negocio brindando una perspectiva general de todos los aspectos a tener en cuenta para la correcta gestión de un proyecto
- Este plan de negocios necesita de una inyección económica considerable, pero al mediano plazo y proyectándola de forma asertiva puede llegar a ser muy lucrativa.

## **11. Anexos:**

### **modelo de los instrumentos de investigación**

#### **Entrevista estructurada**

1. ¿Está interesado en aumentar el número de clientes en su negocio o con los que tiene es suficiente?
2. ¿Si yo le ayudara a conseguir clientes, usted estaría dispuesto a reservarles una mesa para un día determinado y una hora determinada escogida por el cliente?
3. ¿Qué aspectos positivos encuentra al pensar en reservar una de sus mesas?
4. ¿Qué aspectos negativos encuentra al pensar en reservar una de sus mesas?
5. Tiene alguna condición que debamos tener en cuenta a la hora de reservar una de sus mesas referente a horas y consumos

#### **Encuesta de interés**

El servicio que nuestra organización quiere ofrecer, es la posibilidad de que usuarios de nuestro aplicativo móvil puedan visualizar la localización de escenarios deportivos (billares) clasificados por cercanía, precio y por calificación en cuanto a mesas, tacos y calidad en el servicio:

- 1.) el servicio descrito anteriormente le parece:
  - a. muy atractivo
  - b. poco atractivo
  - c. nada atractivo

2.) ¿qué probabilidad hay de que lo utilice?

- a. Muy probable
- b. Poco probable
- c. No lo utilizaría

3.) ¿Qué porcentaje adicional estaría dispuesto a pagar por este servicio?

- a. 15%
- b. 10%
- c. 5%
- d. No pagaría por este servicio

4.) ¿Qué medio de pago le quedaría más fácil para pagar por este servicio?

- a. Tarjeta de crédito
- b. Tarjeta debito
- c. Medios como efecty o pagatodo

## **12. referencias**

conceptodefinicion. (s.f.). *conceptodefinicion*. Obtenido de

<https://conceptodefinicion.de/servicio/>



ESPECTADOR, E. (2018). ¿Por que el 70% de las empresas en Colombia fracasan en los primeros 5 años? *el espectador*, <https://www.elespectador.com/economia/por-que-el-70-de-las-empresas-en-colombia-fracasan-en-los-primeros-5-anos-articulo-820897>.

Ferreira, D. C. (2015). *El modelo canvas en la formulacion de proyectos*. Bogota: cooperativismo y desarrollo.

Fombona, P. y. (2012). Realidad aumentada, una evolucion de las aplicaciones de los dispositivos moviles. *Pixel-Bit*, 198.

Garzon, D. M. (2013). *INNOVACIÓN EN MODELOS DE NEGOCIO: Metodologia Lean Canvas en una startup de base tecnologica*. Bogota: Universidad Militar Nueva Granada.

Hinojosa, M. A. (2003). diagrama de gantt.

Lozada, J. (2014). *Investigacion aplicada: Definicion, propiedad intelectual e industria*. Quito, Ecuador: Universidad Tecnologica Indoamerica .

luna, r. (2001). *guias para elaborar estudios de factibilidad*. guatemala: proarca.

Miquelito, J. P. (2013). La segmentacion del mercado por el criterio psicografico. argentina.

Osterwalder, P. y. (2009). *Generacion de modelos de negocios*. Deusto.

Rodriguez, E. M. (2014). *El modelo de negocio como base del exito empresarial: una revision teorica*. Almeria: Facultad de ciencias economicas y empresariales UNIVERSIDAD DE ALMERIA.

Santos, T. (2008). ESTUDIO DE FACTIBILIDAD DE UN PROYECTO DE INVERSIÓN: etapas en su estudio. *contribuciones a la economia*.

Significados. (2015). *significados*.

tecnologia, D. d. (20 de 06 de 2017). *Alegsa.com.ar*. Obtenido de [http://www.alegsa.com.ar/Dic/aplicacion\\_movil.php](http://www.alegsa.com.ar/Dic/aplicacion_movil.php)

Varela, R. (2008). Innovacion empresarial. En R. Varela, *Innovacion empresarial* (págs. 316-390). Bogota: pearson educación de Colombia ltda.

wikipedia. (s.f.). *wikipedia*. Obtenido de

[https://es.wikipedia.org/wiki/Instalaci%C3%B3n\\_deportiva](https://es.wikipedia.org/wiki/Instalaci%C3%B3n_deportiva)