



“Athletes: Conectando deportistas”

Tesis presentada en satisfacción parcial de los requerimientos para obtener el grado de Magister en Administración por:

Antoine Ballerio

Zoé Deman

Marie Lestage

Eugénie Quinton

Salomé Trottier

Maestría en Administración a Tiempo Completo – MATC 56

7 de septiembre del 2020

La presente tesis:

“Athletes: Conectando deportistas”

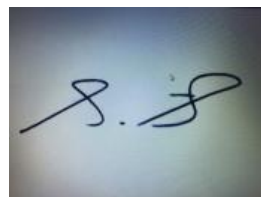
ha sido aprobada.



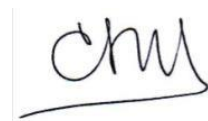
.....
José Luis Wakabayashi (Jurado)



.....
Armando Borda (Jurado)



.....
Gonzalo Guerra García (Asesor)



.....
Sergio Miguel Cuervo Guzmán (Asesor)

Universidad ESAN

2020

DEDICATORIAS

Gracias a mis padres y mi hermana por su apoyo y su amor incondicional desde siempre. Gracias a Romane Faivre por su cariño y su constante ayuda. Gracias también a mis compañeros de clase y a la familia Laya, quienes han hecho que este año en Perú sea tan particular e inolvidable.

Antoine Ballerio

Gracias a mis padres, mi hermana y mis amigos por apoyarme durante toda mi trayectoria escolar. Gracias también a todas las personas que encontré durante este periodo en Lima y que hicieron de estos siete meses una experiencia increíble.

Zoé Deman

Gracias a mis padres, mi familia y mis amigos en Francia por apoyarme durante todo este periodo durante el cual fui lejos de ellos. Gracias también a todos los peruanos que encontré durante esta experiencia y que me ayudaban cada día para integrarme en su cultura.

Marie Lestage

Gracias a mis padres, mis hermanos y mis amigos por siempre apoyarme en mis experiencias y en particular en ese año en Lima. Un gracias particular a todas las personas que encontré durante ese año. Gracias a ellos tuve la oportunidad de integrarme en su cultura y vivir una experiencia inolvidable.

Eugénie Quinton

Gracias a mis padres, mi hermano, mi hermana y mis amigos por apoyarme durante todo este año pasado en Lima. Agradezco especialmente todos los peruanos que encontré durante este periodo. Me permitieron integrarme realmente en la cultura limeña y peruana, y sin duda hicieron de este año una experiencia memorable.

Salomé Trottier

INDICE GENERAL

CAPÍTULO I – INTRODUCCIÓN.....	25
1 MOTIVACIÓN Y JUSTIFICACIÓN	25
2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	26
2.1 <i>Objetivo General</i>	26
2.2 <i>Objetivos Específicos</i>	27
3 DELIMITACIÓN DE LA TESIS	28
3.1 <i>Alcance del proyecto</i>	28
3.2 <i>Limitaciones del proyecto</i>	28
CAPÍTULO II - MARCO CONCEPTUAL	30
1 PANORAMA GLOBAL DEL DEPORTE	30
1.1 <i>Evolución de la práctica deportiva</i>	30
1.2 <i>Los beneficios del deporte para los practicantes</i>	31
1.3 <i>Las principales variables que impactan en la práctica de un deporte</i>	31
2 LOS MEDIOS Y SOPORTES DEL PROYECTO ATHLETES Y SU BUSINESS MODEL	32
2.1 <i>El medio: una aplicación</i>	32
2.2 <i>En diferentes soportes: smartphones, tabletas táctiles y sus sistemas operativos</i>	32
2.3 <i>Los diferentes modelos de negocios de aplicaciones gratuitas</i>	34
2.4 <i>El concepto de Marketplace</i>	34
3 EL CONSUMIDOR ACTUAL.....	36
3.1 <i>Los tipos de consumidores en Perú</i>	36
3.2 <i>Los consumidores digitales</i>	37
3.3 <i>El comportamiento cambiante del consumidor: el ZMOT</i>	38
CAPÍTULO III - MARCO CONTEXTUAL.....	41
1 MACROENTORNO: ANÁLISIS PESTEL	41
1.1 <i>Factores Político-Legales</i>	41
1.1.1 <i>Elecciones de un nuevo congreso</i>	41
1.1.2 <i>Iniciativas gubernamentales para el deporte</i>	41
1.1.3 <i>Ley de protección de los usuarios</i>	41
1.2 <i>Factores Económicos</i>	42
1.2.1 <i>Contexto económico del Perú</i>	42
1.2.2 <i>Segmentación de la población en clases económicas en Perú y en Lima</i>	44
1.2.3 <i>Contexto económico difícil debido a la crisis sanitaria del Covid-19</i>	44
1.3 <i>Factores Socioculturales</i>	45
1.3.1 <i>Demografía: La pirámide de población en Lima y sus impactos</i>	45
1.3.2 <i>Relación de los peruanos a un modo de vida saludable</i>	45
1.3.3 <i>Tipología de los deportes practicados y Justificación de los deportes elegidos</i>	46
1.4 <i>Factores Tecnológicos</i>	50
1.5 <i>Factores Ecológicos</i>	53
1.6 <i>Crisis sanitaria del Covid-19</i>	53
2 MICROENTORNO: ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER.....	54
2.1 <i>Rivalidad entre competidores</i>	54
2.2 <i>Amenazas de nuevos competidores</i>	55
2.3 <i>Amenazas de productos sustitutos</i>	56
2.4 <i>Poder de negociación de los proveedores</i>	56
2.5 <i>Poder de negociación de los clientes</i>	57

3	CONCLUSIONES	57
CAPÍTULO IV: INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....		58
1	INTRODUCCIÓN	58
2	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO	59
2.1	<i>Objetivo Principal</i>	59
2.2	<i>Objetivos Específicos</i>	59
3	FUENTES DE INVESTIGACIÓN.....	59
3.1	<i>Fuentes Primarias</i>	59
3.2	<i>Fuentes Secundarias</i>	60
4	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN CUALITATIVA	60
5	REPORTE DE RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN CUALITATIVA.....	60
5.1	<i>Análisis de Resultados de la Investigación Cualitativa al Experto - Los gerentes y profesores</i>	61
5.2	<i>Análisis de Resultados de la Investigación Cualitativa al Usuario Final - Los deportistas</i> 63	
5.3	<i>Análisis de Resultados de la Investigación Cualitativa a los expertos en aplicaciones móviles</i>	64
6	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA.....	65
6.1	<i>Objetivos</i>	65
6.2	<i>Población y Muestra</i>	66
6.3	<i>Método de obtención de datos</i>	66
7	REPORTE DE RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA	67
8	ANÁLISIS DE LA DEMANDA.....	69
8.1	<i>Segmentación</i>	69
8.2	<i>Mercado Potencial</i>	69
9	ANÁLISIS DE LOS PRECIOS PARA UNA VERSIÓN PREMIUM.....	70
9.1	<i>Funcionamiento de la versión premium</i>	70
9.2	<i>Aplicaciones existentes</i>	71
9.3	<i>Investigación Cuantitativa</i>	71
10	CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO	72
CAPÍTULO V: PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO		73
1	INTRODUCCIÓN	73
2	OBJETIVOS	73
3	VISIÓN ESTRATÉGICA	74
3.1	<i>Misión</i>	74
3.2	<i>Visión</i>	74
3.3	<i>Valores</i>	74
4	MATRIZ EFE	75
5	ESTRATEGIAS	75
6	OBJETIVOS DE LA EMPRESA A LARGO PLAZO (OLP)	76
7	PROPUESTA DE NEGOCIO SEGÚN EL BUSINESS MODEL CANVAS	76
7.1	<i>Socios claves</i>	76
7.2	<i>Actividades claves</i>	77
7.3	<i>Propuesta de valor</i>	77
7.4	<i>Relaciones con los clientes</i>	77
7.5	<i>Segmento de clientes</i>	78
7.6	<i>Recursos claves</i>	79
7.7	<i>Canales</i>	79

7.8	<i>Estructura de costos</i>	80
7.9	<i>Fuentes de ingresos</i>	81
8	PLAN ESTRATÉGICO	81
8.1	<i>Balanced Scorecard</i>	81
9	EVALUACIÓN DE RIESGOS DEL NEGOCIO	83
10	CONCLUSIONES	84
CAPÍTULO VI: PLAN DE MARKETING		84
1	INTRODUCCIÓN	84
2	OBJETIVOS	85
3	CUADRO DE MANDO DE MARKETING	85
4	ESTRATEGIA DE MARKETING	86
4.1	<i>Segmentación</i>	86
4.2	<i>Posicionamiento</i>	88
5	JOURNEY MAP	88
5.1	<i>Journey Map Deportista</i>	89
5.2	<i>Journey Map Socio</i>	89
6	MARKETING MIX	90
6.1	<i>Servicio</i>	90
6.1.1	<i>Branding</i>	90
6.1.2	<i>Concepto del servicio</i>	90
6.2	<i>Precio</i>	93
6.3	<i>Plaza</i>	93
6.4	<i>Promoción</i>	94
6.4.1	<i>Etapa 1: Fase de pre-lanzamiento</i>	94
6.4.2	<i>Etapa 2: Lanzamiento</i>	95
6.4.3	<i>Etapa 3: Después del lanzamiento</i>	98
6.5	<i>Persona</i>	106
6.6	<i>Procesos</i>	107
6.7	<i>Presencia física</i>	110
6.8	<i>Productividad</i>	111
7	FUNNEL DE VENTAS	113
7.1	<i>Funnel de ventas BtoB</i>	114
7.1.1	<i>TOFU BtoB</i>	114
7.1.2	<i>MOFU BtoB</i>	115
7.1.3	<i>BOFU BtoB</i>	115
7.2	<i>Funnel de ventas BtoC</i>	116
7.2.1	<i>TOFU BtoC</i>	117
7.2.2	<i>MOFU BtoC</i>	117
7.2.3	<i>BOFU BtoC</i>	118
8	PRESUPUESTO	119
9	CONCLUSIONES	119
CAPÍTULO VII: PLAN DE OPERACIONES		121
1	INTRODUCCIÓN	121
2	OBJETIVOS	121
3	CUADRO DE MANDO	122
4	SISTEMA DE VALOR	122
4.1	<i>Alianzas con los Socios</i>	123
4.2	<i>Desarrollo y Mejora Continua de la Aplicación</i>	124
4.3	<i>Marketing y Publicidad</i>	127

4.4	<i>Sistema de Evaluación e Inteligencia Comercial</i>	127
5	FLUJOGRAMAS DENTRO DE LA PLATAFORMA.....	128
6	EVALUACIÓN DE RIESGOS.....	128
7	CONCLUSIONES.....	131
CAPÍTULO VIII: PLAN DE SISTEMAS Y TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN.....		133
1	INTRODUCCIÓN.....	133
2	OBJETIVOS.....	133
3	DESCRIPCIÓN FUNCIONAL Y TÉCNICA.....	133
3.1	<i>Detalles técnicos de la aplicación</i>	133
3.2	<i>Funcionalidades de la aplicación</i>	134
4	CARACTERÍSTICAS DE LA APLICACIÓN.....	135
4.1	<i>Tipo de aplicación</i>	135
4.2	<i>Arquitectura de la aplicación</i>	136
4.3	<i>Proceso de desarrollo de la aplicación</i>	137
4.3.1	<i>Diseño y maquetación</i>	137
4.3.2	<i>Desarrollo de backend</i>	138
4.3.3	<i>Desarrollo de frontend</i>	139
4.3.4	<i>Prueba de vacío</i>	139
4.3.5	<i>Lanzamiento</i>	141
4.4	<i>Funcionamiento de la aplicación</i>	141
5	INTERFAZ GRÁFICA DE LA APLICACIÓN.....	143
6	FASES DE DESARROLLO DE LA APLICACIÓN.....	145
7	PRESUPUESTO.....	148
8	CONCLUSIONES.....	148
CAPÍTULO IX: PLAN DE ADMINISTRACIÓN/RRHH.....		150
1	INTRODUCCIÓN.....	150
2	OBJETIVOS.....	150
3	CUADRO DE MANDO DE RECURSOS HUMANOS.....	150
4	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	151
5	PERSONAL ADMINISTRATIVO.....	153
6	TURNOS DE TRABAJO, MODALIDADES DE CONTRATACIÓN Y REMUNERACIÓN DEL PERSONAL.....	154
6.1	<i>Turnos de trabajo y modalidades de contratación</i>	154
6.2	<i>Modalidades de contratación</i>	154
6.3	<i>Remuneración del personal</i>	155
7	ESTRATEGIA DE RECURSOS HUMANOS.....	156
7.1	<i>Proceso de reclutamiento y selección</i>	156
7.2	<i>Proceso de capacitación e inducción al puesto de trabajo</i>	157
7.2.1	<i>Desarrollador</i>	157
7.2.2	<i>Comercial</i>	158
7.2.3	<i>Coach deportivo</i>	158
7.3	<i>Proceso de evaluación del desempeño</i>	158
7.4	<i>Proceso de remuneraciones</i>	159
7.5	<i>Proceso de clima organizacional</i>	159
8	PRESUPUESTO.....	159
9	CONCLUSIONES.....	160
CAPÍTULO X - PLAN JURÍDICO Y LEGAL.....		161

1	INTRODUCCIÓN	161
2	OBJETIVOS	161
3	CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA	161
3.1	Búsqueda y reserva del nombre	161
3.2	Elaboración del Acto Constitutivo.....	163
3.3	Abono de capital y bienes	163
3.4	Elaboración de Escritura Pública.....	164
3.5	Inscripción en registros públicos.....	164
3.6	Inscripción al RUC para persona jurídica	164
4	REGÍMENES DE LA EMPRESA.....	165
4.1	Régimen tributario.....	165
4.2	Régimen laboral.....	166
5	PROPIEDAD INTELECTUAL	166
5.1	Propiedad industrial.....	167
5.2	El Convenio de París	168
5.3	Registrar la marca al INDECOPI.....	169
6	CONSIDERACIONES LEGALES.....	169
6.1	Perspectiva de derecho de protección al consumidor	169
6.2	Protecciones de datos de los usuarios.....	170
6.2.1	Obtención de los datos.....	170
6.2.2	Tratamiento de los datos.....	171
6.2.3	Perspectiva del derecho civil.....	171
7	CONCLUSIONES	172
CAPÍTULO XI: PLAN ECONÓMICO Y FINANCIERO		173
1	OBJETIVOS	173
2	DETERMINACIÓN DEL HORIZONTE, SUPUESTOS Y DECISIONES FINANCIERAS	173
2.1	Horizonte de Evaluación.....	173
2.2	Supuestos y Decisiones Financieras.....	174
2.2.1	Demanda objetivo	174
2.2.2	Inflación, precios y moneda	174
2.2.3	Impuesto a la renta e IGV	174
2.2.4	Comisión de pasarela de pago.....	175
2.2.5	Depreciación y Amortización de activos.....	175
2.2.6	Tasa de Descuento	175
3	INGRESOS	176
3.1	Comisiones.....	176
3.2	Versión Premium.....	178
3.3	Publicidad.....	179
4	GASTOS.....	180
5	COSTOS	181
5.1	Costos fijos	181
5.2	Costos variables.....	182
5.3	Consideración del IGV en el Flujo Económico	182
6	INVERSIÓN Y FINANCIAMIENTO	183
6.1	Activos fijos.....	183
6.2	Capital de trabajo.....	183
6.3	Inversión total.....	184
6.4	Financiamiento.....	184
7	FLUJO DE CAJA FINANCIERO	184
7.1	Proyección de Flujos de Caja	185

7.2	<i>Evaluación económica</i>	185
7.3	<i>Periodo de recuperación de la inversión</i>	185
8	ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD	186
8.1	<i>Análisis de Punto de Equilibrio o Punto Muerto</i>	186
8.2	<i>Análisis de Escenarios</i>	187
8.3	<i>Análisis de Sensibilidad por Variable o Unidimensional</i>	188
8.4	<i>Análisis de Sensibilidad Bidimensional</i>	190
9	CONCLUSIONES	191
CAPÍTULO XII - CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		192
1	CONCLUSIONES	192
2	RECOMENDACIONES.....	194
ANEXOS		¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
ANEXO 1. LOS DIFERENTES TIPOS DE MARKETPLACE		¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
ANEXO 2. TIPOS DE ESTILO DE VIDA EN LOS CONSUMIDORES DEL PERÚ		¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
ANEXO 3. PRINCIPALES OBLIGACIONES PARA UNA EMPRESA SOBRE LA LEY DE PROTECCIÓN DE LOS USUARIOS.....		¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
ANEXO 4. ENTORNO SOCIOCULTURAL		¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
ANEXO 5. OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE LA INVESTIGACIÓN CUALITATIVA		¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
ANEXO 6. GUÍAS DE DISCUSIÓN PARA ENTREVISTAR A EXPERTOS Y USUARIOS;		¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
ANEXO 7. ENTREVISTAS A PROFUNDIDAD A EXPERTOS BASADAS EN GUÍAS DE DISCUSIÓN		¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
ANEXO 8. HALLAZGOS DE LA INVESTIGACIÓN CUALITATIVA A LOS EXPERTOS;		¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
ANEXO 9. HALLAZGOS DE LA INVESTIGACIÓN CUALITATIVA A LOS USUARIOS;		¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
ANEXO 10. HALLAZGOS DE LA INVESTIGACIÓN CUALITATIVA A LOS EXPERTOS EN APLICACIONES MÓVILES		¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
ANEXO 11. PUNTOS SUBRAYADOS GRACIAS A LAS ENTREVISTAS CUALITATIVAS		¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
ANEXO 12. REPARTICIÓN DE LA POBLACIÓN DE LIMA METROPOLITANA POR EDAD Y POR LOS NSE B Y C.....		¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
ANEXO 13. GRÁFICOS DEL REPORTE DE RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA.....		¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
ANEXO 14. ENCUESTA ELECTRÓNICA		¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
ANEXO 15. LOS DEPORTES MÁS PRACTICADOS		¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
ANEXO 16. INTERÉS EN LOS DEPORTES PROPUESTOS EN LA APLICACIÓN ATHLETES POR LAS PERSONAS ENTREVISTADAS QUE TIENEN UN SMARTPHONE		¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
ANEXO 17. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA APLICACIÓN DESTACADOS DE LA ENCUESTA		¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
ANEXO 18. PRECIO QUE LOS USUARIOS ESTÁN DISPUESTOS A PAGAR PARA UNA VERSIÓN PREMIUM DE LA APLICACIÓN.....		¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
ANEXO 19. ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA.....		¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.

ANEXO 20. PRECIOS DE VERSIÓN PREMIUM EN DIFERENTES PLATAFORMAS	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
ANEXO 21. MATRIZ EFE	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
ANEXO 22. BUSINESS MODEL CANVAS	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
ANEXO 23. ANÁLISIS DE RIESGOS.....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
ANEXO 24. CUADRO DE MANDO DE MARKETING;	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
ANEXO 25. JOURNEY MAP DEPORTISTA.....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
ANEXO 26. JOURNEY MAP SOCIO.....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
ANEXO 27. LOGOTIPO DE LA APLICACIÓN ATHLETES - CONECTANDO DEPORTISTAS	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
ANEXO 28. CUADRO DE SERVICIOS Y PRECIOS DE PROVEEDORES;	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
ANEXO 29. DESCRIPCIÓN DEL EVENTO DE LANZAMIENTO	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
ANEXO 30. PRESUPUESTO DEL EVENTO DE LANZAMIENTO ...	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
ANEXO 31. CALENDARIO DE LA DISTRIBUCIÓN DE FOLLETOS;	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
ANEXO 32. PRESUPUESTO DE MARKETING.....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
ANEXO 33. PROGRAMA DE FIDELIDAD.....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
ANEXO 34. SISTEMA DE NOTAS A TRIPLE SENTIDO	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
ANEXO 35. ETAPAS QUE ATRAVIESAN LOS USUARIOS EN DIFERENTES PLATAFORMAS	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
ANEXO 36. LEYENDA DE LOS FLUJOGRAMAS	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
ANEXO 37. FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE REGISTRO DE LOS SOCIOS	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
ANEXO 38. FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE INTERACCIÓN CON EL USUARIO FINAL	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
ANEXO 39. TIPO DE APLICACIÓN	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
ANEXO 40. ARQUITECTURA DE APLICACIÓN	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
ANEXO 41. FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE FUNCIONAMIENTO DE LA APLICACIÓN - SOCIOS.....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
ANEXO 42. DESCRIPCIONES DE CARGOS	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
ANEXO 43. REMUNERACIÓN ASOCIADA A LA DISTRIBUCIÓN DE FOLLETOS.....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
ANEXO 44. PRESUPUESTO DE RECURSOS HUMANOS	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
ANEXO 45. CARACTERÍSTICAS DE LA SOCIEDAD ANÓNIMA CERRADA (S.A.C)	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
ANEXO 46. RÉGIMEN LABORAL DE LA PEQUEÑA EMPRESA ...	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
ANEXO 47. ELEMENTOS REGISTRABLES DE LA PROPIEDAD INTELECTUAL	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
ANEXO 48. BASES Y FLUJO DE DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN.....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
ANEXO 49. COMISIONES APLICADAS EN OTROS NEGOCIOS ...	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
BIBLIOGRAFÍA	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.

INDICE DE TABLAS

TABLA 3.1. MEJORES DESCARGAS DE APP STORE SOBRE EL TEMA DE LA SALUD Y DEL BIENESTAR	53
TABLA 4.1. EXPERTOS PARA CADA SEGMENTO ELEGIDO.....	59
TABLA 5.1. BALANCED SCORECARD.....	82
TABLA 5.2. RIESGOS DEL NEGOCIO	83
TABLA 6.1. SEGMENTOS DE DEPORTISTAS EN LIMA	87
TABLA 7.1. CUADRO DE MANDO DE OPERACIONES	122
TABLA 7.2. ETAPAS PROPIAS DEL NEGOCIO	126
TABLA 7.3. ANÁLISIS DE RIESGOS.....	128
TABLA 8.1. PRESUPUESTO TECNOLÓGICO.....	148
TABLA 9.1. CUADRO DE MANDO DE RECURSOS HUMANOS.....	151
TABLA 10.1. LOS PRINCIPALES TRIBUTOS EN EL PERÚ	165
TABLA 11.1. ESTIMACIÓN DEL KE ADECUADO	176
TABLA 11.2. ESTIMACIÓN DE LOS INGRESOS DE COMISIÓN.....	177
TABLA 11.3. ESTIMACIÓN DEL NÚMERO DE SUSCRIPCIONES A LA VERSIÓN PREMIUM	179
TABLA 11.4. ESTIMACIÓN DE LOS INGRESOS POR LA VERSIÓN PREMIUM.....	179
TABLA 11.5. ESTIMACIÓN DE LOS INGRESOS POR LA PUBLICIDAD ..	180
TABLA 11.6. ESTIMACIÓN DE LOS INGRESOS	180
TABLA 11.7. GASTOS PRE-OPERATIVOS.....	181
TABLA 11.8. COSTOS FIJOS	181
TABLA 11.9. COSTOS VARIABLES	182
TABLA 11.10. FLUJO DE IGV.....	182
TABLA 11.11. INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS	183
TABLA 11.12. ESTRUCTURA DE LA INVERSIÓN	184
TABLA 11.13. ESTADO DE RESULTADOS.....	184
TABLA 11.14. PROYECCIÓN DE FLUJOS DE CAJA	185
TABLA 11.15. PERIODO DE RECUPERACIÓN DESCONTADO.....	186
TABLA 11.16. ANÁLISIS DE PUNTO DE EQUILIBRIO	186
TABLA 11.17. ANÁLISIS DE ESCENARIOS	187
TABLA 11.18. ANÁLISIS UNIDIMENSIONAL PARA EL FACTOR PRECIO DE LA VERSIÓN PREMIUM	188

TABLA 11.19. ANÁLISIS UNIDIMENSIONAL PARA EL FACTOR TASA DE COMISIÓN	188
TABLA 11.20. ANÁLISIS UNIDIMENSIONAL PARA EL FACTOR DEMANDA FINAL ESPERADA.....	189
TABLA 11.21. ANÁLISIS UNIDIMENSIONAL PARA EL FACTOR INVERSIÓN EN EL DESARROLLO DE LA APLICACIÓN.....	189
TABLA 11.22. ANÁLISIS UNIDIMENSIONAL PARA EL FACTOR REMUNERACIÓN DEL PERSONAL FIJO	189
TABLA 11.23. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD BIDIMENSIONAL PARA DOS FACTORES.....	191

INDICE DE FIGURAS

FIGURA 2.1. EVOLUCIÓN DE LAS VENTAS MUNDIALES DE SMARTPHONES SEGÚN EL SISTEMA OPERATIVO 2010-2018	33
FIGURA 2.2. ESTILOS SEGÚN EL NIVEL DE INGRESO Y EL MODERNISMO	36
FIGURA 2.3. MODELO MENTAL TRADICIONAL DE 3 PASOS	38
FIGURA 2.4. NUEVO MODELO MENTAL	39
FIGURA 3.1. PRECIO DEL COBRE DE 1993 A 2020	43
FIGURA 3.2. LOS NSE EN PERÚ Y EN LIMA EN 2019	44
FIGURA 3.3. HÁBITOS Y ACTITUDES HACIA EL SMARTPHONE EN PERÚ URBANO	51
FIGURA 7.1. CADENA DE VALOR	122
FIGURA 7.2. SISTEMA DE VALOR	122
FIGURA 8.1. ARQUITECTURA DE LAS CAPAS DE LA APLICACIÓN “ATHLETES”	136
FIGURA 8.2. INTERFAZ INICIAL DE ATHLETES	143
FIGURA 8.3. INTERFAZ DEL PERFIL DE LOS USUARIOS FINALES	144
FIGURA 8.4. INTERFAZ DE INICIO DE LA APLICACIÓN	144
FIGURA 9.1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	152
FIGURA 11.1. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD UNIDIMENSIONAL DEL VAN PARA LOS 5 FACTORES	190

CURRICULUM VITAE

BALLERIO ANTOINE

19 de junio de 1995, Francia

+33671686945

antoine.ballerio@gmail.com

Estudiante en segundo año de maestría, en doble grado entre la escuela ESC Clermont (Francia) y ESAN Graduate School of Business (Perú). Gracias a este doble grado, aspiro a tener una Maestría en Business Management y un MBA con la especialidad de Dirección Comercial.

He trabajado como gestor de comunidades y asistente de marketing operativo durante dos prácticas de seis meses el primero y cuatro meses el segundo. Quiero seguir trabajando en el área de marketing, pero especializarme en comunicación.

Soy una persona tanto dinámica como sociable, a quien le encanta trabajar en equipo y mi capacidad de adaptación me permite enfrentar cualquier reto, tanto en la vida personal que profesional.

FORMACIÓN

2019 – 2020 (esperado) Universidad ESAN (Perú)

Maestría a tiempo completo en Administración (MBA)

Especialidad en Dirección Comercial

2018 – 2019 ESC Clermont (Francia)

Maestría en Management

Año de perfeccionamiento profesional con prácticas

2017 – 2018 Working Holiday Visa (Australia)

Perfeccionamiento del inglés en inmersión en un país anglófono (Australia)

2016 – 2017 ESC Clermont (Francia)

Primer año de maestría en Management

2015 – 2016 Tecnológico de Monterrey (México)

Intercambio en el contexto de un doble grado

2013 – 2016 **ESC Clermont (Francia)**

Bachelor in International Management

Especialización en Mercadotecnia

2011 – 2013 **Lycée de Presles (Francia)**

Cursos de inducción para las Grandes Escuelas de Negocio

EXPERIENCIA PROFESIONAL

Marzo – Junio 2019 **Centre France Publicité (Francia)**

Asistente Marketing Operativo - Sector de la prensa

Septiembre 2018 – Marzo 2019 **Out Of Reach (Francia)**

Community Manager - Agencia de viaje

Junio 2017 – Agosto 2017 **IKEA (Francia)**

Responsable del departamento “Outdoor”

DEMAN ZOÉ

03 de diciembre 1996, Francia

+33648239155

zoe.deman@edhec.com

Estudiante en último año de maestría, en doble grado entre la escuela EDHEC Business School (Francia) y ESAN Graduate School of Business (Perú). Este doble grado me permitirá obtener una Maestría en Business Management y un MBA con la especialidad de dirección comercial. He trabajado en el ámbito del consumo masivo como analista de los resultados de ventas y en el ámbito del turismo como asistente en marketing digital durante mis dos prácticas de seis meses cada uno, el primero en París y el segundo en Londres.

Soy una persona muy organizada y dinámica y lo más importante para mí es trabajar en una empresa cuyo me encanta el proyecto con muchas personas diferentes en equipo.

FORMACIÓN

2019 – 2020 (esperado) Universidad ESAN (Perú)

Maestría en Administración (MBA)

Especialidad en Dirección Comercial

2016 – 2020 EDHEC Business School (Francia)

Maestría en Administración de Negocios

2014 – 2016 Liceo Saint-Paul – Lille (Francia)

Cursos de inducción para las Grandes Escuelas de Negocio

EXPERIENCIA PROFESIONAL

Enero – Julio 2019 CLUB MED (Inglaterra)

Asistente en marketing digital

Julio – Diciembre 2018 MONDELEZ (Francia)

Analista en los resultados de ventas

Sept 2016 – Julio 2018 ASOCIACIÓN RAID EDHEC (Francia)

Tesorera y responsable de la comunicación y de la creación gráfica de la asociación

LESTAGE MARIE

19 de septiembre 1996, Francia

+33687087405

marie.lestage@edhec.com

Estudiante en segundo año de maestría, en doble grado entre la escuela EDHEC Business School (Francia) y ESAN Graduate School of Business (Perú). Gracias a este doble grado, aspiro a tener una Maestría en Business Management y un MBA con la especialidad de Dirección Comercial.

He trabajado como Account Manager en dos empresas diferentes durante dos prácticas de seis meses cada uno y quiero seguir trabajando en el área de ventas y marketing.

Tengo una gran capacidad de comunicación verbal, soy proactiva, dinámica con gran adaptabilidad y me encanta trabajar en equipo.

FORMACIÓN

2019 – 2020 (esperado) Universidad ESAN (Perú)

Maestría en Administración (MBA)

Especialidad en Dirección Comercial

2017 – 2020 EDHEC Business School (Francia)

Maestría en Administración de Negocios

2015 – 2017 Universidad Paris – Nanterre (Francia)

Licenciatura en Economía y Gestión

Especialidad en Gestión

2014 – 2015 Notre Dame de Sainte Croix (Francia)

Cursos de inducción para las Grandes Escuelas de Negocio

EXPERIENCIA PROFESIONAL

Enero – Julio 2019 FOX PATHE EUROPA (Francia)

Digital Key Account Manager Assistant

Julio – Diciembre 2018 UNILEVER (Francia)

National Account Manager Assistant

Sept 2017 – Julio 2018 FESTIVAL DU CINÉMA EUROPÉEN DE LILLE (Francia)

Miembro del Comité de selección y presidenta de la ceremonia de apertura del festival de
cinema

QUINTON EUGENIE

21 de junio 1996, Francia

+33670022022

eugenie.quinton@edhec.com

Estudiante en último año de maestría, en doble grado entre la escuela EDHEC Business School (Francia) y ESAN Graduate School of Business (Perú). Este doble grado me permitirá obtener una Maestría en Business Management y un MBA con la especialidad de Finanzas Corporativas.

He trabajado como consultora externa y consultora en estrategia interna durante mis dos prácticas de seis meses cada uno y quiero seguir trabajando en el área de consultoría en estrategia.

Soy una persona muy dinámica y proactiva, es muy importante para mí trabajar en equipo y encontrar a muchas personas durante mi carrera profesional.

FORMACIÓN

2019 – 2020 (esperado) Universidad ESAN (Perú)

Maestría en Administración de Negocios (MBA)

Especialidad en Finanzas Corporativas

2016 – 2020 EDHEC Business School (Francia)

Maestría en Administración de Negocios

2014 – 2016 Liceo Chateaubriand – Rennes (Francia)

Cursos de inducción para las Grandes Escuelas de Negocio

EXPERIENCIA PROFESIONAL

Enero – Julio 2019 CANAL+ GROUPE (Francia)

Consultora en estrategia interna y fusión adquisición

Julio – Diciembre 2018 Albus Partners (Francia)

Consultora en estrategia y recuperación de empresas

Sept 2016 – Julio 2018 EUROPEAN RUGBY SEVENS CUP (Francia)

Responsable de la comunicación y de la creación gráfica de la asociación

TROTTIER SALOMÉ

8 de enero de 1996, Francia

+33675617208

salome.trottier@edhec.com

Estudiante en segundo año de maestría, en doble grado entre la escuela EDHEC Business School (Francia) y ESAN Graduate School of Business (Perú). Gracias a este doble grado, aspiro a tener una Maestría en Business Management y un MBA con la especialidad de Finanzas Corporativas.

He trabajado como auditora y consultora financiera durante dos prácticas de seis meses cada uno y quiero seguir trabajando en el área de finanzas.

Tengo una gran capacidad de análisis y adaptación, soy proactiva, rigurosa, y me encanta trabajar en equipo.

FORMACIÓN

2019 – 2020 (esperado) Universidad ESAN (Perú)

Maestría en Administración (MBA)

Especialidad en Finanzas Corporativas

2016 – 2020 EDHEC Business School (Francia)

Maestría en Administración de Negocios

2014 – 2016 Lycée Janson de Saily (Francia)

Cursos de inducción para las Grandes Escuelas de Negocio

EXPERIENCIA PROFESIONAL

Marzo – Agosto 2019 Fair Links (Francia)

Consultora Financiera - Valorización de proyectos

Octubre 2018 – Marzo 2019 KPMG (Francia)

Auditora Financiera Junior - Sector “Consumer Market”

Sept 2016 – Julio 2018 Sports Business Consulting (Francia)

Tesorera en una asociación estudiantil especializada en el consulting de deporte

Resumen Ejecutivo

Grado: Magíster en Administración

Título de la tesis: “Athletes: Conectando deportistas”

Autores : Antoine Ballerio
Zoé Deman
Marie Lestage
Eugénie Quinton
Salomé Trottier

El presente plan de negocio tiene como objetivo principal determinar la viabilidad de la creación de una empresa que permite encontrar compañeros y lugares para practicar deporte mediante una aplicación móvil en Lima Metropolitana. Esto tomando en cuenta que, en el contexto actual, el cuidado de la salud es cada vez más presente y que el deporte se reconoce como una de las maneras más eficaces para eso. Además, se toma en cuenta la necesidad, para una mayor parte de los que quieren practicar deporte, de encontrar alguien con quien practicar.

Esa necesidad de encontrar personas y lugares fácilmente para practicar deporte impulsa la creación de ese negocio. Se toma también en cuenta la situación reciente ya que el Covid-19 tiene un impacto muy importante en la vida cotidiana de la gente en Lima.

La identificación del público objetivo se hizo a través de un estudio de mercado que permitió validar que el público objetivo corresponde a los habitantes de Lima Metropolitana (que sean habitantes de Lima o extranjeros viviendo una experiencia corta e/o larga en Lima). En ese público objetivo se distinguen mayormente dos tipos de usuarios posibles para la aplicación:

- Los que ya practican deporte y que podrían estar interesados en la aplicación.
- Los que no practican deporte porque no encuentran compañeros o lugares para practicar.

A nivel estratégico, a partir del modelo Canvas se identificó la propuesta de valor del negocio como la capacidad de permitir a deportistas encontrar a compañeros y locales para practicar el deporte y la capacidad de permitir a los gerentes de locales deportivos de encontrar a nuevos clientes. Además, diferentes análisis conceptuales y contextuales permitieron determinar la necesidad de apoyarse en el marketing y de utilizar una estrategia de diferenciación para apoyar el business model de Athletes.

Para la puesta en marcha de la empresa se ha elaborado el plan operativo y de recursos humanos. Se identificaron dos tipos de procesos: principales y de apoyo. Los procesos principales (desarrollo de la aplicación, contacto con los socios, desarrollo y mantenimiento de la versión premium, creación de vídeos y consejos personalizados, etc.) como los procesos de apoyo (marketing, contabilidad, etc.) serán realizados y monitoreados por la empresa Athletes.

En cuanto al plan de recursos humanos se contará con colaboradores, los cuales serán monitoreados a partir de indicadores de desempeño permitiendo mejorar el desempeño de la empresa.

También se preparó un plan de marketing con un marketing mix con las 8P, siendo su objetivo presentar un servicio capaz de permitir la encuentra con compañeros y estructuras para practicar deporte mediante una aplicación móvil. El objetivo del plan de marketing se enfoca en captar a nuevos usuarios, pero también en fidelizar los usuarios ya presentes en la aplicación.

Finalmente, se realizó la evaluación financiera, obteniéndose un VAN igual a S/.392,487.08 (tomando como tasa de descuento: 16.77%) y una TIR anual igual a un 32.05%, siendo el periodo de recuperación el tercer año.

Capítulo I – Introducción

1 Motivación y Justificación

La promoción de la práctica de actividad físico-deportiva se ha convertido en uno de los objetivos esenciales en la política educativa de la mayoría de los países en vías de desarrollo. Varias investigaciones como la investigación de (Bouchard, 1990 y 1994) destacan que el ejercicio físico adecuado, regular y sistemático mejora la salud mental y física, y contribuye a la calidad de vida. Una práctica de actividad físico-deportiva realizada bajo unos determinados parámetros de frecuencia, intensidad y duración está encuadrada dentro de los modelos o estilos de vida saludables.

Varias razones pueden impedir o desmotivar a la gente practicar deporte: falta de tiempo, falta de compañeros/as, falta de dinero, etc. Hoy en día existen muchas instalaciones, clubes o escuelas para acoger gente que quiere practicar o aprender deporte. En esos clubes o instalaciones suele practicar la gente que tiene una licencia anual o que practica de manera muy regular. No se dirige directamente a las personas que podrían estar interesadas en practicar de manera puntual o en aprender un nuevo deporte en cualquier momento del año.

Lo que puede ser un límite para la práctica del deporte es a menudo la búsqueda de un compañero de deporte. Muchas personas no quieren o no pueden practicar un deporte solas, por motivos de seguridad, de diversión o de necesidad simplemente (para los deportes de pareja o colectivos). (Terrado, 2014) señala que practicar deporte y al mismo tiempo socializar es bueno para la salud mental. Además, los extranjeros que vienen en Lima para estudiar o trabajar tienen ganas de integrarse y conocer a nueva gente. Ya existen aplicaciones móviles que proponen a la gente encontrarse, pero en general son aplicaciones de citas, con una perspectiva sentimental. No son desarrolladas las aplicaciones móviles que favorecen los encuentros entre deportistas, con una perspectiva de deporte.

Entonces no existe ninguna solución sencilla que favorezca la conexión entre personas que quieren encontrar un compañero de deporte, ni que proponga de manera clara las disponibilidades de clases o de canchas en las instalaciones o clubes alrededor.

Por eso, la utilización de una aplicación podría ser la solución para resolver esos diferentes problemas.

La propuesta de valor del proyecto consiste en un modelo de negocio que se denominará “Athletes”, que permitirá a los deportistas de Lima reunirse para practicar deporte juntos y encontrar fácilmente lugares para eso. El principio es el siguiente:

- El usuario se conecta en la aplicación y completa su perfil con sus informaciones y sus preferencias (edad, sexo, deporte, nivel, localización...).
- El usuario puede acceder a la lista de las personas que correspondan a esas preferencias o puede directamente encontrar una clase o una cancha disponible para practicar su deporte favorito, gracias a la aplicación.
- El usuario puede pagar su cancha o su clase vía la aplicación, o puede pagar directamente en el lugar de práctica (pero con un costo adicional).

Se hará a través de una aplicación porque:

- Las aplicaciones son cada vez más usadas por los peruanos. El tráfico generado en internet por las aplicaciones supera el tráfico generado por los ordenadores. Según un estudio de (Alva, 2019), los peruanos entre 18 y 35 años son los que más usan las aplicaciones y sobre todo al momento de realizar pagos por internet. Eso significa que los peruanos confían en las aplicaciones y están acostumbrados a usarlas.
- Además, los ingresos provenientes de la creación de una aplicación móvil pueden aumentar de manera exponencial. En efecto, hay cada vez más usuarios de smartphones, lo que provoca una demanda creciente y una mejor visibilidad gracias a las diferentes plataformas de distribución digitales como App Store, Google Play, etc.

2 Objetivos de la investigación

2.1 Objetivo General

El objetivo general es analizar la viabilidad económica del modelo de negocio, que permite a través de la aplicación móvil conectarse con otros deportistas.

2.2 Objetivos Específicos

- Elaboración de la investigación de mercado:

El objetivo de esta parte es conocer las necesidades o deseos que existen en el mercado limeño, quiénes son o pueden ser los consumidores o clientes potenciales para la aplicación, cuáles son sus características (qué hacen, dónde compran, porqué, dónde están localizados, cuáles son sus ingresos, etc.), entre otros.

- Desarrollo del plan estratégico:

En esta parte se definirán precisamente los objetivos de la aplicación comparándolos con las necesidades del mercado para finalmente definir una estrategia.

- Elaboración del plan de marketing:

En esta parte se analizará la competencia potencial en el mercado y se detallarán las diferentes acciones que deben realizarse en el área del marketing, para alcanzar los objetivos marcados. Estos objetivos deben ser totalmente coordinados y congruentes con el plan estratégico.

- Elaboración del plan de operaciones:

El objetivo del plan de operaciones es definir las diferentes acciones necesarias para entregar un servicio final de calidad al cliente.

- Elaboración del plan de sistemas y tecnologías de la información:

En el plan de sistemas y tecnologías de la información, se desarrollarán los elementos técnicos para implementar la idea de negocio Athletes y para llevar a cabo la creación de la aplicación determinando cuál sería la mejor forma para optimizar su utilización.

- Elaboración del plan de administración/RRHH:

En esta parte se definirán las necesidades de capital humano de la empresa, cómo optimizarlas y cuáles son los perfiles más adecuados.

- Elaboración del plan jurídico y legal:

En esta parte se definirán las modalidades de constitución de la empresa, el régimen de la empresa, las modalidades a seguir para proteger la propiedad intelectual y se delimitarán las consideraciones legales.

- Elaboración del plan económico/financiero:

En esta parte se calcularán los gastos y costos del proyecto, así como la inversión, el financiamiento de esta inversión, para finalmente establecer un estado de resultado financiero y la rentabilidad futura del proyecto, con diferentes escenarios de sensibilidad.

3 Delimitación de la tesis

3.1 Alcance del proyecto

- Perfil del cliente final: Hombres y mujeres de 18 hasta 55 años principalmente activos, habitantes de Lima, que practican o no el deporte y que buscan compañeros para practicar.
- Perfil del socio: Gerente de local deportivo o de clases deportivas en Lima Metropolitana que quiere atraer nuevos clientes en su club y que quiere simplificar su gestión.
- Requisitos del proyecto: Existencia de una población a quien le gustaría usar una aplicación para encontrar a personas para practicar deporte en función de sus criterios (localización, deporte, nivel, disponibilidad)
- Extensión de la investigación: Durante la investigación, el objetivo será también saber si los potenciales usuarios tienen otras necesidades que se pueden incluir en el proyecto y que no fueron tomadas en cuenta al inicio del proyecto (otros tipos de deporte u otros hábitos de práctica, por ejemplo)

3.2 Limitaciones del proyecto

Cabe mencionar que la investigación para la presente tesis se inicia y se finaliza en 2020, por lo que el estudio de mercado, el marco normativo, las tasas de financiamiento y avances tecnológicos que se consideran son los vigentes hasta el 2020.

Se pueden identificar algunas limitaciones:

- La pertinencia de la muestra para el sondeo. Es difícil saber si las personas incluidas en la muestra dirán exactamente lo que piensan o si sus respuestas serán sesgadas por el contexto.
- El periodo de recolección de la información es un poco limitado (menos de un año entero).
- La investigación no se extenderá en áreas fuera de la cobertura del negocio a implementar.
- No se dispone del apoyo de patrocinadores financieros en tiempo concreto, ni de los acuerdos oficiales con las instalaciones deportivas.

Capítulo II - Marco Conceptual

En este capítulo se definen algunos conceptos y términos que son herramientas esenciales para entender el ambiente en el cual se plantea el modelo de negocio Athletes.

Primero se explicará por qué el sector del deporte ha sido elegido, gracias a argumentos económicos e históricos, así como los beneficios sociales y de salud para los que practican deporte, y se tratará también de las diferentes maneras de practicar deporte en Lima.

Luego, se definirá el medio tecnológico de la aplicación, así como sus diferentes modelos de negocios y más particularmente el modelo del *Marketplace*.

Por fin, se tratará del consumidor y de sus nuevos tipos de comportamiento cuando tiene que tomar una decisión con respecto a la compra o utilización de un producto o servicio.

1 Panorama global del deporte

1.1 Evolución de la práctica deportiva

El deporte se define como una actividad reglamentada, normalmente de carácter competitivo, que puede mejorar la condición física de quien lo practica, y además tiene propiedades que lo diferencian del juego.

La historia del deporte es, sin duda, una de las más ricas formas de la actividad humana. El deporte se ha desarrollado, generalmente, en todo el mundo como una ceremonia, una celebración, una búsqueda física, una actividad de ocio y ahora, cada vez más, un negocio con una tendencia que se sigue observando en el ámbito mundial (Chadwick, 2009). Aunque la importancia económica y social del deporte solo ha sido reconocida en las últimas cuatro décadas (Lera-López, 2005), actualmente el deporte tiene un enorme impacto económico en diversos países. Por ejemplo, estaba previsto que los Juegos Panamericanos de Lima en 2019 tuvieran un impacto económico de US\$ 350 millones en Perú (Andina, Agencia Peruana de noticias, 2019).

Entonces se puede decir que el deporte es una actividad que reúne cada vez más aficionados, y que es cada vez más el objeto de nuevos negocios.

1.2 Los beneficios del deporte para los practicantes

Primero, el deporte tiene beneficios para la salud física del practicante. El deporte es frecuentemente relacionado con la salud y eso desde hace mucho tiempo (Andrés, 1996). (OMS, 2019) realizó un estudio que muestra que la mayoría de los adolescentes del mundo no realiza suficiente actividad física, y que eso pone en peligro su salud actual y futura.

Se pueden identificar varios beneficios del deporte durante la adolescencia para la salud, por ejemplo, la mejora de la capacidad cardiorrespiratoria y muscular, la salud ósea y cardiometabólica, y efectos positivos sobre el peso.

Así, se pueden observar nuevas tendencias para incitar la práctica del deporte de los jóvenes para mejorar la salud. Muchos organismos intentan crear incentivos o defienden el aumento del deporte en la escuela.

Por fin, el deporte tiene un impacto positivo sobre el desarrollo cognitivo y la socialización. En efecto, la práctica frecuente de un deporte permite a los jóvenes estar en contacto con diferentes personas de manera regular y así crear nuevos vínculos. Varias encuestas demuestran que las personas que van al gimnasio o que juegan fútbol, por ejemplo, son más estables emocionalmente, más sociables y felices (Terrado, 2014).

1.3 Las principales variables que impactan en la práctica de un deporte

Muchas variables pueden impactar en la elección de practicar un deporte o no.

El primer factor es el factor ambiental (Rodríguez Allen, 2000). La distancia o cercanía a las instalaciones deportivas o a los espacios físicos en los cuales realizar deporte influye a la hora de practicar deporte con mayor o menor frecuencia. Además, los sujetos prefieren ambientes en los cuales hay más compañeros para practicar deporte, decantándose por los deportes de equipo. Este factor importa mucho porque subraya la relevancia de intentar juntar a personas para practicar deporte y ayudarles a encontrar una estructura para practicar.

Otra variable importante es el papel de la educación en la práctica del deporte. En efecto, en el mundo, cuanto más una persona tiene un nivel de educación elevado, más

practica el deporte porque es consciente de la importancia y de las ventajas de la actividad física en la vida.

El género es otra variable que impacta mucho la práctica de un deporte (Nielsen, 2019). De hecho, existe una brecha importante entre los hombres y mujeres en la práctica de deporte. Aunque esta brecha va disminuyendo, sigue siendo presente. Este fenómeno se puede explicar por dos razones principales: la toma de conciencia de los beneficios del deporte y el impacto de los medios de comunicación de masas. En efecto, los últimos han acercado el deporte a la sociedad, especialmente a las mujeres puesto que la asistencia a eventos deportivos fue, durante mucho tiempo, terreno vedado para ellas.

También es importante subrayar el impacto de variables como la edad, el estado laboral o el gusto por la competición en la práctica de un deporte.

2 Los medios y soportes del proyecto Athletes y su business model

2.1 El medio: una aplicación

Las aplicaciones tienen cada vez más importancia en la vida de los peruanos. En 2015, el 23% de la población peruana tenía un Smartphone y el 92% había descargado aplicaciones (Ipsos, Aplicaciones móviles, 2015).

Una aplicación móvil es un programa (software) diseñado para ser ejecutado en teléfonos, tabletas y otros dispositivos móviles. Sus objetivos son muy variados: hablar con gente, comprar en línea, localizarse, compartir fotos con una comunidad, etc.

2.2 En diferentes soportes: smartphones, tabletas táctiles y sus sistemas operativos

La penetración de los *smartphones* en Perú casi se había triplicado durante los 4 últimos años (Gestión, 2018). Esta información subraya el hecho de que los *smartphones* se democratizan cada vez más en el Perú y entonces el uso de las aplicaciones también porque la detención de un *smartphone* representa un prerrequisito al uso de aplicaciones móviles.

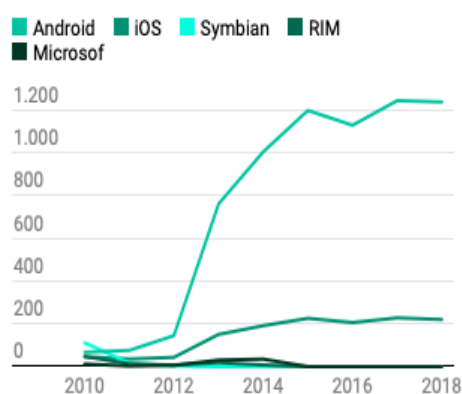
La definición de un *smartphone* es literalmente “teléfono inteligente” pero ¿qué se esconde detrás de la palabra “inteligente”?

Un *smartphone* es un teléfono celular móvil, con la característica específica de tener una pantalla táctil. Su inteligencia se percibe gracias a un sistema operativo que permite tener características similares a una computadora, cómo conectarse a internet por ejemplo (con o sin Wifi), pero también permite instalar diferentes tipos de aplicaciones, tomar fotos y videos con cada vez más calidad, y eso además de las características principales de un teléfono celular normal que son las llamadas y los envíos de mensajes (Whistleout, 2020).

Las tabletas representan un segundo canal para usar aplicaciones. Se diferencian de los *smartphones* sobre todo por su tamaño, que es más grande, y por el hecho de que no se puede hacer llamadas o enviar mensajes sin usar una aplicación. Es como un ordenador portátil más pequeño y fácil de usar específicamente por su pantalla táctil.

Una característica importante que define el *smartphone* y la tableta es su sistema operativo. Es gracias a este sistema que el teléfono y las tabletas tienen su “inteligencia”. Un sistema operativo es un *software*, que se inicia al encender el teléfono móvil o la tableta y que gestiona todos los recursos del sistema informático, tanto de *hardware* como de *software*. Eso permite así la comunicación entre el usuario y el dispositivo (Areatecnología, s.d.). Cada fabricante de teléfonos móviles elige el sistema operativo que introducirá en el *smartphone*. Existen diferentes sistemas operativos utilizados en el mundo y en Perú, pero dos de ellos ocupan casi todo el mercado de la telefonía móvil: iOS y Android.

Figura 2.1. Evolución de las ventas mundiales de smartphones según el sistema operativo 2010-2018



Fuente: (Garner, 2018)

La evolución que se muestra en la **Figura 2.1.** permite identificar que lo más importante para un desarrollador de aplicación hoy es estar presente en la plataforma de distribución de aplicaciones de Android (Google Play) y de iOS (App Store).

2.3 Los diferentes modelos de negocios de aplicaciones gratuitas

Una aplicación tiene cinco maneras diferentes de ganar dinero (Chatillon, 2018):

- Distribuir una aplicación de pago. Si el consumidor quiere descargar esta aplicación, tiene que pagarla mediante la plataforma de distribución de aplicaciones. Pero para que los clientes acepten pagar, la aplicación necesita ofrecer funcionalidades exhaustivas.
- Proponer una versión Premium de la aplicación por la cual el cliente necesita pagar. La aplicación tiene una versión básica gratuita y tiene una versión con más funcionalidades, pero de pago.
- Ofrecer compras integradas en la aplicación. El cliente puede comprar por ejemplo funcionalidades adicionales que mejoran o enriquecen la experiencia de utilización de la aplicación. Es un sistema muy aplicado a las aplicaciones de juegos (los jugadores pueden comprar objetos para progresar más rápidamente).
- Integrar publicidades. Eso es cada vez más democratizado para monetizar una aplicación. Para que sea eficiente, la aplicación necesita atraer a muchos usuarios.
- Provocar ventas gracias a la aplicación. Es el modelo que sigue Blablacar, la aplicación de carpooling francesa, que toma una comisión en cada transacción realizada con su aplicación.

2.4 El concepto de Marketplace

En un mundo de comercio digital omnipresente y cada día más importante, numerosos conceptos de ventas digitales aparecieron. Uno de ellos es el *marketplace*.

Inicialmente, el *marketplace* era un sitio web para poner en relación compradores y proveedores profesionales para hacer transacciones haciendo del modelo de *marketplace* un modelo exclusivamente BtoB. Pero el concepto hoy en día ha evolucionado mucho para llegar también a ventas de profesionales a particulares (BtoC) así como entre particulares (CtoC).

Pero aparte del concepto, ¿qué es realmente un *marketplace*? Es un sitio web o parte de un sitio web donde vendedores independientes, profesionales o particulares pueden vender sus productos o servicios en línea. En intercambio de la exclusividad de estar en esta plataforma, el sitio considerado como el *marketplace* cobra una comisión por cada venta realizada. De un punto de vista un poco más general, es un sitio e-commerce multi-vendedor y no mono-vendedor, que pone en relación la oferta y la demanda, todo en un mismo lugar (Hotmart, 2019).

Un ejemplo exitoso y muy famoso de *marketplace* es Amazon. En Amazon, profesionales o particulares tratan de vender sus productos en la plataforma, disfrutando del poder de marca y de la visibilidad de Amazon para alcanzar compradores por todo el mundo, susceptibles de estar interesados en la compra de sus productos en venta. En esos casos, Amazon es un *marketplace*, pero en el caso de la venta y compra de productos Amazon, solamente se habla de un sitio e-commerce y no de *marketplace*.

Existen diferentes tipos de *marketplace* y ejemplos para ilustrar, como mostrado en el **Anexo 1. Los diferentes tipos de Marketplace.**

El mundo del *marketplace* y su concepto siguen evolucionando y nuevas posibilidades aparecen como por ejemplo los “*Marketplace on demand*” que tratan de responder a una demanda a un momento preciso, instantáneamente, como lo hace la compañía Uber.

El *marketplace* tiene muchas ventajas tanto para los vendedores como para los compradores. Del lado de los compradores, permite beneficiar de una oferta muy extensa, con una posibilidad de elección de productos o servicios muy importante. Y del lado del vendedor, permite el acceso a millones de clientes potenciales y garantías de pago.

De hecho, un *marketplace* no solo reúne vendedores y compradores en un mismo lugar, sino también está responsable de gestionar bien los accesos, que sea intuitivo y sencillo de entender y navegar para todos, así que gestionar las transacciones, proponiendo métodos fáciles de pago.

3 El consumidor actual

3.1 Los tipos de consumidores en Perú

Se puede identificar seis tipos de estilo de vida en los consumidores del Perú, de los cuales dos son exclusivamente para las mujeres: las modernas y las conservadoras, dos son exclusivamente para los hombres: los progresistas y los formalistas, y los últimos dos son mixtos: los sofisticados y los austeros (Arellano, 2017). El detalle de cada uno de los estilos de vida se encuentra en el **Anexo 2. Tipos de estilo de vida en los consumidores del Perú.**

Esos estudios permiten mostrar los diferentes estilos de vida en el Perú a través de dos factores particularmente: el nivel de ingreso y el modernismo. Esos resultados fueron resumidos en la **Figura 2.2.:**

Figura 2.2. Estilos según el nivel de ingreso y el modernismo



Fuente: (Arellano, 2019)

De hecho, los peruanos más susceptibles de estar interesados en una aplicación de deporte y de encuentro de nuevas personas son los sofisticados y las modernas. Esas personas tienen un estilo de vida proactivo, es decir que están en movimiento, buscando mejorar siempre, tanto al nivel de su imagen personal que de su estatus en la sociedad. Al ofrecerles la oportunidad de desarrollar estas dos características, la aplicación Athletes aparecería como una oportunidad para ellos.

3.2 Los consumidores digitales

La última generación de consumidores está muy presente en el mundo digital y compra lo que desea en línea. En ese sentido las empresas tienen que adaptarse para poder cumplir con las necesidades de los clientes. Existen tres características bien específicas de los consumidores digitales que las empresas con presencia en línea tienen que entender:

- No les gusta esperar: los consumidores actuales no quieren esperar, quieren que todo sea sencillo y rápido para sentirse satisfechos rápidamente. Quieren que en solo un clic sus deseos sean cumplidos.
- Las redes sociales representan su nuevo libro de reclamaciones: los consumidores conocen bien a las redes sociales y su poder, así que no dudan en hacer reclamaciones a través de ellas para compartir con los demás sus malas experiencias o sus quejas.
- Son multicanales: Los consumidores tienen la expectativa de que las empresas tengan una presencia tanto física como en línea y cuando es en línea, quieren que estén presentes tanto a través de redes sociales como de un sitio web, accesible tanto en su computadora como en su celular.

El consumidor actual es un consumidor digital y cada empresa tiene que tomarlo en cuenta si quiere lograr sus objetivos. Hoy en día hace falta estar presente donde el cliente busca, por cualquier canal que busca y con el mismo nivel de calidad.

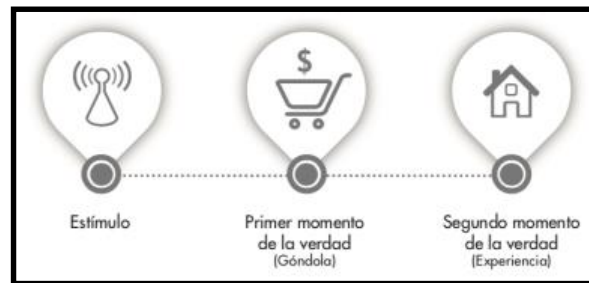
De hecho, el modelo de negocio deberá adaptarse a este consumidor y estar presente por todos lados al nivel digital, con el fin de llevarlos a descargar la aplicación y que la usen. Con este fin, se supone que la presencia en las redes sociales y la creación de un sitio web con instrucciones e informaciones es obligatoria. Todo el proceso, del conocimiento de la aplicación al uso, tiene que ser lo más sencillo y corto posible para no perder potenciales clientes en ruta. La clave es conocer a su cliente, ofrecerle lo que quiere y aún más, estar presente lo más rápido posible para proponer soluciones.

3.3 El comportamiento cambiante del consumidor: el ZMOT

A través de los años, el consumidor en general ha cambiado su comportamiento en el proceso de compra. Hay una oferta más amplia, un acceso muy simple y rápido a toda la información deseada gracias a internet y eso a través de numerosos medios numéricos como las computadoras, pero sobre todo los celulares. Hoy en día, el consumidor está en capacidad de informarse, comparar y analizar el mercado en todo momento e instantáneamente.

Para entender este cambio, es importante volver a ver el modelo mental anterior de los consumidores. Durante años, los responsables de marketing se enfocaron en un modelo bien específico, propio a cada consumidor, que seguía tres pasos cruciales en la decisión de compra: el Estímulo, el Primer momento de la verdad y el Segundo momento de la verdad (Lecinski, ZMOT: ganando el momento cero de la verdad, 2011).

Figura 2.3. Modelo mental tradicional de 3 pasos



Fuente: (Lecinski, ZMOT: ganando el momento cero de la verdad, 2011)

Estímulo: el estímulo es el momento emocional en lo cual el consumidor toma conciencia de la existencia de un producto y se dice “Me gusta”. Por ejemplo, cuando una persona mira la televisión y se encuentra frente a un anuncio que le gusta, está interesada en el producto y se dice que quiere comprarlo.

El Primer momento de la verdad: el Primer momento de la verdad, también llamado el momento de góndola, es el momento en lo cual el consumidor, después de haber visto el anuncio en la televisión, por ejemplo, se dirige en la tienda en la cual puede comprar el producto. Se encuentra frente al producto, y decide en función de

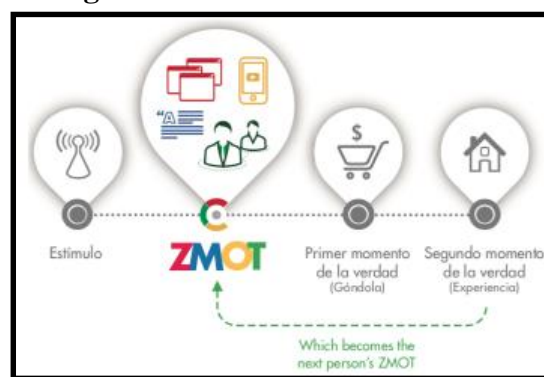
diferentes factores (preguntas al vendedor, calidad del empaque, ambiente de la tienda, calidad de las informaciones) si compra o no.

El Segundo momento de la verdad: También llamado el momento de experiencia, es el momento en lo cual, una vez comprado el producto, el consumidor se da cuenta de la calidad o no del producto, de si cumple con sus expectativas o si tal vez es aún mejor. Resuelta de ese momento la sensación del consumidor con la marca y el producto que ha comprado.

Pero las reglas del juego han cambiado drásticamente con el acceso simple del consumidor a todas las informaciones que necesita, en cualquier momento. De ese cambio masivo, resulta que el consumidor, una vez tenido el estímulo, va a informarse sobre el producto en sí mismo, va a buscar alternativas, comparar las ofertas, analizar el mercado y tomar finalmente la decisión de compra. Hay numerosas posibilidades de información hoy en día: anuncios en televisión y artículos de revistas, hasta recomendaciones de amigos y familiares, sitios web, calificaciones y blogs en línea.

Ese momento crucial en el proceso de compra fue llamado el “Zero Moment Of Truth” (ZMOT) (Lecinski, ZMOT: ganando el momento cero de la verdad, 2011), es decir el momento preciso entre el estímulo y el momento de compra, lo que hace nacer el nuevo modelo mental de los consumidores.

Figura 2.4. Nuevo modelo mental



Fuente: (Lecinski, ZMOT: ganando el momento cero de la verdad, 2011)

Ese nuevo modelo mental cambia todo hoy en día en el mercado. Cada empresa tiene que cuidar ese ZMOT, cuidando las opiniones que aparecen en internet de otros

consumidores, teniendo en cuenta los reclamos y las quejas para solucionarles, para que no sea un freno a futuros clientes potenciales, pero también que se ocupan de aparecer en la página de búsqueda cuando un cliente busca informaciones sobre un producto. Es decir que cuando el cliente busca en internet por ejemplo “restaurante romántico en Lima”, el gerente tiene que hacer que aparezca su restaurante en el top de la página, con buenas notas y comentarios.

De hecho, Google ha hecho un estudio en 2011, con el objetivo de identificar qué incide en los compradores para pasar del estado de estar indeciso al momento de comprar, a estar finalmente decidido. Ese estudio vio participar 5000 compradores en un total de 12 categorías variadas, como por ejemplo vehículos, víveres o productos financieros.

Los resultados del estudio fueron muy relevantes. Revelaron que un comprador promedio utiliza 10,4 fuentes de información para tomar una decisión en 2011, en comparación con 5,3 fuentes en 2010, es decir casi el doble (Lecinski, ZMOT: ganando el momento cero de la verdad, 2011).

(Ipsos, Connected Consumer, 2017), por encargo de Google y la Universidad Pacífico, reveló que el 73% de internautas peruanos busca información online antes de concretar una compra.

Entonces el ZMOT forma parte integral del proceso de compra hoy en día y no puede ser denegado. Cada cliente pasa por el estado de ZMOT después de la fase de estímulo y eso representa un gran reto para cada empresa que suele triunfar. En el caso de la aplicación Athletes, será indispensable aparecer cuando una persona busca un lugar para practicar deporte o cuando uno quiere encontrar gente y obviamente cuando otro quiere practicar deporte con otras personas. Estar presente en este momento clave de búsqueda, permitirá que la app quede en la mente de los consumidores y atraerles a descubrir el concepto. Para que tenga aún más ganas de probarlo, será importante cuidar cada opinión en línea, tanto sobre la aplicación en sí, como sobre los socios dentro de la app. Lo que resulta tener mucho cuidado con los socios y elegirlos bien para tener un verdadero intercambio de valor.

El ZMOT representa uno de los retos más importantes del mercado actual para lograr atraer, involucrar y fidelizar los consumidores actuales.

Capítulo III - Marco Contextual

1 Macroentorno: Análisis PESTEL

1.1 Factores Político-Legales

1.1.1 *Elecciones de un nuevo congreso*

Al inicio de 2020, los peruanos han votado para elegir a los nuevos miembros del congreso. Ese cambio lleva obviamente modificaciones importantes en la política del país y puede impactar en el futuro las políticas instauradas hasta ahora, incluso las regulaciones relativas a la práctica del deporte o a las aplicaciones móviles.

1.1.2 *Iniciativas gubernamentales para el deporte*

Varias medidas se tomaron para democratizar el deporte en Perú:

- Al fin de 2019, la entonces Ministra de Educación de Perú, Flor Pablo, anunció que el gobierno se comprometía a fortalecer las políticas del deporte a través de diferentes acciones. Una de esas acciones es la reestructuración del IPD (Instituto Peruano de Deporte) y del sistema deportivo del país (Andina, 2019).
- En septiembre 2019, el Ministerio de Educación de Perú (Ministerio de Educación de Perú, 2019) publicó un decreto supremo llamado “Política Nacional del País”. Este decreto promueve el acceso universal a una educación pública gratuita y de calidad y la promoción y defensa de la cultura y del deporte.
- La ley n°28036 de Promoción y Desarrollo del Deporte fue escrita con el fin de potenciar el talento deportivo del país, de promover y desarrollar el deporte en las escuelas. Se enfoca sobre todo en hacer lo mejor para que los jóvenes puedan practicar deporte, que tengan la posibilidad de crecer a través del deporte con el fin de desarrollar sus aptitudes.

1.1.3 *Ley de protección de los usuarios*

- **Protección de datos:** La ley n°29733 de 2011 es una ley sobre la protección de datos personales prevista en el artículo 2 numeral 6 de la Constitución Política del Perú. El objetivo es proteger todos los datos de las personas naturales gestionados por las compañías: clientes, colaboradores y proveedores, entre

otros. Por eso se requiere la implementación de un marco integrado de medidas técnicas, organizacionales y legales. Las principales obligaciones para una empresa se detallan en el **Anexo 3. Principales obligaciones para una empresa sobre la ley de protección de los usuarios.**

De no respetar esta ley, las empresas pueden ser sancionadas con multas por la Autoridad Nacional de Protección de Datos Personales.

- **Protección de los problemas de pagos en internet:** El Perú enfrenta una situación de gran desconfianza en la realización de pagos virtuales (Gestión, 2017). Además, Andrés Rengifo, director para América Latina de la Unidad de Delitos Informáticos y Asuntos de Propiedad Intelectual de Microsoft en 2018 (Treneman, 2018) afirma que el Perú es el segundo país con mayor cantidad de ataques intrusivos (contactos no deseados, estafas, engaños y fraudes).

Para enfrentar esa situación, el gobierno peruano estableció legislaciones para proteger a los usuarios. En efecto, la Ley n°30096, “Ley de Delitos Informáticos en el Perú”, promulgada en 2013, modificó siete artículos con el fin de clarificar imprecisiones encontradas en la norma original (Treneman, 2018). En lo que concierne más precisamente al proyecto Athletes, esta ley establece penas privativas de la libertad entre tres y ocho años para el caso de atentados contra el patrimonio (El Peruano, 2013).

- **Aspectos legales de las aplicaciones móviles:** Esa parte se desarrolla en el Capítulo X – Plan jurídico y Legal

1.2 Factores Económicos

1.2.1 Contexto económico del Perú

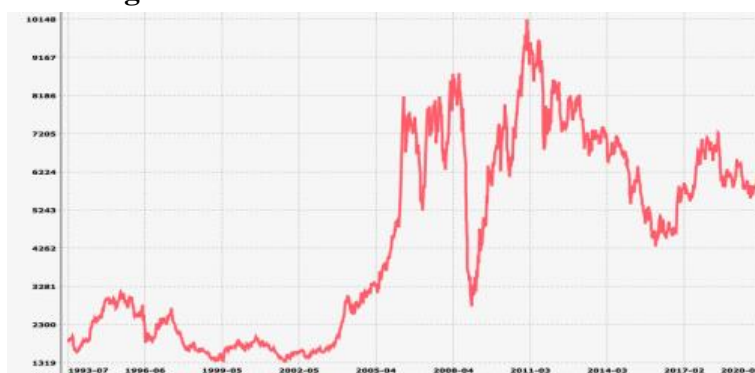
Según (Gestión, 2019), se distinguen diferentes periodos en la economía peruana:

- 2002-2013: Uno de los países con mayor dinamismo en América Latina. El crecimiento del PIB (un 6.1% por año) fue alto y la inflación bastante baja gracias a un entorno externo favorable, a la adopción de políticas macroeconómicas prudentes y a reformas estructurales de amplio alcance. En

este contexto, la tasa de empleo aumentó y entonces los ingresos también. Así, la pobreza (porcentaje de la población que vive con menos de USD 5.5 al día) cayó de un 52.2% en 2005 a un 26.1% en 2013.

- 2014-2018: El crecimiento del PIB desaceleró (el 3.2% por año). Esta desaceleración se explica por la corrección del precio de las materias primas y particularmente del cobre que cayó de 2014 a 2017. Es el principal producto para las exportaciones peruanas y por eso la evolución del precio del cobre tiene un impacto directo en el estado económico del Perú y en el poder adquisitivo de los peruanos. Esto generó una caída temporal de la inversión privada, menores ingresos fiscales y una desaceleración del consumo.

Figura 3.1. Precio del cobre de 1993 a 2020



Fuente: (Tematicas, 2020)

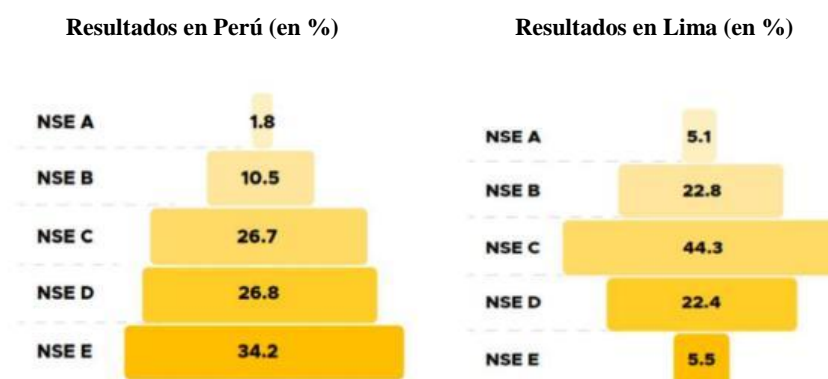
- Al primer trimestre de 2019, la producción creció de un 2.3% (menor que la registrada en los cuatro trimestres previos). El gasto de consumo privado, que explica más del 70% de la demanda interna, creció un 3.4%, por debajo del registro de los últimos dos trimestres de 2018. La inversión privada que influye mucho la demanda interna también solo creció un 2.9%, por debajo del 4.4% de 2018. La inversión pública disminuyó del 11%. Entonces esta desaceleración de la producción se explica por una desaceleración de la demanda interna.
- Según el Marco Macroeconómico Multianual 2019-2022, publicado por el (Ministerio de Economía y Finanzas, 2018) en El Peruano, la inversión en el Perú tenderá a crecer en los próximos años, principalmente por un incremento en la inversión minera, seguido del crecimiento en otros rubros tales como infraestructuras, hidrocarburos, retail, turismo, inmobiliario entre otros.

Este crecimiento de la inversión en el Perú puede favorecer el proyecto porque puede, de manera directa e indirecta, fomentar el consumo de los peruanos.

1.2.2 Segmentación de la población en clases económicas en Perú y en Lima

Una encuesta de (APEIM, 2019) se realizó sobre los diferentes niveles socioeconómicos en Perú. La distribución de los Niveles Socio-Económicos (NSE) se calcula en base a la Encuesta Nacional de Hogares que realiza el INEI. Las variables para la determinación de los NSE son numerosas (nivel de educación, bienes y servicios, equipamiento del hogar y servicios públicos) (APEIM, 2019).

Figura 3.2. Los NSE en Perú y en Lima en 2019



Fuente: (APEIM, 2019)

Entonces, proporcionalmente, hay muchos más hogares en las clases medias y altas en Lima que en la totalidad de Perú. Por eso se decidió empezar el desarrollo del proyecto en Lima.

1.2.3 Contexto económico difícil debido a la crisis sanitaria del Covid-19

Desde el 16 de marzo de 2020, el Perú está enfrentando una crisis sanitaria debida al Covid-19 y toda la población peruana está bajo inmovilización social obligatoria. Además, aunque algunos países empezaron de nuevo una vida casi-normal después de un confinamiento más o menos largo, se puede decir que la gran mayoría del mundo está viviendo un periodo con una economía en fuerte desaceleración. En el punto **1.6 Crisis sanitaria del Covid-19** de este capítulo, se puede encontrar algunos análisis de expertos económicos que predicen una futura crisis económica mundial.

De hecho, aunque la coyuntura económica peruana parecía favorable a la creación de la empresa Athletes, hará falta tomar en cuenta todos los cambios económicos peruanos y mundiales de los próximos meses para adaptarse a una economía futura posiblemente más desfavorable.

1.3 Factores Socioculturales

1.3.1 Demografía: La pirámide de población en Lima y sus impactos

Según el (INEI, 2017), cada año en Perú, la población urbana gana terreno sobre la población rural. Las evoluciones sociales al nivel global y las nuevas voluntades de la nueva generación hacen que los peruanos son cada vez más urbanos. Este fenómeno se manifiesta particularmente en la región de Lima. En 2017, el 32.3% de la población peruana vive en la Provincia de Lima o en la Región Lima. Es una real oportunidad para el proyecto Athletes ya que éste se enfoca únicamente en esta región.

Cuanto a la pirámide de edades (APEIM, 2018), el rango de edad 18-55 representa en Lima Metropolitana el 54% de la población limeña en 2017. Cabe decir que el rango 18-55 es precisamente el público meta, ya que los niños de menos de 18 años no suelen usar teléfonos o aplicaciones, y para los mayores de más de 55 años, a este problema se adiciona la falta o la incapacidad de practicar deporte regularmente. Una vez definido el público objetivo, es necesario tener claro la cantidad de usuarios potenciales en Lima y su consumo del internet, lo cual se muestra en el **Anexo 4. Entorno Socio - Cultural.**

1.3.2 Relación de los peruanos a un modo de vida saludable

La vida saludable es una existencia que privilegia el bienestar físico y mental gracias a dos pilares principales: una alimentación saludable y una actividad física regular. Históricamente, Perú no forma parte de los países bien clasificados cuando se trata de modo de vida saludable. En 2018 se estima que más del 80% de los jóvenes peruanos tienen un modo de vida sedentario (La República, 2018). Estos jóvenes no practican la actividad física necesaria para su salud.

Por lo tanto, según un estudio de Datum (La República, 2018), un 70% de los peruanos realizan una actividad física, pero principalmente por su cuenta y con baja frecuencia. Cabe notar que las mujeres y las personas de mayor edad son los grupos que

practican menos deporte. Además, el 50% de la población peruana sufre de obesidad, y es en Lima Metropolitana donde se concentran los índices más altos. Una de cada dos personas mayores de 15 años en el país presenta elevados niveles de grasa corporal (Ministerio de salud del Estado Peruano, 2016).

Esta constatación es un freno, pero también una oportunidad ya que tal vez los peruanos podrían sentirse más tentados en practicar alguna actividad física si logran encontrar personas para compartir este momento.

Además, gracias a iniciativas políticas, parece que la tendencia empezó a cambiar un poco en los últimos años. Los peruanos están cada vez más interesados en tener una vida sana y activa. Algunos espacios públicos de Lima han sido reorganizados para favorecer la práctica del deporte para los habitantes de Lima.

1.3.3 Tipología de los deportes practicados y Justificación de los deportes elegidos

Impronto Research señala que la repartición de los deportes en Lima es la siguiente: 52% de los limeños practican fútbol, 26% salen a correr, 13% van al gimnasio y 9% practican voleibol (Gestión, 2016).

El fútbol es de lejos el deporte más practicado en Lima. La gente, especialmente los hombres, suele reunirse de manera semanal al menos. En efecto, el 72% de los hombres peruanos practican fútbol contra solamente el 4% de las mujeres, y a menudo practican entre una vez y tres veces cada semana (Gestión, 2016). El fútbol es como parte integrante de la cultura del Perú y con las tasas muy elevadas de jugadores en Lima, este deporte parece ser lo que se aplica por excelencia al proyecto, ya que la gente quiere encontrar suficientes personas para programar un partido.

Entonces el futbol aparece como el deporte ideal para responder a los objetivos y a la propuesta de valor de Athletes. En efecto, todos los datos colectados en este capítulo (y que serán confirmados en el Capítulo IV) muestran que es de lejos el deporte más practicado en el Perú y obviamente, los practicantes necesitan encontrar otros jugadores para formar un equipo. La app les permitirá conectarse fácilmente a otros aficionados y sobre todo encontrar fácilmente una cancha para practicar juntos. Además, existe una funcionalidad de pago compartido que simplificara mucho la logística de esos jugadores. Ya no tendrán que perder tiempo recolectando el dinero de todos los

jugadores para reservar la cancha. Del punto de vista de los gerentes de canchas, también existen muchos beneficios. Para los que no disponen de un sistema de reserva virtual, les permite ver de manera simple y organizada las fechas y los horarios de las reservas. Además, muchos clubes en Lima disponen de canchas que no son utilizadas todo el tiempo, por ejemplo, fuera de los entrenamientos.

Los segundo y tercero deportes más practicados en Lima son salir a correr e ir al gimnasio (Gestión, 2016). Sin embargo, se estima que ambos no son deportes que pueden aplicarse muy bien a la aplicación Athletes al inicio. En efecto, el objetivo de Athletes es proponer a sus clientes una manera simple de practicar deporte con profesores gracias a alianzas con instalaciones o clubes. No obstante, se estima que las personas que quieren salir a correr pueden necesitar encontrar personas, pero en general no necesitan infraestructuras. En cuanto a los deportistas que van al gimnasio, en general ya tienen una afiliación en su gimnasio favorito para entrenarse de manera recurrente.

De hecho, hace falta pensar en dos o tres otros deportes que puedan ser compatibles con la aplicación al lanzamiento.

Lo que se encuentra en diferentes artículos de periódicos de la vida limeña es que el surf también es un deporte de tendencia en Lima. *“Lima es la única capital sudamericana con salida al mar y esto la transforma en uno de los sitios ideales para los amantes de este deporte”*. (Infobae, 2018). Spot reconocido en América Latina, a los aficionados de las olas les encanta Lima y por eso, parece que proponer a la gente ponerse en relación con escuelas de surf es una iniciativa relevante. En efecto, si a primera vista, el surf aparece como un deporte individual, parece que por razones de seguridad y de convivencia, mucha gente prefiere ir a surfear con otras personas. Cabe también mencionar que el surf permitiría tocar un segmento particular, el de los turistas y expatriados. Personas que llegan por primera vez a Lima y que no conocen a nadie podrían ser muy interesadas en encontrar un compañero, así como acceder a una lista de escuelas de surf con sus disponibilidades, para reservar de manera simple y rápida, sin tener que moverse previamente hasta la playa y tomar el riesgo que ya no haya clase o material disponible. Sobre todo, la app da la evaluación recibida por cada socio (notas y comentarios) y por eso es mucho más fácil comparar y elegir una escuela o un

profesor. En cuanto a los gerentes de escuelas de surf, les permite organizar mucho más fácilmente sus horarios y sus disponibilidades, así como atraer a más gente y hacer la diferencia con sus competidores.

Otros deportes como el tenis y el voleibol están bien conocidos y practicados en el Perú y en Lima en particular (InfoPeru, s.d.). El tenis se dirige a un público objetivo menos popular que el fútbol, por ejemplo, sino más a personas de niveles socioeconómicos A y B, lo que podría constituir una diversificación del público definido para la aplicación. Además, el tenis corresponde bien a la propuesta de valor de Athletes porque es un deporte para el cual es esencial encontrar un compañero con un nivel bastante similar para aprovechar de la práctica. Athletes permite a los aficionados de tenis intercambiar sobre su nivel, sus experiencias, sus disponibilidades, etc. Para los partidos de dobles, se necesitará aún más otros jugadores y es interesante descubrir nuevos jugadores gracias a la app. Por eso, el tenis parece un deporte relevante en el proyecto.

Asimismo, Rodrigo Escalante León, el Gerente General de la Federación Peruana de Tenis y Pablo Fernández, un experto y ex-profesional de tenis explicaban en sus entrevistas (**Anexo 7-II. Entrevista con un experto de tenis en Lima (1)** y en el **Anexo 7-III. Entrevista con un experto de tenis en Lima (2)**) que una aplicación para facilitar y permitir a la gente juntarse para practicar tenis podría ser una idea innovadora y exitosa si se enfoca en las canchas públicas de Lima, como en Surco o en Miraflores, por ejemplo. En efecto, es cierto que los grandes clubes privados de Lima no responden precisamente a la propuesta de valor de Athletes ya que en general, la gente ya tiene una suscripción anual allá y tiene sus hábitos. Sin embargo, enfocarse en las canchas públicas sería mucho más relevante e interesante, tanto para los jugadores como para los gerentes de canchas. Rodrigo Escalante León y Pablo Fernández también están de acuerdo para afirmar que esta aplicación podría ayudar la democratización del tenis en la ciudad y hacerlo volviendo un deporte más masivo, mientras que hoy es considerado como un deporte aislado y reservado a una pequeña parte de la población. Entonces, con sus apoyos, se puede determinar el tenis como un deporte estratégico para empezar el negocio.

Por otro lado, el voleibol, practicado por el 9% de las personas que viven en Lima, como visto anteriormente, parece ser otro deporte menos elitista que puede dirigirse a más usuarios potenciales. Aparece como un deporte masivamente practicado y su práctica se desarrolla mucho en el Perú, y especialmente en Lima. De la misma manera que el futbol, es también esencial encontrar otras personas para practicar. Actualmente, parece que es bastante difícil encontrar un lugar donde jugar de manera simple. Existen algunos grupos Facebook propios a cada infraestructura, pero se trata más de suscribir anualmente a clases regulares, etc. Sin embargo, parece que Athletes puede tocar a un segmento diferente de jugadores, los que quieren practicar de manera puntual o regular, pero sin calendario fijo. El valor añadido de Athletes para este tipo de deporte es la flexibilidad. Los jugadores pueden reservar canchas cuando quieren y para los que quieren aprender, se puede probar diferentes profesores antes de elegir el que va a seguirlos de manera más regular.

Los gerentes de las infraestructuras de voleibol tienen un gran interés en registrarse en la app Athletes ya que les permite proponer sus espacios a todo momento. Por ejemplo, si la infraestructura suele quedar libre durante el día porque la gente practica más por la noche, ahora los gerentes tienen la posibilidad de proponer sus canchas a gente que tiene más flexibilidad en sus disponibilidades.

Entonces, la propuesta de estos 4 deportes parece ser un buen equilibrio entre deportes muy desarrollados en Perú (fútbol y voleibol) y deportes un poco menos desarrollados pero que se aplican muy bien a la aplicación (tenis y surf). Como visto previamente y como será confirmado en los próximos capítulos, esos cuatro deportes responden muy bien, cada uno a su manera, a la propuesta de valor de Athletes. Para asegurarse de la coherencia de los deportes elegidos para el lanzamiento de la aplicación, se realizó una entrevista con un psicólogo del deporte, el Señor Piero Portanova, que se puede encontrar en el **Anexo 7-I. Entrevista con un Psicólogo del deporte.**

Se confirmó varias cosas durante esta entrevista dentro de las cuales:

- Hay un crecimiento importante de las tendencias de la salud, lo que involucra la práctica de distintos tipos de actividad física.
- Hay bastantes oportunidades al nivel del deporte en Lima.

- Los cuatro deportes elegidos pueden constituir un buen equilibrio entre deportes asociados a una élite, para los segmentos económicos más altos, pero también para intentar una masificación de estos deportes, y deportes ya muy famosos en Perú, para ayudar a constituir una comunidad masiva de deportistas.

Si ahora se aclararon las ideas sobre los deportes con los cuales se lanzará la aplicación, queda por asegurarse de esta elección gracias a una investigación de mercado cualitativa y cuantitativa.

1.4 Factores Tecnológicos

En abril 2019, el Foro del Acuerdo Nacional aprobó la “Visión del Perú a 2050”. Eso representa una foto del país en los siguientes 30 años. En esta visión, el tema de la tecnología está abordado y promueve la evolución tecnológica y fomenta su desarrollo para el futuro.

En 2018, la penetración de los *smartphones* en el Perú fue del 40%, lo que representa un aumento de la posesión de los *smartphones* de casi 3 veces entre 2014 y 2018. En efecto, desde 2014, el Perú ha pasado de un 1 millón de importación cada trimestre a prácticamente 3 millones (Gestión, 2018). Estos datos permiten asumir que, en 2018, unos 10 millones de *smartphones* ingresaron en el Perú. Según Ignacio Nores, el vicepresidente de Mercado Personas de Entel Perú en 2018, citado en (Gestión, 2018), la penetración promedio de los *smartphones* de Entel ascendió a un 90%, debido a que los *smartphones* son una pieza clave en su oferta de planes y datos.

Con estos resultados, los operadores buscan atraer más a los consumidores con muchas ofertas atractivas y programas de datos ilimitados. Así, desde 2015, Entel propone diferentes prepagos y pospagos con aplicaciones como Facebook, WhatsApp, o también Instagram gratis. Desde 2018, Entel propone un nuevo programa de datos ilimitados que incluye YouTube y 3 meses de Netflix para planes pospago. Además, en marzo de 2019, el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) (Andina, 2019) reveló un informe mostrando que el 82% de la población peruana de seis y más años usa internet mediante un teléfono celular, sobre el periodo de estudio del cuarto trimestre 2018. Esta cifra representa un incremento de 8.8 puntos porcentuales si se compara con el mismo trimestre del año 2017. Si se focaliza solo en la parte urbana del

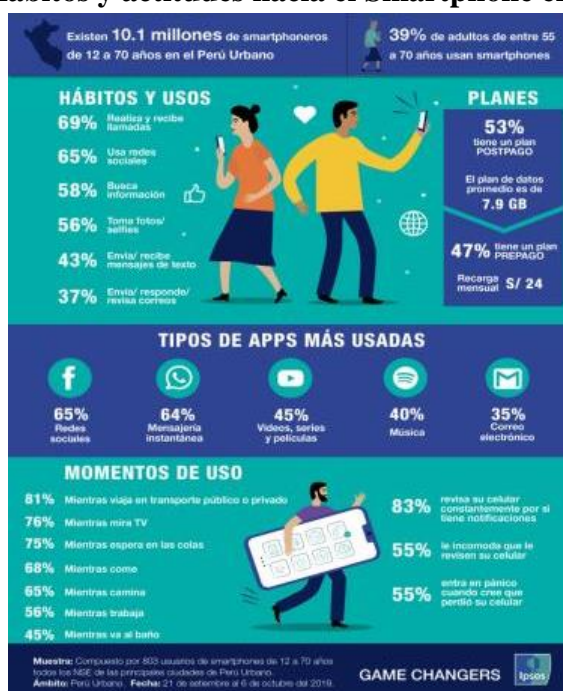
Perú, el uso de internet pasó de un 70.7% a un 79.8% y creció de 8 puntos porcentuales en Lima Metropolitana al pasar de un 78.4% a un 86.4%, lo que demuestra crecimientos muy significativos.

Según grupos de edad, los mayores usuarios de Internet a través de teléfonos celulares pertenecen a la población de 25 a 40 años (93.1%), seguido del grupo de 41 a 59 años (91.5%), de 19 a 24 años (87.5%), de 60 y más años (80.6%), de 12 a 18 años (63.2%) y de la población de 6 a 11 años (50.4%). Según el sexo, el acceso creció en el caso de mujeres de un 73.9% a un 82% y en el caso de los hombres de un 72.7% a un 82%.

Por fin, (Ipsos, 2020) confirma en una encuesta la gran utilización del *smartphone* en Perú, pero también:

- los hábitos y usos: el 69% de los usuarios de *smartphones* realizan y reciben llamadas.
- los tipos de aplicación más utilizadas: las redes sociales y las mensajerías son las aplicaciones más utilizadas.
- los momentos de uso: los usuarios lo utilizan en mayoría mientras viajan en transporte público o privado.

Figura 3.3. Hábitos y actitudes hacia el Smartphone en Perú urbano



Fuente: (Ipsos, 2020)

En este contexto global del uso masivo de los *smartphones* y de Internet a través del móvil, es interesante también mirar a las aplicaciones más usadas (Linares, 2019). En efecto, en diciembre 2019, Google Play iniciaba un proceso de votaciones públicas para que los usuarios eligieran las mejores aplicaciones y juegos de 2019. Dentro de las 10 aplicaciones preferidas de los usuarios de Google Play, la primera es una aplicación que se enfoca en el deporte y que permite un acceso facilitado a eso. La segunda es una aplicación que tiene la misión de conectar la gente y favorecer las relaciones humanas y por fin, la tercera destaca el bienestar de las personas.

En 2019, App Store (Apple) observaba en efecto que la salud y todo lo relacionado con la vida saludable representa uno de los mercados más potentes en la actualidad. Lo “*healthy*” está de moda en cualquier disciplina, como se demuestra el éxito de las aplicaciones digitales dedicadas a este sector y el tremendo éxito de muchas de ellas. Entonces, las cinco mejores descargas del App Store sobre estos temas de la salud y del bienestar son:

Tabla 3.1. Mejores descargas de App Store sobre el tema de la salud y del bienestar

Aplicación	Tema
Headspace	Meditación
Nike+Run Club	Deportivo
Universal Doctor Speaker	Salud
IDoctus	Salud
Cycles	Salud

Fuente: Elaboración propia

Por eso, el desarrollo de la utilización de los *smartphones* y de las aplicaciones en Perú, especialmente en el ámbito del deporte y de la salud, representa una verdadera oportunidad.

1.5 Factores Ecológicos

El Estado Peruano está cada vez más promoviendo la utilización de los transportes sostenibles. Estos medios de transportes buscan varias cosas: impulsar el cuidado del medio ambiente, mejorar la circulación en Lima, pero también impulsar el deporte. Una muestra de eso es la ley que promueve el uso de bicicletas como una forma de transporte sostenible, ley que fue aprobada por el Parlamento el 2 de noviembre de 2018 (Capital, 2019). En resumen, consiste en que los empleados públicos tendrán un día libre pagado por cada 45 veces que certifiquen haber ido a su lugar de trabajo en bicicleta. Ese aspecto puede tener un impacto considerando la voluntad de los deportistas de utilizar transportes sostenibles. Así, pueden decidir utilizar la aplicación para ir al deporte con alguien y no utilizar varios transportes.

1.6 Crisis sanitaria del Covid-19

Durante este año 2020, el mundo está viviendo una situación inédita de pandemia mundial por el Covid-19. Este virus obliga cada país a actuar de manera diferente y nueva, a tomar decisiones rápidamente, que cambian cada día al mismo ritmo que la situación local y mundial.

Así, el Covid-19 tiene un impacto en el ámbito social, puesto que la gente debe quedarse en casa lo máximo posible, las reuniones sociales están prohibidas, y todas las infraestructuras de pasatiempos, de restauración o de deporte están cerradas hasta el fin del año 2020 en Perú. Las mentes y las costumbres de la población van a cambiar y hace falta tomarlo en cuenta para proponer un servicio en adecuación con las nuevas necesidades y demandas de los consumidores.

Además, el Covid-19 tendrá una incidencia evidente en la economía del país. Muchas empresas y muchas familias están empobreciéndose porque no pueden practicar sus actividades laborales normalmente. En un ámbito más largo, el país también está debilitándose por la culpa de una economía casi parada y porque debe ayudar a sus ciudadanos necesitados. Dado que la casi totalidad del mundo se enfrenta a esta situación muy particular, los especialistas económicos predicen una crisis económica bastante fuerte al salir de la crisis sanitaria, en particular para los países emergentes (The New-York Times, 2020). En el Perú, sectores como el turismo van a padecer de lleno esta crisis y eso tendrá sin duda un impacto fuerte en el poder adquisitivo de los peruanos.

En este contexto de incertidumbre, los riesgos son más grandes al crear una empresa. Por eso, se necesita ser muy prudente y tomar en cuenta todas las informaciones posibles antes de tomar una decisión. Así, una tarea esencial para desarrollar el negocio será saber adaptarse a corto plazo según la situación y el contexto incierto, siempre estar consciente de los riesgos y estar al acecho de todos los cambios políticos, económicos y sociales.

2 Microentorno: Análisis de las cinco fuerzas de Porter

2.1 Rivalidad entre competidores

En la actualidad se identifica la presencia de 2 tipos principales de competencia.

- Competencia directa: Ya existen aplicaciones que permiten entrenarse a la hora que cada uno desea y en el centro de entrenamiento que desea: 150 diferentes centros deportivos, ubicados en 21 distritos de Lima y Callao, así como en las provincias de Cajamarca, Ica y Arequipa.

- Competencia indirecta:
 - Los gimnasios que proponen cursos colectivos: Las personas que ya tienen una suscripción a un gimnasio pueden ser un segmento difícil de capturar porque ya tienen sus hábitos y consideran los cursos colectivos como suficientes. No obstante, el 80% de peruanos abandona su membresía del gimnasio en los tres primeros meses. El factor tiempo y motivación alcanza un 70% de las razones de este abandono. Así, la oportunidad de ir a hacer deporte con otra persona y a una hora que le conviene sin perder tiempo a buscar ideas de lugares puede ser una manera de mejorar estas tasas.
 - Aplicaciones o videos en YouTube que proponen cursos con profesores virtuales: Ese servicio se puede considerar como competencia indirecta debido al hecho de que propone un servicio fácil de acceso y que permite quedarse en casa para practicar deporte.

2.2 Amenazas de nuevos competidores

Según Porter, hay 6 barreras (diferenciación de producto, economías de escala, inversiones de capital, ventaja en costos independiente de la escala, acceso a canales de distribución, políticas de gobierno) para el ingreso de nuevos competidores y una de estas podría convertirse en la ventaja competitiva de un negocio.

En el caso de la aplicación Athletes, la barrera principal es el acceso a canales de distribución. En efecto, el reto es convertir esta aplicación en la primera aplicación de este tipo bien desarrollada en el mercado, tener una gran red de proveedores y así una ventaja sobre los entrantes potenciales. No obstante, esa barrera no parece bastante importante considerando las otras ventajas de entrada para otros competidores.

En efecto, la utilización de aplicaciones móviles se encuentra en constante crecimiento por lo que existe una gran probabilidad que genere gran interés a cualquier potencial competidor para entrar en el mercado de las aplicaciones móviles de deporte. El evidente crecimiento del sector se ve reflejado en las cifras:

- Perú posee más de 39 millones de suscriptores móviles, el 19% por encima de la población.

- Hay 24 millones de usuarios de internet y usuarios activos en medios sociales por igual y 23 millones de personas acceden desde dispositivos móviles.

Así, con un mercado atractivo como eso y considerando que no existen barreras de ingreso, se puede considerar la amenaza de nuevos competidores como una amenaza bastante fuerte. Además, se observa un crecimiento de las descargas en el mercado de las aplicaciones de deporte. El deporte, la vida sana y activa es cada vez más una prioridad por los peruanos y sobre todo por las personas que viven en Lima. Por ejemplo, muy recientemente, en febrero 2020, se creó una nueva aplicación, Fitpass, que permite a los usuarios tener una sola membresía para muchos gimnasios en el Perú y tiene forma de Marketplace (La prensa, 2020).

2.3 Amenazas de productos sustitutos

Uno de los servicios que puede más sustituirse a la aplicación son los grupos existentes en las redes sociales como Facebook o WhatsApp, o las páginas web. En efecto, ya existen grupos en la web que permiten a la gente proponer citas para hacer deporte (por ejemplo, la página web *amigoslima*). Estos servicios pueden ser interesantes para personas que no quieren registrarse a una aplicación, o tener aplicación en su móvil.

No obstante, el encuentro entre dos personas no está automatizado y pide esfuerzos y tiempo de parte de los deportistas ya que tienen que buscar en la página web si alguien propone algo que le corresponde. El funcionamiento es mucho menos práctico que el servicio propuesto por Athletes que facilita todas estas etapas.

2.4 Poder de negociación de los proveedores

En el mercado existe un gran número de proveedores para cada uno de los deportes. En efecto, existen muchos clubes de deportes en Lima y alrededor. Considerando la oferta de Athletes y la competitividad del sector, se deduce que los proveedores son los que buscarán estar presentes en la aplicación Athletes, debido al hecho de que el servicio les ofrece la oportunidad de obtener nuevos clientes. En este sentido, el hecho de cambiar de proveedores no tendrá un enorme impacto en el negocio. No obstante, los usuarios de la aplicación pueden contactar directamente a los proveedores. Así, los proveedores tienen un poder de negociación importante considerando el hecho de que

no brindan exclusividad. Tomando en cuenta eso, se puede decir que el poder de negociación de los proveedores es una fuerza competitiva importante.

2.5 Poder de negociación de los clientes

Los clientes de este negocio son los usuarios finales, es decir los deportistas que van a utilizar la aplicación Athletes. Con toda la rivalidad que existe en la industria (ver arriba el punto **2.1 Rivalidad entre competidores**), los consumidores tienen numerosas posibilidades de practicar deporte en Lima. Entonces los clientes tienen un poder de negociación muy importante (negociación sobre el precio de la versión Premium, sobre las alianzas y los clubes de deporte escogidos así que sobre los deportes propuestos). De hecho, hace falta mostrarse atento ante las propuestas de nuevos deportes por parte de los usuarios para mejorar la aplicación en el futuro. Además, el usuario final, el deportista, es el elemento esencial del desarrollo del negocio. Entonces, el negocio depende totalmente de él, lo que fortalece su poder de negociación.

3 Conclusiones

- El factor político no es el más favorable, pero muchas iniciativas fueron tomadas para favorecer la práctica del deporte y, sobre todo, no parece tener un impacto significativo en el desarrollo económico. Entonces no debería impactar negativamente al negocio.
- Las aplicaciones son cada vez más importantes en la vida diaria de los peruanos y el uso de herramientas tecnológicas se encuentra en pleno desarrollo. Por eso este proyecto parece enfocarse en un ámbito clave de la economía, muy dinámico.
- El análisis de las fuerzas de Porter permite determinar la necesidad de desarrollar una estrategia muy fuerte y una red con clientes y proveedores muy amplia para crear barreras a la entrada para eventuales competidores.
- La crisis sanitaria del COVID-19 constituye un ambiente de incertidumbre en el ámbito peruano como mundial. Así, hará falta tomar en cuenta todos los cambios sociológicos, políticos, pero sobre todo económicos en los próximos meses para enfrentar al máximo la incertidumbre y los riesgos asociados.

Capítulo IV: Investigación de mercado

1 Introducción

Se considera a nivel de investigación de mercado que la investigación cualitativa y la cuantitativa se complementan. La primera debe subrayar el problema, en este caso las necesidades no satisfechas de los habitantes de Lima que quieren practicar deporte con otras personas y la oportunidad de negocio en este rubro, para luego validarlas a nivel estadístico con una muestra representativa.

La investigación cualitativa proporciona conocimientos y comprensión del entorno del problema; mientras que la investigación cuantitativa busca cuantificar los datos y, por lo general, aplica algún tipo de análisis estadístico. Cada vez que se trate un nuevo problema de investigación de mercados, la investigación cuantitativa debe estar precedida por la investigación cualitativa adecuada. (Malhotra, Investigación de mercados, quinta edición, 2018)

Entonces, se diseñó una investigación donde, primero se investiga cualitativamente a los expertos del ámbito del deporte, como los gerentes de centros deportivos o los profesores de deporte para poder plantear hipótesis sobre modelos de negocios viables, para luego validarlos a nivel cualitativo por los usuarios finales de la aplicación. Al final se investigará con un experto en aplicaciones móviles para entender las oportunidades que puede ofrecer este modelo de negocio y validar lo que ha sido descubierto con las entrevistas ya realizadas. Finalmente, todo lo mencionado será validado con una investigación cuantitativa que permitirá establecer el perfil del cliente usuario de la aplicación, así como la demanda potencial.

A continuación, se explican los objetivos, la metodología de investigación y el análisis de los resultados.

2 Objetivos de la investigación de mercado

2.1 Objetivo Principal

El objetivo principal de la investigación de mercado es definir la viabilidad del Modelo de Negocio, dónde está la necesidad y la propuesta de valor.

2.2 Objetivos Específicos

Para seguir un método bien definido y claro durante la investigación, los objetivos específicos están siendo clasificados según las 8 Ps del Marketing Mix. Se está señalando la fuente donde se puede investigar para poder incluir las preguntas adecuadas en los respectivos instrumentos de evaluación. Los detalles son disponibles en el **Anexo 5. Objetivos específicos de la investigación cualitativa.**

3 Fuentes de Investigación

3.1 Fuentes Primarias

En el modelo de negocio presentado se encuentran cinco segmentos. Cuatro de ellos se definen a partir de los deportes elegidos: el surf, el fútbol, el tenis y el voleibol. El quinto es el desarrollo de las aplicaciones.

Tabla 4.1. Expertos para cada segmento elegido

Segmentos	Actores
Surf	- Los clientes: los que quieren practicar surf - Los proveedores de servicios: los profesores de surf
Fútbol	- Los clientes: los que quieren practicar fútbol - Los proveedores de servicios: los gerentes de los complejos deportivos de fútbol
Tenis	- Los clientes: los que quieren practicar tenis - Los proveedores de servicios: los gerentes de clubes de tenis
Voleibol	- Los clientes: los que quieren practicar voleibol - Los proveedores de servicios: los gerentes de canchas de voleibol
Desarrollo de aplicaciones	- Un desarrollador de aplicaciones móviles. - Un experto en soluciones digitales.

Fuente: Elaboración Propia.

3.2 Fuentes Secundarias

Se revisaron diferentes fuentes secundarias: páginas web sobre la práctica de los deportes en Lima, páginas web sobre el desarrollo de las aplicaciones móviles en Perú y Lima, tesis sobre deportes y aplicaciones, publicaciones sobre el impacto del deporte en Lima.

Se revisaron también estudios de mercado con investigaciones sobre los consumidores en Lima, los hábitos de compra (en la web o no) y el tiempo disponible de las personas que viven en Lima para practicar deporte.

4 Metodología de la Investigación Cualitativa

La investigación cualitativa ayudará a identificar las expectativas de los usuarios, que sean clientes o socios, con respecto al uso de la aplicación. A partir de esas expectativas, será más fácil identificar los retos de la creación de la aplicación y lo indispensable para desarrollarla.

En esa parte, los datos se obtendrán mediante una guía de discusión, las entrevistas se aplicarán a todos los segmentos y las guías de discusión de cada uno se encuentran en el **Anexo 6. Guías de discusión para entrevistar a expertos y usuarios.**

Los objetivos de esas entrevistas son:

- Definir las hipótesis del modelo de negocios a validar.
- Conocer las NADAF (Necesidades, Angustias, Deseos, Aspiraciones y Frustraciones) de los actores para cada segmento.

Esta evaluación se hará en un periodo corto considerando que no es necesario hacer numerosas entrevistas. Esas once entrevistas se pueden hacer en un periodo de un mes (es necesario considerar que se hicieron durante el periodo de cuarentena).

5 Reporte de Resultados de la Investigación Cualitativa

A continuación, se presentan los análisis y hallazgos de las entrevistas de la investigación cualitativa, tanto de los expertos del deporte como de los potenciales usuarios y de los expertos en desarrollo de aplicaciones móviles. El análisis de las entrevistas de los expertos y usuarios se hizo por deporte y no por tema, debido a la gran diferencia de perspectiva entre cada deporte. De este análisis se hicieron numerosos

hallazgos que permitieron sacar informaciones claves para el desarrollo del modelo de negocio, las cuales se reflejan en los siguientes capítulos.

5.1 Análisis de Resultados de la Investigación Cualitativa al Experto - Los gerentes y profesores

El análisis se hizo a partir del **Anexo 7. Entrevistas a profundidad a expertos basadas en guías de discusión** y del **Anexo 8. Hallazgos de la investigación cualitativa a los usuarios.**

De todas las entrevistas inicialmente previstas, al final no se pudo encontrar los gerentes de complejos deportivos de tenis y de voleibol, debido principalmente a la crisis sanitaria provocada por el Covid-19. Las citas fueron canceladas y no pudieron posponerse. En el caso del tenis, se pudo entrevistar a dos expertos de tenis, muy implicados en el desarrollo de este deporte en Lima, siguiendo dos guías de discusión relativamente diferentes.

Tal cual se mostró en el **Anexo 8. Hallazgos de la investigación cualitativa a los expertos**, se hicieron numerosos hallazgos de las entrevistas con los expertos. Es importante darse cuenta de que cada deporte tiene sus propias costumbres y prácticas, lo que justifica la segmentación de hallazgos por deporte y no por tema. De esos hallazgos, se sacaron nuevas perspectivas que tener en cuenta en el desarrollo del modelo de negocio:

- Reservar y/o conocer las disponibilidades de un complejo deportivo son dos acciones que se hacen por diferentes medios como las redes sociales, el teléfono o los correos electrónicos. Así, el proceso de reserva puede tomar bastante tiempo y no permite tener una visibilidad clara sobre las disponibilidades. Permitir a los usuarios hacer todo eso en un mismo lugar, en este caso la aplicación, representaría un beneficio real de tiempo y organización.
- Se constata una diferencia de punto de vista entre los deportes colectivos e individuales. Desafortunadamente no se pudo conocer la opinión de un experto de voleibol, pero en función de la entrevista del experto de fútbol, se puede comparar. En efecto, para los deportes colectivos, hay una necesidad de reunir a varios deportistas, aunque para los deportes individuales, solamente dos personas pueden ser suficientes para la práctica. El enfoque es entonces

diferente y se necesita hacer una distinción entre los dos tipos, en el desarrollo de la aplicación.

- Excepto para el fútbol, encontrar compañeros es un freno real para cada práctica. Según el experto de fútbol, es bastante simple encontrar compañeros porque se juega a menudo entre grupos de amigos. Pero entonces, se puede preguntar sobre el caso de los extranjeros que recién llegaron a Lima, o los habitantes de Lima que no tienen muchos amigos: ¿Deberían abstenerse de practicar el deporte que aman?

En el desarrollo del modelo de negocio, se tiene que considerar cada segmento de usuario y no olvidar a nadie. El objetivo principal es justamente reunir a la gente para compartir la misma pasión, y se estima que, aunque hay grupos de amigos ya formados, hay otros que también quieren crear sus propios grupos de amigos.

Además, los grupos de amigos ya formados podrán disfrutar de la posibilidad de reservar una cancha en línea fácilmente.

- Uno de los puntos más importantes mencionados es la seguridad de los usuarios. La ciudad de Lima es considerada, según las opiniones de los ciudadanos de Lima, como una ciudad bastante insegura y peligrosa. Este problema de seguridad representa entonces una verdadera amenaza para este modelo de negocio. Se tiene que encontrar métodos para calmar a las personas y darles confianza. Basándose en otras aplicaciones tipo Marketplace como Uber o AirBnB, se analiza que el mismo problema existe y que soluciones viables suelen reducir el riesgo de peligro.
- La presencia de los deportes en una aplicación de este tipo representaría una buena promoción para ellos. El fútbol es el deporte nacional pero los otros deportes beneficiarían a tener una mayor acogida y así podrían incitar la gente de Lima a descubrirlos.

Este primer análisis de resultados a las encuestas cualitativas dirigidas a expertos de deporte ha mostrado buenos signos de esperanza con respecto al desarrollo de la aplicación. También han permitido subrayar puntos claves a tomar en cuenta para los próximos pasos, los cuales se encuentran en el **Anexo 11. Puntos subrayados gracias a las entrevistas cualitativas.**

5.2 Análisis de Resultados de la Investigación Cualitativa al Usuario Final - Los deportistas

El análisis se hizo a partir del **Anexo 7. Entrevistas a profundidad a expertos basadas en guías de discusión** y del **Anexo 9. Hallazgos de la investigación cualitativa a los usuarios.**

De igual manera que el análisis de las entrevistas con los expertos, los hallazgos encontrados se segmentan por deporte y no por tema, por las mismas razones, y se encuentran en el **Anexo 9. Hallazgos de la investigación cualitativa a los expertos.**

El punto de vista de los potenciales usuarios tiene la ventaja de poder reflejar algunas perspectivas mencionadas por los expertos, pero también recibir algunas ideas pertinentes para el modelo de negocio:

- En el mismo sentido que el análisis de las entrevistas a los expertos, se menciona de nuevo el sistema un poco arcaico de la manera de ver las disponibilidades o simplemente reservar. Se hace mediante las redes sociales, por teléfono o correo. El hecho de tener la posibilidad de ver las disponibilidades y reservar en línea rápidamente, representa una ventaja importante para los usuarios.
- Se constata que no es muy fácil encontrar compañeros para practicar y a veces resulta en no practicar el deporte. La aplicación representaría entonces una buena oportunidad de practicar su deporte favorito.
- El surf es considerado como un deporte cuyas clases para una primera práctica son muy importantes. Así, se menciona la idea de poder tener la posibilidad de acceso también al perfil de los profesores además del perfil de la escuela.
- Se menciona una vez más la cuestión de seguridad. Representa para los usuarios un real freno para la práctica. Un usuario puede tener dudas al momento de querer usar la aplicación, sobre todo la primera vez que va a usarla. ¿Bajo qué circunstancias puede estar seguro de practicar con un desconocido? Este punto de seguridad es un real reto para el modelo de negocio, porque un punto importante del éxito es la fidelización de los clientes. Pues si en la primera vez el usuario tiene una mala experiencia, no va a querer volver a usarla.
- Se constata la importancia de practicar con alguien de su nivel, para no aburrirse o tener presión de no tener el nivel adecuado. Una solución puede ser mencionar

el nivel en el deporte practicado, y verificarlo a lo largo del tiempo gracias a comentarios o notas de los demás deportistas.

- El último punto es la importancia de la calidad de los complejos deportivos o de las escuelas. Una mala experiencia puede ser fatal con respecto a la fidelidad de uso de la aplicación. Así se subraya la necesidad de elegir con exigencias altas los complejos deportivos quienes van a estar referenciados en la aplicación.

La opinión general es bastante positiva y ha permitido subrayar puntos importantes a tomar en cuenta para el desarrollo del modelo de negocio, los cuales se encuentran en el **Anexo 11. Puntos subrayados gracias a las entrevistas cualitativas.**

5.3 Análisis de Resultados de la Investigación Cualitativa a los expertos en aplicaciones móviles.

El análisis se hizo a partir del **Anexo 7. Entrevistas a profundidad a expertos basadas en Guías de Discusión** y del **Anexo 10. Hallazgos de la investigación cualitativa a los expertos en aplicaciones móviles.**

El análisis se enfoca en las entrevistas de los expertos en aplicaciones móviles. Diferentes temas fueron planteados, de los cuales resultaron algunos hallazgos pertinentes para el desarrollo del modelo de negocio. Se encuentran en el **Anexo 10. Hallazgos de la investigación cualitativa a los expertos en aplicaciones móviles.**

Los hallazgos de esta entrevista han permitido abordar el tema general de la aplicación en sí misma. Algunos puntos pertinentes ayudan a percibir con más precisión cómo se desarrollará la aplicación:

- Antes de pensar en la tecnología, lo más importante es preguntarse ¿Cuál es mi aplicación? ¿Cuál va a ser el modelo de negocio? De esas dos preguntas, se deducirán cuáles son las tecnologías que usar para desarrollar la app. Para tener una idea clara y proyectarse en cómo va a ser, existen varias herramientas pertinentes, como sitios web que permiten entender las funcionalidades de las aplicaciones ya existentes, o que permiten desarrollar prototipos.
- Existen varios tipos de aplicaciones, de las cuales se elijan las que se usarán en función del modelo de negocio, pero hay también que elegir entre los sistemas operativos como iOS y Android, sobre todo al principio, porque desarrollar una

aplicación tiene un costo bastante elevado. Se considera elaborar preguntas dirigidas a los usuarios de ambos sistemas para tener una primera idea de qué tipo de aplicación sería la más adecuada.

- Hay un paso obligatorio con respecto a la protección de datos. Se necesita hacer los pasos necesarios antes de cualquier recuperación de datos de usuarios.
- Para financiar una aplicación gratuita, la publicidad representa el principal vector de remuneración. La aparición de las publicidades en la aplicación se decide antes de la creación en sí de esta.
- Se menciona la posibilidad de proponer un servicio Premium a los usuarios, aunque la aplicación sea gratuita.
- Para la creación de la aplicación, es mejor contratar a alguien que subcontratar por varias razones: La tecnología cambia muy rápidamente y se necesita un mantenimiento regular, un empleado tiene el control total y puede ocuparse de cualquier modificación y además en término de costo es más interesante.

Esas diferentes perspectivas se valorarán a lo largo del desarrollo de los siguientes capítulos, y especialmente en el **Capítulo VIII. Plan tecnológico.**

6 Metodología de la Investigación Cuantitativa

6.1 Objetivos

Los siguientes objetivos están enfocados exclusivamente para potenciales usuarios en Lima:

- Estimar la demanda potencial de las personas dispuestas a usar la aplicación y con qué frecuencia:
 - De manera excepcional
 - De manera ocasional
 - De manera regular
- Conocer cuáles son los deportes para los cuales usarían la aplicación (fútbol, surf, tenis y voleibol)
- Cuáles serían los otros deportes que les gustaría practicar con esta aplicación aparte de estos 4 deportes
- Identificar los factores que impulsan la gente a usar la aplicación
- Identificar si pagarían para una versión Premium que ofrece más servicios

- Estimar el rango de presupuesto que los usuarios invierten actualmente en la práctica de deporte
- Identificar qué beneficios esperan obtener al usar “Athletes”

6.2 Población y Muestra

La presente tesis se enfoca exclusivamente en Lima metropolitana. Según información de la Asociación Peruana de Empresas de Inteligencia de Mercados, (APEIM, 2018), existe un total de 10,192,544 habitantes en Lima Metropolitana de los cuales 6,118,958 pertenecen a los NSE B y C y de los cuales 3,328,708 son personas de 18 a 55 años como se observa en el **Anexo 12. Repartición de la población de Lima Metropolitana por edad y por los NSE B y C.**

Debido a que la población es finita pero grande, desde el punto de vista estadístico se la puede considerar infinita. En una población infinita la muestra puede representar el 10% de la población o menos (Malhotra, Investigación de mercados, 2017).

Por esta razón, se considera una muestra de 321 elementos, con las siguientes consideraciones:

- El tipo de muestreo será no probabilístico y por cuotas
- Se intentará obtener una muestra representativa de Lima al nivel de la edad, de los distritos, del género

Se trabajó en el **Anexo 13. Gráficos del reporte de resultados de la investigación cuantitativa** diferentes gráficos que ilustran los resultados de la investigación.

6.3 Método de obtención de datos

Encuesta Electrónica: Esta encuesta ha sido diseñada para validar las hipótesis planteadas y hallazgos encontrados durante la investigación cualitativa, así como para validar la propuesta de valor. En esta encuesta se explica la idea de negocio para recoger el agrado, intención de uso, relevancia y si la muestra lo percibe como un servicio diferente a los existentes. Dicha encuesta fue aplicada de manera virtual. **Anexo 14. Encuesta electrónica.**

La herramienta tecnológica utilizada es Google Formularios. En el diseño de la encuesta se incluyeron filtros para asegurar que los elementos cumplan con los requisitos para considerarse dentro de la muestra, es decir tener entre 18 y 55 años y vivir en Lima,

tener planeado ir en Lima y vivir ahí al menos 1 mes (estudios, mudanza, familia...), o haber tenido una experiencia en Lima en los últimos dos años.

7 Reporte de Resultados de la Investigación Cuantitativa

De las 321 personas que respondieron a la encuesta y quienes cumplían con los requisitos, un porcentaje alto (78.7%) responden que practican deporte. Dentro de las personas que no practican deporte, un 21.3% de la muestra, los 3 primeros motivos para no practicar son los siguientes:

- Falta de tiempo (56.7%)
- Falta de motivación (46.3%)
- Falta de compañeros (23.9%)

Y aun siempre dentro de estas personas que no practican deporte, un 52.2% dicen que si tuvieran la oportunidad de poder encontrar nuevas personas gracias al deporte (en función de su nivel), tener acceso a clases virtuales de fitness o tener consejos personalizados según sus objetivos, estarían más dispuestos a practicar deporte. Se considera entonces que una aplicación como Athletes podría solucionar las razones que les impiden practicar deporte. Además, un 37.3% de estas mismas personas afirman que después de la crisis del Covid-19, practicarán más deporte.

Entre las 253 personas que responden que practican deporte, un 66% prefiere practicar deporte con otras personas. Además, un 85.8% de estas personas afirman también que, según ellos, si todos los habitantes de Lima tuvieran alguien con quien practicar su deporte, practicarían más.

La encuesta permitió también darse cuenta de los 8 deportes más practicados por esta muestra. Se encuentran en el **Anexo 15. Los deportes más practicados**. Entonces se confirma que los 4 deportes elegidos para el lanzamiento de la aplicación forman parte de los deportes más practicados. Esta encuesta permite también subrayar otros deportes muy practicados en Lima, los cuales representan deportes potenciales para el desarrollo de la aplicación en los años futuros.

Luego, un tema importante de esta encuesta es la utilización de los *smartphones* y de las aplicaciones por la población limeña que practica deporte. Dentro de estas 253 personas, el 98% tienen un *smartphone*. Este porcentaje confirma la apetencia de los

habitantes de Lima por la utilización de las tecnologías. Dentro de esta muestra de 248 personas que tienen un *smartphone*, les parece útil o muy útil tener un *smartphone* para más de 90% de ellos. Un 54.5% usa entre 1 y 5 aplicaciones por día, un 37.6% usa entre 6 y 10 aplicaciones por día y un 7.9% usa más de 10 aplicaciones por día. Por otro lado, los resultados demuestran que una mayoría de usuarios de *smartphones* en Lima posee uno de la marca Apple. En efecto, un 55.8% usa un celular de la marca Apple, seguido por Samsung con un 16.9% y Huawei con 15.3%. Este dato es muy interesante en término tecnológico, para la creación de la aplicación.

Además, otro tema planteado en esta encuesta es la utilización de la aplicación Athletes. El tema de los deportes propuestos fue un reto clave de esta encuesta. El concepto de la aplicación Athletes parece útil para la mayoría de las personas entrevistadas porque más del 90% de estas personas juzgan que sería útil una aplicación móvil que ayudaría a encontrar compañeros y lugares para practicar deporte. En efecto, los resultados muestran que en una escala de 1 a 5 en término de utilidad, 1 representando el mínimo y 5 el máximo, un 36% ha puesto 5, un 34% ha puesto 4 y un 22% ha puesto 3.

Entre las 248 personas entrevistadas que tienen un *smartphone* y que practican deporte, el número de personas interesadas en los deportes propuestos en la aplicación por su lanzamiento se encuentra en el **Anexo 16. Interés en los deportes propuestos en la Aplicación Athletes por las personas entrevistadas que tienen un Smartphone.**

El hecho de encontrar alguien de su nivel para practicar gracias a la aplicación parece también muy pertinente para la mayoría de las personas entrevistadas porque más del 90% de estas personas juzgan la importancia a 3, 4 o 5 en una escala de 1 a 5, con un 30% que eligen 3, un 30% que eligen 4 y un 30% que eligen 5.

En el **Anexo 17. Ventajas y desventajas de la aplicación destacados de la encuesta**, se encuentra un resumen de las principales ventajas y desventajas de la aplicación destacadas de la encuesta. Las desventajas se tomarán en consideración dentro de los próximos capítulos de esta tesis para intentar solucionarlos.

Otro criterio a propósito de la aplicación que fue evaluado durante esta encuesta es el impacto de las notas y de los comentarios dejados por los demás antes de elegir un lugar donde practicar. Un 45.3% de los entrevistados consideran este criterio como

importante. Entonces este criterio se tomará también en consideración en los próximos capítulos para integrar esta funcionalidad a la aplicación.

Por fin, el último tema que fue considerado durante esta encuesta es el tema de una versión Premium de pago de la aplicación Athletes. Un 45.3% de la muestra parece interesado en una versión Premium de Athletes. Una recapitulación de los precios que estas personas están dispuestas a pagar para un servicio Premium de la aplicación se encuentra en el **Anexo 18. Precio que los usuarios están dispuestos a pagar para una versión Premium de la aplicación**. Se explica en la encuesta que la versión Premium es una versión de Athletes sin publicidad, con acceso a clases virtuales de fitness, un seguimiento personalizado en función de los objetivos particulares de evolución, consejos diarios, registros de los desempeños, etc. Los resultados obtenidos se tomarán en consideración para determinar el precio de la versión Premium de Athletes.

8 Análisis de la demanda

8.1 Segmentación

De acuerdo con la investigación de mercado de Athletes, el segmento objetivo se enfocará en la siguiente población:

- Habitantes de Lima Metropolitana
- Personas dentro de los NSE B y C
- Personas de 18 a 55 años.

8.2 Mercado Potencial

La investigación de mercado permitió determinar un número de usuarios de la aplicación cinco años después del lanzamiento de la aplicación. Para determinar ese número de usuario, se consideró el público objetivo definido arriba (3,328,708 personas).

A partir de ese público y con los datos de esa investigación se podía calcular:

- El número de personas que practican deporte una o más veces por semana: De ellos, se calculó el número de personas que estarían interesadas en usar una aplicación para practicar deporte. Para calcularlo, se pidió a los encuestados su nivel de interés para una aplicación en una escala de 1 a 5. Se decidió, para

definir la demanda, tomar en cuenta el 100% de los que respondieron 5 para tener una base bastante sólida.

- El número de personas que nunca practica deporte: De ellos, se calculó los que practicarían deporte si tuvieran una aplicación como Athletes.

Es importante tomar en cuenta el “awareness” en la definición de la demanda, es decir el número de personas que conocen la existencia de la página. Ese “awareness” se desarrolla año tras año y permite aumentar la demanda. Es por esa razón que se decidió que la demanda definida a partir de la encuesta cuantitativa sería la demanda después de 5 años. En efecto, al momento de responder, los sondeos conocen detalles sobre el proyecto, las funcionalidades, etc. Al lanzamiento, se sabe que el conocimiento de la aplicación no será tan importante y será el rol del Marketing de desarrollar el “awareness” de Athletes.

Esa estimación de la demanda el año de lanzamiento gracias a la encuesta cuantitativa permite determinar la demanda para los 5 primeros años, eso se desarrolla en el **Anexo 19. Estimación de la demanda.**

9 Análisis de los precios para una versión Premium

9.1 Funcionamiento de la versión premium

Detrás un año de funcionamiento se creará una versión premium para añadir funcionalidades y permitir al usuario final recibir una oferta de servicios complementaria a la oferta básica de Athletes.

El objetivo de esa versión premium es tener una aplicación:

- Sin publicidad
- Con clases virtuales de fitness gratis
- Que permite un seguimiento personalizado en función de los objetivos particulares de evolución
- Que envía consejos diarios (a propósito de los objetivos determinados o sobre el deporte que más practica el usuario).
- Que permite el registro del desempeño

La idea de esa aplicación es realmente de poder ofrecer una oferta complementaria que viene añadir a valor a la aplicación y que permitirá:

- Fidelizar los clientes de la aplicación
- Atraer a una nueva población que quiere tener un seguimiento personalizado

Para determinar el precio de esa versión se realizaron dos análisis:

- Un análisis de las aplicaciones existentes: No son aplicaciones con una oferta similar sino aplicaciones con un modelo de negocio similar – es decir que ofrecen un modelo de versión premium.
- Un análisis basado en la investigación cuantitativa

9.2 Aplicaciones existentes

El comparativo de los precios de las versiones Premium de algunas aplicaciones de deportes y aplicaciones con un modelo de negocio similar al modelo de Athletes, permite determinar un rango de precio posible para la versión Premium de Athletes, que se estimó entre 10 y 40 soles. El detalle se puede encontrar en el **Anexo 20. Precios de versión Premium en diferentes plataformas.**

9.3 Investigación Cuantitativa

La investigación cuantitativa permite determinar los precios que los usuarios de Lima podrán pagar para dicha versión, gracias a la encuesta cuantitativa. Los resultados se encuentran en el **Anexo 18. Precio que los usuarios están dispuestos a pagar para una versión Premium de la aplicación.**

Es importante tomar en cuenta el margen de error y el cambio de opinión de los usuarios al momento de pagar. En efecto, un potencial usuario se dice interesado y al momento de pagar cambia su opinión y rechaza suscribir. El precio en general es un freno importante para practicar para la gente. Si el presupuesto necesario no fuera tan importante, las personas probablemente practicarán más.

Así, de esos análisis se puede concluir que el precio de la versión Premium será de S/.10 soles. En efecto, es importante poner un precio bastante bajo y que corresponde al precio de las aplicaciones similares (como Fitbit Coach, por ejemplo).

Además, para definir a los potenciales usuarios, es importante tomar en cuenta el cambio de opinión de los usuarios al momento de pagar. Por eso, se decide tomar como público objetivo las personas que, en la encuesta cuantitativa, dijeron ser capaz de pagar 20 soles o más. De esa manera, permite tomar un margen de error bastante razonable.

10 Conclusiones de la investigación de mercado

- La investigación de mercado permitió subrayar las ventajas del proyecto en las cuales hace falta apoyarse para el lanzamiento del proyecto: la simplificación de la organización de una sesión de deporte, la buena oportunidad de practicar su deporte favorito.
- Permite también subrayar las desventajas que hace falta tomar en consideración al momento de diseñar el funcionamiento de la aplicación como asegurarse de la seguridad de los usuarios de la aplicación.
- La encuesta permitió también validar la popularidad de los cuatro deportes elegidos para el lanzamiento de la aplicación y subrayar la pertinencia de añadir otros deportes posteriormente como el baloncesto, por ejemplo.
- Esta encuesta fue también una base para definir un mercado potencial y una estimación de la demanda.
- Como finalidad, esta encuesta permitió definir un precio de S/.10 soles para el lanzamiento de la versión Premium.

Capítulo V: Planeamiento estratégico

1 Introducción

En los capítulos anteriores se analizó el macroentorno con el método PESTEL y el microentorno con las 5 fuerzas de Porter. Asimismo, para conocer las Necesidades, Angustias, Deseos, Aspiraciones y Frustraciones (NADAF) de los clientes potenciales y de los proveedores de servicios se utilizó un análisis a nivel cualitativo. Ese análisis cualitativo permitió también tener posibles soluciones que conforman la propuesta de valor del modelo de negocio. Todo eso fue validado con el análisis cuantitativo que permitió analizar la demanda.

Gracias a los puntos precedentes, se puede trabajar el planeamiento estratégico cuyos puntos se describen en los objetivos a continuación.

2 Objetivos

El presente capítulo tiene como propósito cumplir los siguientes objetivos:

- Definir la visión, la misión y los valores de la empresa.
- Evaluar la matriz EFE para analizar las oportunidades y amenazas, esto permite saber si es factible ingresar al mercado.
- Elaborar objetivos generales y medibles para el negocio, para los próximos 5 años.
- Definir las estrategias generales que brindarán el horizonte de la compañía.
- Definir brevemente las acciones estratégicas que luego se profundizarán en los siguientes capítulos.
- Definir el modelo de negocio a través de los nueve módulos del Business Model Canvas.
- Definir los objetivos específicos, indicadores, metas y acciones estratégicas que permitirán un crecimiento sostenible y rentable.
- Elaborar el cuadro de mando integral (*balanced scorecard*) que permite trabajar de manera integral las diferentes perspectivas del negocio: financiera, clientes, procesos internos, así como formación y crecimiento.

3 Visión estratégica

3.1 Misión

(Arbaiza Fermini, 2014), propone el modelo tridimensional de negocio, el cual propone tres preguntas clave: ¿a quién satisface? ¿qué se satisface? ¿cómo se satisfacen las necesidades? Basándonos en este modelo, se desarrolló la siguiente misión:

“Reunir a los deportistas que quieren practicar deporte juntos, según sus disponibilidades y localizaciones, a través de una aplicación y gracias al soporte de profesionales del deporte que ponen a disposición sus facilidades.”

3.2 Visión

(David, 2013) señala que, en toda organización, es de vital importancia que los altos directivos, gerentes y ejecutivos determinen y acuerden aquello que la empresa busca lograr en el largo plazo. De este modo, la visión de la empresa debe responder a la siguiente pregunta esencial: “¿En qué queremos convertirnos?”. En este sentido, se planteó la siguiente visión:

“Ser reconocidos como la comunidad de deporte más activa y poderosa de Lima.”

3.3 Valores

(Hill & Jones, 2011) señala que los valores de una empresa expresan como deben comportarse sus empleados, cómo hacer negocios y qué tipo de organización ser para ayudar a la empresa a lograr su misión, así se definieron los siguientes valores:

- **Pasión:** Revelar, motivar y mantener la pasión de los usuarios por el deporte, ayudándoles a practicar juntos.
- **Comunidad:** Servir y buscar la comunicación dentro de la comunidad, para que los usuarios disfruten y recomienden los servicios de Athletes.
- **Simplicidad:** Proponer una experiencia amigable, clara y sencilla a los usuarios finales y los proveedores de servicios.
- **Innovación:** Utilizar herramientas que permiten mejorar el servicio y la experiencia del usuario.
- **Participación:** Incentivar la participación con otras personas alrededor del deporte para crear vínculos de manera sana y equilibrada.

4 Matriz EFE

La matriz EFE permite:

- Asignar un peso relativo a cada factor del 0 % al 100% de acuerdo con su importancia.
- Realizar la clasificación de 1 a 4 por cada factor (el objetivo es verificar si las estrategias están respondiendo con eficacia al factor crítico de éxito).
- Tener un valor (ponderación*calificación) con la cual es posible ver si las estrategias de la empresa están aprovechando las oportunidades y minimizando las amenazas (promedio máximo 4).

Para este análisis, cuatro oportunidades y cuatro amenazas fueron seleccionadas, estos factores han sido tomados del análisis externo realizado en el **Capítulo III – Marco Contextual**.

El total es de 2.75 y se encuentra por arriba de la media que es de 2.5. Eso significa que el ambiente externo es favorable a la organización. Para ver el detalle de la matriz EFE, es posible referirse al **Anexo 21. Matriz EFE**.

5 Estrategias

El modelo actualizado por Michael Porter sobre las estrategias genéricas, llamado “modelo general de estrategias competitivas”, puede ser usado por cualquier empresa o sector. Porter identifica tres tipos de estrategia: “liderazgo en costos, diferenciación y focalización”. En el primer caso el objetivo de la empresa es ofrecer bienes y servicios al precio más bajo posible o al menos a uno menor que el de la competencia. En el segundo caso la empresa busca ser única en el sector, con este fin selecciona una o más atributos de valor para los consumidores.

En base a las estrategias genéricas definidas por Porter y mencionadas en el párrafo anterior, el diferencial competitivo del negocio será alcanzado a través de una estrategia de diferenciación. Es decir, el éxito del negocio estará basado en brindarle al cliente un servicio único y esto será conseguido, por ejemplo, ofreciendo al cliente un servicio innovador, creando una aplicación nueva en Lima, ayudando a los habitantes a organizar su vida deportista y a encontrar a nuevas personas al mismo tiempo. Las

herramientas tecnológicas usadas en la aplicación apoyarán a que los diferenciales mencionados se concreten.

6 Objetivos de la empresa a Largo Plazo (OLP)

En un plan de 5 años, se debe lograr los siguientes objetivos:

- Posicionarse como líder en agrupamiento de personas para practicar deporte, a través de una aplicación eficiente y gracias a proveedores de calidad.
- Desarrollar una aplicación eficiente para los clientes y los proveedores de servicios.
- Lograr un desarrollo sostenible, creando herramientas y servicios innovadores, alineados a las tendencias y preferencias de los clientes.

7 Propuesta de Negocio según el Business Model Canvas

(Osterwalder, Pigneur, & Berna, 2015) indican que el “Business Model Canvas” es una *“herramienta estratégica para diseñar, probar, construir y gestionar modelos de negocio rentables y escalables”*. (p.277)

Así, el modelo Canvas permite ver de manera visual todos los aspectos importantes de un Modelo de Negocios. El modelo se forma de diferentes partes: Socios claves; Actividades claves; Propuesta de valor; Relaciones con los clientes; Segmento de clientes; Recursos claves; Canales; Estructura de costos y Fuentes de ingresos.

En el **Anexo 22. Business Model Canvas**, se encuentra el modelo Canvas aplicado al modelo de negocio de la aplicación Athletes.

7.1 Socios claves

(Osterwalder, Pigneur, & Berna, 2015) indican que las asociaciones claves son “la red de proveedores y socios que aportan actividades y recursos externos.” (p.XVI).

El modelo de negocio, hay 4 tipos de relaciones:

- Alianzas estratégicas con los gerentes de establecimientos o escuelas de deporte en Lima para ofrecer a los usuarios soluciones diversas para practicar el deporte.
- Alianzas estratégicas con marcas que quieren pagar para aparecer en la aplicación y obtener visibilidad con la comunidad de Athletes.

- Relación con una plataforma de pago sencillo para los clientes que quieren pagar en línea o suscribir a la versión premium de la aplicación.
- Relación con un desarrollador de aplicación que maneja la creación de la aplicación y la gestión de las fallas y mejoramientos.

7.2 Actividades claves

(Osterwalder, Pigneur, & Berna, 2015) indican que las actividades claves son *“las actividades más importantes para que funcione bien una empresa”* (p.XVI).

La aplicación se centralizará en las siguientes categorías:

- Actualización de la aplicación y gestión de los problemas técnicos para que la aplicación sea amigable, usable, y que cuente con la información necesaria
- Búsqueda permanente de proveedores y de clientes para seguir aumentando la comunidad

7.3 Propuesta de valor

(Osterwalder, Pigneur, & Berna, 2015) indican que las propuestas de valor son *“aquellas que se basan en un conjunto de productos y servicios que crean valor para un segmento de clientes.”* (p. XVI)

Para resumir la propuesta de valor, se puede decir que esa aplicación es *“Para deportistas viviendo en Lima que quieren encontrar compañeros y lugares para practicar deporte”* y *“Para los gerentes de locales o clubes de deporte que quieren encontrar a nuevos clientes”*.

7.4 Relaciones con los clientes

(Osterwalder, Pigneur, & Berna, 2015) indican que en las relaciones con los clientes *“se expone qué tipo de relación se establece y se mantiene con cada segmento de clientes y se explica cómo se consiguen y se conservan los clientes”* (p.XVI).

Para convertirla en una "Lovemark", se debe considerar:

- La creación de una comunidad con una relación participativa de los usuarios, haciéndoles reaccionar a las decisiones importantes como por ejemplo la elección de los deportes que se integrarán a la aplicación.

- Un documento que responde a las preguntas frecuentes para que los usuarios tengan respuestas a sus preguntas de manera rápida.
- Una asistencia más personalizada al usuario con diferentes fuentes de contacto: el teléfono, el email, o las redes sociales, canales en los cuales Athletes promete responder lo más rápido posible, de manera detallada y personalizada.

7.5 Segmento de clientes

(Osterwalder, Pigneur, & Berna, 2015) indican que los segmentos de clientes son *“grupos de personas y organizaciones a los que una empresa aspira a llegar y poder crear valor con una propuesta específica”* (p.XVI). Asimismo, describen el perfil de cada cliente de la siguiente manera: *“El perfil del cliente describe de manera más estructurada y detallada un segmento de clientes específico de tu modelo de negocio”*.

Además, según (Carre, 2020) en su revista del Business Builder sobre la construcción de un modelo Canvas adecuado a su proyecto, el segmento de clientes:

Representa un grupo homogéneo de personas o de empresas con las mismas necesidades y que pueden ser satisfechos con el mismo canal de distribución, la misma comunicación, que aceptan pagar el mismo precio, y con quien se tienen el mismo tipo de relación.

Basándose en estas definiciones y explicaciones, se determinan dos tipos de segmentos de cliente en el proyecto.

Primero, se determinan los usuarios finales que son los hombres y mujeres que viven en Lima de 18 hasta 55 años. Se enfoca principalmente en estudiantes y activos de un nivel socioeconómico entre B y C (NSE B/C) y que ya practican, al menos puntualmente, el deporte. Son personas que son conscientes de las nuevas metas de salud y que siguen las recientes tendencias de vida sana y deportiva.

El segundo segmento de clientes representa los gerentes de instalaciones y escuelas de deporte en Lima. En efecto este segmento está considerado como un segmento de clientes puesto que usará la aplicación para proponer sus instalaciones y clases a los usuarios finales, para poner las disponibilidades y también para gestionar las reservaciones de los usuarios.

7.6 Recursos claves

(Osterwalder, Pigneur, & Berna, 2015) indican que los recursos claves “*son los activos necesarios para ofrecer y entregar los elementos descritos anteriormente*” (p.XVI).

Así, los recursos claves y esenciales al negocio Athletes se divisan en tres partes:

- El recurso humano: este recurso toma en cuenta diferentes segmentos de personas. Primero, los supervisores del proyecto son indispensables para el desarrollo perenne de la aplicación y de la actividad asociada. Además, los gerentes de instalaciones y los profesores de deporte son esenciales puesto que están parte de la actividad básica del desarrollo del proyecto. Sin ellos, los usuarios finales no podrían disfrutar de un acceso facilitado a instalaciones de deporte. Luego, hace falta considerar también el desarrollador de la aplicación puesto que se necesita un profesional para crear la interfaz la más sencilla y ergonómica para la comodidad de cliente final y así atraer y fidelizarlo. Por último, los comerciales permitirán el desarrollo de la red de socios sin la cual la comunidad no puede desarrollarse y el coach deportivo tendrá la responsabilidad de la creación del contenido de la parte premium de la aplicación.
- El recurso intelectual: para desarrollar el proyecto es esencial crear una marca con su imagen propia. Los recursos como los datos de los clientes y proveedores son también indispensables. Estos datos permitirán recoger y entender las opiniones de los socios para mejorar la actividad y crear ventajas competitivas.
- El recurso operativo: este recurso representa la aplicación de Athletes qué es la interfaz digital del proyecto y entonces la parte más visible. La aplicación será la vitrina del proyecto.

7.7 Canales

(Osterwalder, Pigneur, & Berna, 2015) indican que los canales “*describen cómo se comunica y ofrece una propuesta de valor a un segmento de clientes mediante los canales de comunicación, distribución y venta*” (p.XVI).

Para saber cómo se contactará a los usuarios, siendo efectivos y si los diferentes canales están integrados, se hace un análisis según las diferentes fases:

- **Consciencia**: se dará a conocer la propuesta a través de las redes sociales (Instagram, Facebook) pero también a través del boca a boca que se empezará con el círculo social de los creadores de la aplicación a los cuales se pedirá hablar del proyecto, y por último a través de la colocación de carteles en la ciudad de Lima que se espera ser transmitido también vía las redes sociales.
- **Evaluación**: los usuarios podrán evaluar la propuesta a través del internet donde podrán compartir sus experiencias, las publicaciones en diferentes medios donde se comparten testimonios y fotografías. Podrán evaluar la aplicación vía el sistema de evaluación de los diferentes sistemas operativos de aplicación. La aplicación debe tener credibilidad y por eso lo más eficiente parece ser una buena calificación.
- **Implementación de la propuesta de valor**: la aplicación será descargable desde los diferentes sistemas operativos.
- **Pos-servicio**: es clave recoger la experiencia de los usuarios, no sólo para conocer su nivel de satisfacción, sino también para compartirlo en redes. Asimismo, conocer las preferencias y necesidades de los clientes permitirá luego ofrecer servicios específicos a futuro.

7.8 Estructura de costos

(Osterwalder, Pigneur, & Berna, 2015) indican que la estructura de costos *“describe todos los costos en los que se incurre al operar un modelo de negocio.”* (p.XVI).

La estructura de costos está centrada en la creación del valor, puesto que el valor agregado está en el conocimiento del mercado y en la capacidad para brindar el servicio ideal.

Asimismo, los costos se encuentran divididos en dos:

- Los costos fijos que son los costos del software, del soporte tecnológico para el mantenimiento de la app, los sueldos del personal administrativo, los costos de Marketing, etc.
- Los costos variables que son muy bajos y corresponden al porcentaje de comisión tomado por la pasarela de pago.

7.9 Fuentes de ingresos

(Osterwalder, Pigneur, & Berna, 2015) indican que las fuentes de ingresos son *“aquellas que derivan de una propuesta de valor que se ha presentado con éxito a un segmento de clientes. Es la manera que tiene una empresa de capturar valor con un precio que los clientes estén dispuestos a pagar”* (p.XVI).

Debido a que Athletes será una plataforma múltiple que se dirige a los usuarios finales y a los gerentes de locales deportivos, habrá 3 fuentes diferentes de ingresos:

- Oportunidad de ganancia con el conjunto de los usuarios finales y de los locales y escuelas de deporte. En efecto, la primera fuente de ingreso será la comisión aplicada sobre el precio pagado por el usuario final cuando reserva su clase de deporte al local deportivo.
- Oportunidad de ganancia con los usuarios finales: en la aplicación se propondrá una versión “Premium” de pago para los usuarios que no quieren ver publicidades y que desean un coaching personalizado con un seguimiento de rendimiento.
- Oportunidad de ganancia con la publicidad: en la aplicación se propondrán varios espacios publicitarios pagados para los socios que le desean. El precio variará según el espacio escogido en la interfaz (en la página principal, en las páginas secundarias).

8 Plan Estratégico

8.1 Balanced Scorecard

Para poder desarrollar un plan estratégico de manera alineada a la misión, visión y objetivos planteados previamente es indispensable desarrollar un Balanced Scorecard.

(Kaplan & Norton, 1992) definen el Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) como *“un modelo de gestión que ayuda a las organizaciones a transformar la estrategia en objetivos operativos, que a su vez constituyen la guía para la obtención de resultados de negocio y de comportamientos estratégicamente alineados de las personas de la compañía”*.

En la siguiente tabla se encuentra el Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) con los KPIs estratégicos alineados a las estrategias y objetivos generales a un plan de 5 años.

Tabla 5.1. Balanced Scorecard

Perspectivas	Objetivos estratégicos	KPI	Metas
Financiera	Utilidad Neta	Margen neto de utilidad	> 4%
	Rentabilidad de la inversión	ROI	>1.6
Comunidad	Dar a conocer los servicios a un % del grupo objetivo	Awareness	> 30%
	Desarrollar una comunidad de deportistas que usan la aplicación	# usuarios	10,000/año
	Dar a conocer la app a lo máximo gerentes de locales deportivos para atraerlos	Awareness	>40%
	Fidelizar a los clientes	# de usuarios activos en la app cada mes (que usaron la app en los 6 últimos meses)	>30%
Desarrollo de la aplicación	Desarrollo de una aplicación funcional	Evaluación virtual de los usuarios en los sistemas operativos	> 4/5
	Mejoramiento y desarrollo de la aplicación	Llamadas a usuarios que siguen usando la aplicación después del primer uso	50%
	Alcanzar buenos resultados de tráfico en la aplicación	# de sesiones en la aplicación/día	20% de los usuarios activos durante los 6 últimos meses
		Tiempo de las sesiones	>20 minutos
		# de páginas visitadas en la app por sesión	>3
Procesos internos	Mejorar la experiencia usuaria	NPS (Net Promoter Score)	9
	Entendimiento al 100% del uso de la aplicación de los gerentes de locales y escuelas de deporte	Desarrollo del protocolo de operaciones	100%

Fuente: Elaboración propia

9 Evaluación de Riesgos del Negocio

Numerosos son los riesgos que pueden afectar el plan de negocio. El objetivo de este análisis es identificar y evaluar los riesgos más representativos.

El concepto de la evaluación y gestión de riesgos ha sido cada vez más importante. En efecto, es importante para una empresa definir la cantidad y el tipo de riesgo que están dispuestos a aceptar para cumplir sus objetivos. El riesgo es a menudo caracterizado por la referencia a potenciales eventos y consecuencias.

(Marsh, 2018) considera que los riesgos pueden categorizarse en riesgos de tipo: financiero, seguridad, calidad, reputación, legal, y pueden aplicarse a diferentes niveles de la organización. Los diferentes niveles pueden ser: el cumplimiento de los requisitos legales, la gestión de la dirección general, la gestión de la seguridad y salud ocupacional, el manejo del impacto ambiental, la administración del cambio, la gestión financiera, el tipo de tecnología usada, etc.

En el modelo de Marsh, para analizar los riesgos, es necesario tomar en cuenta:

- El nivel de riesgo: (1) insignificante, (2) menor, (3) significativo, (4) mayor, (5) catastrófica.
- La probabilidad: (1) muy improbable, (2) improbable, (3) posible, (4) probable, (5) casi seguro.

En el **Anexo 23. Análisis de riesgos**, se permite ver el detalle de cada riesgo.

Tabla 5.2. Riesgos del negocio

Escenario	Categoría	Probabilidad	Impacto	Riesgo
Los usuarios podrían utilizar la aplicación para encontrarse la primera vez y no utilizarla más después	Interrupción	4	4	16
Los proveedores podrían utilizar la aplicación para encontrar a nuevos clientes y tratar directamente con ellos después	Interrupción Reputación	4	4	16
El personal interno podría inspirarse de la aplicación para crear la suya	Financiero Reputación	4	4	16
Riesgo de ciberhacking en la aplicación para los datos privados (personales y bancarios) de los usuarios	Financiero Reputación	3	5	15
Nuevas regulaciones tributarias o legales sobre la utilización de las aplicaciones	Financiero Legal	3	3	9
Una crisis económica/sanitaria podría tener un impacto en la practica del deporte	Financiero	2	4	8
Podría tener un cambio en los hábitos sanitarios, lo que impactara en un malo sentido la practica del deporte	Financiero	1	4	4
Una revolución tecnológica podría tener un impacto negativo en la utilización de las aplicaciones móviles	Financiero	1	4	4

10 Conclusiones

- El análisis del balance entre las amenazas y oportunidades permite ver que el ingreso al mercado con el modelo de negocio presentado es factible.
- La estrategia de la compañía está basada en una experiencia única y sencilla para el usuario.
- La propuesta de valor, soportada con la metodología del Business Model Canvas, permite conseguir practicar deporte fácilmente, encontrar a compañeros y cuidar la salud de los usuarios.
- Las metas estratégicas están planteadas para un plan de 5 años, los objetivos son retadores pero alcanzables.

Capítulo VI: Plan de marketing

1 Introducción

El plan de marketing es el resultado del análisis de las encuestas cualitativas y cuantitativas, la cual responde al planeamiento estratégico. En el presente capítulo se desarrollarán las propuestas de marketing a tomar para lograr los objetivos estratégicos del proyecto. El plan de marketing tiene como objetivo esclarecer el entorno en lo cual la aplicación Athletes se desarrollará en el tiempo.

Esta aplicación es una aplicación innovadora en su mercado sobre todo por el uso del concepto de Marketplace, conectando deportistas con instalaciones y locales deportivos en Lima, lo cual no existe actualmente en la ciudad. Entonces es un nuevo reto donde se usarán diferentes herramientas claves para que el plan de marketing quede bien definido.

Para alcanzar un plan de marketing completo se enfocará en los puntos siguientes:

- Desarrollar un Cuadro de Mando de Marketing
- Segmentar el mercado objetivo
- Definir el posicionamiento de la marca
- Elaborar el Journey Map de los clientes potenciales

- Desarrollar el Marketing Mix según los criterios siguientes:
 - o Servicio
 - o Precio
 - o Plaza
 - o Promoción
 - o Persona
 - o Procesos
 - o Productividad
- Elaborar los funneles de ventas BtoB y BtoC
- Elaborar un plan de evaluación de los resultados de la aplicación

2 Objetivos

Los objetivos de marketing para el modelo de negocio son numerosos. Los principales son los siguientes:

- Ser la marca referencial en términos de relaciones deportivas en el mercado
- Incrementar cada año las descargas de la aplicación
- Fidelizar a los clientes y socios

3 Cuadro de Mando de Marketing

Hoy en día, el Cuadro de Mando se aplica para cada área de una empresa en la cual el marketing representa una parte importante. Este concepto es una herramienta clave para tener una visión global de los objetivos de marketing y las acciones a realizar para lograrlos, tomando en cuenta diferentes KPI's (Key Performance Indicators), dentro de un tiempo definido.

En ese sentido el cuadro de mando de marketing se desarrolla a través de la perspectiva del marketing mix. Se puede encontrarlo en el **Anexo 24. Cuadro de Mando de Marketing.**

Las diferentes acciones para alcanzar los objetivos serán desarrolladas con más precisión dentro del marketing mix.

4 Estrategia de marketing

4.1 Segmentación

En primer lugar, para tener un plan de marketing bien orientado se debe definir claramente los segmentos de mercado que hace falta alcanzar. En este sentido, la aplicación va a apuntar cuatro segmentos de mercado claves:

- **Los dueños de instalaciones y locales deportivos**

Los dueños de instalaciones deportivas serán los primeros actores con los cuales se creará una relación. Sin ellos, el concepto del modelo de negocio no puede funcionar. Según el desarrollo y explicación previa del planeamiento estratégico, cuatro deportes claves fueron elegidos para empezar el proyecto: el fútbol, el vóley, el surf y el tenis.

El enfoque será entonces en los segmentos de propietarios de locales deportivos tal como: canchas de fútbol, clubes de vóley, escuelas o agencias de surf y de canchas de tenis. La idea es un intercambio de valor entre ellos y el negocio Athletes. Por un lado, podrán disfrutar de una exposición digital muy importante, lo cual les ofrecerá la posibilidad de hacer crecer sus ventas gracias a nuevos clientes. Por otro lado, permitirá ofrecer a los usuarios de la aplicación un rango amplio de posibilidades de locales deportivos, permitiendo una probabilidad más alta de consumo y así guardar una comisión sobre cada venta.

- **Los deportistas**

Los deportistas representan el segundo segmento de actores claves al éxito del modelo de negocio. Son las personas que viven en Lima que quieren practicar deporte y al mismo tiempo encontrar nuevas personas que comparten la misma pasión. Al mismo tiempo tendrán la oportunidad de disfrutar de una plataforma con reservas simples para alquilar tiempo de práctica en cada uno de los cuatro segmentos de deporte elegidos. Se establecieron dos tipos de segmento de deportistas importantes en la tabla siguiente.

Tabla 6.1. Segmentos de deportistas en Lima

Primer segmento	Segundo segmento
<ul style="list-style-type: none"> - Habitantes de Lima - Hombres y mujeres - Entre 18 y 55 años - Estudiantes o activos - NSE B-C 	<ul style="list-style-type: none"> - Extranjeros en Lima - Hombres y Mujeres - Entre 18 y 30 años - Principalmente estudiantes en intercambio - NSE B-C

Fuente: elaboración propia

Esos dos segmentos suelen ser parecidos ya que ambos son personas que son residentes en Lima, pero la gran diferencia se ubica en la dinámica para encontrar nuevas personas. En el primer segmento, las personas que viven en Lima estarán probablemente más interesadas por el lado de “practicar deporte”, mientras que el segundo segmento que reagrupa los estudiantes en intercambio tiende a querer encontrar nuevas personas.

Por otro lado, se considera que el presupuesto general de los extranjeros de intercambio en Lima es entre medio alto y alto comparado al promedio de gastos de las personas que no son de intercambio, ya que realizar un viaje de intercambio entre dos instituciones educativas requiere mayores recursos económicos. Por lo tanto, los estudiantes de intercambio tienen un poder de compra importante, lo cual podrán usar para aprovechar los deportes de élite que son el tenis y el surf.

Esos dos deportes, además de corresponder al presupuesto básico de un extranjero de intercambio, tienen otras ventajas interesantes:

- Primero, en Europa, el tenis es un deporte mucho más famoso y practicado que en Perú actualmente, lo cual permitirá desarrollar este segmento de deporte dentro de la aplicación, con el fin de también hacer conocer y practicar más este deporte a los peruanos.

- Segundo, la idea de integrar el surf viene de las encuestas cualitativas (**Anexo 6.III. Encuesta cualitativa del gerente de un club de surf**). En efecto, en esa encuesta se puede inferir que los europeos tienden a querer descubrir este famoso deporte, y es un deseo que no cambia a lo largo del año, a la diferencia de los peruanos que lo practican generalmente en verano.

4.2 Posicionamiento

(Elosegui, 2016) define el posicionamiento de marca como la idea o suma de percepciones que los consumidores tienen sobre una marca. Es gracias a esta idea que una marca queda en la mente de sus consumidores y les dan ganas de consumir los productos o servicios de esta marca. El posicionamiento de la marca tiene que ser conciso y preciso, debe ser posible de resumir en una pequeña frase, vinculando la idea principal.

Hay diferentes maneras de definir su posicionamiento, pero el posicionamiento de una marca se define siguiendo cuatro preguntas claves:

1. ¿Quién es mi público objetivo?
2. ¿Qué categoría de marca estoy? ¿En qué sector estoy?
3. ¿Cuál es mi ventaja competitiva? ¿Cuál es el beneficio que tendrá el cliente al usar mi marca?
4. ¿Cuál es mi promesa para cumplir con lo que ofrezco?

Siguiendo esta metodología, el posicionamiento de marca de Athletes se define así:

“Athletes junta a los apasionados del deporte, ofreciéndoles la oportunidad de encontrar el compañero perfecto en las mejores instalaciones de Lima gracias a su aplicación innovadora”.

5 Journey Map

Con respecto al concepto de Journey Map, (Férrandez Lastra, 2017) señala:

“Esta metodología fue creada como una herramienta de Design Thinking. Su creación tenía como objetivo que las personas que la utilizarán pudieran superar retos y satisfacer ciertas necesidades. De este modo, concibieron la manera de diseñar un mapa que representará cada una de las fases o las etapas que recorrería una persona desde el momento que le sobreviene una necesidad, y hasta que la satisface.”

En este sentido se define el Customer Journey típico para los usuarios de la aplicación al ser un Marketplace, la meta es poner en contacto a los deportistas con las mejores instalaciones de Lima por lo que serán dos tipos de usuarios que tendrán acceso a la aplicación.

Por un lado, se encuentra la parte del cliente final que reúne a los deportistas que viven en Lima. Por otro lado, está la parte profesional, donde los locales deportivos

podrán gestionar en línea las reservaciones. Dentro de esas dos partes se divide el Customer Journey entre tres tiempos claves del proceso:

- Antes de la experiencia en la aplicación.
- La experiencia dentro de la aplicación.
- Después de la experiencia.

A través de los diferentes tiempos de experiencia, se puede considerar diferentes etapas por el usuario, desde la fase de conciencia del deseo de practicar deporte hasta la fase de fidelización en función de la experiencia. Para tener un Customer Journey lo más completo posible, se considera también el nivel de experiencia del usuario sobre una escala de uno a cinco, uno representando el peor momento de experiencia y cinco el mejor.

5.1 Journey Map Deportista

El esquema detallado del Journey Map del deportista se encuentra en el **Anexo 25. Journey Map Deportista.**

En resumen, lo que se observa en particular es que el consumidor busca una experiencia sencilla, rápida y sin complicaciones al momento de descargar la aplicación, de la inscripción, del pago de esta, o porque no puede satisfacer correctamente sus necesidades con la aplicación. El usuario debe encontrar soluciones rápidamente, y lograr sus objetivos (ponerse en relación con compañeros e instalaciones) con mucha facilidad. El consumidor quiere también compartir su experiencia y tener una ayuda personalizada en todo momento, lo que justifica la importancia de proponer un seguimiento de cada usuario y de cada instalación con un sistema de notas y también guardar el contacto entre los administradores y el cliente con una asistencia permanente.

5.2 Journey Map Socio

El esquema detallado del Journey Map del socio se encuentra en el **Anexo 26. Journey Map del socio.**

En resumen, lo que espera el socio del servicio es un incremento en el número de sus clientes y que la aplicación capte un público más variado, o sea un público que él no pueda lograr sin la app. Además, el socio necesita una aplicación sencilla e intuitiva

para que el uso no sea una pérdida de tiempo, sino una herramienta que le aporta una ayuda para gestionar sus reservas y su calendario de trabajo disponible.

En conclusión, el socio busca una aplicación en la cual será fácil manejar todos sus datos y los pagos recibidos con seguridad. Quiere recibir los pagos de manera automática, con la posibilidad de trazarlas con facilidad.

6 Marketing mix

6.1 Servicio

(Kotler & Armstrong, 2016) señalan que:

"un servicio es una forma de producto que consiste en actividades, beneficios o satisfacciones que se ofrecen en venta y, siendo esencialmente intangibles, no tienen como resultado la propiedad de algo."

Basándose en esta definición, se puede explicar las características y los beneficios de la aplicación Athletes.

6.1.1 Branding

(Kotler & Armstrong, 2016) definen la marca como:

"nombre, término, letrero, símbolo, diseño, o una combinación de estos elementos, que identifican los productos o servicios de un vendedor o grupo de vendedores y los diferencian de los de sus competidores." (p. 239)

El nombre de la aplicación es Athletes, el cual cuenta con un logotipo mixto (**Anexo 27. Logotipo de la aplicación Athletes - Conectando deportistas**) con su nombre y una gráfica que indica que la aplicación trata de deporte con un deportista que está practicando; asimismo, se expresa que la aplicación conecta a deportistas con el concepto del círculo que ilustra la conexión. Además, se utilizará el color azul que expresa la energía física, la inteligencia y el deporte. Este color también expresa la seriedad para ayudar a los usuarios a confiar en la marca.

6.1.2 Concepto del servicio

Athletes - Conectando deportistas es un servicio que tiene la misión de poner fácilmente en contacto a los deportistas de Lima cuando no tienen compañeros y de

ayudarles a encontrar un lugar, club, instalación, profesor para practicar el deporte deseado.

Esta aplicación tiene dos metas. Por un lado, simplificar la vida de los deportistas, no importa la frecuencia de práctica, no importa su nivel físico, de esta manera se pueda promover la vida sana mediante una actividad física. Además, esta aplicación tiene un impacto social puesto que permite a la gente encontrar otras personas y crear vínculos con ellos gracias al deporte. Por otro lado, simplificar la vida de los gerentes de locales o clubes deportivos para atraer nuevos clientes y así renovar su portafolio de clientes, y, además, traerlos una solución de gestión simplificada.

Será muy sencillo usar la aplicación y la ergonomía y la practicidad serán al centro de su diseño. Entonces, el deportista podrá ingresar a la app y navegar fácilmente entre su perfil, el mapa de las instalaciones disponibles en su zona de ubicación o las personas disponibles correspondiendo a sus criterios. Es decir que, en su primera conexión, el usuario ingresará sus criterios como los deportes que quiere practicar gracias a la app, su nivel, su ubicación y su zona de desplazamiento, sus preferencias, el perfil tipo de los compañeros que está buscando y sus disponibilidades.

Una vez su perfil sea creado, podrá llegar a su página personal para gestionar sus reservas, sus filtros y empezar a buscar compañeros, instalaciones y discutir con sus contactos.

El servicio será un servicio de colaboración entre todos los usuarios y los administradores de la aplicación en el sentido de que los usuarios ayudarán cotidianamente a mejorarlo. En efecto, no solo se basará en la participación colaborativa con la posibilidad de dejar notas, opiniones y comentarios sobre el funcionamiento de la interfaz, sino también sobre los compañeros de deporte y los locales deportivos. La meta de diseñar una aplicación colaborativa es de implicar al cliente en la creación y el desarrollo de su propio servicio para incentivar un sentido de pertenencia y así crear un servicio más personal para él.

- Beneficios del servicio para el usuario final: el deportista

Gracias a esta aplicación, el deportista tendrá acceso a un servicio innovador que le permitirá encontrar nuevas personas y así ampliar su círculo de contactos. Estos contactos serán, al inicio, compañeros de deporte que estarán solo para practicar. Pero

puede pasar que estos contactos se vuelven amigos o nuevos socios de trabajo, etc. Esta aplicación no sirve solamente para encontrar compañeros de deporte sino también para ampliar la red de contactos a nivel social o profesional.

Además, Athletes permite a los usuarios encontrar rápida y fácilmente los locales deportivos, clubes o profesores que cumplen las disponibilidades de todos los actores y en respeto a la ubicación deseada. El usuario final no necesitará buscar en internet o llamar a diferentes clubes de deporte para encontrar el lugar en el cual va a practicar con su compañero. Entonces, gracias a la aplicación, el “ZMOT” (Zero Moment of Truth) (Lecinski, Ganando el Momento Cero de la Verdad.EE.UU.: ZMOT, 2011) se hará solamente en la aplicación, la cual tendrá todas las informaciones necesarias, lo que va a reducir de manera considerable el tiempo de decisión de compra del consumidor.

Por último, gracias a este servicio, el usuario final podrá descubrir y probar nuevos deportes que nunca practicó antes. En efecto, con la facilidad y la velocidad de encontrar a otros deportistas e instalaciones, y con la posibilidad de escoger el nivel de deporte de su compañero, los usuarios tendrán ganas de descubrir nuevos deportes disponibles en la aplicación. La prueba de diferentes deportes será mucho más fácil con esta aplicación para el cliente que podrá ensayar sin comprometerse y en las mejores condiciones.

- Beneficios del servicio para los gerentes de las instalaciones deportivas

Gracias a Athletes, los gerentes de locales deportivos podrán centralizar toda su información en un mismo lugar. Es decir que podrán publicar todas las disponibilidades, las informaciones sobre el local o la descripción del servicio por ejemplo y así hacer su propia promoción gratuitamente en una interfaz con mucho tráfico.

Además, con esta aplicación, los gerentes tendrán la oportunidad de reclutar a nuevos clientes gracias a una visibilidad aumentada. En efecto, los clientes no tendrán que buscar en internet un nuevo club, o una nueva clase, solo tendrán que conectarse en la aplicación, poner sus criterios y los locales deportivos aparecerán en su pantalla. Entonces, con un gran tráfico estimado, todos los clubes de deporte registrados en la aplicación podrán contar con un aumento significativo de clientes.

Por último, una ventaja de estar registrado en Athletes, es que los locales tendrán un acceso centralizado para todas sus reservas y disponibilidades. Las reservas hechas

directamente en la aplicación serán guardadas automáticamente en el calendario de cada establecimiento que podrá ser modificado por el gerente si tiene que cambiar fechas de disponibilidad. Por lo tanto, esta aplicación ofrecerá un servicio para facilitar una parte de la logística de cada proveedor.

6.2 Precio

Para poder determinar los servicios que se brindarán, junto con los precios al cliente final, se investigó durante las entrevistas cualitativas qué servicios valoran y suelen contratar los gerentes de instalaciones deportivas y los usuarios que quieren pagar para una versión premium de la aplicación. El precio de la versión premium fue confirmado por el cuestionario cuantitativo. De esta manera, se trabajó la fijación de precio basada en el valor para los usuarios.

(Kotler & Armstrong, 2016) señalan que

"el especialista en marketing no puede diseñar un producto y un programa de marketing y después establecer el precio. Más bien, el precio debe considerarse junto con todas las otras variables de la mezcla de marketing antes de establecer el programa de marketing." (p. 301)

y "los rangos de precios deben tomar en cuenta las diferencias de los costos entre los productos de la línea y, más importante, representar las diferencias en las percepciones que tienen los clientes del valor de distintas características." (p. 326)

Entonces, para la determinación del porcentaje de comisión que se planea retornar a la aplicación por parte de los socios, se han tomado como referencia los servicios y precios de varios locales y escuelas de los deportes interesados descritos en **Anexo 28. Cuadro de servicios y precios de proveedores**, así como el **Anexo 49. Comisiones aplicadas en otros negocios**. En efecto, cada contrato entre un proveedor y Athletes será diferente y la tasa de comisión podrá diferir según los contratos. Pero se estima que la tasa promedio de comisión será del 8% (ver Capítulo XI. Plan económico y financiero).

Por último, las investigaciones cuantitativas llevaron a la elección del precio de la versión Premium a S./10.

6.3 Plaza

Athletes tendrá solamente una presencia digital a través de dos medios:

- Primero, tendrá una presencia principal en las plataformas de distribución digitales App Store y Google Play con la aplicación a descargar.

- Segundo, tendrá una presencia en las redes sociales: Facebook, Instagram y Twitter. La presencia en esas redes servirá para responder a las preguntas o a los reclamos de los clientes, pero también para publicar informaciones importantes sobre el funcionamiento de la aplicación, las nuevas funcionalidades, los nuevos socios (nuevos clubes o nuevas escuelas) y las nuevas ofertas para los clientes.

Por lo tanto, habrá una plaza operativa con la aplicación que permitirá al usuario beneficiarse del servicio, y además habrá una parte de soporte en las redes sociales más utilizadas para comunicarse fácilmente entre los administradores de la aplicación y los usuarios.

6.4 Promoción

6.4.1 Etapa 1: Fase de pre-lanzamiento

Primero, habrá una fase de seis meses antes del lanzamiento oficial para introducir la aplicación en el mercado y en las mentes de los consumidores.

Este periodo sirve especialmente para llenar el catálogo de instalaciones deportivas en todo Lima Metropolitana. En efecto durante este tiempo de seis meses, los administradores y los comerciales de la aplicación deberán encontrar las primeras alianzas deportivas que estarán propuestas a los usuarios, es decir instalaciones, clubes o escuelas de surf, fútbol, voleibol y tenis. Al fin de estos seis meses y para el lanzamiento, la aplicación deberá contar con diferentes instalaciones deportivas para satisfacer la demanda futura de todos los primeros usuarios.

Para encontrar las primeras alianzas con los socios deportivos, los dueños empezarán una campaña telefónica con varios locales deportivos, clubes o profesores de clases para explicar brevemente el proyecto y organizar una cita de cara a cara.

Deberán preparar un plan eficaz de explicaciones y demostraciones para convencer los clubes en poco tiempo, exponiéndoles todos los beneficios que tendrán usando una aplicación así. También, será esencial convencerlos tomar parte de la fase de test, primero para que vean el funcionamiento concreto de la app y que eso les da

ganas usar el servicio en su negocio, y por otro lado porque se necesitará varios locales para que los dueños puedan organizar una fase test.

Esta fase de pre-lanzamiento servirá también para ofrecer una primera visibilidad de la aplicación gracias a diferentes procesos:

- Test sobre una muestra del público objetivo: durante toda la fase, una muestra del público podrá descargar la aplicación y utilizarla con los otros usuarios. Esta prueba permitirá recoger las opiniones y los comentarios de los usuarios para implementar las últimas modificaciones antes del lanzamiento oficial.
- Publicidad en las redes sociales: a partir del último mes de pre-lanzamiento, se iniciará progresivamente la campaña de publicidad en las redes sociales (principalmente Facebook, Twitter, Instagram y YouTube). El formato principal utilizado será vídeos promocionales entre 10 y 15 segundos para explicar la meta de la app, destacar los beneficios principales y anunciar la fecha oficial de lanzamiento, es decir la fecha inicial para descargarla en los diferentes sistemas operativos.

La elección de Facebook, YouTube, Instagram y Twitter como redes principales para empezar la promoción virtual es porque según el Campus Virtual Romero (Romero, 2019), las redes sociales preferidas de los peruanos son Facebook (92%), WhatsApp (64%), Twitter (23%) y Instagram (14%). Además, el público objetivo representa las personas entre 18 y 55 años, lo que incluye a los millennials (personas nacidas entre 1981 y 1996). Según los datos de Campus Virtual Romero, se puede observar también que las redes sociales con el mayor impacto por esta generación son Facebook (99%), YouTube (81%) y Instagram (42%).

6.4.2 Etapa 2: Lanzamiento

Evento de lanzamiento de la aplicación

El día del lanzamiento oficial de la aplicación, se organizará un evento para apoyar el lanzamiento, ofreciendo una gran visibilidad en poco tiempo. Este evento tiene tres metas principales:

- Crear un interés y dar a conocer la aplicación a muchas personas en poco tiempo para generar descargas y el marketing boca a boca.

- Presentar la aplicación, sus funcionalidades y sus oportunidades a las personas que viven en Lima.

- Dar a conocer los cuatro deportes disponibles en la aplicación y atraer a las personas de Lima motivándolas a practicar por temas de salud, de vida sana, de distracción y de encuentro social.

Por eso, el evento tomará la forma de un Pop-up Store en un lugar con mucho tráfico de las NSE B y C como el Parque Kennedy en Miraflores y durará tres días (viernes, sábado y domingo). Los detalles del evento de lanzamiento se encuentran en el **Anexo 29. Descripción del evento de lanzamiento.**

Se estima el lanzamiento oficial en julio de 2021 (después de una fase de prueba de 6 meses) pero los administradores seguirán tomando en cuenta la situación excepcional de pandemia mundial de Covid-19 para adaptarse y, si es necesario, posponer la fecha de lanzamiento. Si la epidemia de Covid-19 sigue siendo presente en Perú en 2021 y así, si las restricciones de movimiento y de reuniones sociales se mantienen, el equipo de administración pensará en prorrogar el lanzamiento público del proyecto y así, actualizará su investigación de mercado para que los datos siempre sean lo más real posible.

En el **Anexo 30. Presupuesto del evento de lanzamiento**, se puede ver que este evento representa una inversión importante pero esencial para la visibilidad de la aplicación en sus primeros días de vida. El objetivo es impulsarla rápidamente a los ojos del público para generar una primera ola de descargas y así engendrar boca a boca, comentarios en las redes sociales, opiniones en los blogs, etc. El momento cero de la verdad es, según (Lecinski, Ganando el Momento Cero de la Verdad.EE.UU.: ZMOT, 2011), el nuevo modelo mental que los comerciales deben tomar en cuenta. Así, generar opiniones, comentarios y boca a boca, es un medio muy exitoso de crear este “ZMOT” por el nuevo consumidor y permitirle tener las informaciones que necesita para descargar la aplicación.

Promoción intensiva

En paralelo, habrá que intensificar la promoción en las redes sociales con videos y fotos promocionales con impacto para explicar el concepto de la aplicación y los

sistemas operativos disponibles para descargarla. Asimismo, y, sobre todo, hará falta tener publicidades que muestran sus beneficios con el fin de atraer un número de público importante y convertir la audiencia en descargas. Se deberá también seguir una forma de promoción hacia los clubes de deporte para que ellos también se interesen en el proyecto y llamen los dueños de la aplicación para tener parte de la experiencia Athletes. Por eso habrá dos formas de videos y fotos en las redes sociales: unas dedicadas a los usuarios finales y unas dedicadas a los socios deportivos.

Por último, desde el primer día de lanzamiento de la aplicación, se empezará la distribución de folletos en los puntos más estratégicos de Lima. Por eso, hace falta pensar en diferentes lugares de distribución, en función del tráfico de los niveles socioeconómicos B y C y de los días de la semana.

Así, en el **Anexo 31. Calendario de la distribución de folletos**, se puede encontrar los lugares y los horarios más estratégicos. Los lugares de distribución están divididos según el tipo de público que se encontrará. Por eso, se enfocará en 3 universidades muy frecuentadas en Lima (UPC, ESAN, y UP) a las horas de entrada y de salida de clases, es decir, en las mañanas, al mediodía y por la tarde.

En los mismos horarios, se deberá distribuir folletos en los lugares frecuentados por los trabajadores también. Por eso, se enfocará en el centro financiero de San Isidro, y los puntos de transporte público claves como la salida de metro de la línea 1 en Angamos y la salida del Metropolitano de Angamos.

Algunos lugares claves serán también los lugares comerciales y turísticos con mucho tráfico de personas. Por eso, la distribución se hará cada día de la semana entre las 18 horas y las 21 horas, y cada fin de semana durante el día. Estos horarios están decididos en función de las horas de mayor frecuentación de personas en estos lugares.

Por último, en cada local deportivo asociado, algunos folletos estarán disponibles en autoservicio en las recepciones para que los clientes habituales puedan conocer la aplicación.

6.4.3 Etapa 3: Después del lanzamiento

Una vez la aplicación esté activa en el mercado, hace falta construir una comunidad y atraer a la mayor cantidad de deportistas en Lima. Sin ellos, el modelo de negocio no puede existir y el compromiso que se había firmado con los socios sería cancelado.

Para tener una campaña de promoción exitosa, es importante acordar quienes son las personas que faltarían usar la aplicación. Al conocer bien el cliente meta, se puede analizar dónde se encuentra, cuál es su pensamiento, su modo de vida, donde busca información y a quienes escucha. Con todo esa data se logrará ser más preciso al momento de elegir las opciones de promoción y publicidad.

Al considerar el trabajo hecho en la segmentación del mercado, dentro de la estrategia de marketing, el usuario final tiene dos perfiles distintos, cuya diferencia principal es su lugar de vida. Es decir que habrá 2 segmentos típicos que tocar, las personas de Lima y los extranjeros de intercambio en Lima por un periodo temporal. Basándose en esta segmentación, se usarán diferentes herramientas de publicidad y promoción para alcanzar los usuarios finales y así crear una comunidad de deportistas.

- Facebook Ads

Una página Facebook será creada para la marca, la cual representará el principal medio de comunicación. Pero para alcanzar la comunidad objetiva, sobre todo al principio cuando nadie conoce la aplicación, será casi imposible conseguir muchas personas solo de manera orgánica. Por lo que se usará la herramienta Facebook Ads, que permite emitir publicidades de la marca, dirigidas a segmentos precisos, seleccionadas según múltiples criterios a elegir. Además, Athletes es una aplicación que se dedica a dos tipos de usuarios: los deportivos y los gerentes de clubes. Así, hace falta que la publicidad emitida sea dirigida también a los gerentes. De esta manera, con una promoción a gran esquila en Facebook, todos los clubes presentes en el red podrán conocer la marca y el proyecto. Eso podrá incitarles a contactar Athletes si ellos encuentran una ventaja usar la app por su negocio.

Una de las numerosas ventajas de Facebook Ads es que se puede establecer un presupuesto fijo para cada campaña. El presupuesto de marketing es definido en el **Anexo 32. Presupuesto de Marketing.**

La estrategia se basará sobre todo en puntos claves:

- Identificación precisa del segmento de cliente según los criterios vistos en la parte “segmentación”.
- Anuncios siempre con contenido visual (dirigidos a los usuarios finales y los socios).
 - Fotos promocionales.
 - Videos promocionales.
- 3 objetivos precisos de campaña:
 - Obtener más seguidores en la página.
 - Conseguir numerosas descargas de la aplicación.
 - Crear un interés ante los gerentes de clubes deportivos.

Siguiendo esta estrategia, el objetivo será de crear anuncios atractivos, para atraer a clientes potenciales y aumentar la curiosidad.

- **Google Ads**

Al igual que Facebook Ads, Google Ads permite crear campañas dirigidas a un segmento elegido según criterios precisos, y según un presupuesto fijo. Google Ads tiene una herramienta clave para crear campañas exitosas: la elección de palabras claves de búsqueda, en un momento preciso. De esta manera, permitirá elegir cuándo y cómo los anuncios aparecen. Es necesario trabajar en anuncios sobre búsquedas precisas, porque hay un objetivo principal de calidad en la obtención de “leads”, y menos de cantidad. Un lead es un cliente potencial, quien va a estar interesado en el anuncio y en hacer clic. Cuando se habla de calidad en vez de cantidad, es porque los leads tienen que ir al final del proceso, es decir hasta la descarga de la aplicación. Si los leads no van al final del proceso, sería una pérdida enorme de dinero.

Así los anuncios aparecerán según búsquedas en Google de tipo “Búsqueda de compañero para jugar Tenis en Miraflores”, en vez de “Jugar Tenis en Lima” por ejemplo.

- **Estrategia de Community Management**

Una estrategia de Community Management se desarrolla a través de las 3 redes principales: Facebook, Instagram y Twitter. La presencia en línea es muy importante ya que representa la imagen de marca y la comunidad. La estrategia de Community Management siempre será dirigida a los clientes finales y a los potenciales socios deportivos. La estrategia está organizada de la siguiente manera:

- Facebook

El objetivo es un promedio de tres posts por semana, incluyendo tres tipos de contenidos diferentes:

- Branding: Promoción de la marca gracias a fotos profesionales de deportistas, por ejemplo.
- Videos: Videos promocionales explicando el concepto de la app y tratando de transmitir los valores de la empresa.
- Interacción social: este tipo de contenido está enfocado en crear una relación con la comunidad. Se realizarán sorteos, juegos o encuestas, por ejemplo, con el objetivo de involucrar a cada miembro de la comunidad.

- Instagram

La estrategia en Instagram se basa sobre todo en la imagen de marca. El objetivo es que el perfil de Instagram de Athletes sea bueno y atractivo. Para lograr eso, se seleccionarán solamente imágenes de alta calidad, mostrando el concepto gracias a fotos de deportistas felices o de instalaciones deportivas que sean atractivas.

Así que las publicaciones empezarán en una base de dos posts por semana, exclusivamente dirigidos a un contenido de branding, de promoción de marca, además de los posts, las “stories Instagram”, o “historias de Instagram”, también estarán activas. Dentro de esas historias, se crearán:

- Encuestas para pedir la opinión de la comunidad
- Tiempos de preguntas abiertas para escuchar y responder a las inquietudes de la comunidad

- Publicaciones en el perfil de la empresa de “stories” de la comunidad para que los miembros puedan compartir momentos usando la aplicación.

- Twitter

En Twitter, la estrategia se basa principalmente en entrevistas o en experiencias, además de la propia promoción de marca. Es decir que además de promover la imagen de la app, se promoverá la experiencia de usuarios o la entrevista de profesionales de deporte, hablando del proyecto.

Para manejar la presencia en las redes sociales, sería útil usar un planeador de posts. Así, al inicio de la semana, se planificarán todos los posts para las dos próximas semanas. Esta herramienta permitirá disminuir el tiempo y aprovecharlo en otras actividades. Se eligió el planificador “Hootsuite”. Esta herramienta permite gestionar las redes sociales en tiempo real. Tiene diferentes paquetes, incluso uno que tiene la ventaja de ser gratis y de poder gestionar hasta tres perfiles de red social. Así no hay costo para poder usarlo y permitirá ser más eficiente.

En la estrategia de Community Management planificada, se considera muy importante estar siempre atento a las noticias en tiempo real, a los imprevistos, para poder ser reactivo y adaptarse a la actualidad.

- **Folletos**

Se iniciará la campaña de distribución de folletos en la fase de lanzamiento de la aplicación y seguirá activa en la fase pos-lanzamiento.

Se considera que un folleto es una solución sencilla para alcanzar a las personas indicadas para la campaña, con la condición de distribuirlos en lugares estratégicos. En el **Anexo 31. Calendario de la distribución de folletos**, ya se identificaron cuáles son los lugares más estratégicos para atraer al público objetivo: las escuelas, las paradas de transporte público, los lugares comerciales y turísticos e incluso dentro de las mismas instalaciones deportivas presentes en la aplicación.

La gran diferencia entre las dos fases es que, durante la fase de lanzamiento, habrá impulsores presentes para distribuir los folletos a la gente, debido al hecho de que es una grande ocasión y que hace falta ser muy activos para lograr hacer conocer la aplicación. Pero no se puede siempre tener personas para distribuir folletos en esos puntos estratégicos por un tema de remuneración primero y porque se considera que no sería la estrategia adecuada en el tiempo. Al contrario, se seguirá haciendo promoción de la marca gracias a los folletos, pero en autoservicios para que la gente realmente interesada los obtenga. En ese sentido, una reflexión cuestionó dónde se encuentran los dos segmentos de usuarios finales y las respuestas fueron que se encontraban en diferentes zonas específicas tales como:

- Las universidades
- Los locales deportivos que son socios
- Las escuelas de idioma
- Los gimnasios

Las universidades representan el lugar preciso donde se encuentra el máximo número del público objetivo, tanto personas de Lima como extranjeros. Así que lo más eficiente sería gestionar con las universidades para poner a disposición los folletos dentro de sus locales. Se empezará con las universidades principales citadas en el **Anexo 31. Calendario de la distribución de folletos**, para seguir luego con otras universidades, escuelas o colegios.

La estrategia dentro de los locales deportivos será la misma que durante la fase de lanzamiento, con folletos disponibles en autoservicio para cualquier deportista interesado en el concepto.

También se puede utilizar a las escuelas de idiomas como lugares claves, fuentes de potenciales consumidores. Las escuelas donde se aprende el idioma local, el castellano, y las escuelas de inglés también son consideradas como objetivos. Esas escuelas reúnen múltiples personas de diferentes nacionalidades con ganas de practicar el idioma, descubrir la cultura y así encontrar nuevas personas.

Inscribirse en una escuela de idioma castellana en Lima es probablemente uno de los primeros pasos de muchos extranjeros al llegar en el país. En las escuelas de inglés, generalmente son los latinos que quieren aprender un nuevo idioma, y ¿qué mejor proceso que aprender practicando con extranjeros? La aplicación ofrece la posibilidad

de encontrar nuevas personas para practicar un nuevo idioma, al mismo tiempo que se hace deporte.

Dentro de los análisis hechos para escoger los deportes ideales a proponer dentro de la aplicación, se destacó el hecho de que ir al gimnasio es la tercera actividad deportiva más practicada en el Perú (Gestion, 2016). Dentro del modelo de negocio, incluir los gimnasios en la aplicación no era una solución interesante, debido al hecho de que es una actividad en la cual no se interactúa mucho con los demás. Sin embargo, sería interesante aprovechar ese importante flujo de gente deportista para ofrecerles la oportunidad de descubrir y practicar un deporte colectivo o el surf que representa un deporte más original.

- Trabajar con influencers

(Mena, 2018), dentro de una entrevista sobre el costo de los influencers deportivos y los puntos claves para el éxito de una campaña digital, señala:

“Hoy vendemos experiencia, no solo un producto o servicio por lo que es importante tener un mensaje que conecte con la audiencia y un referente (influencer) que la cuente”.

Se da cuenta que en la época actual los influencers tienen un poder cada vez más importante para el desarrollo de una marca pero que este beneficio tiene un costo que, según la notoriedad, puede ser bastante caro.

Además, el costo de los influencers en el tema del deporte ha crecido y se explica especialmente por la participación de la selección nacional de fútbol del Perú en la Copa Mundial de Fútbol 2018 en Rusia, y se confirma aún más después del buen rendimiento de los atletas en los Juegos Panamericanos de 2019. Así (Mena, 2018) establece una escala de los precios:

“Un influencer con 10,000 seguidores cobrará entre US\$ 100 a 150. Si tiene 20,000 seguidores el costo subirá a US\$ 300 – 450. De tener 60,000 seguidores el post costará US\$ 500 – 700. Si hablamos de uno con más de 150,000 seguidores el costo es de US\$ 1500 hasta 2000.”

Esos costos corresponden a la publicación de un post Facebook o Instagram. Pero también *“existen paquetes en los que incluyen 2 historias de Instagram y un post de*

Facebook o Instagram, los cuales van desde US\$ 800 hasta 3000.” Esos paquetes también varían según la notoriedad de los influencers en redes sociales.

Así, tomando en cuenta las ventajas de trabajar con influencers, se decide invertir desde el primer año del lanzamiento de la aplicación en paquetes que cuentan con historias y posts en redes sociales. Se decide trabajar con influencers de deporte con mucha notoriedad, algunas veces al año para hacer crecer la comunidad alrededor de la marca Athletes.

Para más detalle, referirse al **Anexo 32. Presupuesto de Marketing.**

- **Proponer promociones atractivas**

(Kotler & Armstrong, 2016) señalan que:

"la promoción de ventas consiste en incentivos de corto plazo que alientan la compra o venta de un producto o servicio. Mientras la publicidad ofrece razones para comprar un producto o servicio, la promoción de ventas ofrece razones para comprar ahora." (p. 494)

Durante una encuesta de la investigación de mercado, se destacaron dos cosas importantes:

- Primero, el precio en general es un freno importante para practicar para la gente. Si el presupuesto necesario no fuera tan importante, las personas probablemente practicarían más.
- Segundo, el deporte rima con espíritu de competencia, a la excepción del surf donde el tema de competir no es tan importante a nivel debutante. Pero cuando se habla de deporte, se habla de ganas de perfeccionarse, ir adelante y cada día mejorarse. Hay una noción importante de progresión que se considera importante poner adelante en la aplicación.

Subrayar esas dos observaciones permitió desarrollar aún más la idea y así tener una nueva oferta a los futuros clientes. La idea principal se basa en la progresión de los deportistas, la cual será recompensada por diferentes promociones como cupones de reducción, premios o regalos. Para disfrutar de esas promociones, los deportistas deberán lograr algunos retos que les permitirán mejorar y cambiar de “estatus”. Cuanto más el deportista tiene éxito con los retos, más tiene “puntos de experiencia” que se

acumulan, y esos puntos finalmente le harán cambiar de un estatus dicho de “novato”, a un estatus de “promesa” por ejemplo. Por cada estatus, hay una recompensa que el deportista podrá disfrutar a su gusto.

Se realizó un benchmarking para aclarar las cosas y ver si una solución así ya existe en el mercado. Se encontró un ejemplo muy significativo gracias a la marca Winamax, un sitio web francés de póker en línea y de apuestas deportivas.

Winamax considera uno de sus clientes como especial y por eso les ofrece un programa VIP. (Pokernews, 2019) describe:

“El programa VIP de Winamax cuenta con seis estatus a alcanzar y seis objetivos anuales que puedes intentar alcanzar. Cuanto más alto llegues, mayores serán los premios que recibas.”.

Winamax recompensa la fidelidad de los usuarios con lo que llaman “millas”, que les permite subir de nivel y disfrutar de nuevas ventajas dentro del sitio.

Inspirándose de este concepto, se desarrolló el programa de fidelidad de los usuarios de Athletes en el **Anexo 33. Programa de fidelidad**. La tipología de los retos es la siguiente:

- Tener un promedio de nota específico. Por ejemplo, al nivel “Leyenda”, tener una nota entre 4.8 y 5 sobre 5.
- Practicar todos los deportes al menos 1 vez
- Practicar al menos un número preciso de veces al mes
- Ser el organizador diferentes veces.

Los beneficios podrán ser efectivos solamente después de los contratos con los socios, pero podrían ser parecidos a los ejemplos presentados en la tabla.

En el futuro se planea desarrollar un servicio premium a los usuarios, que les permitirá enfrentar nuevos retos para disfrutar de recompensas aún más interesantes.

- **Buscar y convencer cada vez mas socios**

Todas las estrategias citadas antes son dedicadas a los usuarios finales, o sea los habitantes de Lima que quieren practicar deporte, pero también a los socios potenciales de deporte, o sea los gerentes de clubes, clases, canchas etc. que puedan ser interesados en el proyecto.

Sin embargo, la promoción pasiva en las redes sociales o en Google no será suficiente para atraer nuevos socios. Así, para desarrollar el negocio, será esencial seguir prospectando a nuevos gerentes deportivos.

Por eso los comerciales de la empresa Athletes – Conectando deportistas (ver en el **Capítulo IX – Plan de administración/RRHH**) seguirán una campaña activa por teléfono y de cara a cara, exponiendo a los potenciales socios sus beneficios y ventajas de hacer parte de la aventura Athletes:

- Es una solución fácil para ellos de incrementar de manera rápida el número de sus nuevos clientes.
- Teniendo más clientes les permite aumentar la probabilidad de tener más clientes fieles.
- Usar la aplicación les permite una simplificación de las modalidades de reservación. Eso significa que, gestionando los calendarios, reservaciones y pagos en una misma plataforma ergonómica, beneficiarán de un ahorro de tiempo y de organización.
- Usando esta aplicación, no necesitarán hacer promoción y publicidad puesto que eso se hará gracias a la app y al boca a boca de los usuarios. Así, los socios beneficiarán obviamente de una reducción de sus costos marketing.
- Después de la crisis del Covid-19 y de la deceleración económica, Athletes-Conectando Deportistas les permite dinamizar de nuevo sus negocios con una idea innovadora que usa todos los códigos actuales exitosos (aplicación, plataforma colaborativa, simplicidad, ergonomía, una comunidad).

6.5 Persona

Según (en50minutos.es, 2016):

“la persona, en el sentido de las 7P, no representa el cliente de la empresa, sino el miembro de su personal que establece las estrategias del marketing. Su influencia es importante puesto que entran en contacto con los clientes potenciales. La reputación e imagen de la empresa están en sus manos y pasan a través de sus rostros. Las “personas” constituyen uno de los elementos raros del marketing mix con el que los clientes pueden interactuar.

El proceso hace referencia a la forma en la que el marketer proporciona un servicio de atención al cliente eficaz y pertinente. Puede tratarse de un servicio de posventa, de asesoramiento, de horarios de apertura o del reparto a domicilio. Es una forma de conseguir una fidelidad a la marca.”

En el caso de la aplicación de deporte que pone en contacto los deportistas entre sí y con instalaciones deportivas en Lima, hay dos tipos de personas que van a ser en contacto con el cliente.

- Los comerciales, en contacto con los gerentes de instalaciones deportivas, y con los usuarios finales vía la aplicación. Los comerciales tendrán un contacto directo y permanente con las instalaciones si ellas necesitan cualquier ayuda con el funcionamiento de la aplicación o para volver a ver algo del contrato. Eso será posible vía el correo electrónico o vía la línea directa de teléfono de la empresa. El contacto con el usuario final se hará gracias a la parte “Contacto” de la aplicación (correo electrónico, teléfono, WhatsApp y redes sociales) pero también gracias al sistema de calificación disponible en la interfaz.
- Los gerentes de los locales deportivos en contacto con los usuarios finales. Las instalaciones serán en contacto permanente con los usuarios finales puesto que propondrán sus servicios en la aplicación.

Los perfiles de personas se desarrollarán en el **Capítulo IX - Plan de administración y RRHH.**

6.6 Procesos

Hay diferentes procesos que tomar en cuenta dentro del marketing mix para ofrecer la mejor experiencia a los usuarios. Se considera tanto el camino de los usuarios en la aplicación, como los diferentes procesos que permitirán proponer una calidad óptima para el servicio. A continuación, se analizan estos procesos:

- Proceso del usuario profesional en la aplicación

Este proceso está detallado en el **Capítulo VII - Plan de operaciones** y ha sido diseñado en base al Journey Map del Socio y a las expectativas expresadas por los diferentes profesionales de deporte entregados durante la investigación de mercado.

Este proceso se basa en cuatro pasos principales: contratar una alianza con los administradores de la aplicación, crear la cuenta profesional en la app, ingresar los datos

de disponibilidad, la descripción de la instalación y las fotos, y por fin gestionar las reservaciones.

- Proceso del usuario deportista en la aplicación

Este proceso está detallado también en el **Capítulo VII - Plan de operaciones** y ha sido diseñado en base al Journey Map del deportista y a las informaciones recogidas en las investigaciones cualitativas y cuantitativas de mercado. El proceso del usuario trata de seguir las mejores condiciones de ergonomía y de facilidad para que el cliente se apropie a la aplicación desde su primera utilización.

Se base en siete pasos principales: crear su cuenta personal, crear su perfil deportista ingresando sus datos (los deportes practicados, su ubicación, su descripción, sus preferencias etc.), buscar compañeros de deporte, chatear con otros deportistas, encontrar su instalación deportiva según su ubicación y el deporte pedido, reservar y pagar.

- Proceso de selección y de implementación de los locales deportivos

La elección de los locales deportivos representa una parte clave del desarrollo del modelo de negocio. Se necesitan locales en diferentes lugares de Lima, capaces de volverse embajadores de la marca Athletes, vinculando la imagen de marca con calidad y que satisfagan completamente la demanda de los deportistas.

Primero se desarrollará una carta con normativas precisas de lo esperado de ellos. Cualquier instalación que no corresponde a esta carta no podrá integrar la aplicación. Segundo, se listarán todas las instalaciones en las diferentes zonas de Lima con todos los datos útiles: ubicación, correo electrónico, teléfono, notas en Google si se encuentran.

Luego los comerciales del negocio les contactarán, para presentarles el proyecto y para mostrarles cuales serían los beneficios para ellos de trabajar con esta aplicación. Al mismo tiempo se identificarán las instalaciones con el mejor potencial.

De los resultados de esa fase comercial, solamente los locales deportivos que cumplen con todos los requisitos de la carta serán guardados y podrán firmar el contrato. Cabe mencionar que después de algunos meses o años de operación, será probablemente

más frecuente recibir solicitudes de alianzas por parte de los socios que por parte de Athletes, gracias a un “awareness” mucho más alto que al inicio.

Por otro lado, una vez la aplicación en línea, los deportistas también tendrán la oportunidad de calificar a las instalaciones deportivas. Este proceso de nota por los usuarios permitirá a los administradores siempre guardar el control y reaccionar rápidamente en el caso de que salga una mala nota.

- Proceso de desarrollo de la aplicación

Para ofrecer una buena experiencia a los usuarios, hace falta desarrollar una aplicación ergonómica, intuitiva y buena. Se explicará todo el proceso de cumplimiento de esas expectativas dentro del **Capítulo VIII - Plan tecnológico**.

- Proceso de atención al cliente

El cliente es al centro de todo y hay que satisfacerle en todo momento. Un cliente insatisfecho es una pérdida enorme para la aplicación, que puede tener consecuencias sintomáticas para el futuro (ver el ZMOT en el marco conceptual). Así los usuarios tendrán la posibilidad de contactar el servicio de asistencia al cliente a cualquier hora dentro de los horarios disponibles de los locales, tanto por teléfono como por correo o a través de las redes sociales. Dado que la atención al cliente es una parte clave del proceso de venta, un puesto para la asistencia al cliente será tomado en cuenta en el **Capítulo IX - Plan de administración RRHH**.

- Proceso de seguimiento de los usuarios y de los socios

Para ofrecer una experiencia satisfactoria a todos los usuarios, se necesitan personas consideradas “de calidad”, es decir, desde el lado de las instalaciones, como se mencionó antes, los mejores socios en términos tanto de calidad del servicio ofrecido como del servicio al cliente, y del lado de los deportistas, personas respetuosas en todo sentido.

Para los locales, ya existe un proceso establecido para guardar el control, pero para los deportistas es una tarea más complicada. Así una solución es un sistema de nota de doble sentido como lo hace Uber, por ejemplo, donde los deportistas calificarán a los locales según diferentes criterios y recíprocamente. Este proceso permitirá a los

administradores guardar el control, asegurar los usuarios cuando deciden aceptar o no una reserva con un compañero y reaccionar rápidamente en caso de que salgan malas notas para resolver los problemas. Cabe mencionar que, en realidad, se trata de un sistema de nota de triple sentido (ver el punto 6.7).

- **Proceso de evaluación de los resultados de la aplicación**

Cada semana, evaluar los diferentes KPI con Google analíticas (usuarios, sesiones, churn, trafico directo/indirecto, conversiones) e implementar acciones en función de los resultados.

6.7 Presencia física

Uno de los principales problemas en la venta de servicios es que, a diferencia de los productos, estos son intangibles. Algunos consumidores pueden ser resistentes para comprar algo que no pueden probar antes. Para afrontar este problema, hace falta establecer sistemas para tranquilizarlos. A continuación, se presentan algunas soluciones que pueden convencer al cliente usar la aplicación con un sentimiento de seguridad.

- Formación de los socios

La única parte visible del negocio será representado por los socios. Tendrán la importante responsabilidad de transmitir la imagen y garantizar un servicio de alta calidad. Con ese fin, hay que asegurarse de que cada estructura sea capaz de cumplir con las expectativas, las cuales serán mencionadas durante las diferentes citas previas a la firma del contrato.

Para eso, hace falta organizar formaciones para cada dueño de cada empresa. La meta de esas formaciones es de transmitir la visión, compartir los valores y explicar el funcionamiento de la aplicación, en caso de que los deportistas tengan preguntas, sobre todo por las personas interesadas, las cuales representan potenciales clientes. Al firmar el contrato, el dueño de la empresa deportista se compromete a formar a cada miembro de su personal (vendedores, profesores).

- Sistema de notas a triple sentido

Una gran duda de las aplicaciones de encuentro es: “¿Como puedo confiar en personas que no conozco?”.

Así, es muy importante garantizar seguridad y confianza para los clientes, tanto los deportistas, como los socios. Por eso, una alternativa exitosa puede ser la implementación de un sistema de notas a triple sentido, esquematizado en el **Anexo 34. Sistema de notas a triple sentido**. Al ser un *marketplace*, esta aplicación pone en contacto a personas que no se conocen y luego las llevan a los diferentes locales disponibles, lo que representa un riesgo entre las personas y entre ellas y los locales deportivos. Para reducir al máximo este riesgo, los usuarios tendrán la oportunidad de dar una nota a los demás y, en caso lo desean, dejar un comentario. Este proceso de evaluación es detallado en el **Capítulo VII. Plan de Operaciones**.

- Asistencia en línea

Por último, la aplicación ofrecerá a sus clientes un sistema de asistencia en línea, la cual será operativa dentro de una franja horaria bien definida. Empezará en la primera hora de la reserva y se acabará en la última hora de reserva. Esta asistencia en línea será disponible en todos los medios en los cuales la marca será presente. Es decir que el usuario podrá contactarla por diferentes canales (teléfono, correo electrónico, WhatsApp y las redes sociales – Facebook, Instagram y Twitter).

6.8 Productividad

Uno de los objetivos principales de la aplicación es ser productiva y garantizar la mejor calidad posible a los usuarios, tanto los deportistas como los dueños de las instalaciones.

Plan para mejorar la productividad de los deportistas:

- Se buscará reducir a lo máximo el número de etapas a lo largo del proceso de reserva
- Cada etapa del proceso tendrá que ser lo más simple y entendible posible
- Se guardará en memoria cada transacción realizada, permitiendo hablar de nuevo rápidamente con un deportista de confianza

- El deportista tendrá la posibilidad de manejar su histórico de transacción
- Posibilidad de ver su progresión de manera simple, con los retos validados y en proceso, tomar conocimiento de los premios a lograr y beneficiar de ellos
- Ofrecerá al usuario la posibilidad de calificar las experiencias
- Posibilidad de acceder a un “tuto” para explicar las opciones que propone la aplicación
- Se desarrollará una opción de “recomendaciones”, para compartir ideas de mejora de la aplicación. Así los usuarios se vuelven actores de la evolución de la marca.

Plan para mejorar la productividad de los socios:

- Se desarrollará un sistema de reserva y agenda a tiempo real
- Se les ofrecerá la posibilidad de guardar un recibo en PDF de cada transacción
- Tendrán también la oportunidad de calificar la experiencia
- Al inscribirse, todos los datos del perfil previamente vistos a la firma del contrato ya estarán instalados en la aplicación
- Posibilidad de acceder a un “tuto” para explicar las opciones que propone la aplicación
- Se desarrollará una opción de “recomendaciones” para compartir ideas de mejora de la aplicación. Así los usuarios se vuelven actores de la evolución de la marca.

Plan para mejorar la productividad de la aplicación:

- Analizar de manera semanal el número de sesiones en la aplicación (% socios y % usuarios)
- Analizar de manera semanal el número de usuario y socios s activos y la parte del tráfico que representan que representan
- Analizar el número medio de páginas visitadas por sesión
- Analizar el tiempo medio de las sesiones
- Analizar la evolución de la tasa de conversión
- Crear un histórico de estos KPI con una suscripción a Google Analíticas para medir la evolución de la aplicación

7 Funnel de ventas

El Funnel de ventas, llamado también embudo de ventas, es un concepto de marketing enfocado en los clientes. Este concepto representa todos los pasos del cliente dentro del proceso de compra, de su primer contacto con la empresa al momento de finalizar la compra.

Este modelo se ilustra con la imagen de un embudo usado en laboratorios o en cocina, por ejemplo. Tiene dos orificios, uno grande arriba y uno muy pequeño abajo. A medida que el material baja dentro del embudo, el espacio se vuelve más estrecho para filtrar y guardar lo que realmente se necesita. Sucede exactamente lo mismo con el embudo de ventas, cuyo material está representado por todos los potenciales clientes de la empresa. Se trata de captar lo más clientes potenciales para luego convertirlos en compradores.

El Funnel de ventas se divide principalmente en tres grandes partes:

- El TOFU (Top of the Funnel)

En el TOFU, el concepto es atraer a lo máximo de personas que tienen más o menos el perfil del cliente ideal. En ese momento del proceso el visitante aún no conoce la empresa y no necesariamente tiene una necesidad a corto plazo. Todo lo que se sabe en esta fase del Funnel Marketing es que el visitante se encuentra con un problema para el que la empresa tiene potencialmente una solución.

- El MOFU (Middle of the Funnel)

En el MOFU, el visitante se ha convertido en un contacto. Se ha comprometido con la empresa, dejando datos de contacto y algunas informaciones claves. En este punto, se puede verificar si el contacto está calificado, si está maduro y si tiene una necesidad a corto o largo plazo.

- El BOFU (Bottom of the Funnel)

En el BOFU, los contactos han indicado un real interés en la empresa. Coinciden con el perfil de cliente ideal y están cerca de la decisión de compra. Es durante esta última fase del embudo de ventas que se trata de convertir los contactos en clientes.

Dentro de esas tres fases del embudo de ventas, hay diferentes acciones que se necesitan hacer para lograr el objetivo final: convertir los visitantes iniciales en clientes concretos. En el caso del proyecto Athletes se tratará definir cuales son las acciones a realizar, por un lado, contratar a lo máximo de infraestructuras deportivas para que sean presente dentro de la aplicación y, por otro lado, hacer que los deportistas de Lima reservan sus clases o canchas a través de la aplicación.

7.1 Funnel de ventas BtoB

El objetivo del Funnel de ventas acá es convertir lo mas posible de infraestructuras de Lima en socios de Athletes, los cuales serán presente en la aplicación y propondrán sus servicios a la comunidad. Para lograr este objetivo, se preparó diferentes acciones a realizar dentro de los diferentes pasos del embudo.

7.1.1 TOFU BtoB

- Trabajar los “personas”

La idea aquí es definir la lista de características claves que describen el prospecto ideal. Se trata de identificar cuales son las infraestructuras deportivas quienes corresponden a las expectativas de Athletes. Se definió algunos criterios:

- Tienen que ser infraestructuras de fútbol, tenis, surf o vóleybol
- Tienen que estar dentro de la ciudad de Lima
- Tienen que estar oficialmente registradas con respeto al gobierno

- Promover la marca Athletes.

Una vez identificadas las infraestructuras quienes corresponden al prospecto ideal, la idea es atraerles y hacer que se interesan al concepto Athletes. Tienen que entender cual valor añadido tendrán al ser presente en la aplicación. Se decide usar la publicidad en Google Ads y Facebook Ads para lograr captar la atención de las infraestructuras a través de las redes sociales. Se tratará de crear contenido claro y conciso explicando los beneficios de ser presente en la aplicación Athletes, tal como tener una mayor visibilidad en Lima sobre una gran comunidad de deportistas, quien les permitirá llenar

con menos incertidumbre sus disponibilidades, sea canchas de fútbol o clases de surf por ejemplo.

7.1.2 MOFU BtoB

- Generar “Leads”

Una vez interesadas las infraestructuras por el concepto de Athletes, el objetivo es obtener datos y informaciones claves para volverles de “interesados” a “leads”. Un lead es un cliente potencial, quien esta suficientemente interesado en el proyecto para dejar algunos datos importantes con el fin de obtener mas informaciones.

Para generar los leads, acá se decide proponer dentro de las publicidades anteriormente mencionadas un botón “call-to-action”, quien lleva a un formulario en el cual se pide informaciones claves. Se pedirá el correo electrónico, el número de celular, el nombre de la infraestructura, su ubicación y algunas preguntas de las cuales se sacan problemáticas. El formulario tiene que ser conciso y no demasiado largo para que el socio potencial quede interesado en el concepto.

El desafío aquí es convencer a los visitantes y interesados del concepto de que se relacionen con la marca, de dejar sus datos de contacto e información clave que permitirá medir su nivel de calificación y madurez.

7.1.3 BOFU BtoB

- Medir el nivel de calificación y de madurez de los Leads

Antes de confiar los Leads a los comerciales quienes serán encargados de contratar a las infraestructuras, es importante medir a su madurez para ver si están considerados como listos a comprometerse a trabajar con Athletes. Se trata aquí de establecer un sistema de nota permitiendo analizar el nivel de madurez de un cliente potencial. Estará compuesto de 3 tipos de datos quienes permitirán sacar una nota final, la cual será decisiva para saber si el dueño de la infraestructura esta listo a contratar con Athletes. Los 3 tipos de datos son los siguientes:

- Informaciones sociodemográficas
 - Experiencia de la persona en contacto

- Su puesto actual (Dueño o comercial, por ejemplo)
- La zona geográfica de la infraestructura
- Su contacto con los clientes (notas en línea)
- Informaciones sobre la empresa
 - Numero de empleados
 - Su proceso de venta
 - Su sector de actividad
 - Sus ventas en promedio
 - Sus problemáticas
- Comportamiento del consumidor
 - Numero de correos abiertos
 - Tiempo pasado en los correos (se puede medir con herramientas como Google Ads por ejemplo)
 - Tiempo de respuesta entre cada correo

Una vez anotados los Leads, se define que cada uno que tenga una nota superior a 60, suponiendo una nota general sobre 100, será enviado a los comerciales, quienes se encargaran de convertirles en socios.

- **Alimentar la reflexión de los Leads**

Los Leads quienes no tienen una nota suficientemente alta aun pueden ser maduros. Para eso, se necesita convencerles enviándoles contenido con fuerte valor añadido, en función a sus problemáticas, dudas o frenos. Esta etapa corresponde a enviarles correos respondiendo a sus preguntas.

7.2 **Funnel de ventas BtoC**

El objetivo del Funnel de ventas acá es convertir lo mas posible de deportistas habitantes de la ciudad de Lima en usuarios de la aplicación Athletes. Pero mas allá que simplemente descargarla, se desea que la usen de manera regular, reservando o alquilando a través de este medio. Para lograr este objetivo, se preparó diferentes acciones a realizar dentro de los diferentes pasos del embudo de ventas.

7.2.1 TOFU BtoC

- Trabajar los “personas”

La idea aquí es definir la lista de características sociodemográficas y de comportamiento que describen el prospecto ideal para Athletes. Se definió algunos criterios con respecto a la segmentación previamente elaborada:

- Habitantes de Lima
- Edad: Entre 18 y 55 años
- Estudiantes o activos
- Practicante o interesado en los deportes siguientes: fútbol, surf, tenis o/y vóleibol.

- Promover la marca Athletes y llamar la atención del público objetivo

La promoción de la marca para atraer los prospectos fue desarrollada dentro del marketing mix. Para resumir, se tratará de hacer crecer la comunidad alrededor de las redes sociales, de la distribución de folletos en lugares claves de Lima y de la publicidad dirigida al público objetivo a través de Facebook Ads y Google Ads.

7.2.2 MOFU BtoC

Es importante acordarse que el objetivo final del embudo de ventas es que los clientes usen la aplicación, no solamente que la tengan. Es por eso que en el MOFU BtoC, el objetivo es hacer que los visitantes y interesados en la marca descargan la aplicación. Para eso se detallan las acciones previstas:

- Uso del Call-to-action

Dentro de las publicidades, se propondrán botones de “call-to-action”, quienes permitirán a las personas descargar la aplicación, o llenar un formulario o dar “like” a la página Facebook de Athletes por ejemplo, en función de la naturaleza de la publicidad. De los que se volverán seguidores de la marca en las redes sociales, la idea será de tener una estrategia de Community Management con el fin de atraerles y convencerles a descargar la aplicación. De los que llenaron los formularios con sus datos y especialmente sus correos electrónicos, se tratará de mandarles correos

electrónicos con informaciones adicionales y sobretodo con un contenido pertinente quien les incentivará a descargar la aplicación.

- **Retargeting**

Las personas tocadas por las publicidades o quienes forman parte de la comunidad de Athletes estarán sometidos a una estrategia de retargeting. Es decir, para aumentar las posibilidades de descarga, cada persona en contacto con la marca tendrá anuncios creados por Google Ads o Facebook Ads quienes les recordaran los beneficios de usar la aplicación y tenerla en su celular.

7.2.3 *BOFU BtoC*

- **Proponer promociones atractivas**

Como visto en el Marketing Mix, está previsto proponer a los usuarios promociones atractivas, quienes podrán ser disfrutadas cumpliendo con retos dentro de la aplicación. Esos retos tendrán que incentivar al usuario a practicar más y a reservar a través de la aplicación.

- **Remarketing**

El objetivo del remarketing es recordar al usuario de practicar deporte y usar la aplicación. Por eso se decidió programar notificaciones push-up en los celulares con mensajes motivadores, adaptados a la situación. Por ejemplo, los usuarios quienes no usan la aplicación recibirán notificaciones acordándoles las promociones que podrán tener al usarla, los retos que quedan para pasar al nivel superior o las infraestructuras quienes son disponibles en los horarios de disponibilidad del usuario.

- **Uso del emailing**

Los usuarios recibirán correos electrónicos con datos pertinentes para ellos. Tendrán diferentes contenidos tal como promociones interesantes, nuevas infraestructuras disponibles cerca de su ubicación, mensajes personales para ofrecer un regalo por el cumpleaños, por ejemplo.

8 Presupuesto

Para estimar el presupuesto de marketing del año de pre-lanzamiento (año 0) hasta el año cinco, se consideran varios costos, presentados a continuación:

- Facebook Ads (incluyendo una eficiencia en Facebook y Instagram) y Google Ads (incluyendo una eficiencia en Google y YouTube). El funcionamiento y la utilidad de estas herramientas son detalladas en la parte del Marketing Mix - Promoción de este capítulo.

- Impresión de folletos. El costo de distribución es detallado en el **Capítulo IX - Plan de administración y RRHH.**

- Evento de lanzamiento. El presupuesto de este evento es detallado en el **Anexo 30. Presupuesto del evento de lanzamiento.**

- Costo de influencers. Los precios son estimados a partir de los precios disponibles públicamente en el periódico Gestión (Mena, 2018).

- Ofertas promocionales para los usuarios y concursos. En el ámbito de un programa de fidelización de usuarios, se propondrá diferentes ofertas y concursos para los clientes que utilizan más la app.

Para ver con detalle los diferentes costos por año y por actividad, se puede revisar el presupuesto de marketing detallado en el **Anexo 32. Presupuesto de Marketing.**

9 Conclusiones

Después del estudio de los objetivos de la aplicación Athletes - Conectando deportistas, de los diferentes perfiles de los socios y de los usuarios, y por fin de sus necesidades, se concluye que:

- Todas las acciones y procesos del plan de marketing están alineados a las estrategias generales de la empresa, las cuales buscan brindar a los usuarios una experiencia memorable y una innovación constante. Por eso las opiniones de todos los usuarios de la aplicación son esenciales para mejorar continuamente el sistema. Así, se pone a su disposición una asistencia en línea permanente y una atención al cliente irreprensible, basándose en la esencia del proyecto: el intercambio de valor entre los socios, los usuarios y los administradores. La experiencia memorable es solamente posible gracias a la confianza total de todos los usuarios, además en el caso de una

aplicación de encuentro. Así, a través de un sistema de evaluación triple, la aplicación quiere garantizar la seguridad del usuario y su confianza para que su experiencia sea siempre perfecta.

- Este servicio es más que una aplicación de deporte, sino una aplicación social. Así que es esencial destacar este valor añadido para diferenciarse. Ya sea el nombre de la aplicación o el logotipo, ambos contienen la mención “Conectando deportistas”, con el objetivo de hacer entender inmediatamente esta idea a la gente.

- La promoción y publicidad deben enfocarse en la importancia de un modo de vida sana, la oportunidad de encontrar nuevas personas y la facilidad de reservar una cancha o una clase. Deben mostrar al cliente el valor añadido que va a aprovechar de manera diaria gracias a su nueva aplicación. De esta manera, parece que una promoción “próxima” de la vida real del cliente sea exitosa. Por eso, los videos promocionales en las redes sociales son útiles para mostrarle rápidamente las funcionalidades de la app y dar a conocer las ventajas que tendrá el usuario usándola. También, el apoyo de algunos influencers y youtubers es una alternativa interesante para convencer a la gente a través de la confianza que tienen en esas personas. Por último, una promoción más clásica con la distribución de volantes es una opción adicional en el sentido de tocar un público largo y generar el marketing de boca a boca.

- Athletes es una aplicación que propone a los usuarios ponerlos en contacto con diferentes locales deportivos. De esta forma, se debe brindar relevancia al desempeño de los proveedores subcontratados, al igual que al perfil de los clientes finales. Por lo cual es vital incluir en el plan de recursos humanos un proceso de selección de personal y capacitación.

- La fecha de lanzamiento inicialmente prevista tuvo que aplazarse debido a la pandemia que se enfrenta en el mundo. Por eso, la aplicación se lanzará oficialmente en julio de 2021 con una fase de pre-lanzamiento a partir de enero de 2021. Si la coyuntura y las condiciones sanitarias no evolucionan en ese sentido, el lanzamiento se aplazará de nuevo.

Capítulo VII: Plan de Operaciones

1 Introducción

En el presente capítulo, se describen todos los planes operativos que están alineados con el plan estratégico. Primero, se plantea el Cuadro de Mando de las Operaciones, que está directamente vinculado al Cuadro de Mando Integral. Luego se detalla el sistema de valor con los cuatro elementos claves de la propuesta: las alianzas con los socios claves, el proceso de interacción de la plataforma, el segmento que incluye el marketing y la publicidad, y luego el Sistema de Evaluación incluido en la aplicación. Por fin, se presentan los Flujogramas dentro de la Plataforma y la Evaluación de los Riesgos.

2 Objetivos

El objetivo general de este capítulo es describir los procesos operativos internos y externos que permiten brindar una experiencia única a las personas que quieren juntarse para practicar deporte.

Varios objetivos específicos resultan de este objetivo general:

- Detallar los flujogramas operativos que permiten tener una idea muy concreta del funcionamiento interno de la aplicación.
- Analizar todos los elementos externos que interfieren en las estrategias operativas de la aplicación.
- Tener la capacidad de respuesta rápida a cualquier problema operacional, interno como externo.

3 Cuadro de Mando

Tabla 7.1. Cuadro de Mando de Operaciones

Objetivo de Operaciones	Objetivos Específicos	KPI	Metas	Acciones
Garantizar la coordinación en tiempo real de las disponibilidades de los socios	Garantizar que los socios actualicen sus disponibilidades	% de reservas hechas sin problema de mala coordinación de las disponibilidades por parte del socio	98%	Desarrollar una plataforma simple y intuitiva para que los socios no pierdan tiempo y que la actualización de las disponibilidades se haga rápidamente Favorecer la actualización automática entre las plataformas de reservas de los socios y sus espacios en Athletes
	Garantizar la fiabilidad del entorno informático para evitar que un problema de red cause una mala actualización	Número de bugs informáticos	< 1 por mes	Mantener de manera regular la aplicación móvil y la red informática
Garantizar la adecuada atención a las reclamaciones y preguntas de los clientes	Realizar un manual detallado de atención al cliente	% de reclamaciones atendidas de manera satisfactoria	96%	Formar los empleados con el manual de atención y hacer simulaciones regulares para dominar el proceso
	Garantizar una respuesta multicanal a las reclamaciones y preguntas de los clientes (redes sociales, teléfono, mail)	% de reclamaciones y preguntas atendidas	98%	Establecer una presencia continua en las redes sociales (Facebook, Instagram, Twitter) y responder de manera sistemática a las llamadas y emails
Garantizar la fiabilidad de los socios	Establecer evaluaciones de los socios	% de socios evaluados por Athletes	100%	Recolectar las notas y opiniones de los usuarios sobre los socios Hacer verificaciones directas (llamadas o visitas)

Fuente: Elaboración Propia

4 Sistema de Valor

Figura 7.1. Cadena de Valor



Fuente: Elaboración Propia

Figura 7.2. Sistema de Valor

Actividades de Apoyo	Gestión Financiera, Administrativa y Legal			
	Recursos Humanos			
Actividades Principales	Desarrollo y Mantenimiento Tecnológico			
	Estructura de la Empresa			
	Alianzas con los Socios	Desarrollo y Mejora Continua de la Aplicación	Marketing y Publicidad	Sistema de Evaluación e Inteligencia Comercial
	<ul style="list-style-type: none"> - Inicio de las negociaciones (precios propuestos, % de comisión, etc) - Evaluación Física de la Fiabilidad del Proveedor/Socio - Redacción y Firma de un Contrato - Registro Oficial del Socio en la Aplicación --> Creación de un Espacio Pro 	<ul style="list-style-type: none"> - Consulta de los Socios gracias a la Referenciación - Chatear - Reservar y Pagar (en línea con medios de pagos sencillos, o <i>in situ</i>) - Sistema de Evaluación Triple (Socios y Clientes) con comentarios - Acceso Facultativo a una Versión Premium 	<ul style="list-style-type: none"> - Dar a conocer Athletes via Publicidad en Redes Sociales (Facebook, Instagram) - Distribución de Folletos (para el lanzamiento de la aplicación) - Inteligencia Comercial y Análisis de Data con la información recolectada de los clientes 	<ul style="list-style-type: none"> - Asistencia en Línea al Cliente via las Redes Sociales - Evaluación de los Clientes gracias al Sistema de Evaluación Triple, y Advertencias si fuera necesario - Consideración de los Comentarios para el éxito de la Inteligencia Comercial

Fuente: Elaboración Propia

Se tendrán tres interfaces principales: una para los usuarios finales, otra para los socios (los proveedores), y la última para los administradores de Athletes.

4.1 Alianzas con los Socios

Los socios son las instalaciones, locales, clubes, asociaciones o profesores de deporte. Este proceso de alianzas con los Socios incluye las negociaciones, la evaluación y el registro oficial de los socios. Estos últimos pueden haber sido prospectados por los administradores de Athletes o pueden haber expresado directamente su interés. Dentro de las negociaciones, se determinan los precios pagados por el público, el porcentaje de comisión que cobra Athletes sobre la transacción, así como los diferentes términos y modalidades del contrato.

Esas negociaciones se hacen de manera física, en la sede social de Athletes o directamente en el local del socio. Por eso, Athletes disfruta de esas negociaciones para verificar la fiabilidad del socio y la calidad de los lugares o clases en cuestión. Eso contribuye a garantizar una alta calidad de servicio y así asegurar la buena reputación de Athletes.

Después de la evaluación del socio, cuando un acuerdo es obtenido, un contrato es firmado por las dos partes, el Socio y Athletes, y el Socio es oficialmente registrado y referenciado en la Base de Socios de Athletes. A partir de este momento, el Socio tiene acceso a su “Espacio Profesional” en la aplicación, en la interfaz reservada para los socios, y puede ingresar todas las informaciones necesarias que ya no han sido ingresadas por los administradores, como sus disponibilidades, y tiene que actualizarlas de manera continua.

Sin embargo, existen dos alternativas para la gestión de las reservas. El socio puede elegir el sistema de “reserva inmediata”. En este caso, no tiene que validar una reserva, será automáticamente validada ante el usuario. La otra posibilidad es elegir el sistema de “solicitud de reserva”. En este caso, el socio puede acceder a las solicitudes de reserva que los usuarios han realizado para sus servicios, y puede validarlas o rechazarlas, en función de sus disponibilidades efectivas. Gracias a eso, si el socio no tiene los recursos técnicos, financieros o de tiempo para actualizar sus disponibilidades,

puede favorecer la manera “manual” para gestionar sus reservas, sin riesgo de colisión entre dos reservas diferentes.

4.2 Desarrollo y Mejora Continua de la Aplicación

Para poder definir el proceso de interacción con los usuarios, primero se ha investigado los procesos que siguen los usuarios finales de 4 plataformas exitosas actualmente en el Perú (Tinder, Uber, Airbnb y Booking). En el **Anexo 35. Etapas que atraviesan los usuarios en diferentes plataformas**, se encuentra una tabla comparativa con las diferentes etapas que atraviesan los usuarios en estas plataformas. Dentro de estas 4 plataformas/aplicaciones, el modelo de Athletes se basa en las prácticas exitosas siguientes:

- Tinder:
 - El principio de “matches”: el usuario puede elegir los deportistas con quién quiere conectarse. Con Athletes, el principio va más allá porque el algoritmo también toma en cuenta los criterios de tipo y nivel de deporte, y no solo de localización, sexo y edad.
 - Una interfaz intuitiva dedicada a los “chats”, que se parece mucho a las redes sociales comunes.

- Uber:
 - El registro de los medios de pago desde el inicio, al crearse una cuenta personal. Eso permite no perder tiempo ingresar su medio de pago a cada solicitud de viaje.
 - La posibilidad de dividir el pago entre los pasajeros que han compartido el mismo viaje.
 - El sistema de evaluación mutua entre los conductores y los pasajeros.
 - El histórico de los viajes pasados.

- Airbnb:
 - El proceso de verificación de identidad, la necesidad de crearse una cuenta personal con informaciones que son verificadas por el equipo de Athletes. Obviamente, esta verificación está mucho más fuerte para los

socios ya que las infraestructuras y el material son verificados de manera física.

- La posibilidad para el socio de elegir las modalidades de reserva (reserva inmediata o solicitud de reserva) según sus preferencias.
- El sistema de evaluación mutua entre los anfitriones y los clientes.
- La posibilidad de visualizar las opciones por el medio de un mapa, que localiza los diferentes alojamientos que corresponden a los criterios del usuario.
- El histórico de las reservas pasadas y el acceso a las reservas pendientes y confirmadas.

- Booking:

- El principio de la tasa de comisión que recupera Booking en la tarifa de la reserva, en contrapartida de la presencia del hotel en la plataforma.
- El sistema de evaluación de los hoteles según varios criterios (relación calidad-precio, ubicación, instalaciones, etc.).
- La posibilidad de visualizar las opciones por el medio de un mapa que localiza los diferentes hoteles que corresponden a los criterios del usuario.

Después de analizar prácticas exitosas y considerando los hallazgos de la investigación cualitativa, se definieron 5 principales etapas de la evolución del usuario en la aplicación: Consultar, Chatear, Reservar y Pagar, Notar, y Mejorar su experiencia. Cabe mencionar que son más funcionalidades que etapas ya que no se experimentan necesariamente en este orden y, sobre todo, todos los usuarios no van a usar cada etapa, aunque sea el proceso básico y Athletes espera que todas estas 5 etapas sean experimentadas por cada usuario. A continuación, se detalla cada etapa:

Tabla 7.2. Etapas propias del negocio

Etapa	Descripción
Consultar	Es posible consultar directamente una lista de socios (dueños o administradores de infraestructuras, clubes, escuelas de deporte) y los servicios que proponen : alquiler de canchas/material, reserva de clases individuales o colectivas con un profesor, etc
Chatear	La razón de ser de Athletes es la creación de la comunidad deportista más grande de Lima. Por eso, la funcionalidad del Chat es esencial en el modelo operativo. Una persona elige sus deportes favoritos y el nivel correspondiente, y la aplicación le propone automáticamente las personas que tienen perfiles deportivos muy semejantes.
Reservar y Pagar	La reserva puede hacerse directamente después de la consulta de la lista de socios (si el usuario ya sabe con quién practicar) o después del <i>chat</i> (si quiere encontrar compañeros de deporte). Existen dos maneras de pagar. Se puede pagar directamente en el lugar de la práctica de deporte, el pago <i>in situ</i> , y se puede sobre todo pagar directamente en línea, que es la manera más ventajosa. En efecto, si el cliente paga en línea (con tarjeta o PayPal), disfruta en general de un precio más bajo que si paga <i>in situ</i> .
Notar	La calidad y el dinamismo de la comunidad es garantizado por un Sistema de Evaluación Triple. Los deportistas pueden evaluar y notar la calidad de las infraestructuras o de las clases que han asistido. Al revés, los dueños pueden evaluar y notar los clientes, si respetan el material, las infraestructuras, si son puntuales, etc. Por fin, los usuarios pueden evaluarse entre ellos.
Mejorar su Experiencia	A partir de 2022, los clientes podrán pagar una suscripción mensual para acceder a una Versión Premium de la aplicación. Con esta versión, ya no hay publicidad, y los usuarios pueden acceder a funcionalidades adicionales. Tienen acceso, entre otros, a clases virtuales de fitness y un acompañamiento personalizado.

Fuente: Elaboración propia

En la interfaz para los usuarios finales, cada usuario puede registrarse y tener su cuenta personal, desde la cual puede acceder a esas 5 etapas de manera muy intuitiva. Desde su espacio principal, puede acceder a sus reservas pendientes, sus reservas confirmadas, pero también a sus conversaciones (chats) con otras personas, a los parámetros de su cuenta y a las características de su búsqueda (deportes, niveles, etc.). Cuando el usuario está en la etapa de pago, también tiene la posibilidad de compartir el pago de la tarifa con su(s) compañero(s) de deporte. Solo tiene que ingresar el nombre de usuario de su(s) compañero(s) y estos últimos recibirán un mensaje pidiéndoles si confirman compartir la tarifa de una reserva con el primer usuario. Entonces esto permite una gestión financiera muy sencilla entre los deportistas, teniendo en mente el adagio siguiente: “cuentas claras, amistades largas”. Todas esas funcionalidades serán disponibles inmediatamente al lanzamiento de la aplicación.

Sin embargo, hay otras que van a aparecer de manera progresiva. En efecto, el objetivo es aprovechar de los comentarios y opiniones de los clientes durante los primeros meses/años para desarrollar las mejores funcionalidades que cumplen con los deseos de los clientes.

Un proyecto de opción ya está definido: la versión Premium. Con eso el usuario tiene la posibilidad de mejorar su experiencia y acceder a funcionalidades exclusivas, como clases virtuales (ver la **Tabla 7.2. Etapas propias del negocio**)

El equipo de Athletes cuenta con un empleado dedicado al desarrollo y al mantenimiento de la aplicación. Entonces, todas las posibilidades de mejora (emitidas por el equipo, por los usuarios o por los socios) podrán ser aplicadas de manera interna y muy rápida, sin pasar por subcontratación o ayuda externa.

4.3 Marketing y Publicidad

Este proceso incluye todas las actividades relacionadas a la estrategia de posicionamiento de la marca, que permitan captar más usuarios. Este proceso se detalla en su totalidad en el **Capítulo VI: Plan de Marketing**.

4.4 Sistema de Evaluación e Inteligencia Comercial

Un elemento esencial del proyecto Athletes es su Sistema de Evaluación Triple. Primero, este sistema permite a los usuarios evaluar los socios. Eso confirma la primera evaluación hecha por los administradores de Athletes. Si la calidad de los locales deportivos, o las competencias de un profesor, por ejemplo, no corresponden a los estándares de Athletes, eso puede conducir al retiro de un socio de la aplicación. Del otro lado, este Sistema de Evaluación Triple permite a los socios evaluar a los clientes que usaron sus servicios. Se trata de evaluar el respeto de las infraestructuras y del material, así como la puntualidad, la cortesía, etc. Por fin, los usuarios son invitados a evaluarse entre ellos. El nivel de deporte no puede ser un criterio de evaluación. Los usuarios tienen que evaluar cosas básicas como la puntualidad, la cortesía, y la calidad del momento compartido juntos. Por lo tanto, cada usuario y cada socio tiene una nota (una puntuación de 5) que aparece en su perfil y eso permite garantizar la calidad y la dinámica de la comunidad Athletes.

Además, los usuarios y socios pueden expresar sus opiniones sobre la aplicación gracias a las redes sociales de Athletes. Pueden dejar comentarios con los puntos positivos y negativos, pueden dar sus consejos y recomendaciones para la mejora de la aplicación. Gracias a toda la información recolectada de esos comentarios, se puede realizar muchos análisis e implementar un verdadero trabajo de inteligencia comercial.

Según el (Instituto TDWI) , los datos recolectados permitirán en efecto poner en marcha nuevas acciones que toman en cuenta las opiniones de los clientes, para mejorar su experiencia y garantizar su fidelidad.

5 Flujogramas dentro de la Plataforma

Para visualizar mejor los diferentes procesos operativos, dos flujogramas han sido realizados. El **Anexo 37. Flujograma del Proceso de Registro de los Socios** explica en detalle el proceso de registro de los socios, del primer contacto con Athletes hasta la primera reserva vía la aplicación. El **Anexo 38. Flujograma del proceso de interacción con el usuario final** se enfoca en el proceso de interacción con el usuario final, es decir la trayectoria que sigue el usuario cuando está usando la aplicación. Se puede leer y entender de manera correcta esos flujogramas gracias al **Anexo 36. Leyenda de los Flujogramas.**

6 Evaluación de Riesgos

Tabla 7.3. Análisis de Riesgos

Evento	Probabilidad	Impacto	Nivel de riesgo
El socio no actualiza correctamente sus disponibilidades y un usuario finalmente no puede practicar	2	3	6
El usuario no se presenta a su cita con el socio, sin cancelar previamente	2	2	4
El usuario tiene un accidente físico grave (fractura, esguince, etc) durante la practica en el lugar del socio	2	2	4
La aplicación es objeto de problemas informáticos/técnicos	1	3	3
Algun socio se presenta en condiciones inadecuadas (ebriedad, etc) o propone infraestructuras de mala calidad (material deteriorado, canchas mal mantenidas, etc)	1	3	3
El socio decide anular el contrato por falta de nuevos clientes o otras razones	1	3	3
Dos personas que practican juntos finalmente no se llevan bien	1	2	2

Fuente: Elaboración Propia

- **El socio no actualiza correctamente sus disponibilidades y un usuario finalmente no puede practicar (nivel de riesgo 6)**

El objetivo es exhortar los socios a sincronizar las plataformas de reserva, es decir garantizar que la evolución de disponibilidades en la plataforma de origen del socio, si tiene una, impacta directamente las disponibilidades que aparecen en la aplicación. Ese

sistema se aplica particularmente a los clubes o gerentes de locales deportivas que ya tienen un sistema de reserva establecido y efectivo. Para ellos, Athletes va a desarrollar una técnica que permitirá la sincronización automática de las plataformas cuando una persona reserva o cancela un horario, sea en la aplicación o directamente ante el socio. Para los otros socios, que no tienen este tipo de plataforma de reserva ya desarrollada, y que actualizan sus disponibilidades de manera manual, Athletes hará un seguimiento personalizado. En efecto, Athletes recordará sistemáticamente a los socios las necesidades de sincronizar las disponibilidades, y también se instaurará un sistema de advertencias, si fuera necesario. Además, si los socios no están seguros de poder actualizar las disponibilidades de manera muy rápida, pueden elegir la opción de validar una reserva en Athletes. Es decir, si un usuario reserva una cancha o una clase, tiene que esperar por la validación del socio, que dependerá entonces de las disponibilidades efectivas del socio.

- **El usuario no se presenta a su cita con el socio, sin cancelar previamente (nivel de riesgo 4)**

Para evitar este problema, se implementará un sistema de cancelación fácil. El usuario solo tiene que acceder a su espacio “Mis Reservas” y hacer clic en “Cancelar”. De esta manera va a acceder a un mensaje de confirmación que le recuerda los potenciales costos de la cancelación. El sistema de cancelación se detalla como eso:

- Cancelación más de 12 horas antes del horario previsto: reembolso completo del precio de la reserva.
- Cancelación menos de 12 horas antes del horario previsto: reembolso del 50% del precio de la reserva.
- Si no hay cancelación antes del horario previsto: Ningún reembolso.

- **El usuario tiene un accidente físico grave (fractura, esguince, etc.) durante la práctica en el lugar del socio (nivel de riesgo 4)**

Cuando el usuario crea su cuenta en Athletes, tiene que aceptar algunas condiciones y modalidades y dentro de ellas, habrá una cláusula que estipula que Athletes no es responsable para los potenciales accidentes físicos que ocurren en el lugar del socio o en el contexto de la práctica con Athletes. No obstante, Athletes quiere mitigar ese

riesgo y quiere garantizar a sus usuarios una experiencia segura. Por eso, cuando Athletes verifica las instalaciones o el material del socio al momento de evaluarlo, se asegura de que las normas de seguridad son respetadas, y que el usuario podrá practicar en las mejores condiciones.

- **La aplicación es objeto de problemas informáticos/técnicos (nivel de riesgo 3)**

El equipo de Athletes cuenta con un empleado especialista en el desarrollo de aplicaciones móviles. Siendo la persona que desarrolla la aplicación, no tendrá problemas para arreglar todos los problemas directamente vinculados con el funcionamiento de la app. También será muy reactivo para hacer modificaciones funcionales o estéticas si eso es necesario. El uso de Athletes siendo vía una aplicación, la probabilidad de que un problema mayor en la red viene directamente de Athletes es muy débil, pero, de todas maneras, la aplicación es diseñada de manera a mitigar al máximo el riesgo de problemas informáticos o técnicos. Y como ha sido explicado previamente, tener un empleado especialista de esos temas dentro del equipo de Athletes impide un tiempo de reacción a esos problemas muy largo si la aplicación y su mantenimiento hubieran sido gestionados por una agencia o por un desarrollador externo.

- **Algún socio se presenta en condiciones inadecuadas (ebriedad, etc.) o propone locales de mala calidad (material deteriorado, canchas mal mantenidas, etc.) (nivel de riesgo 3)**

El contrato indicará las condiciones correctas, tanto de presentación como de nivel de calidad de los locales que deben tener los socios en la recepción de los usuarios de Athletes. Sin embargo, si a pesar de las previsiones tomadas, ocurriese un caso como el descrito, y si un usuario se queja de estos problemas, Athletes inmediatamente solicitará la cancelación o la suspensión del contrato con el socio.

- **El socio decide anular el contrato por falta de nuevos clientes u otras razones (nivel de riesgo 3)**

En el contrato entre Athletes y el socio, no hay cifras que estipulan el número o porcentaje de nuevos clientes que el socio puede esperar gracias a Athletes. Ambas partes son ganadoras en el contrato. Por eso, el riesgo que el socio anula el contrato por falta de nuevos clientes no es tan alta. Sin embargo, Athletes siempre trabajará para satisfacer los socios y entonces para optimizar las posibilidades de reservas entre los usuarios y socios, y mitigar ese riesgo. En cuanto a la anulación del contrato por otras razones, es un evento que puede ocurrir. En efecto, hay muchas razones como la falta de recursos financieros, la enfermedad o muerte de un dueño, y muchas otras, que pueden acarrear el cierre del negocio del socio. Athletes no puede impedir eso sino por favorecer el éxito del socio (en el caso de falta de recursos financieros).

- **Dos personas que practican juntos finalmente no se llevan bien (nivel de riesgo 2)**

Este riesgo obviamente existe porque todo el mundo no se puede llevar bien. Pero la aplicación de Athletes es diseñada para favorecer los intercambios entre las personas. El chat permite a la gente conocerse más antes de encontrarse y los criterios como los deportes preferidos favorecen los temas de discusión y la buena relación. Sin embargo, si finalmente la relación entre las dos personas es muy difícil al momento de verse, no es un problema de largo plazo para el usuario y Athletes ya que la comunidad de Athletes será cada vez más grande, y por eso la probabilidad de encontrar personas con una buena concordia deportista y relacional es muy alta.

7 Conclusiones

- Existen 4 actividades principales realizadas por el equipo de Athletes: las alianzas con los Socios, el Desarrollo y Mejora Continua de la aplicación, las misiones de Marketing y Publicidad, y por fin la gestión del Sistema de Evaluación y la Inteligencia Comercial.
- El funcionamiento de Athletes se ha diseñado sobre la base del análisis de las mejores prácticas en el ámbito de las aplicaciones móviles que relacionan a los profesionales y a los particulares, así como a los particulares entre sí, y que operan en Lima.

- Existen 5 funcionalidades principales en la aplicación Athletes, que se llaman también etapas, aunque en realidad no se hagan necesariamente en esa orden y no sean experimentadas por cada usuario. Son las siguientes: Consultar, Chatear, Reservar y Pagar, Calificar, y Mejorar su Experiencia.
- Todo el ecosistema de Athletes regido por el principio de evaluación continua. Los socios, antes de la firma de contratos, son evaluados por Athletes y siguen siendo evaluados durante todo el plazo de la colaboración. También son evaluados por los usuarios que califican la calidad de recepción, de las infraestructuras, del material o de la pedagogía, dependiendo del caso. Además, los usuarios son evaluados por los socios, pero también entre ellos, y el equipo de Athletes verifica de manera regular las notas y comentarios, y toma las decisiones adecuadas, si fuera necesario. Por fin, el modelo de negocio a sí mismo es evaluado porque el equipo de Athletes cuenta con una fuerte capacidad de inteligencia comercial y quiere mejorar continuamente la aplicación y el funcionamiento del negocio con las recomendaciones de los usuarios y socios.

Capítulo VIII: Plan de sistemas y tecnología de la información

1 Introducción

Este capítulo empezará definiendo el pliego de condiciones con las necesidades y funcionalidades de la aplicación. Además, se mostrará cómo se incluirán las herramientas necesarias para el consumidor final, que se mejorarán con el tiempo, y que permitirán crear un valor agregado y fuentes de ingresos paralelos.

Luego, se definirán las características de la aplicación, donde se definen el tipo de aplicación, la arquitectura de la aplicación y el funcionamiento de la aplicación.

Asimismo, se explicará el proceso para el desarrollo de la plataforma, lo cual permite comprender y monitorear cada etapa, para realizar los ajustes necesarios antes del lanzamiento. Finalmente, se presentará el presupuesto para las diferentes actividades y fases.

2 Objetivos

- Establecer las características de la aplicación.
- Definir la tecnología a utilizar, la cual no sólo permite una experiencia memorable, sino también un desarrollo ágil, una flexibilidad para realizar futuras adaptaciones y ahorro en costos.
- Establecer las fases de desarrollo que permiten operar, desde un principio, con las herramientas esperadas por los usuarios, y a la vez, una flexibilidad para incluir los resultados, en campo, en siguientes desarrollos.
- Determinar los pasos a seguir para el desarrollo de la aplicación.

3 Descripción funcional y técnica

3.1 Detalles técnicos de la aplicación:

- **Plataformas de presencia deseadas:** iOS y Android
- **Equipos propuestos:** Móvil y tabletas
- **Modelo económico de la aplicación:**
 - Aplicación gratuita

- Posibilidad de tener una suscripción
- Presencia de publicidad en la app
- **Obligaciones de seguridad** para la protección de los datos y por la presencia de un pago disponible directamente en la aplicación
- **Especificidades:**
 - Una conexión a internet es indispensable para utilizar la aplicación, no se propondrá un modo sin conexión
 - La solución de alojamiento será en AWS (Amazon Web Services)

3.2 Funcionalidades de la aplicación

- Funcionalidades de identificación
 - Podrán identificarse creando una cuenta o identificarse gracias a una cuenta Google.
- Funcionalidades de comunicación
 - Acceso a un chat para comunicar con otros usuarios.
 - Acceso a una plataforma para las reservaciones de canchas.
 - Conexión con personas que cumplen con las características deseadas.
- Funcionalidades de organización
 - Cada usuario tendrá una agenda con la planificación de sus reservaciones y el nombre del o de los usuarios con quién se alquila la cancha o la lección.
- Otras funcionalidades:
 - Notificaciones Push: el usuario recibirá diferentes notificaciones como cuando recibe un mensaje, para recordar que tiene una reserva o cuando la app cuenta con un nuevo partnership para practicar deporte, por ejemplo.
 - Pantallas personalizadas: cada usuario tendrá su propia pantalla con los detalles de su actividad en la plataforma. Si tienen la versión Premium de la aplicación, podrán tener en su pantalla personal un seguimiento personalizado.
 - Videos: Las personas con la versión Premium podrán acceder a videos de entrenamiento con entrenadores profesionales.

User experience y atributos: El mayor objetivo de la aplicación es ofrecer un servicio de calidad con herramientas eficientes para permitir al usuario tener una experiencia sencilla y memorable.

Por eso, es importante tener los siguientes atributos:

- **Simplicidad:** La aplicación debe ser muy fácil de utilizar y muy intuitiva para los usuarios. Por eso, se realizarán diferentes prototipos para testear diferentes diseños y elegir el que más se adapta a la aplicación. La fase de pre-lanzamiento permitirá validar el diseño.
- **Interacción amigo-friendly:** Algo indispensable para hacer una aplicación atractiva es tener dinamismo en la aplicación, es decir no demorar mucho en usarla. Por eso, se realizarán pruebas regulares para saber si los botones, los gráficos, las respuestas y textos son adecuados y responden al criterio de dinamismo. Para permitir eso, es importante buscar y probar de manera constante diferentes recursos para lograr una experiencia de calidad.
- **Responsiva:** Es importante tomar en cuenta que la aplicación puede ser disponible en móvil y Tablet. En efecto, se debe velar una visualización óptima desde los dos dispositivos.

4 Características de la aplicación

4.1 Tipo de aplicación

En el **Anexo 39. Tipo de aplicación** se detalla el análisis de los tipos de aplicaciones existentes para definir el que mejor corresponde a la aplicación Athletes.

Tomando en cuenta la descripción funcional y técnica de la aplicación, se decidió desarrollar una aplicación híbrida. En efecto, dos elementos indispensables para la aplicación son:

- La disponibilidad en la mayoría de las plataformas.
- La experiencia de uso increíble.

Esos dos objetivos se encuentran en las funcionalidades propuestas por la creación de una aplicación híbrida.

4.2 Arquitectura de la aplicación

Existen dos tipos de arquitectura de aplicación (como detallado en el **Anexo 40. Arquitectura de aplicación**)

En el caso de la aplicación Athletes, la mayor parte de los elementos componentes de la app se encontrará en la nube. Por eso se eligió el servicio Amazon Web Services (AWS) que permite construir y ejecutar la app, sin tener juntos al administrador y al ejecutor. A su vez este tipo de desarrollo es de mayor calidad, confiabilidad y menos costoso.

La **Figura 8.1** presenta la lógica de la arquitectura elegida para la aplicación.

Figura 8.1. Arquitectura de las capas de la aplicación “Athletes”



Fuente: Elaboración propia

Datos

La app debe permitir almacenar datos en la nube asociados con los usuarios. De este modo se puede realizar actualizaciones sincronizadas en los usuarios que poseen la aplicación. Además, esta plataforma permite aprovechar los sensores disponibles para enriquecer la experiencia de los usuarios.

Lógica de aplicación

La aplicación necesita interactuar con servicios externos vía Internet. Por ello y debido a la constante evolución de las redes y dispositivos, es frecuente la existencia de un frontend y un backend.

4.3 Proceso de desarrollo de la aplicación

El desarrollo de la aplicación depende mucho de las fases de entendimiento del cerebro humano. En efecto, el funcionamiento de la aplicación depende totalmente de la percepción de los clientes y así, es importante adaptar el desarrollo de la aplicación a su cliente. Mauricio Estrella, Diseñador Líder de IDEO China, citado en la revista digital Colombiadigital.net (Estrella, 2014) indica que el cerebro humano tiene tres fases de entendimiento. Las fases siguientes deben considerarse para lograr una experiencia única:

- **Fase emocional:** reconocimiento por parte de nuestro cerebro de las figuras, imágenes y colores que pongamos en nuestra pantalla.
- **Fase de identificación:** el cerebro intuye para que sirve cada parte de la pantalla y le asigna una posible funcionalidad de acuerdo con lo que observa.
- **Fase de ejecución:** el usuario procede a interactuar con los elementos de la interfaz.

Gracias a esas fases, se pudieron determinar cada etapa que deberá supervisarse en el proceso de desarrollo de la plataforma: Diseño y maquetación, Desarrollo de backend, Desarrollo de frontend, Prueba de vacío y Lanzamiento.

4.3.1 *Diseño y maquetación*

El primero que hacer es diseñar la estructura de la aplicación, es decir definir las diferentes secciones de la aplicación con los contenidos escritos, los títulos, los botones, los menús, los chats, las imágenes y los videos Al diseñar todas esas partes, hace falta considerar que la experiencia del usuario debe ser sencilla y rápida.

Después de una fase de diseño de la aplicación a mano para definir la estructura que se puede desarrollar, se procede a realizar un **WIREFRAME**. Un WIREFRAME (maquetación), se define como una guía visual que representa el esqueleto o estructura visual de la aplicación. El WIREFRAME esquematiza el diseño de página u ordenamiento del contenido, incluyendo elementos de la interfaz y sistemas de navegación, y cómo funcionan en conjunto.

La etapa siguiente corresponde en la elaboración del **MOCKUP**. El **MOCKUP** corresponde a la maqueta del modelo. La idea es que el **MOCKUP** muestra el trayecto de navegación en la aplicación. Se iniciará con un tipo clásico de mediana fidelidad y será la referencia sobre la cual el desarrollador se basará para crear el **PROTOTIPO**. Existen diferentes herramientas de mockup que se pueden utilizar, por las posibilidades ofertas y por la facilidad de uso se eligió el logicial Invisionapp.

El **PROTOTIPO** permitirá tener una idea muy realista del proyecto final y sobre todo probar las funcionalidades de la aplicación Athletes. Se define también como el **MOCKUP** dinámico y permite ciertas interacciones básicas de navegación.

Finalmente, sobre el testeado que se realice al prototipo, se procederá con el desarrollo de la aplicación. La fase de la maquetación es sumamente importante y no debe saltarse, seguir la maqueta como referencia durante el desarrollo de la página asegura que la armonía del contenido y visualización esté garantizada.

4.3.2 Desarrollo de backend

El backend de una aplicación se define como la parte de la aplicación que le permite funcionar pero que no puede ser accesible al usuario final. Esa parte permite conseguir la funcionalidad de todas las partes de la plataforma a través de la programación en código fuente de estas funcionalidades. El desarrollo del backend permite tener mejores opciones de funcionamiento en la aplicación. Su éxito depende principalmente de su velocidad de respuesta.

El backend gestionará varias interacciones que son:

- API (vínculo con las soluciones externas): la aplicación debe conectarse con varias soluciones externas como una solución de pago y el cloud para almacenar todos los datos.
- Notificaciones por mails y mensajes: la aplicación permite recibir un email automático a la inscripción, pero también mensajes para confirmar una reserva o la disponibilidad de otro usuario.

AWS incluye la plataforma AWS Amplify que permite desarrollar el backend. En efecto, Amplify es la única plataforma que le entrega un flujo de trabajo de desarrollo

completo tanto para frontend como para backend. Así, el desarrollo se hará directamente en esa plataforma elegida.

4.3.3 Desarrollo de frontend

El Frontend es la parte de la aplicación que interactúa con los usuarios. Es por eso que se dice que está del lado del cliente. Es decir, que esta parte consiste en la realización de la parte visual de la plataforma: diseño o arte que el usuario final verá al ingresar la aplicación. En la aplicación Athletes existirán dos interfaces frontend:

- El Frontend del cliente
- El Frontend del socio

En la etapa de desarrollo del frontend es muy importante cuidar con mantener la estética y la armonía de los colores y del trayecto de navegación del usuario (el “User Case”) que se detalla más adelante con los flujogramas del proceso de funcionamiento de la aplicación.

Además, es importante presentar el lado sencillo y profesional de la aplicación. Para desarrollar el frontend se pueden utilizar los lenguajes:

- **HTML** que permite organizar la aplicación y ordenar la estructura desde el título hasta el pie de página.
- **CSS** que permite crear el estilo de la página: ordenar las palabras (con un diagrama correcto y estructurado) y hacer una presentación agradable para el usuario.
- **JAVASCRIPT** que permite la interacción entre el usuario y la aplicación, por ejemplo, para el chat con los otros usuarios.

Como para el backend, la plataforma AWS Amplify permite desarrollar el frontend y contiene los lenguajes anteriormente explicados.

4.3.4 Prueba de vacío

La prueba de vacío permitirá verificar el buen funcionamiento de la aplicación, verificar que todas las secciones de la aplicación son bien vinculadas y corregir los potenciales errores presentes previo al lanzamiento de la aplicación. En esa etapa las verificaciones corresponden tanto a la forma de la aplicación como a la velocidad. Es

importante también verificar que la funcionalidad de la aplicación se mantenga desde todos los celulares y tabletas (que sea App Store o Google Play).

Esta prueba de vacío será ejecutada dando seguimiento a la experiencia de 50 referidos a quienes se mandará el enlace de acceso a la aplicación durante la fase de pre-lanzamiento en enero de 2021.

Además de lo desarrollado abajo a propósito de la fase de pre-lanzamiento, las pruebas de vacío permitirán evaluar lo siguiente:

- **Prueba de funcionalidad:** Confirmar que el sistema “funciona como debe funcionar”. Significa que el sistema cumpla con las especificaciones definidas con el socio y con las promesas hechas al cliente. Se verificarán cada una de las especificaciones.
- **Prueba de usabilidad:** Dentro de los 50 referidos, se considerarán dos tipos de personas:
 - o Potenciales socios: los proveedores de servicios para cada deporte
 - o Clientes finales: estos tienen el perfil del mercado objetivo definido antes.

A partir de esos dos tipos de referidos, se podrá evaluar si pueden navegar fácilmente en la aplicación, si la usan fácilmente, si encuentran lo que esperan en cada página y si es fácil conectarse y entrar y salir de la aplicación. Para permitir evaluar esos puntos se creará un cuestionario para ser respondido uno a uno con breves preguntas para evaluar la usabilidad.

- **Prueba de compatibilidad:** Se probará si el acceso a la plataforma puede realizarse desde teléfonos celulares (Google Play o App Store) y tabletas.
- **Prueba de rendimiento:** Se probará la funcionalidad, estabilidad y capacidad de respuesta del sistema ante una carga determinada de accesos, se procederá a evaluar si se mantienen todas las funcionalidades en el momento de ingreso de una mayor parte de los referidos al mismo tiempo (35 personas), esto se conoce como “prueba de estrés”.

4.3.5 Lanzamiento

El plan de lanzamiento de la aplicación se detalla en el **Capítulo VI - Plan de Marketing** para lograr un lanzamiento de impacto gracias a la llegada en redes sociales, el apoyo de influencers, etc. El objetivo de este plan de lanzamiento es garantizar el awareness esperado. Durante el periodo de lanzamiento, cabe precisar que el especialista en diseño de aplicación quedará muy presente para soportar posibles errores que puedan presentarse. Pero, normalmente no deberían ocurrir errores puesto que los pasos previos previenen cualquier problema.

4.4 Funcionamiento de la aplicación

Como se ve en el **Capítulo VII - Plan de operaciones**, la aplicación tiene una interfaz para los socios, y una interfaz para los usuarios finales.

Funcionamiento de la aplicación por parte de los socios de Athletes.

El socio ingresa a la aplicación por el espacio profesional de la aplicación. Como se ve en el plan de operaciones de la aplicación, el profesional ya tiene su usuario y su clave porque fue creado por los administradores de la aplicación después de firmar el contrato.

Luego, aparece el perfil profesional del socio y tiene diferentes opciones en función de lo que quiere hacer en la aplicación:

- 1) Puede clicar en la ventana “Mis disponibilidades” para entrar las disponibilidades de sus canchas/clases, agregar algunas o retirar algunas. Eso puede hacerse de manera manual o automática (vinculación con su propia plataforma de reserva).
- 2) Puede clicar en la ventana “Mis reservaciones” donde encontrará un resumen de las diferentes reservaciones de usuarios que tiene vía la aplicación Athletes.
- 3) Puede clicar en la ventana “Mi Vitrina” donde expone sus instalaciones y las clases que ofrece. Puede modificar, añadir o retirar elementos cuando quiere.
- 4) Puede clicar en la ventana “Mis precios” para exponer las diferentes tarifas de sus servicios. Puede modificar, añadir o retirar tarifas cuando quiere.
- 5) Puede clicar en la ventana “Mis datos personales” donde encontrará sur RUC, RIB, localización, y su contacto. Puede modificarlos cuando quiere.

- 6) Por fin, puede ingresar a la parte “Contactos Athletes” si quiere contactar a un administrador de la aplicación por cualquier pregunta.

En el **Anexo 41. Flujograma del proceso de funcionamiento de la aplicación – socios**, se detalla con un flujograma el proceso de funcionamiento de la aplicación por parte de los socios. En el **Anexo 36. Leyenda de los Flujogramas**, se encuentra la leyenda de los flujogramas.

Funcionamiento de la aplicación por parte de los usuarios finales.

El usuario ingresa a la aplicación. La primera vez que el usuario usa la aplicación, debe crear su cuenta, registrar sus datos o conectarse con su cuenta Google. Se pedirá a cada creación de perfil en la aplicación un documento nacional de identidad que se verificará por los administradores para validar la creación de este perfil. Eso permitirá asegurar la verdadera identidad de los perfiles creados y así tranquilizar los socios. Después de registrarse, el usuario tiene que indicar sus preferencias (deportes favoritos, su nivel, así que sus disponibilidades).

Luego, existen dos posibilidades:

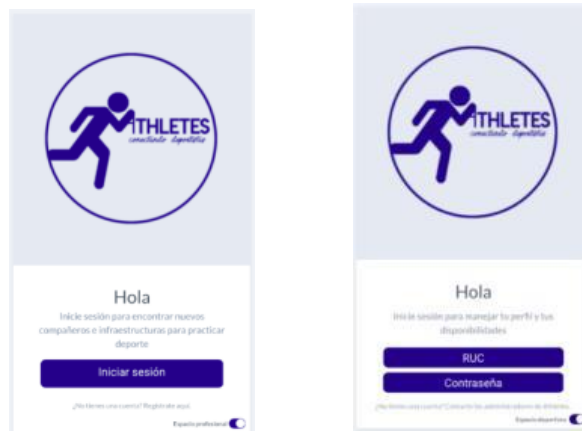
- El usuario ya tiene compañeros para practicar, solo quiere acceder a la lista de canchas/clases que corresponden a sus criterios.
 - Si no encuentra lo que quiere, sale de la app.
 - Si encuentra lo que quiere, el usuario reserva un servicio y elige si quiere pagar online o “in situ”. Si quiere pagar online, accede a la plataforma de pago y paga. También encontrará una opción para dividir el pago entre él y el compañero que encontró en el chat.
- El usuario quiere encontrar compañeros para practicar, entonces accede a la lista de personas que corresponden a su perfil deportivo por orden de pertinencia.
 - Si encuentra personas con perfil deportivos que corresponden a sus criterios, inicia una conversación. Si los dos usuarios se ponen de acuerdo sobre un horario y deporte, el usuario puede acceder a la lista de canchas/clases que le corresponden.
 - Si no encuentra lo que quiere, sale de la app.

- Si encuentra lo que quiere, el usuario reserva un servicio y elige si quiere pagar online o in situ. Si quiere pagar online, accede a la plataforma de pago y paga.
- Si los dos usuarios no se ponen de acuerdo, el usuario puede regresar a la lista de personas que corresponden a su perfil y iniciar una conversación con otro potencial compañero o salir de la app.

En el **Anexo 38. Flujograma del Proceso de Interacción con el Usuario Final**, se detalla el proceso de interacción con el usuario final.

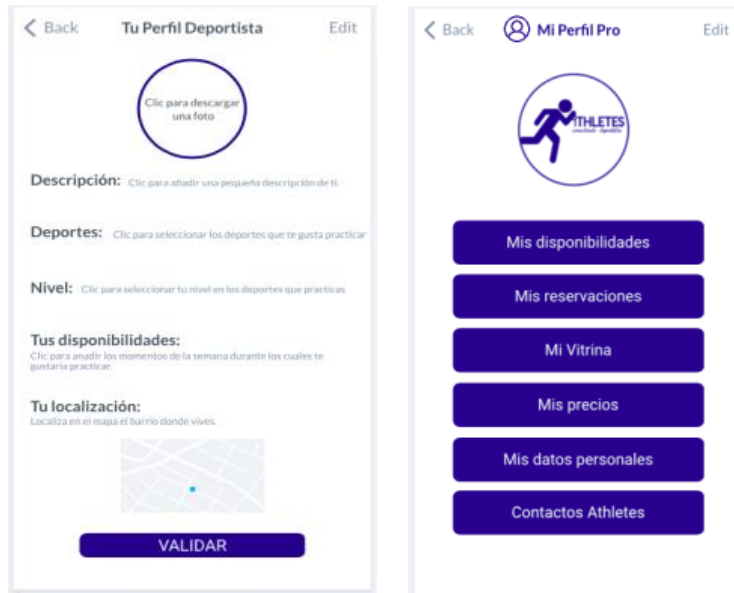
5 Interfaz gráfica de la aplicación

Figura 8.2. Interfaz inicial de Athletes



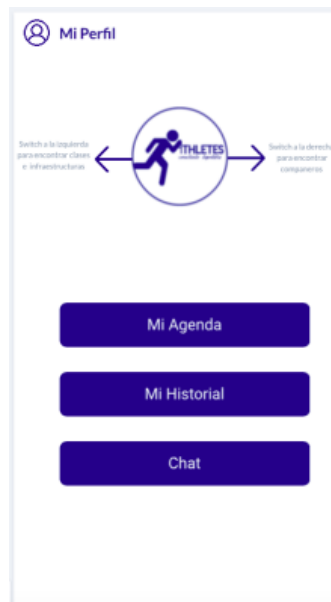
Fuente: Elaboración Propia.

Figura 8.3. Interfaz del perfil de los usuarios finales



Fuente: Elaboración Propia.

Figura 8.4. Interfaz de inicio de la aplicación



Fuente: Elaboración Propia

6 Fases de desarrollo de la aplicación

Un estudio de mercado a nivel cualitativo y cuantitativo se realizó para desarrollar un modelo de negocio económicamente viable. Ese estudio de mercado permite predecir, con un grado de certitud elevado, las necesidades del cliente para volver a utilizar la aplicación, y qué herramientas podrían incitarle a utilizar la versión premium.

No obstante, es importante darse cuenta de que las herramientas propuestas al lanzamiento de la aplicación serán innovadoras y tendrán que mejorarse después del lanzamiento gracias a los comentarios de los usuarios. Por esta razón, en un principio se trabajará con un producto mínimo viable (MVP).

(Ries, 2012) define el MVP como “un conjunto mínimo de funcionalidades determinadas por el emprendedor para aprender de sus clientes potenciales. Es la mejor forma de agilizar el proceso de adaptación de un nuevo producto al mercado. Con un MVP, se descubre rápidamente que está pidiendo el cliente, para satisfacer su necesidad y lo que se quiere lograr es ofrecer estas características con el menor esfuerzo posible, tanto en tiempo, como inversión. Por esa razón se decidió dividir el desarrollo en fases.

A continuación, se explican las 7 fases para el desarrollo de la plataforma:

- **Pre-lanzamiento enero de 2021:** en la primera versión de la aplicación se incluye una serie de herramientas esperadas para un pre-lanzamiento por los socios y los usuarios finales, las cuales se explican a continuación. Además, esa fase permitirá saber cuáles son las funcionalidades que mejorar.

Herramientas para los usuarios finales:

- Registros a través de Google o con una inscripción directa en la aplicación.
- Propuestas automáticas de personas con perfiles correspondientes.
- Sistema para chatear con sus compañeros.
- Sistema que les permite ver las disponibilidades de los proveedores de servicios y los diferentes precios.
- Formas de pagos.
- Una página con todas las informaciones sobre sus actividades pasadas.

Herramientas para los proveedores de servicios:

- Espacio donde colocar las disponibilidades de su negocio, sus precios, etc.
 - Notificaciones para saber cuándo clases/canchas se reservan.
 - Espacio donde colocar sus diversos servicios disponibles para poder organizarse.
 - Calendario de sus reservaciones a tiempo real que pueda manejar desde sus smartphones.
 - Sistema para recibir los pagos de los usuarios.
- **Actualización mayo de 2021:** Después de dos meses de funcionamiento con la muestra, se recogerá el feedback a propósito de las diferentes herramientas y se comenzarán las mejoras que se lanzarán en abril de 2020. Abajo se mencionan las mejoras:
- Inclusión del sistema de comentarios y notas.
 - Revisión de los algoritmos para brindar visibilidad a los diferentes servicios de los proveedores.
 - Mejora de las páginas personales de los usuarios, a partir de sus experiencias.
- **Lanzamiento julio de 2021:** Al final de la muestra del negocio principal se lanzará oficialmente la aplicación con últimas mejoras gracias a los diferentes comentarios de los usuarios de la aplicación (clientes y socios).
- **Adaptación julio de 2022:** Una vez desarrollado el modelo de negocio principal y teniendo capacidad de venta, se podrán implementar flujos de negocios paralelos gracias a la versión premium de la aplicación. Estos están siendo contemplados desde un principio, por lo que se recolectarán ideas para implementarse posteriormente. A continuación, se describen:
- Eliminar la publicidad.
 - Acceder a clases virtuales de fitness gratis.
 - Tener un seguimiento personalizado en función de sus objetivos particulares de evolución.

- Recibir consejos diarios.
- Tener un registro de su desempeño.

Además, en la primera versión de la aplicación los deportes propuestos se limitan a cuatro (tenis, voleibol, fútbol y surf), entonces a partir del segundo año nuevos deportes se propondrán. El objetivo es proponer treinta deportes en la aplicación después de 5 años de funcionamiento. Cada año, se elegirán deportes, tomando en cuenta los comentarios de los usuarios, con el objetivo de responder a sus necesidades.

Por fin, se incorporará un sistema de recompensa gracias a campeonatos. Gracias a la base de datos y a la información (precisada por los usuarios) sobre la localización de la aplicación, se propondrán campeonatos para los deportistas que utilizaron la aplicación un número definido de veces (ese número se determinará después del lanzamiento de la aplicación). Esos campeonatos se organizarán en colaboración con los socios de la aplicación.

- **Adaptación julio de 2023:** Además, de las mejoras en las funcionalidades, se revisarán las posibles mejoras en las herramientas o incluso incorporación de nuevas herramientas. Así, se puede realizar una mejora en la página personal de los usuarios (socios y clientes). Se mejorará también la parte premium para adaptar el servicio a las necesidades de los usuarios.
- **Adaptación julio de 2024:** Una vez logrado ser reconocidos como la aplicación de mayor comunidad de deportes en Lima, la empresa se puede diversificar, ofreciendo un Marketplace (para proponer artículos de deporte, etc.). Esta fase debe ser contemplada desde un principio para que el Marketplace se integre fácilmente en la aplicación.

Ese proyecto fue desarrollado antes de la pandemia de Covid-19, cómo precisado antes. Al inicio, el pre-lanzamiento fue previsto en julio de 2020 para permitir un lanzamiento en enero de 2021. Dado los recientes eventos, el equipo decidió aplazar cada etapa. No hay visión a largo plazo y por eso, si es necesario, se aplazará de nuevo el pre-lanzamiento. Dos posibilidades se considerarán:

- Reducir el tiempo de actualización para el desarrollador para permitir un lanzamiento en julio 2021 como previsto.
- Volver a actualizar los diferentes análisis y datos para aplazar el lanzamiento al fin de la pandemia.

Las etapas que siguen se adaptaran a las decisiones a propósito del lanzamiento. A ese punto es difícil elegir una solución óptima dado que nadie tiene visión debido al impacto del COVID-19.

7 Presupuesto

A continuación, la Tabla 8.1. presenta el presupuesto tecnológico de Athletes.

Tabla 8.1. Presupuesto Tecnológico

Concepto	S/
Desarrollo de la app	88,000

Fuente: Elaboración Propia

8 Conclusiones

Es muy importante tomar como base las preferencias de los clientes y las estrategias de la empresa para el desarrollo de la aplicación y de las herramientas propuestas.

- Es un paso clave tomar en consideración las proyecciones, las visitas y las conversiones dentro de la aplicación para ser capaz de desarrollar una aplicación con bases que permitan que esto se realice de manera fluida, sin contratiempos y contratando los servicios adecuados de hosting.
- La descripción funcional y técnica, así como la determinación de las funcionalidades principales de la aplicación permitieron determinar que utilizar una aplicación de tipo híbrida será lo más eficiente.
- Se utilizará una arquitectura AWS que permita almacenar una gran cantidad de datos en la nube.
- La maquetación de la aplicación representa un paso clave e inicial para el desarrollo de la aplicación gracias a la construcción de un mockup, para garantizar que la aplicación a desarrollar asegure la armonía necesaria. El mockup será desarrollado con el programa Invisionapp.

- Las pruebas en vacío se deben considerar como paso clave, dado que permitirá aceptar de manera técnica la aplicación entregada por los desarrolladores. Se harán pruebas de: funcionalidad, usabilidad, compatibilidad y rendimiento.
- El funcionamiento de la aplicación está basado en los servicios que se quiere proponer en la aplicación para su lanzamiento. Como se describió antes, estas funcionalidades se mejorarán y se multiplicarán durante las fases de adaptación que seguirán el lanzamiento. La fase de descripción del funcionamiento de la aplicación es crucial para entender cómo se lograron los objetivos del proyecto Athletes.
- La fecha de lanzamiento inicialmente prevista tuvo que aplazarse debido a la pandemia que se enfrenta en el mundo. En este contexto, la aplicación se lanzará oficialmente en julio de 2021 con una fase de pre-lanzamiento a partir de enero de 2021. Si la coyuntura y las condiciones sanitarias no evolucionan en ese sentido, el lanzamiento se aplazará de nuevo.

Capítulo IX: Plan de administración/RRHH

1 Introducción

El propósito del capítulo es presentar la estructura de RRHH, las funciones, perfiles y competencias del equipo humano que gestionará la aplicación Athletes, así como entender los pasos de la incorporación del personal, desde el reclutamiento hasta la inducción al puesto de trabajo.

2 Objetivos

Los objetivos para la gestión administrativa se declinan en cuatro objetivos diferentes:

- Conocer el número mínimo de personas necesarias para administrar la aplicación, así como sus cargos y principales funciones
- Determinar los salarios del personal
- Planificar el presupuesto de RRHH para los primeros 5 años
- Determinar los objetivos del área alineados a los objetivos estratégicos

3 Cuadro de mando de Recursos Humanos

A continuación, se describe el cuadro de mando de RRHH, en la **Tabla 9.1. Cuadro de Mando de Recursos Humanos**, con el detalle de las acciones estratégicas por cada uno de los objetivos específicos

Tabla 9.1. Cuadro de mando de Recursos Humanos

Objetivos de RRHH	Objetivos específicos	KPI	Meta	Iniciativas o acciones estratégicas
Empleados y perspectiva financiera	Optimizar los costos de contratación	Desarrollo de un programa de contratación riguroso	100%	- Identificación rigurosa de los perfiles necesitados
	Minimizar el turnover	Turnover	<10%	- Evaluación de la satisfacción de los socios de manera regular
Desempeño de los socios	Realizar una aplicación funcional que responde a las expectativas	Desarrollo de un programa de creación de la aplicación	100%	- Reunión semanal para evaluar el avance
Procesos de formación de los proveedores	Evaluar el aprendizaje en uso de la aplicación y en el protocolo de la organización de una cita con los usuarios de la aplicación	% aprobado durante el quiz sobre la aplicación	>90%	- Formación del proveedor sobre el uso de la aplicación después de la firma del contrato - Quiz virtual sobre el uso de la aplicación por los proveedores
Satisfacción de los socios	Optimización de la satisfacción de los empleados	% de satisfacción de los socios	>80%	- Reconocimiento del trabajo bien hecho - Facilidad de acceso a la información para realizar el trabajo - Tiempo invertido en la buena comunicación dentro de la empresa
Satisfacción de los usuarios	Sistema de Evaluación y Recomendación que califica la aplicación	Ratio de satisfacción	4/5	- Establecer un sistema de evaluación de la aplicación

Fuente: Elaboración Propia.

4 Estructura organizacional

La estructura organizacional, los cargos y las líneas de jerarquía se detallan en la **Figura 9.1. Estructura organizacional**. En el primer año se considera que la organización se constituye por los administradores, un programador que desarrollará la

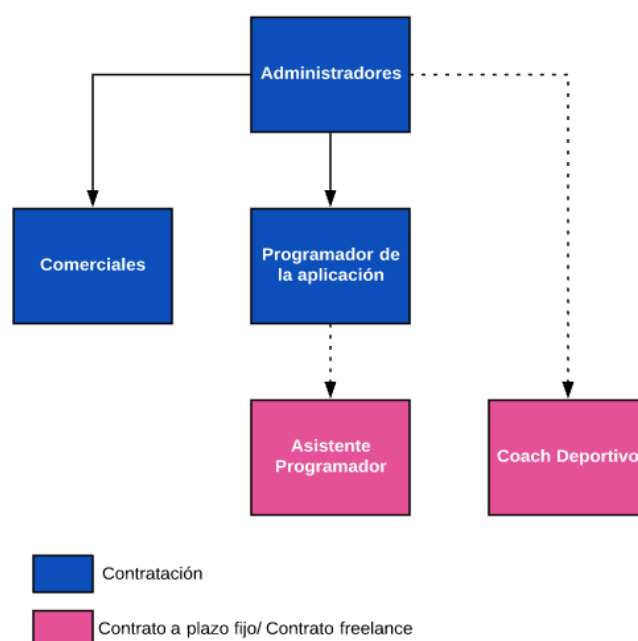
aplicación y asegurará su mantenimiento, así como sus mejoramientos, con la ayuda puntual de un asistente programador (con un contrato freelance), además de un comercial para desarrollar la red de socios y de un coach deportivo para preparar los programas de entrenamiento de la versión premium. Los fundadores cubrirán las funciones de administrador. Respecto a las actividades que cubrirán los fundadores, se resumen en gestionar la empresa en general, es decir las actividades de marketing, comunicación, ventas, finanzas, operación y recursos humanos y sobre todo el seguimiento del buen funcionamiento de la aplicación.

Los 5 gerentes se repartirán estas tareas con especialidades para cada uno:

- Marketing y comunicación
- Marketing y ventas
- RRHH/Jurídico y trabajo con el desarrollador
- Finanzas y trabajo con el desarrollador
- Finanzas y parte operativa

Pero tomarán las decisiones relativas a cada área juntos. Se considera también que se contratará a un comercial adicional al inicio del segundo año, dos más al inicio de los siguientes años.

Figura 9.1. Estructura organizacional



Fuente: Elaboración Propia.

5 Personal administrativo

(Bohlander, Snell, & Morris, 2018) definieron un puesto de trabajo como un conjunto de actividades por la cual una persona recibe una remuneración como parte del acuerdo que tiene con la compañía. En tal sentido, analizar y diseñar un puesto de trabajo es una tarea crítica.

La determinación de las funciones, competencias y perfil, se basaron en:

- El método del Incidente Crítico (para el análisis del puesto), que se define como la identificación de tareas fundamentales, es decir, los deberes, responsabilidades y conductas, donde la información requerida puede provenir de los empleados o de sus gestores (Bohlander, Snell, & Morris, 2018), siendo la segunda fuente en el caso de Athletes. Por lo general son de cinco a diez tareas fundamentales.
- El método del Enriquecimiento (para el diseño del puesto) que se define como un método ascendente centrado en las personas, donde lo que se busca es adicionar al personal tareas más significativas, que lo hacen sentirse realizado y motivado (Bohlander, Snell, & Morris, 2018). Hackman y Oldman, 1976, mencionados por (Bohlander, Snell, & Morris, 2018) indican que las funciones de un puesto para ser enriquecedoras deben:
 - Tener actividades variadas.
 - Hacer trabajos de principio a fin con resultado visible.
 - Tener actividades que impactan en la organización.
 - Tener autonomía en la realización de las funciones.
 - El trabajo debe poder evaluarse y contar con retroalimentación.

Para el caso de las competencias se ha tomado referencias de (Louffat, 2015) descritas por Cardona & García, de tal manera de cubrir las 3 dimensiones del desarrollo del liderazgo:

- dimensión del negocio
- dimensión interpersonal

- dimensión personal.

Se detallan los cargos en el **Anexo 42. Descripciones de cargos**, del programador de la aplicación, del asistente programador freelance, del comercial, del coach deportivo y del trabajador temporal para la distribución de folletos.

6 Turnos de trabajo, modalidades de contratación y remuneración del personal

6.1 Turnos de trabajo y modalidades de contratación

El Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, en concordancia con lo estipulado en la Constitución Política del Perú, establece una jornada de 8 horas diarias o 48 horas semanales y un refrigerio de 45 minutos no incluido en la jornada laboral, común día de descanso a la semana (preferible domingo). Los turnos de trabajo serán de 8 horas por 6 días a la semana, el refrigerio de 45 minutos y será incluido en la jornada laboral, el día de descanso será los domingos y el horario de trabajo será de 10 am a 6 pm.

6.2 Modalidades de contratación

La contratación del personal será bajo la modalidad de Inicio de Actividades, cuya base legal es artículo 57 de la Ley de Productividad y Competitividad Laboral (LPCL) y el artículo 76 del correspondiente reglamento. Para empleados propios es decir el programador y los comerciales, el periodo de contrato será de 1 año y renovable hasta el tercer año. Para el coach deportivo, el contrato será un contrato temporal. Habrá un primer contrato antes del lanzamiento de la aplicación, de tres meses para crear algunos videos de deporte para una operación de promoción. Será de seis meses el primer año, por incremento de actividad debido a la implementación de la versión premium de la aplicación, y de aproximadamente tres meses los años siguientes, para añadir contenido digital y consejos de nutrición y de deporte. En cuanto al Asistente Programador, su contrato será de 6 meses durante los dos primeros años que son los periodos más intensos, debido al desarrollo.

6.3 Remuneración del personal

La remuneración de todo el personal será definida en base a los rangos de la remuneración del mercado para posiciones similares y sus conocimientos y nivel de experiencia. Según el decreto supremo N° 004-2018-TR, desde el primero de abril de 2018, la remuneración mínima vital es de 930 soles por mes, o sea aproximadamente 5.8 soles por hora. El año pasado, el Gobierno anunció un posible aumento del sueldo mínimo para el primer trimestre de 2020, pero la crisis por el Coronavirus ha cambiado la perspectiva. Se mantendrá la vigilancia sobre este cambio para adaptar la política de remuneración según esto.

Según el portal de empleos (Computrabajo, 2019):

- El sueldo medio para un mánager en el Perú es de 2546 soles al mes. Lo ideal sería que cada uno de los cinco administradores obtuviera un sueldo de 2500 soles mensual que se incrementaría por inflación (+2%) más un 5% adicionales (si los resultados lo permiten) los primeros 5 años. Pero los administradores se pusieron de acuerdo para compartir el resultado obtenido después de haber pagado todo lo que hay que pagar, aunque representa un sueldo inferior a un sueldo de 2500 soles mensual durante los primeros años.
- El sueldo medio para un desarrollador en el Perú es de 1927,69 soles al mes. El sueldo del desarrollador iniciará con 1900 soles mensual en el primer año y se incrementará por inflación (+2%) más un 5% adicionales (si los resultados lo permiten) los primeros 5 años.
- El sueldo medio para un comercial en el Perú es de 1483 soles al mes. El sueldo de los comerciales iniciará con 1500 soles mensual en el primer año y se incrementará por inflación (+2%) más un 5% adicionales (si los resultados lo permiten) los primeros 5 años.
- El sueldo medio para un Entrenador/a en Perú es de 968,17 soles al mes. Sin embargo, Athletes quiere idealmente contratar un coach deportivo que ya tiene su comunidad en las redes sociales, especialmente en Instagram o Facebook. Por eso, el sueldo del coach deportivo será de 2000 soles mensual para toda la duración de los diferentes contratos (según los años va a trabajar el equivalente de tres o seis meses por año para Athletes).

Estas informaciones están estimadas en base a 302.848 fuentes obtenidas de las empresas, usuarios y empleados en los últimos 12 meses.

Según el decreto supremo N° 004-2018-TR, desde el primero de abril de 2018, la remuneración mínima vital es de 930 soles por mes, o sea aproximadamente 5.8 soles por hora. Para la distribución de folletos, Athletes quiere contratar trabajadores temporales en asociaciones, como previamente mencionado. A partir del **Anexo 31. Calendario de la distribución de folletos**, realizado en el marco del Plan de marketing, se estima que, para esta distribución, se necesitarán 37 trabajadores temporales para cubrir todas las zonas seleccionadas para la distribución. El **Anexo 43. Remuneración asociada a la distribución de folletos** detalla los costos relacionados con esta operación de promoción.

7 Estrategia de recursos Humanos

La estrategia de recursos humanos de la compañía está basada en lo explicado por (Bohlander, Snell, & Morris, 2018), así se tiene:

7.1 Proceso de reclutamiento y selección

Se seguirá el método de reclutamiento externo. Las fuentes de reclutamiento serán las instituciones educativas y sus bolsas de trabajo.

Respeto al proceso de selección para el desarrollador, el primer filtro será una evaluación en profundidad del currículum vitae y de sus perfiles en LinkedIn, luego los clasificados pasarán a entrevista con uno de los dueños para hablar de sus motivaciones y de sus experiencias, pero también para demostrar sus habilidades durante algunas simulaciones donde el solicitante evaluará cómo responden ante estas. Por fin, los tres seleccionados para la última etapa tendrán que preparar un plan de desarrollo de la aplicación que luego expondrán a los dueños.

Para contratar el asistente programador, el proceso será muy similar, excepto que las expectativas serán un poco más bajas y que el programador contratado formará parte del equipo de reclutamiento.

Para reclutar los comerciales, el primer filtro será una evaluación en profundidad del currículum vitae y de sus perfiles en LinkedIn. Luego los clasificados pasarán una

entrevista con uno de los dueños para hablar de sus motivaciones y de sus experiencias, pero también para demostrar sus habilidades durante algunas simulaciones, donde el solicitante evaluará cómo responden ante estas. Por fin, los tres seleccionados para la última etapa tendrán que preparar una presentación atractiva para simular una cita con un potencial socio, y simular esta cita durante una entrevista con los gerentes.

Respeto al proceso de selección para el coach deportivo, el primer filtro será una evaluación en profundidad del currículum vitae del candidato y de sus experiencias en el ámbito del deporte. Luego, los clasificados pasarán una entrevista con uno de los dueños para hablar de sus motivaciones y de sus experiencias. Por fin, los tres seleccionados para la última etapa tendrán que preparar un vídeo de entrenamiento adaptada a un perfil descrito por los dueños para evaluar si el candidato es capaz de realizar un entrenamiento adaptado.

7.2 Proceso de capacitación e inducción al puesto de trabajo

7.2.1 Desarrollador

El desarrollador trabajará mano a mano con los dueños. Durante las primeras semanas, le informaron de manera muy detallada sobre las esperanzas de los dueños respecto a la aplicación, para un entendimiento completo de las diferentes funcionalidades que deben aparecer en la aplicación, así que como se presentarán.

Luego el programador trabajará de manera autónoma, con la ayuda del Asistente Programador, en el desarrollo de la aplicación, pero con mucha reactividad por parte de los dueños si tienen alguna pregunta.

Se organizará una reunión semanal para que el programador y su asistente freelance puedan presentar sus avances en el desarrollo de la aplicación.

Una vez la aplicación lanzada, el desarrollador, con la ayuda del Asistente Programador, tendrá que:

- Desarrollar un plan de mejoramiento de la aplicación, definido mano a mano con los dueños.
- Desarrollar la versión premium de la aplicación, de acuerdo con las expectativas de los administradores y los comentarios de los usuarios de la aplicación.

- Gestionar los bugs diarios de la aplicación así que las actualizaciones pedidas por los dueños.

7.2.2 Comercial

Los comerciales trabajarán de manera autónoma para desarrollar la red de socios de la aplicación, en su oficina para preparar las citas y analizar sus actividades de manera semanal, mensual y anual pero también en el terreno para captar nuevos socios, pero también para efectuar un seguimiento y evaluación personalizado de cada socio.

Durante el primer año, se organizará una reunión semanal para que el comercial pueda presentar su trabajo semanal y su plan para la siguiente semana.

7.2.3 Coach deportivo

El coach deportivo preparará de manera autónoma varios programas de entrenamiento y de nutrición en función de los resultados obtenidos en los sondeos a los usuarios para adaptar los programas desarrollados lo más posible a ellos. Después de haberlos desarrollado, tendrá que exponerlos a los dueños para que den su opinión sobre ellos, y después adaptarlos a sus comentarios. Una vez los programas validados, el coach podrá realizar el contenido vía videos que, en un primer tiempo van a ser disponibles con códigos especiales gracias a una operación de promoción y que luego se descargarán en la aplicación para todos los suscriptores premium.

7.3 Proceso de evaluación del desempeño

Robert Chanin, director de ALCOTT, mencionado por (Bohlander, Snell, & Morris, 2018), indica que en una pequeña empresa la revisión del desempeño es como un tablero de instrumentos donde se tiene varios indicadores ya sea de calidad, desempeño, atención al cliente, etc. y agrega: “*si no hay ningún indicador, no se sabe si su empresa lo está haciendo bien o no*”. Por tal motivo, el primer paso es la definición de los objetivos del área alineados a la estrategia de la compañía, los mismos que están descrito en la **Tabla 9.1. Cuadro de Mando de Recursos Humanos**, luego debe procederse a cascadear esos objetivos al personal, asignándole a cada uno sus metas, sobre las cuales se calificará su desempeño, ya sea que cumplieron o no con alcanzarlas. En el proceso de evaluación se revisará tanto el cumplimiento de la meta como los

medios y forma de alcanzarlas, la evaluación será constante y se tendrán dos evaluaciones formales al año y estas serán realizadas por los dueños de la aplicación.

7.4 Proceso de remuneraciones

El diseño de la remuneración se basa en la mezcla de los factores externos de requerimientos legales y condiciones del mercado laboral y de los factores internos de valor del trabajo, valor relativo del empleado y capacidad de pago del empleador. Se ha definido una banda salarial por puesto que va del rango de un 80% a un 120%, siendo el 100% el salario estándar definido para el puesto. Es la política de la compañía que los nuevos salarios empiezan en el 100% de la banda salarial y este se vaya incrementado en al menos el porcentaje de inflación cada año, excepto para el coach deportivo que obtendrá la remuneración de 2000 soles mensual durante toda la duración de sus contratos, y el asistente programador que obtendrá la remuneración de 1900 soles mensuales durante toda la duración de sus contratos. El pago de las remuneraciones para todo el personal se llevará a cabo el último día útil de cada mes.

7.5 Proceso de clima organizacional

Se realizarán desayunos mensuales donde se aprovechará para tener un momento de integración todos juntos. Para Navidad y las Fiestas Patrias, se obsequiarán regalos a los empleados de la empresa.

8 Presupuesto

Se considera una inflación de un 2% por año para realizar el presupuesto de Recursos Humanos de los 5 primeros años, así como un aumento de un 5% anual de los sueldos para los empleados con contrato indefinido, es decir los administradores, los comerciales y el desarrollador.

El presupuesto detallado de Recursos Humanos se encuentra **en el Anexo 44. Presupuesto de Recursos Humanos.**

9 Conclusiones

- La estructura organizacional es plana y cuenta con solo dos puestos fijos y se requiere que el personal seleccionado para las posiciones sea enfocado en el cumplimiento de sus metas.
- Los perfiles y competencias de los empleados requieren que estos sean multidisciplinarios y tengan mucha apertura a realizar diferentes actividades, aunque estas no fueron definidas inicialmente (por tal motivo se ha colocado en las funciones del administrador “otras que se le asigne”)
- Las remuneraciones para los nuevos ingresos estarán en el 100% de la banda salarial y los incrementos anuales serán por lo menos el porcentaje de la inflación del año anterior. Se consideró una inflación teórica de un 2% para realizar el presupuesto a 5 años de los recursos humanos.

Capítulo X - Plan jurídico y legal

1 Introducción

El propósito de este capítulo es definir el marco legal en lo cual la empresa Athletes va a evolucionar y pensar en cómo tomar en cuenta estas medidas legales para asegurar la seguridad de la empresa, de sus socios y de sus usuarios. El propósito de este capítulo también es definir el plan de constitución de la empresa.

2 Objetivos

- Establecer el plan de constitución de la empresa.
- Definir los regímenes tributarios y laborales de la empresa bajo los cuales la empresa debe constituirse.
- Definir las medidas de propiedad intelectual que se deben implementar para proteger el proyecto.
- Establecer normas de protección de los datos de los usuarios finales.
- Contemplar todas las consideraciones legales para mantener actualizado el cumplimiento de las obligaciones legales y evitar riesgos jurídicos.

3 Constitución de la empresa

3.1 Búsqueda y reserva del nombre

Según la plataforma digital del Estado Peruano (Gobierno Peruano, 2020), el paso previo a la constitución de una empresa es la reserva del nombre de su futura empresa para facilitar, luego, la inscripción de esa empresa en el Registro de Personas Jurídicas de la SUNARP.

En este paso, el Registrador Público va a verificar si ya existe alguna empresa con la misma denominación, completa o abreviada. Para registrarse y buscar el nombre, se enfrentarán 4 pasos:

- Buscar un nombre disponible: el primero es acercarse a la oficina registral de SUNARP o a un Centro de Mejor Atención al Ciudadano y solicitar un formato de búsqueda de índice. Con esta búsqueda, se va a saber si el nombre “Athletes - Conectando Deportistas” se encuentra disponible.

- Decidir el tipo de empresa que se va a constituir: se deberá decidir según el tipo de empresa que se constituye, según la organización, los administradores y la forma como se conforma el capital de la empresa. El tipo de empresa que se decidió se encuentra en la parte siguiente.

- Presentar los documentos a la SUNARP: en este paso se decide el nombre de la empresa. Los administradores deberán presentar sus documentos de identidad y el Formulario de solicitud de Reserva de nombre de Persona Jurídica. Gracias a este formato, se colocarán tres opciones de nombre. Si el primer nombre está libre, la SUNARP concede la reserva. De lo contrario, el registrador realizará la búsqueda del segundo nombre, y así sucesivamente hasta encontrar un nombre disponible dentro de las tres opciones indicadas.

- Pagar: para finalizar la reserva del nombre de la empresa, se debe pagar una contribución de S/.20.

Decisión de la razón social de la empresa

Para finalizar la reserva del nombre de la empresa, se debe decidir del tipo de empresa que se va a constituir, o sea de su razón social.

Según la plataforma digital (Gobierno Peruano, 2020):

“la razón social es la denominación que tendrá tu empresa y está ligada al RUC. Con esa razón social tu empresa se identificará ante la SUNAT, bancos, entidades y compañías para realizar trámites, hacer compras o ventas, entre otros. [...] Es importante aclarar que la razón social no es necesariamente tu nombre comercial.”

Existen diversos tipos societarios que pueden ser utilizados por los inversionistas para la puesta en marcha de un negocio en el Perú. Las formas más utilizadas son:

- Sociedad Anónima (S.A)
- Sociedad Anónima Cerrada (S.A.C)
- Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada (S.R.L)
- Empresario Individual de Responsabilidad Limitada (E.I.R.L.)
- Sociedad Anónima Abierta (S.A.A.)

(EY y el Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú, 2018-2019) han explicado de manera detallada en el Guía de Negocios e Inversión, las diferencias entre estos

diferentes tipos de sociedades y lo que corresponde más a la creación de Athletes - Conectando Deportistas parece ser la Sociedad Anónima Cerrada.

En efecto, este guía explica que:

“la Sociedad Anónima Cerrada mantiene la responsabilidad limitada de sus socios y tiene un mínimo de 2 y un máximo de 20 socios. Las acciones no pueden ser listadas en bolsa.”

Basándose en las diferentes características detalladas de la Sociedad Anónima Cerrada (S.A.C) en el **Anexo 45. Características de la Sociedad Anónima Cerrada**, se deduce que es la razón social apropiada puesto que es ella que corresponde más a la forma de empresa que se constituye.

3.2 Elaboración del Acto Constitutivo

Según el (Gobierno Peruano, 2020), el Acto Constitutivo es un documento para que los creadores de una sociedad manifiesten su voluntad de constituirlo y en donde señalan todos los acuerdos respectivos. Así, el Acto Constitutivo es el segundo paso obligatorio para fundar una empresa y consta del pacto social y los estatutos, además de los insertos que se pueden adjuntar a este. Existen tres opciones diferentes para elaborar el Acto Constitutivo:

- En una notaría: llevar los requisitos a una notaría y solicitar el servicio de Elaboración de Acta Constitutiva
- En un Centro de Desarrollo Empresarial (CDE): llevar los requisitos a un CDE y solicitar el servicio de Elaboración de Acta Constitutiva
- En un Centro de Mejor Atención al Ciudadano (MAC): llevar los requisitos al Centro MAC y solicitar el servicio de Elaboración de Acta Constitutiva.

3.3 Abono de capital y bienes

Esta etapa es la etapa crucial para constituir el capital social de la futura empresa y así declarar el pasivo inicial que los socios quieren traer para su inicio de vida. Existen dos opciones para el abono de capital y bienes:

- Abrir una cuenta en un banco: esta cuenta sirve para depositar el dinero que los socios quieren aportar a la empresa.
- Realizar un inventario de bienes: es un inventario con la cantidad y costos de los bienes que está poniendo cada socio para la empresa.

3.4 Elaboración de Escritura Pública

El cuarto paso para constituir la empresa es llevar el Acto Constitutivo a un notario público para elevarlo a Escritura Pública. En efecto, según la plataforma digital del Estado Peruano (Gobierno Peruano , 2020):

“se generará la Escritura Pública, Testimonio de Sociedad o Constitución Social, que es el documento que da fe de que el Acto Constitutivo es legal. Este documento debe estar firmado y sellado por el notario y tener la firma de todos los participantes de la sociedad, incluidos los cónyuges de ser el caso.”

Por eso, hay un único paso que es llevar todos los requisitos a la notaría y solicitar el servicio de Elaboración de Escritura Pública para la Constitución de Empresa.

3.5 Inscripción en registros públicos

Según la plataforma digital del Estado Peruano (Gobierno Peruano, 2020), una vez obtenida la Escritura Pública, es necesario llevarla a SUNARP para realizar la inscripción de la empresa en los Registros Públicos. Pero este paso es realizado generalmente por el notario quien ha elaborado la Escritura Pública. Luego, la Persona Jurídica existe a partir de su inscripción en los Registros Públicos.

3.6 Inscripción al RUC para persona jurídica

La última etapa para que la empresa sea reconocida como una verdadera sociedad es su inscripción al Registro Único de Contribuyentes (RUC). El Gobierno Peruano (Gobierno Peruano, 2020) explica que

“el Registro Único de Contribuyentes (RUC) es el registro que lleva la SUNAT y que contiene tu información como contribuyente (persona, entidad o empresa), así como tu domicilio fiscal, actividad a la que te dedicas, números telefónicos, u otros datos. El número de RUC es único y consta de 11 dígitos y debes utilizarlo en todo trámite que realices ante la SUNAT. El trámite de inscripción en el RUC se realizará de manera presencial por el representante legal o tercero autorizado.”

Para inscribir Athletes - Conectando Deportistas al RUC, existen dos pasos sucesivos:

- Acercarse a cualquier Centro de Servicios al Contribuyente (CSC)
- Obtener su número de RUC

Por fin, cuando la SUNAT entregue el RUC, también entregue la Clave SOL (Código de Usuario y Clave de Acceso SOL), para que los dueños de la nueva empresa puedan realizar trámites, transacciones y pagos en SUNAT Virtual.

4 Regímenes de la empresa

4.1 Régimen tributario

El guía de negocios e inversión 2018-2019 (EY y el Ministerio de Relaciones Exteriores, 2018) explica que

“el Régimen Tributario en el Perú se rige por los principios de reserva de ley y los de igualdad y respeto de los derechos fundamentales de la persona. La Constitución consagra como un principio la no confiscatoriedad de los tributos y, asimismo, garantiza el derecho a la reserva tributaria. En el Perú, los principales tributos recaen sobre las rentas, la producción y el consumo, la circulación del dinero y el patrimonio. Existen además otras contribuciones al Seguro Social de Salud y al Sistema Nacional de Pensiones.”

Así, la **Tabla 10.1** presenta la lista de los principales tributos vigentes según su naturaleza.

Tabla 10.1. Los principales tributos en el Perú

Tributos directos	Tributos indirectos	Tributos municipales
Impuesto a la Renta	Impuesto General a las Ventas	Impuesto Predial
Impuesto Temporal a los Activos Netos	Impuesto Selectivo al Consumo	Impuesto de Alcabala
Impuesto a las Transacciones Financieras		Impuesto a la Propiedad Vehicular

Fuente: (Exteriores, 2018)

Por lo tanto, en el caso de la empresa Athletes - Conectando Deportistas, se tendrán las siguientes obligaciones tributarias:

- Tributos afectados:
 - o Impuesto a la Renta (tasa: 29,5%)
 - o Impuesto temporal de los activos netos (tasa: 0% hasta los S/1,000,000, y 0,4% por el exceso de S/1,000,000)
 - o Impuesto General a las Ventas (tasa: 18%)
 - o EsSalud (tasa: 9%) y Sistema nacional de pensiones (tasa: 13%).

El régimen del impuesto a la renta proporciona una depreciación acelerada de tres años y se puede arrastrar las pérdidas de los años anteriores, lo cual permitirá reducir el pago de impuestos.

- Comprobantes permitidos:
 - o Factura o boleta de venta
 - o Ticket o cintas emitidas por máquinas registradoras
 - o Guía de remisión
 - o Otros comprobantes autorizados por el reglamento de comprobante de pago.

- Libros de contabilidad legalizados:
 - o Si el ingreso anual no supera las 150 UIT se debe llevar registro de ventas, registro de compras y libro diario de formato simplificado.
 - o Si el ingreso anual supera las 150 UIT se debe llevar contabilidad completa.

4.2 Régimen laboral

La empresa **Athletes - Conectando Deportistas** se acogerá al Régimen Laboral de la Micro y Pequeña Empresa (MYPE), establecido mediante la D.L. N° 1086 de la Ley de Promoción de la Competitividad, Formalización y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa y del Acceso al Empleo Decente (SUNAT, 2008).

En particular, la empresa se acogerá al régimen de la pequeña empresa para lo cual debe cumplir con algunas características, como abarcar de 1 a 100 trabajadores y tener ventas anuales menores a 1,700 UIT.

Así, el **Anexo 46 – Régimen laboral de la pequeña empresa** muestra los derechos de los trabajadores de acuerdo con el régimen laboral de la pequeña empresa.

5 Propiedad intelectual

La publicación de la OMPI n°450(S) (Organización Mundial de Propiedad Intelectual, 2004) divide la propiedad intelectual en dos categorías principales:

- Los derechos de autor, para proteger las obras de ingenio humano, tales como las obras literarias, audiovisuales y artísticas, los softwares, interpretaciones artísticas, entre otros.

- La propiedad industrial para otorgar derechos exclusivos frente a una invención, una nueva tecnología o signos distintivos; como por ejemplo las marcas, las patentes de invención o los diseños industriales.

En el caso de Athletes - Conectando deportistas, hace falta proteger la invención de la aplicación puesto que ninguna otra aplicación así existe ahora en el Perú. Pero hay también que proteger la marca y los diseños utilizados por la aplicación que serán únicos y que representarán un signo distintivo de la marca.

Según la OMPI, la regulación en materia de propiedad industrial se encuentra desarrollada en diversos cuerpos normativos locales e internacionales, siendo los más relevantes:

- El Convenio de París para la protección de la propiedad industrial, respecto del cual el Perú se encuentra adscrito.

- La Decisión 486 de la Comisión de la Comunidad Andina que establece el régimen común sobre propiedad industrial.

- El Decreto Legislativo N° 1075 que aprueba disposiciones complementarias a la Decisión 486 de la Comisión de la Comunidad Andina.

En el Perú, el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI) es el organismo público encargado de promocionar y regular el ejercicio de estos derechos.

Por lo tanto, es esencial para los dueños de la aplicación entender todas las regulaciones que existen para proteger su propiedad industrial y, luego, inscribir la invención al INDECOPI.

5.1 Propiedad industrial

El Guía de Negocios e inversión 2018-2019 (EY y el Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú, 2018) explica que

“de conformidad con la legislación peruana, no existe obligación de los titulares de los derechos de propiedad industrial de registrarlos ante el Instituto de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual - INDECOPI. Sin embargo, el referido registro es indispensable a efectos de poder ejercer la titularidad exclusiva de estos derechos.”

El registro otorga también a sus titulares otras ventajas:

- Brinda publicidad, lo cual significa que el derecho será oponible frente a terceros.
- Evita que otros tomen ventaja del prestigio o reputación de una creación mediante imitaciones o falsificaciones.
- Posibilita el inicio de acciones civiles e incluso penales para proteger el derecho frente a terceros.
- Faculta a INDECOPI para imponer sanciones, medidas definitivas y multas coercitivas a quienes utilicen inadecuadamente la propiedad industrial registrada.
- Otorga la posibilidad de vender o ceder en uso el derecho a cambio de una contraprestación.

Basándose en la información del Guía de Negocios e inversión 2018-2019 (EY y el Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú, 2018) existen varios elementos registrables de la propiedad industrial y se encuentran en el **Anexo 47. Elementos registrables de la propiedad intelectual.**

De acuerdo con estas informaciones, se deduce que los dueños de la empresa deberán registrar:

- La marca “**Athletes**” y el servicio correspondiente, o sea, la aplicación que permite a las personas que viven en Lima juntarse con los demás fácilmente y encontrar locales deportivos cerca de ellos.
- El lema comercial “**Conectando Deportistas**”, que expresa claramente la meta del servicio.
- El nombre comercial “**Athletes - Conectando Deportistas S.A.C.**” que será el nombre público del servicio.

5.2 El Convenio de París

De acuerdo con el Guía de Negocios e inversión 2018-2019 (EY y el Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú, 2018),

“el convenio de París, adoptado en 1883, se aplica a la propiedad industrial en su acepción más amplia, con inclusión de las patentes, las marcas, los dibujos y modelos industriales, los modelos de utilidad, las marcas de servicio, los nombres comerciales, las indicaciones geográficas y la represión de la competencia desleal. Este acuerdo internacional fue el primer paso importante para ayudar a los creadores a proteger sus obras intelectuales en otros países. Actualmente, el Convenio de París cuenta con 177 partes contratantes, siendo el Perú una de ellas.”

Así, el Perú siendo parte contratante de este convenio, eso significa que la invención desarrollada, la marca y el nombre están protegidos en los 177 países ratificados.

5.3 Registrar la marca al INDECOPI

Una vez todas las maneras de proteger la propiedad industrial entendidas, se puede registrar la marca ante el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI), con el fin de evitar que la marca Athletes - Conectando Deportistas sea utilizada por otra empresa.

Así, según el INDECOPI (INDECOPI, 2020), los pasos a seguir son los siguientes:

- Solicitar la búsqueda de marcas similares en el sitio web del INDECOPI.
- Solicitar el registro de la marca ante la Dirección de Signos Distintivos.
- Presentar el nombre de la empresa, su logotipo y el lema comercial.
- Pagar la tasa correspondiente.

Cuando el INDECOPI ha aceptado la demanda y validado los datos, la entidad otorga la certificación de registro por un periodo de diez años, de carácter renovable (según varias condiciones).

6 Consideraciones legales

6.1 Perspectiva de derecho de protección al consumidor

Se implementará en la aplicación un libro de reclamación virtual para que el usuario pueda dejar constancia de su queja o reclamo sobre el servicio. En caso de insatisfacción, la empresa Athletes promete también estar disponible para intercambiar con el usuario e intentar encontrar una solución al problema enfrentado.

6.2 Protecciones de datos de los usuarios

6.2.1 Obtención de los datos

La política de privacidad para la protección de Datos Personales en el ámbito de la aplicación móvil describe el tratamiento que la empresa Athletes brinda a los datos personales de los usuarios de la aplicación. Dicha política cumple con las disposiciones contenidas en la Ley de Protección de Datos Personales, Ley N°29733, su reglamento así que sus modificaciones.

Para usar la aplicación móvil Athletes, el usuario necesita entregar datos personales como su nombre, un documento de identidad y una dirección de correo electrónico. Asimismo, cuando la naturaleza de lo solicitado así lo requiere, y en tanto sea estrictamente necesario, la aplicación Athletes podrá requerir otros datos personales. Sin embargo, el acceso a informaciones sobre la aplicación y la empresa Athletes vía las redes sociales no necesita ninguna información por parte del visitante de la página.

Al acceder y utilizar esta aplicación, el usuario reconoce que ha leído y aceptado las Condiciones Generales de Uso, y se compromete a cumplir con todos sus términos y condiciones. Una confirmación esta preguntada al fin de la creación de un nuevo perfil en la aplicación.

Como usuario de esta aplicación, se pone en conocimiento que los datos que se recopilan son utilizados única y exclusivamente para garantizar el buen funcionamiento de esta y estos no se comparten ni se revelan a terceros sin su respectiva autorización. La recopilación de datos se obtiene de las siguientes maneras:

- **Información que el usuario proporciona:** Para poder hacer uso de los servicios de la aplicación, necesita proporcionar datos personales como:

- Correo electrónico
- Número de celular
- Apellidos y nombres
- Tipo y número de documento de identidad
- Dirección

- **Información que se obtiene del uso de la aplicación:** Esta información podría incluir:

- Información del uso: Cuando usa la aplicación, se recopilará la información sobre el uso de los diferentes servicios brindados dentro la misma.

6.2.2 Tratamiento de los datos

La información que se recopila en los servidores se utiliza con fines estrictamente informativos para la generación de datos sobre el uso de los diferentes servicios ofrecidos a través de la aplicación. Esta información es utilizada única y exclusivamente por Athletes, por ejemplo, para obtener información de interés sobre los nuevos servicios ofrecidos y su utilización.

Una vez que la información es recibida por la empresa Athletes, esta deberá tratarla de acuerdo con las materias de su competencia, conforme a lo señalado en la Ley N° 29733 y su reglamento aprobado por Decreto Supremo N° 003-93-JUS.

Aparte de las autorizaciones establecidas anteriormente, será obligación de la empresa mantener la debida confidencialidad de los datos personales obtenidos en virtud de la utilización de la aplicación, los que no recibirán un tratamiento distinto al indicado en las presentes Políticas de Privacidad, así como tampoco serán compartidos ni transmitidos a terceros, excepto cuando deben entregarse debido a un mandato legal o una orden emanada de los Tribunales de Justicia que así lo requiera.

6.2.3 Perspectiva del derecho civil

- Se elaborará un contrato marco que será empleado con los socios. Este contrato permitirá deslindar las responsabilidades entre la empresa Athletes y sus socios.
- También se elaborará un contrato con el desarrollador de la aplicación para delimitar sus responsabilidades y sus derechos con respecto a la aplicación y a la tecnología usada para el desarrollo del proyecto.
- Se elaborará, una vez necesitado después del implemento de la versión premium de la aplicación, un contrato con el coach deportivo para deslindar sus

responsabilidades y las de Athletes cuando entran en juego en los servicios ofrecidos por Athletes.

7 Conclusiones

- Lo primero a cumplir en el ámbito legal es la construcción de la empresa frente al Estado Peruano y su registración en los registros públicos. Este capítulo ha resumido los varios pasos esenciales para construir legalmente la sociedad Athletes, para que sea reconocida oficialmente en los registros del Estado y para que pueda tener su número RUC (Registro Único de Contribuyente) para ser identificada como una entidad al nivel nacional que declara ingresos y patrimonio.
- Una vez la empresa registrada oficialmente como una entidad societaria del Estado Peruano, la sociedad estará sujeta a varios regímenes de impuestos. Es esencial saber exactamente a qué regímenes tributarios y laborales estará sujeta la empresa para que los responsables financieros puedan calcular y estimar de manera correcta los resultados y su rentabilidad.
- Una vez estas etapas bien aclaradas, se necesita interesarse a la protección de la propiedad industrial, es decir la protección de los patentes, de la invención y de la marca de la empresa. Entonces, a la creación de la empresa, los dueños deberán registrarla ante el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI). Este paso es indispensable para una actividad durable y perenne, protegiendo la empresa de toda competencia desleal o de robadores de idea.
- Por fin, utilizando una aplicación al centro de la actividad, es muy importante pensar en la Política de Privacidad para la protección de los Datos Personales de los usuarios.
- Basándose en las leyes vigentes, la empresa debe asegurar a sus usuarios que sus datos serán utilizados solo para garantizar el buen funcionamiento de la aplicación, que no se compartirán, ni serán revelados a terceros sin la autorización de cada consumidor. Por lo tanto, hace falta definir correctamente las condiciones generales de uso antes el lanzamiento público de la aplicación para garantizar la confidencialidad de los datos personales y así permitir una experiencia satisfactoria a cada usuario.

Capítulo XI: Plan económico y financiero

1 Objetivos

El objetivo principal de este capítulo es determinar la viabilidad económica del plan de negocio de la empresa Athletes. Por ello, será necesario analizar las variables/factores críticos y su impacto en la evaluación económica y financiera.

Finalmente, una vez conocidas las variables relevantes y necesarias (necesidades de inversión, rentabilidad proyectada, riesgos de la operación, etc.), esta evaluación permitirá tomar decisiones sobre la implementación del plan de negocio.

Así, los objetivos principales de la evaluación económica y financiera son:

- Determinar los costos y gastos asociados a la operación de la aplicación Athletes.
- Cuantificar la inversión necesaria para la implementación de la plataforma y la sostenibilidad del negocio.
- Establecer la estructura de financiamiento de la aplicación Athletes, los costos del capital y las inversiones asociadas.
- Evaluar los indicadores VAN y TIR para determinar la rentabilidad de Athletes.
- Obtener los estados financieros proyectados del plan de negocios a lo largo del periodo de evaluación.
- Identificar el punto de equilibrio y los puntos muertos de las variables más significativas del plan de negocio, en base al análisis de escenarios.

2 Determinación del horizonte, supuestos y decisiones financieras

2.1 Horizonte de Evaluación

El Plan de Negocios de Athletes es un modelo de negocio tecnológico, ya que se enfoca en una aplicación que tiene que ser constantemente reinventada para responder a las necesidades de los usuarios. Por eso, el horizonte de evaluación no puede ser tan largo porque el entorno tecnológico y todas sus variables no dejan de cambiar. Así, se plantea un horizonte de evaluación de cinco años.

2.2 Supuestos y Decisiones Financieras

Los principales supuestos y decisiones financieras considerados para la evaluación económica son:

- Demanda objetivo
- Inflación, precios y moneda
- Impuesto a la renta e IGV
- Comisión de pasarela de pago
- Depreciación y amortización de activos
- Tasa de descuento

2.2.1 *Demanda objetivo*

La estimación de la demanda objetivo para el cálculo del flujo económico será obtenida de acuerdo con el cálculo presente en el **Anexo 19. Estimación de la demanda**. Ese método de estimación permite definir claramente una estimación de demanda.

2.2.2 *Inflación, precios y moneda*

La inflación tendrá un impacto en los ingresos y egresos de efectivo de la empresa. (Banco Central de Reserva del Perú, 2020) en su Reporte de Inflación de diciembre 2019, proyecta que la inflación en el Perú, para el año 2020, será del 2%. Esta tasa será considerada para indexar la inflación en la evaluación del flujo económico debido a que la economía en el Perú se mantiene estable. En la evaluación del flujo de caja económico, la inflación es incluida en las proyecciones de ingresos y egresos, especialmente en la remuneración del personal, en los precios aplicados, etc.

2.2.3 *Impuesto a la renta e IGV*

La tasa del impuesto a la renta en el periodo de evaluación será de 29.5%, según el artículo 55 de la Ley del Impuesto a la Renta. Asimismo, el IGV (Impuesto General a las Ventas) será de 18%.

2.2.4 Comisión de pasarela de pago

De acuerdo con la página web de (Niubiz, 2019), la tasa de comisión de pasarela de pago para los negocios de aplicación es de 3.99% para pagos con tarjeta de crédito y 2.99% para pagos con tarjeta de débito + S/.0.5, por transacción exitosa. De esta manera, para la evaluación económica del plan de negocio se considera una tasa promedio de 4.0% de comisión de pasarela de pago.

2.2.5 Depreciación y Amortización de activos

Para la evaluación económica se considera el método de depreciación anual de 20% para los activos tangibles como laptops y equipos de procesamiento y de igual modo para los activos intangibles (como el desarrollo de la aplicación). Utilizando ese método, se respetarán los porcentajes anuales máximos de depreciación. En el **Anexo 48. Bases y Flujo de Depreciación y Amortización** se indican las tasas máximas de depreciación por año.

Puesto que la depreciación y la amortización son deductivos que no representan una salida de efectivo (no desembolsables), es necesario considerar su costo en la evaluación económica ya que al cuantificarlas permitirá reducir la utilidad sobre la cual se aplica el impuesto a la renta, lo cual beneficia en el cálculo real de las utilidades netas del negocio.

2.2.6 Tasa de Descuento

Para este proyecto, el monto requerido de inversión inicial será por parte de los propietarios del negocio y no se requiere considerar endeudamiento mediante préstamos financieros. Por esta razón, para la determinación de la tasa de descuento, solo se toma en cuenta la tasa del costo de oportunidad para los accionistas del negocio (K_e). Este monto de inversión inicial asciende a S/.839,802.

Para determinar la tasa del costo de oportunidad para los accionistas (K_e), es relevante analizar esas tasas para negocios similares. Una base muy confiable en lo referente a la estimación de las tasas de costos de capital es la base de datos del Profesor Aswath Damodaran. Para el año 2019 (última base disponible), la tasa del costo de oportunidad para los accionistas (K_e) para los mercados emergentes y para el sector “*Software (Systems & Applications)*” era del 12.59%. También es más adecuado añadir

una prima de riesgo-país (“*country-risk premium*”) relativa a Perú. Todavía con la base de datos del Pr. Damodaran, la prima de riesgo-país del Perú es del 1.18%. Por fin, parece más relevante añadir una prima de riesgo para las Pequeñas y Medianas Empresas (PyMES). Teniendo en cuenta que el proyecto de Athletes es innovador y que no existen negocios similares en Lima, el éxito de la aplicación tiene parte de incertidumbre y por eso, se puede estimar una prima de riesgo para las PyMES del 3%. Con todos estos elementos, la tasa Ke asciende al 16.77%.

Tabla 11.1. Estimación del Ke adecuado

Elemento	Región	Negocio	Valor
Ke	Mercados Emergentes	Software (Sistemas y Aplicaciones)	12.59%
Riesgo país	Perú	Todos	1.18%
Prima PyMES	Perú	Todos	3.00%
Ke Final	Perú	Athletes	16.77%

Fuente: Elaboración Propia.

3 Ingresos

Los ingresos del modelo se generan por tres fuentes principales:

- Las Comisiones
- La Suscripción a la Versión Premium de la aplicación
- La Publicidad dentro de la App

3.1 Comisiones

A partir del lanzamiento de la aplicación, las comisiones representarán la fuente principal de ingresos para Athletes. Se trata del porcentaje de comisión recuperado por Athletes en las tarifas aplicadas por los socios. Por ejemplo, para una comisión fijada al 8%, si un socio propone el alquiler de una cancha de tenis al precio de S/.30.00 soles, el usuario va a pagar este precio de S/.30.00 soles, el socio va a ganar S/.27.6 soles y Athletes va a recuperar S/.2.4 soles en esta transacción.

- Demanda esperada: es detallada en el **Anexo 19. Estimación de la demanda**
- Número de usuarios activos que usan el sistema de reserva: no todos los usuarios van a usar el sistema de la aplicación. Algunos de ellos solo van a descargar la aplicación y luego suprimirla. Otros usarán la funcionalidad “Chat” para encontrar personas sin usar necesariamente el sistema de reserva. Así se estima

que los dos primeros años, solo un 15% de la demanda va a reservar en la aplicación, y que, gracias a la mejora y a la diversificación de la red de socios, este porcentaje va a aumentar a un 20% el tercer año y a un 25% a partir del cuarto año.

- Monto promedio anual gastado por usuario: Teniendo en cuenta que una parte de estos usuarios activos va a gastar muy poco dinero en esta aplicación (tal vez una sola vez), y que otra parte, al contrario, va a usar la aplicación de manera muy frecuente, se estima un gasto promedio anual de S/.30.00 soles por usuario activo el primer año. Se estima también que gracias al aumento del número de socios y así a la diversificación de la oferta, este gasto aumentará del 15% anual durante los dos primeros años, y del 5% después.
- Porcentaje de comisión: Se puede ver en el **Anexo 49. Comisiones aplicadas en otros negocios** los porcentajes promedios vigentes en este tipo de modelo de negocio. Son alrededor del 20% pero no son siempre del mismo tipo. A veces las comisiones son pagadas por el cliente, como en el caso de Blablacar, una empresa francesa de carpooling, y a veces son pagadas por el proveedor del servicio (hotelero, anfitrión) como en el caso de Booking o Airbnb. Athletes considera más adecuado hacer pagar una comisión a los socios, pero con una tasa más baja que los porcentajes mencionados anteriormente. Así se estima que el porcentaje promedio aplicado será del 8% pero cabe mencionar que será propio a cada contrato entre Athletes y un socio. El aumento del porcentaje de comisión a lo largo de los años va a depender mucho del número de los socios, de la rentabilidad futura, etc., pero se estima de manera conservadora que va a mantenerse al 8% durante los 5 primeros años.

Tabla 11.2. Estimación de los ingresos de comisión

Ingresos por comisión (con IGV)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Demanda esperada	642 181	834 835	1 085 285	1 193 814	1 313 195
Número de usuarios activos que usan el sistema de reserva	96 327	125 225	217 057	298 453	328 299
Monto promedio anual gastado por usuario (S/.)	30	35	40	42	44
Porcentaje de comisión	8%	8%	8%	8%	8%
Ingresos anuales por la comisión	231 185	345 622	688 939	994 656	1 148 827

Fuente: Elaboración Propia

3.2 Versión Premium

La versión Premium es la segunda fuente de ingresos para Athletes. En efecto, se puede usar de manera gratuita pero también existe una versión Premium que permite bloquear la publicidad y acceder a contenidos exclusivos. El objetivo es proponer, mediante un pago, una versión personalizada con consejos y vídeos para los suscriptores.

Número de suscripciones: Se encuentra condicionado a los siguientes factores:

- Base de usuarios: El número de suscriptores a la versión Premium el año de lanzamiento (año dos de funcionamiento de la aplicación) se estimó gracias a los resultados de la encuesta cuantitativa y al número de usuarios de la aplicación (834 835).
- Personas que consideran suscribirse a la versión premium: La encuesta permitió definir un porcentaje de usuarios objetivo a cinco años. En efecto, un 45.3% de las personas interesadas por la aplicación se interesan a la versión premium y un 21,9% de ellos aceptan pagar más de 20 soles (el precio fijado es de S/.10, pero es necesario tomar en cuenta una margen de error).
- Crecimiento del mercado: El conocimiento del producto (*awareness*) es de nuevo un factor indispensable para determinar la demanda para la versión premium dado que es ese factor que permite aumentar la demanda. Se considera que las diferentes acciones de marketing permitirán aumentar el *awareness* de la versión premium y entonces el crecimiento del mercado será del 10% el primer año, 20% el segundo año y 25% el año cuatro.
- Conclusiones: El crecimiento de mercado, así como el porcentaje objetivo permiten determinar que el año de lanzamiento de la versión Premium, el 6.01% de los usuarios de la aplicación se suscribirán a la versión Premium.
- Margen de error: La entrevista cuantitativa se hizo en una población de 321 personas, así es importante tomar en cuenta el margen de error para definir el número de personas interesadas por la versión premium. En ese sentido, la tasa de error se determina como un 40% de las suscripciones estimadas.

Tabla 11.3. Estimación del número de suscripciones a la versión premium

Estimación de la demanda para la versión premium	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Público objetivo (usuarios de la aplicación)	-	834 835	-	-	-
Aumento anual de suscripciones	-	-	10%	20%	25%
Suscriptores estimados a la versión premium	-	50 174	55 191	66 229	82 786
Margen de error	-	40%	40%	40%	40%
Suscriptores totales	-	35 838	39 422	47 307	59 133

Fuente: Elaboración Propia

Precio: Se determina un precio para la suscripción a la versión premium de **S/10.00** cada mes, de acuerdo con una investigación de mercado sobre los precios de las versiones premium de diferentes aplicaciones y los resultados de la encuesta cuantitativa (el análisis se puede encontrar en el **capítulo IV. Investigación de mercado**)

Tabla 11.4. Estimación de los ingresos por la versión premium

Ingresos por versión premium	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Precio en soles	10	10	10	10	10
Suscriptores estimados a la versión premium	-	35 838	39 422	47 307	59 133
Ingresos por la versión premium	-	358 383	394 221	473 065	591 331

Fuente: Elaboración Propia

3.3 Publicidad

La última fuente para los ingresos de Athletes es la publicidad. El objetivo es monetizar la aplicación gracias a anuncios de diferentes formatos: banners, anuncios intersticiales y anuncios de vídeo. Los banners aparecen en la parte superior o inferior de la pantalla y pueden solicitar a los usuarios que instalen aplicaciones, que visiten sitios web, que vean productos, etc. Los anuncios intersticiales ocupan toda la página y aparecen cuando se produce una pausa natural o en puntos de transición. Por fin, los anuncios de vídeo ofrecen experiencias interactivas y permiten al usuario saltar el vídeo después de algunos segundos.

Para eso, la solución más adecuada es usar el servicio Google AdMob que pone en relación los editores de aplicaciones con los anunciantes. En el proceso de registraci3n a AdMob, se debe ingresar muchos datos sobre la aplicaci3n, y eso permite proponer anuncios que corresponden al p3blico objetivo de Athletes, y a sus preferencias.

- Demanda esperada: es detallada en el **Anexo 19. Estimaci3n de la demanda**

- Número de usuarios diarios: se estima que solo el 10% de la demanda total será presente cada día. Obviamente, serán usuarios diferentes cada día, pero representarán un 10% de la demanda total.
- Número de clics diario: se estima que sólo el 5% de esos usuarios diarios van a hacer clic en una publicidad
- Ingreso por clic: según testimonios de desarrolladores de aplicaciones y informaciones obtenidas en sitios como Google AdMob, el ingreso promedio por cada clic, en el caso de una nueva aplicación, es de 0.1 sol.

Tabla 11.5. Estimación de los ingresos por la publicidad

Ingresos por publicidad (con IGV)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Demanda esperada	642 181	834 835	1 085 285	1 193 814	1 313 195
Número de usuarios diarios	64 218	83 483	108 529	119 381	131 320
Número de clics diarios en una publicidad	3 211	4 174	5 426	5 969	6 566
Ingreso por clic	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10
Ingresos diarios por la publicidad	321	417	543	597	657
Ingresos anuales por la publicidad	117 198	152 357	198 065	217 871	239 658

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 11.6. Estimación de los ingresos

Ingresos (S/.) con IGV	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Comisiones	231 185	345 622	688 939	994 656	1 148 828
Publicidad	117 198	152 357	198 065	217 871	239 658
Version premium	-	358 383	394 221	473 065	591 331
Total ingresos	348 383	856 362	1 281 225	1 685 592	1 979 817

Fuente: Elaboración Propia

Esos ingresos están proyectados en función de las comisiones, de la publicidad y de la versión premium.

4 Gastos

Los gastos requeridos para el inicio de operaciones ascienden al monto de S/7,909. En la **Tabla 11.7. Gastos Pre-Operativos**, se indican los gastos pre-operativos del negocio:

Tabla 11.7. Gastos preoperativos

Gastos Pre-Operativos		S/.
Constitucion empresa		5 920
Búsqueda y reserva del nombre		20
Gastos notariales para la constitución		600
Compra y legalización de libros contables		300
Manual de identidad corporativa		5 000
Registración al INDECOPI		535
Afiliación a Niubiz (ex-VisaNet) para la pasarela de pago		354
Marketing		1 100
Total		7 909

Fuente: Elaboración Propia

5 Costos

5.1 Costos fijos

Los costos fijos son aquellos que se deben pagar independientemente del nivel de ventas. En la **Tabla 11.8. Costos Fijos**, se muestran los costos fijos considerados en el plan de negocio de Athletes.

Tabla 11.8. Costos Fijos

Costos fijos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Pago de Sueldos y Costos Asociados	243 692	264 660	323 962	394 776	422 024
Administradores	150 000	160 650	172 056	184 272	197 355
Comerciales	18 000	38 556	82 587	132 676	142 096
Desarrollador	22 800	24 419	26 153	28 009	29 998
Prestaciones sociales	17 172	20 126	25 272	31 046	33 250
Informático Freelance	11 400	11 400	7 600	7 600	7 600
Coach Deportivo Freelance	12 000	6 000	6 000	6 000	6 000
Trabajadores Distribución de folletos	9 320	-	-	-	-
Desayunos para el personal	1 200	1 469	1 798	2 201	2 693
Regalos para Navidad y Fiestas Patrias	1 800	2 040	2 497	2 971	3 031
Costos de la Oficina	3 500	3 953	4 519	5 231	6 129
Útiles de Oficina	1 000	1 020	1 040	1 061	1 082
Agua - Luz	2 000	2 040	2 081	2 122	2 165
Teléfono - Internet	1 500	1 913	2 438	3 109	3 964
Costos Informáticos	12 337	32 374	77 413	152 452	302 492
Dominio Aplicación	82	83	85	87	88
Licencia Google Play	85	85	85	85	85
Licencia Apple Store	370	370	370	370	370
Hosting	10 000	30 000	75 000	150 000	300 000
Licencias informáticas (software)	1 800	1 836	1 873	1 910	1 948
Gastos Marketing	87 844	91 296	91 936	89 216	89 856
Evento de Lanzamiento	25 444	-	-	-	-
Impresión de Folletos	5 000	-	-	-	-
Facebook Ads	8 400	7 200	6 960	4 200	4 200
Google Ads	4 800	4 920	4 800	3 840	3 480
Influencers	41 200	74 176	74 176	74 176	74 176
Promociones para los usuarios	3 000	5 000	6 000	7 000	8 000
Otros Costos	1 708	1 728	1 748	1 769	1 790
Gastos fijos Niubiz (ex-VisaNet)	708	708	708	708	708
Gastos legales para contratos (abogado)	1 000	1 020	1 040	1 061	1 082
Total - Costos Fijos	349 080	394 011	499 578	643 444	822 291

Fuente: Elaboración Propia

5.2 Costos variables

Los costos variables son aquellos que dependen directamente del nivel de ventas. En el caso de Athletes, se trata de los costos de pasarela de pago, vía Niubiz (ex-VisaNet), que representan el 4% de los ingresos por comisiones.

Tabla 11.9. Costos Variables

Costos variables	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos Totales por Comisión	308 247	614 438	1 148 232	1 326 208	1 531 770
Porcentaje de pasarela de pago (Niubiz, ex-VisaNet)	4%	4%	4%	4%	4%
Total - Costos Variables	12 330	24 578	45 929	53 048	61 271

Fuente: Elaboración Propia

5.3 Consideración del IGV en el Flujo Económico

La consideración del IGV dentro del flujo de caja económico es importante dado que puede impactar de manera importante en la liquidez del proyecto. En efecto, el IGV puede tener dos impactos:

- Si se paga, el IGV representa un egreso de efectivo
- Si se cobra, el IGV representa un ingreso de efectivo, que no es un ingreso operacional

Así cabe calcular la diferencia entre el débito fiscal, que resulta del dinero recibido como IGV, y el crédito fiscal. En la **Tabla 11.10. Flujo de IGV**, se puede ver el flujo de IGV.

Tabla 11.10. Flujo de IGV

Flujo de IGV	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Debido IGV		62 709	154 145	230 620	303 407	356 367
Credito IGV	1 424	64 499	73 410	94 884	122 981	156 284
Pago IGV	-1 424	-1 790	80 735	135 736	180 425	200 083

Fuente: Elaboración propia

6 Inversión y financiamiento

6.1 Activos fijos

Las principales inversiones en activos fijos asociadas al plan de negocio son las siguientes:

- **Material informático para el desarrollador de la empresa:** Se comprará material informático para el desarrollador de la empresa. Es importante que tenga un material de calidad.
- **Material informático para los administradores y empleados:** Se comprará material informático para los administradores de la empresa y cada empleado de la empresa. Es importante que ese material sea de la misma marca que el material informático del desarrollador para facilitar la transmisión de información y la instalación de un ERP cuando la empresa tendrá un tamaño que lo necesita.
- **Desarrollo de la aplicación:** El desarrollo de la aplicación tendrá un costo fijo importante considerando todas las funcionalidades necesarias para crear la aplicación.
- **Local comercial:** Se decide comprar un local comercial desde el año cero para favorecer el trabajo en equipo y dar también un entorno favorable al desarrollador para desarrollar la aplicación en las mejores condiciones.

Tabla 11.11. Inversión en activos fijos

Activos fijos	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Material informático para el developer	25 099	-	-	-	-	-
Material informático para los administradores y empleados	43 794	-	14 598	-	14 598	-
Desarrollo de la aplicación	88 000	-	-	-	-	-
Local comercial	675 000	-	-	-	-	-
Total	831 893	-	14 598	-	14 598	-

Fuente: Elaboración propia

6.2 Capital de trabajo

El plan de negocio no considera una inversión en capital de trabajo dado que la mayoría de los ingresos serán cobrados antes del pago de los costos de operación (mantenimiento de la aplicación, pago de los sueldos, etc.) ya que los usuarios pagan

generalmente sus clases y canchas en línea con antelación, antes del uso del servicio, y las comisiones serán cobradas de manera casi instantánea.

6.3 Inversión total

Tabla 11.12. Estructura de la inversión

Inversiones Totales (S/.)	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activos fijos	- 831 893	-	- 14 598	-	- 14 598	-
Gastos preoperativos	- 7 909	-	-	-	-	-
Total	- 839 802	-	- 14 598	-	- 14 598	-

Fuente: Elaboración propia

6.4 Financiamiento

Se requiere una inversión de S/.839,802 el año cero para preparar el lanzamiento del negocio, que será financiada al 100% con capital propio.

7 Flujo de Caja Financiero

a. Estado de ganancias y pérdidas

La evaluación del proyecto es a cinco años para los cuales se ha proyectado el Estado de Resultados que se pueden ver en la **Tabla 11.13. Estado de Resultados**.

Tabla 11.13. Estado de resultados

Periodos	0	1	2	3	4	5
Estados de resultados						
Publicidad		117 197,97	152 357,37	198 064,58	217 871,03	239 658,14
Comisión		231 185,05	345 621,64	688 939,14	994 655,89	1 148 827,55
Venta de suscripción premium		-	358 382,69	394 220,96	473 065,15	591 331,44
Ventas totales	-	348 383,02	856 361,70	1 281 224,68	1 685 592,07	1 979 817,13
Costos variables		9 247,40	13 824,87	27 557,57	39 786,24	45 953,10
Costos fijos		349 080,33	394 010,56	499 578,27	643 443,91	822 291,10
Depreciación y amortización		106 787,60	98 878,60	101 798,20	101 798,20	104 717,80
Utilidad Operativa antes de Impuestos		-116 732,31	349 647,67	652 290,64	900 563,73	1 006 855,12
Perdidas acumuladas		-116 732,31	-	-	-	-
Utilidad Imponible		-	232 915,36	652 290,64	900 563,73	1 006 855,12
Impuesto a la renta		-	68 710,03	192 425,74	265 666,30	297 022,26
Utilidad Neta		-116 732,31	280 937,64	459 864,90	634 897,43	709 832,86

Fuente: Elaboración propia

7.1 Proyección de Flujos de Caja

En esta parte se presentan las proyecciones de los flujos de caja de la empresa Athletes para los 5 años del proyecto. En la **Tabla 11.14. Proyección de Flujos de Caja**, se presentan los Flujos de Caja de Athletes.

Tabla 11.14. Proyección de Flujos de Caja

Periodos	0	1	2	3	4	5
Flujo de Caja economico						
EBITDA		-9 944,71	448 526,27	754 088,84	1 002 361,93	1 111 572,92
(-) IGV	1 423,62	1 790,05	-80 734,73	-135 735,99	-180 425,15	-200 083,13
(-) Impuestos	-	-	-68 710,03	-192 425,74	-265 666,30	-297 022,26
EBITDA despues de impuestos	1 423,62	-8 154,66	299 081,51	425 927,11	556 270,48	614 467,54
Activos fijos	-831 893,00	-	-14 598,00	-	-14 598,00	-
Gastos preoperativos	-7 909,00	-	-	-	-	-
Total de inversiones	-839 802,00	-	-14 598,00	-	-14 598,00	-
Flujo de caja economico	-838 378,38	-8 154,66	284 483,51	425 927,11	541 672,48	614 467,54
VANE	175 705,93					
TIRE	24,09%					

Fuente: Elaboración propia

7.2 Evaluación económica

Para el cálculo del flujo económico se ha considerado la tasa de descuento, como el Costo de Oportunidad de los Accionistas (K_e) igual a un 16.77%, lo cual se detalla precedentemente.

Por lo tanto, el flujo económico da los resultados finales siguientes:

- La VAN es igual a S/.175,705.93
- La TIR anual es igual a 24.09%

Así se verifica que, desde la perspectiva económica, el plan de negocio es viable ya que el VAN es mayor que cero y la TIR es mayor que la tasa de descuento. Dichos indicadores se muestran en la **Tabla 11.14. Proyección de Flujos de Caja**.

7.3 Periodo de recuperación de la inversión

A partir del método del periodo de recuperación descontado, se obtiene que el periodo de recuperación de la inversión es a inicios del tercer año de funcionamiento del proyecto **Tabla 11.15. Periodo de recuperación descontado**.

Tabla 11.15. Periodo de recuperación descontado

Flujo de caja economico	-838 378	-8 155	284 484	425 927	541 672	614 468
Flujo acumulado	-838 378	-846 533	-562 050	-136 122	405 550	1 020 018

Ultimo periodo con Flujo Acumulado	3
Valor absoluto del ultimo Flujo acumulado negativo	136 122.42
Valor del Flujo de Caja del siguiente periodo	541 672.48
Periodo de recuperacion	3.25

Fuente: Elaboración propia

8 Análisis de Sensibilidad






8.1 Análisis de Punto de Equilibrio o Punto Muerto

El análisis de sensibilidad se enfoca en evaluar cinco factores o variables cuya variación podría alcanzar un punto crítico para el cual el proyecto deja de ser rentable, es decir que el VAN será menor a cero. Esas cinco variables son las siguientes:

- Factor - Precio mensual de la Versión Premium
- Factor - Tasa de Comisión
- Factor - Demanda Final Esperada (para el año 5)
- Factor - Inversión en el Desarrollo de la Aplicación
- Factor - Remuneración del personal fijo

En la **Tabla 11.16. Análisis de Punto de Equilibrio**, se muestran los resultados del análisis de punto de equilibrio para los 5 factores:

Tabla 11.16. Análisis de Punto de Equilibrio

Análisis de Punto de Equilibrio	Punto Crítico	Indicador
Factor - Precio Versión Premium	-56.00%	
Factor - Tasa de Comisión	-45.00%	
Factor - Demanda Final Esperada	-21.00%	
Factor - Inversión Desarrollo App	+637.00%	
Factor - Remuneración del Personal Fijo	+92.00%	

Fuente: Elaboración propia

En la **Tabla 11.16.**, se puede observar que el factor Demanda Final Esperada es la variable que podría impactar más la rentabilidad del proyecto. En efecto, si la demanda

final esperada en el año cinco disminuye de un 21%, el VAN será inferior a cero y entonces el proyecto dejará de ser rentable.

Al contrario, los factores de Inversión en el Desarrollo de la Aplicación y de Remuneración del Personal Fijo no van a impactar mucho la rentabilidad del proyecto. Tendrían que aumentar respectivamente de un 637% y 92% para que el VAN sea inferior a cero y que el proyecto deje de ser rentable.

El indicador semáforo permite analizar los 5 factores dependiendo de sus niveles de impacto en la rentabilidad final del proyecto.

8.2 Análisis de Escenarios

El Análisis de Escenarios nos permite simular los valores que adoptan el VAN y la TIR en tres escenarios: Pesimista, Conservador y Optimista, asumiendo la variación de los 5 factores evaluados anteriormente.

En la **Tabla 11.17. Análisis de Escenarios**, se observan los resultados de la variación de los 5 factores en los 3 escenarios: Pesimista, Conservador y Optimista.

Tabla 11.17. Análisis de Escenarios

Resumen de los Escenarios	Valores Actuales	Pesimista	Conservador	Optimista
<i>Celdas cambiantes:</i>				
Factor - Precio Versión Premium	0%	-20%	0%	20%
Factor - Tasa de Comisión	0%	-20%	0%	20%
Factor - Demanda Final Esperada	0%	-10%	0%	10%
Factor - Inversión Desarrollo App	0%	20%	0%	-20%
Factor - Remuneración del Personal Fijo	0%	20%	0%	-20%
<i>Celdas de resultado:</i>				
VAN	175 706	- 223 809	175 706	758 429
TIR	24.09%	6.27%	24.09%	38.86%

Fuente: Elaboración Propia

En la **Tabla 11.17. Análisis de Escenarios** se muestran los valores que asumen el VAN y la TIR según los 3 escenarios delimitados: Pesimista, Conservador y Optimista. Con estos resultados se puede concluir que, en el Escenario Pesimista, el negocio Athletes deja de ser rentable si todos los factores evaluados convergen a los valores supuestos. Cabe notar que las variaciones tomadas en cuenta en este escenario son muy altas (de -20% a 20%) y es muy poco probable que este escenario pueda ocurrir.

8.3 Análisis de Sensibilidad por Variable o Unidimensional

El análisis de sensibilidad por variable, también denominado unidimensional, permite medir el impacto de la variación de un factor o de una variable en la rentabilidad. Se ha asignado un rango de -50% al +50%, para determinar la variación de los 5 factores ya mencionados anteriormente. Las **Tablas 11.18, 11.19, 11.20, 11.21 y 11.22** muestran los nuevos resultados de los indicadores VAN y TIR obtenidos después de la variación de cada factor.

Tabla 11.18. Análisis Unidimensional para el Factor Precio de la Versión Premium

	Factor - Precio Version Premium	
	VAN	TIR
	175 703	24.09%
-50%	19 124	17.01%
-40%	50 436	17.89%
-30%	81 749	18.23%
-20%	113 062	19.01%
-10%	144 375	21.42%
0%	175 706	24.09%
10%	207 001	26.56%
20%	238 314	28.73%
30%	269 627	31.02%
40%	300 940	33.20%
50%	332 252	35.37%

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 11.19. Análisis Unidimensional para el Factor Tasa de Comisión

	Factor - Tasa de comision	
	VAN	TIR
	175 703	24.09%
-50%	- 128 903	10.22%
-40%	- 37 399	13.02%
-30%	904	16.82%
-20%	89 478	18.17%
-10%	132 900	20.02%
0%	175 706	24.09%
10%	212 908	27.10%
20%	252 407	29.81%
30%	271 804	32.34%
40%	312 889	34.05%
50%	398 221	38.90%

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 11.20. Análisis Unidimensional para el Factor Demanda Final Esperada

Factor - Demanda Final Esperada		
	VAN	TIR
	175 703	24.09%
-50%	- 703 444	-6.34%
-40%	- 478 203	5.23%
-30%	- 123 904	14.90%
-20%	34 901	17.47%
-10%	110 993	20.02%
0%	175 706	24.09%
10%	238 745	28.70%
20%	409 378	40.01%
30%	690 433	44.92%
40%	899 672	48.05%
50%	1 112 090	52.90%

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 11.21. Análisis Unidimensional para el Factor Inversión en el Desarrollo de la Aplicación

Factor - Inversion Desarrollo App		
	VAN	TIR
	175 703	24.09%
-50%	199 490	25.20%
-40%	195 609	24.95%
-30%	191 677	24.63%
-20%	186 734	24.37%
-10%	181 231	24.18%
0%	175 706	24.09%
10%	171 899	23.91%
20%	167 502	23.68%
30%	162 378	23.33%
40%	156 702	23.07%
50%	151 304	22.83%

Fuente: Elaboración Propia

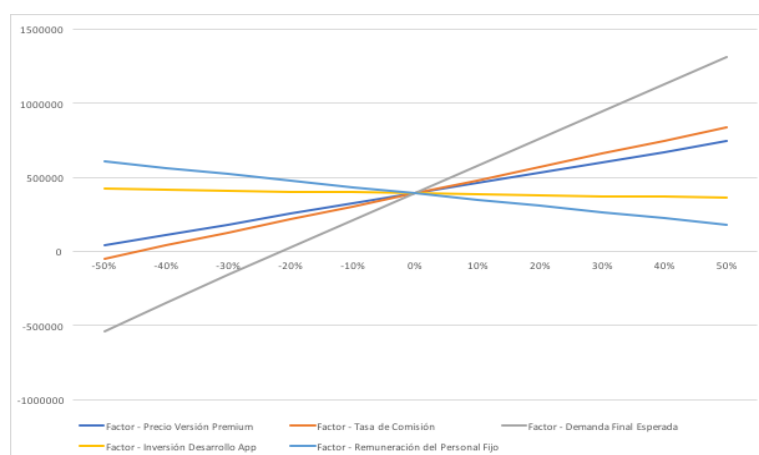
Tabla 11.22. Análisis Unidimensional para el Factor Remuneración del Personal Fijo

Factor - Remuneracion del Personal Fijo		
	VAN	TIR
	175 703	24.09%
-50%	356 201	32.67%
-40%	303 967	30.05%
-30%	273 556	28.89%
-20%	229 002	27.04%
-10%	198 499	25.94%
0%	175 706	24.09%
10%	149 923	22.00%
20%	112 301	19.93%
30%	56 021	17.77%
40%	934	16.83%
50%	- 68 090	14.89%

Fuente: Elaboración Propia

Se puede notar en estas cinco tablas que las variables Factor - Precio de la Versión Premium y Factor - Tasa de Comisión tienen una tendencia similar de sensibilidad. La tendencia del Factor - Inversión en el Desarrollo de la Aplicación es inversa y se puede ver que tiene una sensibilidad mucho menor, lo que parece lógico teniendo en cuenta el punto crítico de +637% mencionado anteriormente. El Factor - Remuneración del Personal Fijo tiene una tendencia similar, pero con una sensibilidad mayor. Finalmente, el Factor - Demanda Final Esperada tiene la sensibilidad más fuerte. En efecto, una demanda reducida de más de 20% podría impedir que el proyecto sea rentable. Se puede observar todas esas observaciones en la **Figura 11.1. Análisis de Sensibilidad Unidimensional del VAN para los 5 factores.**

Figura 11.1. Análisis de Sensibilidad Unidimensional del VAN para los 5 factores



Fuente: Elaboración Propia

8.4 Análisis de Sensibilidad Bidimensional

El Análisis de Sensibilidad Bidimensional analiza el impacto de dos variables en la rentabilidad del proyecto, dada una determinada variabilidad en dichos factores.

En la **Tabla 11.23. Análisis de Sensibilidad Bidimensional para dos factores**, se muestra este análisis para dos variables, las cuales son Factor - Remuneración del Personal Fijo y Factor - Demanda Final Esperada. Se escogió este último factor después de haber notado su fuerte sensibilidad en el punto precedente. Entonces los dos factores escogidos tienen tendencias inversas. En otras palabras, un aumento de la demanda

genera un incremento de la rentabilidad (VAN y TIR) pero un aumento de la remuneración del personal genera una disminución de la rentabilidad.

Tabla 11.23. Análisis de Sensibilidad Bidimensional para dos factores

	Remuneración del Personal Fijo											
	VAN	-50%	-40%	-30%	-20%	-10%	0%	10%	20%	30%	40%	50%
Demanda Final Esperada	392 487	-50%	-40%	-30%	-20%	-10%	0%	10%	20%	30%	40%	50%
-50%	315 455	359 423	403 391	448 505	494 200	540 658	593 599	659 386	725 174	790 962	856 749	
-40%	129 656	172 422	215 715	259 683	303 652	347 620	391 588	437 087	482 782	528 754	576 661	
-30%	54 338	11 572	31 195	73 961	116 727	159 944	203 912	247 880	291 849	335 817	379 974	
-20%	238 332	195 565	152 799	110 033	67 266	24 500	- 18 266	- 61 033	- 104 173	- 148 141	- 192 109	
-10%	422 325	379 559	336 793	294 026	251 260	208 494	165 727	122 961	80 195	37 428	- 5 338	
0%	606 319	563 553	520 786	478 020	435 254	392 487	349 721	306 955	264 188	221 422	178 656	
10%	789 722	747 546	704 780	662 014	619 247	576 481	533 715	490 948	448 182	405 416	362 649	
20%	972 633	930 513	888 393	846 007	803 241	760 475	717 708	674 942	632 176	589 409	546 643	
30%	1 155 545	1 113 424	1 071 304	1 029 184	987 064	944 468	901 702	858 936	816 169	773 403	730 637	
40%	1 338 456	1 296 336	1 254 216	1 212 095	1 169 975	1 127 855	1 085 696	1 042 930	1 000 163	957 397	914 630	
50%	1 521 367	1 479 247	1 437 127	1 395 007	1 352 886	1 310 766	1 268 646	1 226 526	1 184 157	1 141 391	1 098 624	

Fuente: Elaboración Propia

Se puede observar en la **Tabla 11.23. Análisis de Sensibilidad Bidimensional para dos factores** cómo varía el VAN si los factores de remuneración del personal y de demanda esperada variaran en un rango de -50% a 50%. Esta tabla confirma las observaciones anteriores; el Factor - Demanda Final Esperada tiene más sensibilidad que el Factor - Remuneración del Personal Fijo. Por ejemplo, disminuir la remuneración en 30% no será suficiente para compensar una baja en la demanda del 30%.

9 Conclusiones

- El proyecto resulta rentable dado que se proyecta generar un VAN igual a S/.175,705.93 y un TIR anual igual a 24.09%.
- Los factores que más pueden impactar en el éxito del proyecto son el precio mensual de la Versión Premium, la tasa de Comisión, la demanda final esperada (para el año 5), la inversión en el desarrollo de la aplicación y la remuneración del personal fijo. En este capítulo, varios análisis han sido realizados para cubrir los riesgos y anticipar todos los potenciales impactos de la variación de esas variables.
- La inversión inicial de S/.839,802 será cubierta al 100% con capital propio de los accionistas y ese monto se recuperará al principio del año 3.
- La posibilidad de obtener financiamiento de bancos a futuro, en línea con el crecimiento del proyecto, se deja abierta.

Capítulo XII - Conclusiones y recomendaciones

1 Conclusiones

- La aplicación Athletes - Conectando deportistas es un medio innovador para cumplir una necesidad de las personas que viven en Lima, que sean aficionados de deporte o solo deportistas puntuales.
- Creando una aplicación disponible en los Smartphones y Tablet, se usa una tecnología famosa, acorde a las tendencias de la época y práctica para la mayoría de la población. En efecto, el INEI ha mostrado en 2019 que el 82% de la población peruana utiliza internet a través de su Smartphone y que solo en 2018, más de 10 millones de Smartphones ingresaron al país (Sayago, 2019), como explicado en el **Capítulo III - Marco Contextual**.
- La investigación de mercado permite observar que el concepto de Athletes - Conectando deportistas responde correctamente a una demanda exigente. En efecto, gracias a las encuestas cuantitativas, se puede determinar que los tres factores que explican más la inactividad física de la población limeña son la falta de tiempo, de motivación y de compañeros.
- Así, la aplicación Athletes - Conectando deportistas ofrece a cada usuario la posibilidad de encontrar nuevos compañeros y locales fácilmente en poco tiempo y de descubrir deportes que no suelen practicar. Entonces, el concepto permite ofrecer a los consumidores un ahorro de tiempo y una practicidad que todavía no existe en el mercado.
- La aplicación ofrece a los dueños de locales deportivos o a los profesores de deporte, la posibilidad de una renovación de sus clientes con un suministro de nuevos deportistas, una visibilidad aumentada, pero también les ofrece una herramienta inteligente y práctica para gestionar todas sus reservaciones.
- La estrategia marketing de esta aplicación debe corresponder a los perfiles de los futuros usuarios, es decir, una estrategia dinámica, joven y conectada. Por eso, la parte más intensiva de la promoción se hará en las redes sociales, a través de las diferentes páginas, de los vídeos, y sobre todo gracias a varios influencers. El importante es que el usuario siempre se sienta implicado en la evolución del servicio, que sea satisfecho de su experiencia y que tenga confianza para que se

vuelva fiel a la app. Por eso, es esencial permitirlo expresarse gracias a un sistema de triple notación y a través de los diferentes puntos de contactos con los administradores de Athletes.

- La aplicación se dirige a dos tipos de usuarios: los socios (gerentes de locales deportistas, canchas, clubes, clases, etc.) y los usuarios finales (los habitantes de Lima que quieren practicar deporte). Así, funciona sobre dos interfaces diferentes, cada una para cubrir las necesidades de sus usuarios. Sin embargo, se definen 5 funcionalidades principales: Consultar, Chatear, Reservar y Pagar, Calificar, y Mejorar su Experiencia.
- Para que la aplicación sea funcional y perfectamente lista al lanzamiento, es esencial determinar pruebas en vacío anticipadamente. Se harán pruebas de: funcionalidad, usabilidad, compatibilidad y rendimiento.
- El objetivo de tocar el máximo del público objetivo obliga a ser presente en los más dispositivos móviles posibles. Así, se quiere desarrollar una aplicación de tipo híbrida para ser disponible en varios sistemas operativos. Además, la meta de siempre satisfacer los usuarios obliga a recoger sus datos de edad, de sexo, de acostumbres y niveles deportivos etc. Por eso, se utilizará una arquitectura AWS que permite almacenar una gran cantidad de datos en la nube.
- Utilizando tantos datos, hace falta protegerlos para, así, proteger los usuarios cuando utilizan la aplicación. Por lo tanto, Athletes debe seguir minuciosamente la política de privacidad para la protección de Datos Personales en el ámbito de la aplicación móvil, que cumple con las disposiciones contenidas en la Ley de Protección de Datos Personales, Ley N°29733, su reglamento así que sus modificaciones.
- A fin de llevar a cabo el negocio y la aplicación, se debe pensar en un plan RRHH que toma en cuenta los administradores para gestionar las diferentes actividades de comunicación, marketing, ventas, finanzas, administración jurídica, los recursos humanos y de desarrollo de aplicación (para el desarrollo y el mantenimiento). Pero, es importante también pensar a trabajos temporales para el apoyo de algunas actividades de promoción o para la creación digital de contenido deportivo.
- Pensando en la rentabilidad del proyecto, se debe tomar en cuenta varios factores como el precio mensual de la versión Premium, la tasa de comisión, el montón

anual gastado por Usuario, la demanda final esperada (para el año cinco), la inversión en el desarrollo de la aplicación y los gastos anuales en marketing. Una estimación financiera a cinco años muestra que el proyecto resulta rentable dado que se proyecta generar un VAN igual a S/.175,705.93 y un TIR anual igual a 24.09%. Se estima también que la inversión inicial de S/.839,802 será cubierta al 100% con capital propio de los accionistas y ese montón se recuperara al principio del tercer año.

- Esta aplicación ofrece un servicio a las personas que viven en Lima, bajo la condición que puedan tener una vida social normal y que las actividades de deporte sean autorizadas en el país. Desgraciadamente, la situación sanitaria de la pandemia del COVID-19 no permite cumplir estos puntos. Las condiciones excepcionales que el mundo está viviendo no permiten tener una visión a largo plazo. Así, es esencial quedarse flexible a todas las posibilidades. Por lo tanto, por ahora, el pre-lanzamiento está previsto en enero de 2021 por un lanzamiento oficial en julio de 2021. Por supuesto, si las condiciones sanitarias no lo permiten, el lanzamiento será pospuesto a una fecha ulterior, lo que implicará una revisión del marco contextual, de las investigaciones de mercado, de las estrategias y de los presupuestos financieros.

2 Recomendaciones

- El negocio Athletes - Conectando Deportistas tiene la meta de satisfacer el máximo de clientes posible con una oferta amplia y diversa. Por eso, hace falta prever una aumentación gradualmente del número de socios, es decir de locales deportivas y así incrementar los deportes propuestos a los usuarios. Examinando sus demandas y sus recomendaciones gracias a los medios de calificación y de contacto, la aplicación deberá mejorarse con nuevos deportes pedidos por los clientes y disponibles en Lima.
- Una vez que la aplicación sea bastante conocida y usada por los usuarios de Lima (se estima al fin del primer año), se podrá desarrollar una versión Premium. O sea, una versión de pago, pero sin publicidad y con nuevos servicios. El usuario podrá tener un seguimiento personalizado, podrá tener acceso a diferentes videos de fitness, de fortalecimiento muscular, de estiramientos entre otras cosas, pero podrá también tener acceso a un

Marketplace para comprar equipaje de deporte, por ejemplo. Esta versión propondrá un servicio complementario, cada vez más próximo del usuario en la idea de siempre mejorar su experiencia.

- Por el momento, el público objetivo está definido en parte sobre un factor geográfico puesto que la aplicación será solamente disponible en el ámbito de Lima Metropolitana. Si Athletes logra todos sus objetivos en esta zona geográfica, puede extenderse a otras grandes ciudades en el Perú que cuentan varios locales deportivos, como Cusco, Arequipa, Ica o Piura por ejemplo. Así, después de algunos años, la aplicación podría ser operativa en todas las grandes ciudades del Perú.
- Cuando el modelo de negocio BtoC funcione óptimamente, Athletes podrá extender su actividad firmando contratos y alianzas con algunas empresas para desarrollar también una actividad BtoB. En efecto, podrá proponer sus servicios a empresas que quieren organizar torneos inter-empresas o intra-empresas y podrá también proponer diferentes actividades para seminarios, por ejemplo. Este modelo complementario al modelo ya existente permitiría crear una nueva fuente de ingresos y una actividad cada vez más diversificada. Además, puede ser una oportunidad para las empresas que quieren fortalecer los vínculos entre los colaboradores y crear una verdadera cultura empresarial.
- Una vez que el modelo de negocio principal funciona adecuadamente y sea suficientemente rentable, se puede establecer flujos paralelos de ingresos. Puede hacerse gracias a la organización de eventos deportivos con los socios por ejemplo, como grandes torneos de fútbol o de voleibol entre los usuarios que quieren participar. También puede recompensar regularmente los usuarios más fieles a la aplicación con la oferta de equipaje, o con la oferta de cursos gratis por ejemplo.
- Cuando Athletes - Conectando deportistas será rentable y generará suficientemente ingresos a cada ejercicio, se podrá pensar unas nuevas formas de promoción y publicidad más costosas, pero más masivos. Por ejemplo, Athletes podrá patrocinar grandes eventos deportivos como los partidos de fútbol de Alianza Lima o de grandes encuentros nacionales e internacionales en el Perú. Se podrá patrocinar también los campeonatos de surf que existen en Máncora, Huanchaco, por ejemplo, o los grandes partidos de voleibol, los

concursos de salsa, etc. Además, la promoción podrá ser más larga que solamente en las redes sociales. Los spots TV o de radio son muy costosos, sobre todo si son en canales nacionales. Pero son muy útiles para tocar un público masivo. Entonces, con ingresos que lo permiten, Athletes podrá invertir en publicidades de televisión o de radio. También podrá comprar encartes promocionales en algunos periódicos: los periódicos muy famosos como Gestión o El Comercio, por ejemplo, pero también los periódicos especializados en el deporte como El Bocón.