

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN



**INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO ESTRATÉGICO DE UNA
PLATAFORMA VIRTUAL PARA DEPORTISTAS AMATEUR EN
LIMA METROPOLITANA Y CALLAO: PICHANGO**

**Proyecto de carácter profesional para obtener el título profesional de Licenciado
en Gestión, con mención en Gestión Empresarial, presentado por:**

ARELLAN BRAVO, Luis Alberto	20093021
TORRES MACHICAO, Sergio André	20090518
ZANELLI RAMÓN, Gianfranco	20084815

Asesorado por: Mgtr. Ana Belén Perdigones Martínez

Lima, 07 de marzo de 2016

El proyecto profesional

**INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO ESTRATÉGICO DE UNA PLATAFORMA
VIRTUAL PARA DEPORTISTAS AMATEUR EN LIMA METROPOLITANA Y
CALLAO: PICHANGO**

ha sido aprobado.

Mgtr. Daniel McBride González
Presidente del Jurado

Mgtr. Ana Belén Perdigones Martínez
Asesora de la Tesis

Mgtr. Martha Marianella Pacheco Mariselli
Tercer Jurado

Empezar agradeciendo a nuestra asesora, quien incondicionalmente nos brindó su apoyo en cada momento requerido. Asimismo, a todas las personas que accedieron a ayudarnos y, sobre todo, a nuestros padres por el apoyo que nos han brindado desde siempre.



A mi familia, por siempre creer en mí y apoyarme en cada acción que emprendo en mi vida. A Dios, por siempre hacerme sentir que todo se puede. A Carla por la fuerza y paciencia que me brinda en cada momento y sobre todo por el apoyo excepcional para la finalización del trabajo. Y finalmente, a mis mascotas, que en los días difíciles sabía cómo sacarme una sonrisa para poder seguir.

Luis Arellan

A mi familia, por darme ánimos y apoyarme durante este largo camino.

Sergio Torres

A mi mamá y mi papá por siempre darme ánimos a seguir adelante y nunca rendirme y, sobre todo, por estar siempre a mi lado en las buenas y mucho más en las malas. A mis abuelitas por guiarme y enseñarme desde muy pequeño la unión familiar y a mi hermana por apoyarme incondicionalmente. Y a Dios, que sin él nada sería realidad.

Gianfranco Zanelli



TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	2
1. Definición del tema de investigación	2
2. Justificación de la investigación.....	3
3. Objetivos de la investigación.....	4
3.1. Objetivo general	4
3.2. Objetivos específicos	4
4. Diseño metodológico.....	4
4.1. Revisión de la literatura.....	5
4.2. Desarrollo del enfoque cualitativo	6
4.3. Desarrollo de enfoque cuantitativo	7
5. Matriz de consistencia	7
CAPÍTULO 2: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	11
1. Marco Conceptual	11
1.1. Sociabilización	11
1.2. Estilos de vida	11
1.3. Tiempo libre, ocio y recreación.....	13
1.4. Actividad física y deportiva	14
1.5. Social Media.....	15
2. Planteamiento de la idea.....	16
CAPÍTULO 3: INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....	17
1. Etapa cualitativa	17
1.1. Perfil del público objetivo	17
1.2. Recolección de datos por observación	18
1.3. Entrevistas a profundidad.....	22
1.4. Entrevistas a grupos de interés	25
1.5. Focus group.....	30
1.6. Conclusión de las herramientas cualitativas.....	34
2. Etapa cuantitativa	35
2.1. Delimitación del mercado	36
2.2. Descripción y aplicación de la fórmula.....	38
2.3. Resultados de la encuesta.....	39
2.4. Conclusiones de la investigación cuantitativa.....	50
3. Conclusión de la investigación de mercado	51

4. Propuesta de valor inicial	52
5. Proyección de la demanda	52
CAPÍTULO 4: PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO	54
1. Análisis externo	54
1.1. Proyectos conexos	54
1.2. Análisis del macro entorno: PEST	56
1.3. Análisis del micro entorno: Las 5 fuerzas de Porter	65
2. Análisis interno.....	68
2.1. Dueños/Administradores de espacios deportivos de fútbol.....	68
2.2. Negocios de aplicaciones móviles.....	69
2.3. Negocios enfocados al fútbol amateur	69
2.4. Desarrolladores de aplicaciones móviles	70
2.5. Expertos en Marketing	71
3. Filosofía de la organización.....	71
3.1. Misión	71
3.2. Visión	72
3.3. Valores organizacionales.....	72
3.4. Objetivos estratégicos	72
4. Diseño y Desarrollo estratégico.....	73
4.1. Propuesta de valor	73
4.2. Estrategia del Océano Azul	74
4.3. Posicionamiento: Modelo Delta de PichanGO.....	78
CAPÍTULO 5: PLAN DE MARKETING	81
1. Objetivos del Plan de Marketing	81
2. Definición de estrategias de marketing	81
2.1. Segmentación	81
2.2. Diferenciación y posicionamiento.....	82
2.3. Crecimiento estratégico.....	83
2.4. Marketing operativo	85
CAPÍTULO 6: VIABILIDAD DEL PROYECTO.....	100
1. Estructura organizacional	100
1.1. Tipo de organización.....	100
1.2. Organigrama.....	100
1.3. Perfil de los colaboradores	101
2. Análisis financiero.....	102
2.1. Supuestos para la proyección financiera	102

2.2. Inversiones	103
2.3. Financiamiento	104
2.4. Proyección de ingresos.....	104
2.5. Estructura de gastos.....	105
2.6. Estado de Ganancias y Pérdidas.....	106
2.7. Flujo de Caja	106
CONCLUSIONES	107
RECOMENDACIONES	109
REFERENCIAS	110
ANEXOS.....	116



LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Matriz de consistencia del Proyecto Profesional	9
Tabla 2: Segmentación de estilo de vida proactivo	13
Tabla 3: Perfil del público objetivo	18
Tabla 4: Distribución de observaciones a espacios deportivos de fútbol	19
Tabla 5: Distribución de observaciones a espacios deportivos de vóley	19
Tabla 6: Distribución de observaciones a espacios deportivos de básquet	19
Tabla 7: Resultados de las observaciones a espacios deportivos de fútbol	20
Tabla 8: Resultados de las observaciones a espacios deportivos de vóley	20
Tabla 9: Resultados de las observaciones a espacios deportivos de básquet	21
Tabla 10: Distribución de entrevistados	22
Tabla 11: Resultados de entrevistas a dueños/administradores espacios deportivos de fútbol ..	25
Tabla 12: Resultados de entrevistas a negocios de aplicaciones móviles	26
Tabla 13: Resultados de las entrevistas a negocios enfocados en el fútbol amateur	27
Tabla 14: Resultados de entrevistas a desarrolladores de aplicaciones móviles	28
Tabla 15: Resultados de entrevistas a expertos en marketing	29
Tabla 16: Distribución de <i>focus group</i>	31
Tabla 17: Hombres y mujeres de la zona 6 y 7	36
Tabla 18: Número de hombres de la zona 6 y 7	37
Tabla 19: Número de hombres de la zona 6 y 7 pertenecientes al NSE A, B y C	37
Tabla 20: Distribución de hombres deportistas por NSE	38
Tabla 21: Datos y valores utilizados para el cálculo de la muestra	39
Tabla 22: Proyección de la demanda	53
Tabla 23: Plataforma de acceso y funcionalidades para deportistas nacionales	55
Tabla 24: Plataforma de acceso y funcionalidades para deportistas internacionales	56
Tabla 25: Crecimiento del PBI mundial	58
Tabla 26: Segmentación de idea de negocio	82
Tabla 27: Funcionalidades del servicio <i>freemium</i>	86
Tabla 28: Funcionalidades del servicio <i>premium</i>	88
Tabla 29: Campaña de intriga	96
Tabla 30: Campaña de lanzamiento ‘Menos trámite, más fútbol’	97
Tabla 31: Campaña de posicionamiento ‘Desafía tu juego’	98
Tabla 32: Campaña de fidelización ‘El balón es tu amigo, PichanGO también’	98
Tabla 33: Perfil de colaboradores	101
Tabla 34: Inversión total	103

Tabla 35: Estructura de financiamiento.....	104
Tabla 36: Número de partidos jugados	104
Tabla 37: Estructura de gastos	105
Tabla 38: Indicadores de rentabilidad	106



LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Diseño y secuencia metodológica.....	5
Figura 2: ¿Con qué frecuencia practica fútbol ('pichanga')?.....	40
Figura 3: ¿Cuál es su motivación principal para jugar fútbol?.....	41
Figura 4: ¿Con quiénes suele jugar fútbol con mayor frecuencia?	42
Figura 5: Si ha jugado con extraños, ¿en qué situación principalmente ha sucedido?.....	42
Figura 6: ¿Con qué frecuencia juega en espacios deportivos alquilados?.....	43
Figura 7: Cuando alquila espacios deportivos, ¿en qué tipo de cancha suele jugar principalmente?	43
Figura 8: ¿Cómo se enteró de los espacios deportivos que conoce?.....	44
Figura 9: En una escala del 1 al 5, “considero que hay información en línea (internet) sobre la ubicación, reserva y servicios que ofrece un espacio deportivo en Lima Metropolitana para poder hacer las coordinaciones antes de cada pichanga/partido”	44
Figura 10: Principalmente, ¿a través de qué medio reserva espacios deportivos?.....	45
Figura 11: Principalmente, ¿a través de qué medio paga el alquiler del espacio deportivo?	45
Figura 12: En una escala del 1 al 5, donde 1 es ‘nada valorado’ y 5 es ‘muy valorada’, ¿qué tan valor considera son los siguientes servicios de los espacios deportivos?	46
Figura 13: En una escala del 1 al 5, donde 1 es “menos importante” y 5 es “más importante”, ¿qué tan importante considera son los siguientes funciones que podría brindar la aplicación móvil?.....	47
Figura 14: ¿Estarías dispuesto a pagar por una membresía <i>premium</i> mensual por una aplicación móvil como la propuesta?	47
Figura 15: ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar?	48
Figura 16: En una escala del 1 al 5, “Considero que es importante que la aplicación móvil pueda tener también una página web complementaria para poder conectarme a través de la laptop (computadora portátil) cuando sea necesario”	48
Figura 17: ¿Estaría dispuesto a realizar un pago adicional mínimo de lo que suele pagar por el alquiler de la cancha, si pudiera ver la disponibilidad de horarios y días, reservar y pagar <i>online</i> ?	49
Figura 18: Respecto al pago adicional mínimo, ¿cuánto estaría dispuesto a pagar?.....	49
Figura 19: ¿Utilizaría esta aplicación móvil para organizar sus ‘pichangas’?	50
Figura 20: Producto bruto interno 2008-2017	59
Figura 21: Evolución de los NSE en el Perú	60
Figura 22: Distribución de personas según NSE 2015 – Lima Metropolitana y Callao	60
Figura 23: Perú: Porcentaje de tiempo online según intervalos de edad.....	61

Figura 24: Número de personas que usan redes sociales por país.....	62
Figura 25: Perú: Horas promedio por visitante al mes	62
Figura 26: Perú: Participación (%) de tráfico desde <i>smartphones</i> y <i>tablets</i>	64
Figura 27: Valoración de las 5 Fuerzas de Porter	65
Figura 28: Cuadro estratégico de la oferta deportiva	75
Figura 29: Esquema de las cuatro acciones de PichanGO	76
Figura 30: Cuadro estratégico de la oferta deportiva actual vs. PichanGO.....	78
Figura 31: Modelo Delta	79
Figura 32: Estrategias genéricas de Porter	83
Figura 33: Matriz de Ansoff.....	84
Figura 34: Funcionalidades del servicio <i>freemium</i> 1.....	87
Figura 35: Funcionalidades del servicio <i>freemium</i> 2.....	87
Figura 36: Funcionalidades del servicio <i>freemium</i> 3.....	87
Figura 37: Funcionalidades del servicio <i>freemium</i> 4.....	88
Figura 38: Funcionalidades del servicio <i>freemium</i> 5.....	88
Figura 39: Funcionalidades del servicio <i>preemium</i> 1.....	89
Figura 40: Funcionalidades del servicio <i>preemium</i> 2.....	90
Figura 41: Funcionalidades del servicio <i>preemium</i> 3.....	90
Figura 42: Descarga de PichanGO en Android.....	92
Figura 43: Descarga de PichanGO en iOS.....	92
Figura 44: Diseño de PichanGO 1.....	94
Figura 45: Diseño de PichanGO 2.....	94
Figura 46: Diseño de la página web complementaria	95
Figura 47: Organigrama de PichanGO.....	100

RESUMEN EJECUTIVO

En la actualidad, las actividades cotidianas como comprar un producto o servicio y comunicarse con una persona, se realizan de una forma más efectiva a través del uso de una variable indispensable: la tecnología. De esta manera, las personas han desarrollado un estilo de vida innovador que incorpora el uso de dispositivos tecnológicos con el objetivo de facilitar y mejorar la experiencia de realizar actividades diarias relacionadas al entretenimiento, deporte, etc.

Por otro lado, se puede observar una demanda de personas que practican deporte amateur donde –en la mayoría de casos– practican fútbol. En ese sentido, se evidencia que en la actualidad la oferta de servicios orientados a las personas que practican fútbol no logra satisfacer las necesidades básicas ni aprovechar la demanda creciente del fútbol amateur.

En ese contexto, PichanGO es una plataforma virtual que busca mejorar la experiencia de organizar y practicar el deporte que más apasiona: el fútbol. Este proyecto profesional tiene como objetivos practicar fútbol sin dificultades, utilizar el menor tiempo posible para organizar un partido y crear una comunidad de deportistas. PichanGO está orientado a personas con un perfil proactivo entre 18 y 34 años que residen en la zona 6 y 7 de Lima Metropolitana y Callao según la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados.

En ese sentido, el presente proyecto profesional tiene dos etapas: la investigación de mercado y el desarrollo estratégico. La primera etapa busca identificar los factores que influyen en la práctica o no práctica de deporte amateur con la finalidad de conocer las necesidades del público objetivo. De esta manera, se utilizaron herramientas cualitativas y cuantitativas para validar las necesidades y preferencias del público objetivo. Como resultado, la aceptación de uso de PichanGO representa el 81%. Por otro lado, la segunda etapa busca utilizar herramientas de gestión que ayuden a diseñar e implementar estrategias para lograr los objetivos del proyecto profesional.

PichanGO, a través de una plataforma virtual interactiva y amigable, busca brindar servicios orientados a dos tipos de clientes: usuarios y espacios deportivos. En el caso de los usuarios, se brindarán dos tipos de servicios: gratuitos y exclusivos. Por último, en un escenario conservador, PichanGO es un negocio rentable, atractivo y viable debido a que presenta una TIR de 48,6% y un VPN de S/ 35,800.

INTRODUCCIÓN

El presente proyecto profesional tiene como finalidad identificar la aceptación y la viabilidad de PichanGO como modelo de negocio innovador que busca satisfacer las necesidades de las personas que practican deporte en Lima Metropolitana y Callao a través de una plataforma virtual.

En el capítulo 1, se explicará el problema, la justificación, los objetivos y el diseño metodológico a seguir durante la investigación. En el capítulo 2, se presentará el marco conceptual donde se analizarán variables fundamentales con el fin de comprender el problema de investigación.

En el capítulo 3, se desarrollará la investigación de mercado con el objetivo de identificar necesidades del público objetivo y analizar el mercado. La primera etapa será la cualitativa, la cual buscará identificar el perfil del público objetivo y utilizar herramientas como la observación, entrevistas a profundidad y *focus group*. La segunda etapa será la cuantitativa que buscará validar los hallazgos de la primera etapa a través de encuestas.

En el capítulo 4, se realizará un análisis externo a partir de identificar y analizar proyectos relacionados y el uso del análisis PESTA y las 5 Fuerzas de Porter. Posteriormente, se presentarán las estrategias a utilizar como la Estrategia del Océano Azul y el Modelo Delta.

En el capítulo 5, se presentará el plan de marketing donde se desarrollarán las estrategias de diferenciación, posicionamiento y crecimiento. Asimismo, se analizará el producto, precio, plaza y promoción como variables fundamentales para satisfacer a los clientes y poder fidelizarlos. Finalmente, en el capítulo 6, se presentará la proyección de ingresos y gastos e indicadores financieros con el objetivo de validar la viabilidad financiera de PichanGO.

CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

En el presente capítulo, se busca identificar y analizar los elementos del proceso de investigación, el cual se compone del planteamiento de problema, la justificación de la investigación, los objetivos y el diseño metodológico. De esta manera, se busca identificar los factores que influyen en los proactivos¹ entre 18 y 34 años que residen en la zona 6 y 7 de Lima Metropolitana y Callao según APEIM respecto a la práctica de deporte amateur².

1. Definición del tema de investigación

En la actualidad, se evidencian personas con un estilo de vida orientado a practicar deporte, ya sea en sus actividades rutinarias o en su tiempo libre. Las personas pueden practicar diversos tipos de deporte, con distinto grado de frecuencia, con varios grupos de amigos y en diferentes espacios deportivos. En ese contexto, se evidencian 3 aspectos a considerar.

En primer lugar, las personas no pueden practicar el deporte que prefieren debido a la falta de compañeros de juego³ y, a pesar de haber personas interesadas en practicar deporte, no existe un medio de comunicación que permita conectar y generar una comunidad entre deportistas. En segundo lugar, las personas que practican deporte no cuentan con información suficiente respecto a la ubicación de espacios deportivos en Lima Metropolitana y Callao debido a que estos utilizan canales tradicionales⁴ de comunicación para brindar información y, en la mayoría de casos, no incorporan canales modernos⁵. Finalmente, el último aspecto se refiere a la falta de diversidad en la oferta de espacios deportivos debido a que la mayoría se enfoca solamente a fútbol.

En ese sentido, la presente investigación de mercado busca identificar limitaciones y, por ende, necesidades que tienen las personas para practicar deporte con la frecuencia deseada y según sus preferencias. Por ello, la investigación de mercado busca identificar y analizar variables relacionadas con el tema de estudio con el objetivo de comprender y delimitar el contexto actual del problema y, en consecuencia, direccionar el proyecto profesional. Las variables planteadas son las siguientes:

¹ Estilo de vida que se define como un grupo de personas innovadoras en el consumo de bienes y/o servicios que buscan calidad y son considerados tecnológicos (Arellano, 2010).

² Actividad deportiva que se practica por placer y diversión, sin ningún tipo de carácter profesional.

³ Personas necesarias para practicar deporte.

⁴ Para efectos del estudio, se considerarán ‘canales’ a los medios utilizados para atender a los clientes, siendo el tradicional el referido a las llamadas telefónicas y la atención presencial.

⁵ Medios virtuales (plataformas virtuales).

- Sociabilización
- Estilo de vida
- Tiempo libre, ocio y recreación
- Actividad física y deportiva
- *Social Media*

2. Justificación de la investigación

La investigación planteada se justifica en tres aspectos fundamentales: (a) el crecimiento de la práctica y cultura deportiva en el Perú, (b) la escasez de estudios sobre el deporte amateur y (c) la originalidad de la propuesta planteada en el proyecto profesional.

En la actualidad, se evidencia una mayor demanda de personas que practican deporte, así lo demuestra el Informe de Estadísticas Deportivas del Instituto Peruano del Deporte (2015), el cual muestra un crecimiento constante desde el tercer trimestre del 2013 hasta el tercer trimestre 2015 (ver Anexo A). Además, existen antecedentes para indicar que el país busca promover la cultura deportiva siendo escenario de diferentes competencias internacionales. En efecto, en los últimos tres años se organizaron grandes eventos deportivos como los Juegos Suramericanos de Juventud y, en los próximos años, se organizará los Juegos Panamericanos 2019; lo cual implica un interés implícito tanto de las autoridades como de la población por la práctica del deporte.

Por otro lado, respecto a la información secundaria consultada, se identificó la falta de estudios e información estadística relacionada al deporte amateur a pesar del tamaño de la demanda. En ese sentido, ante la limitada información, identificar variables –como estilos de vida o uso de tecnología en el deporte- que influyen en la práctica deportiva amateur es una ventana de oportunidad para desarrollar el proyecto profesional.

Por último, en la actualidad solo se evidencian 2 propuestas de negocio orientadas a personas que practican deporte amateur: Hazfutbol y Canchas Perú. Sin embargo, las propuestas que brindan a los deportistas están orientadas solo a necesidades específicas, por lo que el presente proyecto profesional busca satisfacer las diversas necesidades que tienen los deportistas amateur antes, durante y después de practicar deporte.

3. Objetivos de la investigación

3.1. Objetivo general

La presente investigación de mercado busca conocer los factores principales que influyen en la práctica o no de un deporte entre las personas con un perfil proactivo entre 18 y 34 años que residen en la zona 6 y 7 de Lima Metropolitana y Callao.

3.2. Objetivos específicos

- Identificar la experiencia de juego de los *users* y de los *no users*.
- Identificar los canales de comunicación para reservar un espacio deportivo y si estos tienen una relación directa como incentivo a la hora de practicar de deporte.
- Analizar el nivel de información ofrecido por los espacios deportivos, determinar el nivel de utilidad y el impacto sobre la práctica del deporte.
- Identificar una oportunidad de negocio y la aceptación por parte del público objetivo.
- Identificar la viabilidad financiera del proyecto profesional.

4. Diseño metodológico

Es importante plantear cómo abordaremos el problema de investigación. Dicho esto, la investigación es una actividad “entendida como un conjunto de procesos sistémicos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno” (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2010, p. 4). Por lo tanto, cuando se utiliza el término ‘investigación’ usualmente se refiere a la investigación con método científico que, en esencia, se caracteriza por ser más rigurosa y metódica. Cabe mencionar que el método científico se refiere al conjunto de procedimientos que, valiéndose de instrumentos o técnicas necesarias, examina y/o soluciona un problema o conjunto de problemas de investigación (Bernal, 2010).

La presente investigación tendrá un alcance exploratorio, el cual tiene como objetivo comprender fenómenos relativamente desconocidos y obtener la mayor cantidad de información para investigar nuevos problemas. Esta clase de estudios son comunes en la investigación, sobre todo en situaciones donde existe poca información (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2010). Por consiguiente, es fundamental incorporar fuentes de información primarias que faciliten la identificación y entendimiento de los factores que influyen en la práctica o no práctica de un deporte amateur.

Asimismo, la investigación tendrá un alcance descriptivo y utilizará herramientas cualitativas y cuantitativas para observar y describir las características del público objetivo.

Hernández et al. (2010), afirma que los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades y las características de procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Consecuentemente, cada tipo de investigación contiene herramientas de indagación, en efecto, la descriptiva “se soporta principalmente en técnicas como la encuesta, la entrevista, la observación y la revisión documental” (Bernal, 2010, p. 122). La secuencia metodológica constará de tres etapas: revisión de la literatura, enfoque cualitativo y enfoque cuantitativo. El diseño y secuencia metodológica se muestra en la Figura 1.

Figura 1: Diseño y secuencia metodológica



4.1. Revisión de la literatura

La primera etapa consistirá en la revisión de fuentes secundarias sobre el tema de investigación con la finalidad de comprender las diferentes teorías existentes y profundizar al respecto. Las instituciones referentes para la consulta de información serán el Instituto Nacional de Estadística e Información (INEI), Instituto Peruano del Deporte (IPD) y el Ministerio de Salud (MINSA). Asimismo, otro canal de consulta será el internet donde se buscarán informes, artículos y estadísticas con el fin de obtener la mayor cantidad de información relacionada con el deporte amateur.

4.2. Desarrollo del enfoque cualitativo

La ejecución del enfoque cualitativo tendrá como finalidad conocer comportamientos y factores que influyen en la práctica deportiva, al respecto Hernández et al. (2010) señala que el estudio cualitativo se utiliza para construir creencias propias sobre el fenómeno estudiado. Asimismo, este enfoque tiene “entre los instrumentos más utilizados: la observación, la entrevista a través de diferentes medios (estructurada, semi estructurada, individual o grupal) entre otros” (Campos, 2008, p. 10). Las herramientas a utilizar dentro de esta etapa serán las siguientes:

- Observaciones semi estructuradas.
- Entrevistas a profundidad orientadas al público objetivo.
- *Focus group* orientado al público objetivo.
- Entrevista a grupos de interés.

Se debe tener en cuenta que estas herramientas tendrán que ser aplicadas sobre una población establecida a través de una muestra. El tamaño de la muestra cualitativa se determina a partir del número de casos, puesto que la naturaleza de este enfoque es familiarizar y conocer más respecto al tema de investigación. Según Hernández et al. (2010), el tamaño de la muestra cualitativa no es importante desde una perspectiva probabilística, pues el interés no es generalizar los resultados de su estudio a una población más amplia, sino lo que se busca es profundizar.

En efecto, para el desarrollo de la muestra cualitativa, se asumirán dos principios⁶: selección de los participantes por conveniencia y saturación de la información para determinar el número de participantes en cada herramienta. Por ello, el principio de selección por conveniencia determina que cada uno de los participantes sea seleccionado intencionalmente de acuerdo a características establecidas previamente. Del mismo modo, el criterio de saturación de la información se aplicará cuando después del uso de cierto número de herramientas cualitativas, la información se vuelve reiterativa y ya no aporta valor. Esto también se conoce cuando las unidades que van adicionándose no aportan información o datos novedosos (‘saturación de categorías’), aun cuando se agregan casos extremos (Hernandez et al., 2010, p. 395).

⁶ Ambos principios no se establecen a priori sino durante el proceso del enfoque cualitativo.

La secuencia del uso de las herramientas cualitativas se iniciará con las observaciones a espacios deportivos dentro de la zona de incidencia del público objetivo. Después, se realizarán entrevistas a profundidad y *focus group*, las cuales se utilizarán a dos tipos de usuarios:

- *User*: persona que practica alguna actividad deportiva dos o más veces a la semana.
- *No user*: persona que practica alguna actividad deportiva una o dos veces al mes.

En ese sentido, el objetivo de las entrevistas a profundidad y *focus group* consistirá en recoger *insights*⁷ que ayuden a identificar las necesidades de los *users* y *no users*. Por último, se realizarán entrevistas a grupos de interés: dueños/administradores de espacios deportivos de fútbol, negocios de aplicaciones móviles, negocios enfocados al fútbol amateur, desarrolladores de aplicaciones móviles y expertos en marketing con la finalidad de poder recoger ideas que ayuden en el desarrollo de la propuesta.

4.3. Desarrollo de enfoque cuantitativo

Consecuentemente, luego de conocer comportamientos y factores que influyen en la práctica deportiva es importante poder reafirmar y validar los hallazgos. Así, la siguiente etapa de la investigación será el enfoque cuantitativo. En efecto, según Hernández et al. (2010), el enfoque cuantitativo utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con la finalidad de establecer patrones de comportamiento y probar teorías. En ese sentido, la herramienta cuantitativa a utilizar será la encuesta, la cual se realizará al público objetivo y buscará medir y validar numéricamente los hallazgos del enfoque cualitativo.

En síntesis, el enfoque de investigación a utilizar será una combinación entre el enfoque cualitativo y el cuantitativo, el cual se denomina enfoque mixto. Según Hernández et al. (2010), el enfoque mixto es aquel que integra sistemáticamente el método cuantitativo y cualitativo en un solo estudio con el fin de obtener una ‘fotografía’ más completa del fenómeno. Del mismo modo, el enfoque mixto “hace uso de las técnicas y procedimientos y formas de los métodos cuantitativo y cualitativo. Por ello, se afirma que es un enfoque de investigación integrador y complementario” (Campos, 2008, p. 44).

5. Matriz de consistencia

Para el presente proyecto profesional, se utilizará una matriz de consistencia, la cual es una herramienta que permite comprender y sintetizar la metodología de investigación e

⁷ *Insight*: Motivaciones e impulsos intrínsecos de la persona que ayudan a explicar su comportamiento y/o preferencias.

identificar el problema, objetivos, hipótesis, herramientas a utilizar, variables e indicadores de la investigación. La matriz de consistencia se muestra en la tabla 1.



Tabla 1: Matriz de consistencia del Proyecto Profesional

Objetivo general	Hipótesis general	Metodología	Herramientas	Variables	Indicadores
Conocer los factores principales que influyen en la práctica o no de un deporte entre las personas con un perfil proactivo entre 18 y 34 años que residen en la zona 6 y 7 de Lima Metropolitana y Callao.	A través de los servicios que ofrece la plataforma virtual, los proactivos entre 18 y 34 años que residen en la zona 6 y 7 de Lima Metropolitana y Callao podrán organizar eventos deportivos con mayor facilidad y practicar con mayor frecuencia su deporte de preferencia.	Mixta: Cualitativa - Cuantitativa	Observaciones Entrevistas a profundidad <i>Focus group</i> Encuestas	Organización de eventos deportivos Sistema de reserva virtual	Nivel de aceptación de la propuesta por parte del público objetivo.
					Nivel de aceptación de la propuesta por parte de los espacios deportivos
Objetivos específicos	Hipótesis específicas	Metodología	Herramientas	Variables	Indicadores
Identificar la experiencia de juego de los <i>users</i> y de los <i>no users</i> .	Incorporar aspectos tecnológicos mejoraría la experiencia de juego de los <i>users</i> y <i>no users</i> .	Cualitativa	Observaciones Entrevistas a profundidad con el público objetivo <i>Focus group</i>	Hábitos Motivaciones de juego. Compañeros de juego.	Frecuencia de práctica deportiva.
					Tipo de motivación para realizar una actividad deportiva.
					Tipos de compañeros de juego
Identificar los canales de comunicación para reservar un espacio deportivo y si estos tienen una relación directa como incentivo a la hora de practicar de deporte.	Incorporar canales de comunicación virtual mejoraría la organización de un evento deportivo.	Cualitativa – Cuantitativa	Entrevistas a profundidad con el público objetivo. Focus group Encuestas Entrevistas a profundidad con grupos de interés.	Canales virtuales de comunicación Canales de atención utilizados por los espacios deportivos.	Medios de comunicación utilizados por el público objetivo.
					Medios utilizados por el público objetivo para reservar y pagar un espacio deportivo.

Objetivos específicos	Hipótesis específicas	Metodología	Herramientas	Variables	Indicadores
Analizar el nivel de información ofrecido por los espacios deportivos, determinar el nivel de utilidad y el impacto sobre la práctica del deporte.	Integrar el uso de canales modernos incrementaría el nivel y alcance de la información.	Cualitativa – Cuantitativa	Observaciones Entrevistas a profundidad con el público objetivo <i>Focus group</i> Encuestas Entrevistas a profundidad con grupos de interés Encuestas	Información disponible sobre espacios deportivos	Grado de alcance de la información brindada por los espacios deportivos.
Identificar una oportunidad de negocio y la aceptación por parte del público objetivo.	Una plataforma virtual orientada a las necesidades de los deportistas es una oportunidad de negocio viable y sostenible en el mercado limeño.	Cualitativa – Cuantitativa	Observaciones Entrevistas a profundidad con el público objetivo <i>Focus group</i> Encuestas Entrevistas a profundidad con grupos de interés Encuestas	Desarrollo de una plataforma virtual	Aceptación de los usuarios para jugar con personas desconocidas.
					Aceptación de la idea por parte de expertos.
					Número de personas que usaría la plataforma virtual.
Identificar la viabilidad financiera del proyecto profesional.	El proyecto profesional sería una propuesta rentable y viable.	Cuantitativa	Encuestas	Disponibilidad de pago por parte del público objetivo	Precio a pagar por el servicio.
					Aceptación de los espacios deportivos por utilizar un sistema de reserva virtual.

CAPÍTULO 2: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Luego del planteamiento de la investigación es importante delimitar el proyecto profesional. En ese sentido, es fundamental identificar variables relacionadas al tema de investigación y, en consecuencia, identificar posibles necesidades que conlleven a una oportunidad de negocio.

1. Marco Conceptual

1.1. Sociabilización

A través del tiempo, el estudio de la conducta humana ha sido tema de investigación debido a su naturaleza compleja. Uno de los puntos de estudio de la conducta humana son las necesidades y motivaciones que los individuos tienen y, en función a las cuales, logran desarrollar comportamientos y actitudes. Sobre lo señalado, para Vander (1986) la sociabilización aparece como una necesidad y proceso fundamental del individuo mediante el cual, en su interacción con otros, desarrolla maneras de pensar, sentir y actuar que son esenciales para su participación eficaz en la sociedad. Una de las teorías más emblemáticas es la Pirámide de las Necesidades Humanas propuesta por Abraham Maslow (1991) quien señaló que “el hombre está motivado de acuerdo a sus necesidades que se manifiestan en grados de importancia” (p. 196). De esta manera, Maslow identificó un orden jerárquico de las diferentes necesidades del individuo, entre ellas las necesidades sociales; las cuales desarrollan la interacción entre individuos, lo cual conlleva al desarrollo de grupo, redes o comunidades.

Sin embargo, con el paso del tiempo, la forma de sociabilizar entre los individuos ha cambiado. En la actualidad, según el estudio del Comportamiento Digital del Consumidor Peruano realizado por Arellano Marketing (2015) un 65% de peruanos utilizan redes sociales, en donde la tendencia crece cada año debido al mayor alcance del internet. Esto responde a la necesidad y uso de medios virtuales para sociabilizar y pertenecer a comunidades. Por otro lado, la Encuesta Lima Cómo Vamos (2014) señala que hay menor preferencia en los limeños por pasear en espacios públicos como los parques. En efecto, el porcentaje de limeños que indicaron realizar esta actividad varió de un 80% en el 2013 a un 70% en el 2014. En consecuencia, se puede inferir que hay una tendencia de sociabilizar cada vez más a través de las redes virtuales en detrimento de los espacios públicos.

1.2. Estilos de vida

Cada individuo tiene un estilo de vida que rige su comportamiento dentro la sociedad y se puede evidenciar en diferentes ámbitos: personal, familiar, laboral, etc. Arellano (2010)

menciona que entender el estilo de vida que llevan las personas es clave para comprender la perspectiva respecto a su realidad y futuro, e interioriza que el factor económico no es la única variable que influye en el estilo de vida.

Para Arellano (2010) un estilo de vida es un grupo de personas que tienen formas similares de ser y comportarse, más allá de los ingresos que perciben. En ese sentido, un estilo de vida se encuentra relacionado por diversas variables que –en su conjunto– conllevan a tomar decisiones de consumo de bienes y servicios. Asimismo, para entender el concepto de estilos de vida se deben considerar que estos son individuales y no familiares, que un individuo puede encajar dentro de uno o tener rasgos compartidos y que solamente se consideran personas urbanas de 16 años a más (Arellano, 2010).

A partir de lo mencionado, la segmentación de los estilos de vida planteados por Arellano (2010) se dividen en sofisticados (8%), progresistas (21%), modernas (25%), adaptados (20%), conservadoras (19%) y resignados (7%). Los 3 primeros son denominados proactivos y los otros reactivos y, para entender ambas denominaciones, se deben considerar las variables de consumo y resistencia al cambio. Por un lado, los reactivos son considerados como un público que tiene una capacidad de respuesta tardía o indiferente ante los cambios en la oferta de productos y/o servicios, puesto que el precio influye drásticamente en sus decisiones de consumo debido a sus limitaciones económicas y por ser conservadores; ya que prefieren productos y/o servicios tradicionales. En cambio, los proactivos se definen como un grupo de personas innovadoras en el consumo de bienes y/o servicios, que buscan calidad y son considerados tecnológicos (Arellano, 2010). En ese sentido, los proactivos son un público objetivo que el presente proyecto profesional busca satisfacer. En la tabla 2 se presenta la definición de los 3 estilos de vida proactivo.

Tabla 2: Segmentación de estilo de vida proactivo

Proactivos	Características
Sofisticado	Segmento de género mixto (hombres y mujeres), con más ingresos que el promedio. Son muy modernos, educados, liberales, cosmopolitas y valoran mucho la imagen personal. Siguen a la moda, son innovadores en el consumo y cazadores de tendencias. Les importa mucho su estatus y valoran el servicio y la calidad. La mayoría son más jóvenes que la mayoría de la población.
Progresista	Hombres que buscan permanentemente el progreso personal y familiar. Aunque están en todos los niveles socioeconómicos, son en su mayoría obreros y empresarios (formales e informales). Los mueve el deseo de revertir su situación y avanzar, y están siempre detrás de las oportunidades. Son extremadamente prácticos y modernos. Tienden a estudiar carreras cortas para salir a producir lo antes posible.
Moderna	Mujeres que trabajan y/o estudian, cuyo principal centro de atención no es el hogar. Buscan su realización personal como mujeres y mamás. Se maquillan, se mantienen siempre arregladas y buscan el reconocimiento de la sociedad. Son modernas, reniegan del machismo y les encanta salir de compras. Prefieren productos de marca y los que les faciliten las tareas del hogar. Están en todos los niveles socioeconómicos.

Adaptado de: Arellano (2010).

1.3. Tiempo libre, ocio y recreación

El uso del tiempo libre de una persona está relacionado al sexo, edad, estado civil, nivel educativo y lugar de residencia (INEI, 2010). Estos aspectos determinan el tiempo que invierte un individuo en realizar una o más actividades, las cuales pueden estar orientadas al ocio y fomentar la recreación. Por ello, es importante definir los conceptos de tiempo libre, ocio y recreación.

El tiempo libre es el conjunto de períodos, en el cual una persona está libre de obligaciones y busca realizarse personalmente con el fin de tener un estilo de vida acorde a sus expectativas (Weber, 1969). Asimismo, el tiempo libre consiste en “un tiempo vacío del todo, un tiempo sin responsabilidades, que lo podríamos utilizar a nuestro “libre” albedrío y a nuestro “libre” antojo significaría liberación y también significaría oposición, negación a trabajar” (González, s/f, p. 11).

El concepto de ocio consiste en “un conjunto de actividades muy gratificantes, que son prestigiosas, que representa un auténtico símbolo diferenciador, que da carácter y representa socialmente un estilo y un talante de vida [...]” (González, s/f, p. 3). Según Dumazedier (1973) el ocio es el conjunto de ocupaciones a las que el individuo realiza voluntariamente con el objetivo de descansar, divertirse, desarrollar actividades creativas y de participación social; cuando se ha liberado de sus obligaciones familiares y sociales.

Respecto a la recreación, Ponce (2006 citado en Vázquez 2011) menciona que es una experiencia o un estado emocional relacionado a necesidades de socialización, de relajación, de

diversión, de cambio de rutina o de aptitud física. Por ello, la recreación no es la actividad que la persona realiza sino la consecuencia de esta. Por otro lado, Fernández (1999 citado en Rodríguez 2003) define a la recreación como una actividad o experiencia donde la persona puede auto expresarse, fortalecer su cuerpo, mente y espíritu; con el fin de permitir un desarrollo integral.

A partir de las definiciones mencionadas, se puede afirmar que el tiempo libre es un periodo de tiempo no relacionado a obligaciones laborales ni personales donde un individuo puede realizar actividades relacionadas al ocio que -como consecuencia- conlleva a la recreación de las personas. Según INEI (2010), a través de La Encuesta Nacional de Uso del Tiempo, los hombres destinan aproximadamente 4 horas semanales más que las mujeres en esparcimiento, cultura, deporte y convivencia con amistades. Respecto a la variable edad, la población de 12 a 19 años y de 20 a 29 años dedica mayor número de horas a la semana en las mismas actividades en comparación de grupos etarios entre 30 a 50 años. Adicionalmente, la población soltera dedica 8 y 6 horas más a la mismas actividades en comparación de la población de estado civil conviviente y casado respectivamente (ver Anexo B).

1.4. Actividad física y deportiva

Se considera actividad física cualquier movimiento corporal producido por los músculos esqueléticos que exija gasto de energía (OMS, s/f). Por ello, la OIM (s/f) menciona que la actividad física agrupa actividades planificadas y estructuradas como el ejercicio y, además, actividades que implican movimiento corporal durante momentos de recreación, trabajo, tarea doméstica, etc. En base a la definición mencionada, se puede afirmar que la actividad física incorpora la práctica de actividades deportivas.

Para los autores Casis y Zumalabe (2008) la actividad deportiva tiene diferentes versiones: el deporte para el ocio o recreativo, el deporte seudoprofesional y el deporte profesional. En ese sentido, el deporte para el ocio o recreativo consiste “en una actividad que, además de generar beneficios tanto en el plano de la salud física como en el bienestar personal, proporciona gozo, placer individual [...] habitualmente desarrollada para ocupar el tiempo libre” (Casis & Zumalabe, 2008, p. 12). En el caso de las personas que practican el deporte para el ocio o recreativo, Casis y Zumalabe (2008) mencionan que este busca disminuir el estrés producido en el ámbito laboral y aumentar el bienestar psicológico y, de la misma forma, ser inclusivo debido a que cualquier persona puede practicarlo, sin importar su edad y condición económica.

En la actualidad, según la última Encuesta Lima Cómo Vamos (2014), el 36.8% de la población practica algún deporte o actividad física de manera regular, de los cuales 51.6% son

hombres y el 23.1% son mujeres. Asimismo, la V Encuesta Anual sobre la Situación del Deporte en el Perú indica que los 3 deportes colectivos⁸ que se practican con mayor frecuencia en Lima Metropolitana y Callao son el fútbol (43,1%), vóley (16.0%) y básquet (3.2%) (Grupo de Opinión Pública de la Universidad de Lima, 2008).

1.5. Social Media

Durante la última década, se han creado nuevos espacios virtuales que han evolucionado los canales de comunicación y disminuido el uso de canales tradicionales. En ese contexto, aparece el concepto de *social media* (medios sociales) como una ventana de oportunidades de comunicación para las personas y las organizaciones.

En cuanto a ello, Moreno (2014) define la *social media* como un conjunto de plataformas y medios de comunicación que facilitan el intercambio de mensajes y la interacción entre individuos, marcas e instituciones. Por otro lado, según *Social Media Defined* (citado en Merca 2.0, 2013) la *social media* “es el futuro de la comunicación, un arsenal de herramientas y plataformas basadas en internet que aumentan y mejoran el compartir información. Este nuevo medio hace que la transferencia de textos, fotografías, audio, video e información en general, fluya entre los usuarios e internet”.

Así, la *social media* puede crear beneficios para las comunidades y las organizaciones. En el caso de las comunidades, este medio busca conectar e integrar a una cantidad de personas a través de diversos canales sin importar su distancia y ubicación geográfica. Narváez (2013) señala que “la *social media* representa una transformación en el paradigma de la comunicación y de la ciudadanía. Atrás quedó la comunicación uni-direccional y también la bi-direccionalidad. Llegó el momento de la multi-direccionalidad en las relaciones”. Respecto a las organizaciones, *social media* es una herramienta importante que contribuye a mejorar la relevancia de la marca, aumentar el tráfico web, conocer mejor el mercado, reducir costos e incrementar las ventas (Puro Marketing, 2013). Ante el escenario descrito, el estudio sobre el Comportamiento Digital del Consumidor Peruano indica que el 71% de empresas investigadas utiliza plataformas digitales para las promociones, ventas y publicidad y, además, el 72% de los encuestados utilizan estrategias orientadas a redes sociales (Arellano Marketing, 2015).

⁸ Se entiende por deporte colectivo como aquel donde la acción de juego es la resultante de las interacciones entre participantes, producidas de manera que un equipo coopera entre sí para oponerse a otro que actúa también en cooperación y que a su vez se opone al anterior (Hernández Moreno 1994 citado en Robles 2008).

2. Planteamiento de la idea

A partir de la identificación y el análisis de las variables del marco conceptual, se logra identificar necesidades que tienen las personas que practican deporte amateur. De esta manera, se busca desarrollar oportunidades de mejora.

Por un lado, se evidencia una nueva forma de comunicación entre las personas, optando por un espacio virtual en vez de un espacio físico debido a que brinda beneficios asociados a la rapidez e interacción entre emisor y receptor. En ese sentido, aparecen personas con un estilo de vida que muestran una tendencia por el uso de tecnología en su vida diaria y más en su tiempo libre, ya sea para sociabilizar con personas o comprar productos y/o servicios a través de páginas web o aplicaciones móviles⁹. Por otro lado, se evidencia que las personas en su tiempo libre practican alguna actividad física y/o deportiva y que la mayoría son de género masculino. Adicionalmente, se identificaron que los deportes más practicados en Lima Metropolitana y Callao son el fútbol, vóley y básquet, donde el primero se considera el deporte mayor practicado.

Ante el escenario presentado, se identifica de manera preliminar cierta evidencia que la investigación de mercado busca confirmar con la finalidad de desarrollar una propuesta de negocio orientada a brindar una nueva experiencia para practicar deporte a través de un espacio virtual interactivo; en el cual se pueda conocer deportistas y organizar eventos deportivos.

⁹ Aplicación de software diseñada para uso en un teléfono móvil que ofrece información, servicios, productos según las necesidades y preferencias de los consumidores. (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2014).

CAPÍTULO 3: INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Luego de plantear el problema de investigación, los objetivos, el diseño metodológico y el marco conceptual a raíz de la información secundaria consultada, se procede con la investigación de mercado. Por consiguiente, en el presente capítulo se explican las etapas, las herramientas cualitativas y cuantitativas utilizadas, el resultado del análisis de las herramientas y las conclusiones de la investigación de mercado.

1. Etapa cualitativa

La etapa cualitativa tiene como objetivo identificar, analizar y comprender factores que influyen en el comportamiento de las personas que practican alguna actividad deportiva, en este caso, fútbol, vóley o básquet. En efecto, para el desarrollo de la investigación cualitativa, se utilizaron tres diferentes tipos de herramientas: observación semi estructurada¹⁰, entrevistas a profundidad y *focus group*. Estas herramientas fueron aplicadas al público objetivo y serán explicadas a mayor detalle durante el desarrollo del presente capítulo.

1.1. Perfil del público objetivo

Para el desarrollo de la muestra y la aplicación de herramientas de investigación, se procedió a elaborar un perfil del participante, el cual se fundamentó en cuatro criterios: nivel socioeconómico, grupo etario, estilos de vida y frecuencia de práctica deportiva.

Respecto al primer criterio, niveles socioeconómicos, la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (APEIM), agrupa a los distritos de Lima Metropolitana y Callao en 10 zonas, cada una agrupada por niveles socioeconómicos (NSE) desde el nivel A hasta el nivel E. En este caso, se identificaron dos zonas que tienen la mayoría de habitantes en los NSE A, B y C. La primera zona es la 6 (Jesús María, Lince, Pueblo Libre, San Miguel y Magdalena) que alberga el 93.1% y, en segunda lugar, la zona 7 (Miraflores, San Isidro, Surco, San Borja y La Molina) donde el 92.1% representa los NSE mencionados. Asimismo, en la zona 6, la mayoría de habitantes representa el NSE B (46.7%), seguido por el C (23.9%) y finalmente el A (22,5%). En cambio, en la zona 7, la mayoría de habitantes representa el NSE B (45.1%), seguido por el A (29.4%) y finalmente el C (17.6%) (APEIM, 2015). En este caso, en ambas zonas se evidenció el predominio del NSE B.

Respecto al grupo etario, el rango elegido fue entre 18-34 años, el cual se sustenta en dos grupos importantes: la generación *millennial* y el concepto del adulto joven limeño. En el

¹⁰ Tipo de observación que tiene una estructura a seguir, sin embargo, la aplicación es flexible en función al proceso de la investigación.

caso de la generación *millennial*, son aquellas personas que tienen entre 18-34 años y, al respecto, Arellano Marketing (citado en Bolsa de Trabajo PUCP, 2015) los define como la “primera generación en cumplir la mayoría de edad en el nuevo milenio”. Del mismo modo, según el estudio Perfil del Adulto Joven 2015 – Generación Millenials, de Ipsos Apoyo (2015), el perfil de un adulto joven es aquel que se encuentra entre los 21-35 años. Sobre lo señalado, es importante mencionar que el concepto de la generación *millennial* y el perfil del Adulto Joven de Ipsos Apoyo, busca delimitar inicialmente el rango de edad del público objetivo a investigar.

El tercer criterio que influyó en la elección del perfil es el concepto de estilos de vida elaborado por Arellano Marketing, los cuales están divididos en proactivos y reactivos. En ese sentido, se optó por elegir a los proactivos (sofisticados, progresistas y modernas) debido a que los sofisticados pertenecen a los NSE A, B y C y los progresistas y modernas se encuentran ubicadas en todo nivel socioeconómico (Arellano, 2010). Además, otro motivo de la elección se debió a que los proactivos son innovadores en el consumo y considerados tecnológicos.

El último criterio consistió en la frecuencia de tiempo que las personas utilizan para practicar fútbol, vóley y básquet. Por ello, se identificaron dos tipos de personas que practican deporte: *users* y *no users*. Las características del público objetivo, se muestran en la tabla 3.

Tabla 3: Perfil del público objetivo

Criterios	Característica	Supuestos
Edad	18-34 años	<ul style="list-style-type: none"> • Pleno desarrollo profesional. • Económicamente activa. • Mayor disponibilidad de tiempo libre.
NSE	Zona 6 y 7 (APEIM)	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor poder adquisitivo. • Consumo de bienes y servicios adicionales como tecnología.
Estilo de vida	Proactivo	<ul style="list-style-type: none"> • Preferencia por realizar actividades nuevas. • Propensión alta a uso de tecnologías. • Preferencia por nuevas tendencias de consumo.
Hábitos	Practicar deporte	<ul style="list-style-type: none"> • <i>User</i> o <i>no users</i>

1.2. Recolección de datos por observación

Como primera parte de la etapa cualitativa, se buscó analizar el comportamiento de las personas que practican fútbol, vóley y básquet y las características de los espacios deportivos a través de la recolección de datos por observación. Para el respectivo análisis, se identificaron los principales espacios deportivos en función a 3 criterios: ubicación, tipo de cancha y número de canchas (ver Anexo C) ubicados en los distritos de Jesús María, Lince, Pueblo Libre, San

Miguel, Magdalena, Miraflores, San Isidro, Surco, San Borja y La Molina. En la tabla 4, 5 y 6 se muestran los detalles de la distribución por deporte.

Tabla 4: Distribución de observaciones a espacios deportivos de fútbol

Nombre	Ubicación	Día	Hora
San Pedro	Jesús María	Miércoles	4:00 p.m.
Club Maracaná	Lince	Martes	12:00 p.m.
Reserclub	Pueblo Libre	Domingo	8:00 p.m.
Complejo Deportivo Julio Meléndez	San Miguel	Viernes	8:00 p.m.
Complejo Deportivo Juan Joya	San Miguel	Sábado	4:00 p.m.
Coliseo Aldo Chamocho	Magdalena	Jueves	11: 00 a.m.
Complejo Deportivo Chino Vásquez	Miraflores	Lunes	9:00 p.m.
Complejo Deportivo Municipal de San Isidro	San isidro	Sábado	8:00 p.m.
Soccer Club del Perú	Surco	Martes	9:00 p.m.
Futbolplaza	Surco	Jueves	10:00 p.m.
Complejo Polideportivo Rosa Toro	San Borja	Domingo	11:00 a.m.
El Golazo	La Molina	Miércoles	8:00 p.m.

Tabla 5: Distribución de observaciones a espacios deportivos de vóley

Nombre	Ubicación	Fecha	Hora
Polideportivo Rosa Toro	San Borja	Sábado	4:00 p.m.
Complejo Deportivo Municipal	San Isidro	Viernes	8:00 p.m.
Complejo Deportivo Municipal	Miraflores	Domingo	11:00 a.m.

Tabla 6: Distribución de observaciones a espacios deportivos de básquet

Nombre	Ubicación	Fecha	Hora
Polideportivo Rosa Toro	San Borja	Sábado	4:00 p.m.
Complejo Deportivo Municipal	San Isidro	Viernes	8:00 p.m.
Complejo Deportivo Municipal	Miraflores	Domingo	11:00 a.m.

El comportamiento de las personas que practican fútbol, vóley y básquet, así como las características de los espacios deportivos, se detalla en las tablas 7, 8 y 9.

Tabla 7: Resultados de las observaciones a espacios deportivos de fútbol

Aspecto	Objetivo	Resultados
Comportamiento de las personas en el espacio deportivo	Observar el comportamiento de las personas antes, durante y después de practicar fútbol.	<ul style="list-style-type: none"> • La mayoría de personas llegan con sus amigos y equipos. • En pocos momentos se observan personas disponibles para jugar. • Ambiente de diversión y, en algunos casos, competencia. • Después de jugar acuden a la tienda a comprar agua o bebidas rehidratantes y conversan sobre el partido un tiempo aproximado de 10 a 15 minutos.
Exteriores del espacio	Describir los exteriores del espacio deportivo.	<ul style="list-style-type: none"> • En la entrada principal se visualiza el nombre, logo y teléfono de contacto.
Características internas del espacio	Identificar las áreas interiores del espacio deportivo.	<ul style="list-style-type: none"> • La mayoría de espacios deportivos tienen servicios higiénicos, camerinos, tienda, iluminación y estacionamiento.
Características y estado de la cancha	Conocer el estado de la cancha y los implementos que brindan a los usuarios.	<ul style="list-style-type: none"> • La mayoría tiene entre 2 y 3 canchas de <i>grass</i> sintético para jugar 7 vs 7 o 6 vs 6. • En la mayoría de casos, el estado de la cancha es adecuado, cuenta con buena iluminación y prestan chalecos y balón.
Personal de atención	Observar y analizar el servicio de atención del personal del espacio deportivo.	<ul style="list-style-type: none"> • El personal de atención interactúa con el usuario solamente al momento de pagar, entregar chalecos, balón y cuando finaliza el tiempo de alquiler.
Proceso de reserva	Conocer el proceso de reserva que brinda el espacio deportivo.	<ul style="list-style-type: none"> • La cancha se reserva por medio telefónico y forma presencial. • La gestión de sus reservas es mediante un cuaderno y en pocos casos en computadora. • Para reservar se debe pagar por adelantado 50% del total mientras que la diferencia se cancela el mismo día antes de jugar. • En el caso de un cliente frecuente, el pago total se realiza el mismo día del partido.

Tabla 8: Resultados de las observaciones a espacios deportivos de vóley

Aspecto	Objetivo	Resultados
Comportamiento de las personas en el espacio deportivo	Observar el comportamiento de las personas antes, durante y después de practicar deporte.	<ul style="list-style-type: none"> • La mayoría son mujeres y llegan con sus amistades. • Los equipos llegan completos y no se evidencian personas disponibles para jugar. • Después de jugar acuden a la tienda a comprar y conversan sobre el partido.

Aspecto	Objetivo	Resultados
Exteriores del espacio	Describir los exteriores del espacio deportivo.	<ul style="list-style-type: none"> • Letrero ubicado en la puerta principal que muestra el nombre y logo.
Características internas del espacio	Identificar las áreas interiores del espacio deportivo.	<ul style="list-style-type: none"> • Cuentan con servicios higiénicos, camerinos, tienda y estacionamiento.
Características y estado de la cancha	Conocer el estado de la cancha y los implementos que brindan a los usuarios.	<ul style="list-style-type: none"> • Canchas de cemento y con iluminación. En algunos casos, la malla ni el balón se encuentran en buen estado.
Personal de atención	Observar y analizar el servicio de atención del personal del espacio deportivo.	<ul style="list-style-type: none"> • El personal de atención interactúa con el usuario solamente al momento de pagar, entregar balón y cuando finaliza el tiempo de alquiler.
Proceso de reserva	Conocer el proceso de reserva que brinda el espacio deportivo.	<ul style="list-style-type: none"> • La reserva es de manera presencial. • El pago se realiza antes de jugar y corresponde al monto total.

Tabla 9: Resultados de las observaciones a espacios deportivos de básquet

Aspecto	Objetivo	Resultados
Comportamiento de las personas en el espacio deportivo	Observar el comportamiento de las personas antes, durante y después de practicar deporte.	<ul style="list-style-type: none"> • En la mayoría de casos son hombres y llegan con sus amistades. • Los equipos llegan completos y no se evidencian personas disponibles para jugar. • Después de jugar acuden a la tienda a comprar y conversar sobre el partido.
Exteriores del espacio	Describir los exteriores del espacio deportivo.	<ul style="list-style-type: none"> • Letrero ubicado en la puerta principal que muestra el nombre y logo.
Características internas del espacio	Identificar las áreas interiores del espacio deportivo.	<ul style="list-style-type: none"> • Cuentan con servicios higiénicos, camerinos, tienda y estacionamiento.
Características y estado de la cancha	Conocer el estado de la cancha y los implementos que brindan a los usuarios.	<ul style="list-style-type: none"> • Canchas de cemento y con iluminación. • En algunos casos, los aros y el tablero no se encuentran en buen estado.
Personal de atención	Observar y analizar el servicio de atención del personal del espacio deportivo.	<ul style="list-style-type: none"> • El personal de atención interactúa con el usuario solamente al momento de pagar, entregar balón y cuando finaliza el tiempo de alquiler.
Proceso de reserva	Conocer el proceso de reserva que brinda el espacio deportivo.	<ul style="list-style-type: none"> • La reserva es de manera presencial. • El pago se realiza antes de jugar y corresponde al monto total.

1.3. Entrevistas a profundidad

Se realizaron dos diferentes tipos de entrevista a profundidad, uno enfocado en los *users* (ver Anexo D) y el otro en los *no users* (ver Anexo E). Los 2 tipos de entrevista se estructuraron con la finalidad de poder conocer hábitos y experiencias en la práctica deportiva de 3 deportes: fútbol, vóley y básquet. Se realizaron un total de 10 entrevistas a profundidad, las cuales se distribuyeron en función a criterios que se muestran en la siguiente tabla.

Tabla 10: Distribución de entrevistados

Estilo de vida	Frecuencia de práctica deportiva	Tipo de entrevistado	Tipo de estilo de vida	Tipo de deporte
Proactivo	Práctica de actividad deportiva con frecuencia de 1 o más veces a la semana.	User	Sofisticado	Fútbol
		User	Progresista	Fútbol
		User	Sofisticada	Vóley
		User	Moderna	Básquet
		User	Sofisticado	Básquet
	Práctica de actividad deportiva con frecuencia de 1 o 2 veces al mes.	No user	Sofisticado	Fútbol
		No user	Progresista	Fútbol
		No user	Sofisticado	Fútbol
		No user	Moderna	Vóley
		No user	Sofisticada	Básquet

1.3.1. Análisis de las entrevistas a users

Los *users* utilizan su tiempo libre principalmente para practicar deporte. Respecto a sus motivaciones, los entrevistados mencionan que practicar deporte en condiciones similares a lo profesional (características de la cancha, implementos deportivos, árbitros y que los filmen) los motiva más. Adicionalmente, cuidar su salud y lucir físicamente bien, motiva a los *users* a practicar deporte con mayor frecuencia. Por otro lado, los entrevistados prefieren jugar con sus amistades, sin embargo, mencionan que el rendimiento de juego de estos es un factor importante para elegir con quienes jugar. Además, afirman que el deporte es un medio para abrir su círculo social y, por ende, no existen barreras para jugar con desconocidos.

Las limitaciones que tienen para hacer deporte dependen del deporte que practican. Para los que practican vóley y básquet, mencionan que –en la actualidad– los espacios deportivos no cuentan con infraestructura adecuada, básicamente porque el estado de la cancha es deficiente. En el caso de los *users* que practican fútbol, una limitación es que los compañeros de juego no coincidan en una hora para jugar, lo que genera que no se complete el equipo y tengan que

buscar a último momento personas disponibles para jugar. En el caso de las personas que practican vóley y básquet, si no encuentran personas disponibles a jugar, cancelan el partido; sin embargo, los que practican fútbol utilizan todos los medios posibles para encontrar personas, ya que su objetivo principal es jugar. Por otro lado, en el caso de la reserva de espacios deportivos, los entrevistados utilizan medios tradicionales como: llamadas telefónicas y el pago en efectivo. Señalan que la ubicación del espacio deportivo es fundamental para la elección de este debido a que mientras más cerca se encuentre a su residencia o centro laboral es mejor.

Para los entrevistados, la idea de negocio es atractiva debido a que se adecua a sus necesidades como deportistas frecuentes. Alquilar espacios deportivos a través del celular es eficiente en comparación de lo ofrecido en la actualidad. Finalmente indican que la aplicación móvil debe ser fácil de usar y como funciones debe mostrar el perfil de cada usuario para tener mayor confianza y estadísticas sobre el rendimiento de cada equipo.

1.3.2. Análisis de las entrevistas a no users

Los *no users* mencionan que en su tiempo libre realizan actividades como salir con sus amigos, ver películas y practicar deporte. Las motivaciones para practicar deporte se relacionan con la diversión, la salud y apariencia física. Respecto a los compañeros de juego, la elección de estos se basa principalmente en un motivo: amistad. Sin embargo, ante la falta de compañeros de juego, los *no users* mencionan que no tienen problemas en practicar deporte con desconocidos, ya que el deporte implica conocer nuevas personas.

Una limitación para practicar deporte consiste en que a los *no users* les gusta practicar deporte, no obstante, si se presentan situaciones adversas como la falta de compañeros de juego y no disponibilidad de espacios deportivos, dejan de practicarlo. Por otro lado, en el caso de los que practican fútbol y sus experiencias alquilando espacios deportivos, indican que estos utilizan solo canales de atención y reserva tradicionales. En el caso de los *no users* que practican vóley y básquet, indican que en muy pocas oportunidades han alquilado un espacio deportivo debido a que no hay oferta de estos y, cuando lo han hecho, el estado de la cancha es deficiente. Además, los *no users* mencionan que la elección del espacio deportivo se basa en su ubicación y distancia respecto a su lugar de residencia.

Respecto a la idea de negocio planteada, indican que esta facilitaría el proceso de reserva de un espacio deportivo debido a que –al ser una aplicación móvil– el tiempo invertido sería menor. Asimismo, les gustaría que la propuesta brinde funciones para filtrar a los usuarios por su historial de asistencias a partidos con el objetivo de elevar su grado de confiabilidad.

1.3.3. Resultados del análisis de las entrevistas a profundidad

Después de realizar el análisis de las entrevistas de los *users* y *no users*, se puede inferir que los entrevistados invierten su tiempo libre en practicar el deporte que más les gusta en compañía de sus amistades. Los *users* buscan sentir una experiencia que se caracterice por ser exigente, ya que practicarlo con mayor competitividad implica mayor motivación. En cambio, los *no users* cuando practican deporte buscan como objetivo principal la diversión con sus amigos.

En relación a las limitaciones para practicar deporte por parte los *users* y *no users*, los compañeros de juego puedan faltar por diversas circunstancias y, si en caso faltan, practicar deporte con personas desconocidas no es inconveniente sino una oportunidad para abrir tu círculo social de deportistas y, en algunos casos, hacer nuevos amigos. Otra limitación es la falta de espacios deportivos para practicar básquet y vóley y, si en caso se encuentra alguno, tiene la cancha de concreto, lo que genera problemas al momento de jugar. En cambio, la oferta de espacios deportivos para fútbol es amplia. Asimismo, se verifica que los entrevistados no tienen acceso a la información de espacios deportivos debido a que estos utilizan canales tradicionales y no modernos para promocionar y reservar las canchas.

Respecto a la aceptación de la idea de negocio, los entrevistados descargarían y utilizarían la aplicación móvil porque es una alternativa moderna, innovadora y eficiente para poder alquilar un espacio deportivo y, a través de esta, creen que se puede mejorar la experiencia de practicar deporte. Además, se evidencia que la confiabilidad y la estadística de rendimiento de los usuarios son aspectos importantes que debería mostrar la aplicación móvil.

Finalmente, se identifica que los estilos de vida sofisticados, progresistas y modernos tienen similitudes en variables como uso del tiempo libre, uso de canales de comunicación, hábitos deportivos y uso de tecnología (ver Anexo F). Por ello y para fines de la investigación de mercado, se agruparán los 3 estilos de vida en solo proactivos¹¹. Adicionalmente, se evidencia mayor oferta de espacios deportivos de fútbol en comparación de vóley y básquet. En ese sentido, se busca direccionar la investigación e identificar y analizar grupos de interés relacionados a este deporte.

¹¹ A partir de la conclusión del análisis de las entrevistas a profundidad, en las siguientes etapas de la investigación de mercado ya no se dividirá en estilo de vida sofisticado, progresista y moderna, sino se agruparán en proactivos.

1.4. Entrevistas a grupos de interés

Se realizaron entrevistas a grupos de interés con el fin de identificar y analizar variables que ayuden a definir el proyecto profesional y obtener un mayor conocimiento del sector. Estas se dividieron en dueños/administradores de espacios deportivos de fútbol, negocios de aplicaciones móviles, negocios enfocados en el fútbol amateur, desarrolladores de aplicaciones móviles y expertos en marketing.

1.4.1. Entrevistas a dueños/administradores de espacios deportivos de fútbol

Según las observaciones a espacios deportivos de fútbol y las entrevistas a profundidad a *users* y *no users*, se identificaron los espacios deportivos de fútbol más representativos por distrito y se realizaron entrevistas a los dueños/administradores (ver Anexo G). Los resultados finales se muestran en la tabla 11.

Tabla 11: Resultados de entrevistas a dueños/administradores espacios deportivos de fútbol

Aspecto	Objetivo	Resultados
Demanda deportiva	Validar el comportamiento de la demanda de personas que practican fútbol.	<ul style="list-style-type: none"> • Tendencia creciente de la cantidad de personas que practican fútbol. • La mayoría de personas acuden a jugar fútbol con sus amigos. • Mayor cultura deportiva y cuidado por la salud.
Proceso de reserva	Identificar y analizar debilidades del proceso de reserva	<ul style="list-style-type: none"> • La mayoría de personas se contactan a través de una llamada telefónica y de forma presencial. • La mayoría de personas visualizan la disponibilidad horaria de forma presencial y telefónica. • Para reservar se debe pagar por adelantado el 50% del monto total de alquiler. La diferencia se paga el mismo día antes de jugar. • Un cliente frecuente puede alquilar y pagar el 100% del monto total de la cancha el mismo día antes de jugar. • El pago es en efectivo.
Horas no demandas	Identificar una oportunidad para los espacios deportivos.	<ul style="list-style-type: none"> • Las horas no demandadas dependen de la temporada del año. • En caso no sea temporada de verano, el horario de 10 a.m. a 5 p.m. es el menos demandado.
Posicionamiento de la marca	Conocer las estrategias de marketing que utilizan.	<ul style="list-style-type: none"> • No utilizan estrategias de marketing. La marca se posiciona a través del 'boca a boca'. • Promocionan su marca a través de un letrero y algunos cuentan con <i>fan page</i> en Facebook y/o una página web.
Aceptación de la idea	Conocer la aceptación de un nuevo sistema de reserva.	<ul style="list-style-type: none"> • Aceptarían cambiar el sistema de reserva. • En algunos casos, utilizarían el sistema de reserva planteado como alternativa. • Propuesta interesante debido a que ayudaría a mejorar el registro de reservas y clientes.

Aspecto	Objetivo	Resultados
		<ul style="list-style-type: none"> • Brindaría un mejor posicionamiento de la marca. • El sistema debe ser eficaz para evitar problemas de cruces de horarios.

1.4.2. Entrevistas a negocios de aplicaciones móviles

Con el objetivo de analizar y entender el negocio de aplicaciones móviles, se realizaron entrevistas a 2 negocios que ofrecen servicios a diferentes segmentos de mercado. Los resultados se observan en la siguiente tabla 12.

Tabla 12: Resultados de entrevistas a negocios de aplicaciones móviles

Experto	Resultados
<p>Carlos Montesinos (CEO Karaoke Smart)</p> <p>Fecha de la entrevista: 22/12/15</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El mercado de <i>smartphones</i> ha crecido y, por ende, el mercado de aplicaciones móviles. • Una aplicación móvil tiene mayor alcance que una página web debido a que las personas tienen el teléfono 'a la mano'. • Los indicadores de gestión más importantes para un negocio de aplicaciones móviles son el ratio de usuarios que no pagaban y ahora pagan por el servicio y el ratio de usuarios activos. • Generar ingresos por publicidad no es una buena alternativa debido a que depende del tráfico de usuarios y puede incomodar la experiencia de uso. • Recomienda cobrar desde el lanzamiento de la aplicación. • Necesario contar con una página web solo como plataforma informativa y que inspire confianza en el usuario. • Es importante utilizar Facebook y Google AdWords para posicionar la marca. Además, para mejor el acceso a la plataforma, se debe ingresar con la cuenta de Facebook.
<p>Arnaud Rijkeboer (CEO Papaya Pass)</p> <p>Fecha de la entrevista: 18/02/16</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La experiencia de usuario debe enfocarse en la facilidad del usuario por conseguir lo que desea hacer y no solo enfocarse en el diseño de la interfaz. • Realizar seguimiento a indicadores como el número de usuarios que dejan de utilizar la aplicación y los usuarios que no pagaban y ahora pagan por el servicio. • Si se recaudan ingresos por comisión de reserva de cancha, se debe realizar estrategias de cobro diferenciado según cliente. • Contar con una página web informativa que brinde confianza al usuario. Ingresar a la aplicación a través de la cuenta de Facebook. Utilizar Google <i>AdWords</i> y Facebook para promocionar la marca.

1.4.3. Entrevistas a negocios enfocados en el fútbol amateur

Se realizaron entrevistas a negocios orientados a personas que practican fútbol amateur para identificar oportunidades y comprender el comportamiento del mercado. En la tabla 13 se muestran los resultados.

Tabla 13: Resultados de las entrevistas a negocios enfocados en el fútbol amateur

Experto	Resultados
<p>Hernando Zurita</p> <p>(CEO Hazfutbol)</p> <p>Fecha de la entrevista: 23/01/16</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La demanda de personas que practican fútbol muestra un crecimiento considerable. • Los espacios deportivos no tienen un modelo de negocio y muestran un sistema de reserva limitado. • El uso de un espacio virtual como modelo de negocio es una oportunidad, por ello, es importante tener una página web y una aplicación para móviles. • Crear una comunidad de personas que jueguen fútbol es una oportunidad para tener mayor número de usuarios debido a que les gusta sociabilizar. • Brindar un sistema de reserva virtual ayudaría a organizar y jugar más partidos en el menor tiempo posible. • Para un negocio de plataformas virtuales es importante medir el número de usuarios activos. • Al brindar a los espacios deportivos un nuevo sistema de reserva, se les puede cobrar una comisión. • Las redes sociales son una herramienta eficaz para posicionar la marca. Además, organizar campeonatos es una buena alternativa para alcanzar mayor notoriedad y generar otro tipo de ingresos.
<p>Luis Olarte</p> <p>(Co-creador Canchas Perú)</p> <p>Fecha de la entrevista: 28/01/16</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La demanda de personas que juegan fútbol es amplia y muestra cada año mayor aumento. En el caso de vóley y básquet, la demanda es mucho menor pero una característica a considerar es que el grupo de amigos que se reúne es más unido y tienen relaciones interpersonales previas. • Los espacios deportivos de fútbol no tienen una visión de crecimiento y necesitan una mejor gestión. Por tal motivo, pueden ser tus socios estratégicos. En el caso de vóley y básquet, la oferta de espacios deportivos es mínima y la infraestructura no es la adecuada. • En la actualidad, una plataforma virtual está al alcance de todos y es un medio eficiente para llegar a los usuarios. • Utilizar indicadores de usuarios registrados y usuarios activos para gestionar un negocio virtual es vital. • El sistema de reserva <i>online</i> debe crear valor para el negocio, usuarios y espacios deportivos.
<p>Alejandro Guajardo</p> <p>(Manager Deportivo)</p> <p>Fecha de la entrevista: 12/12/15</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El fútbol es el medio idóneo para sociabilizar y crear una red de deportistas. • El fútbol amateur implica diversión y competitividad. • Los espacios deportivos verían como una oportunidad integrar un nuevo sistema de reserva debido a que podrían incrementar el número de clientes y generar mayores ingresos. • Los horarios no demandados de espacios deportivos se pueden alquilar fomentando la organización de campeonatos. • Identificar y medir la confiabilidad de los usuarios cuando acepten jugar un partido de fútbol a través de la aplicación móvil con el objetivo de brindar mayor confianza a los usuarios. • Las personas de 18 a 34 años es un público potencial porque tiene mayor tiempo libre para practicar deporte. • Dirigirse a un público con cultura e espíritu deportivo implica que utilizarán la aplicación con mayor frecuencia.

Experto	Resultados
<p>Marco Moreno</p> <p>(Co-creador Offside)</p> <p>Fecha de la entrevista: 12/02/16</p>	<ul style="list-style-type: none"> Las personas que juegan fútbol experimentan limitaciones: falta de personas para jugar, cancelaciones a último momento y falta de espacios deportivos. Jugar con desconocidos no es una barrera debido a que el fútbol es un medio integrador y genera relaciones amicales. Se debe considerar la variable cultural para poder identificar si las personas son disciplinadas, puntuales, etc. Las cancelaciones a partidos son una amenaza para el modelo de negocio. Por ello, se debe saber qué hacer en esos casos. Las personas quieren asistir a una cancha de fútbol que esté en buenas condiciones y que brinde servicios básicos (baños, camerinos, tiendas, etc.). Las personas dependen bastante del organizador. Si él no tiene iniciativa, no se juega el partido de fútbol.

1.4.4. Entrevistas a desarrolladores de aplicaciones móviles

Se entrevistaron a 2 desarrolladores de aplicaciones móviles para identificar el proceso de desarrollo y los elementos más importantes. En la tabla 14 se observan los resultados.

Tabla 14: Resultados de entrevistas a desarrolladores de aplicaciones móviles

Aspecto	Objetivo	Resultados
Demanda de proveedores de hardware y software para empresas	Conocer la demanda de las aplicaciones móviles actualmente.	<ul style="list-style-type: none"> Crecimiento del mercado de aplicaciones móviles debido a que las empresas buscan fortalecer la comunicación con los clientes y desarrollar alternativas que permitan generar ingresos a menores costos.
Desarrollo y diseño	Conocer e identificar las fases del desarrollo y diseño de una aplicación móvil.	<ul style="list-style-type: none"> Inicia con el análisis del flujo de la información para después realizar el diseño. Una fase importante es el desarrollo de los servicios web o el <i>Back - end</i>¹² y, en paralelo, el <i>Front-end</i>.¹³
Funcionalidades	Entender la lógica y secuencia de las funciones que utilizarán los usuarios.	<ul style="list-style-type: none"> Las funcionalidades más importantes de la aplicación se dan en la fase del desarrollo del <i>Back-End</i>. Para las funciones de iniciar sesión mediante otras redes sociales y la geolocalización de lugares se utiliza una API (<i>Application Programming Interface</i>) de empresas como Facebook, Twitter y Google para que brinden información de los usuarios.

¹² El *Back- end* es la lógica de programación y desarrollo detrás de una aplicación móvil (comunicación personal, 12 de enero, 2016).

¹³ El *Front-end* es el desarrollo de la estructura visual enfocado en la interacción con el usuario (comunicación personal, 12 de enero, 2016).

Aspecto	Objetivo	Resultados
Alcance y soporte	Identificar los principales requisitos para que la aplicación sea de rápida descarga y navegación.	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar un <i>Back-end</i> con una estructura óptima.¹⁴ • Realizar un mantenimiento mensual • Realizar actualizaciones en función aumenta el número de usuarios.
Costos asociados a las funcionalidades	Conocer los costos adicionales de servicios y funciones adicionales.	<ul style="list-style-type: none"> • Google ofrece sistemas de <i>push notification</i> gratuitas, sin embargo, también existen proveedores. • Si se realizan pagos virtuales, se debe acceder a un proveedor de librería de pagos¹⁵. • Si se desea compartir contenidos (fotos videos, etc.) se debe alquilar servidores con mayor capacidad.

1.4.5. Entrevistas a expertos en marketing

Con el objetivo de entender las características y beneficios de un espacio virtual y la relación con los usuarios, se realizaron entrevistas a 3 expertos en temas relacionados a *social media*, *branding* y diseño gráfico para plataformas virtuales. Los resultados se aprecian en la tabla 15.

Tabla 15: Resultados de entrevistas a expertos en marketing

Experto	Resultados
<p>Arthur Ludueña</p> <p>(Jefe de <i>Social Media</i> en Interbank)</p> <p>Fecha de la entrevista: 03/02/16</p>	<ul style="list-style-type: none"> • En la actualidad, el grueso de la información se encuentra digitalizada, por lo que el uso de plataformas virtuales, se ha adaptado como una forma casi 'común' de comunicarse. • La importancia del uso de la <i>social media</i> implica tener presencia donde -tal vez- físicamente sea costoso estar, gracias a la digitalización y la globalización. Asimismo, el uso de las redes sociales debe estar alineado a los objetivos de la empresa con el objetivo de crear valor. • Es fundamental aprender cómo se usan las redes sociales. Por ejemplo, el entrevistado mencionó que Facebook es utilizado de manera más eficaz para crear comunidad mientras que el Twitter tiene un carácter más informativo. • Por otro lado, una página web es una 'carta de presentación' debido a que brinda información sobre quién eres, tu propuesta de valor y los valores de tu organización.

¹⁴ Contar con una estructura óptima implica que se puede atender a una cantidad significativa de usuarios sin presentar inconvenientes técnicos. Sin embargo, si la tasa de crecimiento de usuarios aumenta significativamente, es necesario implementar otro tipo de estructura de *software* que soporte el flujo de información demandada (comunicación personal, 12 de enero, 2016).

¹⁵ La librería de pagos consiste en brindar al usuario diferentes alternativas de pago *online*. En este caso, el proveedor del servicio es el encargado de gestionar la totalidad del proceso de pago.

Experto	Resultados
<p style="text-align: center;">Kenny Gonzales</p> <p style="text-align: center;">(Director en la agencia de Branding "Paranorbrand")</p> <p style="text-align: center;">Fecha de la entrevista: 10/02/16</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El producto es fácil de desarrollar y de mejorar. En ese sentido, se debe desarrollar un plan de marca que agregue valor al producto en sí mismo. • El proceso para construir una marca fuerte empieza con la investigación donde se consigue información primaria por parte del consumidor. Continúa el planeamiento de marca donde se define el mensaje principal que reflejarás como marca. Luego, se trabaja la identidad corporativa que contiene las formas, colores, textos, estilo de redacción, etc. Finalmente, llega la etapa de implementación donde se empieza con la difusión de la marca a través de diversos medios. • El carácter de la aplicación móvil debería ser de competencia entre usuarios con la funcionalidad de permitir elegir el nivel de juego de las personas con las que se practicará deporte. • Se debe identificar y mostrar el beneficio más destacado y desmerecer la forma tradicional de organizar un partido de fútbol. • La marca no sólo debe ofrecer bondades a nivel del producto sino a nivel emocional. El beneficio va más allá de encontrar canchas rápidamente o de una manera más cómoda. • Al brindar a los espacios deportivos una propuesta de valor distinta, se les debe explicar los beneficios a nivel de posicionamiento de marca. • Una de las estrategias de lanzamiento se debe enfocar en compartir contenido audiovisual a través de las redes sociales (imágenes que muestren la esencia de un deportista amateur, los momentos más sociables de jugar fútbol y frases típicas que surgen en los partidos).
<p style="text-align: center;">José Luis Bossio</p> <p style="text-align: center;">(Diseñador Gráfico en Alicorp)</p> <p style="text-align: center;">Fecha de la entrevista: 12/02/16</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El diseño de la aplicación debería ser de fácil usabilidad y con un menú que ofrezca solo las opciones necesarias. • La opción de 'reservar cancha' se debería habilitar apenas se llegue a la cantidad necesaria de jugadores. • El usuario debería utilizar filtros de búsqueda para que la geolocalización de canchas y partidos esté adecuada a sus preferencias (perímetro de búsqueda). • Según la diferenciación entre usuarios que pagan y no pagan por un servicio, el diseño de la aplicación debería estar orientado para que los que pagan tengan menor riesgo que los eventos que organicen se cancelen por falta de jugadores. • Asimismo, la página web tendría que tener imágenes que muestren la esencia de la marca, los beneficios principales al descargar la aplicación, nombre de la marca, logotipo, un botón que vincule a la tienda <i>App Store</i> o <i>Play Store</i>, información sobre cómo contactarse y los términos y condiciones de uso.

Los resultados obtenidos de las entrevistas a expertos se utilizarán para validar la propuesta de valor que se desarrollará en el capítulo IV.

1.5. Focus group

Los *focus group* se realizaron con la finalidad de analizar y comprender la perspectiva de los *users* y *no users* sobre la práctica deportiva. En ese sentido, se definieron 4 tipos de *focus group* basados en 3 criterios: estilo de vida proactivo, frecuencias de juego (*user* y *no user*) y tipo de deporte practicado (fútbol, vóley y básquet).

Para fines de la investigación de mercado, se desarrollaron cinco *focus group*. El primer *focus group* se realizó con integrantes cuyo perfil eran deportistas en general¹⁶ y, de esta manera, identificar y analizar variables relacionadas a los deportes de equipo. El segundo y tercer *focus group* se realizó exclusivamente a los *users* y *no users* respectivamente con la finalidad de complementar la información obtenida en las entrevistas a profundidad. Finalmente, se realizaron dos *focus group* combinando a los participantes *users* y *no users* con el objetivo de identificar *insights* a través del intercambio de puntos de vistas de perfiles distintos.

Para los *focus group* se utilizó dos guías focales: una para los deportistas en general (ver Anexo H) y otra para *users* y *no users* que practican fútbol (ver Anexo I). A continuación, se puede encontrar un resumen de la distribución de los *focus group* en la tabla 16.

Tabla 16: Distribución de *focus group*

Tipo de focus group	Cantidad	Deporte	Nº de participantes	Duración
Deportistas en general	1	Fútbol, vóley y básquet	5	1h: 15min
<i>Users</i>	1	Fútbol	7	1 hora
<i>No users</i>	1	Fútbol	7	1 hora
<i>Users vs no users</i>	2	Fútbol	6	1h: 15min

1.5.1. Análisis del *focus group* a deportistas en general

Los participantes indicaron que invierten la mayoría de su tiempo practicando deporte puesto que les ayuda a salir de la rutina y liberar el estrés. Sobre esto, se recogió que hay preferencia por los deportes colectivos, ya que el gusto por competir y socializar con otras personas es un motor importante para los deportistas. Asimismo, la motivación de los deportistas en general se basa en los beneficios que la práctica deportiva brinda para la salud física, mental y el desarrollo personal. Por otro lado, ante la falta de compañeros para practicar deporte, no han tenido inconvenientes en buscar y establecer relación con personas desconocidas solo con la finalidad de jugar.

Respecto a los espacios deportivos, se identificó que los deportistas en general no conocen de estos, más allá de los lugares donde entrenan y mencionan que el motivo se debe por la limitada información que hay sobre espacios deportivos, ya sea referido a su ubicación, servicios ofrecidos y disponibilidad de la cancha. No obstante, cabe mencionar que esta brecha es mayor para deportes como el vóley y básquet. Por otro lado, mencionan que un aspecto

¹⁶ *Users* que practican fútbol, vóley y básquet.

fundamental para elegir un espacio deportivo es el estado de la cancha y los implementos deportivos que brinda.

Finalmente, los participantes señalaron que la plataforma virtual para deportistas les resulta atractiva debido a que podrían encontrar personas que practican el mismo deporte que ellos. Además, la plataforma sería una oportunidad para mejorar la organización de encuentros deportivos debido a las funciones de ubicación y reserva de canchas.

1.5.2. Análisis del focus group a users

Los *users* son deportistas habituales debido a que en su tiempo libre suelen practicar el deporte que más les apasiona: el fútbol. Además, la práctica de este deporte sirve como medio para reunirse con sus amistades. Respecto a sus motivaciones para practicar fútbol, mencionan que la competencia es la más importante por lo que prefieren jugar con compañeros de juego con un rendimiento que permita sentir un mayor grado de exigencia durante el partido. Adicionalmente, practicar fútbol en condiciones similares a lo profesional (tamaño de la cancha, con árbitros, etc.) los motiva a ser más competitivos. En ese contexto, los *users* buscan integrar nuevos compañeros de juego sin importar que no los conozcan.

Los participantes mencionaron que es importante que una persona asuma el rol de organizador para que el partido sea entretenido y competitivo debido a que sin un organizador, un partido de fútbol puede ser aburrido, ya que existe una alta probabilidad que las personas que confirmaron no asistan; sin embargo, asumir ese rol demanda tiempo y liderazgo. Actualmente las limitaciones que tienen para practicar fútbol se basan en depender de las personas que habitualmente organizan partidos y la falta de disponibilidad de las personas y/o equipos para practicar fútbol. En relación al espacio deportivo, los *users* mayormente juegan y prefieren jugar en canchas de *grass* sintético en buenas condiciones donde –de preferencia- se pueda jugar 7 vs 7 y cuente con buena iluminación. Sobre su experiencia, indican que se han enterado de espacios deportivos por sus amistades y, para reservar una cancha, se contactan de manera telefónica. Además, mencionan que el pago se realiza en efectivo y –la mayoría de veces- después de jugar.

Respecto a la idea de negocio, los *users* consideran que es una oportunidad para poder encontrar equipos contra quien jugar y mejorar como deportistas en base a la competencia. Adicionalmente, mencionan que la aplicación debe ser ‘amigable’ y se debería calificar a los equipos por la asistencia a partidos y rendimiento de juego. Finalmente, indican que la confirmación de reserva debe ser inmediata y sería atractivo que el pago de reserva de cancha pueda ser con tarjeta de débito o crédito a través de la aplicación.

1.5.3. Análisis del focus group a no users

Se pudo observar que los *no users* suelen dedicar su tiempo libre a diversas actividades, entre las cuales, una de ellas es jugar fútbol. Sobre las motivaciones para jugar fútbol, los participantes señalaron que consisten en encontrarse con sus amigos, compartir momentos divertidos y la pasión que tienen por este deporte. Además, los *no users* indicaron que no tendrían problemas en jugar con desconocidos cuando sus amigos o conocidos no puedan asistir, ya que su deseo y objetivo final es divertirse mientras practican fútbol.

Respecto a los espacios deportivos, la mayoría de los participantes mencionaron que no reservan espacios deportivos debido a que ese rol lo realiza la persona que organiza el partido, lo que implica un alto grado de dependencia respecto a la frecuencia de juego. Además, los *no users* indicaron que prefieren jugar en canchas sintéticas que se ubiquen cerca de su residencia.

La idea de negocio presentada tendría aceptación entre los *no users* debido a que facilitaría la búsqueda y elección de espacios deportivos, lo que implica no depender del organizado y poder organizar partidos con sus amigos. Por último, organizar partidos por la aplicación, brindaría beneficios como rapidez y comodidad.

1.5.4. Análisis del focus group a users vs no users

Los *users* invierten su tiempo libre principalmente en practicar fútbol y, además, en salir a correr e ir al gimnasio. En cambio, los *no users* lo reparten en diversas actividades como ver películas, series y jugar fútbol. Los *users* y *no user* tienen las mismas emociones por el fútbol: felicidad y distracción. Respecto a sus motivaciones, los *users* tiene una adicional: el rendimiento de los compañeros de juego. Esto debido a que implica mayor esfuerzo y competencia y afirman que sin estos componentes el partido de fútbol se volvería aburrido. En cambio, los *no users*, valoran más reunirse y jugar con sus amistades. En este caso, ambos perfiles no tienen inconvenientes de practicar deporte con desconocidos.

Los *users* y *no users* muestran iniciativa para practicar fútbol, sin embargo, los *no users* más que los *users* esperan que una persona organice el partido y los llame para jugar, ya que asumir ese rol implica tiempo y conocer personas que practiquen fútbol. En el caso que falten personas para completar un equipo, los *users* tienen mayor iniciativa para buscarlas con el objetivo de jugar el partido. Caso contrario, los *no users*, no muestran iniciativa y se resignan a no jugar por falta de personas. En relación a la experiencia como usuarios de espacios deportivos, ambos perfiles se enteraron de estos por amistades. Para contactar a un espacio deportivo, los participantes señalaron que llaman por teléfono o acuden de manera presencial; además, el pago siempre se realiza en efectivo. Asimismo, los *users* y *no users* prefieren

alquilar canchas de *grass* sintético en buenas condiciones, con buena iluminación y que brinde implementos deportivos (chalecos, balón, etc.).

En relación a la idea de negocio, los *users* y *no users* mencionaron que descargarían la aplicación para contactar equipos contra quién jugar y reservar espacios deportivos respectivamente. Asimismo, ambos perfiles indicaron que la aplicación debe mostrar la disponibilidad de la cancha de manera sincronizada y actualizada con los espacios deportivos para evitar cruces de horarios.

1.5.5. Resultados del análisis del focus group

A partir del análisis de los *focus group*, se identificó que el deporte es una de las actividades que se realiza con mayor frecuencia en el tiempo libre de los participantes. Esto se explica por los beneficios relacionados a la salud, diversión y sociabilización.

No obstante, a pesar del gusto por el deporte, se pueden encontrar limitaciones para practicarlo: falta de compañeros de juego, falta de información de la oferta deportiva, la centralización de la gestión del evento deportivo en una persona y el sistema deficiente de reservas de canchas que brindan los espacios deportivos. En el caso de las personas que practican vóley y básquet, se puede afirmar que no hay espacios deportivos que brinden una infraestructura adecuada y, por ello, practican deporte en universidades o clubs privados.

Tras presentar la idea de negocio, las reacciones hacia una plataforma virtual para deportistas que permita reservar espacios deportivos y contactar personas y equipos, fueron positivas manifestando que sería una idea interesante e innovadora. La propuesta ayudaría a que la organización de un partido ya no sea un proceso tedioso sino una experiencia rápida y satisfactoria y, del mismo modo, se convierta en una oportunidad para practicar deporte con mayor frecuencia.

1.6. Conclusión de las herramientas cualitativas

A partir del desarrollo y análisis de la observación participativa, las entrevistas a profundidad a *users* y *no users*, las entrevistas a los grupos de interés y los *focus group*, a continuación se presentarán las conclusiones de las herramientas cualitativas.

- Preferencia y prioridad de los participantes por practicar deporte en su tiempo libre. Los *users* y *no users* sienten que el deporte no solo es solo sinónimo de vida saludable y diversión sino una pasión. Esto se evidencia con frases como “cuando practico deporte me olvido de todo”.

- En el caso del fútbol, los *users* y *no users* buscan sentir una experiencia lo más cercana a lo profesional. Esto se puede evidenciar en frases como “me gustaría jugar con árbitros” y “sería fabuloso que me graben mientras juego fútbol”.
- La inasistencia de los compañeros de juego a partidos pactados o la cancelación el mismo día del partido es un factor que limita la práctica deportiva.
- Iniciativa por contactar personas desconocidas para practicar deporte que –en el caso de los *users*– implica mayor motivación debido a que pueden tener un rendimiento de juego competitivo, lo cual es atractivo para ellos.
- Escasa y deficiente oferta de espacios deportivos para básquet y vóley, lo que implica una menor frecuencia de juego.
- Los espacios deportivos brindan mecanismos tradicionales de atención a potenciales clientes y clientes. Por tal motivo, reservar una cancha es un proceso tedioso y compromete la voluntad de practicar deporte. Los deportistas amateur -en su mayoría- solo pueden reservar y conseguir información sobre el espacio deportivo a través de una llamada telefónica o de manera presencial.
- Los *users* y *no users* son potenciales clientes debido a que utilizarían la aplicación móvil para organizar y jugar un partido de fútbol, vóley o básquet.
- La propuesta de negocio ayudaría a los *users* a conocer nuevos deportistas y organizar partidos sin problemas. El beneficio para los *no users* que practican fútbol radica en no depender del organizador de partidos y tener la capacidad de organizar un partido con sus amigos.
- Finalmente, para términos de la investigación de mercado, solo se considerarán a los *users* y *no users* que practican fútbol debido a que existen una mayor demanda y oferta de espacios deportivos en comparación del vóley y básquet. Por tal motivo, el tipo de estilo de vida ‘moderna’ ya no será parte del público objetivo.

2. Etapa cuantitativa

La etapa cuantitativa busca validar los hallazgos obtenidos en la etapa cualitativa a través de la cuantificación de los resultados. En ese contexto, la investigación cuantitativa “usa la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías” (Hernández et al., 2010, p. 4) En ese sentido, el carácter probatorio de la investigación cuantitativa funcionará

como complemento de lo obtenido en la investigación cualitativa con el fin de asentar la propuesta del proyecto profesional.

2.1. Delimitación del mercado

La población total del proyecto profesional está conformada por las personas entre 18 y 34 años que residen en la zona 6 y 7 según APEIM. El rango de 18 a 34 años se muestra en quinquenios, sin embargo, para obtener solamente la edad de 18 y 19 años se recopiló información del último Censo 2007 donde en ese momento dichas personas tenían 10 y 11 años respectivamente¹⁷. Luego, se obtiene una población total de 291,784 personas distribuida por grupos de edad como lo muestra la tabla 17.

Tabla 17: Hombres y mujeres de la zona 6 y 7

Distritos	18 – 19 años	20 – 24 años	25 – 29 años	30- 34 años
Jesús María	1,461	5,694	5,368	5,378
Lince	1,321	3,929	3,885	3,847
Pueblo Libre	1,821	5,893	5,433	5,556
Magdalena del Mar	1,272	4,156	3,999	4,303
San Miguel	3,458	10,998	10,472	10,629
Miraflores	1,628	5,699	6,154	6,662
San Isidro	1,176	3,562	3,615	3,708
San Borja	2,325	8,894	8,375	8,646
Santiago de Surco	8,145	27,340	25,292	26,728
La Molina	3,855	15,074	13,032	13,001
Total	26,462	91,239	85,625	88,458

Adaptado de: INEI (2007).

2.1.1. Mercado potencial

El mercado potencial “es el conjunto de consumidores que presenta un nivel de interés suficientemente elevado por la oferta de mercado” (Kotler & Keller, 2012, p. 85). Las herramientas cualitativas identificaron que el fútbol es el deporte con mayor oferta de espacios deportivos y que la demanda se concentra en el sexo masculino. En este sentido, dicho mercado potencial está compuesto por los hombres entre 18 y 34 años que viven en la zona 6 y 7 de Lima Metropolitana y Callao. Para hallar el número de hombres, se calculó el porcentaje de hombres y mujeres que residen en estas zonas en base a estadísticas proporcionadas por el INEI (ver Anexo J). De esta manera, se estima que para el 2015, existe un mercado potencial de 133,629 personas.

¹⁷ Para fines del desarrollo de la muestra, se asume que ninguna persona de 10 y 11 años del último Censo (2007) falleció a fecha de hoy.

Tabla 18: Número de hombres de la zona 6 y 7

Distritos	Número de hombres 2015
Jesús María	8,063
Lince	6,093
Pueblo Libre	8,846
Magdalena del Mar	6,227
San Miguel	16,539
Miraflores	8,954
San Isidro	5,217
San Borja	13,018
Santiago de Surco	40,058
La Molina	20,614
Total	133,629

Adaptado de: INEI (2007)

2.1.2. Mercado disponible

Se define como “el conjunto de consumidores que tienen interés, ingresos y acceso a una oferta en particular” (Kotler & Keller, 2012, p. 85). Con el objetivo de identificar el público objetivo perteneciente al NSE A, B y C, se utilizó la distribución de APEIM 2015 en función al NSE por cada zona de Lima Metropolitana y Callao. De esta manera, se estima que el mercado disponible es de 123,072 personas.

Tabla 19: Número de hombres de la zona 6 y 7 pertenecientes al NSE A, B y C

Distritos	NSE A	NSE B	NSE C	Total NSE
Jesús María	2,371	3,636	1,419	7,426
Lince	1,791	2,748	1,072	5,612
Pueblo Libre	2,601	3,989	1,557	8,147
Magdalena del Mar	1,831	2,808	1,096	5,735
San Miguel	4,863	7,459	2,911	15,233
Miraflores	2,633	4,038	1,576	8,247
San Isidro	1,534	2,353	918	4,805
San Borja	3,827	5,871	2,291	11,990
Santiago de Surco	11,777	18,066	7,050	36,893
La Molina	6,060	9,297	3,628	18,985
Total	39,287	60,267	23,519	123,072

Adaptado de: APEIM (2015).

2.1.3. Mercado meta

Finalmente, el mercado meta “es la parte del mercado calificado a la que la empresa decide atender” (Kotler & Keller, 2012, p. 85). En ese contexto, se aplicó un 51.6% para determinar el mercado meta debido a que dicho porcentaje indica la cantidad de varones de Lima Metropolitana y Callao que practican algún deporte o actividad física de manera regular¹⁸.

Tabla 20: Distribución de hombres deportistas por NSE

Distritos	Hombres deportistas 2015
Jesús María	3,832
Lince	2,896
Pueblo Libre	4,204
Magdalena del Mar	2,959
San Miguel	7,860
Miraflores	4,255
San Isidro	2,479
San Borja	6,187
Santiago de Surco	19,037
La Molina	9,796
Total	63,505

Adaptado de: INEI (2007)

En este sentido, se estima que al 2015 el mercado meta comprenda 63,505 hombres de 18 a 34 años que residen en la zona 6 y 7, pertenecen al NSE A, B y C y practican deporte de manera regular.

2.2. Descripción y aplicación de la fórmula

A partir de la delimitación de la población total, se elegirá una muestra representativa para poder aplicar la encuesta como parte de la etapa cuantitativa. Al respecto, será importante que la muestra represente el total de las características de los individuos de la población, para lo cual el tipo de muestra elegida será probabilística debido a que los individuos de la población tienen las mismas oportunidades de ser seleccionados.

En efecto, para garantizar lo mencionado, se aplicará un patrón de aleatoriedad, el cual consiste en realizar las encuestas en lugares de alto tránsito peatonal de los distritos objetivos con la finalidad de lograr que cada persona de la población tenga la misma posibilidad de ser elegido, lo cual se refleja en la ficha técnica de la encuesta (ver Anexo K). Por ello, se descartó

¹⁸ El dato se obtuvo de la encuesta realizada por Lima Cómo Vamos (2014) respecto a las principales actividades recreativas, culturales o de esparcimiento realizadas por los limeños.

realizar las encuestas en espacios deportivos, ya que esto convertiría la muestra en no probabilística y no se podría extrapolar los datos obtenidos. Asimismo, las preguntas de la encuesta son de tipo ‘cerradas’ y se utiliza la escala de Likert.

Según Cantoni (2009), si se establece una muestra probabilística y se puede estimar el tamaño de la población, se procede a determinar por fórmula el tamaño de la muestra. En ese sentido, se hallará la muestra teniendo como base a la población total de hombres deportistas de 18 a 34 años de la zona 6 y 7 de Lima Metropolitana y Callao. La muestra se calcula por medio de la siguiente fórmula:

$$n = \frac{p * q}{e^2 / Z^2 + p * q / N}$$

A continuación se detallan los elementos que conforman la fórmula y los valores para hallar la muestra del presente proyecto profesional.

Tabla 21: Datos y valores utilizados para el cálculo de la muestra

Variables	Referencia	Valor
n	Tamaño de la muestra.	n
N	Representa la población finita.	63,505
p	Proporción de individuos de la población que muestran la característica de estudio.	0.5
q	Individuos que no muestran la característica.	1-p
Z	Valor correspondiente a la distribución de Gauss (varía de acuerdo al nivel de confianza escogido).	1.96
e	Es el error de muestreo.	5%

A través de la fórmula del muestreo aleatorio simple expuesta por Cantoni (2009), se obtiene una muestra de 382 personas que reflejarán las características de la población objetiva. Para efectos del presente proyecto profesional, se aplicarán 400 encuestas repartidas de forma proporcional respecto a la población de la zona 6 y 7 de Lima Metropolitana y Callao; cada una con 26 preguntas (ver Anexo L).

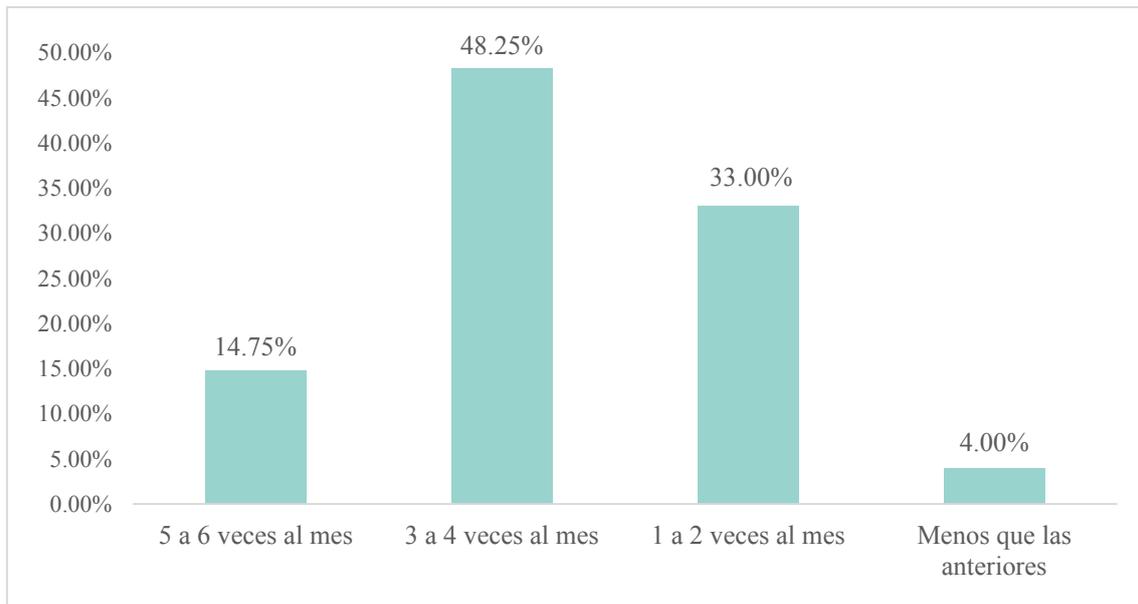
2.3. Resultados de la encuesta

Como primera etapa, la encuesta tuvo preguntas filtro relacionadas a la edad, lugar de residencia y frecuencia con la que se practica fútbol. A partir de esas preguntas, la segunda etapa buscó conocer el estilo de vida, comportamiento como consumidor y hábitos deportivos de los encuestados. Por último, la tercera etapa permitió conocer la propuesta de negocio y

necesidades relacionadas al fútbol amateur. A continuación, se presentará el análisis de los resultados que ayudará a desarrollar el proyecto profesional.

En relación a la frecuencia de la práctica de fútbol, un 48.25% de los encuestados señalaron que lo realizan entre 3 a 4 veces al mes mientras un 33% entre 1 a 2 veces al mes y un 14.75% de los encuestados refirió que lo realiza entre 5 a 6 veces al mes. En ese sentido, se observa que más del 50% de encuestados tiene un promedio de práctica del fútbol de entre 3 a 6 veces al mes y presentan un hábito arraigado por jugar fútbol.

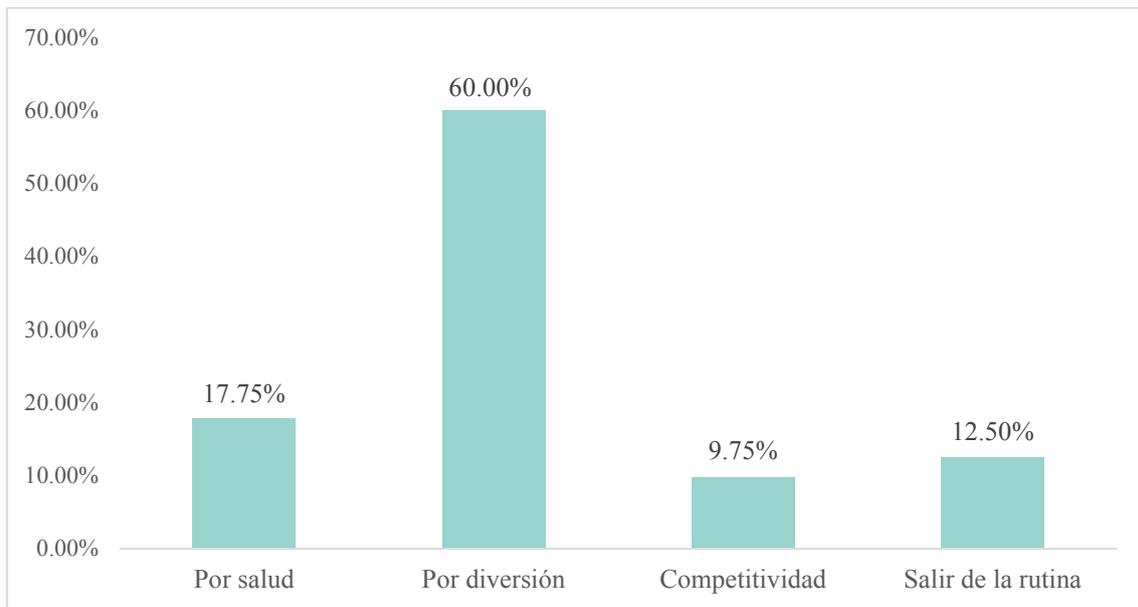
Figura 2: ¿Con qué frecuencia practica fútbol ('pichanga'¹⁹)?



Por otro lado, un 60% de los encuestados señaló que su principal motivación para jugar fútbol es la diversión, seguido de la salud en un 17.75%. Del mismo modo, los factores 'competencia y 'salir de la rutina' representaron el 20% del total de encuestados. Asimismo, mediante el cruce de variables 'frecuencia de juego' y 'motivación' se obtuvo que las frecuencias de juego más altas, obtenidas de la Figura 2 (3-4 veces al mes y 1-2 veces al mes), representan el 49.17% y 32.08% de encuestados que juegan por diversión respectivamente. Este porcentaje refuerza la idea que el fútbol es un medio para sociabilizar, la cual se planteó inicialmente en el marco conceptual y luego se validó como hallazgo en la investigación cualitativa.

¹⁹ Pichanga: partido de fútbol.

Figura 3: ¿Cuál es su motivación principal para jugar fútbol?



Al consultarle a los encuestados con quiénes juegan fútbol, un 37% respondió que lo practican con ‘amigos del barrio’, un 30% con ‘compañeros del trabajo’ y los demás se reparten entre ‘compañeros de la universidad’ y ‘familia’ (ver Figura 4). Adicionalmente, a los encuestados se les consultó si habían tenido la ocasión de jugar con personas desconocidas, en donde un 98.2% señaló que sí había pasado por esa situación. De ese porcentaje, el 33.5% de los encuestados mencionó que el motivo consistió en que ‘siempre es bueno jugar con personas nuevas’ y un 30.25% debido a que ‘estaban en un espacio deportivo y fueron invitados a jugar con estas personas’ (ver Figura 5). Este dato contribuye a reforzar lo obtenido en la etapa cualitativa donde se manifestó que jugar con desconocidos no representa un problema. Además, esta información ayuda a validar la funcionalidad de la aplicación orientada a encontrar personas y equipos con la finalidad de poder jugar fútbol.

Figura 4: ¿Con quiénes suele jugar fútbol con mayor frecuencia?

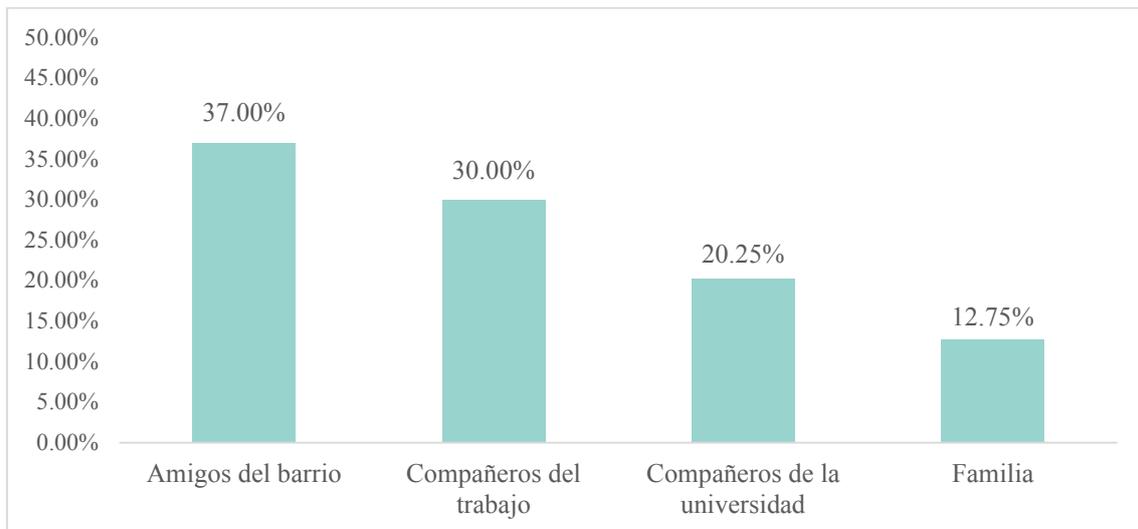
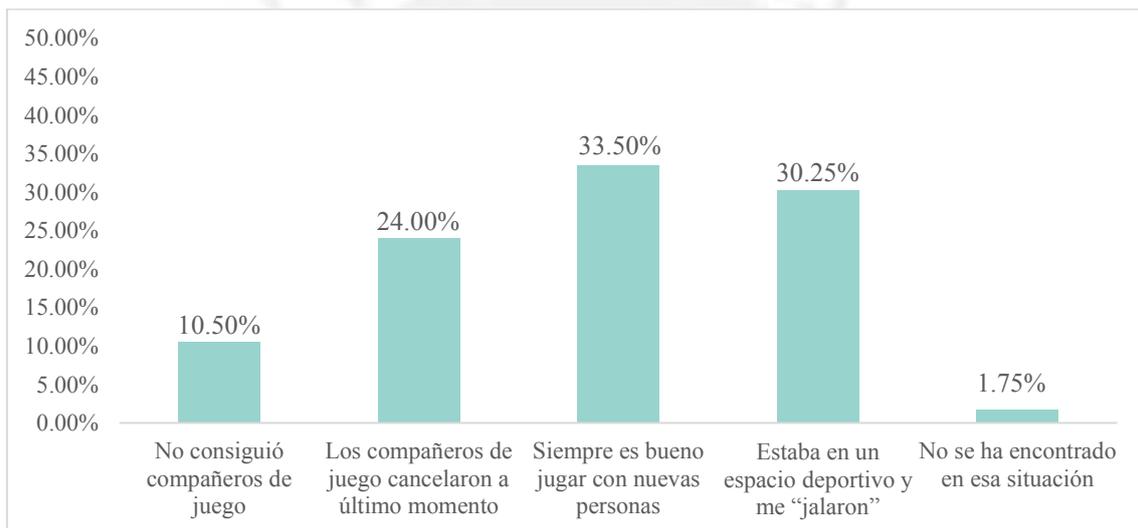


Figura 5: Si ha jugado con extraños, ¿en qué situación principalmente ha sucedido?



Respecto al uso de la oferta deportiva, el 97% de encuestados señaló que juega en espacios deportivos alquilados, de los cuales, un 42.75% lo realiza entre 1 a 2 veces al mes mientras un 33.75% de 3 a 4 veces al mes (ver Figura 6). En ese contexto, un 71.91% de los encuestados suele alquilar canchas de *grass* sintético y en menor medida se alquilan las canchas de *grass* natural y losa, con un 15.98% y 12.11% respectivamente (ver Figura 7). A partir de esta información, se valida la alta demanda de personas que practican fútbol en espacios deportivos y la preferencia por alquilar canchas sintéticas.

Figura 6: ¿Con qué frecuencia juega en espacios deportivos alquilados?

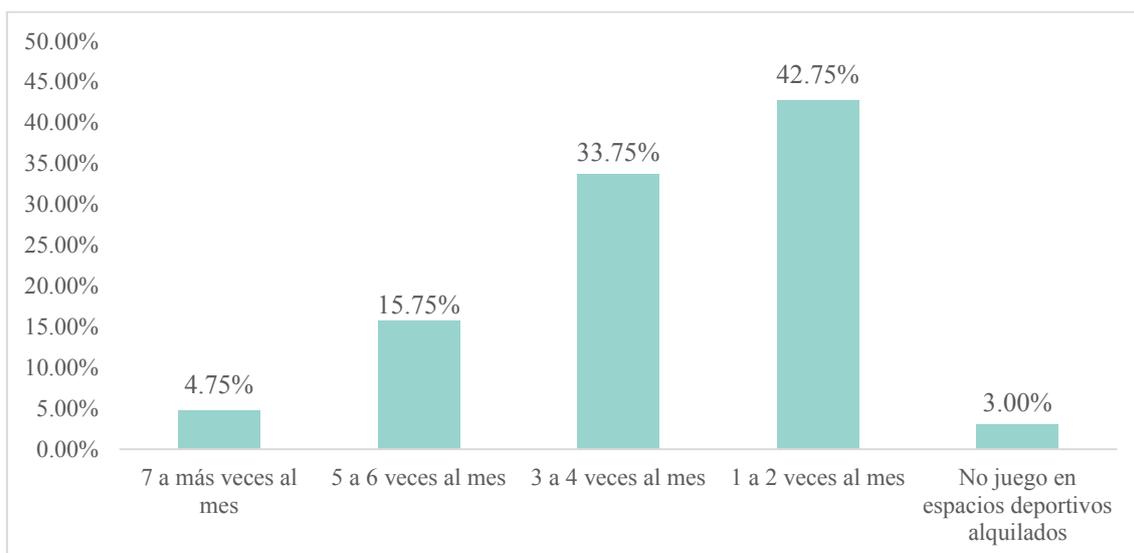
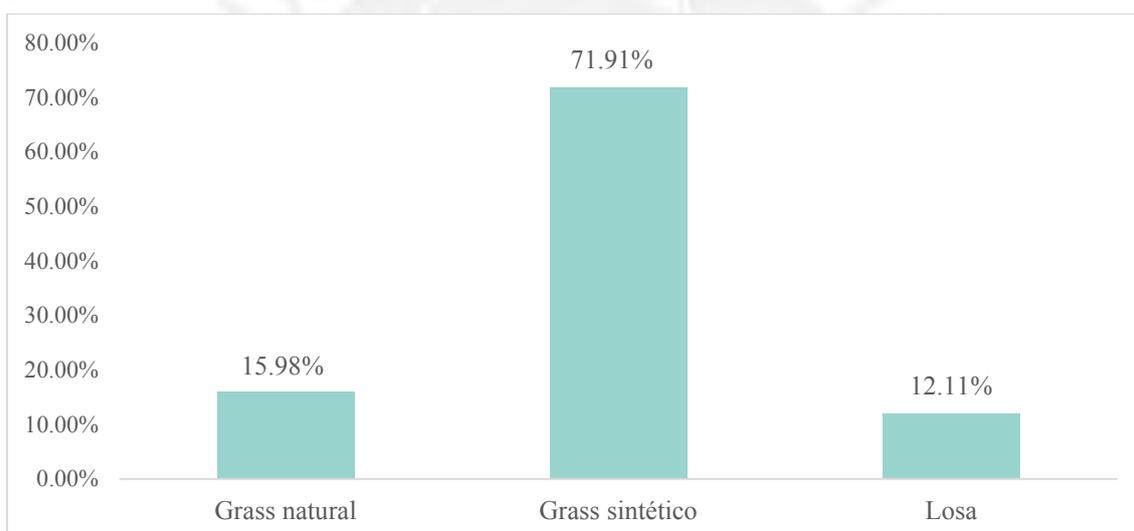


Figura 7: Cuando alquila espacios deportivos, ¿en qué tipo de cancha suele jugar principalmente?



En referencia a la pregunta múltiple sobre medios de información para conocer espacios deportivos, el 75.25% de encuestados mencionaron que su principal medio para enterarse de espacios deportivos es a través de amigos, el 39% lo realiza asistiendo personalmente a la misma cancha y un 25% se entera de espacios deportivos a través de internet (ver Figura 8). En relación a la percepción de la cantidad de información disponible en línea para ubicar, reservar y conocer espacios deportivos, un 33.25% se mostró ‘ni tan de acuerdo ni tan en desacuerdo’ sobre el alcance de la información en línea. En efecto, este resultado revela que a pesar de existir información a través de medios virtuales, el alcance no es suficiente para lograr una satisfacción respecto a la disponibilidad de la información de espacios deportivos (ver Figura 9).

Figura 8: ¿Cómo se enteró de los espacios deportivos que conoce?

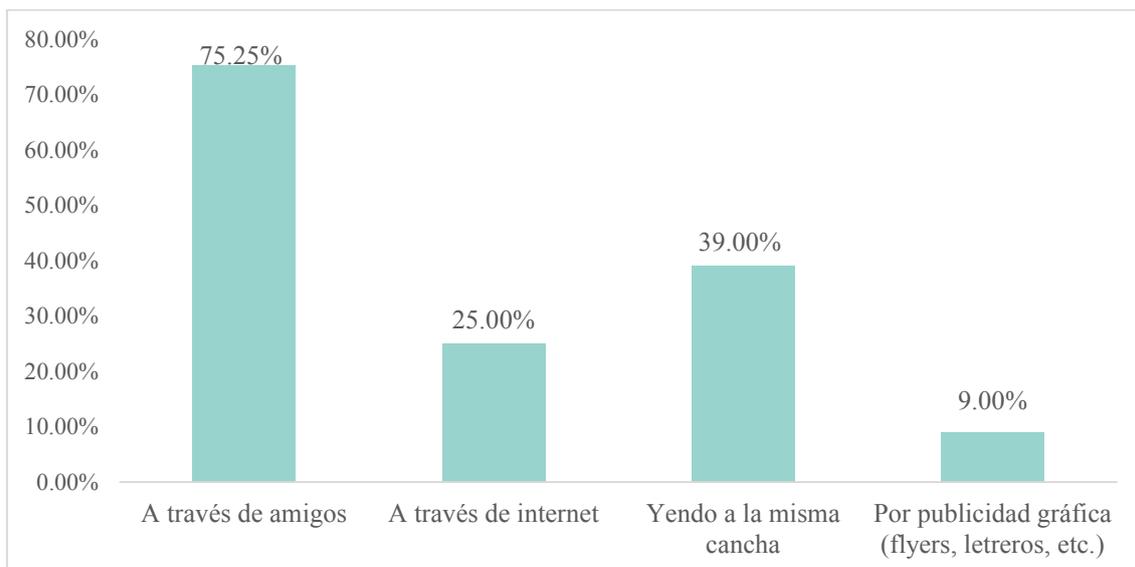
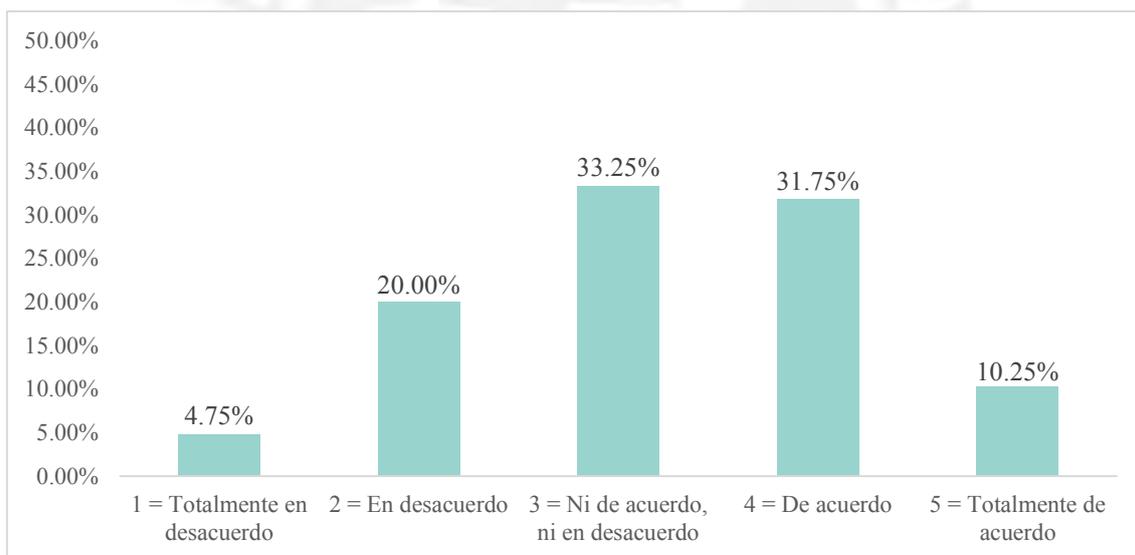


Figura 9: En una escala del 1 al 5, “considero que hay información en línea (internet) sobre la ubicación, reserva y servicios que ofrece un espacio deportivo en Lima Metropolitana para poder hacer las coordinaciones antes de cada pichanga/partido”



En relación al medio para reservar espacios deportivos, el 59.75% de encuestados contestó que realiza reservas a través del medio presencial (ver Figura 10). En referencia al medio de pago, el 81.5% señaló que lo realiza en la misma cancha (ver Figura 11). Por lo tanto, se verifica que la mayoría de espacios deportivos utilizan medios tradicionales para atender a sus clientes, ya sea para efectos de reserva o para el pago del alquiler.

Figura 10: Principalmente, ¿a través de qué medio reserva espacios deportivos?

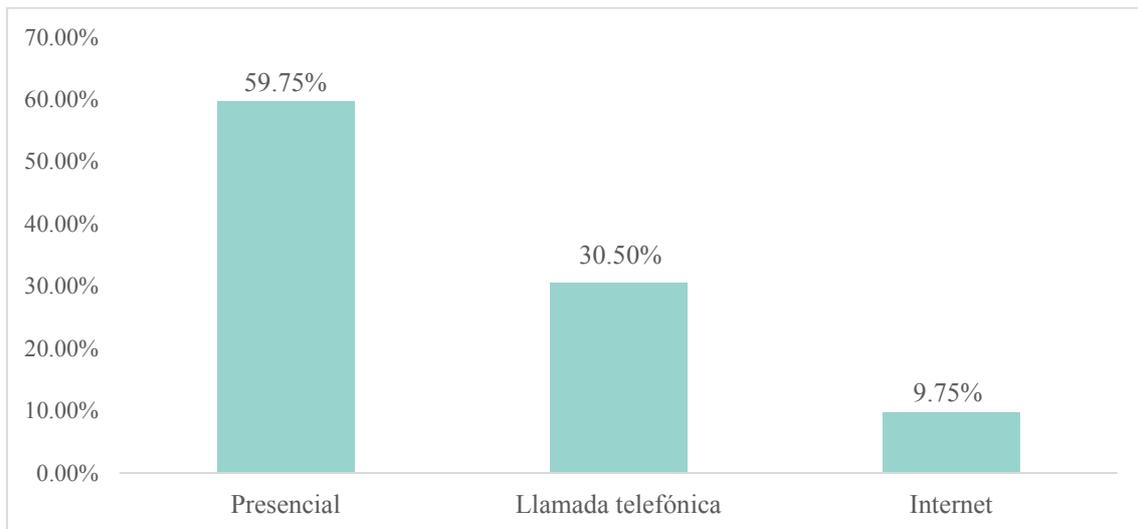
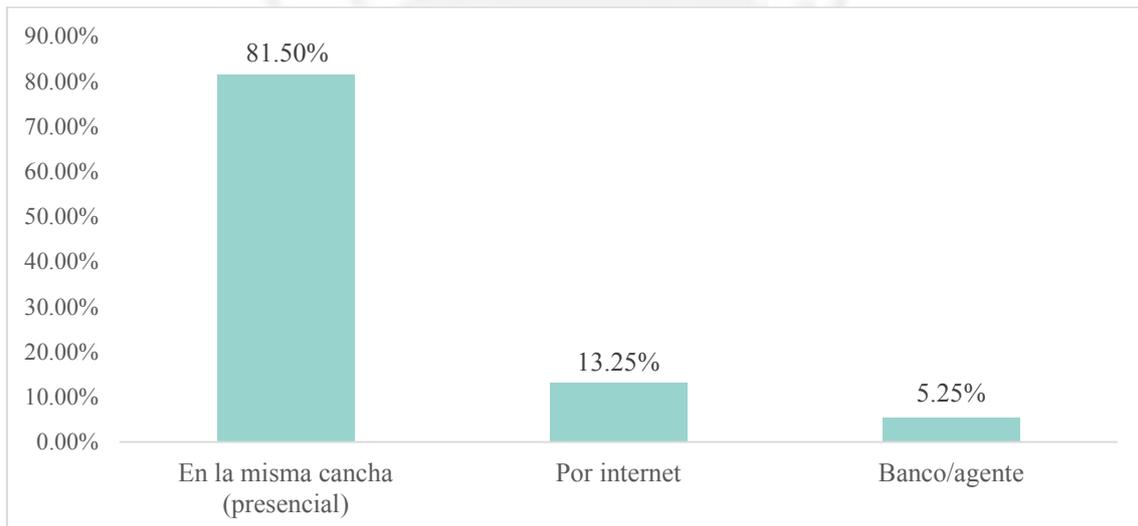


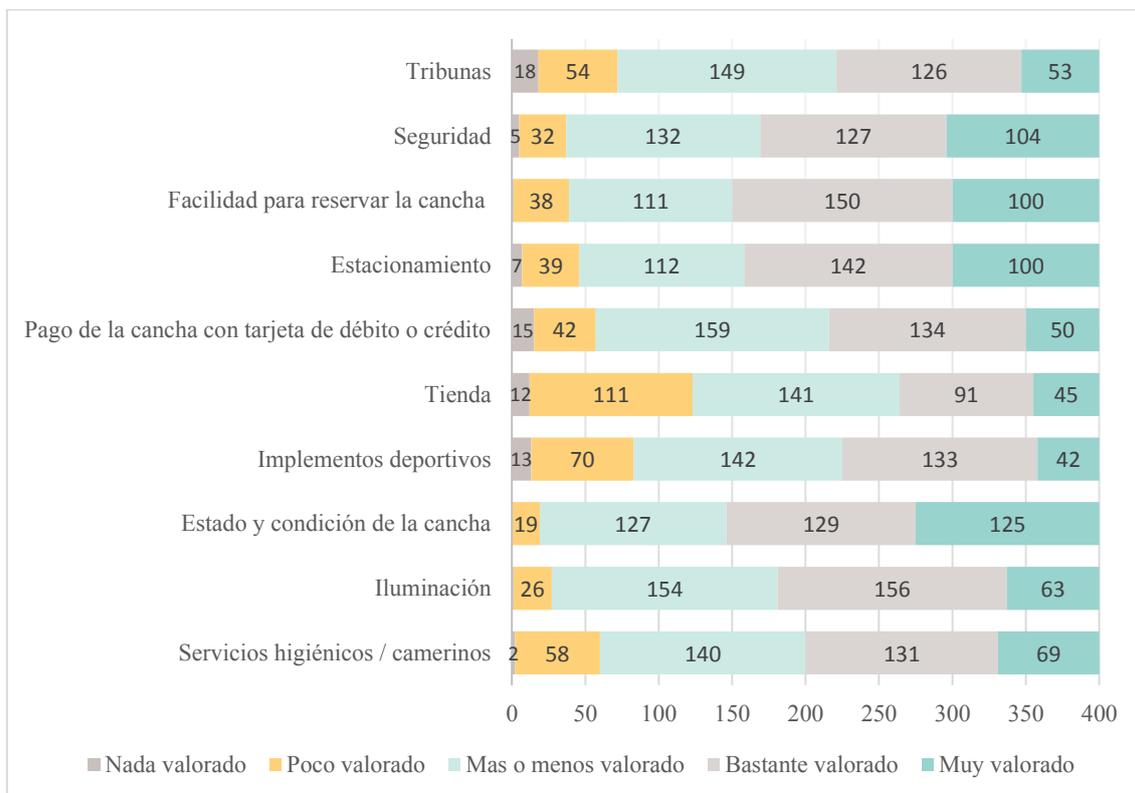
Figura 11: Principalmente, ¿a través de qué medio paga el alquiler del espacio deportivo?



Respecto a las condiciones de los espacios deportivos (ver Figura 12), se puede resaltar que el ‘estado y condición de la cancha’ es el servicio más valorado que ofrece un espacio deportivo. Esto contribuye a destacar la importancia de contar con información previa para la elección de la cancha, además de tener en cuenta que la mayoría de encuestados señalaron que juegan en canchas sintéticas (ver Figura 7). Asimismo, en la escala de valorización, la ‘facilidad para reservar la cancha’ es un factor bastante valorado debido a que la mayoría de encuestados señaló que el proceso de reserva usualmente lo realizan de forma presencial y de forma telefónica, lo que implica costos asociados al cliente²⁰.

²⁰ Para el análisis del resultado de la pregunta, se realizó una sumatoria en cada variable de las categorías ‘bastante valorado’ y ‘muy valorado’.

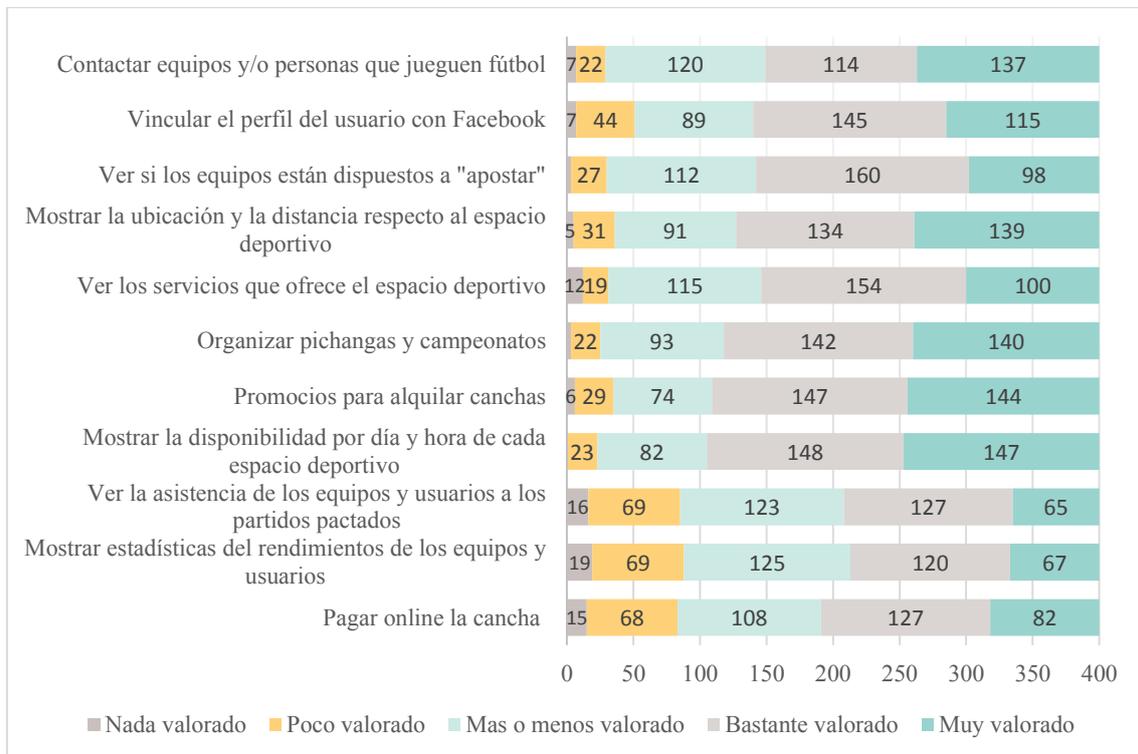
Figura 12: En una escala del 1 al 5, donde 1 es ‘nada valorado’ y 5 es ‘muy valorada’, ¿qué tan valor considera son los siguientes servicios de los espacios deportivos?



En el caso de las funcionalidades de la aplicación móvil (ver Figura 13), el aspecto que valoran más los encuestados es ‘visualizar la disponibilidad por día y hora de cada espacio deportivo’, lo cual se asociaría con la capacidad de reservar sin necesidad de tener que ir al espacio deportivo. Del mismo modo, la segunda funcionalidad más valorada son las ‘promociones para alquilar las canchas’, lo cual muestra la falta de estrategias de marketing por parte de los espacios deportivos.²¹

²¹ Para esta pregunta se procedió con el mismo procedimiento de la figura 12.

Figura 13: En una escala del 1 al 5, donde 1 es “menos importante” y 5 es “más importante”, ¿qué tan importante considera son los siguientes funciones que podría brindar la aplicación móvil?



En relación a la idea de negocio propuesta y la posibilidad de pago, un 70.50% comentó que sí pagaría mensualmente una membresía (ver Figura 15). En función al total de personas que sí pagarían por utilizar la aplicación móvil (282 personas), el 81.91% pagarían entre S/.0.99 a S/.3 por las funcionalidades ofrecidas (ver Figura 16).

Figura 14: ¿Estarías dispuesto a pagar por una membresía *premium* mensual por una aplicación móvil como la propuesta?

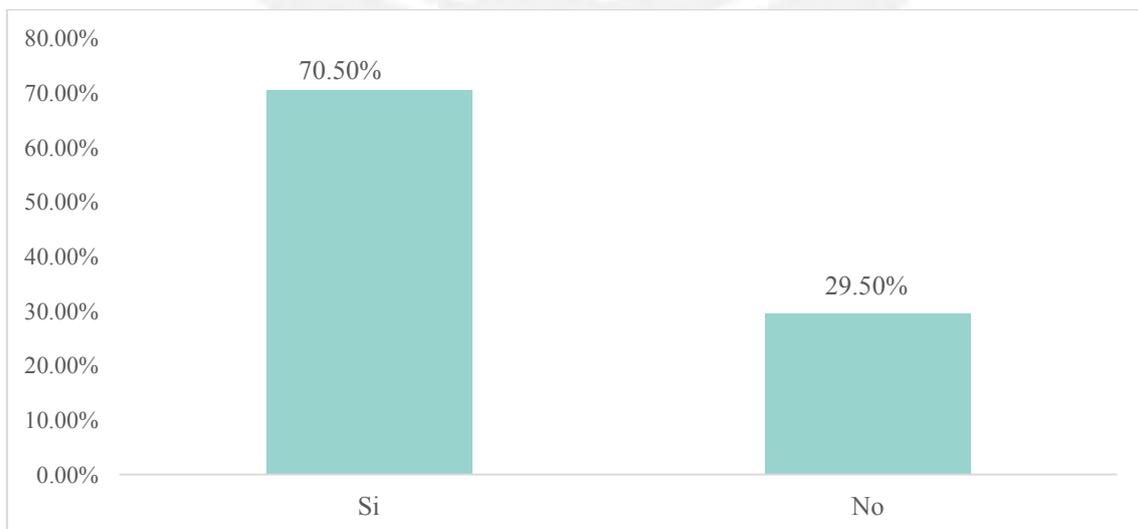
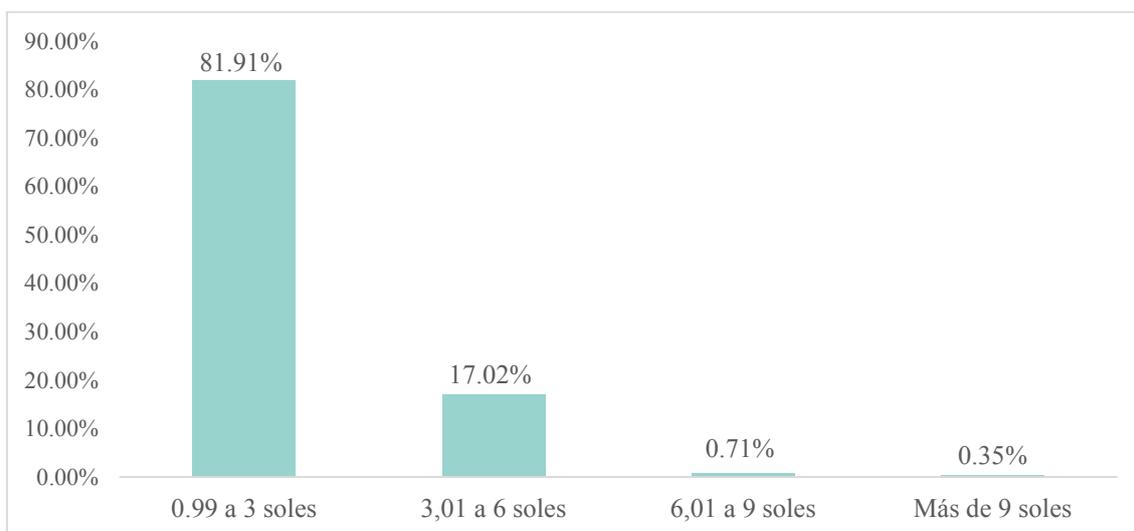
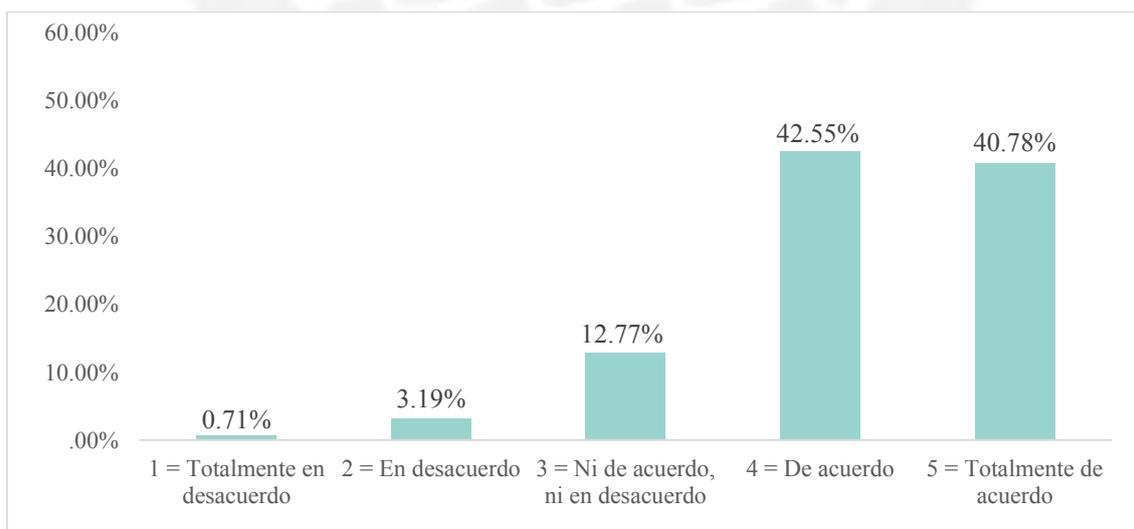


Figura 15: ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar?



Asimismo, en relación a la importancia de tener una página web complementaria a la aplicación móvil, el 40.78% del total de encuestados que sí pagarían mensualmente, señalaron estar ‘totalmente de acuerdo’, lo que demuestra su alto grado de utilidad (ver Figura 16). En efecto, esto corrobora el hallazgo obtenido en la entrevista con los expertos en marketing digital, quienes señalaron que las páginas web y redes sociales funcionan como complementos de las aplicaciones móviles, siempre y cuando presenten un enfoque definido. En el caso de la página web, la utilidad consiste en ser una herramienta informativa y explicativa del servicio ofrecido.

Figura 16: En una escala del 1 al 5, “Considero que es importante que la aplicación móvil pueda tener también una página web complementaria para poder conectarme a través de la laptop (computadora portátil) cuando sea necesario”.



Por otro lado, se planteó a los encuestados si estarían dispuestos a realizar un pago adicional del precio total de alquiler de una cancha si tendrían la posibilidad de reservar a través

de la aplicación móvil, obteniendo como resultado que el 84.04% de los encuestados sí pagarían (ver Figura 17). Adicionalmente, sobre el número de encuestados que aceptarían el pago, se les preguntó respecto a su disponibilidad de pago, donde un 74.68% de encuestados pagaría entre S/. 3 a S/.5 (ver Figura 19). A partir de las estadísticas presentadas, se puede afirmar que los encuestados muestran una disponibilidad de pago por los servicios ofrecidos.

Figura 17: ¿Estaría dispuesto a realizar un pago adicional mínimo de lo que suele pagar por el alquiler de la cancha, si pudiera ver la disponibilidad de horarios y días, reservar y pagar online?

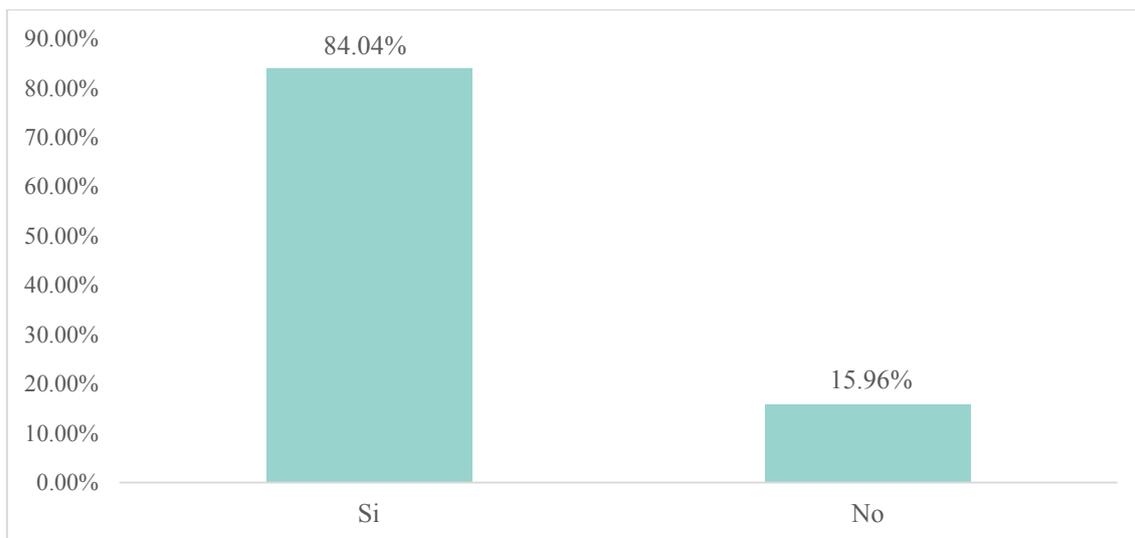
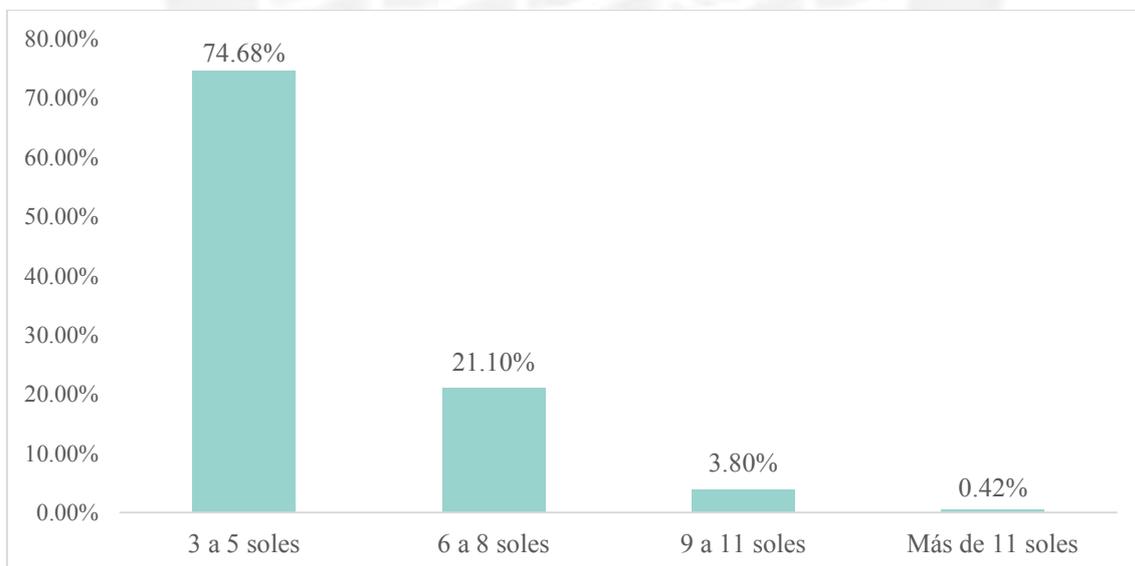
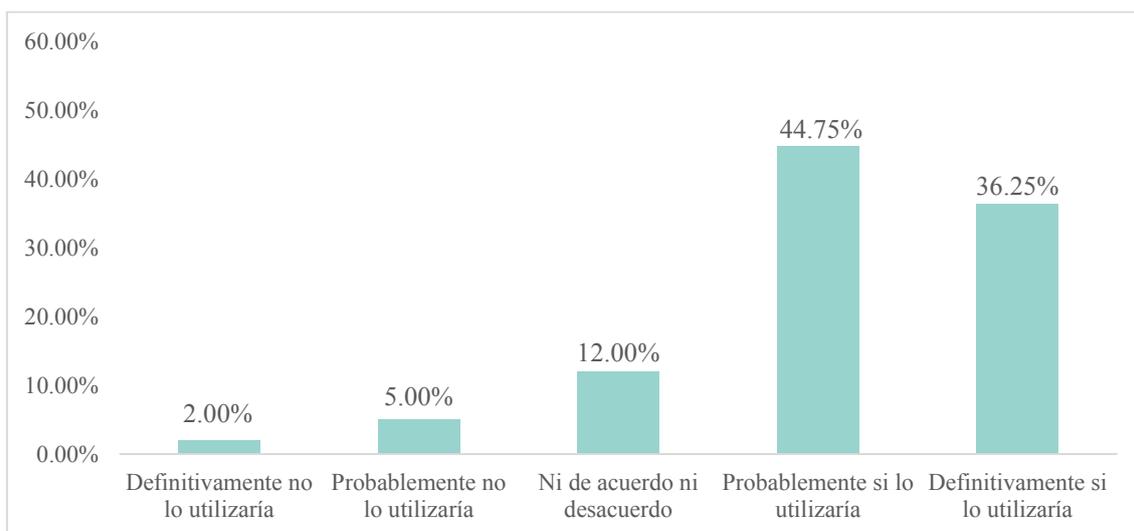


Figura 18: Respecto al pago adicional mínimo, ¿cuánto estaría dispuesto a pagar?



Finalmente, respecto a la aceptación de la aplicación móvil como medio para organizar y jugar un partido de fútbol, el 44.75% de los encuestados indicaron que ‘probablemente la utilizarían’ mientras que el 36.25% contestó que ‘definitivamente la utilizaría’ (ver Figura 19).

Figura 19: ¿Utilizaría esta aplicación móvil para organizar sus ‘pichangas’?



2.4. Conclusiones de la investigación cuantitativa

A partir de la aplicación de las herramientas cuantitativas (encuestas) al público objetivo, se obtuvieron las siguientes conclusiones:

- El 47.75% de encuestados prefiere utilizar la mensajería instantánea como medio de comunicación donde los más utilizados son Facebook (68%) y WhatsApp (59.75%).
- Se valida el perfil proactivo de los deportistas encuestados debido a sus preferencias por el uso de la tecnología en sus actividades diarias relacionadas a la comunicación y compra de productos y servicios. Sin embargo, aún se observa un regular rechazo a realizar compras a través de páginas web o aplicaciones móviles (40% y 50% respectivamente).
- Por lo menos una vez al mes, el 96% de los encuestados practica fútbol mientras que el 97% lo practica en espacios deportivos, lo cual evidencia una alta demanda y una gran preferencia por practicar fútbol en espacios deportivos. Además, la gran mayoría de jóvenes adultos entre 18 y 34 años de los NSE A, B y C de las zonas 6 y 7 de Lima Metropolitana y Callao prefieren jugar en canchas de *grass* sintético (71.91%).
- Del mismo modo, se observa que la forma más frecuente de conocer un espacio deportivo es por referencia de amigos (75.25%), lo cual advierte un limitado alcance de información de los espacios deportivos y ratifica las limitadas estrategias de comunicación para brindar información a sus clientes.

- Asimismo, la predominancia del uso de medios presenciales para reservar y pagar canchas evidencia un servicio poco flexible y dinámico de los espacios deportivos hacia sus clientes, quienes se ven obligados a reservar presencialmente.
- Se observa un escenario donde el 60% de deportistas buscan jugar por diversión, sin embargo, la organización del evento deportivo se complica debido a los limitados canales modernos de atención de los espacios deportivos respecto a la reserva y el pago del mismo. Esta limitación se refleja en los resultados relacionados a la reserva y pago vía presencial (59.75% y 81.50% respectivamente).
- El nivel de ocupación de los espacios deportivos depende de los horarios más demandados. Estos horarios representan el 55% del total de horas semanales que ofrece un espacio deportivo.
- Ante las limitaciones y preferencias de los encuestados, se corrobora la aceptación de uso y pago por la propuesta ofrecida. Respecto al uso, un 81% de los encuestados utilizaría la aplicación móvil para organizar sus eventos deportivos. En relación al pago, el 84% de los encuestados realizaría un pago adicional al total del alquiler de la cancha por reservar a través de la aplicación móvil mientras que el 71% pagaría una membresía mensual por utilizar servicios exclusivos.

3. Conclusión de la investigación de mercado

- Los proactivos entre 18 y 34 años que practican fútbol y residen en la zona 6 y 7 de Lima Metropolitana y Callao tienen dificultades y limitaciones para organizar y jugar un partido.
- Las limitaciones consisten en no encontrar compañeros de juego y equipos contra quien jugar, falta de información de espacios deportivos, complejidad para reservar un espacio deportivo y la dependencia en el organizador del partido. Estas tienen como consecuencia una alta inversión de tiempo para organizar y jugar un partido de fútbol.
- Sin embargo, a pesar de dichas dificultades y limitaciones, las personas buscan jugar fútbol con sus amigos o desconocidos debido a que es sinónimo de diversión, pasión y competitividad.
- Respecto a la oferta deportiva, existe escasez de espacios deportivos de vóley y básquet, sin embargo, en el caso de fútbol se puede encontrar mayor cantidad de espacios deportivos. Los espacios deportivos de fútbol ofrecen a sus clientes medios tradicionales de reserva debido a que del total de encuestados, el 75% se entera de los espacios

deportivos por sus amigos, el 60% reserva de forma presencial y el 82% paga el alquiler en el mismo local.

- Los dueños y administradores de los espacios deportivos más representativos de la zona 6 y 7 según APEIM mostraron interés en implementar o utilizar como canal alternativo un sistema de reserva virtual.
- Por otro lado, los grupos de interés mencionaron que existe un crecimiento de la demanda de personas que practican fútbol amateur y, paralelamente, una tendencia creciente en el uso de *smartphones* y en el mercado de aplicaciones móviles. En ese contexto, un modelo de negocio virtual debe diseñar estrategias de marketing orientadas al comportamiento de su público objetivo.
- En ese sentido, desarrollar e implementar una plataforma virtual que busca mejorar la experiencia de organizar y jugar un partido fútbol en el menor tiempo posible y sin dificultades, logra satisfacer las necesidades del segmento de mercado señalado.
- Aceptación de la idea de negocio con una intención de uso del 59%²² de encuestados y la valorización de funciones como organizar partidos, conectar personas que practican fútbol y reservar espacios deportivos.

4. Propuesta de valor inicial

Como resultado de la investigación de mercado, se identificaron limitaciones y preferencias del público objetivo, por lo que se plantea la siguiente propuesta de valor denominada a partir de ahora PichanGO:

PichanGO es una plataforma innovadora y amigable enfocada a brindar soluciones integrales para mejorar la experiencia de jugar fútbol. Busca fomentar una mayor iniciativa de juego por parte de los deportistas brindando herramientas necesarias para organizar un partido de fútbol. En ese sentido, se busca que no existan limitaciones para practicar el deporte que más apasiona y, de esta manera, formar una comunidad de deportistas.

5. Proyección de la demanda

A través de las encuestas realizadas en la etapa cuantitativa de la investigación de mercado, se validó el grado de interés del público objetivo sobre la propuesta de valor. Por tal motivo, se asignará un peso relativo de 1 a los encuestados que definitivamente utilizarían la aplicación y un peso relativo a 0.5 a los encuestados que probablemente la utilizarían.

²² Intención ponderada de uso en función a los resultados de las encuestas.

En ese contexto, la intención de uso sería de 58.63% del mercado disponible de 63,505 personas. En consecuencia, se determinó un mercado meta de 37,230 personas y una participación de mercado de 24% para el primer año equivalente a 8,935 personas.

Tabla 22: Proyección de la demanda

Intención de uso	% de aceptación	Ponderación	Total	Total NSE
Definitivamente	36.25%	1	1,419	36.25%
Probablemente	44.75%	0.5	1,072	22.38%
Intención de uso				58.63%
Mercado meta				37,230
Participación de mercado				8,935



CAPÍTULO 4: PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO

Según Kotler & Armstrong (2013) una empresa debe encontrar el plan para la supervivencia y el crecimiento a largo plazo que tenga mayor sentido según su situación, sus oportunidades, sus objetivos y sus recursos específicos. Bajo lo señalado, aparece el concepto de planeación estratégica, la cual se define como “el proceso de desarrollar y mantener un ajuste estratégico entre las metas de la organización, sus capacidades y sus cambiantes oportunidades de marketing” (Kotler & Armstrong, 2013, p.38). En ese sentido, el fin principal de un plan estratégico es preparar a la organización para aprovechar las oportunidades y minimizar las amenazas del entorno, trabajando conjuntamente con sus fortalezas y debilidades.

En el presente capítulo, se desarrollará el análisis de la situación externa e interna con el objetivo de entender el entorno sobre el cual se planteará el presente proyecto profesional. Además, se definirá la filosofía de la organización a través de la misión, visión, valores organizacionales y desarrollo de objetivos. Por último, se presentará la propuesta de valor final y las estrategias para el desarrollo de PichanGO.

1. Análisis externo

1.1. Proyectos conexos

En la actualidad, existen plataformas virtuales para deportistas en diferentes países, ya sea a través de una página web o aplicación móvil, las cuales brindan diferentes servicios y beneficios para los usuarios. En primer lugar, se analizará la situación nacional y, en segundo lugar, la situación internacional con la finalidad de poder analizar un mercado más desarrollado. En ambos casos, las plataformas virtuales analizadas se eligieron en base a dos criterios: mayor notoriedad en internet y mejor diseño de plataforma²³.

1.1.1. Proyectos conexos nacionales

La situación nacional presenta a Hazfutbol y Canchas Perú. La primera se inició en diciembre 2011 como un proyecto, al obtener el 1er puesto en el concurso de Emprendimiento de la Universidad de Lima y en el 2013 se emprendió la idea de negocio. A través de su página web, Hazfutbol se define como una red social diseñada para integrar a los futbolistas aficionados y brindarles múltiples servicios de comunicación para que puedan jugar partidos de fútbol (o fulbito) con mayor frecuencia y con mayores facilidades. En este caso, esta red social es dirigida solamente para personas que practican fútbol.

²³ Estos criterios se validaron ingresando a las plataformas virtuales.

Por otro lado, Canchas Perú es una página web que brinda a las personas que juegan fútbol la opción de ubicar espacios deportivos y poder reservar algunos a través de la plataforma virtual. En la actualidad, ambos negocios cuentan solo con una plataforma de acceso y ofrecen a sus usuarios diversos servicios con el fin de mejorar la práctica del deporte. En la siguiente tabla se muestran las funciones que actualmente brindan a los usuarios.

Tabla 23: Plataforma de acceso y funcionalidades para deportistas nacionales

Nombre	País de origen	Plataforma	Funciones
Hazfutbol	Perú	Página web	<ul style="list-style-type: none"> • Encontrar deportistas. • Geolocalizar espacios deportivos. • Organizar partidos y campeonatos.
Canchas Perú	Perú	Página web	<ul style="list-style-type: none"> • Geolocalizar y reservar espacios deportivos. • Organizar campeonatos para empresas.

1.1.2. Proyectos conexos internacionales

Por otro lado, la situación internacional presenta a Timpik (España), Depormeet (España), Nemeos (Argentina), Ssportplace (Chile) y Yesweplay (España). Timpik tiene 4 años desde su lanzamiento y es una iniciativa privada. Depormeet es una red social deportiva que busca conectar a la gente que le gusta o practica deporte y, además, cuenta con financiamiento del Ministerio de Industria, Energía y Turismo. Nemeos comenzó a inicios del 2015 y tiene como misión ofrecer a todos los deportistas una solución práctica y confiable para administrar sus actividades. Ssportplace inició a comienzos del mes de mayo del 2015 y fue emprendida por Marketing Group en Chile; es impulsada por el ex velocista chileno Sebastián Keitel y el Ministerio del Deporte de ese país. Por último, Yesweplay es una iniciativa que busca brindar de manera fácil y rápida la creación de una actividad deportiva y la posibilidad de invitar a diversos contactos.

Los negocios mencionados están orientados a personas que practican cualquier tipo de deporte como fútbol, vóley, básquet, frontón, tenis, ciclismo, etc. En la actualidad, estos negocios cuentan con diferentes plataformas de acceso y ofrecen a sus usuarios diversos servicios con el fin de mejorar la práctica del deporte. En la siguiente tabla se muestra la plataforma de acceso que utilizan y las funcionalidades que ofrecen a sus usuarios.

Tabla 24: Plataforma de acceso y funcionalidades para deportistas internacionales

Nombre	País de origen	Plataforma	Funciones
Timpik	España	Página web/ Aplicación móvil	<ul style="list-style-type: none"> • Encontrar deportistas. • Geolocalizar y reservar espacios deportivos. • Pagar reserva online. • Organizar partidos y torneos. • Mostrar estadísticas de rendimiento.
Depormet	España	Página web	<ul style="list-style-type: none"> • Encontrar deportistas. • Organizar partidos. • Visualizar entrevistas y artículos deportivos.
Nemeos	Argentina	Página web	<ul style="list-style-type: none"> • Encontrar deportistas. • Geolocalizar espacios deportivos. • Organizar partidos. • Mostrar estadísticas de rendimiento.
Ssportplace	Chile	Página web	<ul style="list-style-type: none"> • Encontrar deportistas. • Geolocalizar espacios deportivos. • Consejos de deportistas profesionales.
Yesweplay	España	Aplicación móvil	<ul style="list-style-type: none"> • Encontrar deportistas. • Geolocalizar espacios deportivos. • Organizar partidos.

1.2. Análisis del macro entorno: PEST

El análisis del macro entorno estratégico dentro del cual iniciaría la organización es uno de los primeros pasos para la planificación de un negocio o proyecto, ya que permite evaluar de modo general la situación del mercado y la factibilidad de entrar en él dadas las condiciones políticas, sociales, culturales, económicas, tecnológicas, entre otras. Estos factores externos se encuentran fuera del control de la organización y se pueden presentar como amenazas u oportunidades (Ruiz, 2012).

Apaza (2004) señaló que este análisis es de vital importancia para la planeación y selección de estrategias de la empresa, pues permite conocer las oportunidades y amenazas del entorno, así como evaluar las fortalezas y debilidades que plantea la empresa para ingresar a un mercado y tomar decisiones que anticipen los riesgos latentes. Asimismo, este autor indicó que es importante establecer estrategias que permitan realizar cambios y ajustes de manera rápida y oportuna para lograr adaptarse a los nuevos cambios del mercado. A partir de lo mencionado, el análisis se iniciará con una evaluación del entorno a fin de plantear y establecer las estrategias más adecuadas de acuerdo a la situación presentada. Los factores analizados son los siguientes: (a) político-legales, (b) económicos, (c) sociodemográfico y (d) tecnológicos.

1.2.1. Factores político-legales

En los últimos años, el Perú ha buscado promover la inversión de proyectos en diferentes sectores económicos. En el caso del sector de telecomunicaciones, a través del Ministerio de Transporte y Comunicaciones, se ha puesto en licitación cuatro proyectos para implementar servicios de internet e intranet en cuatro departamentos: Tumbes, Piura, Cusco y Cajamarca. El monto de los proyectos asciende a US\$449 millones y contribuirán al acceso de internet a través de la Red Dorsal Nacional de Fibra Óptica (Semana Económica, 2015). En ese sentido, para el proceso de promoción de proyectos de inversión relacionados al servicio de internet existe una institución ad hoc: Fondo de Inversión en Telecomunicaciones, la cual busca desarrollar de proyectos de infraestructura en materia de telecomunicaciones.

Un punto importante del aspecto legal, es la nueva implementación de la Ley de Protección de Datos Personales, la cual tiene como objetivo proteger los datos de las personas naturales frente al uso sin consentimiento de terceros. Al respecto, es importante precisar que el concepto de dato personal consiste en la información pertinente a una persona o cliente. Enrique Cavero, socio del estudio Hernández y Cía. Abogados señala “el sentido de la ley es que toda esta información personal no sea usada indiscriminadamente sin el consentimiento de una persona. Salvo que se establezcan determinadas excepciones por razones de seguridad pública, como la investigación de un delito” (Gestión, 2013).

En efecto, la implementación de esta ley implica el desarrollo de un marco integrado de medidas técnicas, organizacionales y legales. Asimismo, el portal web de la Dirección General de Protección de Datos Personales, órgano que depende jerárquicamente del Despacho Viceministerial de Derechos Humanos y Acceso a la Justicia, señala “la norma implica que toda empresa o persona que trabaje con información deberá facilitar su base de datos al regulador: La Autoridad Nacional de Protección de Datos Personales, dependiente del Ministerio de Justicia” (Ley N°29733, 2015).

En ese contexto, es importante resaltar la iniciativa del gobierno por fomentar y mejorar el uso del internet, lo que implicaría mayor acceso a la comunicación y un mayor flujo de información dentro en un marco legal que busca proteger los datos personales. Por ello, se espera que en los siguientes años exista un mayor número de personas con acceso a internet y, en consecuencia, utilizando dispositivos virtuales como *smartphones*, *laptops*, *tablets*, entre otros.

1.2.2. Factores económicos

Según el último reporte de inflación publicado por el Banco Central de Reserva del Perú (2015) a inicios de septiembre del 2015, una sustancial mejora en la economía de Estados Unidos y las bajas expectativas de crecimiento en China, han generado un lejano declive en el precio de los *commodities*. En consecuencia, la expectativa de crecimiento global se redujo de 3.2% a 3% desde mayo a septiembre del 2015 y, en América Latina, de 0.8% a 0.2% en el mismo periodo, principalmente al decrecimiento del PBI en Brasil. Sin embargo, de acuerdo a las estimaciones del reporte de inflación, la economía global mostraría un mayor dinamismo en el periodo 2016 y 2017 registrando tasas de crecimiento del 3.6% y 3.7% respectivamente.

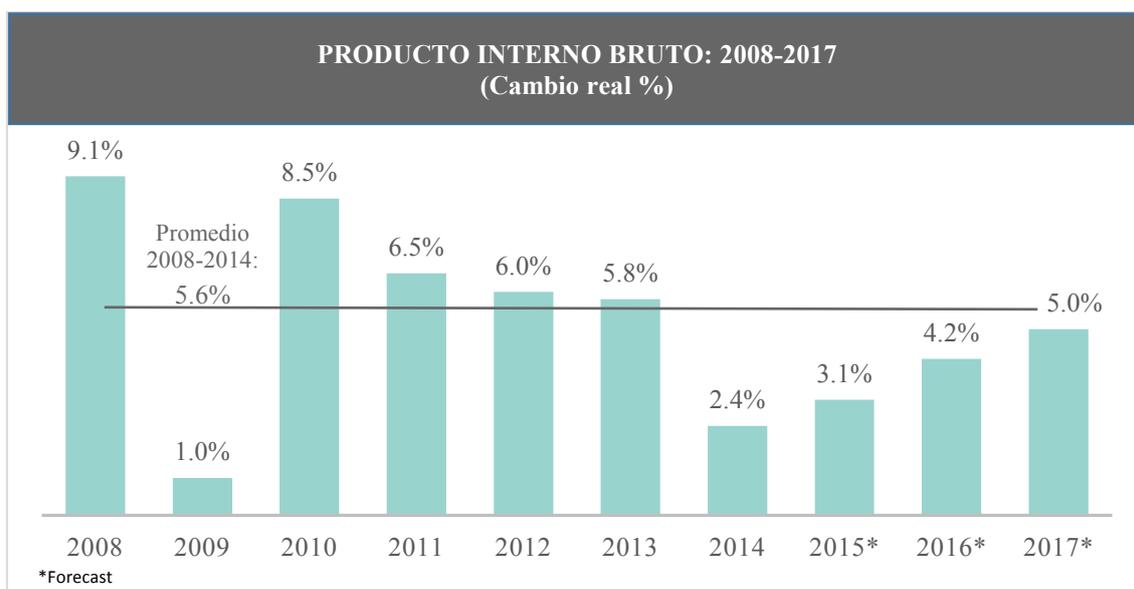
Tabla 25: Crecimiento del PBI mundial

	PPP%		2015		2016		2017
	2013	2014	IR May. 15	IR Set. 15	IR May. 15	IR Set. 15	IR Set. 15
Economías avanzadas	43.8	1.8	2.1	2.0	2.4	2.3	2.2
De los cuales:							
1. Estados Unidos	16.3	2.4	2.4	2.4	2.9	2.9	2.7
2. Zona Europea	12.5	0.9	1.5	1.5	1.7	1.7	1.7
Alemania	3.5	1.6	1.6	1.5	1.6	1.6	1.5
Francia	2.5	0.2	1.2	1.1	1.5	1.4	1.5
Italia	2.0	-0.4	0.6	0.8	1.2	1.2	1.2
España	1.5	1.4	2.7	3.1	2.2	2.4	2.0
3. Japón	4.6	-0.1	0.9	0.9	1.3	1.5	0.4
4. Reino Unido	2.4	3.0	2.5	2.4	2.4	2.4	2.2
Economías avanzadas	56.2	4.5	4.1	3.9	4.7	4.6	4.9
De los cuales:							
1. Asia en desarrollo	28.6	6.8	6.6	6.4	6.6	6.4	6.5
China	15.7	7.3	6.8	6.7	6.6	6.5	6.3
India	6.6	7.3	7.2	7.1	7.4	7.4	7.6
2. Comunidad de Estados Independientes	4.8	1.0	-2.1	-1.8	0.7	1.1	2.0
Rusia	3.4	0.6	-4.2	-3.7	-0.4	0.2	1
3. América Latina y el Caribe	8.8	1.3	0.8	0.2	2.3	1.6	2.8
Brasil	3.1	0.1	-1.0	-1.8	1.2	0.5	2.3
World Economy	100.0	3.3	3.2	3.0	3.7	3.6	3.7

Fuente: Summary of Inflation Report (2015).

En el ámbito nacional, se evidencia un panorama con una expectativa de crecimiento del PBI de 3.1% para fines del 2015 y tasas de 4.2% y 5% para el 2016 y 2017 respectivamente. Esto debido principalmente a la recuperación de la inversión privada y pública asociada con la mejora constante de las expectativas económicas en el país, al anuncio de proyectos de inversión privada y a una mejor implementación del gasto a nivel de los gobiernos regionales.

Figura 20: Producto bruto interno 2008-2017



Fuente: Summary of Inflation Report (2015).

Según el Marco Macroeconómico Multianual 2015-2017 publicado por el Ministerio de Economía y Finanzas (2014), la recuperación gradual de la economía mundial -en especial, de economías como EE.UU. y la Zona Euro- junto con una mayor exportación tradicional ante el inicio de producción de importantes proyectos mineros, la puesta en operación de megaproyectos de infraestructura bajo la modalidad de Asociaciones Público Privadas y la consolidación de la recuperación de las expectativas de los agentes económicos, permitirán alcanzar este ritmo de crecimiento.

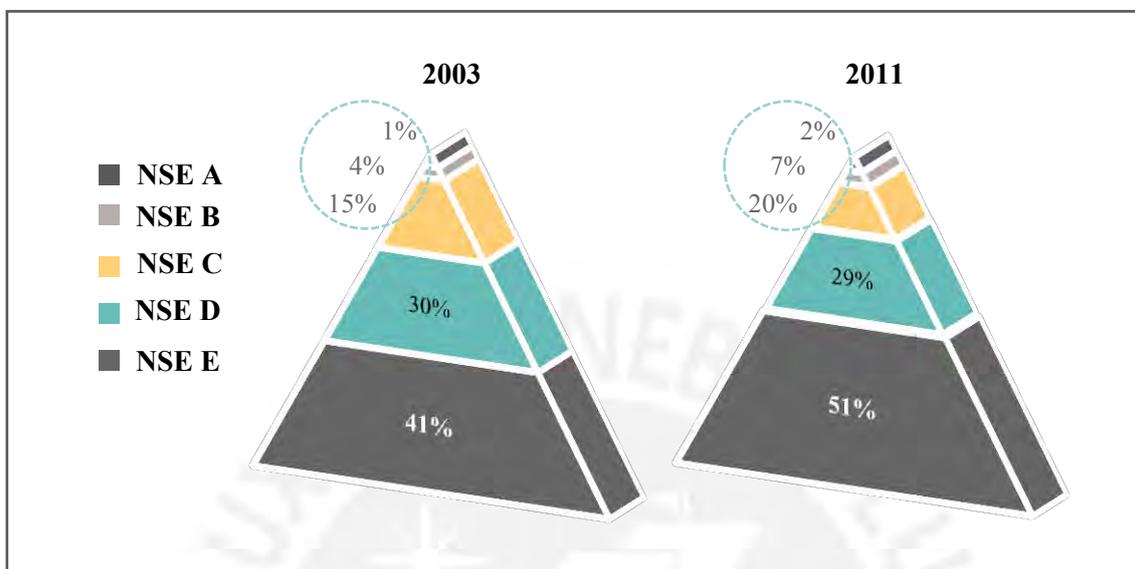
Frente al escenario planteado, a pesar que la economía global muestra algunos indicadores levemente desfavorables, la actividad económica mundial como nacional reflejaría un panorama de recuperación para los próximos años que implicaría estabilidad económica y un crecimiento sostenible. En líneas generales, se evidencia un entorno favorable para invertir en un modelo de negocio debido a que se infiere mayor predisposición al consumo.

1.2.3. Factores sociodemográficos

El nivel demográfico en Lima Metropolitana y Callao se ha incrementado en la última década y así lo muestra el Instituto Nacional de Estadística e Informática (2015) según sus proyecciones respecto a la población total al 30 de junio, por grupos quinquenales de edad, según departamento, provincia y distrito; la población de jóvenes entre 15 y 34 años aumentará 12% equivalente a 335,800 personas entre el periodo 2005 y el 2015.

Por otro lado, se observa una transformación en la pirámide social del Perú entre el 2003 y el 2011 debido a que la clase media –NSE B y C– muestra mayor participación y, más el NSE A, conforman el 29% de la población total en comparación del periodo 2003 (20%).

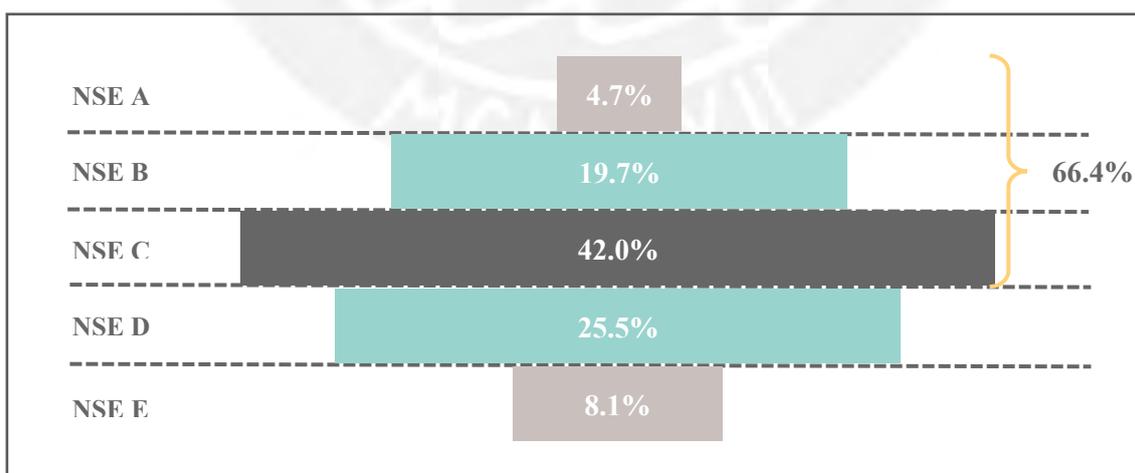
Figura 21: Evolución de los NSE en el Perú



Adaptado de: Ipsos Apoyo (2012).

En los últimos años, esta tendencia creciente se mantiene y conlleva a un cambio estructural de una pirámide a una más parecida a un rombo y, tal como lo muestra la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercado (2015), la distribución de personas en Lima Metropolitana y Callao evidencia que el 66.4% de la población (6,819,023 personas) pertenece a los NSE A, B y C.

Figura 22: Distribución de personas según NSE 2015 – Lima Metropolitana y Callao



Fuente: APEIM (2015).

Un dato a considerar es que según Arellano, en Lima de antaño, el 80% eran ciudadanos propiamente limeños, es decir, nacidos en la capital e hijos de capitalinos; hoy, solo subsiste el 20% de ese grupo, la nueva Lima tiene su base en los antiguos conos, actualmente conocidos como Lima Norte y Lima Sur (El Peruano, 2014).

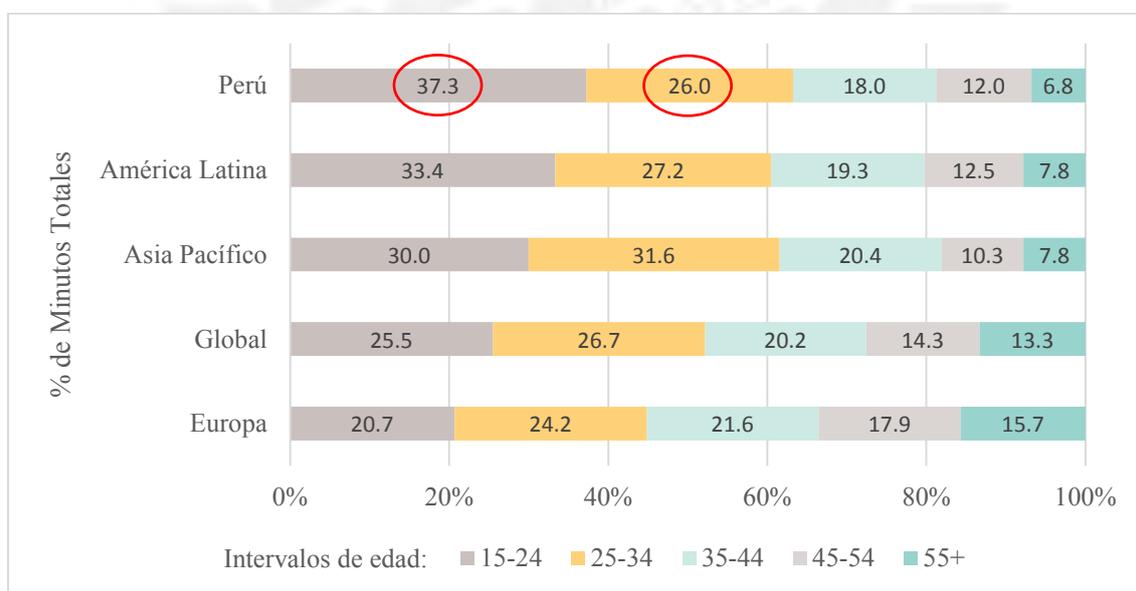
En ese contexto, Lima Metropolitana y Callao viene experimentando una transformación en la estructura social y un crecimiento sostenido de la población. Por consiguiente, se observa una predominancia de la clase media, lo que conlleva a identificar y conocer nuevos estilos de vida que generan nuevas tendencias de consumo.

1.2.4. Factores tecnológicos

En la actualidad, se evidencia mayor uso de la tecnología en el desarrollo de actividades cotidianas debido a los beneficios en términos de tiempo y eficacia. En este sentido, el factor tecnológico mantiene un rol clave en el crecimiento de la economía mundial, en la transformación de los canales de comunicación y en el comportamiento del consumidor.

Respecto a la audiencia digital en América Latina y en el Perú, la compañía de investigación de marketing en internet ComScore (2014), en su Informe Futuro Digital Perú 2014, señala que los jóvenes entre 15 y 34 años son los usuarios que pasan más tiempo conectados a internet, representando alrededor del 63.3% del tiempo total *online*.

Figura 23: Perú: Porcentaje de tiempo online según intervalos de edad

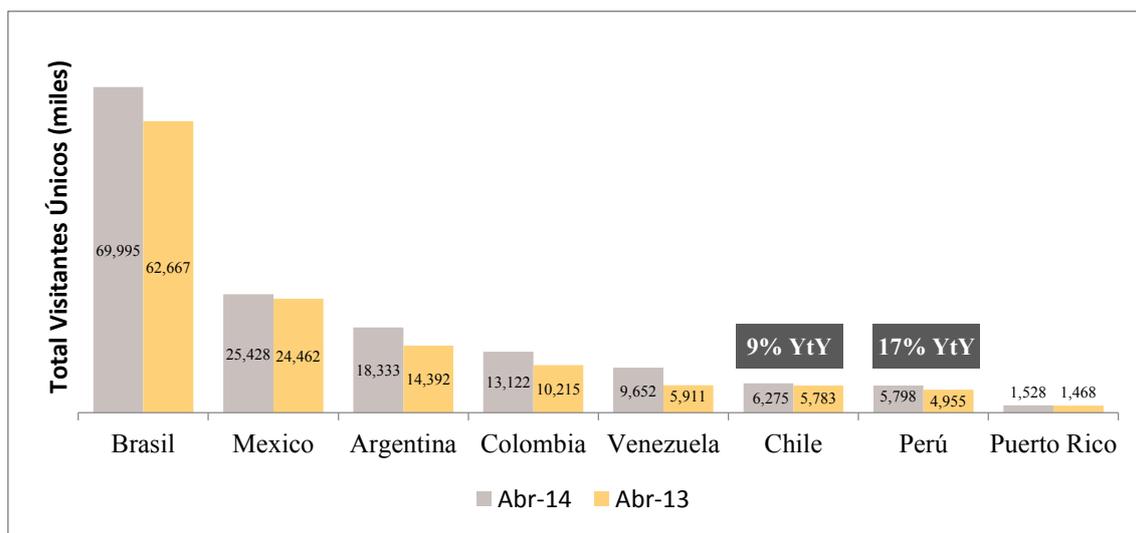


Adaptado de: ComScore (2014).

Según el informe sobre el Uso de Dispositivos Tecnológicos, el 24% de peruanos entre 15 a 65 años, se conectan a internet por lo menos una vez a la semana (Ipsos Apoyo, 2015).

Asimismo, cabe resaltar que en el 2014 el número de usuarios *online* en el Perú presentó un crecimiento del 17% respecto al 2013, pasando de 4,955,000 a 5,798,000 usuarios *online*. En consecuencia, la brecha respecto a países como Chile busca disminuir y se visualiza un escenario favorable para los negocios *online* debido a la mayor disponibilidad de tiempo que se invierte en internet por parte de los jóvenes entre 15 y 34 años.

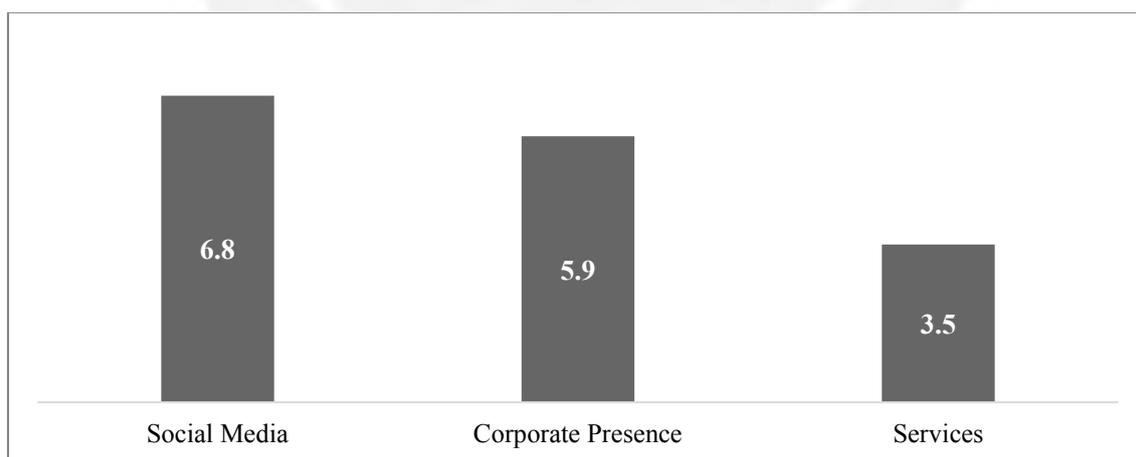
Figura 24: Número de personas que usan redes sociales por país



Fuente: ComScore (2014).

Respecto a la cantidad de horas demandadas por los usuarios *online*, se percibe que la audiencia digital tiene preferencia por el *social media* (6.8 horas promedio al mes), seguido de la presencia corporativa y servicios (ComScore, 2014).

Figura 25: Perú: Horas promedio por visitante al mes



Adaptado de: ComScore (2014).

En ese contexto, se debe precisar que en el Perú, Facebook es la red social más importante seguida de LinkedIn (ComScore, 2014). En efecto, según el Informe sobre Aplicaciones Móviles, las primeras aplicaciones móviles en descargarse son de carácter social,

ubicando a WhatsApp y Facebook como las primeras con 34% cada una, seguida de juegos con 3% y, finalmente, Twitter con 1% (Ipsos Apoyo, 2015). Además, según el Informe sobre el Perfil del *Smartphonero*, el 80% de las personas que cuentan con un *smartphone*, lo utilizan para ‘chatear’. Del mismo modo, el 80% de estos prefieren navegar en las redes sociales a través de su celular en vez de una computadora personal (Ipsos Apoyo, 2015).

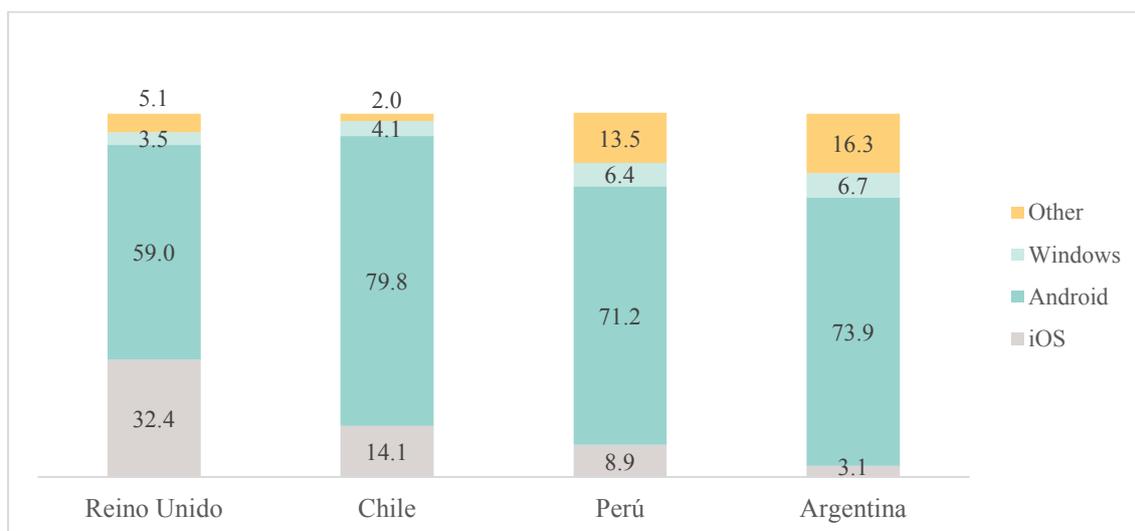
Sobre lo señalado, cabe mencionar que los avances tecnológicos han facilitado y flexibilizado no sólo la comunicación sino la generación de espacios virtuales donde se pueden realizar diversas actividades como: solicitar un servicio de taxi, pedir comida o adquirir bienes y servicios de cualquier tipo. A partir del mayor alcance del internet y el mayor uso, el comercio electrónico se posicionará y convertirá en una alternativa para el consumidor peruano respecto a la forma de comprar.

En ese sentido, según la Asociación de Bancos del Perú (ASBANC), el país ha tenido un crecimiento significativo en el comercio electrónico debido a que el número de operaciones realizadas en tiendas virtuales con tarjetas de crédito se incrementó de 2.2 millones en el 2012 a 4.1 millones en el 2014, reflejando un aumento de 89% (Peru 21, 2015). A partir de lo mencionado, el comercio electrónico se muestra como una actividad poco practicada, sin embargo, mantiene un crecimiento en los últimos años.

Del mismo modo, el auge de la tecnología ha generado el desarrollo de dispositivos móviles con funcionalidades que buscan satisfacer las necesidades de los usuarios, producto del avance, a estos dispositivos se les denominó *smartphone*. Según el Informe sobre Aplicaciones Móviles, el 23% encuestados cuenta con un *smartphone* y el 92% afirma contar con alguna aplicación móvil (Ipsos Apoyo, 2015). Cabe resaltar que el ‘*smartphonero*’ peruano visita las tiendas virtuales de aplicaciones y prefiere las aplicaciones gratuitas; sin embargo, sí estarían dispuestos a pagar por alguna aplicación que sea de su interés (Ipsos Apoyo, 2015).

Asimismo, un estudio refleja que al cierre del 2015, se tendrán 7.1 millones de usuarios de *smartphones* y, adicionalmente, según el informe difundido durante el *Consumer Electronics Show*, el número de clientes peruanos se incrementará a 10.5 millones a final del 2018 (eMarketer, 2014). Respecto a esta nueva gama de celulares, *Android* es el sistema operativo dominante entre *smartphones* y *tablets* con una participación del mercado de 71.2% mientras que *iOS* tiene sólo un 8.9% (ComScore, 2014).

Figura 26: Perú: Participación (%) de tráfico desde *smartphones* y *tablets*



Fuente: ComScore (2014).

Por otro lado, OSIPTEL (2015) señala que 440,172 usuarios de telefonía móvil cambiaron de empresa operadora entre julio del 2014 y mayo del 2015 debido a que en esa fecha ocurrió el lanzamiento de la portabilidad móvil²⁴. En este sentido, la entrada de nuevos operadores móviles como Entel y Bitel al mercado peruano ha generado un mayor dinamismo en la compra de *smartphones*. En efecto, este dinamismo se mantendrá no solo por la competencia entre los cuatro operadores móviles que actualmente existen sino por la empresa peruana Futuretel quien a través de una alianza con el operador móvil Wom -propiedad del fondo de inversiones británico Novathor- buscan la oportunidad de convertirse en el quinto operador móvil del país (El Comercio, 2016).

Finalmente, debido a los mayores niveles de cobertura de internet y el incremento de la compra de *smartphones* anteriormente mencionado, el desarrollo de aplicaciones móviles a nivel mundial ha incrementado significativamente en los últimos años, de tal manera que han aparecido nuevas tendencias en relación a la usabilidad y plataformas de desarrollo (SIICEX, 2015). En este sentido, de acuerdo con una investigación de PayPal e Ipsos entre el 2013 y el 2016, el crecimiento anual del comercio móvil²⁵ será de 42% mientras que el comercio electrónico en general presentará una tasa de crecimiento de 13% (Gestión, 2015).

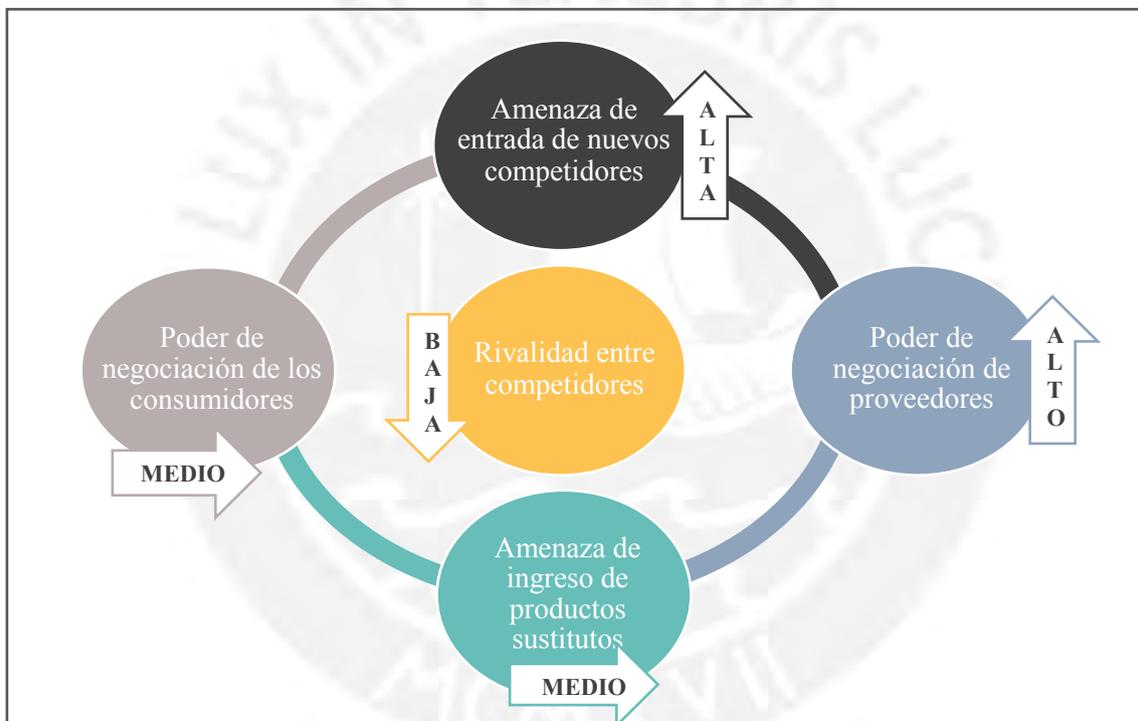
²⁴ Proceso mediante el cual los usuarios tienen derecho a mantener el mismo número telefónico si en caso deciden cambiar de operador móvil.

²⁵ Compras realizadas por medio de un *smartphone* o *tablet*.

1.3. Análisis del micro entorno: Las 5 fuerzas de Porter

Para el planteamiento de la estrategia es importante no sólo conocer aspectos del gran entorno o macro entorno, sino también es fundamental analizar la situación de la industria donde la empresa se desempeña, es decir, el ámbito de acción derivado del giro de negocio. Para este análisis, las 5 Fuerzas de Porter es una herramienta esencial, la cual se sub divide en: (a) rivalidad entre competidores, (b) amenaza de entrada de nuevos competidores, (c) amenaza de ingreso de productos sustitutos, (d) poder de negociación de los proveedores y, por último, (e) poder de negociación de los consumidores. Este modelo estratégico será aplicado con la finalidad de evaluar el nivel de competencia y poder diseñar y desarrollar estrategias de negocio.

Figura 27: Valoración de las 5 Fuerzas de Porter



1.3.1. Rivalidad entre competidores: Baja

En la actualidad, en el mercado peruano existen aplicaciones móviles que buscan principalmente ser medios informativos o canales de compra de bienes y/o servicios. Por ello, la rivalidad entre competidores es baja debido a que no existe una aplicación móvil orientada a satisfacer las necesidades de las personas que practican fútbol.

Sin embargo, se deben considerar que existen plataformas virtuales (páginas web) que brindan algunas de las funcionalidades que ofrece PichanGO, como es el caso de Hazfutbol y Canchas Perú, las cuales funcionan como una red social para deportistas y una alternativa *online*

para reservar canchas respectivamente. A pesar que ambas ofrecen solo un servicio específico a las personas que practican fútbol, se consideran competidores indirectos.

1.3.2. Amenaza de entrada de nuevos competidores: Alta

La amenaza de entrada de nuevos competidores es alta puesto que es viable realizar un *benchmarking* de un modelo de negocio para aplicaciones móviles. Del mismo modo, en el contexto actual, existen facilidades para desarrollar una aplicación para móviles debido a que la inversión inicial es moderada y se puede financiar con capital propio, lo que conlleva a que el número de competidores incremente.

Asimismo, el Estado y organizaciones privadas promueven emprendimientos relacionados a la innovación y tecnología. Un ejemplo es Start Up Perú, la cual es una iniciativa del Ministerio de Producción y funciona como una incubadora de emprendimientos tecnológicos brindando financiamiento a los mejores proyectos. Además, según el marco normativo, para este mercado no existen políticas reguladoras gubernamentales ni ninguna barrera arancelaria que pueda aumentar la barrera de ingreso de nuevos competidores.

Por último, es importante indicar que si una empresa ingresa al mercado de aplicaciones móviles con un modelo de negocio similar, la rivalidad entre competidores será alta debido a que existirá poca diferenciación en el servicio ofrecido y características del medio virtual utilizado. En ese contexto, los usuarios podrían descargar nuevas aplicaciones móviles con las mismas características y, de no estar fidelizados con PichanGO, los usuarios podrían migrar a la competencia.

1.3.3. Amenaza de ingreso de productos sustitutos: Medio

La amenaza de ingreso de productos sustitutos es medio debido a que no existe un sustituto para una aplicación móvil diseñada para personas que juegan fútbol. No obstante, desde un punto de vista del medio virtual, una página web funcionaría como medio alternativo a una aplicación móvil, siempre y cuando ofrezca servicios similares. Con esa premisa, una plataforma web podría desplazar a una aplicación móvil, sin embargo, se evidencia una tendencia creciente en la compra de *smartphones*, mayor dinamismo en el uso de aplicaciones móviles y un incremento del comercio electrónico a través de dispositivos móviles (ver factor tecnológico del análisis PEST).

Por ello, PichanGO buscará ser un espacio que permita la interacción con otros deportistas y facilite la organización de eventos de forma innovadora y ‘amigable’ con la finalidad de fomentar la competencia entre deportistas y equipos y no depender de otras personas para practicar fútbol.

1.3.4. Poder de negociación de los proveedores: Alto

El proyecto profesional tiene principalmente un proveedor: los desarrolladores de aplicaciones móviles. En este caso, el poder de negociación de los proveedores es alto debido al grado de dependencia para poder brindar una propuesta de valor final a los usuarios de PichanGO.

El grado de *expertise* que poseen los proveedores para programar las funcionalidades de la aplicación y diseñar la interfaz son fundamentales para el éxito del proyecto profesional. En efecto, “el *user experience* es actualmente uno de los factores que hacen que la aplicación sea liviana, rápida de leer, fácil de manejar”, explica Dennis Carranza, Gerente de Desarrollo de Negocios de +1.pe, empresa dedicada al desarrollo de aplicaciones móviles (Gestión, 2015). Por otro lado, se requiere contar con el soporte del proveedor puesto que es importante actualizar constantemente las versiones de la aplicación móvil y atender los requerimientos de los usuarios (Gestión, 2015).

Por otro lado, se evidencia la escasez de programadores peruanos calificados. Al respecto, Dennis Carranza señala: “acá es particular porque no los encuentras todos los días disponibles; sí existe un mercado de desarrolladores, pero los mejores son muy pocos” (Gestión, 2015). Sin embargo, “el mercado de aplicaciones móviles en el Perú ha crecido a una tasa de 80% anual en los últimos años, con lo cual se alcanzaría un total de 1,500 apps al cierre de 2015” (SIICEX, 2015). Además, SIICEX (2015) afirma que actualmente el país cuenta con más de 300 empresas formales dedicadas a esta actividad. Esto impulsaría el crecimiento del mercado peruano de programadores y beneficiaría al desarrollo del proyecto profesional.

1.3.5. Poder de negociación de los consumidores: Medio

PichanGO tiene dos actores que calificarían como consumidores: los usuarios de la aplicación móvil y los espacios deportivos que alquilan canchas. El poder de negociación de los consumidores es medio debido a que si bien tienen la decisión final de utilizar o no la plataforma virtual, también tienen la oportunidad de solucionar problemas que actualmente tienen a través de los servicios que brindaría el modelo de negocio.

En el contexto de las aplicaciones móviles, se debe tener en cuenta que el usuario puede descargar la aplicación y utilizarla solo una vez, ya que puede encontrar otras alternativas con mejores características y beneficios. Además, los diferentes sistemas operativos a través de sus tiendas virtuales brindan facilidades para descargar una gama de aplicaciones mediante procedimientos ‘amigables’ para el usuario y, del mismo modo, cuando el usuario desea desinstalar la aplicación, el procedimiento es corto y sencillo. Por ello, la experiencia del

usuario durante el momento de la descarga y el primer uso, determina el éxito o fracaso de una aplicación móvil. En efecto, la utilidad, diseño, facilidad para usar y que sea entretenida son las características principales de cualquier aplicación móvil exitosa (Gestión, 2015). En este sentido, la utilidad y la experiencia de usuario que ofrezca PichanGO, definirá el poder de negociación del cliente; puesto que de satisfacer la necesidad o expectativa del usuario, la probabilidad que no la vuelvan a utilizar será menor.

Por otro lado, el 64% de los peruanos muy rara vez o nunca realizan operaciones de comercio electrónico y, entre las razones que explican esta cifra, están la desconfianza y el temor por hacer pagos online (El Comercio, 2015). Lee Araujo, Director Comercial Senior de Cybersource para América Latina y El Caribe, menciona que el mayor reto del comercio electrónico es conseguir el balance adecuado entre seguridad y conveniencia. Además, destaca que el e-Commerce representa el segmento que crece con mayor rapidez en la industria de pagos, estimando un crecimiento potencial del 8.2% para el 2018 según el estudio de Visa (El Comercio, 2015).

Respecto a los espacios deportivos, el primer reto consiste en que acepten un sistema de reserva virtual donde podrán ingresar información, realizar un seguimiento de los clientes y gestionar eficientemente las reservas de canchas. En consecuencia, los espacios deportivos se convertirán en socios estratégicos de PichanGO a través de un trabajo articulado, con el objetivo de disminuir experiencias relacionadas a cruces de horarios, aumentar el número de horas alquiladas, generar mayores ingresos y posicionar la marca.

2. Análisis interno

En base a las entrevistas a expertos presentadas en el capítulo 3, se recopiló información que permitirá diseñar una propuesta de valor final en base a la experiencia de los actores claves que afectan el entorno del proyecto profesional. En ese sentido, se consultó a los especialistas respecto a la información secundaria mostrada en el análisis externo con la finalidad de validar las oportunidades y contrarrestar las amenazas, así como recoger recomendaciones para ingresar al mercado con una propuesta de valor que permita a PichanGO ser competitivo.

2.1. Dueños/Administradores de espacios deportivos de fútbol

En primer lugar, se realizó el levantamiento de información en los espacios deportivos mediante entrevistas a los dueños/administradores (ver Tabla 11). Como resultado, se identificaron 3 problemas principales: sistema de reserva tradicional, horarios pocos concurridos y falta de estrategias de promoción.

Frente a esos problemas, los espacios deportivos aceptan realizar una alianza estratégica con PichanGO con la finalidad de implementar un sistema de reserva *online* que implique mayor presencia y acercamiento con sus potenciales clientes, busque promocionar la marca y, en consecuencia, incrementar el número de reservas en horarios con poca demanda. Esto conlleva a que el proyecto profesional sea una ventana de oportunidad para los espacios deportivos.

2.2. Negocios de aplicaciones móviles

Luego, se recurrió a entrevistar a negocios de aplicaciones móviles para conocer la situación del mercado, entender el comportamiento de los usuarios e identificar tendencias de uso (ver Tabla 12). En este sentido, Carlos Montesinos, CEO de Karaoke Smart Perú, afirma que la penetración de *smartphone* afecta positivamente el mercado de aplicaciones móviles y que la tendencia es aumentar el uso de dispositivos móviles por la portabilidad. Por otro lado, Arnaud Rijkeboer, CEO de Papaya Pass, resalta que no basta solo con enfocarse en el diseño de la interfaz de la plataforma virtual sino en la facilidad que debe tener el usuario para conseguir lo que desea.

Asimismo, ambos afirman que los indicadores de gestión como la tasa de conversión, el número de usuarios activos y usuarios que pagan por el servicio son relevantes y, por ello, se les debe hacer seguimiento. Del mismo modo, coinciden que se debe implementar una página web de carácter informativo debido a que inspira confianza en el usuario.

En el caso del proyecto profesional presentado, recomiendan no generar ingresos por publicidad inicialmente, puesto que podría perjudicar la primera impresión del usuario. Respecto al pago, recomiendan cobrar por un servicio exclusivo desde el lanzamiento de la aplicación y que el cobro por comisión de reserva de cancha debe ser diferenciado para cada cliente. Por último, afirman que es fundamental que los usuarios accedan a la plataforma iniciando sesión por Facebook, lo cual valida a esta red social como la más utilizada y con mayor audiencia digital, así como una herramienta para posicionar la marca.

2.3. Negocios enfocados al fútbol amateur

A través de entrevistas a negocios relacionados al fútbol amateur, se obtuvo información respecto a los beneficios de este deporte y el impacto que tendría en el proyecto profesional (ver Tabla 13). Para comenzar, afirman que la demanda deportiva muestra un crecimiento y que el deporte es el medio idóneo para sociabilizar y formar relaciones amicales.

Además, mencionaron que los deportistas tienen limitaciones que de ser solucionadas permitirían que practiquen deporte con mayor frecuencia. Por otro lado, se debe identificar y

gestionar la variable cultural, es decir, identificar la confiabilidad de los usuarios al momento de jugar con personas desconocidas, ya que las cancelaciones son una amenaza para la propuesta de valor de PichanGO. Asimismo, los entrevistados mencionaron que los espacios deportivos no tienen un modelo de negocio y no cuentan con un sistema de reserva moderno, por lo que el proyecto profesional sería de gran utilidad. Por último, indicaron que los horarios no demandados deberían aprovecharse para organizar torneos, lo cual daría mayor notoriedad a PichanGO y, en el caso de los espacios deportivos, representaría mayores ingresos.

2.4. Desarrolladores de aplicaciones móviles

Se entrevistaron a desarrolladores de aplicaciones móviles para entender el proceso de desarrollo e implementación de una aplicación móvil (ver Tabla 14). Con respecto a los beneficios de una plataforma virtual, las entrevistas validan que las canchas requieren un sistema de reserva virtual para acercarse a sus clientes. Además, para implementar una aplicación, se debe trabajar en conjunto con el cliente para desarrollar el flujo de información que se desea mostrar y diseñar la interfaz de usuario.

Respecto al poder de negociación de estos actores, se valida la alta especialización de sus conocimientos y la importancia de estos para implementar la aplicación móvil, pero también se valida la escasez de desarrolladores calificados. A partir de la entrevista a Christian Tamayo, Analista Programador Web en Yuju Tech S.A.C., se pudo conocer que en los últimos años han ingresado al Perú empresas que brindan servicios de tecnología de información a nivel mundial como Tata Consultancy Services y Avantica Technologies S.A.C., las cuales identificaron un potencial en el talento humano nacional para desarrollar soluciones tecnológicas de forma eficiente (comunicación personal, 24 de enero, 2016).

Por otro lado, los programadores mencionaron la desconfianza del usuario al momento de realizar transacciones y que las empresas que brindan el servicio de librería de pagos buscan confiables para el cliente debido a que Visa muestra altos estándares de seguridad. En efecto, para implementar pagos *online*, Visanet solicita a las empresas estándares en la programación y, una vez que están implementados, se comienza a realizar pruebas de validación. Para esto, designan a un analista de implantación de sistema Visanet y, junto a los programadores, se desarrolla el *testing* del sistema (comunicación personal, 24 de enero, 2016). De esta manera, se aprecian procedimientos más rigurosos por parte de los proveedores de pagos virtuales con el fin de brindar seguridad informática e ir reduciendo gradualmente la desconfianza del consumidor respecto al pago *online*.

2.5. Expertos en Marketing

A manera de asesoría y consultoría, se contactó con especialistas en marketing para optar por desarrollar estrategias de entrada que permitan lograr los objetivos planteados y reducir las amenazas (ver Tabla 15).

En primer lugar, se valida el canal virtual como el medio eficaz de comunicación y, además, mencionan que la amenaza de un emprendimiento similar a lo propuesto, se puede contrarrestar a través del desarrollo de una marca ‘fuerte’ que ofrezca beneficios al cliente no sólo a nivel de producto sino también a nivel emocional. Según el especialista en *branding*, es fundamental diseñar e implementar un proceso de construcción de una marca ‘fuerte’ (ver Tabla 15). Por otro lado, las estrategias en redes sociales serán efectivas si se orientan a fomentar la interacción con los usuarios y crear un sentido de comunidad, y no solo como un canal de venta.

Además, señalaron que PichanGO a través de las redes sociales, debería representar la motivación por competir y ser mejor deportista mientras que a los espacios deportivos se les debería ofrecer una propuesta de valor basada en una plataforma confiable que les permitirá agilizar sus procesos, ahorrar costos y promocionar su negocio.

Con respecto al diseño de la aplicación, los especialistas mencionaron que indispensable que muestre un diseño sencillo y que ofrezca un opciones fácil de entender; esto valida que una interfaz ‘amigable’ contribuye a que el usuario vuelva a utilizar la aplicación. Asimismo, indicaron que el diseño del flujo de información de la aplicación debe permitir al usuario encontrar de forma rápida, sencilla y entretenida lo que está buscando.

3. Filosofía de la organización

La filosofía de la organización se encuentra orientada a identificar la misión, visión y valores organizacionales. De esta manera, se busca que la organización transmita la razón de ser y por la cual se diferencia, muestre qué aspira ser en el futuro y los principios que la rigen.

3.1. Misión

“La declaración de la misión responde a la pregunta “¿cuál es nuestro negocio?” (David, 2013, p. 59). Bajo esa lógica, PichanGO tiene como misión: “Somos una plataforma virtual innovadora y amigable que busca mejorar la experiencia de organizar y disfrutar el fútbol, siendo un canal para contactar personas y equipos según las preferencias de la comunidad futbolera”.

3.2. Visión

“Una declaración de la misión debe responder a la pregunta básica “¿qué queremos llegar a ser?” (David, 2013, p. 56). Por ello, PichanGO tiene como visión: “Ser el espacio de encuentro preferido por la comunidad futbolera y la plataforma virtual con el mayor número de usuarios y partidos organizados”.

3.3. Valores organizacionales

Los valores organizacionales son los principios que sirven como base de una organización para guiar el comportamiento y actitudes de los colaboradores con el fin de cumplir los objetivos trazados (Ogalla, 2005). Dicho lo anterior, los valores de PichanGO son los siguientes:

- Calidad: Ofrecer un servicio enfocado en las necesidades, preferencias y expectativas de los clientes para fomentar una cultura deportiva.
- Sentido de pertenencia: Buscar transmitir y fortalecer la relación de los colaboradores y clientes.
- Mejora continua: Desarrollar un enfoque que busque mejorar las actividades y los procesos con el objetivo de ofrecer mejores servicios.
- Trabajo en equipo: Fomentar el trabajo cooperativo dentro de un ambiente de compañerismo y comunicación horizontal.
- Creatividad e innovación: Fomentar la generación de nuevas ideas y conocimiento para tener capacidad de respuesta frente a diversos cambios.

3.4. Objetivos estratégicos

Para el autor David (2013), los objetivos estratégicos buscan consolidar la ventaja competitiva y buscan lograr la misión y la visión. A continuación, se presentan los objetivos estratégicos:

- Ser identificados como la plataforma que mejora la experiencia de la práctica del fútbol amateur.
- Ser el principal medio para organizar partidos de fútbol y conectar deportistas de Lima Metropolitana y Callao.
- Ser la plataforma virtual que fomente una mayor práctica del fútbol amateur en Lima Metropolitana y Callao.

4. Diseño y Desarrollo estratégico

4.1. Propuesta de valor

Para elaborar y desarrollar la propuesta de valor se identificaron y analizaron diferentes etapas. En un inicio, a partir del uso de herramientas cualitativas como observaciones, entrevistas a profundidad y *focus group*, se buscó analizar el comportamiento de las personas que practican fútbol e identificar perspectivas de negocios relacionados al fútbol amateur y negocios que utilizan plataformas virtuales como medio para llegar a sus clientes. Después, a través de las encuesta se buscó validar las necesidades y preferencias de nuestro público objetivo. Por último, se realizó un análisis externo con el objetivo de identificar oportunidades y amenazas. En ese contexto, la propuesta de valor se dividió en beneficio base, beneficio esperado y beneficio añadido.

4.1.1. Beneficio base

Mejorar la experiencia de organizar y jugar un partido de fútbol amateur.

4.1.2. Beneficio esperado

Brindar un espacio virtual innovador, interactivo y confiable; diseñado para personas que practican fútbol.

4.1.3. Beneficio añadido

La propuesta de negocio busca ser innovadora e interactiva. Por tal motivo, el valor añadido se basa en diferentes aspectos que se explicarán a continuación:

- Geolocalización²⁶ de espacios deportivos: mostrar la ubicación geográfica de los espacios deportivos ubicados en la zona 6 y 7 de Lima Metropolitana y Callao, mostrando la distancia real entre el usuario y el espacio deportivo elegido.
- Descripción y valoración de espacios deportivos: informar sobre las características y los servicios que ofrece cada espacio deportivo como el precio de alquiler, préstamos de implementos deportivos, estacionamiento, vestuarios, etc. Asimismo, los usuarios podrán asignar un puntaje para calificar el servicio ofrecido.
- Reserva de espacios deportivos: mostrar la disponibilidad por día y hora de los espacios deportivos para que los usuarios puedan reservar *online* y puedan ahorrar tiempo a través de la aplicación móvil.

²⁶ Ubicación geográfica de un espacio a través de un medio virtual.

- Pago *online*: pagar la reserva del espacio deportivo a través de la aplicación móvil con tarjeta de débito o crédito.
- Conectar deportistas y equipos: encontrar personas que practican fútbol y equipos de fútbol contra quien jugar. Para esta función, se dispondrán filtros para generar criterios de búsqueda.
- Estadísticas del usuario y equipo: brindar información estadística sobre la asistencia a los partidos jugados con el objetivo de aumentar el grado de confiabilidad de los usuarios. Asimismo, mostrar estadísticas de rendimiento de los jugadores (goles anotados, jugador del partido, etc.) y de los equipos (partidos ganados, perdidos, empatados, resultados finales, etc.). A partir de esta información se busca diferenciar el nivel de juego de cada usuario y equipo y conocer su *performance*.
- Organizar evento deportivo: crear eventos deportivos según las preferencias de juego. Asimismo, invitar amigos, abrir un espacio para compartir contenido, realizar seguimiento de los eventos deportivos jugados y por jugar.
- Buscar evento deportivo: encontrar todos los eventos creados sin restricciones.

4.2. Estrategia del Océano Azul

El universo competitivo se compone de dos tipos de océanos: los océanos rojos y los azules; en los primeros, “las compañías tratan de superar a sus rivales a fin de llevarse una mayor participación de la demanda existente” (Chan & Mauborgne, 2005, p. 5). Mientras que “los océanos azules se definen como espacios de mercado no aprovechados y por la creación de la demanda y oportunidades” (Chan & Mauborgne, 2005, p. 5).

PichanGO representa un océano azul que no utilizará a la competencia como referencia de comparación debido a que aplicará la lógica estratégica denominada, según Chan & Mauborgne (2005), ‘innovación valor’. El objetivo de esta consiste en que la competencia pierda toda importancia a través de un salto cualitativo en el valor que se ofrezca a los usuarios, clientes; así como a los grupos de interés a través de la apertura de un nuevo y desconocido espacio en el mercado (Chan & Mauborgne, 2005).

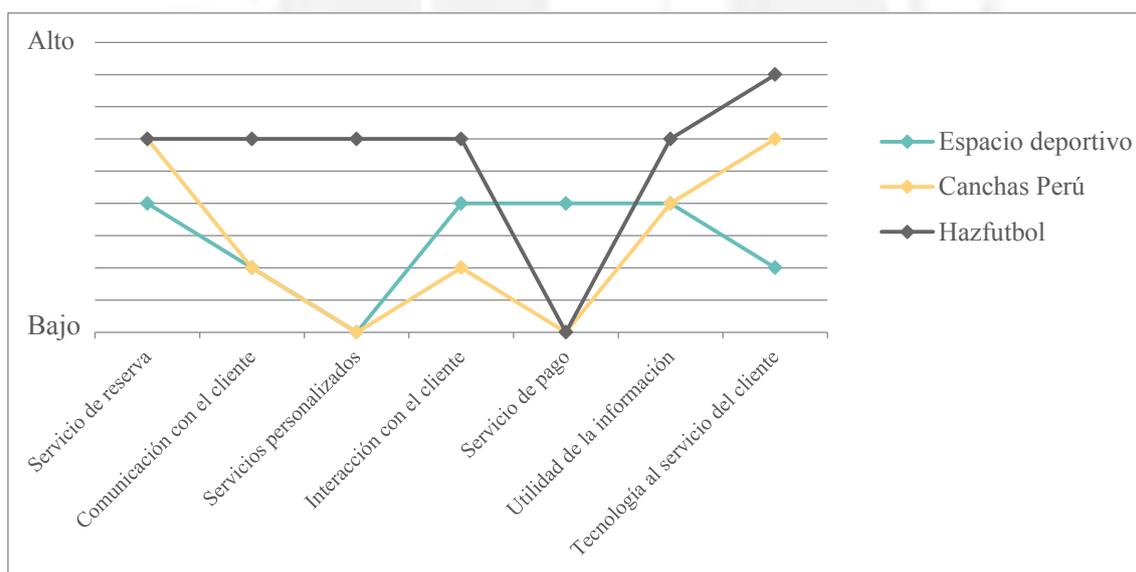
4.2.1. Cuadro estratégico inicial

El cuadro estratégico es un esquema analítico fundamental para la innovación en valor y una herramienta de diagnóstico para construir una estrategia sólida de océano azul (Chan & Mauborgne, 2005, p. 36). PichanGO surge como respuesta a una falta de valor ofrecido por parte de los espacios deportivos que limitan a ofrecer un servicio de alquiler que implica costos

adicionales –además del monetario– para la persona que desea practicar fútbol. Del mismo modo, se observa el limitado alcance de las plataformas virtuales ofrecidas por Canchas Perú y Hazfutbol.

La experiencia del cliente se inicia desde que se contacta con un espacio deportivo hasta el momento que comienzan a practicar deporte. En ese sentido, a través del cuadro estratégico inicial, se busca esquematizar el desempeño de la oferta en función a variables que se identificaron mediante las entrevistas con dueños/administradores de espacios deportivos y con negocios relacionados al fútbol amateur. Por consiguiente, las variables que definirán las curvas de valor de la oferta actual son las siguientes: servicios de reserva (canal de atención), comunicación con el cliente (facilidad y capacidad de respuesta), servicios personalizados (adaptación a la necesidad del cliente), interacción con el cliente (relación con la marca), servicio de pago (forma de pago), utilidad de la información (grado de alcance hacia el usuario) y tecnología al servicio del cliente (plataforma virtual utilizada). El cuadro estratégico de la oferta deportiva en función a un alto o bajo alcance según cada variable se muestra en la figura 28.

Figura 28: Cuadro estratégico de la oferta deportiva



Adaptado de: Chan & Mauborgne (2005).

A partir de identificar la situación actual del mercado orientado a la práctica del deporte amateur, PichanGO podría ubicarse como un océano azul si ofrece una propuesta diferenciada. Por ello, siguiendo la metodología de Chan y Mauborgne, se planteará el esquema de las cuatro acciones para explicar cómo la propuesta de valor de PichanGO superaría la oferta actual en relación a la mejora de la experiencia de jugar un partido de fútbol.

4.2.2. El esquema de las cuatro acciones

PichanGO muestra una propuesta de valor atractiva, sin embargo, no conducirá a la apertura de un mercado no disputado si solamente se enfoca en mejorar la experiencia de jugar un partido de fútbol; por tal motivo, debe incorporar beneficios que actualmente no se ofrecen en el mercado. En este sentido, se busca reorientar la estrategia hacia alternativas nuevas y no solo enfocadas a los deportistas amateur, sino también a los actores involucrados en el mercado, como es el caso de los socios estratégicos de PichanGO: los espacios deportivos. A continuación, se muestran las cuatro acciones que se desarrollarán para cambiar el actual mercado del fútbol amateur y ofrecer mayor valor para el usuario.

Figura 29: Esquema de las cuatro acciones de PichanGO



Adaptado de: Chan & Mauborgne (2005).

La primera acción se enfoca en “eliminar variables competitivas vigentes aunque hayan perdido valor o puedan, incluso, reducir valor” (Chan & Mauborgne, 2005, p. 42). En este aspecto, se toman en cuenta los canales de atención tradicionales que ofrecen la mayoría de espacios deportivos, así como el registro de las reservas que -en la mayoría de casos- se observó que eran de manera tradicional (en un cuaderno), lo cual no garantiza un sistema de reserva eficaz y podría ser motivo de cruces de horarios.

La segunda acción implica reducir la dimensión que el servicio demanda producto de alcanzar a la competencia, lo cual aumenta la estructura de costos sin recibir nada a cambio (Chan & Mauborgne, 2005). En este sentido, se pretende reducir los requisitos que los espacios

deportivos solicitan para reservar debido a que los clientes deben realizar un pago anticipado del 50% del precio de alquiler a una cuenta bancaria y mostrar el comprobante de pago antes de las 24 horas con el fin de hacer efectiva la reserva. Al reducir los requisitos, se busca disminuir las cancelaciones de reservas y el tiempo invertido en organizar un partido.

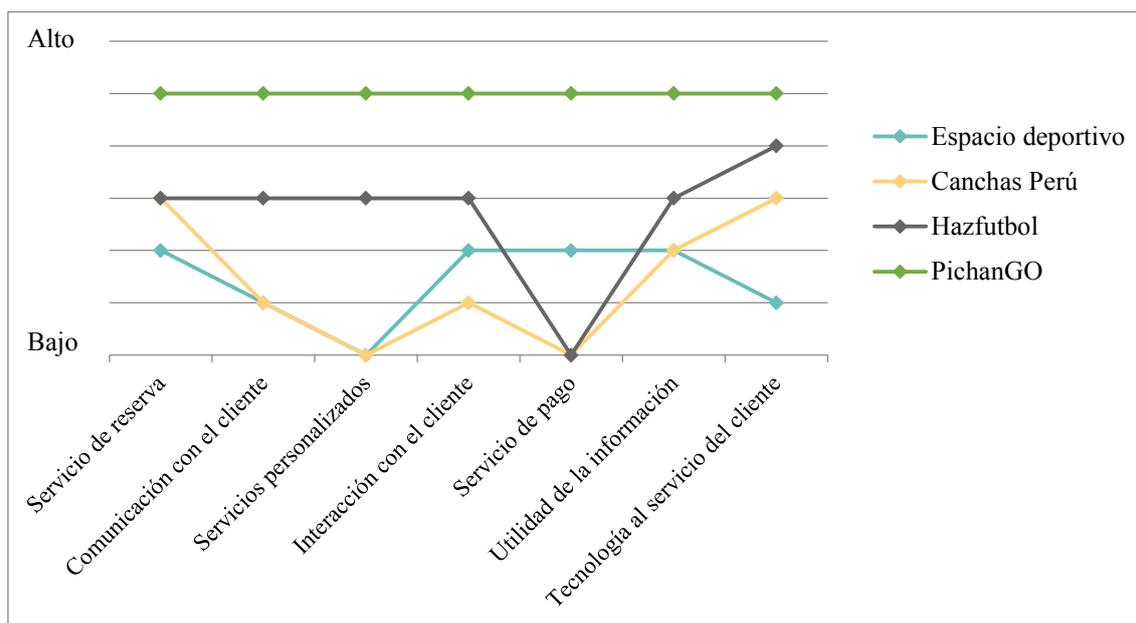
La tercera acción induce a descubrir y eliminar los sacrificios que la industria impone a los clientes (Chan & Mauborgne, 2005). A través de PichanGO, se busca que las reservas se realicen *online* para evitar que los clientes incurran en costos de transacción y se enfoquen solamente a jugar fútbol y divertirse. En consecuencia, se busca dinamizar la demanda de deportistas amateur y fomentar una mayor frecuencia de la práctica del fútbol. Asimismo, las funciones de la aplicación móvil permitirán la interacción con personas desconocidas, lo cual contribuirá a fomentar la competitividad por las mayores posibilidades de encontrar nuevos deportistas amateur. Además, se brindarán las facilidades para que cualquier usuario pueda ser organizador de partidos y no dependa de otras personas para practicar fútbol.

Por último, como cuarta acción, se buscan fuentes totalmente nuevas de valor para los usuarios, a crear una demanda que antes no existía y a modificar la estrategia de precios de la industria (Chan & Mauborgne, 2005). Mencionado lo anterior, PichanGO busca ser la primera comunidad orientada a futbolistas amateur según sus necesidades y expectativas. Esto debido a que el público mencionado no es atendido según sus preferencias sino en función a las normas de los espacios deportivos.

4.2.3. Cuadro estratégico final

A partir de identificar la propuesta de valor de la oferta deportiva actual y de PichanGO, se busca identificar las diferencias entre ambas propuestas y reflejar la posición de la propuesta de valor en el mercado como un océano azul. Las cuatro acciones han permitido que la oferta actual no sea una competencia debido a que la curva de valor ubica a PichanGO como un producto nuevo orientado a brindar un servicio que mejora la experiencia de juego de los futbolistas amateur, el cual no se ofrece actualmente.

Figura 30: Cuadro estratégico de la oferta deportiva actual vs. PichanGO



Adaptado de: Chan & Mauborgne (2005).

Una puntuación elevada significa que se ofrece más a los clientes y que, por consiguiente, se invierte más en la variable en cuestión. (Chan & Mauborgne, 2005). El cuadro estratégico final muestra una mayor convergencia entre la propuesta de valor de PichanGO respecto a los espacios deportivos y Canchas Perú. Asimismo, se observa menor distanciamiento de PichanGO en comparación de Hazfutbol principalmente porque ambas buscan conectar deportistas para crear una comunidad. En el caso de la variable ‘interacción con el cliente’, ‘servicio de pago’ y ‘tecnología al servicio del cliente’, la propuesta de valor muestra una mejor posición respecto a la oferta actual debido busca una relación directa con el cliente y, a la vez, utilizar un medio virtual eficiente con la finalidad de mejorar la experiencia de practicar fútbol.

4.3. Posicionamiento: Modelo Delta de PichanGO

Una nueva manera de enfocar una estrategia de posicionamiento es utilizando el Modelo Delta. Este modelo propone al cliente como eje de una estrategia que plantea una empresa. A partir de este, se plantean 3 tipos de posicionamiento: mejor producto, solución integral para el cliente y consolidación del sistema (Hax & Wilde, 2003).

En ese sentido, la propuesta de negocio planteada busca una estrategia basada en la ‘solución integral para el cliente’ debido a que el “valor se incrementa por la interacción entre el cliente y el producto, la que lleva a un vínculo más estrecho con los clientes actuales” (Hax & Wilde, 2003, p. 8). Por ello, Hax y Wilde (2003) mencionan que la estrategia de solución

integral para el cliente tiene como origen brindar un mejor producto y/o servicio y después mejor el vínculo con el cliente a través de empresas colaboradoras.

Figura 31: Modelo Delta



Adaptado de: Hax y Wilde (2003).

Sin embargo, es importante considerar que primero se debe lograr la estrategia de 'mejor producto'. Para lograrla, PichanGO busca satisfacer las necesidades de los usuarios, enfocándose en mejorar la experiencia de organizar y jugar un partido de fútbol. Por tal motivo, el usuario tendrá acceso a una comunidad donde podrá conectar virtualmente a otros deportistas que jueguen fútbol, así como poder ubicar y separar espacios deportivos de acuerdo a sus preferencias en precio, servicios y ubicación. Además, podrá encontrar jugadores y equipos cuyo rendimiento estará puntuado por los mismos usuarios.

El medio para llegar a los usuarios es a través de una aplicación móvil que busca estar al alcance y disminuir los costos asociados²⁷ relacionados a organizar y jugar un partido de fútbol. Este medio tiene como principales características:

- Rapidez de navegación.
- Buena experiencia de usuario a través de un diseño de interfaz.
- Tamaño de la aplicación (Megabytes²⁸).

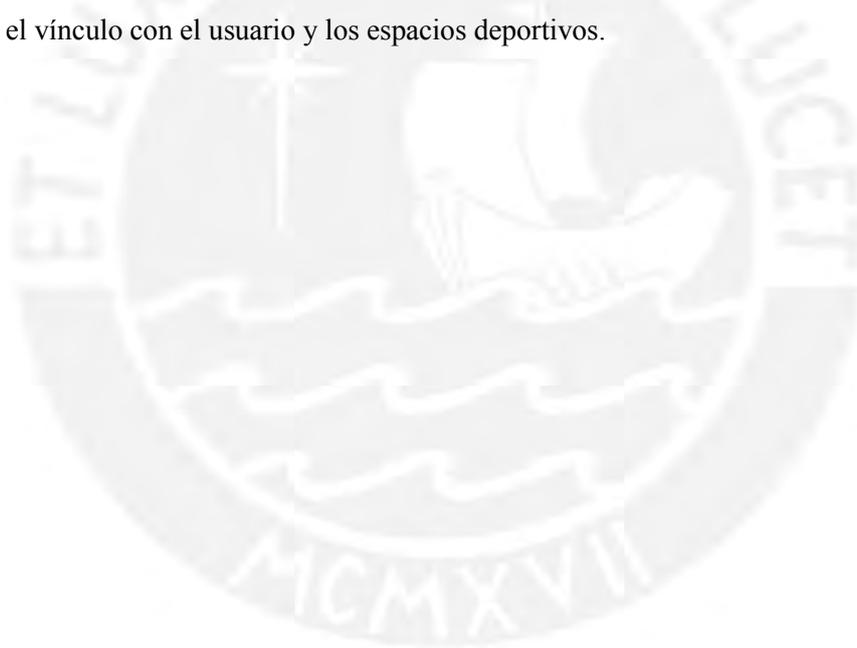
²⁷ Como se mencionó en el capítulo 3, en la conclusión de la investigación de mercado, los costos asociados consisten en depender de los compañeros de juego, de la disponibilidad de los espacios deportivos y del organizador del partido.

²⁸ Unidad que sirve para medir una cantidad de datos informáticos. En el caso de la aplicación para móviles, indica la cantidad de capacidad de almacenamiento que utilizaría respecto al dispositivo móvil.

- Fácil usabilidad.
- Alto grado de seguridad informática.

Después de posicionar a PichanGO en la estrategia de ‘mejor producto’, se busca ubicar la estrategia en la posición de ‘solución integral para el cliente’, la cual se logrará principalmente a través de un trabajo coordinado entre PichanGO y los espacios deportivos.

Por ello, se le brindará a los espacios deportivos un *software* (nuevo sistema de reserva) para que las personas que deseen reservar puedan visualizar la disponibilidad por día y hora de las canchas según el criterio de búsqueda que ellos elijan (precio, distancia, servicios, etc.) y puedan realizar el pago del alquiler a través de la plataforma virtual. En ese contexto, PichanGO busca ofrecer a los usuarios un mejor servicio para reservar espacios deportivos de acuerdo a sus preferencias a través de una plataforma virtual y, paralelamente, brindar a los espacios deportivos una sistema de reserva eficiente. De esta manera, se busca fomentar un alto grado de satisfacción entre el usuario y el servicio ofrecido (reserva de cancha) con el objetivo de mejorar y fortalecer el vínculo con el usuario y los espacios deportivos.



CAPÍTULO 5: PLAN DE MARKETING

Según Kotler & Armstrong (2013), el marketing “es el proceso mediante el cual las empresas crean valor para los clientes y establecen relaciones sólidas con ellos obteniendo a cambio el valor de los clientes” (p. 5). Por ello, después de analizar la situación interna y externa y realizar un diagnóstico, se elaborará un plan de marketing, el cual comenzará con la formulación de los objetivos y elaboración y elección de las estrategias a seguir (Sainz de Vicuña, 2012).

1. Objetivos del Plan de Marketing

- Obtener una masa crítica²⁹ de 2540 usuarios.
- Dinamizar el número de usuarios *freemium*³⁰ y *premium*³¹ para el primer año.
- Lograr una tasa de conversión³² de usuarios *freemium* de 21%.
- Lograr un *churn*³³ de usuarios *premium* de 10%.
- Ser *top-of-mind* en el ranking de aplicaciones móviles.
- Ser la plataforma virtual para futbolistas amateur con mayor número de reservas

2. Definición de estrategias de marketing

Con la meta de cumplir los objetivos de marketing planteados, se han diseñado estrategias que permitan diferenciar a PichanGO y posicionarla en la mente de los consumidores, para después identificar oportunidades de crecimiento.

2.1. Segmentación

2.1.1. Mercado Meta

La segmentación de PichanGO se realizó en función a 4 variables: geográfica, demográfica, psicográfica y conductual. Esta segmentación se mencionó en el capítulo 3, tal como se muestra en la tabla 26.

²⁹ Número de usuarios necesarios para que el negocio sea sostenible.

³⁰ Usuarios que utilizan funciones gratuitas.

³¹ Usuarios que utilizan funciones gratuitas y exclusivas por un pago mensual.

³² Indicador clave de desempeño para una plataforma virtual que consiste en el porcentaje de usuarios *freemium* que se convierten en *premium*. (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2014).

³³ Indicador que mide el porcentaje de usuarios *premium* que desinstala la aplicación móvil.

Tabla 26: Segmentación de idea de negocio

Geográfica	Demográfica	Psicográfica	Conductual
Zona 6 y 7 según APEIM	Hombres entre 18 y 34 años	Proactivos con NSE A, B y C	<i>Users y no users</i>

2.1.2. Espacios deportivos

La elección de los espacios deportivos que estarán integrados al servicio de PichanGO, se basaron en dos criterios: resultados de la investigación cualitativa al público objetivo y los resultados de las entrevistas a los socios estratégicos: dueños o administradores de espacios deportivos más representativos³⁴ de la zona 6 y 7 de Lima Metropolitana y Callao.

Respecto al primero criterio, los participantes de las entrevistas a profundidad y *focus group* mencionaron los servicios que más valoran de un espacio deportivo y, de esta manera, se identificaron las canchas que ofrecen un servicio de acuerdo a sus preferencias. El segundo criterio consistió en identificar la aceptación de los dueños de los espacios deportivos por implementar el sistema de reserva y pago *online* propuesto por PichanGO. A partir de la aceptación, los espacios deportivos se convertirán en socios estratégicos debido a que figurarán en la aplicación móvil.

2.2. Diferenciación y posicionamiento

Luego de identificar la segmentación, una empresa “debe determinar cómo diferenciar su oferta de mercado para cada segmento meta y qué posiciones desea ocupar en esos segmentos” (Kotler & Armstrong, 2013, p. 50). Frente a ese escenario, es fundamental analizar la estrategia a través de las estrategias genéricas de Porter.

2.2.1. Estrategias genéricas de Porter

Las estrategias genéricas de Porter se agrupan en 3. La primera estrategia es el liderazgo general de costos que consiste en reducir costos para ofrecer un precio menor e incrementar la cuota de mercado, la segunda es la diferenciación, la cual consiste en incrementar el valor de los clientes a través de un mejor producto o servicio y, por último, la tercera es la estrategia de enfoque que busca concentrarse en un segmento específico (Kotler & Keller, 2012).

³⁴ Se identificaron en el Capítulo 3.

Figura 32: Estrategias genéricas de Porter

		VENTAJA ESTRATÉGICA	
		Exclusividad percibida por el cliente	Posición de bajo costo
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Mercado Total	Diferenciación	Liderazgo en costos
	Segmento Concreto	Segmentación enfocada en un segmento	Segmentación con enfoque costos bajos

Fuente: Kotler y Keller (2012).

En este caso, se puede identificar que la estrategia seleccionada se encuentra enfocada en la ‘diferenciación’ y ‘segmentación de un segmento específico’. Respecto a la estrategia de enfoque, el segmento particular son hombres proactivos entre 18 y 34 años que practican fútbol amateur, residen en la zona 6 y 7 de Lima Metropolitana y Callao y pertenecen a los NSE A, B y C. En el caso de la estrategia de diferenciación, la selección se debe a la propuesta de valor ofrecida a un público objetivo definido.

PichanGO busca diferenciarse y posicionarse brindando a los usuarios una nueva experiencia antes, durante y después de jugar fútbol a través de diversas características:

- Contactar personas y/o equipos que jueguen fútbol.
- Geolocalización de los espacios deportivos.
- Visualizar los servicios que ofrece cada espacio deportivo.
- Ver la disponibilidad por día y hora de cada espacio deportivo.
- Reservar y pagar la cancha *online*.
- Organizar partidos.
- Buscar partidos de fútbol.

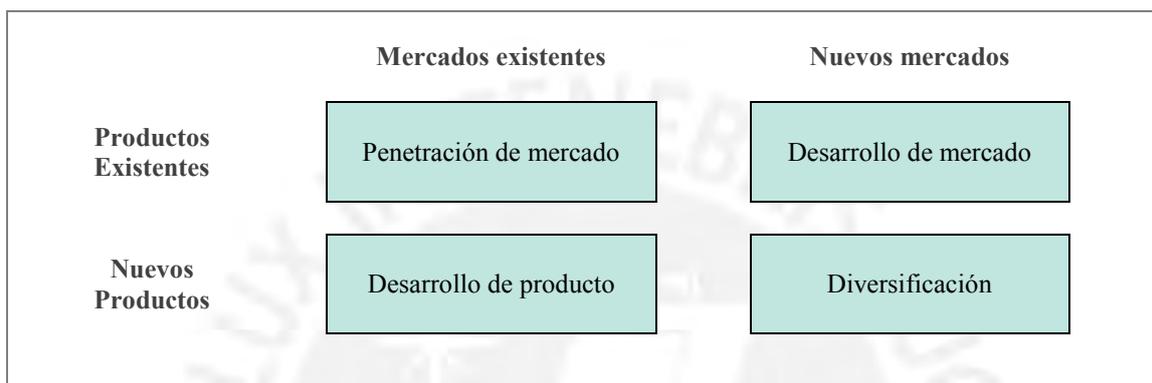
2.3. Crecimiento estratégico

Según Kotler y Armstrong (2013), las empresas deben evaluar, diseñar y encontrar nuevos productos y/o servicios con el fin de buscar un crecimiento rentable. Esto se realiza en empresas en funcionamiento, no obstante, después del análisis realizado en la etapa de

investigación de mercado, se plantea realizar un lanzamiento a zona geográfica específica. Además, al lograr estabilidad después de los 2 primeros años de lanzamiento, se buscará seguir creciendo como comunidad deportiva, lo que implica incorporar nuevos espacios deportivos.

Sobre lo señalado, se utilizará la Matriz de Ansoff que busca identificar diferentes oportunidades de crecimiento con el objetivo de diseñar e implementar estrategias. Existen 4 estrategias de crecimiento: penetración de mercado, desarrollo de producto, desarrollo de mercado y diversificación (Ansoff, 1957).

Figura 33: Matriz de Ansoff



Adaptado de: Kotler y Armstrong (2013).

La penetración de mercado consiste en el “crecimiento de la empresa mediante el aumento de ventas de los productos actuales a los segmentos actuales del mercado sin cambiar de producto” (Kotler & Armstrong, 2013, p. 45). En este caso, PichanGO busca diseñar e implementar estrategias de marketing digital³⁵ orientadas a dinamizar el número de usuarios *freemium* y *premium*, buscando aumentar la tasa de conversión.

Respecto al desarrollo de mercado, Kotler y Armstrong (2013) mencionan que dicha estrategia se enfoca a explorar y desarrollar nuevos mercados utilizando los mismos productos de la empresa. En ese sentido, para el tercer año, se busca introducir nuevos espacios deportivos que brinden un sistema de reserva *online*. De esa manera, se busca incrementar la cartera de espacios deportivos y dinamizar el número de reservas efectivas a través de la plataforma virtual.

En el caso del desarrollo de producto, se refiere a “ofrecer productos nuevos o modificados a los mercados actuales” (Kotler & Armstrong, 2013, p. 46). Según las entrevistas a *users* y *no users* y los *focus group*, para el segundo año, PichanGO buscará añadir mayores servicios que mejoren la experiencia de jugar un partido de fútbol como poder alquilar árbitros a través de la plataforma virtual e incluir funcionalidades que incentiven la competencia, como

³⁵ Estas estrategias se desarrollarán en la parte de marketing operativo.

ver si los equipos están disponibles apostar³⁶. De la misma manera, la aplicación móvil busca modificar la capacidad de cobertura debido a que el número de descargas y la cantidad de usuarios *freemium* y *premium* se incrementará, lo que implica ofrecer una mayor rapidez de navegación.

Por último, la estrategia de diversificación se enfoca en desarrollar nuevos productos orientados a nuevos mercados (Kotler & Armstrong, 2013). En este caso, la propuesta de negocio no busca desarrollar dicha estrategia debido a que tiene como objetivo consolidarse y ser líder en el mercado existente.

2.4. Marketing operativo

Según Kotler y Armstrong (2013), el marketing operativo consiste en el uso de herramientas tácticas -agrupadas en producto, precio, plaza y promoción- que una empresa utiliza para incentivar a sus clientes. En ese contexto, PichanGO se enfocará en las 4 variables mencionadas.

2.4.1. Producto

Esta variable consiste en los productos o servicios que una empresa ofrece a un mercado específico con el objetivo de satisfacer una necesidad (Kotler & Armstrong, 2013). Por ello, PichanGO ofrece un servicio que se divide en producto tangible e intangible.

a. Producto tangible

El servicio que se ofrece a los usuarios está orientado a mejorar la experiencia de organizar y jugar un partido de fútbol, sin dificultades y en el menor tiempo posible. En ese sentido, con el uso de entrevistas a profundidad, *focus group* y encuestas se logró identificar necesidades y preferencias relacionadas a la práctica del fútbol amateur. Por ello, se ha propuesto brindar 2 tipos servicios: *freemium* y *premium*. Ambos servicios brindarán al usuario diferentes funcionalidades, las cuales tendrán una secuencia lógica con el objetivo de mejorar la experiencia del usuario (ver Anexo M). En la tabla 27 y en las figuras de la 34 a la 38, se presentan las funcionalidades del servicio *freemium*.

³⁶ Hallazgo en las entrevistas a profundidad de *users* y *no users*.

Tabla 27: Funcionalidades del servicio *freemium*

Servicio	Funcionalidades	Características	Descripción
<i>Freemium</i>	Perfil	Conexión con Facebook	Iniciar sesión con la cuenta de Facebook para utilizar el nombre, foto de perfil y amigos.
		Grado de confiabilidad	Permite visualizar las veces que el usuario aceptó jugar un partido y asistió puntualmente.
		Partidos jugados y organizados	Muestra la cantidad de veces que el usuario jugó y organizó partidos.
	Geolocalización de espacios deportivos	Distancia real	Muestra la ubicación geográfica y distancia real entre el usuario y espacio deportivo.
		Servicios ofrecidos	Indica los servicios ofrecidos como estacionamiento, tienda, tribunas, etc.
		Precio y contacto	Muestra el precio de alquiler por hora según el horario de juego y tamaño de cancha.
	Reserva de espacios deportivos	Filtros	Permite filtrar los espacios deportivos por ubicación, precio y servicios.
		Disponibilidad de la cancha	Visualizar la disponibilidad por día y hora.
	Organización de eventos	Pago <i>online</i>	Pago con tarjeta de crédito o débito.
		Buscar evento deportivo	Eventos privados
	Organización de eventos	Eventos privados	Organizar un partido indicando el lugar, día, hora, duración, número de jugadores, costo por persona y recordatorio de evento.
		Participantes	Acceso restringido: solo pueden participar del evento amigos de Facebook que tienen una cuenta <i>freemium</i> .

³⁷ Eventos que solo se pueden visualizar entre usuarios *freemium*.

Figura 34: Funcionalidades del servicio *freemium 1*

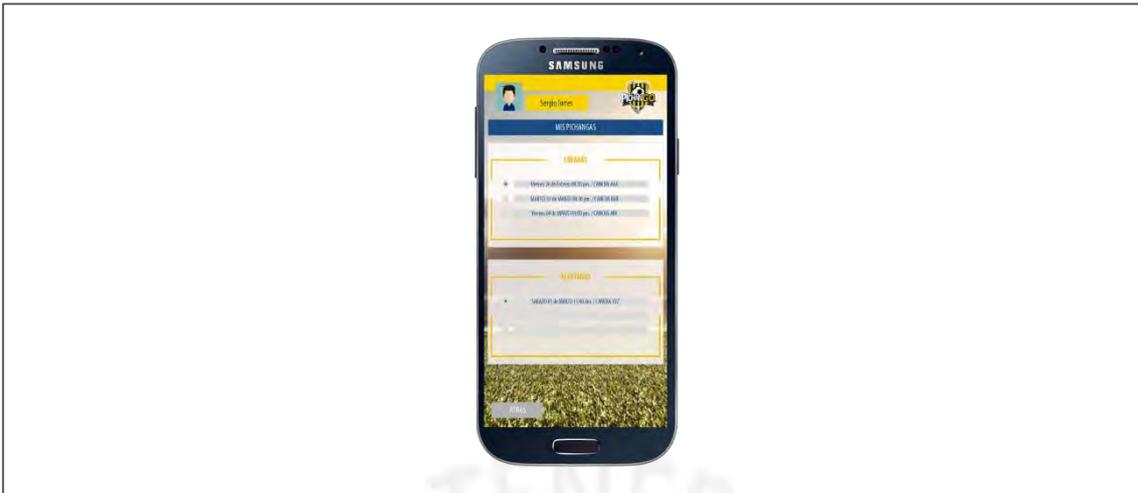


Figura 35: Funcionalidades del servicio *freemium 2*

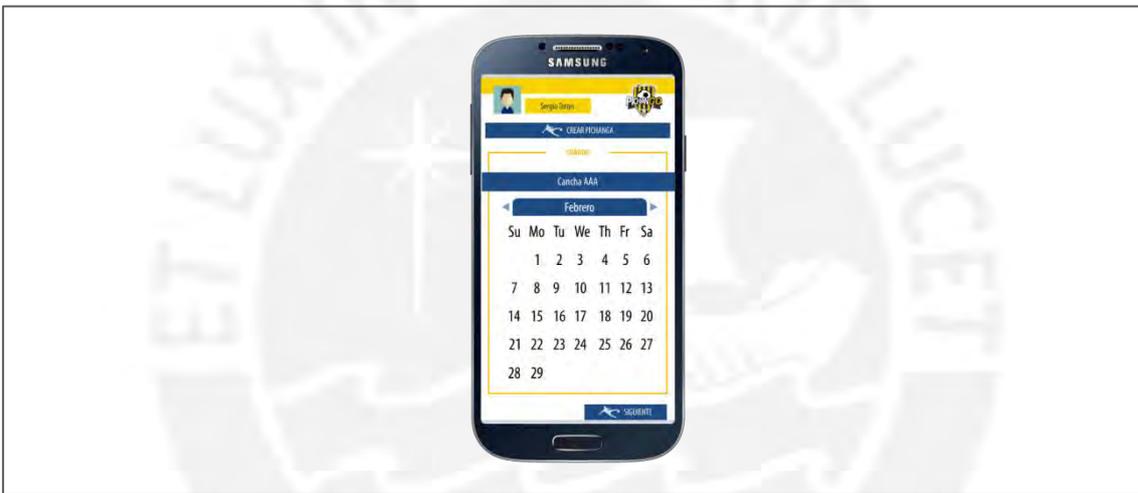


Figura 36: Funcionalidades del servicio *freemium 3*

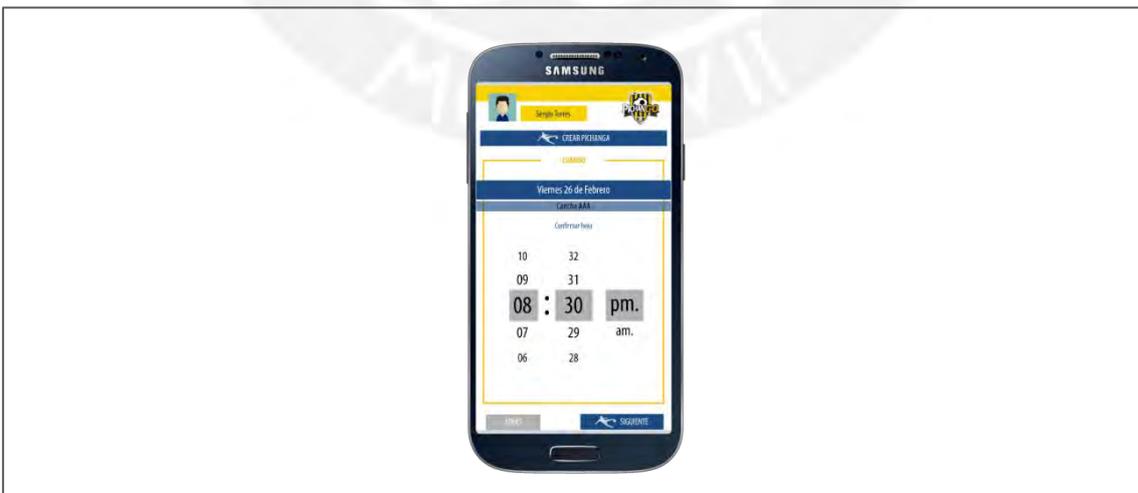


Figura 37: Funcionalidades del servicio *freemium* 4

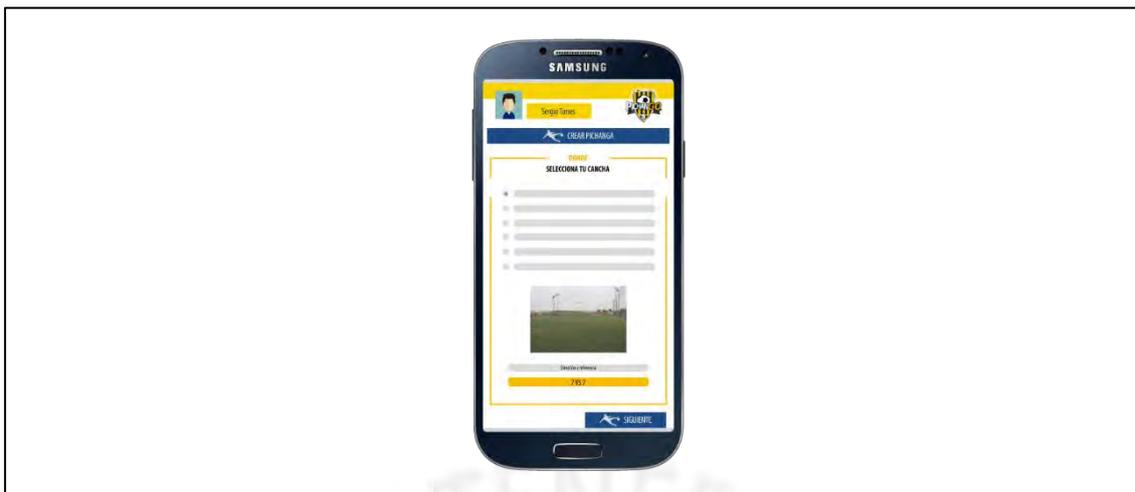
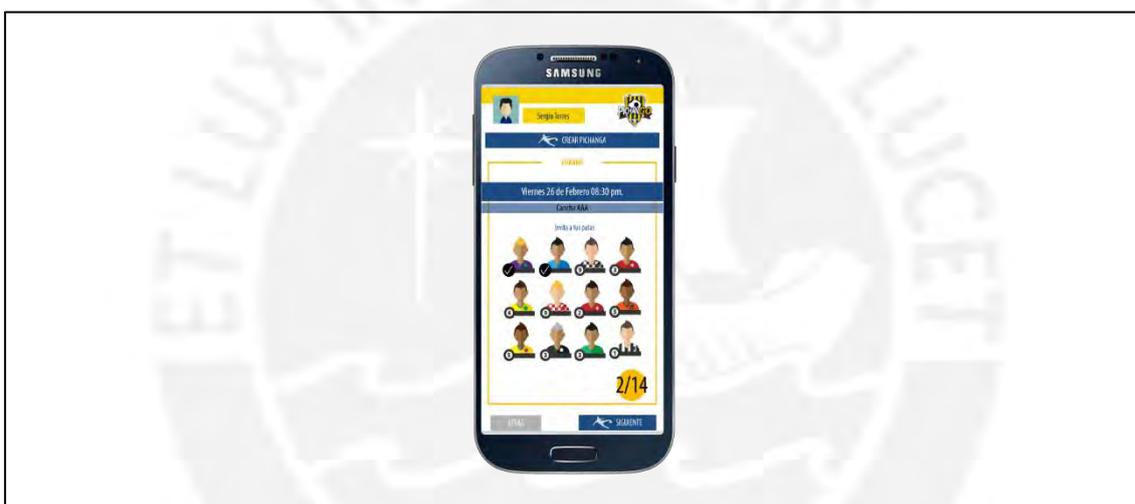


Figura 38: Funcionalidades del servicio *freemium* 5



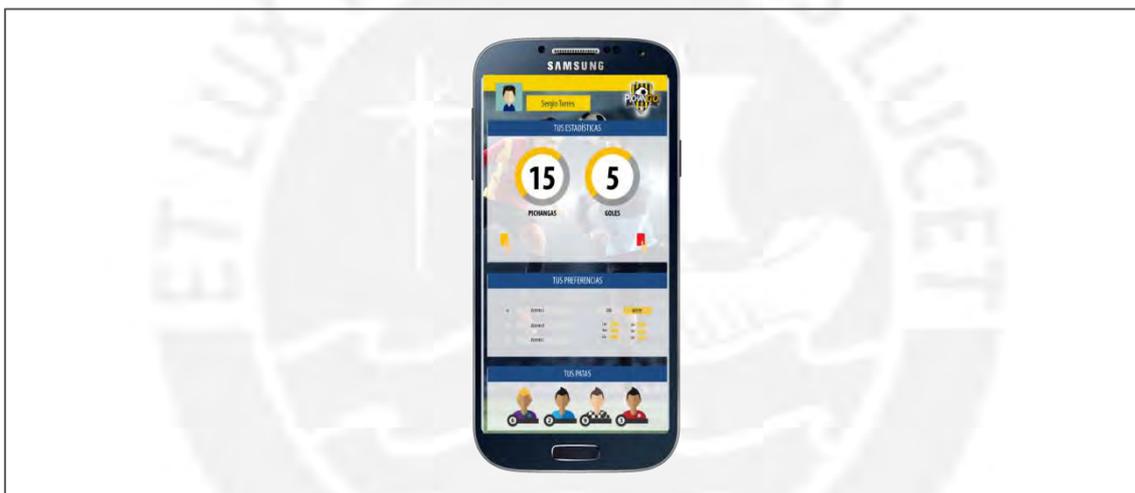
Respecto a las funcionalidades del servicio *premium*, los usuarios podrán utilizar todas las funcionalidades del servicio *freemium* más los que se muestran en la tabla 28 y en las figuras de la 39 a la 41.

Tabla 28: Funcionalidades del servicio *premium*

Servicio	Funcionalidades	Características	Descripción
<i>Premium</i>	Perfil	Estadísticas de equipo	Brinda los partidos ganados, perdidos y empatados. Además, nivel de rendimiento de cada equipo y comentarios de usuarios.
		Estadísticas de jugador	Brinda la cantidad de goles marcados, posición de juego y comentarios de usuarios.
	Buscar evento deportivo	Distancia real	Muestra la ubicación geográfica y distancia real del lugar de la 'pichanga'.

Servicio	Funcionalidades	Características	Descripción
		Disponibilidad de juego	Envío de notificaciones para ver la disponibilidad de día y hora para jugar fútbol.
		Filtro	Permite filtrar a los deportistas por grado de confiabilidad y rendimiento de juego.
	Geolocalización de espacios públicos	Disponibilidad de la cancha	Envío de notificación que indica que una cancha pública ³⁸ está disponible para jugar.
		Filtro	Permite filtrar por ubicación de la cancha.
	Organización de eventos	Eventos públicos	Organizar un partido indicando el lugar, día, hora, duración, número de jugadores, costo por persona y recordatorio de evento.
		Participantes	Pueden visualizar y participar del evento todos los usuarios <i>premium</i> .

Figura 39: Funcionalidades del servicio *premium* 1



³⁸ Espacio deportivo público donde no hay restricciones para practicar deporte. En este caso, los usuarios podrán geolocalizar los espacios y practicar deporte con el resto de usuarios.

Figura 40: Funcionalidades del servicio *premium 2*

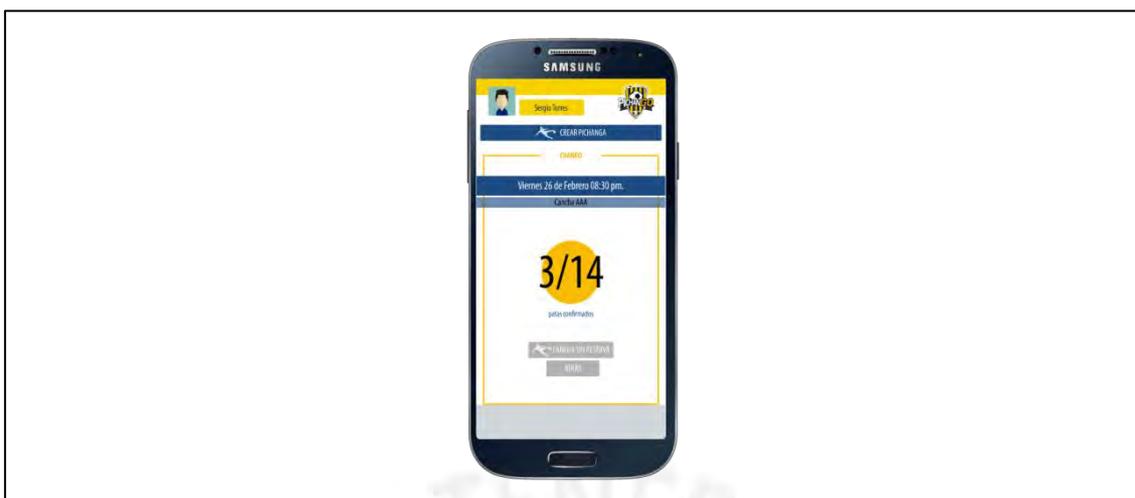
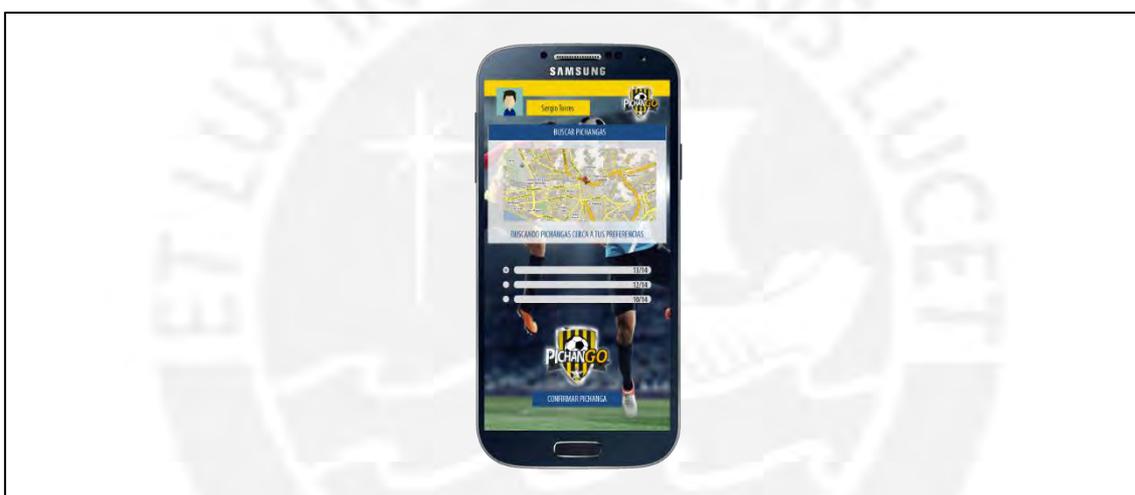


Figura 41: Funcionalidades del servicio *premium 3*



b. Producto intangible

A través de los servicios que ofrece PichanGO, se puede identificar el producto intangible que consiste en mejorar la experiencia de organizar y jugar un partido de fútbol, sin dificultades y en el menor tiempo posible. En este caso, el producto intangible se evidencia en 3 etapas: antes, durante y después de jugar fútbol.

La primera etapa se enfoca en la organización de un partido de fútbol, donde el producto intangible consiste en ahorrar tiempo para organizar un partido y, en consecuencia, disminuir los costos asociados³⁹ relacionados a jugar un partido de fútbol.

³⁹ Los costos asociados fueron identificados en el capítulo 3.

La segunda etapa está orientada durante el partido de fútbol, en la cual el producto intangible es la sociabilización y motivación deportiva. Respecto a la sociabilización, esta inicia cuando los deportistas interactúan con el objetivo de encontrar personas o equipos para jugar un partido de fútbol y se plasma durante la práctica deportiva. En cambio, la motivación deportiva, se enfoca principalmente durante el partido de fútbol cuando se aprecia el rendimiento de juego del deportista, lo cual busca fomentar la competencia y exigencia deportiva.

Por último, la tercera etapa ocurre después de practicar fútbol. En este caso, el producto intangible se evidencia en crear una nueva red de contactos de deportistas, lo que conlleva a generar vínculos de amistad.

c. Beneficios del producto

La consecuencia del producto tangible e intangible se aprecia en los beneficios asociados que consisten en mayor recreación, mejorar la salud y fomentar una cultura deportiva en las personas que practican fútbol.

2.4.2. Precio

Para poder determinar el precio que pagarán los usuarios de PichanGO, se utilizaron *focus group* y encuestas. A partir de estos, se validó la aceptación de pago por reservar un espacio deportivo y por utilizar funciones exclusivas.

a. Descarga de la aplicación

La aplicación para móviles se podrá descargar de manera gratuita en las tiendas virtuales de Play Store y App Store, por lo que es indispensable contar con un *smartphone* con sistema operativo Android o iOS. En las figuras 42 y 43 se muestra el proceso de descarga de la aplicación móvil.

Figura 42: Descarga de PichanGO en Android

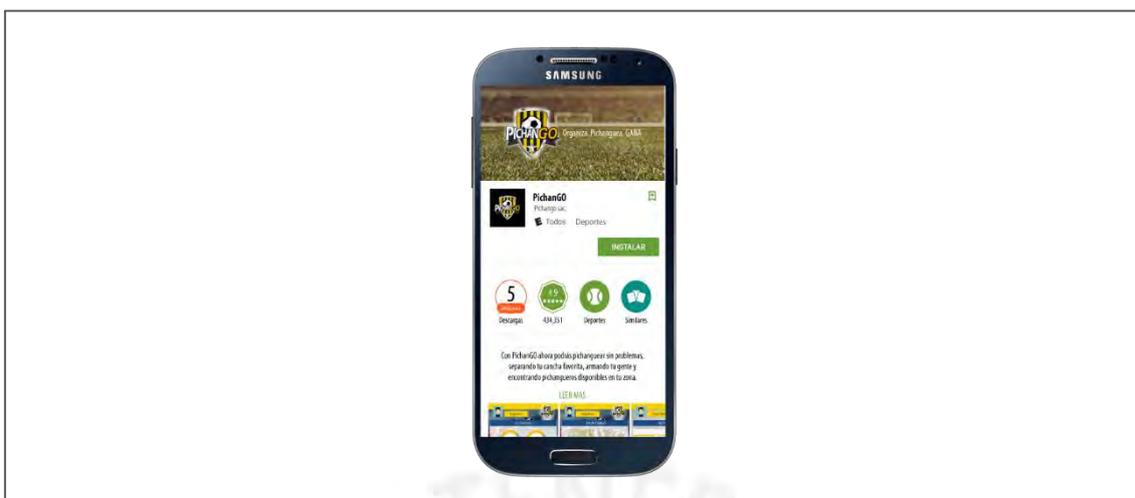
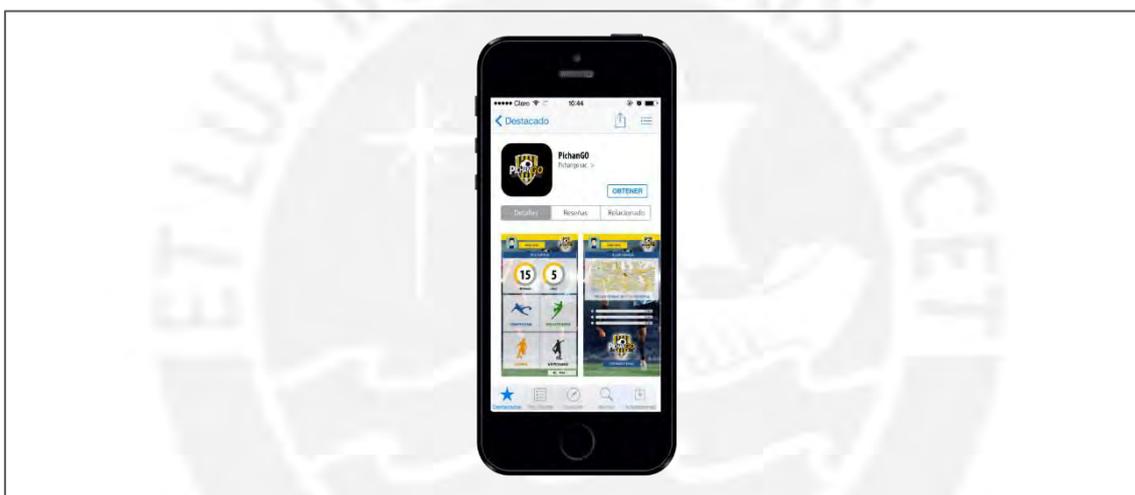


Figura 43: Descarga de PichanGO en iOS



b. Servicios freemium

El usuario podrá utilizar las funcionalidades del servicio *freemium* de manera gratuita debido a que, según los *focus group* y encuestas, las funcionalidades más básicas para poder organizar y practicar fútbol son geolocalizar, ver la disponibilidad y pagar un espacio deportivo. Asimismo, es importante indicar que las entrevistas a profundidad y *focus group* determinaron que en un partido de fútbol, solo una persona se encarga de reservar el espacio deportivo.

c. Comisión por reserva de espacios deportivos

La entrevista a los espacios deportivos más representativos de la zona 6 y 7 de Lima Metropolitana y Callao indicó que la mayoría aceptaría implementar el sistema de reserva *online* que

propone PichanGO. En ese sentido, las personas que reserven un espacio deportivo a través de la aplicación móvil pagarán el precio total de alquiler por hora más una comisión de S/ 6 soles⁴⁰.

d. Servicios premium

Para utilizar las funcionalidades del servicio *premium*, los usuarios deberán realizar un pago mensual S/. 4 soles. Este precio es resultado de una ponderación según los montos dispuestos a pagar por los encuestados.

2.4.3. Plaza

En el caso de una plataforma virtual, la plaza consiste en el espacio virtual donde la empresa brinda valor al cliente (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2014). En este caso, la plaza principal será la aplicación móvil y las plazas complementarias serán la página web y las redes sociales.

e. Aplicación para móviles

La aplicación para móviles busca satisfacer necesidades a través de funcionalidades orientadas a personas que practican fútbol. Por ello, la experiencia de usuario debe ser ‘amigable’, interactiva, rápida y segura para que el usuario vuelva utilizar la aplicación.

En ese sentido, PichanGO busca diseñar una interfaz *flat desing*⁴¹ para incrementar la satisfacción de la experiencia de usuario y transmitir eficazmente el contenido. Asimismo, para facilitar la navegación y mostrar el contenido en una sola pantalla, se implementará un menú tipo *scroll*⁴². En la figura 44 y 45 se muestra la interfaz que se utilizará en la aplicación móvil.

⁴⁰ La encuesta indicó que el 84.04% de los encuestados estaría dispuesto a realizar un pago adicional mínimo de lo que suele pagar por el alquiler de la cancha si pudiera ver la disponibilidad de horarios y días, reservar y pagar *online*. Este monto resultó de la ponderación de la disponibilidad de pago de los encuestados.

⁴¹ Diseño orientado a la agilidad visual y de interacción del usuario mediante una interfaz ‘visiblemente limpia’ para el contenido.

⁴² Sistema de navegación que sirve para mostrar el contenido visual en una sola pantalla, escondiendo información no necesaria.

Figura 44: Diseño de PichanGO 1

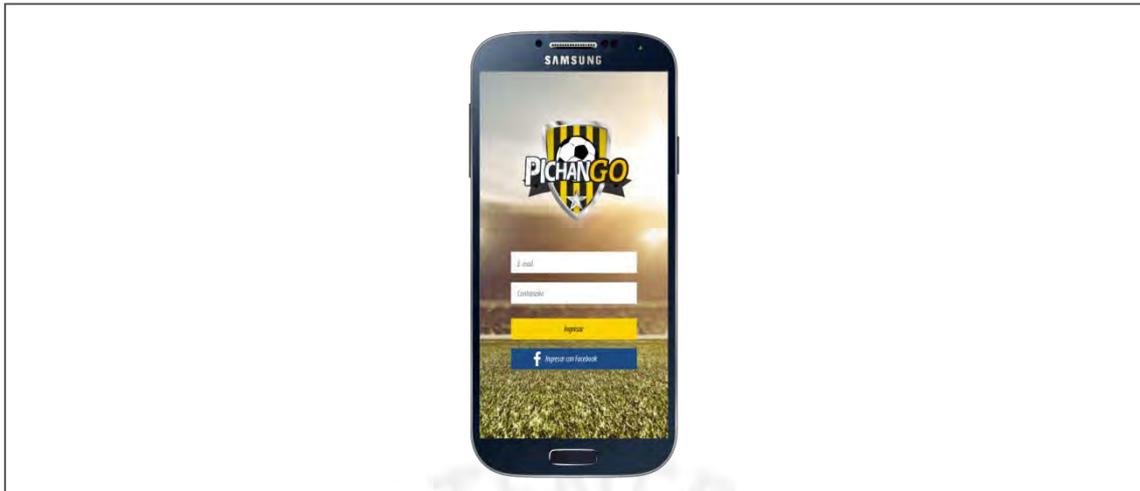
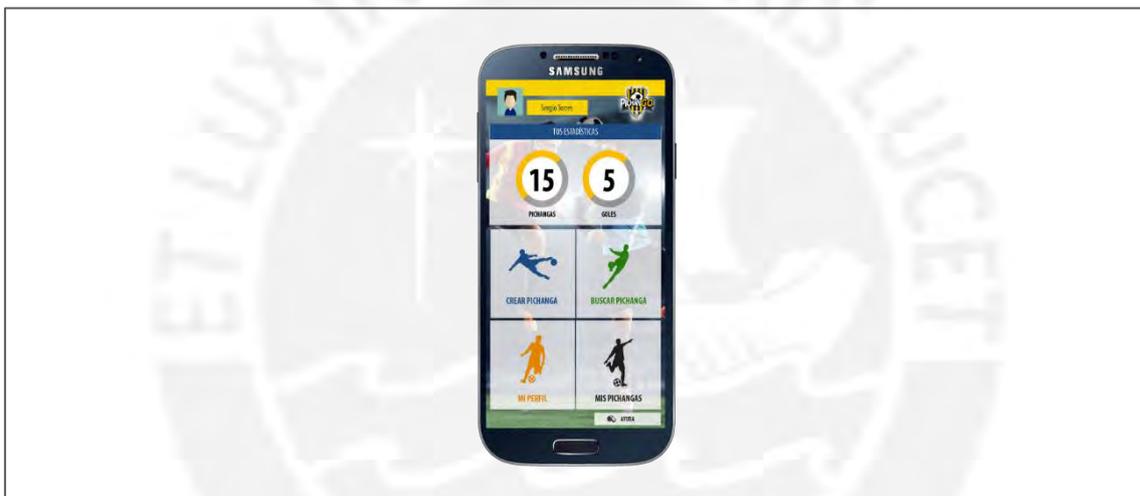


Figura 45: Diseño de PichanGO 2

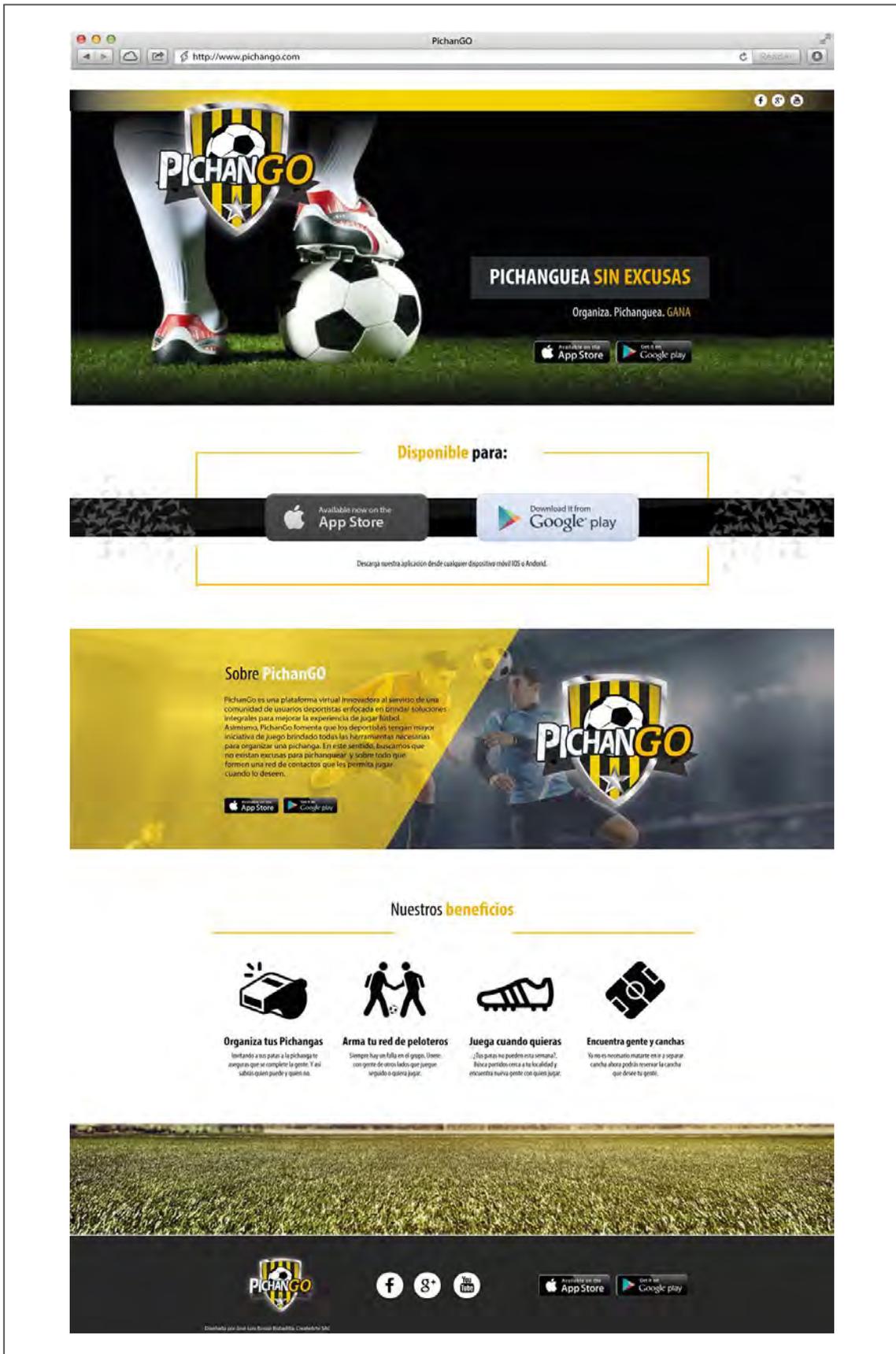


f. *Página web complementaria*

La idea de negocio busca implementar un *landing page*⁴³ con el objetivo de brindar información sobre quiénes somos, dónde encontrar y cómo descargar la aplicación, descripción de las funcionalidades agrupadas en servicios *freemium* y *premium*, los términos de uso, el correo y número de contacto. El diseño de la página web complementario se muestra figura 46.

⁴³ Se refiere a una web de destino que sirve solamente como recurso para ofrecer productos y servicios y atraer a clientes potenciales.

Figura 46: Diseño de la página web complementaria



g. *Redes sociales*

PichanGO busca ser una plataforma virtual dedicada exclusivamente para personas que practican fútbol y, en ese escenario, utilizará estratégicamente dos redes sociales: Facebook y Twitter. En el caso de Facebook, se buscará generar un sentido de comunidad relacionado a la pasión por el fútbol y, en el caso de Twitter, tendrá principalmente un carácter informativo y de actualización de novedades.

2.4.4. Promoción

Para Kotler y Keller (2012), la promoción consiste en las actividades que buscan transmitir los beneficios de un producto o servicio y, en consecuencia, persuadir la acción de compra. La estrategia de promoción de PichanGO se presentará en 4 etapas: campaña de intriga, lanzamiento de la marca, posicionamiento y fidelización. Estas tendrán un periodo de inicio y fin en función a las estrategias de marketing diseñadas.

La campaña de intriga tendrá como fin generar expectativa previa al lanzamiento de la aplicación móvil, comunicando por medio de redes sociales el impacto que tendrá PichanGO en la práctica del fútbol amateur. Se buscará transmitir como mensaje principal que existe un medio que busca mejorar la experiencia de practicar fútbol y tiene la mejor solución a todos los problemas. Esta campaña tendrá como duración 2 meses y se compone de las siguientes actividades que se visualizan en la tabla 29.

Tabla 29: Campaña de intriga

Tipo de estrategia	Duración	Objetivo	Descripción
Redes sociales	2 meses	<ul style="list-style-type: none">• Generar expectativa sobre la marca.• Aumentar el número de ‘me gusta’ y visitas en Facebook.	Difundir información audiovisual en Facebook y Twitter donde se presenten las limitaciones actuales de los deportistas amateur y, a la vez, anunciar que la solución llegará próximamente. En el caso de Twitter, utilizar <i>hashtags</i> para crear tendencias.
Publicidad gráfica	1 mes	<ul style="list-style-type: none">• Generar mayor expectativa sobre la marca.	Utilizar <i>banners</i> y entregar folletos que difundan que habrá una nueva forma para organizar y reservar canchas de fútbol. El reparto se realizará en 12 espacios deportivos (socios estratégicos) y en lugares de alta afluencia.

Tipo de estrategia	Duración	Objetivo	Descripción
Activaciones	60 días	<ul style="list-style-type: none"> • Conseguir una masa crítica previa al lanzamiento. 	Comunicar mediante módulos informativos que habrá una nueva forma para organizar y reservar canchas de fútbol. Estos módulos se ubicarán en 12 espacios deportivos (socios estratégicos) y en lugares de alta afluencia. Se busca recolectar información de personas interesadas para que en la siguiente campaña se les invite de forma personalizada a descargar la aplicación móvil.

La campaña de lanzamiento de PichanGO permitirá anunciar que la solución para los futbolistas aficionados ya se encuentra disponible y es momento de empezar a vivir al máximo la experiencia con ‘menos trámites y más fútbol’. Cabe resaltar que dicha campaña durará 2 meses dentro de los cuales habrá ciertas funciones *premium* que se habilitarán para todos los usuarios que se descarguen la aplicación, pero se podrán usar solo 3 veces. Esta estrategia buscará que las personas puedan percibir los beneficios de adquirir una membresía. Los aspectos de la campaña se visualizan en la tabla 30.

Tabla 30: Campaña de lanzamiento ‘Menos trámite, más fútbol’

Tipo de estrategia	Duración	Objetivo	Descripción
Redes sociales	60 días	<ul style="list-style-type: none"> • Dar a conocer la marca. 	Difundir contenido audiovisual a través de publicidad vía Facebook y Twitter
Página web	Permanente	<ul style="list-style-type: none"> • Dar a conocer la marca. 	Lanzamiento de la página web de carácter informativo donde el usuario pueda visualizar quiénes somos, cómo descargar y usar la aplicación, las funcionalidades del servicio <i>freemium</i> y <i>premium</i> y los términos de uso.
Servicio <i>premium</i> gratuito	2 meses (uso limitado)	<ul style="list-style-type: none"> • Dinamizar el número de descargas 	Habilitar la función ‘buscar evento deportivo’ y ‘organizar evento deportivo’ con los beneficios del servicio <i>premium</i> de manera gratuita para todos los usuarios que se descarguen la aplicación en los dos primeros meses de lanzamiento. Los usuarios podrán utilizar ambas funciones sólo tres veces y se considerará utilizada solo si se concreta la ‘pichanga’.
Activaciones	60 días	<ul style="list-style-type: none"> • Dar a conocer la marca. • Dinamizar el número de descargas. 	Asistir a espacios deportivos y lugares de alta afluencia para realizar juegos deportivos: hacer ‘dominadas’, trucos con el balón y patear penales. A los ganadores se les dará <i>merchandising</i> (polos, gorras, ‘tomatodo’ y maletines con el logo de la marca).

La campaña de posicionamiento busca comunicar la personalidad de la marca PichanGO, ubicando a esta plataforma como el mejor canal que tienen los aficionados del fútbol para encontrar compañeros de juegos y equipos y, de esta manera, demostrar y mejorar su nivel

de juego. Esta campaña tiene como duración 5 meses. Los detalles se podrán visualizar en la tabla 31.

Tabla 31: Campaña de posicionamiento ‘Desafía tu juego’

Tipo de estrategia	Duración	Objetivo	Descripción
Redes sociales	5 meses	<ul style="list-style-type: none"> Fomentar la competencia deportiva. 	En Facebook y Twitter se publicará contenido audiovisual relacionado a buscar deportistas, formar y retar equipos de fútbol.
Organización de eventos deportivos	5 meses	<ul style="list-style-type: none"> Fomentar la competencia deportiva. Aumentar la tasa de conversión. 	Se organizarán 5 campeonatos de inscripción libre por un premio monetario y simbólico. ⁴⁴
Marketing de contenido	5 meses	<ul style="list-style-type: none"> Fomentar la competencia deportiva. Aumentar la tasa de conversión. 	Publicar en las redes sociales información de equipos que se encuentran en la búsqueda de rivales. Publicar en las redes sociales fotos, videos y entrevistas a los jugadores que participarán en el campeonato.

Por último, la campaña de fidelización busca fomentar la interacción entre los usuarios y desarrollar un sentido de pertenencia por PichanGO. Asimismo, la campaña enfoca sus actividades en remarcar que PichanGO brinda la posibilidad de ser parte de una comunidad de deportistas que busca crecer constantemente. Esta campaña tiene una duración de 5 meses y en la siguiente tabla 32 se presentará los tipos de estrategias a utilizar.

Tabla 32: Campaña de fidelización ‘El balón es tu amigo, PichanGO también’

Tipo de estrategia	Duración	Objetivo	Descripción
Concursos	5 meses	<ul style="list-style-type: none"> Fidelizar a los usuarios. Aumentar la tasa de conversión. 	Sortear 4 entradas para partidos de la selección peruana como local y 2 como visitante y 10 camisetas de los mejores equipos del mundo. Concurso orientado a los usuarios que organicen y jueguen la mayor cantidad de partidos por medio de PichanGO.
Página web	Permanente	<ul style="list-style-type: none"> Fidelizar a los usuarios. Generar sentido de comunidad 	Habilitar una opción para que los usuarios puedan compartir sugerencias. Anunciar la incorporación de nuevos espacios deportivos, funcionalidades y novedades.
Marketing de contenidos	Permanente	<ul style="list-style-type: none"> Fidelizar a los usuarios. Aumentar el número de descargas 	Hacer un <i>ranking</i> de la semana con los mejores equipos, jugadores, goles, jugadas y fotos compartidas por los usuarios. Se habilitará un ‘chat’ de consulta para obtener una retroalimentación del servicio ofrecido.

⁴⁴ Esto no implicará ningún ingreso ni gasto.

En este sentido, mediante las tarifas y costos de publicidad a precio de mercado, se establece un presupuesto de marketing para las actividades anteriormente detalladas. Estas fueron consultadas a profesionales en el rubro del diseño, marketing y publicidad que permitió identificar el gasto pre operativo y operativo que involucra la promoción de la aplicación móvil (ver Anexo N).



CAPÍTULO 6: VIABILIDAD DEL PROYECTO

Para efectos del proyecto profesional, en el presente capítulo se detallarán aspectos relacionados a recursos humanos y financieros con el objetivo de identificar y analizar el capital humano y la viabilidad financiera respectivamente.

1. Estructura organizacional

1.1. Tipo de organización

PichanGO se constituye bajo la modalidad de una Sociedad Anónima Cerrada acorde a la Ley N° 26887–Ley de Sociedades. En ese sentido, es importante considerar lo siguiente:

- Ante cualquier obligación del negocio, los socios que lo constituyen no responderán con sus patrimonios personales.
- La responsabilidad de los socios se encuentra limitada por el monto de su aporte.
- La Sociedad Anónima Cerrada la constituyen 3 socios.

Asimismo, se ha determinado que la razón social será “PichanGO S.A.C.” y el nombre comercial será “PichanGO”.

1.2. Organigrama

Sobre la estructura organizacional del proyecto profesional, se ha diseñado un organigrama que contribuya a desarrollar la propuesta de valor de PichanGO mediante una distribución óptima del trabajo y del capital humano. Asimismo, otro factor adicional que contribuyó al esquema final del organigrama son los resultados obtenidos de los estudios cualitativos, cuantitativos y del análisis del entorno.

Figura 47: Organigrama de PichanGO



La estructura se presenta como funcional debido a que las áreas están agrupadas por especialidad. El *Chief Executed Officer* (CEO) es el líder de la organización y cumple el rol de enlace entre las áreas para asegurar que el desarrollo de las funciones esté alineado a los objetivos generales de la organización. Además, será el encargado de ver el aspecto contable y financiero de la organización. De manera secuencial, debajo del CEO están dos colaboradores importantes: el Coordinador de Marketing y el *Key Account Supervisor*.

En relación al Coordinador de Marketing, su función responde a la necesidad de posicionar la marca y fidelizar a los usuarios. En ese sentido, este es el encargado de diseñar, organizar y monitorear las 4 campañas de marketing: intriga, lanzamiento, posicionamiento y fidelización. Asimismo, el Coordinador de Marketing tendrá a su cargo un *Community Manager* y un Asistente de Marketing. El primero será el responsable de manejar las redes sociales y los canales informativos de PichanGO; teniendo como finalidad interactuar y desarrollar la comunidad de personas *online* interesadas en jugar fútbol a través de la plataforma virtual. Por otro lado, el Asistente de Marketing brindará soporte a las actividades del área.

El *Key Account Supervisor* será el encargado de la relación comercial con los socios estratégicos (espacios deportivos). Por ello, se encargará de elaborar estrategias que ofrezcan valor y entablar negociaciones con la finalidad de incrementar la cartera de espacios deportivos.

Respecto al organigrama planteado, se ha considerado tercerizar el soporte y mantenimiento de sistemas. Cabe mencionar que el mantenimiento de la aplicación móvil se dará progresivamente en función al incremento del número de usuarios y desarrollo de actualizaciones internas.

1.3. Perfil de los colaboradores

Finalmente, un factor importante del capital humano será el perfil de los colaboradores, el cual debe tener características específicas con la finalidad de realizar las funciones requeridas. En este caso, solo se elaborará el perfil del Coordinador de Marketing y el *Community Manager* debido a la naturaleza virtual del negocio.

Tabla 33: Perfil de colaboradores

Coordinador de Marketing	Community Manager
<ul style="list-style-type: none"> • Proactivo 	<ul style="list-style-type: none"> • Creatividad
<ul style="list-style-type: none"> • Asertividad 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de síntesis
<ul style="list-style-type: none"> • Temple 	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de tecnologías digitales
<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de nuevas tecnologías 	<ul style="list-style-type: none"> • Interés por el fútbol

Coordinador de Marketing	Community Manager
<ul style="list-style-type: none"> • Visión global 	<ul style="list-style-type: none"> • Buena ortografía y redacción
<ul style="list-style-type: none"> • Autonomía de opinión 	<ul style="list-style-type: none"> • Empatía
<ul style="list-style-type: none"> • Pasión por el fútbol 	<ul style="list-style-type: none"> • Idioma: nivel avanzado de inglés

2. Análisis financiero

El presente capítulo desarrolla el plan financiero de PichanGO con el objetivo de demostrar la viabilidad del negocio. A continuación, se presentarán los principales supuestos a utilizar, la estructura de inversión y financiamiento y la proyección de los ingresos y gastos. A partir de lo mencionado, se elaborarán los estados financieros correspondientes y se presentarán indicadores financieros.

2.1. Supuestos para la proyección financiera

2.1.1. Supuestos generales

- El periodo de evaluación es de 5 años.
- No se considera la inflación.
- Los montos se consideran en Nuevos Soles y no incluyen el IGV.
- El Impuesto a la Renta se considera lineal.

2.1.2. Supuestos de ingresos

- Se ha considerado un mercado disponible de 63,505 personas que practican fútbol.
- El crecimiento de los ingresos está en función a la tasa de crecimiento de los hombres que habitan en Lima Metropolitana (ver Anexo O).
- La participación de mercado es creciente (ver Anexo P).

2.1.3. Supuestos de ingresos por comisión de reserva

- Para el primer año se incorporarán a la plataforma virtual 12 espacios deportivos.
- Cada espacio deportivo tiene 3 canchas y un horario de atención de lunes a domingo de 10 a.m. a 11 p.m.
- Se necesita un promedio de 13 personas para jugar un partido 6 vs 6 o 7 vs 7 y cada partido tiene una duración de una hora.

2.1.4. Supuestos de ingresos por usuarios *freemium* y *premium*

- La tasa de conversión de usuarios *freemium* será lineal.
- Los usuarios *premium* realizarán un pago mensual fijo.
- La tasa de *churn* de los usuarios *premium* será lineal.

2.1.5. Supuestos de costos y gastos

- Se considera la comisión por utilizar la librería de pagos.
- Se consideran los gastos asociados a las 4 etapas de la campaña de marketing.

2.1.6. Supuestos tributarios y laborales

- El Decreto Legislativo N° 667 excluye de la repartición de utilidades a toda empresa que presente en su planilla una cantidad máxima de veinte (20) empleados.

2.2. Inversiones

Para la implementación de PichanGO se necesita invertir S/. 57,013 soles que se distribuyen en inversión intangible, inversión en activo fijo e inversión pre operativo, las cuales se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 34: Inversión total

Inversión	Monto	Porcentaje
Inversión intangible	S/. 16,195	28%
Inversión activo fijo	S/. 16,314	29%
Inversión pre operativa	S/. 13,135	23%
Inversión CTO	S/. 11,370	20%
Total	S/. 57,013	100%

La inversión intangible está compuesta por el desarrollo y diseño de la aplicación móvil y página web mientras que la inversión en activo fijo se encuentra distribuida por los equipos de cómputo y otros que se necesitarán para iniciar las operaciones (ver Anexo Q). Por su parte, la inversión pre operativa consta de la afiliación a la librería de pagos, campaña de marketing y constitución de la empresa (ver Anexo R). Por último, la inversión en capital de trabajado está compuesta por 3 días de cuentas por cobrar donde el 100% de las ventas son al crédito (ver Anexo S).

2.3. Financiamiento

Con el objetivo de obtener el monto total de la inversión inicial, se ha diseñado una estructura de financiamiento con un 100% de aporte de capital y sin emisión de deuda. La elección de dicha estructura se debe a que el monto de inversión es moderado, lo que implica no solicitar crédito de una entidad financiera por el mayor riesgo que implica. En ese sentido, el aporte de capital será de forma equitativa entre los 3 socios. A continuación, se presenta el monto aportado y la participación.

Tabla 35: Estructura de financiamiento

Socios	Monto	Participación
Socio 1	S/. 19,004	33.3%
Socio 2	S/. 19,004	33.3%
Socio 3	S/. 19,004	33.3%
Total	S/. 57,013	100%

2.4. Proyección de ingresos

La proyección de los ingresos se calculó en base a 2 aspectos: investigación de mercado cuantitativa y la proyección del mercado meta. Los ingresos totales se encuentran divididos en ingresos por comisión de reserva de espacios deportivos y el pago mensual de los usuarios *premium*.

2.4.1. Ingresos por comisión de reserva

Cuando un usuario reserve un espacio deportivo a través de la aplicación móvil, se le cobrará el monto total de alquiler más una comisión. Por ello, los ingresos por comisión están en función a dos variables: número de reservas y precio de comisión. Para obtener el número de reservas, se debe identificar el número de partidos jugados por el mercado meta. Por ello, se utilizó información de la investigación cuantitativa que se presenta en la siguiente tabla.

Tabla 36: Número de partidos jugados

Pregunta encuesta	Encuestados	%	Clientes	Nº veces al mes	Nº veces al año	Nº Persona que juegan al año
7 a más veces al mes	19	5%	1,542	7	84	129,543
5 a 6 veces al mes	63	16%	5,114	5	60	306,813
3 a 4 veces al mes	135	34%	10,958	3	36	394,473
1 a 2 veces al mes	171	43%	13,880	1	12	166,555
No juego en espacios deportivos alquilados	12	3%	974	-	-	-
Total	400	100%	32,467	16	192	997,384
Número de partidos						76,722

En función al número de personas que juegan fútbol para el primer año, aplicando una tasa de crecimiento de la población y asumiendo el número de personas necesarias para jugar un partido, se proyectará el número de partidos jugados. Adicionalmente, se considerará una participación de mercado creciente y un precio que se identificó en la investigación de mercado (ver Anexo T).

2.4.2. Ingresos por usuarios premium

Los usuarios que pagarán por obtener mayores funcionalidades serán los *premium*. En este caso, los ingresos por usuarios *premium* están en base a 3 variables: tasa de desinstalación de usuarios *premium*, tasa de conversión de usuarios *freemium* y el pago mensual.

Para la proyección de los usuarios *freemium* y *premium*, se aplicará una tasa de crecimiento de la población, para luego aplicar una participación de mercado creciente. En ese sentido, a los usuarios *premium* se les aplicará una *churn* (tasa de desinstalación) de 10% y a los usuarios *freemium* una tasa de conversión de 21%⁴⁵. De esta manera, se obtendrá el número de usuarios *premium* finales quienes realizarán un pago mensual definido en la investigación cuantitativa (ver Anexo U).

2.5. Estructura de gastos

Los gastos asociados a PichanGO se dividen en gastos operativos, gastos de ventas, gastos de personal, gastos de marketing y gastos de alquiler. A continuación, se muestra la distribución de gastos para el primer año de operación:

Tabla 37: Estructura de gastos

Descripción	Monto	Porcentaje	Referencia
Gatos operativos	S/. 13,145	3.6%	Ver Anexo V
Gastos de ventas	S/. 115,331	31.8%	Ver Anexo W
Gastos personal	S/. 189,600	52.3%	Ver Anexo X
Gastos marketing	S/. 13,139	3.6%	Ver Anexo Y
Alquiler local	S/. 24,000	6.6%	Ver Anexo V
Depreciación y Amortización	S/. 7,317	2.0%	Ver Anexo Z
Total	S/. 362,533	100%	

En este caso, se evidencia que los gastos de personal y de ventas representan el 84.1% del total debido a que se contratarán 5 colaboradores y la librería de pagos. Se debe considerar que la última tiene una tarifa fija por transacción y variable en función a los ingresos generados.

⁴⁵ Ambos indicadores se utilizan en un modelo de negocio de aplicaciones móviles, los cuales se definieron en el capítulo V.

2.6. Estado de Ganancias y Pérdidas

Después de estimar los ingresos totales e identificar los gastos asociados, se proyectó el Estado de Ganancias y Pérdidas en un horizonte de 5 años. Se muestra una tendencia creciente de los ingresos por comisión de reserva de canchas y el dinamismo de los usuarios *premium* finales. Por ello, en el año 1 se muestra una utilidad neta de S/. 27,118 soles (ver Anexo AA).

2.7. Flujo de Caja

Para determinar el valor presente neto (VPN) y la tasa interna de retorno (TIR), se realizó la proyección del flujo de caja de PichanGO (ver Anexo AB). Se evidencia desde el primer año un flujo de caja positivo, lo que permitirá cubrir contingencias debido a la liquidez.

Respecto al análisis de rentabilidad, se consideró una tasa de descuento de 25% que evidencia un escenario conversador. A partir de este, se obtuvo los siguientes resultados:

Tabla 38: Indicadores de rentabilidad

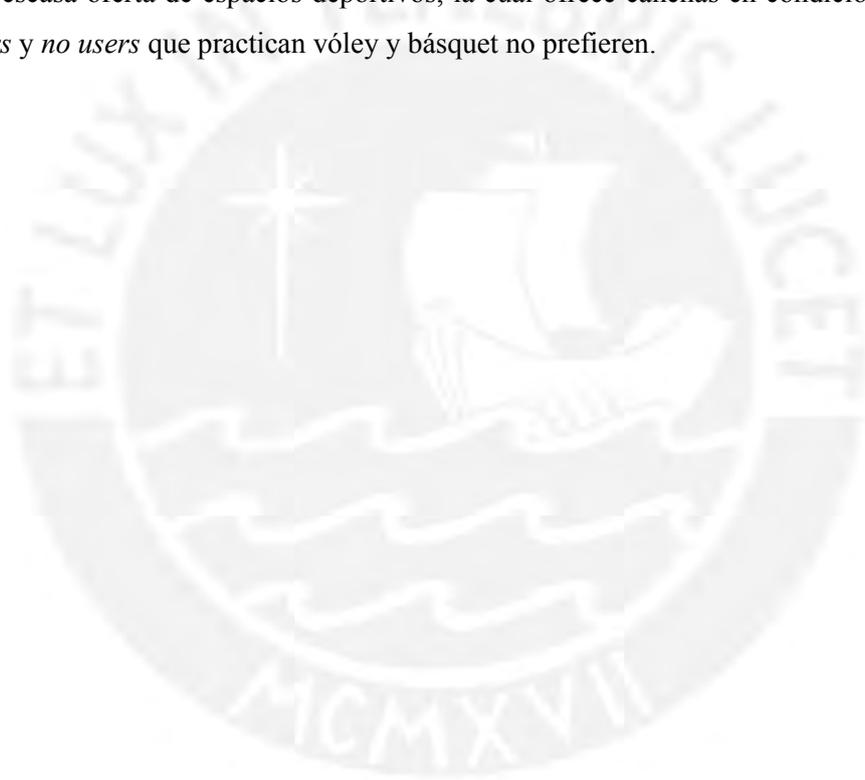
TIR	48.6%
VPN	S/. 35,800

CONCLUSIONES

- Los resultados de la etapa cualitativa y cuantitativa que se resumen en la conclusión de la investigación de mercado, demuestran un escenario atractivo para el desarrollo de PichanGO debido a la aceptación de utilizar una aplicación móvil para organizar partidos de fútbol, reservar espacios deportivos y encontrar compañeros de juego y equipos contra quienes jugar.
- La investigación de mercado y el análisis del entorno muestran un escenario favorable debido al crecimiento de la demanda de personas que practican fútbol amateur, la tendencia creciente del mercado de *smartphone* y el auge del mercado de aplicaciones móviles en el país.
- En un escenario conservador, PichanGO es un negocio rentable, viable y atractivo debido a que muestra una tasa interna de retorno de 48,6% y un valor presente neto de S/. 35, 800 soles.
- Los proactivos entre 18 y 34 años que practican fútbol y residen en la zona 6 y 7 de Lima Metropolitana y Callao tienen dificultades y limitaciones para organizar y jugar un partido de fútbol, las cuales consisten en no encontrar compañeros de juego y equipos contra quienes jugar, falta de información de espacios deportivos, complejidad para reservar un espacio deportivo y la dependencia en el organizador del partido. Estas tienen como consecuencia una alta inversión de tiempo para organizar y jugar un partido de fútbol.
- Los *users* que practican fútbol prefieren conocer nuevas personas y equipos contra quienes jugar con la finalidad de ser más competitivos. En cambio, los no *users* que practican fútbol prefieren divertirse con sus amigos. Para ambos perfiles, el fútbol es sinónimo de pasión y cuando juegan un partido buscan sentir una experiencia lo más cercana a un partido profesional.
- La investigación cuantitativa reflejó que el público objetivo valora la propuesta de valor ofrecida por PichanGO debido a que el 58.63% utilizaría la aplicación móvil para organizar partidos de fútbol. En ese sentido, se evidencia una disposición de pago del público objetivo por reservar un espacio deportivo a través de la aplicación móvil y una disposición de pago mensual por utilizar servicios *premium*.
- El presente proyecto profesional necesitó una profunda investigación de mercado debido a la falta de información secundaria respecto al deporte amateur en Lima Metropolitana

y Callao. Por ello, se recurrió a fuentes primarias y, de esta manera, se buscó diseñar una propuesta de valor innovadora para los usuarios y socios estratégicos.

- Los espacios deportivos de fútbol ubicados en la zona 6 y 7 de Lima Metropolitana y Callao tienen un proceso de reserva tradicional que no satisface las necesidades de su público objetivo. En ese sentido, PichanGO se presenta como una ventana de oportunidad para que puedan gestionar eficientemente sus reservas, posicionar su marca e incrementar sus ingresos.
- En el caso de espacios deportivos de fútbol ubicados en la zona 6 y 7 de Lima Metropolitana, se evidencia una gran oferta y, además, preferencia por alquilar canchas de *grass* sintético. En cambio, en el caso de deportes como vóley y básquet, se evidencia una escasa oferta de espacios deportivos, la cual ofrece canchas en condiciones que los *users* y *no users* que practican vóley y básquet no prefieren.



RECOMENDACIONES

- Se recomienda el desarrollo e implementación de PichanGO al ser un negocio rentable, viable y atractivo, con una propuesta de valor innovadora y única en el mercado.
- Desarrollar e implementar un espacio virtual interactivo y ‘amigable’ orientado a satisfacer necesidades debido a que es una oportunidad que se valida con el entorno tecnológico.
- Realizar investigaciones y estudios de mercado enfocados a la práctica del deporte a nivel amateur por parte de las instituciones más representativas del deporte en el Perú debido a falta de información y oportunidades de mejora por implementar.
- PichanGO debería renovar constantemente su contenido, innovar en las funciones que ofrece y diseñar estrategias que permitan captar y fidelizar a los usuarios y espacios deportivos con la finalidad de posicionarse en la mente de los consumidores y obtener una mayor participación de mercado.
- Respecto al valor y la calidad del servicio que ofrece PichanGO y la aceptación del público objetivo, se recomienda el incremento de la comisión por reservar espacios deportivos y el pago mensual por un servicio *premium*.
- Con la finalidad de identificar y analizar un mejor panorama de PichanGO, se recomienda diseñar un plan de operaciones y recursos humanos y, en el plan financiero, realizar un análisis de sensibilidad.
- Para los primeros meses, se recomienda diseñar e implementar una estrategia orientada a fomentar la confianza del usuario para realizar transacciones virtuales.
- Aumentar el número de socios estratégicos (espacios deportivos) que figuren en la aplicación móvil con la finalidad de aumentar la diversidad y brindar mayor valor a los usuarios.
- Se recomienda introducir otros deportes, ya sean colectivo o individuales, debido a que el deporte genera sociabilización y sentido de comunidad.
- Según lo recogido en las entrevistas a otros negocios de aplicaciones móviles, la estrategia de cobro debería ser personalizada según cliente y hacerle seguimiento.
- Con la finalidad de generar ingresos adicionales, se recomienda gestionar la marca de los espacios deportivos aliados y crear alianzas estratégicas con empresas interesadas en llegar a sus consumidores mediante los espacios deportivos.

REFERENCIAS

- Ansoff, I. (1957). Strategies for Diversification. *Harvard Business Review*, 35(5), 113-124.
- Apaza, M. (2004). *Balance Scorecard: gerencia estratégica y del valor*. Lima: Instituto de investigación El Pacífico.
- Arellano Marketing. (2015). *Comportamiento Digital del Consumidor Peruano*. Lima.
- Arellano, R. (2010). *Al medio hay sitio : el crecimiento social según los Estilos de Vida*. Lima, Perú: Planeta.
- Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados [APEIM]. (2015). *Niveles socioeconómicos 2015*. Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados, Lima. Retrieved marzo 8, 2015, from <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2014.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2015). *Summary Inflation Report*. Retrieved enero 8, 2016, from Portal del BCRP: <http://www.bcrp.gob.pe/eng-docs/Monetary-Policy/Inflation-Report/2015/inflation-report-september-2015-summary.pdf>
- Bernal Torres, C. A. (2010). *Metodología de la investigación: administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. . Bogotá: Prentice-Hal l/ Pearson Educación.
- Bolsa de Trabajo PUCP. (2015). *Millenials en el Perú: una generación con grandes oportunidades laborales*. Retrieved noviembre 10, 2015, from Bolsa de Trabajo PUCP: <https://btpucp.pucp.edu.pe/archivo-reportajes/millennials-en-el-peru-una-generacion-con-grandes-oportunidades-laborales/>
- Campos, A. (2008). *Métodos mixtos de investigación*. Bogotá: Magisterio.
- Cantoni, N. (2009). *Técnicas de muestreo y determinación del tamaño de la muestra en investigación cuantitativa*. Retrieved noviembre 6, 2015, from Revista Argentina de Humanidades y Ciencias Sociales: http://www.sai.com.ar/metodologia/rahycs/rahycs_v7_n2_06.htm
- Casis, L., & Zumalabe, J. (2008). *Fisiología y Psicología de la Actividad Física y el Deporte*. Barcelona: Elsevier.
- Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2014). *Marketing Digital*. México: Pearson.
- Chan, K., & Mauborgne, R. (2005). *La estrategia del océano azul*. Bogotá: Grupo Editorial Norma. Retrieved from

https://cincomaterias.files.wordpress.com/2013/02/libro_la_estrategia_del_oceano_azul.pdf

- Charles, K. (2013). *Comprender las Redes Sociales: Teoría, Conceptos y Hallazgos*.
- Comercio, E. (2014). *Tres de cada cinco peruanos tienen sobrepeso u obesidad*. Retrieved enero 15, 2016, from Diario El Comercio: <http://elcomercio.pe/lima/ciudad/tres-cada-cinco-peruanos-tienen-sobrepeso-obesidad-noticia-1731163>
- ComScore. (2014). *Futuro Digital Perú 2014*. Retrieved diciembre 15, 2015, from ComScore: <https://www.comscore.com/lat/Insights/Presentations-and-Whitepapers/2014/2014-Peru-Digital-Future-in-Focus>
- Crecimiento de comercio móvil triplicará al de e-commerce a nivel mundial (24 de febrero de 2015). *Gestión*. Retrieved from: <http://gestion.pe/tecnologia/crecimiento-comercio-movil-triplicara-al-commerce-nivel-mundial-2124395>
- David, F. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. México D.F.: Pearson.
- Dumazedier, J. (1973). *Ocio y sociedad de clases*. Barcelona: Fontanella.
- El Comercio. (2015). *Comercio electrónico todavía es desconocido, pero crece rápido*. Retrieved febrero 8, 2016, from Diario El Comercio: http://elcomercio.pe/economia/negocios/comercio-electronico-todavia-desconocido-crece-rapido-noticia-1849874?ref=flujo_tags_233477&ft=nota_6&e=titulo
- El Comercio. (2016). *Esta compañía podría ser el próximo operador móvil en Perú*. Retrieved febrero 1, 2016, from Diario El Comercio: <http://elcomercio.pe/economia/negocios/nuevo-operador-movil-busca-ingresar-al-mercado-peruano-noticia-1880317>
- El Peruano. (2014). *Nueva clase media consolida crecimiento de la economía*. Retrieved diciembre 13, 2015, from Portal El Peruano: www.elperuano.com.pe/edicion/noticia.aspx?key=gWIs3RTFO50=
- eMarketer. (2014). *En Perú más de 7 millones usarán smartphones al finalizar el 2015*. Retrieved enero 6, 2016, from eMarketer: <http://marketingmobileperu.com/estadisticas-y-proyecciones-2013-en-el-uso-de-smarthpones-en-peru/>
- Empleo formal aumento 1% en agosto por mayor demanda de actividades económicas (27 de octubre de 2015). *Gestión*. Retrieved from: <http://gestion.pe/economia/empleo-formal-aumento-1-agosto-mayor-demanda-tres-actividades-economicas-2146610>

- González, A. (s/f). *Perspectivas y tendencias del ocio y la recreación en el siglo XXI*. Las Palmas. Retrieved Octubre 17, 2015, from <http://www.ipef.edu.ar>
- Grupo de Opinión Pública de la Universidad de Lima. (2008). *V Encuesta Anual sobre la Situación del Deporte en el Perú*. Lima.
- Hax, A., & Wilde, D. (2003). *El Proyecto Delta*. Retrieved from <https://books.google.com.pe/books?id=q-scg7hzkAsC&printsec=frontcover&dq=modelo+delta+hax&hl=es&sa=X&ei=T2c-VcaJLo7bsAT7-YDgBQ&ved=0CBsQ6AEwAA#v=onepage&q=modelo%20delta%20hax&f=false>
- Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2010). *Encuesta Nacional del Uso del Tiempo*.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2015). *Perú: Población total al 30 de junio por grupo quinquenales de edad, según departamento, provincia y distrito*. Retrieved enero 10, 2016, from Portal del INEI: https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/cuadro001_1.xls
- Instituto Peruano del Deporte [IPD]. (2011). *Plan Nacional del Deporte 2011-2030*. Retrieved from Portal del Congreso de la República: [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/2E2BE046CEB73F0005257E7D00500AF2/\\$FILE/plan-nacional-deporte-2011-2030.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/2E2BE046CEB73F0005257E7D00500AF2/$FILE/plan-nacional-deporte-2011-2030.pdf)
- Instituto Peruano del Deporte [IPD]. (2015). *Estadísticas deportivas del Instituto Peruano del Deporte*. Lima.
- Ipsos Apoyo. (2012). *Perú: Panomarama económico y perspectivas [PPT]*. Retrieved from Ipsos Apoyo: [https://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=6&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwiS9ZHDuNTJAhVGQCYKHb6CsgQFggq\(MAU&url=http%3A%2F%2Fwww.bvl.com.pe%2Fmila%2FHugoSantamaria.ppt&usg=AFQjCNFGK WGB0bhPBzxjFuxC43_hyxV8A](https://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=6&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwiS9ZHDuNTJAhVGQCYKHb6CsgQFggq(MAU&url=http%3A%2F%2Fwww.bvl.com.pe%2Fmila%2FHugoSantamaria.ppt&usg=AFQjCNFGK WGB0bhPBzxjFuxC43_hyxV8A)
- Ipsos Apoyo. (2015). *Aplicaciones móviles: Perú urbano 2015*. Retrieved enero 2016, 15, from Ipsos Apoyo: http://www.ipsos.pe/sites/default/files/marketing_data/Apps.pdf

- Ipsos Apoyo. (2015). *Mundo Digital: uso de dispositivos tecnológicos*. Retrieved enero 10, 2016, from Ipsos Apoyo:
http://www.ipsos.pe/sites/default/files/marketing_data/Mundo%20Digital%202015.pdf
- Ipsos Apoyo. (2015). *Perfil del smartphonero 2015*. Retrieved from Ipsos Apoyo:
http://www.ipsos.pe/tienda_estudios
- Ipsos Perú. (2015). *Perfil del Adulto Joven: generación millenials*. Retrieved diciembre 8, 2015, from Portal de Ipsos Perú:
http://www.ipsos.pe/sites/default/files/marketing_data/Adulto%20Joven%20%286%29.pdf
- Kadusin, C. (2013). *Comprender las redes sociales: teorías, conceptos y hallazgos*. Madrid: CIS.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing* (Vol. 11). México: Pearson.
- Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing*. México: Pearson.
- Lima Cómo Vamos. (2014). *Evaluando la Gestión en Lima: Quinto Informe de Resultados sobre Calidad de Vida*. Lima: Asociación Unacem.
- Lima Cómo Vamos. (2015). *Quinto Informe Evaluando la Gestión en Lima*. Retrieved diciembre 27, 2015, from Lima Cómo Vamos:
<http://www.limacomovamos.org/trabajo/descarga-quinto-informe-evaluando-la-gestion-en-lima/>
- Macionis, J., & Plummer, K. (2007). *Sociología*. Madrid: Prentice Hall.
- Maslow, A. (1991). *Motivación y Personalidad*. Madrid: Diaz de Santos.
- Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2014). *Marco Macroeconómico Multianual 2015-2017*. Retrieved enero 3, 2016, from Portal del MEF:
https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2015_2017.pdf
- Moreno, M. (2014). *El gran libro del community manager. Técnicas y herramientas para sacarle partido a las redes sociales y triunfar en social media*. Barcelona: Gestión.
- Narváez, E. (2013). *Linkedin*. Retrieved Setiembre 20, 2015, from
<https://www.linkedin.com/grp/post/4406334-204752223>
- Ogalla, F. (2005). *Sistema de gestión: una guía práctica. ¿Cómo pasar de una certificación de la calidad a un enfoque integral de gestión?* Madrid: Diaz de Santos.

- Organización Mundial de la Salud. [OMS]. (s/f). Retrieved Octubre 23, 2015, from OMS:
<http://www.who.int/dietphysicalactivity/pa/es/>
- OSIPTEL. (2015). *Por tercer mes consecutivo, más de 60 mil usuarios cambiaron de operadora móvil*. Retrieved enero 10, 2016, from Portal OSIPTEL:
<https://www.osiptel.gob.pe/noticia/por-tercer-mes-consecutivo-mas-60mil-portabilidad>
- Osterwalder, A., & Yves, P. (2011). *Generación de modelos de negocio: un manual para visionarios revolucionarios y retadores*. Barcelona: Deusto.
- Peru 21. (2015). *ASBANC: Comercio electrónico creció 89% en tres años en el Perú*. Retrieved enero 6, 2016, from Diario Peru21: <http://peru21.pe/economia/asbanc-comercio-electronico-peru-crecio-89-3-anos-2215002>
- Puro Marketing. (2013). *Puro Marketing*. Retrieved from Puro Marketing:
<http://www.puromarketing.com>
- ¿Qué es la ley de protección de datos personales? (22 de febrero del 2013). *Gestión*. Retrieved from <http://gestion.pe/empleo-management/mayoria-empresas-utiliza-datos-personales-manera-indiscriminada-2059784>
- ¿Quieres lanzar un App móvil en el mercado peruano? Conoce los factores de éxito (24 de febrero de 2015). *Gestión*. Retrieved from: <http://gestion.pe/tecnologia/quieres-lanzar-app-movil-mercado-peruano-conoce-factores-exito-2124288>
- República, C. d. (2011). *Plan Nacional del Deporte 2011-2030*. Retrieved from [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/2E2BE046CEB73F0005257E7D00500AF2/\\$FILE/plan-nacional-deporte-2011-2030.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/2E2BE046CEB73F0005257E7D00500AF2/$FILE/plan-nacional-deporte-2011-2030.pdf)
- Rodríguez, A. (2003). Retrieved from <http://www.redalyc.org/pdf/410/41040203.pdf>
- Rodríguez, A., García, J., & Peña, M. (2005). *La metodología científica en economía de la empresa en la actualidad*.
- Ruiz, X. (2012). *Direccionamiento Institucional. Guía Análisis PEST*. Retrieved from http://www.bogota.unal.edu.co/objects/docs/Direccion/planeacion/Guia_Analisis_PEST.pdf
- Sainz de Vicuña, J. (2012). *El Plan de Marketing en la Práctica*. Madrid: ESIC.
- Semana Económica. (2015). *Postores a proyectos de banda ancha en cuatro regiones presentaron propuestas técnicas*. Retrieved enero 4, 2016, from Semana Económica:
<http://semanaeconomica.com/article/sectores-y-empresas/conectividad/175669->

proinversion-postores-a-proyectos-de-banda-ancha-en-cuatro-regiones-presentaron-propuestas-tecnicas/

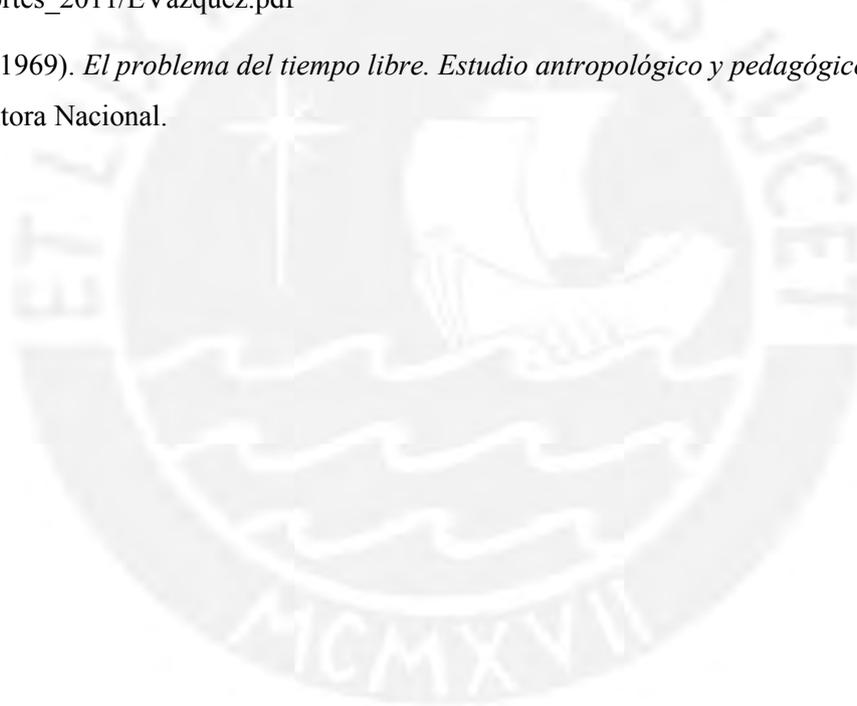
SIICEX. (2015). *Perfil Producto Mercado: Aplicaciones Móviles en Estados Unidos*. Retrieved enero 20, 2016, from <http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/alertas/documento/doc/213404093radA2198.pdf>

Vamos, L. C. (2015). *Quinto Informe Evaluando la Gestión en Lima*. Lima.

Vander, J. W. (1986). *Manual de psicología social*. Buenos Aires: Paidós.

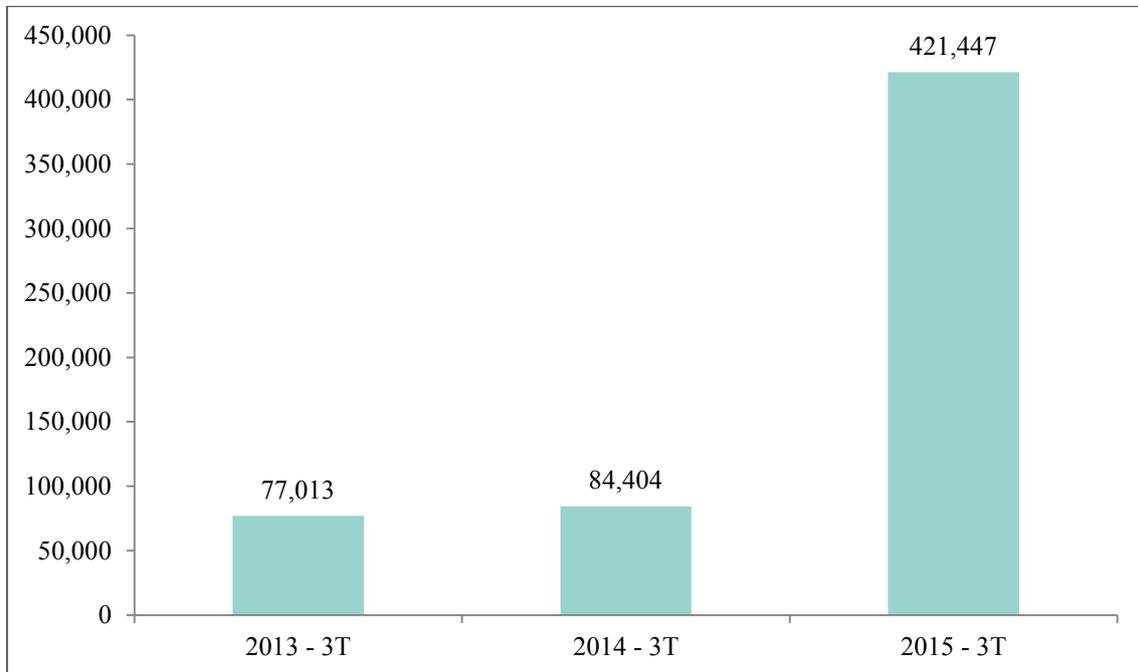
Vázquez Negrón, E. (2011). *Beneficios que obtienen las personas de edad avanzada al participar de actividades recreativas*. Retrieved from http://www.suagm.edu/umet/biblioteca/UMTESIS/Tesis_Educacion/Adm_recreacion_deportes_2011/EVazquez.pdf

Weber, E. (1969). *El problema del tiempo libre. Estudio antropológico y pedagógico*. Madrid: Editora Nacional.



ANEXOS

ANEXO A: Comparativo trimestral del número de participantes en actividades físicas, deportivas y recreativas, 2013 – 2015.



Adaptado de: IPD (2015).

ANEXO B: Promedio de horas a la semana que la población de 12 años a más, se dedica a las ‘actividades de tiempo libre’, por sexo, grupos de edad y estado civil

Tabla B1: PÉRU: Promedio de horas a la semana que la población de 12 años a más, se dedica a las ‘actividades de tiempo libre’, según sexo, grupos de edad y estado civil

Variable	Sub variable	Horas promedio a la semana
Sexo	Hombre	18 horas y 46 minutos.
	Mujer	14 horas y 28 minutos.
Edad	De 12 a 19 años	20 horas y 1 minuto.
	De 20 a 29 años	17 horas y 19 minutos.
	De 30 a 39 años	12 horas y 50 minutos.
	De 40 a 49 años	13 horas y 13 minutos.
	De 50 a 59 años	14 horas y 59 minutos.
	De 60 años a más	21 horas y 28 minutos.
Estado Civil	Soltero(a)	20 horas y 19 minutos.
	Divorciado(a)	24 horas y 32 minutos.
	Viudo(a)	21 horas y 37 minutos.
	Casado(a)	14 horas y 22 minutos.
	Separado(a)	15 horas y 05 minutos.
	Conviviente	12 horas y 22 minutos.

Adaptado de: INEI (2010).

ANEXO C: Espacios deportivos más representativos de la zona 6 y 7

Tabla C1: Espacios deportivos más representativos de la zona 6 y 7

Nombre	Distrito	Ubicación	Referencia	Tipo de cancha	Nº de canchas
San Pedro	Jesús María	Av. Garzón cuadra 1436.	A una cuadra de Metro.	Grass sintético	2
Club Maracaná	Lince	Av. César Vallejo 4986.	Alt. cuadra 9 de Joaquín Bernal, en el Parque Mariscal Castilla.	Grass sintético	3
Reserclub	Pueblo Libre	Cruce de las calles Diego de Medina y Jr. Martín Alonso de Meza.	Al costado de IPAE.	Grass sintético y losa	3
Complejo Deportivo Julio Meléndez	San Miguel	Cruce de las calles Martín de Murúa y Luis Bancharo	Detrás del Británico de Av. La Marina.	Grass sintético	4
Complejo Deportivo Juan Joya	San Miguel	Av. Bertolotto cuadra 7.	Frente a la Municipalidad de San Miguel.	Grass sintético y losa	2
Coliseo Aldo Chamochumbi	Magdalena	Av. Comandante Espinar 300.	Altura de la cuadra 2 de la Av. Antonio de Sucre	Grass sintético	2
Complejo Deportivo Chino Vásquez	Miraflores	Malecón de la Marina.	Altura del Óvalo Tijuana.	Grass sintético	2
Complejo Deportivo Municipal de San Isidro	San isidro	Av. Perez Aranibar 1355.	A una cuadra del Coliseo Manuel Bonilla.	Grass sintético	4
Soccer Club del Perú	Surco	Cruce de Av. El Derby con Panamericana Sur	Hipódromo de Monterrico puerta 4	Grass sintético	4
Futbolplaza	Surco	Av. La República 110.	Frente al Jockey Club del Perú.	Grass sintético	2
Complejo Polideportivo Rosa Toro	San Borja	Av. La Rosa Toro 1315.	Altura de la cuadra 31 de la Av. Javier Prado Este.	Grass sintético	2
El Golazo	La Molina	Calle Las Bahamas 255 Urb. El Sol de La Molina.	A 4 cuerdas de UCAL.	Grass sintético	2

ANEXO D: Guía de preguntas para entrevista a profundidad a personas calificadas como users

Tabla D1: Guía de preguntas para entrevista a profundidad a personas calificadas como users

PRESENTACIÓN	
<p>El siguiente cuestionario facilitará la recopilación de datos desde una perspectiva general respecto al estilo de vida de los entrevistados hasta identificar aspectos relacionados a su experiencia en la práctica del deporte.</p> <p>Esta experiencia se centra en puntos como la organización de un evento deportivo, interacción con compañeros de juego, valoración del servicio de espacios deportivos y opiniones que contribuyan a validar una oportunidad de mejora en la relación de la oferta y demanda respecto a la práctica del deporte amateur en Lima Metropolitana.</p>	
Perfil del entrevistado	Proactivos entre 18 y 34 años que practican fútbol, vóley o básquet a nivel amateur con una frecuencia de 1 o más veces a la semana y que pertenecen a la zona 6 y 7 de Lima Metropolitana y Callao.
Desarrollo del cuestionario	
Inicio: perfil del entrevistado	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diga sus nombres y apellidos, edad y distrito de residencia. 2. ¿A qué se dedica? ¿Qué es lo que más le gusta de lo que hace? 3. ¿A través de qué medios suele comunicarse con sus amigos y familiares? ¿Por qué? 4. ¿Cómo es un día típico de trabajo?
Sobre el uso y la disponibilidad del tiempo libre	<ol style="list-style-type: none"> 5. ¿Qué es el tiempo libre para usted? 6. ¿Considera que dispone de tiempo libre? ¿Qué actividades realiza? 7. Sobre las 2 actividades más frecuentes que realiza en su tiempo libre, ¿Qué lo motiva a practicarlas? ¿Con qué frecuencia las practica? ¿Qué haría que las practique con más frecuencia? 8. Respecto a las actividades antes mencionadas, ¿Estas implican la compra de algún producto y/o servicio en específico? ¿En qué se basa para tomar su decisión de compra o elección del lugar de consumo? ¿Qué mejoraría de estos productos y/o servicios? 9. ¿A través de qué medios accede a estos productos y/o servicios? ¿Considera que son los ideales? ¿Le gustaría que hubieran otras alternativas?

Tabla D2: Guía de preguntas para entrevista a profundidad a personas calificadas como users (continuación)

Desarrollo del cuestionario	
Nudo: Factores que influyen su decisión de practicar deporte	<p>10. ¿Qué opina del deporte? ¿Qué siente cuando lo practica? ¿Considera que su sociedad/entorno/ritmo de vida le brinda las condiciones para practicar deporte?</p> <p>11. ¿Qué deporte practica con más frecuencia?</p> <p>12. ¿Con quiénes lo realiza? ¿A qué criterios se debe su elección?</p> <p>13. ¿Qué opina de practicar deporte con desconocidos?</p> <p>14. ¿Qué impedimentos ha tenido para practicar deporte? ¿Se ha encontrado en la situación de no poder practicar deporte debido a la falta de compañeros de equipo? ¿Cómo la soluciona?</p> <p>15. Con respecto al deporte que practica, ¿En dónde lo practica usualmente? ¿Cómo se enteró de ese lugar? ¿Qué características debe tener el espacio deportivo para elegirlo?</p> <p>16. ¿Qué medios conoce para reservar espacios deportivos? ¿A través de qué medio reserva el espacio normalmente? ¿Consideras que deberían haber otras alternativas? ¿Por qué? ¿Cuáles?</p> <p>17. ¿Cómo se siente respecto a la reserva de canchas? ¿Cómo ha sido su experiencia? ¿Asume o asumiría la responsabilidad de reservar una cancha?</p> <p>18. ¿Cuál es la disponibilidad del espacio deportivo a los cuales acude? En caso no haya disponibilidad, ¿Tiene otras opciones?</p> <p>19. ¿Qué modalidades de pago conoce para reservar un espacio deportivo? ¿Qué condiciones de reserva conoce para reservar un espacio deportivo? ¿La podría describir? ¿Preferiría otra?</p> <p>20. ¿Qué hace normalmente después de jugar?</p>
Cierre	<p>21. ¿Cuál es su percepción respecto al servicio actual que brindan los espacios deportivos? ¿Considera que hay información sobre la oferta de espacios deportivos?</p> <p>22. Si existiera una aplicación móvil que le permita ubicar y separar espacios deportivos, además de la posibilidad de poder conseguir compañeros para practicar deporte, ¿Qué opina? ¿Qué funciones agregaría? ¿Qué limitaciones tendría la idea en general?</p>

ANEXO E: Guía de preguntas para entrevista a profundidad a personas calificadas como *no users*

Tabla E1: Guía de preguntas para entrevista a profundidad a personas calificadas como *no users*

PRESENTACIÓN	
<p>El siguiente cuestionario facilitará la recopilación de datos desde una perspectiva general respecto al estilo de vida de los entrevistados hasta identificar aspectos relacionados a su experiencia en la práctica del deporte.</p> <p>Esta experiencia se centra en puntos como la organización de un evento deportivo, interacción con compañeros de juego, valoración del servicio de espacios deportivos y opiniones que contribuyan a validar una oportunidad de mejora en la relación de la oferta y demanda respecto a la práctica del deporte amateur en Lima Metropolitana y Callao.</p>	
Perfil del entrevistado	Proactivos entre 18 y 34 años que practican fútbol, vóley o básquet a nivel amateur con una frecuencia de 1 o 2 veces al mes que pertenecen a la zona 6 y 7 de Lima Metropolitana y Callao.
Desarrollo del cuestionario	
Inicio: perfil del entrevistado	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diga sus nombres y apellidos, edad y distrito de residencia. 2. ¿A qué se dedica? ¿Qué es lo que más le gusta de lo que hace? 3. ¿A través de qué medios suele comunicarse con sus amigos y familiares? ¿Por qué? 4. ¿Cómo es un día típico de trabajo?
Sobre el uso y la disponibilidad del tiempo libre	<ol style="list-style-type: none"> 5. ¿Qué es el tiempo libre para usted? 6. ¿Considera que dispone de tiempo libre? ¿Qué actividades realiza? 7. Sobre las 2 actividades más frecuentes que realiza en su tiempo libre, ¿Qué lo motiva a practicarla? ¿Con qué frecuencia las practica? ¿Qué haría que la practique con más frecuencia? 8. Respecto a las actividades antes mencionadas, ¿Estas implican la compra de algún producto y/o servicio en específico? ¿En qué se basa para tomar su decisión de compra o elección del lugar de consumo? ¿Qué mejoraría de estos productos y/o servicios? 9. ¿A través de qué medios accede a estos productos y/o servicios? ¿Considera que son los ideales? ¿Le gustaría que hubieran otras alternativas?

Tabla E2: Guía de preguntas para entrevista a profundidad a personas calificadas como *no users* (continuación)

Desarrollo del cuestionario	
Nudo: Factores que influyen su decisión de practicar deporte	<p>10. ¿Qué opina del deporte? ¿Qué siente cuando lo practica? ¿Considera que su sociedad/entorno/ritmo de vida te brinda las condiciones para practicar deporte?</p> <p>11. ¿Qué deporte practica con más frecuencia?</p> <p>12. ¿Con quiénes lo realiza? ¿A qué criterios se debe su elección?</p> <p>13. ¿Qué opina de practicar deporte con desconocidos?</p> <p>14. ¿Qué impedimentos ha tenido para practicar deporte? ¿Se ha encontrado en la situación de no poder practicar deporte debido a la falta de compañeros de equipo? ¿Cómo lo soluciona?</p> <p>15. Con respecto al deporte que practica, ¿En dónde lo practica usualmente? ¿Cómo se enteró de ese lugar? ¿Qué características debe tener el espacio deportivo para elegirlo?</p> <p>16. ¿Qué medios conoce para reservar espacios deportivos? ¿A través de qué medio reserva el espacio normalmente? ¿Considera que deberían haber otras alternativas? ¿Por qué? ¿Cuáles?</p> <p>17. ¿Qué modalidades de pago conoce para reservar un espacio deportivo? ¿Qué condiciones de reserva conoce para reservar un espacio deportivo? ¿La podría describir? ¿Preferiría otra?</p> <p>18. ¿Qué hace normalmente después de jugar?</p>
Cierre	<p>19. ¿Cuál es su percepción respecto al servicio actual que brindan los espacios deportivos? ¿Considera que hay información sobre la oferta de espacios deportivos?</p> <p>20. Si existiera una aplicación móvil que le permita ubicar y separar espacios deportivos, además de la posibilidad de poder conseguir compañeros para practicar deporte, ¿Qué opina? ¿Qué funciones agregaría? ¿Qué limitaciones tendría la idea en general?</p>

ANEXO F: Matriz de similitudes de estilos de vida para las entrevistas a profundidad

Tabla F1: Matriz de similitudes de estilos de vida para las entrevistas a profundidad

Personas entrevistadas	Variable	Similitudes
Hombres y mujeres proactivos (sofisticados, progresistas y modernas) de 18 a 34 años pertenecientes a la zona 6 y 7 de Lima Metropolitana y Callao que sean <i>user</i> y <i>no user</i> .	Disponibilidad y uso de tiempo libre	La mayoría de entrevistados definieron el tiempo libre como “el espacio donde eres libre para realizar actividades que te gustan”. A pesar de las responsabilidades, se cuenta con tiempo libre para realizar actividades físicas y deportivas.
	Canales de comunicación	Los medios de comunicación que utilizan con mayor frecuencia son WhatsApp y Facebook debido al rápido acceso que disponen a través de sus dispositivos móviles.
	Hábitos deportivos	Practican deporte debido a que es el medio idóneo para compartir con amistades. Además, el deporte es un factor importante para la salud puesto que es la actividad que ayuda a reducir el estrés y aliviar las tensiones de la rutina diaria.
	Tecnología	La tecnología es un factor que influye en el estilo de vida debido a que facilita las actividades relacionadas a la compra de producto y servicios, comunicación, etc.

ANEXO G: Resultados de las entrevistas a dueño/administrador de espacios deportivos de la zona 6 y 7 de Lima Metropolitana y Callao

Tabla G1: Resultados de la entrevista a dueño/administrador de espacio deportivo en Jesús María

ENTREVISTA A DUEÑOS/ADMINISTRADORES DE ESPACIOS DEPORTIVOS		
Nombre del lugar:	San Pedro	
Fecha:	30 de enero del 2016	
Ubicación:	Av. Garzón cuadra 1436 - Jesús María.	
Nombre del dueño/administrador:	Alex Borja	
Aspecto	Objetivo	Resultados
Demanda deportiva	Validar el comportamiento de la demanda de personas que practican fútbol.	Las personas que reservan son clientes antiguos, la mayoría entre 20 y 50 años. Al momento de jugar, los clientes son altamente competitivos a pesar de ser amigos, familia y/o vecinos.
Proceso de reserva	Identificar y analizar debilidades del proceso de reserva.	Reserva de la cancha por vía telefónica o personal. El pago total de alquiler se realiza días antes a la fecha de reserva, de lo contrario, pueden dejar un adelanto del 50% como mínimo y pagar el saldo el mismo día. Para ambos casos, sólo se acepta pago en efectivo.
Horas no demandas	Identificar una oportunidad para los espacios deportivos.	De lunes a viernes no hay afluencia de público hasta las 5 p.m. Los sábados no suelen tener reservas desde las 10 a.m. hasta la 1 p.m. y de 4 p.m. a 9 p.m. En cambio, los domingos no tienen reservas después de las 2 p.m.
Posicionamiento de la marca	Conocer las estrategias de marketing que utilizan.	A pesar de tener un competidor directo a menos de dos cuadras, no utilizan ningún medio para promocionar la marca, puesto que afirman que la cancha es conocida por sí sola.
Aceptación de la idea	Conocer la aceptación de un nuevo proceso de reserva.	La idea planteada ayudaría a llevar un mejor registro de las horas alquiladas e incrementar el número de reservas.

Tabla G2: Resultados de la entrevista a dueño/administrador de espacio deportivo en Lince

ENTREVISTA A DUEÑOS/ADMINISTRADORES DE ESPACIOS DEPORTIVOS		
Nombre del lugar:	Club Maracaná	
Fecha:	1 de febrero del 2016	
Ubicación:	Av. César Vallejo 4986 Alt. cuadra 9 Joaquín Bernal en el Parque Mariscal Castilla.	
Nombre del dueño/administrador:	Gonzalo Pineda	
Aspecto	Objetivo	Resultados
Demanda deportiva	Validar el comportamiento de la demanda de personas que practican fútbol.	Las personas que reservan son clientes frecuentes y tienen una edad entre 16 a 40 años. La mayoría acude con sus amistades
Proceso de reserva	Identificar y analizar debilidades del proceso de reserva.	La reserva es de forma presencial y telefónica, sin embargo, este medio es perjudicial porque en algunas ocasiones no hay personal dentro del establecimiento y se pierden clientes. Asimismo, mediante la vía telefónica no hay procedimientos estandarizados para la atención, lo cual a veces confunde el orden de las reservas.
Horas no demandas	Identificar una oportunidad para los espacios deportivos.	Usualmente los horarios menos demandados corresponden al horario de lunes a viernes entre 10 a.m. a 3 p.m.
Posicionamiento de la marca	Conocer las estrategias de marketing que utilizan.	No utilizan herramientas de marketing para darse a conocer, consideran que el 'boca a boca' de sus clientes es la mejor herramienta de publicidad.
Aceptación de la idea	Conocer la aceptación de un nuevo proceso de reserva.	La idea planteada sería de gran utilidad debido a que la mayoría de personas que acuden son jóvenes y no tendrán inconvenientes para reservar por internet.

Tabla G3: Resultados de la entrevista a dueño/administrador de espacio deportivo en Pueblo Libre

ENTREVISTA A DUEÑOS/ADMINISTRADORES DE ESPACIOS DEPORTIVOS		
Nombre del lugar:	Reserclub - Club de trabajadores del Banco Central de Reserva del Perú	
Fecha:	04 de febrero de 2016	
Ubicación:	Cruce de las calles Diego de Medina y Jr. Martín Alonso de Meza (Al costado de IPAE) - Pueblo Libre.	
Nombre del dueño/administrador:	Karla Nuñez	
Aspecto	Objetivo	Resultados
Demanda deportiva	Validar el comportamiento de la demanda de personas que practican fútbol.	Actualmente no existe suficiente oferta de espacios deportivos para la demanda existente. Personas entre 18 y 60 años alquilan las canchas de fútbol.
Proceso de reserva	Identificar y analizar debilidades del proceso de reserva.	Se realiza de manera presencial, telefónica o a través de correo electrónico. El pago es por adelantado y puede ser al contado, con tarjeta de crédito, débito o mediante una transferencia a una cuenta bancaria. Si en caso se cancela la reserva, no hay devolución.
Horas no demandas	Identificar una oportunidad para los espacios deportivos.	Por temporada de verano las canchas están ocupadas de lunes a viernes por la mañana y tarde. En la temporada regular, los horarios más demandados son de lunes a domingo desde las 6 p.m. hasta las 10 p.m.
Posicionamiento de la marca	Conocer las estrategias de marketing que utilizan.	Reparten folletos publicitarios, cuentan con una página web y una cuenta de Facebook donde promocionan el espacio deportivo.
Aceptación de la idea	Conocer la aceptación de un nuevo proceso de reserva.	Considera que la idea planteada sería un complemento idóneo siempre y cuando la información sea fiable y se actualice de forma rápida.

Tabla G4: Resultados de la entrevista a dueño/administrador de espacio deportivo en San Miguel (1)

ENTREVISTA A DUEÑOS/ADMINISTRADORES DE ESPACIOS DEPORTIVOS		
Nombre del lugar:	Complejo deportivo "Julio Meléndez"	
Fecha:	27 de enero del 2016	
Ubicación:	Cruce de las calles Martín de Murúa y Luis Banchero (detrás del Británico de la Av. La Marina) - San Miguel.	
Nombre del dueño/administrador:	William Garcés	
Aspecto	Objetivo	Resultados
Demanda deportiva	Validar el comportamiento de la demanda de personas que practican fútbol.	La demanda deportiva se encuentra en crecimiento y, además, esta prefiere pagar el alquiler de la cancha el mismo día de juego. La mayoría de clientes tienen entre 25 a 40 años y residen en distritos aledaños al espacio deportivo.
Proceso de reserva	Identificar y analizar debilidades del proceso de reserva.	Se realiza de manera presencial o telefónica y el cliente tiene 24 horas para pagar la cancha a través de una transferencia bancaria. De no pagar en 24 horas, la reserva es anulada.
Horas no demandas	Identificar una oportunidad para los espacios deportivos.	Los horarios con menor demanda son de lunes a viernes desde las 9 a.m. hasta las 6 p.m.
Posicionamiento de la marca	Conocer las estrategias de marketing que utilizan.	Uso de una página web y folletos informativos.
Aceptación de la idea	Conocer la aceptación de un nuevo proceso de reserva.	La propuesta planteada disminuiría el tiempo invertido en reservar una cancha, ya sea por parte del administrador y cliente.

Tabla G5: Resultados de la entrevista a dueño/administrador de espacio deportivo en San Miguel (2)

ENTREVISTA A DUEÑOS/ADMINISTRADORES DE ESPACIOS DEPORTIVOS		
Nombre del lugar:	Complejo deportivo "Juan Joya"	
Fecha:	31 de enero del 2016	
Ubicación:	Av. Bertolotto cuadra 7 frente a la Municipalidad de San Miguel.	
Nombre del dueño/administrador:	Sergio Chumacero	
Aspecto	Objetivo	Resultados
Demanda deportiva	Validar el comportamiento de la demanda de personas que practican fútbol.	La mayoría de personas que acuden al espacio deportivo tiene entre 15 y 30 años. Se evidencia bastante competencia y exigencia al momento de jugar fútbol.
Proceso de reserva	Identificar y analizar debilidades del proceso de reserva.	De forma presencial o telefónica. El cliente tiene 24 horas para pagar la cancha a través de una transferencia bancaria, caso contrario la reserva se anula.
Horas no demandas	Identificar una oportunidad para los espacios deportivos.	El horario más concurrido es de lunes a viernes de 7 p.m. a 11 p.m. y domingos de 7 a 11 pm. En el horario de la mañana y tarde no hay mucha demanda.
Posicionamiento de la marca	Conocer las estrategias de marketing que utilizan.	La marca se posiciona a través del 'boca a boca'.
Aceptación de la idea	Conocer la aceptación de un nuevo proceso de reserva.	Es una alternativa beneficiosa debido a que aceleraría el proceso para reservar una cancha y los clientes se sentirían satisfechos.

Tabla G6: Resultados de la entrevista a dueño/administrador de espacio deportivo en Magdalena

ENTREVISTA A DUEÑOS/ADMINISTRADORES DE ESPACIOS DEPORTIVOS		
Nombre del lugar:	Coliseo Aldo Chamochumbi	
Fecha:	06 de febrero del 2016	
Ubicación:	Av. Comandante Espinar 300 - Magdalena del Mar.	
Nombre del dueño/administrador:	Anthony Rómulo Esquivel	
Aspecto	Objetivo	Resultados
Demanda deportiva	Validar el comportamiento de la demanda de personas que practican fútbol.	La demanda de deportistas amateur se ha incrementado y un motivo es por la infraestructura, la cual es un incentivo para aumentar la práctica y cultura deportiva.
Proceso de reserva	Identificar y analizar debilidades del proceso de reserva.	El proceso de reserva y pago es presencial, teniendo como condición que solo sea el día lunes. La vía telefónica es solo de carácter informativo.
Horas no demandas	Identificar una oportunidad para los espacios deportivos.	Los horarios más concurridos son de 4 p.m. a 10 p.m. durante toda la semana. Las mañanas suelen tener poca cantidad de personas porque usualmente los usuarios frecuentes son personas mayores de edad que estudian y/o trabajan.
Posicionamiento de la marca	Conocer las estrategias de marketing que utilizan.	No cuentan con estrategias de marketing definidas. Mediante la página web solo brindan información de los servicios ofrecidos.
Aceptación de la idea	Conocer la aceptación de un nuevo proceso de reserva.	La propuesta es interesante porque facilitaría el proceso de reserva sin la necesidad de invertir en un sistema propio. Adicionalmente, ayudaría a mejorar el alcance de la información, ya que posiblemente muchas personas ignoren los beneficios y ubicación de la cancha.

Tabla G7: Resultados de la entrevista a dueño/administrador de espacio deportivo en Miraflores

ENTREVISTA A DUEÑOS/ADMINISTRADORES DE ESPACIOS DEPORTIVOS		
Nombre del lugar:	Complejo Deportivo ‘Chino Vásquez’	
Fecha:	31 de enero del 2016	
Ubicación:	Malecón de la Marina, altura del Óvalo Tijuana – Miraflores.	
Nombre del dueño/administrador:	Sebastián Vásquez Schumacero	
Aspecto	Objetivo	Resultados
Demanda deportiva	Validar el comportamiento de la demanda de personas que practican fútbol.	Las personas tienen mayor inclinación por practicar fútbol y la demanda crece de manera progresiva. La mayoría son jóvenes entre 18 y 30 años que acuden con sus amigos.
Proceso de reserva	Identificar y analizar debilidades del proceso de reserva.	El proceso de reserva es de forma presencial y algunas veces de manera telefónica. El registro de la reserva se ingresa de manera escrita.
Horas no demandas	Identificar una oportunidad para los espacios deportivos.	Las horas menos demandadas son de lunes a viernes de 10 a.m. a 12 p.m.
Posicionamiento de la marca	Conocer las estrategias de marketing que utilizan.	Consideran que por el conocimiento de la cancha por parte de muchos clientes, la mejor forma de hacer marketing es el ‘boca a boca’.
Aceptación de la idea	Conocer la aceptación de un nuevo proceso de reserva.	La idea es interesante debido a que la funcionalidad de reservar y pagar mediante la plataforma contribuiría a facilitar el proceso de reserva. La idea planteada ayudaría a posicionar la marca dentro del distrito de Miraflores. Asimismo, sería fundamental mostrar la información del servicio ofrecido debido a que otras canchas no lo tienen.

Tabla G8: Resultados de la entrevista a dueño/administrador de espacio deportivo en San Isidro

ENTREVISTA A DUEÑOS/ADMINISTRADORES DE ESPACIOS DEPORTIVOS		
Nombre del lugar:	Complejo Deportivo Municipal de San Isidro	
Fecha:	30 de enero del 2016	
Ubicación:	Av. Perez Aranibar 1355, San Isidro.	
Nombre del dueño/administrador:	Marko Quiroz Sandoval	
Aspecto	Objetivo	Resultados
Demanda deportiva	Validar el comportamiento de la demanda de personas que practican fútbol.	La mayoría de personas que acuden tienen un estilo de vida saludable orientado al deporte. En ese sentido, la frecuencia de práctica deportiva es alta y la preferida es el fútbol.
Proceso de reserva	Identificar y analizar debilidades del proceso de reserva.	El proceso de reserva es de forma presencial. El portal web es netamente informativo.
Horas no demandas	Identificar una oportunidad para los espacios deportivos.	Los horarios varían por temporadas. En el caso de la temporada de verano, el horario de la mañana es el más demandado. Sin embargo, en el resto de temporadas es el menos demandado.
Posicionamiento de la marca	Conocer las estrategias de marketing que utilizan.	El complejo no realiza publicidad directa, ya que está enfocado a vecinos de San Isidro, pero mediante la página web busca impulsar la vida saludable orientada al deporte y dar información respecto al espacio deportivo. En algunas oportunidades, se reparten volantes informativos.
Aceptación de la idea	Conocer la aceptación de un nuevo proceso de reserva.	Idea interesante y eficaz que ayudaría a mejorar la gestión de reservar canchas, ya que por ahora el proceso de reserva no tiene un modelo de gestión definido (registro manual).

Tabla G9: Resultados de la entrevista a dueño/administrador de espacio deportivo en Surco (1)

ENTREVISTA A DUEÑOS/ADMINISTRADORES DE ESPACIOS DEPORTIVOS		
Nombre del lugar:	Soccer Club del Perú	
Fecha:	27 de enero de 2016	
Ubicación:	Av. El Derby s/n Santiago de Surco.	
Nombre del dueño/administrador:	Violeta Dueñas	
Aspecto	Objetivo	Resultados
Demanda deportiva	Validar el comportamiento de la demanda de personas que practican fútbol.	Se evidencia una tendencia creciente de las personas que juegan fútbol. La mayoría de personas acuden a jugar fútbol con sus amigos y, en algunos casos, con personas en la tribuna. Mayor cuidado por la salud.
Proceso de reserva	Identificar y analizar debilidades del proceso de reserva.	La mayoría de personas se contactan a través de una llamada telefónica y de forma presencial. La mayoría de personas se informan sobre la disponibilidad horaria de forma presencial y telefónica. Para reservar se debe pagar el 50% del monto total de alquiler con anticipación. La diferencia se paga el mismo día de la reserva. Para un cliente frecuente, el 100% del monto de alquiler se paga el mismo día de la reserva. El pago es solo en efectivo.
Horas no demandas	Identificar una oportunidad para los espacios deportivos.	Las horas no demandadas dependen de la temporada del año. En caso no sea temporada de verano, el horario de 10 a.m. a 5 p.m. es el menos demandado.
Posicionamiento de la marca	Conocer las estrategias de marketing que utilizan.	No utilizan estrategias de marketing debido a que la marca se posiciona a través del 'boca a boca'. La ubicación de la cancha genera beneficios relacionados a la marca.
Aceptación de la idea	Conocer la aceptación de un nuevo proceso de reserva.	La propuesta mejoraría el proceso para reservar una cancha y ayudaría a fidelizar al cliente. Aceptarían cambiar el sistema de reserva y utilizarían el sistema de reserva planteado como alternativa. Este nuevo sistema debe ser eficaz, caso contrario generaría inconvenientes para el espacio deportivo y el cliente.

Tabla G10: Resultados de la entrevista a dueño/administrador de espacio deportivo en Surco (2)

ENTREVISTA A DUEÑOS/ADMINISTRADORES DE ESPACIOS DEPORTIVOS		
Nombre del lugar:	Futbolplaza	
Fecha:	26 de enero de 2016	
Ubicación:	Av. La República 110 Santiago de Surco.	
Nombre del dueño/administrador:	Rodrigo Velásquez	
Aspecto	Objetivo	Resultados
Demanda deportiva	Validar el comportamiento de la demanda de personas que practican fútbol.	Actualmente existe un mayor número de personas que practican fútbol. La mayoría de personas son jóvenes y adultos y, en la mayoría de casos, acuden con sus amigos del trabajo y universidad.
Proceso de reserva	Identificar y analizar debilidades del proceso de reserva.	La mayoría de personas se contactan a través de una llamada telefónica y de forma presencial para conocer la disponibilidad horaria. Para reservar se debe pagar el 50% del monto total de alquiler con anticipación. La diferencia se paga el mismo día de la reserva. Para un cliente frecuente, el 100% del monto de alquiler se paga el mismo día de la reserva. El pago es solo en efectivo.
Horas no demandas	Identificar una oportunidad para los espacios deportivos.	Las horas no demandadas dependen principalmente de la temporada del año. En caso no sea temporada de verano, el horario de 10 a.m. a 6 p.m. es el menos demandado.
Posicionamiento de la marca	Conocer las estrategias de marketing que utilizan.	No utilizan estrategias de marketing. La marca se posiciona a través del 'boca a boca' de los clientes. Cuenta con una página web que es solo informativa.
Aceptación de la idea	Conocer la aceptación de un nuevo proceso de reserva.	Propuesta interesante debido a que ayudaría a realizar un seguimiento a los clientes. Utilizarían el sistema de reserva planteado como alternativa.

Tabla G11: Resultados de la entrevista a dueño/administrador de espacio deportivo en San Borja

ENTREVISTA A DUEÑOS/ADMINISTRADORES DE ESPACIOS DEPORTIVOS		
Nombre del lugar:	Complejo Polideportivo Rosa Toro	
Fecha:	08 de febrero 2016	
Ubicación:	Av. La Rosa Toro 1315 San Borja.	
Nombre del dueño/administrador:	Bruno Espinoza	
Aspecto	Objetivo	Resultados
Demanda deportiva	Validar el comportamiento de la demanda de personas que practican fútbol.	Se evidencia una tendencia creciente de las personas que juegan fútbol. La mayoría de personas acuden a jugar fútbol con sus amigos y familiares.
Proceso de reserva	Identificar y analizar debilidades del proceso de reserva.	La mayoría de personas se contactan a través de una llamada telefónica y de forma presencial para conocer la disponibilidad horaria. Hay flexibilidad de pago debido a que se puede reservar sin dejar un monto anticipado. El pago es en efectivo.
Horas no demandas	Identificar una oportunidad para los espacios deportivos.	Las horas no demandadas mayormente son de lunes a viernes de 9 a.m. a 1 p.m. Sin embargo, en temporada de verano, el horario de 9 a.m. a 1 p.m. presenta demanda.
Posicionamiento de la marca	Conocer las estrategias de marketing que utilizan.	La marca se posiciona a través del 'boca a boca'. Cuenta con <i>fan page</i> en Facebook y una página web.
Aceptación de la idea	Conocer la aceptación de un nuevo proceso de reserva.	La propuesta ayudaría a identificar a clientes nuevos y frecuentes de forma eficaz. Aceptarían cambiar el sistema de reserva debido a que sería más eficiente.

Tabla G12: Resultados de la entrevista a dueño/administrador de espacio deportivo en La Molina

ENTREVISTA A DUEÑOS/ADMINISTRADORES DE ESPACIOS DEPORTIVOS		
Nombre del lugar:	El Golazo	
Fecha:	06 de febrero 2016	
Ubicación:	Calle Las Bahamas s/n Sol de la Molina.	
Nombre del dueño/administrador:	Katherine Santos	
Aspecto	Objetivo	Resultados
Demanda deportiva	Validar el comportamiento de la demanda de personas que practican fútbol.	La mayoría de personas tienen una edad entre los 16 a 40 años y acuden a jugar fútbol principalmente con sus amigos. En algunas oportunidades la mayoría de personas que juegan no se conocen.
Proceso de reserva	Identificar y analizar debilidades del proceso de reserva.	La mayoría de personas se contactan a través de una llamada telefónica y de forma presencial. Para reservar se debe pagar el 100% del monto total de alquiler el mismo día de la reserva. El pago es en efectivo.
Horas no demandas	Identificar una oportunidad para los espacios deportivos.	El horario menos demandado es de 10 a.m. a 3 p.m.
Posicionamiento de la marca	Conocer las estrategias de marketing que utilizan.	No utilizan estrategias de marketing. Solo tienen un cartel en la entrada del espacio deportivo.
Aceptación de la idea	Conocer la aceptación de un nuevo proceso de reserva.	Propuesta innovadora. Aceptarían cambiar el sistema de reserva.

ANEXO H: Guía de preguntas para *focus group* de personas calificadas como deportistas en general

Tabla H1: Guía de preguntas para *focus group* de personas calificadas como deportistas en general

Objetivo del <i>focus group</i>	Identificar los factores que influyen en la decisión de practicar deporte de los hombres y mujeres proactivos entre 18 y 34 años que residen en Lima Metropolitana y Callao.
Perfil del <i>focus group</i>	Proactivos entre 18 y 34 años que practican fútbol, vóley o básquet a nivel amateur 1 o más veces a la semana pertenecientes a la zona 6 y 7 de Lima Metropolitana y Callao.
Desarrollo del <i>focus group</i>	
Introducción	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diga cada uno sus nombres y apellidos, edad, lugar de residencia y a qué se dedica. 2. Cuéntenme una experiencia satisfactoria y no satisfactoria adquiriendo un producto y/o servicio mediante un celular. 3. ¿Qué opinan sobre las redes sociales y sobre conocer personas a través de este medio? 4. ¿Qué es lo que más disfrutan hacer en su tiempo libre? Nombren por lo menos 3 de ellas. ¿Cuál es la que más disfrutan? ¿Por qué? 5. ¿Prefieren practicar una actividad física (ejercitarse solo) o practicar un deporte con personas?
Práctica de deporte	<ol style="list-style-type: none"> 6. Respecto a su deporte favorito, ¿Con qué frecuencia lo practican? ¿Qué sienten cuando lo practican? 7. ¿Cómo les nace el gusto por este deporte? 8. Entonces, podrían decirnos en una frase/palabra ¿Qué significa para ustedes el fútbol/vóley/básquet? 9. ¿Qué entienden por ‘pichanga’?
Compañeros de juego y nivel de confiabilidad	<ol style="list-style-type: none"> 10. Situación 1: Quieren jugar fútbol/vóley/básquet y tienen tiempo para practicarlo, ¿Qué hacen en ese momento? 11. Situación 2: Quieren jugar fútbol/vóley/básquet y tienen tiempo para practicarlo, pero carecen de compañeros de juego. ¿Qué hacen en esta situación? 12. Situación 3: Van a jugar fútbol/vóley/básquet a un espacio deportivo pero no tienen un grupo completo para jugar, sin embargo, en el lugar hay personas dispuesta a jugar. ¿Qué hacen? ¿Qué filtros influyen en la decisión de jugar con desconocidos? 13. Imágenes de deportistas: Un deportista versus otra persona común. ¿Con quién se animarían más a jugar? ¿Por qué?

Tabla H1: Guía de preguntas para *focus group* de personas calificadas como deportistas en general (continuación)

Desarrollo del <i>focus group</i>	
Espacios deportivos y la reserva de estos	<p>14. ¿En qué espacios deportivos usualmente practican fútbol/vóley/básquet? ¿Por qué eligen ir a esos espacios? ¿Cuál es la disponibilidad de estos espacios?</p> <p>15. Situación 4: Quieren jugar fútbol/vóley/básquet, tienen tiempo para hacerlo y consiguen compañeros para jugar; sin embargo, los lugares a los que van a jugar no tienen disponibilidad. ¿Qué hacen? ¿Cómo buscarían solucionarlo?</p> <p>16. ¿Cómo se enteraron de estos espacios para jugar fútbol/vóley/básquet? ¿A través de qué medios suelen comunicarte con estos espacios? ¿Cuál es la modalidad y condición de pago?</p> <p>17. ¿Creen que hay información suficiente sobre los espacios deportivos de fútbol/vóley/básquet en Lima Metropolitana y Callao?</p> <p>18. En relación a la infraestructura disponible, ¿Consideran que hay lugares con las condiciones adecuadas para practicar fútbol/vóley/básquet? ¿Por qué creen que se da esta situación?</p> <p>19. Imágenes de espacios deportivos: un espacio deportivo con servicios (estacionamiento, tribunas, duchas, etc.) versus un espacio deportivo sin servicios. ¿Cuál prefieren? ¿Por qué?</p>
Idea de negocio	<p>20. Imágenes de personas comprando por internet: una mediante página web y otra a través de una aplicación móvil. ¿Cuál se acopla mejor a sus necesidades? ¿Por qué?</p> <p>21. ¿Qué tan viable creen que es conocer personas para practicar deporte a través de un medio virtual? ¿Qué filtros de seguridad o información se debería mostrar para que se animen a practicarlo?</p> <p>22. Imágenes de personas buscando espacios deportivos: personas buscando espacios deportivos mediante una llamada telefónica versus personas buscando espacios deportivos a través de un celular. ¿Cuál prefieren? ¿Por qué?</p> <p>23. Si existiera una aplicación móvil que te permita ubicar, conocer la disponibilidad de espacios deportivos y poder reservar canchas, además de la posibilidad de poder conseguir compañeros para practicar deporte. ¿Qué opinan? ¿Qué funciones agregarían? ¿Qué limitaciones tendría la idea en general?</p>

ANEXO I: Guía de preguntas para *focus group* de personas calificadas como *users* / *no users* / *user vs no users*

Tabla II: Guía de preguntas para *focus group* de personas calificadas como *users* / *no users* / *users vs no users*

Objetivo del <i>focus group</i>	Identificar los factores que influyen en la decisión de practicar deporte de los proactivos <i>users/no users</i> entre 18 y 34 años que residen en la zona 6 y 7 de Lima Metropolitana y Callao.
Perfil del <i>focus group</i>	Proactivos entre 18 y 34 años que practican fútbol a nivel amateur 1 o más veces a la semana/1 o 2 veces al mes y que pertenecen a la zona 6 y 7 de Lima Metropolitana y Callao.
Desarrollo del <i>focus group</i>	
Introducción	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diga cada uno sus nombres y apellidos, edad, lugar de residencia y a qué se dedica. 2. Cuéntenme una experiencia satisfactoria y no satisfactoria adquiriendo un producto y/o servicio mediante un celular. 3. ¿Qué opinan sobre las redes sociales y sobre conocer personas a través de este medio? 4. ¿Qué es lo que más disfrutan hacer en su tiempo libre? Nombren por lo menos 3 de ellas. ¿Cuál es la que más disfrutan? ¿Por qué? 5. ¿Prefieren practicar una actividad física (ejercitarse solo) o practicar un deporte con personas?
Práctica de deporte	<ol style="list-style-type: none"> 6. Respecto a su deporte favorito, ¿Con qué frecuencia lo practican? ¿Qué sienten cuando lo practican? 7. ¿Cómo les nace el gusto por el fútbol? 8. Entonces, podrían decirnos en una frase/palabra ¿Qué significa para ustedes el fútbol? 9. ¿Qué entienden por ‘pichanga’?
Compañeros de juego y nivel de confiabilidad	<ol style="list-style-type: none"> 10. Situación 1: Quieren jugar fútbol y tienen tiempo para practicarlo ¿Qué hacen en ese momento? 11. Situación 2: Quieren jugar fútbol y tienen tiempo para practicarlo, pero carecen de compañeros de juego. ¿Qué hacen en esta situación? 12. Situación 3: Van a jugar fútbol a un espacio deportivo pero no tienen un grupo completo para jugar, sin embargo, en el lugar hay personas dispuestas a jugar. ¿Qué hacen? ¿Qué filtros influyen en la decisión de jugar con desconocidos? 13. ¿Cómo describirían al organizador de las ‘pichangas’? ¿Dependen de él para jugar? 14. Imágenes de deportistas: Un deportista versus otra persona común. ¿Con quién se animarían más a jugar? ¿Por qué?

Tabla 11: Guía de preguntas para *focus group* de personas calificadas como *users* / *no users* / *users vs no users* (continuación)

Desarrollo del <i>focus group</i>	
Espacios deportivos y la reserva de estos	<p>15. ¿En qué espacios deportivos usualmente practican fútbol? ¿Lo practican en losas o en <i>grass</i> sintético? ¿Por qué eligen ir a esos espacios? ¿Cuál es la disponibilidad de estos espacios?</p> <p>16. Situación 4: Quieren jugar fútbol, tienen tiempo para hacerlo y consiguen compañeros para jugar; sin embargo, los lugares a los que van a jugar no tienen disponibilidad. ¿Qué hacen? ¿Cómo buscan solucionarlo?</p> <p>17. ¿Cómo se enteraron de estos espacios para jugar fútbol? ¿A través de qué medios suelen comunicarse con estos espacios? ¿Cuál es la modalidad y condición de pago?</p> <p>18. ¿Creen que hay información suficiente sobre los espacios deportivos de fútbol en Lima Metropolitana y Callao?</p> <p>19. Imágenes de espacios deportivos: un espacio deportivo con servicios adecuados versus un espacio deportivo sin servicios. ¿Cuál prefieren? ¿Por qué?</p>
Idea de negocio	<p>20. Imágenes de personas comprando por internet: una mediante página web y otra a través de una aplicación móvil. ¿Cuál se acopla mejor a sus necesidades? ¿Por qué?</p> <p>21. ¿Qué tan viable creen que es conocer personas para practicar deporte a través de un medio virtual? ¿Qué filtros de seguridad o información se debería mostrar para que se animen a practicarlo?</p> <p>22. Imágenes de personas buscando espacios deportivos: personas buscando espacios deportivos mediante una llamada telefónica versus personas buscando espacios deportivos a través de un celular. ¿Cuál prefieren? ¿Por qué?</p> <p>23. Si existiera una aplicación móvil que te permita ubicar, conocer la disponibilidad de espacios deportivos y poder reservar canchas, además de la posibilidad de poder conseguir compañeros para practicar deporte. ¿Qué opinan? ¿Qué funciones agregarían? ¿Qué limitaciones tendría la idea en general?</p>

ANEXO J: Población estimada al 30 de junio, por sexo y según distrito

Tabla J1: Población estimada al 30 de junio, por sexo y según distrito

POBLACIÓN ZONA 6 Y 7 AL 2015					
Distritos	Total	Hombres	Mujeres	%Hombres	%Mujeres
Jesús María	71,589	32,245	39,344	45.04%	54.96%
La Molina	171,646	78,695	92,951	45.85%	54.15%
Lince	50,228	23,574	26,654	46.93%	53.07%
Magdalena del Mar	54,656	24,789	29,867	45.35%	54.65%
Pueblo Libre	76,114	35,999	40,115	47.30%	52.70%
Miraflores	81,932	36,422	45,510	44.45%	55.55%
San Borja	111,928	51,596	60,332	46.10%	53.90%
San Isidro	54,206	23,447	30,759	43.26%	56.74%
San Miguel	135,506	63,030	72,476	46.51%	53.49%
Santiago de Surco	344,242	157,586	186,656	45.78%	54.22%
TOTAL	1,152,047	527,383	624,664	45.78%	54.22%

Adaptado de: INEI (2015).

ANEXO K: Ficha técnica de la encuesta PichanGO

Tabla K1: Ficha técnica de la encuesta de PichanGO

Tipo de investigación	Estudio cuantitativo – encuesta de opinión.
Técnica de estudio y población objetivo	Encuestas aplicadas mediante entrevista directa a personas de 18 a 34 años del NSE A, B y C de las zonas 6 y 7 según APEIM en Lima Metropolitana.
Descripción	Aplicación de preguntas en sondeo de opinión en espacios públicos donde se concentre el público objetivo. El propósito de la investigación fue estudiar la intención de compra de una nueva idea de negocio: una plataforma virtual para organizar partidos de fútbol.
Lugares de aplicación de la encuesta	Avenidas principales de los 10 distritos del público objetivo: 1. San Miguel: Av. La Marina altura C.C Plaza San Miguel. 2. Pueblo Libre: Av. La Mar cruce con Av. Sucre. 3. Magdalena: Av. Grau cruce con Av. Tacna (Altura Plaza Magdalena). 4. San Isidro: Av. Canaval y Moreyra (Referencia Centro Empresarial). 5. Miraflores: Av. José Pardo; Av. Dos de Mayo, Av. 28 de Julio. 6. San Borja: Av. Aviación cuadra 23 altura C.C La Rambla. 7. Jesús María: Av. General Garzón altura C.C Garzón. 8. Lince: Av. Arequipa 2250 altura C.C Risso. 9. Surco: Av. Javier Prado Este 4200. 10. La Molina: Av. Raúl Ferrero; Av. La Molina calle 7 altura Molicentro.
Marco muestral	Para la elaboración de la muestra se tomó como referencia el censo 2007 del INEI.
Tamaño de muestra, margen de error y nivel de confianza	400 personas encuestadas. Margen de error de $\pm 5.0\%$ con un nivel de confianza del 95%, asumiendo 50%-50% de heterogeneidad en el supuesto de muestreo aleatorio simple.
Procedimiento de muestreo	Probabilística y polietápico ⁴⁶ por zonas 6 y 7 según APEIM. Se aplicaron cuotas por distrito y edad para la selección de informantes.
Fechas de aplicación	30 de noviembre al 5 de diciembre del 2015.

⁴⁶ Según Hernández (2010), el muestreo polietápico es aquel donde las unidades que componen la muestra se definen por etapas.

ANEXO L: Diseño de la encuesta

NÚMERO DE ENCUESTA

--	--	--	--

ENCUESTA PROYECTO DE TESIS DE LICENCIATURA

ENTREVISTADOR(A): Buenos días/tardes, señor/señora/señorita, nos encontramos realizando un estudio de mercado sobre una nueva idea de negocio. Se trata de un proyecto de tesis de alumnos de la Universidad Católica. Muchas gracias.

I. PREGUNTAS FILTRO

Sexo del entrevistado

1	Hombre
---	--------

¿Cuántos años cumplidos tiene usted?:

[REGISTRAR EDAD] Entre 18 y 34

Distrito

1. Miraflores	2. San Isidro	3. San Borja	4. Surco	5. La Molina
6. San Miguel	7. Pueblo Libre	8. Jesús María	9. Magdalena	10. Lince

1. En los últimos 3 meses, ¿ha practicado fútbol (pichanga)?

1	Sí
2	No (Fin de la encuesta)

II. PREGUNTAS AL CONSUMIDOR

2. ¿Con qué frecuencia practica fútbol (pichanga)?

1	5 a 6 veces al mes
2	3 a 4 veces al mes
3	1 a 2 veces al mes
4	Menos que las anteriores

3. ¿Qué medio de comunicación utiliza con más frecuencia? MARCAR UNA RESPUESTA

1	Llamada telefónica
2	Mensajería instantánea (Facebook Messenger, WhatsApp, etc)
3	Mensaje de texto

4. En los últimos 7 días, ¿qué redes sociales utilizó con mayor frecuencia? MARCAR HASTA DOS OPCIONES

1	Facebook
2	Instagram
3	Twitter
4	WhatsApp

5. Acerca de todas las compras que ha realizado en el último mes, ¿cuántas veces hizo la transacción mediante la web y aplicación móvil? COLOCAR NÚMERO DE VECES PARA CADA UNO

		Número
a.	Página web	
b.	Aplicación móvil	

6. ¿Cuáles es su motivación principal para jugar fútbol? MARCAR UNA RESPUESTA

1	Por salud
2	Por diversión (ver a mis amigos)
3	Competitividad (competir contra otras personas)
4	Salir de la rutina
5	Otro [Especificar]:

7. ¿Con quiénes suele jugar fútbol con mayor frecuencia? MARCAR UNA RESPUESTA

1	Amigos del barrio
2	Compañeros del trabajo
3	Compañeros de la universidad
4	Familia

8. Si ha jugado fútbol con extraños, ¿en qué situación principalmente ha sucedido? MARCAR UNA RESPUESTA

1	No consiguió compañeros de juego
2	Los compañeros de juego cancelaron a último momento
3	Siempre es bueno jugar con nuevas personas
4	Estaba en un espacio deportivo y me "jalaron"
5	Otro [Especificar]:

9. Marque los horarios más frecuentes en los que juega fútbol. MARCAR HASTA DOS RESPUESTAS

Horario	LUN	MAR	MIE	JUE	VIE	SAB	DOM
8 am a 12 pm	1	2	3	4	5	6	7
12 pm a 4 pm	8	9	10	11	12	13	14
4 pm a 8 pm	15	16	17	18	19	20	21

10. En una escala del 1 al 5, donde 1 es "totalmente en desacuerdo y 5 es "totalmente de acuerdo" ¿qué tan de acuerdo se encuentra con la frase?: Si el organizador de pichangas no está disponible, la pichanga se cancela.

8 pm a 12 am	22	23	24	25	26	27	28
--------------	----	----	----	----	----	----	----

11. ¿Con qué frecuencia juega en espacios deportivos alquilados?

1	7 a más veces al mes
2	5 a 6 veces al mes
3	3 a 4 veces al mes
4	1 a 2 veces al mes
5	No juego en espacios deportivos alquilados (SALTO A P14)

12. Cuando alquila espacios deportivos, ¿en qué tipo de cancha suele jugar principalmente?

1	Grass natural
2	Grass sintético
3	Losa

13. ¿Cuánto paga regularmente por alquilar una hora de juego? UNA RESPUESTA POR TIPO DE CANCHA.

Sin iluminación		Con iluminación	
1	40 a 80 soles	1	50 a 90 soles
2	81 a 120 soles	2	91 a 130 soles
3	121 a 160 soles	3	131 a 170 soles
4	Más de 160 soles	4	Más de 170 soles

14. ¿Cómo se enteró de los espacios deportivos que conoce? MARCAR HASTA DOS RESPUESTA

1	A través de amigos
2	A través de internet
3	Yendo a la misma cancha
4	Por publicidad gráfica (flyers, letreros, etc.)

15. Principalmente, ¿a través de qué medio reserva espacios deportivos? MARCAR UNA RESPUESTA

1	Presencial
2	Llamada telefónica
3	Internet

16. Principalmente, ¿a través de qué medio paga el alquiler del espacio deportivo? MARCAR UNA RESPUESTA

1	En la misma cancha (presencial)
2	Por internet
3	Banco/agente
4	Otro: Especificar

17. En una escala del 1 al 5, donde 1 es "totalmente en desacuerdo y 5 es "totalmente de acuerdo" ¿qué tan de acuerdo se encuentra con la frase?: Considero que hay información en línea (internet) sobre la ubicación, reserva y servicios que ofrece un espacio deportivo en Lima Metropolitana para poder hacer las coordinaciones antes de cada pichanga/partido.

8 pm a 12 am	22	23	24	25	26	27	28
--------------	----	----	----	----	----	----	----

18. En una escala del 1 al 5, donde 1 es "menos valorado" y 5 es "más valorado", ¿qué tan valorado considera son los siguientes servicios? COLOCAR UN PUNTAJE POR OPCIÓN	PUNTAJE
a. Servicios higiénicos/camerinos	
b. Iluminación	
c. Estado y condición de la cancha (piso, mallas para separar, tamaño, etc.)	
d. Implementos deportivos (chalecos y balón)	
e. Tienda	
f. Pago de la cancha con tarjeta de débito o crédito	
g. Estacionamiento	
h. Facilidad para reservar la cancha (cliente frecuente)	
i. Seguridad	
j. Tribunas	

III. IDEA DE NEGOCIO

El negocio consiste en una aplicación móvil para personas que juegan fútbol, donde podrás encontrar gente pichanguera, organizar una pichanga y mejorar la experiencia de juego a través de diversas funciones como:

- Geolocalizar espacios deportivos.
- Ver la disponibilidad por día y hora de espacios deportivos, reservarlos y pagar online.
- Visualizar la información de los servicios que ofrecen los espacios deportivos.

19. En una escala del 1 al 5, donde 1 es "menos importante" y 5 es "más importante", ¿qué tan importante considera son los siguientes funciones que podría brindar la aplicación móvil? COLOCAR UN RESPUESTA POR OPCIÓN	PUNTAJE
a. Pagar online la cancha (tarjeta de débito y/o crédito).	
b. Mostrar estadísticas del rendimiento de los equipos y usuarios.	
c. Ver la asistencia de los equipos y usuarios a los partidos pactados.	
d. Mostrar la disponibilidad por día y hora de cada espacio deportivo.	
e. Promociones para alquilar canchas.	
f. Organizar pichangas y campeonatos.	
g. Ver los servicios que ofrece el espacio deportivo.	
h. Mostrar la ubicación y la distancia respecto al espacio deportivo.	
i. Ver si los equipos están dispuestos a "apostar".	
j. Vincular el perfil del usuario con Facebook.	
k. Contactar equipos y/o personas que jueguen fútbol	

20. En una escala del 1 al 5, donde 1 es "menos importante" y 5 es "más importante", ¿qué tan importante considera son los siguientes características para la aplicación móvil? COLOCAR UN RESPUESTA POR OPCIÓN	PUNTAJE
a. Uso "amigable"	
b. Rapidez de navegación	
c. Diseño (interfaz)	
d. Tamaño de la aplicación móvil (Megabytes)	
e. Seguridad informática	

21. ¿Estarías dispuesto a pagar una membresía *premium* mensual por una aplicación móvil como la propuesta?

1	Si
2	No (Salto a pregunta 23)

22. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar?

1	0.99 a 3 soles
2	3.01 a 6 soles
3	6.01 a 9 soles
4	Más de 9 soles

23. En una escala del 1 al 5, donde 1 es "totalmente en desacuerdo y 5 es "totalmente de acuerdo" ¿qué tan de acuerdo se encuentra con la frase?: "Considero que es importante que la aplicación móvil pueda tener también una página web complementaria para poder conectarme a través de la laptop (computadora portátil) cuando sea necesario."

24. ¿Estaría dispuesto a realizar un pago adicional mínimo de lo que suele pagar por el alquiler de la cancha, si pudiera ver la disponibilidad de horarios y días, reservar y pagar online?

1	Si
2	No (PASAR A PREGUNTA 26)

25. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar?

1	3 a 5 soles
2	6 a 8 soles
3	9 a 11 soles
4	Más de 11 soles

26. ¿Utilizaría esta aplicación móvil para organizar sus pichangas?

1	Definitivamente no lo utilizaría
2	Probablemente no lo utilizaría
3	Ni de acuerdo ni desacuerdo
4	Probablemente sí lo utilizaría
5	Definitivamente sí lo utilizaría

NSE1 ¿Cuál es el nivel de instrucción del jefe de hogar?

2	Inicial o primaria incompleta
3	Primaria completa / Secundaria Incompleta / Secundaria Completa
4	Superior No Universitaria Incompleta / Sup. Técnica Incompleta
6	Superior No Universitaria Completa / Sup. Técnica Completa
7	Superior Universitaria Incompleta
9	Superior Universitaria Completa
10	Postgrado Universitario

NSE 2 ¿Cuál es el material predominante en los pisos de su vivienda?

3	Cemento sin pulir o pulido / Madera (entablados) / Tapizón
6	Losetas / Terrazos, mayólicas, cerámicos, vinílicos, mosaico o similares.
7	Laminado tipo madera, láminas asfálticas o similares.
8	Parquet / Madera pulida / Alfombra / Mármol / Porcelanato

NSE3 ¿Cuántas personas viven permanentemente en el hogar (sin incluir servicio doméstico)? ¿Cuántas habitaciones tiene en su hogar que actualmente use exclusivamente para dormir (incluir la de servicio doméstico)? MARCAR EN LA TABLA EL CÓDIGO

Habitaciones para dormir incluyendo servicio	Miembros del hogar sin incluir servicio										
	1 ó 2	3	4	5 ó 6	7 ó 8	9	10	11 ó 12	13 ó 14	15	16
1	7	4	2	1	0	0	0	0	0	0	0
2	7	7	7	4	2	1	1	1	0	0	0
3	7	7	7	7	4	4	2	2	1	1	1
4	7	7	7	7	7	4	4	4	2	2	2
5	7	7	7	7	7	7	7	4	4	4	2

NSE4 Usted en su hogar, ¿cuenta con alguno de los siguientes bienes, artefactos o servicios?

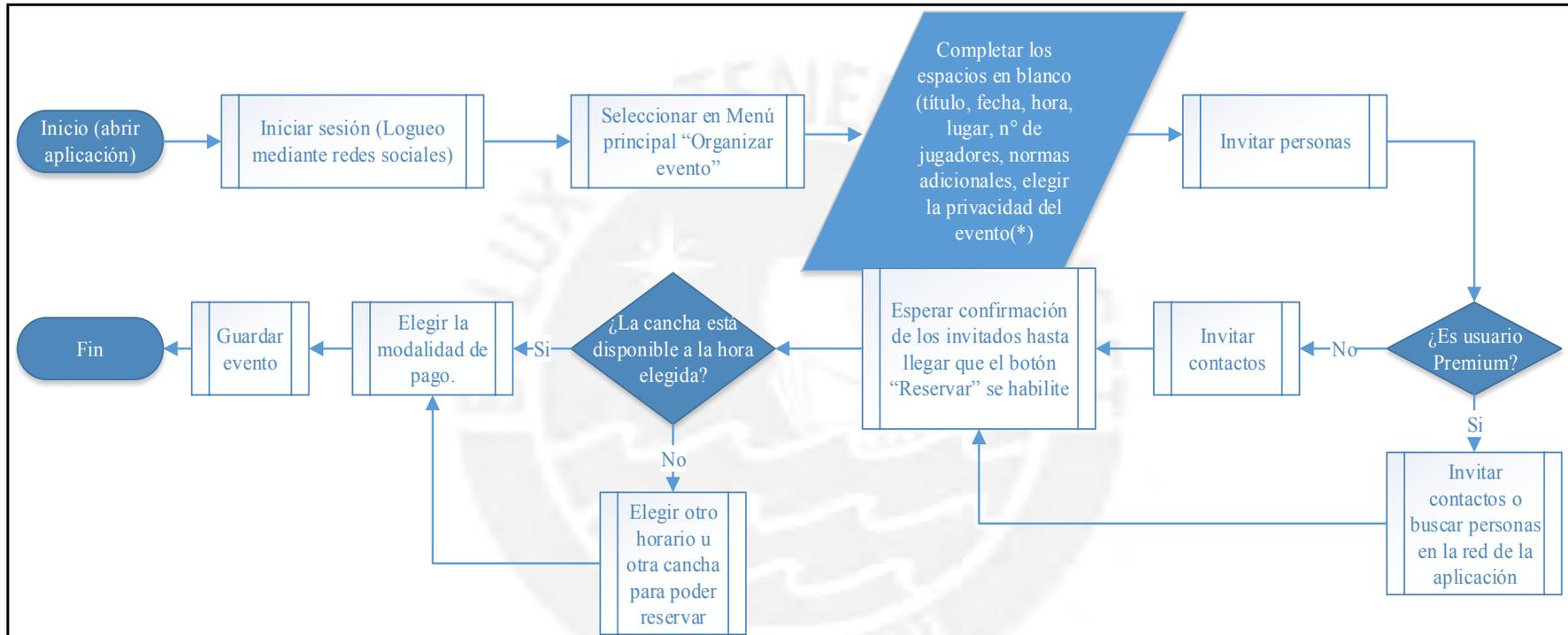
a. Teléfono fijo en funcionamiento	5	0
b. Refrigeradora / Congeladora en funcionamiento	5	0
c. Horno Microondas en funcionamiento	5	0
d. Lavadora en funcionamiento	5	0
e. Computadora / laptop en funcionamiento	5	0

27. Nombre del entrevistado: DNI/TELEFONO

Fecha de la entrevista: ___ / ___ / 2015

ANEXO M: Flujos operativos de las funcionalidades de PichanGO

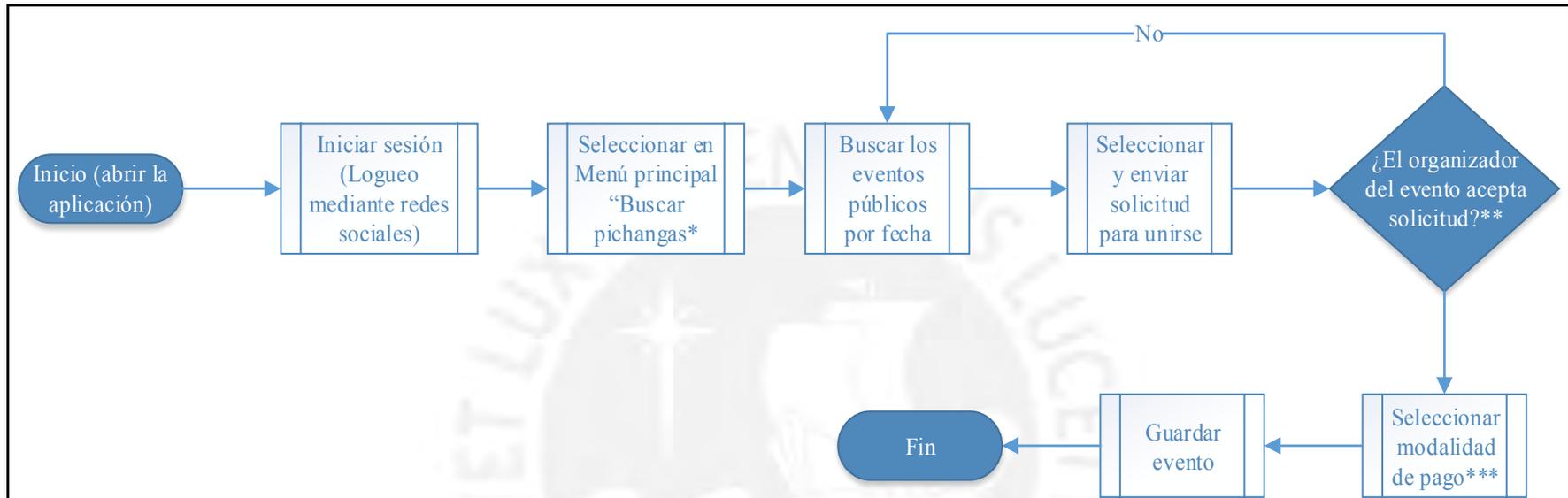
Figura M.1 Organizar evento deportivo



Consideraciones:

- 'Organizar evento deportivo': el usuario *premium* tiene mayores posibilidades de encontrar personas y menor riesgo que un partido de fútbol se cancele.

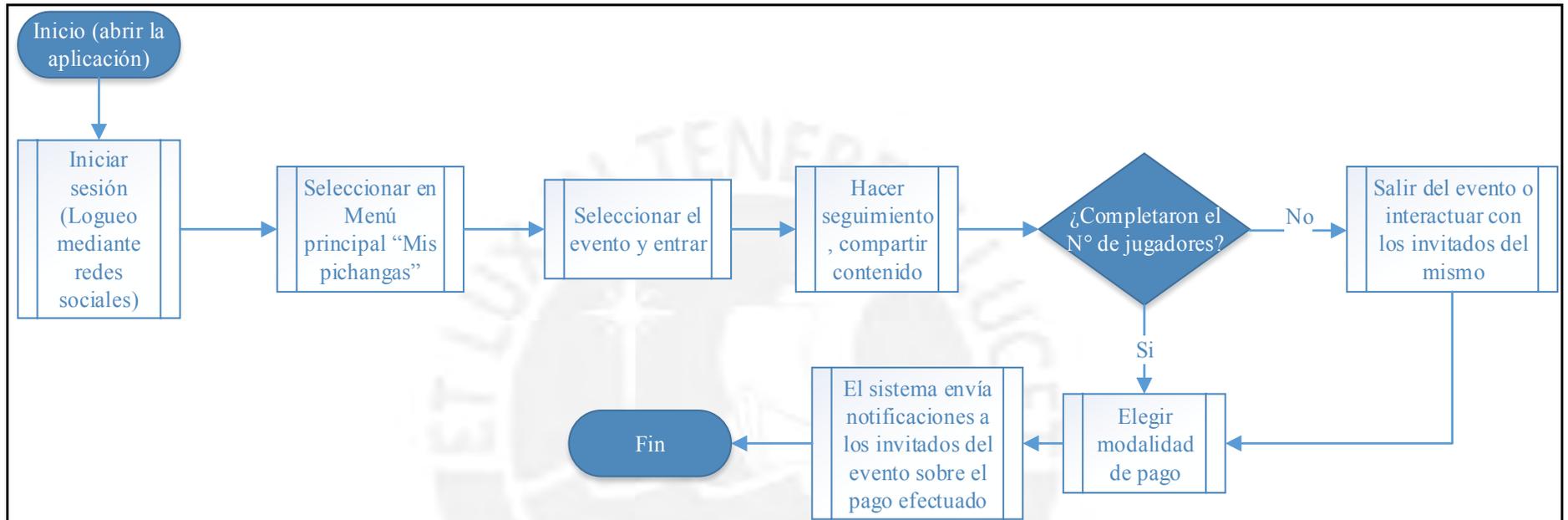
Figura M.2 Buscar evento deportivo



Consideraciones:

- ‘Buscar pichanga’: flujograma según usuario *premium* debido a que tiene la opción de buscar eventos públicos.

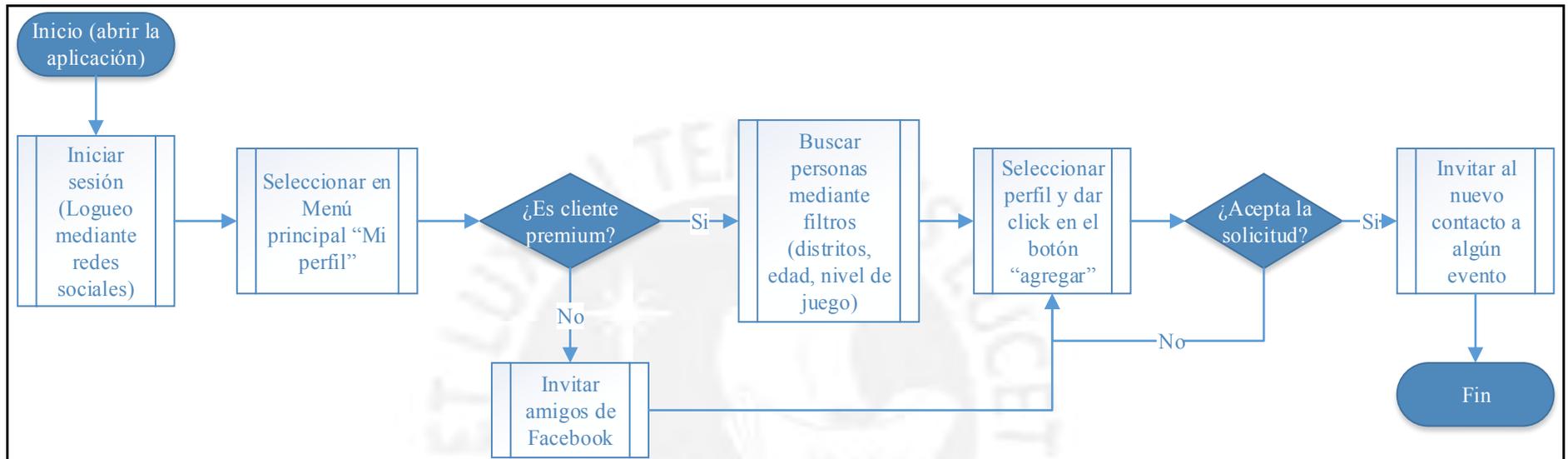
Figura M.3 Visualizar evento deportivo



Consideraciones:

- ‘Mis pichangas’: se visualiza el día, horario, ubicación del espacio deportivo y usuarios que confirmaron al evento.

Ver M.4 Conectar con deportistas



Consideraciones:

- Al ser invitado o enviar una solicitud para participar del evento, se asignará la cantidad que le correspondería pagar por el alquiler de la cancha según la cantidad de invitados al evento.
- Al momento de reservar la cancha, se enviará la solicitud de reserva al sistema virtual del espacio deportivo.

ANEXO N: Presupuesto de marketing

Tabla N1: Gastos en promoción y publicidad

Tipo	Descripción	Precio unitario	Cantidad	Total
Campaña de intriga				
Pre-operativo	Activaciones (2 personas)	S/. 300	18	S/. 5,400
Pre-operativo	Banners publicitarios	S/. 20	12	S/. 240
Pre-operativo	Flyers (por millar)	S/. 200	1	S/. 200
Campaña de lanzamiento				
Operativo	Activaciones (2 personas)	S/. 300	18	S/. 5,400
Operativo	Publicidad pagada en Facebook	S/. 200	12	S/. 2,400
Premios por campaña de fidelización				
Operativo	Entrada para partido de la selección como local	S/. 240	4	S/. 960
Operativo	Pasaje y entrada para partido de la selección como visitante	S/. 1,200	2	S/. 2,400
Operativo	Camiseta de club internacional	S/. 220	10	S/. 2,200
Merchandising				
Operativo	Maletín con tela tetron con asa y logo tipo estampado	S/. 13	36	S/. 468
Operativo	Gorra con tela de drill y logo tipo bordado	S/. 5	100	S/. 490
Operativo	Tomatodo (colores) de plástico con metal importado	S/. 9	50	S/. 450
Operativo	Mochila tipo arañita con tela taslan y logo tipo estampado	S/. 5	36	S/. 176
Operativo	Tomatodo de plástico	S/. 6	100	S/. 560
Total				S/. 21,344
Total sin IGV				S/. 18,088

ANEXO O: Proyección de la demanda

Para proyectar la demanda de los siguientes 5 años que el proyecto profesional tiene como horizonte, se toma la tasa creciente de hombres que residen en Lima Metropolitana.

Tabla O1: Tasa de crecimiento de hombres en Lima Metropolitana

Año	2016	2017	2018	2019	2020
Tasa de crecimiento anual	-	1.48%	1.48%	1.48%	1.48%

Fuente: INEI (2009)



ANEXO P: Participación de mercado

Para hallar la participación de mercado, se consideró la cantidad de espacios deportivos de fútbol que estarían interesados en ser parte del proyecto profesional. Con este número se obtuvo la proporción que esta representa respecto a la oferta total de espacios deportivos en Lima Metropolitana y Callao que cumplen con los criterios en los que se basó la observación⁴⁷

Tabla P1: Participación anual de mercado

Año	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Participación de mercado	24%	24%	28%	28%	28%



⁴⁷ Los criterios de selección de espacios deportivos se basaron en ubicación del espacio deportivo, tipo de cancha (material de la cancha) y número de canchas disponibles para alquilar.

ANEXO Q: Inversiones en activos

Tabla Q1: Inversión intangible

Descripción	Precio	Precio s/ IGV	Cantidad	Total
Página web	S/. 2,000	S/. 1,695	1	S/. 1,695
Desarrollo aplicación móvil	S/. 17,110	S/. 14,500	1	S/. 14,500
			Total	S/. 16,195

Tabla Q2: Inversión en activo fijo

Descripción	Precio	Precio s/ IGV	Cantidad	Total
Laptop	S/. 2,000	S/. 1,695	5	S/. 8,475
Impresora	S/. 300	S/. 254	1	S/. 254
Televisor Full HD 49"	S/. 1,800	S/. 1,525	1	S/. 1,525
Equipo de sonido	S/. 350	S/. 297	1	S/. 297
Cámara fotográfica	S/. 1,000	S/. 847	2	S/. 1,695
Tablets	S/. 400	S/. 339	12	S/. 4,068
			Total	S/. 16,314

ANEXO R: Inversión pre operativa

Tabla R1: Inversión pre operativa en librería de pagos

Descripción	Precio	Precio s/ IGV	Cantidad	Total
Afiliación librería de pagos	S/. 2,055	S/. 1,742	1	S/. 1,742
			Total	S/. 1,742

Tabla R2: Inversión pre operativa en licencias y permisos

Descripción	Precio	Precio s/ IGV	Cantidad	Total
Búsqueda y reserva del nombre	S/. 4	-	1	S/. 4
Elaboración de la minuta	S/. 200	-	1	S/. 200
Elevar la minuta a escritura pública	S/. 150	-	1	S/. 150
Elevar la escritura pública en la SUNARP	S/. 90	-	1	S/. 90
			Total	S/. 444

Tabla R3: Inversión campaña de intriga

Descripción	Precio	Precio s/ IGV	Cantidad	Total
Activaciones	S/. 300	S/. 254	18	S/. 4,576
<i>Banners</i>	S/. 20	S/. 17	12	S/. 203
<i>Flyers</i>	S/. 200	S/. 169	1,000	S/. 169
			Total	S/. 4,949

Tabla R4: Inversión en alquiler de local

Descripción	Precio	Precio s/ IGV	Cantidad	Total
Garantía (1 mes) y dos meses de alquiler anticipado	S/. 6,000	S/. 6,000	1	S/. 6,000
			Total	S/. 6,000

ANEXO S: Inversión en capital de trabajo

Tabla S1: Inversión en capital de trabajo

Base de cálculo		Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas		-	S/. 378,547	S/. 372,040	S/. 445,001	S/. 449,000	S/. 456,175
Ventas al crédito		-	S/. 378,547	S/. 372,040	S/. 445,001	S/. 449,000	S/. 456,175
Gastos fijos y variables		-	S/. 355,215	S/. 355,105	S/. 376,718	S/. 378,339	S/. 380,447
Crédito Fiscal de la Inversión en activos		S/. 5,852	-	-	-	-	-
Crédito Fiscal pre operativo		S/. 2,364	-	-	-	-	-
	Días	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Efectivo	0	-	-	-	-	-	-
Cuentas por Cobrar	3	-	S/. 3,155	S/. 3,100	S/. 3,708	S/. 3,742	S/. 3,801
Inventarios	0	-	-	-	-	-	-
Cuentas por Pagar	0	-	-	-	-	-	-
Saldo CT		-	S/. 3,155	S/. 3,100	S/. 3,708	S/. 3,742	S/. 3,801
	Días	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Variación del CT	-	-S/. 3,155	S/. 54	-S/. 608	-S/. 33	-S/. 60	-
Recuperación del CT	100	-	-	-	-	-	S/. 3,801
Crédito Fiscal	-	-S/. 8,216	S/. 8,216	-	-	-	-
Inversión en CT		-S/. 11,370	S/. 8,270	-S/. 608	-S/. 33	-S/. 60	S/. 3,801

ANEXO T: Ingresos por comisión de reserva

Tabla T1: Proyección anual de ingresos por comisión de reserva

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Tasa de crecimiento	-	1.48%	1.48%	1.48%	1.48%
Mercado meta	32,467	32,947	33,435	33,930	34,432
Número de partidos que demanda el mercado meta	76,722	77,857	79,010	80,179	81,366
Cuota de mercado	24%	24%	28%	28%	28%
Número de reservas por aplicación	18,413	18,686	22,123	22,450	22,782
Comisión (%)	4%	4%	4%	4%	4%
Comisión sin IGV	S/. 5	S/. 5	S/. 5	S/. 5	S/. 5
Ingresos por comisión	S/. 88,334	S/. 89,641	S/. 106,129	S/. 107,700	S/. 109,293

Tabla T2: Precio y porcentaje de comisión a pagar por usuarios

Tipo de horas demandadas	Nº horas anuales	Precio por hora	Precio ponderado	Comisión encuesta	Precio + comisión	%comisión	Comisión s/IGV
Horas demandas sin luz	22,464	S/. 100	S/. 131	S/. 6	S/. 137	4%	S/. 5
Horas demandas con luz	78,624	S/. 140					

ANEXO U: Ingresos por servicio *premium*

Tabla U1: Proyección anual de ingresos por servicio *premium*

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Tasa de crecimiento	-	1.48%	1.48%	1.48%	1.48%
Mercado meta (<i>premium</i>)	29,927	30,370	30,819	31,275	31,738
Mercado meta (<i>freemium</i>)	33,578	34,075	34,580	35,091	35,611
Cuota de mercado	24%	24%	28%	28%	28%
Usuarios <i>premium</i>	7,182	7,289	8,629	8,757	8,887
Usuarios <i>freemium</i>	8,059	6,526	8,344	8,115	8,307
<i>Churn</i>	10%	10%	10%	10%	10%
Usuarios <i>premium</i> aplicando <i>churn</i>	6,464	6,560	7,766	7,881	7,998
Tasa conversión (%)	21%	21%	21%	21%	21%
Usuarios <i>freemium</i> convertidos	1,652	1,338	1,711	1,664	1,703
Usuarios <i>premium</i> finales	8,116	7,898	9,477	9,545	9,701
Pago anual por usuario (sin IGV)	S/. 36				
Ingresos por usuarios <i>premium</i>	S/. 290,214	S/. 282,399	S/. 338,872	S/. 341,300	S/. 346,882

ANEXO V: Gastos Operativos

Tabla V1: Mantenimiento de plataformas virtuales

Descripción	Costo mensual	Costo anual
Mantenimiento	S/. 685	S/. 8,220
Alquiler servidores	S/. 137	S/. 1,644
Dominio y <i>hosting</i>	-	S/. 230
Total	S/. 822	S/. 10,094

Tabla V2: Servicios

Descripción	Costo mensual	Costo anual
Internet y teléfono	S/. 254	S/. 3,051
Total	S/. 254	S/. 3,051

Tabla V3: Gasto de alquiler

Descripción	Precio unitario	Precio s/ IGV	Cantidad	Total
Alquiler local	S/. 2,000	S/. 2,000	12	S/. 24,000
Total	S/. 2,000	S/. 2,000	12	S/. 24,000

ANEXO W: Gastos de ventas

Tabla W1: Renovación librería de pago

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Renovación librería de pagos	S/. 1,370	S/. 1370	S/. 1370	S/. 1370	S/. 1370
Total	S/. 1,370	S/. 1370	S/. 1370	S/. 1370	S/. 1370

Tabla W2: Gastos por uso de librería de pagos

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Comisión fija por transacción	S/. 4				
Número de transacciones	26,529	26,583	31,600	31,995	32,483
Comisión fija total	S/. 96,169	S/. 96,365	S/. 114,549	S/. 115,982	S/. 117,752
Comisión variable (%)	4.70%	4.70%	4.70%	4.70%	4.70%
Ingresos totales	S/. 378,547	S/. 372,040	S/. 445,001	S/. 449,000	S/. 456,175
Comisión variable total	S/. 17,792	S/. 17,486	S/. 20,915	S/. 21,103	S/. 21,440
Total	S/. 113,961	S/. 113,851	S/. 135,464	S/. 137,085	S/. 139,193



ANEXO X: Gastos de personal

Tabla X1: Gastos de personal

Personal	Nº Trabajadores	Remuneración básica	Anual
CEO	1	S/. 5,500	S/. 66,000
Coordinador de Marketing	1	S/. 3,500	S/. 42,000
<i>Key Account</i>	1	S/. 3,500	S/. 42,000
Community Manager	1	S/. 1,800	S/. 21,600
Asistente de Marketing	1	S/. 1,500	S/. 18,000
Total			S/. 189,600



ANEXO Y: Gastos Marketing

Tabla Y1: Gastos de promoción y publicidad

Descripción	Precio unitario	Precio s/ IGV	Cantidad	Total
Facebook	S/. 200	S/. 169	12	S/. 2,034
Activaciones	S/. 300	S/. 254	18	S/. 4,576
Entradas 1	S/. 240	S/. 203	4	S/. 814
Entradas 2	S/. 1,200	S/. 1,017	2	S/. 2,034
Camisetas	S/. 220	S/. 186	10	S/. 1,864
Merchandising	S/. 2,144	S/. 1,817	1	S/. 1,817
Total				S/. 13,139



ANEXO Z: Depreciación y amortización

Tabla Z1: Depreciación de equipos

Descripción	Precio unitario	Precio s/IGV	Cantidad	Total	Tasa anual	Depreciación anual
Laptop	S/. 2,000	S/. 1,695	5	S/. 8,475	25%	S/. 2,119
Impresora	S/. 300	S/. 254	1	S/. 254	25%	S/. 64
Televisor Full HD 49´	S/. 1,800	S/. 1,525	1	S/. 1,525	25%	S/. 381
Equipo de sonido	S/. 350	S/. 297	1	S/. 297	25%	S/. 74
Cámara fotográfica	S/. 1,000	S/. 847	2	S/. 1,695	25%	S/. 424
Tablets	S/. 400	S/. 339	12	S/. 4,068	25%	S/. 1,017
Total						S/. 4,078

Tabla Z2: Amortización intangibles

Descripción	Precio unitario	Precio s/IGV	Cantidad	Total	Tasa anual	Depreciación anual
Página web	S/. 2,000	S/. 1,695	1	S/. 1,695	20%	S/. 339
Aplicación móvil	S/. 17,110	S/. 14,500	1	S/. 14,500	20%	S/. 2,900
Total						S/. 3,239

ANEXO AA: Estado de Ganancias y Pérdidas

Tabla AA1: Estado de Ganancias y Pérdidas

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por comisión de canchas	S/. 88,334	S/. 89,641	S/. 106,129	S/. 107,700	S/. 109,293
Ingresos por usuarios <i>Premium</i>	S/. 290,214	S/. 282,399	S/. 338,872	S/. 341,300	S/. 346,882
Total ingresos	S/. 378,547	S/. 372,040	S/. 445,001	S/. 449,000	S/. 456,175
Gasto ventas	S/. 115,331	S/. 115,221	S/. 136,834	S/. 138,455	S/. 140,563
Gastos operativos	S/. 13,145				
Gastos marketing	S/. 13,139				
Gastos personal	S/. 189,600				
Alquiler	S/. 24,000				
Depreciación y Amortización	S/. 7,317	S/. 7,317	S/. 7,317	S/. 7,317	S/. 3,239
Total egresos	S/. 362,533	S/. 362,422	S/. 384,036	S/. 385,657	S/. 383,686
Devolución de alquiler	-	-	-	-	S/. 2,000
Otros ingresos	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 2,000
Utilidad antes de impuestos	S/. 16,015	S/. 9,618	S/. 60,966	S/. 63,343	S/. 74,490
Impuesto a la renta	S/. 4,484	S/. 2,693	S/. 17,070	S/. 17,736	S/. 20,857
Utilidad neta	S/. 11,531	S/. 6,925	S/. 43,895	S/. 45,607	S/. 53,633

ANEXO AB: Flujo de caja proyectado

Tabla AB1: Flujo de caja proyectado

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad neta	-	S/. 11,531	S/. 6,925	S/. 43,895	S/. 45,607	S/. 53,633
Depreciación y Amortización	-	S/. 7,317	S/. 7,317	S/. 7,317	S/. 7,317	S/. 3,239
Flujo de caja operativo		S/. 18,848	S/. 14,242	S/. 51,213	S/. 52,925	S/. 56,872
Inversión intangible	-S/. 16,195	-	-	-	-	-
Inversión activo fijo	-S/. 16,314	-	-	-	-	-
Inversión pre operativa	-S/. 13,135	-	-	-	-	-S/. 16,314
Inversión CTO	-S/. 11,370	S/. 8,270	-S/. 608	-S/. 33	-S/. 60	S/. 3,801
Flujo de caja económico	-S/. 57,013	S/. 27,118	S/. 13,634	S/. 51,179	S/. 52,865	S/. 44,359