

Play

COUNT

Trabajo Final de Máster

Laura Martín Tristán
Andrés Wiehoff Melián
Sergio González Pajuelo
Miguel Crespo Puras
Alberto García González

Mentor: José Valerdi Tormo

Índice

1.	Introducción	3
1.1.	Presentación del proyecto	3
1.1.1.	Origen de la idea	3
1.1.2.	Misión.....	3
1.1.3.	Visión.....	3
1.1.4.	Valores.....	4
1.2.	Presentación del equipo promotor	4
2.	Diseño del modelo de negocio.....	5
2.1.	Mapa de empatía	5
2.1.1.	Comprensión del problema.....	5
2.1.2.	Mapa de empatía	5
2.1.3.	Solución planteada.....	6
2.2.	Análisis DAFO	6
2.3.	Canvas del modelo de negocio.....	7
2.4.	Propuesta de valor	7
2.4.1.	Valor añadido	7
2.4.2.	Diferenciación con el principal competidor	8
2.5.	Plataforma de negocio	9
2.5.1.	App	9
2.5.2.	Web	15
3.	Planificación	16
3.1.	Plan de Marketing	16
3.1.1.	Análisis de mercado.	16
3.1.2.	Objetivos del plan de Marketing.....	22
3.1.3.	Estrategia para llegar a los objetivos.	23
3.1.4.	Revisión de la estrategia y los objetivos.....	27
4.	Plan financiero.....	27
4.1.	Cuenta de pérdidas y ganancias.....	27
4.1.1.	Costes	28
4.1.2.	Ingresos	30
4.1.3.	Segmento de clientes	31
4.1.4.	Balance de pérdidas y ganancias.....	31
5.	Plan de operaciones	33
5.1.	Mapa de procesos	33

5.1.1.	Procesos Estratégicos.....	33
5.1.2.	Procesos Operativos.....	34
5.1.3.	Procesos de Apoyo	35
5.2.	Requisitos de la aplicación	35
5.3.	RRHH	37
5.3.1.	Perfiles puestos: funciones	37
5.4.	Estrategia de implantación.....	38
6.	Bibliografía	41

1. Introducción

1.1. Presentación del proyecto

1.1.1 Origen de la idea

La idea de crear PlayCount surge tras varios pivotajes realizados sobre la idea original. Esta idea original consistía en una empresa enfocada al ahorro energético en las ciudades y en las carreteras.

De esta forma se tenía la intención de volver a las ciudades más sostenibles, principalmente mediante el uso de paneles fotovoltaicos en los puntos de luz, pero se tuvo que pivotar varias veces debido a las entrevistas y experimentos realizados. Todas estas entrevistas y experimentos realizados están explicados en el Trello del proyecto.

Las entrevistas realizadas antes de pivotar fueron a:

- David Pocero (Director de oficina técnica e innovación de Ferrovial).
- Oscar Perpiñán (Profesor del módulo de energía solar fotovoltaica en la EOI)
- Ángel Sánchez (Jefe de servicios y agricultura del IDAE)
- Bernardino Rivero (Técnico del ayuntamiento de Santa Brígida en Gran Canaria)
- Adolfo Melián (Técnico del ayuntamiento de Santa Brígida en Gran Canaria)
- Javier Orellana (jefe del departamento de eficiencia energética de la URJC)

Una vez analizado el *feedback* de las entrevistas y de los pivotajes, se decidió implementar esas lecciones aprendidas, uniendo la parte tecnológica de nuestra idea inicial con el deporte y la salud.

En ese preciso momento nació PlayCount, una plataforma tecnológica que pone en contacto a centros deportivos y deportistas y que además mediante el uso de nuestro software es posible aportar estadísticas del juego a los usuarios de la aplicación, así como poder ver sus partidos repetidos y en directo.

1.1.2 Misión

La misión de PlayCount es facilitar a los jugadores de tenis y pádel de España información clave en cualquier lugar y en cualquier momento para la mejora de su práctica deportiva. Fomentar la competitividad y la socialización entre los jugadores de centros deportivos, comunidades y regiones a través de herramientas tecnológicas en las pistas deportivas y una plataforma online que facilite la información y la conectividad entre jugadores.

1.1.3 Visión

Se busca ser los líderes nacionales en facilitar el desarrollo y desempeño deportivo de deportista de tenis y pádel, estando con el jugador desde una edad temprana hasta su culmen como deportista. Además de fomentar la competitividad en estos deportes a través de la creación de ligas y grupos que inciten a una mayor y mejor práctica de pádel y tenis.

1.1.4 Valores

- Foco en el cliente: Queremos aprender cada día del cliente y de su opinión para que el día de mañana el servicio sea acorde a lo que demanda.
- Calidad: Queremos que nuestro servicio cubra los estándares de calidad en referencia a funcionamiento correcto de la app, acceso siempre posible y
- Creíbles: Nuestro servicio siempre va a funcionar y dará servicio con las métricas más adecuadas y la última tecnología disponible.
- Transparentes: Queremos hacer un tratamiento de los datos totalmente transparente y respetaremos en todo momento el GDPR.
- Mejora continua: Queremos facilitar las herramientas necesarias para que los jugadores de tenis y pádel puedan mejorar su juego cada día.
- Adaptabilidad: Vamos a ser flexibles y adaptarnos a la necesidad del cliente en todo momento, tanto con la tecnología como en la información facilitada al cliente.
- Responsabilidad social: Creemos que la plataforma va a fomentar el deporte y su mejora, la competitividad y el buen rollo entre deportistas.

1.2 Presentación del equipo promotor

- Miguel Crespo Puras: Graduado en Administración de empresas por la IE University. Este año ha cursado el Máster en Big data & BI en la EOI, con experiencia en emprendimiento, finanzas y análisis de datos.
- Alberto García González: Graduado en Ingeniería de la Energía por la Universitat Politècnica de Catalunya con Máster en Energías Renovables y Mercado Energético en EOI. Actualmente trabajando en el Departamento de Operaciones de Aura Energía.
- Sergio González Pajuelo: Graduado en Ingeniería Química por la Universidad Rey Juan Carlos de Madrid con Máster en Energías Renovables y Mercado Energético en EOI. Actualmente trabajando como Consultor en la rama de Ingeniería de la Energía en Auren Spain.
- Laura Martín Tristán: Graduado en Ingeniería Química por la Universidad Rey Juan Carlos de Madrid con Máster en Energías Renovables y Mercado Energético en EOI. Empezando su carrera en el mundo de las energías renovables.
- Andrés Wiehoff Melián: Ingeniero Eléctrico con Máster en Energías Renovables y Mercado Energético. Con ganas de empezar su vida profesional en el campo de la energía y de emprender.

2. Diseño del modelo de negocio

2.1. Mapa de empatía

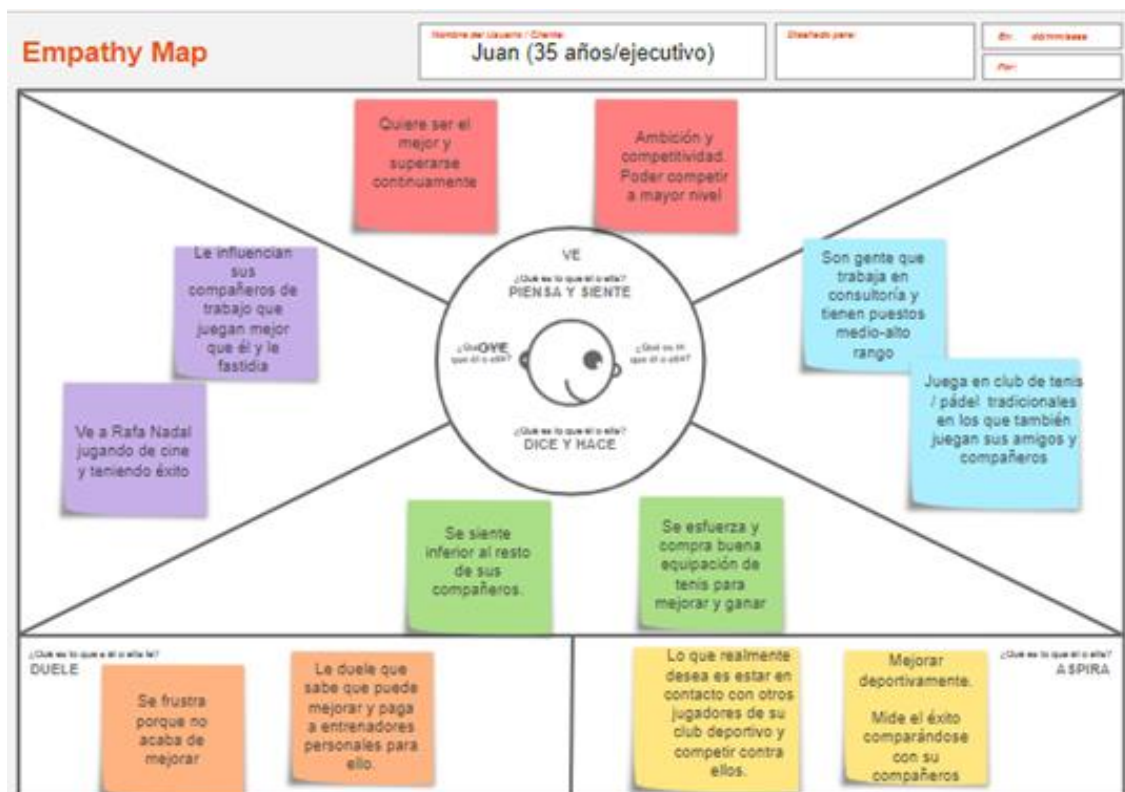
2.1.1. Comprensión del problema

Cada vez más los centros deportivos de España quieren diferenciarse del resto de sus competidores con alguna propuesta de valor diferente, es por eso por lo que todos los años lanzan estrategias y acciones dirigidas a captar clientes y a retenerlos mediante el aumento de su satisfacción.

Actualmente los deportistas de élite están involucrados en procesos de mejora continua de sus habilidades a través de entrenadores personales y metodologías de alto rendimiento. No obstante, el usuario *amateur*, no tiene esa capacidad de análisis. A través de PlayCount, se logra profesionalizar el deporte *amateur* y dotar a este colectivo de unos privilegios hasta ahora limitados al atleta profesional.

Además, PlayCount promueve la competitividad, la socialización mediante la posibilidad de creación de torneos y ligas, y la diversión entre los jugadores de nivel *amateur*, ofreciendo la posibilidad de estar en contacto a través de diversas redes sociales y compartir sus mejores momentos y jugadas.

2.1.2. Mapa de empatía



2.1.3. Solución planteada

PlayCount ofrece a los centros deportivos una solución basada en una instalación en sus pistas de tenis y pádel, compuesta principalmente por cuatro cámaras y un sensor de imagen. Además, de una plataforma digital que permitirá resolver los problemas identificados.

Dicha plataforma tecnológica, conseguirá dar a los centros deportivos una capa de diferenciación y modernidad con respecto a otros centros y a los usuarios de PlayCount una oportunidad distinta de hacer deporte, donde podrán verse jugar, ver a otros jugar, analizar sus estadísticas del partido y compararse con otros jugadores de la aplicación.

A los usuarios de la aplicación se les ofrecerá lo siguiente:

- Servicio Freemium: Las estadísticas o el video que ocupen un almacenamiento de nuestros servidores se eliminarán a la semana o una vez superada su capacidad de cliente freemium. No podrá descargarse las estadísticas ni el video, simplemente podrá visualizarlo a través de la app/web.
- Servicio Premium: Tendrá capacidad de almacenamiento de 12 meses (suscripción anual), tanto de estadísticas como de videos, y capacidad de descarga de dichos datos. Además, el software le permite comparar sus datos y ver su evolución.

2.2. Análisis DAFO

Fortalezas:

- Experiencia deportiva social, potencia la socialización, la competencia y el desarrollo deportivo de los centros deportivos y de los deportistas en particular.
- Capacidad de mejora técnica de los deportistas.
- Documentación visual de los partidos.

Debilidades:

- Adquisición de clientes finales, desconocimiento de labor comercial del equipo.
- Crear relaciones estables con centros deportivos en el largo plazo.
- Correcto funcionamiento de los servicios desde la recogida de información en la pista hasta muestra de las métricas.

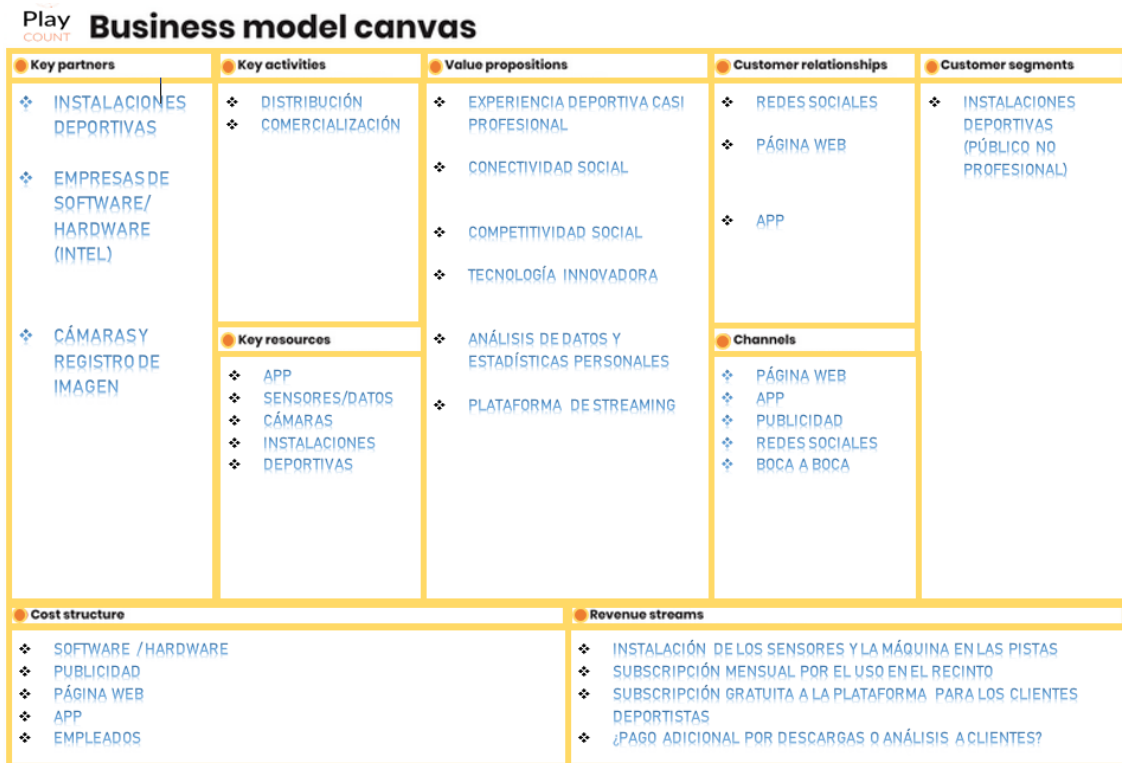
Oportunidades:

- Mercado con gran potencial, baja competencia en la que solo actúan distribuidores nacionales de empresas estadounidenses con servicios similares.
- Poca explotación en España de servicios IoT en el deporte amateur.

Amenaza:

- Disrupción tecnológica importante, que no se entienda el servicio como una herramienta útil.
- No conseguir acceder a economías de escala.

2.3. Canvas del modelo de negocio



2.4. Propuesta de valor

2.4.1. Valor añadido

Se va a analizar la propuesta de valor que tiene PlayCount en función del servicio que ofrece a los usuarios y a los centros deportivos:

Propuesta de valor para los centros deportivos:

- **Capacidad de diferenciación con respecto a otros centros deportivos:** Gracias al servicio que ofrece PlayCount, el centro deportivo se podrá diferenciar de sus competidores no solo en desarrollo tecnológico, también en la experiencia que se ofrece a los clientes diferente a los métodos deportivos convencionales.
- **Ofrecer un servicio deportivo de mayor calidad tecnológica:** A partir de cuatro cámaras y un sensor se podrá registrar la actividad del deportista. Esto quedará recogido en una plataforma de almacenamiento en la nube.
- **Darse a conocer:** La plataforma da la posibilidad de que los usuarios de PlayCount tengan información disponible de los centros deportivos donde se encuentran las pistas inteligentes.

Propuesta de valor para los usuarios:

- **Mejorar el rendimiento:** A través del aprendizaje visual (gracias a la herramienta de “streaming”) y el análisis de sus estadísticas (con los sensores que están integrados en las pistas), se ayuda a los atletas a mejorar más rápido y jugar con más propósito y enfoque.
- **Socializar con el deporte:** Los atletas de PlayCount transmiten en vivo, crean, guardan y comparten su contenido deportivo con amigos, fans y en las redes sociales. Se ofrece a los usuarios sus propios canales de medios para demostrar de lo que son capaces.
- **Competitividad, inspiración y motivación:** Se trata de inspirar y motivar a que las personas salgan a las canchas a hacer deporte, haciendo que los deportes sean más atractivos, desafiantes y, en última instancia, divertidos.

2.4.2. Diferenciación con el principal competidor

El principal competidor a día de hoy en España es PlaySight, que todavía no está muy extendido a nivel nacional, apenas tiene tres instalaciones repartidas entre Madrid, Bilbao y Valencia.

Se puede entender a PlayCount como un servicio LowCost (en comparación con PlaySight). Además, va dirigido a un público más amateur en comparación con PlaySight que está más enfocado deportistas profesionales.

Asimismo, la plataforma de PlayCount fomenta la competitividad en el deporte gracias a la existencia de un apartado denominado “ligas” en su *app*. Esta pestaña permite a los usuarios crear nuevos torneos *amateur* entre sus amigos, pudiendo funcionar como una “red social deportiva”.

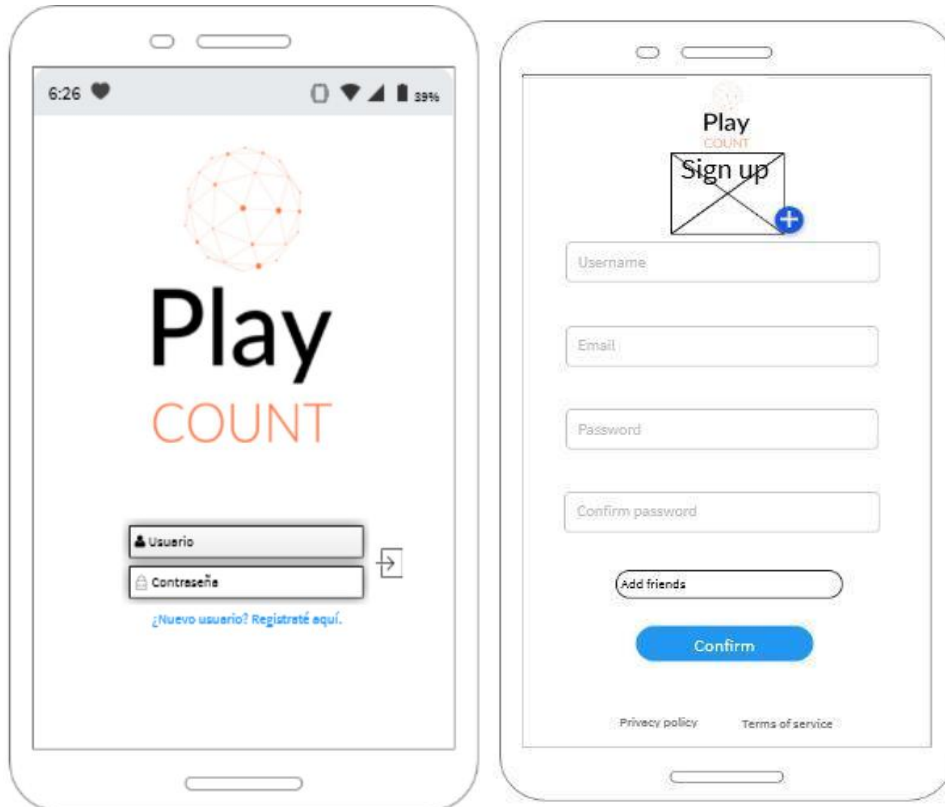
A continuación, se refleja lo que PlaySight aporta en su plataforma, con lo que PlayCount aporta:

PlaySight	PlayCount
Puntuación	Puntuación
Puntuación por zona	Puntuación por zona
Video repetición	Video repetición
Streaming	Streaming
Velocidad de saque	Km. Recorridos
Derecha - Izquierda	Ligas y torneo
Cámara lenta	Ranking dentro de la app

2.5. Plataforma de negocio

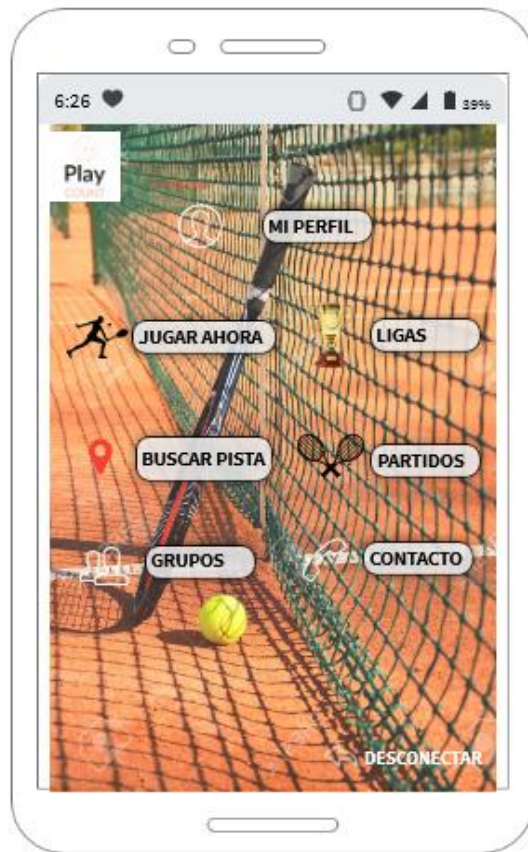
2.5.1. App

Tras instalarse la app, se pedirá al usuario que se registre con una cuenta que pueda enlazar con "Gmail". Si ya se dispone de una cuenta, bastará con iniciar sesión en la app, tal y como se muestra en las siguientes imágenes:



Una vez se ha iniciado sesión, aparecerá la interfaz de la app como menú principal, a partir del cual se podrá disfrutar de las diferentes opciones que ofrece. En esta, se recogen los siguientes apartados:

- **Mi Perfil**: Espacio en el que se podrá configurar el usuario, observar y analizar las estadísticas en el juego, tus amigos y tus grupos de amigos y poder organizar tus partidos en el calendario.
- **Jugar Ahora**: Partido rápido con un amigo en ese mismo momento.
- **Ligas**: Se puede organizar una liga con los amigos, unirse a una liga ya existente o ver ligas de otras personas que no estén en modo "oculto".
- **Buscar Pista**: Buscar una pista alrededor de la ubicación que cuente con la tecnología PlayCount.
- **Partidos**: Permite ver el historial de partidos existentes entre los amigos y seleccionar el deseado para ver en "streaming" dicho partido y las estadísticas de los compañeros.
- **Grupos**: Chat de grupo con los amigos que se tengan agregados en la aplicación.
- **Contacto**: Contacto con PlayCount por problemas en la app o alguna incidencia.

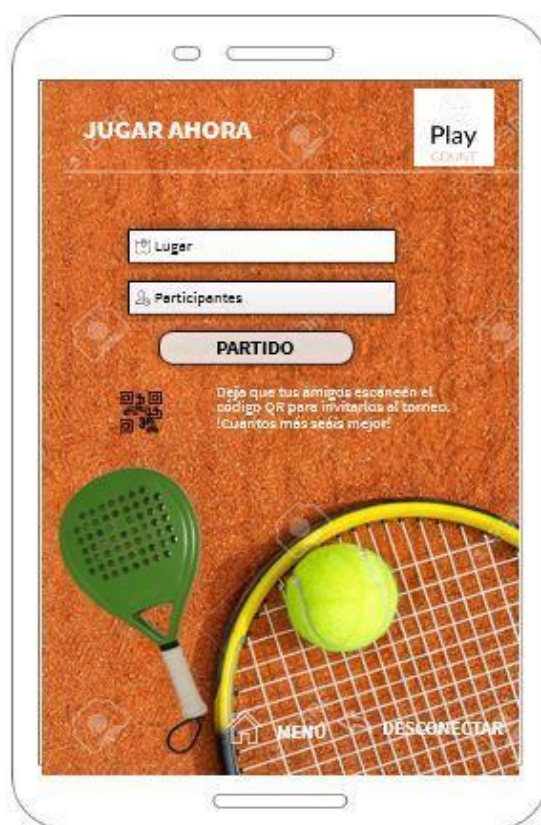


A continuación, se recorre la interfaz de la aplicación. En Mi perfil:

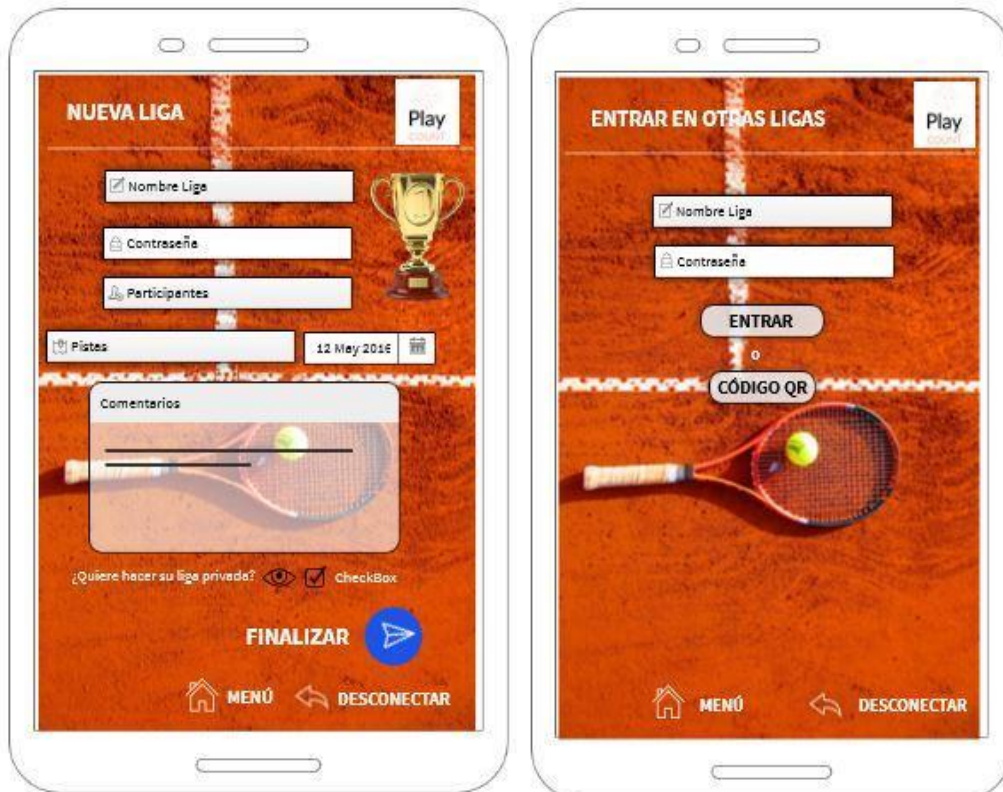


Como se observa en las imágenes, desde nuestro perfil se puede acceder al calendario deportivo (se puede introducir de manera manual las fechas de los partidos), analizar los sitios a los que más asiste el usuario, los grupos de amigos que tiene en vivo y las estadísticas que tiene por partido y a nivel global. Así mismo, también se puede configurar su propio perfil.

En el caso de “Jugar Ahora”, su uso es simple. Tan solo se tiene que introducir el lugar en el que se desea realizar el partido (o rastreando la ubicación) y los jugadores que formarán parte. También se puede conectar con tus amigos a partir del código QR. Tras acabar de rellenar los datos, se pasará a la pantalla de “Partido en vivo”, donde se podrán analizar las estadísticas del partido, ver el partido en “streaming”, etc. Es por ello que este apartado está relacionado con la pestaña “partidos” donde se podrán ver la lista de partidos de los amigos (fecha, lugar y participantes, liga o no), seleccionar un partido y poder verlo en “streaming” u observar las estadísticas.



En el caso de la pestaña “Ligas”, se podrá crear una liga con los amigos para disfrutar de la parte más competitiva del deporte, participar en una ya existente introduciendo el nombre y la contraseña o a través del código QR del torneo o ver las ligas de tus amigos las cuales no estén en modo “oculto”. El modo “oculto” consiste en hacer un torneo privado que solo pueda ser visto por el usuario y sus amigos. De esta manera, se podrá disfrutar del lado más competitivo de la mano de los amigos de raqueta.

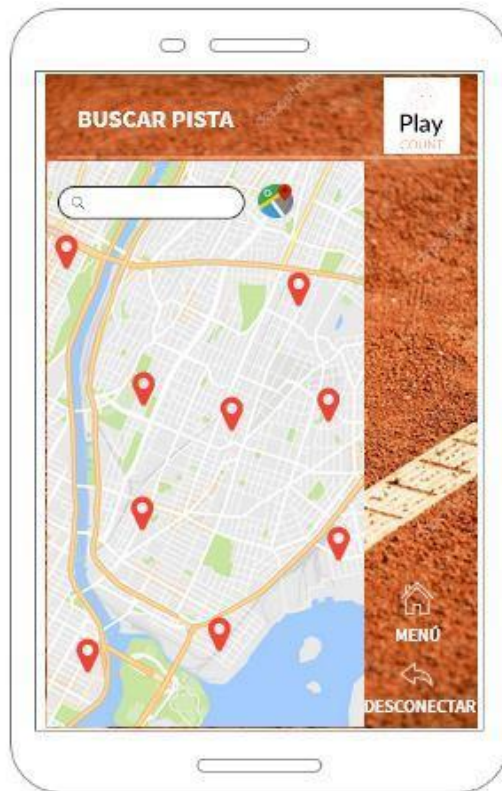


Si se desea aclarar algún detalle con la liga que estás creando, se puede introducir un texto en el apartado "comentarios". También se podrá fijar las fechas de los partidos que se deseen jugar

y quienes serán los participantes. Todo esto será recogido por la plataforma y se realizará una clasificatoria en el torneo por victorias y puntos, tal y como se muestra en la siguiente imagen:

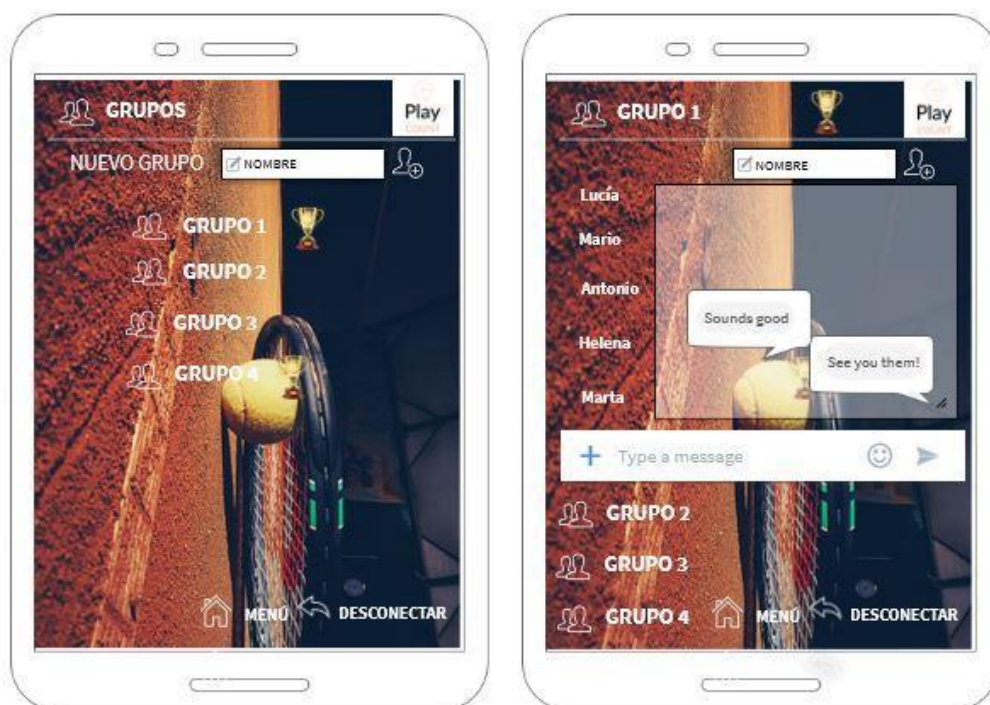


Si se accede a la pestaña "Buscar Pista" se abrirá un mapa enlazado con Google Maps a partir del cual se analizará la ubicación actual para registrar los centros deportivos que cuenten con la tecnología PlayCount más cercanos. Se podrá obtener información de cada centro si se pulsa encima de un centro deportivo. También se puede guardar cada selección en favoritos, para que queden registrados en el perfil.



Estos sitios quedarán registrados en “Mi perfil” como “sitios preferidos” si se asiste a dichos centros con frecuencia.

Por último, en la pestaña “Grupos” se podrá chatear entre amigos a partir de crear grupos nuevos con sus contactos para organizar un torneo o un partido rápido. Si se desea acceder a otro chat basta con pulsar en el nombre del grupo. También se indicará si el grupo formado es para un torneo o no dependiendo de los integrantes del grupo.



2.5.2. Web

Para atraer a los clientes e informar de los servicios se ha diseñado una pagina web, para que los posibles clientes conozcan la empresa, descarguen la app o accedan a su perfil, con las mismas funciones descritas para la app, pero desde el ordenador.



¿Quiénes somos?



Somos una compañía global de deportes que conecta a los deportistas, entrenadores, ligas e instalaciones deportivas con lo último en tecnología de video y análisis, impulsada por la inteligencia artificial y el aprendizaje automático.

Cambiamos la manera de jugar tradicional y la unimos con el mundo tecnológico y social. Obtén tus estadísticas de juego, mejora tu técnica, juega con un árbitro, graba tus partidos, comparte con tus amigos, mira tu posición en el ranking, etc.

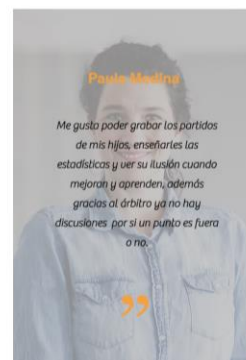
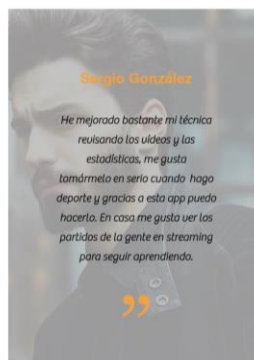
¿Cómo lo hacemos?

Instalamos cámaras de alto rendimiento para capturar toda la acción deportiva, pero la potencia real de nuestro sistema está en la nube: video instantáneo, grabación y análisis automáticos, integración completa, generación de



También los usuarios pueden escribir su experiencia para que otros clientes se informen del producto, así como nuestra empresa recibir un feedback de los usuarios y poder mejorar nuestros servicios:

Opiniones de usuarios



Y lo más importante un apartado donde los centros deportivos que estén interesados en nuestra empresa puedan ponerse en contacto:



A continuación, se indica el enlace donde poder ver la página web al completo:

<https://playcount.wixsite.com/eoi19>

3. Planificación

3.1. Plan de Marketing

3.1.1. Análisis de mercado.

En el siguiente punto se realizará una observación del mercado en el que se va a desarrollar nuestro negocio, teniendo en cuenta los actores del mismo. Este análisis servirá para analizar nuestra ventaja competitiva y de aquellos aspectos en los cuales se tendrá que mejorar.

Este análisis estará desglosado en los siguientes estudios:

- PESTEL (Político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal).
- Estudio del público objetivo (análisis demográfico y psicológico).
- Estudio de la competencia.
- Estudio de las características del negocio.

3.1.1.1. Análisis PESTEL

Político	<ul style="list-style-type: none">• Política nacional estable tras las elecciones generales, y en cuanto a la política autonómica inestabilidad en la mayoría de las provincias y capitales de provincia concretamente en las dos grandes ciudades españolas, a la espera de que los grandes bloques pacten el futuro gobierno.• Madrid lidera el panorama del emprendimiento y de las subvenciones en forma de capital semilla y aceleradoras, en los próximos años estará
-----------------	--

	<p>marcado por las propuestas que finalmente lleguen dependiendo del partido que gobierne en la alcaldía y/o gobierno autonómico.</p> <ul style="list-style-type: none"> • El presidente del gobierno ha anunciado un nuevo plan fiscal con incentivos para las startups, facilidades de crédito y un impulso institucional para la internacionalización. • Grandes subidas de impuestos para las grandes compañías que no afecta a las startups directamente.
Económico	<ul style="list-style-type: none"> • Incertidumbre guerra comercial entre Estados Unidos y China, que incrementan más las dudas sobre la estabilidad del ciclo económico vigente. • A nivel nacional, al tener un gobierno conformado ha rebajado las tensiones de los mercados respecto a España. • La comunidad de Madrid lidera el crecimiento del PIB en 2019. • Las personas físicas y/o jurídicas que apoyan financieramente cualquier evento considerado como Acontecimiento de Interés Público, son recompensadas con beneficios y deducciones fiscales reguladas en el marco de la Ley de Mecenazgo, obteniendo hasta un 40% de deducción sobre la fiscalidad del dinero invertido, siendo del ámbito deportivo 16 de los 56 acontecimientos totales seleccionados como tal para el año 2018 (28%) (Deloitte, 2018). • Las subvenciones del CSD a Federaciones ha disminuido un 44% entre 2011 y 2017.
Social	<ul style="list-style-type: none"> • Los datos de natalidad tienen una marcada tendencia a la baja, ligada a un envejecimiento de la población y a la próxima jubilación de los baby boomers pueden tener un gran efecto en la economía y la sociedad. • La gente vive cada vez más sola, aumenta la ratio de hogares unipersonales. • La práctica de deporte en España ha crecido un 16.5% entre 2000 y 2015.
Tecnológico	<ul style="list-style-type: none"> • España entre los cinco primeros países de Europa en desarrollo tecnológico • España está también entre los países a nivel mundial con mayor inversión en IoT, pero en contraparte está en el puesto 45 en la aplicación de esta tecnología. • El sistema de I+D+i de Madrid ha anunciado que invertirá 31,5 m. € más para fortalecer el ámbito empresarial. • Concretamente, poco desarrollo tecnológico en el sector de los deportes.
Ecológico	<ul style="list-style-type: none"> • Gran responsabilidad individual en la protección del medioambiente. • Según el CIS, los españoles reconocen que es algo que les preocupa y que ve con buenos ojos que se destinen más recursos públicos, pero se muestran reacios a pagar un precio más elevado por productos ecológicos.
Legal	<ul style="list-style-type: none"> • Facilidad constituir empresa SL en España.

- Nuevas bonificaciones gracias a la reforma de la ley de autónomos en temas como la cotización aplazamiento de IVA o la cotización (Oscar Fuentes, IEBS, 2018).

3.1.1.2. Estudio del público objetivo

¿Cuánta gente juega en España al tenis? ¿y al pádel?

Para responder a esta pregunta se utilizarán los datos federativos que son una muestra de la gente que juega al tenis en nuestro país. En España la gran mayoría de deportistas federados son hombres y el 25% son federados de fútbol.

El tenis se sitúa en la octava posición con 80.000 deportistas y ha perdido unas 20.000 licencias en los últimos años. Sin embargo, el pádel es uno de los deportes que está en auge desde que en 2006 despuntase el número de nuevos jugadores. El número de licencias federativas creció un 18% en 2017. Actualmente, tiene unas 70.000 licencias y se queda muy cerca del tenis que está en horas bajas.

Cataluña es la comunidad líder en federados en los dos deportes con 25.000 y 16.000 en pádel. Por su parte, Madrid registra 17.000 licencias en tenis y 7.000 en pádel. Después se encuentran las comunidades de Andalucía y Valencia (Sergi Ripolles, cmdsports.com, 2018).

¿Qué perfil tiene el deportista que juega al tenis y al pádel?

Se han analizado los rasgos y características de la personalidad de los tenistas (que se infieren también a los jugadores de pádel) en la que destacan la autosuficiencia y el individualismo, pero también la ansiedad y la fuerte competitividad.

- Edad: 15-45.
- Profesión: Estudiantes, trabajadores primerizos y trabajadores ejecutivos.
- Nivel de ingresos: Clase media-alta.
- Localización: Grandes núcleos Barcelona, Valencia y Madrid.

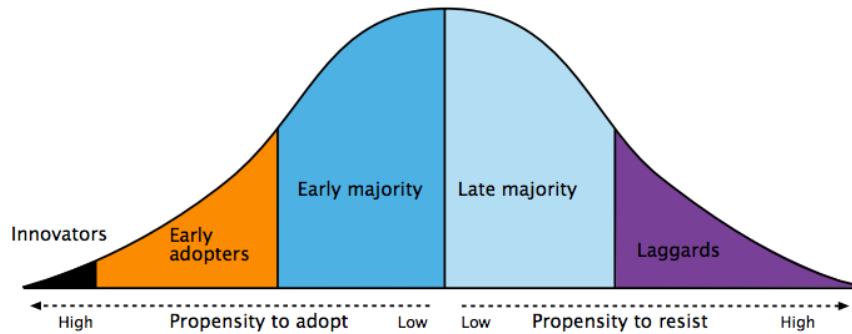
¿Cuánto se gastan en jugar al tenis/pádel al año? ¿Cuánto de ese dinero va destinado al centro deportivo/polideportivo en el que juegan?

En datos más generales, en los hogares españoles el gasto en equipamiento deportivo concretamente más de la mitad, el 54% tiene una raqueta en casa: 35% de tenis, 22% de tenis de mesa y 22% de pádel.

A parte de la raqueta, que suele ser común tener en casa, hay que hacer un gasto en ropa y complementos que varía tanto por edad como por nivel de juego, amateur o profesional. Puede estar en una media de 180€ tanto en hombres como en mujeres.

El precio de la inscripción cuota mensual, sin contar clases, varía en función de la región y el standing del centro deportivo, pero según las fuentes consultadas rondaría los 150€ mensuales.

Definición del público objetivo:



Se hará foco en los 3 primeros grupos que son en los que se centrará la estrategia en el corto plazo:

Innovadores y <i>early adopter</i>	
Rango de edad	15 – 30 años
Actividad	Estudiantes, jóvenes profesionales y ejecutivos
Perfil	Mejora continua, competitivos y confortables con la tecnología
Nivel de ingresos	25.000 – 50.000 €/ anuales
Ciudad/Barrio	El objetivo es empezar lanzando el servicio en Madrid, se ha observado que la mayor parte de clubs e instalaciones deportivas de tenis y pádel se encuentran en el norte de la ciudad.

Mayoría primeriza	
Rango de edad	30 – 45 años
Actividad	Profesionales consolidados
Perfil	Gente competitiva, que no es un superfan de la tecnología pero que no se quiere quedar atrás y que le gusta competir con su grupo de amigos.
Nivel de ingresos	Superiores a 45.000 €/ anuales
Ciudad/Barrio	Una vez se establezca el servicio en el norte de Madrid, se continuará con la expansión a toda la Comunidad y a nuevas ciudades como Barcelona y Valencia.

3.1.1.3. Estudio de la competencia

- **PlaySight Interactive**

Es una empresa de tecnología, IoT y análisis de vídeo de carácter deportivo. Ofrece un servicio llamado SmartCourt para tenis y baloncesto principalmente. Es estadounidense y cuenta con 1000 pistas inteligentes instaladas. Ha trabajado con equipos deportivos profesionales como los Golden State Warriors o los Phoenix Suns de la NBA pero sobretodo trabaja con equipos en la liga universitaria estadounidense. Ha sido nombrada una de las compañías más innovadoras según Fast Company en 2017.

El servicio que ofrece en sus canchas inteligente cuenta con una serie de cámaras que registran y analizan el deporte de la pista. En el caso del tenis utilizan el procesamiento de imágenes y la analítica para facilitar una serie de métricas sobre el juego que desempeña el deportista que puede verse a través de dispositivos móviles o tabletas. También retransmiten los partidos en directo y su posterior almacenamiento para revisar la actuación del jugador.

También se utilizan sus servicios en el arbitraje para revisar jugadas dudosas, especialmente en el tenis para ver si ha salido la bola o no.

En España, trabajan con un distribuidor local que hace principalmente labor de instalación.

- **MyPlay**

Es otra empresa estadounidense de tecnología y deporte, muy similar y competencia directa de Playsight, anteriormente comentada. MyPlay cuenta con una cámara de seguimiento que retransmite en directo eventos deportivos, tiene la capacidad de registrar datos y estadísticas del deportista y también registra sesiones de entrenamiento. La retransmisión y los datos generados se pueden consultar en cualquier momento y desde cualquier tipo de dispositivo. También cuenta con mapa de calor y también se pueden generar métricas de equipo. Su modelo de negocio es global a través de distribuidores que instalan en su mayoría para escuelas y academias deportivas. Persiguen el éxito deportivo a través de su plataforma.

- **Elitesports**

Es una empresa española que se dedica a la formación y el asesoramiento de deportistas. Actualmente son comercializadores de MyPlay en España y más concretamente en las Islas Canarias donde han instalado sus servicios en varios colegios y escuelas muy ligados al desarrollo del deporte base.

- **Zepp (Tennis 2)**

Es un sensor desarrollado por la empresa Zepp que monitoriza tu juego como tenista. Zepp *tennis 2* es un sensor que transmite la información que monitoriza. En la *app* de este producto, graba video mientras juegas al tenis que junto al sensor hace un registrado de cada golpe. El dispositivo se coloca en el mango de la raqueta y detecta tanto el tipo de movimiento que realiza como el efecto o la velocidad de la bola.

Hay productos similares como:

- Sony smart sensor tennis: Es un sensor que funciona igual que el Zepp Tennis 2 pero que es desarrollado por un gigante de la tecnología como Sony. Se generan al igual métricas del juego y video del mismo, aunque no tan completas como las de Playsight o MyPlay.
- Babolat Play Pure Drive: También es un dispositivo que registra y mide el juego del deportista, pero a diferencia que ya viene insertado en la raqueta. Tienes que comprar únicamente la raqueta.

3.1.1.4. Estudio de las características del negocio

Análisis interno:

- Publicidad: **Baja**. Los competidores analizados no están en nuestro mercado de una forma directa, son distribuidos por empresas locales que no hacen gran publicidad.
- Capital: **Alto**. La inversión inicial para lanzar al mercado nuestro servicio es bastante alto, está a la altura de los competidores como PlaySight pero en comparación con servicios similares como Zepp el coste es mucho mayor. Se necesita solventar la primera fase de la inversión con éxito para que empiecen a conocer nuestro producto.
- Fidelización del cliente: **Alta**. Los clientes suelen ser fieles a sus centros deportivos de siempre, ya que la mayoría han aprendido a jugar a dicho deporte en ese lugar y tienen predilección por el mismo. Sí más aún está al día en desarrollo deportivo, innovación y aplicación tecnológica al deporte es un plus que impulsa en primera instancia la fidelidad y la devoción por el lugar donde se practica el deporte.
- Regulaciones gubernamentales: **Baja**. No hay necesidad de ninguna licencia para operar en el sector. Hay que cumplir diligentemente con los requisitos de seguridad para prevenir cualquier incidente o incidencia sobre los jugadores en la pista.
- Demanda inelástica: **Alta**. La demanda sobre nuestro servicio no será elevada, ya que aquellas instalaciones en las que se ofrezca el servicio serán aquellas que puedan pagar el precio de nuestro producto más su instalación, que es elevado. Respecto, a los jugadores la repercusión en su cuota mensual no debería ser significativamente alta como para que les obligue a plantearse cambiar de club.
- Propiedad intelectual: **Baja**. Hay que tener en cuenta que, a pesar de utilizar alta tecnología, es tecnología de mercado. Por lo tanto, se considera que no roza con ningún tipo de PI.
- Precios predatorios: **Bajo**. Actualmente el servicio de pista inteligente más plataforma no está disponible en España, se encuentran ejemplos residuales de distribuidores que han instalado los servicios de empresas americanas. El precio que se ha fijado es similar al que se encuentra en Estados Unidos por las pistas inteligentes y un tanto más barato que al de instalación de estas pistas por distribuidores locales. De ningún modo, se abriría la puerta aún a una guerra de precios ya que el mercado es grande y cuenta con pocos actores en él.

- Barreras de salida: En este caso serían bajas. El coste más alto sería el de los productos: cámaras y sensores, que se comprarían en lotes acorde a la estrategia y de forma escalonada.

3.1.2. Objetivos del plan de Marketing.

Se plantean los objetivos de marketing como aquellos hitos que se deben alcanzar para lograr una meta medible en directa relación al crecimiento del negocio. Se han desarrollado los objetivos, metas y estrategias a 3 años.

Los objetivos de marketing estarán diseñados según las metas de cada año:

Año	Objetivos	Metas
1	<ul style="list-style-type: none"> • Estar presentes en un total de 37 pistas de tenis y padel, el 3% de la Comunidad de Madrid. • Realizar al menos 1 torneo en el club o patrocinar alguno de los que se hagan en él. • Realizar al menos 1 evento por club de <i>engagement</i> y formación. • Instalar una lona serigrafiada en cada club. • Darse a conocer en 3 periódicos de tirada nacional. • Crear 3 materiales visuales para la web de los centros deportivos en la que se informe/reenvíe a nuestro servicio. • RRSS: Generar descargas e informar a través de Facebook / Google adds. 	<p>Ser capaces de captar clientes en Madrid siendo reconocidos, sostenibles y creíbles.</p>
2	<ul style="list-style-type: none"> • Estar presentes en 75 pistas de tenis y padel, el 9% de la Comunidad de Madrid. • Realizar 1 torneo y 1 evento formativos en cada nuevo club adquirido. • Tener 50 ligas que funcionen activamente. • Recibir 50 solicitudes de instalación. • RRSS: Generar descargas e informar a través de Facebook / Google adds, público objetivo menor ya que tienes ya una base de clientes que habla de ti. 	<p>Crecer en Madrid y convertirse en líderes en Madrid en pistas inteligentes.</p>
3	<ul style="list-style-type: none"> • Estar presentes en 148 pistas de tenis y padel, el 3% nacional. • Tener una base de 90.000 clientes recurrentes que usen PlayCount. 	<p>Moverse a otras ciudades: Barcelona / Valencia.</p> <p>Ser líderes nacionales en pistas inteligentes</p>

- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Impedir que aumente el número de bajas del 20%.• Recibir 100 ofertas de instalación por toda España. | |
|---|--|

3.1.3. Estrategia para llegar a los objetivos.

- AÑO 1:

El objetivo principal del primer año es estar presentes en treinta y siete centros deportivos de tenis y/o pádel. Para ello se tendrá que convencer tanto a los usuarios finales como a nuestros clientes directos, los centros deportivos, de los beneficios de nuestro servicio salvando la dura barrera del precio.

El equipo realizará una labor comercial por la parte norte de Madrid, en la que se haga una venta directa y se visiten los centros deportivos *early adopters* uno a uno, se les ofrezca la solución de en la que se refleje con claridad los beneficios del servicio, junto con una rápida instalación facilitará una rápida adopción de la tecnología por parte de los usuarios finales, tenistas y jugadores de pádel.

Por la parte de los usuarios finales, lo que se hará es marketing online, sobretodo este primer año, se destinará una fuerte inversión en anuncios de Facebook y Google. El objetivo es hacer una inversión de tal manera que muchos usuarios se descarguen la app a través de los anuncios segmentados. Aunque posteriormente no se siga una estrategia tan fuerte en campañas de anuncios online, se ve que es interesante al principio contar con esta fuerte inversión ya que ayudará a tener una base de usuarios finales.

Para que los clientes conozcan la marca y el producto, desde una perspectiva offline, se llevarán a cabo eventos en los centros deportivos de promoción y formación sobre la pista inteligente. También se organizará una serie de torneos para fomentar la competitividad, motor principal de nuestro servicio, en los centros deportivos. También, se asistirá en la creación de ligas internas en el centro deportivo en estos eventos y torneos, explotando la cara más social del servicio.

Hay que dar a conocer la marca tanto de forma presencial, con los mencionados eventos, como de forma digital (no solo con anuncios online), se ha visto que el punto de contacto más importante del socio con el centro deportivo es a través de la página web. Puede ser un canal clave para informar de nuestro servicio como para redirigir jugadores a nuestra web y a nuestras redes sociales. Para ello se crean una serie de materiales como *banners* en web y notas de prensa, que expliquen el funcionamiento del servicio y pongan a disposición del usuario final facilidades para la descarga de la app.

- AÑO 2:

El objetivo principal de este segundo año es estar presentes en setenta y cinco instalaciones deportivas, un nueve por ciento de la Comunidad de Madrid. Habrá que hacer un balance entre los usuarios alcanzados por la inversión en campañas de anuncios online y aquellos obtenidos por otras vías, para evaluar como proceder.

Los eventos tienen que ser una rutina constante para facilitar el *engagement* de los tenistas. Puede ser uno de los factores clave junto con la creación de ligas internas en los centros deportivos como entre centros deportivos o liga global de la ciudad. Así como en aquellos nuevos centros deportivos, llevar a cabo torneos o sponsorizar torneos internos dará a conocer a la plataforma. La instalación de publicidad fija tradicional como lonas serigrafiadas en los centros también será un visual continuado que recuerde al usuario final el servicio ofrecido.

Por la parte digital, se contará con la presencia en la web de los centros deportivos con los materiales: notas de prensa y banners web. Mientras que, el número de descargas que se obtendrá a través de los anuncios de google y Facebook será menor porque el público objetivo definido será la mitad. Esto es así por que tiene sentido que sea el boca-oreja, la imagen de la marca, las apariciones en medios y la presencia en clubes el motor principal que incite a la participación del servicio.

- AÑO 3:

En este tercer año, la intención es expandirse a otros grandes núcleos urbanos como Valencia y Barcelona. El objetivo es llegar a los 245 centros deportivos, seguir con una inversión en campañas online y un trabajo de campo exhaustivo con torneos y evento para ser capaces de ofrecer un servicio competente y útil que enganche al consumidor.

3.1.3.1. *Desarrollo en detalle de la estrategia de marketing del año 1:*

- Marketing Mix

Producto:

Marca	PlayCount Smart Court
Diseño	
Tecnología	Utilización de 4 cámaras de grabación 4K y un sensor de movimiento. Gestión integral de los datos.

Servicio	Se presta un servicio de información al tenista / jugador de pádel sobre las métricas más importantes en el desempeño de la actividad deportiva.
-----------------	--

Precio:

Precio	<p>Para el gimnasio:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Instalación de la pista 3000€ • Mantenimiento anual 2400€ (200€/mes) <p>Para el usuario:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Descarga de la <i>app</i> gratuita • Servicio premium para visualización de partidas 10€/año
Promociones	No se valoran por el momento.
Márgenes	El margen es de 2000€ (sin contar salarios, publicidad, hardware y servicios <i>cloud</i>) *para más detalle consultar el <i>business case</i> .

Distribución:

Canales	<p>Se va a llevar a cabo un canal de distribución corto o de Nivel 1, en el que solo va a haber un intermediario de instalación del producto. Se seleccionará un intermediario encargado de instalar los elementos de la pista inteligente.</p> <p>El equipo propio realizará la labor de venta directa con los centros deportivos.</p>
Inventario	Se trabajará con inventarios de 10 lotes de cámaras y sensor, que durante el primer año se irá rotando 4 veces, hasta llegar a las 40 pistas estimadas.
Transporte	Se encargará de transportar el intermediario instalador el lote hasta el club en el que se haya solicitado el servicio.
Almacenamiento	Se almacenará el inventario en las oficinas ya que los kits no son muy voluminosos.

Promoción:

Comercialización	La labor comercial se focalizará en alcanzar el primer año 40 centros deportivos. Se establecerá una división por zonas de actuación para cada miembro del equipo, principalmente en la zona norte de la capital, donde se ha detectado la mayor cantidad de centros deportivos potenciales en el corto plazo.
Publicidad	La publicidad que se va a llevar a cabo será a través de eventos y torneos en centros deportivos, al menos uno en cada uno de los treinta y siete

	centros deportivos objetivo. También mediante la instalación de lonas publicitarias en los centros.
Marketing (Online)	Se ha creado una página web en la que se cuenta en detalle el servicio y cómo utilizarlo. Así como las ventajas para el club y para el usuario final. Se van a llevar a cabo campañas de <i>advertising</i> online tanto en <i>facebook</i> como en <i>google adwords</i> . El marketing online contará con una inversión el primer año cercana a los 10.000€ y con un público objetivo de gente que se descargue la app de alrededor de 3000 personas.
Relaciones Públicas	Ferias y eventos, se acudirá a ferias con la intención de promocionar el servicio y se llevarán a cabo eventos de <i>engagement</i> y formativos de nuestro servicio.

Segmentación:

En el primer año, los clientes objetivos van a ser los centros deportivos de alto-standing de la zona norte de la capital. Se han identificado un número aceptable de centros deportivos que haciendo una labor de venta directa, se estima que se llegará a los 37.

Posicionamiento:

PlayCount se posiciona como un servicio útil que potencia el desarrollo deportivo. Herramienta tecnológica innovadora, fiable y de calidad. Formará parte de la formación y mejora del deportista desde joven hasta adulto. La intención también es que se creen dinámicas que mejoren la socialización y la competitividad en la sociedad a través del deporte.

- Estrategia Marketing Digital.

Earned Media	Se cree que siendo un servicio que tenga por bandera siempre el correcto funcionamiento de la pista inteligente, esto repercutirá automáticamente al boca-oreja. Se ganará la atención de los usuarios finales con un contenido útil para que les haga mejorar y compartir con su círculo nuestro servicio.
Medios	Aparición en 3 periódicos de tirada nacional.
Bloggers & Influencers	Se invitará a <i>influencers</i> , concretamente <i>youtubers</i> , a probar nuestras pistas inteligentes con la intención de que hablen sobre los beneficios de nuestro servicio. Concretamente, se ha identificado a Youtube como una plataforma acorde al público <i>early adopter</i> : joven, estudiante o profesional junior. El canal de Daniel Spatz da el perfil para una posible colaboración, canal enfocado a la mejora en el tenis.
Paid Media	Campaña de <i>Google adwords</i> , <i>Facebook ads</i> , etc
Shared Media	Crear perfiles en las principales redes sociales, facilitar el <i>member get member</i> y explotar la viralidad con <i>influencers</i> .
Owned Media	Se cuenta con una web en la que se incluirá un blog, se podrá suscribir a nuestra <i>newsletter</i> para estar al día de los últimos posts del blog. También se cuenta con una app y software propio.

- Estrategia Marketing Offline

Relaciones Públicas:

Notas de prensa	Tener redactadas notas de prensa para publicar en las páginas web de los centros deportivos y también tener creados banners para insertar en las mismas. La web es el principal nexo entre el club y sus integrantes.
Eventos & Ferias	Se realizará al menos un evento en cada club de carácter formativo, en el que se explique los beneficios de nuestro servicio, como se accede, como se descarga la app, como se crea un perfil y en definitiva cómo funciona en su conjunto y como ayuda al deportista a mejorar su juego.
Entrevistas	En el primer año, se tendrá como objetivo aparecer en tres periódicos de tirada nacional, una entrevista será una buena forma para darse a conocer.
Patrocinio	Se valora patrocinar alguna competición de tenis o pádel.
Actos y Networking	A través de la labor de venta directa a más de cuarenta centros deportivos se conocerá a muchos dueños y gerentes, y esto hará que se abra la puerta a otros potenciales clientes.

3.1.4. Revisión de la estrategia y los objetivos

- Revisión mensual

El equipo se reunirá mensualmente para evaluar las acciones de marketing realizadas. La métrica fundamental en la que se va a basar es observar si se está consiguiendo nuevos centros deportivos como clientes. La intención es que, consolidando la instalación de pistas inteligentes, se consiga crear una afluencia medible por parte de usuarios finales hacia la plataforma. Habrá que analizar el impacto de cada acción de comunicación y ver el impacto que tiene en la estrategia de marketing de forma completa.

4. Plan financiero

A continuación, se presenta el Plan Financiero para PlayCount. A través de las distintas herramientas financieras se abordarán los aspectos más importantes. Los estados financieros, se mostrará la rentabilidad del negocio, mientras que los flujos de caja e inversión sostienen el comportamiento de la liquidez, la estructura de financiación a medio plazo y por tanto su solvencia y el retorno de la inversión.

4.1. Cuenta de pérdidas y ganancias

La cuenta de pérdidas y ganancias es un estado dinámico que resume los resultados de un periodo, siempre analítica y en cascada. Se representa por el listado de ingresos y gastos. Reflejará lo que ocurrirá en los años transcurridos y proporciona la información sobre cuales serán las ventas y los gastos consumidos para generarlas.

La Cuenta de Resultados refleja si la empresa es eficiente en sus operaciones comerciales, si se gana o se pierde dinero y en que magnitudes.

A continuación, se explican algunas premisas que se han tenido en cuenta para realizar el balance:

- Se considera que la inversión necesaria para la puesta en marcha del negocio son los gastos correspondientes al primer año de construcción del proyecto. Se considera la solicitud de un préstamo con un apalancamiento del 80% de la inversión, cuyos intereses son del 3,5%, a pagar en cuatro años.
- La inversión realizada (Capex) se amortiza en 5 años, con un valor residual de cero en el sexto año, considerando que se puede hacer una renovación de la inversión en el mismo para expandir el negocio.
- No existen clientes deudores ya que los pagos serán abonados en el día de la inscripción de los usuarios y en el caso de los centros deportivos la cuota será abonada a final de cada mes.
- Todos los gastos generados durante el ejercicio como las nóminas de los empleados, impuestos, alquiler de oficinas, mantenimiento de equipos informáticos y los intereses del préstamo se pagará a final de cada mes, por lo que no se considera cuenta de acreedores comerciales.

4.1.1. Costes

Los costes iniciales del negocio serán la suma de los costes del diseño de la plataforma y los costes del desarrollo de la aplicación. Estos costes reflejarán la inversión inicial necesaria para iniciar el proyecto.

Para los costes del software de los años de desarrollo de actividad se estimará un gasto del 10% del total de ingresos en concepto de desarrollo y actualizaciones de la plataforma.

Los costes de alquiler de oficina y equipos se estimarán en 800€ mensuales, es decir 9600€ anuales. Estos variarán en función del número de oficinas según el año de desarrollo siguiendo la estrategia de implantación del negocio.

Tabla: Costes de alquiler de oficina y equipos

Alquiler oficina, equipos... (€/año)	9600				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Nº Oficinas	1	1	2	4	4
Gastos	9600	9600	19200	38400	38400

Los costes relacionados con los sueldos, se desglosarán tal y como se muestran en la tabla posterior, diferenciando entre sueldos de directivos y empleados, que variarán en función del año.

Tabla: Costes de los sueldos

Sueldo directivo	40000				
Promedio sueldo empleado	25000				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Nº Directivos	5	5	5	5	5
Sueldo equipo directivo	0	200000	200000	200000	200000
Nº Empleados	0	3	6	12	12
Sueldo Empleados	0	75000	150000	300000	300000
Sueldo total	0	275000	350000	500000	500000

En la siguiente tabla se expresa el resumen del total de dichos costes:

Tabla: Resumen de los Costes

Gastos	Puesta en marcha		Desarrollo de actividad			
	0	1	2	3	4	5
Diseño de la app	15.400 €					
Software	180.000 €	20.704 €	53.407 €	63.020 €	115.039 €	183.774 €
Alquiler Oficinas, equipos...	0	9.600 €	9.600 €	19.200 €	38.400 €	38.400 €
Sueldos	0	0 €	275.000 €	350.000 €	500.000 €	500.000 €

Además de estos costes, también se computarán unos costes que variarán en función de diversos factores como pueden ser el número de usuarios de la plataforma, el total de pistas que cuenten con los servicios ofrecidos por PlayCount, el objetivo de captación de clientes por campaña...

A continuación, se explicarán estos costes reflejando su valor monetario.

- Costes de publicidad**

Se prevén unos costes de publicidad variables, tanto online como offline, representando los costes online la mayor partida. El primer año se destinarán unos 10.000€ en campañas de *Google* y *Facebook adwords* y alrededor de 3000€ en eventos y torneos.
- Costes de Hardware**

Se estiman unos costes de hardware (un sensor y cuatro cámaras de 90º) de 1.000€ por pista. Este precio se multiplicará por el número estimado de pistas que utilizarán PlayCount.
- Costes de instalación**

Para realizar la instalación de la pista se necesitará personal cualificado con un coste estipulado de 300€ por el montaje del hardware en la pista.
- Servidores Cloud**

El almacenamiento de los datos variará en función de los usuarios y de la modalidad, Freemium o Premium, que estos tengan contratada con PlayCount. En la tabla siguiente, se muestran los costes de almacenamiento estipulados.

Tabla: Costes de almacenamiento de datos

Capacidad usuario Freemium (GB)	2
Capacidad usuario Premium (GB)	100
Precio €/GB	0,02

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Nº Usuarios Premium	724	5136	22945	59718	120504
Nº Usuarios Freemium	2173	15409	68835	179155	361512
Capacidad alm. Prem (GB)	72446,00	513632,35	2294484,26	5971825,95	12050397,49
Capacidad alm. Freem (GB)	4346,76	30817,94	137669,06	358309,56	723023,85
Coste total almacenamiento (€)	1535,86	10889,01	48643,07	126602,71	255468,43

En la siguiente tabla se expresa el resumen del total de dichos costes:

Tabla: Resumen de los costes variables

Gastos Variables	Puesta en marcha	Desarrollo de actividad				
	0	1	2	3	4	5
Campaña de Facebook (presupuesto descargas)	2	5795,68	20545,294	45889,68516	71661,91138	96403,1799
Campaña de Facebook (presupuesto CPC anual)		1460	3650	7300	7300	7300
Presupuesto diario		4	10	20	20	20
Campaña de google adds (presupuesto descargas)	1	2897,84	10272,647	22944,84258	35830,95569	48201,58995
Torneos / Eventos / Publicidad tradicional		3000	20000	50000	75000	100000
Porcentaje pistas nuevas		0,50%	1%	2%	3%	4%
Pistas nuevas		37	75	148	218	282
Porcentaje de baja			10%	10%	10%	10%
Pistas de baja			4	11	24	44
Porcentaje acumulado		0,50%	1%	3%	6%	9%
Pistas activas total		37	108	245	438	676
Publicidad		13154	54468	126135	189793	251905
Equipo cámaras y sensores (Hardware)		37.000 €	74.590 €	147.762 €	217.534 €	282.324 €
Personal instalación en pista		11.100 €	22.377 €	44.329 €	65.260 €	84.697 €
Nº socios centros		144.892	422.497	958.884	1.714.859	2.648.953
Porcentaje de usuarios de la app		2%	5%	10%	15%	20%
Porcentaje bajas			20%	20%	20%	20%
Usuarios nuevos		2.898	21.125	95.888	257.229	529.791
Nº usuarios app		2.898	20.545	91.779	238.873	482.016
Nº Usuarios objetivo campaña online		2.898	10.273	22.945	35.831	48.202
Servidores Cloud		1.536 €	10.889 €	48.643 €	126.603 €	255.468 €

Considerando el total de los costes explicados anteriormente, a continuación, se muestra la tabla resumen total de los gastos de la empresa.

Tabla: Resumen de los costes totales

TOTAL GASTOS	Puesta en marcha	Desarrollo de actividad				
	0	1	2	3	4	5
	195.400 €	93.094 €	500.331 €	799.089 €	1.252.628 €	1.596.568 €

4.1.2. Ingresos

Para los ingresos se tiene en cuenta un modelo de negocio basado por un lado en un término fijo que se les cobra a los centros deportivos por la instalación de los equipos necesarios para dar el servicio y por otro lado un modelo de suscripción, por el que se cobra una cuota mensual correspondiente al mantenimiento de los equipos y las instalaciones, así como actualizaciones de software y mejoras e introducción de nuevas herramientas y experiencias.

El precio de la cuota de suscripción se ha estimado en función de la capacidad de pago que tienen los centros deportivos. Gracias a distintos estudios se establece que el 90% de la facturación de los centros deportivos proviene de las cuotas de los clientes, que de media se estiman en 40€ mensuales. Teniendo en cuenta que un centro deportivo tiene un promedio de 3916 socios, el coste de suscripción de 200€ mensual que se cobra por pista, supone el gasto de 5 cuotas de socio (0,11% de la facturación mensual), por lo que se considera que es un coste que los centros deportivos son capaces de asumir y además es un precio más económico que el que ofrece la competencia.

Por otro lado, se considera que la descarga de la app para los usuarios será gratuita, pero existirá un modelo de suscripción premium en el que el usuario tendrá más ventajas con un coste de 10€ anual. Se considera que el cliente premium es un 25% del total de usuarios.

El resumen de los ingresos se presenta en la siguiente tabla:

Tabla: Ingresos

INGRESOS		
Ventas		Total anual
Instalación equipo en pista		3.000 €/por pista
Cuota suscripción mensual (actualizaciones software)	200 € /mes	2.400 €
Coste descarga app		0 €
Cuenta premium		10 €/usuario

4.1.3. Segmento de clientes

Se ha realizado una estimación de las pistas de tenis y pádel existentes en España. Para nuestro balance se ha considerado que cada pista pertenece a un centro deportivo distinto, ya que se considera que los centros optarán por probar primero el producto en una única pista.

Tabla: Segmento de clientes.

Datos de partida	
Pistas de tenis en España	5650
Pistas de tenis en Madrid	659
Pistas de Padel en España	1800
Pistas de Padel en Madrid	540
Personas que practican Padel en España	2300000
Personas que practican padel en Madrid	600000
Personas que practican tenis en España	1840000
Personas que practican tenis en Madrid	480000

Datos Totales	
Pistas totales de Tenis y Padel España	7450
Pistas totales Tenis y Padel Madrid	1199
Personas que juegan al tenis y al Padel en España	4140000
Personas que juegan al tenis y al padel en Madrid	1080000

4.1.4. Balance de pérdidas y ganancias

Para tener en cuenta una actividad más realista se considera que los clientes aumentan progresivamente cada año, así como también se estima un porcentaje de centros deportivos que rescindan el contrato y de usuarios que se den de baja de la aplicación móvil.

Teniendo en cuenta todo lo citado anteriormente, en la tabla posterior se refleja el cómputo total de las cuentas de pérdidas y ganancias, mostrando el beneficio neto y el Payback Time.

Tabla: Cuenta de pérdidas y ganancias.

Gastos	Puesta en marcha	Desarrollo de actividad				
	0	1	2	3	4	5
Diseño de la app	15.400 €					
Software	180.000 €	20.704 €	53.407 €	63.020 €	115.039 €	183.774 €
Alquiler Oficinas, equipos...	0	9.600 €	9.600 €	19.200 €	38.400 €	38.400 €
Sueldos	0	0 €	275.000 €	350.000 €	500.000 €	500.000 €
Gastos Variables						
Campaña de Facebook (presupuesto descargas)	2	5795,68	20545,294	45889,68516	71661,91138	96403,1799
Campaña de Facebook (presupuesto CPC anual)		1460	3650	7300	7300	7300
Presupuesto diario		4	10	20	20	20
Campaña de google adds (presupuesto descargas)	1	2897,84	10272,647	22944,84258	35830,95569	48201,58995
Torneos / Eventos / Publicidad tradicional		3000	20000	50000	75000	100000
Porcentaje pistas nuevas		0,50%	1%	2%	3%	4%
Pistas nuevas		37	75	148	218	282
Porcentaje de baja			10%	10%	10%	10%
Pistas de baja			4	11	24	44
Porcentaje acumulado		0,50%	1%	3%	6%	9%
Pistas activas total		37	108	245	438	676
Publicidad		13154	54468	126135	189793	251905
Equipo cámaras y sensores (Hardware)		37.000 €	74.590 €	147.762 €	217.534 €	282.324 €
Personal instalación en pista		11.100 €	22.377 €	44.329 €	65.260 €	84.697 €
Nº socios centros		144.892	422.497	958.884	1.714.859	2.648.953
Porcentaje de usuarios de la app		2%	5%	10%	15%	20%
Porcentaje bajas			20%	20%	20%	20%
Usuarios nuevos		2.898	21.125	95.888	257.229	529.791
Nº usuarios app		2.898	20.545	91.779	238.873	482.016
Nº Usuarios objetivo campaña online		2.898	10.273	22.945	35.831	48.202
Servidores Cloud		1.536 €	10.889 €	48.643 €	126.603 €	255.468 €
TOTAL GASTOS	195.400 €	93.094 €	500.331 €	799.089 €	1.252.628 €	1.596.568 €
Ingresos						
Instalación		111.000 €	223.770 €	443.287 €	652.602 €	846.971 €
Cuota mensual		88.800 €	258.936 €	587.672 €	1.050.986 €	1.623.464 €
Descarga app		0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Premiun		7.245 €	51.363 €	229.448 €	597.183 €	1.205.040 €
TOTAL INGRESOS	0	207.045 €	534.069 €	1.260.407 €	2.300.771 €	3.675.475 €
EBITDA (Margen bruto)	-195.400 €	113.951 €	33.738 €	461.318 €	1.048.143 €	2.078.907 €
Amortización de activos		39.080 €	39.080 €	39.080 €	39.080 €	39.080 €
EBIT		74.871 €	-5.342 €	422.238 €	1.009.063 €	2.039.827 €
Impuesto sociedades (25%)	0 €	28.488 €	8.435 €	115.329 €	262.036 €	519.727 €
Intereses deuda	5.471 €	5.471 €	4.103 €	2.736 €	1.368 €	0 €
BDI (beneficio neto)	-200.871 €	40.912 €	-17.880 €	304.173 €	745.659 €	1.520.100 €
FCF (Beneficio neto + Amortizaciones)	-200.871 €	79.992 €	21.200 €	343.253 €	784.739 €	1.559.180 €
Payback	-200.871 €	-120.879 €	-99.679 €	243.574 €	1.028.313 €	2.587.494 €

A continuación, se presenta una tabla del cálculo de los intereses de la financiación:

Tabla: Financiación.

		Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Deuda viva (Apalancamiento del 80% del capex)	156.320 €	156.320 €	156.320 €	117.240 €	78.160 €	39.080 €	0 €
Término fijo (amortización)	39.080 €	0 €	39.080 €	39.080 €	39.080 €	39.080 €	39.080 €
Intereses (coste + comisión de apertura)	0,035	5.471 €	5.471 €	4.103 €	2.736 €	1.368 €	0 €

Para calcular la rentabilidad del proyecto por un lado se ha calculado el Valor Actual Neto (VAN). Se ha tenido en cuenta una rentabilidad exigida del 28%. Se establece que para proyectos convencionales la rentabilidad que se pide frecuentemente es un 7%, puesto que el proyecto es una startup y conlleva un riesgo mayor, se ha considerado cuatro veces la rentabilidad de un proyecto normal:

Tabla: Rentabilidad del proyecto.

VAN	612.779,07 €
TIR	95%

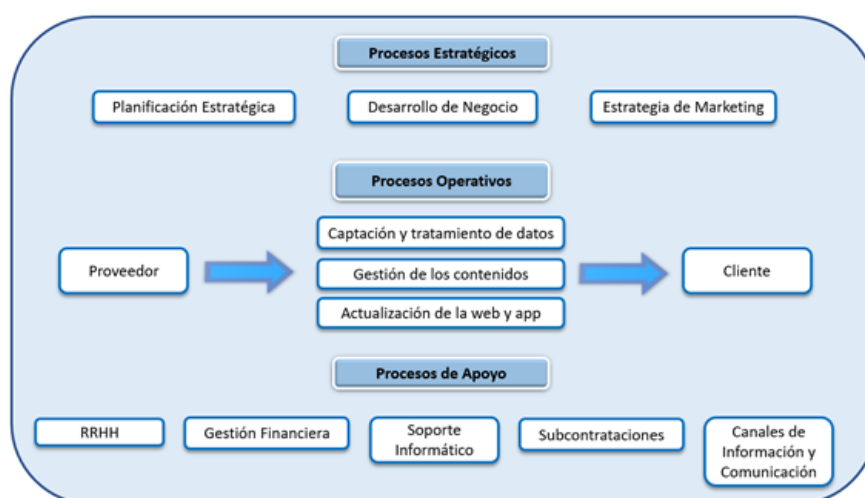
La TIR obtenida es muy elevada pero hay que tener en cuenta el riesgo de la inversión al tratarse de un proyecto innovador.

5. Plan de operaciones

Para garantizar el correcto funcionamiento de la plataforma PlayCount, será necesario crear diferentes estrategias a nivel comercial, económico y tecnológico, donde se definen los recursos necesarios y los procesos a seguir con tal de realizar una correcta implantación, fase de desarrollo y expansión del negocio.

5.1. Mapa de procesos

En la figura mostrada a continuación, se detallan los procesos y actividades a realizar, segmentados en tres grandes bloques; procesos estratégicos, procesos operativos y procesos de apoyo.



5.1.1. Procesos Estratégicos

- **Planificación estratégica**

Se establecen las líneas estratégicas de implantación, desarrollo y expansión del negocio. PlayCount establecerá objetivos de cumplimiento con carácter temporal. Una vez pasado el plazo, se analizarán y evaluarán, para poder dar una corrección en caso de no cumplimiento y establecer nuevos objetivos y plazos, en caso de haberlos cumplido correctamente.

- **Desarrollo de negocio**

Una de las características que definen a PlayCount es la innovación tecnológica y poder estar actualizados conforme las novedades tecnológicas que puedan implementarse en nuestro mercado actual o en un posible mercado objetivo.

- **Estrategia de Marketing**

El desarrollo de la estrategia de marketing estará muy ligado a la fase de desarrollo en la que se encuentre el negocio. Inicialmente, será necesario una estrategia disruptiva, para darse a conocer e implantarse exitosamente en el mercado. Acorde con las líneas establecidas en la planificación estratégica, se emplearán técnicas de captación y difusión del negocio, coordinadas con el departamento comercial, en las fases de desarrollo y expansión.

5.1.2. Procesos Operativos

- **Proveedor:**

En esta fase, el departamento comercial será el encargado de establecer las relaciones con el proveedor del hardware y generar un canal directo con un cliente, instalación deportiva, para poder ofertar los servicios de PlayCount.

- **Captación y tratamiento de datos:**

A través de los sensores distribuidos por la pista y el software desarrollado, se captarán los datos para poder tratarlos y ofrecer al cliente las estadísticas establecidas según su servicio contratado.

- **Gestión de los contenidos:**

Una vez procesada la información, habrá que volcarla en la plataforma, app y web, para que el cliente pueda observar los datos obtenidos con una interfaz amigable y entendedora. Según la tipología de cliente, se le ofrecerán unos servicios u otros, lo que implicará también unas necesidades de almacenamiento en Cloud diferentes.

- **Actualización de la web y la app:**

La filosofía vanguardista e innovadora de PlayCount, obliga a la plataforma a estar en un estado de mejora continua de los procesos establecidos y de las posibles actualizaciones o nuevos mercados objetivos.

- **Cliente:**

El último paso del proceso operativo sería la visualización de los datos tratados a través de la plataforma por parte del cliente. El objetivo final es conseguir una buena evaluación del servicio por parte del usuario, y en caso contrario, que este pueda hacer llegar a la plataforma cual es el motivo de su disconformidad o recomendación de mejora, para que pueda ser analizado desde PlayCount, en la ya mencionada actividad de mejora continua de la plataforma.

5.1.3. Procesos de Apoyo

- **RRHH:**

Inicialmente la gestión de los empleados será realizada por el mismo equipo fundador, realizando actividades de búsqueda de potenciales clientes y proveedores.

A medida que las planificaciones estratégicas se cumplan, el objetivo final de PlayCount es estar formados por un equipo comercial, económico, informático y de comunicación, gestionados por el equipo fundador de la plataforma.

- **Gestión Financiera:**

Será necesario un departamento para las gestiones financieras de las actividades relacionadas con la empresa. La dimensión de este departamento será en relación con la fase de desarrollo en que se encuentre la plataforma.

- **Soporte Informático:**

Un departamento técnico para el tratamiento y análisis de datos, gestión de los contenidos y actualizaciones de la plataforma será requerido desde el inicio del negocio.

- **Subcontrataciones:**

Las instalaciones del hardware en las instalaciones deportivas se realizarán a través de empresas externas. Inicialmente, también se externalizará el desarrollo del software requerido para el correcto funcionamiento del sistema. Posteriormente, dependiendo del crecimiento de la empresa, la externalización externa para el desarrollo del software podría ser internalizada dentro del departamento informático de PlayCount.

- **Canales de información y comunicación:**

Dentro de esta actividad se vería contenido el departamento de marketing y comunicación de la empresa. PlayCount considera una actividad clave la difusión de la plataforma y estar continuamente en contacto con el usuario o el potencial cliente a través de campañas de comunicación e información de los servicios ofrecidos.

5.2. Requisitos de la aplicación

La finalidad de crear una aplicación y una Web es para tener en contacto y mantener informado con las estadísticas obtenidos después de una partida con PlayCount a los centros deportivos, a los usuarios de PlayCount y los propios administradores de la aplicación.

Esta aplicación será accesible vía web, así como vía móvil. Además, su base de datos estará alojada en servidores y cabinas de almacenamiento virtuales, siendo requisito indispensable para mantener tus partidos guardados el modo pago por uso. La aplicación, así como toda la información que den de alta los usuarios y clientes estará protegida de manera segura.

La aplicación dispondrá de varios perfiles de acceso:

Perfiles	Acceso dentro de la aplicación
Administrador	<ul style="list-style-type: none">· Ver información sobre jugadores y centros deportivos dados de alta.· Obtener informes de uso de aplicación.· Configurar la parrilla de anuncios.· Realizar acciones sobre usuarios y centros deportivos que estén realizando un uso inadecuado de la aplicación.· Acceso y poder para realizar y mejorar la aplicación en función de las necesidades encontradas.
Centros deportivos	<ul style="list-style-type: none">· Darse de alta y de baja como Centro deportivo.· Visualizar datos de los jugadores de su centro deportivo, ya sean satos personales, estadísticas de partido del usuario.· Poder ponerse en contacto con los jugadores y con PlayCount.· Valorar jugadores.· Poder crear torneos y ligas, mediante la aplicación PlayCount, dentro de sus instalaciones deportivas.
Jugadores (deportistas)	<p><u>Perfil jugador Free:</u></p> <ul style="list-style-type: none">· Darse de alta y de baja como jugador.· Tener información sobre los centros deportivos que tengan en sus pistas PlayCount.· Poder unirse a torneos y ligas de un centro deportivo, o bien poder crear ellos una.· Posibilidad de valorar a otros jugadores y a los centros deportivos.· Chatear con otros usuarios.· Acceso a las estadísticas de su partido, obtenidas por PlayCount, durante un periodo corto de tiempo, ya que se eliminarán a la semana o una vez superada su capacidad de cliente free.· No podrá descargarse las estadísticas ni el video, simplemente podrá visualizarlo a través de la app/web· Ver partidos de centros deportivos en directo.· Utilizar la red social `PlayCount`, para poder ponerse en contacto con sus amigos dentro de la aplicación o bien con otros usuarios. <p><u>Perfil jugador Premium:</u></p> <p>Podrá tener acceso a todo lo mencionado para un perfil de jugador Free, y además podrá tener acceso a:</p> <ul style="list-style-type: none">· Poder ver la disponibilidad de pistas con PlayCount de tenis y pádel de los Centros deportivos.· El usuario podrá utilizar la aplicación libre de anuncios.· Tendrá acceso a nuestros servidores, donde podrá ver cuando quiera los videos de los partidos que ha jugado y las estadísticas de dichos partidos.

	<ul style="list-style-type: none"> · Tendrá capacidad de almacenamiento de 12 meses (suscripción anual), tanto de estadísticas como de videos, y capacidad de descarga de dichos datos. · Podrá compararse con otros jugadores de PlayCount y ver su evolución.
--	---

5.3. RRHH

El capital humano es el recurso más valioso de una empresa, de ahí la importancia de generar un buen plan de recursos humanos desde el inicio.

En este apartado se analizan los procesos esenciales de la empresa, el detalle de los socios y qué aportaciones tendrán, se reflejará un organigrama con las funciones que realizarán en la empresa, así como las previsiones de la plantilla con la descripción de los puestos de trabajos.

El plan de recursos humanos se actualizará de forma progresiva y continua ya que éste dependerá de las modificaciones que puedan producirse por cambios de normativa dentro del marco legal y también por modificaciones organizativas que puedan surgir en función de la demanda del servicio y del cumplimiento de objetivos.



5.3.1. Perfiles puestos: funciones

A la hora del proceso de selección de personal, es necesario que los perfiles estén definidos al máximo nivel de detalle de cara a la consecución de objetivos de la empresa. A continuación, se definen las funciones por áreas que componen el organigrama.

Dirección general:

- Dirigir, coordinar y liderar el funcionamiento general de la empresa, evaluando las operaciones que se lleven a cabo.

- Análisis de los resultados obtenidos en función de los objetivos tanto corporativo como departamentales.
- Aprobación de presupuestos.

Dirección financiera:

- Gestión de las variables financieras: tesorerías, créditos, cobros.
- Optimización de la política fiscal de la empresa.

Dirección de marketing:

- Definir la estrategia de marketing para el servicio que presta la compañía a medio y largo plazo. Diseño y ejecución plan de marketing, acciones de fidelización y notoriedad de marca.
- Detectar las necesidades de nuestro cliente.

Director de operaciones:

Se encarga de asegurar el correcto funcionamiento del servicio que se presta. Las funciones para realizar por el director de operaciones son:

- Asegurar el desarrollo de la actividad.
- Facilitar el trabajo a la fuerza de ventas.
- Gestión de los recursos internos para satisfacer las necesidades que surja a lo largo del desarrollo de la actividad.

Dirección RRHH:

- Definir el plan estratégico de recursos humanos
- Promover la movilidad geográfica, rotaciones funcionales y desarrollos de plan de carrera. Gestión y planificación de la plantilla
- Desarrollo de los planes de formación

5.4. Estrategia de implantación

La estrategia de implantación a seguir será la siguiente para los próximos 5 años.

Año 0 – Año de desarrollo del Software:

En este año cero, se desarrollará el Software que PlayCount va a usar para vender a sus clientes y el desarrollo de la app una vez terminado este. Esto va a durar un año debido a la complejidad del Software.

- Obtención de fondos: Se llevarán a cabo rondas en búsqueda de fondos por parte de inversores, a fin de paliar la inversión inicial necesaria para montar la empresa.

- Obtención de ayudas: Se analizarán las diferentes vías de ayuda al empresario que estén a nuestro alcance en la salida a mercado.
- Elección de proveedores: Proceso por el cual se seleccionarán los proveedores con los que se cree el producto.
- Desarrollo web: Se seleccionará un proveedor que desarrolle el software de la aplicación.
- Sistemas de información: Se seleccionará un proveedor de servicios de almacenamiento y procesamiento acorde a las necesidades de la aplicación.

Año 1 – Lanzamiento de producto mínimo viable en la Comunidad de Madrid:

Para este primer año de PlayCount, se tiene pensado empezar a crecer en la comunidad de Madrid, por lo que se trabajará con inventarios de 10 lotes de cámaras y sensor, que durante el primer año se rotará 4 veces, hasta llegar a las 40 pistas estimadas.

El primer año se atacará unas 37 pistas de tenis y pádel, esto representa un 3% de las pistas totales de la Comunidad de Madrid. Es una cantidad relativamente sencilla de alcanzar y que permite cubrir costes y obtener beneficios.

- Constitución de la empresa: proceso por el que se dará de alta la empresa en el registro mercantil de Madrid.
- Contratación de la plantilla: Proceso por el que se irán seleccionando los perfiles necesarios para acometer el primer año de funcionamiento de la empresa.
- Asesoría jurídica: Se seleccionará un asesor jurídico para el asesoramiento legal.
- Marketing: Se seleccionarán y aplicarán los diferentes canales donde publicitar el uso de la comunidad de Madrid.
- Análisis, diseño e implementación de producto mínimo viable: Se concretará el producto mínimo viable a desarrollar por la empresa proveedora.
- Contratación de dos comerciales para Madrid: Proceso por el que se contratará la fuerza de ventas con la mejor llegada a clubes de la Comunidad de Madrid.
- Alquiler oficina: Se alquilará una oficina para que los integrantes de PlayCount puedan trabajar y de atención al cliente, esta oficina estará ubicada en Madrid, ya que es donde se desarrollará la actividad durante los primeros años.

Año 2 – Consolidación en la Comunidad de Madrid:

En este segundo año se tiene como objetivo, llegar a un 9% de las pistas de tenis y pádel de la comunidad de Madrid, hasta llegar a un total de 100 pistas.

- Nuevas campañas de marketing: Proceso por el que se lanzarán nuevas campañas de marketing para consolidarse en Madrid.
- Mejoras de la aplicación: Proceso por el que se irá mejorando la aplicación según la experiencia adquirida.
- Alquiler oficina: Se mantendrá con la oficina en Madrid, con la contratación de los empleados necesario para que siga funcionando la empresa
- Desarrollo de estrategia: Durante este año, y con expectativas de desarrollar la actividad como se tenía planeado, se ampliará la estrategia de expansión para llegar a otras ciudades españolas importantes.

Año 3 – Expansión Nacional:

Este tercer año se tiene como objetivo crecer nacionalmente, hasta conseguir 148 pistas de tenis y pádel nuevas, consiguiendo así un total de 245 pistas en toda España. Lo que quiere decir un 3 por ciento de las pistas de tenis y pádel de toda España.

- Contratación de nuevos comerciales y creación de una oficina nueva, situada estratégicamente, en función de donde está situado nuestro mayor número de clientes.
- Análisis de nuevas ayudas: Proceso en el que se analizarán las posibles nuevas ayudas en las CCAA elegidas.
- Nuevas campañas de marketing: Lanzamiento de las campañas en las CC.AA.
- Mejoras de la aplicación: Se mejorarán las funcionalidades de la aplicación a partir de la experiencia adquirida.

Año 4 – Consolidación de aplicación en ámbito nacional:

Durante este año se tiene como objetivo llegar a un 6 % de las pistas en toda España, hasta lograr un total de 400 pistas.

- Campañas de Marketing: La estrategia de Marketing, a partir de este año se verá modificada en función de las necesidades.
- Mejoras de la aplicación: Mejora de las funcionalidades de la aplicación a partir de la experiencia adquirida.

Año 5 – Consolidación en ámbito nacional y estrategia de expansión internacional.

Durante este año se tiene como objetivo llegar a un 9 % de las pistas en toda España, hasta lograr un total de 670 pistas.

- Mejoras de la aplicación: Mejora de las funcionalidades de la aplicación a partir de la experiencia adquirida.
- Se estudiará una posible expansión internacional en función de las necesidades de otros clubes en otros países.

6. Bibliografía

- https://elpais.com/elpais/2019/05/22/actualidad/1558523258_011376.html
- <http://forbes.es/business/11269/emprendedor-social-el-aliado-escondido-que-manuela-carmena-quiere-conocer-y-ayudar/>
- <http://www.expansion.com/economia/2018/10/05/5bb74ebc268e3eff258b45a9.html>
- <http://www.expansion.com/economia/politica/elecciones-generales/2019/04/26/5cc228a6ca4741f7258b45db.html>
- <http://www.finanzas.com/noticias/economia/20190530/madrid-navarra-castilla-mancha-4019774.html>
- <https://www.actasanitaria.com/madrid-fortalecer-sistema/>
- <http://www.expansion.com/economia/2018/06/05/5b0bd915268e3e44068b4587.html>
- <https://www.atómico.com/state-of-european-tech-survey-2018-make-your-voice-heard/2016/>
- <https://www.revistabyte.es/actualidad-byte/espana-desarrollo-iot/>
- https://www.eldiario.es/piedrasdepapel/Concienciados-medio-ambiente_6_598150201.html
- <https://www.iebschool.com/blog/ayudas-y-subsidios-empresarios-creacion-empresas/>
- <https://www.cmdsport.com/padeltenis/actualidad-padeltenis/padel-dispara-su-numero-de-federados-en-espana-y-se-acerca-tenis/>
- PERFIL DE PERSONALIDAD DEL TENISTA, Gonzalo Marrero Rodríguez, José Martín-Albo Lucas y Juan Luis Núñez Alonso, Universitat Autònoma de Barcelona, 2003.
- <http://www.expansion.com/directivos/2018/09/15/5b9bee33468aeb422c8b45b6.html>
- https://lifefitness.es/sites/g/files/dtv376/f/Zoom%20Mercado%202017_LifeFitness.pdf
- https://www.lainformacion.com/deporte/tenis/David-Lloyd-Tenis-Padel-Aravaca_0_917908648.html

Anexos:

- Planificación de las Acciones de Comunicación:

Acción	Objetivo	Target	Cómo	Coste	Duración	Responsable	Medición
Eventos en clubes	-Captación -Darse a conocer. -Formación	-Público objetivo early adopter (previamente definido) -Clubes recién asociados	-Contratar stand -Comprar lonas corporativas -Preparar estrategia y comunicación del evento -Difusión RRSS.	3.000 €	01/09 a 01/06	CMO	-Contactos realizados con usuarios finales -Descargas de la app -Usuarios registrados en PlayCount -Número de trípticos entregados
Campaña Google and Facebook Adds.	-Atraer a appstore -10.000 nuevos clientes Adquisición	Público objetivo early adopter (previamente definido)	-Búsqueda palabras clave -Diseño anuncio -Haciendo una inversión fuerte.	10.000€	01/09 a 01/06	CMO	-Facebook Adds -Google adwords
Nota de prensa + Banner	-Captación clientes del centro deportivo hacia nuestra app / web	-Público objetivo: Usuarios centro deportivo	-Diseño -Contacto centro deportivo -Difusión (RRSS) -Seguimiento	Gratis, lo haría PlayCount	01/09 a 01/063	CMO	-Estadísticas detecten afluencia desde web del centro deportivo -Descargas de la app