Escuela de organización industrial

PISTALIBRE

MASTER DIGITAL BUSINESS, MADRID, 2019-2020

AUTORES

Ana Rubio Zavala
Gloria Gómez Gadit
Hugo Navarro Mora
Laura San Segundo Fernández
David Rodríguez López

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN 2
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 2
3. SOLUCIÓN PLANTEADA 3
4. BUSINESS CANVAS 5
5. PROPUESTA DE VALOR 9
6. ANÁLISIS DEL ENTORNO 11
7. VALORACIÓN DEL MERCADO 15
8. ANÁLISIS DEL SECTOR 15
9. PLAN ESTRATÉGICO - MODELO DE NEGOCIO 17
10. PLAN DE MARKETING 29
11. PLAN DE ACCIÓN- PLAN TECNOLÓGICO 39
12. PLAN DE GESTIÓN DEL TALENTO 47
13. ESTUDIO DE VIABILIDAD ECONÓMICA 52
14. ANEXOS 56
15. BIBLIOGRAFÍA 72

1. INTRODUCCIÓN

Nunca en la historia de la humanidad las ciudades habían tenido el protagonismo que tienen hoy. El mundo es urbano y la sociedad también.

La Organización de Naciones Unidas (ONU) prevé que, dentro de 20 años, dos tercios de la población mundial estarán concentrados en núcleos urbanos. Según la Agenda Urbana Española 2019, publicada por el Ministerio de Fomento, en España ya se ha alcanzado este porcentaje y de los más de 46 millones de habitantes, el 80% se concentra en áreas urbanas, que suponen sólo el 20% del territorio, situándose entre los países con un mayor porcentaje de población urbana de toda la Unión Europea (UE).

En este sentido, uno de los objetivos del desarrollo sostenible de la agenda 2030, concretamente el ODS 11 "Ciudades y comunidades sostenibles", pone de manifiesto la urgencia de poner en práctica aquellas medidas que garanticen ciudades y comunidades inclusivas, seguras, resilientes y sostenibles. Para este organismo internacional, no se puede lograr un desarrollo sostenible sin transformar radicalmente la forma en que se construyen y administran estos espacios urbanos. En definitiva, el fin de este objetivo es mejorar la calidad de vida de las personas.

Los tradicionales mecanismos de intervención sobre las ciudades plantean limitaciones importantes, aunque la innovación permanente abre también nuevos espacios de oportunidad a nuevas maneras de entender la ciudad y a nuevas formas de intervención sobre ella.

Una de las prácticas que más incide sobre estas limitaciones es el deporte, sobre todo desde su popularización como hábito generalizado en la población. Según la encuesta de Hábitos Deportivos en España 2019, el 86,3% de los españoles hace deporte al menos una vez por semana. Aunque muchos deportes se pueden realizar al aire libre y sin necesidad de una instalación deportiva, otros muchos necesitan un espacio con las características y el equipamiento adecuado. La elevada densidad de población en las ciudades junto con la creciente mejora de los hábitos saludables provoca un problema en el uso de espacios deportivos que se presentan escasos para cubrir las necesidades de la sociedad.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Si antiguamente la rutina de las personas se basaba en el trabajo, la familia, la cultura y el ocio, el individualismo y el culto a la imagen que emerge a principios del nuevo siglo provoca la explosión del deporte como práctica habitual para llevar una vida sana y conservar el atractivo.

Este aumento de la práctica deportiva hace florecer un sector que antes apenas tenía tradición: los gimnasios, centros deportivos y espacios fitness donde practicar deporte. Sin embargo, en las grandes urbes estos centros no pueden dar respuesta al aumento desmesurado de la práctica deportiva. Como alternativa, muchos se ven obligados a aumentar los precios considerablemente siendo la oferta muy inferior a la demanda.

Existen, por otro lado, instalaciones para la práctica deportiva en urbanizaciones y comunidades de vecinos, que se encuentran infrautilizadas y que podrían aprovecharse en el marco de ciudades inclusivas y acogedoras.

3. SOLUCIÓN PLANTEADA

Conscientes de esta problemática y con objeto de aprovechar la revolución digital en beneficio de la sociedad, se plantea la creación de una herramienta tecnológica que ponga en común a copropietarios de espacios deportivos particulares (en urbanizaciones y viviendas comunitarias) con personas que necesitan estas zonas para practicar deporte.

El objeto de estudio para el desarrollo, implantación y experimentación son las ciudades con más de 500.000 habitantes en España. Ciudades que además tienen un crecimiento económico sostenido en el tiempo, lo que permite contar con barrios de medio y alto poder adquisitivo para realizar prácticas de investigación de mercado y puesta en práctica del proyecto.

Se refieren espacios comunes relativos a la práctica del deporte como:

- Pádel
- Tenis
- Fútbol
- Baloncesto

Este tipo de servicios que presentan algunas comunidades de vecinos, se encuentran frecuentemente infrautilizados, mal gestionados y, en general, no se les extrae rentabilidad alguna además de tener un coste de mantenimiento elevado.

El servicio de uso compartido que se ofrece permite aunar cuatro objetivos principales:

1. Ampliar el mercado de espacios para la práctica deportiva.
2. Reducir el precio de los espacios para la práctica deportiva democratizando el acceso a dicha actividad.
3. Ofrecer una remuneración a los copropietarios de los espacios que contribuyan a sufragar los costes de mantenimiento.
4. Favorecer la sostenibilidad de las ciudades mediante prácticas de economía compartida, colaborativa y circular.

La tecnología disponible hoy en día permite optimizar el alquiler de estos espacios. Invertir en tecnología es, por tanto, necesario para poder aumentar la oferta de espacios disponibles, reducir su precio, multiplicar las posibilidades y cubrir el gasto derivado siendo la transformación digital uno de los habilitadores cruciales y necesarios.

Las nuevas tecnologías permiten una explotación del recurso en tres direcciones:

- Explotación del espacio por parte del copropietario
- Reducción del precio del espacio para los demandantes
- Aumento de zonas para la práctica deportiva (incremento de disponibilidad)

Este tipo de servicio cumple con los preceptos de la economía colaborativa y circular al concebir un sistema de aprovechamiento de recursos donde prime la reducción de nuevos espacios, optimizar la producción al mínimo indispensable y apostar por la reutilización de espacios por todo el mundo a un precio justo y accesible.

Asimismo, este servicio contribuye a la democratización de espacios deportivos, ya que al surgir como nuevo competidor facilitará que otras instalaciones que actualmente ofrecen este tipo de servicios bajen sus precios para poder competir con este servicio y asegurar el número de usuarios actual.

3.1. ¿Qué es PistaLibre?

A partir del problema expuesto, se crea PistaLibre, un servicio intermediario que permite democratizar espacios infrautilizados para usuarios que busquen un precio bajo y un servicio cercano y accesible. Esto se consigue mediante la creación de una plataforma web y app móvil en la que se facilita el contacto entre oferentes de espacios infrautilizados y demandantes de estas mismas instalaciones.

Todo esto se llevará a cabo gracias a la incorporación de tecnologías como IoT, Machine Learning, IA y Big Data y a herramientas actuales de alquiler de servicios que permitirá una adquisición más eficiente para obtener un mejor producto y crear valor en el servicio final al cliente.

Algunas de las características que forman parte del servicio que ofrece PistaLibre y que son viables gracias al avance tecnológico son:

- Realizar de forma digital las funciones básicas del servicio: reserva, cancelación y pago
- Crear una aplicación automatizada, incluyendo verificación de los perfiles
- Geolocalización de los espacios y el usuario
- Acceso seguro check-in/out mediante cerradura electrónica en los espacios deportivos
- Disponibilidad de los espacios en tiempo real
- Valoración, feedback y recomendaciones de los espacios
- Transacciones económicas seguras y rápidas
- Gamificación de la plataforma para premiar la fidelización del cliente
- Contacto online 24h con los usuarios

3.2. Misión, visión y valores

- **Misión:**

La misión de PistaLibre es ofrecer, mediante el uso de nuevas tecnologías, espacios deportivos más cercanos y a un precio por debajo del mercado a los deportistas, optimizando su tiempo y su economía.

- **Visión:**

El objetivo de PistaLibre es ser la App líder en space-sharing del ámbito deportivo basándose en una oferta de espacios grande y unos precios bajos.

- **Valores:**

Los valores de PistaLibre son:

- **Innovación**: Trabajar con visión de futuro. Transformar los avances tecnológicos en servicios que resuelvan las necesidades del mercado. Se busca transformar, ser eficiente y descubrir.
- **Excelencia**: Contar con procesos eficientes y fiables que permitan obtener resultados de alta calidad.
- **Colaboración**: Compartir y colaborar ayuda a alcanzar una alta orientación hacia la colaboración. Esto permite generar un valor real en los clientes.
- **Sostenibilidad:** democratizar espacios y optimizar el uso de los recursos compartidos.

4. BUSINESS CANVAS

A continuación, se detalla la propuesta del modelo de negocio:

FIGURA 1: BUSINESS CANVA

- **Propuesta de valor:**

La propuesta de valor del negocio es facilitar una herramienta, mediante una APP móvil, a los deportistas donde puedan localizar y reservar en una amplia red de instalaciones deportivas, a unos precios ajustados y competitivos, en un horario flexible, gracias a la aportación de instalaciones ubicadas en urbanizaciones o inmuebles comunitarios.

Paralelamente permite un ingreso adicional a los copropietarios que les permitirá reducir los costes de mantenimiento en las comunidades, así como una herramienta de gestión de los recursos comunitarios (pistas deportivas, salas, gimnasio, piscina). Una última propuesta de valor que se ofrece es la opción de instalar una cerradura electrónica para garantizar un acceso seguro a dichas instalaciones. De esta manera, se facilita la accesibilidad a los usuarios, así como el control de los mismos: horas de entrada y salida, tiempo total de uso, checking en la instalación para poder puntuar la pista.

- **Segmentos de clientes:**

Los clientes se dividen en:

- **Insiders**: usuarios de las propias comunidades de vecinos, que usarán la App como herramienta de reserva de la pista de su propia comunidad, y por tanto sin pagar por su uso. Siempre bajo las normas que establezca la comunidad de vecinos.

- **Outsiders**: usuarios de fuera de las comunidades de vecinos, que pagarán las reservas realizadas. Este grupo se clasificará según su nivel en el deporte (principiante, avanzado, experto).

- **Canales:**

Los canales principales por los que PistaLibre tratará de llegar a los clientes son:

- La página Web de PistaLIbre y la propia App del móvil
- Por los administradores de fincas y comunidades de vecinos (diferentes campañas)
- Espacios físicos tales como las tiendas de deporte y esponsorización de eventos deportivos

- **Relación con los clientes:**

El usuario/cliente es el centro de la empresa, por ese motivo se ponen a su disposición todas las herramientas para brindar una atención personalizada e inmediata:

- App-Chatbot, durante las 24/7 mediante inteligencia artificial, permite informar a los demandantes de espacios y a los ofertantes sobre la gestión de los mismos en tiempo real.
- Mensajes directos, bien sea a través de RRSS (facebook, twitter, instagram) o a través de Whatsapp
- Atención telefónica durante el horario que las pistas están disponibles, inicialmente desde las 10:00 hasta las 22:00

➢ **Actividades clave:**

El negocio consta de 3 bloques de actividades principales:

- Desarrollo completo del software, desde realizar la homepage, el desarrollo software de App aplicando todas las herramientas Big Data que permita aplicar algoritmos y modelos predictivos, recomendaciones y disponibilidad de instalaciones cercanas, así como la gestión de las reservas. También se encargará de la programación con servicios externos y cloud.
- Desarrollar acuerdos estratégicos con los administradores de fincas y las comunidades de vecinos ya que son alianzas claves.
- Desarrollo del departamento comercial y ventas, que engloban diferentes actividades de marketing online/offline y creación de una estrategia de marca.

➢ **Recursos clave:**

Con relación a los recursos clave del negocio, se identifican los siguientes:

- Hardware IT: se necesita una infraestructura de equipos informáticos tales como PCs, servidores, pantallas, proyectores, cámaras, micrófonos, GPS, etc para poder realizar los trabajos.
- Software: licencias, programas necesarios para desarrollar la homepage, las aplicaciones en Android e iOS, y otros que permitan interactuar con diferentes sensores (IoT). Se utilizará todo lo posible software Open Source.
- Equipo Comercial (ventas y Marketing) que logre cerrar acuerdos con Administraciones de fincas y comunidades de vecinos para poder ofrecer el servicio.
- Equipo IT: se necesita un equipo experto de desarrolladores o programadores con las skills necesarias para la elaboración de App nativa (entorno Android e iOS) y el desarrollo web. Además, y dado que la forma de trabajo está basada en metodologías agile, se precisarán personas con experiencia en esta forma de trabajo.
- Oficinas en espacios compartidos como co-workings (además del teletrabajo) donde reunir al equipo de trabajo y también poder atender a los clientes que quieran visitar la empresa.

➢ **Alianzas y socios clave:**

Existen diferentes grupos de socios y alianzas clave como son:

- Comunidades de Vecinos, principales proveedores de espacios deportivos, siendo los Administradores de Fincas los mayores aliados.
- Asociaciones y clubes deportivos que dispongan instalaciones y quieran ponerlas en el mercado para uso por parte de usuarios externos a dichos clubes/asociaciones
- Inversores como Business Angels, Family Office y Venture Capital

➢ **Fuente de ingresos:**

Los ingresos se obtendrían principalmente por 2 vías:

- Un porcentaje de las transacciones por el pago por alquilar los espacios deportivos
- Publicidad en la App y la web tanto de empresas como de productos "targetizados", descuentos exclusivos, etc.

➢ **Estructura de costes:**

La estructura de costes se divide en los siguientes capítulos:

- Desarrollo software y mantenimiento de la plataforma web y App móvil
- Contratación y subcontratación del equipo de la empresa
- Comerciales y potenciación de ventas, incluye todo el marketing online/offline así como esponsorización
- Servicios alquiler de servidores/ Cloud computing
- Coworking/Oficinas: alquiler de espacio común de trabajo donde poder desarrollar las ideas y gestionar los recursos

5. PROPUESTA DE VALOR

Se resume la propuesta de valor del negocio de esta forma:

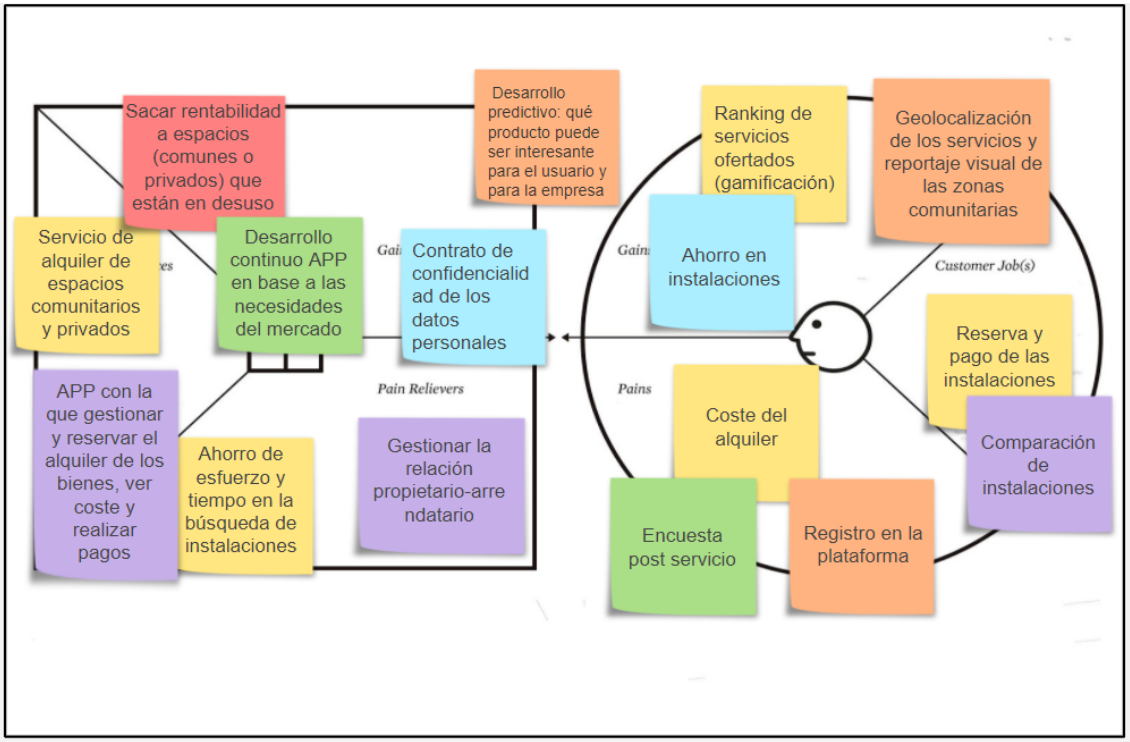


FIGURA 2: VALUE PROPOSITION CANVAS

➢ **Trabajos del cliente**

Se identifican cuatro acciones por parte de los usuarios a la hora de tener un espacio deportivo para practicar un deporte:

- Buscar una instalación deportiva vía app o web
- Comparación de instalaciones por ubicación y prestaciones
- Chequear disponibilidad según horario
- Realizar la reserva

➢ **Frustraciones del cliente**

Las frustraciones actuales de los clientes son varias:

- El coste del alquiler
- El registro en la plataforma
- La falta de disponibilidad de los espacios en momentos puntuales de mayor demanda
- La falta de valoración de determinados espacios cuando éstos se acaban de dar de alta en la aplicación
- El mal estado de las instalaciones
- Los daños de las instalaciones o espacios para alquilar

➢ **Alegrías del cliente**

Los clientes conseguirán:

- Los usuarios o demandantes de los espacios obtendrán mayor disponibilidad y mejor precio de espacios de interés
- Los ofertantes de los espacios conseguirán un ingreso extra en sus cuotas anuales

➢ **Creadores de alegrías**

PistaLibre crea un servicio de valor añadido en torno a:

- La rentabilidad de espacios (comunes o privados) en desuso
- Confianza en el pago de servicios gracias a la App y los métodos de pagos seguros
- Modelo predictivo para un producto interesante para el usuario y para la empresa, recomendaciones
- Actualizaciones continuas de APP en base a las necesidades del mercado
- Contrato de confidencialidad de los datos personales
- Videos e información de cómo mejorar su juego

➢ **Aliviadores de frustraciones**

Este servicio reduce costos para los dos tipos de clientes a los que nos dirigimos:

- Los copropietarios (insiders): reduce el coste de la mensualidad de la comunidad
- Los demandantes (outsiders): reducen los precios de los alquileres de espacios en comparación con los servicios municipales.

➢ **Productos y servicios**

Se ofrece un servicio de alquiler de espacios comunitarios y privados a través de una App/Web gestionada que incorpora un modelo predictivo para una gestión eficiente y óptima de las instalaciones ofertadas así como una experiencia de usuario acorde con sus expectativas.

Relación con los clientes

El usuario/cliente es el centro de la empresa, por ese motivo se ponen a su disposición todas las herramientas para brindar una atención personalizada e inmediata:

- App-Chatbot, durante las 24/7 mediante inteligencia artificial, permite informar a los demandantes de espacios y a los ofertantes sobre la gestión de los mismos en tiempo real.
- Mensajes directos, bien sea a través de RRSS (facebook, twitter, instagram) o a través de Whatsapp
- Atención telefónica durante el horario que las pistas están disponibles, inicialmente desde las 10:00 hasta las 22:00

6. ANÁLISIS DEL ENTORNO

Para anticipar aquellas circunstancias que puedan incidir en la actividad, se analiza el entorno externo al negocio mediante el método PESTEL, es decir, analizando factores políticos, económicos, socio-demográficos, culturales, tecnológicos y medioambientales que puedan afectar al negocio.

6.1. Entorno político-jurídico:

El entorno político adquiere gran importancia en los modelos de negocio ya que cambios legislativos pueden afectar e incluso ser determinantes en la evolución del mercado.

El servicio se desarrollará en España, aunque es necesario tener en cuenta su pertenencia a la Unión Europea. A continuación, se analiza la situación política y normativa vigente a nivel nacional, regional, comunitario y su incidencia en el desarrollo de nuestra empresa:

- Ley de Propiedad Horizontal que recoge los requisitos para que una comunidad de vecinos pueda alquilar zonas comunes
- Reglamento de protección de datos (GDPR)
- Directiva de servicios de pagos PSD2
- Cumplimiento de requerimientos de seguridad en el manejo de información de medios de pago (PCI DSS)
- Directiva RSI (NIS en inglés) - 2016/1148 – del Parlamento Europeo y del Consejo – medidas destinadas a garantizar un elevado nivel común de seguridad de las redes y sistemas de información. Riesgo legal de tipos contractual, extracontractual, administrativo e incluso penal.

Este proyecto está alineado con los objetivos ODS 2030 de las Naciones Unidas por su servicio basado en la economía colaborativa que, mediante el aprovechamiento de espacios, representa el compromiso del aprovechamiento de espacios en ciudades inclusivas al incrementar el uso de los espacios, disminuyendo la necesidad de nuevas instalaciones.

Por otro lado, la expansión de enfermedades como el coronavirus (Covid-19) por todo el mundo, ha generado impactos negativos de forma global. En España, concretamente, la pandemia ha desencadenado un estado de alarma y una reducción de las reuniones y coincidencia de las personas en el espacio por lo que es la oportunidad perfecta para promocionar estos espacios que evitan aglomeraciones y congregaciones de gente en torno a polideportivos y espacios de deporte comunitarios. A pesar de que hay noticias sobre vacunas y finalización de la pandemia (especialmente en China), se estima que los efectos de esta emergencia duren por lo menos tres años y sus consecuencias (como las reuniones masivas o congregaciones de gente mucho más por el miedo a volver a sufrirla)

6.2. Entorno cultural:

En el estudio del entorno cultural presentan gran importancia los cambios en el estilo de vida, cambios a nivel educativo y otros patrones culturales como pueden ser la religión, las creencias, los roles de géneros, los gustos, las modas y los hábitos de consumo de la sociedad.

Se analizan aquellos que pueden tener impacto en el mercado de PistaLibre y se destacan los siguientes aspectos:

- Una creciente tendencia al alquiler vs. la adquisición: La adopción de nuevas tecnologías en el mercado ha cambiado los hábitos de consumo de los consumidores. La nueva sociedad del alquiler, de la suscripción y del pago por acceso es ya una forma de vida para millones de personas en todo el mundo, especialmente para los más jóvenes.

- Digitalización en la gestión de espacios: La digitalización propone dotar a los espacios de una nueva dimensión y presenta una gran oportunidad para la gestión y mantenimiento de los edificios y hogares.
- Predicción de las necesidades del usuario
- Facilidad, seguridad y transparencia en las gestiones realizadas entre el ofertante y el demandante del espacio
- Confianza en pago online y en las opiniones de los usuarios actuales
- Incremento de la práctica deportiva y sensibilización sobre su importancia. Se prevé que esta tendencia continúe creciendo exponencialmente en los próximos años.
- La consolidación de la Low Touch Economy hará de PistaLibre una App preparada para la era post-covid19 (reserva, acceso, juego y pago).

6.3. Entorno económico:

Evaluación de los factores macroeconómicos que inciden directamente en la microeconomía de la empresa:

- Previo a la pandemia mundial del covid-19, existía una previsión de crisis económica en los próximos años a nivel mundial. La economía se encontraba inmersa en una desaceleración, que se ha visto impulsada por la situación vivida desde la llegada de la pandemia. Actualmente, el Covid está teniendo un impacto muy negativo en la economía mundial y, según las previsiones del Banco Mundial, conllevará un decrecimiento de un 5,2% en este año 2020. La OCDE ha estudiado el impacto económico de la Covid en España mediante diferentes escenarios y prevé una caída del PIB en 2020 del 11,1% en un escenario sin rebrotes, mientras que en un escenario con repunte de la enfermedad, se reduciría en un 14,4% al prolongarse los efectos sobre el mercado y la economía de las familias y empresas.

- España vuelve a vivir una subida del paro considerable. Esta es la principal lectura que puede extraerse de los últimos datos que ha publicado el Ministerio de Trabajo, con casi 3.803.000 parados en agosto de 2020.

FIGURA 3:EVOLUCIÓN Y PREVISIÓN PARO EN ESPAÑA

La alta tasa de paro en España (15,33%) puede beneficiar el servicio ya que los parados tienen más tiempo libre para practicar deporte, buscan servicios más económicos y sin pago permanente. En este sentido, nuestro servicio se paga por uso y a un precio más bajo que el de otros clubes deportivos o gimnasios.

- El futuro de la economía también se ve marcado por las tensiones comerciales entre EEUU y China que durante 2 años han ocasionado subidas en aranceles y generado conflictos relacionados con algunas empresas. Por tanto, la guerra comercial es una amenaza contra la tecnología (telefonía móvil 5G, red pública de telefonía, desarrollo de las aplicaciones móviles, etc.), así como los servicios de información y comunicaciones.

- Precios más competitivos de los servicios ofertados y pago por tiempo de uso. Los servicios de suscripción, pago por uso, streaming o alquiler están más extendidos que nunca en cualquier punto de la historia de la humanidad. Estos servicios prácticamente se han convertido en la norma de la economía digital y poco a poco también están abriéndose paso en la economía de bienes físicos.

6.4. Entorno socio-demográfico:

Las ciudades se han convertido en el ámbito principal del desarrollo de la vida contemporánea incrementando considerablemente la población urbana. Por ello, las ciudades deben asumir el compromiso de actuar como elementos de cohesión territorial.

A continuación se muestra un gráfico con la proyección de la población residente en España hasta 2033 (Fuente:INE):

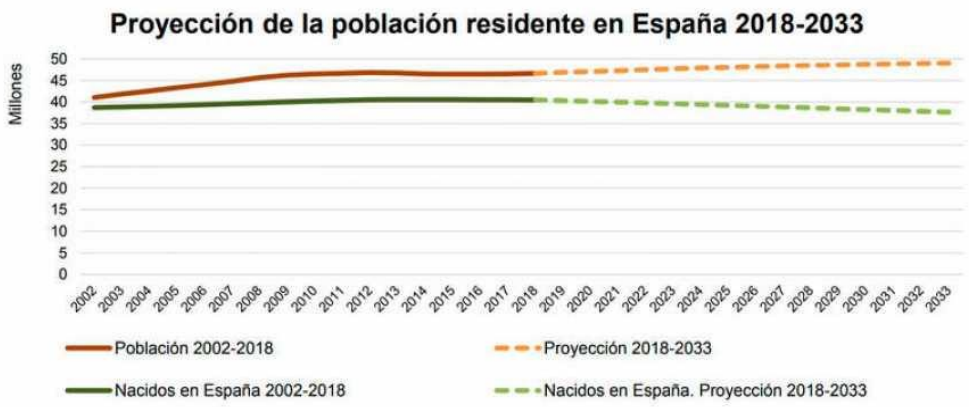


FIGURA 4:PROYECCIÓN POBLACIÓN EN ESPAÑA 2018-2033

Según los datos aportados por el INE (Instituto Nacional de Estadística), España tendrá 49 millones de habitantes en 2033. La evolución sería diferente según la comunidad autónoma, detectando en la proyección un incremento relativo de 13,2% en la Comunidad de Madrid.

Por lo tanto, en cuanto a las características y estructura de la población, la distribución geográfica y la esperanza de vida, destaca por un lado la densificación demográfica y la aglomeración de personas en las grandes ciudades de España. Si a esto se le suma la alta congestión de actividad empresarial en las grandes ciudades, se observa una falta de espacios deportivos disponibles en las ciudades y una alta demanda de los mismos por parte de los usuarios. Por otro lado, la esperanza de vida tanto en mujeres como en hombres es cada vez mayor y las personas en edades avanzadas disfrutan de una mejor salud, por lo cual, practican mucho más deporte que en el pasado. Estos puntos indican que el target al que hay que dirigirse es cada vez más amplio.

6.5. Entorno tecnológico:

Existe una evolución a nivel mundial en el número de usuarios con acceso a internet. Se estima que, dado su crecimiento constante, se logran captar más de un millón de usuarios nuevos al día. En la siguiente gráfica se muestra la evolución del número de usuarios en internet (en millones) desde el 2005 hasta el 2019 a nivel mundial. Durante ese periodo, el número de internautas creció hasta situarse por encima de los 4.100 millones en 2019, lo que supone un 52% de la población mundial (Statista, 2020).

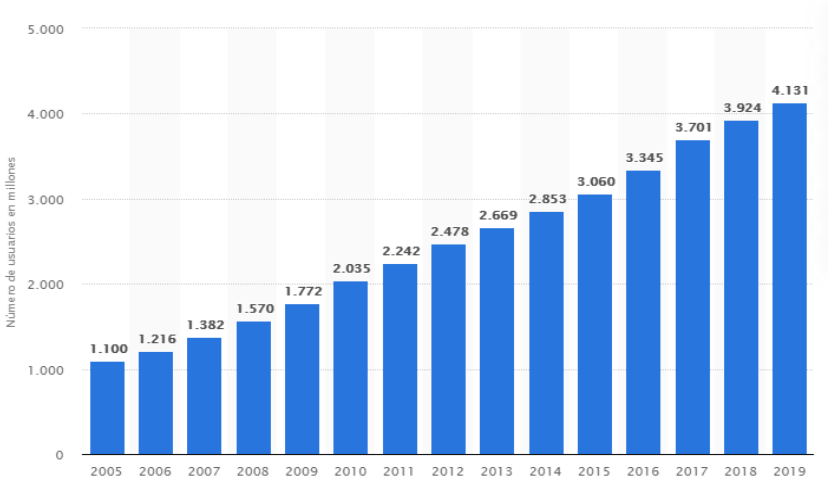


FIGURA 5:EVOLUCIÓN MUNDIAL NÚMERO USUARIOS INTERNET

A nivel nacional, el 93% de la población ya está conectada a internet. Es decir, casi 43 millones de españoles acceden a la red (We Are Social, 2019). Además, en España hay 28 millones de usuarios de redes sociales y 24 millones acceden a través del móvil, siendo el dispositivo más utilizado para acceder a internet. En relación al uso de móvil, según un estudio realizado por Ditrendia (2018), España ocupa el sexto lugar del ranking mundial en penetración con un 80% de usuarios móviles.

El avance tecnológico actual permite llegar en apenas segundos a cualquier usuario en el mundo. No existen barreras tecnológicas que impidan ofrecer el servicio a nivel mundial. Además, existe una tendencia de aparición de plataformas que ponen en contacto al oferente y al demandante del producto o servicio mediante internet. De esta manera, internet reduce, o incluso elimina, los intermediarios en distintas cadenas de valor.

Por otro lado, también hay tendencia a la digitalización de las transacciones económicas. Existen actualmente múltiples tecnologías que permiten realizar pagos y cobros online, con gran control y seguridad. Gracias a ello, los consumidores están ganando confianza a la hora de realizar transacciones mediante internet.

6.6. Entorno medioambiental:

Actualmente existe una gran concienciación sobre la necesidad de preservar el medio ambiente. Esto está motivado por el cambio climático y los cambios que provocan en el planeta. En los últimos años ha habido una transformación en la sociedad en la forma de consumir, trabajar y responder a retos sociales. Los ciudadanos están adoptando criterios de consumo responsable en su estilo de vida sostenible al elegir transporte o disfrutar del ocio (Informe Forética, 2019).

La dimensión medioambiental se considera muy relevante en la actividad empresarial. En este sentido, incentivar el uso de infraestructura ya construida e instalaciones infrautilizadas tiene un impacto positivo en el medioambiente por lo que hay que considerar que este hecho puede generar más beneficios para nuestra actividad.

7. VALORACIÓN DEL MERCADO

De cara a conocer y valorar cuál es la oportunidad del mercado, se analiza el tamaño de ese mercado. Se realiza a través de la estimación de 3 conceptos: TAM, SAM y SOM.

TAM - Total Addressable Market: En cuanto al tamaño del mercado potencial al que se puede optar con este modelo de negocio actual con la tecnología disponible, se calcula el sumatorio de habitantes de las ciudades de España con más de 500.000 habitantes.

SAM - Serviceable Available Market: En cuanto al tamaño del mercado servido disponible, consultamos las Pirámides de Población del INE para conocer el número de personas del colectivo anterior (TAM) que tengan entre 25 y 45 años, al ser este el colectivo objetivo.

SOM - Serviceable Obtainable Market: Sobre el SAM se estima un 2% el mercado al que se puede servir en el primer año.

TABLA 1: ANÁLISIS DEL MERCADO (TAM-SAM-SOM)

	TAM - Total Addresable Market	SAM - Serviceable Available Market	SOM - Serviceable Obtainable Market
Madrid	3.266.126	1.899.506	37.990
Barcelona	1.636.762	493.056	9.861
Valencia	795.736	213.898	4.278
Sevilla	688.592	223.915	4.478
Zaragoza	647.997	190.755	3.815
Málaga	574.654	169.257	3.385
Total	**7.636.867**	**3.190.387**	**Aprox. 63.807**

8. ANÁLISIS DEL SECTOR

Tras valorar el mercado, se analiza el sector en el que opera PistaLibre.

8.1. Competidores actuales:

Como competidores actuales destacan las compañías de alquiler de servicios y los clubes deportivos con alquiler de instalaciones (pista de padel o tenis, campo de fútbol, etc). El principal valor añadido es ofrecer al usuario mayor disponibilidad de espacios y horarios (al disponer de más activos que un club deportivo) y a un precio más competitivo.

A continuación, se destacan las principales apps competidoras y sus indicadores clave:

PLAYTOMIC	PADEL MANAGER	TIMPIK	FUBLES	MEETUP
Reservar pista de pádel, tenis o fútbol en más de 600 clubes. Más de 50.000 descargas Puntuación: 4.4 en Apple Appstore y 4 en Google Play	Inscripción online a competiciones: torneos, ligas. Más de 10.000 descargas Puntuación: 4.5 en Apple Appstore y 4,1 en Google Play	App enfocada a encontrar partidos cerca. Más de 100.000 descargas Puntuación: 3.7 en Apple Appstore y 4 en Google Play	Comunidad deportiva para participar en eventos deportivos organizados. Más de 100.000 descargas Puntuación: 3.7 y 4.1	Pone en contacto a personas para que hagan cosas juntas Más de 10.000.000 de descargas con puntuación 4.6 en Apple store y 4.3 en Google play

FIGURA 6:ANÁLISIS PRINCIPALES COMPETIDORES

En el entorno nacional el competidor principal es Playtomic, que como se indicó previamente es una herramienta digital que permite reservar pistas deportivas a través del ordenador o de una app móvil. Se fundó en 2017 con una inversión de 2,5 millones, obtenida por inversión privada. Mediante la app, la compañía pone a disposición de los usuarios pistas de clubes de pádel, tenis y fútbol. Posee una pequeña red social en el entorno nativo de la App para fomentar la competición y los partidos entre los usuarios a través de sistemas de puntos y campeonatos. El precio de reserva es el mismo que cobra el club en el que se encuentra la pista o el campo. No obstante, el objetivo de la compañía es ofrecer a los usuarios la posibilidad de buscar compañeros para jugar, apuntarse a campeonatos así como contratar entrenadores. En cuanto a cifras, cuentan con más de 800 clubes deportivos y 9.000 campos y pistas, más de 50.000 usuarios y están presentes en 50 ciudades. Además de competidor se considera posible asociado.

8.2. Competidores potenciales:

Los posibles nuevos entrantes son empresas que actualmente no están desarrollando este negocio, pero podrían comenzar a competir con PistaLibre. Éstas pueden ser empresas de alquiler que diversifican su mercado, como alquiler de casas (Airbnb) o de coches (Blablacar). Estas empresas cuentan con la ventaja de que han adquirido la confianza de sus clientes en servicios de alquiler similar, tienen una marca bien diferenciada (marketing y publicidad), por lo que puede resultarles más sencillo el diversificar su modelo de negocio hacia otras actividades. De este modo, adquiere gran importancia la diferenciación, el valor añadido que tiene PistaLibre y no su competidor.

Por ejemplo, la empresa SpacetoCo, es un servicio de alquiler de espacios por horas y se fundó en 2016 con una inversión de $210,000. La oferta de espacios no se centra únicamente en instalaciones deportivas, sino que contiene salas de fitness y gimnasios. Actualmente cuenta con más de 1000 espacios para alquilar y tiene 160.000 usuarios activos. Esta empresa opera en Australia y Nueva Zelanda, por lo que no sería competencia directa en España hasta que no se internacionalice a nuestro país.

Finalmente, también se identifican como competidores potenciales a aquellas personas que de forma individual y privada ofertan espacios y podrían atraer al mismo tipo de clientes.

En este sentido, es importante determinar cuáles son las barreras (economía de escala, diferenciación, requerimiento de capital, acceso a canales de distribución) que dificultan la entrada de nuevos competidores.

También se deben contemplar asociaciones o agrupaciones de copropietarios que plantearán una asociación entre ellos para ofrecer un servicio similar a PistaLibre. Por ejemplo, urbanizaciones que se asocian para ofrecer a una determinada empresa grande cercana a su ubicación, sus instalaciones. Aunque no sea el objeto del proyecto planteado hay comunidades que ofrecen sus fachadas a empresas para anuncios o sus techos para carteles luminosos.

Por último, debemos tener en cuenta otras empresas que amplíen su negocio de alquiler de espacios a pistas deportivas. Por ejemplo, en plataformas como Idealista o Fotocasa ya hay anuncios de alquiler por horas (especialmente plazas de garaje) por lo que puede afectar al proyecto si amplían el catálogo de servicios.

8.3. Sustitutos:

Los productos sustitutivos se definen como aquellos que responden a la misma necesidad genérica o desempeñan la misma función.

Los posibles clientes pueden tener dos razones principales para alquilar instalaciones deportivas. La primera es por la necesidad de hacer deporte. En este mercado los servicios sustitutivos donde los clientes pueden encontrar la misma oferta que se realiza desde PistaLibre son polideportivos, clubes deportivos, gimnasios e instalaciones deportivas privadas.

La otra razón para alquilar es por ocio. Dentro del mercado del ocio nos encontramos con cine, espectáculos musicales, viajes, visitas culturales y otras muchas. Cuando un posible cliente tenga un rato libre para dedicarlo al ocio, se debatirá entre hacer deporte (donde puede usar PistaLibre), ir al cine, a un museo o a otras experiencias. Por eso, hay que considerar todos los servicios de ocio como sustitutivos de PistaLibre y hacer del uso de la aplicación el mejor plan para pasar tiempo libre.

También se considera que otro sustitutivo puede ser la práctica de deporte que no necesite una instalación, como por ejemplo el running.

8.4. Proveedores:

En cuanto a los proveedores, serían los administradores de fincas y las asociaciones de administradores de fincas. Con ellos se van a negociar acuerdos clave para disponer de los espacios de las comunidades de vecinos que administran.

Alquiler de espacios por horas: el modelo de alquiler por tiempo determinado es una forma en la que los usuarios pueden disponer de un determinado espacio particular en un tiempo determinado, de forma directa sin intermediarios y de persona a persona. Es decir, no hay un coste añadido por parte de terceros.

9. PLAN ESTRATÉGICO - MODELO DE NEGOCIO

9.1. Hipótesis del modelo de negocio:

Para proceder a validar el modelo de negocio, se identificaron las hipótesis de cliente a las que creíamos que PistaLibre se enfrentaba. Tras definir estas hipótesis, se desarrollaron un número de preguntas específicas para cada una de ellas y se incluyeron en las entrevistas. Toda la información relativa a las hipótesis, preguntas de la entrevista y respuestas obtenidas, queda recogida en el “anexo I: Hipótesis de validación de cliente y preguntas de la entrevista”.

Una vez se diseñó la entrevista, se identificó a quién había que entrevistar para contrastar las hipótesis. Se determinó que el cliente potencial es una persona que practica deporte, que vive en una ciudad de más de 500.000 habitantes y tiene entre 18 y 70 años.

Para ello se realizaron 13 entrevistas pudiendo validar, invalidar o establecer como inciertas las distintas hipótesis. Se adjuntan los resultados de las mismas en el “anexo II: respuestas obtenidas en las entrevistas a potenciales clientes”.

De las primeras entrevistas realizadas a potenciales clientes, se pudo comprobar que para los potenciales clientes existe un problema en cuanto a volumen de gente en los espacios deportivos, que las personas se sienten frustradas e incómodas por no encontrar espacios disponibles pero se acaban acostumbrando a las situaciones adversas y que valoran mucho la cercanía y el precio de los servicios.

Además, se descubrieron algunos puntos relevantes desconocidos previamente y que favorecen a la idea de negocio. Por un lado, que es habitual que las personas no reserven las pistas deportivas con antelación. Además, la mayoría de los entrevistados se deja influenciar por las recomendaciones de otras personas. Por último, parece que la reserva mediante una app y el método de pago generan confianza.

Tras comprobar que el resultado de las 13 entrevistas permite conocer mejor las necesidades del mercado, se considera seguir testeando el modelo de negocio. Para ello, se realiza una segunda encuesta en formato on-line (https://forms.gle/fjWqthQKyKL2cQrg7) obteniendo 134 respuestas válidas. Todos los resultados y gráficas se pueden consultar en el anexo III "Encuesta on-line". De las 134 encuestas realizadas, se extraen las siguientes conclusiones:

- **Deportistas**: 80% de los encuestados hacen deporte y un 20% no hacen deporte
- **Deportistas por género**: 2/3 de los hombres y 1/3 de las mujeres practican deporte
- **Deportistas por rango de Edad**: 2/3 de los deportistas están entre 25-45 años y a partir de los 65 años más de un 65% no practica deporte
- **Deportes más demandados:** gimnasio, running y padel
- **Pack Deporte**: El mejor maridaje con pádel es el gimnasio
- **Distancia a la instalación deportiva**: 70% de los participantes a menos de 3 kms desde sus casas y el 60% a más de 4 kms desde sus trabajos
- **Transporte vs. distancia**: Un 60% van al espacio deportivo andando/bici/patín y el 40% restante en coche, aunque hay matices en función de la distancia
- **Franja Horaria**: menor práctica deportiva de 10h a 16h
- **Días semana:** El martes es el día menos demandado para practicar deporte, siendo el jueves el que más
- **Frecuencia de consumo:** el 70% de los usuarios de pádel juegan más de 2 veces por semana
- **Pago por App**: más del 80% podrían pagar a través de App. Existe una mayor resistencia para mayores de 65 años
- **Ticket medio**: 10€. El 70% dispuestos a pagar menos de 10€ y el 30% dispuestos a pagar más de 12€
- **Confianza**: la fotografía de la pista representa el 70% de la importancia
- **Servicios adicionales:** 50% considera que tener duchas o vestuarios es importante, pero 70% no pagaría por ellos
- **Atributos destacables**: disponibilidad, cercanía y precio
- **Alternativas: en caso de no haber disponibilidad,** un 40% de los clientes prefieren irse más lejos, mientras que un 40% prefiere cambiar día/hora

9.2. Customer Journey:

Para definir el proceso de compra por el que pasa un cliente se ha utilizado la herramienta Customer journey. En ella se ha mapeado el viaje del consumidor desde la búsqueda de la pista, una vez aparecida la necesidad, hasta su valoración, una vez que ha utilizado el servicio.

Las fases definidas en este proceso son la compra, la post-compra y la post-venta. En cada una de las subfases se ha analizado la necesidad del consumidor, la actividad que tiene que realizar, el artefacto o herramienta que necesita, su sensación y las oportunidades de la empresa.

	COMPRA			POST-COMPRA		POST-VENTA	
ETAPA	BÚSQUEDA DE PISTA	COMPARA Y ELECCION PISTA	RESERVA Y PAGO	FEEDBACK DEL PAGO	COMPROVACIÓN DE LA RESERVA	USA EL SERVICIO	VALORACIÓN DE LA PISTA
NECESIDADES	"Me gusta la app, voy a ver qué pistas están disponibles para mis necesidades"	"Esta es la pista disponible a la hora que quiero y la más cercana"	"Voy a pagar rápido con mi tarjeta de crédito"	"Necesito ver que la operación de pago ha terminado correctamente"	"Voy ha comprobar que la elección de la pista y la hora son correctas"	"Voy a jugar a pádel"	"¡Me ha encantado la pista!, voy a puntuarla con el máximo de puntuación"
ACTIVIDADES	Ir al menú de buscar, filtrar con las condiciones y clickar en el botón de buscar	Scroll para ver todas las pistas disponibles, click en cada pista para ver la descripción entera y las condiciones	Click en reservar, crear cuenta (en el caso en que sea la primera vez que usa la app) e introducir tarjerta bancaria	Ver pantalla de confirmación de pago y aceptar para volver a la pantalla de inicio	Ir a mis reservas y comprobarla	Ir a la ubicación de la pista y jugar en el tiempo establecido	Ir a la reserva y dejar la puntuación y una valoración
ARTEFACTOS	app o web	app o web	app o web, tarjeta de crédito	app o web	app o web	transporte para desplazarse y móvil con el número de la reserva y código de	app o web
SENSACIONES	😃	😐	😢	😃	😃	😃	😢
OPORTUNIDADES	Ofrecer promociones o descuentos por primera reserva o por puntos acumulados	Recomendar pistas en base a preferencias previas	Optimizar el proceso de pago	Optimizar el tiempo en que se realiza la transacción	Tiempo de carga, notificaciones para recordar la reserva	Facilitar código para la accesibilidad y atención al cliente rápida en caso de problemas	Gamificación para incentivar las valoraciones

FIGURA 7: CUSTOMER JOURNEY

9.3. PMV (Producto Mínimo Viable)

Tras realizar las entrevistas y encuestas mencionadas anteriormente, se empiezan a tomar decisiones. De cara a poder validar con estos posibles clientes el servicio que se ofrece, y en base a los resultados de la encuesta detallado en el punto anterior, se ha creado una landing page:

Landing page para usuarios: https://mailchi.mp/11a64b9a6988/pistalibre

Landing page para copropietarios: https://mailchi.mp/1d17bc1a9ea0/pistalibre-adm

Los datos estadísticos que se van a reportar de la landing page son:

- Número de visitas
- Número de visitas únicas
- Número de clicks en botones
- Suscripciones a la newsletter
- Tasa de conversiones (suscripciones/visitas)

9.4. TEST A/B

Con el objetivo de maximizar el número de potenciales clientes a través de la landing page, se desarrolla un experimento para validar el mensaje de la página enfocada a los usuarios. Se ha creado otra landing nueva que incluye una variación respecto a la original. Realizaremos un test A/B que nos permitirá medir la experiencia de cliente, ofreciendo la landing page nueva a un grupo determinado de

potenciales clientes (grupo B) y la landing page original al resto de personas que accedan (grupo A). Posteriormente, se medirán cuántas personas han dejado su email para obtener más información en ambas alternativas. Esto nos permitirá determinar qué mensaje es el que más atrae a nuestros potenciales clientes.

- Variante A: https://mailchi.mp/11a64b9a6988/pistalibre
- Variante B: https://mailchi.mp/e9f65d72ac7a/pistalibre-testab

La variante A tiene como objetivo captar la atención del usuario sin exponer de forma explícita que los espacios deportivos disponibles son espacios de comunidades de vecinos. Además, el mensaje es menos "directo" y "penetrante" y se da cierta relevancia a la contribución en la economía circular con un lenguaje más técnico.

La variante B tiene como objetivo captar la atención del usuario mediante un mensaje directo en el que se deja claro que los espacios disponibles son pistas dentro de las comunidades de vecinos.

En ambas variantes se muestran el tipo de pistas ofrecidas así como las principales ventajas de nuestro modelo de negocio (disponibilidad, precios competitivos, pago por uso, cercanía, etc). El método por el cuál se realizará la medición del tráfico también es común en ambos, ya que esto puede ser un factor muy relevante que podría interferir en los resultados y en el objetivo de testear qué mensaje es más atractivo para el usuario y presenta mayor conversión.

9.5. APP MÓVIL

Por otro lado, para validar la APP, se ha desarrollado un producto mínimo viable con el que vamos a poder contrastar las ideas de nuestro negocio y las funcionalidades con los potenciales clientes.

Para ello, se definen las hipótesis que iban a ayudar a centrar la solución a ofrecer, una solución que cubra los objetivos de negocio y las necesidades de nuestros usuarios:

Por un lado **se sabe,** gracias a las entrevistas con los potenciales usuarios, que sienten frustración cuando quiere realizar deporte y no hay instalaciones deportivas disponibles.

- **Se entiende que** mediante nuestra APP el usuario tendrá a su disposición un amplio catálogo de instalaciones, una gestión digitalizada de las reservas y un precio más competitivo respecto al existente en el mercado.

- **Para** cualquier usuario que quiera reservar una pista y se maneje bien con la utilización de dispositivos informáticos (móvil, tablet, ordenador), conseguirá reducir la frustración de los usuarios.

- **Se sabrá si la hipótesis es válida si** en la encuesta de usuario una vez disfrutado el servicio, en la pregunta enfocada a disponibilidad, valoran la encuesta positivamente (puntuación y comentarios)

- **Observando** su grado de satisfacción del 1-5 en esta pregunta (NPS) y valoración.

Por otro lado, se **sabe** que muchas veces los usuarios tienen que desplazarse en coche por no tener disponible el servicio cerca de su domicilio o lugar de trabajo.

- **Se cree que** el incremento de espacios disponibles junto con la geolocalización del usuario y de los espacios, proporcionará mayor flexibilidad y adaptabilidad a las necesidades del usuario.

- **Para** cualquier usuario que tenga que tenga este problema
- **Se conseguirá** reducir el tiempo de traslado hasta llegar a la instalación, evitar el coste por el uso del coche y evitar la contaminación del mismo en las ciudades
- **Se sabrá si la hipótesis es válida** si los usuarios activan su geolocalización y eligen servicios disponibles cercanos a casa. También responderán a la pregunta de "localización".
- **Observando** su grado de satisfacción del 1-10 en esta pregunta (NPS) y valoración.

Posteriormente, se han realizado los wireframes de la aplicación con el fin de definir todos los elementos que va a contener en las diferentes pantallas, así como el flujo entre ellas. Este contenido se mostrará detalladamente en el apartado 11, Plan de acción y plan tecnológico, dentro de la fase 4 del apartado 11.1 Esquema de funcionamiento, en la página 43.

9.6. Análisis DAFO

Procedemos a analizar las variables internas (debilidades y fortalezas) y externas (amenazas y oportunidades) más relevantes que pueden afectar a nuestro negocio:

FIGURA 8: ANÁLISIS DAFO

9.7. Análisis CAME

Con la elaboración del análisis CAME se trata de corregir las debilidades, afrontar las amenazas, mantener las fortalezas y explotar las oportunidades analizadas previamente en el análisis DAFO. Se utilizará esta herramienta para definir las acciones y estrategia a seguir y mejorar la situación en la que se encuentra PistaLibre.

- **Corregir las debilidades**

Se desarrollan medidas para poder reducir las debilidades existentes en el modelo de negocio y que no generen un impacto negativo.

  - Falta de interés de los administradores de fincas: para conseguir el interés y compromiso de los administradores de fincas, y así incrementar el número de comunidades de vecinos disponibles en la aplicación, se desarrollará una potente estrategia comercial. El objetivo será comunicar, de forma eficaz, todos los beneficios que supone para los administradores de fincas y las comunidades firmar el acuerdo.
  - Falta de mantenimiento de los espacios: asegurar el buen estado de las pistas es un aspecto muy relevante para el negocio. Para ello, se identifican previamente aquellas instalaciones que requieran inversión en mantenimiento. El coste del mantenimiento de los espacios recaerá sobre las comunidades de vecinos y para ello se les dotará de un ingreso extra anual para soportarlo.
  - Desconfianza por parte de las comunidades de vecinos: para reducir esta debilidad, por un lado, se exige identificación de todo usuario que quiera darse de alta en la aplicación. Por otro lado, se asegurará el correcto funcionamiento del control de accesos a la comunidad. Para ello, reforzando la oferta de instalar una cerradura electrónica que facilite el control de acceso de los usuarios: horas de entrada y salida, tiempo total de uso, etc.

- **Afrontar las amenazas**

Es necesario evitar que las amenazas existentes se conviertan en debilidades, por ello hay que trabajar en las siguientes medidas:

  - Promover (dentro de nuestras posibilidades) una legislación menos dura del alquiler de espacios turísticos: para evitar que la elaboración de esta legislación afecte a PistaLibre, habrá que estar atento a cualquier publicación relacionada y desarrollar un plan de contingencia para reducir su impacto en el negocio en caso de que ocurra. Además, se contratará asesoramiento legal que oriente en esta materia.
  - Espacios deportivos profesionales: en la estrategia publicitaria, deberá quedar claro que no se ofrecen instalaciones profesionales para no generar frustración en los clientes; sin embargo, sí se garantizará una calidad mínima de espacios. La forma de diferenciarse será, por tanto, el precio. Se indicará que el precio es más bajo que el de estos espacios profesionales y que además varía, adaptándose a las características de las pistas (ocupación, lugar, estado, etc.). Por este motivo, todas las pistas estarán categorizadas.
  - La inseguridad y los robos pueden afectar a la confianza en el proyecto por parte de los copropietarios: se deben garantizar al máximo la seguridad en los accesos a las

instalaciones, reduciendo al máximo las posibilidades de un allanamiento de los espacios y, si lo hay, que no sea derivado de la actividad de PistaLibre.

- Impacto económico e incremento del paro posterior a la pandemia del Coronavirus en España: esta amenaza puede suponer un descenso de volumen de clientes. Para evitarlo, hay que ser flexibles y adaptarse rápidamente a los cambios, ofreciendo siempre precios competitivos.
- Existencia de competencia actual: habrá inversión en campañas de publicidad para incrementar la notoriedad y el posicionamiento de la marca, explicadas en detalle en el plan de marketing.
- Aparición de nuevos competidores: para poder hacer frente a esta amenaza, se realizarán análisis de mercado para tener información actualizada de otras compañías, tanto nacionales como internacionales, analizando su estrategia de negocio. Se establecerán alertas tempranas para estar preparados con una respuesta rápida en caso de que consideremos que pueden convertirse en competidores y afectar a nuestra actividad.

- **Mantener las fortalezas**

De cara a asegurar que se mantienen los puntos fuertes del negocio y ser capaces de mejorarlos en el corto plazo para ser un negocio competitivo en el mercado, es importante realizar las siguientes acciones:

- Innovador y diferencial en economía circular: ser un negocio innovador que utiliza espacios deportivos disponibles infrautilizados y los pone a disposición de usuarios que estén interesados en practicar deporte cerca, barato y con facilidad. Para mantener esta fortaleza, hay que asegurar la satisfacción de los copropietarios con el espacio cedido mediante un seguimiento individualizado, así como la satisfacción de los deportistas con el servicio mediante encuestas de satisfacción. Por otro lado, para poner en valor el proyecto en aspectos de la economía circular, incluiremos un slogan en la web y app identificando aspectos clave de la actividad y los objetivos que persigue como hacer las ciudades más inclusivas.
- Precios competitivos: los precios de reserva van a estar muy ajustados, siendo flexibles y pudiendo adaptarlos en función de los cambios que se observan en el mercado.
- Experiencia del cliente: se debe garantizar la facilidad de uso de la plataforma web y APP móvil. Igualmente, que el proceso de reserva sea intuitivo y rápido: localizar la pista, reservar y disfrutar. Para ello, se debe disponer siempre de una amplia red de instalaciones deportivas y continuar ampliándose en el tiempo, ofrecer unos precios ajustados y un horario amplio y flexible. Además, se realizarán encuestas frecuentemente para obtener un feedback directo de los clientes y poder hacer un seguimiento de su experiencia, que permitan detectar áreas de mejora y corregirlas.
- APP y plataforma web a disposición del usuario desde cualquier lugar: se podrá acceder a la plataforma de reservas tanto desde la web como desde la APP, desde cualquier dispositivo con conexión a internet (que se pueda utilizar para navegar). Para mantener esta fortaleza, la app será gratuita y se actualizarán y optimizarán ambas plataformas para mantener la experiencia de usuario.

- **Explorar y explotar las oportunidades**

Con el objetivo de explorar las oportunidades identificadas y tratar de convertirlas en futuras fortalezas, las medidas a elaborar serán:

- Legislación todavía inmadura: actualmente no existe una legislación específica sobre el alquiler de instalaciones deportivas dentro de las comunidades de vecinos. Por este motivo, no hay problemas para la implantación del negocio. Además, esto genera capacidad de crecimiento, tanto a otras ciudades como por poder ampliar la tipología de espacios de alquiler. Para poder estar atentos a posibles cambios en la legislación e incluso anticiparse a los mismos, como se ha comentado anteriormente, serán necesarios los servicios de un abogado para asesoramiento.
- Alta demanda de espacios deportivos controlados y no masificados: debido a la irrupción de la pandemia, la sociedad ha cambiado sus hábitos sociales y ya no desea reunirse en espacios concretos dedicados a un único fin (como espacios deportivos, polideportivos, etc). Por ello, se estima que la demanda de espacios particulares para 2 o 4 personas más cercanas y con mayor disponibilidad puede crecer con un servicio de estas características.
- Por ello, sería interesante aprovechar para lanzar campañas de publicidad con alto impacto para atraer un mayor número de clientes. Por un lado, el foco en las comunidades de vecinos será en el ingreso extra que obtendrían por ofrecer sus instalaciones en nuestra plataforma. En cuanto a los deportistas, enfatizamos el precio competitivo y el pago por uso (vs. el pago de la mensualidad del gimnasio o club deportivo).
- Espacios deportivos saturados: existe mucha demanda de espacios deportivos y en grandes ciudades la mayoría están saturados, ofreciendo menos disponibilidad de pistas y mayores precios. Para explotar esta oportunidad, será importante mantener una amplia red de instalaciones con horarios flexibles y más disponibilidad en dichas ciudades.
- Tendencia al alquiler ocasional vs. suscripción permanente: para aprovechar esta oportunidad y teniendo en cuenta la crisis económica, la estrategia será siempre el pago por uso. No el pago de cuota.
- Concienciación sobre la importancia de la práctica deportiva: actualmente existe una cultura muy fuerte de cuidado de la salud mediante el ejercicio. Esta concienciación supone una oportunidad para el negocio ya que entramos en el mundo del deporte, facilitando espacios para la práctica deportiva a aquellas personas que tienen dificultades para jugar rápido, cerca y más barato. Para explotar esta oportunidad, se recurrirá a la gamificación para incentivar y fidelizar clientes. En este sentido, se facilitará información sobre el rendimiento y progreso, ofreciendo la posibilidad de fijar objetivos y facilitando una recompensa al lograrlos. Por ejemplo, una reserva gratis tras llegar a un objetivo de número de partidos prefijado o premios, como el sorteo de una raqueta, etc.
- Sociedad digitalizada (uso frecuente de APP mobile): como se ha comprobado previamente, la sociedad está cada vez más digitalizada y el uso del dispositivo móvil sigue incrementando. Por ello, el proyecto PistaLibre es una herramienta totalmente digital y accesible desde cualquier dispositivo y lugar.
- Se podría convertir en una herramienta de gestión comunitaria (sus espacios) e incluso podría añadir funcionalidades de gobernanza, por ejemplo, en el voto de decisiones comunales.

9.8. Estrategias de negocio:

Tras realizar los análisis DAFO y CAME, se plantea el DAFO cruzado, donde se combinan los factores internos y externos para crear distintos tipos de estrategias:

- Estrategias ofensivas (Fortalezas + Oportunidades)
- Estrategias defensivas (Fortalezas + Amenazas)
- Estrategias de reordenación (Debilidades + Oportunidades)
- Estrategias de supervivencia (Debilidades + Amenazas)

A partir de las estrategias obtenidas, se ha realizado un análisis de priorización para seleccionar aquellas que se consideran más atractivas. A continuación, se detallan cada una de las estrategias junto con las acciones y el objetivo a alcanzar:

- **Estrategia 1: Equipo comercial (Estrategia de reordenación)**

Para poder desarrollar el negocio, uno de los objetivos prioritarios es contar con un amplio catálogo de instalaciones deportivas distribuidas por todas las zonas. Para ello, se necesita que las comunidades de vecinos confíen en el proyecto y estén interesados en proporcionar su instalación.

La estrategia consiste en incluir más comunidades de vecinos en el modelo de negocio, a medida que se avance en el proyecto, mediante una fuerte estrategia comercial donde se logre la confianza de los copropietarios. Para ello, contaremos con un equipo comercial que contacte directamente con los administradores de fincas y comunidades de vecinos, ofreciéndoles:

  - Explicación detallada y con un trato personalizado del modelo de negocio, proyecto y acuerdo de colaboración
  - Beneficios adquiridos por la comunidad: gestión de reservar digitalizada mediante la APP a disposición de todos los vecinos. Prioridad de reserva en plazo estimado ante los usuarios externos a la comunidad.
  - Ingreso extra para el mantenimiento de las instalaciones deportivas
  - Ingreso por cada reserva de la pista en cuestión

Para ello, se utilizará una herramienta muy básica que permita ofrecer a las comunidades en un contacto previo para captar su atención y realizar una llamada a la acción (conseguir leads): landing para las comunidades

Objetivo estrategia 1: El objetivo es conseguir las primeras 50 instalaciones deportivas en un periodo de tres meses desde el lanzamiento de la versión Android al mercado.

KPI 's: nº de instalaciones deportivas conseguidas mensualmente. Conforme avance el proyecto, se establecerán los objetivos semanales para adquirir pistas de comunidades de una forma más rápida.

- **Estrategia 2: Campaña de Marketing (Estrategia ofensiva)**

Una de las oportunidades identificadas en el CAME es la concienciación de la sociedad en la práctica del deporte. Aprovechando esta oportunidad, el modelo de negocio destaca por ser innovador, diferencial

en economía circular gracias a la utilización de espacios infrautilizados y dar la posibilidad al cliente de realizar deporte cerca de su localización y a la hora que desea.

La estrategia consistirá en potenciar el valor diferencial, realizando una campaña de marketing orientada a dar a conocer nuestro modelo de negocio y sus principales características. La campaña se realizará en dos ámbitos: online y offline.

Redes Sociales: se establece una estrategia de posicionamiento a través de contenidos propios y campañas de publicidad de servicios en diversas redes:

- **Youtube**: serie de videotutoriales específicos sobre deporte atrayendo a nuevos públicos que adquieran los servicios de la App.
    - Tutoriales con técnicas deportivas
    - Mejores jugadas deportivas
    - Técnicas de adaptación: estiramientos, calentamiento, etc.
- **Instagram**: en esta red social, de evidente contenido visual, se contratarán una serie de ilustraciones, videos cortos (GIFS) e infografías que ayuden a comunicar de una manera gráfica y divertida todo lo que la App puede ofrecer.

- **Facebook**: es la red social más visitada y uniremos dos tipos de mensajes:
    - Mensajes con ofertas exclusivas.
    - Facebook ads para subir seguidores.

Google Ads. También se realizará una campaña de google adwords para posicionar la web en búsquedas relacionadas a través de una selección de palabras clave que permitan llegar a nuestros clientes a través de la segmentación publicitaria.

Patrocinio de eventos deportivos. Para tratar de difundir el proyecto con un gasto controlado y llegando al público objetivo marcado, existe la opción de patrocinar campeonatos o torneos que no sean de élite. Se trata de eventos locales en barrios, zonas calientes y localizaciones estratégicas que demanden un pequeño apoyo para hacer viable la acción:

- Torneos municipales
- Campeonatos locales
- Impulsar trofeos propios.

En el punto 10.5. Presupuesto y cronograma del plan de marketing (página 41) se muestra el cronograma de actividades, así como su presupuesto asignado.

Objetivo estrategia 2: El objetivo es alcanzar 600 usuarios en un periodo de tres meses desde el lanzamiento de la App de Android.

KPI 's: rendimiento de las palabras clave, tasa de rebote, CPL, CPC, CPM, número de usuarios nuevos, número de códigos promocionales usados, visitas de la web, tiempo medio de visita a la página, tasa de conversión.

- **Estrategia 3: Mejora continua diseño APP y Web (Estrategia ofensiva)**

La digitalización es un objetivo claro y de gran importancia para todos los países desarrollados. En España, las nuevas generaciones son nativos digitales y la sociedad poco a poco incrementa el consumo en medios digitales y el uso de dispositivos móviles. Ante esta oportunidad, "PistaLibre" cuenta con una gran fortaleza ya que la reserva de pistas se realizará mediante una herramienta digital como es la APP mobile o mediante la página web.

La estrategia principal para reforzar esta fortaleza es mantener una APP y web con un diseño sencillo, dinámico y fácil de usar. Para ello, contaremos con un equipo externo de diseñadores que adapten la App a las necesidades del momento y que mediante diferentes release a lo largo del año, se encarguen de mejorar los aspectos funcionales en base al feedback de los usuarios.

Objetivo estrategia 3: A partir de una APP mobile y web sencilla, dinámica, visual e intuitiva se busca lograr una media por encima de 3 estrellas en las valoraciones realizadas por el usuario sobre la herramienta. El tiempo de ejecución será 1 año.

KPI's: Mejora del grado de satisfacción del cliente (respuesta encuesta final sobre la APP y web)

- **Estrategia 4: Calidad del servicio (Estrategias de supervivencia)**

Una de las debilidades del modelo de negocio es que el usuario quede insatisfecho con el servicio. En este sentido se trabajará en una estrategia combinada en la que:

- Se garantice la calidad de las instalaciones mediante una dotación adicional a las comunidades.
- Se comunique bien a los potenciales clientes, que no se trata de una pista para profesionales y que no existe ningún servicio adicional como por ejemplo carrito de bebidas o recogida de pelotas.
- Se ofrece al usuario variedad en el precio, así como calidad en el servicio de soporte.

Objetivo estrategia 4: El objetivo es lograr una puntuación media por encima de 3 estrellas en la encuesta denominada "calidad del servicio" en un periodo de 5 meses.

KPI's: mejora del grado de satisfacción del cliente (respuesta encuesta final sobre el servicio)

- **Estrategia 5: Confianza Copropietarios (Estrategias de supervivencia)**

Otra debilidad identificada es la desconfianza de los copropietarios ante la amenaza de robos o deterioro de las instalaciones debido a la entrada de personas ajenas a la comunidad de vecinos. Esto es un punto clave que se debe afrontar antes ya que si no se logra la confianza de las comunidades, no tendremos a los asociados claves de nuestro negocio.

La estrategia consistirá en fidelización mediante las siguientes acciones:

- Identificación de todos los usuarios con datos personales como nombre apellidos y documento de identidad. Se valorará la opción de realizar la validación del DNI mediante la app Mitek.
- Instalación de cerradura electrónica que facilite el control de acceso y el registro de usuarios. Se planteará como opción.

- Si es necesario, y por petición de la comunidad se podrían instalar cámaras de seguridad (con nota informativa al cliente que realiza la reserva). Este coste será de la comunidad de vecinos.

Objetivo estrategia 5: Obtener menos de 4 incidencias al mes.

KPI's: Mejora del grado de satisfacción de las comunidades (respuesta encuesta mensual).

- **Estrategia 6: Pago por uso (Estrategia de defensiva)**

Este año 2020 ha sucedido un episodio que ha afectado considerablemente a la economía mundial: la pandemia del Coronavirus. En este sentido, el modelo de negocio planteado se caracteriza por tener precios competitivos y opción de pago por uso únicamente. Por ello, el cliente sólo paga cuando necesite el espacio deportivo sin cuotas ni pagos iniciales.

Las acciones que se llevarán a cabo serán:

- Acciones push y pull: banners en webs ajenas (webs de material deportivo, relacionados y complementarios), anuncios en RRSS, códigos para ofertas en la primera reserva, descuento si un cliente trae a un nuevo usuario, campaña de mailing, marketing de contenidos, SEO y SEM.
- Mobile marketing: notificaciones con descuentos, o con pistas libres que ya se hayan alquilado, sms con pistas disponibles según ubicación, diseño responsive.
- Gamificación: acumulación de puntos por número de reservas y gasto monetario. Ofrecer descuentos por niveles conseguidos y en base a segmentación. Crosseling con marcas relacionadas con el target en función de los puntos del perfil.

Objetivo estratégico 6: Incrementar el segundo año un 50% los alquileres de servicios.

KPI's: CTR,CPM,CPC,ROI, ingresos por ventas, tasa de emails abiertos, tasa de sms abiertos.

Matriz de Impacto vs. Esfuerzo:

En la siguiente matriz de Impacto vs. Esfuerzo se clasifican las estrategias en función del valor que se podría generar con cada una de ellas y el esfuerzo que supondría llevar a cabo dicha estrategia (tiempo, dinero, otros recursos, etc.).

TABLA 2: MATRIZ IMPACTO VS ESFUERZO

	ESFUERZO ALTO	ESFUERZO BAJO
IMPACTO ALTO	**Estrategia 1**: Equipo comercial **Estrategia 2**: Campaña de marketing **Estrategia 3**: Mejora continua diseño APP/Web **Estrategia 4**: Calidad servicio	**Estrategia 5**: Confianza copropietarios
IMPACTO BAJO		**Estrategia 6**: Pago por uso

10. PLAN DE MARKETING

10.1. Diagnóstico del mercado objetivo:

a) Segmentación. Definición y cuantificación del público objetivo

A partir de los resultados de la encuesta realizada, se ha realizado una segmentación del público objetivo entre 25-35 y 36-45 años. Este grupo de personas son las más susceptibles de hacer uso de este modelo de negocio, por lo tanto, hay que centrarse en realizar acciones y orientar la comunicación a este público objetivo.

Dicho público objetivo se caracteriza por estar compuesto por personas que se preocupan por mantenerse en forma. Suelen ser trabajadores con estudios avanzados con un nivel de ingresos económicos medios. Utilizan el servicio ofrecido para realizar deporte con un nivel de iniciación/intermedio, no siendo profesionales. Además, se caracterizan por ser personas con habilidades tecnológicas capaces de utilizar plataformas digitales.

Público objetivo

Es necesario definir quiénes son los potenciales clientes, dónde se encuentran, cuál es su uso de las tecnologías e internet, cómo consumen contenidos, etc. Para ello, y siguiendo la encuesta on-line se realiza la siguiente segmentación inicial:

TABLA 3: ANÁLISIS PÚBLICO OBJETIVO

<table>
<tr><th>Variables Demográficas</th><th>Variables Geográficas</th><th>Variables de conducta</th></tr>
<tr><td rowspan="2">Personas con edad de en torno 25 años que tiene tiempo flexible y se puede adaptar a la disponibilidad del espacio si eso le repercute en un menor coste</td><td rowspan="3">Zonas urbanas o núcleos poblacionales de alta densidad</td><td>Consume contenidos en medios digitales y realiza frecuentemente sus compras por internet</td></tr>
<tr><td>Lugar de compra: tienda online</td></tr>
<tr><td>Trabajadores entre 25-45 años que prioriza la disponibilidad de pista cuando le interesa aunque suponga mayor coste/desplazamiento.</td><td>Frecuencia de compra: semanal</td></tr>
</table>

b) Competencia y estrategia de posicionamiento

Los competidores actuales analizados se podrían dividir en dos grupos en base a su función. El primer grupo son aquellos especializados en ofrecer pistas/ partidos o torneos, y el segundo grupo, aquellos que se centran en poner en contacto a personas para la práctica del deporte.

Por otro lado, también se ha encontrado una variable en común, la especialización o profesionalidad de los jugadores. Hay apps enfocadas para un perfil intermedio-avanzado, como es el caso de Playtomic, que ofrece pistas de clubes profesionales. O también apps para para un perfil de iniciación como es el caso de Meetup. Por último, otra variable característica para posicionar el producto es el precio.

Pista libre se va a posicionar en apps enfocadas a ofrecer pistas para un perfil de iniciación-intermedio y con un precio bajo, ya que se ha detectado que este espacio está desatendido y se ha considerado una oportunidad. Por tanto, a través de la estrategia de comunicación se conseguirá este posicionamiento.

Se ha realizado un análisis de las app de competidores de PistaLibre para obtener información sobre el número de usuarios, descarga de la app así como las empresas que tienen detrás (ver fig 6 hoja 16). La herramienta utilizada ha sido ASO (App Store Optimization) tanto en Google Play como en Apple Store. Para lograr un buen posicionamiento (y logrando objetivos tanto de negocio como de branding), es necesario realizar un análisis previo de:

- Investigación palabras clave relacionadas con el proyecto. Serán términos cortos y sintéticos y relevantes así como genéricos. Evitar que esas palabras claves sean utilizadas ya por alguna competidor con más fuerza.

Algunas de las palabras claves propuestas son: *deporte, padel, tenis, fútbol, baloncesto, alquilar, reservar, pista, alquilar pista, pista libre, pista disponible, pista pádel, pista tenis, campo de fútbol, campo de baloncesto, partido, jugar, central de reservas, comunidad de vecinos, comunidad.*

- Utilización de las palabras claves en ficha store:

  En Google Play: Título y Descripción

  En Apple Store: Título, subtítulo y keywords (palabras individuales)

- Mantener el posicionamiento mediante: número de aplicaciones abiertas, ratio de personas que no borran la app, tiempo en la app, puntuación y cantidad de reviews y aceleración de descargas diarias.

10.2. Branding:

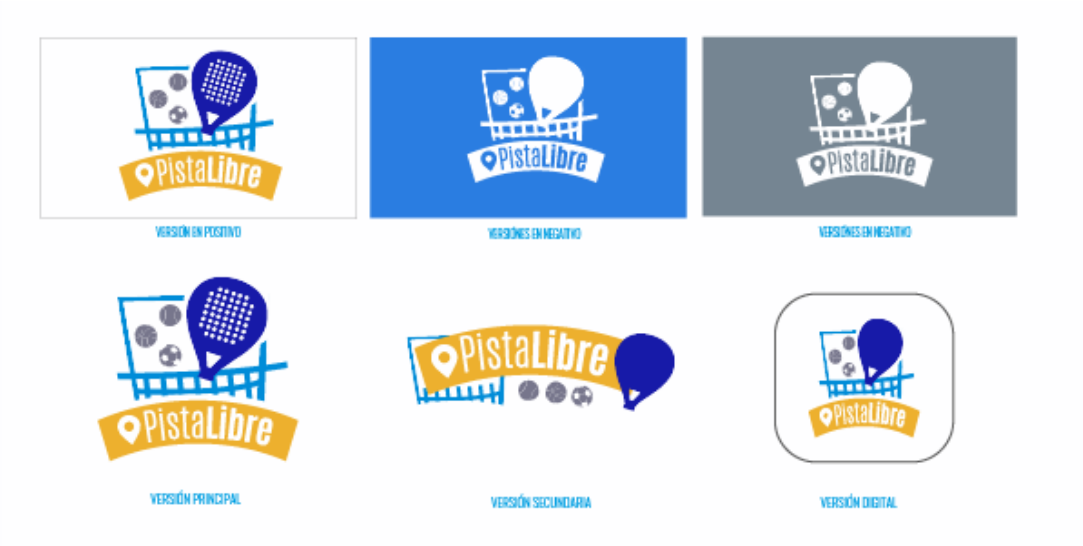
a) Objetivo fundacional

La empresa PistaLibre posee el objetivo fundamental de poner a disposición múltiples espacios para practicar deporte en las ciudades al mínimo precio posible.

En el sentido funcional, PistaLibre quiere llegar a ser una de las primeras Apps de deporte en España de mayor uso entre la sociedad.

En el sentido intencional, PistaLibre quiere ampliar la práctica deportiva para mejorar la salud de la sociedad.

b) Coherencia de marca



Para poder comunicar unos valores sólidos de marca, los mensajes de PistaLibre deben ser coherentes en toda su definición y en todas sus variantes. Sólo cumpliendo este objetivo, se contribuye al conocimiento y recuerdo de una marca potente y reconocible.

Se adjunta el manual de marca "Brandlook" con las indicaciones de uso de la marca PistaLibre (ver anexo III).

c) Lealtad

Para el desarrollo de este proyecto, se tiene en cuenta que trabajadores y clientes son los mejores recomendadores y por ello, se ha creado un sistema de gamificación para los más activos y fieles.

- Copa fidelidad: a los que más usen la App: descuento de 30% en las próximas 5 reservas de pistas.
- Copa valoración: a los que más valoran los servicios de PistaLibre: descuento del 50% en las próximas 5 reservas de pistas.
- Copa recomendación: al que más usuarios traiga a la App: 5 pistas gratis cada 10 usuarios que traiga.

Cuanto más hagan los clientes por promocionar PistaLibre, más ventajas y servicios premiará ese esfuerzo.

Además, se emitirán mensajes en línea concienciando de las ventajas para el usuario y para la sociedad de la app. Serán mensajes genéricos como, por ejemplo: 'con la App PistaLibre evitamos más de 500 desplazamientos diarios en coche', 'utilizando PistaLibre tienes más tiempo para ti y para los tuyos' o 'utilizando PistaLibre contribuyes a hacer las ciudades más abiertas y sostenibles'. El objetivo es que los clientes sean los mejores embajadores de marca.

d) Reconocimiento a nuestros competidores

El proyecto PistaLibre nace convencido de que la competencia sana y plantearse retos a corto, medio y plazo es la única receta para poder abrirse paso entre la competencia.

10.3. Marketing mix:

a) Producto y servicio

PistaLibre es una plataforma que pone en contacto a propietarios de pistas deportivas privadas con personas que quieran usarlas. Se ofrecen 4 tipos de productos: pistas deportivas de uso privado para que cualquier persona con la necesidad de practicar deporte pueda alquilar una de forma rápida y barata.

- Pistas de pádel: para 4 usuarios, por 60 o 90 minutos.
- Pistas de tenis: para 2 o 4 usuarios, por espacio de 2 horas.
- Pistas de baloncesto: para 10 usuarios por espacio de 2 horas.
- Pistas de fútbol sala: para 10 usuarios por espacio de 2 horas.

Mediante la App o la web, el usuario podrá comparar las distintas pistas disponibles en base a su ubicación, precio o características. Una vez elegida, se procede al pago para finalizar la reserva mediante la misma plataforma. Al finalizar el servicio, el usuario podrá valorar la pista de forma que los futuros usuarios tengan reseñas y opiniones reales para elegir la que más se adapte a sus necesidades.

Pista libre es un modelo de negocio basado en economía colaborativa, con el fin de aprovechar al máximo estos espacios, teniendo como prioridad promover la sostenibilidad medioambiental en las ciudades y ofreciendo a los clientes una forma rápida, cercana y económica de hacer ejercicio para contribuir a su bienestar.

Modelo de negocio a aplicar:

Modelo freemium (para los usuarios insiders): el usuario puede disfrutar de la App para la gestión de espacios de su comunidad sin coste añadido. Si desea utilizar los servicios de otra comunidad, sí deberá pagar por uso.

Modelo premium (para usuarios outsiders): el usuario podrá disfrutar de todos los servicios de la App pagando únicamente por uso y disfrute de pista reservada.

b) Precio

Como se ha visto anteriormente, Pista libre va dirigido a (público objetivo entre 25-45 años) y se quiere posicionar como una App para jugadores de nivel de iniciación-intermedio y con un precio bajo. Por lo tanto, Pista libre, va a competir también en precios con sus competidores.

Además, debido a la naturaleza del proyecto como economía colaborativa, una de las consecuencias directas son unos costes muy bajos por cada pista alquilada. Por lo tanto el objetivo de Pista libre es posicionarse como una de las opciones más baratas para practicar estos deportes.

A continuación, se muestra el rango de precios promedio de los cuatro tipos de pistas ofertadas por la competencia:

TABLA 4: RANGO PRECIOS

	Rango precio medio (€/h)
Pádel	10€ -22 €
Tenis	6€-12€
Fútbol	45€-130€
Baloncesto	40€-60€

No obstante, los precios suelen oscilar bastante en función del tipo de pista, las condiciones, la ubicación u otras características.

En PistaLibre el precio se establece como pago por uso. Es decir, se paga el tiempo de uso de la pista en fracciones de una hora. El precio de las pistas se basa en un algoritmo que estima distintas características (disponibilidad, ubicación, demanda, con el que establecerá un rango en el que el propietario podrá escoger el precio de venta al público.

Las características en las que se basará el algoritmo para establecer el rango son:

- Tipo de pista
- Características de la pista
- Ubicación
- Demanda
- Espacio horario
- Valoración de la pista

c) Distribución

Los canales de negocio para llegar a los clientes son mayoritariamente digitales. La única forma de adquirir el servicio es mediante la web o la App. En el caso de los asociados claves, las comunidades, además de usar los canales digitales, también usarán canales tradicionales para añadir pistas al catálogo.

Canales para las comunidades

- **Venta directa:** Contacto personal directo entre el personal de ventas de PistaLibre y las comunidades de vecinos. Su función será contactar con las comunidades de vecinos con pistas para dar a conocer el servicio. También se irán haciendo contactos con administradores de fincas para que ofrezcan el servicio en sus comunidades. Otras actividades que se podrán realizar son eventos o charlas informativas en las comunidades para incentivar el uso del servicio.

- **Boca a boca:** Dar a conocer el servicio mediante el boca a boca de los propios vecinos de comunidades. Los propios usuarios de las comunidades hablarán y recomendarán el servicio a otros vecinos de otras comunidades cercanas que también puedan hacer uso.

- **Anuncios de facebook y otras RRSS:** para captar a comunidades de vecinos o a administradores de fincas y aumentar las pistas disponibles. También se focalizará las acciones de marketing a vecinos de las propias comunidades que pueden hacer llegar la idea a otros posibles usuarios (de comunidades distintas).

Canales para el **cliente final**

- **E-commerce (web y app):** tienda online donde se ofertan las pistas disponibles por parte de los administradores de las comunidades de vecinos, a los usuarios. Tendrá una versión web para desktop y una versión App para móvil, tablet y otros dispositivos electrónicos.

- **Google:** para generar tráfico y dar a conocer la marca. También se buscará un posicionamiento a través de selección de palabras clave que permitan llegar a a los clientes a través de la segmentación publicitaria.

- **Redes sociales:** se publicarán anuncios en las distintas redes sociales (Facebook, instagram, twitter, youtube) con el enlace directo a la compra en la web o en la app

- **Boca a boca:** canal de negocio para impulsar el servicio a través de la comunicación entre usuarios y posibles clientes. El boca a boca puede darse de forma presencial, por recomendaciones entre conocidos o mediante la web, mediante comentarios y reseñas. Tiene como objetivo aumentar el conocimiento de marca y las ventas. Además, la aplicación contará con un programa de gamificación, donde los usuarios podrán comentar, evaluar y recomendar la app a otros amigos mediante un programa de referidos.

- **Patrocinio campeonatos locales**: se ganará engagement y afinidad a través del patrocinio de campeonatos de barrio muy localizados que no conlleven mucho gasto y nos posicionen de forma local.

d) Comunicación: Plan de comunicación y calendario

PistaLibre nace como una empresa socialmente comprometida por lo que parte de las acciones que se hagan para visibilizar la marca se llevarán a cabo ayudando a otros. Es nuestra génesis y queremos plasmarlo en acciones concretas:

- Programa de apoyo al patrocinio:

  1. Torneo ‘4 gatos’: (cubre los costes básicos) > 300 €

     - Para organizaciones de 50 usuarios (club de amigos, asociaciones de vecinos, pequeñas empresas, etc)

  2. Torneo ‘Unos cuantos’: (cubre costes básicos) > 500 €

     - Para organizaciones de 200 usuarios (empresas medianas, clubes deportivos, asociaciones especializadas, etc)

  3. Torneo ‘Demasiada peña’: (cubre costes básicos) > 1000 €

     - Para organizaciones grandes de más de 500 usuarios (empresas grandes, organizaciones públicas, clubes y asociaciones)

Estos programas de patrocinio se rentabilizan en torno a la marca PistaLibre a través de comunicaciones directas con los miembros de las asociaciones, empresas o clubes en torno a:

- Mailings informativos
- Mensajería instantánea
- Publicidad en páginas web
- Perfiles de redes sociales propios
- Publicidad estática en instalaciones

Por supuesto, todas las propuestas de patrocinio se publicarán en la web y se valorará cualitativamente si es interesante para la empresa o no.

- Visibilidad de la marca en Redes Sociales:

PistaLibre contará con perfiles en Facebook, Instagram y Youtube que se utilizarán para transmitir nuestro espíritu y nuestra realidad a diario.

Mediante las RRSS aumentará el conocimiento de marca y servirá de contacto directo entre la marca y los consumidores.

Es importante maximizar la visibilidad de estos perfiles colocando botones de acceso en la web y en la App y dinamizando todas las acciones para atraer usuarios a través de este canal.

- En instagram se actualizará el perfil diariamente subiendo post y stories con información relevante y se atenderán a las preguntas realizadas por los usuarios. También se harán esporádicamente inversiones en Instagram ads.

  Comenzaremos alternando contenido orgánico (primeros 25 posts y 50 stories) y una inversión inicial de Instagram ads de 1000 € con los que llegaremos, aproximadamente a 6.000 usuarios (medias de la red)

  Una vez alcanzados los 6000 seguidores, se trata de priorizar el contenido orgánico y poner en marcha la campaña de patrocinio de torneos focalizando los mensajes al aumento de seguidores (esperando llegar a 8000).

  El objetivo principal es llegar a los 10.000 por tres razones fundamentales:

  - Proyección de cuenta profesional con recorrido consolidado.
  - Camino a la obtención de beneficios por visualización.
  - Permite linkar en stories de Instagram, lo que ofrece una nueva ventana de promoción.

- En Facebook seguiremos la misma estrategia que Instagram (de hecho las publicaciones son semejantes en forma con posts y stories) y comenzaremos alternando contenido orgánico (primeros 25 posts y 50 stories) realizando una inversión inicial de 2000€ con los que esperamos llegar a 5000 usuarios.

- En Youtube se publicará una vez a la semana videotutoriales en el que explicar consejos, técnicas, trucos, hitos y recomendaciones por cada deporte a los que damos servicio.

  De igual forma, una vez haya una serie de suscriptores base. Es decir, unos 1000 suscriptores, se habilitarán los privilegios de acceder a la cuenta Ópalo en la cual, Youtube autoriza a monetizar los vídeos en AdSense. Sin embargo, no es tarea fácil ya que a este objetivo hay que añadir 4000 horas de visualización en los últimos 12 meses para empezar a monetizar.

Para ello, se realizará una inversión en Youtube Ads en videos relacionados por sector, hábitos y consumo relacionado. En este sentido, se trata de atraer clientes desde otras cuentas complementarias y una vez que se pueda monetizar el canal, se tratará de publicar vídeos de partidos y jugadas que llamen la atención por su espectacularidad. Partidos históricos, partidos interesantes, ligas, torneos, etc. El objetivo es llegar a los 10.000 suscriptores para conseguir la cuenta Bronce y empezar a monetizarla de forma avanzada.

- Igualmente, habrá que fomentar que los usuarios de la App puedan compartir sus vídeos en nuestros perfiles para poder crear comunidad. Se hará a través del perfil de Instagram etiquetando a la cuenta @PistaLibre.

- Campaña en SEO/SEM: se harán inversiones en Google ads para mantener un buen posicionamiento de la página en Google y de la App (ASO), con el fin de dar a conocer la App y aumentar las descargas.

- Venta personal: la venta personal se usará como medio de comunicación y promoción para las comunidades o propietarios de pistas privadas con el fin de añadirlas en el catálogo. El equipo comercial será el encargado de visitar a las comunidades semanalmente para que conozcan el servicio y lo usen.

- Mobile marketing: Se realizarán notificaciones personalizadas con descuentos, o con pistas libres que ya se hayan alquilado, sms con pistas disponibles según ubicación, al menos una vez al mes y se asegurará un diseño responsive.

- Email marketing: También se harán campañas de mailing a los usuarios o futuros clientes que hayan navegado por la página. Se realizarán dos veces al mes.

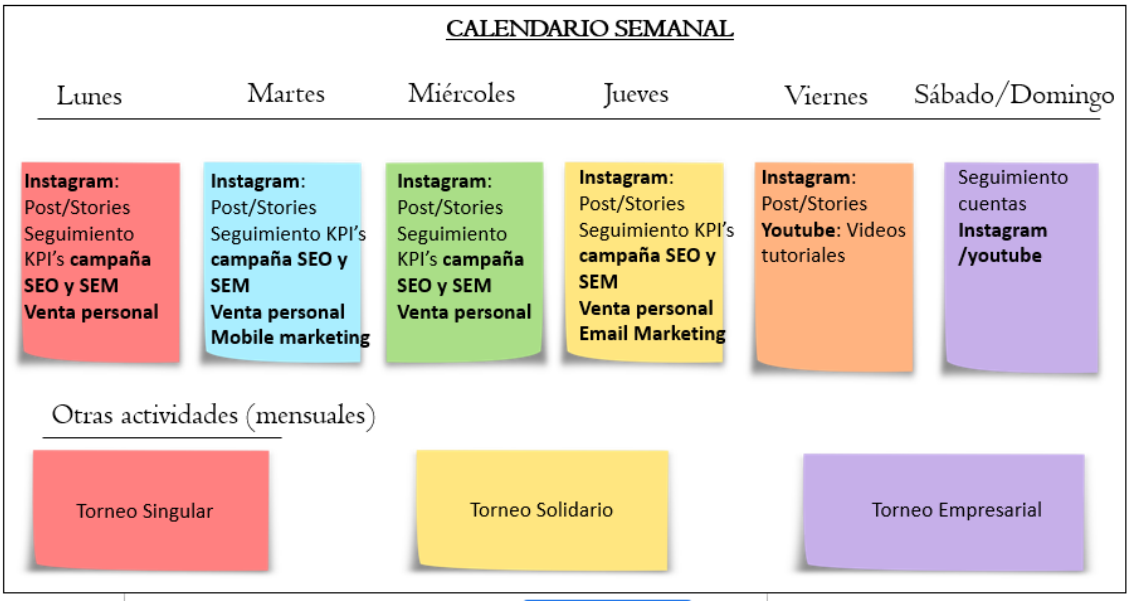


FIGURA 9: CALENDARIO ACCIONES DE MARKETING

10.4. Objetivos y estrategias:

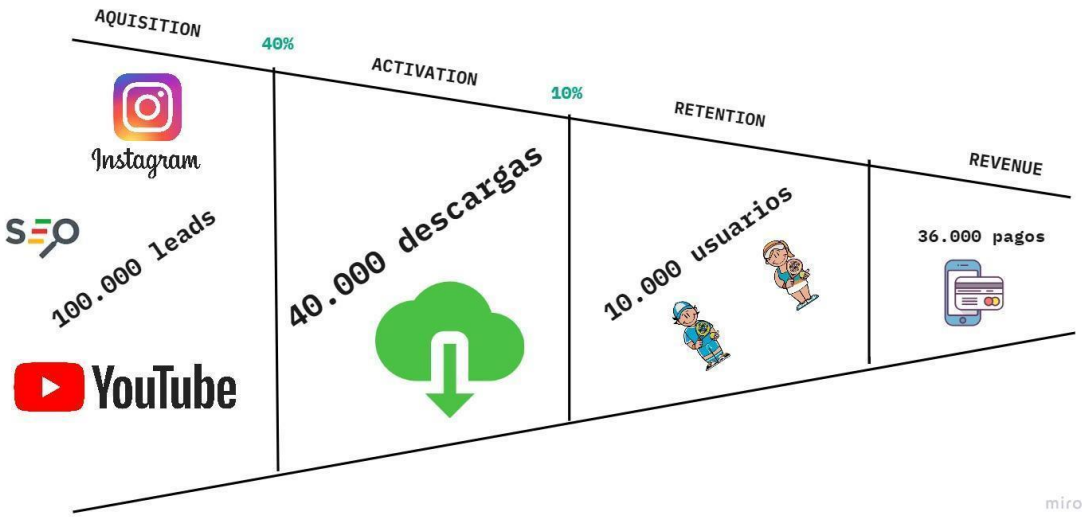


FIGURA 10: OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS

Objetivo 1: Llegar a 10.000 seguidores en la cuenta de Instagram en un año

- Estrategia: publicar contenidos novedosos y relacionados con el objeto de la empresa, realizar seguimiento de actores complementarios, competencia, etc.
- Acciones: desarrollar un lote de stories de 90 segundos sobre técnicas de juego, reglas y trucos deportivos. Cada semana se emitirá una storie y cada día se subirá una foto de pistas que se ofrecen, servicios, consejos.
- KPI'S: número de seguidores en Instagram, nivel de engagement, número de impresiones

Objetivo 2: llegar a 10.000 suscriptores en el canal Youtube y conseguir la cuenta Bronce en un año.

- Estrategia: actualizar el canal semanalmente, compartiendo dos videos nuevos a la semana.
- Acciones: se grabarán una serie de videos, al igual que en Instagram (contenido compartido) con píldoras de de videos de 90 segundos, que se colgarán en el canal de forma semanal.
- KPI's: número de suscriptores en Youtube.

Objetivo 3: llegar a 10.000 descargas de la app en los primeros 6 meses y 40.000 descargas en el primer año.

- Estrategia: lograr un buen posicionamiento en ASO/SEO/SEM.
- Acciones: realizar posicionamiento en redes sociales y Apps realizando tareas semanales de escribir, post para SEO y campañas puntuales para SEM y ASO.
- KPI's: número de descargas de la app.

Objetivo 4: conseguir 10.000 usuarios activos en el primer año.

- Estrategia: realizando una campaña de inbound marketing es RRSS, invirtiendo en SEM y mediante acciones de patrocinio de torneos deportivos.
- KPI's: rendimiento de las palabras clave, tasa de rebote, CPL, CPC, CPM, número de usuarios nuevos.

Objetivo 5: alcanzar las 1.500 reservas y pago en el primer trimestre y llegar a las 36.000 transacciones de pago en el primer año.

- Estrategia: ofreciendo ofertas y promociones mediante campañas de mailing y notificaciones de mobile marketing. También se realizarán acciones de patrocinios de torneos deportivos para aumentar el conocimiento de marca.
- KPI's: número de reservas realizadas en la app y en la web.

10.5. Presupuesto y cronograma:

El presupuesto asignado para acciones de marketing digital se detalla en la siguiente tabla con los primeros 12 meses y los dos años posteriores.

TABLA 5: PRESUPUESTO PLAN MARKETING

Cronograma Marketing Digital	M01	M02	M03	M04	M05	M06	M07	M08	M09	M10	M11	M12	AÑO 2	AÑO 3
Subcontrata contenidos orgánico RRSS / Videos + RRSS	-600€	-600€	-600€	-600€	-800€	-800€	-800€	-800€	-800€	-800€	-800€	-800€	-9.600€	-9.600€
Compra SEM para Campañas						-€2.000	-€2.000	-€2.000	-€2.000	-€3.000	-€3.000	-€3.000	-€33.000	-€44.000
Total Gastos	-€600	-€600	-€600	-€600	-€800	-€2.800	-€2.800	-€2.800	-€2.800	-€3.800	-€3.800	-€3.800	-€42.600	-€53.600

El cronograma donde se engloban dichas acciones queda reflejado en el siguiente Gantt general:

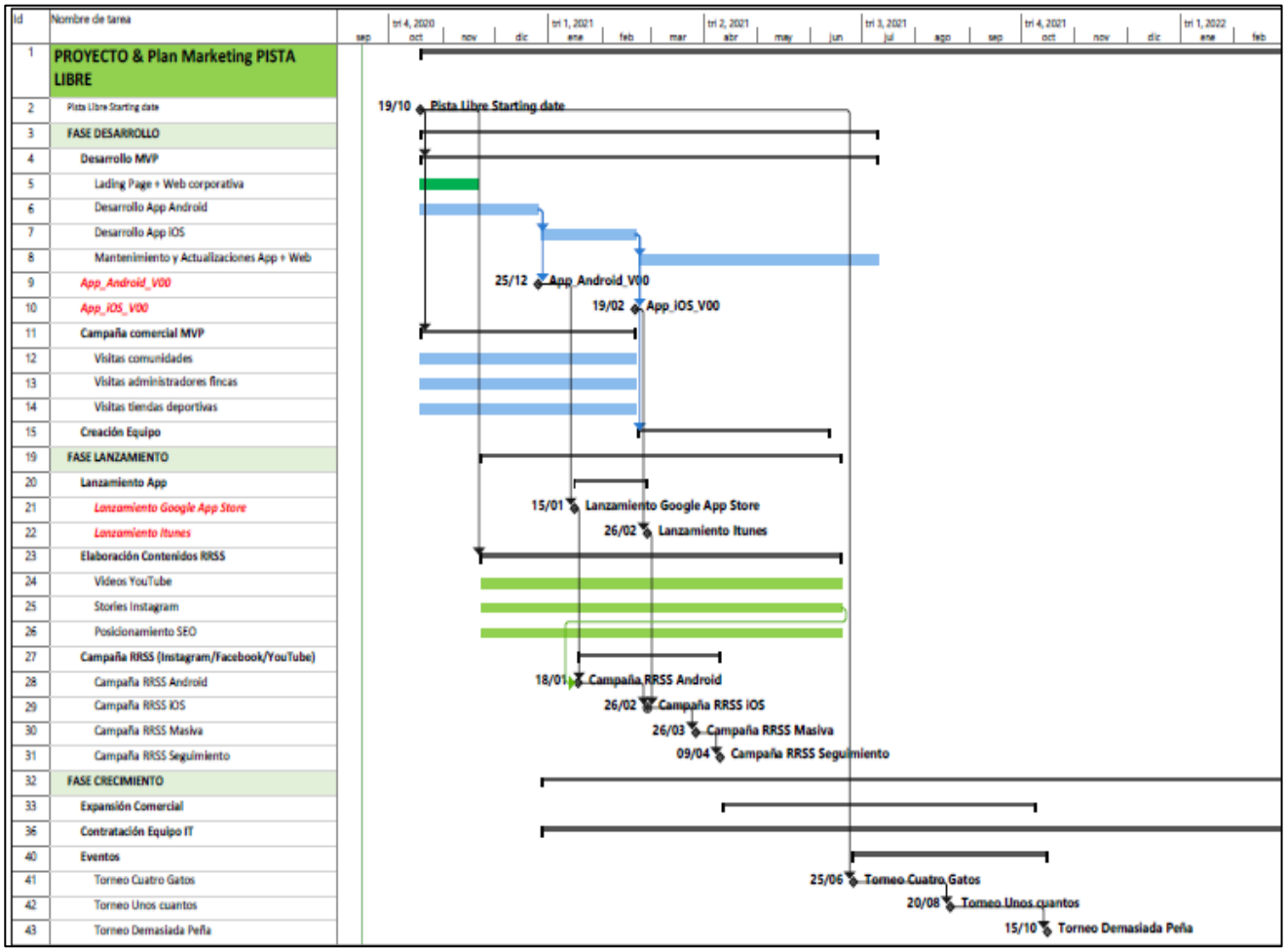


FIGURA 11: CRONOGRAMA PLAN MARKETING

11. PLAN DE ACCIÓN- PLAN TECNOLÓGICO

11.1. Esquema de funcionamiento:

PistaLibre es una App de mobile commerce cuya funcionalidad es poner en contacto a oferentes y demandantes de espacios para practicar deporte de forma amateur. El usuario (demandante) utiliza la app para buscar una pista disponible cerca de su ubicación, reservar el día y la hora deseada, pagar el servicio y una vez disfrutado el servicio, valorar su experiencia.

Existen diferentes fases dentro en el uso de la app:

- **Fase 1. Búsqueda del servicio**

El usuario entra en la app y comienza a buscar una pista disponible. En este caso, si elige la opción de activar su ubicación, la App utiliza sus lógicas de negocio para mostrarle las pistas más cercanas a través de la geolocalización (tipo Google Maps) y mediante una lista de servicios (pista de padel, tenis, fútbol sala o basket). Si no elige la opción de ubicación, tendrá disponible un buscador para introducir los datos manualmente.

El usuario no está obligado a realizar el registro o el login al inicio. En el caso de que sí que esté registrado en el momento de la búsqueda, la app dispondrá de sus datos y gracias a los algoritmos implementados, se identificarán con un color aquellas instalaciones que han sido mejor valoradas por otros usuarios y aparecerán también de forma resaltada aquellas en las cuales este usuario ya ha realizado algún servicio y su valoración ha sido positiva.

- **Fase 2. Registro**

Gracias a la filosofía de transparencia, no se impondrá al usuario la obligación de registrarse inicialmente para poder hacer uso de la App. Se le permitirá la navegación por algunas vistas y posteriormente se le indicará la necesidad de registrarse. En el registro el usuario rellenará información relevante como intereses, tipo de deporte practicado, tipo de nivel habitualmente, edad, localidad en la que vive.

Para garantizar la seguridad a los vecinos de la comunidad, es obligatorio registrar los datos personales del usuario como su nombre, número de teléfono y DNI, el cual se validará instantáneamente mediante la aplicación Mitek.

En base a la información registrada y los criterios de cada usuario, el algoritmo de Pista Libre optimizará y modificará los servicios ofertados al demandante.

- **Fase 3. Reserva y pago**

En esta fase el usuario realizará la reserva del servicio, indicando la pista, la hora y el día. Tendrá la opción de sincronizar con su calendario Outlook o recibir notificaciones a modo recordatorio desde la App. Realizará el pago de forma previa a través de nuestros mecanismos de pagos con certificación segura (plataformas de pago). Tendrá la opción de dividir el coste de la pista con alguno de sus compañeros siempre y cuando estén registrados en la App. Nuestro servicio de atención al cliente estará disponible para cualquier duda o incidencia (soporte correo electrónico o hotline con horario 9:00 - 18:00 de lunes a viernes).

- **Fase 4: Valoración del servicio**

Una vez disfrutado el servicio, el usuario tendrá la opción de responder a un cuestionario 'Customer Experience', indicando su grado de satisfacción por la pista y por el servicio, con opción de publicar comentarios y subir fotos.

11.1. Diseño de la app y sus funciones principales

En la app de Pista libre se pueden realizar todos los servicios que se ofrecen para garantizar la mejor experiencia de cliente posible.

Las funciones principales que se ofrecen son:

- Búsqueda de pista por visualización en mapa o en lista
- Diferentes filtros de búsqueda de pista en función de las necesidades del cliente como la disponibilidad (día y hora), tipo de pista deportiva, su distancia, precio, o los jugadores disponibles
- Comentarios de cada pista hecha por los usuarios que ya han hecho uso de ella. Los clientes podrán valorar la calidad de la pista y su experiencia, dando un grado extra de confianza a los usuarios que estén pensando en reservar.
- Para las pistas de pádel y tenis, se ha habilitado una opción de reserva según el número de jugadores. Por ejemplo, si una pista de pádel tiene un aforo de 4 personas, pero el usuario no tiene compañeros para jugar, puede reservar sólo su plaza y esperar a que otros usuarios de la aplicación reserven las demás. En el caso de que el aforo de la pista no esté completo una hora antes del partido, se le dará la opción a los jugadores de realizar el pago entre las personas que haya. Si por el contrario no quieren jugar el partido sin completar las plazas, la partida será cancelada automáticamente sin ningún gasto adicional.
- Chat disponible dentro de la aplicación para los usuarios de pista libre. Los usuarios podrán interactuar entre ellos por individual o por grupos.
- En las opciones de pago, además de poder pagar con las distintas tarjetas de crédito o paypal se han añadido tres funciones especiales. Primero, la opción de dividir el pago entre otros usuarios de la app. La segunda consiste en un monedero de Pista libre, en el cual puedes recargar el saldo que se considere y al realizar una reserva, se cargará en este monedero virtual. Por último, está la opción de introducir el código para los usuarios insiders, para los que su reserva no tiene coste alguno.
- Pantalla de últimas reservas realizadas con un calendario incluido donde aparecerán los días que has reservado y la pista correspondiente.

A continuación, se muestra el **diseño de wireframes** mostrando las pantallas principales de la app:

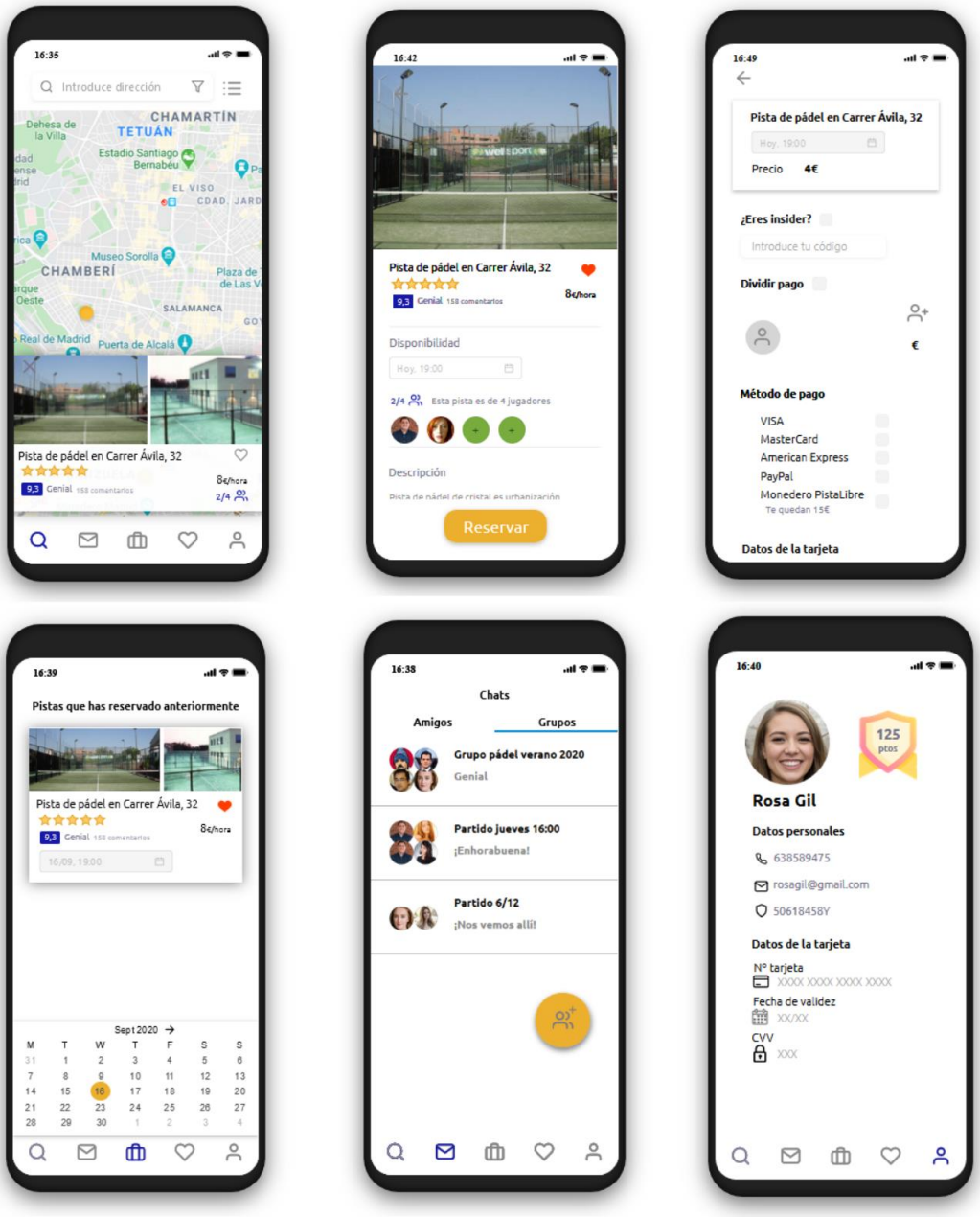


FIGURA 12: DISEÑO WIREFRAMES

En el anexo V. Wireframes se pueden ver todas las pantallas de la aplicación.

Como simulación del proceso completo de reserva se ha realizado un prototipo de la app que se puede consultar en el siguiente enlace:

https://framer.com/share/Pista-Libre--wNI6oZEGgBTiR6pWwX76/Bc3LJiFPP?fullscreen=1

El proceso de reserva sería el siguiente:

1. El usuario realiza una búsqueda de las pistas que más se adaptan a sus necesidades mediante los filtros disponibles
2. Compara las diferentes pistas según las fotos, la descripción más detallada y los comentarios de otros usuarios. Una vez decidido por la pista, pasa a la pantalla de reserva
3. El usuario debe hacer log in o registrarse en caso de no disponer de una cuenta.
3. Cuando el usuario inicia su sesión, vuelve a la pantalla de reserva y elige el número de plazas que quiere reservar para el partido si aplica.
4. Una vez que ha pasado a la pantalla de reserva, se escogen las opciones de pago.
5. El usuario recibe una confirmación de la reserva en la aplicación y se da la opción de añadir la cita a su calendario personal.
6. Comprobación del perfil del usuario en la APP. La puntuación del usuario de la app se actualizará en función de los puntos que haya acumulado por la reserva de la pista.
7. Una vez terminado el partido, el usuario recibe un mensaje de finalización del servicio y la invitación para realizar una encuesta de satisfacción y una valoración o comentario de la pista para los futuros jugadores.

11.3. Infraestructura:

La arquitectura de este proyecto se basa en el modelo cliente-servidor, la aplicación móvil constituirá la parte cliente, mientras que el servidor será un servidor web al que se accederá mediante llamadas http. El protocolo http es un protocolo de aplicación que permite la comunicación de una gran variedad de clientes y un servidor. La comunicación en este caso se realizará mediante TCP/IP. El proceso de comunicación consiste en parejas de peticiones y respuestas de forma que el cliente (App) inicia la comunicación mediante una "petición" y el servidor responde con otro mensaje de "respuesta" que llega a la App.

El diseño se basa en un modelo de tres capas:

FIGURA 12: ARQUITECTURA EN TRES CAPAS

Capa de presentación:

Esta capa engloba las funcionalidades del cliente y del servidor.

Se encarga de:

- Recoger las peticiones del usuario y enviarlas al servidor.
- Se comunica con la capa de negocio para procesar las peticiones.
- Recibe los resultados de la capa de negocio.
- Genera la presentación y la visualización para el usuario.

En la capa de presentación se identifican:

- Aplicación móvil para Android (en una segunda fase para IOS).
- Aplicación web.
- Interfaz del administrador para el mantenimiento y administración de la aplicación.

Capa de lógica de negocio:

Es una capa con gran importancia ya que es donde se desarrollan los modelos de operación de la aplicación y por lo tanto las operaciones con datos. Es capaz de comunicarse con la capa de presentación y con la capa de persistencia o de datos realizando la función de capa intermedia y permitiendo la separación entre la interfaz del usuario y el almacenamiento de los datos.

Se encarga de:

- Recibe la entrada de datos de la capa de presentación
- Interactúa con la capa de datos para realizar operaciones
- Manda los resultados procesados a la capa de presentación

En esta capa se encuentran los modelos de machine learning (ML) propios de Pista Libre, así como los procesos del usuario como registro, reserva, formulario previo a la realización del pago, formularios de valoración del servicio y otros procesos.

Capa de persistencia o de datos:

Esta capa es la encargada del almacenamiento y acceso a los datos. Está formada por gestores de bases de datos que reciben las solicitudes de almacenamiento o recuperación de información desde la capa de negocio.

Esta capa se encarga de:

- Sólo es accedida por la capa de lógica de negocio.
- Almacena los datos y realiza el manejo de los mismos mediante uno o varios gestores de bases de datos.
- Recupera, mantiene y asegura la integridad de los datos.

En este proyecto se ha optado por una solución de servicios Cloud tipo Iaas (infraestructura como servicio). Se ha optado por esta solución ya que es el proveedor el que se responsabiliza del alojamiento, ejecución, actualización y mantenimiento. Además, es un servicio escalable, seguro y flexible que se adapta rápidamente a las necesidades de recursos del proyecto.

11.4. Interconexiones externas:

El proyecto PistaLibre requiere de una integración con aplicaciones externas, las cuales son detalladas a continuación:

- **Pasarelas de pago**

Se han elegido una serie de pasarelas de pagos atendiendo a los siguientes factores:

- Preferencias del cliente.
- Tiempo de integración con nuestros desarrollos.
- Coste de la plataforma.
- Gestión de pagos a través de una API, con la posibilidad de pagar sin salir de Pista Libre.
- Seguridad y sistema antifraude.
- Soporte y usabilidad.
- Características propias como: comisión, tipo de tarjetas aceptadas, posibilidad de pagos recurrentes, etc.
- Menor comisión.

FIGURA 13: PASARELAS DE PAGO

- **Verificación de identidad**

En este caso y debido a las pequeñas cifras de importe de los servicios, no habría un servicio para el análisis de riesgo de impago de los usuarios, sino que PistaLibre colaborará con la empresa Experian para la verificación digital de identidad.

Se llevará a cabo la verificación de identidad de tres formas:

- Validación del documento de identidad
- Validación de identidad física mediante: reconocimiento facial por biometría, comparación del selfie con la foto del DNI o mediante una prueba de vida o liveness.
- Validación de la identidad digital mediante algoritmos de verificación sofisticados.

- **Redes sociales**

El proyecto PistaLibre estará integrada con redes sociales como Facebook, Twitter, Youtube e Instagram y se permitirá y fomentará el acceso a nuestra App con los datos de registro de estas aplicaciones a modo de autentificación. De esta forma tendremos acceso a datos masivos de usuarios que publican en sus perfiles privados. También tendrán un acceso directo desde nuestra App para compartir su experiencia (comentarios y fotos) en redes sociales y serán gamificados por esta acción.

- **Otras herramientas**

Pista Libre estará integrada con otras herramientas como Google Maps, Outlook, etc. Además, solicitará al usuario el acceso del dispositivo para poder compartir fotos por medio de nuestra App.

11.5. Planificación:

A pesar de que el usuario es nativo móvil, un porcentaje alto de búsqueda y reserva se realiza desde el PC del trabajo, por tanto, se decide una App con **tecnología híbrida**, donde una parte se programa como web y otras partes con código nativo. Se podrán hacer cambios de forma rápida sin pasar por los stores.

Los **OS** serán:

- Android v9 (pie) con pruebas hasta v5 (Lolipop) (<90%) - son móviles menos de 3 años
- Apple: iOS13 & iOS12 (<95%)

El desarrollo de la aplicación tecnológica se divide en dos principales fases con el objetivo de reducir la inversión inicial y de permitir un lanzamiento rápido de la aplicación en el mercado. En una primera fase se va a apostar por el mercado con uso de tecnología Android dejando para una segunda fase del proyecto el desarrollo en sistema operativo IOS. También se dejarán para una segunda fase la implicación en algoritmos de predicción sobre el comportamiento del usuario.

Fases de desarrollo

1) **Conceptualización y planificación**

Siendo el objetivo de este proyecto, mediante la metodología Lean Startup se ha realizado la generación de la idea a partir de una necesidad identificada, generación del modelo de negocio e iteraciones en el mismo a partir del feedback de los early adopter, análisis de competencias, así como análisis DAFO y CAME y prototipado del PMV. El objetivo fundamental es desarrollar la idea de forma adecuada y validar el modelo de negocio.

2) **Entorno Cloud de pre-producción**

Entorno en el que se desarrollarán los testeos y pruebas a nivel de desarrollo inicial de la infraestructura. Los recursos serán limitados, pero con opción de ser ampliados.

3) **Desarrollo de la App mobile**

El desarrollo de la App mobile será externalizado a una empresa especializada, principalmente para la ejecución de la fase de diseño gráfico y el desarrollo final.

- **Definición y requisitos**: durante esta fase, los conceptos, la funcionalidad y usabilidad de la aplicación se definen. Dando como resultado el concepto y las expectativas de diseño.
- **Experiencia del usuario y aplicación de diseño:** en esta fase de definen los Wireframes (ver apartado 11) en lo que se establece la hoja de ruta para visualizar cómo se enlazan las pantallas entre sí y cómo los usuarios navegarían por la App
- **Diseño gráfico.**
- **Prototipo:** PMV con el objetivo de validar la viabilidad técnica y testearlo con los early adopter.
- **Revisar y mejorar la App.**
- **Lanzamiento y mantenimiento.** Una vez lanzada la App en Google Play Store (tras cumplir las políticas regulatorias), habrá que realizar el mantenimiento de la misma mediante actualizaciones, mejoras y desarrollo de nuevas funcionalidades.

Debido a las características de implementación de una App mobile, se ha considerado oportuno realizar este proceso mediante metodología de tipo ágil, siguiendo el esquema de desarrollo iterativo e incremental. EN este caso se ha optado por la metodología SCRUM, con el objetivo de:

- Desarrollo iterativo.
- Flexibilidad ante cambios de requisitos.
- Esfuerzo medible a corto plazo (sprints).
- En cada iteración, se generan partes testeables del proyecto.

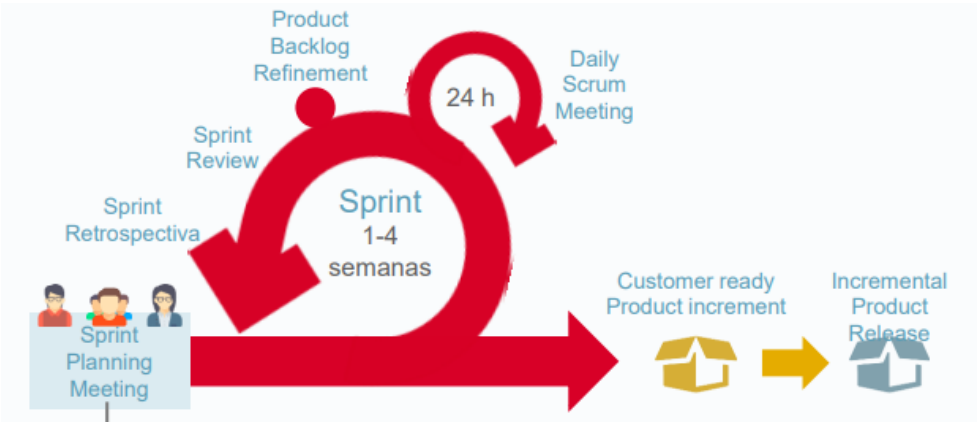


FIGURA 14: METODOLOGÍA SCRUM

4) Testeo y pruebas

En la fase de testeo se comprueba si todo funciona acorde a lo previsto y si el servicio satisface las necesidades del cliente. A partir de un prototipo se realizará el testeo con posibles usuarios (Early Adopter) con el objetivo de probar los wireframes y monitorizar todos los pasos para detectar posibles mejoras.

5) Puesta en funcionamiento

Coincidiendo con el punto de lanzamiento de la App, la infraestructura debe estar implementada, con todos los recursos necesarios en el servicio cloud así como las colaboraciones e integraciones con terceros. En este momento, se pasa al entorno de producción para el lanzamiento del servicio completo.

12. PLAN DE GESTIÓN DEL TALENTO

En el siguiente apartado, y en línea con el análisis estratégico realizado, se describe la estructura organizacional a todos los niveles de la empresa, para la creación y desarrollo de PistaLibre, e identificamos los objetivos para llevar a cabo sus funciones. Además, se detalla la política retributiva, la visión sobre la selección de perfiles clave a medio y largo plazo y aspectos relacionados con la cultura corporativa.

12.1. Estructura organizativa:

Se identifican las posiciones críticas necesarias en la estructura organizativa de PistaLibre:

- CEO y COO: Director Ejecutivo y Director de Operaciones
- CMO: Director de Marketing y Experiencia de Cliente
- CCO: Director de Comunicación y Comercial
- CTO y CIO: Director Técnico e IT
- CFO: Director Financiero

Organigrama PistaLibre

FIGURA 15: ORGANIGRAMA

A continuación, se detalla la definición de los puestos y las funciones que engloban:

LAURA SAN SEGUNDO FERNÁNDEZ
DIRECTORA EJECUTIVA Y DE OPERACIONES

Laura como Directora Ejecutiva será, por un lado, la responsable de liderar la compañía, ajustándose al modelo de negocio en el que se sustenta la misión, visión y los objetivos de PistaLibre. Será responsable del correcto funcionamiento de la compañía y de tomar decisiones estratégicas, siempre apoyándose en el resto del equipo.
Por otro lado, será la principal encargada de las operaciones de la compañía. Supervisará todo el proceso, desde el diseño del producto, hasta su funcionamiento y posición en el mercado.

Objetivos del puesto:

- Análisis del sector y de las tendencias del mercado.
- Análisis de la estrategia de negocio con visión a largo plazo, detección de oportunidades de crecimiento y posibles amenazas.
- Control de la operativa diaria de la compañía y supervisión del funcionamiento de las operaciones.
- Asegurar el talento clave y el bienestar del equipo.
- Optimización de procesos y cumplimiento de objetivos.

GLORIA GÓMEZ GADIT
DIRECTORA DE MARKETING Y EXPERIENCIA DE CLIENTE

Entre sus funciones se encuentran la monitorización de las ventas, el desarrollo del servicio en base a las necesidades de los clientes objetivo y el posicionamiento de la marca. Además, será la responsable de la relación con los clientes, garantizando una excelente experiencia y atención al cliente.

Objetivos del puesto:

- Análisis de mercado, control de competidores.
- Monitorización de las descargas de la APP y reservas de pistas realizadas.
- Definición de la estrategia de descuentos.
- Aumentar las ventas, los márgenes y la cuota de mercado.
- Optimización de resultados.
- Desarrollo de imagen y marca.
- Posicionamiento de marca y patrocinios.
- Asegurar la calidad de los servicios.
- Cuidar la relación con los clientes, asegurando una experiencia de cliente excelente

Hugo es el responsable de las tareas de comunicación y redes sociales de la compañía. Además, será el responsable comercial, liderando el equipo comercial, encargado de cerrar acuerdos con los Administradores de fincas y de ampliar la oferta de servicios y comunidades de vecinos asociadas.

Objetivos del puesto:

- Coordinación de acciones de publicidad, la participación y esponsorización de eventos y acciones de RRPP.
- Creación de contenido de marca para redes sociales.
- Creación y gestión de la comunidad de marca online.
- Atracción de clientes potenciales.
- Estrategia y desarrollo de acciones de RSC.
- Elaboración y control de la política comercial.
- Gestión de acuerdos comerciales con Administradores de fincas y comunidades de vecinos.

Ana es la responsable tecnológica y de IT. Por un lado, deberá garantizar el desarrollo y funcionamiento de la APP móvil y web de PistaLibre. Contará con un equipo IT de 4 especialistas, desarrolladores y programadores, con las skills necesarias para la elaboración de la app nativa y desarrollo web. Posteriormente, se encargará de lanzar las actualizaciones, aplicar las mejoras necesarias e ir desarrollando nuevas funcionalidades.
Además, controlará el flujo de la información en los sistemas y la gestión de los datos internos, asegurando el cumplimiento de la LOPD y la ciberseguridad.

Objetivos del puesto:

- Programación y desarrollo de la solución app móvil y web.
- Diseñar, desarrollar y optimizar el funcionamiento y los procesos de la plataforma.
- Supervisar los procesos tecnológicos diarios.
- Diseñar la estrategia de gamificación de la solución.
- Asegurar el cumplimiento de los requisitos de seguridad y la protección de datos.

David es el responsable de la planificación financiera y de la coordinación de los estados contables, cumpliendo con las normas nacionales. Además, será especialmente relevante su figura a la hora de establecer y gestionar las relaciones con los inversores externos, para obtener financiación.

Objetivos del puesto:

- Coordinación de registro del negocio y licencias de apertura del mismo.
- Planificación estratégica: toma de decisiones de financiación, subvención y ayudas.
- Establecimiento de presupuestos.
- Control de tesorería.
- Análisis de resultados de operación.
- Planificación financiera y contable, de acuerdo a aspectos legislativos.

Cabe destacar que, aunque se han asignado puestos y funciones a cada miembro del equipo, el proyecto requiere, en sus primeros pasos, de una dedicación e implicación elevada. Por lo tanto, las decisiones se seguirán tomando conjuntamente por los 5 miembros del equipo directivo.

12.2. Política de selección:

De cara al crecimiento en el medio y largo plazo, se incorporará más talento en el equipo en función de las necesidades que vayan surgiendo. La previsión es que los equipos que más van a crecer son el equipo comercial y el equipo IT, pasando de ser equipos externos a formar parte interna de PistaLibre.

La captación de candidatos se llevará a cabo mediante plataformas tecnológicas, principalmente LinkedIn e Infojobs y en bolsas de empleo de másters especializados.

En cuanto al proceso de selección, teniendo en cuenta que es una StartUp, será ágil y personalizado. Constará de los siguientes pasos:

1. Primer filtro mediante Video-entrevista.
2. Caso práctico adaptado a los requerimientos del puesto a cubrir, basado en desafíos y capacidad resolutiva.
3. Entrevista personal con un miembro del equipo de PistaLibre.

La selección de estos perfiles tendrá una relevancia significativa, ya que además del conocimiento técnico y las competencias requeridas en el puesto, deberán compartir los valores y la esencia de PistaLibre.

12.3. Política retributiva:

Los 5 miembros del Comité, en condición de socios fundadores, participarán activamente del proyecto en calidad de accionistas, mediante la participación directa en el capital de la sociedad.

Tras analizar el diseño del esquema de retribución más apropiado para nuestra organización, se determina que la política retributiva de PistaLibre va a vincular la remuneración del equipo humano con la evolución del negocio. Al ser una compañía de nueva creación, que busca un crecimiento exponencial en el medio plazo, el esquema de remuneración se basa en incentivos vinculados a la revaloración de la compañía. De esta manera, el desempeño de los empleados va a estar ligado al éxito de la misma.

12.4. Cultura corporativa:

La cultura de Pista Libre se basa en los valores de innovación, excelencia, colaboración y responsabilidad social. Todos ellos recogidos en el decálogo de principios.

Decálogo de principios

1. Promover la salud del equipo a través del deporte.
2. Ser un equipo bajo la premisa de "Sólo irás más rápido pero juntos llegaremos más lejos".
3. Que nadie se pare. Aquí se siguen formando todos.
4. Se busca la felicidad de los trabajadores, proveedores y clientes.
5. Todos los detalles son importantes.
6. La responsabilidad social no es un eslogan.
7. Los retos inspiran el compromiso de mejora continua.
8. Promover un ambiente de trabajo basado en la confianza.
9. No hay preguntas tontas, hay tontos que no preguntan.
10. Ser creativos y buscar siempre nuevas ideas.

Con el objetivo de generar mayor compromiso entre los empleados y orgullo de pertenencia, desarrollaremos las siguientes iniciativas:

- Plan de acogida: desde la incorporación del empleado, se pone en marcha un plan de acogida, facilitando el material necesario para trabajar, un plan de formación, reuniones con las diferentes áreas de la compañía y visitas tanto a los espacios deportivos como a los eventos que realizamos.

- Formación específica: más allá del plan de formación, se pretende que los empleados estén al día de las últimas tendencias en deporte que impulsen su conocimiento del sector y del lugar en el que se encuentra la empresa, favoreciendo el crecimiento de PistaLibre.

- Campañas de promoción interna: se fomentará el talento interno y por ello, se planteará ofrecer a empleados con alto nivel de desempeño y excelentes resultados ascender a otros cargos de responsabilidad.

- Análisis del clima laboral: cada año se medirá el compromiso y la opinión de los empleados a través de encuestas de clima laboral breves. De esta manera, se podrá conocer su nivel de compromiso y satisfacción, extraer puntos fuertes, áreas de mejora y elaborar un plan de acción con los puntos a corregir.

- Actividades de networking: hacer piña en la empresa es fundamental para el desarrollo de la organización. Se potenciará este aspecto fuera del entorno laboral para que redunde dentro de la organización por lo que habrá una voluntad de hacer deporte en equipo, comidas de empresa, aperitivos, quedadas, etc.

13. ESTUDIO DE VIABILIDAD ECONÓMICA

Para la realización del estudio económico y financiero se han tenido en cuenta las siguientes consideraciones:

- Durante los primeros 5 meses, etapa de desarrollo, se trabajará con una empresa externa de desarrollo de software el MVP con objeto de poder lanzar y testear la versión Beta en Android y a los 3 meses la versión iOS.

- En paralelo se inicia un proceso de contratación del equipo de programadores/desarrolladores de software, primero de un Desarrollador FullStack quien será el responsable del equipo de desarrollo, tanto del equipo in-house como posibles subcontratas. El objetivo es tener un equipo mínimo compuesto por FullSatck, desarrollador App Front (uno para Android y otro para iOS), desarrollador UI/UX Front. Se ha previsto, a los dos años, tener a tiempo completo un responsable de Marketing Digital y un Ingeniero de Datos y analítica.

- La tarea comercial se realizará desde el inicio por los socios y se reforzará con un equipo comercial en plantilla a partir del 5º mes.

  Tras la fase de desarrollo de 5 meses de duración, se lanza en Madrid para atender la zona centro. Al cabo de 7 meses del lanzamiento, se expande a Barcelona (y Cataluña) y 3 meses después a Valencia y la zona este. A finales del 2º año empieza la expansión desde Sevilla a la zona sur.

- Se han tenido en cuenta en los salarios brutos el coste adicional del 30% de la Seguridad Social que paga la empresa y se ha prorrateado a 12 meses (en vez de 14).

- Inicialmente se evitarán inversiones en inmovilizado que conlleven amortizaciones, se hará un pago por uso del servicio tales como software, co-working, hardware, etc.

- Se han simulado tres escenarios de las en función de tres variables no controlables:

TABLA 6: VARIABLES ESCENARIOS

	A	B	C
Captación Off-line	6%	5%	4%
Adquisión SEM	€9,0	€10,0	€11,0
Nº partidas_mes/usuario	1,5	1	1

El escenario A lo denominamos optimista, el B el realista (más probable) y el C el pesimista.

Bajo estas premisas se ha simulado el impacto a lo largo de 36 meses de los flujos de caja y de los resultados de sus VAN, TIR y punto de equilibrio.

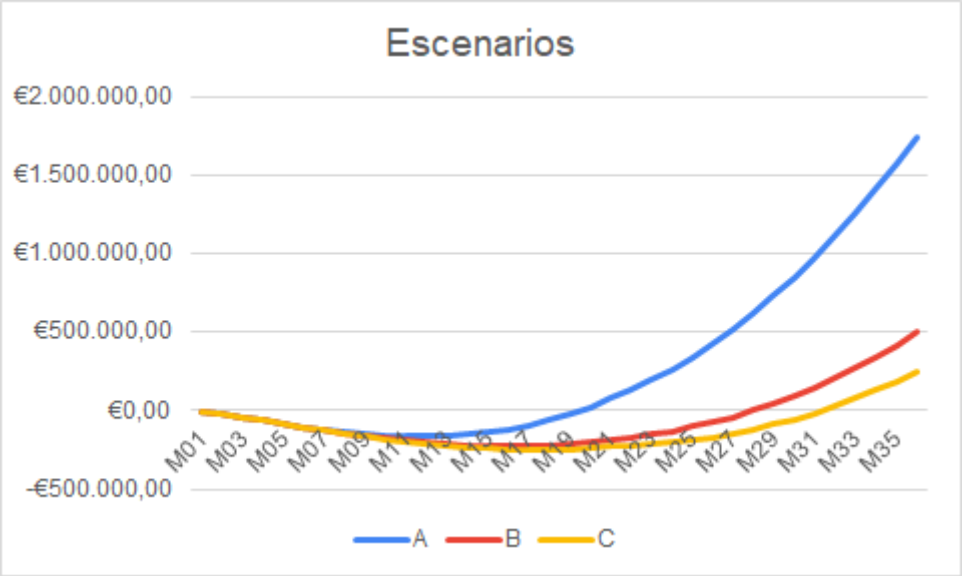


FIGURA 16: ESCENARIOS VIABILIDAD ECONÓMICA

Los resultados de la inversión necesaria, el VAN, TIR y punto de equilibrio se resume en la siguiente tabla:

TABLA 7: ANÁLISIS ECONÓMICO ESCENARIOS

	A	B	C
Capital Necesario	€227.000	€227.000	€227.000
VAN	€1.281.954	€187.103	-€31.233
TIR	95%	22%	2%
Mes Punto equilibro	20	29	32

En el anexo VI se puede ver en detalle todas las partidas de los escenarios.

Se trabaja como escenario más probable y realista el B, donde el flujo de caja acumulado por meses es el siguiente:

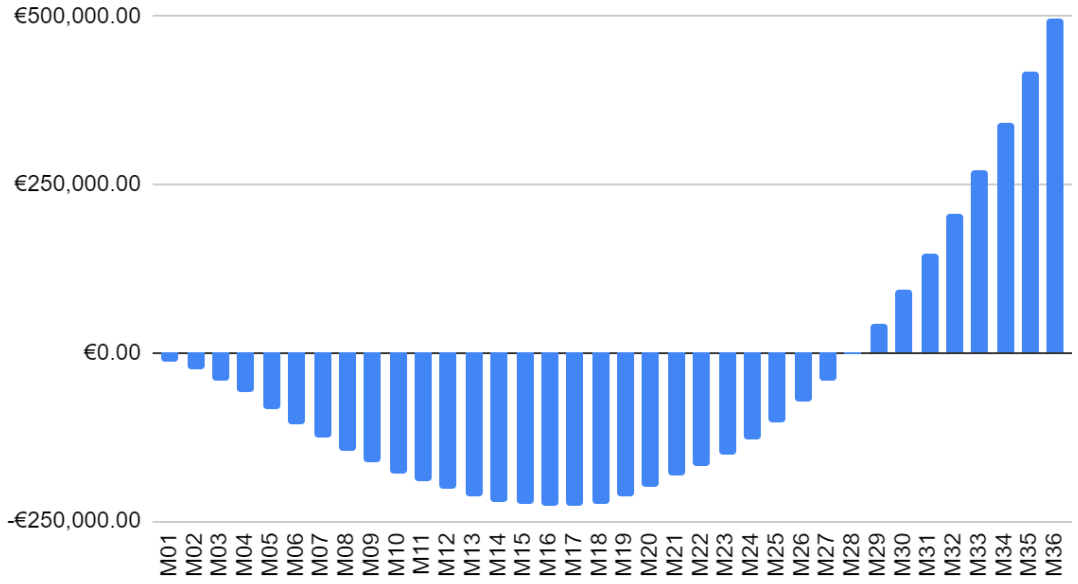


FIGURA 17: FLUJOS DE CAJA ACUMULADA - ESCENARIO B

En el mes 29 se produce el punto de equilibrio y el acumulado es positivo. Por otro lado, la evolución de los gastos y los ingresos, de forma trimestral, se resumen en la siguiente gráfica:

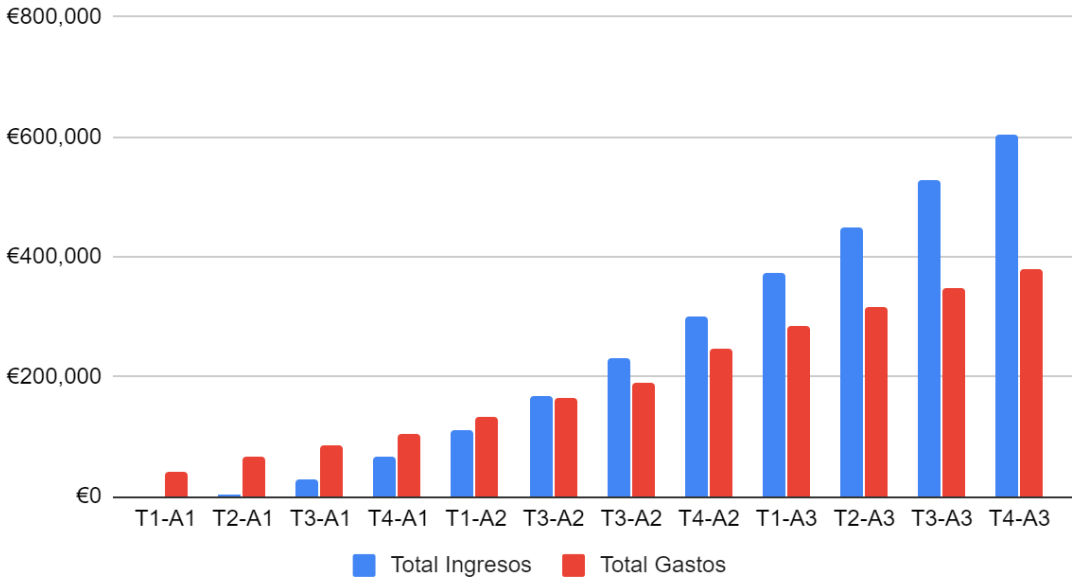
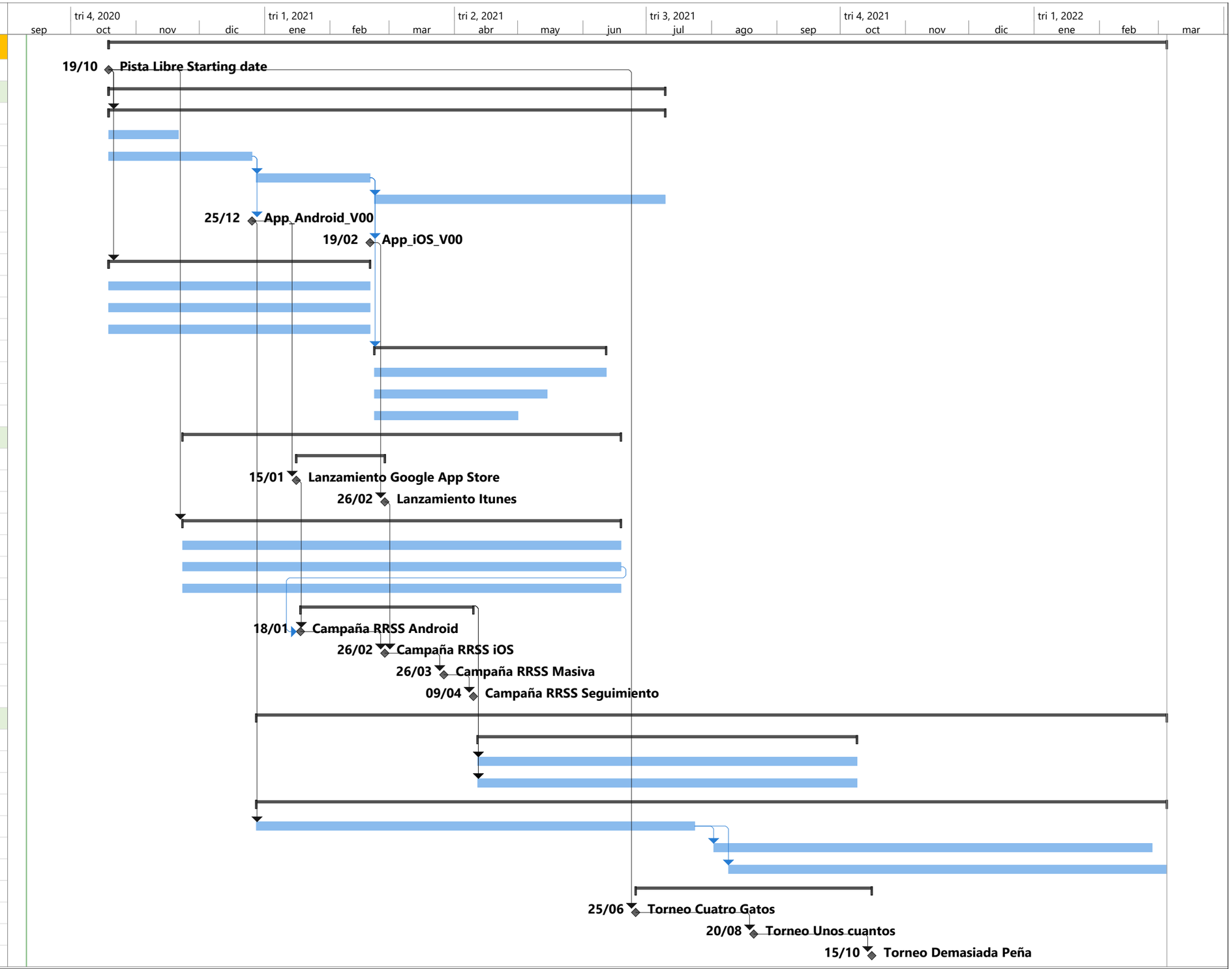


FIGURA 18: EVOLUCIÓN INGRESOS Y GASTOS - ESCENARIO B

CRONOGRAMA GENERAL PROYECTO PISTA LIBRE

Id	Nombre de tarea
1	**PROYECTO PISTA LIBRE**
2	Pista Libre Starting date
3	**FASE DESARROLLO**
4	**Desarrollo MVP**
5	Lading Page + Web corporativa
6	Desarrollo App Android
7	Desarrollo App iOS
8	Mantenimiento y Actualizaciones App + Web
9	***App_Android_V00***
10	***App_iOS_V00***
11	**Campaña comercial MVP**
12	Visitas comunidades
13	Visitas administradores fincas
14	Visitas tiendas deportivas
15	**Creación Equipo**
16	Contratación Desarrolladores
17	Contratación Equipo Comercial
18	Contratación Equipo Marketing
19	**FASE LANZAMIENTO**
20	**Lanzamiento App**
21	***Lanzamiento Google App Store***
22	***Lanzamiento Itunes***
23	**Elaboración Contenidos RRSS**
24	Videos YouTube
25	Stories Instagram
26	Posicionamiento SEO
27	**Campaña RRSS (Instagram/Facebook/YouTube)**
28	Campaña RRSS Android
29	Campaña RRSS iOS
30	Campaña RRSS Masiva
31	Campaña RRSS Seguimiento
32	**FASE CRECIMIENTO**
33	**Expansión Comercial**
34	***Barcelona***
35	***Valencia***
36	**Contratación Equipo IT**
37	Desarollador Fullstack
38	Desarollador BackEnd
39	Desarrollador Front / UX-UI
40	**Eventos**
41	Torneo Cuatro Gatos
42	Torneo Unos cuantos
43	Torneo Demasiada Peña



Proyecto: PistaLibre.mpp
Fecha: jue 10/09/20

Tarea		Resumen del proyecto		Tarea manual		solo el comienzo		Fecha límite	
División		Tarea inactiva		solo duración		solo fin		Progreso	
Hito		Hito inactivo		Informe de resumen manual		Tareas externas		Progreso manual	
Resumen		Resumen inactivo		Resumen manual		Hito externo			

14. ANEXOS

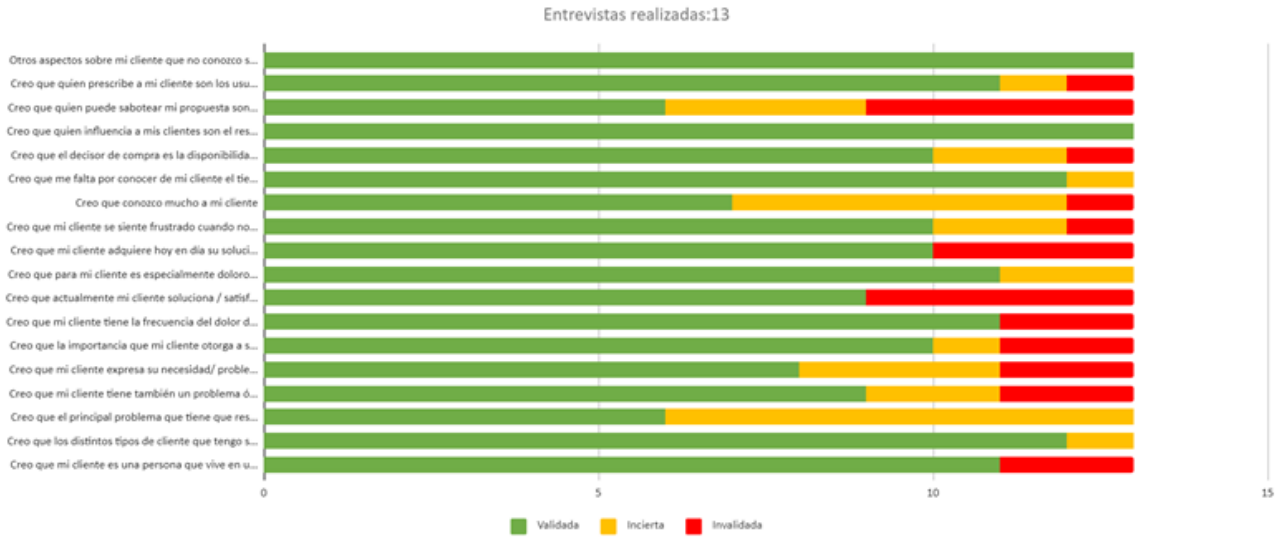
ANEXO I: Hipótesis de validación de cliente y preguntas de la entrevista

Supuestos de problemas	¿Qué queremos aprender?	¿Qué preguntas hago para ello?
Creo que mi cliente es una persona que vive en una ciudad de más de 500.000 habitantes y tiene entre 18 y 70 años	Franja de edad de nuestro posible usuario y si se encuentra en grandes ciudades	¿Qué edad tienes? ¿Cuántos habitantes tiene tu lugar de residencia ? ¿Y tu lugar de trabajo?
Creo que los distintos tipos de cliente que tengo son deportistas (amateurs, recurrentes, experimentados)	Perfilar el tipo de persona encuestada	¿Perteneces a algún club deportivo? ¿Practicas deporte? ¿Tienes hijos?
Creo que el principal problema que tiene que resolver mi cliente es la no disponibilidad de espacios deportivos	Saber si la razón principal para alquilar espacios es el precio, la calidad o la cercanía	¿Sueles encontrar espacios libres cuando tienes necesidad de usarlos?¿Te parece elevado el precio que sueles pagar? ¿Tienes estos espacios cerca?
Creo que mi cliente tiene también un problema o necesidad en encontrar un espacio cercano que se adapte a sus necesidades	Si el usuario tiene problemas en encontrar espacios disponibles cercanos	¿Sueles encontrar espacios para practicar deporte disponibles cerca?
Creo que mi cliente expresa su necesidad/ problema de forma pasiva	Saber qué hace para usar este tipo de espacios	¿Sientes que tu ciudad está demasiado congestionada de gente? ¿Qué problemas te sugiere esta congestión? ¿A qué actividades de tu vida cotidiana afecta?
Creo que la importancia que mi cliente otorga a su problema es baja	Saber si nuestra solución podría interesarle	¿Cómo te afecta el hecho de no disponer de este espacio? ¿En qué te afecta no tener el espacio disponible? ¿Te frustras cuando no hay disponibilidad?

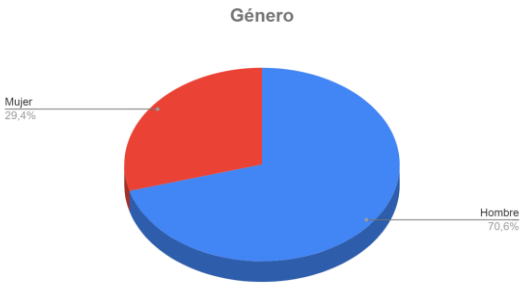
Creo que mi cliente tiene la frecuencia del dolor de forma semanal	Determinar con qué periodicidad se encuentra nuestro cliente la necesidad de resolver el problema	¿Sueles alquilar pistas deportivas con frecuencia? ¿Cuántas veces? ¿Qué tipo de espacios?
Creo que actualmente mi cliente soluciona / satisface su necesidad/ problema mediante la penalización de su tiempo y dinero	Ver qué sacrifica el cliente actualmente por hacer uso del servicio	¿Te has desplazado a más de 15 km para hacer uso del servicio? ¿has pagado más por el mismo servicio?
Creo que para mi cliente es especialmente doloroso no tener disponibilidad del servicio cuando lo necesita	Queremos saber si para el cliente tiene valor añadido la alta disponibilidad de espacios y la ganancia en tiempo de búsqueda	¿Qué haces cuando el servicio no está disponible?
Creo que mi cliente adquiere hoy en día su solución a través de medios tradicionales (reserva telefónica, registro manual o web)	Saber por qué medio realizan las reservas de espacios en la actualidad	¿Cómo haces las reservas de instalaciones deportivas?
Creo que mi cliente se siente frustrado cuando no puede disponer del servicio	Si siente esa sensación y si le interesaría disponer de una herramienta como la que planteamos	¿Te sientes frustrado cuando el espacio que necesitas no está disponible?
Creo que conozco mucho a mi cliente	Sus gustos, necesidades, importancia que le da al deporte, a la inmediatez, si es una persona cómoda...	¿Sueles tener problemas para encontrar espacios libres para hacer deporte? ¿Dejas de hacer deporte por no disponer de instalaciones?
Creo que me falta por conocer de mi cliente el tiempo de uso, el precio que paga por el servicio, frecuencia de uso, valoración de nuestra oferta de espacios/servicios	El precio que paga actualmente por estos servicios, cuántas veces lo usa a la semana, cómo valoraría nuestra solución	¿Cuánto pagas por el espacio? ¿Cuántas veces lo alquilas a la semana? ¿Valorarías un modelo de renting de espacios de particulares?
Creo que el decisor de compra es la disponibilidad de espacios	Queremos saber si tienen problemas de disponibilidad de espacios en las instalaciones a las que pueden acceder	¿Suele haber espacios libres a las horas a las que tú practicas deporte/aparcas? ¿Tienes que reservar con mucha anterioridad para poder jugar?

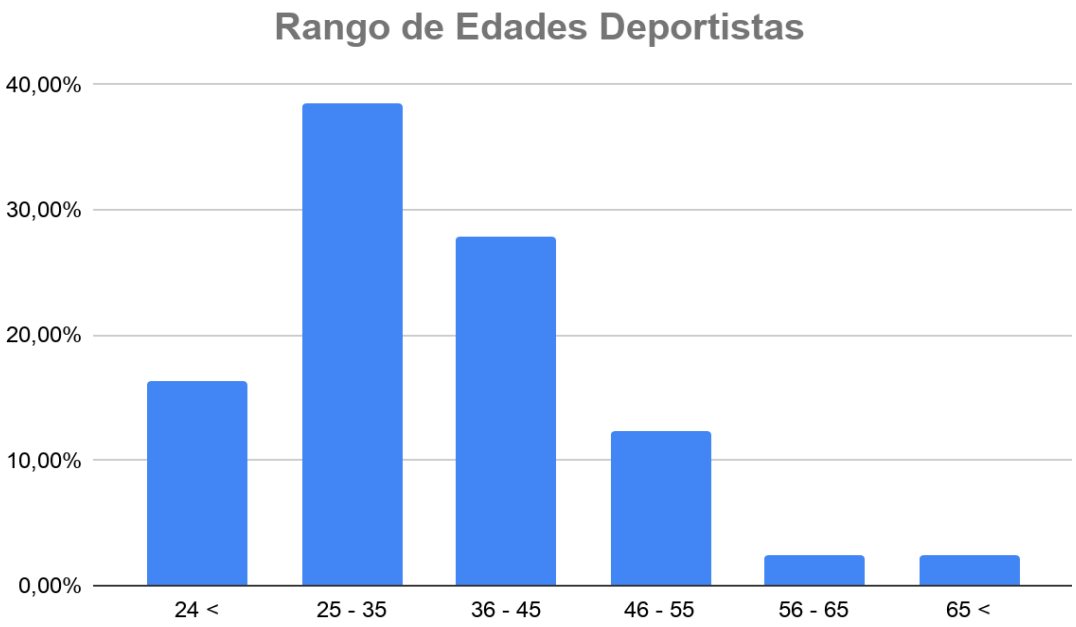
Creo que quien influencia a mis clientes son el resto de usuarios de nuestra APP (opinión/feedback)	Hasta qué punto le otorga confianza las opiniones de otros usuarios en diversas Apps para su toma de decisión	¿Te fiarías de la opinión que han dejado otros usuarios de este servicio? ¿Lo probarías solo porque te han hablado bien de la app?
Creo que quien puede sabotear mi propuesta son los propietarios de servicios sustitutivos disponibles actualmente	Si cree que la competencia realiza campañas agresivas, le facilita servicios de valor añadido, incluso en algunos aspectos casi sin ganar dinero (para retenerlo y cobrárselo por otro lado)	¿Te acuerdas de alguna campaña de publicidad de una empresa que facilite espacios para actividades deportivas?
Creo que quien prescribe a mi cliente son los usuarios que ya han experimentado nuestro servicio (early adopters)	A la hora de alquilar espacios, si tiene alguna preferencia o se deja llevar por lo que encuentra de primeras	¿Cómo haces para decidir alquilar un espacio concreto como una pista deportiva?
Otros aspectos sobre mi cliente que no conozco son la confianza en la forma de pago o en las prestaciones y características del servicio ofertado	Si se fían de pagar por internet (poniendo sus datos bancarios). Si se fían de que las imágenes y características detalladas en la app son las reales	¿Te sentirías cómodo pagando el alquiler por medio de la aplicación? ¿Sueles dudar de si las imágenes o descripciones que se hacen por internet son verdaderas?

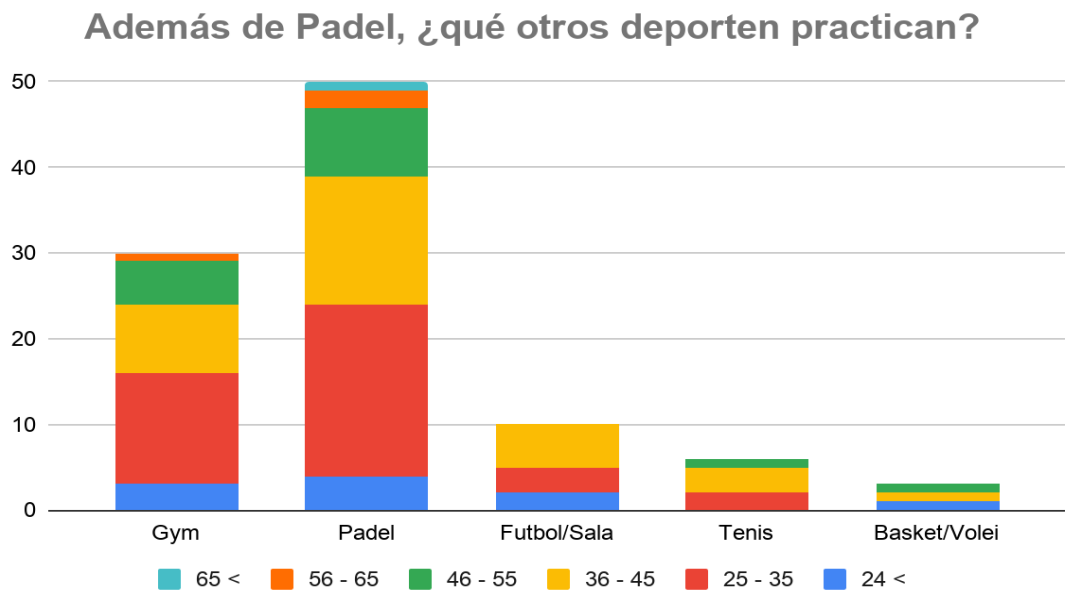
ANEXO II. Respuestas obtenidas en las entrevistas a potenciales clientes

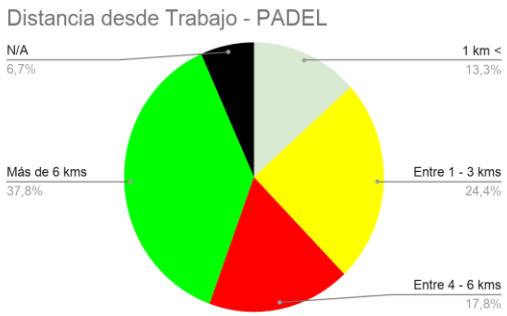


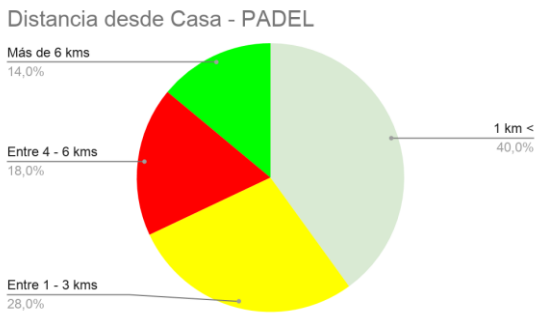
ANEXO III. Encuesta on-line

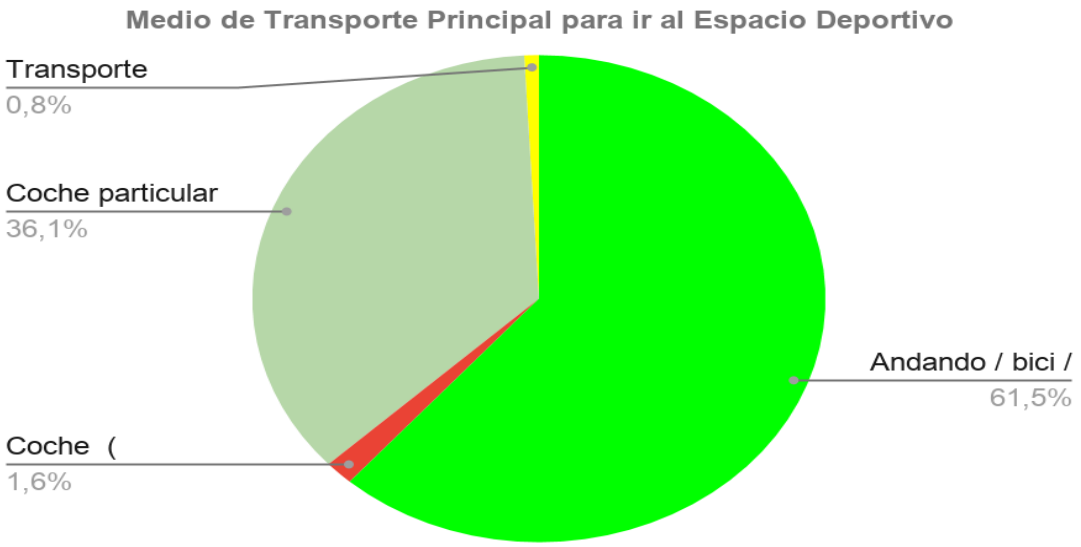


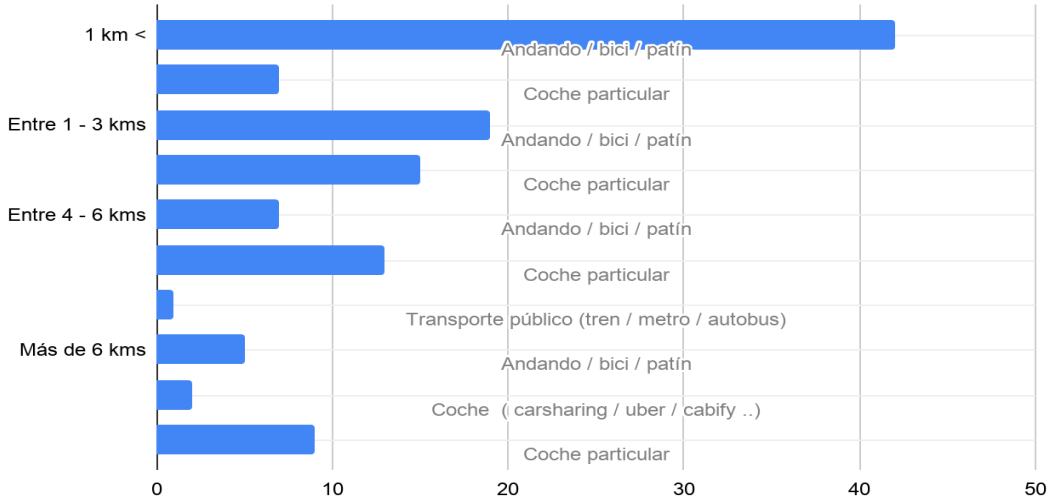


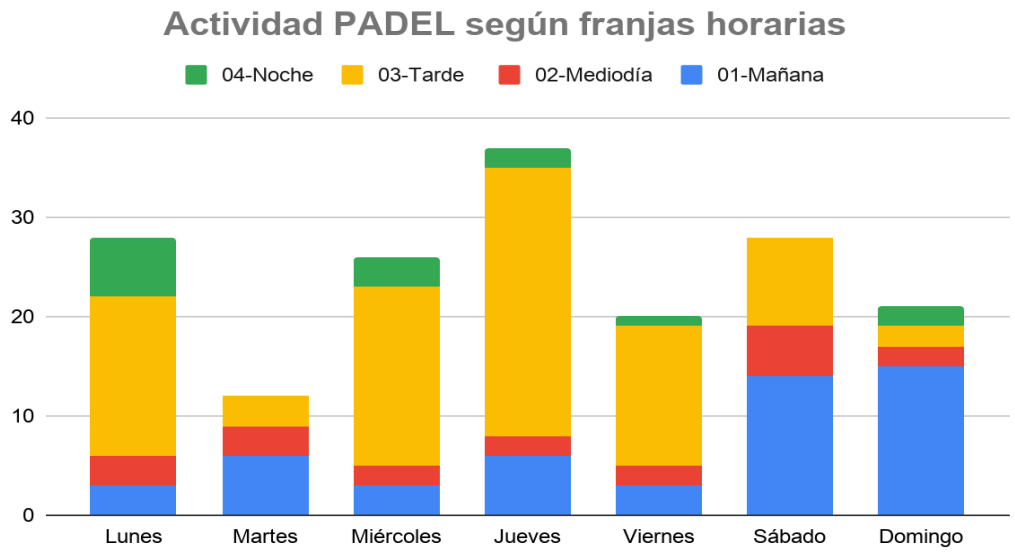

Además de Padel, ¿qué otros deporten practican?
50
40
30
20
10
0
Gym
Padel
Futbol/Sala
Tenis
Basket/Volei
65 <
56 - 65
46 - 55
36 - 45
25 - 35
24 <


Distancia desde Trabajo - PADEL
N/A
6,7%
1 km <
13,3%
Más de 6 kms
37,8%
Entre 1 - 3 kms
24,4%
Entre 4 - 6 kms
17,8%


Distancia desde Casa - PADEL
Más de 6 kms
14,0%
1 km <
40,0%
Entre 4 - 6 kms
18,0%
Entre 1 - 3 kms
28,0%

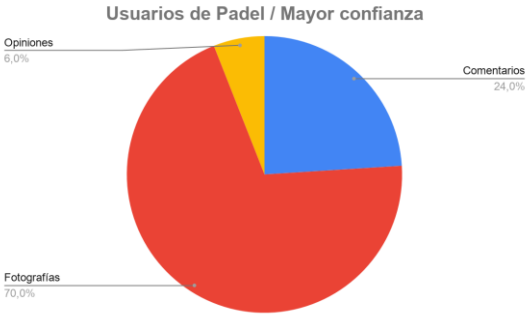

Medio de Transporte Principal para ir al Espacio Deportivo
Transporte
0,8%
Coche particular
36,1%
Andando / bici /
61,5%
Coche (
1,6%

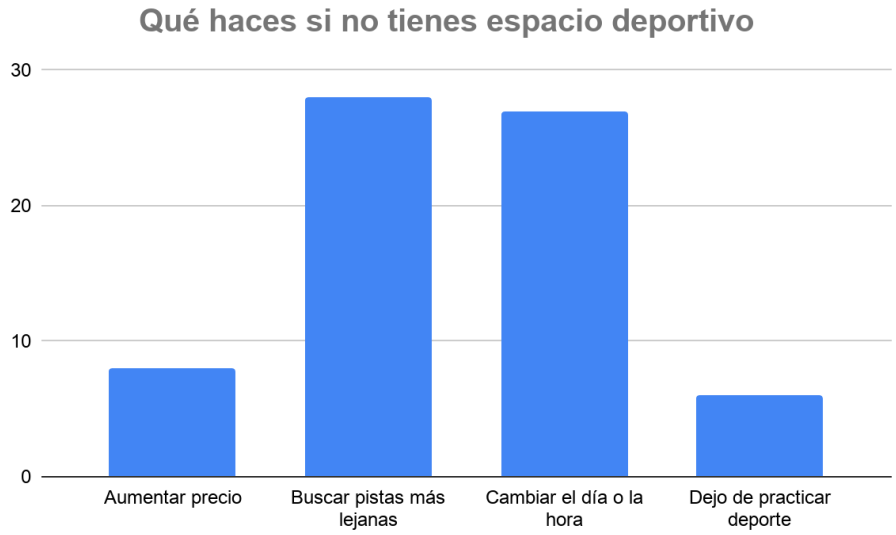

1 km <
Andando / bici / patín
Coche particular
Entre 1 - 3 kms
Andando / bici / patín
Coche particular
Entre 4 - 6 kms
Andando / bici / patín
Coche particular
Transporte público (tren / metro / autobus)
Más de 6 kms
Andando / bici / patín
Coche (carsharing / uber / cabify ..)
Coche particular
0
10
20
30
40
50

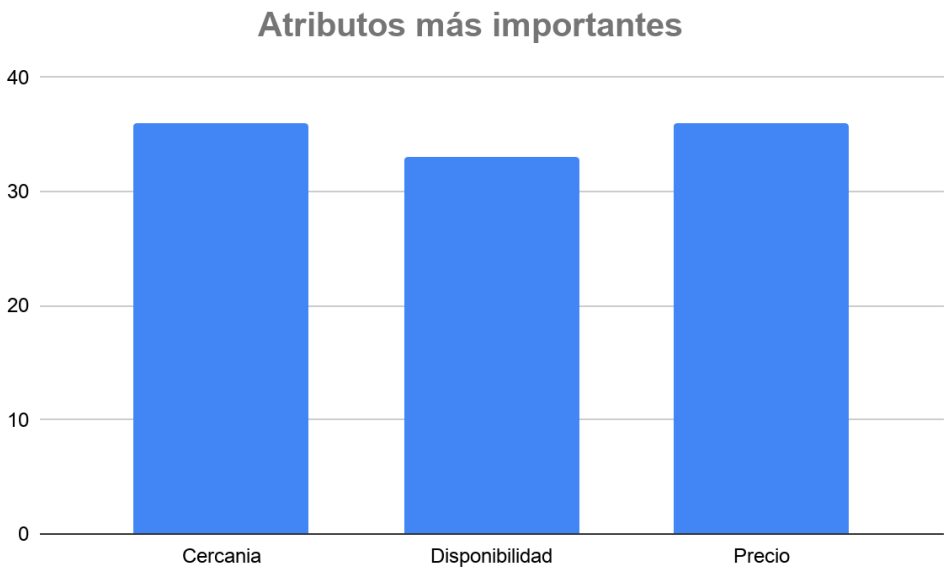

Actividad PADEL según franjas horarias
04-Noche
03-Tarde
02-Mediodía
01-Mañana
40
30
20
10
0
Lunes
Martes
Miércoles
Jueves
Viernes
Sábado
Domingo

¿Con qué frecuencia sueles reservar / jugar a la semana? - PADEL
+3 veces/semana
26,0%
2/3 veces/semana
46,0%
1 vez cada dos semanas
4,0%
1 vez/semana
24,0%

¿Cuánto estás dispuesto a pagar?
12 € / uso
18,1%
15 € / uso
8,6%
18 € / uso
4,8%
9 € / uso
68,6%


Usuarios de Padel / Mayor confianza
Opiniones
6,0%
Comentarios
24,0%
Fotografías
70,0%


Qué haces si no tienes espacio deportivo
30
20
10
0
Aumentar precio
Buscar pistas más lejanas
Cambiar el día o la hora
Dejo de practicar deporte


Atributos más importantes
40
30
20
10
0
Cercania
Disponibilidad
Precio

ANEXO IV. Brandlook

BRAND LOOK
PISTALIBRE

01. CONSTRUCCIÓN

La marca PistaLibre se presenta en dos versiones: la principal, que deberá ser la que se use preferentemente y una variante secundaria para casos en los que el espacio sea más apaisado.

VERSIÓN PRINCIPAL

VERSIÓN SECUNDARIA

VERSIÓN DIGITAL

01. LA MARCA Y SU CONTEXTO

ÁREA DE RESPETO

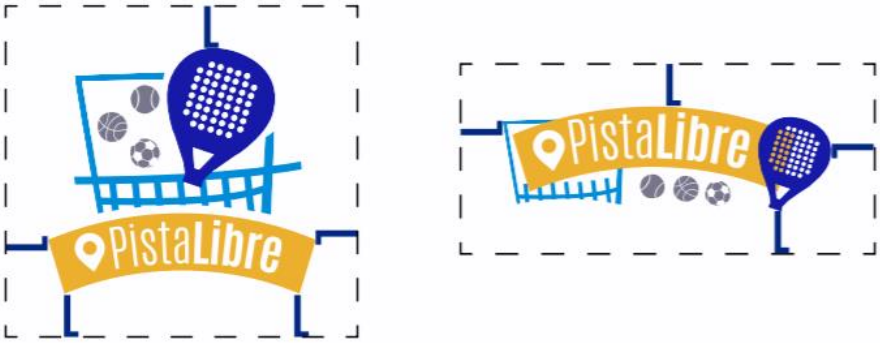
Para preservar su buena visibilidad, la marca toma como referencia el tamaño de la letra "L" de PistaLibre y se establece un perímetro de protección. Una zona donde no debe haber nada, a excepción de claims corporativos.

TOLERANCIA DE REDUCCIÓN

Y la garantía de legibilidad pasa por establecer un tamaño mínimo de impresión.

La marca PistaLibre no deberá reproducirse por debajo de las medidas que se establecen en esta página.

ÁREA DE RESPETO



TOLERANCIA DE REDUCCIÓN

02. COLORES CORPORATIVOS

La reproducción a color de la marca PistaLibre se realizará siempre de acuerdo a las siguientes pautas:

IMPRESIÓN OFFSET

- Impresión tinta directa
- Impresión por cuatricromía (CMYK)

PANTONE 2193C	PANTONE 143C	PANTONE 2736C	PANTONE 2360C
CMYK 86/21/0/0	CMYK 0/27/85/0	CMYK 100/90/0/2	CMYK 50/44/19/11

REPRODUCCIÓN DIGITAL

- Reproducción en medios digitales (RGB)

RGB 0/140/216	RGB 237/176/46	RGB 23/26/168	RGB 119/118/140

03. VERSIONES CROMÁTICAS

La reproducción a color de la marca PistaLibre se realizará siempre de acuerdo a las siguientes pautas:

VERSIÓN EN POSITIVO

VERSIÓNES EN NEGATIVO

04. TIPOGRAFÍA

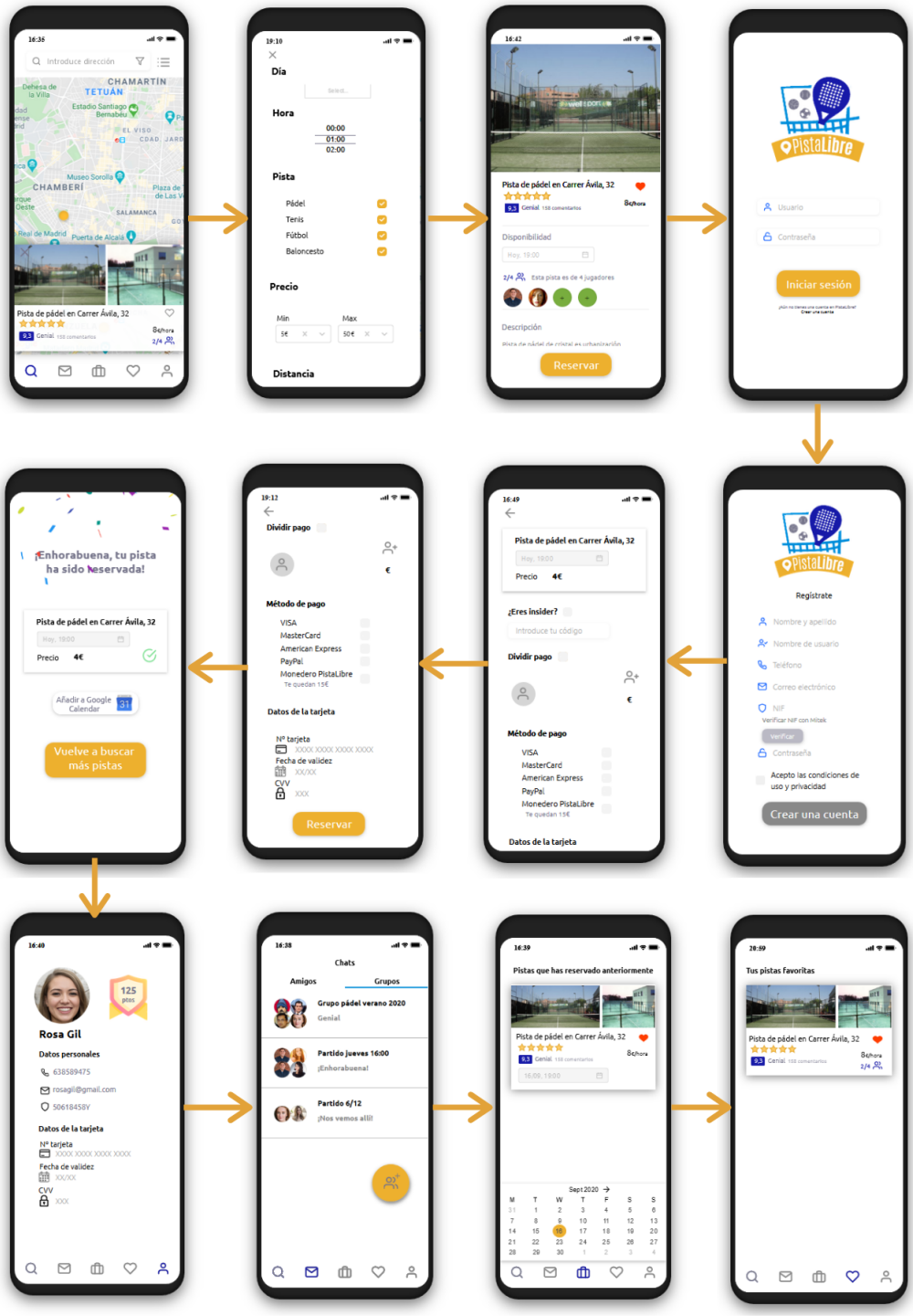
La familia Oswald es la tipografía que se empleará de forma corporativa para las comunicaciones de la marca.

fonts.google.com/specimen/Oswald

Oswald

ABCDEFGHIJKLMNÑOPQRSTUVWXYZ
abcdefghijklmnñopqrstuvwxyz
1234567890@#$%!¡¿?&/()=|

ANEXO V. Wireframes



ANEXO VI: ANÁLISIS FINANCIERO

Escenario A

Escenario A (Agresivo)	Mes01	Mes02	Mes03	Mes04	Mes05	Mes06	Mes07	Mes08	Mes09	Mes10	Mes11	Mes12
Nº Pista Padel disponibles (acum)			1	2	4	12	24	40	56	72	88	104
Nº insider user (acum)						120	240	400	560	720	880	1040
Nº outsider user (acum)						312	669	1072	1474	1987	2501	3014
Total usuarios App						**432**	**909**	**1472**	**2034**	**2707**	**3381**	**4054**
Ratio pistas nuevas por semana						*2*	*3*	*4*	*4*	*4*	*4*	*4*
Crecimiento mensual pistas						***8***	***12***	***16***	***16***	***16***	***16***	***16***
Nº reservas Outsiders mes						**468**	**1004**	**1608**	**2211**	**2981**	**3751**	**4521**
Ingresos												
Reservas (facturación total)	0	0	0	0	0	€4.637	€9.941	€15.914	€21.887	€29.510	€37.133	€44.756
Publicidad&Referidos	0	0	0	0	0	€33	€69	€111	€154	€205	€256	€306
Total Ingresos	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**€4.669**	**€10.010**	**€16.026**	**€22.041**	**€29.715**	**€37.389**	**€45.063**
Gastos												
Comisión Comunidades						-€1.855	-€3.977	-€6.366	-€8.755	-€11.804	-€14.853	-€17.903
Desarrollo Software	-€10.000	-€10.000	-€10.000	-€10.000	-€10.000	-€1.000	-€1.000	-€1.000	-€1.000			
Stores (Google&Apple)				-€25		-€99						
Co-working/office	-€500	-€500	-€750	-€750	-€1.000	-€1.250	-€1.250	-€1.250	-€1.250	-€1.250	-€1.250	-€1.250
Servidor/Cloud services				-140€	-140€	-140€	-140€	-140€	-140€	-140€	-140€	-140€
Asesoramiento Legal/Contable	-€1.500	-€1.500	-€500	-€500	-€500	-€500	-€500	-€500	-€500	-€500	-€500	-€700
Salario Equipo Comercial						-2.708€	-2.708€	-2.708€	-2.708€	-2.708€	-2.708€	-2.708€
Salarios Programadores												
Desarrollador App Front Android					-3.792€	-3.792€	-3.792€	-3.792€	-3.792€	-3.792€	-3.792€	-3.792€
Desarrollador App Front iOS						-3.792€	-3.792€	-3.792€	-3.792€	-3.792€	-3.792€	-3.792€
Desarrollador Full Stack			-4.167€	-4.167€	-4.167€	-4.167€	-4.167€	-4.167€	-4.167€	-4.167€	-4.167€	-4.167€
Desarrollador UI/UX Front					-3.800€	-3.800€	-3.800€	-3.800€	-3.800€	-3.800€	-3.800€	-3.800€
Marketing Digital Manager												
Data Sciene Engineer												
Salario Atención Cliente								-917€	-917€	-917€	-917€	-917€
Renting Hardware	-117€	-117€	-117€	-117€	-117€	-175€	-175€	-292€	-292€	-408€	-408€	-408€
Patrocinios y Eventos									-€300		-€500	
ata contenidos orgánico RRSS / Videos + RRSS	-600€	-600€	-600€	-600€	-800€	-800€	-800€	-800€	-800€	-800€	-800€	-800€
Compra SEM para Campañas						-€2.000	-€2.000	-€2.000	-€2.000	-€3.000	-€3.000	-€3.000
Marketing Offline						-150€	-225€	-300€	-300€	-300€	-300€	-300€
Total Gastos	**-€12.717**	**-€12.717**	**-€16.133**	**-€16.298**	**-€24.315**	**-€26.227**	**-€28.325**	**-€31.822**	**-€34.512**	**-€37.377**	**-€40.927**	**-€43.676**
Cash-Flow	**-€12.717**	**-€12.717**	**-€16.133**	**-€16.298**	**-€24.315**	**-€21.558**	**-€18.315**	**-€15.797**	**-€12.471**	**-€7.663**	**-€3.538**	**€1.387**
Tesoria Acumulada	-€12.717	-€25.433	-€41.567	-€57.865	-€82.180	-€103.738	#######	#######	#######	#######	#######	#######
Inversión solicitada	€227.000											
VAN	1.281.954											
TIR	95%											

Escenario A (Agresivo)	Mes13	Mes14	Mes15	Mes16	Mes17	Mes18	Mes19	Mes20	Mes21	Mes22	Mes23	Mes24
Nº Pista Padel disponibles (acum)	124	148	176	212	252	296	344	392	440	488	536	584
Nº insider user (acum)	1240	1480	1760	2120	2520	2960	3440	3920	4400	4880	5360	5840
Nº outsider user (acum)	3572	4176	4824	5562	6346	7174	8047	8921	9794	10667	11541	12414
Total usuarios App	**4812**	**5656**	**6584**	**7682**	**8866**	**10134**	**11487**	**12841**	**14194**	**15547**	**16901**	**18254**
Ratio pistas nuevas por semana	*5*	*6*	*7*	*9*	*10*	*11*	*12*	*12*	*12*	*12*	*12*	*12*
Crecimiento mensual pistas	***20***	***24***	***28***	***36***	***40***	***44***	***48***	***48***	***48***	***48***	***48***	***48***
Nº reservas Outsiders mes	**5358**	**6263**	**7236**	**8343**	**9518**	**10761**	**12071**	**13381**	**14691**	**16001**	**17311**	**18621**
Ingresos												
Reservas (facturación total)	€53.048	€62.007	€71.635	€82.599	€94.232	€106.532	€119.501	€132.470	€145.439	€158.408	€171.377	€184.346
Publicidad&Referidos	€364	€428	€498	€581	€670	€766	€868	€971	€1.073	€1.175	€1.278	€1.380
Total Ingresos	**€53.411**	**€62.435**	**€72.132**	**€83.180**	**€94.902**	**€107.298**	**€120.370**	**€133.441**	**€146.512**	**€159.584**	**€172.655**	**€185.726**
Gastos												
Comisión Comunidades	-€21.219	-€24.803	-€28.654	-€33.040	-€37.693	-€42.613	-€47.801	-€52.988	-€58.176	-€63.363	-€68.551	-€73.739
Desarrollo Software												
Stores (Google&Apple)						-€99						
Co-working/office	-€1.250	-€1.500	-€1.500	-€1.500	-€1.500	-€1.500	-€1.500	-€1.500	-€1.500	-€1.750	-€1.750	-€1.750
Servidor/Cloud services	-140€	-140€	-140€	-140€	-140€	-140€	-140€	-200€	-200€	-200€	-200€	-200€
Asesoramiento Legal/Contable	-€700	-€700	-€700	-€700	-€700	-€700	-€700	-€700	-€700	-€700	-€700	-€700
Salario Equipo Comercial	-5.417€	-5.417€	-5.417€	-8.125€	-8.125€	-8.125€	-8.125€	-8.125€	-8.125€	-8.125€	-8.125€	-8.125€
Salarios Programadores												
Desarrollador App Front Android	-3.792€	-3.792€	-3.792€	-3.792€	-3.792€	-3.792€	-3.792€	-3.792€	-3.792€	-3.792€	-3.792€	-3.792€
Desarrollador App Front iOS	-3.792€	-3.792€	-3.792€	-3.792€	-3.792€	-3.792€	-3.792€	-3.792€	-3.792€	-3.792€	-3.792€	-3.792€
Desarrollador Full Stack	-4.167€	-4.167€	-4.167€	-4.167€	-4.167€	-4.167€	-4.167€	-4.167€	-4.167€	-4.167€	-4.167€	-4.167€
Desarrollador UI/UX Front	-3.800€	-3.800€	-3.800€	-3.800€	-3.800€	-3.800€	-3.800€	-3.800€	-3.800€	-3.800€	-3.800€	-3.800€
Marketing Digital Manager										-4.333€	-4.333€	-4.333€
Data Sciene Engineer										-4.875€	-4.875€	-4.875€
Salario Atención Cliente	-1.708€	-1.708€	-1.708€	-1.708€	-1.708€	-1.708€	-1.708€	-1.708€	-1.708€	-1.708€	-1.708€	-1.708€
Renting Hardware	-408€	-408€	-408€	-408€	-408€	-408€	-408€	-408€	-408€	-525€	-525€	-525€
Patrocinios y Eventos	-€1.000				-€1.000							-€2.000
ata contenidos orgánico RRSS / Videos + RRSS	-800€	-800€	-800€	-800€	-800€	-800€	-800€	-800€	-800€	-800€	-800€	-800€
Compra SEM para Campañas	-€3.000	-€3.000	-€3.000	-€3.000	-€3.000	-€3.000	-€3.000	-€3.000	-€3.000	-€3.000	-€3.000	-€3.000
Marketing Offline	-375€	-450€	-525€	-675€	-750€	-825€	-900€	-900€	-900€	-900€	-900€	-900€
Total Gastos	**-€51.567**	**-€54.476**	**-€58.402**	**-€65.646**	**-€71.374**	**-€75.469**	**-€80.632**	**-€85.880**	**-€91.067**	########	########	########
Cash-Flow	**€1.844**	**€7.958**	**€13.730**	**€17.534**	**€23.527**	**€31.830**	**€39.738**	**€47.561**	**€55.445**	**€53.754**	**€61.637**	**€67.521**
Tesoria Acumulada	#######	#######	#######	#######	-€95.540	-€63.710	-€23.972	€23.589	€79.034	€132.787	€194.425	€261.946
Inversión solicitada								BEP				
VAN												
TIR												

Escenario A (Agresivo)	Mes25	Mes26	Mes27	Mes28	Mes29	Mes30	Mes31	Mes32	Mes33	Mes34	Mes35	Mes36
Nº Pista Padel disponibles (acum)	632	680	728	776	824	872	920	968	1016	1064	1112	1160
Nº insider user (acum)	6320	6800	7280	7760	8240	8720	9200	9680	10160	10640	11120	11600
Nº outsider user (acum)	13398	14383	15367	16352	17336	18321	19305	20289	21274	22258	23243	24227
Total usuarios App	**19718**	**21183**	**22647**	**24112**	**25576**	**27041**	**28505**	**29969**	**31434**	**32898**	**34363**	**35827**
Ratio pistas nuevas por semana	*12*	*12*	*12*	*12*	*12*	*12*	*12*	*12*	*12*	*12*	*12*	*12*
Crecimiento mensual pistas	***48***	***48***	***48***	***48***	***48***	***48***	***48***	***48***	***48***	***48***	***48***	***48***
Nº reservas Outsiders mes	**20098**	**21574**	**23051**	**24528**	**26004**	**27481**	**28958**	**30434**	**31911**	**33388**	**34864**	**36341**
Ingresos												
Reservas (facturación total)	€198.965	€213.584	€228.203	€242.822	€257.441	€272.060	€286.679	€301.298	€315.917	€330.536	€345.155	€359.774
Publicidad&Referidos	€1.491	€1.601	€1.712	€1.823	€1.934	€2.044	€2.155	€2.266	€2.376	€2.487	€2.598	€2.709
Total Ingresos	**€200.456**	**€215.186**	**€229.915**	**€244.645**	**€259.375**	**€274.105**	**€288.834**	**€303.564**	**€318.294**	**€333.023**	**€347.753**	**€362.483**
Gastos												
Comisión Comunidades	-€79.586	-€85.434	-€91.281	-€97.129	-€102.977	-€108.824	-€114.672	-€120.519	-€126.367	-€132.215	-€138.062	-€143.910
Desarrollo Software												
Stores (Google&Apple)						-€99						
Co-working/office	-€1.750	-€1.750	-€1.750	-€1.750	-€1.750	-€1.750	-€1.750	-€1.750	-€1.750	-€1.750	-€1.750	-€1.750
Servidor/Cloud services	-200€	-200€	-200€	-200€	-200€	-200€	-200€	-200€	-200€	-200€	-200€	-200€
Asesoramiento Legal/Contable	-€700	-€700	-€700	-€700	-€700	-€700	-€700	-€700	-€700	-€700	-€700	-€700
Salario Equipo Comercial	-8.125€	-10.833€	-10.833€	-10.833€	-10.833€	-10.833€	-10.833€	-10.833€	-10.833€	-10.833€	-10.833€	-10.833€
Salarios Programadores												
Desarrollador App Front Android	-3.792€	-3.792€	-3.792€	-3.792€	-3.792€	-3.792€	-3.792€	-3.792€	-3.792€	-3.792€	-3.792€	-3.792€
Desarrollador App Front iOS	-3.792€	-3.792€	-3.792€	-3.792€	-3.792€	-3.792€	-3.792€	-3.792€	-3.792€	-3.792€	-3.792€	-3.792€
Desarrollador Full Stack	-4.167€	-4.167€	-4.167€	-4.167€	-4.167€	-4.167€	-4.167€	-4.167€	-4.167€	-4.167€	-4.167€	-4.167€
Desarrollador UI/UX Front	-3.800€	-3.800€	-3.800€	-3.800€	-3.800€	-3.800€	-3.800€	-3.800€	-3.800€	-3.800€	-3.800€	-3.800€
Marketing Digital Manager	-4.333€	-4.333€	-4.333€	-4.333€	-4.333€	-4.333€	-4.333€	-4.333€	-4.333€	-4.333€	-4.333€	-4.333€
Data Sciene Engineer	-4.875€	-4.875€	-4.875€	-4.875€	-4.875€	-4.875€	-4.875€	-4.875€	-4.875€	-4.875€	-4.875€	-4.875€
Salario Atención Cliente	-1.708€	-1.708€	-1.708€	-1.708€	-1.708€	-1.708€	-1.708€	-1.708€	-1.708€	-1.708€	-1.708€	-1.708€
Renting Hardware	-525€	-525€	-525€	-525€	-525€	-525€	-525€	-525€	-525€	-525€	-525€	-525€
Patrocinios y Eventos			-€1.000			-€1.000			-€1.000			-€2.000
ata contenidos orgánico RRSS / Videos + RRSS	-800€	-800€	-800€	-800€	-800€	-800€	-800€	-800€	-800€	-800€	-800€	-800€
Compra SEM para Campañas	-€4.000	-€4.000	-€4.000	-€4.000	-€4.000	-€4.000	-€4.000	-€4.000	-€4.000	-€4.000	-€4.000	-€4.000
Marketing Offline	-900€	-900€	-900€	-900€	-900€	-900€	-900€	-900€	-900€	-900€	-900€	-900€
Total Gastos	########	########	**-€138.456**	**-€143.304**	**-€149.152**	**-€156.098**	**-€160.847**	**-€166.694**	**-€173.542**	**-€178.390**	**-€184.237**	**-€192.085**
Cash-Flow	**€77.403**	**€83.577**	**€91.459**	**€101.341**	**€110.223**	**€118.006**	**€127.988**	**€136.870**	**€144.752**	**€154.634**	**€163.516**	**€170.398**
Tesoria Acumulada	€339.349	€422.926	€514.385	€615.726	€725.950	€843.956	€971.943	€1.108.813	€1.253.565	€1.408.199	€1.571.715	€1.742.113
Inversión solicitada												
VAN												
TIR												

Escenario B

Escenario B (Realista)	Mes01	Mes02	Mes03	Mes04	Mes05	Mes06	Mes07	Mes08	Mes09	Mes10	Mes11	Mes12
Nº Pista Padel disponibles (acum)			1	2	4	12	24	40	56	72	88	104
Nº insider user (acum)						120	240	400	560	720	880	1040
Nº outsider user (acum)						275	588	938	1288	1738	2188	2638
Total usuarios App						**395**	**828**	**1338**	**1848**	**2458**	**3068**	**3678**
Ratio pistas nuevas por semana						*2*	*3*	*4*	*4*	*4*	*4*	*4*
Crecimiento mensual pistas						***8***	***12***	***16***	***16***	***16***	***16***	***16***
Nº reservas Outsiders mes						**275**	**588**	**938**	**1288**	**1738**	**2188**	**2638**
Ingresos												
Reservas (facturación total)	0	0	0	0	0	€2.723	€5.816	€9.281	€12.746	€17.201	€21.656	€26.111
Publicidad&Referidos	0	0	0	0	0	€30	€63	€101	€140	€186	€232	€278
Total Ingresos	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**€2.752**	**€5.879**	**€9.382**	**€12.886**	**€17.387**	**€21.888**	**€26.389**
Gastos												
Comisión Comunidades						-€1.089	-€2.327	-€3.713	-€5.099	-€6.881	-€8.663	-€10.445
Desarrollo Software	-€10.000	-€10.000	-€10.000	-€10.000	-€10.000	-€1.000	-€1.000	-€1.000	-€1.000			
Stores (Google&Apple)				-€25		-€99						
Co-working/office	-€500	-€500	-€750	-€750	-€1.000	-€1.250	-€1.250	-€1.250	-€1.250	-€1.250	-€1.250	-€1.250
Servidor/Cloud services				-140€	-140€	-140€	-140€	-140€	-140€	-140€	-140€	-140€
Asesoramiento Legal/Contable	-€1.500	-€1.500	-€500	-€500	-€500	-€500	-€500	-€500	-€500	-€500	-€500	-€700
Salario Equipo Comercial						-2.708€	-2.708€	-2.708€	-2.708€	-2.708€	-2.708€	-2.708€
Salarios Programadores												
Desarrollador App Front Android					-3.792€	-3.792€	-3.792€	-3.792€	-3.792€	-3.792€	-3.792€	-3.792€
Desarrollador App Front iOS						-3.792€	-3.792€	-3.792€	-3.792€	-3.792€	-3.792€	-3.792€
Desarrollador Full Stack			-4.167€	-4.167€	-4.167€	-4.167€	-4.167€	-4.167€	-4.167€	-4.167€	-4.167€	-4.167€
Desarrollador UI/UX Front					-3.800€	-3.800€	-3.800€	-3.800€	-3.800€	-3.800€	-3.800€	-3.800€
Marketing Digital Manager												
Data Sciene Engineer												
Salario Atención Cliente								-917€	-917€	-917€	-917€	-917€
Renting Hardware	-117€	-117€	-117€	-117€	-117€	-175€	-175€	-292€	-292€	-408€	-408€	-408€
Patrocinios y Eventos									-€300		-€500	
Subcontrata contenidos orgánico RRSS / Videos + RRSS	-600€	-600€	-600€	-600€	-800€	-800€	-800€	-800€	-800€	-800€	-800€	-800€
Compra SEM para Campañas						-€2.000	-€2.000	-€2.000	-€2.000	-€3.000	-€3.000	-€3.000
Marketing Offline						-150€	-225€	-300€	-300€	-300€	-300€	-300€
Total Gastos	**-€12.717**	**-€12.717**	**-€16.133**	**-€16.298**	**-€24.315**	**-€25.461**	**-€26.675**	**-€29.169**	**-€30.855**	**-€32.454**	**-€34.736**	**-€36.218**
Cash-Flow	**-€12.717**	**-€12.717**	**-€16.133**	**-€16.298**	**-€24.315**	**-€22.709**	**-€20.796**	**-€19.787**	**-€17.969**	**-€15.067**	**-€12.848**	**-€9.829**
Tesoria Acumulada	-€12.717	-€25.433	-€41.567	-€57.865	-€82.180	-€104.889	-€125.685	-€145.472	-€163.441	-€178.508	-€191.356	-€201.184

Escenario B (Realista)	Mes13	Mes14	Mes15	Mes16	Mes17	Mes18	Mes19	Mes20	Mes21	Mes22	Mes23	Mes24
Nº Pista Padel disponibles (acum)	124	148	176	212	252	296	344	392	440	488	536	584
Nº insider user (acum)	1240	1480	1760	2120	2520	2960	3440	3920	4400	4880	5360	5840
Nº outsider user (acum)	3125	3650	4213	4850	5525	6238	6988	7738	8488	9238	9988	10738
Total usuarios App	**4365**	**5130**	**5973**	**6970**	**8045**	**9198**	**10428**	**11658**	**12888**	**14118**	**15348**	**16578**
Ratio pistas nuevas por semana	*5*	*6*	*7*	*9*	*10*	*11*	*12*	*12*	*12*	*12*	*12*	*12*
Crecimiento mensual pistas	***20***	***24***	***28***	***36***	***40***	***44***	***48***	***48***	***48***	***48***	***48***	***48***
Nº reservas Outsiders mes	**3125**	**3650**	**4213**	**4850**	**5525**	**6238**	**6988**	**7738**	**8488**	**9238**	**9988**	**10738**
Ingresos												
Reservas (facturación total)	€30.938	€36.135	€41.704	€48.015	€54.698	€61.751	€69.176	€76.601	€84.026	€91.451	€98.876	€106.301
Publicidad&Referidos	€330	€388	€452	€527	€608	€695	€788	€881	€974	€1.067	€1.160	€1.253
Total Ingresos	**€31.267**	**€36.523**	**€42.155**	**€48.542**	**€55.306**	**€62.447**	**€69.965**	**€77.483**	**€85.001**	**€92.519**	**€100.037**	**€107.555**
Gastos												
Comisión Comunidades	-€12.375	-€14.454	-€16.682	-€19.206	-€21.879	-€24.701	-€27.671	-€30.641	-€33.611	-€36.581	-€39.551	-€42.521
Desarrollo Software												
Stores (Google&Apple)						-€99						
Co-working/office	-€1.250	-€1.500	-€1.500	-€1.500	-€1.500	-€1.500	-€1.500	-€1.500	-€1.500	-€1.750	-€1.750	-€1.750
Servidor/Cloud services	-140€	-140€	-140€	-140€	-140€	-140€	-140€	-200€	-200€	-200€	-200€	-200€
Asesoramiento Legal/Contable	-€700	-€700	-€700	-€700	-€700	-€700	-€700	-€700	-€700	-€700	-€700	-€700
Salario Equipo Comercial	-5.417€	-5.417€	-5.417€	-8.125€	-8.125€	-8.125€	-8.125€	-8.125€	-8.125€	-8.125€	-8.125€	-8.125€
Salarios Programadores												
Desarrollador App Front Android	-3.792€	-3.792€	-3.792€	-3.792€	-3.792€	-3.792€	-3.792€	-3.792€	-3.792€	-3.792€	-3.792€	-3.792€
Desarrollador App Front iOS	-3.792€	-3.792€	-3.792€	-3.792€	-3.792€	-3.792€	-3.792€	-3.792€	-3.792€	-3.792€	-3.792€	-3.792€
Desarrollador Full Stack	-4.167€	-4.167€	-4.167€	-4.167€	-4.167€	-4.167€	-4.167€	-4.167€	-4.167€	-4.167€	-4.167€	-4.167€
Desarrollador UI/UX Front	-3.800€	-3.800€	-3.800€	-3.800€	-3.800€	-3.800€	-3.800€	-3.800€	-3.800€	-3.800€	-3.800€	-3.800€
Marketing Digital Manager										-4.333€	-4.333€	-4.333€
Data Sciene Engineer										-4.875€	-4.875€	-4.875€
Salario Atención Cliente	-1.708€	-1.708€	-1.708€	-1.708€	-1.708€	-1.708€	-1.708€	-1.708€	-1.708€	-1.708€	-1.708€	-1.708€
Renting Hardware	-408€	-408€	-408€	-408€	-408€	-408€	-408€	-408€	-408€	-525€	-525€	-525€
Patrocinios y Eventos	-€1.000				-€1.000							-€2.000
Subcontrata contenidos orgánico RRSS / Videos + RRSS	-800€	-800€	-800€	-800€	-800€	-800€	-800€	-800€	-800€	-800€	-800€	-800€
Compra SEM para Campañas	-€3.000	-€3.000	-€3.000	-€3.000	-€3.000	-€3.000	-€3.000	-€3.000	-€3.000	-€3.000	-€3.000	-€3.000
Marketing Offline	-375€	-450€	-525€	-675€	-750€	-825€	-900€	-900€	-900€	-900€	-900€	-900€
Total Gastos	**-€42.723**	**-€44.127**	**-€46.430**	**-€51.813**	**-€55.561**	**-€57.556**	**-€60.502**	**-€63.532**	**-€66.502**	**-€79.047**	**-€82.017**	**-€86.987**
Cash-Flow	**-€11.456**	**-€7.605**	**-€4.275**	**-€3.271**	**-€255**	**€4.890**	**€9.462**	**€13.950**	**€18.498**	**€13.471**	**€18.019**	**€20.567**
Tesoria Acumulada	-€212.640	-€220.244	-€224.519	-€227.790	-€228.045	-€223.154	-€213.692	-€199.741	-€181.243	-€167.772	-€149.752	-€129.185

Escenario B (Realista)	Mes25	Mes26	Mes27	Mes28	Mes29	Mes30	Mes31	Mes32	Mes33	Mes34	Mes35	Mes36
Nº Pista Padel disponibles (acum)	632	680	728	776	824	872	920	968	1016	1064	1112	1160
Nº insider user (acum)	6320	6800	7280	7760	8240	8720	9200	9680	10160	10640	11120	11600
Nº outsider user (acum)	11588	12438	13288	14138	14988	15838	16688	17538	18388	19238	20088	20938
Total usuarios App	**17908**	**19238**	**20568**	**21898**	**23228**	**24558**	**25888**	**27218**	**28548**	**29878**	**31208**	**32538**
Ratio pistas nuevas por semana	*12*	*12*	*12*	*12*	*12*	*12*	*12*	*12*	*12*	*12*	*12*	*12*
Crecimiento mensual pistas	***48***	***48***	***48***	***48***	***48***	***48***	***48***	***48***	***48***	***48***	***48***	***48***
Nº reservas Outsiders mes	**11588**	**12438**	**13288**	**14138**	**14988**	**15838**	**16688**	**17538**	**18388**	**19238**	**20088**	**20938**
Ingresos												
Reservas (facturación total)	€114.716	€123.131	€131.546	€139.961	€148.376	€156.791	€165.206	€173.621	€182.036	€190.451	€198.866	€207.281
Publicidad&Referidos	€1.354	€1.454	€1.555	€1.655	€1.756	€1.857	€1.957	€2.058	€2.158	€2.259	€2.359	€2.460
Total Ingresos	**€116.070**	**€124.586**	**€133.101**	**€141.617**	**€150.132**	**€158.648**	**€167.163**	**€175.679**	**€184.194**	**€192.710**	**€201.226**	**€209.741**
Gastos												
Comisión Comunidades	-€45.887	-€49.253	-€52.619	-€55.985	-€59.351	-€62.717	-€66.083	-€69.449	-€72.815	-€76.181	-€79.547	-€82.913
Desarrollo Software												
Stores (Google&Apple)						-€99						
Co-working/office	-€1.750	-€1.750	-€1.750	-€1.750	-€1.750	-€1.750	-€1.750	-€1.750	-€1.750	-€1.750	-€1.750	-€1.750
Servidor/Cloud services	-200€	-200€	-200€	-200€	-200€	-200€	-200€	-200€	-200€	-200€	-200€	-200€
Asesoramiento Legal/Contable	-€700	-€700	-€700	-€700	-€700	-€700	-€700	-€700	-€700	-€700	-€700	-€700
Salario Equipo Comercial	-8.125€	-10.833€	-10.833€	-10.833€	-10.833€	-10.833€	-10.833€	-10.833€	-10.833€	-10.833€	-10.833€	-10.833€
Salarios Programadores												
Desarrollador App Front Android	-3.792€	-3.792€	-3.792€	-3.792€	-3.792€	-3.792€	-3.792€	-3.792€	-3.792€	-3.792€	-3.792€	-3.792€
Desarrollador App Front iOS	-3.792€	-3.792€	-3.792€	-3.792€	-3.792€	-3.792€	-3.792€	-3.792€	-3.792€	-3.792€	-3.792€	-3.792€
Desarrollador Full Stack	-4.167€	-4.167€	-4.167€	-4.167€	-4.167€	-4.167€	-4.167€	-4.167€	-4.167€	-4.167€	-4.167€	-4.167€
Desarrollador UI/UX Front	-3.800€	-3.800€	-3.800€	-3.800€	-3.800€	-3.800€	-3.800€	-3.800€	-3.800€	-3.800€	-3.800€	-3.800€
Marketing Digital Manager	-4.333€	-4.333€	-4.333€	-4.333€	-4.333€	-4.333€	-4.333€	-4.333€	-4.333€	-4.333€	-4.333€	-4.333€
Data Sciene Engineer	-4.875€	-4.875€	-4.875€	-4.875€	-4.875€	-4.875€	-4.875€	-4.875€	-4.875€	-4.875€	-4.875€	-4.875€
Salario Atención Cliente	-1.708€	-1.708€	-1.708€	-1.708€	-1.708€	-1.708€	-1.708€	-1.708€	-1.708€	-1.708€	-1.708€	-1.708€
Renting Hardware	-525€	-525€	-525€	-525€	-525€	-525€	-525€	-525€	-525€	-525€	-525€	-525€
Patrocinios y Eventos			-€1.000			-€1.000			-€1.000			-€2.000
Subcontrata contenidos orgánico RRSS / Videos + RRSS	-800€	-800€	-800€	-800€	-800€	-800€	-800€	-800€	-800€	-800€	-800€	-800€
Compra SEM para Campañas	-€4.000	-€4.000	-€4.000	-€4.000	-€4.000	-€4.000	-€4.000	-€4.000	-€4.000	-€4.000	-€4.000	-€4.000
Marketing Offline	-900€	-900€	-900€	-900€	-900€	-900€	-900€	-900€	-900€	-900€	-900€	-900€
Total Gastos	**-€89.353**	**-€95.428**	**-€99.794**	**-€102.160**	**-€105.526**	**-€109.991**	**-€112.258**	**-€115.624**	**-€119.990**	**-€122.356**	**-€125.722**	**-€131.088**
Cash-Flow	**€26.717**	**€29.158**	**€33.308**	**€39.457**	**€44.607**	**€48.657**	**€54.906**	**€60.055**	**€64.205**	**€70.354**	**€75.504**	**€78.654**
Tesoria Acumulada	-€102.468	-€73.310	-€40.002	-€545	€44.062	€92.719	€147.625	€207.680	€271.885	€342.240	€417.744	€496.397

Inversión solicitada	€227.000
VAN	187.103
TIR	22%

Escenario Financiero - PistaLibre C

Escenario C

Escenario C (Conservador)	Mes01	Mes02	Mes03	Mes04	Mes05	Mes06	Mes07	Mes08	Mes09	Mes10	Mes11	Mes12
Nº Pista Padel disponibles (acum)			1	2	4	12	24	40	56	72	88	104
Nº insider user (acum)						120	240	400	560	720	880	1040
Nº outsider user (acum)						242	514	815	1117	1510	1903	2295
Total usuarios App						**362**	**754**	**1215**	**1677**	**2230**	**2783**	**3335**
Ratio pistas nuevas por semana						*2*	*3*	*4*	*4*	*4*	*4*	*4*
Crecimiento mensual pistas						***8***	***12***	***16***	***16***	***16***	***16***	***16***
Nº reservas Outsiders mes						**242**	**514**	**815**	**1117**	**1510**	**1903**	**2295**
Ingresos												
Reservas (facturación total)	0	0	0	0	0	€2.394	€5.085	€8.073	€11.061	€14.949	€18.837	€22.725
Publicidad&Referidos	0	0	0	0	0	€27	€57	€92	€127	€169	€210	€252
Total Ingresos	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**€2.421**	**€5.142**	**€8.165**	**€11.188**	**€15.118**	**€19.047**	**€22.977**
Gastos												
Comisión Comunidades						-€958	-€2.034	-€3.229	-€4.424	-€5.980	-€7.535	-€9.090
Desarrollo Software	-€10.000	-€10.000	-€10.000	-€10.000	-€10.000	-€1.000	-€1.000	-€1.000	-€1.000			
Stores (Google&Apple)				-€25		-€99						
Co-working/office	-€500	-€500	-€750	-€750	-€1.000	-€1.250	-€1.250	-€1.250	-€1.250	-€1.250	-€1.250	-€1.250
Servidor/Cloud services				-€140€	-€140€	-€140€	-€140€	-€140€	-€140€	-€140€	-€140€	-€140€
Asesoramiento Legal/Contable	-€1.500	-€1.500	-€500	-€500	-€500	-€500	-€500	-€500	-€500	-€500	-€500	-€700
Salario Equipo Comercial						-2.708€	-2.708€	-2.708€	-2.708€	-2.708€	-2.708€	-2.708€
Salarios Programadores												
Desarrollador App Front Android					-3.792€	-3.792€	-3.792€	-3.792€	-3.792€	-3.792€	-3.792€	-3.792€
Desarrollador App Front iOS						-3.792€	-3.792€	-3.792€	-3.792€	-3.792€	-3.792€	-3.792€
Desarrollador Full Stack			-4.167€	-4.167€	-4.167€	-4.167€	-4.167€	-4.167€	-4.167€	-4.167€	-4.167€	-4.167€
Desarrollador UI/UX Front					-3.800€	-3.800€	-3.800€	-3.800€	-3.800€	-3.800€	-3.800€	-3.800€
Marketing Digital Manager												
Data Sciene Engineer												
Salario Atención Cliente								-917€	-917€	-917€	-917€	-917€
Renting Hardware	-117€	-117€	-117€	-117€	-117€	-175€	-175€	-292€	-292€	-408€	-408€	-408€
Patrocinios y Eventos									-€300		-€500	
Subcontrata contenidos orgánico RRSS / Videos + RRSS	-600€	-600€	-600€	-600€	-800€	-800€	-800€	-800€	-800€	-800€	-800€	-800€
Compra SEM para Campañas						-€2.000	-€2.000	-€2.000	-€2.000	-€3.000	-€3.000	-€3.000
Marketing Offline						-150€	-225€	-300€	-300€	-300€	-300€	-300€
Total Gastos	**-€12.717**	**-€12.717**	**-€16.133**	**-€16.298**	**-€24.315**	**-€25.330**	**-€26.382**	**-€28.686**	**-€30.181**	**-€31.553**	**-€33.608**	**-€34.863**
Cash-Flow	**-€12.717**	**-€12.717**	**-€16.133**	**-€16.298**	**-€24.315**	**-€22.909**	**-€21.240**	**-€20.521**	**-€18.993**	**-€16.435**	**-€14.561**	**-€11.886**
Tesoria Acumulada	-€12.717	-€25.433	-€41.567	-€57.865	-€82.180	#######	#######	#######	#######	#######	#######	#######

Escenario C (Conservador)	Mes13	Mes14	Mes15	Mes16	Mes17	Mes18	Mes19	Mes20	Mes21	Mes22	Mes23	Mes24
Nº Pista Padel disponibles (acum)	124	148	176	212	252	296	344	392	440	488	536	584
Nº insider user (acum)	1240	1480	1760	2120	2520	2960	3440	3920	4400	4880	5360	5840
Nº outsider user (acum)	2718	3171	3654	4196	4769	5372	6005	6637	7270	7903	8535	9168
Total usuarios App	**3958**	**4651**	**5414**	**6316**	**7289**	**8332**	**9445**	**10557**	**11670**	**12783**	**13895**	**15008**
Ratio pistas nuevas por semana	*5*	*6*	*7*	*9*	*10*	*11*	*12*	*12*	*12*	*12*	*12*	*12*
Crecimiento mensual pistas	***20***	***24***	***28***	***36***	***40***	***44***	***48***	***48***	***48***	***48***	***48***	***48***
Nº reservas Outsiders mes	**2718**	**3171**	**3654**	**4196**	**4769**	**5372**	**6005**	**6637**	**7270**	**7903**	**8535**	**9168**
Ingresos												
Reservas (facturación total)	€26.910	€31.392	€36.171	€41.544	€47.214	€53.181	€59.445	€65.709	€71.973	€78.237	€84.501	€90.765
Publicidad&Referidos	€299	€352	€409	€478	€551	€630	€714	€798	€882	€966	€1.050	€1.135
Total Ingresos	**€27.209**	**€31.744**	**€36.580**	**€42.022**	**€47.765**	**€53.811**	**€60.159**	**€66.507**	**€72.855**	**€79.203**	**€85.551**	**€91.900**
Gastos												
Comisión Comunidades	-€10.764	-€12.557	-€14.468	-€16.618	-€18.886	-€21.272	-€23.778	-€26.284	-€28.789	-€31.295	-€33.800	-€36.306
Desarrollo Software												
Stores (Google&Apple)						-€99						
Co-working/office	-€1.500	-€1.500	-€1.500	-€1.500	-€1.500	-€1.500	-€1.500	-€1.500	-€1.500	-€1.750	-€1.750	-€1.750
Servidor/Cloud services	-€140€	-€140€	-€140€	-€140€	-€140€	-€140€	-€140€	-€200€	-€200€	-€200€	-€200€	-€200€
Asesoramiento Legal/Contable	-€700	-€700	-€700	-€700	-€700	-€700	-€700	-€700	-€700	-€700	-€700	-€700
Salario Equipo Comercial	-5.417€	-5.417€	-5.417€	-8.125€	-8.125€	-8.125€	-8.125€	-8.125€	-8.125€	-8.125€	-8.125€	-8.125€
Salarios Programadores												
Desarrollador App Front Android	-3.792€	-3.792€	-3.792€	-3.792€	-3.792€	-3.792€	-3.792€	-3.792€	-3.792€	-3.792€	-3.792€	-3.792€
Desarrollador App Front iOS	-3.792€	-3.792€	-3.792€	-3.792€	-3.792€	-3.792€	-3.792€	-3.792€	-3.792€	-3.792€	-3.792€	-3.792€
Desarrollador Full Stack	-4.167€	-4.167€	-4.167€	-4.167€	-4.167€	-4.167€	-4.167€	-4.167€	-4.167€	-4.167€	-4.167€	-4.167€
Desarrollador UI/UX Front	-3.800€	-3.800€	-3.800€	-3.800€	-3.800€	-3.800€	-3.800€	-3.800€	-3.800€	-3.800€	-3.800€	-3.800€
Marketing Digital Manager										-4.333€	-4.333€	-4.333€
Data Sciene Engineer										-4.875€	-4.875€	-4.875€
Salario Atención Cliente	-1.708€	-1.708€	-1.708€	-1.708€	-1.708€	-1.708€	-1.708€	-1.708€	-1.708€	-1.708€	-1.708€	-1.708€
Renting Hardware	-408€	-408€	-408€	-408€	-408€	-408€	-408€	-408€	-408€	-525€	-525€	-525€
Patrocinios y Eventos	-€1.000				-€1.000							-€2.000
Subcontrata contenidos orgánico RRSS / Videos + RRSS	-800€	-800€	-800€	-800€	-800€	-800€	-800€	-800€	-800€	-800€	-800€	-800€
Compra SEM para Campañas	-€3.000	-€3.000	-€3.000	-€3.000	-€3.000	-€3.000	-€3.000	-€3.000	-€3.000	-€3.000	-€3.000	-€3.000
Marketing Offline	-375€	-450€	-525€	-675€	-750€	-825€	-900€	-900€	-900€	-900€	-900€	-900€
Total Gastos	**-€41.112**	**-€42.230**	**-€44.217**	**-€49.224**	**-€52.567**	**-€54.128**	**-€56.610**	**-€59.175**	**-€61.681**	**-€73.761**	**-€76.267**	**-€80.773**
Cash-Flow	**-€13.903**	**-€10.487**	**-€7.636**	**-€7.203**	**-€4.802**	**-€317**	**€3.549**	**€7.332**	**€11.174**	**€5.442**	**€9.284**	**€11.127**
Tesoria Acumulada	#######	#######	#######	#######	#######	-€253.074	-€249.524	-€242.192	-€231.018	-€225.576	-€216.292	-€205.165

Escenario C (Conservador)	Mes25	Mes26	Mes27	Mes28	Mes29	Mes30	Mes31	Mes32	Mes33	Mes34	Mes35	Mes36
Nº Pista Padel disponibles (acum)	632	680	728	776	824	872	920	968	1016	1064	1112	1160
Nº insider user (acum)	6320	6800	7280	7760	8240	8720	9200	9680	10160	10640	11120	11600
Nº outsider user (acum)	9892	10615	11339	12063	12786	13510	14234	14957	15681	16405	17128	17852
Total usuarios App	**16212**	**17415**	**18619**	**19823**	**21026**	**22230**	**23434**	**24637**	**25841**	**27045**	**28248**	**29452**
Ratio pistas nuevas por semana	*12*	*12*	*12*	*12*	*12*	*12*	*12*	*12*	*12*	*12*	*12*	*12*
Crecimiento mensual pistas	***48***	***48***	***48***	***48***	***48***	***48***	***48***	***48***	***48***	***48***	***48***	***48***
Nº reservas Outsiders mes	**9892**	**10615**	**11339**	**12063**	**12786**	**13510**	**14234**	**14957**	**15681**	**16405**	**17128**	**17852**
Ingresos												
Reservas (facturación total)	€97.929	€105.093	€112.257	€119.421	€126.585	€133.749	€140.913	€148.077	€155.241	€162.405	€169.569	€176.733
Publicidad&Referidos	€1.226	€1.317	€1.408	€1.499	€1.590	€1.681	€1.772	€1.863	€1.954	€2.045	€2.136	€2.227
Total Ingresos	**€99.155**	**€106.410**	**€113.665**	**€120.920**	**€128.175**	**€135.430**	**€142.685**	**€149.940**	**€157.195**	**€164.450**	**€171.705**	**€178.960**
Gastos												
Comisión Comunidades	-€39.172	-€42.037	-€44.903	-€47.768	-€50.634	-€53.500	-€56.365	-€59.231	-€62.096	-€64.962	-€67.828	-€70.693
Desarrollo Software												
Stores (Google&Apple)						-€99						
Co-working/office	-€1.750	-€1.750	-€1.750	-€1.750	-€1.750	-€1.750	-€1.750	-€1.750	-€1.750	-€1.750	-€1.750	-€1.750
Servidor/Cloud services	-€200€	-€200€	-€200€	-€200€	-€200€	-€200€	-€200€	-€200€	-€200€	-€200€	-€200€	-€200€
Asesoramiento Legal/Contable	-€700	-€700	-€700	-€700	-€700	-€700	-€700	-€700	-€700	-€700	-€700	-€700
Salario Equipo Comercial	-8.125€	-10.833€	-10.833€	-10.833€	-10.833€	-10.833€	-10.833€	-10.833€	-10.833€	-10.833€	-10.833€	-10.833€
Salarios Programadores												
Desarrollador App Front Android	-3.792€	-3.792€	-3.792€	-3.792€	-3.792€	-3.792€	-3.792€	-3.792€	-3.792€	-3.792€	-3.792€	-3.792€
Desarrollador App Front iOS	-3.792€	-3.792€	-3.792€	-3.792€	-3.792€	-3.792€	-3.792€	-3.792€	-3.792€	-3.792€	-3.792€	-3.792€
Desarrollador Full Stack	-4.167€	-4.167€	-4.167€	-4.167€	-4.167€	-4.167€	-4.167€	-4.167€	-4.167€	-4.167€	-4.167€	-4.167€
Desarrollador UI/UX Front	-3.800€	-3.800€	-3.800€	-3.800€	-3.800€	-3.800€	-3.800€	-3.800€	-3.800€	-3.800€	-3.800€	-3.800€
Marketing Digital Manager	-4.333€	-4.333€	-4.333€	-4.333€	-4.333€	-4.333€	-4.333€	-4.333€	-4.333€	-4.333€	-4.333€	-4.333€
Data Sciene Engineer	-4.875€	-4.875€	-4.875€	-4.875€	-4.875€	-4.875€	-4.875€	-4.875€	-4.875€	-4.875€	-4.875€	-4.875€
Salario Atención Cliente	-1.708€	-1.708€	-1.708€	-1.708€	-1.708€	-1.708€	-1.708€	-1.708€	-1.708€	-1.708€	-1.708€	-1.708€
Renting Hardware	-525€	-525€	-525€	-525€	-525€	-525€	-525€	-525€	-525€	-525€	-525€	-525€
Patrocinios y Eventos			-€1.000			-€1.000			-€1.000			-€2.000
Subcontrata contenidos orgánico RRSS / Videos + RRSS	-800€	-800€	-800€	-800€	-800€	-800€	-800€	-800€	-800€	-800€	-800€	-800€
Compra SEM para Campañas	-€4.000	-€4.000	-€4.000	-€4.000	-€4.000	-€4.000	-€4.000	-€4.000	-€4.000	-€4.000	-€4.000	-€4.000
Marketing Offline	-900€	-900€	-900€	-900€	-900€	-900€	-900€	-900€	-900€	-900€	-900€	-900€
Total Gastos	**-€82.638**	**-€88.212**	**-€92.078**	**-€93.943**	**-€96.809**	**-€100.774**	**-€102.540**	**-€105.406**	**-€109.271**	**-€111.137**	**-€114.003**	**-€118.868**
Cash-Flow	**€16.516**	**€18.197**	**€21.587**	**€26.976**	**€31.366**	**€34.656**	**€40.144**	**€44.534**	**€47.923**	**€53.313**	**€57.702**	**€60.091**
Tesoria Acumulada	-€188.648	-€170.451	-€148.864	-€121.888	-€90.522	-€55.866	-€15.722	€28.812	€76.735	€130.047	€187.749	€247.841

Inversión solicitada	€227.000
VAN	-31.233
TIR	2%

15. BIBLIOGRAFÍA

Digital identity verification technology & solutions, Mitek. www.miteksystems.com

Fubles. www.fubles.com

Infolaso, Municipios de España por cantidad de habitantes. Recuperado de: https://www.infolaso.com/municipios-de-espana-con-mas-de-100001.html

Instituto Nacional de Estadística, Pirámides de Población 2020.

KPMG Tendencias, El impacto económico de la COVID-19: escenarios macroeconómicos. Recuperado de: https://www.tendencias.kpmg.es/2020/06/impacto-economico-covid-19-escenarios-macroeconomicos/

Learning Legendario. Análisis DAFO y creación de estrategias (CAME, DAFO Cruzado). Recuperado de: https://learninglegendario.com/analisis-dafo-creacion-estrategias-came-dafo-cruzado/

López & Mesa: Abogados y Administradores de Fincas. www.lopezymesa-abogados.com

Ministerio de Cultura y Deporte, Anuario de Estadísticas Deportivas 2020. Recuperado de: http://www.culturaydeporte.gob.es/dam/jcr:47414879-4f95-4cae-80c4-e289b3fbced9/anuario-de-estadisticas-deportivas-2020.pdf

MeetUp. www.meetup.com

Padel Manager. www.padelmanager.com

Playtomic. www.playtomic.io

Sebastián Pendino. Cómo hacer un test A/B en 6 pasos. Recuperado de: https://sebastianpendino.com/como-hacer-test-ab/

Servidores Dedicados Administrados. www.servidoresadmin.com

Taller SCRUM y Metodologías Agile. Documentación aportada por Irene Martin García de Opinno. Recuperado de: https://campus.eoi.es/webapps/blackboard/execute/content/file?cmd=view&content_id=_329981_1&course_id=_1916_1

Timpik. www.timpik.com