

UNIVERSIDAD ESAN



**Plan de negocio para una plataforma digital de grabación, visualización,  
revisión de jugadas y estadísticas de partidos de fútbol recreativo**

Trabajo de Investigación presentado en satisfacción parcial de los  
requerimientos para obtener el grado de Maestro en Dirección de Tecnologías  
de Información

Por:

**John Coral Rengifo**

**Danny Eder Flores Camarena**

**Maria Eugenia Aliaga Cornejo**

**Ytalo Francois Fernando Delgado Tapia**

**Programa de la Maestría en Dirección de Tecnologías de Información**

**Lima, 16 de setiembre de 2024**

## Tesis FutbolClip-VF.docx

### INFORME DE ORIGINALIDAD

<b>13%</b>	<b>11%</b>	<b>2%</b>	<b>7%</b>
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

### FUENTES PRIMARIAS

<b>1</b>	<b>Submitted to Universidad ESAN -- Escuela de Administración de Negocios para Graduados</b> Trabajo del estudiante	<b>5%</b>
<b>2</b>	<b>hdl.handle.net</b> Fuente de Internet	<b>2%</b>
<b>3</b>	<b>repositorio.esan.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>4</b>	<b>upc.aws.openrepository.com</b> Fuente de Internet	<b>&lt;1%</b>
<b>5</b>	<b>repositorioacademico.upc.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>&lt;1%</b>
<b>6</b>	<b>www.limacomovamos.org</b> Fuente de Internet	<b>&lt;1%</b>
<b>7</b>	<b>Submitted to Universidad San Ignacio de Loyola</b> Trabajo del estudiante	<b>&lt;1%</b>
<b>8</b>	<b>sistemas.ipd.gob.pe</b> Fuente de Internet	<b>&lt;1%</b>

Este trabajo de investigación:

**Plan de negocio para una plataforma digital de grabación, visualización, revisión de jugadas y estadísticas de partidos de fútbol recreativo**

ha sido aprobada.



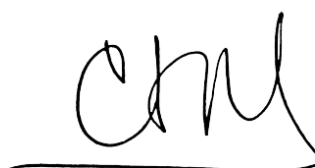
.....  
**Richard Moarri Nohra (Jurado)**



.....  
**Ramón Batalla Font (Jurado)**



.....  
**Raúl González Punzano (Jurado)**



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

Universidad ESAN

2024

## DEDICATORIA

*A mi madre Margarita, por ser mi compañera en mi formación educativa, a mi padre Indalecio, por siempre creer en mí; y a mi Esposa Nela por su impulso, amor y paciencia para mi crecimiento profesional*

*Ytalo Francois Delgado Tapia*

*A mis padres Tabeel Coral y Nilda Rengifo, quienes han sido la luz que ha guiado mis pasos y el motor que ha impulsado mis sueños. Sus valores, sus sabidurías y sus fortalezas me han formado en la persona que soy hoy en día*

*John Coral Rengifo*

*A mis queridos padres Eloy Aliaga y Antonio Cornejo por todo el empuje que me dan para superarme día con día y con su ejemplo me enseñan a ser perseverante en el alcance de mis metas.*

*Maria Eugenia Aliaga Cornejo*

*A mis amados padres Eder Flores y Carmen Camarena, hermanas y sobrinas por todo su apoyo incondicional, quienes han formado en mi valores y respeto con el prójimo. A Valeri Suazo, quien ha sido el soporte y respaldo en mi vida personal y profesional.*

*Danny Eder Flores Camarena.*

## ÍNDICE GENERAL

RESUMEN EJECUTIVO .....	xxv
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN .....	1
1.1. Tema de Investigación.....	1
1.2. Objetivos .....	1
1.2.1. <i>Objetivo general</i> .....	1
1.2.2. <i>Objetivos específicos</i> .....	1
1.3. Justificación .....	2
1.4. Alcance .....	8
1.4.1. <i>Alcance Geográfico</i> .....	8
1.4.2. <i>Alcance Demográfico</i> .....	8
1.4.3. <i>Alcance Temporal</i> .....	10
1.5. Limitaciones del Trabajo de Investigación .....	10
1.6. Contribución.....	11
1.6.1. <i>Contribución social</i> .....	11
1.6.2. <i>Contribución académica</i> .....	11
1.6.3. <i>Contribución de negocio</i> .....	11
CAPÍTULO II: MARCO CONTEXTUAL .....	12
2.1. Análisis del macroentorno.....	12
2.1.1. <i>Entorno económico</i> .....	12
2.1.2. <i>Entorno tecnológico</i> .....	13
2.1.3. <i>Entorno social cultural</i> .....	14
2.1.4. <i>Entorno Legal</i> .....	20
2.1.5. <i>Entorno demográfico</i> .....	21
2.2. Análisis del microentorno.....	24
2.2.1. <i>Rivalidad entre competidores</i> .....	24
2.2.2. <i>Poder de Negociación de Clientes</i> .....	24
2.2.3. <i>Poder de negociación de proveedores</i> .....	25
2.2.4. <i>Amenaza de productos sustitutos</i> .....	27
2.2.5. <i>Amenaza de nuevos competidores</i> .....	27
2.3. Conclusiones .....	28
CAPITULO III: MODELO DE NEGOCIO .....	29
3.1. Problema .....	30
3.2. Solución .....	30

3.3.	Segmento de Clientes .....	31
3.4.	Ventaja Competitiva .....	31
3.5.	Propuesta de Valor .....	31
3.6.	Canales .....	33
3.7.	Estructura de Costos.....	33
3.8.	Fuentes de Ingreso .....	34
3.9.	Métricas Claves .....	34
3.10.	Características y Servicio Diferenciado .....	34
3.10.1.	<i>Innovación Tecnológica Accesible:</i> .....	34
3.10.2.	<i>Acceso a Datos y Análisis Personalizado:</i> .....	35
3.10.3.	<i>Experiencia Social Mejorada:</i> .....	35
3.10.4.	<i>Dificultad para Replicarlo:</i> .....	35
3.10.5.	<i>Beneficios a Largo Plazo para los Usuarios:</i> .....	36
3.11.	Conclusiones .....	36
<b>CAPITULO IV: ESTUDIO DE MERCADO .....</b>		<b>38</b>
4.1.	Objetivo del Estudio .....	38
4.2.	Metodología del Estudio de Mercado.....	38
4.3.	Investigación Cualitativa.....	39
4.3.1.	<i>Factores y sub-factores.</i> .....	39
4.3.2.	<i>Entrevistas a expertos</i> .....	39
4.3.3.	<i>Análisis de entrevistas con el software Atlas TI</i> .....	40
4.3.4.	<i>Conclusiones por sub-factor</i> .....	41
4.3.5.	<i>Conclusiones del Análisis Cualitativo.</i> .....	50
4.4.	Investigación Cuantitativa .....	51
4.4.1.	<i>Objetivos</i> .....	52
4.4.3.	<i>Selección de la Muestra</i> .....	53
4.4.4.	<i>Conclusiones del Análisis cuantitativo</i> .....	54
4.5.	Estimación de la Demanda.....	55
4.6.	Conclusiones del Estudio de Mercado.....	56
<b>CAPITULO V: PLAN ESTRATÉGICO .....</b>		<b>58</b>
5.1.	Misión Visión y Valores.....	58
5.1.1.	<i>Misión</i> .....	58
5.1.2.	<i>Visión</i> .....	59
5.1.3.	<i>Valores</i> .....	59

5.2.	Objetivos Estratégicos .....	60
5.3.	Estrategia Genérica .....	61
5.4.	Estrategias alternativas .....	62
5.4.1.	<i>Etapa I: Etapa de insumos</i> .....	63
5.4.1.1.	<i>Matriz de Evaluación de factores externos (EFE)</i> .....	63
5.4.1.2.	<i>Matriz de perfil competitivo (MPC)</i> .....	64
5.4.2.	<i>Etapa II: Etapa de adecuación</i> .....	65
5.4.2.1.	<i>Matriz de la estrategia principal</i> .....	65
5.4.3.	<i>Etapa III: Etapa de Decisión</i> .....	68
5.4.3.1.	<i>Matriz cuantitativa de planificación estratégica (MCPE)</i> .....	68
5.5.	Alineamiento Objetivo y Estrategia .....	70
5.6.	Conclusiones .....	70
<b>CAPITULO VI: PLAN DE MARKETING</b> .....		71
6.1.	Objetivos del Marketing.....	71
6.1.1.	<i>Objetivo General</i> .....	71
6.1.2.	<i>Objetivos específicos</i> .....	71
6.2.	Segmentación de Mercado.....	72
6.3.	Estrategia de Posicionamiento .....	74
6.4.	Marketing relacional.....	74
6.5.	Estrategia de Marca .....	76
6.5.1.	<i>Nombre</i> .....	76
6.5.2.	<i>Logo</i> .....	76
6.5.3.	<i>Lema</i> .....	77
6.6.	Marketing MIX .....	77
6.6.1.	<i>Estrategia de producto</i> .....	78
6.6.1.1.	<i>Alcance del producto y servicio</i> .....	78
6.6.1.2.	<i>Características del producto</i> .....	79
6.6.1.3.	<i>Descripción del producto</i> .....	79
6.6.1.4.	<i>Objetivos del servicio</i> .....	80
6.6.2.	<i>Estrategia de precio</i> .....	81
6.6.3.	<i>Estrategia de plaza o canal</i> .....	82
6.6.4.	<i>Estrategia de promoción</i> .....	84
6.7.	Estrategia comercial .....	87
6.7.1.	<i>Etapa de atracción</i> .....	90

6.7.2.	<i>Etapa de conversión</i> .....	91
6.7.3.	<i>Etapa de cierre</i> .....	92
6.7.4.	<i>Etapa de fidelización</i> .....	93
6.8.	<b>Journey Map del jugador</b> .....	96
6.9.	<b>Presupuesto de Marketing</b> .....	97
6.10.	<b>Indicadores y métricas de desempeño</b> .....	99
6.11.	<b>Conclusiones</b> .....	101
<b>CAPITULO VII: PLAN DE TECNOLOGIA DE LA INFORMACIÓN</b> .....		103
7.1.	<b>Introducción</b> .....	103
7.2.	<b>Objetivos</b> .....	103
7.3.	<b>Componente de la plataforma</b> .....	104
7.4.	<b>Acuerdos de servicios con proveedores</b> .....	105
7.4.1.	<i>Proveedor de servicios Cloud</i> .....	105
7.4.2.	<i>Proveedor de servicios de desarrollo de la plataforma</i> .....	106
7.4.2.1.	<i>Garantía</i> .....	106
7.4.2.2.	<i>Evaluación de propuestas</i> .....	106
7.4.2.3.	<i>Penalidades</i> .....	108
7.4.3.	<i>Proveedor de Mesa de Ayuda</i> .....	109
7.4.4.	<i>Proveedor de solución de cámaras de video</i> .....	110
7.4.5.	<i>Instalación de Cámaras en Puntos Estratégicos</i> .....	110
7.4.6.	<i>Consideraciones Técnicas</i> .....	111
7.5.	<b>Algoritmo y Técnicas de Machine Learning para la Generación de Clips</b> 111	
7.5.1.	<i>Descripción del Funcionamiento del Algoritmo a Alto Nivel</i> .....	112
7.5.2.	<i>Entrenamiento del modelo</i> .....	113
7.5.3.	<i>Descripción de las Fases del Flujo del Algoritmo</i> .....	114
7.6.	<b>Desarrollo de la plataforma</b> .....	116
7.6.1.	<i>Diseño de los requerimientos funcionales y no funcionales</i> .....	116
7.6.2.	<i>Diseño de la arquitectura de la plataforma</i> .....	116
7.6.3.	<i>Diseño de interfaz de la plataforma</i> .....	116
7.6.4.	<i>Roadmap de implementación de la plataforma</i> .....	117
7.7.	<b>Implementación de algoritmos de inteligencia artificial</b> .....	118
7.7.1.	<i>Roadmap de implementación de algoritmo de inteligencia artificial</i> 118	
7.8.	<b>Seguridad de la información</b> .....	119

<b>7.9.</b>	<b>Presupuesto del plan de tecnología de la información</b> .....	120
7.9.1.	<i>Costo Servicios Cloud</i> .....	120
7.9.2.	<i>Costo por Publicación del App</i> .....	120
7.9.3.	<i>Costo Desarrollo de Plataforma</i> .....	121
7.9.4.	<i>Costo Personalización y entrenamiento de algoritmo de IA</i> .....	121
7.9.5.	<i>Costo de Mesa de ayuda</i> .....	121
7.9.6.	<i>Costo Pasarela de pago</i> .....	122
7.9.7.	<i>Costo de proveedor de solución de cámaras de video</i> .....	122
7.9.8.	<i>Presupuesto de TI</i> .....	122
<b>7.10.</b>	<b>Conclusiones</b> .....	123
<b>CAPITULO VIII: PLAN DE OPERACIONES</b> .....		125
<b>8.1.</b>	<b>Introducción</b> .....	125
<b>8.2.</b>	<b>Objetivos</b> .....	125
<b>8.3.</b>	<b>Alcance del servicio</b> .....	125
<b>8.4.</b>	<b>Identificación de procesos</b> .....	126
8.4.1.	<i>Diagrama de macroprocesos</i> .....	126
8.4.2.	<i>Procesos estratégicos</i> .....	126
8.4.2.1.	<i>Planeación Estratégica</i> .....	126
8.4.2.2.	<i>Gestión de la innovación</i> .....	127
8.4.3.	<i>Procesos Operativos</i> .....	127
8.4.3.1.	<i>Captación de clientes</i> .....	127
8.4.3.2.	<i>Registro del Cliente en la Plataforma</i> .....	127
8.4.3.3.	<i>Acceso a videos, clips y estadísticas</i> .....	128
8.4.3.4.	<i>Gestión de la comunidad y redes sociales</i> .....	128
8.4.3.5.	<i>Captación de Alianzas Estratégicas</i> .....	129
8.4.3.5.1.	<i>Tipos de Socios Estratégicos</i> .....	129
8.4.3.5.2.	<i>Modelo de Funcionamiento de las Alianzas</i> .....	130
8.4.3.5.3.	<i>Beneficios Mutuos:</i> .....	130
8.4.3.6.	<i>Gestión de cámaras</i> .....	131
8.4.4.	<i>Procesos de soporte</i> .....	131
8.4.4.1.	<i>Recursos Humanos</i> .....	131
8.4.4.2.	<i>Gestión Financiera</i> .....	132
8.4.4.3.	<i>Tecnología de la información</i> .....	132
<b>8.5.</b>	<b>Etapa Pre-Operativa</b> .....	132

8.5.1.	<i>Constitución de empresa</i> .....	132
8.5.2.	<i>Contratación de socios estratégicos</i> .....	133
8.5.3.	<i>Contratación de personal</i> .....	133
8.5.4.	<i>Adquisición de servicios, equipos y licencias</i> .....	134
8.6.	<b>Etapa Operativa</b> .....	135
8.7.	<b>Indicadores clave de desempeño (KPIs)</b> .....	140
8.8.	<b>Diseño de producto mínimo viable (MVP)</b> .....	141
8.9.	<b>Presupuesto del plan de operaciones</b> .....	141
8.10.	<b>Conclusiones del plan de operaciones</b> .....	142
<b>CAPITULO IX: PLAN DE RECURSOS HUMANOS</b> .....		143
9.1.	<b>Introducción</b> .....	143
9.2.	<b>Objetivos</b> .....	143
9.3.	<b>Estructura Organizacional</b> .....	143
9.3.1.	<i>Organigrama de la organización</i> .....	143
9.4.	<b>Formalización de la Empresa</b> .....	144
9.4.1.	<i>Tipo de Sociedad</i> .....	144
9.4.2.	<i>Órganos de la Empresa</i> .....	144
9.4.3.	<i>Socios Fundadores</i> .....	145
9.5.	<b>Políticas Organizacionales</b> .....	145
9.6.	<b>Régimen laboral</b> .....	146
9.7.	<b>Proceso de talento humano</b> .....	146
9.7.1.	<i>Proceso de reclutamiento, atracción y selección</i> .....	146
9.7.2.	<i>Desarrollo y retención</i> .....	147
9.7.3.	<i>Evaluación del desempeño</i> .....	148
9.7.4.	<i>Presupuesto de recursos humanos</i> .....	149
9.8.	<b>Conclusiones</b> .....	150
<b>CAPITULO X: PLAN ECONOMICO Y FINANCIERO</b> .....		151
10.1.	<b>Introducción</b> .....	151
10.2.	<b>Objetivos</b> .....	151
10.3.	<b>Consideraciones Preliminares</b> .....	152
10.4.	<b>Proyección de la demanda</b> .....	152
10.5.	<b>Proyección de Ingresos</b> .....	153
10.6.	<b>Costo de Venta</b> .....	153
10.7.	<b>Estado de Resultados Proyectados</b> .....	154

10.8.	Capital de trabajo .....	155
10.9.	Proyección del flujo de caja.....	157
10.10.	Tasa de descuento.....	157
10.11.	Cálculo de indicadores financieros.....	157
10.12.	Identificación de variables relevantes .....	158
10.13.	Análisis de sensibilidad y escenarios .....	159
10.13.1.	<i>Análisis de punto muerto o equilibrio</i> .....	159
10.13.2.	<i>Análisis unidimensional</i> .....	159
10.13.3.	<i>Análisis bidimensional</i> .....	160
10.13.4.	<i>Análisis de escenarios</i> .....	162
10.14.	Análisis de riesgo.....	163
10.15.	Costo de adquisición del cliente y LifeTime Value.....	164
10.16.	Conclusiones .....	165
<b>CAPITULO XI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>		<b>167</b>
11.1.	Conclusiones .....	167
11.2.	Recomendaciones .....	169
<b>ANEXOS.....</b>		<b>172</b>
<b>REFERENCIAS.....</b>		<b>289</b>

## ÍNDICE DE ANEXOS

<b>ANEXO I: Glosario de Términos .....</b>	<b>172</b>
<b>ANEXO II – Factores y Sub-Factores .....</b>	<b>174</b>
<b>ANEXO III - Lista de Preguntas para la entrevista .....</b>	<b>175</b>
<b>ANEXO IV – Transcripción de Entrevistas.....</b>	<b>177</b>
<b>ANEXO V – Listado de Sub-Factores ordenaos por cantidad de citas.....</b>	<b>234</b>
<b>ANEXO VI - Análisis de Co-Ocurrencias de códigos .....</b>	<b>235</b>
<b>ANEXO VII - Palabras más relevantes de la entrevista de Expertos .....</b>	<b>236</b>
<b>ANEXO VIII - Nube de palabras más relevantes de la entrevista a expertos....</b>	<b>238</b>
<b>ANEXO IX - Mapa semántico de Factores y Sub-Factores .....</b>	<b>239</b>
<b>ANEXO X - Encuesta desarrollada aficionados en futbol en Lima Moderna ...</b>	<b>240</b>
<b>ANEXO XI – Resultados de las encuestas .....</b>	<b>244</b>
<b>ANEXO XII - Matriz de perfil Competitivo (MPC).....</b>	<b>261</b>
<b>ANEXO XIII - Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica (MCPE).....</b>	<b>262</b>
<b>ANEXO XIV - Alineación Objetivos y Estrategias .....</b>	<b>264</b>
<b>ANEXO XV: Prototipo de algunas principales pantallas.....</b>	<b>267</b>
<b>ANEXO XVI– Listado de requerimientos funcionales.....</b>	<b>269</b>
<b>ANEXO XVII – Listado de requerimientos no funcionales.....</b>	<b>270</b>
<b>ANEXO XVIII: Arquitectura de la Plataforma .....</b>	<b>271</b>
<b>ANEXO XIX – RoadMap de implementación de la plataforma .....</b>	<b>272</b>
<b>ANEXO XX – RoadMap de implementación de algoritmos de Inteligencia Artificial .....</b>	<b>273</b>
<b>ANEXO XXI- Diseño Mvp Futbolclip .....</b>	<b>274</b>
<b>ANEXO XXII – Funciones y competencias del personal de la empresa.....</b>	<b>280</b>
<b>ANEXO XXIII- Análisis Unidimensional De Factores.....</b>	<b>284</b>
<b>ANEXO XXIV - Análisis Bidimensional De Factores.....</b>	<b>287</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla I. 1: Comparativo trimestral del número de participantes en actividades de masificación deportiva, según región, 2022 -2023</b> .....	3
<b>Tabla I. 2: Actividades que realizan los encuestados (población de Lima) en el 2023, clasificado por estratos A, B, C, D, E</b> .....	6
<b>Tabla I. 3: Ingresos y gastos según NSE 2023 – Lima Metropolitana</b> .....	9
<b>Tabla I. 4: Ministerio de educación (PARDEF). ¿Cuál es el principal deporte al que es aficionado?</b> .....	10
<b>Tabla II. 1: Encuesta del IPD (2021). Pregunta: ¿Qué deporte, ejercicio o actividad física practica usted? (%)</b> .....	15
<b>Tabla II. 2: Ministerio de educación (PARDEF). ¿Cuál es el principal deporte al que es aficionado?</b> .....	17
<b>Tabla II. 3: Ficha técnica de la encuesta de IPD</b> .....	22
<b>Tabla II. 4: Encuesta de IPD. Pregunta: ¿Qué deporte, ejercicio o actividad física practica usted? Detallado por Ámbito, Zona y Área expresado en porcentaje</b> ....	23
<b>Tabla III. 1: Canvas – Modelo del Negocio</b> .....	29
<b>Tabla IV. 1: Público objetivo para el estudio de mercado</b> .....	38
<b>Tabla IV. 2: Lista de Factores y Sub-factores</b> .....	39
<b>Tabla IV. 3: Relación de Entrevistados</b> .....	40
<b>Tabla IV. 4: Distribución muestral de encuestas</b> .....	53
<b>Tabla IV. 5: Conclusiones del análisis cuantitativo</b> .....	54
<b>Tabla IV. 6: Cálculo de la demanda estimada</b> .....	55
<b>Tabla V. 1: Objetivos Estratégicos</b> .....	60
<b>Tabla V. 2: Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)</b> .....	63
<b>Tabla V. 3: Matriz de estrategias</b> .....	67
<b>Tabla V. 4: Matriz Cuantitativa MCPE</b> .....	68
<b>Tabla VI. 1: Objetivos específicos del Plan Marketing</b> .....	71
<b>Tabla VI. 2: Segmentación de Mercado</b> .....	73
<b>Tabla VI. 3: Descripción del producto por Ítem</b> .....	79
<b>Tabla VI. 4: Objetivos del servicio</b> .....	80
<b>Tabla VI. 5: Buyer persona</b> .....	88
<b>Tabla VI. 6: Presupuesto del Plan de Marketing</b> .....	99
<b>Tabla VI. 7: Indicadores y métricas de desempeño</b> .....	100
<b>Tabla VII. 1: Listado de objetivos de TI</b> .....	103
<b>Tabla VII. 2: Compensación por incumplimiento de SLA</b> .....	105
<b>Tabla VII. 3: Etapas del proceso de licitación</b> .....	106

<b>Tabla VII. 4: Matriz técnica del postor</b> .....	106
<b>Tabla VII. 5: Penalidad de errores en producción</b> .....	108
<b>Tabla VII. 6: Resolución de incidencias</b> .....	109
<b>Tabla VII. 7: Costos de Servicios Cloud</b> .....	120
<b>Tabla VII. 8: Costos de publicación en tiendas móviles</b> .....	121
<b>Tabla VII. 9: Costos de implementación de la plataforma</b> .....	121
<b>Tabla VII. 10: Costos personalización y entrenamiento de algoritmo de IA</b> .....	121
<b>Tabla VII. 11: Costos de mesa de ayuda</b> .....	122
<b>Tabla VII. 12: Costos de pasarela de pago</b> .....	122
<b>Tabla VII. 13: Costo por proveedor de solución de cámaras de video</b> .....	122
<b>Tabla VII. 14: Presupuesto anual de TI</b> .....	123
<b>Tabla VIII. 1: Listado de objetivos de Operaciones</b> .....	125
<b>Tabla VIII. 2: Gastos de constitución de la empresa.</b> .....	132
<b>Tabla VIII. 3: Cronograma de contrataciones.</b> .....	133
<b>Tabla VIII. 4: Listado de servicio.</b> .....	134
<b>Tabla VIII. 5: Listado de equipo y licencias</b> .....	134
<b>Tabla VIII. 6: Indicadores de desempeño</b> .....	140
<b>Tabla VIII. 7: Presupuesto del Plan de Operaciones</b> .....	142
<b>Tabla IX. 1: Objetivos del Plan de Recursos Humanos</b> .....	143
<b>Tabla IX. 2: Presupuesto de Recursos Humanos</b> .....	149
<b>Tabla X. 1: Objetivos del Plan Financiero</b> .....	151
<b>Tabla X. 2: Proyección anual de clientes</b> .....	153
<b>Tabla X. 3 : Proyección anual del precio mensual por clientes</b> .....	153
<b>Tabla X. 4: Proyección anual de ingresos</b> .....	153
<b>Tabla X. 5: Proyección del costo de ventas anual</b> .....	153
<b>Tabla X. 6: Proyección de resultados</b> .....	154
<b>Tabla X. 7: Proyección de resultados mensual para Año 1</b> .....	156
<b>Tabla X. 8: Proyección del flujo de caja</b> .....	157
<b>Tabla X. 9: Indicadores Financieros</b> .....	158
<b>Tabla X. 10: Análisis del punto muerto</b> .....	159
<b>Tabla X. 11: Análisis de escenarios</b> .....	162

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura I. 1: Comparativo trimestral del número de participantes en actividades de masificación deportiva, según región, 2022 -2023</b> .....	4
<b>Figura I. 2: Población con acceso a smartphones desde el año 2018 al 2022 en Lima Metropolitana</b> .....	6
<b>Figura I. 3: Población con acceso a smartphones a nivel socioeconómico desde el 2018 al 2022.</b> .....	7
<b>Figura I. 4: Estructura socioeconómica de la población por zonas geográficas en Lima y Callao</b> .....	8
<b>Figura II. 1: Cuadro comparativo de uso por dispositivo en países de América Latina</b> .....	18
<b>Figura II. 2: Cuadro comparativo de categorías por porcentaje de alcance para mobile</b> .....	19
<b>Figura II. 3: Cuadro comparativo de categorías por porcentaje de alcance para desktop</b> .....	20
<b>Figura IV. 1: Diagrama de Pareto según Frecuencia</b> .....	40
<b>Figura V. 1: Modelo analítico para la formulación de estrategias</b> .....	62
<b>Figura V. 2: Matriz de la estrategia principal</b> .....	66
<b>Figura VI. 1: Logo de la plataforma</b> .....	77
<b>Figura VI. 2: Estrategia comercial de acuerdo con el nivel del embudo de marketing</b> .....	89
<b>Figura VI. 3: Journey Map del jugador</b> .....	96
<b>Figura VII. 1: Componentes de la plataforma FutbolClip</b> .....	104
<b>Figura VII. 2: Listado de Proveedores Cloud</b> .....	105
<b>Figura VIII. 1: Diagrama de macroprocesos</b> .....	126
<b>Figura VIII. 2: Etapas del proceso de Registro de clientes</b> .....	135
<b>Figura VIII. 3: Etapas del Acceso a videos, clips y estadísticas</b> .....	136
<b>Figura VIII. 4: Gestión de Alianzas estratégicas</b> .....	137
<b>Figura VIII. 5: Gestión de cámaras</b> .....	138
<b>Figura IX. 1: Organigrama de la empresa</b> .....	144
<b>Figura X. 1: Análisis de Sensibilidad de Factores</b> .....	159

<b>Figura X. 2: Análisis de Sensibilidad Bidimensional VAN-Precio-Demanda .....</b>	<b>160</b>
<b>Figura X. 3: Análisis de Sensibilidad Bidimensional VAN-Crecimiento-Precio.</b>	<b>161</b>
<b>Figura X. 4: Análisis de Riesgo VAN .....</b>	<b>163</b>

## John Coral Rengifo

Soy profesional titulado en Ingeniería de Sistemas, con maestría en Dirección de Tecnologías de Información en ESAN Graduate School of Business. Tengo certificaciones en ISTQB Foundation, Scrum Master Certified, Scrum Fundamentals Certified e ITIL Foundation, y con diplomado en Gestión de Proyectos PMI.

Tengo más de 10 años de experiencia laboral, he trabajado en diferentes empresas / instituciones entre públicas y privadas, con más de 6 años en el rubro de TI, de las cuales algo más de 8 años han sido bajo el cargo de Analista QA.

### FORMACIÓN

**2022 - 2024 ESAN Graduate School of Business**

Magíster en Dirección de Tecnologías de Información

**2010 – 2011 Universidad Nacional Mayor de San Marcos**

Diplomado en Gestión de Proyectos PMI

**2000 - 2005 Universidad Nacional de San Martín.**

Ingeniero de Sistemas

### EXPERIENCIA

2021 Actualmente	-	<b>BEVERTEC.</b> Empresa canadiense líder en el suministro de TI, servicios de personal profesional y soluciones de gestión de transacciones de sistemas abiertos.
Mayo 2021 Actualmente	-	<b>QA Analyst Manual.</b> Responsable de las pruebas funcionales de software. <ul style="list-style-type: none"><li>• Análisis, diseño y ejecución de casos de pruebas funcionales y regresión de sistemas financieros.</li><li>• Ejecución de pruebas de Sanity Test.</li><li>• Identificar y comunicar riesgos y gestionar defectos.</li><li>• Coordinar con el personal de desarrollo referente a las pruebas de los diferentes proyectos de software.</li></ul>

2020 - 2021 OFICINA NACIONAL DE PROCESOS ELECTORALES - ONPE. Organismo encargado de organizar, ejecutar y entregar los resultados oficiales de distintos procesos electorales. Asistente de Control de Calidad de Software. Responsable de las pruebas funcionales de software

2019 - 2019 SEGURO SOCIAL DE SALUD - ESSALUD. Entidad pública de Seguridad Social de Salud que tiene como fin la protección de la población asegurada. Especialista en Gestión Documental. Responsable del seguimiento y gestión de las actividades en el proyecto de Implementación del Modelo de Gestión Documental (MGD).

2018 - 2019 RENIEC. Organismo público autónomo encargado de la identificación de los peruanos. QA Analyst Manual. Responsable de las pruebas funcionales de software

2015 - 2018 T-ID SOLUTIONS. Consultora en gestión y administración de Tecnologías de Información. Analista QA Manual y Documentador de Software. Responsable de las pruebas funcionales de software y documentación.

2014 – 2014 OBRAINSA. Empresa peruana dedicada a realizar proyectos de ingeniería y construcción en los sectores público y privado. asistente de Servicios TI (Proyecto: Presa Yuracyacu – Consorcio Minero Horizonte). Responsable del soporte y apoyo a usuarios.

2010 - 2012 GOBIERNO REGIONAL SAN MARTÍN (GORESAM). Organismo del Estado encargado de llevar adelante el proceso de desarrollo integral y sostenible de la Región San Martín. Especialista en Planificación de RR.HH. y Administrador del Sistema de Contratos y Planillas y Nóminas del Pliego. Responsable de apoyo administrativo en la Ofical de Recursos Humanos. Además, fui Analista – Documentador de procesos Informáticos. Responsable de analizar y documento los procesos de gestión de Oficina de Tecnologías de Información.

### **SEMINARIOS**

Curso ISTQB Foundation (2020 - New Horizons)

Curso Scrum Master Certified (2019 - PM Certifica)

Taller: “Dirección de Proyectos” (2017 - PM Certifica)

Curso Ingeniería de Requerimientos (2017 - UNI)

Fundamentos ITIL para la gestión de Servicios (2016 – Cibertec)

Experto en Business Intelligence (BI) con SQL Server 2014 (2015 - UNI)

Taller: “PL/SQL en una Base de Datos Oracle 11g” (2015 MugPerú)

SQL Server 2000 Implementación (2028 - UNI)

Windows 2003 Server Administración (2008 - UNI)

Fundamentos de HTML/JavaScript/XML (2008 - UNI)

## Danny Eder Flores Camarena

Profesional colegiado con doble grado de instrucción; Ingeniero Empresarial y de Sistemas con título en mención. Egresado de la facultad de ingeniería de la Universidad San Ignacio de Loyola (USIL) y profesional técnico/ingeniero en Redes y Comunicaciones de Datos con título en mención. Egresado de la facultad de Informática del Instituto San Ignacio de Loyola (ISIL).

Actualmente laborando en una de las primeras empresas más importante de alto nivel de competencia del rubro legal, Estudio Muñiz, desempeñando el cargo de jefe del Área Tecnología de la Información y Comunicaciones (TIC). Goce de experiencia gestionando y administrando las Áreas de Desarrollo, Redes, Seguridad y Soporte, asimismo, liderando soluciones en proyectos de largo y corto alcance.

Personalidad dinámica y sociable, con disposición al trabajo en equipo, gran sentido de proactividad, responsabilidad y compromiso con orientación al cumplimiento de los objetivos de La Empresa. Flexibilidad para adaptarse a entornos cambiantes.

### FORMACIÓN

**2022 - 2024 ESAN Graduate School of Business**

Maestría Dirección en Tecnologías de la Información.

**2026 - 2018 Universidad San Ignacio de Loyola**

Ingeniería Empresarial y de Sistemas.

**2013 - 2013 Instituto Superior Tecsup**

Virtualización con VMWare vSphere 5.0. Curso de especialización.

**2013 - 2013 Instituto Superior San Ignacio de Loyola**

Microsoft SQL Server 2012 Programación y Administración. Curso de especialización.

**2011 - 2012 Instituto Superior Tecsup**

Redes LAN. Curso de especialización.

**2011 - 2011 Instituto Superior Tecsup**

Administración y Configuración de Switches Cisco.

Curso de especialización.

**2005 - 2008 Instituto Superior San Ignacio de Loyola**

Técnico Profesional en Redes y Comunicaciones. Estado: Egresado.

### EXPERIENCIA

2017 – Actualmente	<b>ESTUDIO MUÑIZ</b> Empresa líder dedicada al servicio legal del mercado peruano e internacional.
Marzo 2017 - Actualmente	<i>Jefe de Tecnología de Información y Comunicaciones.</i> Responsable de optimizar las operaciones tecnológicas de un prestigioso estudio jurídico. Implementé y gestioné una robusta infraestructura de TI, asegurando la seguridad y confidencialidad de los datos sensibles

2012 – 2017 CONTACTO CORREDORES DE SEGUROS S.A. Empresa dedicada al diseño y estructura de programas de seguros, para prestigiosas empresas del mercado.

Administrador de Redes y Seguridad y Supervisor de Infraestructura y Soporte de Sistemas a nivel experto.

2010 – 2012 CONTACTO CORREDORES DE SEGUROS S.A. Empresa dedicada al diseño y estructura de programas de seguros, para prestigiosas empresas del mercado. Soporte y Help Desk de Sistemas a nivel administrativo.

2009 – 2010 INSTITUTO SAN IGNACIO DE LOYOLA (ISIL). Empresa líder en el Perú dedicada a la educación superior y el desarrollo de las personas en el ámbito profesional y laboral. Soporte de Sistemas a nivel administrativo y académico.

2009 – 2009 DATCO. Empresa Partner de Microsoft en Perú y Latinoamérica, líder en la provisión de infraestructura, servicios y proyectos integrales de informática. Soporte Técnico para la empresa Inkia Energy & Kallpa.

2009 – 2009 DATCO. Empresa Partner de Microsoft en Perú y Latinoamérica, líder en la provisión de infraestructura, servicios y proyectos integrales de informática. Personal Activo de Proyecto.

## Maria Eugenia Aliaga Cornejo

Soy bachiller en Ingeniería de Sistemas de la Universidad Nacional de San Agustín. Tengo 12 años de experiencia laboral, donde he trabajado en empresas privadas de diversos rubros de negocio (empresa de desarrollo de software, minería y sistema financiero).

Actualmente, llevo desarrollándome 7 años en el sector financiero donde he pasado tanto por el área de desarrollo (técnico) y análisis de soluciones (elicitación de requerimiento y proyectos) hasta mi posición actual como especialista de negocios de crédito individual (área de negocios) donde vengo aprendiendo la visión del negocio y como TI puede ser un socio estratégico con el enfoque adecuado. También llevo estudiando un post grado en Dirección de Tecnologías de la Información en ESAN con el objetivo de consolidar mis conocimientos de las funciones de las diversas áreas de TI y como ellas apoyan al logro de las metas del negocio.

### FORMACIÓN

**2022 – 2024 ESAN Graduate School of Business**

Maestría Dirección en Tecnologías de la Información

**2005 – 2011 Universidad Nacional de San Agustín**

Bachiller en Ingeniería de Sistemas

### EMPERIENIA

2026 - Actualmente	<b>COMPARTAMOS FINANCIERA S.A.</b> Entidad del sistema financiero dedicado a las microfinanzas fomentando la inclusión financiera
Noviembre 2023 - Actualmente	<b>Especialista de negocios crédito individual.</b> Responsable de Visitar a agencias para levantamiento de los dolores del negocio e identificación de nuevas funcionalidades que ayuden al incremento de rentabilidad de la gerencia de crédito individual. <ul style="list-style-type: none"><li>• Dar soporte al Product Owner en la elaboración y registro de historias de usuario en la herramienta asignada al marco ágil (Jira) y en la interacción con el equipo técnico para traducir y facilitar el entendimiento de las necesidades de los usuarios</li><li>• Sugerir los requisitos o mejorarlos trabajando con el Product Owner y las partes interesadas para asegurar que las historias de usuario cubran todas las reglas comerciales y que la funcionalidad de la historia de usuario sea adecuada</li><li>• Organizar el Product Backlog en base a la priorización proporcionada por el Product Owner para un adecuado seguimiento de los proyectos por desarrollar</li><li>• Apoyar en la elaboración del informe del avance y estado del proyecto para un adecuado seguimiento de</li></ul>

	<p>los proyectos en desarrollo para cumplir con los objetivos y plazos del proyecto</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Preparar el material de capacitación y/o comunicación de las mejoras implementadas; así como también apoyar en el asesoramiento de los usuarios finales en las mejoras implementadas para que estén capacitados</li> <li>• Dar soporte en el aseguramiento de la calidad del desarrollo de aplicativos con metodologías de desarrollo para certificar la funcionalidad de lo especificado; así como, apoyar las pruebas productivas reportando las incidencias para asegurar el cumplimiento de la funcionalidad especificada.</li> </ul>
Marzo 2022 – Octubre 2023	<p><b>Analista de solución de negocios.</b> Responsable del análisis de negocio y requerimientos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizar y aterrizar la necesidad del negocio con ayuda del área del negocio; consolidando la misma con la elaboración del anexo de elicitación de requerimientos.</li> <li>• Aterrizar la necesidad funcional del anexo de elicitación de requerimiento con el equipo técnico asignado</li> <li>• Revisión de la propuesta de la solución elaborada por el equipo técnico.</li> <li>• Seguimiento del cronograma de implementación de la solución.</li> <li>• Soporte a las pruebas del equipo de Certificación validando que la solución cumpla con todo lo solicitado a nivel funcional</li> <li>• Soporte al pase la producción de la solución</li> </ul>
Junio 2016 – Febrero 2022	<p><b>Analista y diseñador de sistemas.</b> Responsable del análisis técnico de las soluciones tecnológicas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración de análisis técnico de la solución.</li> <li>• Elaboración de la propuesta de la solución para el área de negocio solicitante</li> <li>• Implementación de la solución siguiendo los estándares de desarrollo.</li> <li>• Realizar pruebas a nivel de desarrollo para garantizar el funcionamiento de la solución.</li> <li>• Dar soporte a las observaciones hechas por el equipo de Certificación durante sus pruebas de calidad.</li> </ul>

2015 – 2015 BUREAU VERITAS DEL PERÚ. Empresa líder en servicios de ensayo, inspección y certificación en minería. Asistente HSE. Encargada de elaborar informes de monitoreo como: reporte semanal de HSE (capacitaciones de seguridad, medio ambiente), elaborar Reporte diario de personal contratado, elaborar Reporte resumen de puntajes y velocidad, elaborar Reporte semanal de programación y consumo de combustibles, elaborar Reporte de reconocimiento a mejores operadores.

2012 – 2013 KUNAN TI. Empresa que brinda Servicios Tecnológicos, Soluciones en Internet y Negocios Digitales. Analista de sistemas. Encargada de realizar la elicitación de requerimientos identificando la necesidad y aterrizando la misma en requerimientos, elaboración de los Casos de Uso, elaboración de Diagrama de clases, Diagrama de secuencias con el detalle respectivo y modelamiento de datos en base de datos no relacionales (MongoDB)

**CERTIFICACIONES:**

Certificación BPM – Modelamiento de procesos	2016
Certificación BPM – Modelamiento de procesos básica	2016
Certificación BPM – Modelamiento de procesos 1	2016
Certificación BPM – Especialización en BPM	2017

## Ytalo Francois Delgado Tapia

Ingeniero de Telecomunicaciones con 12 años de experiencia en gestión y desarrollo de proyectos de comunicaciones móviles. Especializado en diseño, desarrollo e integración de soluciones, así como en la definición de estándares y políticas de calidad de red. Destaco por mi enfoque orientado a resultados, liderazgo de equipos y promoción de la colaboración. Mantengo una visión actualizada de las últimas tendencias tecnológicas para asegurar el éxito a largo plazo y la satisfacción del cliente.

### FORMACIÓN

#### **2022 – 2024 ESAN Graduate School of Business**

Maestría Dirección en Tecnologías de la Información. Estado: Egresado.

#### **2017 – 2017 ESAN Graduate School of Business**

Diplomado Internacional en Gerencia de Proyectos.

#### **2006 – 2012 Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas**

Ingeniero de Telecomunicaciones y Redes

### EXPERIENCIA

2019 – Actualidad	<b>Internet para todos</b> OIMR líder en el Perú brindando cobertura 4G a más de 18 mil localidades Rurales.
Enero 2023 - Actualmente	<b>Supervisor del área de Ingeniería de Red de Acceso.</b>
Noviembre 2019 – Diciembre 2022	<b>Profesional del área de Ingeniería de Red de Acceso.</b>

Agosto 2018 - Octubre 2019 HUAWEI DEL PERÚ. Empresa Líder en el sector de Telecomunicaciones a nivel mundial. Wireless Delivery Technical Leader.

Agosto 2018 - Octubre 2019 HUAWEI DEL PERÚ. Empresa Líder en el sector de Telecomunicaciones a nivel mundial. Wireless Support Technical Leader.

Agosto 2015 - Julio 2018 HUAWEI DEL PERÚ. Empresa Líder en el sector de Telecomunicaciones a nivel mundial. Wireless Support Technical Leader.

Diciembre 2012 - Julio 2015 ENTEL DEL PERÚ. Operador De Telefonía Móvil con presencia en todo el Perú. Ingeniero de Red NOC LTE/UMTS

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente plan de negocio propone el desarrollo de FutbolClip, una plataforma digital destinada a transformar la experiencia del fútbol recreacional en Lima Moderna. Esta plataforma permite a los usuarios visualizar, revisar jugadas y estadísticas de sus partidos de fútbol recreativo, ofreciendo una solución integral para mejorar la experiencia de juego y fomentar la comunidad deportiva.

En el contexto actual, el fútbol recreacional es una actividad física y social con una amplia popularidad y una participación creciente en Lima Moderna. La aplicación de tecnología en el deporte no solo mejora el rendimiento y la experiencia del jugador, sino que también abre nuevas oportunidades de negocio. Este plan de negocio tiene como objetivo evaluar la viabilidad económica y financiera de FutbolClip, asegurando su capacidad para generar un retorno favorable a los inversores y contribuir al desarrollo del fútbol recreacional.

Para evaluar la viabilidad del proyecto, se han proyectado los ingresos y costos asociados a la implementación y operación de FutbolClip. Las proyecciones financieras indican un crecimiento sostenido de la plataforma, con un flujo de caja económico positivo y un valor presente neto (VAN) de S/ 561,668.95, lo que confirma la rentabilidad del proyecto. Además, la tasa interna de retorno (TIR) se estima en 53%.

Las proyecciones de ingresos y egresos detalladas en el plan muestran un aumento significativo en la utilidad neta a lo largo de los primeros cinco años de operación. Se estima que, para el quinto año, la utilidad neta alcanzará los S/ 1,146,994.065. Estas proyecciones están respaldadas por un análisis de la demanda y una estructura de costos optimizada, incluyendo inversiones iniciales en tecnología y marketing.

La inversión inicial requerida para lanzar FutbolClip asciende a S/ S/ 835,798.33 que incluye costos de desarrollo de la plataforma, adquisición de cámaras, gastos de constitución, marketing inicial y capital de trabajo. Esta inversión es esencial para establecer una base sólida y garantizar un lanzamiento exitoso de la plataforma.

La estrategia de marketing de FutbolClip se centra en atraer, convertir, cerrar y fidelizar a los usuarios a través de diversas tácticas, incluyendo campañas en redes sociales, colaboraciones con influencers, y participación en eventos deportivos locales. El objetivo es posicionar FutbolClip como la plataforma líder en la generación de clips automáticos y visualización de estadísticas de partidos de fútbol recreativo en Lima Moderna.

*Este resumen es elaborado por los autores.*

## CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

El fútbol recreacional es una actividad física y social que goza de gran popularidad en todo el mundo, especialmente en Lima Metropolitana. En los últimos años, se ha visto un crecimiento significativo en la participación de personas en esta actividad, impulsado por los beneficios a la salud física y mental, y por el fomento de la camaradería y el espíritu deportivo.

En este contexto, surge la oportunidad de desarrollar una plataforma digital que permita a los jugadores de fútbol recreacional grabar, visualizar, revisar jugadas y analizar estadísticas de sus partidos. Esta plataforma, además de mejorar la experiencia de los jugadores, tiene el potencial de convertirse en un negocio rentable que contribuya al desarrollo del fútbol recreacional en Lima Moderna.

### 1.1. Tema de Investigación

Plan de Negocio para una Plataforma Digital de Grabación, visualización, revisión de jugadas y estadísticas de partidos de fútbol recreativo.

### 1.2. Objetivos

#### 1.2.1. *Objetivo general*

Analizar la viabilidad económica y financiera de una plataforma digital que permita la grabación y revisión de partidos de fútbol recreacional.

#### 1.2.2. *Objetivos específicos*

**OE1:** Elaborar un Plan de Negocio que sirva como hoja de ruta para el éxito del proyecto. Este plan abarcará aspectos esenciales, desde la investigación de mercado hasta la gestión financiera, sentando las bases para su viabilidad, desarrollo y crecimiento.

**OE2:** Desarrollar una investigación de mercado que permita establecer la aceptación de la propuesta de valor y estimar la demanda.

**OE3:** Elaborar el plan estratégico que englobe la definición de la visión y misión empresarial, junto con un exhaustivo análisis interno y externo, para derivar las estrategias fundamentales para desarrollarlo.

**OE4:** Realizar un plan de marketing que nos permita identificar los segmentos y determinar el mercado objetivo.

**OE5:** Elaborar un plan de operaciones y logística que describa cómo se llevarán a cabo las actividades diarias de la plataforma, incluyendo la gestión de datos, el soporte al cliente, la seguridad de la información y la infraestructura tecnológica necesaria.

**OE6:** Elaborar un Plan de Tecnologías de la Información (TI) que identifique las soluciones tecnológicas adecuadas para la grabación de partidos de fútbol y el procesamiento y análisis de video, incluyendo la infraestructura y las herramientas de software necesarias.

**OE7:** Desarrollar un plan de administración y recursos humanos que defina la estructura organizativa necesaria para la gestión efectiva de la plataforma, incluyendo la asignación de roles y responsabilidades, políticas de reclutamiento, contratación y capacitación del personal.

**OE8:** Desarrollar un Plan Financiero que incluya una proyección de ingresos, costos, inversiones y flujos de efectivo a corto y largo plazo.

### **1.3. Justificación**

La aplicación de la tecnología en el deporte, según EAE Business School(2019), tiene como objetivo mejorar y optimizar procesos en el deporte profesional, desde el rendimiento del atleta hasta la verificación de resultados de competencias. Este impacto no se limita al deporte profesional, sino que se extiende al deporte aficionado, donde las nuevas tecnologías ofrecen oportunidades para mejorar aspectos previamente desafiantes. Además, la tecnología contribuye a potenciar la salud y el rendimiento de los deportistas, al combinar el talento deportivo con las últimas innovaciones tecnológicas.

Según la investigación de Gavelan et al. (2020), el mercado potencial representado por personas entre los 18 y 50 años que pertenecen al nivel socioeconómico (NSE) A y B, frecuentan o viven en los distritos de Santiago de Surco, San Borja y Surquillo y que realizan actividades deportivas de fútbol es de 54,385 personas.

Además, según la investigación de Hildago et al. (2020) el promedio de partidos de fútbol recreacional que hace una persona es de 18 al año y el costo promedio que se gasta por partido es S/ 13. De este estudio se calcula (cálculo referencial) que el mercado potencial gasta de promedio S/ 12,726,281.17 (57,347

personas x 18 partidos al año x 13 soles) al fútbol, lo que refleja una gran oportunidad de negocio para actividades complementarias al recreacional.

En este contexto, la presente evaluación de propuesta se enfoca en la identificación de una oportunidad de negocio altamente significativa y relevante en Lima Metropolitana. La oportunidad reside en la transformación de la experiencia del fútbol recreacional, donde la tecnología digital se convierte en un principal medio para lograrlo.

De acuerdo con Alva Olano, Carmita Rojani, Bustamante del Águila, Daniel, Peñaloza Castillo, Angelo Jesús y Suca Concha, Alejandro (2023), la industria del entretenimiento presenta un crecimiento lento, pero con proyecciones favorables para el año 2026. Esto sugiere la existencia de una gran oportunidad para el presente proyecto.

Este proyecto se justifica por las siguientes razones:

- ◆ **Demanda en Crecimiento:** Existe un incremento en el número de personas que participan en actividades deportivas. Según el boletín estadístico institucional del 2do trimestre 2023 del Instituto Peruano del Deporte (IPD), se muestra un crecimiento sostenible en la cantidad de participantes en actividades de masificación deportiva en Lima y provincias comparado al 2do Trimestre de los años 2021, 2022 y 2023.

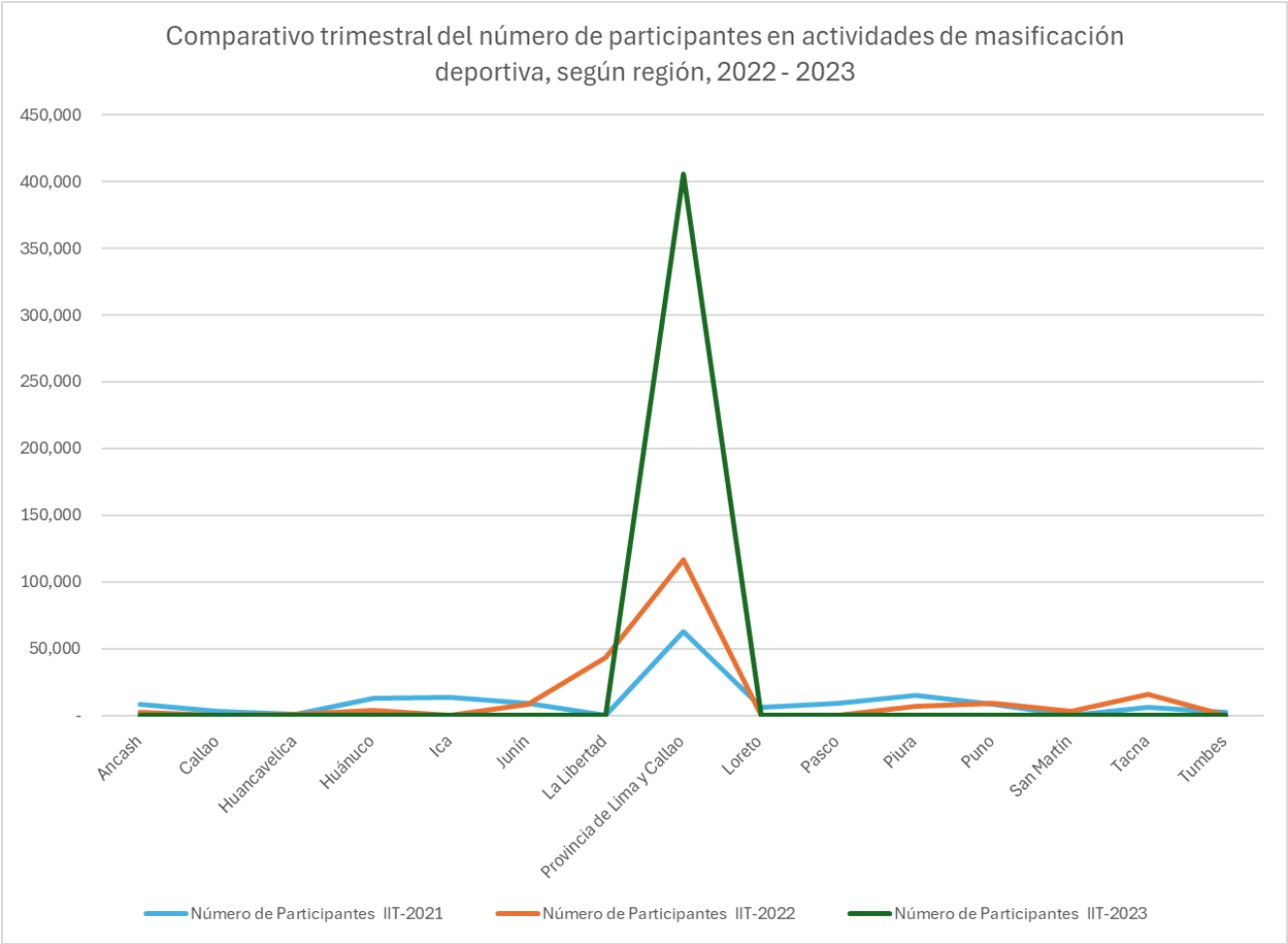
**Tabla I. 1: Comparativo trimestral del número de participantes en actividades de masificación deportiva, según región, 2022 -2023**

Región	Número de Participantes		
	IIT-2021	IIT-2022	IIT-2023
<b>Total</b>	<b>156,316</b>	<b>208,883</b>	<b>405,857</b>
Ancash	8,200	2,177	-
Callao	3,300	-	-
Huancavelica	481	502	-
Huánuco	12,450	3,785	-
Ica	13,661	-	-
Junín	9,240	8,043	-
La Libertad	-	43,272	-
Provincia de Lima y Callao	62,516	116,313	405,857

Loreto	6,000	-	-
Pasco	8,770	-	-
Piura	15,072	6,909	-
Puno	8,342	9,067	-
San Martín	-	3,159	-
Tacna	5,804	15,656	-
Tumbes	2,480	-	-

*Fuente: IPD (2023)*

**Figura I. 1: Comparativo trimestral del número de participantes en actividades de masificación deportiva, según región, 2022 -2023**



Fuente: IPD (2023)

Según datos del Instituto Peruano del Deporte en su Boletín Estadístico 2023-2, entre 2021 y 2022 hubo un crecimiento del 186.0% y entre los 2022 y 2023 del 348.9%; estos crecimientos son clave para el plan de negocio, ya que la población de Lima metropolitana y provincias participa activamente en actividades deportivas.

El 53 % de encuestados practica deporte regularmente, según Lima Como Vamos (2024), en su reporte urbano de percepción de Lima, este factor indica que los ciudadanos practican de manera recurrente el deporte es practicado de manera recurrente por los ciudadanos en Lima.

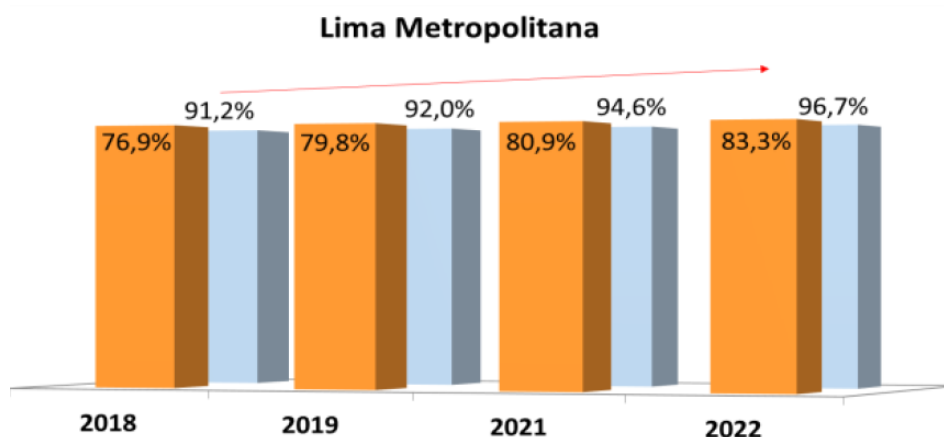
**Tabla I. 2: Actividades que realizan los encuestados (población de Lima) en el 2023, clasificado por estratos A, B, C, D, E.**

Actividad Recreativa	2023	A	B	C	D	E
Ir a un centro comercial	79.30%	98.10%	89.10%	83.10%	65.60%	50.70%
Ir a parques a pasear	76.40%	89.70%	86.70%	74.90%	69.70%	71.00%
Practicar algún deporte o actividad física de manera regular	53.00%	74.10%	60.50%	52.40%	49.00%	34.90%
Ir a la playa	46.80%	70.10%	55.10%	45.20%	42.40%	34.60%
Ir a un espacio natural o silvestre	43.80%	70.00%	53.00%	43.90%	37.40%	20.90%
Ir a eventos culturales organizados en la calle	43.30%	36.00%	54.60%	42.20%	37.90%	35.90%
Ir al cine	42.20%	53.60%	52.30%	46.00%	28.80%	20.20%
Ir a ferias artesanales	31.50%	56.00%	45.20%	29.60%	23.90%	14.30%
Visitar monumentos, lugares históricos ó arqueológicos	27.00%	45.90%	34.80%	27.00%	21.10%	12.10%
Visitar museos / galerías	24.80%	39.60%	37.50%	24.50%	16.40%	4.80%
Ir a ferias del libro	24.20%	57.60%	31.60%	24.40%	15.00%	14.30%
Visitar las lomas	14.90%	32.00%	19.60%	13.70%	12.40%	9.00%
Visitar huacas	14.60%	6.40%	19.50%	12.90%	13.50%	19.40%
Ir al teatro	13.30%	45.80%	22.40%	10.50%	7.70%	8.60%

Fuente: Lima Como Vamos (2024)

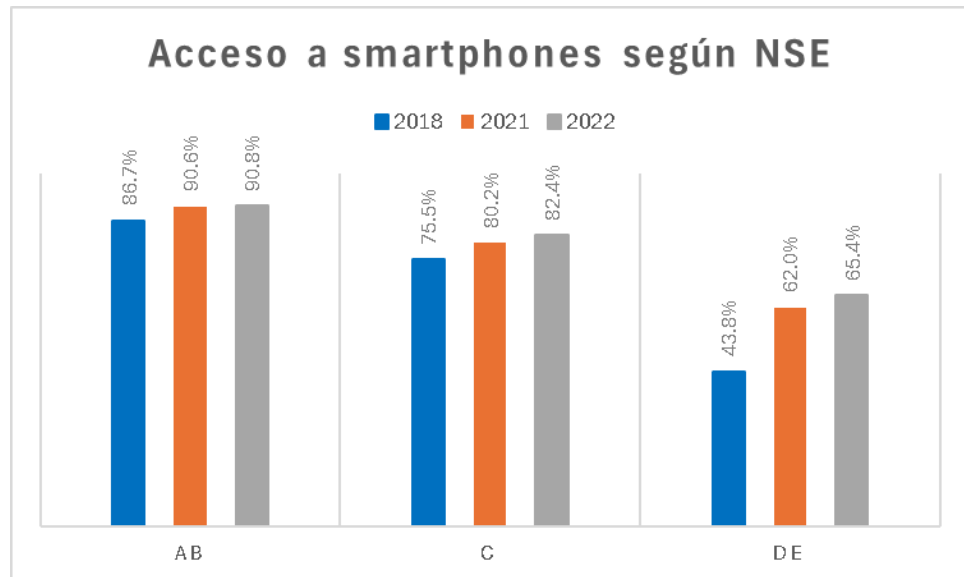
- ◆ **Accesibilidad Tecnológica:** Según el estudio ERESTEL 2022, el 96,7% de personas en Lima metropolitana tiene acceso a smartphones, y a nivel de NSE en la zona AB es de 90,6%.

**Figura I. 2: Población con acceso a smartphones desde el año 2018 al 2022 en Lima Metropolitana**



Fuente: OSIPTEL (2022)

**Figura I. 3: Población con acceso a smartphones a nivel socioeconómico desde el 2018 al 2022.**



Fuente: OSIPTEL (2022)

Además, el acceso a internet ha incrementado en los últimos años, lo cual también genera un escenario favorable para la propuesta. Según INEI 2022, en el trimestre de estudio, 76 de cada 100 hogares de Lima Metropolitana tenían conexión al servicio de Internet, esto representa un aumento de 14,1 puntos porcentuales con relación al mismo trimestre de 2021. En el resto urbano pasó de 52,3% a 61,1% (creció 8,8 puntos porcentuales); en el área rural, de 12,9% a 18,8% (5,9 puntos porcentuales); y, a nivel nacional, de 46,8% a 56,9% (10,1 puntos porcentuales).

En resumen, la creciente demanda de actividades deportivas, junto con el incremento en la accesibilidad tecnológica, constituye una sólida justificación para el desarrollo de la propuesta. Este proyecto no solo responde a una necesidad identificada en el mercado, sino que también aprovecha las tendencias actuales para ofrecer una solución novedosa y relevante para los aficionados al fútbol recreacional en Lima moderna.

## 1.4. Alcance

### 1.4.1. Alcance Geográfico

El plan de negocios se enfoca a los distritos de Lima Moderna, distribución según CPI (2021a), teniendo como base, la segmentación indicada en el alcance demográfico.

**Figura I. 4: Estructura socioeconómica de la población por zonas geográficas en Lima y Callao**

Zonas	Distritos	Población		Estructura NSE (% horizontal)			
		Miles	%	AB	C	D	E
Lima Norte	Carabaylo, Comas, Independencia, Los Olivos, Puente Piedra, San Martín de Porres	2,694.1	24.8	21.3	44.9	27.9	5.9
Lima Centro	Breña, La Victoria, Lima, Rímac, San Luis	862.7	7.9	27.5	47.4	19.5	5.6
Lima Moderna	Barranco, Jesús María, La Molina, Lince, Magdalena del Mar, Miraflores, Pueblo Libre, San Borja, San Isidro, San Miguel, Santiago de Surco, Surquillo	1,493.5	13.7	69.1	24.1	5.7	1.1
Lima Este	Ate, Chaclacayo, Cieneguilla, El Agustino, Lurigancho, San Juan de Lurigancho, Santa Anita	2,666.5	24.5	16.2	47.9	29.1	6.8
Lima Sur	Chorrillos, Lurín, Pachacamac, San Juan de Miraflores, Villa el Salvador, Villa María del Triunfo	1,882.4	17.3	16.3	53.0	23.8	6.9
Callao	Bellavista, Callao, Carmen de la Legua Reynoso, La Perla, La Punta, Mi Perú, Ventanilla.	1,130.1	10.4	20.0	49.2	24.3	6.5
Balneario	Ancón, Pucusana, Punta Hermosa, Punta Negra, San Bartolo, Santa María del Mar, Santa Rosa.	155.2	1.4	10.7	55.4	29.5	4.4
<b>Total Lima Metropolitana</b>		<b>10,884.5</b>	<b>100.0</b>	<b>26.0</b>	<b>45.0</b>	<b>23.4</b>	<b>5.6</b>

Fuente: CPI (2021)

### 1.4.2. Alcance Demográfico

La población objetivo de esta propuesta de tesis tendrá como enfoque dirigido a personas consideradas adultas (a partir de los 18 años), que participan activamente o tienen un interés significativo en el fútbol recreacional y que pertenecen a los niveles socioeconómicos (NSE) A y B de Lima Moderna.

Según un artículo de Gestión (2022), indica que, “Actualmente ya el 80% de limeños realiza una práctica deportiva, cuando en el 2019 solo lo hacían el 55% (25 puntos porcentuales adicionales), según estudio de Impronta Research”, esto nos hace concluir que la mayoría de los limeños practican algún deporte, lo cual es una oportunidad que podría beneficiar esta propuesta.

Según APEIM (2024), los NSE A y B, son los niveles con más gastos en el rubro de recreación y cultura, lo cual es un indicador relevante para nuestra

propuesta, ya que dentro de recreación se encuentran las actividades de práctica de deporte como fútbol.

**Tabla I. 3: Ingresos y gastos según NSE 2023 – Lima Metropolitana.**

Promedios	Total	NSE A	NSE B	NSE C	NSE C1	NSE C2	NSE D	NSE E
Grupo 1: Alimentos dentro del hogar	S/1,261	S/1840	S/1,840	S/1,238	S/1,273	S/1,178	S/1,025	S/850
Grupo 2: Bebidas alcohólicas y estupefacientes	S/6	S/29	S/29	S/4	S/4	S/4	S/2	S/1
Grupo 3: Vestido y calzado	S/96	S/223	S/141	S/90	S/97	S/78	S/59	S/60
Grupo 4: Alojamiento, agua, electricidad, gas y otros combustibles	S/532	S/1,155	S/883	S/490	S/514	S/447	S/338	S/249
Grupo 5: Muebles, enseres y mantenimiento de la vivienda	S/141	S/789	S/191	S/115	S/122	S/102	S/85	S/73
Grupo 6: Salud	S/294	S/713	S/460	S/275	S/291	S/248	S/164	S/144
Grupo 7: Transporte	S/80	S/541	S/173	S/42	S/48	S/30	S/29	S/33
Grupo 8: Comunicaciones	S/240	S/644	S/420	S/217	S/244	S/168	S/113	S/76
Grupo 9: Recreación y cultural, otros bienes y servicios	S/69	S/386	S/115	S/54	S/63	S/39	S/27	S/32
Grupo 10: Educación	S/219	S/855	S/442	S/174	S/209	S/114	S/68	S/56
Grupo 11: Restaurantes y hoteles, alimentos fuera del hogar	S/76	S/266	S/117	S/68	S/76	S/53	S/39	S/59
Grupo 12: Bienes y servicios diversos, cuidado personal	S/124	S/283	S/169	S/117	S/124	S/105	S/87	S/75
Promedio del gasto familiar mensual	S/3,138	S/7,683	S/4,675	S/2,884	S/3,066	S/2,567	S/2,035	S/1,708
Promedio del ingreso familiar mensual	S/4,254	S/13,008	S/6,754	S/3,737	S/4,004	S/3,269	S/2,477	S/2,039

Fuente: APEIM (2024)

Adicionalmente, dentro de los NSE A y B, el deporte de mayor afición es el fútbol, según Ministerio de Educación (2022)

**Tabla I. 4: Ministerio de educación (PARDEF). ¿Cuál es el principal deporte al que es aficionado?**

Deporte	2008Oct	NSE					Edad			
		A	B	C	D	E	18-27	28-37	38-47	48-70
Futbol	50.1	38.2	44.4	48.4	51.8	58.0	44.0	47.2	51.7	56.4
Voleibol	27.2	3.6	13.9	23.2	36.5	33.3	25.4	24.8	28.6	29.8
Natación	3.9	9.1	8.3	6.3	1.2	0.0	8.1	2.4	4.2	2,1
Atletismo	2.7	1.8	1.4	4.2	3.5	0.0	5.3	1.4	3.7	1.4
Aeróbicos	2.3	3.6	4.2	1.1	2.4	2.5	2.5	4.3	2.7	0.0
Basquetbol	2.0	7.3	6.9	2.1	0.0	0.0	3.8	1.8	1.7	1.0
Tenis	1.9	14.5	2.8	2.1	0.0	1.2	2.8	2.3	1.0	1.6
Artes marciales	1.9	0.0	2.8	3.2	1.2	1.2	1.0	6.1	0.0	0.0
Ciclismo	1.5	3.6	4.2	1.1	1.2	0.0	1.0	2.8	0.0	1.8
Box	1.1	0.0	1.4	1.1	1.2	1.2	0.0	1.4	0.0	2.5
Gimnasia	0.8	1.8	2.8	1.1	0.0	0.0	0.4	1.1	0.9	0.7
Automovilismo	0.8	3.6	4.2	0.0	0.0	0.0	1.0	1.0	0.4	0.7
Tiro	0.5	0.0	1.4	1.1	0.0	0.0	0.0	0.0	1.4	0.7
Béisbol	0.4	1.8	0.0	1.1	0.0	0.0	0.4	1.1	0.0	0.0
Surf / tabla	0.4	1.8	0.0	1.1	0.0	0.0	1.5	0.0	0.0	0.3
Tenis de mesa	0.4	3.6	1.4	0.0	0.0	0.0	0.0	1.3	0.0	0.0
Lucha libre	0.3	1.8	0.0	0.0	0.0	1.2	1.4	0.0	0.0	0.0
Golf	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Otros deportes	1.7	3.6	0.0	3.2	1.2	1.2	1.5	1.1	3.7	1.0
No contesta	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
<b>Base de entrevistados</b>	<b>(388)</b>	<b>(55)</b>	<b>(72)</b>	<b>(95)</b>	<b>(85)</b>	<b>(81)</b>	<b>(83)</b>	<b>(109)</b>	<b>(88)</b>	<b>(108)</b>

Fuente: Ministerio de Educación (2022)

### 1.4.3. Alcance Temporal

El levantamiento de información para la presente tesis se realizará durante el primer semestre del 2024. Además, consideramos que los resultados podrán ser validos durante los próximos cinco (5) años.

## 1.5. Limitaciones del Trabajo de Investigación

- Este plan de negocio no incluye el desarrollo, la implementación y puesta en marcha de la plataforma. El enfoque es el análisis de la viabilidad del plan de negocio.

- El plan de negocio se enfoca en personas consideradas adultas (a partir de los 18 años), que participan activamente o tienen un interés significativo en el fútbol recreacional en Lima Moderna.
- El presente plan de negocio planteado recomienda la constitución de una nueva empresa, por lo que solo se analizará las oportunidades y amenazas, ya que no se posee aún fortalezas y debilidades.

## **1.6. Contribución**

### ***1.6.1. Contribución social***

Dentro de la contribución social, esta propuesta puede mejorar la experiencia de los jugadores de fútbol recreacional, promover la salud mediante la actividad física en la comunidad y contribuir el desarrollo deportivo en Lima Moderna.

### ***1.6.2. Contribución académica***

La propuesta de negocio de este trabajo de investigación aporta valor académico al poner en práctica los conocimientos teóricos en un escenario real. Además, facilita la adquisición de habilidades empresariales durante la elaboración de los planes y, por último, permite analizar y comprender el mercado en el que se desarrolla el negocio en cuestión.

### ***1.6.3. Contribución de negocio***

La contribución de negocio de esta investigación ofrece la posibilidad de crear y desarrollar una plataforma digital que podría convertirse en un negocio exitoso en el ámbito deportivo. La plataforma proporcionaría servicios de grabación de partidos, visualización, revisión de jugadas y estadísticas de juego. Esto podría generar ingresos a través de alianzas con complejos de alquiler de cancha, publicidad dirigida, entre otros. Además, de analizar la viabilidad económica, la investigación ayudará a los emprendedores y a las empresas interesadas en la industria del deporte digital a comprender las oportunidades de inversión y crecimiento en Lima Metropolitana en general.

## CAPÍTULO II: MARCO CONTEXTUAL

El "Marco Contextual" tiene como objetivo contextualizar el proyecto en un entorno externo e interno, brindando un elemento sólido para la toma de decisiones y la justificación de la propuesta de tesis.

En el contexto de esta propuesta de trabajo, es esencial comprender tanto el macroentorno como el microentorno que influirán en el desarrollo y evaluación de la plataforma de grabación, visualización, revisión de jugadas y análisis de rendimiento en partidos de fútbol recreacional en Lima Metropolitana. El macroentorno abarca factores económicos, tecnológicos, culturales y demográficos, mientras que el microentorno se concentra en los elementos específicos de nuestros clientes, competidores y proveedores.

### 2.1. Análisis del macroentorno

#### 2.1.1. Entorno económico

Según COMEXPERU (2023), "Economía: Situación y Perspectivas", el análisis del entorno económico actual revela un panorama complejo, con un crecimiento moderado, una inflación controlada y una recuperación esperada de la inversión privada en 2024. Si bien este contexto presenta desafíos para el desarrollo de nuevos negocios, también ofrece oportunidades para aquellos que puedan ofrecer soluciones innovadoras y de alto valor a los usuarios.

En este contexto, la plataforma propuesta se presenta como una solución para los apasionados del fútbol recreacional, generando videos que puedan compartir con sus círculos sociales con un valor agregado e innovador que permita obtener estadísticas del partido. A través de la captura de video y análisis de datos mediante inteligencia artificial, la plataforma ofrece una propuesta única y atractiva que puede generar valor a los usuarios.

La investigación de (Alva Olano, Carmita Rojani., Bustamante Del Aguila, Daniel., Peñaloza Castillo, Angelo Jesus., & Suca Concha, Alejandro, 2023). indica que: "En el reporte Marco Macroeconómico Multianual 2023-2026 del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) se sostiene que la proyección económica para el Perú alcanza el 3.3%, lo que implica el mayor crecimiento económico de la región en los próximos años (Burneo, 2022)", por lo tanto, el

Perú se encuentra en una etapa de crecimiento económico, y esto crea un ambiente favorable para el desarrollo de nuevos negocios y emprendimientos.

Como dato poblacional, el Instituto Nacional de Estadística e Investigación, de acuerdo con sus estimaciones y proyección hasta el 30 de junio del 2023, Lima Metropolitana alberga 10 millones 150,000 habitantes, un dato bastante significativo para emprendimientos y nuevos negocios.

Además, en cuanto al ingreso promedio de los habitantes de Lima Metropolitana, aumentó un 11,8% en el primer trimestre del 2023 según datos del Instituto Nacional de Estadística e Investigación, generando que la población de Lima gaste más en actividades, productos y servicios, y como consecuencia creando un escenario favorable para la plataforma propuesta, ya que podría capturar parte de esos gastos.

### ***2.1.2. Entorno tecnológico***

Las tendencias en Inteligencia Artificial (IA) indican que la tecnología está evolucionando rápidamente y que se están desarrollando nuevas aplicaciones en el ámbito deportivo.

Según Pérez, J (2022). “La Inteligencia Artificial en el deporte. Problemas y principios para su adopción”. Revista Española de Derecho Deportivo, la Inteligencia Artificial (IA) ha surgido como un tema de gran interés en el ámbito deportivo. Las expectativas sobre sus posibles beneficios para mejorar el desempeño en el deporte han llevado al surgimiento de empresas y universidades que ofrecen servicios a los clubes deportivos. Estos servicios prometen mejorar la condición física de los atletas, perfeccionar estrategias, prevenir lesiones y realizar fichajes de manera más eficiente, entre otros aspectos.

El Perú tiene un gran potencial para el desarrollo de aplicaciones innovadoras utilizando tecnologías emergentes como la IA, el blockchain y el Internet de las Cosas (IoT), además el 37 % de las compañías ya vienen implementado Inteligencia Artificial, y que en algunas áreas está ganando mayor relevancia el uso de esta tecnología (Alcalá, C. 2024. “La inteligencia artificial y el uso que le están dando las empresas peruanas. Diario Gestión).

Además, el estudio ERESTEL 2022 revela que el 83,3% de las personas en Lima Metropolitana tiene acceso a smartphones, lo que facilita la adopción de la plataforma.

Asimismo, en la investigación de (Toledo Sánchez, Luzmila Zenaida., Pinto Valcárcel, Rodrigo Javier., Esenarro Meza, Francisco., & De la Riva Agüero Castellanos, Miguel José Luis, 2021), se señala precisamente sobre la conectividad a internet: “Como punto a favor, podemos observar que el nivel de penetración de internet en Lima Metropolitana es bastante alto (81.8%), asimismo, vemos que nuestro público objetivo se encuentra dentro de unos de los grupos de edades con mayor uso de este servicio, por lo cual, podemos concluir, que desarrollar una plataforma web y móvil resulta una alternativa de negocio bastante atractiva y con un alto mercado potencial”, por lo tanto se puede concluir que la ciudad de Lima se encuentra en medio de avances tecnológicos significativos.

La accesibilidad tecnológica y la conectividad a Internet son notables, lo que facilita la adopción de soluciones digitales como la plataforma propuesta.

### ***2.1.3. Entorno social cultural***

Según encuesta del IPD (Instituto Peruano del Deporte), 2021. “De una muestra de 1266 personas a nivel nacional de entre 18 y 70 años de todos los niveles socioeconómicos (NSE), el fútbol es la actividad física más practicada, con un 42 % encuestados a nivel nacional.”. Por lo cual, se concluye que el fútbol es el deporte más popular en Perú y también uno de los más practicados. Esto hace que se pueda crear una base de clientes potenciales significativa para una plataforma de generación de videos con las mejores jugadas y estadísticas de partido de fútbol.

**Tabla II. 1: Encuesta del IPD (2021). Pregunta: ¿Qué deporte, ejercicio o actividad física practica usted? (%)**

Deportes que practica	Total Perú	Área	
		Urbano	Rural
Futbol	42.0	37.8	63.3
Caminar	15.7	18.1	4.0
Running/ sale a correr	13.3	13.9	10.0
Voleibol	12.8	10.3	25.2
Ciclismo	5.2	6.1	0.7
Va al gimnasio	4.9	5.4	2.7
Baile	4.4	4.8	2.7
Trotar / Jogging	4.0	4.8	0.0
Rutinas de ejercicio corporal	3.9	4.5	0.8
Aeróbicos	3.6	4.3	0.0
Levanta pesas / ejercicios con peso	3.5	3.9	1.7
Natación	2.8	2.9	2.2
Básquetbol	2.8	2.9	2.7
Futsal	2.4	2.8	0.5
Abdominales, sentadillas, piernas, etc.	2.2	1.7	4.6
Ejercicios terapéuticos	1.5	1.8	0.0
Ejercicios de cardio	1.5	1.8	0.0
Artes marciales: Jiu Jitsu, taekwondo	1.5	1.5	1.7
Gimnasia rítmica	1.3	1.4	0.0
Calistenia	1.1	1.4	0.0
Surf	1.1	0.4	4.6
Otros deportes	1.8	2.2	0.0

Fuente: IPD (2021)

Según otra medición hecha por Ipsos. “Se puede concluir que poco más de la mitad de la población (55% en promedio) se declara aficionada al fútbol. Esa proporción es igual en Lima y el interior, entre NSE y todas las edades. La principal diferencia que observamos radica en el género, ya que la mayoría de los aficionados al fútbol son varones. En la última medición de setiembre, 80% de hombres se declaraba aficionado, frente a un 40% de mujeres”.

Esto nos da una visión acerca de la tendencia a la afición al fútbol cuando a la selección peruana tiene un buen desempeño y como podría ser favorable para el fomento a realizar actividades relacionadas al fútbol.

Según datos del Ministerio de Educación en la Política Nacional de Actividad Física, Recreación, Deporte y Educación Física (PARDEF) de 2022. “Existe reducida información y estudios sobre el desarrollo de la industria deportiva en el país, sin embargo, se reconoce que son un promedio de 29 los deportes que cuentan con una industria desarrollada, aunque aún incipiente. Por ejemplo, el fútbol y el vóley son de los limitados deportes que han logrado desarrollarla y por lo tanto son relativamente autosostenibles.”

En este sentido “la inversión privada tiene un papel fundamental como medio dinamizador de la economía y su efecto en el consumo masivo de servicios y productos deportivos, lo que genera recursos para el desarrollo del deporte. La Cámara Peruana de la Industria Deportiva (CPID) ha señalado que la industria deportiva peruana está operando actualmente al 20% de su capacidad, especialmente con la reanudación del fútbol después de la pandemia de COVID-19. Por lo tanto, resaltan la importancia de reactivar este sector, ya que anteriormente generaba ingresos de al menos US\$ 700 millones al año.” Siendo este otro de los puntos clave en los que se fundamenta nuestra propuesta de valor ya que el fútbol genera ingresos importantes para la economía peruana debido a su relevancia en la cultura peruana.

**Tabla II. 2: Ministerio de educación (PARDEF). ¿Cuál es el principal deporte al que es aficionado?**

		NSE					Edad			
Deporte	2008 Oct	A	B	C	D	E	18-27	28-37	38-47	48-70
Futbol	50.1	38.2	44.4	48.4	51.8	58.0	44.0	47.2	51.7	56.4
Voleibol	27.2	3.6	13.9	23.2	36.5	33.3	25.4	24.8	28.6	29.8
Natación	3.9	9.1	8.3	6.3	1.2	0.0	8.1	2.4	4.2	2,1
Atletismo	2.7	1.8	1.4	4.2	3.5	0.0	5.3	1.4	3.7	1.4
Aeróbicos	2.3	3.6	4.2	1.1	2.4	2.5	2.5	4.3	2.7	0.0
Basquetbol	2.0	7.3	6.9	2.1	0.0	0.0	3.8	1.8	1.7	1.0
Tenis	1.9	14.5	2.8	2.1	0.0	1.2	2.8	2.3	1.0	1.6
Artes marciales	1.9	0.0	2.8	3.2	1.2	1.2	1.0	6.1	0.0	0.0
Ciclismo	1.5	3.6	4.2	1.1	1.2	0.0	1.0	2.8	0.0	1.8
Box	1.1	0.0	1.4	1.1	1.2	1.2	0.0	1.4	0.0	2.5
Gimnasia	0.8	1.8	2.8	1.1	0.0	0.0	0.4	1.1	0.9	0.7
Automovilismo	0.8	3.6	4.2	0.0	0.0	0.0	1.0	1.0	0.4	0.7
Tiro	0.5	0.0	1.4	1.1	0.0	0.0	0.0	0.0	1.4	0.7
Béisbol	0.4	1.8	0.0	1.1	0.0	0.0	0.4	1.1	0.0	0.0
Surf / tabla	0.4	1.8	0.0	1.1	0.0	0.0	1.5	0.0	0.0	0.3
Tenis de mesa	0.4	3.6	1.4	0.0	0.0	0.0	0.0	1.3	0.0	0.0
Lucha libre	0.3	1.8	0.0	0.0	0.0	1.2	1.4	0.0	0.0	0.0
Golf	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Otros deportes	1.7	3.6	0.0	3.2	1.2	1.2	1.5	1.1	3.7	1.0
No contesta	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
<b>Base de entrevistados</b>	<b>(388)</b>	<b>(55)</b>	<b>(72)</b>	<b>(95)</b>	<b>(85)</b>	<b>(81)</b>	<b>(83)</b>	<b>(109)</b>	<b>(88)</b>	<b>(108)</b>

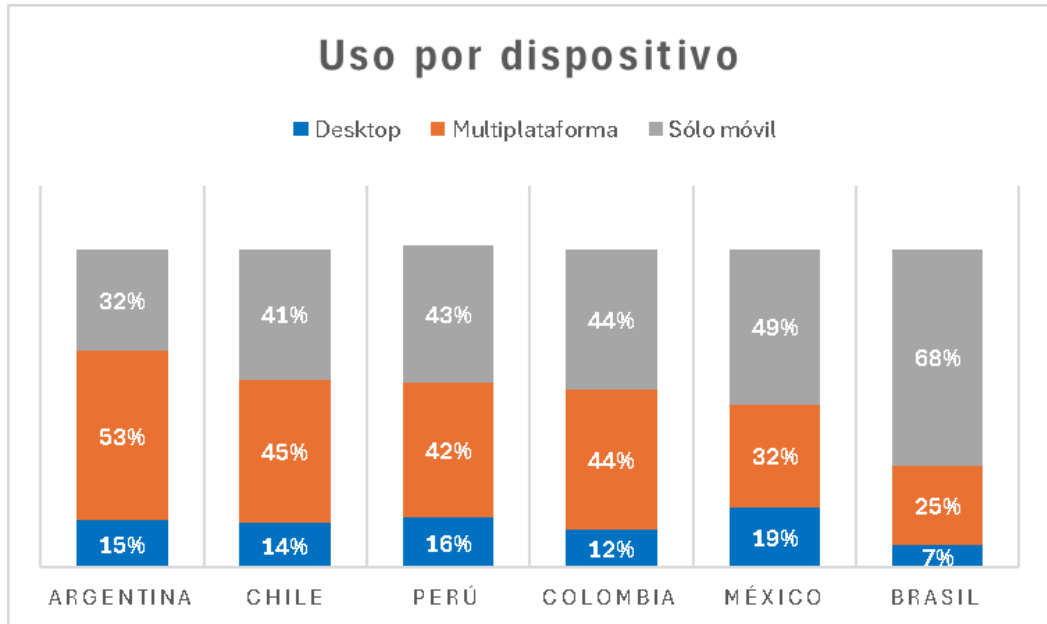
Fuente: Ministerio de Educación (2022)

Según Comscore (junio 2023) en Tendencias del Consumidor Digital en Perú. “La población digital en el Perú ha crecido en un 4.6%, dando una población digital total de 21 millones de visitantes; lo que nos indica que el mercado digital peruano está madurando con un crecimiento considerable”. Este hecho termina siendo beneficioso para la adopción de la solución tecnológica de generación de videos de momentos memorables del partido de futbol; ya que nos indica que la población peruana que se familiariza con las soluciones tecnológicas va en crecimiento.

Comscore (junio 2023) en Tendencias del Consumidor Digital en Perú agrega además que en “Perú predominan los usos exclusivamente de móviles y multiplataforma; los cuales tienen un porcentaje del 43% y 42% respectivamente.”

Estos números nos ayudan a determinar con que medios se identifica más la población peruana.

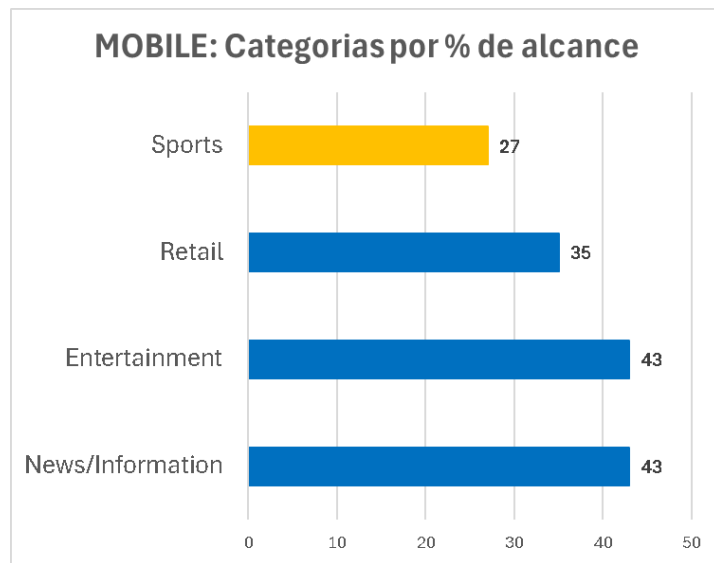
**Figura II. 1: Cuadro comparativo de uso por dispositivo en países de América Latina**



Fuente: Comscore (2023)

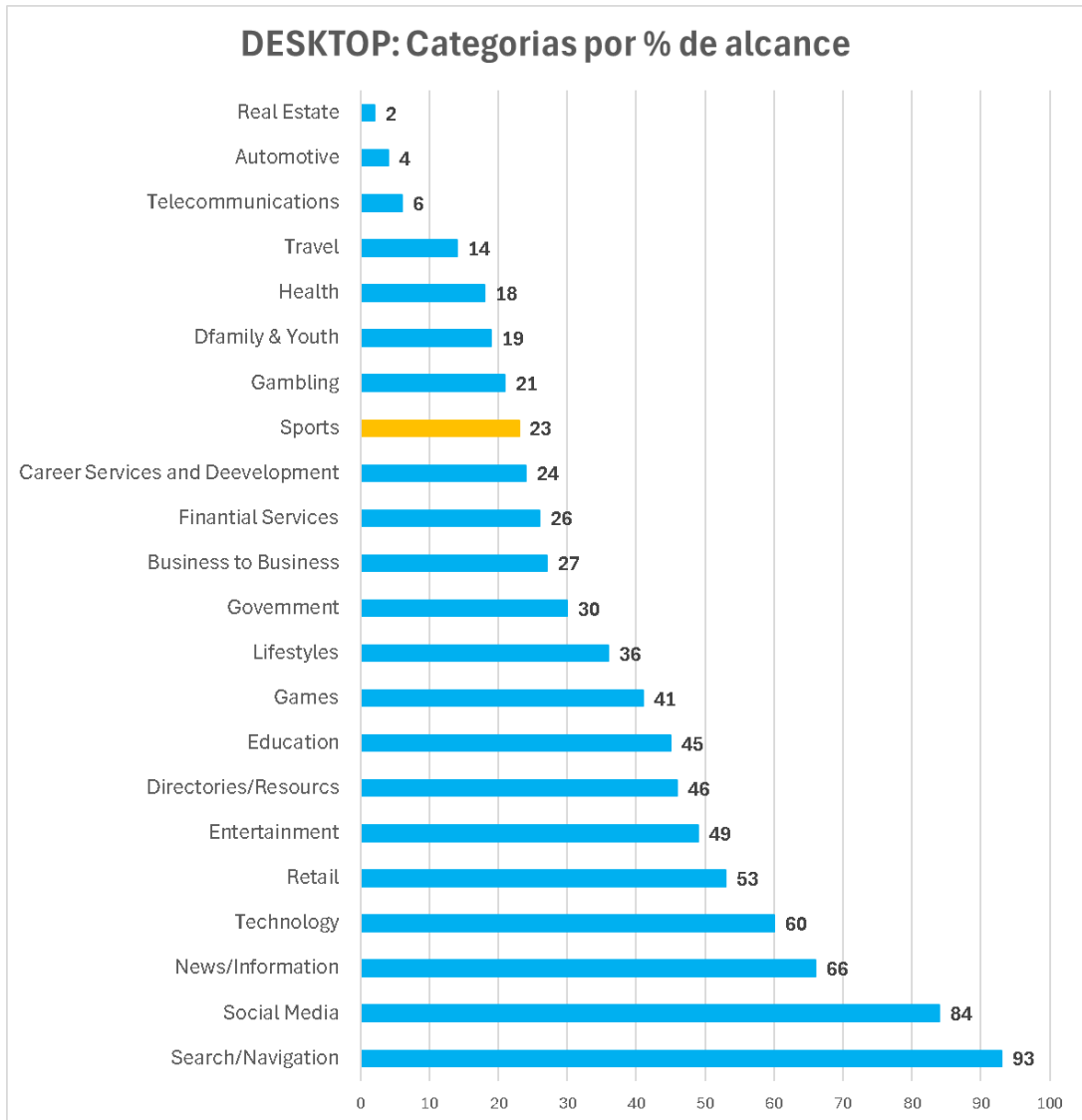
Comscore (junio 2023) en Tendencias del Consumidor Digital en Perú también nos informa que en “Perú la categoría de deportes tiene un alcance del 23% en desktop y 27% en móviles.” Estos porcentajes nos indican que cerca del 30% de la población digital en el Perú tiene interés en la categoría de deportes tanto en desktop como en móviles; lo cual ratifica que la solución que se propone aplique tanto para web como para móviles.

**Figura II. 2: Cuadro comparativo de categorías por porcentaje de alcance para mobile**



Fuente: Comscore (2023)

**Figura II. 3: Cuadro comparativo de categorías por porcentaje de alcance para desktop**



Fuente: Comscore (2023)

#### **2.1.4. Entorno Legal**

En este entorno abordamos el análisis del entorno legal que afecta a la presente propuesta, con un enfoque particular en las leyes y normativas que regulan la grabación de menores de 18 años durante la práctica de deportes recreativos. Este análisis es importante para asegurar el cumplimiento legal de nuestras operaciones y proteger los derechos de todos los usuarios de la plataforma.

Debido a estas regulaciones, el alcance del modelo de negocio de FutbolClip se limita a personas mayores de 18 años.

La Ley de Protección de Datos Personales (Ley N° 29733), regula el tratamiento de datos personales para garantizar el derecho fundamental a la protección de los datos personales, previsto en el artículo 2, inciso 6 de la Constitución Política del Perú. Este artículo establece que "toda persona tiene derecho a que los servicios informáticos, computarizados o no, públicos o privados, no suministren informaciones que afecten la intimidad personal y familiar" (Presidencia del Consejo de Ministros [PCM], 2011).

Según un artículo del Diario Oficial El Peruano, el MINJUSDH recomienda no compartir imágenes y videos de menores de edad sin el consentimiento adecuado, debido a los riesgos asociados con la privacidad y seguridad de los menores (El Peruano, 2023). Esta recomendación refuerza la necesidad de ser cautelosos con cualquier contenido que involucre a menores.

Debido a las leyes y normativas mencionadas anteriormente, dentro de nuestra propuesta se ha decidido limitar el modelo de negocio dirigida a personas mayores de 18 años. Este alcance tiene como objetivo simplificar la operación de la plataforma, evitando los complejos trámites legales y administrativos asociados con la grabación y manejo de datos de personas menores de edad. Teniendo un enfoque de un público adulto, nuestra propuesta asegurará un cumplimiento más eficiente de las normativas de protección de datos y privacidad, ofreciendo una experiencia segura y confiable para sus usuarios.

En conclusión, aunque existen oportunidades en la grabación de eventos deportivos que incluyen menores, las consideraciones legales y los riesgos asociados han llevado a la propuesta a delimitar su modelo de negocio a mayores de 18 años, asegurando así una operación más segura y conforme a la normativa vigente.

#### **2.1.5. Entorno demográfico**

Lima Metropolitana tiene una población diversa en términos de edades y grupos demográficos. Esta diversidad ofrece oportunidades para segmentar el

mercado y atender a una amplia gama de usuarios, desde jóvenes aficionados hasta adultos interesados en el fútbol recreacional

En general, el macroentorno ofrece oportunidades favorables para desarrollar una plataforma de análisis de rendimiento de fútbol recreacional en el mercado peruano.

Analizando en los resultados de la encuesta del Instituto Peruano del Deporte del año 2021. “Se evidencia que el fútbol es la actividad física más popular, con un 28.9% de participación en Lima-Callao. La encuesta analiza la muestra, incluyendo sus características y un desglose por áreas geográficas a nivel nacional, lo que permite entender mejor los hábitos deportivos en diferentes regiones del país.

**Tabla II. 3: Ficha técnica de la encuesta de IPD**

Objetivos del estudio	Conocer sobre la actividad física y hábitos de vida saludable en la población incluyendo personas con discapacidad																									
Población investigada	Personas (hombres y mujeres) de 18 a 70 años de todos los niveles socioeconómicos (NSE) que residen en todo el Perú Urbano y Rural incluyendo personas con discapacidad																									
Ámbito	Ámbito Nacional urbano y rural del país con la siguiente cobertura geográfica: <ul style="list-style-type: none"> <li>• 18 departamentos del Perú</li> <li>• 37 provincias en los 18 departamentos investigados, incluidas Lima y Callao.</li> <li>• 115 distritos (40 distritos de Lima Metropolitana y 74 distritos en el interior del país)</li> </ul>																									
Tamaño de la muestra	<table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Zonas</th> <th colspan="2">Población</th> <th rowspan="2">Muestra estadística</th> <th rowspan="2">Margen de error +/- %</th> </tr> <tr> <th>Total</th> <th>Investigada</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>LIMA-CALLAO</td> <td>8,164,498</td> <td>8,159,247</td> <td>531</td> <td>4.3</td> </tr> <tr> <td>INTERIOR DEL PAIS</td> <td>15,208,426</td> <td>13,818,811</td> <td>735</td> <td>3.6</td> </tr> <tr> <td>TOTAL PERÚ</td> <td>23,372,924</td> <td>21,978,058</td> <td>1,266</td> <td>2.8</td> </tr> </tbody> </table>				Zonas	Población		Muestra estadística	Margen de error +/- %	Total	Investigada	LIMA-CALLAO	8,164,498	8,159,247	531	4.3	INTERIOR DEL PAIS	15,208,426	13,818,811	735	3.6	TOTAL PERÚ	23,372,924	21,978,058	1,266	2.8
Zonas	Población		Muestra estadística	Margen de error +/- %																						
	Total	Investigada																								
LIMA-CALLAO	8,164,498	8,159,247	531	4.3																						
INTERIOR DEL PAIS	15,208,426	13,818,811	735	3.6																						
TOTAL PERÚ	23,372,924	21,978,058	1,266	2.8																						
Margen de error	+/- 2.8%																									
Nivel de confianza	95.5%																									

Fuente: IPD (2021)

**Tabla II. 4: Encuesta de IPD. Pregunta: ¿Qué deporte, ejercicio o actividad física practica usted? Detallado por Ámbito, Zona y Área expresado en porcentaje**

Deportes que practica	Total Perú	Ámbito		Zona				Área	
		Lima Callao	Interior del país	Costa y Sierra Norte	Costa Sur	Sierra Centro y Sur	Oriente	Urbano	Rural
Futbol	42.0	28.9	50.0	52.0	34.8	56.7	46.7	37.8	63.3
Caminar	15.7	21.1	12.5	15.1	10.6	9.5	14.2	18.1	4.0
Running/ sale a correr	13.3	15.7	11.9	11.3	18.8	13.0	4.5	13.9	10.0
Voleibol	12.8	5.2	17.4	6.6	11.6	28.9	24.1	10.3	25.2
Ciclismo	5.2	6.4	4.5	4.3	6.8	4.3	3.1	6.1	0.7
Va al gimnasio	4.9	6.5	3.9	6.0	5.4	2.0	1.9	5.4	2.7
Baile	4.4	6.3	3.3	3.1	1.2	0.9	10.2	4.8	2.7
Trotar / Jogging	4.0	6.8	2.3	2.0	4.3	1.6	2.6	4.8	0.0
Rutinas de ejercicio corporal	3.9	5.1	3.1	2.4	6.4	2.2	3.3	4.5	0.8
Aeróbicos	3.6	6.6	1.7	1.1	1.3	2.4	2.4	4.3	0.0
Levanta pesas / ejercicios con peso	3.5	5.6	2.3	1.7	6.8	0.0	4.0	3.9	1.7
Natación	2.8	3.1	2.6	1.7	2.7	3.3	3.0	2.9	2.2
Básquetbol	2.8	1.5	3.6	2.4	2.6	4.8	5.0	2.9	2.7
Futsal	2.4	1.1	3.2	4.7	1.4	2.8	2.0	2.8	0.5
Abdominales, sentadillas, piernas, etc.	2.2	2.7	1.8	4.4	0.0	0.7	0.0	1.7	4.6
Ejercicios terapéuticos	1.5	2.2	1.1	1.1	3.3	0.0	1.0	1.8	0.0
Ejercicios de cardio	1.5	3.2	0.5	0.0	2.4	0.0	0.8	1.8	0.0
Artes marciales: Jiu Jitsu, taekwondo	1.5	2.4	1.0	1.0	4.0	0.0	0.0	1.5	1.7
Gimnasia rítmica	1.3	1.1	1.5	1.7	0.0	2.7	0.0	1.4	0.0
Calistenia	1.1	1.6	0.9	1.2	1.4	0.6	0.0	1.4	0.0
Surf	1.1	0.3	1.6	3.8	0.0	0.7	0.0	0.4	4.6
Otros deportes	1.8	3.7	0.7	1.1	0.0	0.8	0.7	2.2	0.0

Fuente: IPD (2021)

## 2.2. Análisis del microentorno

### 2.2.1. Rivalidad entre competidores

**Nivel de Rivalidad:** Media

La rivalidad entre competidores en el mercado de plataformas de grabación y análisis estadístico de partidos de fútbol recreativo en Perú se considera media. Si bien existe una plataforma similar en el mercado (Beelup), aún es relativamente nueva y no ha tenido un impacto significativo en el mercado. Además, hay otras empresas profesionales que ofrecen soluciones más avanzadas, pero no se enfocan en el fútbol recreativo.

Los competidores:

- **Beelup:** Plataforma presente en Lima Metropolitana desde finales del 2022 que ofrece grabación y descarga de jugadas de fútbol recreacional. Permite la descarga de jugadas de 1 minuto y compartirlas en redes sociales. Sus funciones de análisis son limitadas. Su tiempo de respuesta es de unos 10 minutos, y no se considera muy privado porque diferentes personas pueden ver videos de jugadores de diferentes establecimientos deportivos. Además, su herramienta de edición de videos no es de fácil uso.
- **Huld:** Ofrece soluciones de análisis de video más avanzadas para el ámbito profesional, en algunos casos son plataformas costos y aunque su enfoque no es el futbol recreativo podrían adaptarse.
- **Veo:** Empresa europea que ofrece una solución integral de grabación, edición, análisis y transmisión y la posiciona como un competidor fuerte en el mercado de tecnología deportiva, aunque no es muy conocido en el Perú y además su costo es elevado.

En conclusión, la plataforma de grabación y análisis estadístico de partidos de fútbol recreativo tiene una buena oportunidad de éxito en el mercado peruano.

### 2.2.2. Poder de Negociación de Clientes

Los clientes de FutbolClip tienen un poder de negociación moderado (medio) debido a la creciente demanda de tecnología en el deporte recreativo. El perfil del cliente B2C lo forman jugadores de fútbol recreativo, pertenecientes a los niveles socioeconómicos A y B de Lima Moderna. Estos jugadores, que son mayores de

18 años, donde la mayoría son de 26 a 45 años, buscan soluciones tecnológicas que les permitan mejorar su experiencia en el fútbol recreativo, visualizar sus partidos, sus jugadas y compartir sus momentos destacados en redes sociales.

Dado que estos jugadores son aficionados al deporte y participan activamente en el fútbol recreativo, están dispuestos a pagar por servicios que les ofrezcan valor agregado, como la generación automatizada de jugadas imágenes de alta calidad. Sin embargo, su poder de negociación puede incrementarse si aparecen alternativas que ofrezcan servicios similares a precios más competitivos o con características adicionales.

Los factores que podrían influir en el poder de negociación de los clientes B2C:

**Disponibilidad de alternativas:** La existencia de plataformas similares o servicios sustitutos en el mercado puede aumentar el poder de negociación de los clientes, ya que les permite comparar opciones y elegir la que mejor se adapte a sus necesidades y presupuesto.

**Precio:** El precio del servicio es un factor muy importante que influye en la decisión de compra de los clientes. Si el precio se considera demasiado alto en comparación con las alternativas disponibles, los clientes pueden optar por no utilizarlo o negociar condiciones más favorables.

**Conocimiento del valor del servicio:** Los usuarios B2C son cada vez más conscientes del valor que puede aportar una plataforma de análisis de fútbol a su rendimiento y disfrute del juego. Esto les permite exigir un servicio de alta calidad a un precio justo.

### ***2.2.3. Poder de negociación de proveedores***

Los principales proveedores son las empresas que venden y distribuyen las cámaras que se utilizan para grabar los partidos y los de infraestructura de servicios en la nube.

Entre los proveedores de cámaras tenemos:

- **HiLook:** Es una marca de Hikvision que ofrece una amplia gama de cámaras inteligentes a precios competitivos.
- **Grupo Infotec:** Es un distribuidor líder de soluciones tecnológicas en Perú, que incluye cámaras inteligentes de diversas marcas.

- Hikvision Lima: Es la oficina oficial de Hikvision en Perú, que ofrece una amplia gama de cámaras inteligentes y soluciones de seguridad.
- GM System: Es un distribuidor de soluciones tecnológicas en Perú, que incluye cámaras inteligentes de diversas marcas.
- Top Security Perú: Es un distribuidor de soluciones de seguridad en Perú, que incluye cámaras inteligentes de diversas marcas.

Entre los factores que determinan el poder de negociación de los proveedores de cámaras tenemos:

- Concentración de proveedores: El mercado de cámaras inteligentes en Perú está relativamente fragmentado, con un número considerable de distribuidores que ofrecen productos de diferentes marcas. Esto reduce el poder de negociación individual de cada proveedor.
- Costos de cambio: Los costos de cambiar de proveedor de cámaras inteligentes en Perú son relativamente bajos. Se puede encontrar fácilmente otro proveedor que ofrezca productos similares a precios competitivos. Esto reduce el poder de negociación de los proveedores.

Bajo estos puntos, los proveedores de cámaras tienen un poder de negociación relativamente **bajo** y se puede aprovechar esta situación para obtener mejores precios y condiciones de pago.

Entre los proveedores de servicios en la nube tenemos a Amazon Web Services (AWS), Microsoft Azure o Google Cloud Platform.

Entre los factores que determinan el poder de negociación para este servicio tenemos:

- Concentración del mercado: Hay pocos proveedores dominantes en el mercado, como AWS, Azure y Google Cloud.
- Diferenciación de productos: Los proveedores ofrecen productos y servicios diferenciados, con características únicas y valor agregado.
- Costos de cambio: Cambiar de proveedor es costoso y complejo, debido a la migración de datos, la integración con otros sistemas y la capacitación del personal.

El poder de negociación de los proveedores de servicios en la nube es **alto** debido a la concentración del mercado, la diferenciación de productos, los altos costos de cambio

#### **2.2.4. Amenaza de productos sustitutos**

Existen varios productos sustitutos, como las cámaras de video tradicionales y las plataformas de análisis de video offline.

- **Cámaras de video tradicionales:** Las cámaras de video tradicionales se pueden utilizar para grabar partidos y jugadas, aunque no ofrecen las mismas funciones de análisis de video que nuestra plataforma y el resultado de estadísticas del partido de fútbol del lado del consumidor final (jugadores de fútbol recreativo). Además, ofrecemos a nuestros clientes (centros de deportivos o complejos de fútbol recreación) la información de jugadores más recurrentes para que nos beneficiemos con los datos recabados por nuestra plataforma.
- **Plataformas de análisis de video offline:** Las plataformas permiten a los usuarios analizar videos ya grabados, aunque no ofrecen la misma facilidad de uso y automatización que nuestra plataforma; ya que genera videos con las jugadas más relevantes del partido y las estadísticas del partido de fútbol.
- **Software de edición de video:** El software de edición de video se puede utilizar para crear clips y montajes de partidos y jugadas, aunque requiere más tiempo y esfuerzo que nuestra plataforma.

Las cámaras de video tradicionales son una opción más económica, pero no ofrecen las mismas funciones de análisis de video.

Las plataformas de análisis de video offline son una opción más flexible, pero requieren que los usuarios descarguen y analicen los videos manualmente.

#### **2.2.5. Amenaza de nuevos competidores**

La industria de la tecnología deportiva está en auge. Además, el mercado de análisis de video deportivo está creciendo rápidamente, lo que atrae a nuevos competidores que buscan aprovechar esta oportunidad. Los nuevos competidores pueden tener acceso a nuevas tecnologías y recursos que les permitan ofrecer una mejor plataforma que la compañía, las barreras de entrada no son altas.

Existen muchos campos deportivos de fútbol en Lima por lo que existe mucha demanda no cubierta que puede ser explotada inevitablemente por un competidor motivado, que puede ofrecer un producto y servicio con mayor valor agregado y menos costoso. Por este motivo en el plan de negocio se incluye un apartado de mejora e innovación constante en el servicio y logrando así estar preparados ante la amenaza de nuevos competidores y lograr trascender en el mercado.

### 2.3. Conclusiones

Con base en el análisis del microentorno y macroentorno, se puede concluir que la plataforma propuesta para grabar y analizar partidos de fútbol recreativo tiene buenas oportunidades de éxito en el mercado peruano. Los principales factores que apoyan esta conclusión son:

- **Macroentorno favorable:** Los factores económicos, tecnológicos y culturales del mercado peruano son favorables para el desarrollo y adopción de la plataforma propuesta.
- **Mercado emergente:** El mercado del fútbol recreativo está creciendo en Perú y existe una demanda de soluciones que puedan ayudar a los jugadores a mejorar su rendimiento y divertirse.
- **Baja competencia:** Hay pocos competidores directos en el mercado y los existentes no ofrecen una solución integral que incluya capacidades de registro y análisis.
- **Atractivo para los clientes:** la plataforma ofrece una propuesta para clientes B2C.

### CAPITULO III: MODELO DE NEGOCIO

En el presente capítulo se utilizará la herramienta “Lean Canvas” que permitirá realizar el análisis del modelo de negocio para definir claramente la propuesta de valor, conociendo las actividades de los clientes, sus alegrías, sus frustraciones y como nuestro modelo a través de los servicios, le brinda generadores de alegrías. Asimismo, identificar el segmento de clientes, los canales, las alianzas claves, las actividades claves, los recursos claves, la estructura de costos y las fuentes de ingresos.

**Tabla III. 1: Canvas – Modelo del Negocio**

<p><b>PROBLEMA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Compartir videos cortos de partidos es tedioso y complejo, requiriendo habilidades técnicas</li> <li>• Los espectadores no tienen una visión completa del juego, lo que limita su disfrute</li> <li>• Los aficionados y deportistas tienen dificultad en capturar las jugadas más memorables del partido para después revivirlos.</li> <li>• Los deportistas carecen de herramientas para analizar el rendimiento colectivo de su equipo</li> </ul>	<p><b>SOLUCIÓN</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Accesibilidad a los videos del partido grabado</li> <li>• La plataforma permitirá ver los partidos desde múltiples ángulos de cámara</li> <li>• Generación automática de clips de jugadas más memorables del partido</li> <li>• Generación de estadísticas de rendimiento del partido de fútbol</li> </ul>	<p><b>PROPUESTA DE VALOR ÚNICA</b></p> <p>B2C: La propuesta de valor de la plataforma de grabación de fútbol recreativo se basa en permitir al jugador: Revivir cada jugada y momento emocionante gracias al registro automático de sus partidos.</p> <p>Acceder a videos completos para analizar su desempeño individual y del equipo, perfeccionando tu técnica y estrategia.</p> <p>Generar clips automáticos de sus goles y remates al arco para que pueda compartirlas con sus amigos y familiares en redes sociales.</p>	<p><b>VENTAJA ESPECIAL</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Interfaz intuitiva para el post procesamiento de los videos de fútbol.</li> <li>• Generar una lista de videos de los goles ocurridos durante el partido de manera automática para la facilidad de nuestros consumidores</li> <li>• Capacidad de generar estadísticas de futbol básicas, pero relevantes</li> </ul>	<p><b>SEGMENTO DE CLIENTES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Personas mayores de 18 años y que practican el futbol recreacional.</li> </ul>
<p><b>ESTRUCTURA DE COSTOS</b></p> <p>En esta sección, identificamos los costes más relevantes para el funcionamiento del plan de negocio. En primer lugar, tenemos la inversión inicial que consta del desarrollo de la plataforma (sitio web, aplicación móvil, infraestructura tecnológica) y de la compra de las cámaras para las canchas deportivas. En segundo lugar, tenemos los costos fijos, como los pagos de planilla, el mantenimiento de las cámaras y servidores. Por último, tenemos los gastos por conceptos de promoción y marketing y el mantenimiento de la plataforma.</p>	<p><b>MÉTRICAS CLAVE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de usuarios registrados en la plataforma.</li> <li>• Frecuencia de descarga por usuario por mes.</li> <li>• Cantidad de reservas por complejo o centro deportivo que solicitan el servicio de grabación de partido.</li> </ul> <p><b>FLUJO DE INGRESOS</b></p> <p>Pago por uso del servicio (plataforma)</p>	<p><b>CANALES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Página web</li> <li>• Aplicativo móvil</li> <li>• Redes sociales</li> </ul>		

Fuente: Elaborado por los autores

### **3.1. Problema**

El deporte es una pasión que une a personas de todas las edades. Sin embargo, la experiencia de disfrutar un partido puede verse limitada por diversos factores. La perspectiva desde las gradas o incluso en la cancha puede ser limitada, los momentos clave pueden pasar en un instante y ser difíciles de recordar, además que compartir los clips con los amigos no suele ser tan sencillo, y el análisis del rendimiento individual y colectivo puede ser impreciso.

Respecto a las limitaciones de la perspectiva, los espectadores en las gradas o incluso en la cancha están limitados a un solo ángulo de visión, lo que limita su comprensión del juego y la experiencia general. Además, Los recuerdos del partido se desvanecen con el tiempo y no hay forma de revivir jugadas específicas o ángulos interesantes.

Por su parte, los aficionados no siempre pueden asistir al evento y compartir videos cortos de partidos con amigos, familiares o entrenadores puede ser un proceso tedioso y complejo ya que editar clips destacados requiere habilidades técnicas y software adicional.

Finalmente, los deportistas no siempre tienen acceso a herramientas para analizar su rendimiento en los partidos, entrenamientos o jugadas específicas para mejorar sus habilidades deportivas, y en su mayoría dependen de la disponibilidad de un entrenador.

### **3.2. Solución**

Nuestra plataforma no solo transforma la forma en que vemos el deporte, sino que también ofrece soluciones tangibles a las limitaciones que enfrentan los espectadores y jugadores. A través de nuestra plataforma ofrecemos diferentes posibilidades para disfrutar, analizar y compartir la pasión por el deporte.

La plataforma permitirá ver los partidos desde múltiples ángulos de cámara, permitiendo revivir la acción desde diferentes perspectivas y apreciar jugadas, goles y acciones que se pierden desde una sola posición.

Además, la plataforma generará clips automáticos de jugadas importantes y también permitirá a los usuarios crear fácilmente, con herramientas web de edición intuitivas, sus propios clips personalizados, seleccionando las jugadas que más les interesen y compartir directamente en las redes sociales favoritas.

Finalmente, la plataforma de brindará herramientas de análisis para identificar puntos fuertes y áreas de mejora para el rendimiento de los equipos, a la vez que permitirá revisar jugadas para analizar la técnica, táctica y toma de decisiones de los participantes.

### **3.3. Segmento de Clientes**

El segmento de clientes de FutbolClip se compone principalmente de jugadores de fútbol recreativo, pertenecientes a los niveles socioeconómicos A y B de Lima Moderna. Los jugadores, mayores de 18 años, pero de 26 a 45 años, están muy interesados en mejorar su experiencia en el fútbol recreativo. mediante herramientas tecnológicas que les permitan revivir, compartir y analizar sus jugadas.

Este perfil de cliente participa en partidos organizados informalmente (de forma recreativa) y tiene interés en compartir sus logros deportivos en redes sociales. Además, valoran la accesibilidad y la facilidad de uso de las plataformas digitales, lo que hace que FutbolClip se adapte perfectamente a sus expectativas.

Al dirigirse a este segmento, FutbolClip busca ofrecer una solución que no solo cubra las necesidades básicas de grabación, sino que también proporcione valor añadido a través de un enfoque innovador y fácil de usar.

### **3.4. Ventaja Competitiva**

Nuestra plataforma ofrece una interfaz intuitiva para el post procesamiento de los videos de fútbol, facilitando la creación de clips y cortos en video por parte de los usuarios finales. Además, genera una lista de videos de los goles ocurridos durante el partido de manera automática para la facilidad de nuestros clientes, ahorrando tiempo y generando satisfacción y simpatía por la plataforma.

Por último, la plataforma tiene la capacidad de generar estadísticas de fútbol básicas, pero relevantes, que permiten identificar los puntos fuertes y débiles de los equipos y motivar a los jugadores con datos objetivos.

### **3.5. Propuesta de Valor**

La propuesta de valor fue desarrollada con el Lienzo de Propuesta de Valor, la cual presenta una cara B2C para el consumidor final quien sería el jugador de fútbol mayor de 18 años.

### **Propuesta de valor para B2C**

La propuesta de valor para B2C está orientado en el consumidor final que personas mayores de 18 años aficionadas al fútbol o que con regularidad participan del fútbol recreativo.

La propuesta de valor de la plataforma de grabación de fútbol recreativo se basa en ofrecer una solución completa, accesible y fácil de usar para la grabación, análisis y generación de clips de partidos, brindando información valiosa para mejorar la experiencia de los jugadores.

### **Bloque del Consumidor final**

#### **Tareas del Cliente**

- Buscar información sobre rendimiento del equipo.
- Organizar partidos y torneos.
- Reservar canchas de fútbol.
- Compartir su experiencia con otros jugadores.
- Mejorar su técnica y habilidades futbolísticas.
- Buscar plataformas que le permite visualizar sus partidos y descargarlos.

#### **Frustraciones**

- Falta de acceso a herramientas para visualizar jugadas y estadísticas de juego de su equipo.
- Dificultad para encontrar información fiable sobre su juego.
- Falta de motivación para mejorar su rendimiento.
- Plataformas muy complejas de usar o limitadas.

#### **Alegrías**

- Acceso a estadísticas: La plataforma les proporcionará información sobre el desempeño del su equipo, ayudándoles a identificar sus fortalezas y

debilidades. Además, mediante la visualización de los videos que le proporcionará la plataforma, podrá observar sus jugadas y su desempeño en general.

- Acceder a una plataforma digital amigable y con una diversidad de opciones de visualización y descarga de videos.

### **Mapa de Valor:**

#### **Aliviadores de frustraciones**

Pretendemos eliminar o reducir las frustraciones de nuestros clientes de la siguiente manera:

- **Plataforma intuitiva y fácil de usar:** Diseñada para que cualquier jugador, independientemente de su nivel de experiencia tecnológica, pueda acceder a información valiosa sobre su rendimiento.
- **Estadísticas de juego:** La plataforma ofrece estadísticas de juego por equipo tales como goles anotados, remates al arco, entre otros.
- **Interfaz sencilla y atractiva:** La plataforma está diseñada con una interfaz intuitiva y atractiva que facilita su uso.
- **Funciones completas:** La plataforma ofrece una amplia gama de funciones que satisfacen las necesidades de los jugadores de fútbol recreativo.

### **3.6. Canales**

Definimos los medios por los cuales interactuaremos con nuestros clientes:

- **Página Web:** Donde el cliente podrá acceder a visualizar e interactuar con los videos generados por nuestra plataforma. Además, contaremos con una *landing page* atractiva con la finalidad de convertir a los visitantes en clientes.
- **Aplicación Móvil:** Aplicación multisistema operativo con todas las funcionalidades para utilizar el servicio.
- **Redes Sociales:** con fines de comunicación con nuestro clientes y campañas de marketing para la difusión del negocio.

### **3.7. Estructura de Costos**

En esta sección, identificamos los costes más relevantes para el funcionamiento del plan de negocio. En primer lugar, tenemos la inversión inicial que consta del desarrollo de la plataforma (sitio web, aplicación móvil, infraestructura tecnológica) y de la compra de las cámaras para las canchas deportivas. En segundo lugar, tenemos los costos fijos, como los pagos de planilla, el mantenimiento de las cámaras y servidores. Por último, tenemos los gastos por conceptos de promoción y marketing y el mantenimiento de la plataforma.

### **3.8. Fuentes de Ingreso**

El flujo de ingresos se basa en el uso del servicio de la plataforma.

### **3.9. Métricas Claves**

Las métricas claves para nuestro modelo de negocio son:

- Número de usuarios registrados en la plataforma.
- Frecuencia de descarga por usuario por mes.
- Cantidad de reservas por complejo o centro deportivo que solicitan el servicio de grabación de partido.

### **3.10. Características y Servicio Diferenciado**

La propuesta de valor de FutbolClip cuenta con características particulares, lo cual se traduce en una descripción clara y diferenciada. La plataforma ofrece una solución única para el fútbol recreacional en Lima Moderna y cómo los aspectos técnicos y las alianzas estratégicas dificultan que otras empresas ofrezcan un servicio similar.

#### ***3.10.1. Innovación Tecnológica Accesible:***

FutbolClip ofrece una plataforma digital que integra la grabación de partidos en tiempo real con un análisis avanzado de rendimiento, utilizando algoritmos de Inteligencia Artificial (IA). Esta tecnología, que normalmente está reservada para equipos profesionales, será accesible para equipos de fútbol recreacional a un precio asequible, permitiendo a los jugadores amateurs acceder a herramientas de análisis básicos y edición de clips de videos personalizados.

El uso de IA para identificar jugadas clave y estadísticas básicas personalizadas en tiempo real es una innovación que distingue a FutbolClip de otras plataformas que solo ofrecen grabación sin análisis detallado.

### ***3.10.2. Acceso a Datos y Análisis Personalizado:***

La plataforma no solo graba los partidos, sino que también genera automáticamente informes personalizados con estadísticas clave como pases completados, tiros al arco, goles, pases errados, entre otros. Estas estadísticas permiten a los jugadores mejorar su rendimiento basado en datos reales, algo que ninguna otra solución para fútbol recreacional en Lima ofrece con este nivel de detalle y automatización.

Además, el análisis personalizado y la facilidad de uso de la plataforma eliminan la necesidad de conocimientos técnicos avanzados, lo que permite a jugadores y entrenadores recreativos obtener la información de sus partidos.

### ***3.10.3. Experiencia Social Mejorada:***

FutbolClip no solo mejora el rendimiento de los jugadores, sino que también fortalece la experiencia social del fútbol recreativo. Los jugadores pueden compartir fácilmente clips de sus mejores jugadas con amigos, familiares y en redes sociales, promoviendo la interacción y el sentido de comunidad.

Esta capacidad para compartir momentos destacados y generar contenido audiovisual de alta calidad es un diferenciador clave frente a cualquier sistema de grabación artesanal que dependa de cámaras de baja calidad o móviles sin un software especializado.

### ***3.10.4. Dificultad para Replicarlo:***

FutbolClip combina varias barreras de entrada que dificultan su replicación por competidores:

**Tecnología avanzada de IA:** El desarrollo de algoritmos de IA personalizados para el análisis de partidos deportivos requiere un equipo

especializado y recursos tecnológicos significativos, lo que representa una barrera para nuevos competidores.

**Red de alianzas estratégicas:** Los convenios exclusivos con complejos deportivos recreacionales, ligas locales entre otros, ofrecen a FutbolClip una red sólida de distribución que reduce las posibilidades de que competidores tengan acceso a los mismos recursos.

**Modelo integral de negocio:** La combinación de análisis de estadístico básico, grabación de alta calidad y una interfaz fácil de usar es única en el mercado. Al ser un servicio que mejora tanto el aspecto técnico como el social del fútbol recreativo, su replicación exigiría una inversión considerable en investigación, desarrollo, y relaciones estratégicas.

#### ***3.10.5. Beneficios a Largo Plazo para los Usuarios:***

Los equipos y jugadores recreativos que utilizan FutbolClip verán un incremento en la calidad de su juego, podrán medir su progreso de manera efectiva y mejorar la cohesión del equipo. Estos beneficios no solo ayudan a los jugadores a mejorar, sino que también generan lealtad hacia la plataforma, lo que fortalece su posicionamiento en el mercado.

### **3.11. Conclusiones**

Actualmente, la tecnología desempeña un papel crucial en la personalización de servicios, y el fútbol recreativo no es ajeno a esta tendencia. FutbolClip responde a las necesidades del usuario moderno, ofreciendo una plataforma intuitiva y de fácil uso que permite revivir jugadas, generar clips automáticos y obtener estadísticas básicas de los partidos. Esta combinación de herramientas tecnológicas mejora la experiencia del jugador y facilita la interacción social a través de la compartición de momentos destacados en redes sociales.

Adicionalmente, la plataforma se beneficia del uso de inteligencia artificial para optimizar el análisis de rendimiento, lo que la diferencia de otras soluciones. FutbolClip integra múltiples ángulos de cámara, grabaciones de alta calidad y

herramientas de edición sencillas, eliminando la necesidad de conocimientos técnicos avanzados por parte de los usuarios.

Finalmente, en cuanto a los canales de atención, la aplicación se complementa con una fuerte presencia en redes sociales, pero también debe priorizarse la interacción humana a través de alianzas estratégicas con centros deportivos. Estos elementos permiten que FutbolClip ofrezca una solución integral para los aficionados al fútbol, garantizando una experiencia enriquecida y personalizada.

## CAPITULO IV: ESTUDIO DE MERCADO

En este capítulo se presenta el estudio de mercado realizado para la plataforma de grabación y análisis de rendimiento de fútbol recreacional. El estudio se basa en una metodología mixta, utilizando técnicas de investigación cualitativa y cuantitativa, para comprender el mercado objetivo, las necesidades y preferencias de los usuarios y la viabilidad del negocio.

### 4.1. Objetivo del Estudio

El propósito del estudio de mercado para el presente proyecto consiste en obtener información importante y relevante del público objetivo, para esto hemos definido los siguientes objetivos:

- a) Entender al consumidor para descubrir sus necesidades satisfechas, insatisfechas y sus preferencias.
- b) Definir el segmento de mercado potencial y analizar sus características.
- c) Reconocer las oportunidades y obstáculos potenciales relacionados con la propuesta de valor.

### 4.2. Metodología del Estudio de Mercado

Se realizaron entrevistas y encuestas para recopilar información relevante sobre el público objetivo que se describe a continuación:

**Tabla IV. 1: Público objetivo para el estudio de mercado**

<b>Público Objetivo</b>	<b>Característica</b>	<b>Herramienta utilizada</b>
Usuario final	Según el alcance geográfico de y demográfico	Encuesta
Personas relacionadas con negocios de futbol.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Propietarios, Administradores de complejos Deportivos.</li><li>• Propietarios de Academias de Futbol</li><li>• Entrenadores</li><li>• Organizadores de Campeonatos</li></ul>	Entrevista

Fuente: Elaborado por los autores

### 4.3. Investigación Cualitativa

#### 4.3.1. Factores y sub-factores.

Para diseñar las preguntas utilizadas en las entrevistas con expertos, se definieron factores y sub-factores relevantes para nuestro modelo de negocio. Estos factores y sub-factores fueron seleccionados a partir del análisis realizado en los capítulos II y III de este estudio.

**Tabla IV. 2: Lista de Factores y Sub-factores**

<b>Factor</b>	<b>Sub-factores</b>	<b>Fuente</b>
Comportamiento del mercado de alquiler de canchas deportivas	Evolución del mercado	Análisis de macroentorno (Entorno Cultural)
Comportamiento del mercado de alquiler de canchas deportivas	Histórico de Precios	Análisis de microentorno (Poder de Neg. clientes)
Oferta Comercial	Fortalezas	Análisis de microentorno (Poder de Neg. clientes)
Oferta Comercial	Publicidad	Análisis de microentorno (Poder de Neg. clientes); Análisis de macroentorno (Entorno tecnológico)
Comportamiento del consumidor	Tipos de usuarios	Análisis de microentorno (Poder de Neg. clientes)
Propuesta de Valor	Percepción del valor del servicio	Modelo de Negocio
Propuesta de Valor	Potencial y proyección del servicio	Modelo de Negocio
Propuesta de Valor	Necesidad y demanda del servicio	Modelo de Negocio
Propuesta de Valor	Beneficio	Modelo de Negocio

Fuente: Elaborado por los autores

Con los factores y sub-factores definidos, procedemos a elaborar preguntas diseñadas para analizar cada uno de ellos. La entrevista consta de preguntas estructuradas, principalmente de opinión y de tipo abiertas que nos permitieron profundizar en las percepciones y experiencias de los expertos. El listado de preguntas desarrolladas se muestra en el Anexo III.

#### 4.3.2. Entrevistas a expertos

Se realizaron las entrevistas a expertos de manera presencial y virtual, que fueron grabadas para posteriormente transcribirlas. El total de entrevistados son 10

expertos, los que trabajan o están vinculados al mercado del futbol desde centros deportivos, entrenadores hasta organizadores de campeonatos los que nos brindaron información importante y relevante acerca del mercado y factores para que la plataforma tenga éxito.

**Tabla IV. 3: Relación de Entrevistados**

Ítem	Nombres y Apellidos	Cargo	Organización	Fecha Entrevista
1	Gianmarco Sandoval	Administrador	Futbol Plaza	28-05-2024
2	Hugo Claverias	Administrador	Depor Plaza	28-05-2024
3	Hugo Sanes	Administrador	Sport Point	28-05-2024
4	Joao Pereyra	Administrador	La 11	29-05-2024
5	Alonso Jara	Socio Propietario	Sport Point	30-05-2024
6	Raúl Pacheco	Dueño de Academia	Escuela de Futbol Pumas	05-06-2024
7	Paul Mamani	Entrenador Futbol Femenino	Colegio Nuestra Señora de la Merced	06-06-2024
8	Luis Martínez	Entrenador Futbol Amateur	Exalumnos Nuestra Señora de la Merced	06-06-2024
9	José Fernández	Administrador	Interclubes	10-06-2024
10	Edson Uribe	Director Deportivo	Club el Diamante	10-06-2024

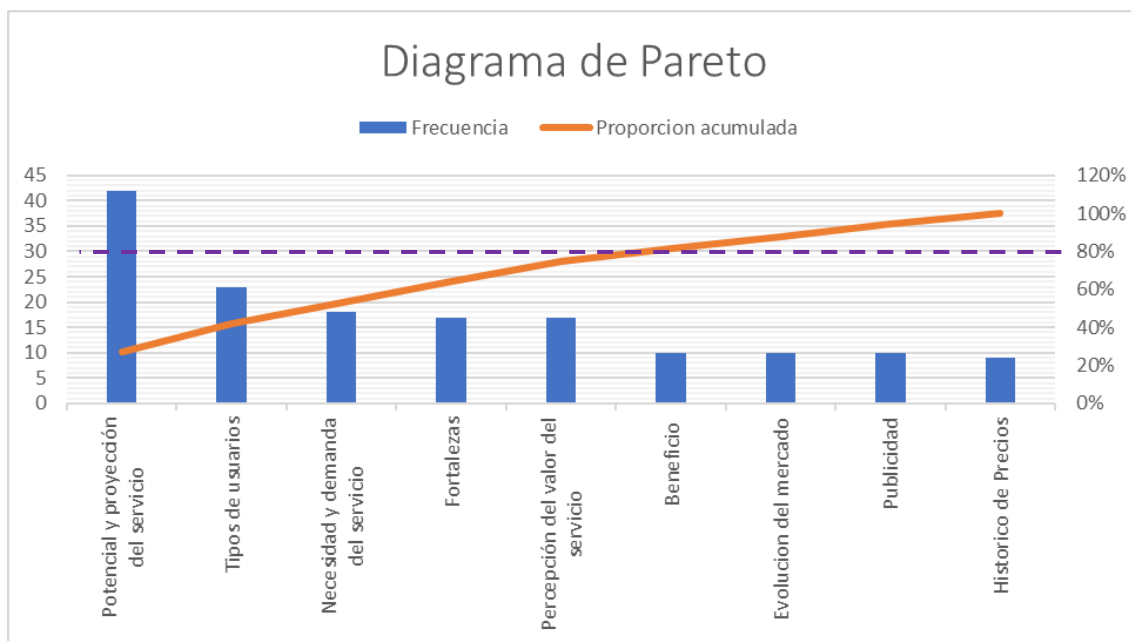
Fuente: Elaborado por los autores

#### **4.3.3. Análisis de entrevistas con el software Atlas TI**

Una vez culminadas las entrevistas, se transcribió los audios de la grabación a texto para su análisis. Las transcripciones completas se encuentran en el Anexo IV.

Se realizó el análisis de las entrevistas con la ayuda de la herramienta Atlas TI (versión 24.1.1.30813 de escritorio), identificando las citas relacionadas a los sub-factores. Se identificaron los sub-factores más relevantes debido a su frecuencia entre los que destacan: Potencial y proyección del servicio, Tipos de usuarios y Necesidad y demanda del servicio. El listado completo de sub-factores ordenados por cantidad de citas se muestra en el Anexo V.

#### **Figura IV. 1: Diagrama de Pareto según Frecuencia**



Fuente: Elaboración por los autores

Como complemento a los análisis previos, se crearon otros gráficos, incluyendo un listado de las palabras más relevantes (Anexo VII), un esquema de nube de palabras (Anexo VIII) y una red de códigos estructurada en un mapa semántico (Anexo IX).

#### 4.3.4. Conclusiones por sub-factor

En base al análisis realizado a las entrevistas con la herramienta Atlas TI, tenemos las siguientes conclusiones por sub-factor.

##### **Evolución del mercado**

La evolución del negocio de alquiler de canchas de fútbol ha sido significativa en los últimos años, especialmente post pandemia. Los testimonios de los administradores y entrenadores reflejan un panorama de creciente competencia y demanda.

Las empresas han tenido que adaptarse ofreciendo mejores infraestructuras y servicios para mantener la preferencia de los clientes. A pesar de la competencia, el volumen de reservas se ha mantenido o ha aumentado levemente, con un incremento considerable en las reservas para eventos corporativos y campeonatos, aprovechando horarios no convencionales para maximizar ingresos.

A nivel distrital, hay una mayor oferta de canchas, lo cual ha impulsado a los administradores a diferenciarse a través de la calidad del césped sintético y otros servicios complementarios. A su vez, esto ha llevado a los jugadores recreativos a buscar una experiencia de compra que incluya buena infraestructura y un servicio de calidad.

Desde la perspectiva de los entrenadores, la disponibilidad de canchas ha mejorado en términos de cantidad y calidad, aunque sigue siendo un desafío asegurar horarios fijos debido a la alta demanda.

Se concluye que el mercado de alquiler de canchas de fútbol ha evolucionado considerablemente, con una mayor competencia y una demanda creciente que ha obligado a los proveedores a mejorar sus servicios y adaptarse a nuevas expectativas.

### **Histórico de Precios**

Las entrevistas revelan una evolución variada en los precios de alquiler de canchas de fútbol en los últimos años. En general, la pandemia tuvo un impacto significativo en la dinámica de precios, seguido por la recuperación del sector y la influencia de la competencia.

Algunas empresas han reducido o mantenido sus precios post pandemia para atraer nuevamente a los clientes. Gianmarco Sandoval, administrador del centro deportivo Futbol Plaza, menciona que mantuvieron precios bajos debido a la competencia local.

En contraste, otras empresas han ajustado sus precios en función de la calidad del servicio y la infraestructura ofrecida. Hugo Claverias, administrador del centro deportivo Depor Plaza, destaca que las canchas que brindan una experiencia más completa con servicios adicionales como restaurantes y camerinos modernos han posicionado sus precios en niveles superiores, reflejando el perfil de clientes de segmentos socioeconómicos más altos.

Hugo Sanes, administrador del centro deportivo Sport Point, menciona que los precios también varían considerablemente según la ubicación, con diferencias notables entre zonas del centro, sur y norte. En algunas áreas, los precios pueden oscilar entre 60 y 250 soles por hora, dependiendo de la calidad y el servicio ofrecido.

Desde la perspectiva de los entrenadores, se ha observado un incremento en los costos de alquiler anual debido a la alta demanda post pandemia, especialmente para las academias de fútbol. Raúl Pacheco, dueño y entrenador de la Escuela de Fútbol Pumas, resalta que la demanda de niños por inscribirse a entrenar ha incrementado los precios anuales. Sin embargo, esta alza de precios no ha sido universal, ya que algunos entrenadores como Luis Martínez, entrenador de fútbol amateur, no perciben un cambio significativo, posiblemente debido a la competencia.

En conclusión, la evolución de los precios de alquiler de canchas de fútbol ha sido heterogénea, con aumentos en algunos casos y estabilidad en otros. La competencia, los costos operativos y la demanda juegan un papel fundamental en la fijación de precios.

### **Fortalezas**

El análisis de las opiniones de los administradores y entrenadores destaca varias fortalezas comunes en las empresas de alquiler de canchas de fútbol, enfocadas principalmente en la infraestructura, el servicio al cliente y la tecnología. Una de las fortalezas más mencionadas es la implementación de tecnología como el servicio de Beelup, que permite a los clientes grabar y ver sus partidos o eventos corporativos, lo cual es una característica valorada por los usuarios y un valor diferencial para las canchas. Este servicio está presente en al menos tres de las empresas entrevistadas, como indica Hugo Claverias, administrador del centro deportivo Depor Plaza, y Hugo Sanes, administrador del centro deportivo Sport Point.

Además, varios administradores enfatizan la importancia de ofrecer instalaciones bien mantenidas y equipadas. Por ejemplo, Joao Pereyra, administrador del centro deportivo "La 11", menciona la relevancia de tener camerinos amplios, limpios y bien surtidos, así como estacionamientos amplios, lo cual contribuye significativamente a la satisfacción del cliente. Alonso Jara, socio del centro deportivo Sport Point, también destaca la importancia de la limpieza y el mantenimiento constante de las instalaciones.

Los entrenadores subrayan la importancia de crear un ambiente de pertenencia y comunidad entre los jugadores. Raúl Pacheco, dueño y entrenador de la Escuela de Fútbol Pumas, menciona que el enfoque en hacer sentir a los clientes como una familia y la formación integral son factores diferenciadores clave. Paul Mamani, entrenador de fútbol femenino, resalta la necesidad de manejar con paciencia y tino a los jugadores para crear un grupo unido y exitoso.

En conclusión, las principales fortalezas del negocio de alquiler de canchas de fútbol se centran en la implementación de tecnología avanzada como Beelup, la calidad de las instalaciones y el enfoque en un servicio al cliente excepcional. Estos elementos combinados permiten a las empresas diferenciarse en un mercado competitivo y atraer a una clientela fiel y satisfecha.

### **Publicidad**

Las entrevistas revelan que las redes sociales juegan un papel crucial en la promoción de servicios de alquiler de canchas de fútbol y academias. Entre las plataformas más utilizadas destacan Facebook e Instagram, mencionadas por casi todos los participantes. Estas redes permiten una interacción constante con los clientes y facilitan la difusión de información sobre servicios, eventos y promociones.

Gianmarco Sandoval, administrador del centro deportivo Futbol Plaza, menciona que migraron a una nueva plataforma que también gestiona el sistema de reservas, utilizando Facebook e Instagram para la promoción. Hugo Claverias, administrador del centro deportivo Depor Plaza, indica que utilizan Facebook, Instagram y una página web propia. Hugo Sanes, administrador del centro deportivo Sport Point, destaca que Instagram y la página web son los medios más efectivos para la promoción y reservas.

Además de las redes sociales, el uso de WhatsApp es recurrente para la comunicación directa con los clientes. Joao Pereyra, administrador del centro deportivo "La 11", y Alonso Jara, socio del centro deportivo Sport Point, mencionan que WhatsApp es fundamental para mantener a los clientes informados.

No todos los entrevistados dependen exclusivamente de las redes sociales. Raúl Pacheco, dueño y entrenador de la Escuela de Fútbol Pumas, y Edson Uribe, director deportivo del club "El Diamante", subrayan la importancia del boca a boca, especialmente entre padres de familia que buscan recomendaciones confiables.

En conclusión, las redes sociales, junto con plataformas como WhatsApp y el boca a boca, son esenciales para la promoción de negocios deportivos. La combinación de diferentes medios de comunicación permite alcanzar a un mayor número de clientes potenciales y aumentar la visibilidad de los servicios ofrecidos.

### **Tipos de usuarios**

Las entrevistas revelan claramente tres principales segmentos de usuarios para los negocios de alquiler de canchas de fútbol: clientes corporativos, recreativos y académicos.

**Clientes corporativos:** Este segmento es destacado por varios administradores de canchas como uno de los más importantes. Gianmarco Sandoval, administrador del centro deportivo Futbol Plaza, menciona que muchas empresas locales realizan reservas para sus empleados y eventos corporativos. Hugo Sanes, administrador del centro deportivo Sport Point, y Joao Pereyra, administrador del centro deportivo "La 11", también resaltan la importancia de los clientes corporativos, que realizan reservas regulares y contribuyen significativamente a los ingresos, representando aproximadamente entre el 30% y el 60% de las reservas.

**Clientes recreativos:** Este grupo incluye a grupos de amigos y particulares que utilizan las canchas para actividades recreativas. Hugo Claverias, administrador del centro deportivo Depor Plaza, indica que el 70% de sus reservas provienen de este segmento. Alonso Jara, socio del centro deportivo Sport Point, también menciona que los clientes recreativos constituyen la mayoría de sus reservas diarias, manteniendo un flujo constante en el uso de las instalaciones. Estos clientes suelen ser habituales y reservan regularmente, asegurando una demanda continua.

Clientes académicos: Este segmento incluye academias de fútbol y entrenadores que trabajan con menores, fútbol femenino y amateur. Raúl Pacheco, dueño y entrenador de la Escuela de Fútbol Pumas, indica que sus clientes son principalmente alumnos de colegios de alto costo y zonas exclusivas, como el balneario de Asia. Paul Mamani, entrenador de fútbol femenino, y Edson Uribe, director deportivo del club "El Diamante", también subrayan la importancia de este segmento, que busca igualdad de trato y una formación integral.

En conclusión, el segmento más común entre las respuestas es el recreativo, constituido por grupos de amigos y particulares, seguido de cerca por el segmento corporativo. Esta diversificación permite a estos negocios adaptarse a diversas demandas y mantener una base de clientes estable y variada.

### **Percepción del valor del servicio**

El análisis de las entrevistas revela una percepción predominantemente positiva sobre el impacto del servicio de grabación y procesamiento de video de partidos y generación de estadísticas básicas. Este servicio se percibe como un valor añadido significativo tanto para los clientes como para los negocios.

Sobre la satisfacción del cliente, los entrevistados consideran que la capacidad de generar clips automáticos y resúmenes de jugadas destacadas, además de ofrecer estadísticas básicas, sería muy apreciada. Gianmarco Sandoval, administrador del centro deportivo Futbol Plaza, menciona que esto motivaría a los jugadores a mejorar y jugar con mayor frecuencia. Hugo Claverias, administrador del centro deportivo Depor Plaza, destaca que la automatización de clips ahorraría tiempo a los usuarios, quienes actualmente deben revisar manualmente los partidos completos. Hugo Sanes, administrador del centro deportivo Sport Point, resalta que esta funcionalidad generaría una gran aceptación entre los clientes, mejorando su experiencia y satisfacción.

Respecto a la imagen del negocio, el servicio contribuiría a una percepción de profesionalismo y seriedad. Edson Uribe, director deportivo del club "El Diamante", menciona que los padres valoran ver a sus hijos en filmaciones editadas, lo que les brinda una sensación de seriedad y profesionalismo. José Fernández, gerente de empresa organizadora de campeonatos, señala que la

grabación de partidos también podría servir para evaluar decisiones arbitrales, mejorando la justicia en los campeonatos.

Además, la incorporación de este servicio se ve como una manera de destacar en un mercado competitivo. Alonso Jara, socio del centro deportivo Sport Point, menciona que la expectativa de los clientes sería muy alta al ofrecer reels y videos cortos de sus mejores jugadas. Luis Martínez, entrenador de fútbol amateur, considera que este servicio podría fidelizar a los clientes y atraer a más equipos para entrenar en esas canchas.

En resumen, la implementación de este servicio tiene un impacto positivo en la satisfacción del cliente, mejora la imagen del negocio y permite diferenciarse de la competencia en el mercado.

### **Necesidad y demanda del servicio**

Los entrevistados revelan un notable interés y disposición a pagar por el servicio de grabación y análisis de partidos. Los administradores de canchas deportivas destacan que un segmento significativo de su clientela estaría dispuesto a pagar un costo adicional por este servicio. Gianmarco Sandoval, administrador del centro deportivo Futbol Plaza, menciona que la mayoría de los jugadores pagarían dos o tres soles más por partido para tener acceso a la grabación. Hugo Claverias, administrador del centro deportivo Depor Plaza, observa que, en su sede actual, los clientes son más tecnológicos y tienen mayor poder adquisitivo, por lo que la captación sería buena.

Algunos administradores sugieren que, si el costo fuera asumido por la empresa, esto podría incrementar las reservas y atraer más clientes. Hugo Sanes, administrador del centro deportivo Sport Point, sugiere que como empresa podrían asumir el costo para agregar valor a sus servicios, mientras que Alonso Jara, socio del centro deportivo Sport Point, considera que esta estrategia aumentaría el nivel de reservas.

Los entrenadores también ven una clara demanda potencial, especialmente entre los padres que actualmente contratan servicios de filmación para registrar los partidos de sus hijos. Raúl Pacheco, dueño y entrenador de la Escuela de Fútbol Pumas, menciona que los padres están dispuestos a pagar por grabaciones de alta calidad. Paul Mamani, entrenador de fútbol femenino, añade que las

madres de los alumnos de colegios particulares estarían interesadas en pagar por este servicio para sus hijos.

Asimismo, indican que la demanda estaría vinculada directamente al costo del servicio. José Fernández, gerente de una empresa organizadora de campeonatos, sugiere que un precio accesible como 10 soles por partido generaría una buena aceptación y fidelización entre los jugadores.

En síntesis, existe un mercado dispuesto a pagar por el servicio de grabación y análisis de partidos, especialmente entre los clientes tecnológicos, de mayor poder adquisitivo y aquellos involucrados en campeonatos y academias.

### **Potencial y proyección del servicio**

Las entrevistas revelan un fuerte consenso sobre el alto potencial y proyección del servicio de grabación y procesamiento de video de partidos, así como la generación de estadísticas básicas. Los administradores de canchas subrayan el creciente interés de los clientes por revivir los partidos y acceder a estadísticas detalladas. Gianmarco Sandoval, administrador del centro deportivo Fútbol Plaza, menciona que este servicio no se ha implementado antes debido a limitaciones tecnológicas, pero ahora sería muy bien recibido. Hugo Claverías, administrador del centro deportivo Depor Plaza, destaca que los clientes ya solicitan la página para revivir partidos, lo que sugiere una alta demanda.

Además, los entrenadores y organizadores de campeonatos destacan que el servicio sería altamente beneficioso para el desarrollo y mejora del rendimiento de los jugadores. Raúl Pacheco, dueño y entrenador de la Escuela de Fútbol Pumas, señala que los padres de familia estarían interesados en obtener grabaciones de alta calidad. Paul Mamani, entrenador de fútbol femenino, menciona que las jugadoras se sentirían motivadas al ver sus jugadas destacadas en video.

Para comunicar este nuevo servicio de manera efectiva, se sugieren estrategias multifacéticas que incluyan redes sociales como Facebook e Instagram, así como el uso de WhatsApp para una comunicación más directa y personalizada con clientes recurrentes. Hugo Sanes, administrador del centro deportivo Sport Point, cree que la adición de cortos y estadísticas sería muy bien

recibida. Luis Martínez, entrenador de fútbol amateur, añade que compartir contenido entre amigos en chats aumentaría la vinculación y el interés.

En cuanto a las oportunidades de mejora y expansión, se identifican varios puntos clave. José Fernández, gerente de una empresa organizadora de campeonatos, menciona que la demanda sería alta entre aquellos que se filman y suben contenido a las redes. Edson Uribe, director deportivo del club "El Diamante", enfatiza que el servicio ayudaría a optimizar el rendimiento de los jugadores. Las mejoras incluyen la colocación estratégica de cámaras de alta resolución, la posibilidad de transmitir en vivo y la personalización de estadísticas individuales. También se sugirió integrar el servicio con dispositivos como GPS para generar mapas de calor y cálculos de recorrido.

En resumen, el potencial y proyección del servicio son altamente positivos. Estos enfoques no solo aumentarían el valor percibido, sino que también consolidarían su posición en el mercado, atrayendo y fidelizando a una clientela más amplia.

### **Beneficio**

A partir del análisis de las respuestas de los participantes, se pueden identificar diferentes preferencias y percepciones sobre el modelo de negocio más adecuado para la implementación del servicio.

Un grupo de administradores de canchas deportivas, como Hugo Claverias y Hugo Sanes, coinciden en que el costo del servicio debe ser asumido por la empresa y no directamente por el consumidor final. Este enfoque incrementa el valor agregado del servicio sin trasladar el costo al cliente, asegurando así una mejor aceptación del mismo. Además, Gianmarco Sandoval sugiere que un modelo de negocio basado en una tarifa fija es preferible sobre un esquema de comisiones variables, ya que ofrece mayor previsibilidad y control sobre los costos.

Por otro lado, administradores como Alonso Jara creen que es beneficioso incorporar el costo del servicio en el precio de la reserva, manteniendo un único punto de contacto para todas las transacciones. Esto ha funcionado en otras canchas y podría ser una estrategia efectiva para facilitar la adopción del servicio.

José Fernández plantea un enfoque diferente, sugiriendo que los clubes y equipos con poder adquisitivo estarían dispuestos a pagar por el contenido audiovisual de sus jugadas y goles, siempre y cuando el costo no sea excesivo. Fernández indica que este segmento de mercado considera valioso el contenido audiovisual, lo cual podría justificar un modelo de negocio basado en tarifas por servicios adicionales.

En conclusión, el modelo de negocio más atractivo para asociarse con el servicio de grabación y análisis de partidos varía según el tipo de cliente y el contexto de uso. Mientras algunos prefieren un enfoque donde la empresa asuma los costos para aumentar el valor agregado, otros ven viable cobrar directamente a los usuarios, especialmente en segmentos con mayor poder adquisitivo y demanda por servicios avanzados.

#### ***4.3.5. Conclusiones del Análisis Cualitativo.***

Basado en el análisis cualitativo de entrevistas realizadas a expertos del sector como parte de la investigación para nuestro plan de negocios, se derivan las siguientes conclusiones:

- En primer lugar, la evolución del mercado de alquiler de canchas de fútbol ha sido significativa, especialmente post pandemia. Existe una creciente competencia y demanda, lo que ha llevado a los proveedores a mejorar infraestructuras y servicios adicionales. A pesar de la competencia, la demanda ha aumentado, impulsando a los proveedores a diferenciarse a través de la calidad y servicios adicionales. Este hallazgo sugiere que el número de jugadores se viene incrementando año a año, según la opinión de Gianmarco Sandoval y Hugo Claverias.
- En segundo lugar, las fortalezas del negocio de alquiler de canchas de fútbol se centran en la calidad de las instalaciones, un servicio al cliente excepcional y en la implementación de tecnología como Beelup. Estas características permiten a las empresas diferenciarse en un mercado competitivo y atraer a una clientela fiel y satisfecha. El agrado por servicios básicos de grabación como Beelup demuestra que nuestra plataforma tendría una gran aceptación,

además de que las canchas están dispuestas a invertir en servicios adicionales para diferenciarse de la competencia, según Hugo Sanes y Alonso Jara.

- Adicionalmente, la percepción del servicio de grabación y análisis de partidos es predominantemente positiva. Los clientes valoran la capacidad de generar clips automáticos y estadísticas, lo cual mejora la experiencia y motivación para jugar. Según los expertos, existe una gran demanda dispuesta a pagar por estos servicios avanzados. Raúl Pacheco y Paul Mamani resaltan que esta demanda se extiende a entrenadores y jugadores que buscan mejorar su rendimiento.
- Por otro lado, las opiniones están divididas respecto al modelo de negocio más adecuado. Algunos expertos, como Hugo Claverias y Hugo Sanes, sugieren que el costo del servicio debería ser asumido por la empresa, lo que aumentaría el valor agregado sin trasladar el costo al cliente. Sin embargo, otros, como José Fernández, consideran viable la opción de cobrar al jugador directamente, debido a que, bajo un precio adecuado, el tipo de jugador de ese distrito no tendría problemas en organizarse y adquirir el contenido de la plataforma, especialmente en distritos con alta demanda y poder adquisitivo. Para determinar la posición del jugador como consumidor, se evaluará esta situación a través de encuestas detalladas.
- Por último, las redes sociales, especialmente Facebook e Instagram, son las más preponderantes para la promoción de servicios. WhatsApp es esencial para la comunicación directa y personalizada. Una estrategia de comunicación multifacética es clave para maximizar el alcance y la efectividad del mensaje, como mencionan Gianmarco Sandoval y Hugo Claverias. Además, la capacitación del personal y demostraciones prácticas son esenciales para garantizar la adopción y éxito del servicio.

#### **4.4. Investigación Cuantitativa**

Se realizó encuestas virtuales que abarcan los distritos de Lima Moderna. Los distritos de Barranco, Jesús María, La Molina, Lince, Magdalena del Mar,

Miraflores, Pueblo Libre, San Borja, San isidro, San Miguel, Santiago de Surco y Surquillo, según distribución CPI (2021).

#### **4.4.1. Objetivos**

Los objetivos de esta investigación cuantitativa son los siguientes:

- Confirmar el público objetivo son personas mayores de 18 años de los distritos de Lima Moderna con un nivel socioeconómico AB que practican fútbol recreacional.
- Conocer las características de los consumidores que forman parte del público objetivo del modelo propuesto.
- Comprender las preferencias y motivaciones de los usuarios respecto a la grabación y visualización de sus partidos de fútbol.
- Medir la aceptación y percepción de valor de la plataforma propuesta, incluyendo sus características clave.
- Evaluar la disposición de los usuarios a pagar por el servicio y la modalidad de pago preferida.

#### **4.4.2. Encuesta**

Para la obtención de información cuantitativa se elaboró una encuesta con las siguientes consideraciones:

Método de recopilación de data: Las encuestas se realizaron de forma virtual, distribuidas por WhatsApp, con apoyo de la Universidad ESAN y considerando la segmentación geográfica, demográfica y por intereses relacionados al futbol.

Periodo de ejecución: Durante el mes de junio 2024

Herramientas: Se usó la herramienta Google Forms para la elaboración de la encuesta ya que es gratuito y fácil de usar. Para la generación de informes se utilizó la herramienta Microsoft Excel.

Diseño: Las entrevistas realizadas en el análisis cualitativo fueron de ayuda para la elaboración de la encuesta general. El contenido de la encuesta se detalla en el Anexo X y se compone de 21 preguntas donde se hizo uso de:

Preguntas cerradas

Preguntas abiertas

Preguntas de respuesta:

Única

Múltiple

#### 4.4.3. Selección de la Muestra

Basándonos en los objetivos definidos, se procede a seleccionar a quienes se dirigirá la encuesta; así como, la muestra.

Zona geográfica: Elegiremos los distritos de Lima Moderna que comprende los distritos de: Barranco, Jesús María, La Molina, Lince, Magdalena del Mar, Miraflores, Pueblo Libre, San Borja, San Isidro, San Miguel, Santiago de Surco, Surquillo.

Niveles socioeconómicos: Se considera los NSE A y B dado que son los niveles que más invierten en deportes.

Población objetivo: Personas mayores de 18 años que residen en Lima Moderna.

Distribución y tamaño: Se realizó una distribución proporcional a los distritos de Lima moderna tomando como tamaño de la muestra 400 encuestas. En la Tabla IV.4 se detalla una distribución proporcional por distrito comprendido en Lima moderna de los NSE A y B mayores de 18 años

**Tabla IV. 4: Distribución muestral de encuestas**

Distrito	Población (Miles)	% Población de 18 años a más	Población Estimada	Porción	Muestra (300)
Surquillo	107.30	80.06%	85,904.38	0.07	21.00
Surco	387.80	79.07%	306,633.46	0.25	75.00
La Molina	165.70	78.83%	130,621.31	0.11	32.00
San Miguel	182.80	78.78%	144,009.84	0.12	35.00
San Borja	134.40	81.99%	110,194.56	0.09	27.00
Miraflores	118.30	83.97%	99,336.51	0.08	24.00
Lince	64.70	82.02%	53,066.94	0.04	13.00
Pueblo Libre	98.40	81.52%	80,215.68	0.07	20.00
Jesús María	89.20	82.14%	73,268.88	0.06	18.00
Magdalena	71.20	80.51%	57,323.12	0.05	14.00
San Isidro	72.30	83.17%	60,131.91	0.05	15.00
Barranco	40.70	81.24%	33,064.68	0.03	8.00
<b>Totales</b>	<b>1,532.80</b>		<b>1,233,771.27</b>	<b>1</b>	<b>302.00</b>

Fuente: Elaborado por los autores

#### 4.4.4. Conclusiones del Análisis cuantitativo

Como resultado de las encuestas realizadas según el Anexo XI con apoyo de ciudadanos de Lima Moderna que practican fútbol (336 encuestados en total), pertenecientes a los NSE A y B, se muestran los resultados y conclusiones obtenidos de dichas encuestas.

**Tabla IV. 5: Conclusiones del análisis cuantitativo**

Objetivo	Conclusiones
Confirmar el público objetivo	Como conclusión se tiene que más del 75% de nuestro público objetivo son personas de mediana edad que se encuentran en los rangos de 26-45 años (79%); predominantemente del género masculino (87%), donde más del 60% viven en los distritos Surquillo, Surco, San Miguel y La Molina (63%), pertenecen en un 80% al NSE B y están acostumbrados a ir 1 ó 2 vez a la semana a jugar fútbol en un 93%.
Conocer las características del consumidor	Mas del 50% del público objetivo está motivado a jugar fútbol por diversión (33%) y para mejorar su técnica (25%) y principalmente visita los distritos de Surco (15.45%), Miraflores (10.30%), La Molina (9.09%), San Borja (8.64%) y San Isidro (8.48%).
Analizar las preferencias y comportamientos	De las características de las canchas, los usuarios calificaron como importante al precio, ubicación, instalaciones y calidad de cancha por encima del 50%, mientras que la grabación de video fue importante para un 38% de participantes. El 28% de los encuestados usa plataformas de grabación de video 1 vez a la semana, calificando las características de calidad de grabación y edición como malas en un 24% y destacando las características de Almacenamiento en la nube (45%) y compatibilidad con redes sociales (39%).
Evaluar la aceptación de la propuesta	La gran mayoría de los encuestados (86%) la encontró algo atractivo y muy atractivo y el 85% probablemente la usaría (entre algo probable y muy probable), lo que demuestra un alto grado de interés para su adopción.  De las características del servicio, “Acceso a grabaciones completa de sus partidos de fútbol”, “Generación de clips de video”, “Generación de estadísticas y resúmenes por equipo” y “Posibilidad de compartir videos y estadísticas” fueron valoradas mayoritariamente como “Algo atractivo”, y el segundo valor elegido por los encuestados fue de “Muy atractivo” para las mismas características, lo cual evidencia una alta expectativa por usar la plataforma.

Determinar la disposición a pagar	<p>El 88% de los encuestados, indica que S/ 40.00 es un costo accesible para el servicio, y el 38% manifiesta que S/ 70.00 es un precio razonable también, lo que demuestra una alta sensibilidad al precio.</p> <p>Además, se observa que la mayoría de los encuestados considera un precio justo un rango de S/ 40.00 – S/50.00, donde el monto S/ 40.00 fue mencionado en un 32% y S/ 50.00 en un 15%, lo que indicaría una disposición a pagar por el servicio, destacando tanto el costo accesible como el precio considerado justo.</p> <p>De los encuestados, el 72% considera pagar por el servicio a parte del alquiler de la cancha, lo que indica la modalidad más cómoda de pago para los usuarios.</p>
-----------------------------------	---

Fuente: Elaborado por los autores

#### 4.5. Estimación de la Demanda

Tomando como referencia geográfica los datos CPI 2023, la ciudad de Lima Metropolitana tiene 11,124,000 habitantes, de los cuales el 13.80% reside en Lima Moderna, con un grupo de 1,535,112 personas. Dentro de este grupo, el 75.10% son personal adultas mayores de 18 años, lo que representa 1,152,869 individuos (CPI, 2023).

Para nuestra estimación de la demanda, consideraremos solo a las personas de los niveles socioeconómicos A y B, de los cuales obtenemos un público objetivo de 796,633 personas (CPI, 2021), de las cuales 246,956 tienen como habito la práctica de futbol, de acuerdo con la encuesta de mercado (Gestión, 2022b) esto representaría 31%, resultando en 63,221 usuarios potenciales de acuerdo con nuestra encuesta realizada.

Usando el factor de conversión del 1.9% (Statista, 2023a), se estima una demanda inicial de 1,201 usuarios para el primer año.

**Tabla IV. 6: Cálculo de la demanda estimada**

Segmentación	Característica	Dato	Fuente	Resultado
Geográfica	Lima Metropolitan	11,124,000	(CPI,2023) - Cuadro 9	
Geográfica	Lima Moderna	13.80%	(CPI,2023) - Cuadro 9	1,535,112
Edad	18 a más	75.10%	(CPI,2023) - Gráfico 9	1,152,869
NSE	A y B	69.10%	(CPI,2021) - Cuadro 11	796,633

Hábitos	Personas que juegan Fútbol en Lima	31.00%	(Gestión, 2022b)	246,956
Preferencia	Encuestados que definitivamente usarían la aplicación.	25.60%	Encuesta	63,221
	Factor de conversión de la industria	1.90%	(Statista, 2023a)	1,201

Fuente: Elaborado por los autores

#### 4.6. Conclusiones del Estudio de Mercado

El público objetivo muestra un gran interés en el fútbol, motivado por el disfrute y la mejora técnica, jugando regularmente una o dos veces por semana, a menudo con amigos y compañeros de trabajo. Esto resalta el fútbol como una actividad social y recreativa esencial, reflejado en la creciente demanda de reservas de canchas. Esta observación es confirmada por los administradores de los complejos deportivos, quienes han notado un aumento significativo en las reservas, y por los entrenadores, que encuentran desafiante asegurar horarios fijos debido a la alta demanda.

Los usuarios valoran significativamente la calidad de las instalaciones deportivas, incluyendo ubicación, precio y mantenimiento, lo que coincide con las opiniones de los expertos del sector, quienes destacan la calidad como una fortaleza clave para atraer y retener a los clientes.

Aunque la grabación de partidos es menos prioritaria en comparación con otras características, sigue siendo importante para algunos usuarios. Los expertos que ya ofrecen servicios de grabación perciben que sus usuarios valoran y utilizan ampliamente este servicio. Sin embargo, las plataformas actuales reciben críticas de usuarios por la calidad del video y la facilidad de edición, lo que presenta áreas para mejorar y diferenciarse en el mercado.

Tanto los expertos del grupo de complejos deportivos, entrenadores, organizadores de campeonatos y como los consumidores encuentran atractivas las plataformas que permiten la grabación y análisis de partidos de fútbol. La propuesta de valor de FutbolClip, que incluye la generación automática de clips y estadísticas, es bien recibida, con una mayoría de encuestados indicando que

probablemente usarían la plataforma lo que sugiere un alto potencial de adopción y una utilización significativa entre el público objetivo.

Los consumidores están dispuestos a pagar por servicios adicionales como la grabación de partidos, mientras que los expertos del grupo de administradores de canchas buscan diferenciarse de la competencia ofreciendo estos servicios. Esta disposición conjunta resalta el valor percibido en servicios que enriquezcan la experiencia en el fútbol recreativo, demostrando una clara oportunidad para FutbolClip de ofrecer un servicio diferenciado y de calidad que responda a las expectativas del mercado.

## CAPITULO V: PLAN ESTRATÉGICO

En este capítulo se delinearán las estrategias esenciales para alcanzar los objetivos de nuestra propuesta de negocio. Iniciaremos definiendo nuestra visión, misión y objetivos estratégicos, evaluando tanto las oportunidades, las amenazas del entorno y los resultados del capítulo de investigación de mercado. Seguido, realizaremos la selección de estrategias, para finalizar con las conclusiones que usaremos para orientar el desarrollo de los próximos capítulos.

### 5.1. Misión Visión y Valores

#### 5.1.1. Misión

De acuerdo con la recomendación de Fred R. David (2013), realizamos el análisis de los 9 componentes para la declaración de la misión.

- **Clientes:** Jugadores de fútbol mayores de 18 años.
- **Productos o servicios:** Proveer una plataforma online que permite a los aficionados al fútbol revivir y compartir sus momentos y estadísticas básicas de cada partido.
- **Mercados:** Jugadores de fútbol en Lima moderna.
- **Tecnología:** Utilizamos inteligencia artificial para el procesamiento de video
- **Preocupación por la supervivencia, crecimiento y rentabilidad:** Ofrecemos una solución con precios aceptados acorde a la investigación de mercado.
- **Ventaja competitiva:** Generación automática de clips de video y estadísticas básicas con una interfaz intuitiva y fácil de usar.
- **Filosofía:** Nos dedicamos a potenciar la pasión por el fútbol, facilitando herramientas para que los aficionados revivan y compartan sus momentos más destacados.
- **Imagen pública:** Ser la plataforma que transforma la experiencia del fútbol, permitiendo a los aficionados revivir y compartir sus momentos más emocionantes
- **Empleados:** Contaremos con un equipo calificado y apasionado por el fútbol, preocupándonos por un buen clima y estabilidad laboral.

Teniendo en cuenta los nueve componentes, tenemos como resultado: “Nuestra misión es proporcionar una plataforma online que permite a los jugadores de fútbol en Lima moderna revivir y compartir sus momentos más emocionantes de cada partido, potenciando su pasión por el fútbol y transformando la experiencia del juego con herramientas intuitivas y fáciles de usar.”

### **5.1.2. Visión**

De acuerdo con David (2013), “Una declaración de visión debe responder a la pregunta de ¿en qué queremos convertirnos? Una visión clara es la base para desarrollar una declaración de misión detallada”.

La visión de nuestra propuesta es “Ser la plataforma líder en Lima moderna que transforma la manera en que los jugadores de fútbol reviven y comparten sus momentos más emocionantes, integrando tecnología y fútbol, y fomentando una comunidad apasionada y conectada.”

### **5.1.3. Valores**

- **Pasión:** Nuestro equipo está profundamente alineado con nuestro propósito, realizando su trabajo con entusiasmo, energía y dedicación.
- **Innovación:** Nos esforzamos por integrar nuevas tecnologías y herramientas para mejorar la experiencia del usuario.
- **Trabajo en Equipo:** Fomentamos un ambiente de trabajo colaborativo, donde cada miembro del equipo aporta su destreza y conocimiento para alcanzar objetivos comunes.
- **Compromiso:** Nos referimos a la profunda responsabilidad que sentimos hacia nuestros clientes, proyectos, compañeros de equipo.
- **Integridad y Transparencia:** Actuamos con honestidad y claridad en todas nuestras interacciones, construyendo relaciones de confianza con nuestros usuarios, empleados y socios.
- **Excelencia:** Nos dedicamos a brindar la mejor experiencia posible a nuestros usuarios.

## 5.2. Objetivos Estratégicos

**Tabla V. 1: Objetivos Estratégicos**

	Objetivo	Periodo de Medición	Indicador	Justificación
<b>Objetivos estratégicos a largo plazo (5 años):</b>				
OE1	Sostener un índice de crecimiento de 20% anual por los próximos 5 años	Anual, desde el 2do año	100 * (Usuarios del período actual – Usuarios del período anterior) / Usuarios del período anterior	La práctica del deporte ha crecido en 25 puntos porcentuales del 2019 al 2022 situándose en 80% (gestión, 2022)
OE2	Obtener una rentabilidad mínima de 20%	Anual, desde el 2do año	Rentabilidad > 25% al tercer año de operación	La tasa de descuento promedio para estas empresas es de 24% (SBS, 2024), por lo tanto, la rentabilidad debe ser mayor a este valor.
OE3	Establecer 5 alianzas estratégicas, 1 por año, con empresas relacionadas con el rubro del fútbol y el deporte.	Anual	Alianzas con agrupaciones o instituciones deportivas en Lima Moderna >=2	Establecer asociaciones estratégicas permitiría a la plataforma ampliar su alcance, aumentar su credibilidad y obtener acceso a nuevos recursos.
<b>Objetivos estratégicos de corto plazo (2 años):</b>				
OE4	Obtener una participación de mercado de hasta 2,5%	1er año	Participación del Mercado >= 2.5%	31% de la población limeña practica futbol (gestión, 2022xx)
OE5	Mantener una satisfacción del cliente por encima del nivel máximo del sector: 55 (NPS Score), desde el primer mes.	bimensual	NPS Score > 50	En base al valor más alto en el sector para el NPS (Survicate, 2023)

OE6	Retener el talento de nuestros colaboradores y asegurar su crecimiento profesional a través de un plan de capacitación cubierto al 70% desde el 3er año de operación.	Anual, a partir del 3er año	100 * (Colaboradores capacitados / Total de colaboradores del periodo)	Los colaboradores consideran que la capacitación es un factor altamente importante para no dejar su empleo (BUK, 2022)
-----	---	-----------------------------	--	--

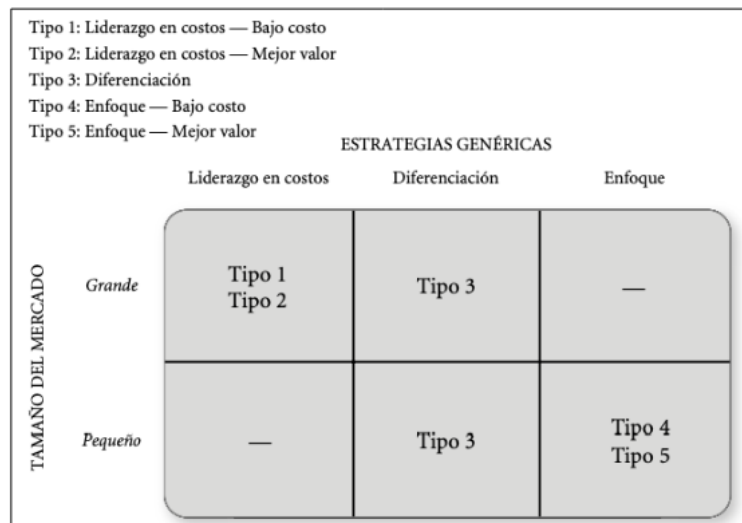
Fuente: Elaborado por los autores

### 5.3. Estrategia Genérica

Tomando como referencia el libro “Ventaja Competitiva” (1985) de Michael Porter, nos dice que, existen cinco estrategias genéricas que una empresa puede seguir para lograr una ventaja competitiva:

- Liderazgo de costos.
  - Bajo costo.
  - Mejor valor.
- Diferenciación.
- Enfoque.
  - Bajo costo.
  - Mejor valor.

**Figura 1: Estrategias genéricas de Michael Porter**



Fuente: David, (2013)

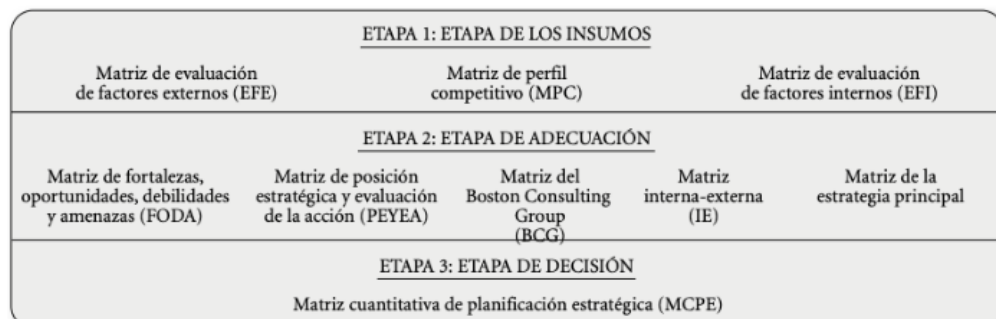
Con base a la definición de Porter, proponemos la diferenciación como la estrategia genérica para nuestro plan de negocio. La plataforma se destaca por la generación automática de clips, estadísticas básicas y una interfaz intuitiva y fácil de usar. La diferenciación está claramente en el uso de tecnología avanzada y en la experiencia del usuario, por lo que la esta estrategia se alinea muy bien con la propuesta de valor, misión y visión de la propuesta. Aunque hay productos sustitutos o servicios que se centran en actividades específicas como la grabación de partidos de fútbol, no existe una plataforma integral que conecte con la experiencia del juego y las estadísticas básicas de referencia de cada partido de futbol.

#### 5.4. Estrategias alternativas

David (2013), la formulación de estrategias se estructura en un modelo de toma de decisiones que consta de tres etapas, como se muestra en la Figura V.1:

1. **Etapa de Insumos:** Se basa en las matrices EFE, MCP y EFI, que proporcionan la información fundamental para las etapas siguientes.
2. **Etapa de Adecuación:** Incluye cinco matrices que se pueden usar de manera independiente. En esta etapa se busca combinar las oportunidades y amenazas del entorno con las fortalezas y debilidades internas de la organización.
3. **Etapa de Decisión:** Aquí se elige la estrategia a seguir utilizando la matriz MCPE.

**Figura V. 1: Modelo analítico para la formulación de estrategias**



Fuente: David, (2013)

Dado que nuestro plan de negocio se centra en establecer una nueva empresa para captar el mercado de jugadores de fútbol de Lima Moderna, nos enfocaremos en el análisis y evaluación de factores externos. Para ello, utilizaremos la Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) y la Matriz de Perfil Competitivo (MPC) en la Etapa 1. En la Etapa 2, emplearemos la Matriz de Estrategia Principal, y finalmente, en la Etapa 3, aplicaremos la Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica (MCPE).

#### **5.4.1. Etapa I: Etapa de insumos**

##### **5.4.1.1. Matriz de Evaluación de factores externos (EFE)**

En esta sección, identificaremos las oportunidades y amenazas que podrían influir en la propuesta de nuestro plan de negocio. Para realización de este análisis, utilizaremos la información obtenida de nuestras entrevistados y el análisis contextual desarrollado en los capítulos anteriormente trabajados.

Para analizar las oportunidades y amenazas, se ha creado la matriz de evaluación de factores externos (EFE), que nos permitirá evaluar los factores identificados en las tablas de este capítulo. Cada factor recibe un peso relativo, asignado de la siguiente manera:

- Entre 0 (no es importante) y 1 (muy importante).
- Una calificación del 1 al 4 que indica el grado de respuesta de las estrategias:
  - 1 = Respuesta deficiente
  - 2 = Respuesta promedio
  - 3 = Respuesta superior al promedio
  - 4 = Respuesta sobresaliente

El total ponderado fue de 2.93, lo que indica que las oportunidades y las amenazas favorecen el modelo de negocio propuesto. Los detalles del cálculo se presentan en la Tabla V.2.

**Tabla V. 2: Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)**

<b>Ítem</b>	<b>Oportunidad</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Puntaje Ponderado</b>
<b>O 1</b>	Creciente interés en el fútbol recreativo.	0.09	4	0.36
<b>O 2</b>	Evolución tecnológica de cámaras de video	0.05	3	0.15

<b>O 3</b>	Expansión de la infraestructura deportiva	0.08	4	0.32
<b>O 4</b>	Crecimiento del interés en el análisis de rendimiento personal	0.05	3	0.15
<b>O 5</b>	Incremento en torneos y ligas locales	0.09	4	0.36
<b>O 6</b>	Creciente interés en la salud y el bienestar	0.03	3	0.09
<b>O 7</b>	Aumento del uso de tecnologías en el deporte	0.03	2	0.06
<b>O 8</b>	Potencial para formar asociaciones estratégicas.	0.06	4	0.24
<b>O 9</b>	Tendencia creciente de compartir contenido en redes sociales	0.05	3	0.15
<b>O 10</b>	Incremento en el uso de plataformas digitales.	0.02	3	0.06
	<b>Amenazas</b>			
<b>A 1</b>	Competencia existente.	0.06	3	0.18
<b>A 2</b>	Entrada de nuevos competidores.	0.07	2	0.14
<b>A 3</b>	Cambios en la tecnología.	0.06	3	0.18
<b>A 4</b>	Cambios en las preferencias de los consumidores.	0.05	3	0.15
<b>A 5</b>	Crisis económica.	0.04	1	0.04
<b>A 6</b>	Cambios en las regulaciones legales en el país.	0.03	1	0.03
<b>A 7</b>	Dependencia de proveedores clave.	0.03	3	0.09
<b>A 8</b>	Amenazas de seguridad cibernética.	0.05	2	0.1
<b>A 9</b>	Resistencia cultural	0.02	2	0.04
<b>A 10</b>	Inseguridad ciudadana.	0.04	1	0.04
	<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2.93</b>

Fuente: Elaborado por los autores.

#### 5.4.1.2. Matriz de perfil competitivo (MPC)

Para desarrollar la matriz del perfil competitivo (MPC), identificaremos los factores críticos de éxito y los competidores de nuestra propuesta. Estos factores, tanto internos como externos, están vinculados a las estrategias de la organización y son fundamentales para alcanzar los objetivos establecidos, que incluyen metas estratégicas, rentabilidad, marketing y satisfacción del cliente.

La Matriz MPC nos permitirá examinar a fondo a nuestros principales competidores, destacando sus fortalezas y debilidades. Este análisis es muy importante para identificar las áreas en las que nuestro modelo de negocio debe enfocarse para mejorar su competitividad y establecer una ventaja en el mercado. Los factores críticos de éxito y su ponderación han sido determinados mediante entrevistas con los especialistas y el análisis del contexto y se presentan en el Anexo XII, donde se destacan los siguientes 5 factores más relevantes que hemos inidentificado:

**Precio (0.14):** Según el estudio de mercado, el precio es un factor relevante. De este estudio se observa indica que hay una sensibilidad al precio, lo cual nos indica que, la importancia de mantener costos competitivos es esencial para atraer y retener a nuestros clientes objetivo.

**Tiempo de Entrega de los videos (0.14):** La rapidez en la entrega de los clips es un factor crítico en servicios tecnológicos. Generalmente, los usuarios esperan recibir sus productos digitales rápidamente, lo cual mejora su satisfacción y puede ser un diferenciador clave en el mercado. La eficiencia en la entrega de clips es vital para mantener a los usuarios satisfechos y comprometidos.

**Facilidad de uso (0.13):** Los resultados estudio de mercado indican que la facilidad de uso es un factor importante para los usuarios al elegir una plataforma. Además, revela que los usuarios buscan plataformas intuitivas y fáciles de navegar. Una experiencia de usuario sencilla y fluida no solo mejora la satisfacción del cliente, sino que también incrementa la adopción de nuestra plataforma.

**Calidad de la grabación (0.12):** El estudio de mercado destaca que la calidad de grabación es fundamental para los usuarios. Muchos usuarios califican negativamente las plataformas actuales debido a problemas con la calidad del video. Mejorar este aspecto es muy relevante para satisfacer las expectativas de nuestros clientes y diferenciarnos en el mercado.

**Valor añadido del servicio (0.10):** El estudio de mercado destaca que los usuarios valoran la capacidad de generar clips automáticos y estadísticas. Este valor añadido no solo mejora la experiencia del usuario, sino que también aumenta su motivación para utilizar el servicio. Proporcionar servicios adicionales relevantes incrementa la satisfacción y fidelización del cliente.

Finalmente, al observar las puntuaciones en la matriz de perfil competitivo, se evidencia que Veo ocupa una posición más sólida en comparación con otras soluciones, ya que registra la puntuación más alta (2.96, seguido de Huld que obtiene una puntuación de 2.82, y Beelup en la tercera posición con 2.74.

#### **5.4.2. Etapa II: Etapa de adecuación**

##### **5.4.2.1. Matriz de la estrategia principal**

Según David (2013), la matriz de estrategia principal es una herramienta útil para generar estrategias alternativas. En esta matriz, el eje "X" representa la posición competitiva de la organización en el mercado, y el eje "Y" muestra el crecimiento del mercado. La matriz se divide en cuatro cuadrantes que enumeran, en orden de relevancia, las estrategias más adecuadas para la organización. Además, se señala que cualquier industria con un crecimiento anual de ventas superior al 5% se considera de rápido crecimiento.

**Figura V. 2: Matriz de la estrategia principal**



Fuente: David, (2013)

Al examinar nuestra propuesta en relación con las dimensiones de la matriz de estrategia principal, llegamos a la conclusión de que se sitúa en el cuadrante I, de acuerdo con la Figura V.2 - Matriz de estrategia principal. En consecuencia, la estrategia principal se centrará en el desarrollo de producto y la penetración de mercado.

Nuestro modelo de negocio tiene como objetivo la creación de una plataforma digital con características únicas aún no disponibles en el mercado peruano, como la generación de clips automáticos y estadísticas detalladas. Nos enfocaremos en satisfacer las necesidades de los jugadores de fútbol en Lima moderna, con un fuerte énfasis en la personalización del servicio y la mejora continua de nuestras funcionalidades. Asimismo, usaremos una sólida estrategia de marketing digital para aumentar la visibilidad de la marca, convertir usuarios y lograr un crecimiento sostenido de los ingresos.

En base a ello, las estrategias definidas estarán enfocadas en el desarrollo de nuestra plataforma y en la implementación de estrategias de marketing efectivas para captar y retener a nuestros usuarios.

**Tabla V. 3: Matriz de estrategias**

Ítem	Oportunidad	Nro.	Estrategia
O1	Creciente interés en el fútbol recreativo.	E1	Fomentar la participación activa en el fútbol y promover los beneficios para la salud y el bienestar a través de una estrategia integral que incluya campañas de marketing centradas en los beneficios del fútbol, la organización y/o patrocinio de torneos locales utilizando tecnologías eficientes de grabación y la colaboración con instituciones deportivas y de salud.
O4	Crecimiento del interés en el análisis de rendimiento personal		
O6	Creciente interés en la salud y el bienestar		
O5	Incremento en torneos y ligas locales		
O2	Evolución tecnológica de cámaras de video		
O10	Incremento en el uso de plataformas digitales	E2	Aprovechar el creciente uso de tecnologías deportivas y plataformas digitales para promover FutbolClip como una solución intuitiva y accesible, destacando su facilidad de uso, la seguridad de los pagos en línea y la carga de información de tarjetas de crédito para pagos rápidos.
O7	Aumento del uso de tecnologías en el deporte		
O3	Expansión de la infraestructura deportiva	E3	Aprovechar la expansión de la infraestructura deportiva en Lima moderna para formar alianzas estratégicas con nuevas complejos y clubes deportivos, y utilizar estas asociaciones para potenciar la visibilidad de FutbolClip a través de campañas intensivas en redes sociales para ampliar nuestro alcance y fortalecer la comunidad en torno a la plataforma
O8	Potencial para formar asociaciones estratégicas		
O9	Tendencia creciente de compartir contenido en redes sociales		
	Amenaza	Nro.	Estrategia
A1	Competencia existente	E4	Mantener una ventaja competitiva y adaptarse a las preferencias cambiantes de los consumidores a través de una estrategia de innovación continua y un enfoque en la satisfacción del cliente. Esto incluye la mejora constante de las funcionalidades de la plataforma, la integración de las últimas tecnologías, la capacitación del personal y el monitoreo regular de las tendencias del mercado para anticipar y responder a los cambios en las preferencias de los usuarios.
A2	Entrada de nuevos competidores		
A3	Cambios en la tecnología		
A4	Cambios en las preferencias de los consumidores		
A9	Resistencia cultural		
A5	Crisis económica	E5	Fortalecer la resiliencia operativa y asegurar la sostenibilidad del negocio mediante la diversificación de proveedores, la creación de un fondo de reserva y la adaptación proactiva a los cambios regulatorios. Esto incluye establecer relaciones con múltiples proveedores para evitar interrupciones en la cadena de suministro, mantener una gestión financiera prudente para afrontar crisis económicas y colaborar con expertos legales para garantizar el cumplimiento normativo.
A6	Cambios en las regulaciones legales en el país		
A7	Dependencia de proveedores clave		
A8	Amenazas de seguridad cibernética	E6	Fortalecer la seguridad de FutbolClip mediante la implementación de medidas robustas de ciberseguridad y la protección física de los equipos

A10	Inseguridad ciudadana		en los complejos deportivos. Esto incluye la adopción de protocolos avanzados de seguridad de datos para proteger la información de los usuarios y la implementación de medidas físicas y tecnológicas para proteger las cámaras y otros equipos contra el robo.
-----	-----------------------	--	--

Fuente: Elaborado por los autores.

### 5.4.3. Etapa III: Etapa de Decisión

#### 5.4.3.1. Matriz cuantitativa de planificación estratégica (MCPE)

Con la matriz MCPE, la que se muestra en el Anexo XIII, se obtiene el puntaje de cada una de las estrategias, cuyo resumen se muestra en la Tabla V.4

**Tabla V. 4: Matriz Cuantitativa MCPE**

	Estrategia	Puntaje
<b>E 1</b>	Fomentar la participación activa en el fútbol y promover los beneficios para la salud y el bienestar a través de una estrategia integral que incluya campañas de marketing centradas en los beneficios del fútbol, la organización y/o patrocinio de torneos locales utilizando tecnologías eficientes de grabación y la colaboración con instituciones deportivas y de salud.	<b>2.94</b>
<b>E 2</b>	Aprovechar el creciente uso de tecnologías deportivas y plataformas digitales para promover FutbolClip como una solución intuitiva y accesible, destacando su facilidad de uso, la seguridad de los pagos en línea y la carga de información de tarjetas de crédito para pagos rápidos.	<b>2.39</b>
<b>E 3</b>	Aprovechar la expansión de la infraestructura deportiva en Lima moderna para formar alianzas estratégicas con nuevos complejos y clubes deportivos, y utilizar estas asociaciones para potenciar la visibilidad de FutbolClip a través de campañas intensivas en redes sociales para ampliar nuestro alcance y fortalecer la comunidad en torno a la plataforma	<b>3.43</b>
<b>E4</b>	Mantener una ventaja competitiva y adaptarse a las preferencias cambiantes de los consumidores a través de una estrategia de innovación continua y un enfoque en la satisfacción del cliente. Esto incluye la mejora constante de las funcionalidades de la plataforma, la integración de las últimas tecnologías, la capacitación del personal y el monitoreo regular de las tendencias del mercado para anticipar y responder a los cambios en las preferencias de los usuarios.	<b>2.54</b>
<b>E5</b>	Fortalecer la resiliencia operativa y asegurar la sostenibilidad del negocio mediante la diversificación de proveedores, la creación de un fondo de reserva y la adaptación proactiva a los cambios regulatorios. Esto incluye establecer relaciones con múltiples proveedores para evitar interrupciones en la cadena de suministro, mantener una gestión financiera prudente para afrontar crisis económicas y colaborar con expertos legales para garantizar el cumplimiento normativo.	<b>2.21</b>

<b>E6</b>	Fortalecer la seguridad de FutbolClip mediante la implementación de medidas robustas de ciberseguridad y la protección física de los equipos en los complejos deportivos. Esto incluye la adopción de protocolos avanzados de seguridad de datos para proteger la información de los usuarios y la implementación de medidas físicas y tecnológicas para proteger las cámaras y otros equipos contra el robo.	<b>2.29</b>
-----------	---	-------------

Fuente: Elaborado por los autores

Para el presente plan de negocio se presenta 4 estrategias que han obtenido el mayor puntaje:

- E3: Aprovechar el creciente uso de tecnologías deportivas y plataformas digitales para promover FutbolClip como una solución intuitiva y accesible, destacando su facilidad de uso, la seguridad de los pagos en línea y la carga de información de tarjetas de crédito para pagos rápidos.
- E1: Fomentar la participación activa en el fútbol y promover los beneficios para la salud y el bienestar a través de una estrategia integral que incluya campañas de marketing centradas en los beneficios del fútbol, la organización y/o patrocinio de torneos locales utilizando tecnologías eficientes de grabación y la colaboración con instituciones deportivas y de salud
- E4: Mantener una ventaja competitiva y adaptarse a las preferencias cambiantes de los consumidores a través de una estrategia de innovación continua y un enfoque en la satisfacción del cliente. Esto incluye la mejora constante de las funcionalidades de la plataforma, la integración de las últimas tecnologías, la capacitación del personal y el monitoreo regular de las tendencias del mercado para anticipar y responder a los cambios en las preferencias de los usuarios.
- E2: Aprovechar el creciente uso de tecnologías deportivas y plataformas digitales para promover FutbolClip como una solución intuitiva y accesible, destacando su facilidad de uso, la seguridad de los pagos en línea y la carga de información de tarjetas de crédito para pagos rápidos.

Las estrategias mencionadas se vinculan estrechamente con las estrategias principales de "Desarrollo de Producto" y "Penetración de Mercado", que tienen

como objetivo la creación y expansión de una plataforma innovadora para jugadores de fútbol en Lima moderna. Esta plataforma, FutbolClip, estará diseñada para ofrecer funcionalidades únicas como la generación de clips automáticos, estadísticas detalladas y la integración de tecnologías avanzadas de grabación. Además, será de fácil uso, intuitiva y garantizará la seguridad de los datos y equipos, cumpliendo con las regulaciones pertinentes.

### **5.5. Alineamiento Objetivo y Estrategia**

La correspondencia existente entre los objetivos estratégicos y las estrategias definidas en los puntos anteriores se indica en el Anexo XIV.

### **5.6. Conclusiones**

Como resultado de la aplicación del modelo integral para la identificación de estrategias alternativas, hemos identificado factores clave en los que debemos enfocarnos para garantizar el éxito de FutbolClip. Estos factores incluyen la participación en el fútbol, la adopción de tecnologías avanzadas, la formación de alianzas estratégicas, la seguridad y privacidad de datos, y la mejora continua de la plataforma para satisfacer las preferencias cambiantes de los usuarios.

Enfocándonos en estos aspectos, FutbolClip podrá ingresar y posicionarse de manera efectiva en el mercado del fútbol en Lima moderna con una propuesta de valor innovadora. Hemos determinado que nuestras estrategias principales son el desarrollo de producto y la penetración de mercado, lo que permitirá la creación de nuevas funcionalidades y la expansión de nuestra base de usuarios. En el plan de marketing se detallarán las acciones necesarias para implementar estas estrategias, asegurando un crecimiento sostenido y una adopción más amplia de nuestra plataforma.

Además, se han identificado las acciones específicas que nos permitirán aprovechar las oportunidades y mitigar las amenazas, alineadas con los objetivos estratégicos establecidos. Estas conclusiones servirán de base para guiar las futuras decisiones y asegurar que FutbolClip alcance sus metas de crecimiento rentabilidad y satisfacción del cliente.

## CAPITULO VI: PLAN DE MARKETING

En este capítulo se detallará el plan de marketing, incluyendo los objetivos de marketing los cuales nos ayudarán a alcanzar los objetivos estratégicos mencionados en el Plan Estratégico. También se presentarán las estrategias orientadas al mercado objetivo para posicionar nuestra propuesta de valor. Además, se abordarán las 4P's: producto, plaza, promoción y precio, y se elaborará el presupuesto del plan marketing.

### 6.1. Objetivos del Marketing

Basado en el Plan Estratégico, se elabora el objetivo general de Plan de Marketing y sus objetivos específicos.

#### 6.1.1. Objetivo General

Posicionar FutbolClip como la plataforma preferida en generación de clip automáticos de partidos de fútbol recreativo en Lima Moderna, ofreciendo una experiencia única y enriquecedora para los aficionados al futbol.

#### 6.1.2. Objetivos específicos

**Tabla VI. 1: Objetivos específicos del Plan Marketing**

Código	Objetivo Específico	Periodo	Indicador	Justificación	Objetivo Estratégico al cual está alineado
MKTG-01	Aumentar la notoriedad de FutbolClip en Lima Moderna en un 25%	Anual	Efectividad de Campañas Publicitarias: Medido por la tasa de clics (CTR) y la tasa de conversión de anuncios en plataformas como Facebook Ads y Google Ads.	El análisis cuantitativo muestra una alta actividad en redes sociales y el interés en compartir contenido deportivo.	OE4: Obtener una participación de mercado de hasta 2.5%
MKTG-02	Incrementar la tasa de adopción de la plataforma por nuevos usuarios en un 20%	Anual	Nuevos registros, descargas de la aplicación.	La encuesta muestra un alto interés en la propuesta de valor de FutbolClip.	OE1: Sostener un índice de crecimiento de 20% anual por los próximos 5 años
MKTG-03	Mejorar la percepción de calidad de los clips automáticos	Trimestral 1	Top 2 Box Score en encuestas de satisfacción del usuario.	La percepción actual de la calidad de video y facilidad de edición muestra	OE5: Mantener una satisfacción del cliente por encima del nivel

	y estadísticas en un 25%			áreas críticas para mejorar.	máximo del sector: 55 (NPS Score)
MKTG-04	Alcanzar el 15% de uso del servicio (descargas) a través de las alianzas establecidas	Anual	Número de Descargas Atribuidas a Alianzas: Medido por códigos de referencia o enlaces únicos proporcionados a socios estratégicos, rastreados a través de herramientas de análisis como Google Analytics o Firebase.	Los administradores de canchas están dispuestos a invertir en servicios que mejoren su oferta y atracción de usuarios.	OE3: Establecer 5 alianzas estratégicas, 1 por año, con empresas relacionadas con el rubro del fútbol y el deporte.
MKTG-05	Establecer convenios con 2 establecimientos deportivos por cada distrito de Lima Modera (Mínimo 21 establecimientos)	Anual	Número de convenios establecidos por distrito	Las colaboraciones con establecimientos deportivos aumentarán la visibilidad y accesibilidad de FutbolClip, permitiendo a más usuarios potenciales conocer y utilizar la plataforma	OE1: Sostener un índice de crecimiento de 20% anual por los próximos 5 años.
MKTG-06	Incrementar la retención de usuarios existentes en un 15%	Anual	Tasa de retención, uso recurrente de la plataforma	El compromiso regular con la actividad futbolística sugiere un alto potencial para la retención de usuarios.	OE6: Retener el talento de nuestros colaboradores y asegurar su crecimiento profesional a través de un plan de capacitación cubierto al 70% desde el 3er año de operación.

Fuente: Elaborado por los autores

Para alcanzar estos objetivos, según David (2013), es fundamental enfocarse en dos variables clave para la implementar las estrategias: la segmentación del mercado y el posicionamiento del producto. A continuación, se explicarán ambos aspectos en detalle.

## 6.2. Segmentación de Mercado

Según, (David, 2013), segmentación de mercado puede definirse como “la subdivisión de un mercado en diferentes subconjuntos de clientes de acuerdo con sus necesidades y hábitos de compra”. Con esta segmentación de mercado se

busca llegar al público objetivo con intereses similares que podrían cubrirse con la plataforma FutbolClip.

De lo manifestado en el mismo libro, “La segmentación de mercado es muy utilizada al implementar estrategias, en especial en empresas pequeñas y especializadas”, lo cual nos hace concluir que la segmentación es importante para las estrategias de marketing.

**Tabla VI. 2: Segmentación de Mercado**

Variable	Análisis Típico
	Geográfico
Región	Perú
Región del País	Lima Metropolitana, zona Lima Moderna
Tamaño de la ciudad o zona metropolitana	1,535,112 habitantes
Densidad	Urbana
Clima	Sub Tropical, fresco, desértico, húmedo
	Demográfico
Edad	Mayores de 18 años
Género	Indistinto
Tamaño de familia	Indistinto
Ciclo de vida familiar	Indistinto
Ingreso Familiar	Mayor a S/. 6,205 al mes.
Ocupación	Indistinto
Escolaridad	Indistinto
Religión	Indistinto
Generación	Generación X, Generación Y
Nacionalidad	Peruano o nacionalizado
	Psicográfica
NSE	A y B
Estilo de Vida	Deportistas y aficionados al futbol
Personalidad	Indistinto
Intereses	Actividad deportiva futbol
	Conductual
Ocasiones	Regularmente
Beneficios	Entretenimiento
Estatus de usuario	Usuario habitual
Frecuencia de uso	Usuario habitual
Situación de Lealtad	Intermedio
Etapa de Preparación	Consciente, informado, interesado

Actitud hacia el producto	Positiva, Entusiasta
---------------------------	----------------------

Fuente: Elaborado por los autores

### 6.3. Estrategia de Posicionamiento

El posicionamiento se define como la acción de diseñar la oferta y la imagen de una empresa, de modo que éstas ocupen un lugar distintivo en la mente de los consumidores del mercado meta (Kotler, 2008, p. 310).

Nuestra propuesta de negocio busca posicionarse como un servicio innovador en el mercado del fútbol recreativo, cubriendo las principales necesidades de grabación, así como la generación de estadísticas y clips de vídeos automáticos. En la investigación de mercado se identificaron estas necesidades, por lo que para nuestra propuesta se posicionará por grupo objetivo, detallado en la Tabla VI.3.

**Tabla VI. 3: Estrategia de Posicionamiento**

Enunciado	Descripción
<b>Público Objetivo</b>	Jugadores de fútbol recreativo en Lima Moderna, mayores de 18 años edad, de los NSE A y B, que buscan revivir y compartir sus momentos destacados en redes sociales.
<b>Beneficio Emocional / Simbólico</b>	Sentimiento de orgullo y satisfacción al compartir jugadas destacadas y logros personales en redes sociales.
<b>Beneficio Funcional</b>	Mejora la experiencia del fútbol recreativo proporcionando una forma sencilla y divertida de grabar automáticamente las jugadas importantes, generar clips de video y obtener estadísticas básicas del partido.
<b>Atributos del Producto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Grabación automática de jugadas.</li> <li>- Estadísticas básicas del partido.</li> <li>- Interfaz intuitiva y fácil de usar.</li> <li>- Integración con redes sociales.</li> </ul>
<b>Insight / Necesidades del Consumidor</b>	"Quiero revivir y compartir mis mejores momentos en el fútbol de forma sencilla y rápida, y obtener estadísticas que me ayuden a mejorar mi desempeño en el juego."

Fuente: Elaborado por los autores.

### 6.4. Marketing relacional

El marketing relacional se enfoca en establecer conexiones estrechas con los consumidores, con el objetivo de aumentar la lealtad de los clientes y mejorar la rentabilidad del negocio. Según Barroso y Martín (1999), debe estar orientado a

la gestión de los intercambios de las organizaciones hacia la satisfacción a largo plazo de los clientes. (p. 16).

La estrategia de marketing relacional para nuestra propuesta de negocio se centra en construir relaciones duraderas con nuestros futuros usuarios, incrementando la lealtad y satisfacción a través de programas de fidelización, comunicación personalizada, eventos y actividades, soporte al cliente, integración con redes sociales, y feedback continuo. Mantener un enfoque en la personalización y el compromiso, nuestro producto puede fortalecer su posición en el mercado y asegurar el crecimiento sostenible a largo plazo.

### **Programas de Fidelización**

**Sistema de Puntos:** Implementar un sistema donde los usuarios ganen puntos por cada partido grabado y compartido, canjeables por descuentos y beneficios exclusivos.

**Membresías Premium:** Ofrecer membresías con beneficios adicionales como acceso prioritario a nuevas funcionalidades y descuentos exclusivos.

### **Comunicación Personalizada**

- **Email Marketing:** Enviar correos electrónicos personalizados con resúmenes de partido, clips destacados y consejos de mejora.
- **Notificaciones Push:** Utilizar notificaciones para informar sobre nuevas características y actualizaciones de rendimiento.

### **Eventos y Actividades**

- **Torneos y Competencias:** Patrocinar torneos para usuarios y promocionar la plataforma.

### **Soporte y Atención al Cliente**

- **Soporte 24/7:** Proveer soporte al cliente 24/7 a través de chat en vivo, correo electrónico y redes sociales.
- **Base de Conocimientos:** Crear una base de conocimientos con artículos, tutoriales y FAQs.

## **Integración con Redes Sociales**

- Compartir Automático: Facilitar la integración con redes sociales para compartir fácilmente clips y estadísticas.
- Concursos en Redes Sociales: Organizar concursos y desafíos para incentivar la compartición de momentos destacados.

## **Feedback y Mejora Continua**

- Encuestas de Satisfacción: Realizar encuestas periódicas para recopilar feedback sobre la experiencia del usuario.
- Panel de Usuarios: Crear un panel de usuarios leales para probar nuevas características y proporcionar retroalimentación.

## **6.5. Estrategia de Marca**

Según Rock Content. (2019), el branding es la gestión estratégica de una marca, que incluye la planificación a largo plazo y la creación de elementos que influyan en la percepción del negocio por parte de los consumidores.

Los elementos claves para el posicionamiento de una marca son el nombre, logo y lema.

### **6.5.1. Nombre**

El nombre "**FutbolClip**" fue seleccionado estratégicamente en consenso con los socios fundadores para reflejar nuestra misión, visión y propuesta de valor. Su claridad, relevancia, memorabilidad y asociación directa con nuestras funciones principales lo hacen una elección ideal para nuestra plataforma.

Este nombre no solo comunica efectivamente lo que ofrecemos, sino que también nos posiciona favorablemente en el mercado, destacándonos como una solución novedosa y específica para los aficionados al fútbol que desean revivir y compartir sus momentos más emocionantes.

### **6.5.2. Logo**

Según (IdeasSEM, 2020), “Un imagotipo es la representación visual de una marca integrada por una combinación de logotipo e isotipo”, para la elección del logo de FutbolClip, se optó por un imagotipo, una combinación de imagen y texto.

Este tipo de logo ofrece ventajas significativas, como la capacidad de funcionar por separado, y es la opción más reconocible y representativa, pues refleja tanto el nombre de la marca como la parte simbólica en un solo concepto creativo. A través de él, se consigue que el público asocie tanto la palabra como la imagen a nuestra marca.

**Figura VI. 1: Logo de la plataforma**



Fuente: Elaborado por los autores

### **6.5.3. Lema**

Según Molvinger (2022), el marketing emocional se centra en la creación de estrategias que conecten emocionalmente con los consumidores, lo cual puede aumentar significativamente la lealtad y el compromiso de los clientes hacia la marca. Este enfoque busca generar experiencias positivas y memorables que fomenten una relación más profunda entre el cliente y la empresa, por ello consideramos el siguiente lema: "**Revive cada jugada, comparte cada emoción**". Este lema destaca la capacidad de la plataforma para permitir a los usuarios revivir sus momentos de fútbol y compartirlos, enfatizando la experiencia emocional.

## **6.6. Marketing MIX**

El Marketing Mix, o las 4Ps (Producto, Precio, Plaza, Promoción), nos proporcionará una estructura integral para desarrollar nuestras estrategias de marketing efectivas. A continuación, detallamos cómo nuestra plataforma

FutbolClip abordará cada uno de estos componentes para alcanzar nuestros sus objetivos de marketing:

#### **6.6.1. Estrategia de producto**

La estrategia de producto de FutbolClip se enfoca en ofrecer una plataforma de alta calidad y de fácil de usabilidad, con características novedosas que satisfagan las necesidades y expectativas de los aficionados al fútbol recreativo asegurando una base de usuarios leal y satisfecha, diferenciándose de la competencia y logrando un crecimiento sostenido en el mercado.

La estrategia de producto se sustenta en el análisis detallado del mercado y en la comprensión profunda de las necesidades y deseos de los aficionados al fútbol recreativo. Los resultados del análisis cuantitativo y cualitativo indican una alta demanda y disposición a pagar por servicios que mejoren la experiencia futbolística. Además, la estrategia de alianzas estratégicas con complejos deportivos y la integración con redes sociales refuerzan la visibilidad y accesibilidad de FutbolClip, posicionándola favorablemente en el mercado de Lima Moderna.

FutbolClip, destaca: registro de clientes, acceso a videos y estadísticas, y gestión de comunidad y redes sociales. Estos procesos aseguran que los usuarios puedan fácilmente unirse a la plataforma, revivir y analizar sus partidos, y compartir contenido, proporcionando una experiencia enriquecedora y socialmente interactiva que mejora la satisfacción del cliente.

##### **6.6.1.1. Alcance del producto y servicio**

El alcance del producto y servicio de la plataforma FutbolClip está cuidadosamente diseñado para atender las necesidades y deseos de los aficionados al fútbol recreativo en Lima Moderna. Al enfocarse en nuevas funcionalidades que otras plataformas no cuentan, FutbolClip ofrece una experiencia única y enriquecedora. Este enfoque integral y centrado en el usuario asegura que FutbolClip no solo atraiga a nuevos usuarios, sino que también mantenga a los existentes, fomentando una comunidad leal y activa. en el mercado de Lima Moderna.

El respaldo de la segmentación B2C, tiene como base el estudio de mercado, entrevistas con los expertos, y las encuestas realizadas previamente.

### **6.6.1.2. Características del producto**

Entre las principales características del producto, a continuación, mencionaremos las siguientes, tanto en la página web y aplicación móvil.

Proceso de Registro Intuitivo.

Pantalla de Acceso a la Plataforma.

Pantalla de Registro de Cuenta.

Pantalla de Registro de Datos Personales.

Pantalla de Registro de Medios de Pago.

Acceso a Contenidos.

Pantalla de Inicio de Sesión.

Pantalla de Menú Principal.

Pantalla de Selección de Complejo Deportivo.

Pantalla de Selección de Fecha y Hora.

Pantalla de Exploración de Contenidos.

### **6.6.1.3. Descripción del producto**

A continuación, se describen algunas de las principales características de nuestra plataforma que tendrán interacción con los usuarios de FutbolClip. En el Anexo XV, se muestran los prototipos (mockups) de estas pantallas.

**Tabla VI. 3: Descripción del producto por Ítem**

<b>Pantalla</b>	<b>Descripción</b>
Pantalla de Acceso a la Plataforma	Es la pantalla inicial donde los usuarios pueden acceder a la plataforma a través de dispositivos móviles o web. Incluye opciones para iniciar sesión y registrarse.
Pantalla de Registro de Cuenta	Permite a los usuarios crear una cuenta proporcionando un nombre de usuario y una contraseña. Incluye un enlace a las políticas de privacidad.
Pantalla de Registro de Datos Personales	Recoge datos personales esenciales para personalizar la experiencia del usuario. Incluye campos para nombre, apellido, correo electrónico y número de teléfono.
Pantalla de Registro de Medios de Pago	Los usuarios proporcionan la información de sus medios de pago para futuras transacciones. Incluye campos para número de tarjeta, fecha de vencimiento y CVV.

Pantalla de Confirmación del Registro	Confirmación del registro de la cuenta y acceso a la plataforma. Incluye un mensaje de confirmación y un botón para iniciar sesión.
---------------------------------------	---

Fuente: Elaborado por los autores

#### 6.6.1.4. *Objetivos del servicio*

Para desarrollar el servicio de la plataforma FutbolClip, se propone establecer una serie de objetivos claves con su respectivo plan de acción, esto asegurará que FutbolClip no solo mejore continuamente su oferta de servicios, sino que también mantenga un enfoque constante en la satisfacción y retención de los usuarios.

**Tabla VI. 4: Objetivos del servicio**

Código	Objetivo Clave	Plan de Acción	Periodo	Indicador	Justificación
SERV-01	Mejorar la calidad y precisión de las estadísticas generales.	Implementar algoritmos avanzados de análisis de partidos. Realizar pruebas internas y con usuarios beta. Actualizar y calibrar regularmente los sistemas de análisis.	Trimestral	Tasa de precisión de estadísticas Feedback de usuarios beta	Alta demanda de análisis preciso para mejorar el rendimiento de los jugadores.
SERV-02	Optimizar la generación automática de clips	Desarrollar y perfeccionar algoritmos de identificación de momentos clave. Recoger feedback de los usuarios y ajustar el algoritmo. Realizar actualizaciones periódicas del software.	Trimestral	Tasa de satisfacción del usuario Tiempo de procesamiento de clips	La generación rápida y precisa de clips es una funcionalidad clave y altamente valorada.
SERV-03	Aumentar la usabilidad y accesibilidad de la plataforma	Mejorar la interfaz de usuario (UI) y la experiencia de usuario (UX). Asegurar compatibilidad multidispositivo. Realizar pruebas de usabilidad y ajustar según feedback.	Semestral	Puntuaciones de usabilidad Frecuencia de uso	Una plataforma intuitiva y accesible aumenta la satisfacción y retención de usuarios.
SERV-04	Ofrecer soporte al cliente de alta calidad y disponibilidad 24/7	Establecer un equipo de soporte dedicado. Implementar herramientas de soporte como chat en vivo y tickets. Crear y mantener una base de conocimientos completa.	Continuo	Tiempo de respuesta Nivel de satisfacción del cliente	Un soporte eficiente y disponible es importante para mantener la satisfacción del cliente.

SERV-05	Implementar programas de fidelización efectivos	Desarrollar un sistema de puntos y recompensas. Ofrecer membresías premium con beneficios exclusivos. Promover los programas a través de campañas de marketing.	Anual	Tasa de retención Número de membresías premium	Los programas de fidelización ayudan a mantener a los usuarios comprometidos y leales.
SERV-06	Recoger y utilizar feedback de usuarios para mejoras continuas	Realizar encuestas de satisfacción periódicas. Crear grupos de enfoque para discutir nuevas funcionalidades. Implementar mejoras basadas en el feedback recibido.	Trimestral	Número de mejoras implementadas Nivel de satisfacción del usuario	El feedback de los usuarios es esencial para el desarrollo continuo y la mejora del servicio.
SERV-07	Facilitar la integración con redes sociales para compartir contenido	Desarrollar funcionalidades de compartición automática en redes sociales. Optimizar la interfaz para facilitar la compartición. Promover el uso de estas funcionalidades.	Continuo	Número de contenidos compartidos Interacción en redes sociales	La integración con redes sociales fomenta la visibilidad y la interacción social, aumentando la adopción.

Fuente: Elaborado por los autores

### 6.6.2. Estrategia de precio

Para el desarrollo de la estrategia de precio de la plataforma FutbolClip se tomarán en cuenta cuidadosamente las expectativas y la disposición a pagar de nuestro público objetivo en el mercado B2C. Basándonos en los resultados del análisis cuantitativo, se ha identificado una alta sensibilidad al precio entre los usuarios, así como una disposición clara a pagar por el servicio, tanto como un costo accesible adicional al alquiler de la cancha.

#### Estrategia del Precio para el B2C

##### Sensibilidad al Precio:

- **Accesibilidad:** El 88% de los encuestados considera que S/ 40.00 es un costo accesible para el servicio, lo que indica que este precio es visto como asequible y razonable para la mayoría de los usuarios.
- **Rango de Precio Justo:** La mayoría de los encuestados considera un precio justo en el rango de S/ 40.00 – S/ 50.00, con S/ 40.00 mencionado por el 32% y S/

50.00 por el 15%. Este rango debe considerarse como el precio óptimo para maximizar la adopción y satisfacción del usuario.

#### **Disposición a Pagar:**

- Modalidad de Pago: El 72% de los encuestados prefiere pagar por el servicio adicionalmente al alquiler de la cancha, lo que sugiere que esta modalidad de pago es la más cómoda y aceptada por los usuarios.
- La estrategia de precio de FutbolClip está fundamentada en un análisis detallado de la sensibilidad al precio y la disposición a pagar de nuestro público objetivo.

#### **Precios Competitivos y Asequibles:**

- Se establecerá el precio base del servicio en S/ 42.00, ya que ha sido identificado como accesible por la mayoría de los encuestados. Este precio asegura que el servicio sea atractivo para un amplio segmento del mercado.

#### **Modelos de Precio y Promociones:**

- Precio Base (S/ 42.00): Incluye la grabación del partido y la generación automática de clips destacado, herramientas de edición de video, y almacenamiento temporal en la nube.
- Descuentos y Promociones: Ofrecer descuentos por referidos, promociones de lanzamiento, y paquetes de fidelización para incentivar la adopción y retención de usuarios.

#### **Modalidad de Pago:**

- Implementar la opción de pago por partido, adicional al alquiler de la campo deportivo, para alinearse con la preferencia del 72% de los encuestados. Esto facilitará la adopción del servicio sin imponer barreras significativas
- Ofrecer distintas opciones de pago en línea a través de la plataforma.

#### **6.6.3. Estrategia de plaza o canal**

El diseño de la estrategia de plaza para nuestra propuesta de negocio tiene la capacidad de maximizar la accesibilidad, visibilidad y adopción de la plataforma entre los aficionados al fútbol recreativo en Lima Moderna. Mantener una fuerte

presencia digital con alianzas estratégicas y una participación activa en la comunidad deportiva, la plataforma FutbolClip se posiciona de manera efectiva para alcanzar y superar sus objetivos de marketing en el mercado B2C.

### **Canales de Distribución**

**Canal Digital:** Nuestro canal de distribución principal será online, a través del cual buscaremos llegar de manera efectiva a nuestro público objetivo, compuesto por aficionados al fútbol recreativo en Lima Moderna. Para ello, nos centraremos en las siguientes acciones:

**Plataforma Web y Aplicación Móvil:** FutbolClip estará disponible tanto en versión web como en aplicaciones móviles optimizadas para iOS y Android. Esto asegurará que los usuarios puedan acceder a la plataforma desde cualquier dispositivo y en cualquier lugar.

**Gestión de Redes Sociales:** Difundir la plataforma a través de redes sociales como Facebook e Instagram, donde hemos identificado una alta actividad de nuestro público objetivo. Para ello, gestionaremos efectiva y dinámicamente las redes sociales publicando contenido atractivo y relevante, incluyendo clips destacados de partidos, tutoriales, compartiendo contenido generado por los usuarios y respondiendo rápidamente a comentarios y menciones. A través de este enfoque proactivo fortaleceremos nuestra relación con la comunidad logrando un sentido de pertenencia y engagement y potenciaremos un crecimiento orgánico de nuestra base de usuarios.

**SEO y SEM:** Implementaremos estrategias de optimización para motores de búsqueda (SEO) y marketing en motores de búsqueda (SEM) para mejorar la visibilidad de FutbolClip en buscadores como Google. Esto nos permitirá captar a usuarios que buscan servicios relacionados con la grabación y análisis de partidos de fútbol.

**Alianzas Estratégicas y Canales Físicos:** Además del canal digital, estableceremos alianzas estratégicas con complejos deportivos y otros puntos de alta afluencia de nuestro público objetivo. Las acciones incluirán:

**Complejos Deportivos y Academias de Fútbol:** Colaboraremos con complejos deportivos y academias de fútbol para ofrecer FutbolClip como un servicio adicional a sus usuarios. Esto no solo incrementará la visibilidad de nuestra plataforma, sino que también proporcionará una experiencia integrada y conveniente para los jugadores.

**Eventos y Torneos Locales:** Participaremos en eventos y torneos de fútbol locales para promocionar FutbolClip.

**Puntos de Venta Asociados:** Estableceremos puntos de venta asociados en tiendas de artículos deportivos y otros establecimientos frecuentados por aficionados al fútbol. Estos puntos de venta ofrecerán información sobre FutbolClip y facilidades para la descarga de la aplicación.

#### **6.6.4. Estrategia de promoción**

En esta estrategia vamos a definir las acciones y los canales de promoción que utilizaremos para llegar a nuestros usuarios finales en el mercado B2C. Nuestro objetivo es maximizar la visibilidad y adopción de FutbolClip a través de diversos canales y tácticas de marketing.

**Promoción en Redes Sociales:** Difundir la plataforma a través de redes sociales como Facebook, Instagram donde hemos identificado una alta actividad de nuestro público objetivo. Publicaremos contenido atractivo y relevante, incluyendo clips destacados de partidos, tutoriales y testimonios de usuarios, para captar la atención y el interés de los aficionados al fútbol.

**Marketing de Contenidos:** Crearemos y distribuiremos contenido valioso y educativo a través de blogs, videos y webinars. Estos materiales se enfocarán en mostrar los beneficios y funcionalidades de FutbolClip, así como en proporcionar consejos y técnicas para mejorar el rendimiento futbolístico.

**Publicidad Digital:** Implementaremos campañas de publicidad online utilizando Google Ads y Facebook Ads para aumentar la visibilidad y atraer tráfico a nuestra plataforma. Estas campañas estarán segmentadas para alcanzar a nuestro público objetivo de manera efectiva y eficiente.

**Colaboraciones con Influencers:** Estableceremos colaboraciones con influencers y figuras deportivas locales para aumentar la credibilidad y alcance de nuestra plataforma. Los influencers promocionarán FutbolClip a través de sus canales, mostrando cómo utilizan la plataforma y destacando sus beneficios.

**Participación en Eventos y Torneos:** Participaremos en eventos y torneos de fútbol locales, montando stands informativos y realizando demostraciones en vivo de la plataforma. Además, ofreceremos promociones y descuentos especiales para los asistentes, incentivando la adopción de FutbolClip.

**Programas de Referidos:** Lanzaremos un programa de referidos donde los usuarios actuales pueden invitar a amigos y familiares a unirse a FutbolClip, recibiendo recompensas por cada nuevo usuario registrado a través de su referencia. Esto incentivará el boca a boca y ayudará a expandir nuestra base de usuarios.

**Email Marketing:** Desarrollaremos campañas de email marketing segmentadas para mantener a los usuarios informados sobre nuevas funcionalidades, actualizaciones y promociones especiales.

**Promociones y Descuentos:** Ofreceremos promociones de lanzamiento, descuentos por tiempo limitado y paquetes especiales para nuevos usuarios. Estas ofertas ayudarán a reducir las barreras de entrada y aumentar la tasa de adopción de la plataforma.

**Marketing Offline:** Si bien el marketing digital es crucial para la promoción de FutbolClip, especialmente en redes sociales y plataformas online, también es importante implementar estrategias de marketing offline que complementen y

refuercen la presencia de la plataforma en la vida cotidiana de los usuarios. El marketing offline será clave para captar la atención de aquellos que participan en el fútbol recreativo en entornos físicos, como canchas y eventos deportivos locales. Las estrategias de marketing offline incluirán:

- **Publicidad en complejos deportivos:** FutbolClip se promocionará en los complejos donde se juegan partidos de fútbol recreativo mediante la colocación de banners, afiches y pantallas promocionales. Estos materiales destacarán los beneficios de la plataforma, como la capacidad de grabar y compartir jugadas, analizar el rendimiento del equipo y acceder a estadísticas en tiempo real. Además, se incluirá información sobre cómo los jugadores pueden descargar y utilizar la app, incentivando la inscripción inmediata.
- **Distribución de material promocional:** Durante eventos y torneos recreativos, se distribuirán flyers, cupones de descuento, y merchandising (camisetas, gorras, etc.) de FutbolClip. Esta distribución se realizará en puntos clave, como la entrada de los complejos deportivos, o durante los descansos de los partidos. El objetivo es que los participantes y espectadores conozcan la plataforma e interactúen directamente con la marca en un entorno de interés.
- **Patrocinios y colaboraciones con eventos deportivos:** FutbolClip se asociará con torneos y ligas recreativas de fútbol en Lima Moderna, patrocinando eventos y competiciones. En estos torneos, la marca tendrá presencia destacada a través de la colocación de stands informativos y demostraciones en vivo de la plataforma. Esta táctica permitirá a los jugadores y asistentes experimentar la propuesta de valor de FutbolClip de manera directa, conectando la tecnología con su pasión por el deporte.
- **Alianzas estratégicas con tiendas deportivas:** Otra estrategia clave será el establecimiento de alianzas con tiendas de artículos deportivos locales, donde se distribuirán materiales promocionales como folletos y cupones de descuento para nuevas inscripciones en la plataforma. Las tiendas ofrecerán beneficios a sus clientes, como acceso a un mes gratuito o descuentos en la suscripción, al comprar determinados productos deportivos.
- **Demostraciones en vivo y activaciones de marca:** FutbolClip realizará activaciones de marca en parques, complejos deportivos y lugares de alta afluencia de deportistas. Estas activaciones incluirán demostraciones en vivo

de cómo la plataforma puede grabar jugadas, editar clips y analizar estadísticas. Además, se incentivará a los jugadores a participar en sesiones de prueba de FutbolClip, en las que podrán grabar y analizar sus jugadas inmediatamente después de los partidos.

- **Publicidad en medios tradicionales:** Se invertirá en publicidad a través de medios tradicionales, como anuncios en radios locales especializadas en deportes y en revistas deportivas de circulación local. Esta estrategia permitirá llegar a un público que, aunque participa activamente en actividades deportivas, puede no estar tan conectado a las plataformas digitales. La radio, en particular, es un medio efectivo para generar reconocimiento de marca en audiencias locales.


En resumen, FutbolClip complementará su presencia en el mercado mediante una serie de estrategias de marketing offline diseñadas para captar usuarios en los complejos deportivos y eventos donde se lleva a cabo el fútbol recreativo. Estas estrategias incluyen la colocación de banners y publicidad en los complejos deportivos de Lima Moderna, distribución de material promocional en torneos y puntos de venta, y la organización de activaciones de marca con demostraciones en vivo de la plataforma. Asimismo, se establecerán alianzas estratégicas con tiendas deportivas locales para distribuir cupones de descuento y ofrecer beneficios exclusivos a los compradores de equipos deportivos. FutbolClip también patrocinará eventos locales. Finalmente, la plataforma se anunciará a través de medios tradicionales como radios locales y revistas deportivas, ampliando su alcance a un público que disfruta del fútbol recreativo pero que podría no estar tan conectado digitalmente.

## **6.7. Estrategia comercial**

Según Initcoms (s.f.), las fases del inbound marketing son esenciales para atraer, convertir, cerrar y deleitar a los clientes, permitiendo una relación más cercana y efectiva con el público objetivo. También menciona que las 4 fases son: Atracción, Conversión, Cierre y Fidelización. Por tanto, para la presente propuesta se ha optado por utilizar esta metodología.

A continuación, presentamos el Buyer Persona en la siguiente tabla:

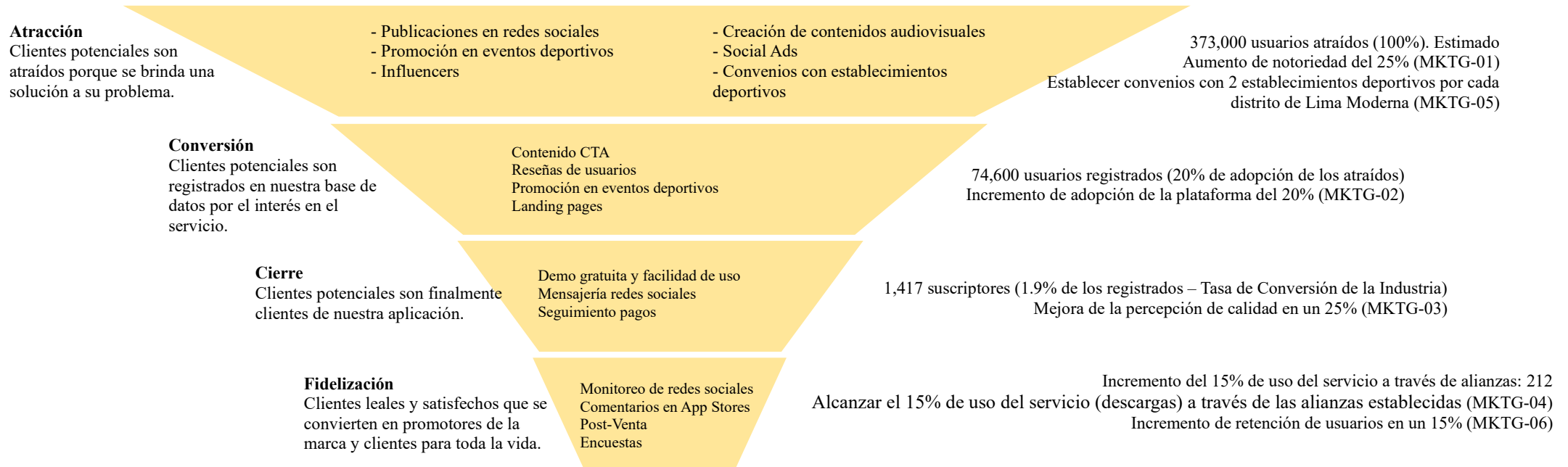
**Tabla VI. 5: Buyer persona**

<b>BUYER PERSONA: EN CLIENTE IDEAL</b>		
<b>PERFIL</b>	<b>MARTIN FLORES</b>  	<b>RETOS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Profesional titulado</li> <li>• Jefe de Tecnología</li> <li>• Trabajo remoto</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equilibrar trabajo remoto y vida personal</li> <li>• Mantenerse actualizado con tendencias tecnológicas</li> <li>• Encontrar plataformas efectivas para gestión de equipo y tiempo</li> <li>• Mantener motivación y compromiso del equipo en el trabajo remoto</li> <li>• Participación activa en actividades deportivas y responsabilidades laborales</li> </ul>
<b>DATOS DEMOGRÁFICOS</b>		<b>FRUSTACIONES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Edad: 34 años</li> <li>• Estado civil: Soltero</li> <li>• Ingresos: S/ 8,000 mensuales</li> <li>• Ubicación: Lima Modern</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de tiempo para hobbies debido a la carga laboral</li> <li>• Baja calidad y funcionalidad de plataformas de grabación de partidos</li> <li>• Tiempo de espera para recibir clips de partidos</li> <li>• Herramientas insuficientes para compartir sus videos de futbol</li> </ul>
<b>HABITOS</b>	<b>INTERESES</b>	<b>OBJETIVOS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Juega fútbol una vez por semana</li> <li>• Usa redes sociales: Instagram, Facebook, LinkedIn</li> <li>• Consume contenido deportivo y tecnológico en YouTube y blogs especializados</li> <li>• Participa en torneos locales ocasionalmente</li> <li>• Sigue ligas internacionales de fútbol</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tecnología</li> <li>• Deporte, especialmente el fútbol</li> <li>• Innovación tecnológica</li> <li>• Análisis de datos deportivos</li> <li>• Redes sociales y compartir contenido</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener equilibrio entre trabajo y vida personal</li> <li>• Mejorar su rendimiento en el fútbol recreativo</li> <li>• Disfrutar de una experiencia de juego mejorada y compartir momentos</li> <li>• Ser miembro activo y destacado en la comunidad de fútbol recreativo</li> </ul>

Fuente: Elaborado por los autores

En la Siguiete figura, presentamos la estrategia comercial de acuerdo con el nivel del embudo de marketing.

**Figura VI. 2: Estrategia comercial de acuerdo con el nivel del embudo de marketing.**



Fuente: Elaborado por los autores

### **6.7.1. Etapa de atracción**

Según Mailclick (s.f.), el objetivo de esta fase es atraer a los clientes ideales a tus canales de comunicación creando contenido relevante y valioso que responda a sus necesidades e intereses.

Por lo tanto, se plantean las siguientes acciones:

- **Social Ads:**

- Implementar campañas publicitarias en redes sociales: Facebook, Instagram, TikTok y YouTube. Estas campañas se dirigirán específicamente a los jugadores de fútbol recreativo en Lima Moderna, utilizando segmentación geográfica y demográfica.
- Utilizar anuncios en video y gráficos atractivos que muestren la funcionalidad de FutbolClip, destacando características como la grabación de partidos y la generación automática de clips.

- **Creación de Contenidos:**

- Desarrollar contenido valioso y relevante que responda a las necesidades e intereses de nuestro público objetivo. Esto incluye blogs, videos tutoriales, entrevistas con jugadores y entrenadores de fútbol formativo.
- Publicar regularmente en las redes sociales y en el blog de FutbolClip para mantener a los usuarios interesados y atraer a nuevos visitantes.

- **Influencers:**

- Colaborar con influencers y figuras deportivas locales que tengan una gran audiencia en el ámbito del fútbol recreativo. Estos influencers promocionarán FutbolClip a través de sus canales, mostrando cómo la plataforma mejora su experiencia en el fútbol recreativo.
- Organizar campañas de contenido patrocinado donde los influencers compartan videos y testimonios usando FutbolClip, incentivando a sus seguidores a probar la plataforma.

- **Evento de Lanzamiento:**

- Organizar un evento de lanzamiento en un lugar popular de Lima Moderna, donde se invite a jugadores de fútbol recreativo, influencers y medios de comunicación. Durante el evento, se realizará una demostración en vivo de las funcionalidades de FutbolClip.
- Ofrecer promociones exclusivas y sorteos para los asistentes del evento, incentivando la inscripción y el uso de la plataforma.
- **Convenios con Establecimientos Deportivos:**
  - Identificar y contactar establecimientos deportivos potenciales para establecer convenios del uso del mismo, de acuerdo con nuestros objetivos mínimamente se necesitarán 21 establecimientos por año dentro de los distritos de Lima Moderna.
  - Negociar términos y condiciones para el uso de espacios en los establecimientos deportivos, teniendo como estrategia una cuota fija mensual de S/ 500.00 soles.
  - Coordinar la instalación de cámaras y otros equipos necesarios en los establecimientos deportivos.

#### **6.7.2. Etapa de conversión**

La fase de conversión del inbound marketing se enfoca en transformar a los visitantes en leads mediante llamadas a la acción, como formularios de contacto, suscripciones a blogs u ofertas de contenido (Mailclick, s.f.).

Es esta etapa, se propone las siguientes acciones:

- **Influencers:**
  - Continuar con la colaboración de influencers para crear contenido que motive a los visitantes a registrarse en FutbolClip. Los influencers pueden compartir códigos de descuento exclusivos para sus seguidores que completen el registro.
  - Realizar sesiones en vivo con influencers que muestren cómo registrarse y usar la plataforma, respondiendo preguntas en tiempo real.
- **Contenido CTA y Reseñas:**

- Implementar llamadas a la acción (CTAs) claras y persuasivas en todas las páginas del sitio web, de la app y en el contenido compartido en redes sociales. Ejemplos incluyen "Regístrate ahora y revive tus mejores jugadas" o "Obtén estadísticas de tus partidos, ¡únete hoy!".
  - Fomentar la escritura de reseñas positivas por parte de los primeros usuarios de FutbolClip, destacándolas en el sitio web y en las campañas publicitarias.
- **Ads (Anuncios):**
    - Utilizar anuncios dirigidos para retargeting a aquellos usuarios que han visitado el sitio web, pero no se han registrado. Estos anuncios pueden resaltar testimonios de usuarios satisfechos, beneficios de la plataforma y promociones especiales.
    - Implementar anuncios en plataformas de búsqueda como Google Ads para capturar a usuarios que busquen términos relacionados con el fútbol recreativo y la grabación de partidos.
  - **Promoción en Eventos:**
    - Participar y promocionar FutbolClip en eventos deportivos locales, ligas recreativas y torneos. Distribuir material promocional y ofrecer demostraciones en vivo para captar el interés de los asistentes.
    - Ofrecer promociones exclusivas en estos eventos, como descuentos para registros realizados durante el evento.

### 6.7.3. *Etapa de cierre*

La etapa de cierre es muy importante en el embudo de Inbound Marketing, ya que es cuando se realizan las ventas y los clientes potenciales se convierten en clientes reales (Mailclick, s.f.).

Es esta etapa, se propone las siguientes acciones:

- **Facilitar el Proceso de Pago:**
  - Optimizar la plataforma web y móvil para un proceso de pago intuitivo y sencillo.

- Proveer múltiples opciones de pago (tarjetas de crédito, débito, PayPal, etc.).
- Implementar un soporte para resolver dudas y problemas.
- **Campañas de Remarketing y Retargeting:**
  - Dirigir anuncios específicos a usuarios que han mostrado interés, pero no han completado la compra para recordarles y motivarles a finalizar el proceso.
  - Crear anuncios personalizados que resalten los beneficios únicos de FutbolClip y ofrezcan incentivos para finalizar el pago, como descuentos limitados.
- **Email Marketing y Mensajería Directa:**
  - Utilizar campañas de email marketing y mensajería directa para mantener el interés de los prospectos y guiarlos hacia el pago del servicio.
  - Utilizar mensajes de urgencia para estimular la conversión (por ejemplo, "Última oportunidad para obtener un descuento").
- **Incentivos Adicionales:**
  - Ofrecer incentivos adicionales al momento del cierre, como descuentos exclusivos o beneficios adicionales.
  - Asegurar un proceso de compra fluido y sin fricciones, proporcionando múltiples opciones de pago y soporte en tiempo real.

#### **6.7.4. Etapa de fidelización**

El objetivo de esta etapa es fidelizar a los prospectos y convertirlos en promotores de la marca mediante un excelente servicio postventa y la creación de experiencias positivas, estableciendo una relación a largo plazo con los clientes y ofreciendo contenido valioso (Mailclick, s.f.).

A continuación, se plantean las siguientes acciones en esta etapa:

- **Monitoreo de Redes Sociales:**

- Herramientas: Utilizar herramientas como Hootsuite y Sprout Social para rastrear menciones, comentarios y feedback sobre FutbolClip. Estas herramientas permiten un monitoreo eficiente de las interacciones en redes sociales, facilitando respuestas rápidas y personalizadas a los usuarios.
- Acciones:
  - ✓ Vigilar y analizar la interacción de los usuarios en redes sociales para mantener un alto nivel de satisfacción.
  - ✓ Responder de manera oportuna y personalizada a los comentarios y mensajes de los usuarios.
  - ✓ Crear contenido relevante y valioso que responda a las necesidades e intereses de la comunidad, fomentando la lealtad y el compromiso.
- **Evaluaciones y Comentarios en App Stores:**
  - Fomentar y gestionar las evaluaciones y comentarios en las tiendas de aplicaciones (Google Play y Apple App Store) para mejorar la visibilidad y reputación de la plataforma.
  - Incentivar a los usuarios satisfechos a dejar evaluaciones positivas y comentarios constructivos.
  - Responder a las evaluaciones y comentarios agradeciendo el feedback y ofreciendo soluciones a los problemas mencionados.
  - Implementar mejoras en la aplicación basadas en los comentarios y sugerencias de los usuarios.
- **Servicio Postventa:**
  - Prover un servicio postventa que asegure la satisfacción continua del cliente y fomente la lealtad a largo plazo.
  - Realizar seguimientos postventa para asegurar que los usuarios estén satisfechos con el servicio y resolver cualquier problema que puedan tener.
  - Prover soporte al cliente a través de múltiples canales (correo electrónico, chat en vivo, teléfono) para atender consultas y problemas de manera eficiente.
  - Ofrecer asistencia proactiva mediante tutoriales y guías de uso para ayudar a los usuarios a aprovechar al máximo la plataforma.

- **Comunidad y Engagement:**

**Generación de emoción y fidelización:** La estrategia de FutbolClip se centrará en generar una fuerte conexión emocional con los usuarios al resaltar el amor por el fútbol y la competitividad recreacional. Se implementará un programa de gamificación, donde los usuarios podrán participar en rankings semanales de las mejores jugadas, generando reconocimiento dentro de la comunidad. Además, la plataforma organizará desafíos y competencias mensuales que no solo premiarán a los mejores jugadores, sino que también fomentarán la interacción entre los usuarios. Finalmente, se establecerá un programa de fidelización que ofrecerá recompensas a los jugadores más activos, así como a aquellos que refieran nuevos usuarios a la plataforma.

**Comunidad de usuarios:** Para reforzar la fidelidad y el sentido de pertenencia entre los usuarios de FutbolClip, se creará una **comunidad activa** que fomente la interacción entre sus miembros y ofrezca una experiencia más envolvente y participativa. La construcción de una comunidad no solo tiene el potencial de incrementar el engagement de los usuarios con la plataforma, sino que también crea un espacio donde los participantes pueden compartir sus experiencias, aprender unos de otros y fortalecer sus vínculos en torno a su pasión por el fútbol recreativo.

Se considerarán lo siguiente

**Plataforma de interacción social:** FutbolClip incluirá una sección dentro de la plataforma para que los usuarios puedan crear perfiles, interactuar, compartir clips de sus mejores jugadas y participar en foros de discusión sobre estrategias y partidos.

**Grupos y torneos:** Los usuarios podrán formar grupos y organizar torneos dentro de la plataforma, tanto de manera virtual como presencial, fomentando la interacción y el sentido de pertenencia entre los miembros.

**Contenido generado por los usuarios:** Se alentará a los usuarios a crear y compartir contenido, como jugadas destacadas y desafíos, para mantener una interacción constante dentro de la comunidad.

**Reconocimientos y recompensas:** Se implementará un sistema de recompensas que destaque a los usuarios más activos, motivando la participación a través de reconocimientos y beneficios exclusivos.

## **6.8. Journey Map del jugador**

A continuación, se presenta el Journey Map del cliente donde se considera: Los procesos de captación de clientes que comprende todas las estrategias de marketing del presente plan y que nos lleva a resaltar la propuesta de valor (videos completos, clips automáticos, generación de estadísticas).

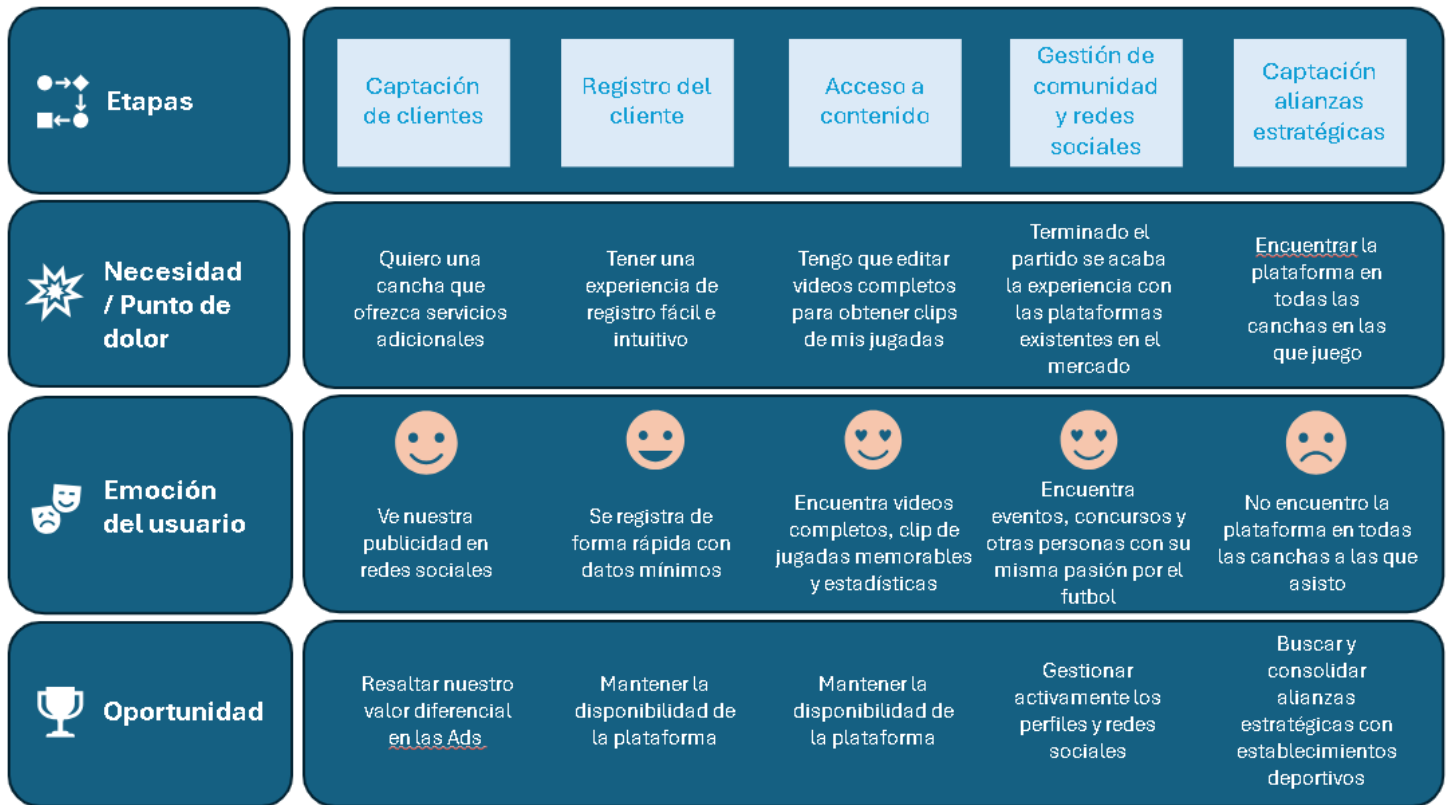
En el registro del cliente la emoción del cliente es muy buena; ya que, el diseño de la plataforma sigue buenas prácticas en el diseño de interfaces.

El acceso a contenido generará una sensación de “Me encanta”; ya que, tiene acceso a los videos completos, clip de sus mejores jugadas generadas de forma automática y a sólo 1 click para compartirlo en sus redes sociales y también ver sus estadísticas de partidos.

En Gestión de la comunidad y redes sociales generaremos una excelente sensación del cliente con el apoyo del equipo de Community Manager para que finalizados los partidos puedan gestionar los perfiles de FutbolClip de forma activa incentivando la conformación de una comunidad apasionada por el futbol y que está muy interesada en eventos y concursos relacionados al deporte.

Por último, en cuanto a la Captación de alianzas estratégicas con complejos deportivos tiene oportunidades de mejora para estar en constante análisis del mercado de complejos deportivos identificando las que tienen mayor demanda en nuestro público objetivo y consolidando acuerdos que nos ayuden a generar una satisfacción mayor por parte de los jugadores.

**Figura VI. 3: Journey Map del jugador**



Fuente: Elaborado por los autores

## 6.9. Presupuesto de Marketing

A continuación, se presenta el presupuesto de marketing de la plataforma FutbolClip, el cual está diseñado para los próximos cinco años, teniendo en cuenta la estructura estratégica para abordar todas las etapas del ciclo de vida del usuario: atracción, conversión, cierre y fidelización. Esta planificación nos asegurará que cada acción de marketing esté alineada con nuestros objetivos de captar, convertir y retener usuarios, maximizando así el retorno de la inversión y asegurando un crecimiento sostenible.

La inversión inicial del CAPEX se concentra principalmente en la etapa de atracción durante los 5 años, con un total de S/ 665,000.00. Este gasto incluye:

Publicidad en Redes Sociales (S/ 4,000.00): Este gasto inicial está destinado a establecer una fuerte presencia online, relevante para atraer la atención de nuestro público objetivo en plataformas como Facebook, Instagram y TikTok.

Creación de Contenidos (S/ 3,000.00): Invertir en la producción de blogs, videos y webinars es esencial para proporcionar contenido valioso y educativo que resuene con los aficionados al fútbol.

Influencers (S/ 18,000.00): Colaboraciones con influencers y figuras deportivas locales para generar credibilidad y atraer una base de usuarios sólida desde el principio.

Evento de Lanzamiento (S/ 10,000.00): Organizar un evento de lanzamiento en un hotel crea una oportunidad de gran impacto para presentar FutbolClip al mercado y generar interés mediático.

Convenios con establecimientos deportivos que comprende desde el Año 1 al Año 5, cuyo monto total es S/. 630,000.00.

Nuestros OPEX representan los gastos operativos anuales y escalonados necesarios para mantener y expandir nuestras actividades de marketing. Estos gastos están distribuidos entre las etapas de conversión, cierre y fidelización, con incrementos anuales para ajustarse al crecimiento proyectado:

Conversión (Total 5 años: S/ 316,700.00): La mayor parte de los gastos operativos serán dedicados a la conversión, asegurando que las campañas de marketing sean continuas y efectivas. Esto incluye colaboraciones continuas con influencers, generación de contenido CTA, reseñas, publicidad en Google Ads y promociones en eventos deportivos. La inversión en estas actividades asegura que los visitantes se conviertan en usuarios activos, aumentando nuestra base de clientes.

Cierre (Total 5 años: S/ 23,598.33): Nuestras campañas de email y mensajes automatizados son esenciales para convertir leads en usuarios pagos. El presupuesto para estas actividades incrementa gradualmente, reflejando la expansión de nuestra base de usuarios y la necesidad de mantener comunicaciones personalizadas y efectivas.

Fidelización (Total 5 años: S/ 6,241.72): Monitorear redes sociales, tiendas de aplicaciones y proporcionar soporte post-venta es trascendente para mantener la satisfacción y lealtad del usuario.

CAPEX Total (Año 5): S/ 665,000.00

OPEX Total (5 años): S/ 346,540.05

Total General (5 años): S/ 1,011,540.05

**Tabla VI. 6: Presupuesto del Plan de Marketing**

<b>Etapa</b>	<b>Descripción</b>	<b>Año 0 (S/)</b>	<b>Año 1 (S/)</b>	<b>Año 2 (S/)</b>	<b>Año 3 (S/)</b>	<b>Año 4 (S/)</b>	<b>Año 5 (S/)</b>	<b>Total (S/)</b>
<b>1 Atracción</b>								
Social Ads	Publicidad en redes sociales (Facebook, Instagram, Tiktok, Youube)	4,000.00						4,000.00
Creación de contenidos	Producción de blogs, videos, webinars	3,000.00						3,000.00
Influencers	Colaboraciones con influencers y figuras deportivas	18,000.00						18,000.00
Evento lanzamiento	Organización de eventos para el lanzamiento	10,000.00						10,000.00
Convenios con Establecimientos Deportivos	Convenios con establecimientos deportivos para instalar cámaras y operar nuestro servicio		126,000.00	126,000.00	126,000.00	126,000.00	126,000.00	630,000.00
<b>Total Atracción</b>		<b>35,000.00</b>	<b>126,000.00</b>	<b>126,000.00</b>	<b>126,000.00</b>	<b>126,000.00</b>	<b>126,000.00</b>	<b>665,000.00</b>
<b>2 Conversión</b>								
Influencers	Continuar colaboraciones con influencers	0.00	10,000.00	10,500.00	12,000.00	13,500.00	15,000.00	61,000.00
Contenido CTA, reseñas	Generación de contenido orientado a conversiones y reseñas	0.00	30,000.00	31,500.00	33,000.00	34,500.00	36,000.00	165,000.00
Ads	Publicidad en Google Ads y otras plataformas	0.00	7,000.00	7,250.00	7,500.00	7,750.00	8,000.00	37,500.00
Promoción en eventos	Promociones y descuentos en eventos deportivos locales	0.00	12,000.00	10,000.00	10,200.00	10,400.00	10,600.00	53,200.00
<b>Total Conversión</b>		<b>0.00</b>	<b>59,000.00</b>	<b>59,250.00</b>	<b>62,700.00</b>	<b>66,150.00</b>	<b>69,600.00</b>	<b>316,700.00</b>
<b>3 Cierre</b>								
Mailing, mensajería	Campañas de email y mensajes automatizados	0.00	3,500.00	4,025.00	4,628.75	5,323.06	6,121.52	23,598.33
<b>Total Cierre</b>		<b>0.00</b>	<b>3,500.00</b>	<b>4,025.00</b>	<b>4,628.75</b>	<b>5,323.06</b>	<b>6,121.52</b>	<b>23,598.33</b>
<b>4 Fidelización</b>								
Monitoreo RRSS, App Stores, post-venta	Seguimiento y soporte post-venta	0.00	0.00	1,250.00	1,437.50	1,653.13	1,901.09	6,241.72
<b>Total Fidelización</b>		<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>1,250.00</b>	<b>1,437.50</b>	<b>1,653.13</b>	<b>1,901.09</b>	<b>6,241.72</b>
<b>Total General</b>		<b>35,000.00</b>	<b>188,500.00</b>	<b>190,525.00</b>	<b>194,766.25</b>	<b>199,126.19</b>	<b>203,622.62</b>	<b>1,011,540.05</b>

Fuente: Elaborado por los autores

## 6.10. Indicadores y métricas de desempeño

Para medir el impacto de la estrategia planteada, a continuación, se presentan, los siguientes indicadores, lo cual nos ayudaran a entender cuántos visitantes del sitio web se convierten en usuarios registrados, reflejando la efectividad del landing page y la oferta de registro.

**Costo por Adquisición (CPA):** Es esencial para evaluar cuánto cuesta adquirir cada nuevo usuario registrado, lo que ayuda a optimizar el presupuesto de marketing y a asegurar que las campañas sean rentables.

**Retorno de la Inversión (ROI):** Proporciona una visión clara de la rentabilidad de las inversiones en marketing digital, comparando los ingresos generados con los costos incurridos.

**Engagement en Redes Sociales:** Este KPI mide la interacción y participación de los usuarios en las redes sociales, lo que es vital para construir una comunidad activa y comprometida.

**Tasa de Retención de Usuarios:** Indica la capacidad de la plataforma para mantener a los usuarios activos, lo que es muy importante para el crecimiento sostenible y la lealtad del cliente.

**Tasa de Clics (CTR):** Mide la efectividad de los anuncios digitales en atraer a los usuarios a hacer clic, indicando qué tan atractivos y relevantes son los anuncios.

**Tasa de Abandono del Carrito:** Ayuda a identificar problemas en el proceso de pago y a mejorar la experiencia del usuario, reduciendo el abandono y aumentando las conversiones.

**NPS (Net Promoter Score):** Proporciona una medida de la satisfacción y lealtad del usuario, identificando promotores que pueden recomendar la plataforma a otros y detractores que pueden necesitar atención.

**Tiempo Promedio en la Plataforma:** Mide el nivel de compromiso y satisfacción del usuario con la plataforma, indicando qué tan atractiva es la experiencia de usuario.

**Tasa de Crecimiento de Usuarios:** Evalúa el crecimiento del número de usuarios registrados, lo que es esencial para medir el impacto de las estrategias de adquisición y retención.

**Tabla VI. 7: Indicadores y métricas de desempeño**

<b>Indicador</b>	<b>Descripción</b>	<b>Fórmula / Método de Cálculo</b>
<b>Tasa de Conversión (Conversion Rate)</b>	Mide el porcentaje de visitantes del sitio web que se convierten en usuarios registrados.	$(\text{Número de registros} / \text{Número de visitantes}) * 100$
<b>Costo por Adquisición (CPA)</b>	Calcula el costo promedio para adquirir un nuevo usuario registrado a través de campañas de marketing.	$\text{Costo Total de Marketing} / \text{Número de Nuevos Usuarios Registrados}$
<b>Retorno de la Inversión (ROI)</b>	Evalúa la eficiencia de la inversión en marketing en términos de ingresos generados.	$(\text{Ingresos Generados} - \text{Costo de Marketing}) / \text{Costo de Marketing}$

<b>Engagement en Redes Sociales</b>	Mide el nivel de interacción de los usuarios con el contenido en redes sociales.	$(\text{Total de Interacciones} / \text{Total de Seguidores}) * 100$
<b>Tasa de Retención de Usuarios</b>	Indica el porcentaje de usuarios que continúan utilizando la plataforma después de un período específico.	$(\text{Usuarios Activos al Final del Período} / \text{Usuarios Activos al Inicio del Período}) * 100$
<b>Tasa de Clics (CTR)</b>	Mide la efectividad de los anuncios digitales en atraer clics.	$(\text{Número de Clics en Anuncios} / \text{Número de Impresiones de Anuncios}) * 100$
<b>Tasa de Abandono del Carrito</b>	Mide el porcentaje de usuarios que abandonan el proceso de pago sin completar la compra.	$(\text{Número de Carritos Abandonados} / \text{Número de Carritos Iniciados}) * 100$
<b>NPS (Net Promoter Score)</b>	Mide la lealtad de los usuarios y la probabilidad de que recomienden la plataforma a otros.	$\% \text{ Promotores} - \% \text{ Detractores}$
<b>Tiempo Promedio en la Plataforma</b>	Evalúa cuánto tiempo pasan los usuarios en la plataforma, indicando su nivel de compromiso y satisfacción.	$\text{Tiempo Total en la Plataforma} / \text{Número de Sesiones}$
<b>Tasa de Crecimiento de Usuarios</b>	Mide el crecimiento del número de usuarios registrados en un período determinado.	$((\text{Número de Usuarios Nuevos} - \text{Número de Usuarios Iniciales}) / \text{Número de Usuarios Iniciales}) * 100$

Fuente: Elaborado por los autores

## 6.11. Conclusiones

El capítulo de marketing establece una base sólida para el éxito de nuestra plataforma FutbolClip. Con estrategias bien definidas y objetivos claros, nos permitirá convertirnos en la principal referencia para los aficionados al fútbol recreativo en Lima Moderna. Este capítulo destaca las estrategias de atracción, conversión y fidelización, además de enfatizar el posicionamiento y la propuesta de valor de FutbolClip.

FutbolClip se orienta a posicionarse como una plataforma diferenciadora con características de grabación y generación de estadísticas básicas de partidos de fútbol recreativo en Lima Moderna. Nuestra estrategia de marketing digital cuenta con el diseño de la etapa de atracción, para dar a conocer nuestra plataforma a los aficionados al fútbol recreativo en nuestro mercado objetivo. En las etapas de conversión y fidelización, debemos asegurar que los usuarios no solo utilicen la plataforma para revivir y compartir sus mejores momentos, sino que también disfruten de una experiencia completa y enriquecedora.

Para el mercado B2C, hemos desarrollado estrategias y objetivos específicos basados en un análisis exhaustivo que incluye tanto estudios cuantitativos como cualitativos del mercado. Esto nos ha permitido entender mejor las necesidades y expectativas de nuestros usuarios y diseñar nuestras tácticas en consecuencia.

FutbolClip es una plataforma innovadora que combina tecnología avanzada y facilidad de uso para mejorar la experiencia del fútbol recreativo. Nuestro logo y lema reflejan las características fundamentales de la empresa y su objetivo de brindar una experiencia única, segura y emocionante para todos los aficionados al fútbol.

La estrategia digital planteada tiene como objetivo consolidar FutbolClip en el mercado a través de tres etapas: atracción, conversión y fidelización. En la etapa de atracción, buscaremos atraer a los jugadores de fútbol recreativo a través de redes sociales, anuncios sociales, marketing SEM, mensajes directos, micro influencers y publicidad en eventos deportivos. En la etapa de conversión, nos enfocaremos en convertir a los interesados en usuarios registrados mediante estrategias de contenido con llamadas a la acción, reseñas y promociones en eventos. En la etapa de fidelización, buscaremos retener a los usuarios proporcionando un servicio de alta calidad y contenido relevante, además de monitorear su satisfacción y mejorar continuamente la plataforma.

Los indicadores de desempeño definidos, como la tasa de conversión, costo por adquisición, retorno de la inversión, engagement en redes sociales, tasa de retención de usuarios, tasa de clics, NPS y otros, nos permitirán evaluar y ajustar nuestras estrategias de marketing para garantizar el éxito y el crecimiento sostenido de FutbolClip en el mercado.

## CAPITULO VII: PLAN DE TECNOLOGIA DE LA INFORMACIÓN

### 7.1. Introducción

En este capítulo se presentarán las explicaciones funcionales y técnicas de la plataforma FutbolClip, abarcando la arquitectura y los requisitos tecnológicos necesarios. Además, se detallará la estrategia de implementación y los costos asociados. Estos elementos son fundamentales para evaluar las capacidades necesarias que aseguren una solución digital flexible, segura y altamente disponible. El objetivo es garantizar que la funcionalidad tecnológica respalde tanto el modelo de negocio como los objetivos estratégicos de la empresa, promoviendo la fidelización de los clientes y el crecimiento del negocio.

### 7.2. Objetivos

Se listan en la tabla VII.1 los objetivos del plan de TI

**Tabla VII. 1: Listado de objetivos de TI**

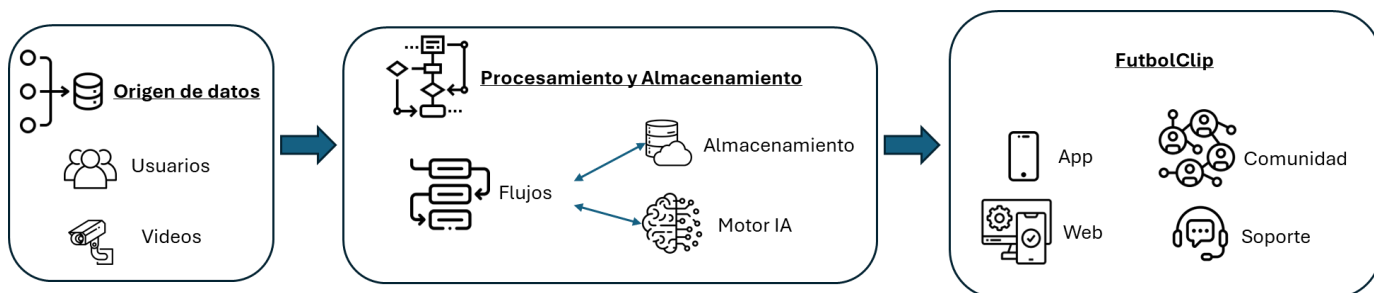
Objetivo	Tiempo	Indicador	Justificación	Objetivo Estratégico al cual está alineado
OTI1: Crear una plataforma web y una aplicación móvil para ofrecer los servicios de FutbolClip	6 meses	Plataforma web y móvil operativa y lanzada al mercado.	En base a los resultados de la encuesta, donde un 85% indico que usaría la plataforma	OE1: Sostener un índice de crecimiento de 20% anual por los próximo 5 años OE2: Obtener una rentabilidad mínima de 20% OE4: Obtener una participación de mercado de hasta 2,5% OE5: Mantener una satisfacción del cliente por encima del nivel máximo del sector: 55 (NPS Score), desde el primer mes.
OTI2: Desarrollar un motor de generación automática de clips y estadísticas basados en inteligencia artificial	6 meses	Motor de IA funcional y generando clips y estadísticas precisas.	Basado en los resultados de la pregunta 16, donde valoran con un 89% valora la generación de clips automáticos	OE1: Sostener un índice de crecimiento de 20% anual por los próximo 5 años OE2: Obtener una rentabilidad mínima de 20% OE4: Obtener una participación de mercado de hasta 2,5% OE5: Mantener una satisfacción del cliente por encima del nivel máximo del sector: 55 (NPS Score), desde el primer mes.
OTI3: Garantizar la eficiencia, escalabilidad y confiabilidad de la plataforma digital, manteniendo una disponibilidad del 99%	6 meses	Tasa de disponibilidad del 99% o superior.	Alineamiento con el objetivo 6 del plan estratégico	OE1: Sostener un índice de crecimiento de 20% anual por los próximo 5 años OE5: Mantener una satisfacción del cliente por encima del nivel máximo del sector: 55 (NPS Score), desde el primer mes. OE6: Retener el talento de nuestros colaboradores y asegurar su crecimiento profesional a través de un plan de capacitación cubierto al 70% desde el 3er año de operación.

OTI4: Formar acuerdos con proveedores tecnológicos estratégicos para el desarrollo, implementación y soporte de la plataforma	6 meses	Revisiones periódicas del cumplimiento de los plazos de entrega y SLA's establecidos	Alineamiento con el objetivo 6 del plan estratégico	OE2: Obtener una rentabilidad mínima de 20%.
---	---------	--	---	--

Fuente: Elaboración propia

### 7.3. Componente de la plataforma

**Figura VII. 1: Componentes de la plataforma FutbolClip**



Fuente: Elaboración Propia

**Origen de Datos:** Para obtener los datos necesarios, FutbolClip recopila información de los usuarios y videos de los partidos. Los usuarios proporcionan datos básicos y preferencias a través de la aplicación móvil o web, como nombre, edad, género, correo electrónico, etc. Las grabaciones de los partidos se obtienen mediante cámaras en complejos deportivos asociados, almacenándose en servidores con metadatos de fecha, hora y ubicación.

**Procesamiento y almacenamiento:** La plataforma utiliza flujos y procesos que manejan datos de usuarios y videos almacenados en un DataLake seguro y escalable. Este DataLake permite el acceso rápido y procesamiento de grandes volúmenes de información. El motor de IA procesa los videos para generar automáticamente clips destacados y estadísticas detalladas, analizando cada partida para extraer métricas relevantes que se almacenan en la base de datos. Esta robusta arquitectura asegura una transformación eficiente de datos en información útil, permitiendo a los usuarios acceder a clips y estadísticas precisas en tiempo real, manteniendo la integridad y seguridad de los datos.

**FutbolClip:** El componente FutbolClip incluye una aplicación móvil y una interfaz web. A través de estas interfaces, los usuarios pueden acceder a sus perfiles, ver videos de partidos, generar clips automáticos y obtener estadísticas del juego. También cuenta con una función de gestión de la comunidad para la interacción en redes sociales, y un soporte al cliente para asistencia y resolución de problemas.

## 7.4. Acuerdos de servicios con proveedores

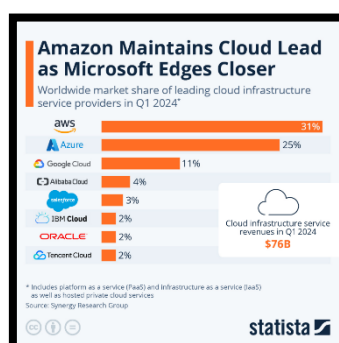
### 7.4.1. Proveedor de servicios Cloud

La figura VII.2 nos deja apreciar a Amazon Web Services (AWS) como el líder en el sector de servicios en la nube según Statista (Statista, 2024b). Esta posición destacada nos ha llevado a seleccionarlo como nuestro proveedor estratégico. Además de su liderazgo en el mercado, los servicios de AWS ofrecen una disponibilidad garantizada las 24 horas del día, los 365 días del año. En caso de que no se cumpla con los niveles de servicio acordados, AWS compensará la falta con créditos por servicios, como se detalla en la Tabla VII.2 del acuerdo.

En cuanto al modelo de servicio en la nube, optaremos por el modelo de Plataforma como Servicio (PaaS) de AWS debido a su capacidad para desplegar nuevas aplicaciones de forma rápida y flexible.

Esta decisión no solo asegura la estabilidad y confiabilidad de nuestras operaciones tecnológicas, sino que también nos posiciona para aprovechar las innovaciones continuas que AWS introduce en su plataforma.

**Figura VII. 2: Listado de Proveedores Cloud**



Fuente: Statista (2024b)

**Tabla VII. 2: Compensación por incumplimiento de SLA**

Porcentaje de Tiempo de Actividad Mensual	Porcentaje de Crédito por Servicio
Menos del 99.95% pero mayor o igual al 99%	10%
Menos del 99%	25%
Menos del 95%	100%

Fuente: Elaboración propia

#### 7.4.2. *Proveedor de servicios de desarrollo de la plataforma*

En la licitación del proveedor que se encargará de la implementación de la plataforma, se considerará la elaboración del TDR donde se definirán las etapas del proceso de licitación detallados en la Tabla VII.3, y la propuesta técnica y económica.

**Tabla VII. 3: Etapas del proceso de licitación**

Etapas
Publicación de concurso
Recepción y respuesta a las consultas de los concursantes
Envío de propuestas
Presentación y exposición de propuestas
Pruebas o Demos (Con las propuestas finalistas)

Fuente: Elaboración propia

##### 7.4.2.1. *Garantía*

El periodo de garantía se establece en como mínimo 12 meses, entrando en vigor desde que la plataforma, se pone en producción de forma completamente operativa.

##### 7.4.2.2. *Evaluación de propuestas*

Todos los proveedores que se presenten al concurso deben contar con políticas de confidencialidad a fin de evitar que la información confidencial sea divulgada a competidores potenciales. Para la evaluación de las propuestas se tendrá en consideración tanto la matriz técnica y económica.

- En la matriz técnica de evaluación se considerarán los siguientes criterios:

**Tabla VII. 4: Matriz técnica del postor**

<b>Concepto</b>	<b>Puntaje</b>
<b>Experiencia del postor</b>	
El postor debe tener experiencia brindando servicios o implementaciones de plataforma en el mercado peruano. Se evaluará en función al número de años de experiencia:  Con 10 o más años de experiencia (10 puntos). Entre 5 y 10 años de experiencia (5 puntos). Con menos de 5 años de experiencia (1 puntos).	10
<b>Referencias y clientes</b>	
El postor debe tener referencias de clientes con rubros afines con el fin de validar la experiencia de los referidos según sus recomendaciones. Se evaluará según el número de recomendaciones:  Con 4 o más recomendaciones (5 puntos) Con 2 o 3 recomendaciones (3 puntos) Con 1 recomendación (1 puntos) Con 1 recomendaciones (0 puntos)	5
<b>Experiencia del equipo de soporte</b>	
El postor debe presentar los “Curriculum Vitae” del equipo de trabajo directo que realizará el desarrollo y soporte de la solución. Los “Curriculum Vitae” deben indicar y enviar las certificaciones oficiales y/o sustentar los conocimientos para atender la solución propuesta. Se evaluará en función al número de miembros del equipo que cuenten con certificaciones oficiales de la solución:  Con 2 o más miembros del equipo certificados (15 puntos). Con menos de 2 miembros del equipo certificados (6 puntos). Sin certificaciones (0 puntos).	10
<b>Referidos a la solución</b>	
El postor que muestre de forma adecuada los beneficios y funcionalidades y cumplimiento de los requerimientos mínimos técnicos obtendrán el máximo puntaje. Requerimientos funcionales (25%), Requerimientos de arquitectura (25%), Requerimientos de infraestructura (25%), Requerimientos de seguridad (25%)  Cumple en su totalidad con los requerimientos (15 puntos) Cumple en 75% de los requerimientos (6 puntos) Cumple con menos de 75% de los requerimientos (0 puntos).	15
<b>Referidos a los valores agregados</b>	
Los valores agregados son a libre elección del proveedor y deben estar relacionados con el servicio solicitado o a temas de seguridad. El postor que acredite mayor número de valores agregados obtendrá el máximo puntaje (1 a 5 puntos)	5
<b>Tiempo de implementación</b>	
El postor que presente y sustente el mejor cronograma de acuerdo al alcance obtendrá el mejor puntaje. La base se tomará de acuerdo con las propuestas recibidas  Óptimo (5 puntos) Cumple – 2 meses (3 puntos)	5
<b>Total Propuesta técnica</b>	<b>50</b>

- Propuesta económica (50%): Debe incluir cualquier costo/concepto que requieran de acuerdo con el alcance:
  - Servicio de implementación (Desarrollo, pruebas, soporte a pruebas de nuestra empresa, levantamiento de observaciones, implantación, soporte al pase a producción, capacitación funcional y técnica)
  - Servicio transaccional (fijo, variable)
  - Licencias (únicas, periódicas)
  - Mantenimiento post implementación

#### 7.4.2.3. Penalidades

Retraso en la entrega de productos (implementación), según cronograma: Si el proveedor incurre en retraso injustificado en la implementación de la plataforma, se le aplicará una penalidad por cada día de atraso que será deducida de los pagos y se calculará de acuerdo con la siguiente fórmula:

$$\text{Penalidad diaria} = \frac{0.10 \times M}{F \times \text{Plazo en días}}$$

Dónde:

M = Monto ejecutado del contrato en el mes de la incidencia

F = 0.25 para plazos mayores a cuatro (4) días o,

0.40 para plazos menores o iguales a cuarenta (40) días.

Errores encontrados en Producción: Una vez entregado el producto, se evaluarán los incidentes que se reporten durante la operación. Las penalidades van a ejecutarse siempre y cuando no se cumplan con los SLA según la Tabla VII.5: Tabla de criticidad de errores en Producción:

**Tabla VII. 5: Penalidad de errores en producción**

INDICADOR	SLA	TIEMPO DE RESOLUCIÓN DEL INCIDENTE	PENALIDAD (% deducible de la facturación mensual)
CRITICO	30 min	Dentro de 30 min	0%
		> 30 min a 1 hora	2%
		> 2 a 3 horas	5%

		> 3 horas	10%
ALTO	1 hora	Dentro de 1 hora > 1 a 2 horas > 2 a 5 horas > 5 horas	0% 2% 5% 10%
MEDIO	4 horas	Dentro de 4 horas > 4 a 8 horas > 8 a 12 horas > 12 horas	0% 2% 5% 10%
BAJO	24 horas	Dentro de 24 horas > 24 a 48 horas > 48 horas	0% 5% 10%

#### 7.4.3. Proveedor de Mesa de Ayuda

Para dar soporte a la plataforma se ha solicitado el servicio de mesa de ayuda. Se han definido los tiempos de resolución para incidencias (ambiente de producción) que debe cumplir el proveedor para maximizar la disponibilidad del servicio a los clientes.

**Tabla VII. 6: Resolución de incidencias**

Indicador	Leyenda de indicador de errores	Tiempo de resolución permitido
<b>CRITICO</b>	El incidente afecta a más del 30% de los usuarios del servicio, impactando en la operativa de la plataforma. El incidente está asociado con la pérdida de servicio o problemas serios de utilización que afecten a procesos críticos, tales como: Usuario de la empresa o cliente de la empresa no puede ingresar a la plataforma del proveedor. Error en la grabación de datos. Cliente no accede a los videos, clips o estadísticas.	DE 15' A 30MIN
<b>ALTO</b>	El incidente está asociado con la afectación severa de usuarios desde un 10% hasta un 29% de los usuarios del servicio. Se refiere a un impacto sobre la operativa de los servicios. El incidente no genera un impacto severo, sin embargo, dificulta los plazos de atención al cliente: Demora en la visualización, descarga de videos, clips y estadísticas.	30 MIN a 1 HORA
<b>MEDIO</b>	El incidente está afectando a un porcentaje de usuarios desde un hasta un 9%. Se refiere a que no hay impacto severo pero la atención no puede ser diferida en un lapso de tiempo considerable. El incidente es puntual. Se refiere a un incidente generado con usuarios puntuales, es un incidente justificado y necesario de atender, pero puede esperar un tiempo adecuado para la solución. Por ejemplo:	04 HORAS

	Generación de reportes Errores estéticos en la interfaz Errores ortográficos No se generan reportes	
<b>BAJO</b>	Deberá reportar en las veinticuatro (24) horas de conocido cualquier incidente de seguridad de la información o eventos potenciales de riesgo de seguridad de la información como cualquier requerimiento de alguna autoridad para revelar información y/o documentación.	24 HORAS

Fuente: Elaborado por los autores.

El proveedor deberá indicar cuales son los medios de comunicación para la atención de las incidencias, así como los horarios; así como, facilitar una herramienta que permita visualizar el estado de sus incidentes.

#### **7.4.4. Proveedor de solución de cámaras de video**

Para obtener los videos de los partidos de futbol debemos instalar las cámaras de video necesarias y los equipos de colección y almacenamiento. La solución propuesta por el proveedor debe contar con las siguientes condiciones:

Cámaras para exteriores con certificación IP67, capaces de resistir condiciones de lluvia y polvo.

Cámara de por lo menos 5MP de resolución con grabación en HD 24x7 continuo.

Cuerpo de metálico resistente a golpes.

Angulo de grabación superior a 78°.

NVR POE con soporte para 8 cámaras al menos.

Capacidad de grabación al menos por TB

Debe incluir instalación.

Garantía 12 meses

#### **7.4.5. Instalación de Cámaras en Puntos Estratégicos**

**Cobertura Completa:** Las cámaras serán instaladas en puntos estratégicos alrededor del campo de fútbol para garantizar una cobertura completa del área de juego, capturando ángulos clave que permitan un análisis detallado del rendimiento de los jugadores. Se utilizarán dispositivos de alta resolución para asegurar la nitidez de las imágenes y videos.

**Ángulos Críticos:** Se colocarán 2 cámaras en diagonal, una en cada esquina, en cada campo deportivo y puntos elevados para capturar acciones desde diferentes ángulos, como jugadas en las áreas de gol, desplazamientos en medio campo y movimientos tácticos. Esto permitirá un análisis integral de la estrategia y del desempeño individual y colectivo de los jugadores.

**Automatización con Inteligencia Artificial:** Las cámaras estarán conectadas a algoritmos de Inteligencia Artificial que permitirán el seguimiento automático de la pelota y de los jugadores clave, proporcionando información precisa sobre el rendimiento, desplazamientos y jugadas clave.

**Estabilidad y Resistencia:** Las cámaras estarán montadas en soportes estables y resistentes a las condiciones ambientales, como lluvia o viento, para asegurar la continuidad de las grabaciones en todas las condiciones climáticas.

**Conectividad y Almacenamiento:** Las cámaras estarán conectadas de forma remota a la plataforma digital a través de una red segura (Wi-Fi o cableado), que permitirá la transmisión y almacenamiento en la nube de los videos en tiempo real o en modo diferido, dependiendo de las necesidades del cliente.

#### **7.4.6. Consideraciones Técnicas**

**Cumplimiento Normativo:** Se garantizará que la instalación y uso de las cámaras cumplan con las normativas locales de privacidad y protección de datos. Los usuarios deberán proporcionar su consentimiento explícito para la grabación y uso de las imágenes con fines de análisis deportivo, toda vez que se registre y conecte a la plataforma.

**Señalización Adecuada:** Se colocarán avisos visibles alrededor de los campos deportivos informando a los participantes y espectadores que los partidos están siendo grabados para fines de análisis y mejora del rendimiento, cumpliendo con los requisitos de la Ley de Protección de Datos Personales (Ley N° 29733).

### **7.5. Algoritmo y Técnicas de Machine Learning para la Generación de Clips**

La inteligencia artificial (IA) de FutbolClip permite a los usuarios revivir momentos clave de partidos de fútbol, como goles, tiros al arco y tiros de esquina, a través de clips generados automáticamente. Utilizando técnicas avanzadas de aprendizaje automático y procesamiento de video, el sistema analiza en tiempo real los eventos del partido, identificando patrones visuales y dinámicas del fútbol, lo que facilita la creación de clips precisos y personalizados. Este capítulo explora cómo se entrena la IA, las fuentes de datos utilizadas y el funcionamiento del algoritmo detrás de esta tecnología.

### **7.5.1. Descripción del Funcionamiento del Algoritmo a Alto Nivel**

El algoritmo que impulsa la generación de clips automáticos en FutbolClip está compuesto por varias fases interconectadas que trabajan de manera secuencial para analizar el video en tiempo real y detectar las jugadas claves. A un alto nivel, el proceso se puede dividir en las siguientes etapas:

**Captura y entrada de video:** El sistema recibe el video de un partido grabado por cámaras ubicadas estratégicamente en la cancha. Este video se convierte en una secuencia de frames que son procesados por la IA.

**Preprocesamiento de datos:** Una vez que el video es recibido, se lleva a cabo un preprocesamiento para mejorar la calidad del material que va a ser analizado. Este proceso incluye la normalización de la iluminación, la corrección de distorsiones en las imágenes y la reducción de ruido, lo que permite una mejor precisión en la detección de eventos.

**Análisis de movimiento y detección de eventos (Optical Flow):** El algoritmo utiliza técnicas de Optical Flow para rastrear el movimiento de los objetos en el campo, como el balón y los jugadores. Esta técnica permite medir la velocidad y dirección de los objetos entre frames, detectando eventos que se caracterizan por cambios bruscos de movimiento, como un tiro al arco.

**Clasificación de jugadas:** Una vez que se detecta un posible evento relevante, el sistema utiliza una combinación de redes neuronales convolucionales (CNN) y redes neuronales recurrentes (RNN) para clasificar la jugada. CNNs permiten

identificar objetos en el campo, mientras que RNNs, especialmente modelos tipo LSTM (Long Short-Term Memory), analizan la secuencia temporal para identificar si el evento corresponde a un tiro al arco, un gol o un tiro de esquina.

**Generación de clips:** Una vez clasificado el evento, el sistema selecciona los momentos exactos del partido y genera un clip que incluye desde unos segundos antes del evento hasta unos segundos después. Esto asegura que el usuario vea el contexto completo de la jugada.

**Validación y optimización:** El sistema realiza una validación automática de los clips generados, verificando la precisión de la jugada detectada. Además, optimiza la calidad visual y el tamaño del archivo para una mejor experiencia de usuario.

**Distribución y compartición:** Finalmente, los clips se integran en la plataforma FutbolClip, donde pueden ser compartidos en redes sociales o descargados por los usuarios.

### **7.5.2. Entrenamiento del modelo**

El entrenamiento de la IA de FutbolClip será mediante videos que se obtienen a partir de grabaciones de partidos recreativos reales. Una vez recolectados, los datos se preprocesan para extraer las características clave que el modelo necesita identificar.

Para entrenar el modelo, se utilizan técnicas de aprendizaje supervisado, donde las jugadas están previamente etiquetadas, lo que le permite a la IA aprender a reconocer patrones visuales y movimientos asociados a cada tipo de evento. El preprocesamiento incluye la normalización de los videos, la segmentación de los eventos y la extracción de fotogramas clave que contienen las características más relevantes.

Posteriormente, se aplican técnicas de deep learning, como redes neuronales convolucionales (CNN), para que el sistema aprenda a distinguir los patrones visuales de los eventos. El modelo también se entrena utilizando optical flow, que captura el movimiento entre fotogramas para analizar dinámicas del juego, como la trayectoria del balón y los movimientos de los jugadores. Durante este proceso,

se dividen los datos en conjuntos de entrenamiento y validación para evaluar el rendimiento del modelo y ajustar los parámetros, mejorando así su precisión.

Finalmente, el modelo se ajusta y optimiza a través de iteraciones, utilizando métricas como la precisión, la sensibilidad y la tasa de falsos positivos para asegurar que la IA sea capaz de identificar con exactitud las jugadas que los usuarios desean ver. Una vez validado, el modelo está listo para ser implementado en la plataforma, donde continuará mejorando mediante el aprendizaje continuo con datos nuevos de partidos jugados en la plataforma.

### **7.5.3. Descripción de las Fases del Flujo del Algoritmo**

El flujo del algoritmo de FutbolClip está diseñado para capturar, procesar y analizar los videos de partidos de fútbol, extrayendo automáticamente los momentos clave, como goles, tiros al arco y tiros de esquina. A continuación, se describen en detalle cada una de las fases del flujo del algoritmo de FutbolClip, enfocándose en las entradas, el procesamiento y las salidas en cada etapa del proceso.

#### **Fase de Captura de Video**

- **Procesamiento:** El sistema almacena los videos en una infraestructura Cloud, asegurando su disponibilidad para el análisis posterior. La cámara, posicionada estratégicamente en el campo, captura todas las acciones relevantes.
- **Salida:** Video almacenado, disponible para el siguiente proceso de preprocesamiento.

#### **Preprocesamiento y Segmentación**

- **Entrada:** Video almacenado.
- **Procesamiento:** El video se segmenta en fragmentos más pequeños y manejables mediante técnicas de computer vision. El algoritmo identifica eventos relevantes como cambios en la velocidad del balón, entradas de jugadores en áreas clave, y situaciones de gol. Aquí, el uso de optical flow es esencial para medir el movimiento del balón y los jugadores, determinando la trayectoria del balón y los desplazamientos rápidos.

- **Salida:** Fragmentos de video etiquetados que contienen posibles jugadas importantes, listos para ser analizados por la IA.

#### **Análisis del Video con IA**

- **Entrada:** Secuencias de video etiquetadas con jugadas potenciales.
- **Procesamiento:** El algoritmo de Machine Learning (redes neuronales convolucionales – CNN) analiza cada fragmento, reconociendo patrones de jugadas clave como tiros al arco, goles y tiros de esquina. El optical flow también se utiliza en esta etapa para asegurar la detección precisa del movimiento del balón y los jugadores. Cada jugada es clasificada con una probabilidad de ser un evento importante.
- **Salida:** Un conjunto de jugadas confirmadas, etiquetadas como goles, tiros al arco, o tiros de esquina.

#### **Generación Automática de Clips**

- **Entrada:** Jugadas etiquetadas y confirmadas por la IA.
- **Procesamiento:** El sistema selecciona los momentos clave y genera automáticamente clips de video de cada evento. Los clips incluyen una pequeña porción del video antes y después de la jugada para ofrecer contexto visual a los usuarios.
- **Salida:** Clips individuales de cada jugada detectada, optimizados para la visualización y listos para ser almacenados y compartidos.

#### **Almacenamiento y Distribución**

- **Entrada:** Clips generados de jugadas claves.
- **Procesamiento:** Los clips se almacenan en servidores en la nube, asegurando su disponibilidad para los usuarios de la plataforma. Los clips están organizados y catalogados, facilitando su búsqueda y visualización. Además, el sistema optimiza los archivos para su rápida distribución en redes sociales.
- **Salida:** Clips almacenados, accesibles para los usuarios a través de la plataforma y listos para ser compartidos en redes sociales.

#### **Monitoreo y Mejora Continua**

- **Entrada:** Datos de uso de los clips y feedback de los usuarios.
- **Procesamiento:** El rendimiento del algoritmo es monitorizado, analizando la precisión de la detección de jugadas y la satisfacción del usuario con los clips

generados. El modelo de IA se reentrena regularmente con nuevos datos para mejorar la detección de jugadas y adaptarse a diferentes estilos de juego o cambios en el deporte.

- **Salida:** Ajustes en el algoritmo y mejoras continuas en la calidad de los clips y la precisión del análisis.

## **7.6. Desarrollo de la plataforma**

Aquí se definirá los requerimientos funcionales, no funcionales; así como, la arquitectura y aspectos de seguridad necesarios para la implementación de la plataforma.

### ***7.6.1. Diseño de los requerimientos funcionales y no funcionales***

En esta sección se definen los requerimientos funcionales en el Anexo XVI y los requerimientos no funcionales (accesibilidad, usabilidad, performance, disponibilidad, ciberseguridad, escalabilidad) en el Anexo XVII.

### ***7.6.2. Diseño de la arquitectura de la plataforma***

La infraestructura para la plataforma se definió en base a las sugerencias del proveedor y utilizará los siguientes servicios de Amazon AWS, siguiendo la estructura descrita en el Anexo XVIII.

### ***7.6.3. Diseño de interfaz de la plataforma***

Un punto relevante del plan estratégico es mantener la satisfacción del cliente por encima del nivel máximo del sector ya que la facilidad de uso es un factor fundamental para mejorar la experiencia del usuario (UX) y aumentar las tasas de conversión (CVR). Para ello, es necesario que la plataforma cuente con una interfaz intuitiva que pueda comprender rápidamente e interactuar con ella sin confusión o frustración, con un mínimo esfuerzo mínimo para completar acciones y considerando el atractivo visual para proporcionar una experiencia agradable que satisfaga las necesidades y preferencias de nuestro público objetivo.

Para lograr un diseño de interfaz intuitivo y fácil de usar nos aseguraremos de que el proveedor siga las siguientes recomendaciones:

Navegación: Asegurar de que los usuarios puedan moverse sin esfuerzo entre diferentes secciones del sitio web o la aplicación mediante el uso de etiquetas claras y consistentes para menús y botones.

Diseño: Optar por un diseño limpio y organizado que evite saturar a los usuarios con demasiada información. Utilizando tipografía clara y contenido bien estructurado para que los usuarios puedan concentrarse en lo esencial.

Patrones intuitivos: Utilizar patrones de interacción familiares para facilitar el uso. Por ejemplo, en la pasarela de pagos que muchas plataformas ya poseen.

Diseño ajustable: Asegurar que la interfaz se adapte perfectamente a diferentes tamaños de pantalla, especialmente con el aumento del uso de dispositivos móviles. Esto garantiza una experiencia de usuario óptima en todos los dispositivos sin sacrificar la usabilidad.

Gestión de comentarios y errores: Mostrar indicadores visuales como una barra de carga para informar a los usuarios sobre el progreso de una acción; y estableciendo mensajes de error claros y específicos que orienten sobre cómo corregir cualquier problema.

Prueba con usuarios: Realizar pruebas en un entorno no productivo facilitado por el proveedor para recoger retroalimentación directa y obtener ideas sobre puntos débiles y áreas de mejora en la interfaz

#### ***7.6.4. Roadmap de implementación de la plataforma***

Se ha elaborado un RoadMap donde se mapea los requerimientos funcionales y no funcionales con el fin de dar seguimiento a cada entregable de la solución durante los 6 meses. Para el último mes se tiene planificadas las pruebas integrales, pruebas de marcha blanca para recopilar información acerca de la experiencia de un segmento de clientes y así garantizar el correcto despliegue de una plataforma. El Anexo XIX – RoadMap de implementación de la plataforma presenta el orden en que las funcionalidades se irán entregando.

## 7.7. Implementación de algoritmos de inteligencia artificial

El proveedor seleccionado para desarrollar la plataforma será quien se encargue de la implementación de algoritmos de inteligencia artificial para procesar videos, generación de clips automáticos y estadística básicas.

### 7.7.1. *Roadmap de implementación de algoritmo de inteligencia artificial*

Las fases para la implementación del algoritmo de inteligencia artificial se plasmarán en un Roadmap que se muestra en el Anexo XX – RoadMap de implementación de algoritmo de inteligencia artificial que está basado en un artículo Amazon (Amazon, 2022):

**Definición de la Solución de Machine Learning:** En esta etapa inicial, se definen métricas que se utilizarán para evaluar el desempeño del modelo. Además, se especifica el criterio de éxito que determinará si el modelo cumple con las expectativas y resuelve eficazmente el problema planteado. Así como, las estrategias para la recolección y etiquetado de los datos.

**Procesamiento de Datos:** Esta fase implica la obtención de los datos necesarios para el entrenamiento del modelo, en este caso, videos. Se planifica cómo se recopilarán y se agregará esta información. Además, se etiquetan los datos, asegurando que estén preparados adecuadamente para su uso, incluyendo la gestión de la calidad de los datos y la mitigación del sesgo.

**Despliegue del Modelo:** Una vez que el modelo ha sido entrenado, ajustado y evaluado satisfactoriamente, se procede a implementarlo en un entorno de producción. Esto implica definir una estrategia detallada de despliegue, seleccionar la infraestructura adecuada sobre la cual operará el modelo, determinar el patrón de latencia de inferencia más adecuado (real-time, asíncrono o por lotes) y asegurarse de que el modelo esté integrado de manera efectiva con las aplicaciones y sistemas relevantes.

**Monitoreo y Mantenimiento:** Para garantizar un rendimiento continuo y efectivo del modelo en producción, se establece un sistema robusto de monitoreo.

Este sistema incluye la definición de reglas y métricas específicas para monitorear la calidad de los datos y del modelo, así como para detectar cualquier desviación de sesgo u otros problemas potenciales. Además, se configuran alertas automáticas para notificar de manera proactiva a los equipos responsables cuando se identifiquen problemas, permitiendo así la intervención rápida y, si es necesario, el reentrenamiento o ajuste del modelo para mantener su eficacia y relevancia con el tiempo.

## 7.8. Seguridad de la información

La seguridad de la información es un aspecto importante debido a la gestión de la información de usuarios (información personal, métodos de pago, etc.). Es por ello, que dentro del plan de tecnología tendremos las siguientes consideraciones:

**Perfiles:** La plataforma deberá contar con un módulo de seguridad que permita la administración de accesos, cuente con una malla de perfiles y opciones y que proporcione un reporte de usuarios, perfiles y opciones que tienen asignados para un correcto control.

**Autenticación:** La plataforma deberá utilizar la autenticación con 2 factores para los usuarios con privilegios altos de administración de accesos como contraseña, token o un dato biométrico.

**Políticas de contraseña:** Las contraseñas se resguardarán con protocolos seguros y robustos (longitud mínima de 8 caracteres, una letra mayúscula, un número y un carácter especial), deberán caducar cada 90 días y restringir el uso de contraseñas usadas.

**Reseteo de claves:** La plataforma deberá contar un sistema de autogestión de cambio de contraseñas, incluir la opción “Olvidó contraseña” que permita recuperar su cuenta.

**Bloqueo de cuentas:** Cierre de sesión por inactividad en un periodo máximo de 15 min.

**Des habilitación de usuarios:** A partir de 90 días de inactividad.

**Almacenamiento:** La información confidencial (contraseñas, métodos de pago e información personal) deberá ser cifrada bajo el algoritmo SHA-256 y según lo expresado en la versión vigente de la norma internacional PCI DSS y Directiva de Seguridad de la Ley de Protección de Datos Personales.

Arquitectura de seguridad de la información: La plataforma debe contar con firewall para permitir el monitorear el tráfico de red y permita definir reglas de seguridad para el acceso o bloqueo de tráfico.

## 7.9. Presupuesto del plan de tecnología de la información

### 7.9.1. Costo Servicios Cloud

Los costos de los servicios cloud de Amazon Web Services que va a necesitar la plataforma se detallan en la Tabla VII.7 de forma mensual y anual.

**Tabla VII. 7:Costos de Servicios Cloud**

Region	Servicio	Costo Mensual \$	Costo anual \$	Costo Anual S/.
Este de EE. UU. (Ohio)	AWS Web Application Firewall	\$87.00	\$1,044.00	S/ 4,176.00
Este de EE. UU. (Ohio)	Application Load Balancer	\$441.65	\$5,299.80	S/ 21,199.20
Este de EE. UU. (Ohio)	Amazon EC2 WebApp	\$124.72	\$1,496.68	S/ 5,986.71
Este de EE. UU. (Ohio)	Amazon EC2 Video	\$124.72	\$1,496.68	S/ 5,986.71
Este de EE. UU. (Ohio)	Amazon RDS for MySQL	\$350.78	\$4,209.41	S/ 16,837.63
Este de EE. UU. (Ohio)	Amazon CloudWatch	\$14.40	\$172.80	S/ 691.20
Este de EE. UU. (Ohio)	S3 Standard	\$1,363.22	\$16,358.63	S/ 65,434.52
Este de EE. UU. (Ohio)	Data Transfer	\$1,556.50	\$18,677.95	S/ 74,711.81
	<b>TOTAL</b>	\$4,063.00	\$48,755.95	S/ 195,023.79

Fuente: Elaboración propia

### 7.9.2. Costo por Publicación del App

Los costos por publicar la app en el Play Store (Google) y App Store (Apple) se detallan en la Tabla VII.8

**Tabla VII. 8: Costos de publicación en tiendas móviles**

Tipo	Costo USD	Costo S/.
App Store	\$ 99.00	S/ 396.00
Play Store	\$ 25.00	S/ 100.00
Total	\$ 124.00	S/ 496.00

Fuente: Elaboración propia

### 7.9.3. Costo Desarrollo de Plataforma

En este apartado se detalla los costos de implementación de la plataforma app y web proporcionada por el proveedor seleccionado en la Tabla VII.9.

Estos costos incluyen: Una bolsa de horas mensuales por los 6 meses después de la puesta en producción (20 horas por mes no acumulables); además de, la entrega del código fuente de la plataforma.

**Tabla VII. 9: Costos de implementación de la plataforma**

Descripción	Cantidad	Costo (\$)	Costo (S/)
Diseño, desarrollo e implementación	1	\$ 80,000.00	S/ 320,000.00
Bolsa de soporte (20 hrs)	1	\$ 10,000.00	S/ 40,000.00
Total		\$ 90,000.00	S/ 360,000.00

Fuente: Elaboración propia

### 7.9.4. Costo Personalización y entrenamiento de algoritmo de IA

En este apartado se detalla los costos de implementación de un algoritmo de IA para la generación de estadísticas básicas a través de machine learning para reconocimiento de jugadas como goles y tiros al arco.

**Tabla VII. 10: Costos personalización y entrenamiento de algoritmo de IA**

Descripción	Cantidad	Costo (\$)	Costo (S/)
Diseño, desarrollo e implementación	1	\$ 60,000.00	S/ 240,000.00
Bolsa de soporte (50 hrs)	1	\$ 15,000.00	S/ 60,000.00
Total		\$ 75,000.00	S/ 300,000.00

Fuente: Elaboración propia

### 7.9.5. Costo de Mesa de ayuda

Los costos de mesa de ayuda para atención de incidencias en producción se pagarán al 100% por año anticipado, después de concluido el periodo de garantía por 6 meses.

**Tabla VII. 11: Costos de mesa de ayuda**

Descripción	Cantidad	Costo (\$)	Costo (S/)	Costo (S/)
Mesa de ayuda	1	\$ 1200.00	S/ 4,800.00	S/ 57,600.00
Total		\$ 1200.00	S/ 4,800.00	S/ 57,600.00

Fuente: Elaboración propia

#### 7.9.6. Costo Pasarela de pago

A continuación, en la Tabla VII.12 se describe el precio de la pasarela de pagos, considerando el costo de mercado pago que cobra una tarifa del 3.79% más s/.1.00 por transacción. Para esta ocasión usaremos la

**Tabla VII. 12: Costos de pasarela de pago**

Costo	Usuarios	Videos al mes	Transacciones al año	Costo Anual
S/ 42.00	1201	4	57648	S/ 149,412.09

Fuente: Elaboración propia

#### 7.9.7. Costo de proveedor de solución de cámaras de video

A continuación, en la Tabla VII.13 se detalla el costo de la instalación de las cámaras de video en los diferentes establecimientos deportivos.

**Tabla VII. 13: Costo por proveedor de solución de cámaras de video**

Cámaras	Q	Precio USD	Precio S/.	establecimientos	Total
Pack 8 cámaras	1	\$430.00	S/ 1,720.00	42	S/ 72,240.00
Instalación	1	-	S/ 1,000.00	42	S/ 42,000.00
				TOTAL	S/ 114,240.00

Fuente: Elaborado por los autores

#### 7.9.8. Presupuesto de TI

Por último, en la Tabla VII.14 se presentan los presupuestos de TI a 5 años desglosados por año, incluyendo una inflación anual del 3%. En el año cero se contemplan los costos de inversión para el desarrollo e implementación de la plataforma y el algoritmo de inteligencia artificial.

**Tabla VII. 14: Presupuesto anual de TI**

Producto / Servicio	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Servicios Cloud		S/ 195,023.79	S/ 200,874.50	S/ 206,900.74	S/ 213,107.76	S/ 219,500.99
Pasarella de pago		S/ 149,412.09	S/ 153,894.45	S/ 158,511.28	S/ 163,266.62	S/ 168,164.62
Publicación por App		S/ 496.00	S/ 510.88	S/ 526.21	S/ 541.99	S/ 558.25
Mesa de ayuda		S/ 57,600.00	S/ 59,328.00	S/ 61,107.84	S/ 62,941.08	S/ 64,829.31
Cámaras de vídeo	S/ 114,240.00					
Desarrollo Plataforma	S/ 360,000.00					
Desarrollo de algoritmo IA	S/ 300,000.00					
	S/ 774,240.00	S/ 402,531.88	S/ 414,607.83	S/ 427,046.07	S/ 439,857.45	S/ 453,053.17

Fuente: Elaboración propia

### 7.10. Conclusiones

- Los objetivos del plan de TI han sido diseñados meticulosamente para contribuir al logro de las metas estratégicas del plan de negocios. Esta alineación garantiza una implementación coherente y exitosa de la estrategia empresarial. Asimismo, se ha llevado a cabo un análisis exhaustivo para asegurar que cada uno de los objetivos de TI esté en sintonía con la estrategia general del negocio y preparado para enfrentar los desafíos específicos del entorno tecnológico actual.
- Al utilizar una plataforma tipo *serverless*, el equipo de TI puede enfocarse en explorar la viabilidad de nuevas funcionalidades derivadas del estudio de mercado. Además, gracias a sus características de despliegue rápido, se acelera el tiempo de lanzamiento al mercado, lo que permite generar ingresos más rápidamente al poner el producto en manos de los clientes antes. Esto no solo mejora el flujo de caja, sino que también optimiza el retorno de la inversión.
- Un factor relevante para el éxito de la plataforma es el procesador de videos con IA, por lo que se ha puesto un fuerte énfasis en los criterios de evaluación, las penalidades y el roadmap de implementación. Asegurar el cumplimiento total y puntual de estos factores incrementa significativamente la probabilidad de éxito de la plataforma.

- FutbolClip cumplirá con la Ley de Protección de Datos Personales (Ley N° 29733) y su reglamento, garantizando que los datos personales recolectados sean utilizados únicamente con el consentimiento expreso de los usuarios, Asimismo, los usuarios tendrán derecho a solicitar acceso, rectificación, cancelación u oposición respecto a sus datos (ARCO), y se les informará claramente sobre las políticas de privacidad y el uso de su información.

## CAPITULO VIII: PLAN DE OPERACIONES

### 8.1.Introducción

En este capítulo elaboraremos el plan operativo, el cual se enfoca en detallar los procesos relacionados con la prestación del servicio que ofreceremos a nuestros clientes. Estos procesos se dividirán en dos etapas: preoperativa y operativa. Incluyen la definición del servicio, la identificación de procedimientos de respaldo, el establecimiento de indicadores clave de rendimiento y, por último, la creación de un producto mínimo viable. El objetivo es asegurar la sostenibilidad y la eficiencia operativa de la empresa.

### 8.2. Objetivos

Se detalla en la Tabla VIII.1 los objetivos del Plan de Operaciones.

**Tabla VIII. 1:Listado de objetivos de Operaciones**

Código	Objetivo	Tiempo	Indicador	Justificación
OPE1	Implementar procesos que garanticen la continuidad de las operaciones por encima del 95%	Mensual	Tasa de disponibilidad del servicio (%) > 95%	OE5: Mantener una satisfacción del cliente por encima del nivel máximo del sector: 55 (NPS Score), desde el primer mes.
OPE2	Tiempo de respuesta por debajo de 15 minutos en los canales de atención	Mensual	Tiempo promedio de respuesta en minutos por canal de atención	OE5: Mantener una satisfacción del cliente por encima del nivel máximo del sector: 55 (NPS Score), desde el primer mes.
OPE3	Evaluación recurrente de los procesos estratégicos, de negocio y soporte	Semestral	Número de procesos revisados y actualizados para lograr eficiencias	OE2: Obtener una rentabilidad mínima de 20%
OPE4	Identificar y formalizar asociaciones con complejos deportivos y/o proveedores tecnológicos.	Trimestral	Número de alianzas estratégicas formadas	OE3: Establecer 5 alianzas estratégicas, 1 por año, con empresas relacionadas con el rubro del futbol y el deporte.
OPE5	Establecer KPIs y realizar revisiones periódicas de los resultados para identificar áreas de mejora.	Trimestral	Número de KPIs fuera de umbral de aceptación	OE5: Mantener una satisfacción del cliente por encima del nivel máximo del sector: 55 (NPS Score), desde el primer mes.

Fuente: Elaboración propia

### 8.3. Alcance del servicio

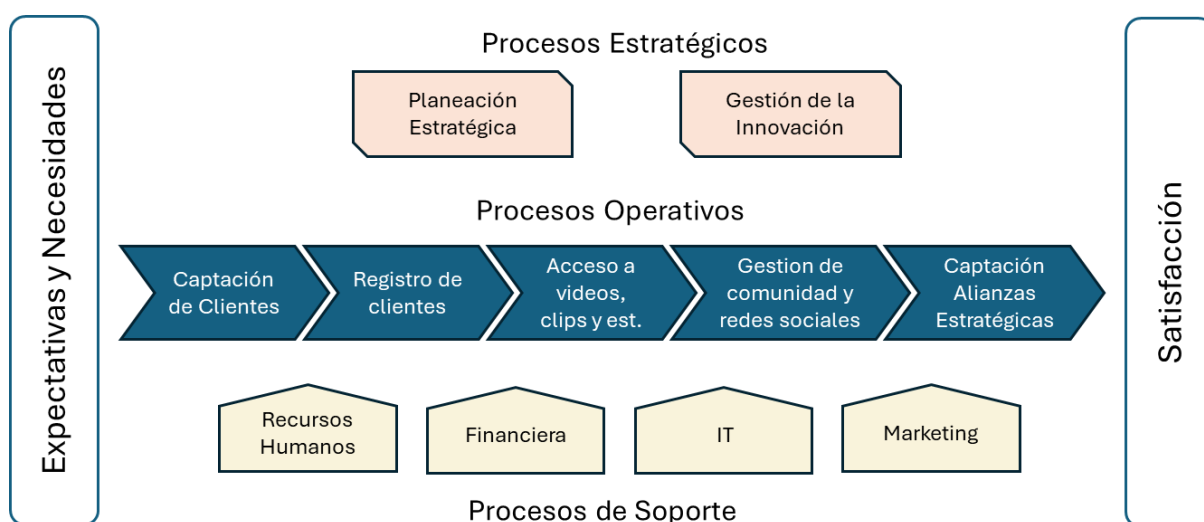
La plataforma ofrecerá una experiencia integral y personalizada para los amantes del fútbol dirigida principalmente al sector B2C, proporcionando a los usuarios las herramientas necesarias para revivir y analizar sus momentos más emocionantes en el campo, perfeccionando su técnica y estrategia mediante el acceso a contenido multimedia y estadísticas del juego.

## 8.4. Identificación de procesos

### 8.4.1. Diagrama de macroprocesos

Este diagrama ofrece una visión general de los procesos clave de la plataforma, divididos en tres categorías: estratégicos, operativos y de soporte. Los procesos estratégicos orientan la dirección a largo plazo, los operativos gestionan la interacción con los usuarios, y los de soporte aseguran el funcionamiento eficiente de la empresa.

**Figura VIII. 1: Diagrama de macroprocesos**



Fuente: Elaboración propia

### 8.4.2. Procesos estratégicos

#### 8.4.2.1. Planeación Estratégica

En línea con nuestro objetivo estratégico de consolidar y expandir nuestra presencia en el mercado, desarrollaremos el proceso de planeación estratégica. Este proceso incluirá la definición clara de nuestra visión, misión y objetivos a largo plazo, así como un análisis exhaustivo del entorno competitivo y las tendencias del mercado. La formulación de estrategias de crecimiento y expansión será fundamental para asegurar la sostenibilidad y el éxito de FutbolClip en el dinámico sector del fútbol y la tecnología. Esta planificación permitirá a la empresa anticiparse a los cambios del mercado y adaptarse proactivamente a las nuevas oportunidades y desafíos.

#### **8.4.2.2. Gestión de la innovación**

Este proceso se centrará en la identificación y adopción de nuevas tecnologías y tendencias relevantes, así como en el desarrollo de nuevas funcionalidades y mejoras para la plataforma FutbolClip. Fomentar una cultura de innovación dentro de la empresa será esencial para impulsar el desarrollo de soluciones creativas y eficientes que respondan a las necesidades y expectativas de nuestros clientes. La gestión de la innovación no solo mejorará nuestra oferta de productos, sino que también nos permitirá diferenciar nuestra propuesta de valor en un mercado altamente competitivo.

#### **8.4.3. Procesos Operativos**

##### **8.4.3.1. Captación de clientes**

En el marco de nuestras iniciativas para incrementar la base de usuarios, implementaremos una estrategia de captación de clientes mediante campañas publicitarias y marketing digital. Esto incluirá la creación de campañas publicitarias dirigidas en plataformas como Google Ads y redes sociales, acompañadas de contenido atractivo y relevante. La ejecución de estas campañas será monitoreada y ajustada continuamente para maximizar su efectividad. A través de un análisis detallado de métricas clave, optimizaremos nuestras estrategias para asegurar un crecimiento sostenido y eficiente de nuestra comunidad de usuarios.

##### **8.4.3.2. Registro del Cliente en la Plataforma**

Este proceso está diseñado para ser rápido, con la menor cantidad de pasos posibles, y altamente intuitivo, facilitando una experiencia de usuario positiva desde el primer acceso. Primero, el usuario debe acceder a la plataforma FutbolClip a través de su interfaz web o aplicación móvil, descargándola desde la tienda de aplicaciones correspondiente. Una vez abierta la aplicación o la página web, el usuario procede a crear una cuenta proporcionando su información básica, como nombre, correo electrónico y una contraseña segura. Posteriormente, se le solicita confirmar las políticas y términos de uso de la plataforma, asegurando que comprende y acepta las condiciones del servicio.

A continuación, el usuario debe registrar información complementaria, que puede incluir datos personales adicionales y preferencias relacionadas con el uso de la plataforma. Como siguiente paso, se ofrece al usuario la opción de registrar su método de pago para los servicios descargados. El usuario puede optar por registrar su método de pago en ese momento o hacerlo más tarde.

Una vez completados estos pasos, el usuario estará listo para utilizar todas las funcionalidades de FutbolClip, incluyendo el acceso a videos, clips automáticos y estadísticas detalladas de sus partidos de fútbol.

#### ***8.4.3.3. Acceso a videos, clips y estadísticas***

Este proceso está diseñado para un usuario ya registrado en la plataforma y que desea acceder al contenido de FutbolClip. Primero, el usuario debe abrir la aplicación o la interfaz web. Una vez dentro, el usuario busca el complejo deportivo donde se jugó el partido. A continuación, selecciona la fecha y la hora del partido que desea visualizar.

Después de encontrar el partido, el usuario entra a la pantalla de contenidos específicos. En esta etapa, se le solicita realizar el pago correspondiente para acceder al contenido del partido. Una vez completado el pago, el usuario obtiene acceso a las funcionalidades principales de la plataforma: visualizar y/o descargar el partido completo, generar clips automáticos, obtener estadísticas básicas y crear clips manuales.

Finalmente, una vez que el usuario ha terminado de interactuar con el contenido, puede regresar al menú principal de la aplicación para continuar explorando otras funcionalidades de FutbolClip como compartir contenido por redes sociales o con otros usuarios dentro de la plataforma.

#### ***8.4.3.4. Gestión de la comunidad y redes sociales***

Para fomentar un sentido de pertenencia y engagement entre nuestros usuarios, desarrollaremos una gestión activa y dinámica de la comunidad y las redes sociales. Organizaremos eventos y concursos que promuevan la participación y el entusiasmo. Además, gestionaremos activamente nuestros perfiles en redes sociales, compartiendo contenido generado por los usuarios y respondiendo rápidamente a comentarios y menciones. Este enfoque proactivo

fortalecerá nuestra relación con la comunidad y potenciará el crecimiento orgánico de nuestra base de usuarios.

#### ***8.4.3.5. Captación de Alianzas Estratégicas***

Este proceso nos ayudara en la expansión de mercado mediante la búsqueda y consolidación de alianzas estratégicas con establecimientos deportivos donde se practica futbol permitiendo beneficiar tanto al dueño del complejo deportivo publicitando promociones que fomenten la visita de nuestros; así como, proporcionando variedad de establecimientos deportivos donde puedan entretenerse jugando futbol.

##### ***8.4.3.5.1. Tipos de Socios Estratégicos***

La plataforma "FutbolClip" buscará establecer alianzas con los siguientes tipos de socios:

**Propietarios de Establecimientos Deportivos de Fútbol Recreacional:** Se establecerán convenios con los administradores y propietarios de complejos deportivos de fútbol recreacional en distritos clave de Lima Moderna, quienes facilitarán la instalación de las cámaras y la integración de la plataforma en sus instalaciones. Estas alianzas les ofrecerán un valor agregado al aumentar su oferta de servicios, atrayendo a jugadores interesados en analizar su rendimiento con tecnología avanzada.

**Clubes de Fútbol Recreacional y Ligas Locales:** Los clubes y ligas recreacionales serán socios estratégicos clave, ya que podrán utilizar "FutbolClip" como una herramienta para mejorar la experiencia de sus jugadores. Los acuerdos permitirán que los equipos de estas ligas utilicen la plataforma durante sus partidos, brindando acceso a estadísticas claves y grabaciones personalizadas que mejoren su rendimiento y experiencia competitiva.

**Proveedores de Tecnología y Servicios:** Las alianzas con proveedores de equipos de grabación y tecnología (como cámaras de video especializadas) y proveedores de servicios de almacenamiento en la nube garantizarán que la

plataforma opere con los más altos estándares técnicos y de seguridad. Estos socios proporcionarán la infraestructura necesaria para asegurar que las grabaciones se realicen de forma eficiente y se almacenen de manera segura.

#### ***8.4.3.5.2. Modelo de Funcionamiento de las Alianzas***

##### **Alianzas con Propietarios de Complejos deportivos:**

La plataforma instalará cámaras en las instalaciones de los campos deportivos asociados, sin costos iniciales para los propietarios. A cambio, los dueños de los complejos deportivos recibirán una cuota fija mensual del S./ 500.00 soles y la instalación del Internet de fibra para el funcionamiento de nuestra plataforma.

Este modelo de asociación permitirá a los propietarios mejorar la oferta de servicios de sus instalaciones sin una inversión inicial, lo que les brindará un incentivo para atraer a más jugadores y equipos a sus establecimientos.

##### **Convenios con Clubes y Ligas Recreacionales:**

Los clubes podrán ofrecer a sus jugadores la posibilidad de utilizar la plataforma "FutbolClip" como parte de su paquete de membresía, lo que añadirá valor al servicio que brindan a sus miembros. Los equipos participantes en ligas podrán usar la plataforma para grabar sus partidos, analizar jugadas clave y mejorar su desempeño de manera continua.

Las ligas locales pueden también utilizar los servicios de grabación y análisis para ofrecer una experiencia más atractiva a los jugadores, promoviendo la competitividad y el uso de estadísticas y videos para resaltar momentos destacados de los torneos.

##### **Relación con Proveedores Tecnológicos:**

Las alianzas con proveedores de cámaras, software de IA y almacenamiento en la nube se gestionarán a través de contratos que incluyan mantenimiento de equipos, actualizaciones tecnológicas y soporte técnico. Esto garantizará que la plataforma funcione con la mayor calidad técnica y que los datos de los usuarios se almacenen de manera segura.

#### ***8.4.3.5.3. Beneficios Mutuos:***

Para los propietarios de complejos deportivos, la alianza con "FutbolClip" será un nuevo flujo de ingresos y una oportunidad para diferenciarse de sus competidores, ofreciendo un servicio innovador que atraerá a más jugadores y equipos.

Para los clubes y ligas recreativas, la plataforma mejorará la experiencia de los jugadores, permitiendo el uso de tecnología avanzada para el análisis de rendimiento, lo que incrementará el interés y participación en estas organizaciones.

Para "FutbolClip", estas alianzas estratégicas garantizarán una mayor penetración de mercado y la posibilidad de instalar la plataforma en una amplia red de complejos deportivos y ligas, lo que contribuirá al crecimiento sostenido del proyecto.

#### **8.4.3.6. Gestión de cámaras**

En el Plan de TI se contempla la compra de cámaras donde se detalla las características de las cámaras.

En este proceso se contempla la instalación de cámaras, de controladores y mantenimiento de las cámaras que estarán a cargo de un proveedor; ya que este proceso necesita de un especialista que proporcione una excelente gestión de cámaras; ya que, son los videos capturados por las cámaras en insumo principal de nuestra propuesta de valor (videos completos, clips automáticos, generación de estadísticas)

#### **8.4.4. Procesos de soporte**

##### **8.4.4.1. Recursos Humanos**

Este proceso incluirá la identificación y reclutamiento de talento, así como la formación, desarrollo continuo y retención de nuestros empleados. Fomentaremos un clima laboral positivo y ofreceremos oportunidades de crecimiento profesional, asegurando que nuestros colaboradores se sientan valorados y comprometidos con los objetivos de la empresa consolidando una cultura de retroalimentación continua y programas de reconocimiento y recompensas. Este proceso se establece como un proceso de apoyo para impulsar el logro de los objetivos de la empresa.

#### **8.4.4.2. Gestión Financiera**

El proceso de gestión financiera se centrará en la planificación y control presupuestario, la gestión de ingresos y gastos, y la elaboración de informes financieros precisos y oportunos. Además, analizaremos constantemente el desempeño financiero para identificar áreas de mejora que impulsen el crecimiento y la sostenibilidad de la empresa.

#### **8.4.4.3. Tecnología de la información**

Este proceso de soporte estará orientado a gestionar los servidores y sistemas de almacenamiento con los proveedores de Cloud e IA, enfocándose en el rendimiento y en una experiencia de usuario fluida de los servicios para asegurar el correcto funcionamiento de la plataforma. De esta manera se podrá operar de manera confiable y adaptarse rápidamente a las demandas del mercado.

#### **8.4.4.4. Marketing**

Este proceso de soporte estará centrado en el posicionamiento de FutbolClip como la plataforma preferida de jugadores de fútbol recreativo en Lima Moderna; así como, en la captación y fidelización de clientes a través de la promoción de los beneficios y logrando alianzas estratégicas que impulsen el crecimiento y el valor ofrecido.

### **8.5. Etapa Pre-Operativa**

#### **8.5.1. Constitución de empresa**

Para la constitución de la empresa usaremos la plataforma Crece del BCP, la que ya incluye en su único pago los servicios de reserva de nombre, gastos notariales, gastos registrales, inscripción de la empresa ante SUNARP, testimonio de la escritura pública, copia literal y elaboración de la minuta; quedando pendiente la legislación de libros contables y el registro de logo y marca ante INDECOPI. El costo total se muestra en la Tabla VIII.2

**Tabla VIII. 2: Gastos de constitución de la empresa.**

<b>Gastos de constitución de la empresa</b>	<b>Monto</b>
Plataforma Crece del BCP	S/ 455.00
Legalización de libros contables	S/ 100.00
Registro del logo y marca ante INDECOPI	S/ 545.99
<b>TOTAL</b>	S/ 1,100.99

Fuente: Elaborado por los autores

### **8.5.2. Contratación de socios estratégicos**

El proceso de elección de proveedores es muy importante para las operaciones del negocio, seleccionar proveedores capacitados es fundamental, ya que la calidad del servicio que brindamos a través de nuestra plataforma digital dependerá directamente de la calidad de los servicios que ellos nos proporcionen. Para FutbolClip, nuestro plan de negocios destaca a los siguientes como proveedores clave:

- Proveedor de cámaras de video e instalación y mantenimiento
- Proveedor encargado del desarrollo, implementación y mantenimiento de la plataforma tecnológica.
- Proveedor del desarrollo del motor de generación de videos cortos y estadísticas.
- Proveedor de servicios Cloud.
- Proveedor de pasarela de pago.

### **8.5.3. Contratación de personal**

Este proceso se ejecutará antes de que FutbolClip comience sus operaciones. Además de los requisitos y competencias necesarios para cada puesto, que se explicarán en el Capítulo IX, es fundamental que los candidatos tengan conocimientos en el ámbito del fútbol y el deporte. Las contrataciones iniciales serán por un período de 3 meses, con posibilidad de renovación basada en el desempeño. El cronograma de contrataciones se realizará de acuerdo con la Tabla VIII.3.

**Tabla VIII. 3: Cronograma de contrataciones.**

Recurso	Año 0						Año 1											
	mes 1	mes 2	mes 3	mes 4	mes 5	mes 6	mes 1	mes 2	mes 3	mes 4	mes 5	mes 6	mes 7	mes 8	mes 9	mes 10	mes 11	mes 12
Gerente General	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Asistente Gerente General	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Marketing y Comercial	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Community Manager	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Coordinador de TI	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

Fuente: Elaborado por los autores

Durante la etapa preoperativa de 6 meses se contratará inicialmente al gerente general y al coordinador de TI para asegurar una planificación y configuración sólidas. El gerente general liderará la estrategia y coordinará los procesos iniciales, mientras que el coordinador de TI supervisará la integración de la infraestructura en la nube y la colaboración con los terceros encargados del desarrollo de la plataforma y el modelo de inteligencia artificial. Posteriormente, al tercer mes, se contratará al responsable de Marketing y Comercial para desarrollar e implementar estrategias de marketing efectivas antes del lanzamiento oficial de la plataforma.

#### 8.5.4. Adquisición de servicios, equipos y licencias

En esta etapa se gestionará los servicios necesarios para preparar el inicio de operaciones. Estos los detallamos en la Tabla VIII.4.

**Tabla VIII. 4: Listado de servicio.**

Descripción	Cantidad	Costo Mensual	Costo Anual
Oficinas Coworking	1	S/ 1,250.00	S/ 15,000.00
Outsourcing legal	1	S/ 500.00	S/ 6,000.00
Outsourcing Contable	1	S/ 350.00	S/ 4,200.00
Servicios de Internet para Canchas	21	S/ 130.00	S/ 32,760.00

Fuente: Elaborado por los autores

Adicionalmente también se gestionará el arrendamiento de las laptops para el personal de FutbolClip, las licencias de Microsoft 365 y las líneas corporativas para el resto de los colaboradores, como se muestra en la Figura VIII.5

**Tabla VIII. 5: Listado de equipo y licencias**

Descripción	Especificaciones	Cantidad	Precio mensual	Costo mensual	Costo Anual
Alquiler de Laptops	Intel Core i5 512 GB SDD	5	S/180.00	S/900.00	S/10,800.00
Alquiler de celulares	Plan Empresa Pro 2.0	5	S/ 69.90	S/ 349.50	S/4,194.00
Licencias Office	Microsoft 365 Business Standard	5	S/ 47.00	S/235.00	S/2,820.00
Dominio web	FutbolClip.pe	1			S/230.00
Certificado SSL					S/450.00
<b>Total</b>			S/ 296.90	S/ 1,484.50	S/ 18,494.00

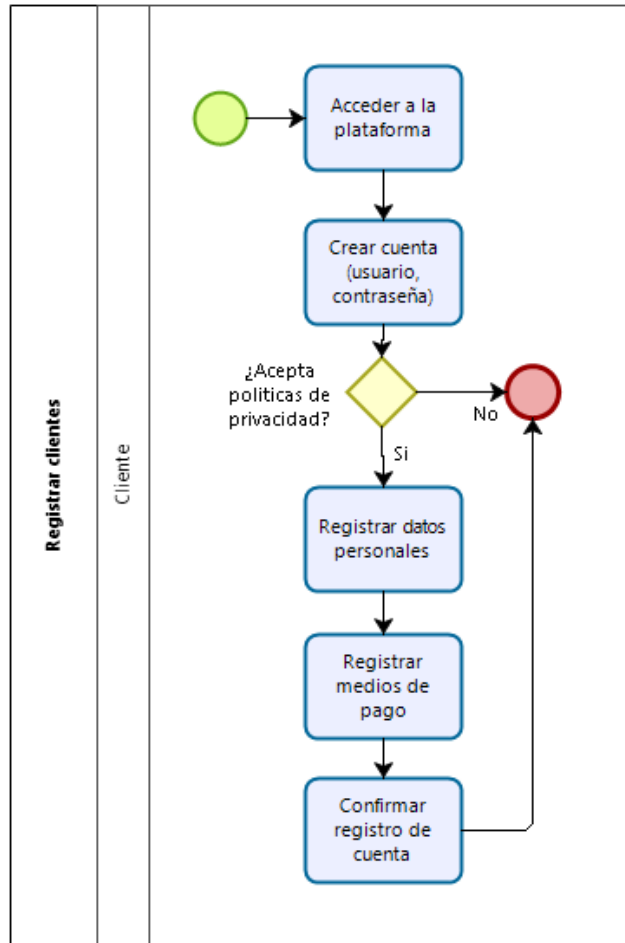
Fuente: Elaborado por los autores

## 8.6. Etapa Operativa

La fase operativa abarca todos los procesos necesarios para iniciar la operación, definidos en el punto 8.5.3. Estos incluyen la captación de clientes, el registro del cliente en la plataforma, el acceso a videos, clips y estadísticas, así como la gestión de la comunidad y redes sociales.

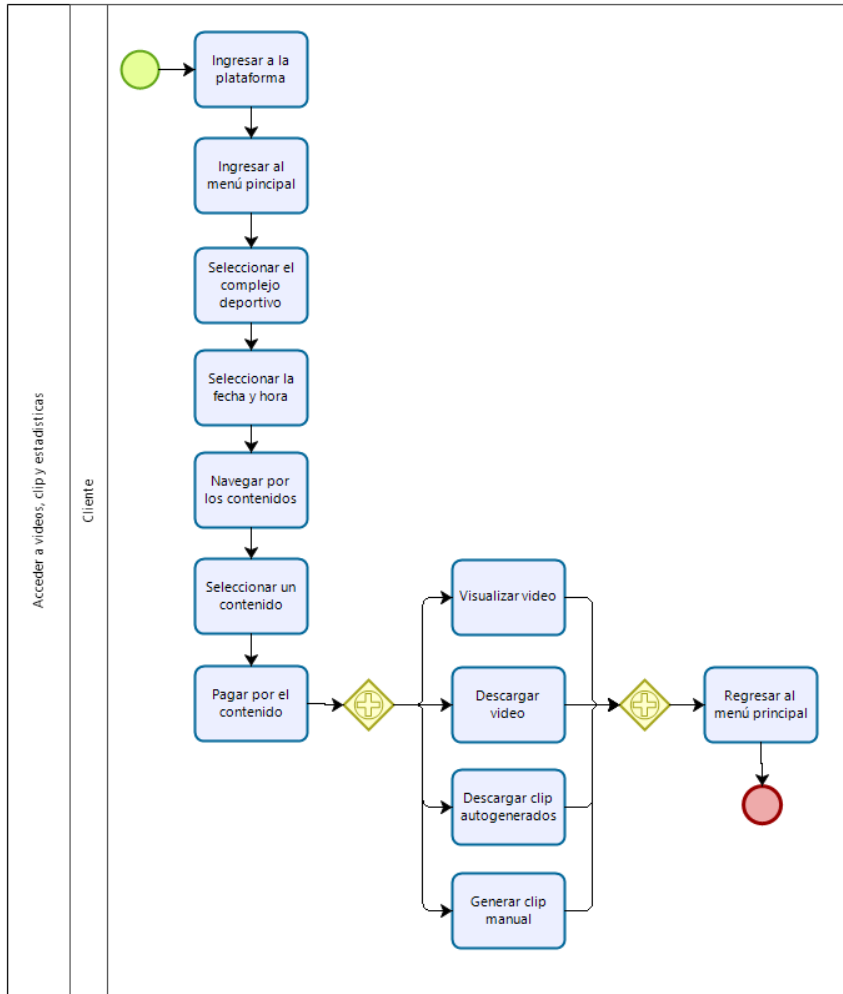
El plan de negocios de FutbolClip se enfocará en ofrecer una plataforma innovadora para jugadores de fútbol en Lima Moderna. La plataforma estará disponible las 24 horas del día, permitiendo acceso continuo a la generación de clips automáticos y estadísticas detalladas. La atención al cliente mediante redes sociales estará disponible de 08:00 a 17:00 horas de lunes a sábado, proporcionando soporte y asistencia personalizada.

**Figura VIII. 2: Etapas del proceso de Registro de clientes**



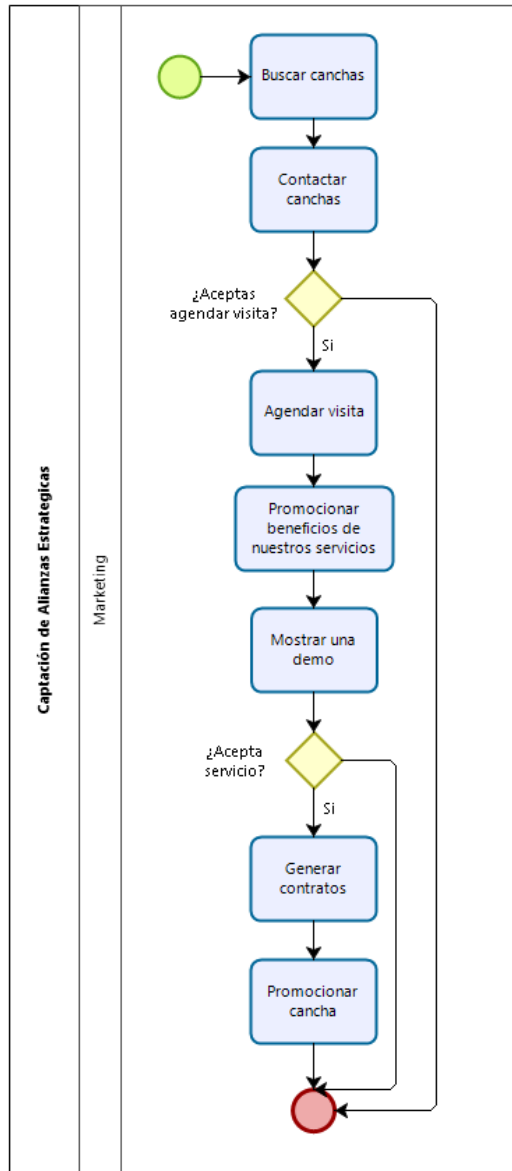
Fuente: Elaboración propia

**Figura VIII. 3: Etapas del Acceso a videos, clips y estadísticas**

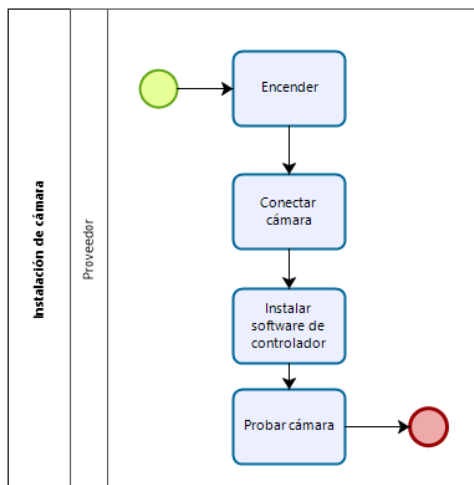


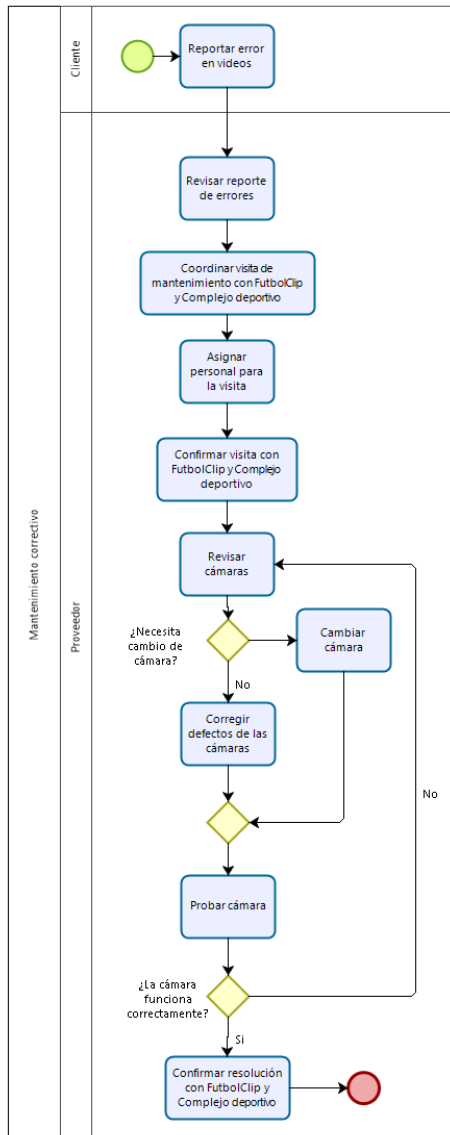
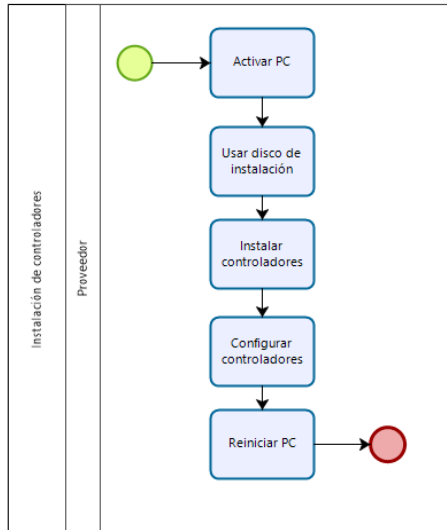
Fuente: Elaboración propia

**Figura VIII. 4: Gestión de Alianzas estratégicas**



**Figura VIII. 5: Gestión de cámaras**





## 8.7. Indicadores clave de desempeño (KPIs)

Para llevar un control y poder mejorar los procesos actuales, se revisarán de manera mensual los siguientes indicadores en la Tabla VIII.6. Esto nos permitirá realizar un seguimiento y ajuste de ser necesario a los procesos.

**Tabla VIII. 6: Indicadores de desempeño**

KPI	Descripción	Fórmula	Impacto
<b>Tiempo Promedio de Registro</b>	Tiempo promedio que tarda un usuario en completar el proceso de registro desde el acceso inicial hasta la finalización.	Tiempo total de registro de todos los usuarios / Número de registros completados	Mide la eficiencia del proceso de registro y ayuda a identificar posibles puntos de fricción que podrían mejorarse.
<b>Tasa de Abandono del Registro</b>	Porcentaje de usuarios que inician el proceso de registro, pero no lo completan.	$(\text{Número de registros no completados} / \text{Número de registros iniciados}) * 100$	Indica problemas en el proceso de registro que podrían estar causando que los usuarios abandonen antes de completarlo.
<b>Tasa de Acceso al Contenido</b>	Porcentaje de usuarios registrados que acceden a los videos, clips y estadísticas.	$(\text{Número de usuarios que acceden al contenido} / \text{Número total de usuarios registrados}) * 100$	Mide la efectividad de la plataforma en atraer a los usuarios hacia el contenido y su capacidad de retención.
<b>Tasa de Generación de Clips Manual</b>	Porcentaje de usuarios que utilizan la función de generación de clips manuales después de acceder al contenido.	$(\text{Número de usuarios que generan clips manuales} / \text{Número total de usuarios que acceden al contenido}) * 100$	Mide el uso de la función de generación de clips manuales, permitiendo identificar a que tipo de jugada pertenece
<b>Tasa de Generación de Estadísticas</b>	Porcentaje de usuarios que utilizan la función de generación de estadísticas después de acceder al contenido.	$(\text{Número de usuarios que generan estadísticas} / \text{Número total de usuarios que acceden al contenido}) * 100$	Indica la utilidad y popularidad de la función de generación de estadísticas entre los usuarios.
<b>Tiempo promedio de respuesta por canal de atención</b>	Tiempo en minutos de primera respuesta a los clientes de la plataforma	Tiempo en minutos de primera respuesta a los clientes de la plataforma	Mide el tiempo en minutos de atención de las comunicaciones de los clientes.
<b>Cantidad de alianzas estratégicas formadas</b>	Número de alianzas estratégicas cerradas	Número de alianzas estratégicas cerradas	Mide el avance del cumplimiento de las alianzas estratégicas alcanzadas.
<b>Tasa de disponibilidad de la plataforma</b>	La cantidad de tiempo que la plataforma ha estado disponible en un periodo de tiempo	Tiempo de plataforma disponible / tiempo total de la plataforma	Un bajo valor repercute en la satisfacción del cliente

Fuente: Elaborado por los autores

## **8.8. Diseño de producto mínimo viable (MVP)**

Para el diseño del MVP de FutbolClip, se ha considerado la información recopilada tanto en las entrevistas a expertos como en las encuestas a los usuarios deportivos. Dado que la plataforma FutbolClip funcionará tanto en su versión web como en la aplicación móvil, ambas versiones ofrecerán las mismas funcionalidades para asegurar una experiencia de usuario coherente y accesible desde cualquier dispositivo. El MVP propuesto incluye las siguientes funcionalidades esenciales:

- a) La pantalla inicial de FutbolClip mostrará el logo de la plataforma y botones para el registro o inicio de sesión.
- b) El proceso de registro recogerá datos personales básicos, así como información complementaria relacionada con la actividad deportiva del usuario.
- c) Los usuarios podrán buscar y seleccionar el complejo deportivo donde se jugó su partido, así como la fecha y hora del mismo.
- d) Tras seleccionar el partido, los usuarios accederán a la pantalla de contenidos específicos, donde se les solicitará realizar el pago correspondiente para visualizar el contenido.
- e) Una vez completado el pago, los usuarios podrán visualizar el partido completo, generar clips automáticos, obtener estadísticas detalladas y crear clips manuales.
- f) Gestión de la comunidad, permitiendo a los usuarios interactuar entre sí, compartir clips y estadísticas en redes sociales, y participar en foros de discusión dentro de la plataforma.

## **8.9. Presupuesto del plan de operaciones**

El presupuesto incluye una proyección de los gastos del plan a lo largo de cinco años, y estos montos se utilizarán en el Capítulo X sobre el Plan económico y financiero. Los gastos se muestran desglosados por año, tomando en cuenta una inflación anual del 3%. Además, en el año cero se consideran los gastos de constitución de la empresa. En la Tabla VIII.7 se proporciona un mayor detalle del presupuesto.

**Tabla VIII. 7: Presupuesto del Plan de Operaciones**

Producto / Servicio	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos de constitución de la empresa	S/ 1,100.99	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -
Equipamiento y Licencias	S/ -	S/ 18,494.00	S/ 19,048.82	S/ 19,620.28	S/ 20,208.89	S/ 20,815.16
Servicios	S/ -	S/ 57,960.00	S/ 59,698.80	S/ 61,489.76	S/ 63,334.46	S/ 65,234.49
<b>Total</b>	S/ 1,100.99	S/ 76,454.00	S/ 78,747.62	S/ 81,110.05	S/ 83,543.35	S/ 86,049.65

Fuente: Elaborado por los autores

### **8.10. Conclusiones del plan de operaciones**

Se han definido objetivos claros y medibles alineados con los objetivos estratégicos de la empresa, asegurando una base robusta para el crecimiento y éxito a largo plazo de FutbolClip.

Los procesos clave de la empresa, tanto preoperativos como operativos, se han identificado y descrito, garantizando eficiencia e intuitividad para proporcionar una experiencia de alta calidad desde el primer contacto con la plataforma.

Se han establecido indicadores clave de desempeño (KPIs) para monitorear y mejorar continuamente los procesos operativos, manteniendo altos estándares de calidad y satisfacción del cliente.

El diseño del producto mínimo viable (MVP) ha sido planificado para ofrecer funcionalidades esenciales que satisfacen las necesidades fundamentales de los usuarios, garantizando una experiencia coherente y accesible tanto en la versión web como en la aplicación móvil.

Se ha elaborado un presupuesto detallado que proyecta los gastos del plan operativo a lo largo de cinco años, considerando la inflación y los costos iniciales de constitución de la empresa, para asegurar una gestión financiera prudente y sostenible.

## CAPITULO IX: PLAN DE RECURSOS HUMANOS

### 9.1. Introducción

En este capítulo abarcaremos las estrategias de gestión del talento humano que impulsarán el crecimiento rentable y sostenido de nuestro modelo de negocio, garantizando la ejecución impecable de las tareas asignadas. Una gestión efectiva del talento es la acción que nos protegerá de errores y retrabajos, potenciales enemigos de nuestra imagen y de la rentabilidad del proyecto.

Estableceremos el organigrama de la empresa, indicando las competencias y responsabilidades de cada rol para asegurar un desempeño óptimo en cada proceso.

También mostraremos el proceso para atraer, seleccionar y retener a los mejores, aquellos que con su contribución nos ayudarán a alcanzar nuestros objetivos estratégicos y cumplir con las responsabilidades de cada rol.

### 9.2. Objetivos

El plan de recursos humanos tiene como objetivo administrar de manera eficiente al personal para alcanzar las metas estratégicas de la empresa. Es importante tener en cuenta el alcance de los objetivos de recursos humanos, ya que esto fomentará el compromiso de los empleados y reducirá la rotación. Considerando estos aspectos, los objetivos del presente plan son:

**Tabla IX. 1: Objetivos del Plan de Recursos Humanos**

Código	Objetivo	Tiempo	Indicador	Justificación	Alineación con Objetivos Estratégicos
ORH1	Alcanzar más del 90% de satisfacción en los colaboradores	Anual	Encuesta de satisfacción >90%	Fomentar un ambiente de trabajo favorable para los empleados.	OE6: Retener el talento de nuestros colaboradores y asegurar su crecimiento profesional a través de un plan de capacitación cubierto al 70% desde el 3er año de operación
OHR2	Rotación de personal por debajo de 20%	Anual	Número de empleados nuevos/ Número total de empleados < 20%	Capacitación constante para mitigar rotación.	OE6: Retener el talento de nuestros colaboradores y asegurar su crecimiento profesional a través de un plan de capacitación cubierto al 70% desde el 3er año de operación

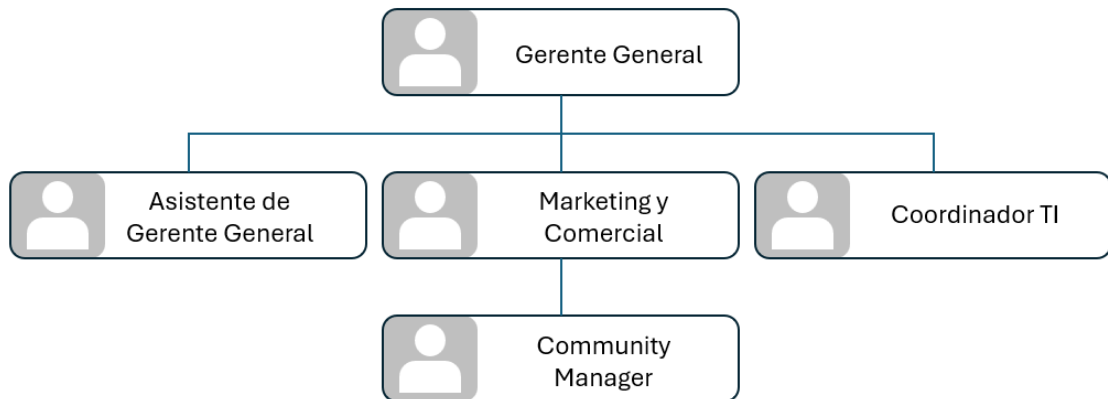
Fuente: Elaborado por los autores

### 9.3. Estructura Organizacional

#### 9.3.1. Organigrama de la organización

El organigrama de la empresa se muestra en la Figura IX.1

**Figura IX. 1: Organigrama de la empresa**



Fuente: Elaboración propia

En el Anexo XXII se detallan las funciones y competencias de todas las posiciones de la empresa.

#### **9.4. Formalización de la Empresa**

##### **9.4.1. Tipo de Sociedad**

La empresa se constituirá como una Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.R.L.). Se elegirá esta sociedad ya que cuenta con muchas ventajas como las siguientes:

- El patrimonio personal de los socios no está en riesgo, ya que la responsabilidad se limita al capital aportado a la empresa.
- La constitución y registro de una S.R.L. es más sencillo en comparación con otro tipo de sociedades
- Una SRL puede beneficiarse de exenciones de impuestos que no están disponibles para individuos u otras formas de organizaciones empresariales.

##### **9.4.2. Órganos de la Empresa**

Los órganos que conforman la empresa son la Junta General de Socios y el Gerente General.

- Junta General de Socios: siendo el órgano con mayor jerarquía y conformada por los socios.

- Gerente General: dirige y administra la sociedad, actuando como representante legal.

#### **9.4.3. Socios Fundadores**

Los autores de este documento tomarán el rol de socios de la empresa. Cada uno tendrá la siguiente participación en la empresa:

- Danny Flores Camarena 25%
- María Aliaga Cornejo 25%
- John Coral Rengifo 25%
- Ytalo Delgado 25%

### **9.5. Políticas Organizacionales**

Dentro de las políticas organizacionales, se establecen las políticas de recursos humanos que nos permiten definir las normas internas relativas a los colaboradores de todos los niveles jerárquicos de la organización. Estas políticas están alineadas con la visión y la estrategia organizacional. A continuación, se presentan las políticas fundamentales:

- **Diversidad e inclusión:** La empresa se compromete a fomentar el cumplimiento y respeto de los derechos humanos de todos los trabajadores, sin importar su raza, religión, género, origen étnico o cualquier otra condición. Se promoverá un ambiente de trabajo inclusivo y respetuoso.
- **Procedimientos de Contratación:** Se establecerán procedimientos y criterios claros para la contratación de nuevos empleados. Esto incluye la publicación transparente de ofertas de trabajo, entrevistas basadas en competencias y una selección justa.
- **Estructura de Remuneración:** La empresa definirá una estructura de remuneración que incluya salarios competitivos, otros incentivos y beneficios. Estos se establecerán de acuerdo con la legislación nacional y se diseñarán para garantizar un desarrollo de vida adecuado para los empleados.
- **Programas de Capacitación:** Se implementarán programas de desarrollo y capacitación continua para todos los empleados. Estos programas estarán

orientados a mejorar sus habilidades y promover su crecimiento profesional dentro de la empresa.

- **Condiciones para el Trabajo Remoto:** La empresa establecerá condiciones claras para el trabajo remoto, incluyendo el uso de herramientas de comunicación, horarios de trabajo flexibles y objetivos de productividad. Esto permitirá una mayor flexibilidad y equilibrio entre la vida laboral y personal.
- **Principios Éticos y Valores:** La empresa establecerá sus principios éticos y valores fundamentales. Se definirán claramente las consecuencias de cualquier violación de estos principios para mantener la integridad y la ética en todas las operaciones de la organización.

## 9.6. Régimen laboral

Nuestro modelo de negocio, por su dimensión y por la proyección de ventas, la cual no supera los 1700 UIT, debe ser clasificada como pequeña empresa.

Asimismo, el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, a través de la Ley N° 30056, actúa como un aliado estratégico para las micro y pequeñas empresas, brindándoles las herramientas y el apoyo necesarios para que puedan prosperar y contribuir al desarrollo económico del país.

Algunas disposiciones importantes de esta legislación:

- **Jornada laboral:** 8 horas diarias o 48 horas semanales.
- **Asignación familiar:** No se otorgan asignaciones familiares
- **CTS y la gratificación:** Se otorga CTS y 2 gratificaciones equivalentes a media remuneración cada una.
- **Salud:** Los colaboradores estarán cubiertos por EsSalud.
- **Vacaciones:** Derecho a 15 días de descanso pagado por año.

## 9.7. Proceso de talento humano

### 9.7.1. *Proceso de reclutamiento, atracción y selección*

- **Identificación de necesidades de personal:** Se identificará de forma precisa el puesto vacante y los requisitos esenciales que debe cumplir el candidato ideal.

- **Planificación del Reclutamiento:** Se definirá una estrategia de atracción de talento, seleccionando los medios de reclutamiento adecuados, que pueden considerar desde webs de empleo en línea, redes sociales profesionales hasta empresas de headhunting,
- **Publicación de vacante:** La vacante de trabajo se publicará en los medios previamente establecidos, asegurando que el anuncio sea claro, atractivo y promueva la igualdad de oportunidades para todos los que postularán. Se empleará un lenguaje inclusivo y se proporcionarán detalles que puedan atraer a los postulantes adecuados.
- **Recepción de Candidaturas:** Se procederá a recepcionar todas las candidaturas dentro del plazo definido.
- **Evaluación de solicitudes:** Se evaluarán los currículums de los postulantes y se identificarán a los candidatos que cumplan con los requisitos del puesto.
- **Entrevistas:** Después de la primera revisión de las solicitudes, se programarán entrevistas con el Gerente General y el coordinador del área según corresponda.
- **Selección Final:** Al culminar todas las evaluaciones previas y entrevistas, se clasificará a la persona idónea a ocupar el puesto. Asimismo, se negociará el salario y otros términos de empleo.
- **Carta Oferta:** Se realiza una propuesta formal de trabajo al candidato seleccionado, donde se negocian los términos y condiciones del contrato laboral para asegurar el acuerdo mutuo sobre los detalles.
- **Incorporación:** Posteriormente, se organiza un proceso de integración para el nuevo empleado, que comprende entrenamiento inicial y seguimiento, con el objetivo de asegurar una incorporación exitosa en la empresa.

### 9.7.2. *Desarrollo y retención*

**Identificación:** El proceso se inicia con la identificación de talentos a través del análisis de evaluaciones de desempeño para descubrir empleados con potencial destacado.

**Planes de Desarrollo Personalizados:** Posteriormente, se generan planes de desarrollo individual basados en las evaluaciones de desempeño, diseñados para proporcionar rutas de capacitación y aprendizaje continuo que alineen las aspiraciones individuales con las metas organizacionales.

**Cultura de Retroalimentación Continua:** Se fomenta una cultura organizacional que valora y promueve la retroalimentación constante y constructiva. Se realizan reuniones regulares para revisar el desempeño y el progreso en el desarrollo personal y profesional de los empleados.

**Reconocimiento y Recompensas:** Se implementa un sistema de reconocimiento que valora las contribuciones individuales y de equipo, utilizando bonificaciones, aumentos salariales y promociones basadas en el desempeño y el logro de objetivos establecidos.

**Encuestas de Satisfacción:** Se llevan a cabo encuestas periódicas para medir el compromiso y la satisfacción de los empleados, utilizando los resultados para mejorar continuamente el ambiente laboral y la experiencia del equipo.

**Retención Proactiva:** Se realizan entrevistas regulares de permanencia para comprender las necesidades y preocupaciones de los empleados, ajustando las estrategias de retención en función del feedback recibido y las tendencias del mercado laboral actual.

### **9.7.3. Evaluación del desempeño**

- **Establecimiento de Metas Claras:** El proceso comienza con la creación conjunta de metas específicas y medibles para cada empleado, alineadas con los objetivos de la organización
- **Seguimiento y Retroalimentación Continuos:** A lo largo del período de evaluación, se supervisa constantemente el desempeño del empleado en relación con los objetivos establecidos. Esto incluye proporcionar retroalimentación regular para guiar al empleado hacia la mejora continua y el logro de metas.
- **Revisión de Medio Término:** Al llegar al punto medio del ciclo de evaluación, se lleva a cabo una revisión formal para evaluar el progreso y

abordar áreas que requieren atención. Esta fase permite ajustar los objetivos si las circunstancias o las prioridades de la empresa han cambiado.

- **Autoevaluación y Reflexión:** Se invita al empleado a evaluar su propio desempeño. Este ejercicio promueve la responsabilidad personal y la autoconciencia en relación con sus logros y desafíos.
- **Evaluación de 360 Grados:** Se recopila retroalimentación de diversas fuentes, como compañeros, supervisores y, en algunos casos, subordinados. Esta perspectiva integral proporciona una visión completa del rendimiento del empleado, considerando diferentes puntos de vista.
- **Reunión Formal de Evaluación:** Se realiza una reunión entre el empleado y su supervisor directo para revisar conjuntamente el desempeño. Durante esta reunión se discuten los resultados, habilidades y comportamientos, facilitando un diálogo constructivo.
- **Documentación de Resultados:** Los resultados de la evaluación se registran detalladamente en el expediente del empleado. Se mantiene la imparcialidad y transparencia en todo el proceso para asegurar su equidad.

#### 9.7.4. *Presupuesto de recursos humanos*

Para la elaboración del presupuesto de recursos humanos se han tenido las siguientes consideraciones:

- Bajo el régimen MYPE se tienen 12 remuneraciones al año, 2 gratificaciones de media remuneración y CTS de media remuneración al año
- Se incluye el 9% por aportes de EsSalud.
- Ajuste por inflación de 3% anual.

**Tabla IX. 2: Presupuesto de Recursos Humanos**

Posición	Salario	EsSalud	Gratificación	CTS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gerente General	S/ 6,000.00	S/ 540.00	S/ 6,000.00	S/ 3,000.00	S/ 87,480.00	S/ 90,104.40	S/ 92,807.53	S/ 95,591.76	S/ 98,459.51
Asistente Gerente General	S/ 2,500.00	S/ 225.00	S/ 2,500.00	S/ 1,250.00	S/ 36,450.00	S/ 37,543.50	S/ 38,669.81	S/ 39,829.90	S/ 41,024.80
Marketing y Comercial	S/ 4,000.00	S/ 360.00	S/ 4,000.00	S/ 2,000.00	S/ 58,320.00	S/ 60,069.60	S/ 61,871.69	S/ 63,727.84	S/ 65,639.67
Community Manager	S/ 2,000.00	S/ 180.00	S/ 2,000.00	S/ 1,000.00	S/ 29,160.00	S/ 30,034.80	S/ 30,935.84	S/ 31,863.92	S/ 32,819.84
Coordinador de TI	S/ 4,000.00	S/ 360.00	S/ 4,000.00	S/ 2,000.00	S/ 58,320.00	S/ 60,069.60	S/ 61,871.69	S/ 63,727.84	S/ 65,639.67

<b>TOTAL</b>					S/ 269,730.00	S/ 277,821.90	S/ 286,156.56	S/ 294,741.25	S/ 303,583.49
--------------	--	--	--	--	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------

Fuente: Elaborado por los autores

## 9.8. Conclusiones

La creación y formalización de FutbolClip es muy importante y deben llevarse a cabo durante la etapa preoperativa para asegurar una base legal y estructural sólida.

Es vital que todas las empresas cuenten con un organigrama claro que permita visualizar la estructura jerárquica de la empresa. Esto facilita la comprensión de los procesos de reclutamiento y selección de personal, asegurando una organización eficiente.

Las evaluaciones de desempeño son esenciales para motivar a los empleados a alcanzar su máximo potencial. FutbolClip establecerá objetivos claros desde el inicio, con seguimientos a mitad de año y al final del año, para evaluar objetivamente el cumplimiento de estos objetivos y promover el desarrollo continuo de los colaboradores.

Es vital fomentar la lealtad mediante la creación de un ambiente laboral positivo y la implementación de remuneraciones ajustadas anualmente de acuerdo con la inflación. Los empleados felices tratan mejor a los clientes y ofrecen un servicio de alta calidad, lo cual contribuye al crecimiento de la organización.

## CAPITULO X: PLAN ECONOMICO Y FINANCIERO

### 10.1. Introducción

El propósito central del capítulo Plan Económico y Financiero es llevar a cabo una evaluación integral del plan de negocios de FutbolClip desde una perspectiva económica y financiera. Para asegurar la viabilidad del modelo planteado, se procederá a proyectar los ingresos y analizar la estructura de costos. Además, se elaborarán y examinarán los estados financieros proyectados, se evaluará el flujo de caja, y se calcularán el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR) para un período de 5 años. Este análisis permitirá confirmar la sostenibilidad financiera de FutbolClip y su capacidad para ofrecer un retorno favorable a los inversores.

### 10.2. Objetivos

A continuación, se presenta los objetivos del Plan Económico y Financiero alineamos con los objetivos estratégicos definidos en el Plan Estratégico. Estos objetivos están diseñados para proporcionar una evaluación integral de la viabilidad financiera de FutbolClip, asegurando que todas las áreas críticas sean consideradas y gestionadas adecuadamente.

**Tabla X. 1: Objetivos del Plan Financiero**

Código	Objetivo	Tiempo	Indicador	Justificación
OPF1	Evaluar la viabilidad financiera y económica del plan de negocio de FutbolClip.	5 años	VAN / TIR	OE1: Sostener un índice de crecimiento de 20% anual por los próximo 5 años OE2: Obtener una rentabilidad mínima de 20%
OPF2	Elaborar estados financieros proyectados para los próximos 5 años, incluyendo el estado de resultados, balance general y flujo de caja.	5 años	Estados financieros proyectados	OE2: Obtener una rentabilidad mínima de 20%
OPF3	Realizar un análisis de sensibilidad para identificar y evaluar los puntos críticos que puedan afectar la viabilidad económica del plan negocio.	5 años	Nivel de riesgo identificado	OE2: Obtener una rentabilidad mínima de 20%

### **10.3. Consideraciones Preliminares**

Para el desarrollo del Plan Económico y Financiero se tomaron en consideración los siguientes supuestos y datos referenciales.

- La evaluación abarca una ventana de 5 años.
- La moneda base utilizada en los cálculos es el sol peruano.
- Tipo de cambio de S/. 4.00 por dólar americano.
- Se toma en consideración una inflación anual del 3%.
- Según la información de la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT), y considerando que nuestro proyecto se clasifica como una micro y pequeña empresa (MYPE) al no superar las 1,700 unidades impositivas tributarias (UIT) anuales, el régimen MYPE tributario (RMT) puede variar entre el 1% y el 29.5%, dependiendo del nivel de ganancias. En nuestro caso, asumiremos una tasa del 29.5%.
- Los accionistas el financiamiento total necesario para la inversión y capital inicial.
- Se aplica una tasa de descuento del 30% debido al alto riesgo asociado a la inversión en una MYPE. Esta cifra se basa en la tasa de descuento más elevada para microempresas en el sistema bancario peruano, que es aproximadamente del 26%, según la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS, 2024).
- Para calcular la proyección de ingresos, tomamos en cuenta el precio por servicio sin aplicar ningún descuento.

### **10.4. Proyección de la demanda**

Según el análisis de estimación de la demanda, calculamos que habrá aproximadamente 1,201 usuarios, que juegan fútbol al menos 2 veces al mes haciendo un total de 28,824 clientes iniciales en el primer año, con un aumento del 15% cada año, alineado a uno de nuestros objetivos estratégicos de nuestro plan de negocio. Estos datos se reflejan en la tabla de proyección anual de la demanda.

**Tabla X. 2: Proyección anual de clientes**

Total de Clientes	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Total de Descargas	28,824	34,589	41,507	49,808	59,769

Fuente: Elaboración propia

### 10.5. Proyección de Ingresos

Tomando en consideración el único tipo de producto especificado en el plan de marketing y tomando en cuenta una inflación del 3%, como se detalla en la sección de consideraciones preliminares, estimamos los precios según se detalla en la tabla siguiente.

**Tabla X. 3 : Proyección anual del precio mensual por clientes**

Precio	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Servicio Futbol Clip	S/ 42.00	S/ 43.26	S/ 44.56	S/ 45.89	S/ 47.27

Fuente: Elaboración propia

Considerando la demanda esperada y los precios actualizados anualmente, la tabla siguiente presenta la estimación de ingresos:

**Tabla X. 4: Proyección anual de ingresos**

Ingreso Anual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Servicio Futbol Clip	S/ 1,210,608.00	S/ 1,496,311.49	S/ 1,849,441.00	S/ 2,285,909.07	S/ 2,825,383.62

Fuente: Elaboración propia

### 10.6. Costo de Venta

Los costos incluyen principalmente todos los aspectos relacionados con la tecnología de información. Estos costos son necesarios para que la plataforma funcione diariamente y están descritos en detalle en el capítulo VIII del plan de tecnología. En la tabla X.5 podemos ver las componentes.

**Tabla X. 5: Proyección del costo de ventas anual**

#### PROYECCION ANUAL DE COSTO DE VENTA

Detalle Costo de Ventas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Dominio web	S/ 230.00	S/ 236.90	S/ 244.01	S/ 251.33	S/ 258.87
Certificado SSL	S/ 450.00	S/ 463.50	S/ 477.41	S/ 491.73	S/ 506.48
Costo de publicación APP	S/ 496.00	S/ 510.88	S/ 526.21	S/ 541.99	S/ 558.25

Cloud	S/ 195,023.79	S/ 200,874.50	S/ 206,900.74	S/ 213,107.76	S/ 219,500.99
Pasarella de pagos	S/ 149,412.09	S/ 153,894.45	S/ 158,511.28	S/ 163,266.62	S/ 168,164.62
Serv. Internet para establecimientos deportivos	S/ 32,760.00	S/ 33,742.80	S/ 34,755.08	S/ 35,797.74	S/ 36,871.67
Convenios con establecimientos deportivos	S/ 126,000.00	S/ 129,780.00	S/ 133,673.40	S/ 137,683.60	S/ 141,814.11
<b>Total</b>	<b>S/ 504,371.88</b>	<b>S/ 519,503.03</b>	<b>S/ 535,088.12</b>	<b>S/ 551,140.77</b>	<b>S/ 567,674.99</b>

Fuente: Elaboración propia.

## 10.7. Estado de Resultados Projectados

Basado en los ingresos y el costo de venta en las secciones anteriores, hemos desarrollado una proyección de resultados para un horizonte de 5 años. Esta proyección toma en cuenta las diversas fuentes de ingresos esperadas y los costos operativos asociados a la implementación y mantenimiento de la plataforma FutbolClip. A través de nuestro análisis financiero, hemos estimado los beneficios netos anuales y proyectado el crecimiento financiero de la empresa, asegurando que las proyecciones sean realistas y alcanzables conforme a nuestro plan estratégico

**Tabla X. 6: Proyección de resultados**

Estado de Resultados	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Ventas Netas</b>						
Descargas Standard		S/ 1,210,608.00	S/ 1,496,311.49	S/ 1,849,441.00	S/ 2,285,909.07	S/ 2,825,383.62
Otros Ingresos						
<b>Total Ventas Netas</b>		<b>S/ 1,210,608.00</b>	<b>S/ 1,496,311.49</b>	<b>S/ 1,849,441.00</b>	<b>S/ 2,285,909.07</b>	<b>S/ 2,825,383.62</b>
Costo De Ventas		S/ 504,371.88	S/ 519,503.03	S/ 535,088.12	S/ 551,140.77	S/ 567,674.99
<b>Utilidad Bruta</b>		<b>S/ 706,236.12</b>	<b>S/ 976,808.46</b>	<b>S/ 1,314,352.88</b>	<b>S/ 1,734,768.31</b>	<b>S/ 2,257,708.63</b>
Planilla		S/ 269,730.00	S/ 277,821.90	S/ 286,156.56	S/ 294,741.25	S/ 303,583.49
Oficinas Coworking		S/ 15,000.00	S/ 15,450.00	S/ 15,913.50	S/ 16,390.91	S/ 16,882.63
Outsourcing legal		S/ 6,000.00	S/ 6,180.00	S/ 6,365.40	S/ 6,556.36	S/ 6,753.05
Outsourcing Contable		S/ 4,200.00	S/ 4,326.00	S/ 4,455.78	S/ 4,589.45	S/ 4,727.14
Alquiler de Laptops		S/ 10,800.00	S/ 11,124.00	S/ 11,457.72	S/ 11,801.45	S/ 12,155.50
Alquiler de celulares		S/ 4,194.00	S/ 4,319.82	S/ 4,449.41	S/ 4,582.90	S/ 4,720.38
Licencias Office		S/ 2,820.00	S/ 2,904.60	S/ 2,991.74	S/ 3,081.49	S/ 3,173.93
Mesa de ayuda		S/ 57,600.00	S/ 59,328.00	S/ 61,107.84	S/ 62,941.08	S/ 64,829.31
Marketing		S/ 62,500.00	S/ 63,685.00	S/ 64,842.55	S/ 66,107.28	S/ 67,493.26
Amortizaciones		S/ 132,000.00	S/ 132,000.00	S/ 132,000.00	S/ 132,000.00	S/ 132,000.00
Depreciación		S/ 14,448.00	S/ 14,448.00	S/ 14,448.00	S/ 14,448.00	S/ 14,448.00
<b>Utilidad Operativa</b>		<b>S/ 126,944.12</b>	<b>S/ 385,221.14</b>	<b>S/ 710,164.38</b>	<b>S/ 1,117,528.14</b>	<b>S/ 1,626,941.93</b>

<b>Utilidad antes de impuestos</b>		<b>S/ 126,944.12</b>	<b>S/ 385,221.14</b>	<b>S/ 710,164.38</b>	<b>S/ 1,117,528.14</b>	<b>S/ 1,626,941.93</b>
Perdidas acumuladas		S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -
Utilidad Impositiva		S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -
Impuesto a la Renta		S/ 37,448.52	S/ 113,640.24	S/ 209,498.49	S/ 329,670.80	S/ 479,947.87
<b>Utilidad Neta</b>		<b>S/ 89,495.61</b>	<b>S/ 271,580.90</b>	<b>S/ 500,665.89</b>	<b>S/ 787,857.34</b>	<b>S/ 1,146,994.06</b>

Fuente: Elaboración propia

### 10.8. Capital de trabajo

Para calcular el capital de trabajo utilizaremos el método de déficit acumulado máximo, para lo que haremos la proyección de resultados del primer año de manera mensual y poder identificar el máximo déficit del periodo.

**Tabla X. 7: Proyección de resultados mensual para Año 1**

	Mes 1 (S/)	Mes 2 (S/)	Mes 3 (S/)	Mes 4 (S/)	Mes 5 (S/)	Mes 6 (S/)	Mes 7 (S/)	Mes 8 (S/)	Mes 9 (S/)	Mes 10 (S/)	Mes 11 (S/)	Mes 12 (S/)
Venta	50,442.00	100,884.00	100,884.00	100,884.00	100,884.00	100,884.00	100,884.00	100,884.00	100,884.00	100,884.00	100,884.00	100,884.00
Costo de Venta	42,030.99	42,030.99	42,030.99	42,030.99	42,030.99	42,030.99	42,030.99	42,030.99	42,030.99	42,030.99	42,030.99	42,030.99
Gasto Operativo	36,070.33	36,070.33	36,070.33	36,070.33	36,070.33	36,070.33	36,070.33	36,070.33	36,070.33	36,070.33	36,070.33	36,070.33
Total Costo + Gasto	78,101.32	78,101.32	78,101.32	78,101.32	78,101.32	78,101.32	78,101.32	78,101.32	78,101.32	78,101.32	78,101.32	78,101.32
Saldo mensual	-27,659.32	22,782.68	22,782.68	22,782.68	22,782.68	22,782.68	22,782.68	22,782.68	22,782.68	22,782.68	22,782.68	22,782.68
Saldo Acumulado	-27,659.32	-4,876.65	17,906.03	40,688.71	63,471.39	86,254.06	109,036.74	131,819.42	154,602.09	177,384.77	200,167.45	222,950.12

Fuente: Elaboración propia

Considerando que la pasarela de pagos tiene un tiempo de desembolso de 14 días, en el primer mes solo se considera el 50% de las ventas mensuales. Para los siguientes meses se recibe el resto del mes anterior más los 14 días del mes correspondiente.

Podemos observar que el máximo déficit es de S/. 27,659.32 por lo que lo consideraremos como nuestro capital de trabajo. Vemos que a partir del mes 3 el capital de trabajo se puede cubrir con los recursos generados.

Este valor de capital de trabajo representa un 2.3% del valor de venta. Esta proporción la utilizaremos para calcular el costo del capital de trabajo para los siguientes años

## 10.9. Proyección del flujo de caja

Con base en los datos obtenidos de la proyección de resultados, hemos calculado el flujo de caja económico de FutbolClip.

**Tabla X. 8: Proyección del flujo de caja**

FLUJO DE CAJA ECONOMICO						
Flujo de Caja Economico	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
EBITDA		S/ 273,392.12	S/ 531,669.14	S/ 856,612.38	S/ 1,263,976.14	S/ 1,773,389.93
Impuesto a la Renta		S/ 37,448.52	S/ 113,640.24	S/ 209,498.49	S/ 329,670.80	S/ 479,947.87
<b>EBITDA después de impuestos</b>		<b>S/ 235,943.61</b>	<b>S/ 418,028.90</b>	<b>S/ 647,113.89</b>	<b>S/ 934,305.34</b>	<b>S/ 1,293,442.06</b>
<b>Inversiones</b>						
Plataforma	-S/ 360,000.00	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -
IA	-S/ 300,000.00	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -
Gastos de constitución	S/ 1,100.99	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -
Marketing	-S/ 35,000.00	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -
Capital de trabajo	-S/ 27,659.32	-S/ 6,755.84	-S/ 8,121.98	-S/ 10,038.77	-S/ 12,407.91	S/ 64,983.82
Cámaras	-S/ 114,240.00	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -
<b>Total Inversiones</b>	<b>-S/ 835,798.33</b>	<b>-S/ 6,755.84</b>	<b>-S/ 8,121.98</b>	<b>-S/ 10,038.77</b>	<b>-S/ 12,407.91</b>	<b>S/ 64,983.82</b>
<b>Flujo de Caja Económico</b>	<b>-S/ 835,798.33</b>	<b>S/ 229,187.77</b>	<b>S/ 409,906.92</b>	<b>S/ 637,075.12</b>	<b>S/ 921,897.43</b>	<b>S/ 1,358,425.88</b>

Fuente: Elaboración propia

## 10.10. Tasa de descuento

Se consultó la tasa de descuento más alta para la media empresa en el sistema bancario peruano obteniendo un valor de 23% (SBS,2024). Como medida de prevención, ya que esta inversión de alto riesgo para la MYPE, se optó por evaluar el proyecto con una tasa de descuento de 30%

## 10.11. Cálculo de indicadores financieros

Para calcular los indicadores financieros de FutbolClip, se utilizará el flujo de caja económico como base para determinar el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR). Estos indicadores son fundamentales para evaluar la viabilidad y rentabilidad del proyecto a lo largo del tiempo. Se ha considerado

una tasa de descuento del 30% para reflejar el costo de oportunidad del capital y los riesgos asociados con el negocio. Este enfoque nos permitirá analizar la eficiencia de la inversión y la capacidad del proyecto para generar valor a lo largo del tiempo.

**Tabla X. 9: Indicadores Financieros**

<b>Tasa de Descuento</b>	30%
<b>TIR</b>	53%
<b>VAN</b>	S/ 561,668.95

Fuente: Elaboración propia

Se observa que el valor presente neto (VAN) es positivo. Además, la tasa interna de retorno (TIR) supera la tasa de descuento establecida, lo que indica que nuestra propuesta de negocio es rentable desde el punto de vista económico.

#### 10.12. Identificación de variables relevantes

La primera etapa para el análisis de sensibilidad y escenarios en nuestro modelo de negocio propuesto implica identificar las variables clave que podrían tener un impacto significativo. Cabe mencionar que este análisis se lleva a cabo de manera individual para cada factor, sin que otros factores ejerzan influencia. Las variables relevantes identificadas son las siguientes:

- **Costo del servicio:** El costo por descarga o partido de futbol recreativo es S/. 42.00.
- **Demanda inicial:** Se estima un total de 1201 usuarios. La distribución se basa en datos del estudio de mercado, detallados en el Capítulo IV, sección 4.5.
- **Tasa de crecimiento:** Fijada en un 20% anual según se describe en el Capítulo V.
- **Costos de venta:** Se consideran gastos totales en pasarela de pago, TI y marketing.

## 10.13. Análisis de sensibilidad y escenarios

### 10.13.1. Análisis de punto muerto o equilibrio

Para evaluar el nivel de rentabilidad necesario para que el proyecto sea viable, se han considerado varios factores que pueden influir significativamente en el modelo de negocio. En este contexto, el análisis del punto de equilibrio es fundamental, ya que nos permitirá identificar el volumen de ventas necesario para cubrir todos los costos fijos y variables. Este análisis nos permitirá entender hasta qué punto pueden variar estos factores antes de que el Valor Actual Neto (VAN) del proyecto alcance un valor igual a cero, asegurando así la sostenibilidad financiera del negocio.

A continuación, esta tabla indica las variables relevantes y el punto de equilibrio correspondiente para cada una.

**Tabla X. 10: Análisis del punto muerto**

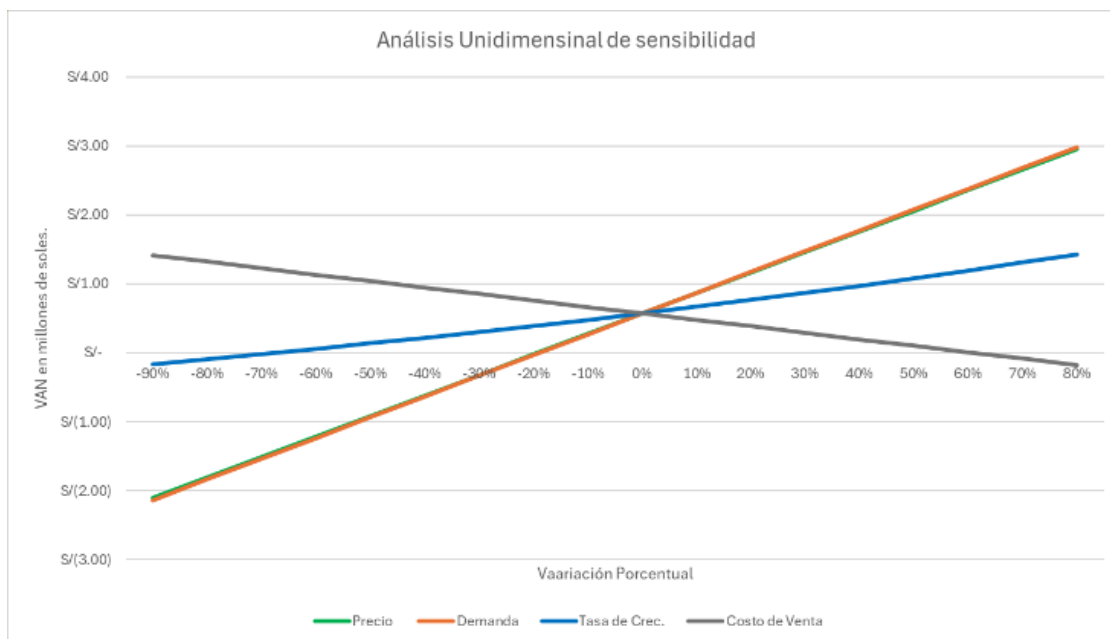
<b>VARIABLES</b>	<b>Valor Actual</b>	<b>Valor punto muerto</b>	<b>Variación</b>
Precio del servicio	S/ 42	S/ 34.009	-19.025%
Demanda inicial	1201	973.4044269	-18.951%
Tasa de crecimiento	20%	6.57%	-67.170%
Costo de Venta inicial	S/ 504,371.88	S/ 813,816.93	61.353%

Fuente: Elaboración propia

### 10.13.2. Análisis unidimensional

Realizamos el análisis de sensibilidad para cada una de las variables relevantes mencionadas en la sección 10.10. Los detalles del procedimiento se encuentran detallados en el Anexo XXIII. Según los resultados de este análisis, se genera el siguiente gráfico.

**Figura X. 1: Análisis de Sensibilidad de Factores**



Fuente: Elaboración propia

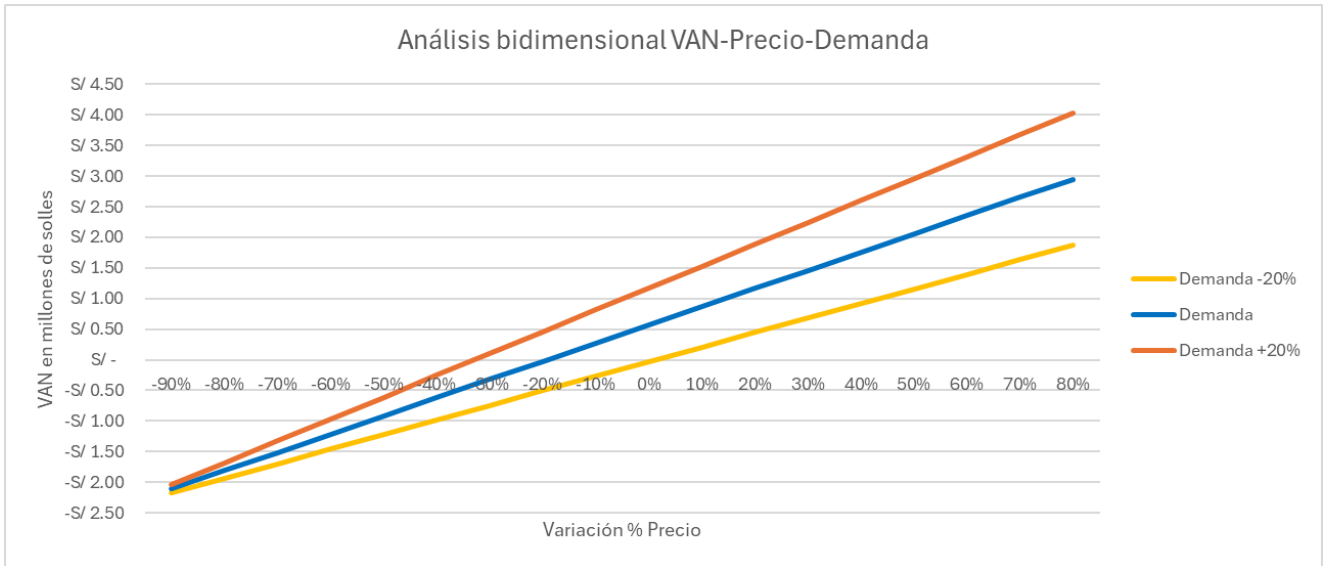
Del análisis unidimensional podemos concluir que las variables de precio, demanda y tasa de crecimiento tienen una pendiente positiva, lo que nos indica que son las más sensibles, mientras que la variable de costo de venta se muestra como el factor con menos sensibilidad. Tanto el precio como la demanda tienen una pendiente similar y son los más sensibles a las variaciones.

### 10.13.3. Análisis bidimensional

Realizamos el análisis bidimensional de los principales factores que impactan en los indicadores financieros. Este análisis nos permitirá evaluar cómo las variaciones en dos factores clave pueden afectar los resultados financieros de FutbolClip. El detalle del cálculo se presenta en el Anexo XXIV.

A continuación, se muestra la Figura X.2, que ilustra el análisis de sensibilidad de los factores "demanda inicial" y "precio del servicio". Este enfoque nos ayudará a identificar las combinaciones de factores que podrían tener el mayor impacto en la viabilidad financiera de nuestro modelo de negocio.

**Figura X. 2: Análisis de Sensibilidad Bidimensional VAN-Precio-Demanda**

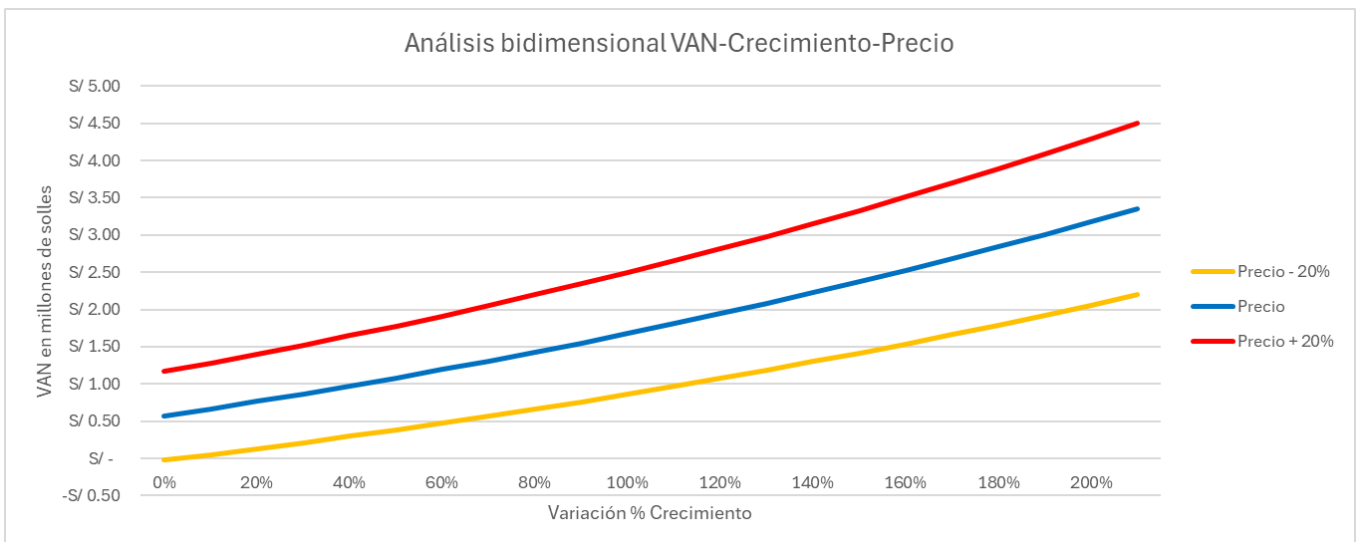


Fuente: Elaboración propia

De este gráfico se puede apreciar si la demanda aumenta, hay más flexibilidad en la asignación del precio sin que el VAN se vuelva negativo. En contraste, si la demanda es más baja que la original el proyecto se torna riesgoso en la medida de que el VAN puede caer por debajo de cero si es que el precio disminuye lo suficiente.

A continuación, se muestra el gráfico del análisis de sensibilidad del VAN junto con la variación del crecimiento y el precio.

**Figura X. 3: Análisis de Sensibilidad Bidimensional VAN-Crecimiento-Precio**



Fuente: Elaboración propia

Del gráfico observamos que a medida que el crecimiento aumenta, un cambio en el precio tiene un impacto más pronunciado en el VAN. La diferencia entre el VAN para una variación en el precio de -10%/+10% es más grande a medida que la tasa crecimiento aumenta. Si el crecimiento no es el esperado, una disminución en el precio desencadenaría en que el VAN pueda caer debajo de 0. Debido a este comportamiento, si se elige una estrategia de precios agresiva (más baja) incurriríamos en un riesgo financiero.

#### 10.13.4. Análisis de escenarios

A continuación, se presenta el análisis de tres escenarios: esperado, pesimista y optimista. Para estos escenarios, se han considerado las variables que muestran mayor sensibilidad y tienen un impacto significativo en la evaluación económica de nuestro modelo de negocio. Este enfoque permite evaluar cómo distintas condiciones del mercado pueden afectar la viabilidad y el desempeño financiero de FutbolClip, proporcionando una visión integral y estratégica para la toma de decisiones y la planificación a largo plazo.

**Tabla X. 11: Análisis de escenarios**

Resumen del escenario		Valores actuales:	Pesimista	Optimista
<b>Celdas cambiantes:</b>				
Precio del servicio	\$C\$139	42	37	47
Demanda inicial	\$C\$128	1201	1081	1322
Tasa de crecimiento	\$C\$131	20%	15%	25%
Costo de Venta inicial	\$D\$178	S/ 504,371.88	S/ 529,590.47	S/ 479,153.28
<b>Celdas de resultado:</b>				
TIR	\$C\$223	53%	17%	89%
VAN	\$C\$224	S/ 561,668.95	-S/ 274,069.57	S/ 1,591,951.26

Fuente: Elaboración propia

De la tabla X.11, ante un escenario pesimista el TIR está por debajo de la tasa de descuento y el VAN tiene un valor negativo. Esta situación es un riesgo financiero para el plan de negocios de la plataforma.

#### **10.14. Análisis de riesgo**

Para evaluar el grado de riesgo financiero asociado con nuestro modelo de negocio, utilizaremos el método de simulación de Montecarlo. Este enfoque probabilístico nos permitirá analizar el riesgo en el flujo de efectivo proyectado.

Para llevar a cabo esta evaluación, emplearemos el software @RiskSimulator.

En la simulación, se considerarán las siguientes variables:

##### **Entrada:**

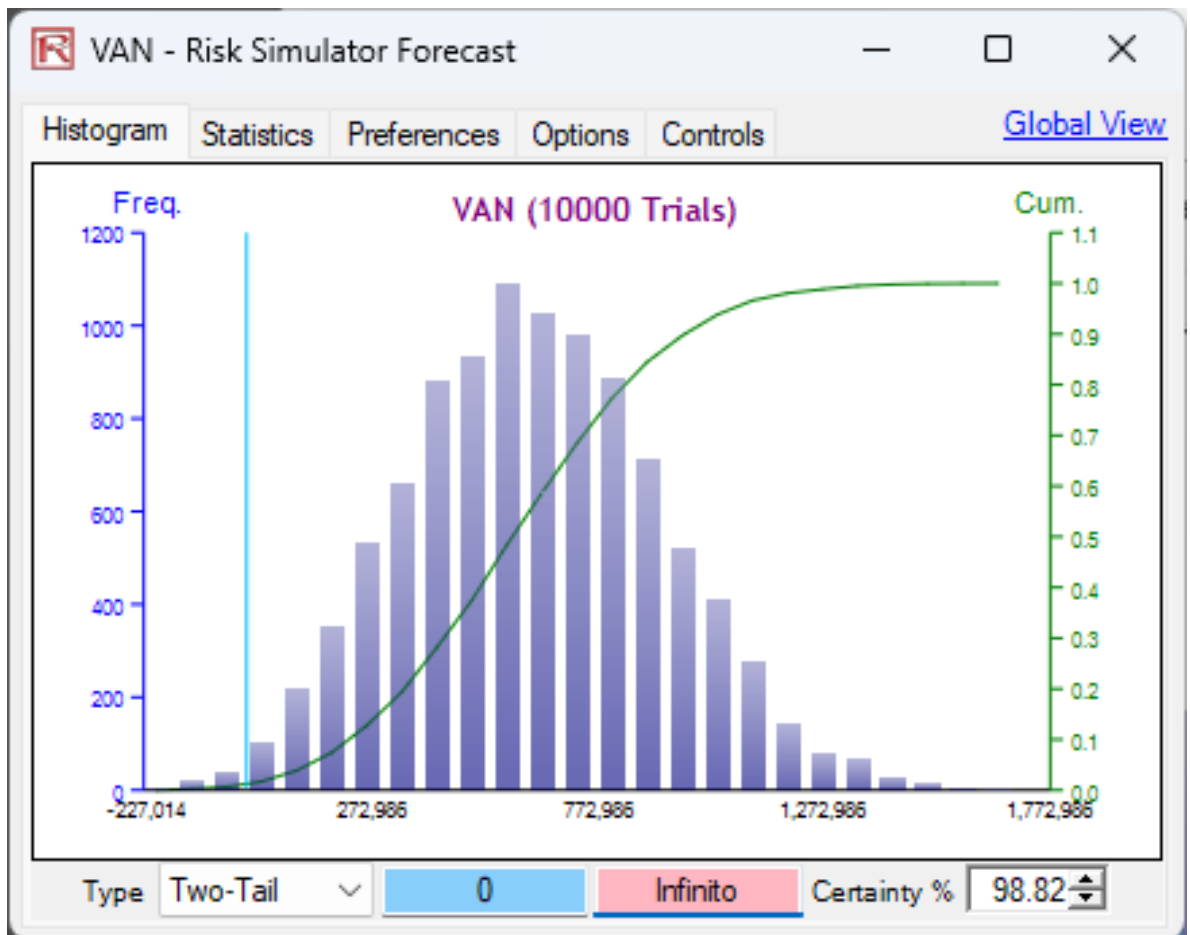
- Precio del servicio: Se utilizará una distribución triangular.
- Demanda inicial: Se utilizará una distribución triangular.
- Tasa de crecimiento: Se utilizará una distribución triangular.
- Costo de ventas: Se utilizará una distribución triangular.

##### **Salida:**

- Valor Actual Neto (VAN): Se realizarán 10,000 iteraciones con un nivel de confianza del 90%.

Esta metodología nos permitirá obtener una visión clara del riesgo financiero y asegurar que el modelo de negocio pueda sostenerse y ser exitoso bajo diversas condiciones.

#### **Figura X. 4: Análisis de Riesgo VAN**



Fuente: Elaboración propia

La figura muestra que hay una probabilidad del 98.82% de que el Valor Actual Neto sea positivo. Este hallazgo respalda nuestra convicción de que nuestro Plan de Negocios es rentable y viable.

### 10.15. Costo de adquisición del cliente y LifeTime Value

Para el costo de adquisición del cliente se ha considerado el presupuesto de marketing, incluido el presupuesto para el personal de marketing y community manager y la proyección anual de clientes con un incremento del 20% de forma anual desde el 2do año.

**Tabla X. 12: Costo de adquisición del cliente**

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Marketing	S/. 188,500.00	S/. 190,525.00	S/. 194,766.25	S/. 199,126.19	S/. 202,622.62
Personal de Mrk	S/. 58,320.00	S/. 60,069.60	S/. 61,871.69	S/. 63,727.84	S/. 65,639.67

Community Manager	S/. 29,160.00	S/. 30,034.80	S/. 30,935.84	S/. 31,863.92	S/. 32,819.84
<b>Total Inversión Mkt y Ventas</b>	<b>S/. 275,980.00</b>	<b>S/. 280,629.40</b>	<b>S/. 287,573.78</b>	<b>S/. 294,717.95</b>	<b>S/. 301,082.13</b>
<b>Clientes</b>	<b>1201</b>	<b>1441</b>	<b>1729</b>	<b>2075</b>	<b>2490</b>
CAC	S/. 229.79	S/. 194.72	S/. 166.28	S/. 142.01	S/. 120.90

Fuente: Elaboración propia

Para la proyección del LifeTime Value se ha considerado la proyección anual del precio mensual por cliente y la frecuencia de compra considerando que nuestros clientes juegan 2 veces al mes.

**Tabla X. 13: LifeTime Value**

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Promedio gastos del cliente	S/. 42.00	S/. 43.26	S/. 44.56	S/. 45.89	S/. 47.27
Frecuencia de compra	24	24	24	24	24
<b>LTV</b>	<b>S/. 1,008.00</b>	<b>S/. 1,038.24</b>	<b>S/. 1,069.44</b>	<b>S/. 1,101.36</b>	<b>S/. 1,134.48</b>

Fuente: Elaboración propia

### 10.16. Conclusiones

- Se confirmó la rentabilidad del negocio al observar que tanto la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el Valor Actual Neto (VAN) son positivos con valores de 53% y S/ 561,668.95 respectivamente. Además, esta TIR está por encima de la tasa de descuento, lo que sustenta la viabilidad de la plataforma.
- En base a la demanda inicial calculada en el capítulo IV, los ingresos proyectados son bastante alentadores para el negocio, logrando obtener utilidad neta positiva desde el primer año y recuperar lo invertido al tercer año de operaciones.
- A pesar de que el proyecto puede permitirse reducciones en los factores de precio y demanda inicial, un incremento en estos factores intensifica la viabilidad de la plataforma financieramente. Mantenerse en la innovación es esencial para ampliar la diferenciación con nuestros competidores con el fin de no tener variaciones negativas de precio que puedan impactar la viabilidad financiera.
- Del análisis de Montecarlo concluimos que la perspectiva general de riesgo de la plataforma es positiva, que se ve reflejada en que la mayoría de las

simulaciones anticipan un VAN favorable con una probabilidad de 98.92% de que este por encima de 0.

## CAPITULO XI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 11.1. Conclusiones

- La tesis desarrollada proporciona un análisis integral y estratégico para el desarrollo de FutbolClip, una plataforma novedosa en el ámbito del fútbol recreativo en Lima Moderna. El Capítulo I establece la fundamentación y los objetivos claros del estudio, mientras que el Capítulo II analiza el entorno macro y microeconómico, identificando oportunidades y amenazas relevantes. En el Capítulo III, se presenta el modelo de negocio Canvas, describiendo los elementos clave para el éxito de la propuesta. El Capítulo IV ofrece un estudio de mercado detallado, tanto cualitativo como cuantitativo, que confirma el interés y la demanda del público objetivo. El Capítulo V desarrolla el plan estratégico, alineado con la misión y visión de la empresa, estableciendo objetivos específicos y estrategias para alcanzarlos. El Capítulo VI presenta un detallado plan de marketing, indicando las estrategias de atracción, conversión, cierre y fidelización. Los capítulos subsiguientes, VII a IX, abordan la estructura organizacional, el plan de operaciones y el análisis financiero, asegurando la viabilidad y sostenibilidad del proyecto.
- FutbolClip es una plataforma que transforma la captura y análisis de momentos destacados en el fútbol, dirigida a jugadores y aficionados. El uso de inteligencia artificial para generar clips automáticos y estadísticas de equipo, junto con una interfaz intuitiva potencian el interés y la satisfacción del usuario, que están en constante búsqueda de nuevas tecnologías que mejoren la experiencia deportiva.
- El estudio de mercado ha demostrado una clara demanda entre el público objetivo por herramientas que mejoren su experiencia en el fútbol, permitiéndoles capturar y analizar momentos destacados de sus partidos. Las entrevistas con expertos del sector revelaron que la facilidad de uso de la plataforma y la generación de clips de estadísticas son factores críticos para el éxito de nuestro modelo de negocio. Además, más del 70% de los encuestados mostraron interés en FutbolClip y cerca del 59% afirmaron que utilizarían la

plataforma, lo que confirma la aceptación y el potencial de la propuesta de valor.

- El lanzamiento de FutbolClip debe estar respaldado por una estrategia de marketing intensiva durante el primer año para asegurar una rápida penetración en el mercado. Una campaña de marketing bien diseñada y ejecutada será trascendental para establecer FutbolClip como la herramienta preferida para capturar y analizar momentos destacados en el fútbol. Las redes sociales desempeñarán un papel esencial en conectar con el público objetivo, promover la plataforma, generar confianza en el producto y fomentar su difusión viral.
- Garantizar el correcto funcionamiento de la aplicación FutbolClip es esencial para mantener altos niveles de satisfacción del cliente y un Net Promoter Score (NPS) positivo. Dado que la plataforma es el único medio a través del cual se ofrece el servicio, es importante que reciba mantenimiento técnico y actualizaciones periódicas. Cualquier fallo o problema técnico podría generar rápidamente insatisfacción entre los usuarios y comentarios negativos, afectando negativamente el NPS.
- La rentabilidad del negocio quedó confirmada al observar que tanto la Tasa Interna de Retorno (TIR) como el Valor Actual Neto (VAN) son positivos, con valores de 53% y S/ 561,668.95 respectivamente. Además, esta TIR supera la tasa de descuento, lo que respalda la viabilidad de la plataforma. Por otro lado, el análisis de Montecarlo indica una perspectiva de riesgo positiva para la plataforma, evidenciada por el hecho de que la mayoría de las simulaciones anticipan un Valor Actual Neto (VAN) favorable. Existe una probabilidad del 98.82% de que el VAN sea superior a 0, lo que refuerza la confianza en el éxito del proyecto.
- El desarrollo de FutbolClip contribuye significativamente a futuras aplicaciones de la inteligencia artificial en el ámbito deportivo, donde la personalización y el análisis detallado de datos son cada vez más valorados. La plataforma no solo mejora la experiencia de los jugadores, sino que también

fomenta una mayor participación en el deporte, promoviendo hábitos saludables y el disfrute del fútbol. Además, FutbolClip puede servir como modelo para otras iniciativas tecnológicas que buscan integrar inteligencia artificial con actividades recreativas, potenciando el desarrollo de soluciones innovadoras que beneficien a diversas comunidades.

## 11.2. Recomendaciones

- En un escenario desfavorable en el que no se alcance la demanda inicial prevista, la primera medida sería reducir la capacidad de recursos en la nube para minimizar los gastos de TI. También se debería posponer la contratación del personal adicional planeado para el primer año. Este ajuste no solo disminuiría los costos operativos, sino que también permitiría reasignar estos recursos a una estrategia de marketing más agresiva, enfocada en aumentar la visibilidad y el interés en FutbolClip. La mejora continua de la propuesta de valor, basada en el feedback de los usuarios, nos asegurará que nuestra propuesta de valor satisfaga las necesidades y expectativas de nuestro mercado objetivo.
- En contraste, en un escenario optimista donde FutbolClip experimente una aceptación mayor a la prevista, la primera medida sería acelerar o ampliar la contratación de personal para manejar el aumento en el uso de la plataforma. Además, sería importante recalcular y renegociar la capacidad de la infraestructura tecnológica para garantizar que pueda soportar el crecimiento de la demanda mientras se mantienen altos niveles de servicio.
- Para fortalecer la presencia de FutbolClip en el mercado, se recomienda establecer convenios con 4 establecimientos deportivos en cada uno de los 12 distritos de Lima Moderna. Estas alianzas estratégicas asegurarán una presencia robusta y accesibilidad para los usuarios, incrementando la visibilidad y utilización de la plataforma. Además, explorar alianzas con empresas tecnológicas y deportivas que puedan complementar los servicios de FutbolClip, como proveedores de equipos deportivos o tecnologías de análisis

de rendimiento, será beneficioso para la expansión y mejora continua de nuestro servicio.

- Como parte de la expansión regional y nacional, se recomienda consolidar las operaciones en Lima Metropolitana y luego expandirse a otras ciudades importantes del Perú, como Arequipa, Trujillo y Cusco. Estas ciudades tienen un gran potencial de mercado debido a su alto nivel de actividad deportiva. A largo plazo, en un escenario optimista, se debería considerar la expansión hacia otros países de habla hispana, acompañada de una investigación de mercado adecuada para entender las necesidades y preferencias locales.
- La adopción de tecnologías emergentes como la inteligencia artificial y el Internet de las Cosas (IoT) es fundamental. Estas tecnologías permitirán recopilar y analizar datos exhaustivos sobre el desempeño y preferencias de los usuarios, ofreciendo servicios altamente personalizados y mejorando la satisfacción del usuario. Además, implementar herramientas de monitoreo de redes sociales y aplicaciones para recoger feedback en tiempo real permitirá ajustar las estrategias de marketing y desarrollo del producto de manera eficiente.
- Realizar un análisis constante de precios a través de benchmarking y ajustar las tarifas de los servicios de FutbolClip nos ayudará a captar una mayor audiencia y asegurará la competitividad en el mercado. Ofrecer descuentos y promociones basadas en temporadas deportivas o eventos especiales incentivará la suscripción y el uso continuo de la plataforma.
- Es importante realizar estudios de mercado semestrales para conocer los gustos y preferencias del público objetivo y ajustar la oferta de servicios de acuerdo con sus necesidades. Refinar la segmentación del mercado basado en los datos recopilados nos asegurará que las estrategias de marketing sean efectivas y bien dirigidas.

- Asegurar que FutbolClip sea compatible con otras plataformas deportivas y de salud ofrecerá una experiencia integrada para los usuarios. Esto puede incluir sinergias con aplicaciones de seguimiento de salud, entrenadores virtuales y comunidades deportivas, potenciando el uso y la lealtad a la plataforma.
- La diversificación de servicios es otra estrategia clave. FutbolClip debería desarrollar funcionalidades adicionales como análisis avanzados de rendimiento, estadísticas personalizadas y servicios de entrenamiento virtual. Ofrecer programas personalizados y servicios adicionales, como planes de entrenamiento específicos para diferentes niveles de habilidad y objetivos deportivos, con ello aumentará el valor percibido por los usuarios.
- Finalmente, implementar una estrategia de marketing omnicanal que combine esfuerzos digitales y presenciales maximizará el alcance y la efectividad. Esto incluye campañas en redes sociales, eventos deportivos y promociones locales en establecimientos deportivos, garantizando una conexión efectiva con el público objetivo y fomentando la difusión viral de la plataforma.

## ANEXOS

### ANEXO I: Glosario de Términos

**Compartir en redes sociales:** La publicación de un video en una plataforma de redes sociales como Facebook, Instagram, Tiktok, Youtube.

**Complejo Deportivo:** Es una instalación que abarca múltiples campos y arenas deportivas, brindando un espacio integral para diversas actividades deportivas. Estos complejos están diseñados para atender a una amplia gama de entusiastas del deporte, desde deportistas ocasionales hasta atletas competitivos.

**Fútbol Recreacional:** Una variante del fútbol que se juega por diversión y no en un entorno competitivo profesional.

**INEI:** Instituto Nacional de Estadística e Informática. Órgano técnico autónomo, es el ente encargado de dirigir, normar, planear, coordinar, ejecutar y evaluar las actividades estadísticas oficiales del país

**Inteligencia Artificial (IA):** Según (Ramirez Gil, W., Ramirez Gil, C. (2023) la IA es “un área de la informática que tienen como objetivo hacer que las maquinas hagan cosas inteligentes, es decir, aprendan y resuelvan problemas, de forma similar a la inteligencia natural de los humanos y los animales. En IA, un agente inteligente recibe información del entorno, realiza cálculos para decidir qué acción tomar para lograr el objetivo y toma acciones de forma autónoma. La IA puede mejorar su rendimiento con el aprendizaje”.

**IPD:** Instituto Peruano del Deporte. Es la institución encargada de promover, desarrollar y administrar el deporte en el Perú.

**Lima Metropolitana:** Para efectos de este proyecto de tesis, se considera Partido de fútbol recreativo como Lima Metropolitana a las zonas 1 a 10 y balnearios de Lima y Callao (APEIM, 2021).

**NSE:** Nivel socioeconómico, que hace referencia a un grupo de personas que comparten características similares en términos sociales y económicos, lo que la diferencia de otros grupos. El NSE se utiliza para comprender las condiciones económicas y sociales de los individuos, así como para identificar desigualdades y desarrollar políticas adecuadas que atiendan necesidades de los diferentes grupos poblacionales (Ipsos, 2011)

**OSIPTEL:** Organismo Independiente de Supervisión de la Inversión Privada en Telecomunicaciones en el Perú. Es un organismo público con autonomía técnica, administrativa, económica y financiera, y está adscrito a la Presidencia del Consejo de ministros.

**Plataforma Digital:** Según (CEPAL, 2018), una plataforma digital es un “modelo de negocios que facilita la interacción/intercambios entre 2 o más grupos interdependientes utilizando la tecnología. Por ejemplo, una plataforma digital orientado a las transacciones podría conectar usuarios con productores facilitando la realización de transacciones y permitiendo a las empresas compartir información para fortalecer la colaboración o la innovación en productos y servicios”.

## ANEXO II – Factores y Sub-Factores

#	Factor	Sub-Factor	Fuente
1	Comportamiento del mercado de alquiler de canchas deportivas	Evolución del mercado	Análisis de macroentorno (Entorno Cultural)
2	Comportamiento del mercado de alquiler de canchas deportivas	Histórico de Precios	Análisis de microentorno (Poder de Neg. clientes)
3	Oferta Comercial	Fortalezas	Análisis de microentorno (Poder de Neg. clientes)
4	Oferta Comercial	Publicidad	Análisis de microentorno (Poder de Neg. clientes); Análisis de macroentorno (Entorno tecnológico)
5	Comportamiento del consumidor	Tipos de usuarios	Análisis de microentorno (Poder de Neg. clientes)
6	Propuesta de Valor	Percepción del valor del servicio	Modelo de Negocio
7	Propuesta de Valor	Potencial y proyección del servicio	Modelo de Negocio
8	Propuesta de Valor	Necesidad y demanda del servicio	Modelo de Negocio
9	Propuesta de Valor	Potencial y proyección del servicio	Modelo de Negocio
10	Propuesta de Valor	Potencial y proyección del servicio	Modelo de Negocio
11	Propuesta de Valor	Beneficio	Modelo de Negocio

Fuente: Elaboración propia

### ANEXO III - Lista de Preguntas para la entrevista

#	Pregunta Nueva	Sub-Factor	Factor	Fuente
1	¿Cómo cree que ha evolucionado el rubro del negocio de alquiler de canchas de fútbol, hay mucha competencia actualmente?	Evolución del mercado	Comportamiento del mercado de alquiler de canchas deportivas	Análisis de macroentorno (Entorno Cultural)
2	¿Cómo ha evolucionado los precios de alquiler de canchas en los últimos años?	Histórico de Precios	Comportamiento del mercado de alquiler de canchas deportivas	Análisis de microentorno (Poder de Neg. clientes)
3	¿Cuáles considera que son los factores clave para el éxito de su negocio y qué servicios adicionales le han solicitado sus clientes?	Fortalezas	Oferta Comercial	Análisis de microentorno (Poder de Neg. clientes)
4	¿Qué medios de comunicación utiliza para promocionar sus servicios, cuenta con una página web, redes sociales o aplicativo móvil?	Publicidad	Oferta Comercial	Análisis de microentorno (Poder de Neg. clientes); Análisis de macroentorno (Entorno tecnológico)
5	¿Cuáles son los segmentos de mercado que atiende su negocio, nos podría describir las principales características?	Tipos de usuarios	Comportamiento del consumidor	Análisis de microentorno (Poder de Neg. clientes)
6	¿En su opinión, qué impacto positivo podría tener este servicio de grabación y procesamiento de video de partidos y generación de estadísticas básicas en la satisfacción de sus clientes, en la imagen de su negocio y como lo diferencia con la competencia?	Percepción del valor del servicio	Propuesta de Valor	Modelo de Negocio
7	¿Qué expectativas tiene sobre el potencial de demanda y aceptación de este servicio entre sus clientes, considera que lo posicionaría como innovador frente a la competencia?	Potencial y proyección del servicio	Propuesta de Valor	Modelo de Negocio
8	¿Cree que existe un segmento de mercado dentro de su clientela que estaría dispuesto a pagar por este servicio adicional?	Necesidad y demanda del servicio	Propuesta de Valor	Modelo de Negocio

9	¿Cómo comunicaría este nuevo servicio a sus clientes?	Potencial y proyección del servicio	Propuesta de Valor	Modelo de Negocio
10	¿Qué oportunidades de mejora y expansión visualiza para este servicio en el futuro?	Potencial y proyección del servicio	Propuesta de Valor	Modelo de Negocio
11	¿Qué tipo de modelo de negocio o esquema de participación económica le resultaría más atractivo para asociarse a este servicio?	Beneficio	Propuesta de Valor	Modelo de Negocio

Fuente: Elaborado por los autores

## ANEXO IV – Transcripción de Entrevistas

### ENTREVISTA 1: Gianmarco Sandoval – Fútbol Plaza

**Entrevistador:** ¿Qué tal? ¿Podrías decir tu nombre?

**Giamarco Sandoval:** Qué tal, Gianmarco Sandoval

**Entrevistador:** ¿Cuál es el nombre de este establecimiento?

**Giamarco Sandoval:** Fútbol Plaza

**Entrevistador:** Fútbol. Plaza. ¿Qué tal? A ver, empezamos con la entrevista. ¿Cómo crees evolucionado el rubro del negocio de alquiler de canchas de fútbol? ¿Hay mucha competencia actualmente?

**Giamarco Sandoval:** Eh, sí. O sea, después post pandemia. Éramos una de las únicas canchas por esta zona. De hecho, nuestro mejor año fue el 2021; 2022 también 2022 fue mejor que el 2021 porque 2021 estuvimos a medio año con este. Y a este tiempo ya hay mucha competencia. Bueno, ya tenemos tres canchas cercanas. Y cada vez se abren más canchas.

**Entrevistador:** ¿Consideras que estas estas canchas les están quitando clientela? O hay mucho, mucha oferta, vamos a decir demanda por canchas.

**Giamarco Sandoval:** No, no nos quitan clientela. Si hay más demandas, cada año va variando. O sea, aquí puedes pasar de tener reservas regulares, que son los que vienen con sus equipos de 7-7. Pero este año me he dado cuenta de que ese número de clientes se mantiene o ha aumentado poco, pero lo que aumentó fueron eventos corporativos, de empresas, campeonatos. Entonces compensa la gente que se va a jugar otras canchas porque le convienen los otros horarios, lo compensas con eventos que se hacen normalmente en horas muertas.

**Entrevistador:** Claro. ¿Y cómo ha evolucionado los precios de alquiler de canchas en los últimos años?

**Giamarco Sandoval:** Si han aumentado por el costo de mantenimiento de grass y ahora los reflectores. Esta cancha, por ejemplo, tiene dos canchas nuevas desde enero. Pre-pandemia estaba un poco más caro que hoy. O sea, hoy bajó por. Porque cuando volvimos a abrir queríamos captar nuevamente a los clientes que se habían dejado de jugar y nos hemos quedado en un precio bajo. Hoy, por la competencia, no ha llegado a subir como antes, que podría estar porque antes los clientes pagaban ese monto, pero hemos decidido mantenernos con una oferta interesante para la gente que juega por acá es una de las canchas más baratas que puedes encontrar por esta zona.

**Entrevistador:** Que es una de las más antiguas también.

**Giamarco Sandoval:** Sí, sí.

**Entrevistador:** ¿Cuáles consideras que son los factores clave para el éxito de su negocio y qué servicios adicionales le han solicitado sus clientes?

**Giamarco Sandoval:** Aquí es clave la zona. O sea, estamos frente al colegio y siempre hemos tenido reserva del mediodía a 4 de la tarde. De niños que juegan al frente, vienen, almuerzan aquí y entrenan en su academia. Entonces eso es como un plus para las academias que te toman un horario muerto que sería de 2 de la tarde a 5 de la tarde. Normalmente la gente está trabajando en ese horario, entonces esos espacios siempre se han llenado y después la demanda de la gente este de 7 a 11 de la noche siempre ha estado lleno, también para eventos, o sea, nos dicen que les parece bien la ubicación porque baja gente de San Borja, viene gente de San Isidro o de Miraflores, vienen de Norte del Sur y les parece un punto céntrico.

**Entrevistador:** Y qué medios de comunicación utilizan para promocionar el establecimiento. ¿Cuentan con una página web? ¿Redes sociales?

**Giamarco Sandoval:** Sí. Teníamos una web propia de la empresa y después migró con otra página web, un aplicativo que nos estaban ofertando. Y tenemos redes sociales, Facebook, Instagram, este y la web que funciona, pero solamente sirve como para mostrar los servicios que tenemos porque te redirige a otra página para poder hacer la reserva.

**Entrevistador:** A las reservas si las tienen con otro servicio netamente web. ¿Y cuáles son los segmentos de mercado que atiende su negocio? ¿Nos podría describir las características principales?

**Giamarco Sandoval:** Sí, claro. Normalmente gente que trabaja por acá. O sea, tenemos la suerte de que hay varias empresas o automotoras por acá en la Panamericana y siempre están reservando, las empresas se lo pagan a sus clientes. Este de ahí los eventos corporativos también que se hacen son de empresas que están por acá cerca, o sea, normalmente reservan empresas y hay clientes antiguos que vienen ya desde el 2007 que abrimos. Siempre han estado.

**Entrevistador:** Podríamos decir que de lunes a viernes es un comportamiento más corporativo y fines de semana es más de amigos.

**Giamarco Sandoval:** Si. El año pasado, por ejemplo, fue más de academia Sábados, teníamos como cinco horas de academia este sábado. Esos sábados de este año no es tanto academia, son clientes que ya están acostumbrados a venir siempre y los domingos son más campeonatos entonces y el campeonato lo hemos cerrado con una academia, entonces corporativos, academias más que todos.

**Entrevistador:** Ahorita está el tema de academias.

**Giamarco Sandoval:** Okay, eh?

**Entrevistador:** Bueno, luego del resumen que te comenté sobre cómo funcionaba el aplicativo y las cualidades y las diferencias con uno que ya existe, no? Entonces esta sería ya las preguntas de propuesta de valor que son. En su opinión, ¿Qué impacto

positivo podría tener este servicio de grabación y procesamiento de videos de partidos con en estadísticas básicas en la satisfacción de sus clientes o en la imagen de su negocio como diferenciación con la competencia?

**Giamarco Sandoval:** Sería la verdad que sería muy positivo. Un buen punto. Por lo mismo que se ofrece el servicio de grabación de partidos, como me habías comentado. Pero darle al cliente esto de creerse un jugador de fútbol por el mismo hecho de que te están analizando lo que estás haciendo y tienes un resumen, un compacto de de de tu partido. Creo que va a ser este muy positivo para para la gente se va a animar a jugar más y mejor.

**Entrevistador:** ¿Qué expectativas tiene sobre el potencial de demanda y aceptación entre los clientes que vienen a este establecimiento? ¿Considera que lo posicionaría como innovador frente a las demás canchas?

**Giamarco Sandoval:** Eh, si en el tema de estadísticas, por ejemplo, la estética del partido no, no te las dan los otros aplicativos. Nos han ofrecido grabar partidos. Este lo hemos analizado, no se hizo en su momento por un tema de que necesitamos fibra óptica y por la zona no había fibra óptica, entonces eso nos frenaba a ponerlas.

**Entrevistador:** Cree que existe un segmento de mercado dentro de sus clientes que estaría dispuesto a pagar por este servicio adicional?

**Giamarco Sandoval:** Sí, nos han preguntado si es que ofrecemos el servicio de grabación, el cual les hemos tenido que decir que no, pero si lo ofrecemos al público que tenemos, estoy seguro que la mayoría va a pagar dos, tres soles más por verse.

**Entrevistador:** Por usuario, por así decirlo, no? Claro. Ahora, ¿Cómo comunicaría este nuevo servicio a sus clientes?

**Giamarco Sandoval:** Nosotros tenemos una cartera de clientes fijos ya bastante grande. Entonces la comunicación con ellos es vienen aquí al momento de cancelar sus reservas, se comunica con ellos por WhatsApp también siempre mandamos desde promociones

o por redes sociales también publicamos de que contamos con tales servicios, pero el grueso de clientes son clientes que siempre vienen. La comunicación es una vez que llegas aquí te ofrezco tal cosa, te explico cómo funciona. Ese sería la comunicación.

**Entrevistador:** Y de repente acompañado de un pequeño brochure o panfleto así les queda en la memoria. ¿Qué oportunidades de mejora o expansión, ahora que conoce un poco el producto, pensaría que podría dársele?

**Giamarco Sandoval:** Una mejora para el producto que nosotros ofrecemos?

**Entrevistador:** El que el que hemos escrito, que tiene estadísticas, vídeos.

**Giamarco Sandoval:** LA grabación en sí. Tendría que ser como puntos estratégicos para ver buenas jugadas, buenos ángulos. Creo que eso también llama bastante al cliente, porque he visto una que otra cámara de grabaciones y no se ve tan bien.

**Entrevistador:** La calidad de la cámara.

**Giamarco Sandoval:** Unos puntos, unos ángulos muy estratégicos. Ok.

**Entrevistador:** Y la última pregunta es ¿Qué tipo de modelo de negocio o esquema de participación económica le resultaría más atractivo para asociarse a este servicio?

**Giamarco Sandoval:** Mira, nos han ofrecido este producto, eh, como parte de la web con la que manejamos y entre todo lo que hemos tenido es la mayoría te pide un porcentaje de venta por tal número de reservas que tú tienes. En este caso es de personas que del servicio que graban el servicio que toman el servicio me das una comisión. Lo que hicieron con esta web con nosotros fue decir de todas tus reservas solo seleccionamos, en ese tiempo teníamos dos canchas., las 2 horas más caras que tú alquiles al mes. Ese dinero se va para nosotros. Si tú vendes más, vendes menos. En realidad, es una cosa. Entonces creo que en esto de las cámaras funcionaría para nosotros mejor decir un monto fijo que un porcentaje. Claro, porque alquilamos tanto que ese porcentaje puede ser para nosotros ya muy alto. Hay una comparación que una

empresa que nos pedía un 8% salía algo de 10.000 soles, era muy alto a comparación de un precio fijo que ya sabíamos cómo manejarlo.

**Entrevistador:** Y qué te parecería un esquema de negocio en el cual a ustedes no le genere un costo, ya que ustedes son los que traen los clientes y en el cual eh por cada, vamos a decir, descarga o compra que hagan de este de este paquete de video resumen y estadísticas a ustedes les llegue una comisión.

**Giamarco Sandoval:** Claro, sería mejor creo, porque o sea, puede que la comisión llegue y tú puedes fidelizar a los clientes, rotar esa esa comisión. Te ofrezco 50% de descuento a clientes estratégicos para que sigan viniendo sigan alquilando y sigan descargando las comisiones. Nosotros seguimos generando ingresos a mayores descargas.

## **ENTREVISTA 2: Hugo Claverias– Depor Plaza**

**Entrevistador:** A ver, ¿qué tal? Buenas tardes, nos podrían decir sus nombres de vez, por favor.

**Hugo Claverias:** El mío es Hugo Claverías.

**Entrevistador:** ¿Y esta es la cancha? ¿Cuál es el nombre?

**Hugo Claverias:** Nosotros somos Deport Plaza, sede Jockey Club.

**Entrevistador:** ¿Cómo creen que ha evolucionado el rubro del negocio alquiler de canchas de fútbol? ¿Hay mucha competencia actualmente?

**Hugo Claverias:** Sí, bastante. Actualmente, sí hay bastante, por distrito hay cualquier infinidad de canchas.

**Entrevistador:** ¿Y esta cantidad de canchas impacta en la cantidad de reservas que tiene o siempre hay personas buscando alquilar?

**Hugo Claverias:** Sí hay impacto. Hay impacto porque, porque ahora el cliente, el pichanguero, busca una experiencia de compra. El pichanguero busca más de una cancha sintética, te busca infraestructura, te busca servicio y nosotros Deport Plaza estamos enfocados en ello, ¿no? Porque también va de la mano, no sé si me estoy saltando una o otra pregunta, pero va de la mano lo mucho que nosotros como prestadores de servicio ofrecemos para alinearlos a las tarifas que también le damos a los clientes para que tomen nuestros servicios.

**Entrevistador:** La siguiente pregunta es, más o menos, ¿cómo han evolucionado los precios de los alquileres de cancha en los últimos años?

**Hugo Claverias:** Ya, a eso es lo que me iba hace un momento. La evolución se da básicamente de acorde al perfil de cliente que tú tengas. Si yo posiciono mi sede, mi complejo deportivo en un distrito de clientes de clúster A a B, va a evolucionar el costo, la tarifa que nosotros otorgamos por lo que nosotros damos, ofrecemos al cliente. Repito, nosotros Deport Plaza, aquí la sede de jockey, no sólo ofrece canchas sintéticas, lo que ofrecen cualquier complejo deportivo. Ofrecemos una experiencia de compra, ofrecemos un restaurante con mucha diversidad, ofrecemos instalaciones de

vanguardia, camerinos bien posicionados, y va de la mano con el servicio que nosotros tenemos, con el personal que capacitamos y tenemos como staff.

**Entrevistador:** Claro, y estos serían los factores clave para decir que es el éxito del negocio.

**Hugo Claverias:** Estacionamiento, camerinos, duchas, una cafetería surtida, espacios, zonas comunes, luminarias, tipo de gas sintético también. Nosotros tenemos nuestro grass sintético con una tecnología del ShowPad, y eso también los clientes se preguntan mucho. Tenemos el servicio que es gratuito del Beelup, ese servicio al cliente puede, las veces que quiera, revivir su pichanga deportiva o sus eventos corporativos.

**Entrevistador:** ¿Qué medios de comunicación utilizan para promocionar su local, sus servicios, páginas web, redes sociales?

**Hugo Claverias:** Nosotros tenemos redes sociales, Facebook, nuestra página web propia, [www.deporplazas.com](http://www.deporplazas.com), Instagram, TikTok no tenemos por el momento como cadena de Deporplaza, pero tenemos Instagram, Facebook y nuestra propia página web, [deportplazas.com](http://deportplazas.com).

**Entrevistador:** Claro, que es institucional, que engloba todas las otras sedes.

**Hugo Claverias:** Correcto. Engloba las 7 sedes que tenemos.

**Entrevistador:** Y bueno, para este local, ¿cuáles son los segmentos de mercado que atiende su negocio? ¿Podría describir un poco esta diversidad?

**Hugo Claverias:** Nosotros atendemos al cliente particular, que es básicamente el pichanguero, coloquialmente conocido. Atendemos al cliente corporativo, también ese es nuestro segmento de tipo de cliente. Nosotros nos enfocamos a llegar a empresas, a eso es a lo que se refiere la pregunta. No solamente los particulares, es el que mayor ingreso le da a una sede, en este caso al Deporplaza. De ello, nuestra venta, en porcentaje, nuestra participación es del 70% o 80% del cliente particular a un 20% del cliente corporativo.

**Entrevistador:** Ah, ya.

**Hugo Claverias:** Pero estamos dándole punche al cliente corporativo también.

**Entrevistador:** Digamos que, bueno, la mayoría de canchas en las tardes tiene lo que son academias, aprovechando que los alumnos salen de colegio y más o menos empieza la oferta al pichanguero a partir de las 7 de la noche en adelante.

**Hugo Claverias:** Hasta las 12 de la noche, en este caso, en el Jockey.

**Entrevistador:** Y acá ustedes, de lunes a viernes, la mayoría de usuarios en esas horas son particulares, son grupos de amigos.

**Hugo Claverias:** Correcto.

**Entrevistador:** No tienen muchas reservas de empresas, que te reservo de cada fin de año, todos los miércoles y jueves, de 8 a 9 de la noche.

**Hugo Claverias:** Hay, pero no es mucho como el cliente particular.

**Entrevistador:** Ya, perfecto. Ahora, luego de haberles mencionado un poco de cómo funciona la plataforma que nosotros queremos ofrecer, que adicionalmente da la grabación del partido, te genera clips automáticos para que se puedan hacer compartidos con los compañeros, y genera unas estadísticas básicas entre los jugadores, quisiéramos saber un poco su opinión sobre nuestra propuesta de valor. La pregunta es, en su opinión, ¿qué impacto positivo podría tener este servicio de grabación y procesamiento de videos de partidos, generando estadísticas básicas en la satisfacción de sus clientes, en la imagen de su negocio, o como diferenciación con la competencia?

**Hugo Claverias:** En ese caso, si van a sacar el equipo con clips, eso le va a gustar mucho más a los clientes. Normalmente ellos tienen que buscar todo el tiempo su parte, sus jugadas ¿no? Si hay clips, eso le va a gustar bastante a un cliente, ¿no?

**Entrevistador:** Claro, ellos no tienen que revivir todo el partido de nuevo y acordarse los momentos, ¿no? y bueno, de acuerdo con lo que ustedes están mencionando, ¿qué expectativas tienen sobre el potencial de aceptación o de demanda entre sus clientes? ¿Consideran que va a ser aceptado?

**Hugo Claverias:** Definitivamente, definitivamente. Porque ahora a último, bastante los clientes nos están solicitando la página para revivir el partido. Antiguamente tú venías a jugar y nadie sabía que podías revivir tu partido. Ahora sí, bastante los clientes están solicitando después un partido que les facilitemos el link, ¿no? Para que puedan verlo.

**Entrevistador:** Ah, ya. Entonces, ¿es un gancho ahorita el que puedan acá revivir su partido?

**Hugo Claverias:** Ahora último sí es un gancho.

**Entrevistador:** Ah, ya, ok bueno, ahora, ¿creen que existe un segmento de mercado dentro de su clientela que estaría dispuesto a pagar por ese servicio adicional? O sea, si ese servicio, debido a la generación de clips y estadísticas, tuviera un costo representativo, ¿consideran que sus clientes no tendrían problemas en pagar un sol o dos soles adicionales a lo que hacen su chancha para poder adquirirlo?

**Hugo Claverias:** Con este clúster de clientes yo creo que no habría inconvenientes. Yo he estado en otras sedes, en otros complejos deportivos del Deport Plaza, que inclusive, para hacerte honesto, no utilizan ni siquiera nuestra plataforma Alquiler Tu Cancha. Ellos prefieren la llamada telefónica o el uso del WhatsApp para hacer su reserva. Sin embargo, en comparación a este tipo de clientes, a este clúster de clientes, estos son más tecnológicos. Y por la innovación con respecto a sus pichangas, yo creo que sí, aquí sí habría una buena captación. Pero si comparamos con San Juan de Lurigancho o un día María del Triunfo, no vería mucha aceptación ahí.

**Entrevistador:** ¿Y cómo comunicarían este nuevo servicio a sus clientes?

**Hugo Claverias:** Por las redes.

**Entrevistador:** Sería a través de las redes institucionales de Deport Plaza. Tendría que manejarse más o menos por ahí. El modelo de negocio que nosotros estamos planteando dentro de este estudio, es que el cliente al descargar o al adquirir este servicio, vamos a decir que pague un precio de 14 o 15 soles, una fracción vaya para la cancha, ya que los usuarios son de ustedes. Ustedes son los que traen los clientes acá a jugar y nosotros estamos aprovechando de que ustedes captan a los clientes para poder generar un ingreso y hacemos esa participación. Ese no es el modelo de negocio que nosotros estamos planteando. Y quisiéramos saber qué les parece, cómo se diferencia con el que tienen ahora.

**Hugo Claverias:** El que tenemos actualmente no le genera ningún costo adicional al cliente. Como consumidor final.

**Entrevistador:** El que lo paga son ustedes.

**Hugo Claverias:** Nosotros, como prestadores de servicio, que tercerizamos ese servicio, sí asumimos un recargo a no ser que dentro de nuestra tarifa esté incluido, cosa que lo dudo, no nos lo han dado a conocer.

### **ENTREVISTA 3: Hugo Sanes – Sport Point**

**Entrevistador:** Hola. ¿Nos podrías indicar tu nombre, por favor?

**Hugo Sanes:** Qué tal? Mi nombre es Hugo Sanes. Soy administrador general del Campo Deportivo Sport Point. Estamos acá ubicados en la avenida El Polo. En que te puedo ayudar?

**Entrevistador:** A ver, empezamos con la entrevista. ¿Cómo crees que ha evolucionado el rubro del negocio alquiler de canchas de fútbol? ¿ Hay mucha competencia actualmente?

**Hugo Sanes:** En el rubro de fútbol. Eh, se Se tiene que definir básicamente por distritos. Acá en Surco hemos tenido competencia directa que tenemos aquí es el Jockey Plaza y el que está lo que es el colegio eh, Holy Trinity, que son competencia directa de nosotros, eh, A diferencia de ellos con nosotros, que otras veces nosotros hemos importado el césped artificial. Entonces es un. Es un gramaje y media más alta de lo usual que se utiliza en los campos deportivos. Por eso que la preferencia o competencia con el cliente y nuestros precios este vaya acorde a lo que nosotros ofrecemos.

**Entrevistador:** ¿Y el costo alquiler de las canchas en los últimos años has visto que ha ido en subida, después de pandemia hubo algún cambio?

**Hugo Sanes:** El tema de precios sí ha aumentado, eh? Obviamente, vuelvo a repetir, es por tema de zonas, eh, porque la zona de Lima centro o Lima residencial, eh, o Lima Sur, Lima Norte tiene mucha variación. Hay precios de 70 soles por hora, 60 soles por hora, como hasta 250 por la hora. Nosotros por estar donde estamos ubicados, creo que estamos en el precio de competencia con el resto de lo demás y nos mantenemos en ese precio como está circulando por estas zonas.

**Entrevistador:** ¿Cuáles consideras que son los factores clave para el éxito del negocio y qué servicios adicionales le han solicitado a alguno de sus clientes?

**Hugo Sanes:** Creo que el acá, nuestro plus que tenemos acá como empresa es el servicio al cliente. Eh, Somos, eh, capacitamos el personal muy bien antes que ir a trabajar para el tema Atención al cliente, eh? Lo segundo es mucho la limpieza, tanto en el predio como en los baños. Aunque eso derrepente, es poco relevante para los hombres, pero para la vista del público, que los baño, estén impecables cada vez que entren, eh? Es una reseña importante para nosotros que lo califican en las redes y en Google, que se destaca por la limpieza.

**Entrevistador:** Es uno de sus factores importantes y entiendo que también el gramaje.

**Hugo Sanes:** Del cliente sí, también que es el gramaje del césped es más alto y porque la mayoría pone como un tipo alfombra, nosotros es cuando el el jugador se cae no tiene un impacto duro, sino un impacto más sobre la hora de su caída.

**Entrevistador:** Vale, está bien. ¿Y qué medios de comunicación utilizan para promocionar sus servicios? ¿Página web, redes sociales?

**Hugo Sanes:** Tenemos página web, tenemos Instagram, tenemos Facebook, eh, de los cuales el que tiene más fuerza es la página web y el Instagram. También manejamos Marketplace por Facebook para el tema de eventos, alquiler de los locales, pero nuestro fuerte es la página web más que el Instagram.

**Entrevistador:** Y por la página web que hacen las reservas o que ofrecen.

**Hugo Sanes:** Nosotros tenemos una plataforma que se llama Alquila tu cancha ya. Esta plataforma lo que te permite es poder reservar tu, eh tu cancha en el día de 24 horas, de acuerdo a ello, si te hace la reserva se te comunica directamente la persona encargada de reservas para el pago correspondiente y puedas venir a jugar tranquilamente. No hay necesidad de venir acá para poder separarlo

**Entrevistador:** Y en este local, en la calle de la avenida el Derby, ¿Cuáles son los segmentos de mercado que atiende su negocio? Nos podrías describir un poco.

**Hugo Sanes:** El segmento de mercado que nosotros desde que perturbamos acá, que ha sido ya casi un año y medio, ha sido netamente las empresas que están alrededor de nosotros. Nuestro impacto desde el primer momento fue eh, abarcar la marca BMW que está a media cuadra de aquí, el Audi, MichaelBelo y todas las empresas del centro comercial el Polo Sur, eh? Empezamos con un volanteo y al y un montón de correos electrónicos y la gente comenzó a pasar la voz. Fue un crecimiento lento los primeros tres cuatro meses, pero luego se hizo conocido. Ya comenzamos a tener ya clientes constantes y fijos acá, eh? Creo que mi segmento netamente son de clase AB entre aproximadamente de 25 a 50 años eh? Y para el tema de eventos de cumpleaños, aniversarios, empresas, eh, olimpiadas de colegios, eh, alquiler también para colegios, educación física, eh, etcétera.

**Entrevistador:** Y este, podríamos decir que de lunes a viernes tienen un comportamiento corporativo de gente que sale de trabajar y se juntan para jugar. Y los sábados y domingos qué tipo de clientes.

**Hugo Sanes:** Los sábados y domingos son eventos grandes. Nosotros tenemos convenio con Gol Perú y con la Liga Movistar Deportes de la Superliga siete Star y que normalmente hacen los eventos los viernes, sábados y domingos. Si no están ellos, siempre hay un cumpleaños, siempre hay un corporativo que nos dice oye, queremos en tal día tal evento y tratamos de darle el mejor servicio posible.

**Entrevistador:** Pero entonces los jugadores particulares, o sea los grupos de amigos que a veces juegan domingo, que a veces juegan sábados, no es mucho

**Hugo Sanes:** No es mucho, no es mucha concurrencia el sábado más el domingo, ya el sábado no hay mucha concurrencia de gente que viene a alquilar para jugar, tanto que.

**Entrevistador:** Ya ahora, en base a la descripción de la plataforma que te había comentado, no? Que que es de procesamiento de videos, generación de estadísticas e¿Qué impacto positivo podría tener ese servicio de grabación y procesamiento de videos de partidos y estadísticas en la satisfacción de sus clientes en la imagen del negocio? Cómo los diferenciaría?

**Hugo Sanes:** Bueno, nosotros contamos con la empresa Beelup, eh, Desde que iniciamos el negocio. Esto fue una recomendación de varios negocios como el pádel y nos interesó bastante y gustó por ello. Nosotros, eh. en el tema del del uso de la plataforma, los clientes comenzaban a sentirse pues en onda y gustarles el medio. Siempre venían a decirnos este de qué página puedo ver mi partido si entra a Beelup. Y creo que con justo, con tu plataforma, con lo que tu estabas mencionando es que, eh, la plataforma eh dice que pueden hay cortos que puede identificar si es un tiro libre, un corner, el tipo de chaleco que utiliza estadísticas del término de partido que que tocó más que el que tuvo más faltas, etcétera Yo creo que sería un valor agregado a lo que tiene Beelup, porque a veces si ellos quieren ver el un gol en específico y no quieren soplarse en toda la hora y y ver lo que ellos han han hecho la jugada.

**Entrevistador:** ¿Y cuál es su expectativa sobre el potencial de demanda de esta plataforma que le hemos descrito, y la aceptación entre el servicio entre sus clientes?

**Hugo Sanes:** Yo creo que ha sido este este plus adicional. Eh, sí, sería muy recomendable y creo que ha sido bien aceptado por el público este que viene aquí a jugar.

**Entrevistador:** ¿Cree que existe un segmento de mercado dentro de sus clientes que estaría dispuesto a pagar por este servicio adicional?

**Hugo Sanes:** Si me hablas a mi como empresa, sí lo podríamos pagar. No, pero si me hablas como cliente, el cliente no va a pagar. Como servicio a la empresa nosotros sí

**Entrevistador:** A ustedes Sí, como empresa. Pero ustedes consideran que si nosotros de repente el negocio se hace con los equipos que normalmente son de 14 personas, 12 personas con un cobro adicional de 1 sol por persona, que sea 12, 15 soles por video, por todo el paquete. ¿Consideras que de repente el cliente no lo vaya a tomar?

**Hugo Sanes:** No lo vaya a tomar. Ellos, nosotros alquilamos este servicio de Beelup por el, por el tema de la exclusividad y por el tema que el cliente tenga ese valor agregado con nosotros. Entonces el costo lo asumimos nosotros, como empresa.

**Entrevistador:** Y cómo comunicaría ese ese nuevo servicio a tus clientes

**Hugo Sanes:** Por Instagram y por la página web.

**Entrevistador:** Respecto a lo que te he mencionado, quería la plataforma, y dentro del conocimiento ustedes sobre los clientes, qué oportunidades de mejora o expansión podrían pensar en esta de esta plataforma que podríamos darle?.

**Hugo Sanes:** Eh? En realidad esa plataforma, la idea que tú has estado mencionando es muy buena, eh? Yo creo que la expansión se podría manejar no solamente en este deporte, no? Sino se puede manejar el tema del tenis, el voleibol, eh, el pádel que está muy de moda y que estamos viendo mucho esta plataforma Beelup también. Yo creo que sería un valor agregado para para tu plataforma que que puedas incurrir también en otros deportes.

**Entrevistador:** Y bueno, ya lo habíamos mencionado un poco, pero ¿Qué tipo de modelo de negocio o esquema de participación económica les resultaría más atractivo para asociarse con este servicio?, dentro de nuestras propuestas una es que, eh, seamos, sea, esta plataforma en la que negocie directamente con el cliente un tipo de costo adicional de un sol o 2 soles a lo que suelen hacer la chancha, no ,entre la gente, para poder adquirir todo ese tema y nosotros, de acuerdo a esa transacción, darles una comisión de lo que se estaría vendiendo con respecto a eso. Esa es una de las propuestas que nosotros estamos manejando.

**Hugo Sanes:** Yo mantengo y reitero de que ese costo debería asumirlo la empresa y que ese servicio debería incluirse todo como un paquete completo de la empresa que vende este servicio, y que de esos adicionales y que te digan oye empresa sport point tengo este servicio que te graba los video, pero eh, si quieres que te grabe todo lo como el tema de los colores, los chalecos, el tiro libre, todo ese coso va a costar mensual por si

tu tienes ocho partidos en el día 12 soles por por partido este y se te va a sumar dentro de la cuota o del pago mensual. Yo creo que eso sería lo ideal para el tema de las empresas, eh? Que el cliente entre la plataforma y cobren cinco o seis soles para ver su video. Va a haber público que lo va a pagar, pero no fue así la gran mayoría ahí. Yo creo que tu, tu tu perfil de negocio. Debe ir directamente empleado a empresas.

**Entrevistador:** ¿Con las canchas?

**Hugo Sanes:** Con los locales, en los locales y te va a ser mucho más factible, porque si ellos toman el servicio y le das ese valor agregado no solamente para los clientes que van, porque los clientes se acuerdan de tu marca y lo van a ir transmitiendo a otros, este amigos, que pueden tener empresas y pueden adquirir también tu servicio no vale.

#### **ENTREVISTA 4: Joao Pereyra – Cancha la 11**

**Entrevistador:** Buenos días, por favor nos pueden indicar su nombre y el establecimiento.

**Joao Pereyra:** Mi nombre es Joao Pereira, estamos aquí en el complejo La Once, de la empresa Inversiones La Once, encargado en este momento administrativo del complejo.

**Entrevistador:** Señor Joao, ¿cómo cree que ha evolucionado el rubro del negocio alquiler de canchas de fútbol? ¿Hay mucha competencia actualmente?

**Joao Pereyra:** Sí hay competencia, pero hay bastantes clientes dentro del mercado. Ha evolucionado bastante. He notado también una diferencia antes y después del tema pandemia también. Está mucho más fuerte el tema del alquiler de campos. Así que bueno, eso es muy bueno para nosotros.

**Entrevistador:** ¿Y cómo ha evolucionado el precio de las canchas a lo largo del tiempo? Pre-pandemia, post-pandemia.

**Joao Pereyra:** Mira, podría hablar en el caso de nosotros. Nosotros no hemos cambiado nuestros precios. Mantenemos los precios antes de pandemia. Incluso por decreto municipal ha reducido nuestro horario de atención. Y aún así no hemos alterado nuestros precios. Los precios se mantienen igual antes de pandemia, como ahora.

**Entrevistador:** Ahora la siguiente pregunta es, ¿cuáles consideran que son los factores clave para el éxito del negocio? ¿Qué servicios adicionales le ofrecen a sus clientes?

**Joao Pereyra:** En nuestro caso hemos fidelizado a nuestros clientes más que todo por que, nosotros tenemos clientes de años. Nosotros contamos con clientes abonados. Tenemos clientes de 12 años, 10 años, que vienen semana a semana sin falta. Faltan por motivos de salud. Pero ellos se sienten muy a gusto, podría decir yo, por el tema de la atención. Bueno, siempre tuvimos bastante gente en mantenimiento. Ahora por tema de pandemia hubo una reducción de mantenimiento. Pero aún así mantenemos el complejo

que es muy grande. Lo mantenemos en buen estado. Los camerinos son amplios. Dentro del camerino vas a encontrar siempre lo requerido. Tu jabón, el papel siempre abastecido. Siempre lo mantenemos al cliente a gusto y tranquilo.

**Entrevistador:** Y cuentan con un estacionamiento amplio también.

**Joao Pereyra:** Contamos con un estacionamiento amplio y con un costo de estacionamiento creo que bajo. No le hemos alterado tampoco el costo de estacionamiento. No es por hora, es tarifa plana. Si tu alquilas 2 o 3 horas, tu costo es un solo costo nada más.

**Entrevistador:** ¿Qué medios de comunicación utilizan para promocionar sus servicios? Página web, redes sociales, aplicativos.

**Joao Pereyra:** En estos momentos sí, contamos con página web. Más que todo nos comunicamos con los clientes mediante celular. Ya sea por llamada o por whatsapp. Es el único medio de comunicación con el cual contamos para relacionarnos con nuestros clientes en estos momentos.

**Entrevistador:** No utilizan muchas redes sociales, es más, los clientes son fidelizados.

**Joao Pereyra:** Si, los clientes ya tenemos, contamos con clientes fijos, clientes abonados.

**Entrevistador:** ¿Y cuáles son los segmentos de mercado que atiende su negocio? ¿Nos podrías describir un poco?

**Joao Pereyra:** ¿Los segmentos de mercado?

**Entrevistador:** ¿Son corporativos, son usuarios, amigos que vienen a jugar?

**Joao Pereyra:** Sí, hay de todo. Podría decir en porcentaje que hay corporativos.

Se puede decir que un 60-40. Un 60 corporativo y 40. Ha subido el tema del corporativo porque me parece que un tema por ley de que la empresa le tiene que dar recreación a sus empleados. Eso también ha subido. Por eso te comentaba que subió después de la pandemia el tema de los alquileres. Pero sí tenemos bastantes clientes corporativos. Pero también tenemos usuarios recurrentes que son amigos que se juntan.

**Entrevistador:** Si, hablamos de lunes a viernes. ¿La mayoría de clientes son del tipo corporativo o son usuarios?

**Joao Pereyra:** Yo te podría decir que un 50-50. De lunes a viernes tenemos clientes corporativos bastantes. Y también tenemos usuarios que son amigos que se juntan.

**Entrevistador:** ¿Y sábados y domingos días netamente grupos?

**Joao Pereyra:** Sábados y domingos sí. No son tanto empresas. Es más para la gente que se viene a recrear, que tiene un tiempo fin de semana. También tenemos clientes que sábados más que todos domingos. En bloque de mañana y noche.

**Entrevistador:** ¿Y más o menos cuántas horas son las que alquilan? Promedio de horas de lunes a viernes y el fin de semana.

**Joao Pereyra:** De acuerdo a lo que pasa es que de acuerdo a contrato nosotros sólo podemos atender de lunes a viernes a partir de las 4. Como ves ahora los campos están destinados al colegio. Que hacen el tema de su educación física. Y a partir de las 4, contando lo que es el horario de academia de lunes a viernes, más clientes, nosotros vamos a tope la verdad.

**Entrevistador:** Ah, y de lunes a viernes tienen todo ocupado.

**Joao Pereyra:** Normalmente por día encuentras un campo vacío. Por un campo todo el día.

**Entrevistador:** ¿Pero el horario de academia es de qué hora a qué hora? ¿Y a qué hora empieza con el público?

**Joao Pereyra:** El horario de academia normalmente es de las 4 hasta las 6. Tenemos una academia que ya prácticamente parte de nosotros. No nos pertenece pero está acompañando muchos años. Que ellos tienen de 4 a 7 de lunes a jueves. Entonces a partir de las 7 ya contamos con los clientes.

**Entrevistador (5:52)** Ahí están con los abonados. Ahora vamos con las preguntas respecto a la descripción que le hice de la plataforma digital que estamos buscando desarrollar. De lo que más o menos le expliqué en su opinión. ¿Qué impacto positivo podría tener este servicio de grabación, procesamiento de video y generación de estadísticas en la satisfacción de sus clientes? ¿O como imagen de su negocio frente a la competencia?

**Joao Pereyra:** Mira. Opinión personal. Todo suma. Todo servicio, todo valor agregado suma para el cliente. Como empresa, nosotros, nuestros clientes abonados, no nos han pedido ese servicio hasta el momento. O nunca le han hecho consulta. Pero sí, sí. Sí, todo suma. Todo valor agregado suma para tener un mejor servicio.

**Entrevistador:** Más o menos, ¿cuál sería la expectativa sobre la demanda potencial y aceptación entre los clientes que vienen? Si es que los clientes estarían interesados, ¿les podría llamar la atención?

**Joao Pereyra:** Como te comento, no nos han consultado porque este servicio, yo lo conozco ya, puede tener un par de años más o menos, o dos o tres años. Pero a nosotros no nos han consultado. Créeme que si nos hubieran consultado ya hubiésemos buscado el servicio. Pero como te digo, a opinión personal, como yo hago, yo creo que todo valor agregado siempre suma.

**Entrevistador:** Dentro de los clientes que vienen acá a jugar, ¿se cree que hay algún grupo que esté dispuesto a pagar por ese servicio adicional?

**Joao Pereyra:** e los clientes, de lunes a viernes, creo que no. Pero posiblemente de los clientes de fin de semana. Los que son más grupos.

**Entrevistador:** dentro de lo que sería este servicio adicional, ¿cómo podrían ustedes comunicarlo a sus clientes?

**Joao Pereyra:** Nosotros tenemos una cartera de clientes abonados, los datos, a ellos serían los primeros que los comunicaríamos. Los otros clientes de fin de semana no tenemos mucho sus datos, son clientes que alquilan de momento nada más, pero a nuestros clientes abonados los comunicaríamos, ya sea a base de email, mediante celular o de manera personal.

**Entrevistador:** de acuerdo al conocimiento de los clientes que usted maneja y de lo que ellos buscan, ¿qué mejoras o qué cambio le haría a lo que le he descrito para de repente ver si es que le genera un interés o no?

**Joao Pereyra:** ¿Qué mejoras del servicio de...?

**Entrevistador:** sea, de lo que yo le he descrito, bajo el conocimiento que nosotros podemos tener de los jugadores, pero respecto a su punto de vista de los usuarios que vienen, los que suelen venir, ¿qué le cambiaría o qué le añadiría para que de repente sí les pueda generar un interés?

**Joao Pereyra:** Mira, lo que me comentaste de ese algoritmo para hacer un resumen, eso es muy interesante. Eso sería muy interesante porque sería muy tedioso ver todo el partido. Entonces, si se mejora eso, eso sí sería muy interesante.

**Entrevistador:** Llevarlo al personal, ¿no?

**Joao Pereyra:** Exacto, llevarlo al punto exacto. Porque manejar es más fácil llamar el interés personal que llamar el interés grupal. Es mucho más fácil. Entonces, el interés personal te va a llevar de repente a una jugada que hayas hecho fuera de lo normal en esa fecha y sería mucho más factible hacerlo de manera más rápida.

**Entrevistador:** Ah, ok. ¿Qué tipo de modelo de negocio o esquema de participación le resultaría atractivo para asociarse a este servicio?

**Joao Pereyra:** ¿Qué tipo de modelo de negocio?

**Entrevistador:** O sea, el costo, vamos a decir lo que te escribí al inicio, ¿no? El tipo de que nosotros le podemos cobrar a los clientes y un apartado para ustedes, ¿le parecería bien esa participación? Porque generaría un poco más de ingresos para ustedes.

**Joao Pereyra:** En eso sí no te podría responder yo. Yo soy netamente administrativo. Hay una gerencia arriba mío. Ellos son los que tendrían que responder esa pregunta. Eso sí no te podría responder yo.

## **ENTREVISTA 5: Alonso Jara – Sport Point**

**Entrevistador:** Hola, Qué tal? Me podrías indicar por favor tu nombre y el establecimiento?

**Alonso Jara:** Hola. Soy Alonso Jara, de Sport Point

**Entrevistador:** Qué tal, Alonso? A ver, empezamos con la entrevista. Eh. Cómo crees que ha evolucionado el rubro del negocio de alquiler de canchas de fútbol? Hay mucha competencia actualmente?

**Alonso Jara** Sí, sí, existe competencia. Ehh. En los últimos años ha habido un incremento de canchas en varios sectores, pero este es un negocio el cual lo puedes llevar porque hay demasiada demanda para para el deporte, no?

**Entrevistador:** Claro. Y cómo ha evolucionado los precios de alquiler de canchas en los últimos años?

**Alonso Jara:** Bueno, los precios se mantienen, eh. En lo personal practico el deporte hace más de 15 años en lo que es pasto sintético y la verdad que se mantiene. No, no hay mucha diferencia. No sé dentro de los sectores como lo mencionaba, por el precio. No, es que encuentres mucha diferencia de una cancha con otra. Nosotros estamos en el Polo y eh, tenemos competencia en el Jockey al frente de este fútbol plaza y los precios prácticamente son similares.

**Entrevistador:** Vale. Y cuáles consideras que son los factores clave para el éxito de su negocio? No. Qué servicios adicionales le ofrecen a los clientes?

**Alonso Jara:** Bueno, como servicios adicionales, nosotros Puedes tú como cliente puede generar la reserva por web Eh? Contamos con el sistema beelup que graba tu tu partido. O puedes ver tú el partido que tú estás jugando en vivo. O sea, No, no, no en vivo, pero sí con un desfase entre 7 a 10 minutos. Eh, Y después el tema de de cámaras de seguridad para que el cliente, si se olvida algún objeto, no pueda ver quién se lo llevó. En caso sea personal nuestro, se lo pueda devolver. No?

**Entrevistador:** Algo que también observé en local de ustedes es que los camerinos son amplios y están en constante limpieza.

**Alonso Jara:** Sí, ese es un punto importantísimo. No? creo que que la limpieza es fundamental, eh diferenciar con con lo que tenemos cerca. No, no lo noto porque creo que todos es lo que tratan de ofrecer al cliente, no comodidad. O sea, camerinos amplios, limpieza, seguridad.

**Entrevistador:** Vale, y qué medios de comunicación utilizan para promocionar sus servicios? Páginas web, redes sociales, aplicativos?

**Alonso Jara:** Nosotros, nosotros contamos con una página web, eh, propia. la cual te deriva hacer las reservas. Eh por Alquiler tu cancha es la web más conocida aquí para para reservar su hora eh? Pero bueno, tenemos Instagram y WhatsApp, no? Por lo general cuando brindamos el número también de WhatsApp eh? Te podemos ayudar con las reservas o derivamos también a a la web del giro a tu cancha?

**Entrevistador:** Claro. Y eh, y cuáles son los segmentos de mercado que atiende su negocio? Nos podrías describir las principales características, si es corporativo o si son de amigos? No? Que se juntan para jugar.

**Alonso Jara:** Eh? Si tenemos nosotros dentro de por bueno son son unidades de negocio, tenemos corporativos, tenemos academias, tenemos cumpleaños, pero el principal ingreso es. Hay que llamarlos pichangas, no? te juntas con tus pautas a jugar las pichangas. Ese es tu flujo diario? No.

**Entrevistador:** Claro. Y esto? Esto es. Este tipo de reserva se dan más de. Vamos a decir de pichanga de amigos. Es más de lunes a viernes o más en sábado y domingo.

**Alonso Jara:** Por la noche. La ocupación de lunes a viernes de después del horario laboral, o sea de 18:00 de la tarde a las 23:00 de la noche, prácticamente es un 80% 90% no? Los sábados cae, los domingos se mantiene en este porcentaje que te mencionó.

Pero si es fuerte este segmento, como tú lo llamas. No dejes de compartir un partido de fútbol con tus amigos, no? La comparación de un corporativo a comparación de cumpleaños, de campeonatos de alumnos y todo eso.

**Entrevistador:** En su opinión, qué impacto positivo podría tener este servicio de grabación y procesamiento de videos de partidos en la imagen de su negocio y con la competencia?

**Alonso Jara:** Te lo digo como, como una perspectiva propia de lo que viene generando que nosotros trabajamos con Beelup. Mhm. Y la verdad que es bastante grande. Nosotros nos hemos sorprendido de la cantidad de clientes que descarga su video o descarga. Su mejor jugada su mejor gol, su mejor atajada. Eh? En esta nueva plataforma que tu mencionas, el tema de estadísticas le parece espectacular, no? O sea, sobre todo hay muchos equipos que también van a las canchas para entrenamientos y eso y darle estadísticas de pases errados, de cantidad de remates y eso me parece un avance brutal para una nueva plataforma que trata de complementar lo que ya te ofrece Beelup, no?

**Entrevistador:** Claro. Y qué expectativas tendrías tú sobre el potencial de demanda de aceptación sobre los usuarios que frecuentan tu establecimiento? No.

**Alonso Jara** Como digo nosotros, Beelup, nosotros no tenemos ningún costo adicional. No, es completamente abierto para los clientes. Yo creo que eso hace que también el producto sea el servicio, en este caso, sea bueno. Que todos los clientes tengan a la mano un partido o memoria de un partido o cómo fue la jugada o cómo fue el gol. Pero yo creo que esto sí es mucho de acuerdo al precio o si no genera un precio adicional para el cliente, la demanda va a ser mucho mayor. Para ver el tema estadístico, no?

**Entrevistador:** Ah, claro, en base a lo que me mencionas. Entonces crees que existe un segmento de mercado dentro de la clientela que estaría dispuesto a pagar por ese servicio adicional?

**Alonso Jara:** Sí, yo creo que sí existe. Hay muchos que lo hacen. Yo creo que si Beelup nosotros le generamos generamos un costo mínimo lo van a hacer, pero igual ese ese segmento va, va a caer un poco. No? Tampoco creo que porque a la larga, o sea, yo reservo la cancha, yo soy el que paga o con de cinco soles, pero tengo acceso para que todos lo vean. Yo puedo descargar los videos y todo mi grupo comenzando a jugar lo lo va a poder ver no? Pero no sé qué tanto. Yo creo que acá lo fundamental es es el precio, no? el precio. Es lo que va a tomar una una acción a a como pueda crecer este esta plataforma. Sabes que los clientes por lo general si lo ofreces como un servicio adicional, sin un costo dentro de la hora de cancha. Yo te diría que hasta incrementaría el nivel de de reservas a nivel de hasta las academias le serviría, no? Así, por ese lado sí habría un incremento sobre el precio. Yo creo que. Siempre no, no sé qué tanta gente diga Sí quiero ver para ver cuántos par de di buenos o cuántos pases fallo mi equipo No, no, No sé si sobre eso una persona está dispuesta a pagarlo.

**Entrevistador:** Y sobre el tema de generar los los los costos automáticos de los goles y de todo eso.

**Alonso Jara:** Eso lo ofrece y eso es lo que hace mucho daño a los clientes. Pasa por esto muy de moda, que haces un gol. Y me dicen pregunta Eh, qué hora es? Qué hora es? No como para para descargar ese ese fragmento de de video.

**Entrevistador:** Claro. Ahora, eh, Cómo comunicaría este servicio a sus clientes?

**Alonso Jara:** No, nosotros trabajamos con una agencia en la cual creamos contenido. Sí, una vez por semana o hasta dos veces por semana. Y muchos lo piden, pero yo creo que es un servicio que también se debe comunicar en el lugar, oye mira contamos con estos nuevos videos, acércate con nuestro personal para que te diga como como hace su descarga y eso también. Nosotros comenzamos así, no? Cuando nosotros llevamos un año en el mercado. Y así comenzamos con la con la comunicación no para de que nuestros clientes y nuestro personal le decía que podía entrar a la web y descargarse su su partido, no?

**Entrevistador:** Claro. Y con respecto a lo que te he comentado de la plataforma y en base al conocimiento que tú tienes de los usuarios que frecuentan tu establecimiento, qué oportunidad de mejora o cambio le harías para este servicio?

**Alonso Jara** Eh? La verdad que es una muy buena pregunta porque como servicio te ofrece todo, no? O sea, ya con lo que tú le añades prácticamente te lo está ofreciendo todo, pero yo sí, eh? No sé cómo explicarlo, pero llevaría más ahí que no haya tanto desfase entre el inicio del juego, lo que te van a comenzar a transmitir, no? Porque eso también es en seguridad. Nos pasa, por ejemplo, nos pasa con los padres de familia de las academias, no? Eh, que pueden ver recién a sus hijos diez minutos después, Claro, ven todos, pero no lo ven, eh? En el momento no? Eso también es mucho más. Más seguridad para para los padres en este caso, que también usan este servicio, no?

**Entrevistador:** Claro, el tema, el tema de lo que sería real Time no tratar de que sea así.

**Alonso Jara:** Calidad de imagen también acá nosotros, eh, Beelup te ofrece la cámara Ojo de pez. Y te ofrece otra cámara. La calidad de imagen no, no es la mejor. yo creo que eso vaya avanzando como como avanza la tecnología, no? Eh, Hace, hace poco también había otra plataforma que graba los partidos que se llama Video Box. No sé si lo escuchaste y ellos vinieron a ofrecer más o menos un servicio y ellos lo que hacían era grabar con una voz un gopro, no? Pero todo eso tiene pros y contras, no? Eh, La calidad de la imagen era mejor, pero lo que tú puedes hacer con las cámaras que nosotros tenemos es es manipularlas, es moverlas para para ir de de una esquina a la otra. Tienes varias cosas ahí que se complementan mucho mejor.

**Entrevistador:** Claro. Y respecto a qué tipo de modelo de negocio o esquema de participación económica, este les resultaría a ustedes más atractivo para asociarse a este servicio en en diferencia de lo que ya tienen, no?

**Alonso Jara:** Sí, claro. Nosotros con beelup, la que nos ofreció Beelup, que es nuestra misma agencia con la que nosotros trabajamos todo lo que es el marketing, eh, Ellos nos ofrecen Beelup y nos hicieron un paquete completo, que bueno, ellos también son

los que trabajan con Alquila tu cancha. Entonces yo creo que al comenzar por por ese por ese lado no? Eh? Abarcar todas las las funciones que yo puedo tener como como un centro deportivo, no? Así, todo lo último que yo quiero pues es, eh, tener más proveedores en este caso no, no somos un proveedor que me ofrece todo y estoy contento con ese proveedor. Tú sabes que es bien difícil dejarlo, no? Si tú me ofreces un solo servicio para yo sacarlo y la diferencia es mínima o algo que yo sienta que no, no me va por favorecer con el cliente, eh? No, no, no cambiaría, no? Si es algo que yo sé que me va a favorecer con el cliente, voy a pagar con el mismo precio, un precio de introducción. Sí, sí, lo lo probaría, no? Yo diría que al margen también me das un chance de generar alguna negociación con Beelup, no? Beelup ahorita está creciendo y se está apoyando en los complejos deportivos. También que toda su publicidad las hacen con con nosotros, no?

**Entrevistador:** Claro, ahora entiendo que Beelup con, con diferentes establecimientos tiene diferentes planes, no hay unos planes donde si le cobran al usuario para ver el video, tienen otros planes en los cuales creo que el establecimiento le paga a Beelup para mantener el servicio libre.

**Alonso Jara:** Si nosotros la verdad lo hicimos como no, no, lo metimos en el costo de del alquiler, no, de por ahora eh, es lo mismo que que alquila tu cancha, pero nosotros lo lo metimos en ese, en ese alquiler no. Nosotros estamos ahorita por debajo del jockey en alquiler. en hora, eh. El Jockey también te ofrece el servicio de Beelup? No? Mhm. Yo creo que es un servicio que debería estar abierto al, al público, no? Porque generar un cobro para descargarse un video. Es lo que hacía esa plataforma que te digo. Video box. No, no funciona. No. Claro, no funciona. Sí.

**Entrevistador:** Vale. Listo? Eso es todo. Alonso. Muchísimas gracias.

**Alonso Jara:** Listo. Ytalo . Un fuerte abrazo.

**Entrevistador:** Vale, Hasta luego..

## **ENTREVISTA 6: Raúl Pacheco – Escuela de Fútbol Pumas**

**Entrevistador:** Buenas noches. ¿Cómo está? ¿Podría por favor presentarse?

**Raúl Pacheco:** Qué tal? Buenas noches. Cómo está? Este. Mi nombre es Raúl Pacheco. Soy profesor de Educación Física. Licenciado en Educación Física de la Universidad Federico Villarreal. Entrenador de fútbol de la Federación y actualmente dueño de la Escuela de Fútbol Pumas, Una escuela formativa para niños en edad de cinco años hasta los 14 años.

**Entrevistador:** Gracias Raúl. A ver, empezamos con la entrevista. Eh, Raúl, ¿Cómo crees que ha evolucionado el negocio de las canchas de alquiler de fútbol? No, ahora ves que hay bastantes canchas por distrito, No? tienen competencia?

**Raúl Pacheco:** Sí, sí. O sea, no, Ahora el tema del campo es un tema bien complicado. O sea, las academias que logramos anclar en un campo. Este es bastante complicado. Hay que hacer contratos internos con la administración para que se pueda respetar la hora. Una vez logrado eso, también hay que cuidar bastante el campo. Eso ha hecho de que el precio a las academias, que antiguamente era un precio, pues este como éramos clientes fijos anuales, era un precio especial. Pero la demanda ha aumentado tanto de que ese precio ha aumentado un poquito. Por ahí es que ahora este el el el costo de de de la hora que nos alquilan a nosotros a las academias este nos ha subido, ha aumentado el precio y eh. Y bueno este y muchas veces sin importar la la calidad de servicio que nos den a veces este eh te encuentras con unas academias que con unas unas infraestructuras que no son muy adecuadas como digamos, pero este es lo que hay, no? Y tratamos de de salir adelante con con lo que logramos tener, no? A Dios gracias. Nosotros tenemos una, tenemos una buena academia y tenemos un buen, una buena infraestructura con baños y estacionamiento, así que no me puedo quejar. Pero a lo largo de estos diez años que he estado como dueño de una academia, he pasado por diferentes campos y he podido ver de todo. Sí.

**Entrevistador:** Sí, sí, me imagino. Entonces, eh, respecto a la evolución de precios de las canchas y podemos decir que, eh, bueno, eh, cual era este? Esto ha evolucionado diferente Prepandemia post pandemia o la variación de precios fue desde antes, no?

**Raúl Pacheco:** Bueno, eh. Luego de la pandemia ha sido una una explosión de demanda de niños y tanto de niños, sino que también como cancha de fútbol. Entonces este en verdad la la competencia de de academias formativas es bastante complicada. Hay bastante competencia en en en el campo donde yo estoy alquilando creo que somos algo de 10 a 8 academias que hay, o sea, tienes de todo y de todo precio, no? Y todo esto pues ha ha aumentado de una manera exponencial luego de la Luego de la pandemia no?

**Entrevistador:** Claro, respecto a su a su negocio de de academia de fútbol no. Y respecto al a la a la competencia que existe. Cuáles considera usted que son los factores clave? No. Que hacen que eh que han asegurado como que el la fidelización o el éxito de su negocio? No.

**Raúl Pacheco:** Claro. Eh. Bueno, eh. Yo considero de que la Academia de fútbol Pumas más que una academia que brinda servicios, tratamos de dar, eh. Una calidez. O sea, yo siempre he dicho nos pumas. Nosotros somos una familia. No? hay bastante acercamiento hacia los padres de familia. Tenemos bastante contacto con padres, familia y algo que es bastante importante es que estos padres de familia en busca de una academia, no solo no solamente que sean entrenadores, sino que por el mismo hecho de que nosotros trabajamos con ellos, nosotros hacemos docencia. Nosotros somos profesores de educación física, que es un plus adicional a ser simplemente un entrenador, no? Sin menospreciar, pues el trabajo de los entrenadores, no? Pero la diferencia de un profesor de educación física es un docente, es un formación. Tenemos un formador de profesión.

**Entrevistador:** Y qué medios de comunicación utiliza para promocionar su sus servicios? No? Redes sociales. Con banners en los en los canchas donde están este funcionando.

**Raúl Pacheco:** Si nosotros nosotros tenemos este Facebook, tenemos Instagram básicamente los dos. Este. Lo de las redes sociales en realidad no lo utilizamos mucho eh? A Dios gracias. Lo que nos apoya bastante es el boca a boca de los padres de familia. Entonces eso eso nos lleva a que a mí me deja contento porque siento que está pasando un buen servicio, de tal manera de que somos recomendados por los mismos padres y cada vez que viene una familia nueva siempre los los dan el nombre que lo recomendó todos y eso me causa alegría.

**Entrevistador:** Y cuáles son los vamos a decir los los el tipo de jugadores o el tipo de alumnos que usted tiene en en sus en sus en sus academias? No son de colegios particulares de colegios nacionales.

**Raúl Pacheco:** Eh. Bueno, eh. Normalmente a mí me buscan porque en algún momento han sido mis alumnos de colegio, no? Mhm. Este Yo he tenido la suerte de trabajar en colegios a uno, he estado 20 años en el Colegio Inmaculado Corazón, lo que es la primaria de Santa María. He estado también trabajando en el Abraham Lincoln ese. También le damos servicio como academia a a algunas playas de Asia, que eso funciona solamente en el verano. Entonces el la población que nosotros tenemos es básicamente de colegios a uno y algunos propietarios de que tiene sus casas en playa no? O sea son de colegio marca. Ahora hay muchos chicos del Pestalozzi, eh? Claro, es es este. Básicamente ese es nuestro mercado.

**Entrevistador:** Es un segmento de mercado alto, no? Cierto.

**Raúl Pacheco:** Es un segmento alto. Sí.

**Entrevistador:** Claro. Eh, Bueno, ahora vamos a las con las preguntas sobre la la propuesta de valor que le hice sobre la la plataforma. Ya, eh, le pregunta. Es bueno, en su opinión, qué impacto positivo podría tener este servicio de grabación y procesamiento de video de partidos con generación de estadísticas básicas en la satisfacción de sus clientes o en la imagen de su negocio?

**Raúl Pacheco:** Yo. Yo creo que esto sí sería este un aspecto muy positivo, porque yo como como dueño de una empresa, trataría de. Eh utilizar los datos que me brinda la el la plataforma esta para una entrega de informe a los padres de familia y de alguna manera, no sé eh. También como institución hay torneos que son competitivos, que son muy largos, tipo por ejemplo en la Copa Regatas, que dura algo de cuatro meses, en donde entran en donde entran equipos muy fuertes y y hay entrenadores en donde les gusta quedarse y ver los partidos de los rivales. Entonces yo creo que si esta plataforma no solamente de este funcionamiento del equipo, sino también nos ayudaría a ver el funcionamiento o estadísticas de un rival o de repente ver el sistema de juego del rival, de tal manera de que cuando nos toque enfrentarnos con estos equipos uno ya sabe más o menos cómo enfrentarlos, no por dónde defenderme, por dónde atacar. O de repente qué sistema utilizar si es que ellos juegan 1442 o 1521. Entonces hay sistemas que te pueden ayudar a contrarrestar esto. Entonces yo pienso que como academia y yo creo que sí, sería bastante, bastante productivo, no?

**Entrevistador:** Claro. Y qué expectativas tiene sobre sobre el potencial de demanda y aceptación de este servicio tanto en las academias como en sus clientes, no?

**Raúl Pacheco:** Mira, a manera de anécdota y te comento este eh. Normalmente cuando este hay un partido en donde bueno, yo en la academia tengo varias categorías y comprenderás. Es que yo a veces no puedo estar en todos los partidos, pero siempre va un entrenador y esto y los papás? Los padres de familia siempre graban a sus niños, graban los goles, graban las las mejores jugadas y siempre me los mandan para mirar la jugada que hizo mi hijo. Entonces, eh, esta población de de, digamos, de este este estos clientes de tipo a uno que tengo utilizan bastante sus sus videocámaras, sus celulares para grabar las jugadas y entonces ellos mismos, no sé, me imagino almacenar, guardar las imágenes de su hijo para poder analizarlos con ellos o de repente hacer un compendio y. Y bueno, como como que guarda sus mejores jugadas por su formación del niño, entonces yo creo que a ellos si les este les gustaría bastante este tipo de plataformas no?

**Entrevistador:** Claro, Y o sea, cree que este segmento de mercado que se atiende estaría dispuesto a pagar por ese servicio adicional?

**Raúl Pacheco:** Sí, sí, sí, definitivamente. O sea, eh, yo he visto en donde estas familias que plantan sus trípodes y se quedan filmando todo el partido, y cuando yo averiguo si esto es de las redes sociales del campeonato, no? Son familias que han contratado o que vienen con sus mismas cámaras y están filmando todo el partido.

**Entrevistador:** Claro. Y cómo comunicaría este servicio a a sus clientes? No?

**Raúl Pacheco:** Eh, Bueno, mediante. Bueno, es invitándolos a que si quieren, si desean participar. O sea, hace poco he estado en el verano, estuvimos participando en la Copa Asia Kids, en que se juega en en el bulevar de las Buenas Tardes o en la playa. De hecho caía este. Todos estaban filmando las las los papás. O sea, era. Parecía un partido de fútbol profesional de los niños. No todos llevan sus trípodes. Entonces yo creo que si se ofrece una manera directa, no? Eh, El el el, eh. Si se les ofrece esta plataforma. Y yo creo que más de un papá va a aceptar, o sea, informándoles directamente.

**Entrevistador:** Claro.

**Raúl Pacheco:** Y no solamente eso, perdón, disculpa, sino que en las mismas academias mías, eh, perdón, en los mismos campeonatos ahí. O sea, no sé si has tenido la oportunidad. Hay infinidad de negocios de empresas que se acercan a ofrecer desde simples cámaras hasta videos y todo, entonces yo creo que es una manera de de promocionar también sería pues poniendo este asistiendo a los torneos para ofrecer también el servicio.

**Entrevistador:** Y con todas las personas que están ahí, presentarles el producto o enseñarles una demo. No mira si se verían. A diferencia de una grabación plana, de repente una grabación aérea te da una mejor imagen o complemento, no para para su vamos a decir su su book, no su su compendio de videos y. Y respecto a su experiencia, no en todo este rubro y lo que yo le he comentado que hace la plataforma hasta ahora, no las limitantes que tiene. Qué oportunidades de mejora o expansión o cambios visualizaría para este servicio? No?

**Raúl Pacheco:** Bueno este ahora el ambiente este digital. Y esto de la inteligencia artificial y redes sociales está bastante, bastante fuerte. Y esto está incursionando en el fútbol de otra manera, eh? Estamos está con fuerza esto. Yo creo que la demanda esto sería muy positivo. No, no solamente por esto, por eh Ahora hay bastante interés de familias bastante pudientes de entrar al fútbol, porque ahora el fútbol se ha vuelto bastante aceptable. Yo he notado el cambio durante todos estos años porque antes siempre era pues el el niño pobre que viene humilde, que debe de que su manera, su medio de salir adelante en el fútbol ahora las cosas también están cambiando, no? Hay bastantes familias pudientes que aquí van a sus hijos a que sean futbolistas y los apoyan con todo. Entonces eso yo creo que sería un una manera de que esto tenga más demanda. Esta plataforma.

**Entrevistador:** Vale Raúl, perfecto. Muchas gracias por tus opiniones(...)

**Raúl Pacheco:** Gracias a ti y bueno hasta cuando desees este para apoyar no te preocupes.

**Entrevistador:** Perfecto. Muchas gracias. Conversamos. Hasta luego.

**Raúl Pacheco:** Un abrazo.

**Entrevistador:** Gracias.

## **Entrevista 7 – Paul Mamani, Entrenador de futbol femenino – Colegio Nuestra Señora de la Merced**

**Entrevistador:** Hola. Qué tal? Por favor, preséntate.

**Paul Mamani:** Hola. Este. Qué tal? Buenos días. Mi nombre es Paul Mamani. Eh, soy entrenador del colegio Nuestra Señora de la Merced del Fútbol de Damas. Actualmente estamos participando en el Campeonato de de papás que reúne colegios religiosos y algunos que ya se están incorporando. Que no son religiosos también.

**Entrevistador:** Qué tal? Cómo estás, Paul? Eh? Cómo crees que ha evolucionado el rubro del negocio de alquiler de canchas de fútbol actualmente?

**Paul Mamani:** Eh, sí. Bueno, ha aumentado el tema. Ha revolucionado, Sí. Y ha aumentado el tema de la oferta. No? hay canchas. En básicamente por un montón de sitios. No hasta encima de centros comerciales. Eh, Por todos lados? No. Diferente tipo de precios, tamaño de canchas. Algunas están bien implementadas, otras con las justas. Hay baños? No? Otras tienen camerinos y algunas son hasta muy pequeñas para jugar fútbol cinco cinco. Pero bueno, pues está para entrenar, eh? Sirve no? Cuando no hay imposición de horarios, sobre todo en el caso, por ejemplo de de fútbol de Damas de la Merced, eh? Estuvieron haciendo unas obras en el colegio y no hemos tenido canchas hasta la semana pasada y hemos estado alquilando donde encontré, donde, en donde se pude encontrar por el horario. Hemos jugado en Okinawa, hemos jugado un Monumental y después una canchita chiquita ahí por por Melgarejo no? Pero este hay de todo, no? Y hay un montón de ofertas que se puede escoger. No? El tema son los horarios. No. A veces, a las 21:00 de la noche, que es casi todos pueden llegar a los a los entrenamientos. Este se complica para encontrar este cancha, No. Pero ahí hay. Hay diferentes. Diferentes? Hay diferentes lugares? No? Algunas, algunas. Este me parecen, digamos como que exagerado el precio, pero pero sí. Buscando uno encuentra, no?

**Entrevistador:** Justo sobre eso. Como ves que ha evolucionado el los precios del alquiler de canchas? No. Prepandemia post pandemia. Como has visto que ha evolucionado?

**Paul Mamani:** Sí, bueno, hay canchas que han aumentado un poco sus precios, pero como te comenté al inicio, este es cuestión de buscar de acuerdo a la zona donde más o menos nos movemos. En el caso de nosotros que está el colegio en ATE hay de diferentes precios, no? Ahí encuentras de todo eh? Si si si si 50 si ha subido un poco me parece que sí, pero este. Pero si puedes darte el tiempo de encontrar de diferentes precios y encontrar y acomodar los horarios en los que puedas uno entrenar, No?

**Entrevistador:** Vale. Y respecto a a tu a tu negocio de entrenador de fútbol, eh? Cuáles consideras que son los factores clave para el éxito? No. De de tu profesión no?

**Paul Mamani:** Bueno, en el caso de del fútbol de damas, en lo que yo estoy, digamos, en estos momentos, eh, es, no sé si diferente ya manejar un grupo de mujeres con respecto a al a un grupo de varones, pero sí tiene su particularidad y su toque especial, porque tú sabes que de todas maneras he manejado este un grupo de mujeres. Hay que tener cierto tino porque algunas se molestan, otras se resienten. Entonces es un poco más complicado, no? Pero en el o sea, en comparativa, en comparación con el fútbol de hombres, estamos por ahí, no? Obviamente que el nivel del fútbol femenino pues, eh, todavía falta. Hay muchas chicas que juegan, pero hay otras que todavía no, no dominan, no juegan, pero sí hay las ganas, no hay las ganas y están, están aprendiendo. Pero lo que sí creo yo para sobre todo manejar el contenido femenino, hay que tener un carácter especial para poder congeniar con las mujeres, no con las señoras, con los niños, con las jóvenes no? Porque es totalmente diferente el manejo.

**Entrevistador:** Claro, claro, es es otro, es otro género, no? Entonces hay que tener un poquito más, más de paciencia, más de tino, como mencionas. Y eh, cuáles son el segmento de mercado que atiende? No? En este caso el colegio La Merced, no? Nos podrías describir un poco?

**Paul Mamani:** Sí. Mire este. Mira. Luego el bueno en la Merced. Es un colegio grande, no un colegio religioso. Eh? Y casi todos. Bueno, todos, todos trabajan y todos tienen su poder adquisitivo. No. Entonces este. No tenemos problemas de, digamos, de de que nos falte presupuesto ni nada de eso, porque todo el equipo, cada integrante corre por

los costos de de todo el presupuesto, de lo que conlleve el campeonato. No hay una cuota de inscripción, no, creo que está alrededor de 1200 soles, si no me equivoco para de paso y después bueno, los entrenamientos y las canchas y todo eso corre, digamos, dividido entre todas las miembros del equipo. Pero como te digo, o sea, este todo el equipo, todo lo que genere dividido entre las sedes, creo que son chicos y chicas, este se se cubre, no? Entonces no hay problemas de presupuesto. Igual con el resto de colegios no? Como son colegios, digamos más o menos acomodados, hay algunos que son un poco un poco más grandes, digamos, no? No sé si en el futuro en infraestructura, pero económicamente hay algunas que son bueno, como el lincoln, donde las pensiones son más caras, pero no hay problemas por ese lado, no? O sea, en la Merced igual no? todas cumplen ahí. Por ese lado no hay ningún problema, no? Es que facilita un poco más la cosa en el tema de presupuesto.

**Entrevistador:** Ah, ya está bien. Ahora vamos a pasar a las preguntas de la propuesta de valor, que es la la descripción que te hice anteriormente de la plataforma, ya en. En tu opinión, por qué impacto positivo podría tener este servicio de grabación, procesamiento de video de partidos y generación de estadísticas básicas en la satisfacción de tus clientes que son tus jugadoras, no?

**Paul Mamani:** Sí, sí. Bueno, como me comentaste, este sobre el el servicio que estás, eh. Y me que me hiciste ese un resumen hace unos minutos. Bueno, de todas maneras nosotros como equipo nos ayuda. No? Porque? Porque podemos observar. A veces no podemos ir pues a los. A los otros partidos de nuestros rivales no. Entonces este nos ayudaría. Es un montón, no? Bueno, ya hay, eh, algunos otros servicios así eh, que nos ayuda de todas maneras a observar los rivales y ver cómo juegan, cómo se paran y y saber cuáles son las jugadoras más destacadas. Yo estoy de cada equipo, no? Y ese tipo de servicios sí o sí ayudan de todas maneras, no? Y para ver uno mismo, nosotros cómo nos paramos, cómo jugábamos, quién corre que uno corre entonces, quién jugó bien y jugó mal o quién ese día no hizo lo que más o menos habíamos planeado. Entonces este hay cositas que ese tipo de servicios ayudan un montón, no? Para nosotros que estamos detrás y observando, tratando de hacer jugadas por ahí, este nos ayuda un montón, no?

**Entrevistador:** Y qué expectativas tiene sobre el potencial de demanda y aceptación de este servicio? De repente? Sobre tus jugadores? No. Sobre tus clientes? No.

**Paul Mamani:** Sí, Bueno, eh, yo creo que a las chicas del equipo. O sea. Y les vendría bien, digamos, tener este tipo de servicios porque ellas mismas podrían ver, eh, los errores. No, obviamente no con un resumen, eh, ni o explicándoles las cosas que yo les había dicho un día antes, no? O el mismo día tienen que hacer esto, tiene que ser el otro. Y viendo el video no? Entonces uno se puede ayudar, no? Este? Yo creo que sí. Bueno, es un un servicio que sí nos podría ayudar y facilitar el trabajo a los que estamos detrás en la línea, no?

**Entrevistador:** Consideras que de repente es un poco también motivacional para ellas el poder compartir estos videos? De repente? No sé con con su familia, con sus amigas no? Y mostrar que cómo se están desarrollando, cómo están jugando.

**Paul Mamani:** Sí, claro, no? Claro, Tú que juegas no? Y yo que hacemos deporte también. Tú sabes que un un video en donde tú metas tu y es un gol. Bueno, no? Este lo subes a tus redes y no a. Y es motivante porque a la gente a está bien a o en o en el caso de la defensa no? Como te comenté ayer, jugamos también hubieron muy buenas jugadas en defensa, no? Celebrando como si fueras un gol. Ya tú sabes, cuando un defensa saca una buena jugada, lo celebra como si fuera un gol. No sé. De todas maneras yo creo que sí podría ayudar bastante en el desarrollo del equipo.

**Entrevistador:** Claro, Y dentro de lo que son los clientes que tú manejas, crees que existe un segmento de mercado de jugadoras que que estarían dispuestas a pagar por este servicio adicional?

**Paul Mamani:** Mira, yo como yo me veo el fútbol de dama, yo creo que sí. No? en el fútbol de damas, sobre todo de colegios donde las mamás manejan presupuesto, no? O sea, porque son gente que todas trabajan, no? Y todas tienen, digamos, cierta solvencia, no? Entonces, si va para ese objetivo, yo creo que sí, no? En ese lado. Si no este quizás de repente en o en otras divisiones de fútbol llama de repente. Puede ser por ahí también alguna no, pero en este segmento o en este lado del campeonato que te mencioné al

inicio, no? De ahí papá de padres de familia, en este caso madres. Yo creo que ahí debería haber o creo que puede haber una muy buena aceptación, no?

**Entrevistador:** Claro, y de acuerdo a tu experiencia, qué oportunidades de mejora expansión no visualiza para este servicio en el futuro?

**Paul Mamani:** Y con esto, a qué te refieres con con respecto a solamente servicio o mejorar lo que ya tiene?

**Entrevistador:** Qué mejoras le harías a la plataforma? No? De acuerdo a tu experiencia, que que podría funcionar o no, o que le faltaría para que sea más completa?

**Paul Mamani:** Sí, bueno, sí, la plataforma, eh, Netamente. Es una grabación general de todo el partido. No? de inicio a fin, no. Y a veces uno. No, no, no Quieres ver todo el partido completo y quieres centrarte solamente en una sola jugadora. Entonces, si esa plataforma puede darte esa opción. No? de por decir no? la número 14. No? quiero ver cuántos kilómetros ha corrido. Quiero ver cuántas veces este se replegó. Quiero ver cuántas veces va al ataque. Y si tuviera más este, Cómo se le puede decir este? Más alternativas al a la plataforma que tú me dices sería excelente. Entonces ahí podría seguir mejorando, no? Inclusive no sé hasta qué punto se puede hacer esto de ver cuántos kilómetros recorrió cada persona, no? Para saber en vivo no estoy y analizar si realmente está corriendo lo que uno le pide, no? Y si está haciendo lo que uno en este en el entrenamiento le dice no, porque ya más o menos tú sabes cuánta distancia, cuánto tiempo tienes que correr, no? Este y en base y tu plataforma puede proporcionar esos datos, sería recontra excelente.

**Entrevistador:** Entonces, claro, vale, ahí lo lo llevamos, lo llevamos como, como de repente para una una siguiente etapa. Muchas gracias por el por tu tiempo.

**Paul Mamani:** Listo, Ytalo, Ahí estamos conversando.

**Entrevistador:** Ya conversamos.

## **ENTREVISTA 8: Luis Martínez Díaz – Exalumnos Nuestra Señora de la Merced**

**Entrevistador:** Hola, Luis. ¿Cómo estás? Por favor. Preséntate, nos dices tu nombre y a qué te dedicas relacionado al fútbol.

**Luis Martínez Díaz:** Sí, claro. Hola de nuevo. Bueno, mi nombre es Luis Martínez Díaz. En lo que se refiere al fútbol, tengo algunos pocos campeonatos encima de, de entrenador de campeonatos amateurs. Sobre todo de master 30, Eh. Alguna vez también entrené a equipos de fútbol femenino. Fútbol siete y nada. Esa ha sido mi más experiencia en lo que se refiere. Eso si, he sido jugador de Liga Amateur por casi ocho años. También participar en un campeonato de M30 por casi diez.

**Entrevistador:** Bacán. Eh, Luis. Cómo crees que ha evolucionado el rubro del negocio de alquiler de canchas de fútbol, no, actualmente?.

**Luis Martínez Díaz:** Yo creo. A ver, lo que pasa que mi perspectiva va a ser bastante larga porque voy a hablar probablemente del año 2005, de que la evolución es absolutamente eh, grande, no? Entonces, eh, la la disponibilidad de cancha, eh, ha crecido bastante. Yo diría No, no, no, no tengo datos, pero a mí me da la impresión que incluso los precios o se han estancado. O sea, yo lo. Lo veo ehh. Más barato que cuando comenzaron. Ehh. Cuando arrancó el negocio de de cancha de césped sintético. Pero así mismo, como veo que ha aumentado mucho el la la oferta de este campo, creo que ha aumentado más la demanda. Entonces cada vez es más difícil ehh conseguir canchas. Eso a mí solo se reduce a a una explicación, no? De que ha aumentado mucho el número de personas que les gusta, ehh, no solo jugar el fútbol, o fulbito por diversión o o de entretenimiento semanal, sino ehh por ehh, participar en proyectos como campeonatos, los cuales también han crecido una barbaridad. Antes había muy, muy poca oferta de campeonatos y ahora se nota que es un negocio muy que que ha crecido mucho tambien.

**Entrevistador:** Claro, y sobre todo el tema de los precios que nos estás mencionando, ¿como sientes que que ha que ha cambiado respecto de repente pre pandemia post pandemia?

**Luis Martínez Díaz:** Eh, Yo no veo que haya habido mucho cambio. Pues te digo, de hecho no, no, no, tengo algo cuantitativo para para darte o para conversar, pero deja una primera impresión. Ehh no, no siento que haya habido un aumento de precios, lo que es la la gente, creo, probablemente por la cantidad de competencia que hay, pero eh, al inicio, cuando comenzaba el negocio y la los precios que veíamos este año, de repente tampoco. No estamos tan acostumbrados a pagar más de 140 120 soles como en el caso de fútbol. Ehh 400 o 500 no? Pero eh, yo no veo que haya habido un un crecimiento muy muy fuerte en lo que es el precio.

**Entrevistador:** Vale, perfecto. Ahora un poco relacionado sobre sobre tu desempeño como entrenador, cuáles son los factores? Vamos a decir claves o determinantes, no? Que, que que te diferencian a ti en lo que es tu negocio, no de de entrenador.

**Luis Martínez Díaz:** Eh? Yo diría que es mitad negocio, mitad proyecto, porque lo el equipo que yo te comenté, por ejemplo, que fue fútbol fútbol femenino, estuvo relacionado con personas de de un trabajo en el que tuve eh estuvimos en dos campeonatos de de eh, digamos eran amigas, no? amigas y amigos. Digamos que apoyo eh? Y en el caso del de M30 que te comento eh? Te digo que tenemos un proyecto porque es el equipo para el cual yo jugué muchos años, entonces eh yo tengo un sentido de pertenencia bastante grande con este, con este equipo no? Entonces no, no es tan negocio como como algo que que se renueva constantemente cada campeonato, sino generalmente una base, un grupo que apenas se integra. También tenemos algo en común, que somos el mismo colegio. Entonces, eh, se va desarrollando con con este alto sentido de de pertenencia, no?

**Entrevistador:** Perfecto. Y Luis, sobre el tema de, vamos a decir, de los jugadores no? que que han estado en este último campeonato que has estado manejando, podríamos de repente segmentar a qué tipo de mercado pertenecen todos son empleados, trabajadores dependientes o sin trabajo o algunos no?

**Luis Martínez Díaz:** Sí. Eh, primero segmento, lo que desea es más de 30 personas mayores de 30 años. Eh, General. Uy, perdón. Se mete en la página 30 que el Rey está terminando su carrera. Me escucha?

**Entrevistador:** Si no se perdió un poco. No sé si puedes responderlo de nuevo. Así como comenzabas empezando cantando por la M-30.

**Luis Martínez Díaz:** Sí, claro. claro, eh, Primero es el el primer segmento de edad y el campeonato es de personas mayores de 30 años. Precisamente por eso es que ya a la una la gran mayoría de personas ya tiene una carrera, digamos, ya son independientes, muchos de ellos ya con su familia y demás, no? Probablemente ese ratio eh varíe cuando estamos hablando de grupos de 20 30 porque hay gente que todavía está terminando las carreras y demás, pero en el caso de 30 eh es es mayor la la preponderancia de gente que ella ya tiene una carrera profesional más o menos eh, consolidada o despegada, no? Eh, De hecho, por la situación económica tú mismo mencionaste el factor pandemia y demás. Ha habido, hay un porcentaje de gente que que no tiene el trabajo de un trabajo, eh? Mmm, yo te diría que hay un yo me incluyo, eh, del 30%, un poquito más de de personas que tienen su propio negocio, no son emprendedores y eh, manejan un poco más su tiempo.

**Entrevistador:** Vale, perfecto. Ahora vamos a pasar a las preguntas de lo que sería la propuesta de valor de la plataforma que te describí anteriormente. Ya. Eh Luis, en tu opinión, qué impacto positivo podría tener este servicio de grabación y procesamiento de vídeos de partidos y generación de estadísticas básicas en la satisfacción, en este caso de tus jugadores, no?

**Luis Martínez Díaz:** Sí, Mira, yo yo veo una línea con lo que hemos venido conversando, eh? Yo te comentaba que que había aumentado mucho la demanda de. De este tipo de de espacio, porque había mucho mayor cantidad de gente que quería jugar al fútbol. Y por qué creo que esto para mí tiene una directa relación con el hecho de que hay una gran cantidad de campeonatos, eh? No es lo mismo juntarte a jugar para recrear y demás, eh, con en juntarte para entrenar para un campeonato por donde creo que está la gran diferencia, que a bueno, la gente que le gusta el deporte tiene un espíritu competitivo fuerte y lo que te genera mucho eh participar en campeonatos, sea del esfuerzo que metal eh, te genera un gran sentido de pertenencia y esa es la palabra con la cual yo me quería ya el tema del sentido de pertenencia, lo que hace que tu idealices

mucho, eh? Por ejemplo, con un equipo en el cual participas en un campeonato, las personas suelen eh terminar siendo muy amigas, eh? Y apoyándose porque se ve como una unidad. Entonces creo yo que este tipo de de proyectos o de productos, como pasó en el caso de de cuando aparecieron las cámaras, digamos un poco más generales de de gente generan un gran sentido de pertenencia. Pero respecto del juego contigo, porque si a mí me interesa mucho eh poder verte, poder analizarte, poder saber que tienes cierta información respecto de cómo te va, cómo te está yendo ya como grupo, o sea, como como persona individual, no se lo puedas mostrar al a los demás. Entonces este tipo de productos está incorporado en un proyecto de negocio de alquiler de campos. Creo que le podría generar juego esta palabra no? Que es la el sentido de pertenencia, mucha fidelización, mucho sentido de pertenencia respecto de las personas que quieran un determinado campo que tiene ese producto o que no tiene. O sea, ahí creo que eso pues te da, te da ese ese dato adicional o esa vinculación, ya, ya, esa, esa cancha se te hace más tuya porque tiene información que te concierne, no?

**Entrevistador:** Sí. De todas maneras, Y crees que existe dentro un segmento de mercado No?, entre los clientes no? Tanto del equipo en el que manejas o de repente de otros equipos, de otros amigos que veas que estén dispuestos a pagar por este servicio adicional?

**Luis Martínez Díaz:** Eh, Sí, yo creo que sí. De todas maneras no, porque. Porque el target o el tipo de personas que se meten en ese tipo de campeonatos, eh, Es gente que le gusta mucho el fútbol. Entonces, eh, que que le encuentres una vinculación adicional. Este tipo de de actividades y hace que tú le meta más plata a lo que es tu vocación. No, Entonces es eso? Solamente con esta pequeña grabación, en ese pequeño corto que había en alguna algunos campos ya, por ejemplo en un chat de de de amigos en el cual ya te manda eh, ya te genera mayor vinculación porque comienzas a hacer pequeños, cortos, comienzas a compartirlos y ya es un motivo más de de de conversación, de unión y demás. Entonces yo creo que sí. O sea, como todo lo que está pasando ahorita en el deporte, creo que es uno de los negocios que está creciendo más. Si tú le le agregas esto a un proyecto, de todas maneras te va a generar ingresos. Yo siempre concluyo yo si a mí me gustaría por ejemplo, participar en un proyecto donde me puedan brindar este producto en una cancha de un buen servicio.

**Entrevistador:** Y en base a tu experiencia y al conocimiento que tienes de los jugadores o de los campeonatos, eh? Qué le. Qué le añadiría o o qué le mejorarías a la plataforma que nosotros te hemos descrito por escrito?

**Luis Martínez Díaz:** Si de repente, eh? O sea, de hecho no soy especialista, no sé cuán complicado sea el desarrollar una plataforma, eh, un poco más específica en el sentido de la posibilidad de tener algunas estadísticas, por más que sean generales, algunas estadísticas individualizadas no? Eh, de no sé de que cada partido o cada entrenamiento. Si bien es muy difícil hacer el seguimiento de las 22 personas o todos los que participen en entrenamiento, que cada uno de ellos escojan a dos o tres al cual se le haga el seguimiento. Yo yo veo algunos partidos, por ejemplo que que te brindan ese ese tipo de producto no le hacen seguimiento a los dos mejores eh? Yo te recomiendo una un canal deportivo en general no? O sea, y le hacen el seguimiento y luego en las noticias posteriormente se muestran las imágenes de todo el partido respecto de cómo cómo le fue esta persona, Claro, en ese, en ese en ese tipo de de información generalmente cogen a la persona que que más popular, la que genera mayor afición y y por eso te venden ese producto. Entonces, eh sí, eso podría hacer que por cada uno de los partidos pueden escoger a dos alternativamente, no? Y ahí se van. De ahí va haciendo random y que a estos, a estos dos, les puedan hacer un seguimiento, eh? Esas dos personas, sobre todo las otras personas que salen en los otros partidos, les va a tocar también en algún momento? Eh Sí, generaría una expectativa mayor para mí. Es lo que pensaría.

**Entrevistador:** Claro, el seguimiento individual, estadísticas ya por jugador, no, eso a todo el mundo le gusta ver su rendimiento, no? Y es algo que podría podría añadirse de repente para una segunda etapa?

**Luis Martínez Díaz:** Exactamente no? Y ya las estadísticas de por sí, eh, generales y demás. Ya, y ya aterrizando un poco en lo que es una labor de un entrenador, es un gran aporte, es un gran aporte, porque pues por más que hablemos de información todavía general es información. Cada vez la información sirve más para los. Para ver el desarrollo de de de este equipo.

**Entrevistador:** Vale? Luis, muchas gracias por tu tiempo. Nos llevamos tus comentarios adicionales y gracias de todas maneras.

**Luis Martínez Díaz:** No, no te preocupes y saludos. Este muchos, muchos éxitos hay en tu proyecto.

## **ENTREVISTA 9: Jorge Fernández – Interclubes**

**Entrevistador:** Hola, Jorge. Cómo estás? No sé si te podrías presentar, por favor contarnos un poco?

**Jorge Fernández:** Ok, dale un gusto. Yo soy Jorge Fernández Arce, actualmente administrador de interclubes, y nada, gustoso de poder ayudarte en lo que tu necesites.

**Entrevistador:** Vale Jorge, en base a lo que ya hemos conversado y les he explicado un poco de lo que hace nuestra propuesta. Esta plataforma digital de grabación, procesamiento de video y generación de estadísticas básicas a nivel de equipo. En tu opinión, qué impacto positivo podría tener este servicio de grabación, procesamiento de video, generación de estadísticas en la imagen de los clubes no? Y cómo sería respecto a ellos hacia su competencia?

**Jorge Fernández:** Mira que hay dos enfoques. Uno, que es el para propiamente los clubes y otro para interclubes. O sea, para nosotros sería una plataforma súper interesante porque nosotros tenemos una Comisión de Justicia que evalúa los informes del presidente de mesa y de los árbitros, pero pocas veces tenemos la oportunidad de ver imágenes, no? porque a veces este si bien hay rango en las sanciones, digamos de 2 a 5 fechas, de acuerdo a lo que tú ves y está grabado, le pones 2, 3, 4 o cinco no? Y otra cosa es el frío papel que dice le metieron un codazo, un puñetazo. O sea, a nivel de Comisión de justicia de interclubes es un es una herramienta súper valiosa para nosotros para poder este imponer la sanción correcta. A nivel de jugadores, todos los chicos, ahora de 40 años para abajo, les encanta publicar cómo jugaron, que hicieron, hicieron un gol, etcétera Entonces por ese lado también es súper interesante a nivel individual. A nivel de clubes habría que encontrar cómo le vendemos al club, que este sistema es interesante para sus asociados. No? , porque el club dirá claro, te voy a grabar el partido, pero el beneficiado al final va a ser el jugador, no? pero como me beneficio yo como institución, esa es la parte que hay que resolver, pero nosotros, o sea como interclubes, que somos el ente que agremiados a todos estos clubes y otras instituciones, sí nos es súper interesante, eh?, contar con esta herramienta por lo que has expuesto anteriormente. Y lo otro es que a través de nosotros si podemos hacer las gestiones

necesarias para que esto se viabiliza entre los participantes. Para que tú te hagas una idea, nosotros tenemos 45 instituciones participantes, de los cuales aproximadamente son 28 clubes, no? Y tenemos 600 partidos cada tres meses, todas las semanas, un promedio de 60 partidos. Y es súper interesante donde radica de repente lo complejo para nosotros, que nosotros así como tenemos esa cantidad de partidos, también tenemos 25 a 20 escenarios semanales. Entonces, eh, cuál sería el inicio? El inicio sería contactar a los clubes grandes, a los que tienen cancha de fútbol y hacer la gestión con ellos. Hay otras instituciones que tienen uno o dos equipos participando, entonces eso lo dejaría al final, porque o sea, la inversión va a ser la misma un equipo que me parece que un campo, o sea un una institución, que representa a un solo equipo que con una institución que presenta 11 equipos, no? Entonces, por ejemplo, el Círculo, el Jockey, el Bosque, tienen semanalmente seis, siete partidos en su campo de fútbol. Entonces eso va a ser interesante para la institución. Para este club vamos a tener una mayor cobertura de la cantidad de partidos que hacemos semanalmente y eso nos va a ayudar y va a ser más rentable tanto para ti como para nosotros. Mhm.

**Entrevistador:** Y, eh, qué expectativas tendría sobre el potencial de demanda y aceptación de este servicio? Sería de repente en su visión hacia los jugadores como usuarios finales o de repente hacia los clubes? No? Consideraría que esto tendría una aceptación?

**Jorge Fernández:** Yo creo que sí, porque como conversamos hace un momento de mucha gente que que filma, que se toma fotos y que la sube. Entonces si tuviese una plataforma donde yo como persona individual puedo acceder, sacar mi mejor jugador o que se yo, o el desarrollo del partido en sí y lo puedo publicar en mis redes sociales. Yo creo que para los chicos de 40 años para abajo es algo superimportante, porque los chicos no sabes cómo se mueven ya los mayores como yo. Este yo en realidad muy poco, pero pero yo creo que 40 años para abajo sería súper súper súper.

**Entrevistador:** Eh? Cree que existe un segmento de mercado dentro de los jugadores, dentro de los clubes que estarían dispuestos a pagar por este servicio adicional?

**Jorge Fernández:** Sí, yo creo que sí. Todo depende de cuál sería el costo, no? Una cosa es simplemente la etapa de implementación y otra cosa sería llegar, o sea, tú lo que quieres es ampliar tu plataforma de usuario a gente que esté dispuesta a pagar un Fee por eso, no? Entonces yo creo que sí, yo creo que un chico de digamos 40 años para abajo que pague diez soles para poder subir sus mejores jugadas o la foto de equipo, la foto de él en el campo de juego. Yo creo que sí lo haría.

**Entrevistador:** En ese sentido, la idea de negocio de esta plataforma salió de cuando uno se junta a jugar. Normalmente son 14 personas y dan un aproximado en promedio de 15 16 soles por persona para reservar la cancha. Entonces que estas 14 personas en vez de dar 15, den 16, o al final 16.50 dependiendo cuánto adicional, para uno no representa tanto gasto, no? Y al final es un video común para todo el equipo, no?

**Jorge Fernández:** Y accede directo a la nube.

**Entrevistador:** Sí, o sea, de la nube, se lo descargo y lo comparto con todos.

**Jorge Fernández:** Entonces, desde ese punto de vista yo creo que es, o sea, es importante para la gente que maneja campeonatos grandes como los nuestros y también para aquellos que tienen canchas en alquiler, no? Porque regularmente cuando tú juegas o haces deporte de manera sostenida, juegas uno vez por semana, no? Cuando eres más joven, digamos, y siempre vas a la misma cancha porque siempre te reúnes con tus amigos, a menos que participes en un campeonato es otra cosa. Pero si tu juegas con los amigos siempre vas a la misma cancha, al mismo horario, entonces yo creo que también es algo interesante para para aquel que tiene gente de alquiler no?

**Entrevistador:** Y cómo comunicaría este servicio a sus clientes, a los usuarios o las personas que consumen en el interclubes?

**Jorge Fernández:** En lo que sí tenemos una una gran ventaja nosotros tenemos un WhatsApp donde aglomeramos a todos los delegados de los mismos participantes. Entonces, actualmente nosotros en este campeonato tenemos 130 equipos participantes y entonces tenemos un WhatsApp donde comunicamos directamente a él, le llega el

delegado y lo que regularmente hace el delegado recibe la información y él la repone al chat de su grupo. Entonces inmediatamente tienes 130 personas que reciben información y estas 130 lo comparten con 30 personas que son de su equipo. Entonces es inmediata, la comunicación es inmediata. Entonces el acceso de todos los, los, integrantes del club, eh diría yo, que está garantizado. Y lo otro que también ayuda, eh? Es que todos los todos los que formamos parte del club este tienen cierto nivel adquisitivo y yo creo que lo podrían hacer tranquilamente, pero por la cifra que más o menos me ha deslizado lo puedes usar, lo puedes masificar en todo estrato social, no? Yo creo que es un trabajo arduo. o sea, acá si tienes garantizado por decirte, 4500 personas, pues nosotros somos 4500 jugadores, pero de repente pues vas a otra cancha, no digamos a no sé donde, alquile un campo de juego y podrás tener de repente 300 jugadores más y así. Es un trabajo de hormiga es como visitar bodegas, no? Sí se puede implementar. Yo creo que el que ha trabajado en consumo masivo sabe aún más específico, pero creo que sí se puede lograr.

**Entrevistador:** Desde ambos lados. Del lado vamos a decir institucional, con campeonatos ya establecidos, no que tienen fechas comprometidas y horas de siempre llevando el juego y lo otro ya sería como un mercado masivo, no ir como que al menudeo el 1 a 1.

**Jorge Fernández:** El mercado recreativo, donde juegas tú con tus patas pichanga. Pero esa cancha donde tú juegas, no solamente te alquila a tí, sino a una serie de otros equipos, no? Entonces ahora como están las redes, yo pienso que sería una una muy buena idea.

**Entrevistador:** Y en base de repente a su conocimiento, eh una pregunta adicional dentro de lo que estamos viendo, eh? En qué distritos cree? Vamos a decir de lo recreativo que esto se podría instalar mejor, o sea, o si tendría más aceptación, no?

**Jorge Fernández:** Mira, yo yo sinceramente creo que por lo que tú me has comentado, qué es lo que tiene que pagar un jugador para poder tener acceso a los videos y reels que pueda hacer el mismo, yo creo que en todos los en todos los distritos y en todo estratos social. Yo creo que deberías apuntar a campeonatos organizados que tengan

cierta cierto camino de mercado, porque eso va a concentrar más a la gente interesada, no? Y de ahí, una vez que logras ese, digamos entre comillas, mercado institucional, empezar a bajar al menudeo, que es lo que, que también estoy seguro que va a funcionar, pero es un trabajo un poquito más tedioso, no?

**Entrevistador:** Sí, sí, sí. Ahí habría que meterle más redes sociales para llegar a más personas y de lo que yo te he comentado y en base a su experiencia. Qué mejoraría o qué nos sugeriría añadirle a la plataforma? No para que pueda de repente, en una segunda etapa, eh, tener más aceptación, por ejemplo, no? Algunas sugerencias que nos dieron es que pueda darse estadísticas a nivel personal, no? a nivel jugador, ya no a nivel equipo no?

**Jorge Fernández:** Claro, porque ahí tú lo que harías ya a nivel profesional es compararte con el resto del equipo y ver qué áreas de oportunidad tienes para mejorarlo. Pero eso está proyectado básicamente para aquel que es competitivo, no?. Cuando es una pichanga ya vas a divertirte y si un amigo tuyo tuvo mejor performance o corrió más que tú, te ríes, pues no pasa nada. Sí, pero en el ámbito competitivo creo que sí sería una herramienta importante, no?

**Entrevistador:** Y si no?, ahí donde la gente está más interesada en sus números Y si. Y si esto, esta plataforma de alguna forma logra volverse una referencia, esas estadísticas podrían ser para ellos valiosas.

**Jorge Fernández:** Por ejemplo, para el fútbol competitivo, vino también una empresa acá que nos quería ofrecer los GPS en alquiler por partido no? Entonces, como tú dijiste, o sea, nosotros somos aglomeramos clubes particulares que todos tienen un cierto nivel de poder adquisitivo. Entonces el alquiler más o menos de ellos era siete soles por partido.

**Entrevistador:** Por GPS?

**Jorge Fernández:** Entonces cualquier persona que quiere mejorar , siete soles es una chela, no? Entonces yo creo que si es viable, entonces sí ese GPS. O sea, digamos esta

empresa que que tiene este tipo de trabajo o de negocio, lo integras también a tu plataforma, pues de repente eso puede hacer que hagan sinergia ahí.

**Entrevistador:** Ah no, no, no tenía conocimiento de que era tan barato.

**Jorge Fernández:** Y el chalequito si juegas diez partidos te lo regalan y solamente tienes que colocar el chip, no? Y bueno, vinieron, se acercaron. Hemos creado ya una reunión para para el Clausura porque vinieron cuando el campeonato estaba iniciado, y bueno, viabilizarlo también. No hemos no hemos tenido mayores conversaciones, pero es algo interesante porque sí hay clubes acá con juego competitivo. Entonces, por ejemplo, hay instituciones que asumirían el costo de eso. Y hay equipos, ya particularmente hablando., Ya. O sea que ellos somos 25 jugadores, siete soles todas las semanas y alquilamos, no? Y tenemos un nivel uno que estamos moviendo y que que trabajo estamos haciendo. Entonces, eh, ahí también hay otra oportunidad, no? Que tú podrías este tratar de, de de de encaminar o ver de qué manera se puede entrelazar, no?

## **ENTREVISTA 10: Edson Uribe – Club el Diamante**

**Edson Uribe:** Hola, Edson. Cómo estás? Buenas noches. Por favor, preséntate.

**Edson Uribe:** Hola, Italo. Buenas noches. Bueno, mi nombre es Julio Edson Uribe soy director deportivo del Club del Diamante. Ya tenemos desde el año 2016 funcionando en el rubro formativo y de rendimiento de rendimiento.

**Edson Uribe:** Qué tal Edson? Buenas noches. Este Edson sobre las características de la academia el diamante que tienen. Eh? Cuáles consideran que son los factores clave para el éxito de su negocio y qué servicios adicionales le han solicitado sus clientes?

**Edson Uribe:** Pienso que tiene que ver mucho con estar alineado con lo que requiere un público bastante amplio en cuanto a la formación de menores, correcta, con disciplina, con orden, transparente y con procesos. Y pienso que eso que hemos venido brindando en el tiempo genera confianza y sobre eso te puedo decir que va en lo que centramos nosotros el éxito del proceso en el desarrollo del club. Sumado a una línea de desarrollo que es importante, no? como prekinder, kínder, primaria, secundaria, universidad, tenemos ya desde edades tempranas, hasta el equipo de la liga, lo que nos permite controlar procesos de formación. Así que por ahí va el tema con el club.

**Entrevistador:** Y comenta No sé qué medios de comunicación utilizan para promover sus servicios. Cuentan con página web, redes sociales.

**Edson Uribe:** Sí, el Instagram, TikTok, el Facebook es bastante potente, tenemos una página web también. Y por ahí es que básicamente nosotros captamos a nuestro público sumado a que tenemos un muy fuerte de boca en boca.

**Entrevistador:** Claro que van. La gente va recomendando el producto porque considera que es bueno y van llegando nuevos jugadores. Y Edson? Cuáles son los segmentos de mercado que atiende la Academia El diamante, nos podría describir un poco las características?

**Edson Uribe:** Sí, nosotros entendemos que es un público aspiracional en el segmento B y C por que los pilares del club van enfocados para toda esa gente que no ha podido tener igualdad de trato en otras academias. Nosotros brindamos ese servicio, no? a las personas que lo necesitan. Una cantidad de padres entre 25 y 40 años que obviamente confían en lo que te hablo acerca de los procesos y la disciplina a través del deporte.

**Entrevistador:** Claro. Ahora. Ahora vamos a pasar a las consulta a las preguntas que son relacionadas a la plataforma digital que te mencioné ya, eh? En tu opinión, Edson, eh? Qué impacto positivo podría tener este servicio de grabación, procesamiento de video de partidos y generación de estadísticas básicas en la satisfacción de tus clientes, no? en la imagen de tu negocio? ¿Y cómo diferenciaría esto con la competencia?

**Edson Uribe:** Desde ya. Yo pienso que se habla de una sensación de profesionalismo, en el club, de controles de procesos que se le da. A muchos papás hoy le gusta ver a sus hijos en una filmación para que luego lo puedan editar compactos de los mismos. Ellos mismos arman carpetas desde tempranas edades y eso en el tiempo lo van desarrollando, incluso papás que quieren postular a becas más adelante necesitan evidencias acerca del rendimiento de sus hijos. Entonces pienso que como padres de un club te da una sensación realmente importante de seriedad, de profesionalismo, que muchos papás están en búsqueda de eso.

**Entrevistador:** Claro, y que esto sea ofrecido por el por el establecimiento que ellos escogieron para que se encargue de la formación. También implica este un poco, eh, una fidelización hacia ellos, no?

**Edson Uribe:** Sí, porque yo digo que el público es muy modista, no? Depende mucho de la moda y ese de boca en boca te permite ir generando querer tenerlo también. Yo también quiero, yo también quiero y esas cositas pues hacen que exista ese público el cual se necesita satisfacer esa necesidad.

**Entrevistador:** Claro. Eh? Y qué expectativas tienes sobre el potencial de demanda y aceptación de este servicio entre los clientes de tu academia? No.

**Edson Uribe:** Sin duda alguna es algo que ven con muy buenos ojos porque como te comento, es una herramienta más de mejora para el equipo. Es distinto poderse ver a la sensación que tu tienes cuando estás en el terreno de juego. Entonces, eso me parece una figura muy potente, optimizador de rendimiento en lo que requieren los muchos papás de sus hijos, muchos quieren que sean futbolistas profesionales y pues como tal necesitan que el chico vea en que se equivocó y en que no, porque muchas veces si no lo ve no se da cuenta.

**Entrevistador:** Y que crees que existe un segmento de mercado dentro de los clientes de tu academia o de otras academias que estaría dispuesto a pagar por este servicio adicional?

**Edson Uribe:** Pienso que sí, porque como tal, es ahorro de tiempo. Ahora es un trabajo para la gente que está dentro del club, porque sino cada papá tiene que editar, pagarle a una persona para que filme y muchas veces lo que quieren es optimizar tiempos, entonces pienso que hay una oportunidad, que es un servicio que se puede brindar en favor de la necesidad de los padres sin ninguna duda y muchos estarían dispuestos a pagar por ello.

**Entrevistador:** Y cómo comunicaría este servicio a tus clientes? No! O cómo lo promocionarias?

**Edson Uribe:** En. Principalmente lo brindaría como una herramienta más en la cual pueden visualizar o compartir el contenido a muchos familiares de como él viene desempeñándose. O en los entrenamientos y lo brindaría como un paquete quizás ¿no? de un partido, tres partidos. A veces juegan fútbol 7, es menos tiempo, o fútbol 9, que es menor tiempo, fútbol 11 que es mayor tiempo. Entonces yo pienso se amoldaría a la necesidad de lo que quiera el padre, quizás quieran una filmación para filmar los goles, o cuantos jugadas defendidas tiene el chico, por ahí. Hay de hecho, es bastante amplio por brindar la información de acuerdo con la necesidad que tenga el papá.

**Entrevistador:** Claro, pero lo propio sería hacia, hacia hacia ellos, a ese público final, por así decirlo, a través de redes sociales. No entendería que del Facebook no contamos con este nuevo nuevo software como esa nueva cámara que ustedes ya tienen.

**Edson Uribe:** Yo lo promocionaría mas en la cadena interna, en los chats grupales mas que por redes, porque a quienes al final tú vas a ofrecerles este servicio a los papás de tu club. Entonces si quizás podrías brindarlo como servicio en los partidos que van a jugar, papis esta semana vamos a filmar partidos por si les interesa, el costo seria tanto ¿no? Entonces hay papas que se juntan para hacer una cuota y abonar para el video, por que lo mismo para contratar a otra persona hacen una junta, dividen el monto total entre el número de papas y le abonan al que filma el partido.

**Entrevistador:** Claro. Y. Qué oportunidad de mejora o expansión o no le deberías a esta plataforma para el futuro en base a tu experiencia, tu conocimiento no? O qué le cambiarías para que de repente para una siguiente versión?

**Edson Uribe:** Mira, yo no sé si le cambiaría muchas cosas porque siento que es amigable, bastante amigable para manejar, te optimiza tiempos, te da imágenes en HD, así que es una sensación muy de profesionalismo te diría yo, muy top, y no le veo muchos puntos más de mejora. Quizás si mientras que grabas el partido y llegas a tu casa y bajas al programa, se descargan digamos los videos toma un tiempo de demora, mientras la IA conecta, procesa y descarga, eso quizás es lo que yo mejoraría en este tipo de herramientas.

**Entrevistador:** Y cuanto es el tiempo más o menos que que ahorita les está demorando en tener los cortos?

**Edson Uribe:** Y yo te diría que nosotros tenemos una jornada de 09:0 hasta las 17:00 de la tarde y por la tarde llego hasta las seis, hasta las seis o siete. Y un partido me puede tomar 1 hora, si son 4 partidos entonces es 3 o 4 horas

**Entrevistador:** Claro. Tres cuatro horas de procesamiento y que te genere todo. Todo el entregable.

**Edson Uribe:** Exactamente. Exactamente.

**Entrevistador:** Y Edson. Qué tipo de modelo de negocio o esquema de participación no les resultaría atractivo para ustedes, eh para asociarse a este servicio no?

**Edson Uribe:** Básicamente que la filmación de partidos venga con un video analista, con gente que te pueda analizar el juego, pero tendría que trabajar de la mano con el club, Por que hay un modelo de juego de cada equipo, hay una metodología y para ver que tantas veces se reflejan las cosas o mismo para un departamento de scouting o de empresarios que quieren hacer una transferencia de jugadores, pues hay un modelo de negocio que descubrir, porque mediante la evidencia tu puedes mostrar los jugadores que tienes en carpeta como para poder tener algun beneficio para el club a través de una venta o algo por el estilo.

**Entrevistador:** Vale. Gracias. Gracias, Edson. Eso. Eso sería todo. Ya. Esa es la pregunta final. Gracias por tu tiempo ahorita. Ya este. Vamos a procesar la entrevista para poder tomar los puntos que nos has indicado y ir aplicándolo a mejorar nuestra propuesta.

**Edson Uribe:** Dale un gustazo y espero que le vaya súper bien en todo esto.

**Entrevistador:** Muchas gracias. Conversamos.

**ANEXO V – Listado de Sub-Factores ordenaos por cantidad de citas**

	Nombre	Enraizamiento	▼
<input type="radio"/>	◆ Potencial y proyección del...		42
<input type="radio"/>	◆ Tipos de usuarios		23
<input type="radio"/>	◆ Necesidad y demanda del...		18
<input type="radio"/>	◆ Percepción del valor del se...		17
<input type="radio"/>	◆ Fortalezas		17
<input type="radio"/>	◆ Publicidad		10
<input type="radio"/>	◆ Evolucion del mercado		10
<input type="radio"/>	◆ Beneficio		10
<input type="radio"/>	◆ Historico de Precios		9

Fuente: AtlasTI

## ANEXO VI - Análisis de Co-Ocurrencias de códigos

Sub-Factor	Beneficio	Evolución del mercado	Fortalezas	Histórico de Precios	Necesidad y demanda del servicio	Percepción del valor del servicio	Potencial y proyección del servicio	Publicidad	Tipos de usuarios
<b>Beneficio</b>	0	0	0	0	0	0	1	0	0
<b>Evolución del mercado</b>	0	0	2	1	0	0	0	0	1
<b>Fortalezas</b>	0	2	0	2	0	0	0	0	1
<b>Histórico de Precios</b>	0	1	2	0	0	0	0	0	0
<b>Necesidad y demanda del servicio</b>	0	0	0	0	0	1	2	0	0
<b>Percepción del valor del servicio</b>	0	0	0	0	1	0	11	0	0
<b>Potencial y proyección del servicio</b>	1	0	0	0	2	11	0	0	0
<b>Publicidad</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Tipos de usuarios</b>	0	1	1	0	0	0	0	0	0

Fuente: AtlasTI

**ANEXO VII - Palabras más relevantes de la entrevista de Expertos**

<b>Palabra</b>	<b>Frecuencia</b>
clientes	98
servicio	93
negocio	54
plataforma	48
fútbol	47
canchas	40
gente	35
cliente	34
partido	34
partidos	29
cancha	28
años	27
equipo	27
mercado	27
estadísticas	26
web	26
competencia	25
personas	25
alquiler	23
redes	23
academia	22
costo	22
precio	22
segmento	21
video	21
beelup	20
jugar	20
menos	20
pagar	20
servicios	20
demanda	19
grabación	19
página	19
academias	18
club	17
empresa	17
hora	17
jugadores	17
pandemia	17
sociales	17

<b>Palabra</b>	<b>Frecuencia</b>
entrevista	15
impacto	15
nivel	15
aceptación	14
campeonato	14
positivo	14
campo	13
comunicación	13
lunes	13
padres	13
personal	13
procesamiento	13
viernes	13
acuerdo	12
equipos	12
familia	12
imagen	12
interesante	12
opinión	12
persona	12
público	12
reservas	12
semana	12
videos	12
corporativo	11
entrenador	11
juego	11
ofrece	11
plaza	11
usuarios	11
cantidad	10
clubes	10
colegios	10
diferencia	10
factores	10
Instagram	10
mejora	10
modelo	10
producto	10
rubro	10

<b>Palabra</b>	<b>Frecuencia</b>
eventos	9
éxito	9
experiencia	9
generación	9
gol	9
horario	9
información	9
jugadas	9
potencial	9
atiende	8
conocimiento	8
deporte	8
diferentes	8
domingos	8
Facebook	8
final	8
generar	8
grupo	8
inicio	8
jockey	8
juegan	8
jugador	8
mayoría	8
noche	8
nuevo	8
papás	8
participación	8
satisfacción	8
tres	8
agregado	7
ayudar	7
cinco	7
comisión	7
dispuesto	7
expectativas	7
general	7
juegas	7
medios	7
niños	7
oportunidad	7

<b>campeonatos</b>	16
<b>evolucionado</b>	16
<b>amigos</b>	15
<b>colegio</b>	15
<b>empresas</b>	15

<b>sábados</b>	10
<b>clave</b>	9
<b>corporativos</b>	9
<b>día</b>	9
<b>establecimiento</b>	9

<b>pertenencia</b>	7
<b>porcentaje</b>	7
<b>promocionar</b>	7
<b>propuesta</b>	7
<b>segmentos</b>	7
<b>siete</b>	7
<b>WhatsApp</b>	7

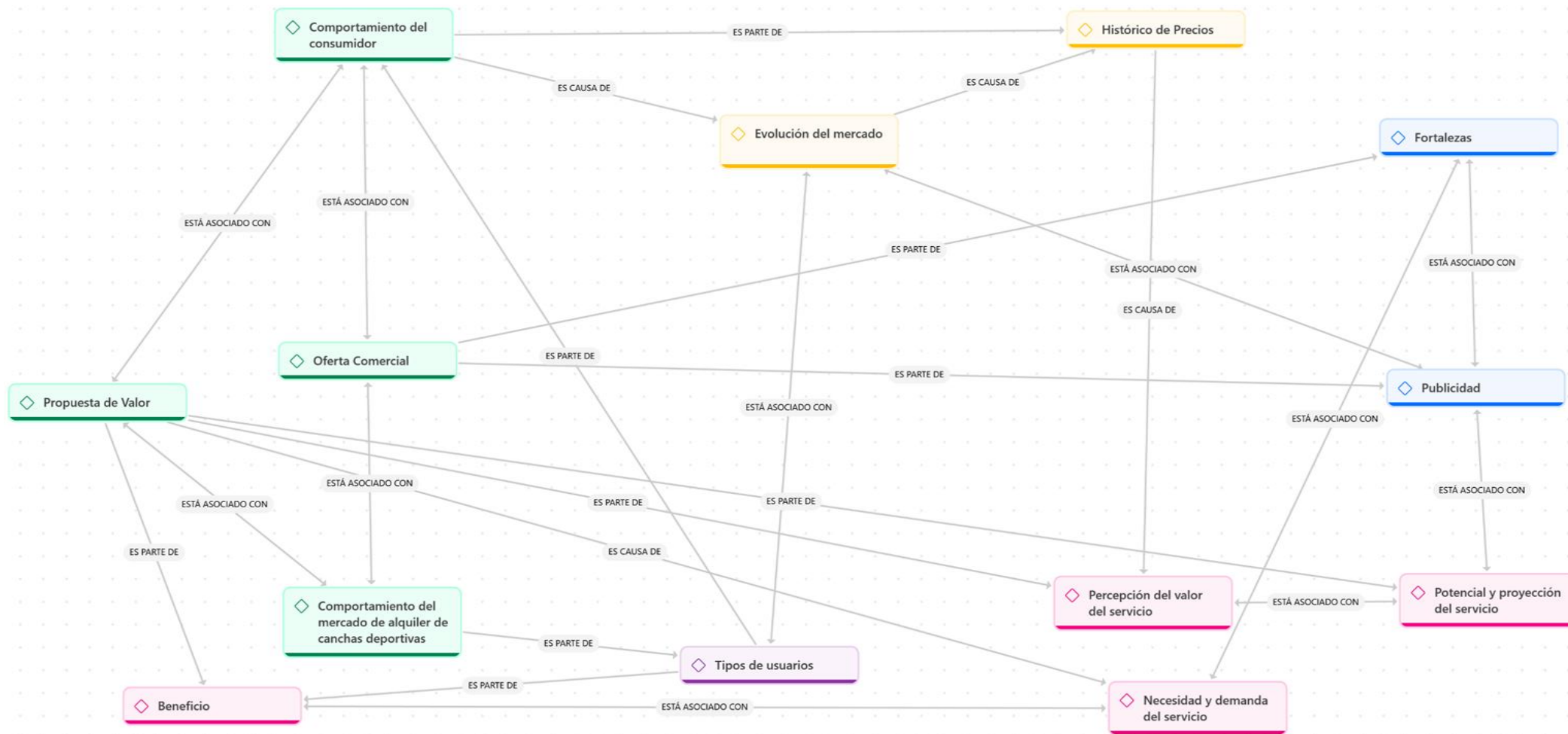
Fuente: AtlasTI

## ANEXO VIII - Nube de palabras más relevantes de la entrevista a expertos



Fuente: AtlasTI

## ANEXO IX - Mapa semántico de Factores y Sub-Factores



Fuente: Elaborado por los autores

## ANEXO X - Encuesta desarrollada aficionados en futbol en Lima Moderna

Preguntas Filtro: (RU)

1. ¿Cuál es tu rango de edad?:

- a. Menos de 18 años (Terminar encuesta)
- b. 18 - 25
- c. 26 - 35
- d. 36 - 45
- e. 46 a más

2. ¿Cuál es tu género?: (RU)

- a. Hombre
- b. Mujer
- c. Prefiero no decirlo

3. Selecciona el distrito donde vives: (RU)

- a. Barranco
- b. Jesús María
- c. La Molina
- d. Lince
- e. Magdalena
- f. Miraflores
- g. Pueblo Libre
- h. San Isidro
- i. San Miguel
- j. San Borja
- k. Surco
- l. Surquillo
- m. Otro... (Terminar encuesta)

4. ¿Con qué frecuencia juegas futbol? (RU)

- a) 1 vez a la semana
- b) 2 veces a la semana
- c) 3 veces a la semana
- d) 4 o más veces a la semana
- e) No juego Futbol (Terminar encuesta)

5. ¿Cuánto es el ingreso promedio mensual de tu hogar?: (RU)

- a. Más de S/ 12,313 / mes
- b. Entre S/ 12,313 - 6,205 / mes
- c. Menos de S/ 6,205 / mes (Terminar encuesta)

### **Características del consumidor**

6. ¿Qué redes sociales usa frecuentemente? (RM)

- a) Instagram
- b) Facebook
- c) WhatsApp
- d) TikTok
- e) YouTube

f) Otros: [Especificar]

7. ¿Cuáles son tus motivaciones como jugador de fútbol? (RM)

- a) Mejorar mi técnica individual
- b) Fortalecer mi rendimiento físico
- c) Desarrollar mi capacidad de juego en equipo
- d) Ganar partidos y competiciones
- e) Divertirme y disfrutar del juego

8. ¿En qué distrito suele jugar fútbol? (RM)

- a. Barranco
- b. Jesús María
- c. La Molina
- d. Lince
- e. Magdalena
- f. Miraflores
- g. Pueblo Libre
- h. San Isidro
- i. San Miguel
- j. San Borja
- k. Surco
- l. Surquillo
- m. Otro...

9. ¿Con que tipo de grupo suele alquilar canchas de fútbol? (RM)

- a) Amigos
- b) Familia
- c) Compañeros del trabajo
- d) Equipo o club
- e) Otros

10. ¿Qué tan importante considera estos factores al elegir una cancha de fútbol?

Donde:

- 1. Nada importante
  - 2. Poco Importante
  - 3. Neutro
  - 4. Importante
  - 5. Muy importante
- a. Ubicación
  - b. Precio
  - c. Calidad de cancha
  - d. Instalaciones
  - e. Estacionamiento
  - f. Grabación de partidos

11. ¿Con que frecuencia usas plataformas online para visualizar grabaciones de tus partidos? (RU)

- a) 1 vez a la semana
- b) 2 veces a la semana
- c) 3 veces a la semana
- d) 4 o más veces a la semana
- e) No uso ese tipo de plataformas.

12. Si utilizó una plataforma online de visualización de grabaciones de partidos ¿Cómo calificaría estas características? (RM)

Donde:

- 1. Muy buena
  - 2. Buena
  - 3. Neutro
  - 4. Mala
  - 5. Muy mala
- a) Calidad de video.
  - b) Edición y recorte de video.
  - c) Almacenamiento en la nube.
  - d) Compatibilidad con redes sociales.

**Preguntas para validar el modelo de negocio:**

A continuación, te presentamos un nuevo concepto de producto y nos gustaría que nos des tu opinión:

Imagina una plataforma online que te permita disfrutar al máximo de tu pasión por el fútbol. Te presentamos FutbolClip la nueva plataforma online que te permite:

Revivir cada jugada y momento emocionante gracias al registro automático de tus partidos. Accede a videos completos para analizar tu desempeño individual y del equipo, perfeccionando tu técnica y estrategia.

Genera clips automáticos de tus goles y remates al arco para que puedas compartirlas con tus amigos y familiares en redes sociales.

Obtener estadísticas de tu equipo, incluyendo goles, tiros a puerta, pases acertados e interceptados

Comparte tus videos y estadísticas con el mundo, mostrando tu talento y pasión por el fútbol.

¡Bienvenido a la nueva forma de vivir tu pasión por el futbol!

13. Teniendo en cuenta la descripción anterior, ¿Cuál es tu opinión acerca de esta propuesta de valor?

[Escriba su respuesta]

14. ¿Qué tan atractiva le esta plataforma FutbolClip? (RU)

- a) Nada atractivo
- b) Poco atractivo
- c) Neutral
- d) Algo atractivo
- e) Muy atractivo

15. ¿Qué tan probable es que uses la plataforma FutbolClip? (RU)

- a) Nada probable

- b) Poco probable
- c) Neutral
- d) Algo probable
- e) Muy probable

16. ¿Qué tan atractivas te parecen las siguientes características para el producto? (RM)

Donde:

- 1: Nada atractivo
- 2: Poco atractivo
- 3: Neutral
- 4: Algo atractivo
- 5: Muy atractivo

- a) Acceso a grabaciones completa de sus partidos de futbol.
- b) Generación de clips de video.
- c) Generación de estadísticas y resúmenes por equipo.
- d) Posibilidad de compartir videos y estadísticas

17. ¿Qué otra característica considera usted relevante o qué cambiaría de la propuesta de valor presentada?

[Escriba su respuesta]

18. Suponiendo que estuviera disponible la plataforma propuesta, la cual te permite revivir cada jugada de tus partidos, generar clips automáticos de tus mejores momentos, obtener estadísticas detalladas y compartir tus videos y estadísticas en redes sociales.

¿Considerarías adecuado un costo de S/40 por partido para acceder a todo el contenido y funcionalidades de la plataforma para tu equipo?

[Escriba su respuesta]

19. Suponiendo que estuviera disponible la plataforma propuesta, la cual te permite revivir cada jugada de tus partidos, generar clips automáticos de tus mejores momentos, obtener estadísticas detalladas y compartir tus videos y estadísticas en redes sociales.

¿Considerarías muy caro un costo de S/70 por partido para acceder a todo el contenido y funcionalidades de la plataforma para tu equipo?

[Escriba su respuesta]

20. Suponiendo que estuviera disponible la plataforma propuesta, la cual te permite revivir cada jugada de tus partidos, generar clips automáticos de tus mejores momentos, obtener estadísticas detalladas y compartir tus videos y estadísticas en redes sociales.

¿Qué costo considerarías adecuado que no dudarías en acceder al servicio de la plataforma propuesta?

[Escriba su respuesta]

21. ¿Cómo preferiría pagar por el servicio de la plataforma? (RU)

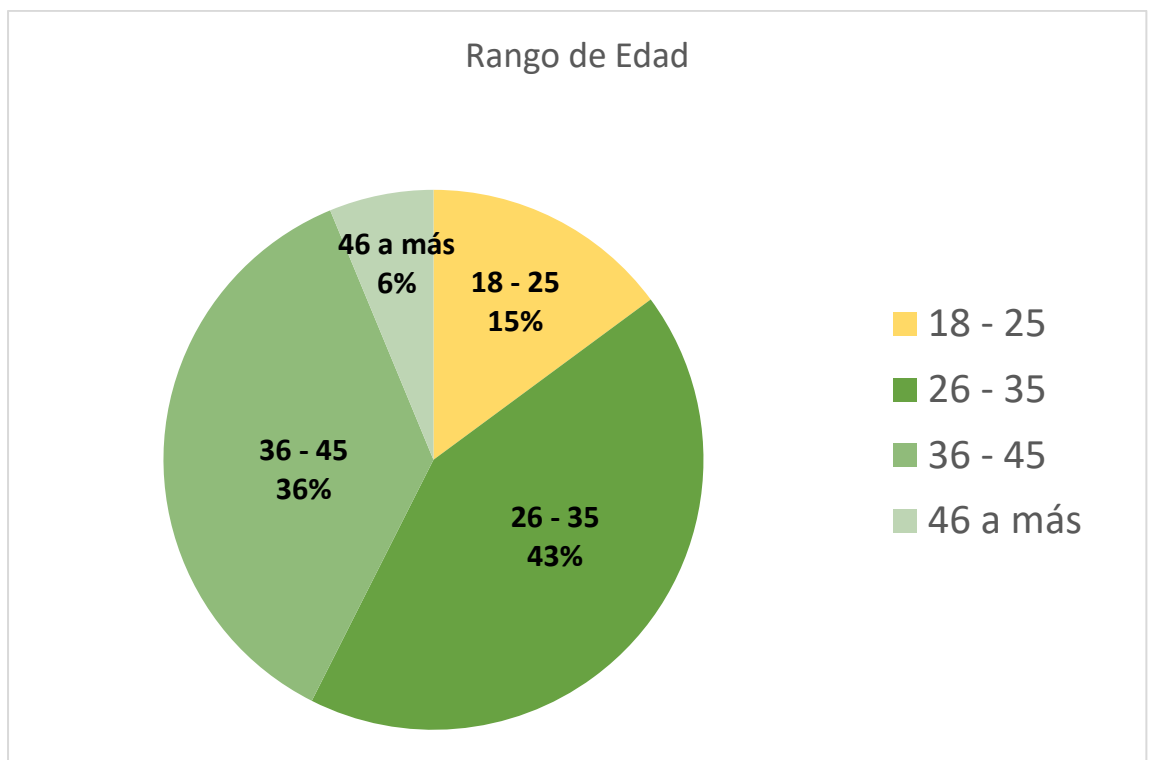
- a) Pagar el costo de la plataforma junto con el alquiler de la cancha.
- b) Pagar el costo de la plataforma aparte del alquiler de la cancha

## ANEXO XI – Resultados de las encuestas

### I. PREGUNTAS DE FILTRO

#### 1. ¿Cuál es tu rango de edad?: (RU)

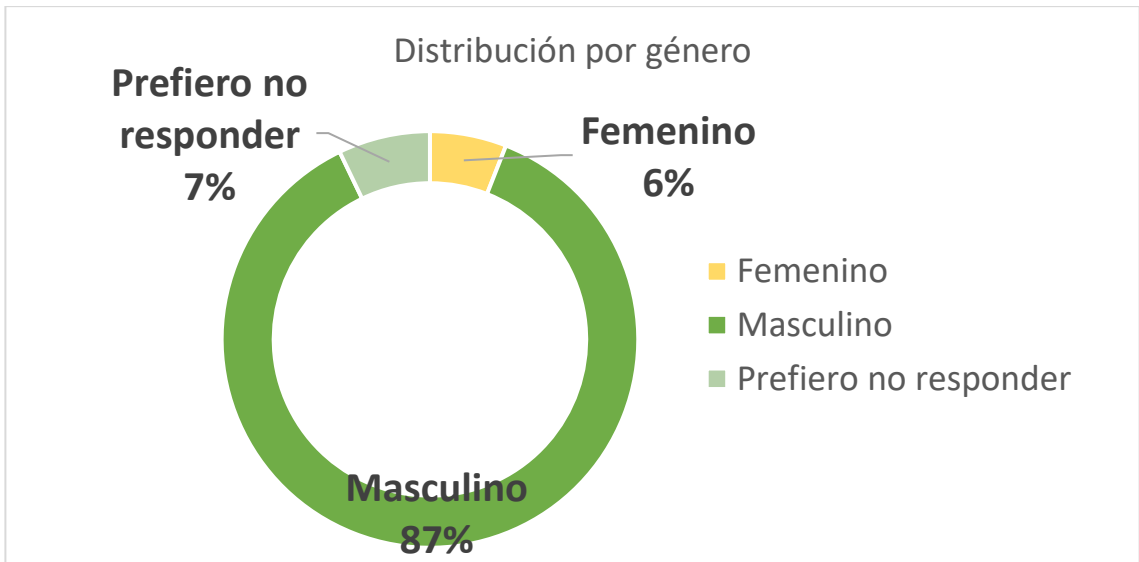
Nuestro público objetivo son personas mayores de 18 años. donde la mayor concentración se da en el rango de edad 26-35 años con un 43%, seguido del rango 36-45 años con un 36% y luego el rango de 18-25 años con un 15% y finalmente el rango de 46 años a más con un 6%. Se observa que en el público objetivo esta distribuido en esos rangos.



Fuente: Elaborado por los autores

#### 2. ¿Cuál es tu género? (RU)

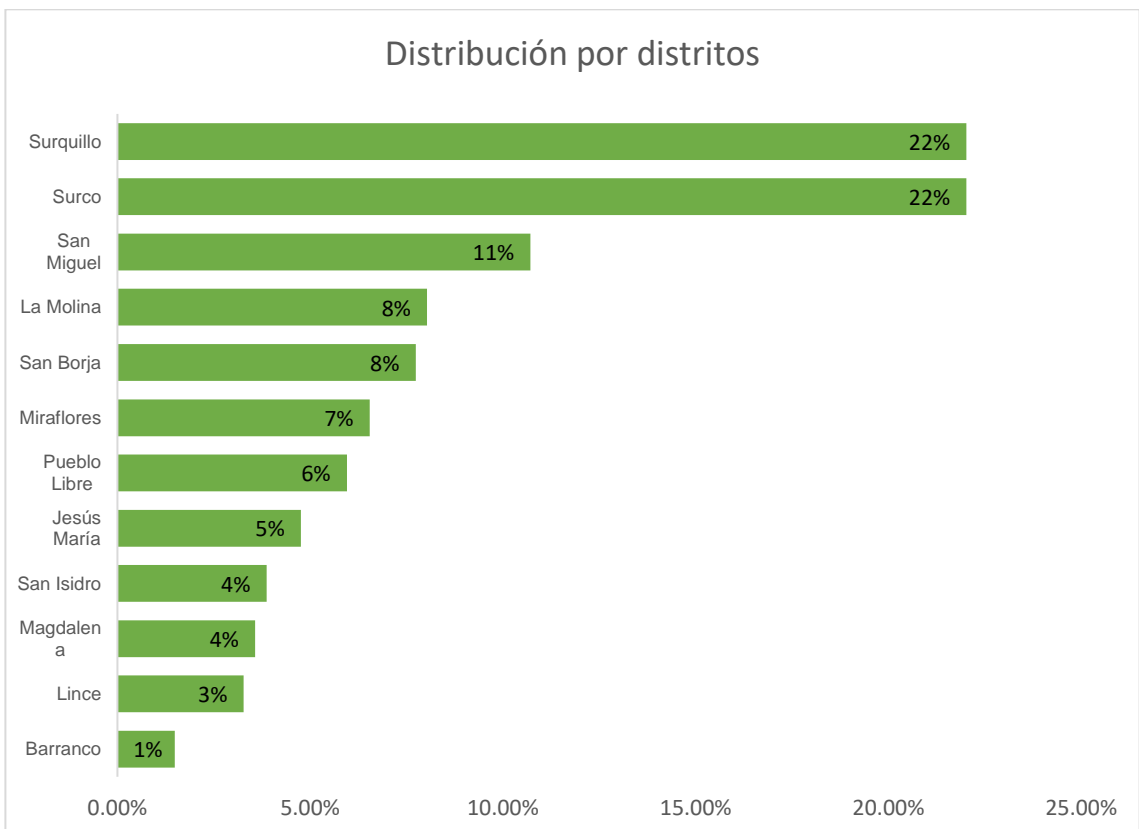
El género predominante de los encuestados es de varones con un 87%, mujeres de 6% y personas que prefieren no responder ocupan el 7% de los encuestados. Esta proporción nos indicaría que el fútbol es practicado en su mayoría por varones.



Fuente: Elaborado por los autores

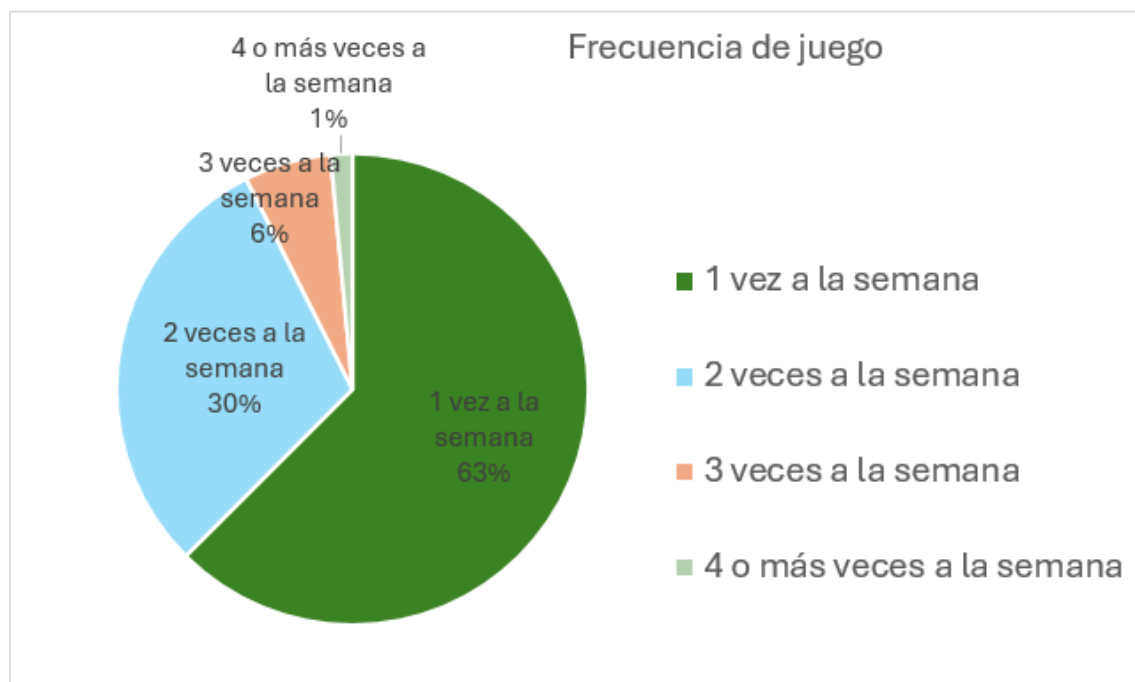
### 3. Selecciona el distrito donde vives (RU)

Se observa que la mayoría de encuestados indican que viven en los distritos de Surco y Surquillo, con un 22% cada uno. La menos parte de los encuestados manifiesta que vive en Barranco con 1%.



Fuente: Elaborado por los autores

4. ¿Con qué frecuencia juegas fútbol? (RU)

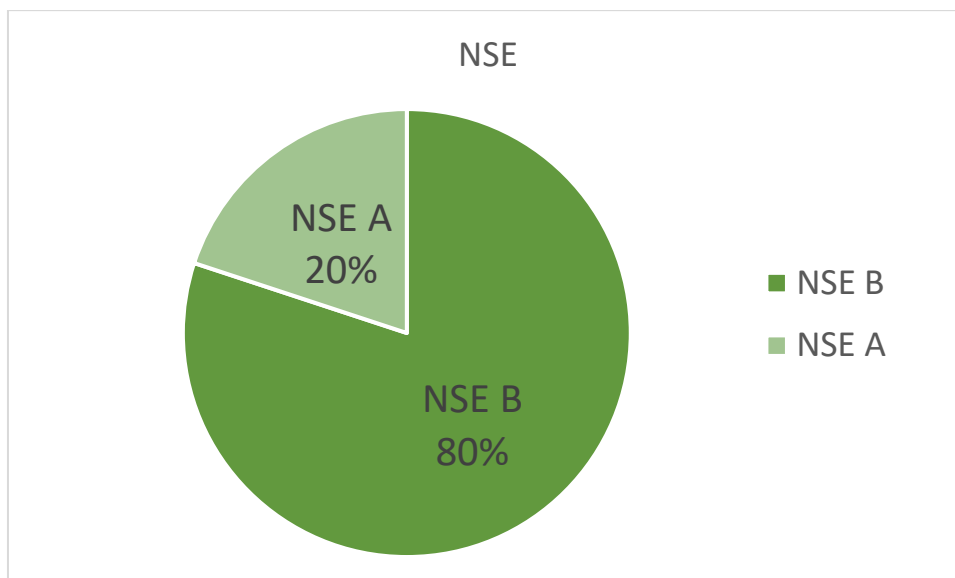


Se observa que la mayoría de los encuestados juega fútbol 1 vez a la semana, equivale al 63%, luego tenemos la frecuencia de 2 veces por semana con un 30%, también tenemos la frecuencia de 3 veces a la semana con un 6% y finalmente la frecuencia de 4 o más veces con un 1%.

Fuente: Elaborado por los autores

5. ¿Cuánto es el ingreso promedio mensual de tu hogar?: (RU)

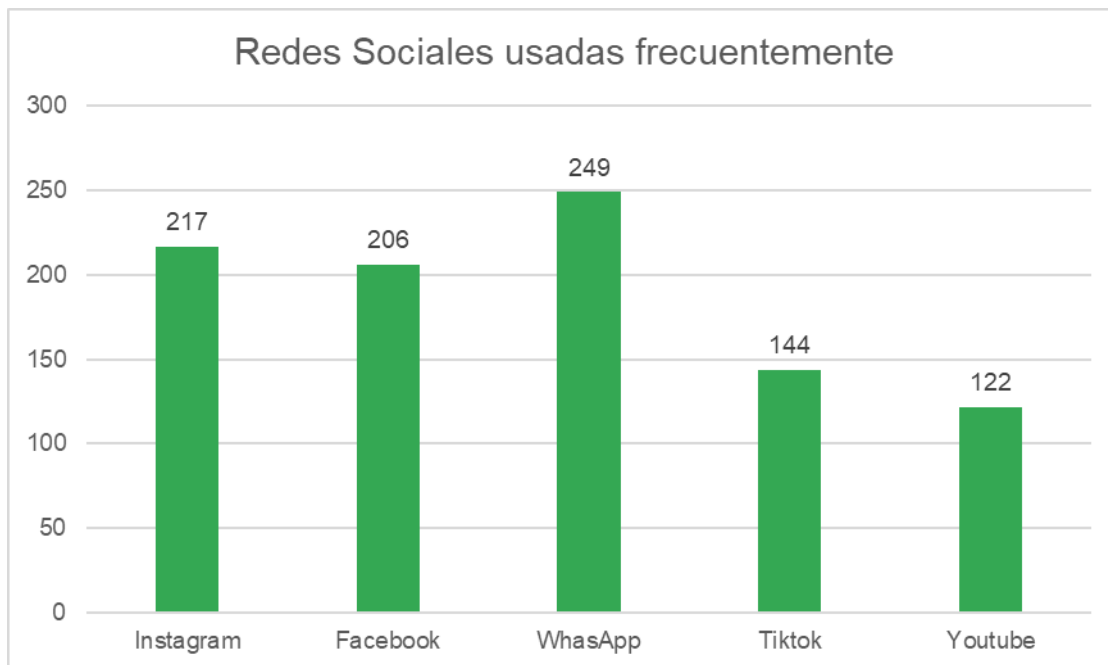
El 20% de los encuestados pertenecen al NSE A que se ubica en el rango de ingreso familiar de S/ 12,313 - 6,205 / mes y 80% al NSE B que se ubica en el rango de S/ 12,313 / mes.



## II. PREGUNTAS SOBRE CARACTERISTICAS DEL CONSUMIDOR

### 6. ¿Qué redes sociales usa frecuentemente? (RM)

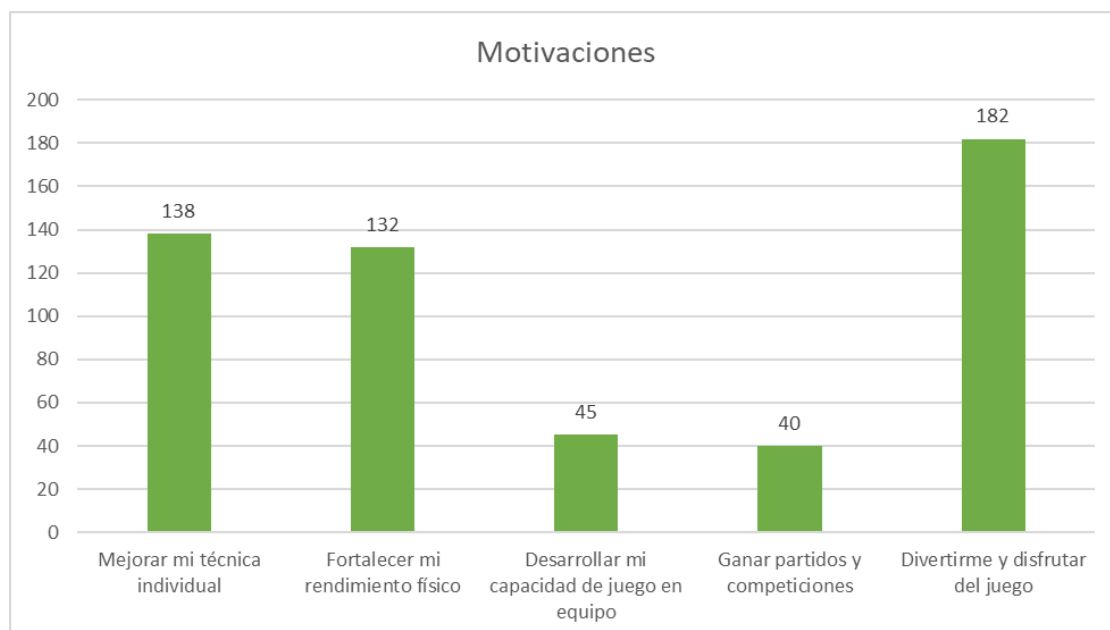
De los encuestados, Instagram (64.4%) y WhatsApp (73.9%) son las redes sociales más usadas, mientras que en menor proporción ocupan Tiktok (42.7%) y Youtube (36.2%)



Fuente: Elaborado por los autores

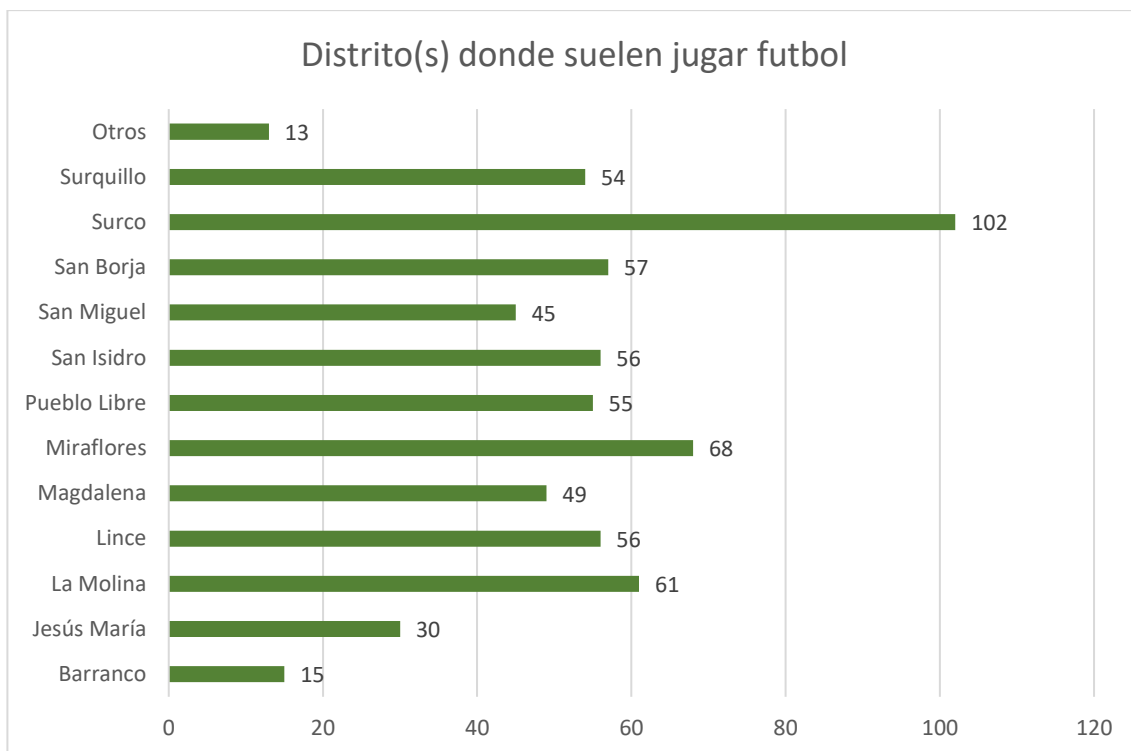
### 7. ¿Cuáles son tus motivaciones como jugador de fútbol? (RM)

Hay diversos motivos por los que una persona juega fútbol, de los encuestados la mayoría juega por diversión (54%), mientras que la minoría lo hace por ganar partidos y competencias (11.9%).



#### 8. ¿En qué distrito suele jugar fútbol? (RM)

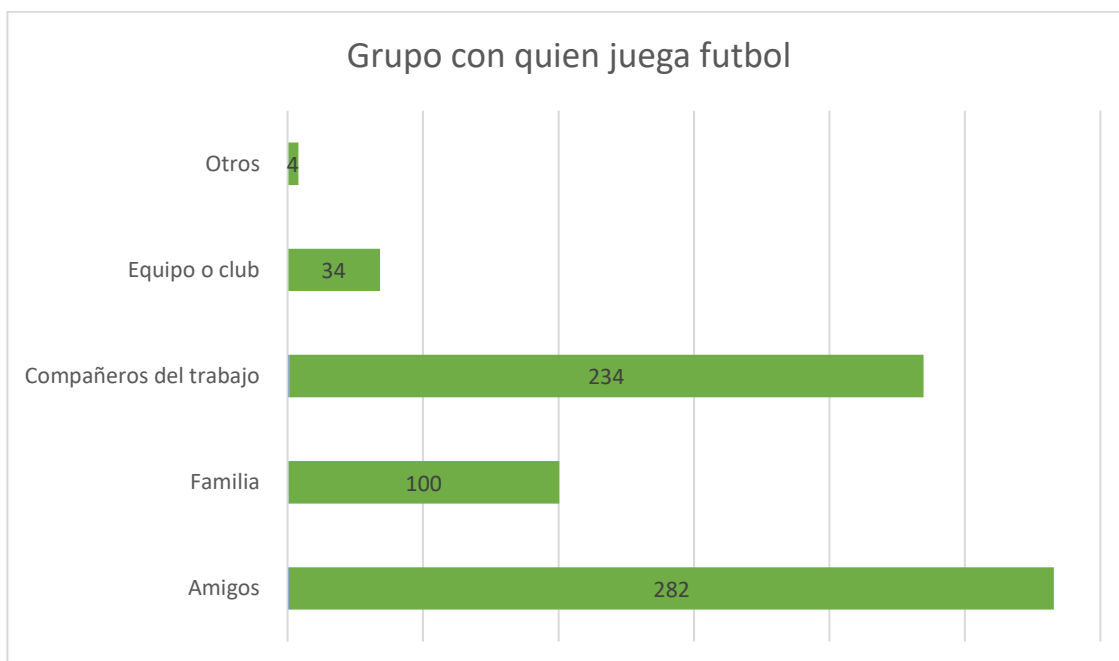
Se observa, que la mayoría de encuestados juega en Surco (30.3%), seguido de Miraflores con un 20.2% y en menor porcentaje en Barranco con un 4.5%. Estos distritos mencionados pertenecen a Lima Moderna. Además, el 3.9% indica que juegan también en Distritos que no pertenecen a Lima Moderna. Esto nos permite concluir que la mayoría de encuestados juegan normalmente en Distritos pertenecientes a Lima Moderna



Fuente: Elaborado por los autores

**9. ¿Con que tipo de grupo suele alquilar canchas de fútbol? (RM)**

Se observa, que la mayoría de los encuestados frecuenta jugar con amigos (83.7%). Seguido por compañeros de trabajo con un 69.4%. Finalmente, en menor proporción juegan con otras personas (1.2%) diferentes a Equipos o Club, compañeros de trabajo, familia y amigos.



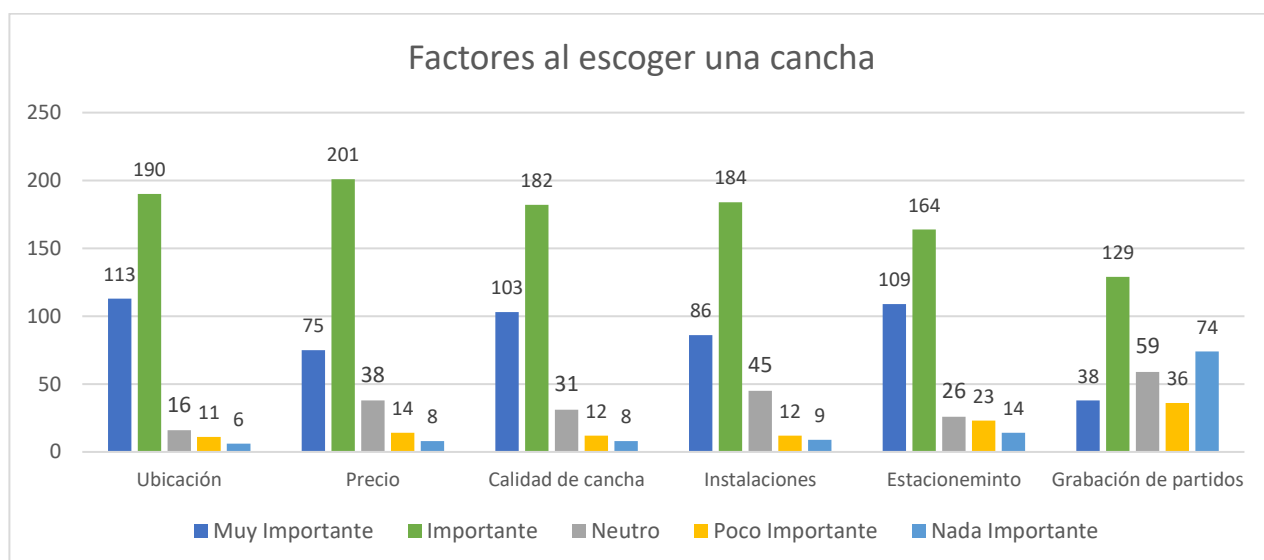
Fuente: Elaborado por los autores

**10. ¿Qué tan importante considera estos factores al elegir una cancha de fútbol? (RM)**

Se tiene como factores a considerar para la elección de un establecimiento deportivo para el juego del fútbol recreacional los siguientes:

- Ubicación: La mayoría, equivalente al 56% considera que Importante.
- Precio: La mayoría que equivale al 60% considera muy importante
- Calidad de Cancha: mayoría que abarca el 54% lo considera importante
- Instalaciones: La mayoría, que es el 55% lo considera importante
- Estacionamiento: El 49% que es la mayoría, lo considera importante
- Grabación de partidos: El 38% que es la mayoría en este ítem lo considera muy importante

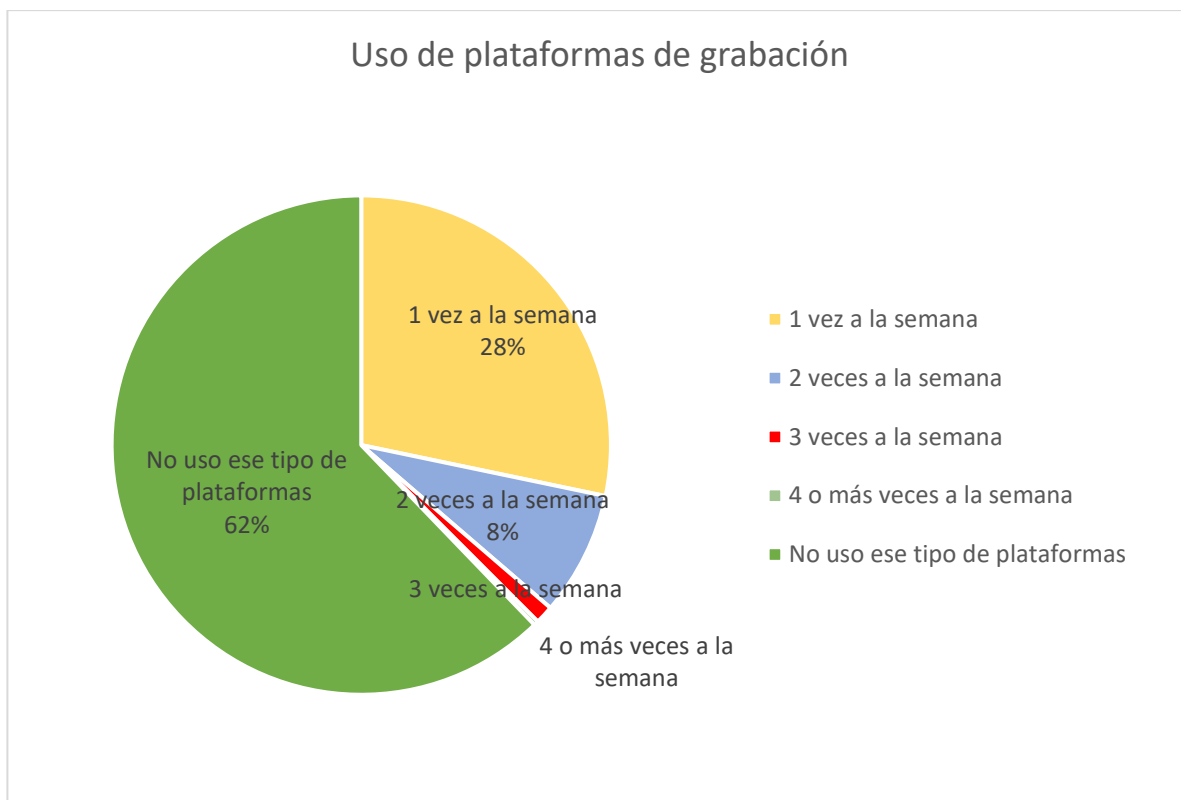
Con esto observamos que en cuanto al factor “grabación de partidos”, actualmente no es considerada un factor importante para elegir una cancha, lo cual podría representar una oportunidad por la novedad de la propuesta.



Fuente: Elaborado por los autores

**11. ¿Con que frecuencia usas plataformas online para visualizar grabaciones de tus partidos? (RU)**

La mayoría de los encuestados (62.5%), manifiesta que no uso plataformas online de visualización de sus partidos, mientras que el 37.5% indica que al menos lo usa una vez a la semana. Esto nos hace concluir que el mercado actual de plataformas online aún es mercado por explotar.



Fuente: Elaborado por los autores

**12. ¿Si utilizó una plataforma online de visualización de grabaciones de partidos ¿Cómo calificaría estas características? (RM) (Opcional)**

El 37.5% de los encuestados, manifestó que usa al menos una vez a la semana alguna plataforma online para visualizar sus partidos, de los cuales en cuanto a:

- Calidad de video, el 31.7% considera que la calidad es neutra, seguido de un 30.2% que indica que la calidad es buena, y el 13.5% indica que es Muy buena.
- Edición: El 37.3% considera que funcionalidad de edición es neutra, seguido del 24.6% que indica que es Buena, y casi en el mismo valor, el 23.8% considera que es Mala.
- Almacenamiento en la nube, el 45.2% considera que es buena, seguido del 35.7% considera que es Neutra.
- Compatibilidad con redes sociales, el 38.9% considera que es Buena, seguido del 34.9% que considera que es Neutro, mientras que el 9.5% considera que es Muy Buena.

De estos resultados por características, se puede observar que,

- En cuanto en calidad de video, la respuesta de la mayoría de los que respondieron esta pregunta considera que es Neutro, Mala, y Muy Mala, lo cual indica que el mercado actual no ofrece una buena calidad de video. Situación que es una oportunidad potencial para sacar beneficio.
- En cuanto a Edición, la respuesta de la mayoría de los que respondieron esta pregunta considera que es Neutro, Mala, y Muy Mala, lo cual indica que el mercado actual no ofrece una buena herramienta de edición. Situación que es una oportunidad potencial para sacar beneficio.
- En cuanto al almacenamiento en la nube, la respuesta de la mayoría de los que respondieron esta pregunta considera que Buena y muy Buena, lo cual indica que el mercado actual ofrece un al menos un buen servicio de Almacenamiento en la nube.
- En cuanto a compatibilidad con redes sociales, la respuesta de la mayoría de los que respondieron esta pregunta considera que Buena y muy Buena, lo cual indica que el mercado actual ofrece un al menos un buen servicio de compatibilidad con redes sociales.

13. Teniendo en cuenta la descripción anterior, ¿Cuál es tu opinión acerca de esta propuesta de valor?

[Escriba su respuesta]

En base a las respuestas de la encuesta, hemos identificado características relevantes acerca de nuestra propuesta de valor. Entre ellas se destacan lo interesante de nuestra propuesta de negocio, atractiva, buena, innovadora y novedosa. Tomamos en cuenta estas valiosas opiniones para crear un servicio que supere sus expectativas y les brinde una experiencia completa al momento de hacer uso de nuestra plataforma.

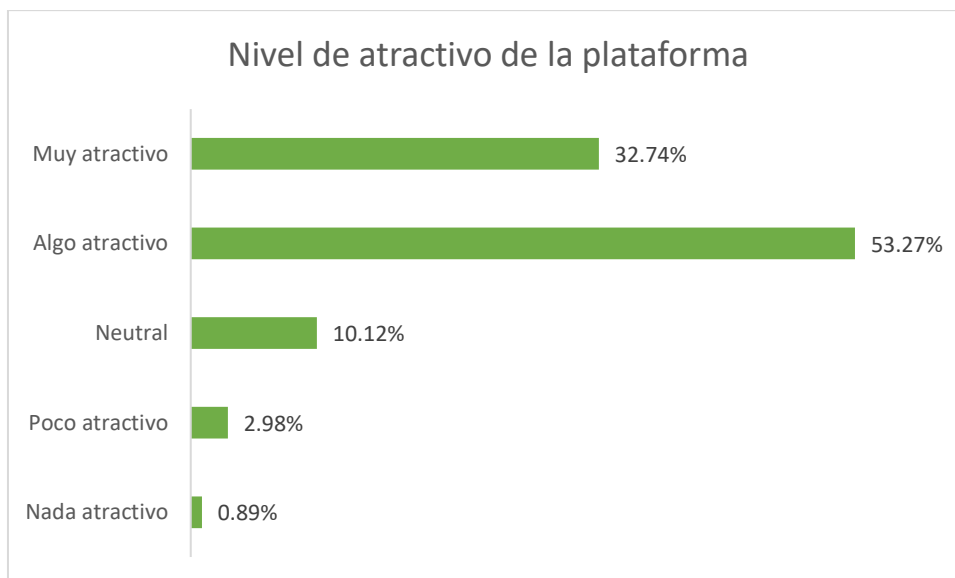


Fuente: Elaboración propia

Fuente: Elaboración propia

#### 14. ¿Qué tan atractiva le parece esta plataforma FutbolClip?

La gráfica que se muestra indica que la mayoría de nuestros encuestados que respondieron la encuesta consideran la plataforma FutbolClip como **algo atractiva** (53.27%). Esto significa que la plataforma tiene muchos aspectos que son atractivos para los usuarios, pero hay algunos aspectos que podrían mejorarse para aumentar aún más su atractivo, considerando también que otro gran porcentaje encuentra nuestra plataforma como **muy atractiva** (32.74%)

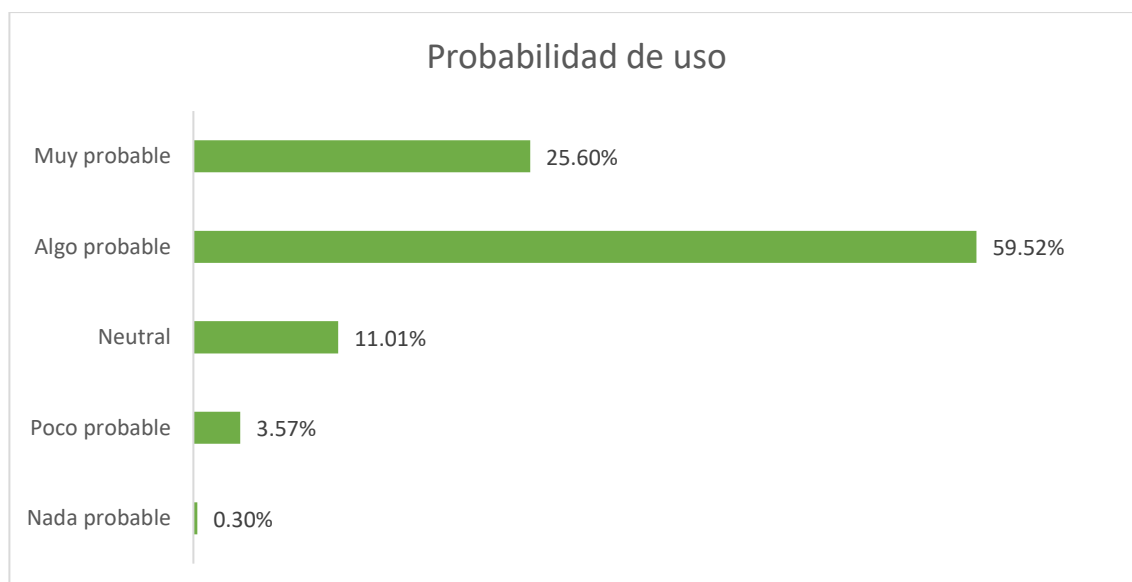


Fuente: Elaboración propia

#### 15. ¿Qué tan probable es que uses la plataforma FutbolClip? (RU)

Nuestra plataforma FutbolClip tiene una **probabilidad de uso moderada**. La mayoría de los encuestados consideran que es algo probable que la usen en el futuro, pero hay un porcentaje significativo de usuarios que no están seguros o que tienen pocas probabilidades de utilizarla (14.58%).

Nuestra plataforma FutbolClip tiene un potencial de uso considerable, pero hay algunos factores que podrían influir en la decisión de nuestros usuarios de utilizarla en el futuro.



Fuente: Elaboración propia

16. ¿Qué tan atractivas te parecen las siguientes características para el producto? (RM)

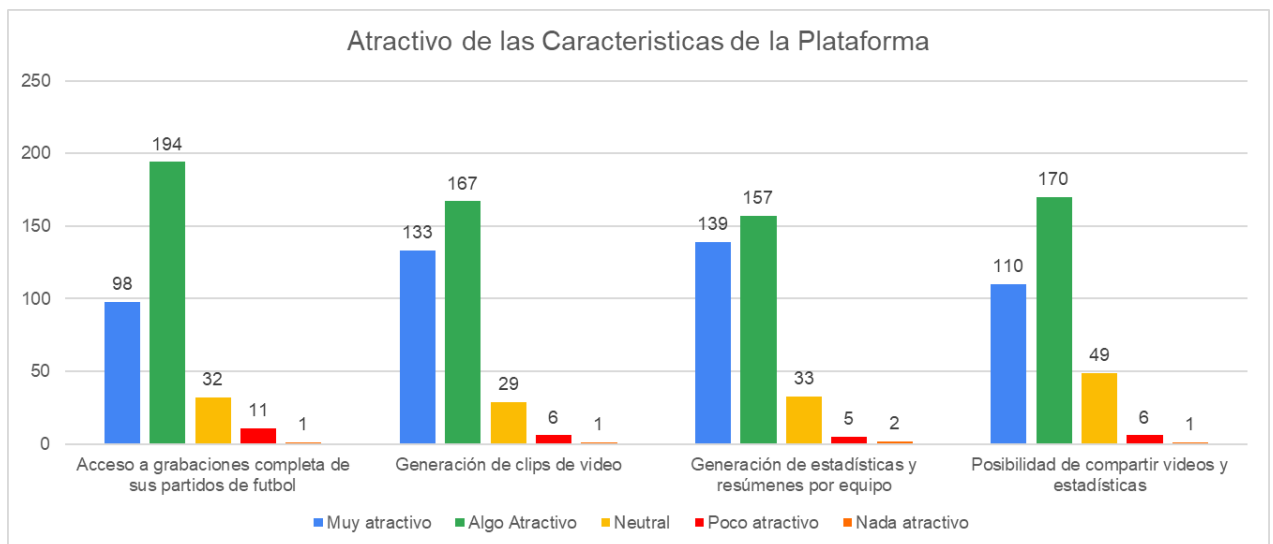
Analizando las respuestas de nuestros encuestados, descubrimos que las características más valoradas para nuestro servicio de grabación de partidos son:

Acceso a grabaciones completas: El 86.2% de los participantes considera que esto es "Algo Atractivo" o "Muy Atractivo". Esto demuestra que tener acceso a la grabación completa del partido es muy relevante para mejorar la experiencia de nuestros usuarios.

Generación de clips de video: Casi el 90% de los encuestados lo califica como "Algo Importante" o "Muy Importante". Tener clips destacados de los mejores momentos del partido es una función muy valorada por nuestros usuarios.

Generación de estadísticas y resúmenes por equipo: Si bien no es la característica más valorada, con un 88.1% de respuestas positivas, sigue siendo una función importante que aporta valor al servicio.

Probabilidad de compartir videos y estadísticas: El 83.3% de los encuestados ve esta función como "Algo Atractiva" o "Muy Atractiva". Esto nos indica la importancia de las redes sociales para nuestros usuarios y la necesidad de integrar funciones que faciliten compartir los mejores momentos del partido.



Fuente: Elaboración propia

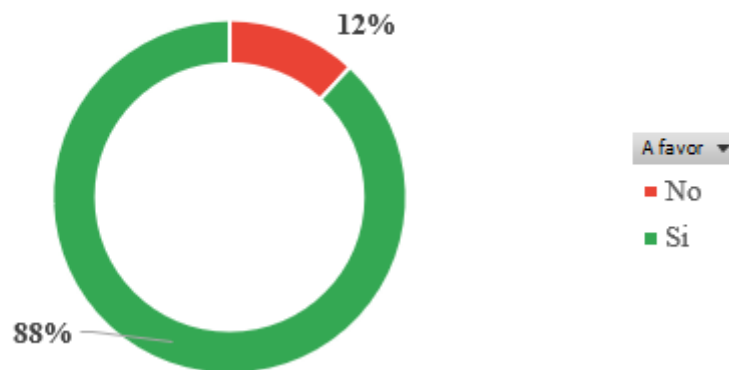
17. ¿Qué otra característica considera usted relevante o qué cambiaría de la propuesta de valor presentada?  
[Escriba su respuesta]



Esta información nos indica que la opinión de los usuarios sobre el costo de la plataforma FutbolClip tiene una aceptación mayoritaria, también hay un porcentaje significativo de usuarios que lo consideran no adecuado.

Consideramos importante tener en cuenta que la opinión de los usuarios es solo uno de los factores que se deben considerar al tomar una decisión sobre el costo de nuestra plataforma propuesta.

### Encuestados a favor de S/. 40.00



Fuente: Elaboración propia

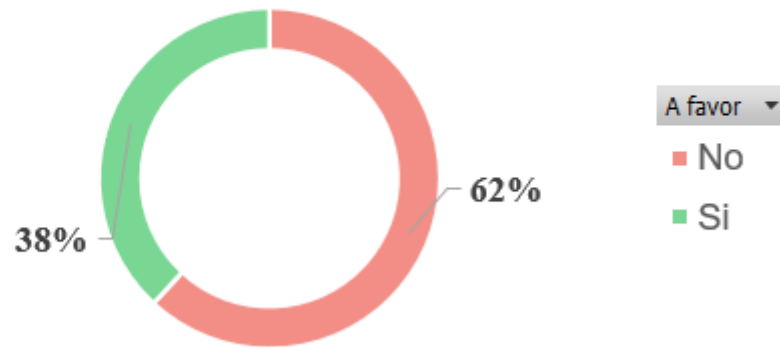
19. Suponiendo que estuviera disponible la plataforma propuesta, la cual te permite revivir cada jugada de tus partidos, generar clips automáticos de tus mejores momentos, obtener estadísticas detalladas y compartir tus videos y estadísticas en redes sociales.

¿Considerarías muy caro un costo de S/70 por partido para acceder a todo el contenido y funcionalidades de la plataforma para tu equipo?

[Escriba su respuesta]

Esta información indica que la mayoría de nuestros encuestados que respondieron la encuesta consideran que el costo de S/70 por partido para la plataforma FutbolClip es muy caro, por lo que consideraremos como una referencia importante para tomar una decisión justa para el costo del uso la plataforma.

## Encuestados a favor de S/. 70.00



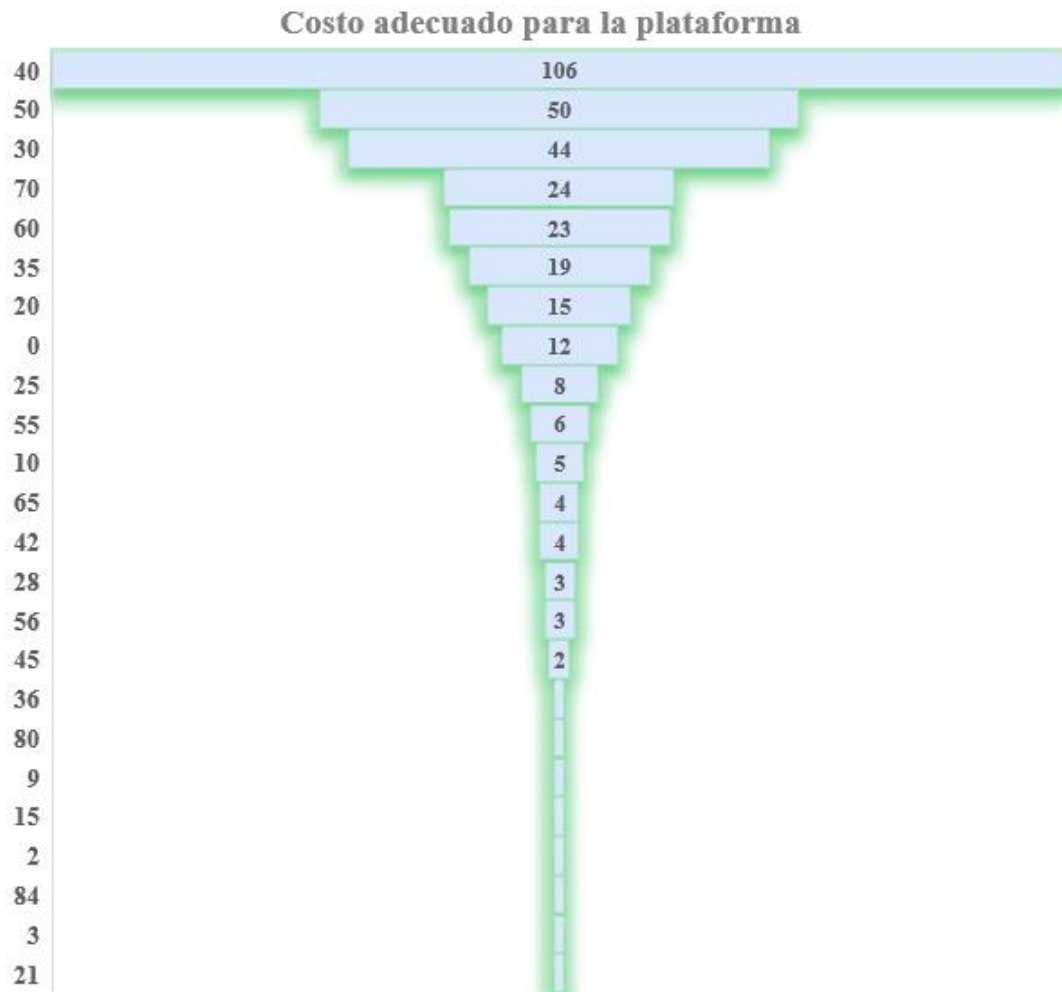
Fuente: Elaboración propia

20. Suponiendo que estuviera disponible la plataforma propuesta, la cual te permite revivir cada jugada de tus partidos, generar clips automáticos de tus mejores momentos, obtener estadísticas detalladas y compartir tus videos y estadísticas en redes sociales.

¿Qué costo considerarías adecuado que no dudarías en acceder al servicio de la plataforma propuesta?

[Escriba su respuesta]

En nuestra encuesta, la mayoría de los interesados coincidieron en que el precio ideal para una grabación se encuentra entre S/40 y S/50 nuevos soles, esos fueron los valores más populares.



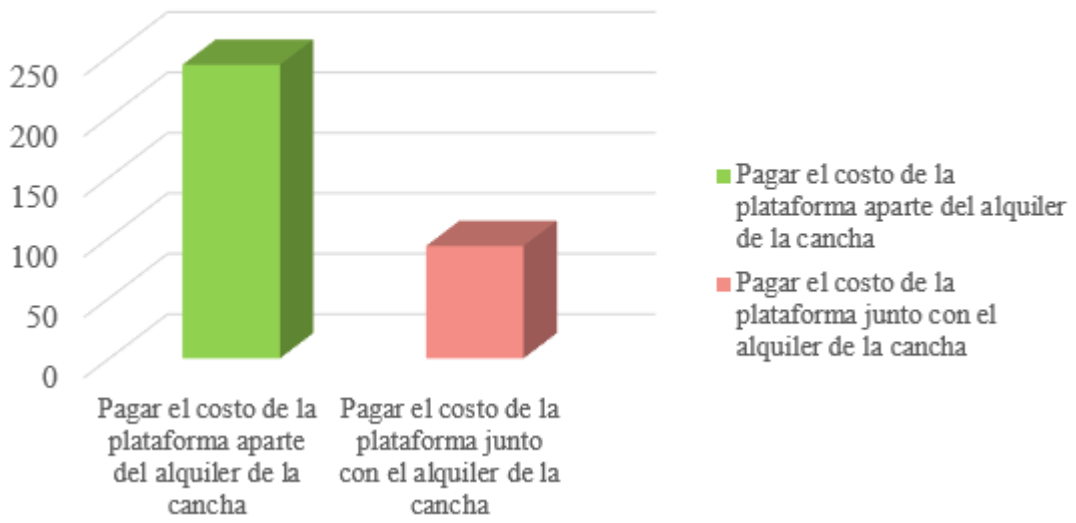
Fuente: Elaboración propia

21. ¿Cómo preferiría pagar por el servicio de la plataforma? (RU)

Este cuadro nos muestra la distribución de las respuestas a la encuesta sobre la preferencia de pago para la plataforma FutbolClip. Se puede observar que la mayoría de los usuarios que respondieron la encuesta prefieren pagar el costo de la plataforma aparte del alquiler de la cancha, sin embargo, hay encuestados que consideran de pagar el costo de la plataforma junto con el alquiler de la cancha.

Esta información nos indica que hay una buena preferencia entre los usuarios por pagar el costo de la plataforma FutbolClip aparte del alquiler de la cancha.

## Preferencia de Pago



Fuente: Elaboración propia

## ANEXO XII - Matriz de perfil Competitivo (MPC)

MPC			Beelup		Huld		Veo Cam		FutbolClip	
Nro.	Factores críticos de éxito	Ponderación	Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación
1	Precio	0.14	3	0.42	1	0.14	2	0.28	4	0.56
2	Calidad de Grabación	0.12	4	0.48	4	0.48	4	0.48	3	0.36
3	Facilidad de Uso	0.13	2	0.26	3	0.39	3	0.39	4	0.52
4	Tiempo de Entrega de los videos	0.14	4	0.56	3	0.42	3	0.42	2	0.28
5	Valor Añadido del Servicio	0.10	2	0.2	4	0.4	4	0.4	3	0.3
6	Seguridad y Privacidad de los Datos	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24
7	Innovación Tecnológica	0.08	2	0.16	4	0.32	4	0.32	3	0.24
8	Publicidad y Marketing	0.10	2	0.2	1	0.1	1	0.1	3	0.3
9	Atención y Soporte al Cliente	0.06	2	0.12	3	0.18	3	0.18	3	0.18
10	Personalización y Recomendaciones	0.05	2	0.1	3	0.15	3	0.15	2	0.1
	<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>2.74</b>		<b>2.82</b>		<b>2.96</b>		<b>3.08</b>

### ANEXO XIII - Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica (MCPE)

		<b>E1</b>		<b>E2</b>		<b>E3</b>		<b>E4</b>		<b>E5</b>		<b>E6</b>		
			Fomentar la participación activa en el fútbol y promover los beneficios para la salud y el bienestar a través de una estrategia integral que incluya campañas de marketing centradas en los beneficios del fútbol, la organización y/o patrocinio de torneos locales utilizando tecnologías eficientes de grabación y la colaboración con instituciones deportivas y de salud.		Aprovechar el creciente uso de tecnologías deportivas y plataformas digitales para promover FutbolClip como una solución intuitiva y accesible, destacando su facilidad de uso, la seguridad de los pagos en línea y la carga de información de tarjetas de crédito para pagos rápidos.		Aprovechar la expansión de la infraestructura deportiva en Lima moderna para formar alianzas estratégicas con nuevas complejos y clubes deportivos, y utilizar estas asociaciones para potenciar la visibilidad de FutbolClip a través de campañas intensivas en redes sociales para ampliar nuestro alcance y fortalecer la comunidad en torno a la plataforma		Mantener una ventaja competitiva y adaptarse a las preferencias cambiantes de los consumidores a través de una estrategia de innovación continua y un enfoque en la satisfacción del cliente. Esto incluye la mejora constante de las funcionalidades de la plataforma, la integración de las últimas tecnologías, la capacitación del personal y el monitoreo regular de las tendencias del mercado para anticipar y responder a los cambios en las preferencias de los usuarios.		Fortalecer la resiliencia operativa y asegurar la sostenibilidad del negocio mediante la diversificación de proveedores, la creación de un fondo de reserva y la adaptación proactiva a los cambios regulatorios. Esto incluye establecer relaciones con múltiples proveedores para evitar interrupciones en la cadena de suministro, mantener una gestión financiera prudente para afrontar crisis económicas y colaborar con expertos legales para garantizar el cumplimiento normativo.		Fortalecer la seguridad de FutbolClip mediante la implementación de medidas robustas de ciberseguridad y la protección física de los equipos en los complejos deportivos. Esto incluye la adopción de protocolos avanzados de seguridad de datos para proteger la información de los usuarios y la implementación de medidas físicas y tecnológicas para proteger las cámaras y otros equipos contra el robo.	
<b>Ítem</b>	<b>Oportunidad</b>	<b>Peso</b>	<b>PA</b>	<b>CA</b>	<b>PA</b>	<b>CA</b>	<b>PA</b>	<b>CA</b>	<b>PA</b>	<b>CA</b>	<b>PA</b>	<b>CA</b>	<b>PA</b>	<b>CA</b>
<b>O 1</b>	Creciente interés en el fútbol recreativo.	0.09	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	2	0.18	2	0.18
<b>O 2</b>	Evolución tecnológica de cámaras de video	0.05	4	0.2	2	0.1	4	0.2	3	0.15	1	0.05	3	0.15
<b>O 3</b>	Expansión de la infraestructura deportiva	0.08	3	0.24	1	0.08	4	0.32	1	0.08	1	0.08	3	0.24
<b>O 4</b>	Crecimiento del interés en el análisis de rendimiento personal	0.05	4	0.2	3	0.15	3	0.15	1	0.05	2	0.1	1	0.05
<b>O 5</b>	Incremento en torneos y ligas locales	0.09	4	0.36	1	0.09	4	0.36	2	0.18	1	0.09	2	0.18
<b>O 6</b>	Creciente interés en la salud y el bienestar	0.03	4	0.12	1	0.03	3	0.09	4	0.12	2	0.06	1	0.03

<b>O 7</b>	Aumento del uso de tecnologías en el deporte	0.03	2	0.06	4	0.12	3	0.09	3	0.09	1	0.03	2	0.06
<b>O 8</b>	Potencial para formar asociaciones estratégicas.	0.06	4	0.24	1	0.06	4	0.24	2	0.12	4	0.24	3	0.18
<b>O 9</b>	Tendencia creciente de compartir contenido en redes sociales	0.05	3	0.15	3	0.15	4	0.2	2	0.1	1	0.05	2	0.1
<b>O 10</b>	Incremento en el uso de plataformas digitales.	0.02	2	0.04	4	0.08	3	0.06	2	0.04	2	0.04	2	0.04
	<b>Amenaza</b>	<b>Peso</b>	<b>PA</b>	<b>CA</b>	<b>PA</b>	<b>CA</b>	<b>PA</b>	<b>CA</b>	<b>PA</b>	<b>CA</b>	<b>PA</b>	<b>CA</b>	<b>PA</b>	<b>CA</b>
<b>A 1</b>	Competencia existente.	0.06	3	0.18	3	0.18	4	0.24	2	0.12	3	0.18	1	0.06
<b>A 2</b>	Entrada de nuevos competidores.	0.07	3	0.21	2	0.14	3	0.21	3	0.21	3	0.21	1	0.07
<b>A 3</b>	Cambios en la tecnología.	0.06	1	0.06	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	4	0.24
<b>A 4</b>	Cambios en las preferencias de los consumidores.	0.05	3	0.15	4	0.2	3	0.15	4	0.2	3	0.15	1	0.05
<b>A 5</b>	Crisis económica.	0.04	3	0.12	2	0.08	4	0.16	3	0.12	4	0.16	2	0.08
<b>A 6</b>	Cambios en las regulaciones legales en el país.	0.03	2	0.06	1	0.03	3	0.09	2	0.06	4	0.12	4	0.12
<b>A 7</b>	Dependencia de proveedores clave.	0.03	2	0.06	3	0.09	3	0.09	3	0.09	4	0.12	2	0.06
<b>A 8</b>	Amenazas de seguridad cibernética.	0.05	1	0.05	3	0.15	2	0.1	3	0.15	1	0.05	4	0.2
<b>A 9</b>	Resistencia cultural	0.02	2	0.04	4	0.08	3	0.06	2	0.04	2	0.04	2	0.04
<b>A 10</b>	Inseguridad ciudadana.	0.04	1	0.04	1	0.04	2	0.08	2	0.08	2	0.08	4	0.16
	<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2.94</b>		<b>2.39</b>		<b>3.43</b>		<b>2.54</b>		<b>2.21</b>		<b>2.29</b>

Fuente: Elaborado por los autores

### ANEXO XIV - Alineación Objetivos y Estrategias

	OE1: Mantener un índice de crecimiento de usuarios del 20% anual por los próximos 5 años	OE2: Obtener una rentabilidad mínima de 20%	OE3: Establecer 5 alianzas estratégicas, 1 por año, con empresas relacionadas con el rubro del fútbol y el deporte	OE4: Obtener una participación de mercado de hasta 2,5%	OE5: Mantener una satisfacción del cliente por encima del nivel máximo del sector: 55 (NPS Score), desde el primer mes	OE6: Retener el talento de nuestros colaboradores y asegurar su crecimiento profesional a través de un plan de capacitación cubierto al 70% desde el 3er año de operación
E1: Fomentar la participación activa en el fútbol y promover los beneficios para la salud y el bienestar a través de una estrategia integral que incluya campañas de marketing centradas en los beneficios del fútbol, la organización y/o patrocinio de torneos locales utilizando tecnologías eficientes de grabación y la colaboración con instituciones deportivas y de salud.	X			X	X	
E2: Aprovechar el creciente uso de tecnologías deportivas y plataformas digitales para promover FutbolClip como una solución intuitiva y accesible, destacando su facilidad de uso, la seguridad de los pagos en línea y la carga de información de tarjetas de crédito para pagos rápidos.		X		X		

<p>E3: Aprovechar la expansión de la infraestructura deportiva en Lima moderna para formar alianzas estratégicas con nuevos complejos deportivos y clubes deportivos, y utilizar estas asociaciones para potenciar la visibilidad de FutbolClip a través de campañas intensivas en redes sociales para ampliar nuestro alcance y fortalecer la comunidad en torno a la plataforma.</p>	<p>X</p>		<p>X</p>			
<p>E4: Mantener una ventaja competitiva y adaptarse a las preferencias cambiantes de los consumidores a través de una estrategia de innovación continua y un enfoque en la satisfacción del cliente. Esto incluye la mejora constante de las funcionalidades de la plataforma, la integración de las últimas tecnologías, <b>la capacitación del personal</b> y el monitoreo regular de las tendencias del mercado para anticipar y responder a los cambios en las preferencias de los usuarios.</p>	<p>X</p>				<p>X</p>	<p>X</p>
<p>E5: Fortalecer la resiliencia operativa y asegurar la sostenibilidad del negocio mediante la diversificación de proveedores, la creación de un fondo de reserva y la adaptación proactiva a los cambios regulatorios. Esto incluye establecer relaciones con múltiples proveedores para evitar interrupciones en la cadena de suministro, mantener una gestión financiera prudente para afrontar crisis económicas y colaborar con expertos legales para garantizar el cumplimiento normativo.</p>		<p>X</p>				

<p>E6: Fortalecer la seguridad de FutbolClip mediante la implementación de medidas robustas de ciberseguridad y la protección física de los equipos en las canchas. Esto incluye la adopción de protocolos avanzados de seguridad de datos para proteger la información de los usuarios y la implementación de medidas físicas y tecnológicas para proteger las cámaras y otros equipos contra el robo. Estas acciones integradas garantizarán la protección de los usuarios y del equipo, facilitando una adopción más segura de la plataforma.</p>		<p>X</p>				
--	--	----------	--	--	--	--

Fuente: Elaborado por los autores

## ANEXO XV: Prototipo de algunas principales pantallas

### Prototipo de la Pantalla de Acceso a la Plataforma



### Pantalla de Registro de Cuenta



## Pantalla de Registro de Datos Personales

The screenshot shows a registration form titled "Datos de Usuario" for the "FUTBOL CLIP" application. The background features a soccer field under stadium lights. In the top left, there is a "Usuario" label next to a profile icon. The "FUTBOL CLIP" logo is centered at the top. The form includes four input fields: "Nombre", "Apellidos", "Telefono", and "Email". A "Guardar" button is positioned below the fields. At the bottom, the slogan "Revive cada jugada, comparte cada emoción" is displayed.

Usuario

FUTBOL CLIP

Datos de Usuario

Nombre

Apellidos

Telefono

Email

Guardar

*"Revive cada jugada, comparte cada emoción"*

## Pantalla de Registro de Medios de Pago

The screenshot shows a registration form titled "Datos de Pago" for the "FUTBOL CLIP" application. The background features a soccer field under stadium lights. In the top left, there is a "Usuario" label next to a profile icon. The "FUTBOL CLIP" logo is centered at the top. The form includes three input fields: "Numero de tarjeta", "Vencimiento", and "CVV". A "Guardar" button is positioned below the fields. At the bottom, the slogan "Revive cada jugada, comparte cada emoción" is displayed.

Usuario

FUTBOL CLIP

Datos de Pago

Numero de tarjeta

Vencimiento  CVV

Guardar

*"Revive cada jugada, comparte cada emoción"*

## ANEXO XVI– Listado de requerimientos funcionales

Código	Nombre	Descripción
RF01	Registro del cliente	La plataforma debe permitir registrar un cliente nuevo en la plataforma con Nombre, Correo electrónico y contraseña siempre y cuando acepte las políticas y términos de uso.
RF02	Cambio y recuperación de contraseña	La plataforma debe permitir cambiar la contraseña y recuperar la cuenta del cliente
RF03	Registro de datos personales	La plataforma debe permitir registrar y actualizar de datos personales del cliente
RF04	Registro de preferencias	La plataforma debe permitir registrar y/o actualizar las preferencias relacionadas con el uso de la plataforma
RF05	Registro de método de pago	La plataforma debe permitir registrar y/o actualizar un método de pago con información de Número de tarjeta, Vencimiento, CVV y Nombre del titular
RF06	Pagar por el contenido de un partido	Permite seleccionar un método de pago registrado para realizar el pago por el contenido de un partido
RF07	Buscar videos	La plataforma debe permitir buscar videos indicando el complejo deportivo, la fecha y hora
RF08	Visualizar y descargar videos	La plataforma debe permitir visualizar y descargar videos completos
RF09	Generar y descargar clips automáticos	La plataforma debe permitir generar y descargar clips automáticos de un partido de futbol. Mínimo 3 clips por partido
RF10	Generar y descargar estadísticas	La plataforma debe permitir generar y descargar estadísticas básicas de un partido de futbol como goles, tiros al arco.
RF11	Gestionar ofertas	La plataforma debe permitir subir, actualizar o eliminar ofertas producto de las alianzas estratégicas
RF12	Compartir contenido	La plataforma debe permitir compartir los videos, clips automáticos, estadísticas básicas con otros usuarios
RF13	Registro y/o actualización de completos deportivos	La plataforma debe permitir registrar, actualizar, eliminar complejos deportivos
RF14	Reporte de usabilidad	La plataforma deberá permitir generar un reporte con estadísticas de que funcionalidades son las que más se usan
RF15	Cerrar sesión	La plataforma debe cerrar sesión después de 15 min de inactividad del usuario

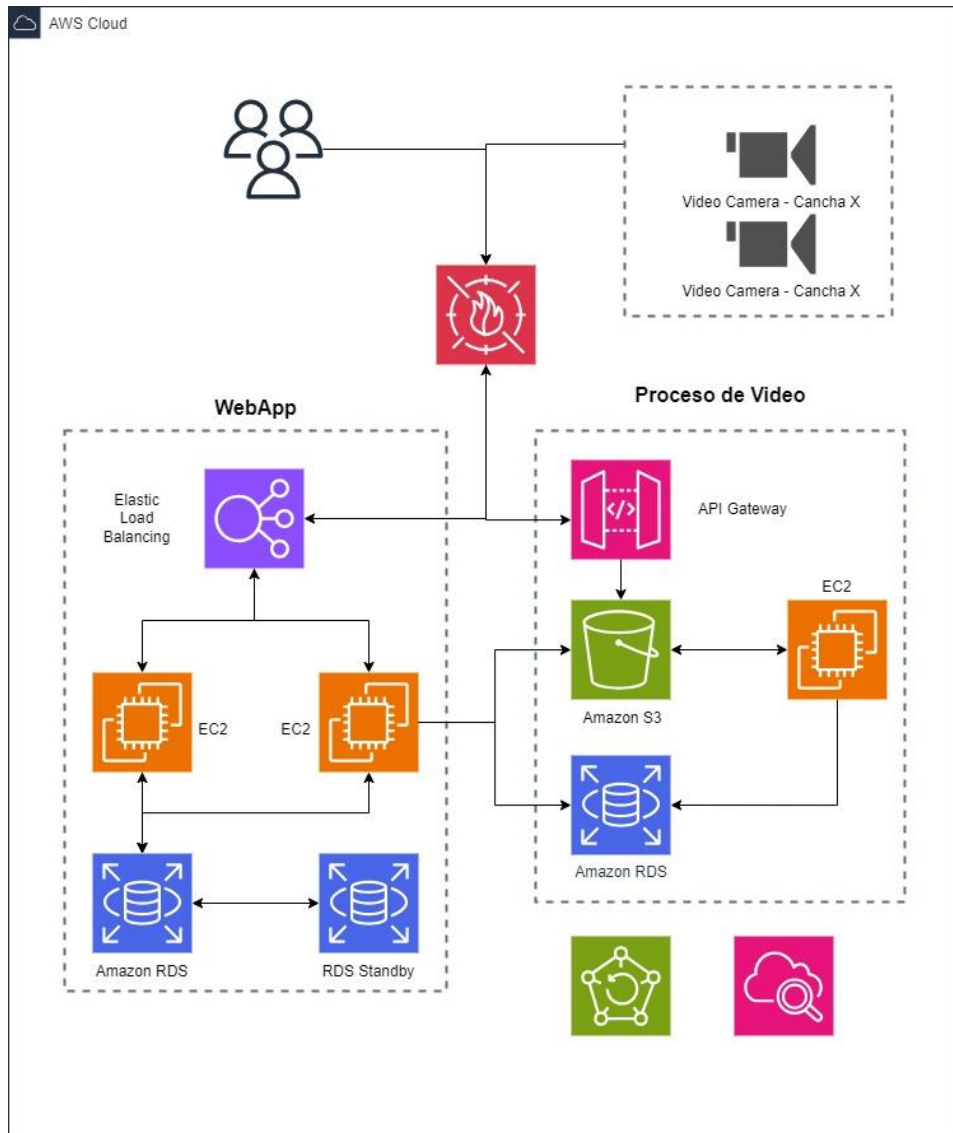
Fuente: Elaboración propia

## ANEXO XVII – Listado de requerimientos no funcionales

<b>Código</b>	<b>Nombre</b>	<b>Descripción</b>
RNF01	Accesibilidad	La plataforma debe ser para web (soportar diversos navegadores) y para App (Play store, AppStore).
RNF02	Usabilidad	La plataforma debe tener una interfaz intuitiva y con la menor cantidad de pasos posibles para garantizar que la primera interacción con la plataforma sea amigable.
RNF03	Performance	La plataforma debe funcionar adecuadamente con hasta 100.000 sesiones.
RNF04	Disponibilidad	La plataforma debe estar disponible las 24 horas del día, los 7 días de la semana, para garantizar el acceso de los clientes según su necesidad.
RNF05	Ciberseguridad	La plataforma debe garantizar la protección de la información del usuario mediante la implementación de mecanismos de seguridad (cifrado de comunicaciones, protocolos de seguridad, etc); lo cual permita cumplir con las leyes de protección de datos personales
RNF06	Ciberseguridad	La contraseña debe ser segura: mínimo de 8 caracteres, símbolos, números, mayúsculas y minúsculas.
RNF07	Escalabilidad	La plataforma debe ser escalable en caso de incluir nuevos proveedores de servicios y/o soporte un crecimiento en el número de usuarios sin afectar su eficiencia

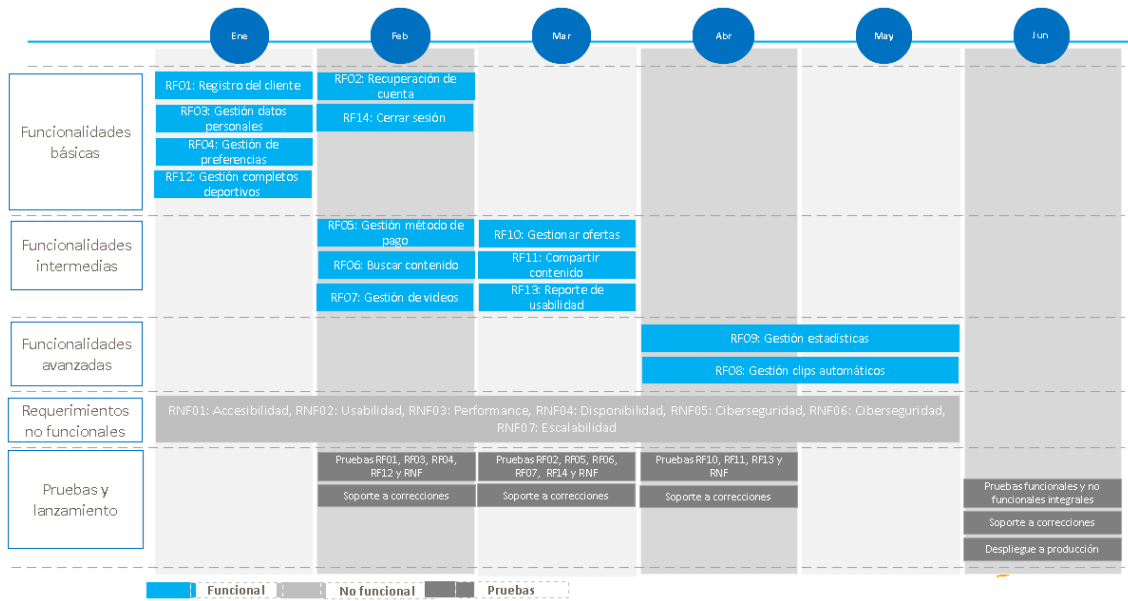
Fuente: Elaboración propia

## ANEXO XVIII: Arquitectura de la Plataforma



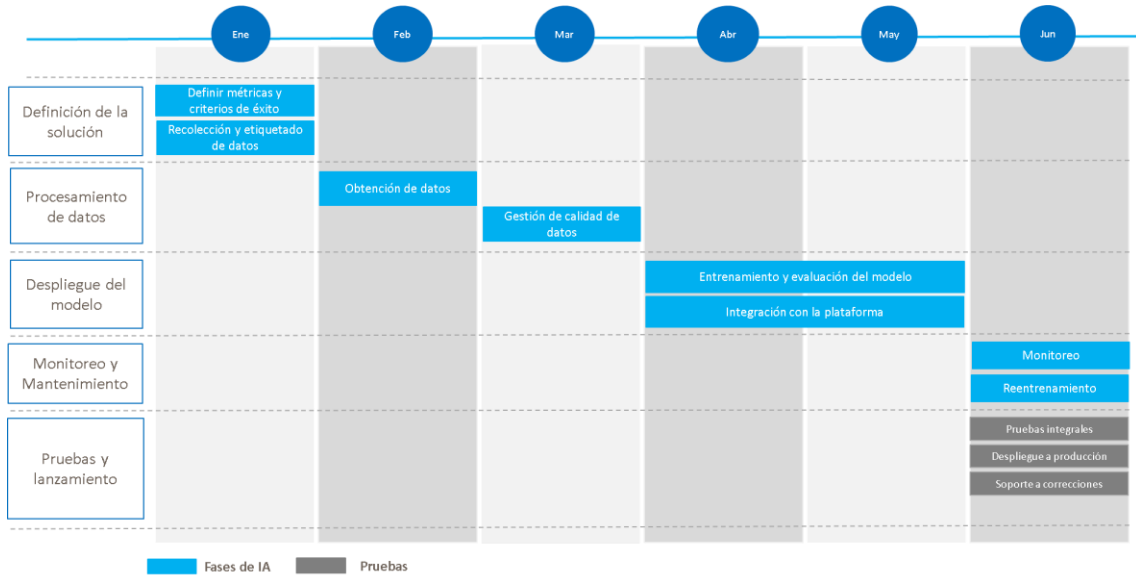
Fuente: Elaboración propia

## ANEXO XIX – RoadMap de implementación de la plataforma



Fuente: Elaboración propia

## ANEXO XX – RoadMap de implementación de algoritmos de Inteligencia Artificial



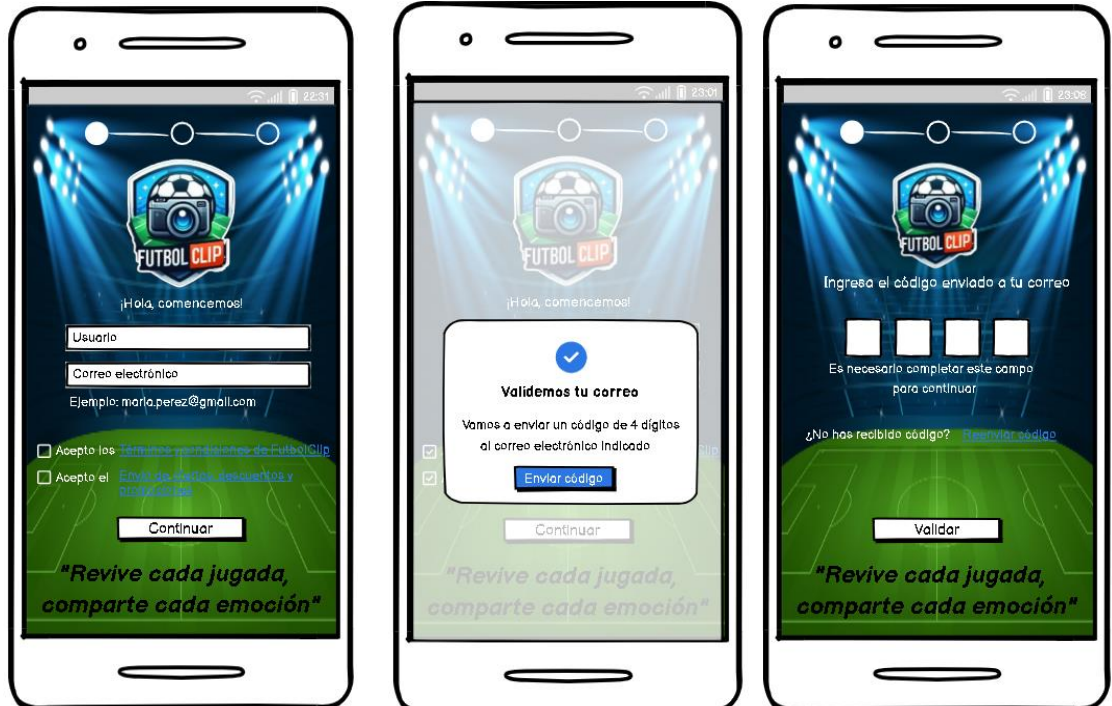
Fuente: Elaboración propia

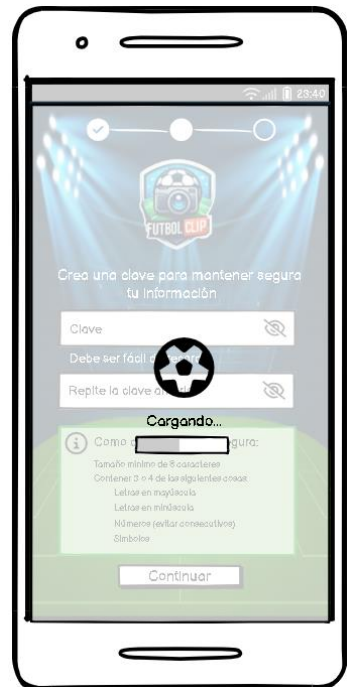
## ANEXO XXI- Diseño Mvp Futbolclip

### 1 Vista: Pantalla Principal



### 2 Vista: Pantallas de registro de usuario

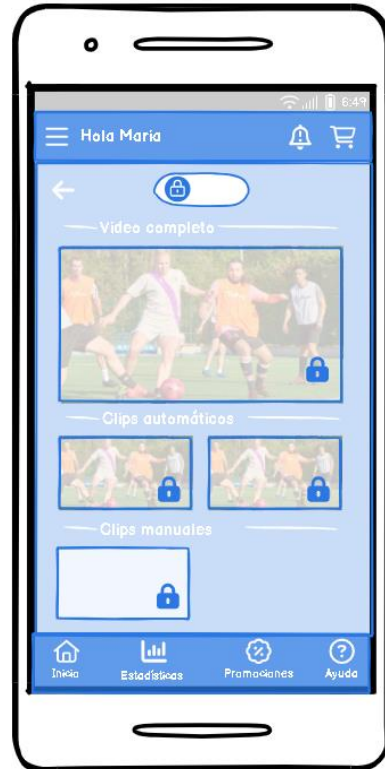




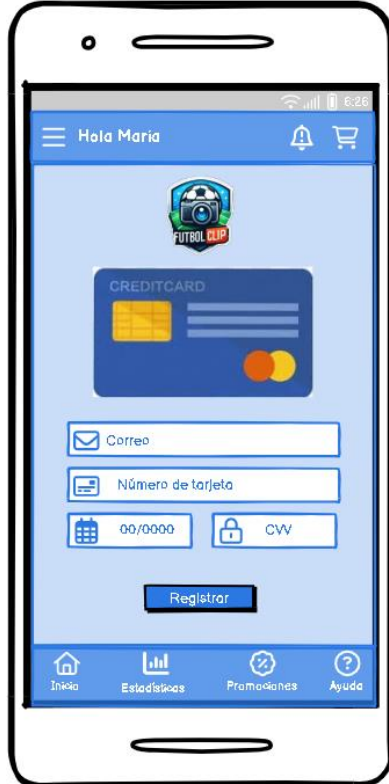
3 Vista: Pantalla Home



4 Vista: Pantalla de contenido



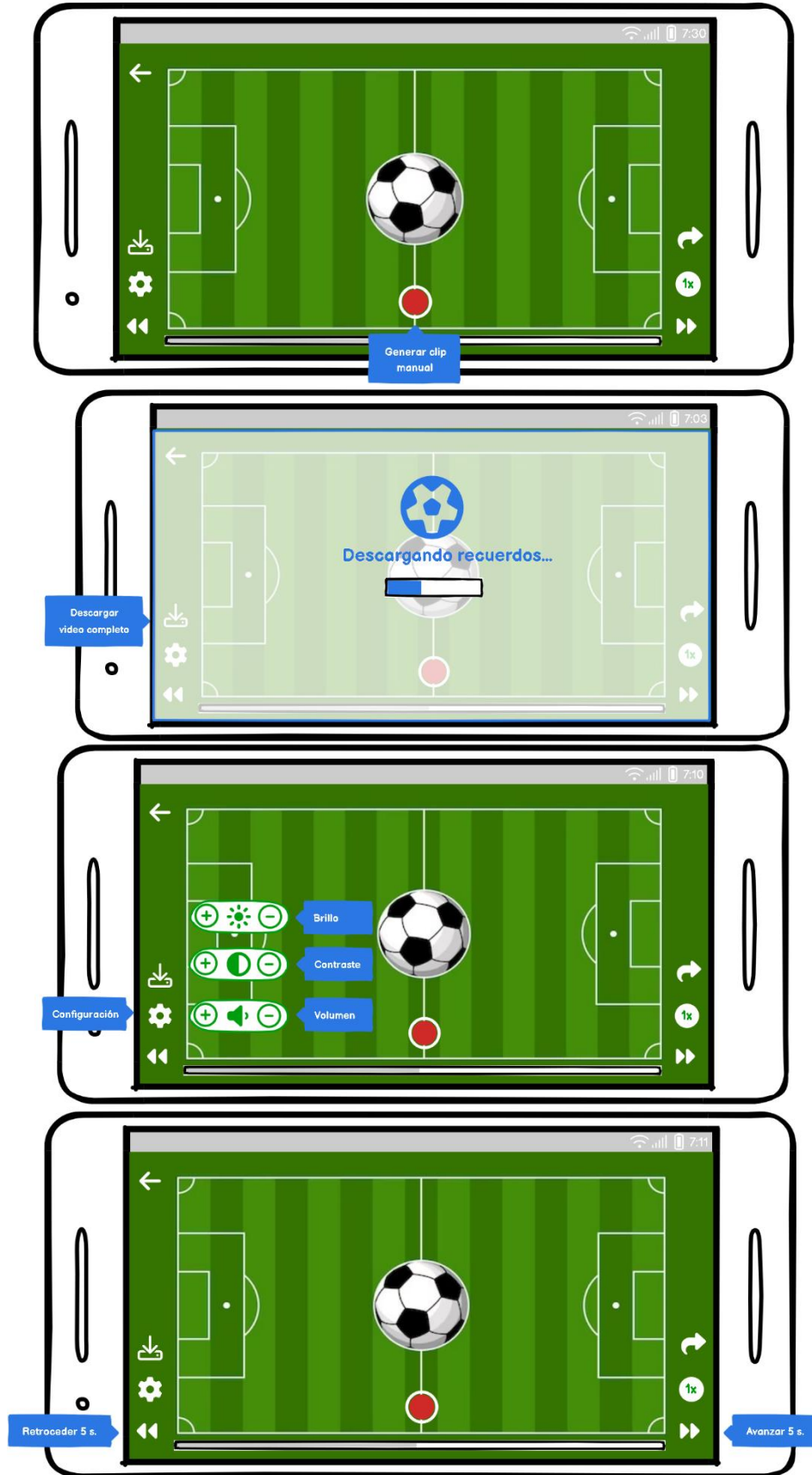
5 Vista: Registro método de pago

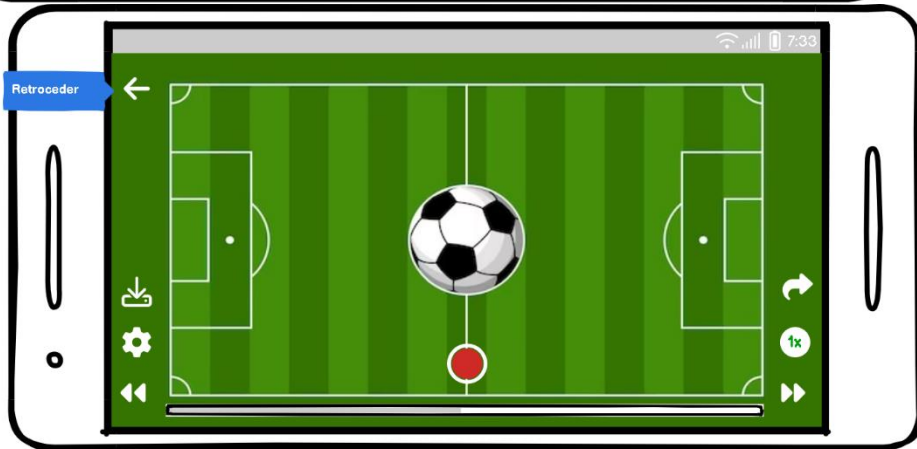
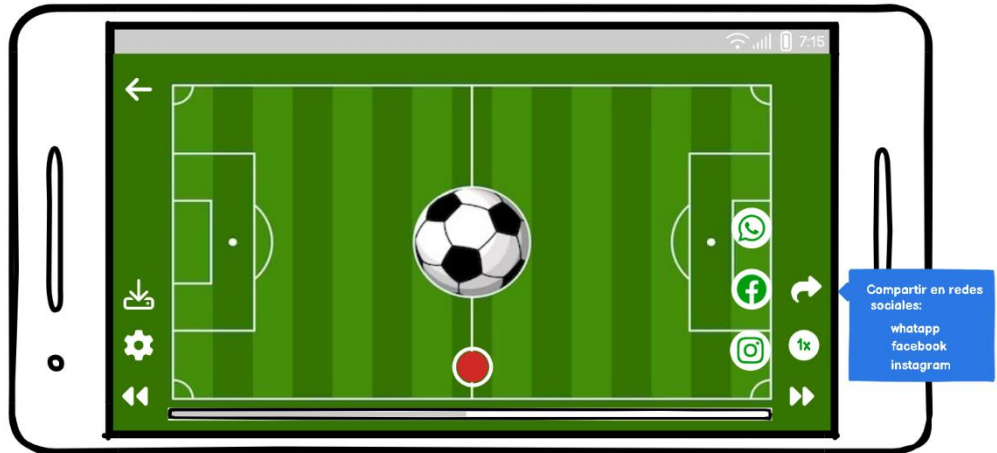
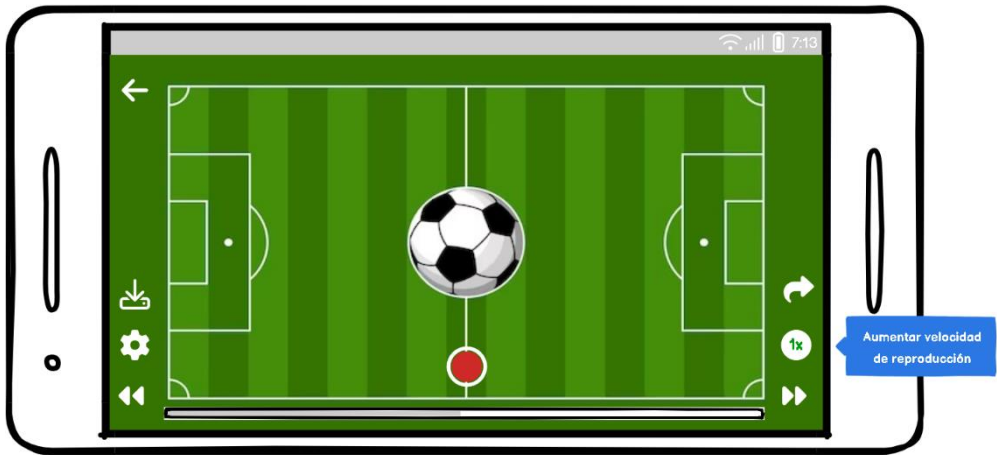


6 Vista: Habilitar contenido



## 7 Vista: Gestión de videos





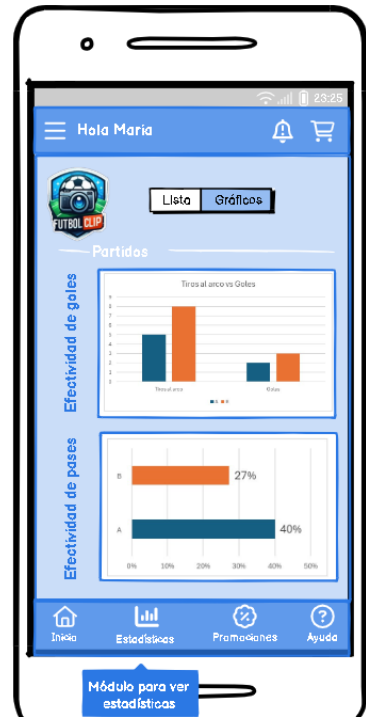
8 Vista: Gestión de promociones



9 Vista: Soporte



10 Vista: Gestión de estadísticas



## ANEXO XXII – Funciones y competencias del personal de la empresa

### Gerencia y Administración

#### Funciones:

**Liderar la ejecución de la estrategia:** Supervisar la implementación de la estrategia de la empresa, asegurando el progreso y ajustando los planes según sea necesario.

**Gestión financiera:** Supervisar la salud financiera de la empresa, incluyendo la planificación financiera, la gestión de riesgos y la inversión de recursos.

**Gestión de relaciones clave:** Mantener y desarrollar relaciones con stakeholders clave, incluyendo accionistas, socios estratégicos, y clientes importantes.

**Gestión de operaciones diarias:** Asegurar la eficiencia y efectividad de las operaciones cotidianas. Responder a consultas, inquietudes o reclamos de los clientes mediante los canales de comunicación definidos por la empresa.

**Administración de recursos:** Gestionar eficientemente el personal, el capital y el equipo.

**Toma de decisiones de alto nivel:** Tomar decisiones críticas que afectan a la dirección general de la empresa, desde fusiones y adquisiciones hasta lanzamientos de productos y expansión de mercado.

**Innovación y adaptación:** Asegurar que la empresa se mantenga a la vanguardia en su industria, promoviendo la innovación y adaptándose a los cambios del mercado y tecnológicos.

**Representación de la empresa:** Actuar como el principal portavoz y representante de la empresa ante accionistas, medios de comunicación, gobierno y público en general.

#### Competencias Personales:

Visión estratégica.

Innovación.

Gestión financiera.

Comunicación efectiva.

Liderazgo.

Negociación y resolución de conflictos.

Orientación al cliente.

#### Requisitos:

Estudios universitarios en Administración.

Diplomado o maestría en finanzas.

Experiencia mínima de 6 años en posiciones similares.

Experiencia en el sector bienestar y nutrición.

### Marketing y Comercial

#### Funciones:

**Estrategia de marketing:** Desarrollar y liderar la estrategia de marketing alineada con los objetivos de la empresa.

**Gestión de marca:** Supervisar la gestión y el posicionamiento de la marca en el mercado.

**Marketing digital:** Dirigir iniciativas de marketing digital, incluyendo SEO, SEM, redes sociales y marketing de contenido.

**Gestión de presupuesto:** Administrar el presupuesto de marketing para maximizar la eficiencia y el impacto.

#### Competencias Personales:

Liderazgo.

Comunicación efectiva.

Orientación al resultado.

Flexibilidad y adaptabilidad.

Capacidad para manejar situaciones de crisis de manera efectiva.

Colaboración y trabajo en equipo.

#### Requisitos:

Estudios universitarios en marketing y ventas.

Mínimo 3 años de experiencia en posiciones similares.

### Coordinador de TI

#### Funciones:

**Estrategia tecnológica:** Liderar la estrategia de TI alineada con los objetivos de negocio.

**Gestión de infraestructura cloud de TI:** Supervisar la infraestructura tecnológica (redes, hardware, software) para garantizar la eficiencia operativa.

**Seguridad de la información:** Asegurar la protección de la información de la empresa y de los usuarios y asegurar el cumplimiento de normativas de seguridad.

**Soporte y mantenimiento de sistemas:** Asegurar el funcionamiento óptimo de los sistemas de información.

#### Competencias Personales:

Liderazgo.

Habilidades analíticas.

Conocimientos técnicos avanzados.

Innovación tecnológica.

Flexibilidad y adaptabilidad.

Orientación al negocio.

#### Requisitos:

Estudios superiores en ingeniería en tecnología y/o similares.

Certificaciones en AWS.

Mínimo 4 años de experiencia en posiciones similares.

### **Community Manager**

Funciones:

- Desarrollar la comunidad digital de la marca.
- Responsable de la gestión de redes sociales y comunicación externa.
- Crear contenido atractivo, original y de interés para el usuario.
- Organiza el calendario editorial y matriz de contenidos Programa contenidos en las plataformas digitales.
- Ejecución de campañas digitales (email marketing, whatsapp, Facebook, Instagram, entre otros).
- Reportes de performance en Power Bi.

Competencias Personales:

- Trabajo colaborativo
- Pensamiento Crítico
- Iniciativa, Versatilidad y Dinamismo
- Calidad y Mejora Continua
- Empoderamiento e influencia
- Creatividad e innovación

Requisitos:

- Bachiller en Ciencias de la comunicación, marketing, publicidad y carreras afines.
- Experiencia mínima de 2 años desempeñándose en funciones similares en áreas.

### **Asistente de Gerente General**

Funciones:

- Registro, ordenamiento y actualización de la información digital e información física.
- Elaboración de reportes para la gerencia general.
- Procesar el registro de facturas y comprobantes de pagos.
- Gestionar el registro de pagos por los servicios de outsourcing tributario y contable.
- Otras actividades solicitadas por la gerencia general.

Competencias Personales:

- Habilidades tecnológicas.
- Comunicación efectiva.
- Discreción y confidencialidad.

Habilidades organizativas.  
Flexibilidad y adaptabilidad.  
Habilidades numéricas.

Requisitos:

Debe poseer estudios técnicos en contabilidad, administración o finanzas.  
Experiencia mínima de 2 años desempeñándose en funciones similares.

### ANEXO XXIII- Análisis Unidimensional De Factores

Precio del Servicio		
Variación	VAN	TIR
-90%	-2095340.456	-
-80%	-1800117.189	-
-70%	-1504893.922	-
-60%	-1209670.655	-49.88%
-50%	-914447.3886	-19.30%
-40%	-619224.1218	-0.14%
-30%	-324000.855	15.25%
-20%	-28777.58817	28.75%
-10%	266445.6786	41.15%
0%	561668.9455	52.83%
10%	856892.2123	64.03%
20%	1152115.479	74.87%
30%	1447338.746	85.46%
40%	1742562.013	95.86%
50%	2037785.28	106.11%
60%	2333008.546	116.25%
70%	2628231.813	126.31%
80%	2923455.08	136.30%

Demanda Inicial		
Variación	VAN	TIR
-90%	-2105816.871	-
-80%	-1809429.558	-
-70%	-1513042.245	-
-60%	-1216654.932	-0.497455529
-50%	-920267.619	-19.20%
-40%	-623880.306	-0.14%
-30%	-327492.993	15.18%
-20%	-31105.680	28.66%
-10%	265281.632	41.07%
0%	561668.945	52.83%
10%	858056.258	64.16%
20%	1154443.571	75.21%
30%	1450830.884	86.09%
40%	1747218.197	96.85%
50%	2043605.510	107.55%
60%	2339992.823	118.24%

70%	2636380.136	128.94%
80%	2932767.449	139.68%

Costo de Venta Inicial		
Variación	VAN	TIR
-90%	1385598.782	89%
-80%	1294051.022	84%
-70%	1202503.263	80%
-60%	1110955.503	76%
-50%	1019407.743	72%
-40%	927859.9838	68%
-30%	836312.2242	64%
-20%	744764.4646	61%
-10%	653216.7051	57%
0%	561668.9455	53%
10%	470121.1859	49%
20%	378573.4263	45%
30%	287025.6667	42%
40%	195477.9071	38%
50%	103930.1475	34%
60%	12382.38795	30%
70%	-79165.37164	27%
80%	-170713.1312	23%

Tasa de Crecimiento		
Variación	VAN	TIR
-90%	-163643.8303	26%
-80%	-93548.7769	29%
-70%	-20990.07627	32%
-60%	54099.43876	34%
-50%	131787.9191	37%
-40%	212144.4995	40%
-30%	295239.2982	42%
-20%	381143.4176	45%
-10%	469928.9434	47%
0%	561668.9455	49%
10%	656437.4771	52%
20%	754309.5754	54%

30%	855361.2615	56%
40%	959669.5398	58%
50%	1067312.399	60%
60%	1178368.811	62%
70%	1292918.732	64%
80%	1411043.101	66%

### ANEXO XXIV - Análisis Bidimensional De Factores

		Demanda					
		-20%		0%		20%	
Precio	-90%	-S/	2.16	-S/	2.10	-S/	2.03
	-80%	-S/	1.92	-S/	1.80	-S/	1.68
	-70%	-S/	1.68	-S/	1.50	-S/	1.33
	-60%	-S/	1.45	-S/	1.21	-S/	0.97
	-50%	-S/	1.21	-S/	0.91	-S/	0.62
	-40%	-S/	0.98	-S/	0.62	-S/	0.26
	-30%	-S/	0.74	-S/	0.32	S/	0.09
	-20%	-S/	0.50	-S/	0.03	S/	0.45
	-10%	-S/	0.27	S/	0.27	S/	0.80
	0%	-S/	0.03	S/	0.56	S/	1.15
	10%	S/	0.21	S/	0.86	S/	1.51
	20%	S/	0.44	S/	1.15	S/	1.86
	30%	S/	0.68	S/	1.45	S/	2.22
	40%	S/	0.91	S/	1.74	S/	2.57
	50%	S/	1.15	S/	2.04	S/	2.93
	60%	S/	1.39	S/	2.33	S/	3.28
	70%	S/	1.62	S/	2.63	S/	3.63
80%	S/	1.86	S/	2.92	S/	3.99	

		Precio					
		-20%		0%		20%	
Crecimiento	-0.9	-S/	0.61	-S/	0.16	S/	0.28
	-0.8	-S/	0.55	-S/	0.09	S/	0.37
	-0.7	-S/	0.49	-S/	0.02	S/	0.45
	-0.6	-S/	0.43	S/	0.05	S/	0.54
	-0.5	-S/	0.37	S/	0.13	S/	0.64
	-0.4	-S/	0.31	S/	0.21	S/	0.73
	-0.3	-S/	0.24	S/	0.30	S/	0.83
	-0.2	-S/	0.17	S/	0.38	S/	0.94
	-0.1	-S/	0.10	S/	0.47	S/	1.04
	0	-S/	0.03	S/	0.56	S/	1.15
	0.1	S/	0.05	S/	0.66	S/	1.27
	0.2	S/	0.13	S/	0.75	S/	1.38
	0.3	S/	0.21	S/	0.86	S/	1.50
	0.4	S/	0.29	S/	0.96	S/	1.63
	0.5	S/	0.38	S/	1.07	S/	1.76
	0.6	S/	0.46	S/	1.18	S/	1.89

	0.7	S/	0.56	S/	1.29	S/	2.03
	0.8	S/	0.65	S/	1.41	S/	2.17
	0.9	S/	0.75	S/	1.53	S/	2.32
	1	S/	0.85	S/	1.66	S/	2.47
	1.1	S/	0.95	S/	1.79	S/	2.62
	1.2	S/	1.06	S/	1.92	S/	2.78
	1.3	S/	1.17	S/	2.06	S/	2.95
	1.4	S/	1.28	S/	2.20	S/	3.12
	1.5	S/	1.40	S/	2.35	S/	3.29
	1.6	S/	1.52	S/	2.49	S/	3.47
	1.7	S/	1.64	S/	2.65	S/	3.66
	1.8	S/	1.77	S/	2.81	S/	3.85
	1.9	S/	1.90	S/	2.97	S/	4.04
	2	S/	2.03	S/	3.14	S/	4.24
	2.1	S/	2.17	S/	3.31	S/	4.45

## REFERENCIAS

- Alcalá, C. (2024, 14 de febrero). La inteligencia artificial y el uso que le están dando las empresas peruanas. [https://gestion.pe/tendencias/estilos/la-inteligencia-artificial-y-el-uso-que-le-estan-dando-las-empresas-peruanas-tecnologia-ey-peru-pwc-utec-retail-marketing-noticia/#google\\_vignette](https://gestion.pe/tendencias/estilos/la-inteligencia-artificial-y-el-uso-que-le-estan-dando-las-empresas-peruanas-tecnologia-ey-peru-pwc-utec-retail-marketing-noticia/#google_vignette)
- Alva Olano, C. R., Bustamante Del Aguila, D., Peñaloza Castillo, A. J., & Suca Concha, A. (2023). Plan de negocio para la creación de una plataforma virtual que permita el entretenimiento de la generación senior [Tesis de maestría, ESAN Graduate School of Business].
- APEIM. (2024). Niveles Socioeconómicos 2023-2024. <https://apeim.com.pe/wp-content/uploads/2024/01/APEIM-Informe-de-Niveles-Socioeconomicos-2023-2024-Version-WEB.pdf>
- AWS Editorial Team. (2022, 16 diciembre). Introducción Artificial Intelligence y Machine Learning para desarrolladores de aplicaciones. <https://aws.amazon.com/es/blogs/aws-spanish/introduccion-artificial-intelligence-y-machine-learning-para-desarrollares-de-aplicaciones/>
- COMEXPERU. (2023, 15 de diciembre). Economía: Situación y perspectivas. <https://www.ipe.org.pe/porta1/crecimiento-de-la-economia-sera-de- apenas-0-8-en-el-2023/>
- Comscore. (2023, junio). Tendencias del Consumidor Digital en Perú.
- Da Silva, F., & Nuñez, G. (2011). La era de las plataformas digitales y el desarrollo de los mercados de datos en un contexto de libre competencia. CEPAL, Naciones Unidas.
- David, F. (2013). La visión y la misión de la empresa. En Conceptos de administración estratégica (p. 40). México: Pearson.

Diario Gestión. (2023, 17 de enero). Lima Metropolitana concentra más de 10 millones de habitantes, según INEI. [https://gestion.pe/tendencias/estilos/la-inteligencia-artificial-y-el-uso-que-le-estan-dando-las-empresas-peruanas-tecnologia-ey-peru-pwc-utec-retail-marketing-noticia/?ref=gesr#google\\_vignette](https://gestion.pe/tendencias/estilos/la-inteligencia-artificial-y-el-uso-que-le-estan-dando-las-empresas-peruanas-tecnologia-ey-peru-pwc-utec-retail-marketing-noticia/?ref=gesr#google_vignette)

EAE Business School. (2019). ¿Qué beneficios aporta la tecnología en el deporte? <https://www.eae.es/actualidad/noticias/que-beneficios-aporta-la-tecnologia-en-el-deporte>

El Peruano. (2023). MINJUSDH recomienda no compartir imágenes y videos de menores de edad sin consentimiento. <https://www.elperuano.pe/noticia/145707-minjusdh-recomienda-no-compartir-imagenes-y-videos-de-menores-de-edad-sin-consentimiento>

ESAN. (2022, 22 de septiembre). Marketing relacional: ¿Qué es y estrategias más importantes? Conexión ESAN. <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/marketing-relacional-que-es-y-estrategias-mas-importantes>

Gavelan, J., Ochoa, R., Sedano, J., & Zuazo, D. (2020). Estudio de prefactibilidad para la instalación de una empresa de servicios de partidos de fútbol 7 con soporte de TI [Tesis de bachiller, Universidad de Lima].

Gavelan, J., Ochoa, R., Sedano, J., & Zuazo, D. (2020). Plan de negocios para la optimización de espacios deportivos para la práctica de fútbol, vóley y básquet en los distritos de San Borja, Surquillo y Santiago de Surco [Tesis de maestría, ESAN Graduate School of Business].

IdeasSEM. (2020, abril 9). ¿Qué es un imagotipo? <https://ideassem.com/que-es/imagotipo/>

Initcoms. (s.f.). Las fases del inbound marketing. Initcoms. <https://www.initcoms.com/fases-inbound-marketing/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2022). El 72.5% de la población de 6 y más años de edad del país accedió a internet en el primer trimestre de 2022. <https://m.inei.gob.pe/prensa/noticias/el-725-de-la-poblacion-de-6-y-mas-anos-de-edad-del-pais-accedio-a-internet-en-el-primer-trimestre-de-2022-13767/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2023). Población con empleo en Lima Metropolitana alcanzó los 5 millones 124 mil personas en el primer trimestre de 2023. <https://m.inei.gob.pe/prensa/noticias/poblacion-con-empleo-en-lima-metropolitana-alcanzo-los-5-millones-124-mil-personas-en-el-primer-trimestre-de-2023-14343/>

Instituto Peruano de Deporte (IPD). (2021). Encuesta Nacional de Actividad Física y Hábitos de Vida Saludable. <http://appweb.ipd.gob.pe/victoria/web/archivo/Encuesta.pdf>

Instituto Peruano de Deporte (IPD). (2023). Boletín estadístico institucional 2do trimestre 2023. [http://sistemas.ipd.gob.pe/secgral/Transparencia/info\\_estadistica/boletines/bol\\_est\\_2023-2.pdf](http://sistemas.ipd.gob.pe/secgral/Transparencia/info_estadistica/boletines/bol_est_2023-2.pdf)

IPSOS. (2017, octubre). Punto de vista – Fiebre del fútbol. <https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2017-10/Fiebre%20de%20futbol.pdf>

Kotler, P. (1991). Marketing management: Analysis, planning, implementation and control (7th ed.). [https://www.mapa.gob.es/ministerio/pags/biblioteca/fondo/pdf/5269\\_41.pdf](https://www.mapa.gob.es/ministerio/pags/biblioteca/fondo/pdf/5269_41.pdf)

Kotler, P., & Keller, K. L. (2008). Dirección de marketing (14<sup>a</sup> ed.). Pearson Educación.

Lima Como Vamos. (2023). Lima y Callao según sus habitantes: Reporte urbano de percepción ciudadana (Edición 13). <https://www.limacomovamos.org/wp-content/uploads/2024/01/EncuestaLCV2023.pdf>

Mailclick. (s.f.). Funnel del inbound marketing. Mailclick.  
<https://www.mailclick.com.mx/funnel-del-inbound-marketing/>

Ministerio de Educación. (2022, septiembre). Política Nacional de Actividad Física, Recreación, Deporte y Educación Física (PARDEF).  
[https://campus.ipd.gob.pe/pluginfile.php/379276/mod\\_resource/content/1/PARDEF.pdf](https://campus.ipd.gob.pe/pluginfile.php/379276/mod_resource/content/1/PARDEF.pdf)

Molvinger, A. (2022, 19 de mayo). Marketing emocional: Estrategia de marca. InboundCycle.  
<https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/marketing-emocional-estrategia-marca>

Morales, M., Salmeron, A., & Rodriguez, C. (2007). Análisis de indicadores de rendimiento mediante redes bayesianas. Almería.

Olan, Sosa, Gomez, Perez, Castillo. (2022). El impacto del Internet de las Cosas en el mundo deportivo. Innovación Y Desarrollo Tecnológico Revista Digital.

OSIPTEL. (2022). Encuesta Residencial de Servicios de Telecomunicaciones (ERESTEL).

Pérez, J. (2022). La Inteligencia Artificial en el deporte. Problemas y principios para su adopción. Revista Española de Derecho Deportivo.

Presidencia del Consejo de Ministros (PCM). (2011). Ley de Protección de Datos Personales (Ley N° 29733). <https://www.gob.pe/institucion/pcm/normas-legales/243470-29733>

Rock Content. (2019, 5 de julio). Branding: ¿Qué es y cómo construir una marca exitosa? Rock Content. <https://rockcontent.com/es/blog/branding/>

- Sistema Urbano. (2022). Lima y Callao según sus habitantes: Reporte urbano de percepción ciudadana. <https://www.limacomovamos.org/wp-content/uploads/2022/11/EncuestaLCV2022.pdf>
- Statista. (2023, 14 de noviembre). Online shopping conversion rate in selected verticals worldwide in 3rd quarter 2023 - El Portal de Estadísticas. <https://www.statista.com/statistics/1106713/global-conversion-rate-by-industry-and-device/>
- Statista. (2024, 5 de febrero). Amazon Maintains Cloud Lead as Microsoft Edges Closer - El Portal de Estadísticas. <https://www.statista.com/chart/18819/worldwide-market-share-of-leading-cloud-infrastructure-service-providers/>
- Toledo Sánchez, L. Z., Pinto Valcárcel, R. J., Esenarro Meza, F., & De la Riva Agüero Castellanos, M. J. L. (2021). Plan de negocio para la implementación de una plataforma digital de orientación vocacional en la región de Lima Moderna [Tesis de maestría, ESAN Graduate School of Business].
- Unesco. (2021). El aporte de la inteligencia artificial y las TIC avanzadas a las sociedades del conocimiento: Una perspectiva de derechos, apertura, acceso y múltiples actores.