



FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y EMPRESARIALES

PLAN DE NEGOCIO: SPORT-MEET

Autor: Gaspar Robles García

Directora: Nicolás Santamaría Vega

Madrid | Marzo 2024

Índice de contenidos

1.	Resumen Ejecutivo.....	1
2.	Análisis de Mercado.....	3
2.1	Análisis del Sector de las Aplicaciones Móviles y Redes Sociales en España	3
2.2	Análisis Sector Deportivo y Tendencias en España.....	5
3	Modelo de Negocio Canvas	9
3.1	Propuesta de valor	9
3.2	Segmentos de mercado.....	10
3.3	Canal y Relación con el Cliente.....	12
3.5	Actividades clave.....	13
3.6	Recursos clave.....	14
3.7	Socios clave.....	14
3.8	Estructura de costes	15
4.	Análisis DAFO.....	16
4.2	Fortalezas.....	17
4.3	Oportunidades	18
4.4	Amenazas.....	19
5	Análisis Porter.....	21
5.1	Rivalidad entre competidores existentes	21
5.2	Amenaza de productos sustitutivos.....	22
5.3	Poder de negociación de proveedores	23
5.4	Poder de negociación de clientes	24
5.5	Amenaza de entrada de nuevos competidores.....	25
6	Plan de Marketing	26
6.1	Producto.....	26
6.2	Precio.....	28
6.3	Promoción.....	31
6.3.1	Publicidad.....	32
6.3.2	Relaciones públicas	33
6.3.3	Promoción de Ventas.....	34
6.3.4	Marketing de contenidos	35
6.4	Distribución.....	35
6.5	Público Objetivo.....	36
6.6	Estructura de costes	38

7	Análisis de la competencia.....	39
7.1	Competencia directa	39
7.1.1	Playtomic.....	39
7.1.2	Strava.....	40
7.1.3	Timpik.....	41
7.1.4	Runtastic.....	42
7.1.5	Resumen Competencia Directa.....	43
7.2	Competencia indirecta.....	43
7.2.1	Redes Sociales.....	43
7.2.2	Meet Up.....	45
7.2.3	Tinder.....	45
7.2.4	Empresas de Organización de eventos deportivos.....	46
7.2.5	Gimnasios y centros deportivos.....	47
8	Estimaciones financieras y explicación de la P&L	47
8.1	Estimación del tamaño de mercado.....	47
8.2	Ingresos y Escenarios.....	49
8.3	Gastos.....	51
8.4	Explicación Escenarios (EBITDA, EBIT y Resultado).....	54
9	Declaración de Uso de Herramientas de Inteligencia Artificial Generativa en Trabajos Fin de Grado	57
10	Referencias	57

1. Resumen Ejecutivo

El crecimiento del deporte en los últimos años, así como la mayor digitalización y extensivo uso de smartphones, ha propiciado la aparición de nuevas tendencias deportivas a través de plataformas y redes sociales cuyos usuarios están movidos por un interés común, ponerse en forma e interactuar con otros usuarios.

En lo que respecta a la posesión de dispositivos móviles en España, cerca de un 82,9% de los hogares de al menos un miembro tienen algún tipo de dispositivo móvil. Además, más del 90% de la población española son activos en el uso de smartphones, con más de 3 horas de uso al día para edades entre 16 y 64 años. El tamaño de mercado de las aplicaciones móviles también propicia la aparición de aplicaciones similares a Sport-Meet, alcanzando los 300 millones de dólares en los últimos años, justificando el elevado número de competidores y aplicaciones deportivas que no sólo están disponibles actualmente, sino que están siendo desarrolladas por empresas a modo de capturar una parte de la cuota de este potencial mercado.

Por otro lado, la práctica deportiva está cada vez más a la orden del día, concentrada en mayor parte en edades entre 15 y 55 años, registrando tasas de participación superiores al 80% y distribuida equitativamente entre hombres y mujeres en un 63,1% frente a un 51,8% respectivamente. Dentro de estos parámetros, se reconoce como población activa en lo que es practicar deporte en su tiempo libre en un 68,4% y un 57, % de manera habitual. Además, el sector cuenta con una participación desde inversiones por parte de organismos públicos hasta un gasto de 1.354 millones de euros en el último año, creando un entorno favorable de cara fomentar la práctica deportiva en España.

El entusiasmo y motivación a la hora de desarrollar una idea de emprendimiento está respaldado por un pasado familiar en el desarrollo de ideas de negocio, junto con una completa pasión por compartir el deporte con toda la sociedad y llevarlo a la máxima exponencial a través de una red social. La idea de Sport-Meet reside en un proyecto individual desarrollado en la universidad, pero con un trasfondo de escalar al máximo la idea de negocio.

Sport-Meet es una aplicación de práctica de deporte conjunto a partir de la cual todos los usuarios de la comunidad podrán conectar entre sí, practicar deportes individuales y en

equipo entre ellos, en diferentes ubicaciones y centros deportivos a partir de la creación de actividades por parte de los propios usuarios a las que otros diferentes con gustos similares pueden apuntarse para participar. La aplicación permitirá la creación de perfiles con gustos deportivos e incluso la posibilidad de crear alertas de posibles actividades que se darán en un radio de km preestablecido por el usuario. Todas las actividades en función de la disciplina y el grado de participación de los usuarios podrán contar con especialistas de cada deporte para garantizar la seguridad e integridad de los usuarios. La aplicación destaca por su versatilidad y gran oferta de deportes, así como por tener un proceso de verificación de los usuarios de cara a evitar abusos y comportamientos no éticos. El desarrollo de la idea y el análisis de sus servicios serán comentados y explicados posteriormente.

La propuesta de valor recibe el nombre de Sport-Meet y puede resumir sus misiones fundamentales en los siguientes preceptos:

- Incrementar la tasa de participación en la práctica deportiva en España
- Promover el “sport-sharing” en España
- Creación de una comunidad sana, segura y positiva de práctica deportiva conjunta
- Convertir Sport-Meet en una de las aplicaciones líderes en el sector deportivo en nuestro país

Para poder cumplir con la misión de la plataforma se desarrollará una aplicación accesible desde cualquier dispositivo, ofreciendo diferentes deportes, especialidades, localizaciones y personalizable para cada usuario buscando alcanzar una máxima lealtad y compromiso de toda la comunidad, generando un sentimiento de pertenencia.

La aplicación será 100% digital, disponible en todas las plataformas y dispositivos y con diferentes planes de cuenta para los interesados en disfrutar de un mayor número de funcionalidades que las ofrecidas en el plan gratuito. Además de los planes de cuenta, habrá niveles de cuenta en base a la intensidad de uso de la *app* fomentando la participación. Su precio base es cero en el caso del plan básico, pero con un coste de 22 euros en el caso del plan *athelte*, junto con otros complementos a este plan que incentivan su adquisición. De cara a la promoción de la plataforma los medios digitales, más en concreto las redes sociales, serán el pilar básico de la estrategia, por motivos de alcance, escalabilidad y coste en los primeros instantes de la aplicación.

El nivel de competencia por el hecho de ser una red social como tal, puede llegar a considerarse como elevado, pero su exhaustiva especialización en una red social sólo de deporte hace irrelevante al resto de aplicaciones similares identificadas como mayores “retos”, que son Playtomic y Timpik. Es cierto que hay aplicaciones en el mercado cuyo concepto e idea subyacente es el mismo que el de Sport-Meet, pero el hecho de darle forma a la aplicación en base a las carencias de las líderes en el mercado, propicia no sólo su éxito en cuanto a posicionamiento, sino su aceptación en el mercado.

2. Análisis de Mercado

2.1 Análisis del Sector de las Aplicaciones Móviles y Redes Sociales en España

Este sector a pesar de ser amplio es muy necesario conocerlos y saber la situación actual en la que se encuentran ya que establece el entorno y las bases sobre las que Sport-Meet, una red social que no deja de ser una aplicación móvil se va a desplegar y la cual requiere y necesita de uso de internet a partir de diferentes dispositivos como ordenadores, tabletas o *smartphones*.

Por un lado, en lo que respecta al uso de *smartphones*, tabletas, ordenadores y aplicaciones que utilizan internet. En España el número total de *smartphones* se encuentra en unos 40 millones, por lo que considerando que la población actual es de 24 millones, esto supone cerca de 2 dispositivos por persona de media (Instituto Nacional de Estadística, 2022).

Según el INE, el 82,9% de los hogares con al menos un miembro de 16 a 74 años tiene algún tipo de dispositivo similar a un ordenador dentro de los cuales un 77,9% son portátiles o de sobremesa y donde un 55,4% poseen al menos una *tablet*. (Instituto Nacional de Estadística, 2022).

Más en concreto en el caso de los *smartphones*, cerca del 90% de la población son activos, donde la facturación del sector de las aplicaciones móviles en España ha crecido por encima de los 300 millones de dólares. Los usuarios activos en España, encontrados dentro de la franja de edad entre 16 y 64, tienen una media de uso de internet a través de móviles de unas 3 horas al día. El mercado de las aplicaciones móviles en España registró el pasado 2022 una facturación total de 806,2 millones de dólares frente a los 558 millones registrados en la en la época pre-Covid. Además en Enero de 2023, el número de usuarios

activos paso de 40,5 millones el pasado año a unos 41,8 millones el año siguiente (Data.ai, 2023).

Por otro lado, en lo que respecta a no sólo el uso de aplicaciones sino también a los hábitos de descarga de las mismas, en el año 2022 el número de descarga de aplicaciones por persona en España llegó a la cifra de 1,9 miles de millones de descargas frente a los 1,2 miles de millones registrados en el año 2019, registrando una media de descargas por persona de 45,5 aplicaciones móviles, e incluso mostrando un ritmo de 485.000 descargas de aplicaciones por minuto. Esto muestra una clara inclinación de la población nacional a la descarga de aplicaciones a la aparición de nuevas tendencias de uso muy potenciales de cara al desarrollo de nuevas aplicaciones móviles (Data.ai, 2023). Además, desde el punto de vista de desarrollo de aplicaciones en momentos tempranos de la idea, una insignificante cantidad de cobro por el uso de la misma facilita la aparición de márgenes.

En España el gasto medio por usuario en el sector de las aplicaciones móviles fue de 19,3 dólares frente al 16,20 durante el año de la pandemia, creando de nuevo un ambiente favorable en el panorama de las aplicaciones móviles con una población con cierta predisposición a pagar por usar una aplicación o plataforma (Data.ai, 2023).

Cerca del 95% de la población española tiene acceso a internet, donde 85% de los 47 millones de personas son activos en redes sociales, lo que muestra una penetración de más o menos un 94,9%. Sin embargo, este pasado 2023 en comparación a cifras de 2022, registró una caída de usuarios de internet de 2,42 millones de personas (We Are Social, 2023).

Además el usuario medio tiene uno niveles de uso diario de 6 horas en Internet entre servicios de mensajería y plataformas y aplicaciones de “*streaming*” entre otros, y en torno a 3 horas diarias en televisión, aunque no es tan relevante en el mercado a estudiar (Instituto Nacional de Estadística, 2022). España al tratarse de un país desarrollado con la infraestructura necesaria para el equitativo acceso a internet, el uso de este no es un motivo de peso que limite o actúe como barrera de desarrollo de nuevas redes sociales en el sector de las aplicaciones móviles. Sin embargo, el intensivo uso y penetración de redes sociales como se muestra sigue es un indicador de desarrollo de aplicaciones potencial.

Posteriormente en el análisis más en profundidad sobre la industria y el sector con herramientas como Porter o DAFO nos permitirán conocer aún más el entorno en el que

Sport-Meet deberá competir y por ende la estrategia de marketing con la que se deberá proceder de cara a maximizar el alcance y mejorar el posicionamiento futuro de la aplicación como red social deportiva.

2.2 Análisis Sector Deportivo y Tendencias en España

En lo que respecta a las tendencias encontradas en el sector deportivo en España, el Ministerio de Educación, Cultura y Deportes publica anualmente el llamado Anuario de Estadísticas Deportivas 2023 el cual estudia la situación del sector deportivo en España, así como las principales tendencias que existen y la evolución de este.

Por un lado, desde el punto de vista del número de empresas tanto digitales como no digitales en España, el total de estas es de 43.549, suponiendo cerca del 1,3% de todas las empresas registradas en el DIRCE. Un 79,5% de estas se centran en actividades de gestión de instalaciones deportivas como gimnasios o polideportivos, un 11,7% son empresas de venta de artículos deportivos y el 8% restante se dedican a la educación deportiva. Además, el crecimiento de número de empresas se ha visto acompañado por la generación de numerosos puestos de trabajo asociados al sector deportivo. El número de puestos de trabajo registrados el pasado 2022 rondó las 235.000 personas, un 6,2% más que en 2021 y 7,1% más que en 2019 (Ministerio de Educación, Cultura y Deportes, 2023). A pesar de que fueron muchos los puestos de trabajo que desaparecieron con el Covid-19, la cifra de 2022 refleja una recuperación que continuará si el ritmo del crecimiento del sector sigue el mismo curso.

Además, el turismo en el caso del deporte en nuestro país ha crecido bastante en los últimos años a pesar del bache del Covid-19. En el año 2022, un total de 5,1 millones de desplazamientos realizados España fueron por motivos de turismo, generando un gasto asociado de 2.451 millones de euros (Ministerio de Educación, Cultura y Deportes, 2023). En 2022, cerca del 4,6% de todos los viajes realizados tenían como objetivo la práctica deportiva. Esto indica no solo una creciente participación por parte de la población española sino un creciente interés por extranjeros, creando un entorno favorable para el desarrollo de ideas de negocio en el sector deportivo.

En los últimos años, la práctica deportiva en España ha ido variando como consecuencia de factores como el Covid-19 los cuales incitaron en su día a parte de la población por

mero aburrimiento a practicar deporte en casa, mientras que otros que ya lo practicaban al aire libre, ya no lo hacían por el hecho de estar obligados a hacerlo en casa.

Entre una de las fuentes más representativas para conocer el estado de la práctica deportiva es el anuario de estadísticas deportivas desarrollado por la División de Estadística y Estudios de la Secretaría General Técnica del Ministerio de Cultura y Deporte. Este informe es analizado anualmente, pero no publicado a 31 de diciembre sino a mediados de año, más en concreto en Junio de 2023, por lo que contiene información del 2022 y 2023, pero resume la evolución de la práctica deportiva en España en el último año. El informe revela un incremento en el gasto deportivo por parte de los hogares y empresas en 4,5% y 4,6% respectivamente. Además el número de instalaciones, entre polideportivos, equipos y superficies para la práctica deportiva creció un 5,4%. La organización de eventos deportivos alcanzó el 1.200.000, experimentando un incremento del 1,7% en comparación a el pasado año (Ministerio de Educación, Cultura y Deportes, 2023).

En lo que respecta a la participación de la población en la práctica deportiva, se registró un 68,4% de la población como practicante activa de deporte en su tiempo libre, dentro de cual un 57,3% lo hacían de forma habitual y no puntual. Esto es un claro indicador de que el deporte forma cada vez más parte del día a día de las personas. Sin embargo, el cifras recogida en 2020 de 59,4% en comparación al 57,3% de práctica deportiva habitual en 2022, revela que el Covid-19 efectivamente como consecuencia del toque de queda y el aburrimiento en casa por la cuarentena incitó a la población a buscar nuevas aficiones. Además, el gobierno el cual puede tener un papel fundamental en lo que respecta a promover la práctica deportiva, ha registrado un gasto total de 1.354 millones de euros en la construcción de polideportivos, organización de eventos entre otras medidas, creciendo su aportación económica al sector un 5,4% respecto al año anterior (Ministerio de Educación, Cultura y Deportes, 2023).

Otro estudio representativo para complementar el estudio a grandes rasgos sobre la práctica deportiva en España es la Encuesta Anual de Hábitos Deportivos en España llevada a cabo anualmente por Consejo Superior de Deportes y el Ministerio de Cultura y Deporte a la población mayor de 15 años. Esta encuesta reveló que las tasas de participación superan el 80% entre los jóvenes, pero desciende a un 37% en el caso de la población mayor de 55 años. Más en concreto, las franjas de edades entre 15-24, 25-34,

35-44 y 45-55 son los más activos en cuanto a práctica deportiva. Respecto al sexo, los hombres concentran una mayor práctica deportiva que las mujeres, (63,1% frente a un 51,8% respetivamente). Por último, este informe desglosa la diferencia de práctica deportiva entre diferentes niveles, donde quienes tienen estudios superiores tienen mayor participación (74,1%) que quienes solo tienen estudios secundarios (60,8%) (División de Estadística y Estudios et al., 2022).

Otra estadística muy importante de cara a la idea de negocio a estudiar y al análisis sobre la viabilidad del mercado es lugar donde se practica el deporte. Un 27,4% lo hace en casa, un 2,5% en el trabajo y un 3,6% aprovechan el trayecto al trabajo para hacerlo. Esto deja un 69,7% de los encuestados que lo hacen en otros lugares fuera de su hogar, entre los que están instalaciones deportivas como gimnasios, polideportivos, clubes o incluso la propia naturaleza. Por otro lado, otro de las estadísticas reveladas es si la población practica un único deporte o más de uno ya que uno de los potenciales de la aplicación que se explicará a continuación es la posibilidad de crear una aplicación de práctica deportiva multidisciplinar. Edades de 15 a 55 años registran una media de un 67 % de práctica de más de un deporte en cada franja de edad. Además, entre los 12 deportes más practicados en España según la encuesta, cerca del 50% de ellos son en equipo como el Fútbol, Baloncesto o Pádel, y donde los demás como el senderismo, el *running* o el ciclismo son deportes en sí individuales, pero con gran potencial de práctica conjunta (División de Estadística y Estudios et al., 2022).

Por otro lado, en lo que respecta al gasto medio por familia, esta cifra ha afectado a pesar de la recuperación económica observable post-COVID, por la inflación persistente y las subidas de tipos de interés. De hecho este último año, el gasto medio se situó en 233 euros, por detrás de las cifras en 2019 de 309 euros, pero superior al año de la pandemia de 182,2 euros. Esto indica que a pesar de existir crisis financieras y situaciones macroeconomías complejas que dificultan la subsistencia de muchas familias en España, el gasto en deporte no sólo aguanta sino que crece. Esto es una señal positiva desde el punto de no solo de la práctica deportiva y en concreto de aplicaciones de deporte en las que a veces los usuarios deben realizar desembolsos (División de Estadística y Estudios et al., 2022).

Asimismo, especialmente en la población que pertenece a la generación Z, entre 8 y 23 años, un informe publicado por Strava sobre la actividad deportiva, indicaban que esta generación tenía un interés creciente por practicar deporte en conjunto, identificando el

compartir aficiones con familiares y amigos como factor motivacional (Strava, 2023). Además, la encuesta de hábitos deportivos complementa esta estadística, indicando que a pesar de ser estar en forma el motivo número uno por el que se practica deporte, un 3,2% lo hacen por motivos de interacción social y un 22,1% por entretenimiento, siendo el deporte una clara alternativa a otras fuentes digitales de entretenimiento (División de Estadística y Estudios et al., 2022).

Las nuevas tecnologías están cada vez más presentes en el sector deportivo, a nivel de práctica para controlar y mejorar el rendimiento del atleta y a nivel de supervisión y control. Los *wearables*, más conocidos como relojes inteligentes, como el Apple Watch, Fitbit, Xiaomi y similares son los ejemplos más claros de incorporación de tecnología a la práctica deportiva, permitiendo la monitorización de las sesiones llevado a todo tipo de deportes. De hecho, el mercado de los *wearables* ha crecido sus ventas un 2,6% respecto al último trimestre, llegando a cifras récord en unidades de 148,4 millones (IDC, 2023). En el ámbito de la monitorización, la inteligencia artificial se ha hecho un hueco en el mercado, introduciendo modelos y algoritmos que no sólo potencian la *performance* de los atletas sino que incluso son capaces de predecir lesiones e identificar sentimiento generalizado del equipo (Universidad Europea, 2022).

Por otro lado, 2022 y 2023 han sido unos años marcados por un crecimiento de las aplicaciones relacionadas con la práctica deportiva. Cerca de 3 millones de españoles tienen al menos una aplicación deportiva en sus dispositivos, llamadas *fitness* o *wellbeing* (20minutos, 2023). De hecho, una encuesta elaborada en España reveló que personas entre 18 y 64 años, un 20% de estos ya tienen y usan aplicaciones de estas tipologías en sus *smartphones* (Mena Roa, 2021). Es una industria cuya facturación se encontró en torno a 97 millones de euros en 2022, y se estima un crecimiento potencial que llegaría a los 124 millones de euros en 2026, con crecimientos interanuales de 6,17% (Galafate, 2022). Este movimiento fue impulsado por el Covid-19 en 2020, al encontrar los españoles en estas aplicaciones herramientas para el bienestar físico y personal.

Una de las mayores tendencias del sector deportivo importante para desarrollar la aplicación es el *fitness*. El *fitness* está dentro del sector deportivo y ha crecido tanto en los últimos años que se ha convertido en un sector como tal. *Fitness* es el bienestar físico mediante una práctica deportiva continuada a través de ejercicios aeróbicos y de fuerza, con objetivos de musculación e hipertrofia (Rodríguez, 2014). De hecho la mayor parte

de las aplicaciones de deporte concentran servicios dentro del ámbito de fitness, desde la planificación nutricional, hasta la programación de entrenamientos personalizados. Un estudio llevado a cabo por Valgo sobre las tendencias fitness en España ha identificado como nichos de crecimiento de mercado el entrenamiento funcional, personalizado y en pequeños grupos (Valgo, 2023), todos ellos subtipos dentro del fitness que sin ninguna duda formarán parte de la aplicación.

Este breve análisis a grandes rasgos sobre la situación y las tendencias de la práctica deportiva en España revela que el deporte está cada vez más presente en la vida de las personas, extendiéndose a todas las edades, en diferentes disciplinas, a diferentes niveles tanto deportivo como educacional, creando un ambiente favorable para la creación de una comunidad.

3 Modelo de Negocio Canvas

A la hora de explicar el modelo de negocio de Sport-Meet se utilizará un modelo canvas el cual permite a partir de diferentes elementos comprender y conocer los aspectos más representativos de la idea de negocio, así como los recursos y especificaciones que lo hacen una idea de negocio potencial en el mercado.

3.1 Propuesta de valor

La propuesta de valor de Sport-Meet se encuentra en ofrecer una comunidad de usuarios con gustos y aficiones deportivas similares dentro de una red social en la que se favorece la conectividad e interacción entre usuarios al tiempo que se promueve un estilo de vida saludable y colaborativo entre los miembros. Tal y como ya ha sido explicado, no es una red social al uso que pretenda competir con redes sociales tradicionales, sino que busca, explotar el nicho de mercado del *sport sharing* el cual está lejos de estar explotado y descubiertos por millones de usuarios de estas redes sociales.

Sport-Meet crea un entorno de práctica deportiva cómodo y apetecible para los usuarios, a un coste 0 en el caso del plan básico y con suscripciones bajas para el plan *athlete*. Tratando de cubrir cualquier tipo de necesidad que los usuarios puedan tener. Además, no solo estamos especializados en determinados deportes, sino que tratamos de alcanzar un *expertise* desarrollado para cada una de las disciplinas que se ofrecen, de modo que los usuarios puedan siempre encontrar deportes que les gusten sin ninguna limitación. De

hecho, de cara a garantizar la necesidad de deportes, Sport-Meet contará con un buzón de sugerencias, revisado por el equipo, de cara a actualizar en todo momento cualquier demanda nueva que pueda darse en el mercado, tanto a nivel de deportes nuevos, como a nivel de funcionamiento de la aplicación, e incluso de cara a conocer aspectos de mejora en servicio al cliente o de espacios ofrecidos para reservar. La clave se encuentra en vivir por y para los usuarios, unido a una pasión compartida por el deporte desde los creadores y desarrolladores de la aplicación, hasta los usuarios en su día a día.

Otro de los elementos de la propuesta de valor de Sport-Meet está en la personalización y adaptación de la aplicación a los usuarios, donde ellos mismos podrán crear su propio perfil, completo, con todas las características que deseen incorporar y que puedan pensar que son interesantes de cara a participar u organizar actividades. De esta manera, los usuarios logran sentirse acogidos por la aplicación, seleccionando niveles de habilidad en los deportes, actualizando el radio de kilómetros en la búsqueda de actividades e incluso favoreciendo la motivación al competir contra el resto de los usuarios en ciertos eventos. Clarificar que Sport-Meet no busca crear una comunidad competitiva, como si lo hace Strava o incluso PlayTomic, sino que no solo no se fomenta, sino que se busca un equilibrio entre aquellos usuarios que buscan competir y aquellos que buscan divertirse y compartir una afición con otros usuarios.

Además, la introducción de profesionales del sector a la hora de impartir actividades en deportes con cierto nivel de afluencia de usuarios permitirá el progreso de las personas y la garantía de la seguridad para evitar accidentes o lesiones. De esta manera, la supervisión tendrá un hueco en Sport-Meet para actividades que sean más peligrosas y puedan llevar al daño y, por ende, el descontento de los usuarios. Junto a ello, la aplicación promoverá la diversidad y la inclusión de cualquier persona, dejando que todo usuario pueda participar sin ninguna excepción. Si un usuario registra malas valoraciones constantemente por parte del resto de usuarios con los que comparte actividades, podrá suspenderse y no usar más la aplicación. Es política de la compañía garantizar una comunidad sana, positiva y cómoda.

3.2 Segmentos de mercado

La versatilidad de la aplicación satisface directa e indirectamente todo tipo de necesidades a diferentes grupos de usuarios.

Por un lado y el más claro de todos, es el segmento de los aficionados y apasionados del deporte, que disfrutan y tienen experiencia en las disciplinas que practican y desean compartir actividades tanto a nivel individual como colectivo con otros usuarios. Este será uno de los targets más sencillos de alcanzar, pero al tiempo los más exigentes en cuanto a diferencias de nivel, eventos, actividades y oferta por parte de Sport-Meet. Este segmento es vital no solo por practicar deporte frecuentemente sino porque aporta profesionalidad a la comunidad de usuarios, mostrando que no tiene solo porque ser una aplicación para principiantes, sino también para profesionales e incluso atletas de alto rendimiento.

Otro de los segmentos identificados es el de los principiantes, aquellos que quieren probar un deporte nuevo o desean progresar en los que ya practican. Es por ello por lo que Sport-Meet es la aplicación que necesitan, por un lado, por los profesionales con los que se contara en la aplicación y por otro por contar con usuarios que están en sus mismas condiciones. Esto favorecerá la conexión entre usuarios al sentirse identificados, potenciando ese sentimiento de pertenencia y comprensión por parte de la aplicación, favoreciendo su fidelidad y lealtad a la plataforma. Clarificar que los profesores o supervisores de las actividades se incorporarán cuando la aplicación tenga cierta base de usuarios activos y participativos, y que, de hecho, usuarios con cierto nivel en su disciplina podrían incluso adquirir esa condición de profesional, si muchos usuarios votan como excelentes sus habilidades físicas en el deporte practicado.

Entrenadores y profesionales también será un posible segmento a identificar en la aplicación. Esto implica que profesores de por ejemplo tenis, pádel, surf o cualquier disciplina podrán hacerse perfiles en la aplicación y ofrecer sus servicios a través de ella, organizando actividades y eventos de modo que el resto de los usuarios puedan conocerlos, siendo una vía clara de oportunidades laborales para estos. Además, aquellos usuarios que sean docentes en sus disciplinas o con títulos, podrán subirlos a la plataforma en el momento de registro, de modo que desde el equipo de Sport-Meet se le confiera un nivel de cuenta *trainer*.

Por último, como otro de los segmentos de la aplicación, son los centros deportivos, clubes o incluso ayuntamientos, que podrán crearse perfiles y publicar actividades y eventos deportivos que vayan a organizar, de modo que el resto de los usuarios puedan verlos y apuntarse, maximizando su alcance e incrementando las vías de comunicación

con clientes finales. Será un claro complemento a su página web, en una aplicación compuesta por personas movidas por un elemento clave para ellos, “el deporte”. No es solo una forma de llegar a más personas, sino también una forma de canalizar una demanda más específica.

3.3 Canal y Relación con el Cliente

En cuanto al canal, en el caso de Sport-Meet es muy sencillo. En caso de duda, problema o preguntas sobre la aplicación, los planes de cuenta, sorteos o similares, habrá un equipo de atención al cliente al que se le podrá contactar por teléfono, email o WhatsApp. Otro de los canales empleados serán las redes sociales, donde Sport-Meet contará con perfiles creados, utilizados estos no solo como canales de comunicación de las últimas novedades y promociones, sino también como vía de *feedback* e incluso preguntas a partir de los mensajes directos de las redes sociales donde estará presente. Además, la aplicación, tal y como quedó explicado estará disponible en Google Play y App Store, compatible con diferentes dispositivos y un sitio web, donde los usuarios también podrán acceder a sus perfiles y utilizar la aplicación con las mismas funcionalidades que desde el *smartphone*.

Por último, Sport-Meet organizara periódicamente eventos deportivos a los que acudirán personalidades reconocidas a dar charlas y ponencias, de forma completamente gratuita para los usuarios con el objetivo de conectar con ellos a través de más allá de un medio digital como es la aplicación, sino también a través de encuentros *face to face*.

3.4 Fuente de ingresos

Las fuentes de ingresos de Sport-Meet serán las siguientes:

- Mensualidades del plan *athlete*: La aplicación tal como quedo explicado en el marketing-mix, contara con dos niveles de cuenta, uno básico y otro *premium*, con ciertos servicios adicionales para maximizar el valor entregado con el cliente final.
- Publicidad: Otro de las fuentes de ingresos provendrán de marcas deportivas que busquen salir en la aplicación, anunciando sus productos y servicios.
- Patrocinios: Esa fuente va en la misma línea que la publicidad y podría incluso estar dentro de la misma fuente. Sin embargo, Sport-Meet de cara a consolidar una imagen de marca, solo hará patrocinios con empresas cuyos valores deportivos sean característicos y en la misma línea que la aplicación. Además, los

acuerdos de patrocinio serán escasos y a largo plazo, mientras que en el apartado de publicidad se permitirá una mayor variedad en cuanto a la cantidad y tipo de empresas que busquen publicitarse.

- Comisiones de venta establecimientos deportivos: En el momento de pago por parte del usuario para reservar espacios para practicar deportes que lo requieran, se le cobrará un sobrecoste (% sobre la cuantía total) que irá directamente para la aplicación, muy similar al *revenue model* de PlayTomic.
- Donaciones y *crowdfunding*: De cara a crecer potencialmente e introducir mejoras costosas para una aplicación en sus primeros inicios, se recurrirá a modalidades de recaudación como es el caso de inversores que hagan donaciones o ayudas económicas públicas.

3.5 Actividades clave

Una de las actividades principales y de mayor importancia de cara a la fidelización y lealtad de una demanda cambiante y exigente es el desarrollo constante y actualización de la aplicación. El equipo de Sport-Meet como quedo explicado anteriormente buscara en todo momento conocer la demanda de los consumidores y sus exigencias, garantizando un funcionamiento fluido, sencillo junto con una interfaz amigable que incite al uso de la misma. Para ello, no solo se tendrá en cuenta el *feedback* recibido dentro de la aplicación o los comentarios de los usuarios dentro de la misma, sino que Sport-Meet desarrollara un algoritmo de *webscraping* llevando a cabo análisis de sentimiento semanal en el resto de las redes sociales donde los usuarios hablan de Sport-Meet y donde quizás al no estar dentro de la comunidad se muestran más transparentes y abiertos al dar su opinión.

Otra de las actividades clave es incrementar los acuerdos con establecimientos deportivos, gimnasios, polideportivos, centros específicos, para maximizar la oferta de lugares cercanos a todos los usuarios y flexibles para cada demanda. Además, de ello, por un lado, se establecerá un foco específico en la contratación de profesionales de las disciplinas en deportes con alto nivel de participación y por otro, se buscará mantener e introducir el mayor número de deportes en la aplicación.

Sport-Meet tratará de ser una aplicación con una elevada frecuencia de creación de contenido en sus redes sociales, haciendo posts diarios, grabando podcasts periódicamente, informando de todas las novedades, ofertas y eventos deportivos

organizados por ellos mismos como estrategia de promoción. Debido a que la vía principal de comunicación son las redes sociales, y considerando estas como claves para la viralidad y el posicionamiento, esta será una de las principales actividades clave de Sport-Meet. Ese medio de publicidad junto con constantes campañas de marketing de relaciones públicas será crítico en las primeras etapas de la vida de la aplicación.

3.6 Recursos clave

Como recurso indiscutible y que en sí es la base de toda red social, identificado como activo clave es la comunidad de usuarios. Es por ello por lo que la satisfacción del consumidor está en el ADN de Sport-Meet y donde estos son la prioridad absoluta para la plataforma.

Otro de los recursos clave es la aplicación y la página web en sí, correctamente desarrollada para facilitar su uso junto al capital humano de la empresa, de reducido número al principio, con expertos en marketing, publicidad y desarrollo de software. Además de ellos, los usuarios que son entrenadores o han adquirido debido al *feedback* respecto a su *expertise* en el deporte que practican, son también un recurso clave ya que como se comentó, proporcionan profesionalidad y verdad a la plataforma, confiriendo a la aplicación confianza.

3.7 Socios clave

Si bien es cierto, que el apartado de socios clave del modelo canvas puede solaparse con el apartado de recursos clave, ya que, en ocasiones, los socios clave se convierten en recursos clave para la plataforma.

Por un lado, están los establecimientos deportivos con los que Sport-Meet tiene acuerdos, tanto para reservar espacios como pistas de tenis o pádel, hasta la reserva de clases de aeróbic o pilates en gimnasios específicos. Otra de las colaboraciones clave identificadas es con universidades, donde se accede de forma directa a una generación muy activa por un lado deportivamente y por otro muy atraída por la tendencia del *sport sharing* según indicaba el estudio de mercado realizado.

Como socio clave y al tiempo recurso, de nuevo están los entrenadores que forman parte del equipo de Sport-Meet o los usuarios que por su condición ejercen como tal.

Por último, es común en el mundo de los startups por la limitada capacidad financiera, la subcontratación de determinados servicios, por coste o por desconocimiento de la materia (Steinbruch et al., 2021). Dentro del plan de negocio de Sport-Meet, el desarrollo del software y la aplicación será subcontratado debido al elevado coste que tener a ingenieros de software en nómina supone para una aplicación que está empezando. El resto de los servicios necesarios estarán cubiertos por los trabajadores de Sport-Meet salvo en el caso de que el volumen de negocio supere las capacidades y obligue a la subcontratación de algún servicio adicional como sería el caso de atención al cliente.

3.8 Estructura de costes

La estructura de costes de la empresa considerando que es al comienzo de su desarrollo y vida en el mercado, hecho que la simplifica enormemente, quedaría resumida en los siguientes puntos:

- Mantenimiento, Desarrollo e Innovación: Estos son los gastos asociados al desarrollo de la página web y la aplicación, subcontratado a profesionales del sector, junto con el mantenimiento de un dominio del sitio web. Dentro de este grupo situaremos a los gastos asociados a la adquisición de herramientas de CRM de cara al *sentiment analysis* y a analizar al consumidor durante su proceso de compra y de interacción con la plataforma.
- Personal: La empresa contara al inicio son un número reducido de trabajadores para su gestión diaria de las redes sociales, marketing, creación de contenido, y atención al cliente. Sin embargo, como costes adicionales en otro tipo personal y no recurrentes ya que dependen del grado de participación en los deportes, están los entrenadores y profesionales en las disciplinas. Inicialmente se buscará que trabajen como autónomos debido al coste de seguridad social que supondría tenerlos en nómina, peor posteriormente la idea es hacer a estos entrenadores, una vez que la demanda por su deporte sea constante, fijos, mejorando su compromiso y fidelidad con la comunidad.
- Gastos de marketing y publicidad: Gastos relacionados con las campañas de marketing, organización de eventos, grabación de contenido y pago a *influencers* dentro de las estrategias de relaciones públicas.
- Gastos operativos: Costes legales, administrativos y alquiler de espacios de coworking entrarían dentro de este grupo.

4. Análisis DAFO

Una vez conocidos el estado de los dos sectores donde la aplicación se va a mover los cuales a grandes rasgos reflejan la creación de un entorno favorable para el desarrollo de Sport-Meet marcado por un elevado interés de la práctica deportiva junto a un mercado de desarrollo de aplicaciones muy potente, es necesario pasar a un análisis DAFO a partir del cual se profundiza en las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que la aplicación como red social podría tener.

4.1 Debilidades

Por un lado, desde el punto de vista de las debilidades que Sport-Meet podría encontrar en un primer instante la escasez experiencia en el desarrollo de startups es un hecho. La experiencia como comenté es también un elemento claro de desventaja para nuevas ideas de negocio puesto que este mismo informe también reveló que el 56% de los fundadores tienen más de 11 años de experiencia en el mundo empresarial y un 75% con más de 5 años (CaixaBank, 2023).

Otra de las debilidades identificadas es no sólo la adquisición sino la retención de usuarios que ya lo son en otras redes sociales y que posiblemente le estén dando un uso similar a la misma. Esta debilidad está íntimamente relacionada con el desafío tecnológico que Sport-Meet puede llegar a tener para mantener un nivel de aplicación elevado con servicios similares a otras aplicaciones y llevando cierto ritmo a la hora de actualizar. Esto es claramente una debilidad para la Sport-Meet ya que para retener y atraer ha de ser activo en la introducción de mejoras e innovaciones en la app. Neel Murty, director de aplicaciones y visualizaciones en Google afirma que todas las marcas han invertir en el desarrollo de aplicaciones, manteniéndolas competitivas en lo que respecta a servicios ofrecidos de cara maximizar la atención de los consumidores (Data.ai, 2023). De hecho el creciente desarrollo de la UX (*User Experience*) obliga aún más a introducir modalidades de personalización, accesibilidad, interacción con dispositivos de IoT y otras innovaciones más como la adaptabilidad y facilidad en el uso de interfaces sencillas (Brandformance, 2023).

Además de ello, el mercado de las redes sociales está altamente saturado, contando con 4 redes sociales en el top 10 aplicaciones más descargadas en España entre las que sobresalen WhatsApp, Instagram, TikTok O Be Real (We Are Social. 2023). Esto indica

que el nivel de competencia encontrado en redes sociales es imposible de batir. A pesar de ello, el enfoque deportivo que va a tener la aplicación le permitirá no situarse en el top de aplicaciones más descargadas, pero si sobresalir sobre las ya actuales y activas PlayTomic o MeetUp que se analizarán con detalle en el análisis de los competidores.

Por último, las posibilidades de escalar la plataforma en las primeras etapas de la aplicación son reducidas ya que no se contarán con los medios necesarios ni los recursos para este fin.

4.2 Fortalezas

Una de las principales fortalezas de Sport-Meet es la innovación y la creación de un nicho de mercado que no ha sido cubierto de la misma manera por otros competidores como veremos más adelante del trabajo. La combinación de una red social en el ámbito deportivo es sin ninguna duda un elemento innovador en el mercado español, de modo que se alcanza la interacción directa no sólo entre usuarios sino también entre agentes independientes como son centros deportivos. El hecho de unificar todo en una aplicación, simplifica la operativa y favorece la participación. Según un estudio llevado a cabo por Accenture, 9 de cada 10 consumidores buscan la simplicidad a la hora de descargar aplicaciones y donde cerca del 47% pagarían por concentrar todo en una de ellas (Accenture, 2023). Sport-Meet permitiría enlazar todo en una sola aplicación, desde la interacción con usuarios para compartir una actividad deportiva hasta la posibilidad de reservar espacio deportivos para ese fin en una infinidad de deportes. Además, el hecho de que casi el 50% estuviesen dispuestos a pagar crea un ambiente de nuevo favorable para la aplicación en sus primeras instancias.

Por otro lado, una de las más destacadas *features* de la aplicación es la posibilidad de crear tu propio perfil, con tus preferencias y deportes favoritos, introduciendo elementos de personalización que incrementan el sentimiento de integración y pertenencia a la comunidad. Este tipo de personalización favorece la recogida de información de los usuarios, permite la segmentación de clientes y por lo tanto determina la estrategia a seguir para captar y retener a cada uno de los tipos de usuarios (Chandra et al., 2022).

Además el hecho de crear una comunidad participativa permite la creación de interacciones entre los diferentes usuarios según aficiones comunes, generando los denominados efectos red. Este tipo de efectos permite el crecimiento de la plataforma,

incrementando el valor percibido de la aplicación (Legarreta & Carmen Etxebarria Miguel, 2011) al existir un mayor número de usuarios que crean o participan en las actividades deportivas. Este efecto red es de hecho una nueva herramienta de marketing social del que gozan las redes sociales al verse incrementada la utilidad de la aplicación cuando el número de usuarios crece.

Otra de las fortalezas que posee la aplicación es la gran variedad de deportes ofertada donde incluso los propios usuarios podrán sugerir nuevos deportes a incorporar a medida que el nivel de participación se ve incrementado. Otras aplicaciones como PlayTomic se queda en deportes como Tenis o Pádel, pero Sport-Meet es va mucho más allá. Además, en casos de deportes de un elevado nivel de participación, el equipo de Sport-Meet incorporará profesionales de cada especialidad asegurándose unos niveles de cualificación que garanticen el aprendizaje y progreso de los usuarios en estas disciplinas. Según un estudio llevado a cabo por el Colegio de Licenciados en Educación Física (COLEF) en la comunidad gallega, de 50 centros deportivos visitados en un 95% de estos existía al menos un entrenador sin la correspondiente cualificación, especialmente a nivel de deportes como crossfit, pilates o yoga (García, 2020). Con Sport-Meet, serán profesionales del sector acreditados los que impartan las actividades o en caso de tratarse de usuarios, tendrán que demostrar su nivel de alguna forma.

4.3 Oportunidades

La creciente práctica deportiva en España y preocupación por la salud en el país ya como quedó explicado anteriormente a partir de la encuesta de hábitos deportivos revela un entorno potencial en el que se puede establecer y desarrollar una aplicación como Sport-Meet. La combinación de un entorno participativo donde el gobierno español ha incrementado la inversión en el sector deportivo en España, junto con tasas de participación del 80% en el caso de los jóvenes y cerca del 37% en mayores de 55 años (División de Estadística y Estudios et al., 2022) se ve alimentado paralelamente con una población muy activa en redes sociales con cifras registradas de penetración en torno al 94% (We Are Social, 2023) hace que los servicios ofrecidos por Sport-Meet aúnen ambos intereses en una sola aplicación.

En segundo lugar, tal y como queda reflejado en el apartado anterior de análisis del mercado, en el caso de las aplicaciones móviles en España, el crecimiento exponencial de

las aplicaciones móviles así como las tendencias de los usuarios que se muestran muy participativos alcanzando los 1,9 miles de millones de descargas de aplicaciones en 2023, crea un entorno muy favorable para el desarrollo de aplicaciones móviles como Sport-Meet. Sin embargo, este elevado potencial de mercado con un valor de unos 88,000 millones de euros provoca la aparición de constantes *players* que buscan formar parte de este movimiento (Data.ai, 2023).

Por otro lado, la aplicación persigue y tiene un enfoque que busca la creación de una comunidad además de sana y positiva, sostenible que favorezca el desarrollo de la sociedad y el bien común. El deporte es uno de los medios para conseguir dicho fin. Uno de los muchos objetivos de desarrollo sostenible establecidos en la agenda 2030 es la salud y bienestar, principio potenciado por la aplicación. A día de hoy, España ha sido catalogado como el 16/166 país en lo que respecta a desarrollo sostenible, con una puntuación del 80.4. Más en concreto, en lo que respecta al ODS 3 (salud y bienestar) España prácticamente ha completado el 100% del estado de las metas respecto a este ODS (Sachs et al., 2023). Esto indica que en la aplicación podría seguir complementando este avance y aprovechar esta creciente tendencia para seguir escalando puestos en el ranking y desarrollarse en un mercado muy por la labor aparente de garantizar salud y bienestar al país.

Por último, anteriormente hemos identificado como debilidad la complejidad de alcanzar a tener una base de usuarios desde cero. Es por ello por lo que al ser una red social nueva y al existir tantas redes sociales en el país con una intensidad de uso elevado, el potencial de realizar *partnerships* con ellas para la construcción de la *user base* de Sport-Meet será un elemento fundamental de nuestra estrategia. Para ello es crítico colaborar con plataformas las cuales no sean una competencia directa. Posteriormente en el apartado de producto y de promoción, se explicarán cómo a partir de actuales redes sociales operativas, Sport-Meet construirá su base de usuarios sin llegar a ser una competencia directa para ellas, aprovechando su posicionamiento y nivel de actividad.

4.4 Amenazas

Por un lado, una de las primeras amenazas que a su vez puede considerarse una debilidad es la escasez de recursos financieros. Los recursos financieros este último año como consecuencia de la constante subida de tipos de interés por parte del banco central para el

control de la inflación (subidas hasta el 4,50%) ha hecho que sectores como el de las startups tengan dificultades a la hora de conseguir financiación, obligando a las mismas a financiarse ellas mismas con aportaciones de los socios (Sánchez, 2023).

De hecho un estudio realizado por la Caixa en relación a los Premios Emprende XXI publicado el pasado Mayo de 2023, que una cerca de un 57% de las vías de financiación de las *startups* fue de aportaciones de socios y entre las top 100 startups, este porcentaje caía a un 30%. Sin embargo no dejan de ser cifras alarmantes que reflejan por un lado el efecto de una financiación tradicional costosa y por otro un desinterés y menor confianza por parte de *Business Angels* o Venture Capital, cuyos porcentajes sobre las vías de financiación empleadas tan solo representan un 12% y 8% respectivamente.

Por otro lado, una amenaza identificada y íntimamente relacionada con el *expertise* es la escasez de talento para el desarrollo de la aplicación. Un informe llevado a cabo por Hays llamado *Inside Tech Talent* ha concluido que el 65% de las empresas españolas carecen de mano de obra cualificada en el sector tecnológico, indicando que el personal requerido para el desarrollo de Sport-Meet será difícilmente disponible (Ramos, 2023).

A pesar de vivir en la era tecnología, existen ciertos factores de riesgo y tendencias asociadas a criticar el uso excesivo de aplicaciones y *smartphones*. La exposición prolongada a pantallas en caso de superar los 120 minutos al día puede según expertos ocasionar problemas de ansiedad o síntomas de depresión e incluso problemas visuales (Quirón Salud, 2020). Es por ello por lo que a pesar de que Sport-Meet fomente la práctica deportiva, el hecho de ser en sí una red social lo hace una potencial fuente de este tipo de trastornos los cuales desde el equipo de Sport-Meet se intentarán limitar a toda costa.

Como otra amenaza identificada, se encuentran cambios relativos a la ley de protección de datos (LOPD) puesto que el desarrollo de la aplicación y uso de la misma por parte de los usuarios supone la recopilación y tratamiento de la información de información de cada uno. Más en concreto la última actualización llevada a cabo el 9 de Mayo de 2023 introdujo una serie de cambios entre los que se encontraba la limitación del uso y recopilación de datos, aumentando el número de sanciones, inspecciones como consecuencia de restricciones recogidas en la normativa marcada por el Reglamento General de Protección de Datos Europeo (RGPD).

Por último, la aplicación como se ha comentado anteriormente cuenta con todo tipo de deportes, los cuales algunos de ellos pueden practicarse al aire libre, pero para otros de ellos es necesario una serie de mínimos de infraestructuras o superficies deportivas, ya sea fútbol, tenis o golf entre otros. Por ello es necesario que la aplicación se desarrolle de la mano de una creciente inversión en el sector deportivo. Según Seospan (Asociación de Empresas Constructoras y Concesionarias de Infraestructuras) en mayo de 2023, el número de licitaciones de instalaciones deportivas en España creció un 8,8%, alcanzando cifras de inversión pública hasta el momento de 446 millones de euros para la construcción y 147 millones de euros para la rehabilitación de espacios deportivos. Posteriormente, en Octubre de este mismo año la inversión en media de los últimos 9 meses ha visto experimentado una caída del 21,7% como consecuencia de la disminución de inversión a raíz de las elecciones en junio, reduciéndose hasta 41 millones de euros (Palco23,2023), desvelando que quizás la inversión en instalaciones deportivas por parte de organismos públicos no es una prioridad.

5 Análisis Porter

Una vez se ha conocido el entorno macro en el que se moverá la aplicación en España así como sus fortalezas y debilidades que le otorgarán ventajas competitivas, es necesario complementar el análisis con las 5 fuerzas de Porter. Este análisis permitirá conocer el entorno competitivo y la rivalidad del sector en el que la aplicación va a operar.

5.1 Rivalidad entre competidores existentes

Los competidores directos e indirectos de Sport-Meet serán analizados en detalle en un apartado específicamente diseñado para ese fin. Sin embargo, como parte del análisis de Porter, procederemos a un análisis a grandes rasgos de la rivalidad entre estos. Clarificar que Sport-Meet no tiene competidores como tal ya que no existe ninguna red social que unifique todos los deportes en una sola plataforma y permita compartir aficiones deportivas. Sin embargo, el hecho de que Sport-Meet sea una red social para la práctica deportiva conlleva a la aparición de competidores, por un lado, en el sector de las redes sociales, pero por otro en el sector de las aplicaciones de práctica deportiva. Como hemos comentado anteriormente en el caso de las redes sociales, España es un país muy activo en el uso de redes sociales, con tiempos de uso medio en torno a la hora y 55 minutos diarios, situando a WhatsApp o TikTok entre las más usadas por la población

(Dataai,2023). Aunque muchas poseen funcionalidades distintas y persiguen objetivos, todas tienen el mismo fin, maximizar la cuota de mercado y fidelizar al mayor número de usuarios. Esto hace que la competencia entre ellas sea feroz, haciendo que pequeñas redes sociales a pesar de focalizarse en el deporte, tengan dificultades a la hora de asentarse en el mercado.

Por otro lado, dentro de las aplicaciones relacionadas con la práctica deportiva, podemos encontrar aquellas relacionadas con la alimentación, entrenamiento personal u otras de registro de actividades como Strava, Nike Running o PlayTomic. En cada ámbito no existe como una plataforma líder en el mercado que indique una creciente rivalidad en el sector, ya que cada una es muy particular y se focaliza en elementos diferentes. Por ejemplo Playtomic se limita a Pádel y Tenis, Nike Running a correr y Myfitnesspal para servicios de nutrición avanzada entre otras. Hay varias aplicaciones, pero no existe en el fondo una competencia directa entre ellas. Es por ello por lo que Sport-Meet al canalizar todas las necesidades en una sola aplicación, podría disrumpir el mercado y potencialmente llegar a un monopolio. El mercado de las aplicaciones deportivas, al tratarse de un mercado tan fragmentado con aplicaciones con características tan dispares, hace que la rivalidad entre ellas sea bastante baja.

Por lo tanto, podríamos decir que la rivalidad a la que se va a enfrentar Sport-Meet es elevada en el caso de las redes sociales, pero en el caso de las aplicaciones deportivas será capaz de romper el mercado y hacerse con él, reduciendo la ya insignificante competencia a nada. Se concluye entonces que la rivalidad será media y nunca directa ya que, en el fondo a pesar de tratarse de una red social, no pretende competir con Instagram o TikTok u otras redes sociales, reduciendo su audiencia, sino que pretende incluso emplear estas redes sociales como medio para construir su propia base de usuarios.

5.2 Amenaza de productos sustitutivos

Por definición, los productos sustitutivos son aquellos que satisfacen la misma necesidad pero a través de diferentes medios y formas. Por lo tanto, en el caso de Sport-Meet los sustitutivos que encontramos son por un lado las redes sociales como tal ya que permiten la interacción entre distintos usuarios de todo tipo y por otro lado las aplicaciones deportivas existentes. En el caso de las redes sociales, el contenido de las mismas es muy diverso, sin estar focalizado y especializado en varios deportes. Por ejemplo perfiles de

influencers deportivos van a promover la disciplina deportiva que ellos practiquen, lejos de fomentar una mayor variedad de deportes. De esta forma un perfil especializado en un deporte solo mostrará contenido de ese deporte en específico e incluso existiría la posibilidad de organizar eventos y actividades con seguidores pero sólo en el ámbito deportivo en el que el *influencer* se mueve. A diferencia de ello, Sport-Meet reúne todos y cada uno de los deportes y actividades físicas.

Además, establecimientos deportivos como polideportivos o similares, clubes o gimnasios pueden sustituir a la aplicación, ya que individualmente podrían anunciar en sus páginas web la organización de eventos, actividades y posibilidades de formar parte del club.

Por último, aplicaciones deportivas ya existentes como Strava o Nike Running pueden llegar a ser sustitutivos al permitir la práctica deportiva y la posibilidad de ver estadísticas de otros usuarios e interactuar con ellos, pero no permite la reserva de establecimientos y la organización de actividades deportivas interactuando con los otros usuarios de manera directa. En el apartado de competidores se analizarán los servicios de cada uno. Otro sustitutivo podría ser PlayTomic que, sí que permite la reserva de pistas, únicamente tenis y pádel y la interacción con otros usuarios, pero no incluye ningún deporte adicional.

Es por ello por lo que la amenaza de productos sustitutivos es media-alta ya que existen aplicaciones que pueden desarrollar servicios similares a los ofrecidos por Sport-Meet con una base de usuarios ya activa y existente pero que sólo satisfacen la necesidad en momentos puntuales y en deportes concretos.

5.3 Poder de negociación de proveedores

Existen numerosos proveedores que tendrá Sport-Meet los cuales en función de la fase desarrollo de la aplicación tendrán un mayor o menor poder de negociación. Por un lado, desde el punto de vista de proveedores de software y desarrolladores de aplicaciones, el poder de negociación que tienen sobre Sport-Meet es muy reducido ya que los costes de cambio de obtener los servicios de otros desarrolladores son bajos. Por ejemplo en el caso de proveedores de servicio Cloud, donde el producto no está muy diferenciado como consecuencia de la estandarización de los mismos, los costes de cambio entre empresas como Amazon Web Services, Google Cloud y Azure sean reducidos (UNIR, 2023). Respecto a los desarrolladores de aplicaciones, el elevado número de ellas debido al

rápido crecimiento de mercado de las aplicaciones móviles en España hace de nuevo que los costes de cambio sean bajos. En España sobresalen desarrolladores como *Develapps* o *Appyweb* entre otros.

Por otro lado, otro de los proveedores que se identifican son los establecimientos deportivos ya sean polideportivos, centros deportivos, clubes o gimnasios. Estos buscarán participar en la aplicación de cara a maximizar su visibilidad y alcance, garantizándose llegar a un público objetivo movido por el deporte, teniendo acceso a un mercado potencial más amplio que al utilizar redes sociales al uso o esperando la interacción de los clientes a través de medios tradicionales como sus páginas web. Lo mismo ocurre con los entrenadores personales, o de cualquier deporte, que podrían crear perfiles en la aplicación, llegando a más posibles clientes, incluso como alternativa a LinkedIn o plataformas similares de búsqueda de trabajo para este sector.

Por estos dos motivos explicados, el poder de negociación de los entrenadores a cargo de Sport-Meet y de los usuarios expertos es muy bajo, ya que todos ellos van a ver la red social como una alternativa a otros canales del mercado laboral, mucho más específico y ad hoc.

5.4 Poder de negociación de clientes

En lo que respecta al poder de negociación de los clientes, es fundamental garantizar una experiencia inicial al usuario con una aplicación personalizada y atractiva, de modo que se permita la interacción con otros usuarios (Verhoef et al., 2009). Los usuarios hoy en día tienen una serie de expectativas que una red social en sus primeros instantes debe cubrir ya que sino el desinterés por su parte impedirá el desarrollo de la plataforma. Los consumidores buscan proactividad, adaptabilidad y flexibilidad de la aplicación mediante una constante renovación y actualización de la misma por parte de la empresa.

De hecho el informe App Attention Index 2023, basado en entrevistas a 15.000 consumidores de todo el mundo, ha revelado que los consumidores a día de hoy son cada vez más sofisticados, donde cerca del 56% prefieren aplicaciones más completas con varias funcionalidades en lugar de varias y donde el 62% confirmaron que las expectativas que tenían años atrás están muy por debajo de sus niveles de exigencia a día de hoy (Cisco App Dynamics, 2023).

Esto hace que el poder de negociación de los usuarios sobre Sport-Meet sea muy elevado al principio ya que para poder crear la comunidad y dar paso a los efectos red por la interacción entre ellos, es necesario pasar por una fase de satisfacer todas y cada una de las necesidades de los consumidores y llegar a los estándares que estos demandan.

Sin embargo, una vez la comunidad ya sea lo suficientemente grande y donde la sensibilidad de los usuarios por su elevada satisfacción sea bastante baja, el poder de negociación de los clientes ira cayendo marginalmente.

5.5 Amenaza de entrada de nuevos competidores

La elevada participación creciente en el sector deportivo en España junto con el crecimiento exponencial de el sector de las aplicaciones móviles genera una oportunidad en el mercado que hace que la amenaza de entrada de nuevos competidores sea media. La gran infraestructura y las diferentes opciones en lo que respecta a desarrolladores fomenta la participación en este mercado. Sin embargo, la complejidad de atraer y retener a los consumidores al no tener una red de usuarios ya activa y al no tener el *knowledge* sobre las expectativas del consumidor pueden ser unas de las barreras de entrada que hace que la amenaza de nuevos competidores sea baja.



6 Plan de Marketing

6.1 Producto

El producto es una aplicación móvil descargable en IOS y Android pero con la posibilidad de su uso en otros dispositivos como tabletas u ordenadores. Se tratará de una interfaz muy sencilla que permitirá a los usuarios navegar por la misma e interactuar con otros usuarios como si de una red social al uso se tratase. Es por ello por lo que la aplicación contará con diversas funcionalidades que permitan la personalización de la plataforma de para crear una comunidad unida y sana. El objetivo fundamental es fomentar la práctica deportiva a través de la organización de actividades y eventos deportivos entre usuarios.

Una de las principales características de la aplicación es que cada usuario puede crearse su propio perfil con una serie de parámetros que lo definan dentro de ámbito deportivo que inciten a otro usuario a conectar con él y compartir una determinada actividad. Esta va a ser una de las primeras pestañas de la aplicación, llamado “Perfil”, la cual los usuarios deberán completar antes de comenzar a utilizar la aplicación. La información, editable en todo momento, que se le solicitará será la siguiente:

- Nombre completo
- Foto DNI (anverso y reverso): Una vez el perfil es creado, desde el equipo de Sport-Meet se lleva a cabo un breve proceso de registro del usuario a nivel legal. De esta manera las identidades de los usuarios quedan registradas de alguna manera para evitar o prevenir cualquier tipo de comportamiento no ético.
- Edad: Mínima edad para su uso son 18 años. Sin embargo, en función del deporte y con consentimiento parental o de tutores, menores de edad mayores de 15 años podrán ser usuarios y disfrutar de la aplicación.
- Nombre de usuario a elegir
- Contraseña
- Género
- Aficiones deportivas: Además de pedir a los usuarios los deportes que practican o que les gustaría practicar, otro input necesario es el nivel de *expertise* que tienen en cada deporte registrado como afición suya. Estos niveles serán tres fundamentalmente: básico, medio y avanzado. Es una manera también de que los usuarios cuando ven el perfil de las personas que van a participar en una actividad

se hagan a la idea del nivel que va a haber y de si es una oportunidad para aprender el deporte o de competir contra otros usuarios.

- Particular / Empresa: Particulares pueden ser usuarios habituales, personas que simplemente buscan compartir aficiones deportivas y conocer personas con los mismos gustos deportivos. La opción de empresa hace que por ejemplo polideportivos, gimnasios, clubes y similares entidades deportivas se hagan perfil y sean usuarios de la aplicación. Para estos es una nueva forma de darse a conocer, maximizando su visibilidad y alcance, publicando eventos que organicen, clases de diferentes disciplinas, directamente a un público inmerso en el sector deportivo.
- Fotografía: No es necesario incluir foto en el perfil, pero se da la posibilidad
- Feed: Cada usuario podrá escribir un breve texto introductorio de su perfil, que los usuarios de la comunidad podrán ver para conocerse los unos a los otros.
- Enlaces a redes sociales: Como comentamos en el análisis de mercado e identificado como debilidad de Sport-Meet, la dificultad de atraer, retener y consolidar una base de usuarios es un hecho. Es por ello por lo que los usuarios podrán “*linkear*” su cuenta en Sport-Meet a otras redes sociales a pesar de que incluso puedan llegar a ser competidores indirectos. Forma parte de una de las estrategias de promoción, pero quedará explicado en el apartado diseñado para ese fin.
- Ubicación: Este parámetro se solicitará por la geolocalización de la aplicación al captar actividades deportivas cercanas al usuario, pero no será obligatorio ni compartido al resto de usuarios. Al buscar actividades o eventos que vayan a ocurrir, cada usuario podrá filtrar el radio de km buscando la cercanía y facilitar su participación en las actividades.

Por otro lado, para incentivar el crecimiento y escalabilidad de la plataforma, se dará la oportunidad a los usuarios de subir los niveles de cuenta, participando en sorteos especiales de entradas a partidos, equipamiento deportivo y similares. Los niveles de cuenta serán:

- *Entry-level*: Participación inferior a 25 actividades
- *Mover*: Participación entre 25 y 75 actividades
- *Expert*: Participación superior a 75 actividades

Una vez finalizada cada actividad, en caso de haber sido en grupo, cada uno de los usuarios que participó en ella pondrá una nota de 1 a 5 estrellas a cada usuario en una serie de habilidades personales, vitales para el desarrollo de la comunidad que posteriormente permitirán en caso de ser muy positivas subir de nivel de cuenta más rápido con puntos extra. Estas habilidades son las siguientes:

- Trabajo en equipo
- Empatía
- Liderazgo
- Motivación
- Colaboración
- Compañerismo

De esta manera no sólo los usuarios podrán avanzar más rápido al saber que serán evaluados, sino que también es una vía para que el equipo de Sport-Meet conozca más la comunidad de usuarios que la integran, pudiendo segmentar los usuarios con este tipo de parámetros.

Uno de los primeros apartados que se encontrarán en la aplicación es la página de inicio, donde los usuarios podrán publicar los resúmenes de sus actividades y resultados con el resto de los seguidores, fomentando la difusión de actividades y la participación de la comunidad creando “retos” a superar.

La parte más importante de la aplicación es la llamada “Actividades”, la cual tendrá dos funcionalidades. Una de ellas es la publicación de las actividades organizadas por los usuarios con fecha, día, hora, localización y disciplina, con la posibilidad de apuntarse a estas con cierto límite de personas establecidos por el organizador. Otra de las funcionalidades a la hora de organizar una actividad es la reserva de espacios deportivos, ya sean pistas de fútbol, tenis, pádel y similares deportes en equipo, hasta plazas en clases fitness para actividades como *crossfit*, yoga o pilates. De esta manera, la aplicación unifica todo en una sola funcionalidad.

6.2 Precio

La política de precios en las que se basará la aplicación dependerá del plan escogido por cada uno de los usuarios ya que se han “*targetizado*” los servicios que se ofrecen. Como

se ha comentado en la parte de producto, la aplicación contará con un plan inicial sencillo para los usuarios, llamado “Plan Básico”, gratuito, y un plan más avanzado al que llamaremos “Plan *Athlete*”. Así, los usuarios podrán optar inicialmente por dos opciones respecto al plan, pudiendo optar a servicios complementarios que en el plan básico no vendrán incluidos. Más adelante se desarrollarán otros planes adaptados a las tendencias y demandas de los usuarios.

Una de las primeras estrategias que será empleada, muy en la misma línea que redes sociales y aplicaciones ya operativas en el mercado, es el *fremium*. Esta estrategia consiste en ofrecer 30 días de prueba del “Plan *Athlete*” con todos los servicios incluidos, con el objetivo de que los usuarios prueben el plan y vean si les compensa o no el desembolso. Además, el *fremium* es de gran utilidad puesto que es una primera toma de contacto con los usuarios en las que pueden gozar de todos los complementos del plan, al tiempo que en esos primeros 30 días, la aplicación podrá alcanzar una mayor visibilidad y reconocimiento en el mercado (Kumar, 2014).

Aprovecharemos para analizar los servicios que más usan para que, una vez vencido el mes y si no han hecho el *upgrade*, poder enviarles ofertas personalizadas con servicios Premium y conseguir su captación, incluso extendiendo algunos servicios “*fremium*” por otro mes para conseguir su “costumbre de uso”..

Aquellos usuarios del “Plan Básico” podrán disfrutar prácticamente de todos los servicios de la aplicación. Estos servicios irán desde organizar y participar en actividades, comentar a usuarios, seguirlos e interactuar con ellos. Sin embargo, los usuarios del “Plan *Athlete*” además de ello, podrán saber quién ha visto el perfil, saber qué puntuación ha puesto cada usuario con el que han compartido una actividad -tanto a nivel personal como a nivel deportivo- y además podrán tener preferencia a la hora de reservar espacios deportivos en caso de la disciplina requerirlo. De este modo, si hay un centro deportivo muy demandado y no hay disponibilidad a la hora de reservarlo, si esta ocupación se debe a usuarios de la aplicación, los *Athlete* podrán reservarlos en su lugar.

Como complemento opcional a este plan, optativo por los usuarios dispuestos a pagar un extra al “Plan *Athlete*”, está la entrega de un reloj inteligente para la monitorización de las actividades y estadísticas de cada uno de los usuarios. Además, este reloj en el momento de la activación de la cuenta se vinculará a la aplicación, pasando en tiempo

real estadísticas como calorías, tiempo o distancia en deportes como atletismo, y resultados o puntuación en otras disciplinas, de modo que todas las semanas se reciba un resumen de estadísticas que permitan al usuario *Athlete* tener un seguimiento más específico. Otro de los complementos al “Plan *Athlete*” es que incluye una sesión de fisioterapia mensual, como forma de fidelizar los clientes y contribuir al bienestar de la comunidad.

A la hora de determinar el precio establecido por el plan, se ha tenido en cuenta el precio de planes *premium* cobrado a usuarios de otras aplicaciones. La siguiente tabla muestra el precio de los planes de otras plataformas.

Plataforma	Precio Plan <i>Premium</i>
LinkedIn (búsqueda de empleo)	24,78€
Spotify (música)	Dúo: 14,99€ Familiar: 17,99€
Tinder (relaciones sociales)	14,99€
Strava (deporte)	7,99€ (Hay opción gratuita también)
Playtomic	Gratis

Fuente: Elaboración propia (Páginas web plataformas)

A partir de esta tabla podemos ver como otras aplicaciones del mercado de aplicaciones móviles establecen sus cuotas para cuentas premium. A pesar de que Spotify o LinkedIn no sean competidores de Sport-Meet, conocer los precios que cobran por las cuentas premium sirve como orientación de la inclinación de usuarios de aplicaciones móvil a pagar por funcionalidades añadidas. El resto, fundamentalmente del sector deportivo, junto a otras no mostradas en la tabla, o bien cobran cuotas bastante reducidas o directamente son gratis como es el caso de Playtomic. Buscamos una gran masa inicial para ofrecer luego *upgrades* al plan *Premium* y servicios complementarios que nos permitan obtener ingresos a través de una fidelización adecuada al target con productos que se perciban de valor añadido para el usuario.

Por lo tanto, considerando que al inicio de la aplicación durante la fase de validación de la idea los recursos financieros disponibles no serán tan abundantes, se empezará ofreciendo *wearables* básicos, con marcas como Xiaomi o Huawei, líderes en el mercado, pero cuyas funcionalidades no están tan desarrolladas, esperando llegar a hacer acuerdos con Apple.

Por lo tanto, la estrategia de precio y los servicios de cada uno de los planes quedarán resumidos de la siguiente manera:

	Precio/mes	Funcionalidades	Complementos
Plan Básico	Gratis	Organizar / Participar e Interactuar con otros usuarios	-
Plan Athlete			
<i>basico</i>	22 €	Organizar / Participar e Interactuar con otros usuarios	Reportes + fisio
<i>smart watch (adicional al plan athlete)</i>	25 €	Organizar / Participar e Interactuar con otros usuarios	Reportes + fisio + reloj

6.3 Promoción

Se establecerá una estrategia de promoción que permita a Sport-Meet crecer ganando una gran base de clientes que priorizaremos en el nivel básico en una etapa inicial, sin olvidar los “ganchos” para el nivel *Athlete* que nos aportará esa masa para crecer y cumplir los objetivos a largo plazo con una mayor inversión en promoción. La visibilidad y conocimiento de marca determinarán nuestra estrategia para conseguir esa captación que buscamos.

Básicamente nuestra estrategia se basará en esta premisa: “Somos la app deportiva que buscas, porque eres exigente y no te conformas con apps tradicionales que no piensan en ti”. Esta personalización y especialización va a guiar nuestra estrategia de promoción.

Y por supuesto así estableceremos el presupuesto, en función del objetivo de ventas anual y la inversión necesaria para lograrlo. Buscamos el impacto para rentabilizar nuestra inversión, por tanto la combinación de los diferentes medios elegidos irá encaminado a ello. A posteriori analizaremos resultados, tipo de clientes conseguidos e intereses de los mismos para ir adaptando nuestra estrategia y presupuesto.

Los objetivos de nuestra estrategia de promoción serán los siguientes:

- Objetivo 1: Captación Plan Básico
- Objetivo 2: Fidelización Plan *Athlete*.

A continuación, se explicarán las diferentes estrategias y medios empleados dentro de aparte de promoción.

6.3.1 Publicidad

Dado que somos una app digital usaremos únicamente publicidad digital en nuestra estrategia inicial, dejando de lado medios más tradicionales. La idea de la aplicación es la combinación de *Banners* e Email Marketing, Posicionamiento en Google a través de SEO y SEM y por último y con un mayor protagonismo, RRSS.

Banners e Email Marketing: Los banners los vamos a insertar de manera permanente en los principales centros deportivos de las distintas disciplinas que proporciona Sport-Meet. Son un medio directo y económico para nuestra estrategia inicial. Además, cada vez que el usuario se registre, siempre y cuando del consentimiento de recibir ofertas y promociones, se enviarán correos electrónicos con información novedosa.

- **Posicionamiento en Google:** Comenzaremos con una estrategia SEO para ser los primeros en las búsquedas de apps deportivas y especializadas y conseguir la descarga inmediata para cumplir nuestros objetivos de captación. A medio plazo comenzaremos con estrategia SEM para una mayor consecución de resultados.

- **Redes sociales:** Serán uno de los medios principales que usaremos en nuestro mundo digital. Seleccionaremos horarios, días, poblaciones y segmentos de edad con intereses deportivos y de bienestar. La visibilidad de marca que nos va a dar será una gran fuente para captación de clientes. La frecuencia será diaria para conseguir mayores impactos y tráfico hacia la descarga de nuestra app, realizando 2 campañas anuales. Dentro de las redes sociales que utilizaremos, sobresaldrán TikTok e Instagram:

- **TikTok:** Desde la aparición de la aplicación, el crecimiento de su comunidad de usuarios en los últimos años ha sido digno de admiración, combinando un algoritmo de recomendación que permite la personalización absoluta de contenido en caso a los gustos de cada usuario. Por otro lado, la facilidad de la “viralidad” y la aparición de “*trends*” son otro de los motivos que nos empujan a empezar desde cero con esta plataforma. Además de ello, la aplicación cuenta con el mayor número de usuarios activos de todo el mundo, con volúmenes de descargas de 748 millones en 2022 y previsiones de usuarios mensuales activos para 2025 de 1.049 millones. Esto lo hace

una aplicación muy atractiva de cara a hacer publicidad en redes sociales (TikTok, 2023).

- Instagram: A pesar de ser una aplicación más antigua que TikTok, está muy posicionada en el mercado, siendo la cuarta red social más activa del mundo con una red de usuarios activos consistente. Instagram posee 2000 millones de usuarios mensuales y cerca de 500 millones diarios activos, con una media de 28 minutos diarios de uso entre su comunidad. La introducción reciente de *reels* ha hecho que la aplicación resistiese la disrupción que TikTok creó cuando entró en el mercado. De hecho, el pasado 2023, el número de usuarios que los *advertisers* podían acceder creció un 23,5%, llegando a 310 millones de usuarios (Kemp, 2023).

6.3.2 Relaciones públicas

Gestionar la reputación de marca desde el momento inicial es fundamental para dar a conocer qué ofrece Sport-Meet y nuestro posicionamiento por lo que durante los tres primeros meses se resaltarán nuestros valores diferenciales como la importancia del bienestar, el “*expertise*” y los intereses deportivos comunes con varias disciplinas para destacar nuestra app frente al resto existentes consiguiendo una gran reputación de marca.

De cara a dar a conocer los planes *athlete*, se llevará a cabo una promoción inicial de regalo del “Plan *Athlete*” con un sorteo en redes sociales. Cada día durante 3 meses haremos un sorteo de 1 plan Premium gratuito durante 3 meses para todo aquél que participe, siga la cuenta de Sport-Meet y mencione a 3 amigos, consiguiendo así mayor difusión, visibilidad y usuarios.

Dentro de las relaciones públicas y de cara a canalizar la estrategia de redes sociales anteriormente mencionada, dentro del “*Referral Marketing*” Sport-Meet identificará a los “*influencers*” del sector deportivo y no deportivo más importantes, con un elevado nivel de interacción asociados para promocionar la aplicación en sus perfiles e incluso organizando actividades en los que ellos estén presentes. El motivo por el que también se optará por personalidades del sector no deportivo es porque uno de los principales objetivos de la aplicación entre todos es llevar el deporte a toda la población y extender la práctica deportiva en el país. Si bien es cierto que el público de estas personas no es “deportista” quizá podrían llegar a serlo en algún momento gracias a Sport-Meet. Debido al gran impacto y la visibilidad que tienen “*influencers*” de primera, el equipo de Sport-

Meet está dispuesto a llevar a cabo inversiones mayores en vez de trabajar con *influencers* que no muevan a tantas personas. La idea es conseguir la atención de todos en un primer instante con este tipo de figuras influyentes y posteriormente a través de estrategias de fidelización y personalización, retener estos usuarios como miembros de la comunidad. Otro de los objetivos de este *Referral Marketing* es que sean los propios usuarios los que compartan en otras redes sociales su experiencia y “*linkeen*” su cuenta a la de Sport-Meet.

6.3.3 Promoción de Ventas

Crearemos ganchos para mantener al target activo y que haya una interacción con la marca constante, nos queremos convertir en su día a día, en su hábito deportivo.

Como se mencionaba antes, comenzaremos con una campaña de sorteos diarios *Premium* en redes sociales durante 3 meses para conseguir una mayor masa de clientes, difusión y conocimiento de marca. Así tendremos además una base mayor para seguir con nuestra estrategia de promoción de ventas.

De cara a conseguir clientes *Athlete* ofreceremos descuento del 10% los tres primeros meses al que haya hecho más de 3 clics en este plan dado su interés demostrado en el producto Premium. Si además trae a otros amigos a través de su link y posteriormente se registran, su descuento será de un 20% en el mismo periodo.

A partir de los 3 meses seguiremos con la estrategia de descuentos en redes sociales, banners, email marketing para seguir captando clientes, regalando un cupón canjeable por una sesión de fisio cada día. Mensualmente regalaremos entre todos aquellos nuevos suscriptores 50 packs de seguimiento deportivo con estadísticas durante 1 mes para que conozcan los servicios Premium y conseguir que migren a *Athlete*. Para no basarnos sólo en sorteos y que haya descuentos directos reales que aumenten el deseo de ser Sport-Meet, habrá un 10% a los primeros 100 plan *Athlete* cada mes.

Aleatoriamente y por sorpresa para activar el tráfico, la interacción y las altas, seremos más Sport-Meet que nunca y regalaremos un año *Athlete* gratis a los 10 primeros que se apunten a la promoción generando expectación y trayendo 10 amigos suscriptores y 10 seguidores en redes sociales.

De este modo diseñaremos estrategias de promoción dirigidas tanto a captación con ritmo normal, acelerado por sorpresa y por supuesto de fidelización.

6.3.4 Marketing de contenidos

Liderar contenidos será una máxima de Sport-Meet. Desarrollaremos una estrategia potente en contenidos para posicionar la marca, atraer a nuestro público objetivo y conseguir suscriptores. La combinación de diferentes tipos de contenidos elegido será atractiva para conseguir ese liderazgo de opinión y credibilidad de marca.

- Podcasts: Semanalmente realizaremos podcasts con figuras relevantes en el mundo deportivo, nutrición y bienestar. Una vez al mes invitaremos a nuestros usuarios a participar como gancho y valor añadido. Uno de los motivos por el que se incluirán dentro del plan de contenidos es el crecimiento potencial ue el consumo de este contenido ha tenido en los últimos años. Se esperan 505 millones de oyentes en 2024, habiendo registrado ingresos por publicidad superiores a 2.000 millones de dólares en 2023 (Govender, 2023).
- Vídeos e infografías: Crearemos una sección de *stories* llamada “*Athlete +*” donde subiremos contenido atractivo a base de vídeos e infografías *ad hoc* con colaboraciones con otras marcas, centros deportivos, sesiones de fisio, nutrición, seguimiento deportivo, eventos... y le daremos eco en los medios digitales (email marketing, redes sociales y Google) con un calendario diario trabajando cada día y contenidos para conseguir tanto captación como fidelización y upgrade a *Athlete*.
- Sección “YU” (*you*): Ahora convertiremos a nuestros usuarios en protagonistas en una sección donde seleccionaremos sus mejores contenidos para darles difusión. Pensamos que la personalización es una herramienta muy poderosa y queremos que el cliente sea el centro de nuestra app. Por tanto, esta sección será para ellos, generando gran repercusión y ganas de participar. Queremos generar el deseo de entrar en juego.

6.4 Distribución

Cuando hablamos de distribución, no es solo de cómo los usuarios acceden a la aplicación y también de cómo la hacemos llegar a los usuarios.

En un primer lugar, la aplicación será compatible con cualquier *smartphone*, ya sea IOS o Android. Por eso estará disponible tanto en Google Play como en los Android e IOS en los iPhone. Además de desarrollar la aplicación para uso en dispositivos móviles, se

desarrollará una página web para los usuarios que deseen o vean más cómodo acceder desde sus ordenadores, puedan hacerlo con las mismas funcionalidades y servicios que tiene la aplicación del móvil.

Otra de las formas de hacer llegar la aplicación a usuarios es a través de asociaciones y *partnerships* con establecimientos de deportivos de todo tipo en todas las disciplinas, también como parte del plan de promoción en este tipo de espacios. Por ejemplo, polideportivos con diferentes instalaciones para deportes es una vía de contacto con los consumidores muy directa, donde podrán preguntar por la aplicación si hay dudas en el establecimiento.

6.5 Público Objetivo

A la hora de establecer el público objetivo de la aplicación, tendremos en cuenta el estudio de mercado del sector deportivo en España y el uso de aplicaciones móviles en los diferentes rangos de edades. La idea es salir al mercado es captar la atención del público objetivo que nos interesa, para que las inversiones en marketing digital tengan los frutos esperados, facilitando nuestro posicionamiento en el mercado.

Considerando las cuotas de participación según la Encuesta de Hábitos Deportivos, entre los 18 y los 55 años, un 80 % de la población de este rango practica deporte, y un 73,2% de estos practica más de un deporte. Esto revela una gran inclinación al deporte y cierta tendencia a compartir más de una afición deportiva, creando un entorno favorable para introducir la aplicación en el mercado (Encuesta de Hábitos Deportivos, 2022). Además de ello, siguiendo el estudio realizado por Strava donde se identifican a las nuevas generaciones como motivadas por la práctica deportiva en conjunto, dentro de la franja de edades entre 18 y 55 años, la generación Z será uno de nuestros principales targets, al buscar este tipo de tendencias dentro del sector deportivo (Strava, 2023).

A nivel geográfico, el mercado target es todo el mercado español, pero al comienzo del desarrollo de la idea, el proceso de validación de la misma se concentrará en la Islas Baleares y Comunidad de Madrid puesto que no sólo cuenta con el mayor número de usuarios de internet (91,6% y 90,2% respectivamente) sino que también se encuentran entre las comunidades autónomas con mayor participación deportiva de nuestro país, 48,2% en el caso de Baleares y 45,3% en el caso de Madrid. (INE,2023)

Es por ello por lo que en un inicio que el mercado será la población entre 15 y 55 años con una gran concentración en comunidades autónomas más activas en cuanto a la práctica deportiva y donde además el acceso y uso a internet medio en la población supere al medio de España, situado en torno a un 43% (donde Madrid y Baleares están por encima). Este target inicial supondría acceder a cerca de un 30% de la población española, siendo un número de personas más que aceptable para el inicio de desarrollo de la idea de negocio y su posterior validación.

Por otro lado, en los deportes más practicados del país, deportes de equipo como Pádel o Fútbol están en auge y otros individuales como correr o el senderismo también lo están en modalidades individual y colectiva. Es por ello por lo que además de centrarnos en esas edades, pondremos un mayor enfoque en estos deportes al comienzo, organizando desde el propio equipo de Sport-Meet actividades que fomenten la participación de los usuarios. La siguiente tabla basada en la Encuesta de Hábitos deportivos de 2022 revela cuáles son las disciplinas más practicadas en España:

Deporte	Índice de Participación
Senderismo y Montañismo	30,8%
Ciclismo	28,4%
Gimnasia intensa	28%
Natación	27,2%
Correr	19%
Musculación y Halterofilia	17%
Pádel	15,8%
Fútbol	14,5%
Baloncesto	9,7%

Fuente: Elaboración Propia (INE,2023)

Al desarrollar estrategias de promoción, medios tradicionales como email marketing o posicionamiento en Google se intensificarán en el caso del público objetivo cercano a los 55 años, y, para generaciones más actuales, las redes sociales tendrán un mayor papel debido al uso que estas edades dan de ella y a la capacidad de atención de las nuevas generaciones. De hecho, la generación Z ha reducido mucho la capacidad de atención, llegando a los 7 u 8 segundos frente a los 20-25 de otras generaciones previas. Esto también lo utilizaremos como *insight* a la hora de desarrollar nuestras campañas de marketing, creando contenido atractivo y que retenga la atención. Además, la dificultad mostrada por esta generación respecto a la multitarea y la saturación de información que

tienen, también nos complicará la labor de posicionamiento, pero para nada será un limitante de cara a crecer en el mercado.

Es por ello por lo que nuestro target para la aplicación quedará resumido a lo siguiente:

- Población entre 18 y 55 años
- Mayor foco inicial en deportes muy practicados en el país y mayor actividad en aquellas regiones geográficas de España donde la práctica deportiva y el acceso y uso de aplicaciones móviles es más intenso.

6.6 Estructura de costes

La estructura de costes de la empresa considerando que es al comienzo de su desarrollo y vida en el mercado, hecho que la simplifica enormemente, quedaría resumida en los siguientes puntos:

- Mantenimiento, Desarrollo e Innovación: Estos son los gastos asociados al desarrollo de la página web y la aplicación, subcontratado a profesionales del sector, junto con el mantenimiento de un dominio del sitio web. Dentro de este grupo situaremos a los gastos asociados a la adquisición de herramientas de CRM de cara al *sentiment analysis* y a analizar al consumidor durante su proceso de compra y de interacción con la plataforma.
- Personal: La empresa contará al inicio con un número reducido de trabajadores para su gestión diaria de las redes sociales, marketing, creación de contenido, y atención al cliente. Sin embargo, como costes adicionales en otro tipo personal y no recurrentes ya que dependen del grado de participación en los deportes, están los entrenadores y profesionales en las disciplinas. Inicialmente se buscará que trabajen como autónomos debido al coste de seguridad social que supondría tenerlos en nómina, pero posteriormente la idea es hacer a estos entrenadores, una vez que la demanda por su deporte sea constante, fijos, mejorando su compromiso y fidelidad con la comunidad.
- Gastos de marketing y publicidad: Gastos relacionados con las campañas de marketing, organización de eventos, grabación de contenido y pago a *influencers* dentro de las estrategias de relaciones públicas.
- Gastos operativos: Costes legales, administrativos y alquiler de espacios de coworking entrarían dentro de este grupo.

7 Análisis de la competencia

7.1 Competencia directa

Existen numerosas aplicaciones similares a las que se van a considerar como competencia directa, pero de cara a simplificar el análisis se han considerado aquellas más importantes por nivel de actividad actual como Playtomic o Strava y otras por ser el mismo concepto en esencia que Sport-Meet como es el caso de Timpic o Xporty. Otras como Nike Running (Nike) o Runstastic (Adidas) al tratarse de redes sociales de deporte con una activa base de usuarios con servicios y funcionalidades similares a los de Sport-Meet, también serán consideradas como competencia directa. El listado de competidores directos podría ir mucho más allá debido al rápido crecimiento en aplicaciones de deporte que ha habido en los últimos años. Incluir más competidores difumina el análisis de la competencia directa ya que muchas de ellas incluyen exactamente los mismos servicios.

7.1.1 Playtomic

Es una aplicación que permite practicar deporte entre amigos y desconocidos, pero únicamente centrado en deportes de raqueta, ya sea tenis o pádel. Al igual que Sport-Meet permite la creación de un perfil, indicando el nivel y donde los resultados de anteriores partidos quedan registrados. Además de centrarse solo en deportes de raqueta, permite la reserva de pistas desde la propia aplicación en función de la ubicación de cada uno de los usuarios. Por otro lado, se pueden organizar partidos, permitiendo la entrada a usuarios nuevos tanto desconocidos como invitados, creando una comunidad donde los usuarios pueden interaccionar los unos con los otros, comentándose y compartiendo experiencias. Las claves fundamentales de Playtomic residen en la simplicidad de la aplicación a la hora de reservar pistas y su gran especialización en deportes como tenis o pádel. Es una forma de unificar en una sola aplicación todas las necesidades que los apasionados de estos deportes. La aplicación es completamente gratuita, los únicos pagos son los asociados a la reserva de las pistas por parte de los usuarios.

Actualmente PlayTomic está activa en 19 países en todo el mundo, con un mayor foco en Latinoamérica y Europa y Oriente además de Estados Unidos, como consecuencia del rápido crecimiento de este deporte en Norte América (PlayTomic, 2024). El pasado 2022,

experimento un crecimiento en volumen de negocios de un 125% y concentra en torno a un 70% fuera de España a pesar de ser su país de origen (Carpio, 2023). Esto coloca a PlayTomic como una de las aplicaciones que más competencia puede suponer para Sport-Meet en deportes de raqueta ya que las funcionalidades ofrecidas en estos ámbitos son las mismas que las que ofrece el competidor actual. Clarificar que PlayTomic será considerado como competencia directa por el hecho de que permite quedar con otros usuarios a hacer unos determinados deportes, funcionalidades similares a Sport-Meet.

7.1.2 Strava

Es una aplicación y red social especializada en *running* y ciclismo, aunque en los últimos años se han añadido deportes como esquí nórdico, senderismo y natación, donde los usuarios publican sus resultados, estadísticas y rutas, de modo que el resto de la comunidad pueda verlo y tratar de mejorar las marcas a través de la creación de rankings, desafíos y retos. Además, tiene una serie de funcionalidades GPS de modo que no sólo es visible los tiempos realizados sino también los lugares donde la actividad tuvo lugar. En este caso, la aplicación no permite la creación de actividades donde los usuarios puedan participar, sino que cada uno comparte sus resultados una vez realizados las actividades con el objetivo de que otros usuarios visualicen su publicación y traten de mejorar las marcas. La aplicación en el año 2020 revela datos de la compañía, informando de su alrededor de 100 millones de usuarios de todo el mundo, de los cuales 2500 atletas son profesionales que usan sus poderosas herramientas para registrar cada entreno, así como sus competiciones (Triatlón, 2022).

El fuerte crecimiento de su comunidad ha ido de la mano del impulso corporativo de Strava, aumentando el equipo ejecutivo, incorporando líderes estratégicos clave. Otra de las novedades de Strava es que la aplicación muestra la localización de baños, cafeterías, fuentes y farmacias para ayudarte a diseñar tus rutas. Además, ha incluido descuentos exclusivos para estudiantes de secundaria y universidad (Strava, 2024).

En cuanto a los datos de 2020 y con expectativas de crecimiento mayor de cara al futuro, la plantilla de Strava se ha duplicado, con más de 375 empleados en todo el mundo. Dentro de los deportes que ofrece encontramos los de bicileta (*handbike*, bici eléctrica, bici de carretera), correr (a pie, senderismo, escalada), acuáticos (natación, *kitesurf*, *windSurf*) e incluso de invierno (esquí, patinaje sobre hielo entre otros) (Strava Support, 2023). Sin embargo, el ciclismo es uno de los deportes más importantes en Strava,

especialmente en España. Se han llegado a registrar 16.000 millones de kilómetros recorridos en bici a nivel global, de los cuales 1.200 millones han sido en España.

Además, los usuarios de Strava cada vez son más activos, de forma que el número de publicaciones ha aumentado un 58% (Sport.es, 2021). La participación en retos por parte de los deportistas en Strava, ha crecido un 400% desde 2019, duplicándose en 2021 respecto a 2020 (estmb). Clarificar que el motivo por el que consideramos esta aplicación como competencia directa de Sport-Meet es el hecho de que tenga un amplio abanico de deportes con la posibilidad de interactuar con otros usuarios como si de una red social se tratase.

7.1.3 Timpik

Es una aplicación que fue creada con la misma idea que tiene Sport-Meet, poder quedar con otras personas a deporte, pudiendo tanto participar como organizar actividades y eventos deportivos con funcionalidades de reserva de espacios incluido. Esta aplicación en 2013 llegó a alcanzar en su posicionamiento nacional cerca de 80.000 usuarios y en 2016 fue catalogada como el Trivago de los deportes, llegando a una red de usuarios de 190.000. Sin embargo, hoy en día no se habla de ella a pesar de seguir estando disponible en Google Play y Apple Store. De hecho, durante la búsqueda de información de la aplicación, difícilmente se pueden encontrar datos actualizados de la misma, todos ellos están como máximo disponibles hasta 2016, es como si la aplicación hubiese dejado de estar operativa, donde los usuarios que en su día la conformaban, han optado por otras plataformas. Es una aplicación que inicialmente fue creada para centrarse en el fútbol, pero poco a poco fue desarrollando su oferta (Timpik,2023).

La aplicación cuenta con una gran variedad de deportes, cerca de 100 diferentes disciplinas, desde modalidades de fútbol, *karting*, *kung fu* y otras muchas muy diferentes, dentro de las cuales cada usuario puede crearse un perfil y organizar actividades. Este es el motivo por el que está considerada como competencia directa, ofrece prácticamente lo mismo que Sport-Meet (Timpik, 2023).

Debido a la escasez de información, como parte del análisis de la competencia, he creado un perfil en la aplicación para comprobar cuáles pueden ser los motivos que hacen que una idea tan potencial, no se haya materializado por completo. Una de las primeras carencias de la app, es la anticuada interfaz de la misma, con menús y pantallas poco

intuitivas que no dejan claro la manera de llevar a cabo las acciones. Además, el hecho de que tenga una apariencia de aplicación antigua genera inseguridad y desconfianza, no sólo de los usuarios que la puedan usar, sino de si verdaderamente los pagos realizados para la reserva de instalaciones son o no fiables. Por otro lado, la página web está obsoleta, con partes de ella que no funcionan, no cargan y desde la cual no se puede hacer más que redirigir a la descarga de la aplicación en Google Play y App Store. Además, a la hora de reservar espacios o indicar la localización de la actividad, las funcionalidades de GPS y similares, no funcionan correctamente. Por lo tanto, podríamos afirmar que Timpik es una idea potencial, pero ejecutada de manera incorrecta.

7.1.4 Runtastic

Es una aplicación, propiedad de Adidas desde su compra en 2015, que combina la práctica deportiva con un modelo de negocio de red social, basado en una comunidad de usuarios movidos por el deporte. En sus inicios, se ofrecían diferentes disciplinas además de correr, pero a raíz del boom del *running* en 2010 la plataforma decide centrarse únicamente en este deporte (Adidas Runtastic, 2024)

Hoy en día, cuenta con más de 183 millones de usuarios registrados, con una puntuación media de 4.65/5 en App Store como consecuencia de su constante innovación y sus exitosas campañas de marketing con otras marcas referentes en el sector del *running* como Garmin, Suunto o Zwift en el ámbito de la monitorización a través de *wearables* (Adidas Runtastic, 2024). De hecho, desde Runtastic, 2021 se estableció como año estelar en usuarios activos, generando más de 5 millones de usuarios activos con tan sólo una campaña publicitaria.

Además, tiene otros muchos acuerdos con compañías del sector deportivo como Kinomap para hacer bici estática o correr por todo el mundo desde casa o Keller Smiles, una empresa que genera retos deportivos para maximizar la motivación y práctica deportiva entre los usuarios. Esto permite crear un entorno de práctica deportiva integro con todo tipo de servicios para cualquier necesidad en tan sólo una aplicación. Sin embargo, a pesar de que la interacción entre usuarios es más que posible en la plataforma, no se da la opción de organizar y participar en eventos, sino sólo de compartir tu contenido con el resto de la base de la comunidad. Es muy similar a Strava, pero más especializada en correr y con un mayor soporte de *brand awareness* al formar parte de Adidas.

7.1.5 Resumen Competencia Directa

App	Organizar/ Participar en Eventos	Creación	Usuarios	Deportes	Geografía
Playtomic	Si	2017	+1M de usuarios activos	Sólo Tenis y Pádel	+40 países (Europa, Latinoamérica y Oriente)
Timpik	Si	2011/2012	145.000 usuarios	+100 deportes	España
Strava	No	2009	+100M usuarios	+40 deportes	+195 países (Europa, Latinoamérica, Oriente, EE. UU.)
Xporty	Si	2014	-	Pádel, Fútbol, Tenis, Baloncesto	España
Adidas	No	2009	110M de usuarios	+50 deportes	Global

Es por ello que reconocemos a Timpik y Playtomic como los principales competidores, por los deportes que contiene, por la posibilidad de organizar actividades y por la elevada concentración en países europeos de ambas aplicaciones. El resto, son más irrelevantes al no poder organizar y quedar con otras personas, siendo una de las características más representativas de Sport-Meet.

7.2 Competencia indirecta

7.2.1 Redes Sociales

En este caso las redes sociales al uso pueden considerarse una competencia indirecta para Sport-Meet. Aplicaciones como Instagram, Facebook, X o similares tienen funcionalidades de red social, con la posibilidad de subir publicaciones, compartir contenido de todo tipo, contando con la presencia de profesionales en diferentes ámbitos que incitan el uso de la aplicación. Por ejemplo, un apasionado de la escalada puede seguir a su atleta favorito si es que tiene cuenta y además puede quedar con sus amigos creando grupos para hacer deporte. Por lo tanto, el hecho de que estas redes sociales sean una comunidad ya posicionada y activa, con funcionalidades similares a Sport-Meet y donde además el fanatismo tiene hueco, hace que sea una clara competencia indirecta para Sport-Meet.

Es cierto que estas redes sociales podrían incluso llegar a ser competencia directa, superior a Playtomic por ejemplo, ya que no sólo integra el deporte dentro de ella en diferentes formatos y contenidos sino que la retroalimentación de la comunidad deportiva de las redes sociales hace difícil el poder atraer y retener estos segmentos por parte de

Sport-Meet. Hay que tener en cuenta que Sport-Meet es un concepto de red social deportiva, donde se busca la interacción y la creación de una comunidad unida, algo que en redes sociales tradicionales al uso ya está consolidado y explotado.

Además, otro de los motivos que hacen a las redes sociales ya activas una clara competencia y que además identificamos como oportunidad para Sport-Meet una vez ya creciese como comunidad, son los efectos red. Estos efectos se refieren al valor añadido que adquiere una aplicación cuantos más miembros forman parte de ella, es decir que el valor percibido de una plataforma se incrementa cuantos más usuarios formen parte de ella (Cueto, José, Corzo, Joseph, & Vila, 2009). Esto implica que redes sociales como Instagram con más de 500 millones de usuarios activos diarios se caracterizan por tener este fenómeno de efectos red, siendo uno de los principales motivos que explican su crecimiento exponencial, junto a la variedad y diversidad de contenidos que permiten al usuario personalizar la experiencia de uso de la aplicación, alcanzando fidelidad y lealtad, ambos elementos clave que Sport-Meet tratará de romper de cara a construir su base de usuarios al comienzo. Junto a ello, en aplicaciones como Tik Tok, se están creando nuevas tendencias deportivas de consumo de contenido. Un estudio llevado a cabo por Morning Consult, reveló que un 42% de los usuarios emplean esta red social para seguir a sus deportistas favoritos y cerca de un 43% para ver noticias y actualizaciones sobre el mundo deportivo (Morning Consult, 2021). Eso revela un claro crecimiento de uso de redes sociales para el consumo de contenido deportivo, que por un lado favorece a Sport-Meet, siendo una de sus estrategias más importantes de promoción, pero por otro, desvela la complejidad de retener a usuarios deportistas activos en otras redes sociales.

Sin embargo, como parte de la estrategia de promoción de Sport-Meet, los usuarios podrían enlazar su cuenta de Instagram, Tik Tok o similares con la cuenta de Sport-Meet, alcanzando una mayor visibilidad, junto con la apertura y creación de contenido promocional en estas plataformas. Por lo tanto, Sport-Meet no pretende ni mucho menos ser competencia de estas redes sociales, sino convertirlas en una herramienta y complemento de cara a su expansión. A pesar de ello, siempre existirá la posibilidad de ser un claro enemigo en casos de creación de comunidades de deportes en redes sociales fuera de Sport-Meet.

7.2.2 Meet Up

Se trata de una aplicación que permite a los usuarios con funcionalidades de red social, seguir, interactuar y mantener conversaciones con la comunidad al tiempo que organizar eventos, reuniones privadas e informales y actividades de todo tipo. La clave de esta aplicación está por un lado su formato de red social que fomenta la creación de una comunidad y por otro la diversidad de actividades que ofrece. Meet Up no está diseñada para el deporte, sino para organizar y participar en actividades en general. Las actividades van desde talleres, comidas y cenas en restaurantes, clubs de lectura e incluso actividades deportivas. A pesar de que su modelo de negocio pueda estar muy en línea con lo que plantea Sport-Meet de creación de comunidad y de compartir intereses comunes, su reducida especialización en el sector deportivo es lo que empuja a considerar la plataforma como una competencia indirecta.

Desde su creación hace cerca de 20 años, en 2017 llega a estar presente en 182 países, con más de 32 millones de usuarios en todo el mundo y habiendo creado cerca de 290.000 grupos de interés común de diferentes tipologías. En España, más en concreto, el total de eventos creados llegó ese mismo año a los 14.000, lejos de los 614.000 totales registrados en todo el mundo por parte de la plataforma (Sánchez, 2017). Esto revela que el nivel de actividad nacional es menor, dejando un claro hueco de mercado para explotar. Es cierto que la aplicación tiene en España actualmente grupos de Sports and Recreation o de Naturaleza y Deporte, pero para nada especializado en el deporte como lo busca estar Sport-Meet. (Meetup, 2024).

7.2.3 Tinder

Es una plataforma de citas que permite conocer a otras personas. Es cierto que el motivo principal que mueve a los usuarios es conocer a otros usuarios para mantener relaciones sentimentales, pero el hecho de poder crear un perfil, interactuar e indicar tus gustos y aficiones, entre ellas deportivas, lo hace una plataforma potencial para poder llegar a practicar deportes con otros usuarios. Tal es el movimiento, que la plataforma permite a los usuarios anunciar que buscan compañeros para practicar deporte, de modo que en caso de hacer match, se iniciaría una conversación de la misma manera que cuando se llevan a cabo actividades de cortejo. Un estudio llevado a cabo por Tinder reveló, que usuarios entre 18 y 25 años de la generación Z, buscan usar la aplicación no sólo para ligar, sino

para buscar nuevos amigos con los que compartir una afición. Desde inicios de 2021, el uso alternativo para compartir aficiones deportivas creció, destacando deportes por parte de los usuarios como *crossfit*, pádel, fútbol, tenis y *rugby* (Tinder, 2021).

La aplicación hoy en día cuenta con 75 millones de usuarios al mes en todo el mundo, pero en España en torno a 1,6 millones (La Voz de Galicia, 2023). Esto deja una red de usuarios considerablemente grande de cara al desarrollo de tendencias deportistas.

7.2.4 Empresas de Organización de eventos deportivos

Este tipo de empresas especializadas en organizar y crear eventos deportivos a los que personas puedan unirse pueden considerarse una competencia indirecta. Por un lado, tienen una audiencia similar a las que puede tener Sport-Meet, personas apasionadas por el deporte y con ganas de compartir esta afición con otros. Este tipo de empresas organizan eventos deportivos en persona, donde otros usuarios pueden acudir, conocerse y entablar relaciones de amistad siendo el deporte el vínculo que los une. Además, el hecho de que el primer contacto entre personas con estas empresas sea más directo y a tiempo real, facilita la interacción y la creación de relaciones más profundas y de confianza. Al fin y al cabo, en redes sociales cuando hablas con otras personas no llegas a saber cómo verdaderamente son.

Además, frente a Sport-Meet, el *expertise* que estas empresas tienen a la hora de organizar eventos es muy superior, pudiendo dejar a la plataforma sin ninguna posibilidad. De hecho, como quedó explicado, los usuarios individuales de Sport-Meet también pueden crear eventos y actividades, pero sin las mismas condiciones de seguridad, integridad, profesionalidad y tamaño que empresas dedicadas a ello.

Sin embargo, un punto a favor de Sport-Meet es que este tipo de empresas tienen la posibilidad de seleccionar la cuenta de empresas y organizar los mismos eventos de la misma manera de la que lo harían, pero maximizando su alcance llegando a un target más concreto a partir de medios digitales más económicos que medios promocionales más tradicionales. Un ejemplo de empresa que sobresale en este sector en España está Decateam, dedicada a la organización y gestión de eventos deportivos a gran escala, con cerca de 16 años de experiencia que cuenta con una diversidad de actividades de *teambuilding*, torneos, ligas, e incluso de salud laboral llevado tanto al ocio como al mundo profesional. Además también desarrolla retos individuales publicados en Strava y

trabaja con todo tipo de clientes, tanto organizaciones públicas como privadas (Decateam,2023).

7.2.5 Gimnasios y centros deportivos

Otro grupo similar que podría llegar a funcionar como competencia indirecta serían los gimnasios o clubes deportivos. Estos establecimientos tienen sus propias páginas web dentro de la cuales los clientes pueden darse de alta e informarse sobre los horarios de las clases de todo tipo. Los usuarios en ocasiones pueden preferir conocer el lugar por referencias, más que a través de una red social y más aún cuando requieren entrenamientos especializados con profesionales del sector del que no tienen ningún conocimiento si se tiene un contacto únicamente en línea. Esto además está íntegramente relacionado con la fidelidad y reputación de estos establecimientos, que hace que muchos usuarios no se planteen utilizar Sport-Meet para ir a clases de yoga, spinning o actividades similares, sino que siguen su rutina habitual de ir a su gimnasio de siempre y de confianza.

Sin embargo, como punto a favor otra vez de Sport-Meet al igual que con las empresas de organización de eventos, está la posibilidad que la plataforma da de crear un perfil de empresa y anunciarse en línea. De este modo no solo cuentan con su clientela fiel y reacia a usar la app, sino que amplían el *scope* de nuevos posibles miembros. Esto hace que pueda a priori ser una competencia para Sport-Meet, pero al mismo tiempo ser un complemento para estos establecimientos para crecer.

8 Estimaciones financieras y explicación de la P&L

A la hora de explicar las estimaciones financieras de la aplicación y su desarrollo en los próximos años, se han planteado 3 diferentes escenarios, basados en la mejor o peor recepción de la aplicación por parte de la base inicial de usuarios. Clarificar que todo son estimaciones basadas y estadísticas del mercado de las aplicaciones deportivas en dispositivos y el crecimiento de la práctica deportiva del país. Para justificar las posibles desviaciones de los resultados presentados, se puede recurrir a los factores del entorno explicados tanto en la parte del Modelo de Porter como en el Análisis PESTEL.

8.1 Estimación del tamaño de mercado

Para estimar el tamaño de mercado, se ha calculado inicialmente del INE la población española entre 18 y 55 años, siendo las edades *target* a las que la aplicación

fundamentalmente trata de captar. A continuación, se tiene en cuenta que la población activa en lo que respecta a práctica deportiva en España mayor de 15 años es del 52.50%. Por otro lado, desde el punto de vista de uso de aplicaciones de ejercicio físico, en 2016 este porcentaje en estos rangos de edad se situó en un 14%. Hoy en día este porcentaje se desconoce para 2024, pero desde Sport-Meet estimamos un crecimiento hasta el 17% de población en este rango *target* que usaría apps de deporte.

Por último, y teniendo en cuenta el uso de redes sociales en España y que Sport-Meet es un modelo de negocio de red social, se ha tenido en cuenta que un 63% de la población española usa redes sociales. Es cierto que este porcentaje para el rango de edad deseado no se ha encontrado, por lo que, al querer centrarnos en sólo la población entre 18 y 55 años, esta cifra se considerará algo más elevada al eliminar *outliers*, como es el caso de niños y adultos mayores de 55 años, los cuales no hacen tanto uso de redes sociales. Sin embargo, para ser algo más conservadores, nos quedaremos con este 63%. Además, de ello, de toda la base de usuarios que estas asunciones dejan, vamos a considerar una ratio de aceptación del 30%, de personas que usarían la app desde el día 1. Este previo análisis sobre la que se basa la *P&L* queda simplificado de la siguiente manera:

Población Española	
18-55 años	18-55 años
Españoles	21,650,653
Extranjeros	3,920,019
Total	25,570,672
Nivel de actividad física	
% población activa deporte > 15 años	52.50%
Apps ejercicio físico	
% población que usa apps de ejercicio físico 2016	14%
% población que usa apps de ejercicio físico 2024E	17%
Redes sociales	
% población que usa redes sociales	63%
Tamaño final de mercado	
	1Y
Ratio de aceptación	30%
Base Inicial Hipotética de Usuarios (#usuarios)	420,965

Además, sobre esta base de usuarios inicial, hemos establecido 3 escenarios para el crecimiento en los próximos años, asumiendo un crecimiento de 1.5% cada dos años.

Crecimiento Escenarios (%)		
	3Y	5Y
<i>Pesimista</i>	0.50%	2%
<i>Base</i>	2.00%	4%
<i>Optimista</i>	4%	5%

8.2 Ingresos y Escenarios

A la hora de explicar los escenarios, hemos establecido 3 de ellos, Pesimista, Base y Optimista para cada uno de los posibles factores que afectarán a nuestra cuenta de pérdidas y ganancias en lo que respecta a los ingresos de la compañía.

Hay que recordar que la aplicación tiene un tipo de cuenta gratis y uno de pago llamado *Athlete* que cuesta 20 euros al mes, más una serie de extras en función de lo demandado por el usuario. Teniendo en cuenta que los ingresos de la compañía están divididos en: Ingresos por plan *athlete*, comisiones de venta de reserva de establecimientos y patrocinios, a continuación, se explicarán los motivos de las estimaciones de los 3 distintos escenarios de cada *revenue source*. La siguiente tabla resume los precios de las diferentes fuentes de ingresos antes de pasar a la explicación y motivo de cada uno de los escenarios.

Poíticas de precio	€
"Athlete"	20
Extras (reloj inteligente)	25
Comision por venta	2%

- Ingresos por cuentas *athlete*: Para definir este escenario, hemos establecido un 3%, siendo conservadores, de personas de toda la base inicial de usuarios como aquellos dispuestos a pagar por la aplicación, justificado por un crecimiento interanual esperado del 6.7% de facturación de aplicaciones de ejercicio físico. Por ello, en el año 1, para establecer la disposición a pagar en el escenario optimista y pesimista, se ha considerado una caída y subida respectivamente de un 2%. Posteriormente, se asume, un crecimiento del 2.5% cada 2 años.

Disposición a pagar (%)			
	1Y	3Y	5Y
<i>Pesimista</i>	1%	3%	6%
<i>Base</i>	3%	6%	8%
<i>Optimista</i>	5%	8%	10%

- Comisión reserva de establecimientos: A la hora de establecer las comisiones de venta, asumimos como escenario base el primer año una media de reservas semanales de 300 reservas, con un precio medio de 10 euros. Para ello, teniendo en cuenta que la base de usuarios son 400k personas, 300 reservas y una cifra bastante conservadora. Asumimos que semanalmente, un 0,075% de los usuarios reservan establecimientos para practicar deporte. Además de ello, asumimos un crecimiento de 2x en el número de reservas semanales cada 2 años. Quedaría de la siguiente manera el número de reservas anuales:

Reservas Establecimientos					
	1Y	3Y	5Y		
<i>Pesimista</i>	13000	26000	52000		
<i>Base</i>	15600	31200	62400		
<i>Optimista</i>	18200	36400	72800		
Precio medio/reserva	10	Reservas semanales	300	Crecimiento anual	2x

- Patrocinios: Los ingresos por patrocinios es una de las estimaciones menos sustentadas del modelo, ya que para tener patrocinadores y empresas que busquen visibilidad hay que tener un flujo de usuarios activos y constantes. Para ello, estimamos que un 10% del total de la base de usuarios de 400k, conectará de alguna manera con la marca que nos patrocine, de modo que cada interacción supondrá un coste para el patrocinador de 3 céntimos. Este 10% se reduce a un 5% en el caso del escenario pesimista y sube hasta un 15% de la base total de usuarios para el escenario optimista. Las estimaciones de los patrocinios quedarían resumidas de la siguiente forma (% de base de usuarios que interaccionan con la marca patrocinadora) así como los precios cobrados por interacciones:

Estimaciones patrocinios			
	1Y	3Y	5Y
<i>Pesimista</i>	5.00%	7.500%	10.000%
<i>Base</i>	10%	12.500%	15.000%
<i>Optimista</i>	15.00%	17.500%	20.000%
Precio/visita	0.03		

De esta forma, los ingresos esperados de la compañía se resumirían de la siguiente manera:

En €

Ingresos	1Y	3Y	5Y
Ingresos por cuenta "athlete"			
Pesimista			
Suscripción (plan 20 euros)	42,096.53	252,579.17	463,061.81
Extra (25 euros)	263.10	1,578.62	2,894.14
Total	42,359.63	254,157.79	465,955.95
Base			
Suscripción (plan 20 euros)	252,579.17	463,061.81	673,544.46
Extra (25 euros)	1,578.62	2,894.14	4,209.65
Total	254,157.79	465,955.95	677,754.11
Optimista			
Suscripción (plan 20 euros)	420,965.28	631,447.93	841,930.57
Extra (25 euros)	2,631.03	3,946.55	5,262.07
Total	423,596.32	635,394.48	847,192.64
Ingresos por patrocinios			
Pesimista	631.45	947.17	1,262.90
Base	1,262.90	1,578.62	1,894.34
Optimista	1,894.34	2,210.07	2,525.79
Ingresos por comisiones de venta			
Pesimista	2,600.00	5,200.00	10,400.00
Base	3,120.00	6,240.00	12,480.00
Optimista	3,640.00	7,280.00	14,560.00
TOTAL INGRESOS			
Pesimista	45,591.08	260,304.96	477,618.85
Base	258,540.69	473,774.57	692,128.45
Optimista	429,130.66	644,884.54	864,278.43

8.3 Gastos

A la hora de explicar los gastos, dividiré el análisis entre gastos financieros y no financieros.

Por un lado, encontramos los gastos no financieros los cuales está estimados en base a las necesidades que se esperan en base a la respuesta de los usuarios. Los gastos no financieros quedarían resumidos de la siguiente forma:

- Gastos de personal: Durante el primer año, el número total de empleados será de 3 personas, contando con responsabilidades comunes de gestión, administración, comercial y desarrollo de aplicación. A medida que los años pasen y el número de usuarios sea más considerable y puedan aparecer problemas e incidencias, el equipo crecerá llegando a los 20 empleados en el año 5, llevando a cabo labores de atención al cliente. Durante los primeros años, la mayoría de los esfuerzos estarán focalizados en la parte comercial y de marketing, por lo que la mayor

parte de la plantilla se encargará de este tipo de actividades. Para el primer año asumimos un sueldo medio de 1200€, con crecimiento en los años posteriores debido a políticas de promoción del personal en la aplicación que incentiven la motivación y a un esperado crecimiento en la facturación de la compañía. Los gastos de personal quedarían resumidos así:

Personal			
<i>nº de empleados (#)</i>	3	10	20
Sueldo medio (€)	1,200.00	1,400.00	1,600.00
Gastos Personal (€)	43,200.00	168,000.00	384,000.00

- Arrendamientos y cánones (alquiler): Debido a que somos un startup, durante el primer año permaneceremos en un espacio de *co-working* reservando los espacios necesarios para el equipo vigente. A los 3 años, ya que el equipo son 10 personas, esperamos pasar a oficina en la ciudad de Madrid, asumiendo un precio medio de 16€/m². De este modo podríamos resumirlo de esta forma:

Alquiler espacios (€)			
<i>Cowrking (precio/puesto)</i>	450.00		
Oficina (16€/m ²)	-	4,000.00	6,400.00
Arrendamientos y cánones	5,400.00	48,000.00	76,800.00

- Primas de seguros: Sport-Meet tendrá un seguro de accidentes contratado para posibles problemas que puedan darse durante las actividades y eventos deportivos, de modo que siempre los usuarios estén asegurados y a salvo. Tras un breve *benchmark*, sobre el coste anual de estos tipos de seguros de accidentes, la prima en el escenario base es de 950 euros/año, incrementada los próximos por el supuesto creciente número de usuarios.

Prima de seguros (€)			
Prima de seguros (accidentes en actividades)	950	1,900.00	3,800.00

- Marketing y publicidad: Este va a ser uno de los mayores gastos de Sport-Meet, ya que al principio es fundamental posicionarse en el mercado y darse a conocer. Tal y como quedó explicado en el apartado de promoción, fundamentalmente nos basaremos en campañas de redes sociales e *influencers* y posteriormente se creará cuenta de la aplicación en todas las plataformas para anuncios y promociones. El primer año, haremos dos campañas de marketing, con un coste medio por día de 300€, una en TikTok buscando la viralidad y otra en Instagram, y en los siguientes,

una vez la aplicación esté más posicionada, se reducirá el gasto optando por otras formas de marketing más económicas. Paralelamente y como factor clave identificado en nuestra estrategia de marketing es el uso de influencers (>1M de seguidores en redes sociales), realizando 2 campañas anuales, una de ellas con famosos en el ámbito deportivo con elevada audiencia y otra de ellas, con un *influencer* de contenido más general, intentando llegar a personas que no entrenan, fomentando la práctica deportiva generalizada. Este tipo de campañas rondarán en torno a los 50,000€ anuales/campaña.

Marketing y publicidad (€)			
Publicidad en redes sociales (TikTok, Instagram)	219,000.00	164,250.00	109,500.00
Influencers	100,000.00	75,000.00	50,000.00

Coste medio/campaña (redes sociales) (€)	300
Coste medio/campaña (influencer) (€)	50,000.00

- Depreciación y Amortización: Al no tener ninguna infraestructura en propiedad, los gastos asociados a depreciación y amortización son prácticamente ínfimos. Únicamente encontramos la amortización de la patente, estimada con una vida útil de 15 años, una amortización lineal y una inversión inicial de 30,000€. Además de ello, como otro activo, amortizable, encontramos los ordenadores de los trabajadores, amortizados linealmente en 10 años, con un coste medio de 700€. Además, al no comprar oficinas y similares y solo alquilar, no existen amortizaciones reseñables que afecten a nuestros márgenes.

Depreciación (€)			
Amortización patente (vida útil 15 años)	2,000.00	2,000.00	2,000.00
Amortización equipos proceso de información (10 años) / 1 ordenador por empleado	140.00	466.67	933.33
D&A	2,140.00	2,466.67	2,933.33

Inversión inicial (patente)	30000
Inversión inicial (ordenadores)	700

Por otro lado, lo que respecta a los gastos no financieros, encontramos un préstamo concedido a 5 años de 100,000€ para contribuir a la financiación y desarrollo de la aplicación junto con otras fuentes de financiación a las que se recurrirán como son las incubadoras o inversores individuales. Este préstamo estima una amortización del principal del 10% anual, a tipo variable al Euribor + spread al esperar una inversión de la curva de tipos y esperar una caída de estos. Actualmente con un Euribor del 3.97%, asumiremos un spread del 3%, llegando a un 7% de coste de financiación. Sin embargo, al tratarse de un startup, las entidades bancarias en ocasiones ofrecen tipos más bajos o incluso organismos públicos pueden llegar a otorgar ayudas económicas a ideas de

emprendimiento. De esta manera, los gastos financieros quedarían estimados de la siguiente manera:

Gastos Financieros			
Tipo de interés (%)	8%	6%	4%
Capital vivo (€)	100,000.00	89,900.00	71,920.00

De esta manera, los gastos (COGS y otros) pueden verse reflejados en la siguiente tabla resumen:

COGS	1Y	3Y	5Y
Personal	43,200.00	168,000.00	384,000.00
Prima de seguros	950.00	1,900.00	3,800.00
Arrendamientos y cánones	5,400.00	48,000.00	76,800.00
Marketing y publicidad	319,000.00	239,250.00	159,500.00
Total	368,550.00	457,150.00	624,100.00
Otros gastos			
D&A	2,140.00	2,466.67	2,933.33
Patente	2,000.00	2,000.00	2,000.00
Equipos	140.00	466.67	933.33

8.4 Explicación Escenarios (EBITDA, EBIT y Resultado)

A la hora de explicar el EBITDA en los tres escenarios, vemos como en el año 1, tanto en el escenario base como en el pesimista es negativo, debido a la reducida acogida esperada tanto a nivel de las cuentas *athlete*, extras, patrocinios y comisiones de venta por parte de la base inicial de usuarios. Sin embargo, en el escenario optimista, los ingresos esperados superan a los costes, dando lugar a un EBITDA positivo. Esta diferencia se debe a las predicciones realizadas para este escenario para las cuentas *athelte*, con un 5% de la base inicial de 420,000 personas dispuestas a pagar y usar la aplicación desde el minuto uno.

En el año 3, en el escario pesimista persiste un EBITDA < 0, con aún unos costes que reducen el margen EBITDA, pero con un escenario base con un EBITDA que ya empieza a ser positivo y un escenario optimista con valores 2x al EBITDA del mismo escenario dos años atrás. Este incremento proviene fundamentalmente por un incremento en la disposición a pagar de los usuarios, pasando de un 3% en el año 1 a un 6% en el año 2, pasando de 12k usuarios a 23k de usuarios, implicando una diferencia en ingresos sólo de cuentas *athlete* de casi 200,000€. Si bien son cifras ambiciosas, pero los elevados gastos en marketing y campañas con *influencers* estamos seguro de que darán sus frutos.

Por último, en el año 5, en el año base encontramos un EBITDA 4x al del año 3, impulsado por un crecimiento de la base de usuarios exponencial y una mayor disposición a pagar por parte de los usuarios. Mientras que el escenario pesimista persiste con un EBITDA < 0, el escenario optimista muestra un incremento del 30% respecto al año anterior.

	EBIT (€)	1Y	3Y	5Y
Pesimista		(325,098.92)	(199,311.70)	(149,414.49)
Base		(112,149.31)	14,157.90	65,095.12
Optimista		58,440.66	185,267.88	237,245.09
Gastos financieros		8,000.00	5,394.00	2,876.80
	EBT (€)			
Pesimista		(333,098.92)	(204,705.70)	(152,291.29)
Base		(120,149.31)	8,763.90	62,218.32
Optimista		50,440.66	179,873.88	234,368.29
	Resultado del ejercicio (€)			
Pesimista		(249,824.19)	(153,529.28)	(114,218.47)
Base		(90,111.99)	6,572.93	46,663.74
Optimista		37,830.50	134,905.41	175,776.22

Las cifras posteriores en la *P&L* de EBIT y de Resultado del ejercicio van de la mano con la misma explicación del EBITDA debido al impacto mínimo sobre este de depreciaciones, amortizaciones y gastos financieros asociados al préstamo de 100,000€. Este breve análisis muestra unos inicios complicados para Sport-Meet, muy afectado por los gastos en promoción y marketing, pero que poco a poco espera recuperarse con una ratio de aceptación, disposición a pagar, mayor número de patrocinadores que busquen visibilidad y un incremento en la cuota de mercado de Sport-Meet con aplicaciones de reserva de establecimientos como Playtomic.

A continuación, dejo la *P&L* completa de cara a cerrar el apartado de escenarios financieros.

En €

Ingresos	1Y	3Y	5Y
Ingresos por cuenta "athlete"			
Pesimista			
Suscripción (plan 20 euros)	42,096.53	252,579.17	463,061.81
Extra (25 euros)	263.10	1,578.62	2,894.14
Total	42,359.63	254,157.79	465,955.95
Base			
Suscripción (plan 20 euros)	252,579.17	463,061.81	673,544.46
Extra (25 euros)	1,578.62	2,894.14	4,209.65
Total	254,157.79	465,955.95	677,754.11
Optimista			
Suscripción (plan 20 euros)	420,965.28	631,447.93	841,930.57
Extra (25 euros)	2,631.03	3,946.55	5,262.07
Total	423,596.32	635,394.48	847,192.64
Ingresos por patrocinios			
<i>Pesimista</i>	631.45	947.17	1,262.90
<i>Base</i>	1,262.90	1,578.62	1,894.34
<i>Optimista</i>	1,894.34	2,210.07	2,525.79
Ingresos por comisiones de venta			
<i>Pesimista</i>	2,600.00	5,200.00	10,400.00
<i>Base</i>	3,120.00	6,240.00	12,480.00
<i>Optimista</i>	3,640.00	7,280.00	14,560.00
TOTAL INGRESOS			
<i>Pesimista</i>	45,591.08	260,304.96	477,618.85
<i>Base</i>	258,540.69	473,774.57	692,128.45
<i>Optimista</i>	429,130.66	644,884.54	864,278.43
COGS			
Personal	43,200.00	168,000.00	384,000.00
Prima de seguros	950.00	1,900.00	3,800.00
Arrendamientos y cánones	5,400.00	48,000.00	76,800.00
Marketing y publicidad	319,000.00	239,250.00	159,500.00
Total	368,550.00	457,150.00	624,100.00
EBITDA			
<i>Pesimista</i>	(322,958.92)	(196,845.04)	(146,481.15)
<i>Base</i>	(110,009.31)	16,624.57	68,028.45
<i>Optimista</i>	60,580.66	187,734.54	240,178.43
Otros gastos			
<i>D&A</i>	2,140.00	2,466.67	2,933.33
<i>Patente</i>	2,000.00	2,000.00	2,000.00
<i>Equipos</i>	140.00	466.67	933.33
EBIT			
<i>Pesimista</i>	(325,098.92)	(199,311.70)	(149,414.49)
<i>Base</i>	(112,149.31)	14,157.90	65,095.12
<i>Optimista</i>	58,440.66	185,267.88	237,245.09
Gastos financieros	8,000.00	5,394.00	2,876.80
EBT			
<i>Pesimista</i>	(333,098.92)	(204,705.70)	(152,291.29)
<i>Base</i>	(120,149.31)	8,763.90	62,218.32
<i>Optimista</i>	50,440.66	179,873.88	234,368.29
Impuestos (25%)			
Resultado del ejercicio			
<i>Pesimista</i>	(249,824.19)	(153,529.28)	(114,218.47)
<i>Base</i>	(90,111.99)	6,572.93	46,663.74
<i>Optimista</i>	37,830.50	134,905.41	175,776.22

9 Declaración de Uso de Herramientas de Inteligencia Artificial Generativa en Trabajos Fin de Grado

Por la presente, yo, Gaspar Robles García, estudiante de [nombre del título] de la Universidad Pontificia Comillas al presentar mi Trabajo Fin de Grado titulado " PLAN DE NEGOCIO: SPORT-MEET ", declaro que he utilizado la herramienta de Inteligencia Artificial Generativa ChatGPT u otras similares de IAG de código sólo en el contexto de las actividades descritas a continuación:

1. **Brainstorming de ideas de investigación:** Utilizado para idear y esbozar posibles áreas de investigación.
2. **Sintetizador y divulgador de libros complicados:** Para resumir y comprender literatura compleja.

Afirmo que toda la información y contenido presentados en este trabajo son producto de mi investigación y esfuerzo individual, excepto donde se ha indicado lo contrario y se han dado los créditos correspondientes (he incluido las referencias adecuadas en el TFG y he explicitado para que se ha usado ChatGPT u otras herramientas similares). Soy consciente de las implicaciones académicas y éticas de presentar un trabajo no original y acepto las consecuencias de cualquier violación a esta declaración.

Fecha: Marzo, 2024

Firma:



10 Referencias

20minutos. (2023, June 23). *El motivo por el que cada vez más españoles tienen una app de entrenamiento en su teléfono móvil*. Salud.

<https://www.20minutos.es/salud/ejercicios/ejercicio-app-entrenamiento-espana-telefono-movil-salud-bienestar-deporte-5140010/>

Accenture. (2023, January 31). *Nueve de cada diez consumidores en España buscan simplicidad en las experiencias de entretenimiento*. Newsroom.accenture.es.

<https://newsroom.accenture.es/es/news/2023/nueve-de-cada-diez-consumidores-en-espana-busca-simplicidad-en-las-experiencias-de-entretenimiento>

Adidas Runtastic. (2024). *adidas Runtastic: adidas Running & adidas Training apps*. Retrieved from www.runtastic.com website: <https://www.runtastic.com/>

Brandformance. (2023, March 21). *Los principales desafíos y tendencias en UX / UI para 2023*. Es.linkedin.com. <https://www.linkedin.com/pulse/los-principales-desaf%C3%ADos-y-tendencias-en-ux-ui-para-2023/?originalSubdomain=es>

CaixaBank. (2023). *Análisis de una nueva generación de start-ups en España y Portugal* (pp. 1–54).

Chandra, S., Verma, S., Lim, W. M., Kumar, S., & Donthu, N. (2022). Personalization in personalized marketing: Trends and ways forward. *Psychology & Marketing*, 39(8), 1529–1562. Wiley.

<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1002/mar.21670>

Cisco App Dynamics. (2023). *The App Attention Index 2023: Beware The Application Generation* (pp. 1–17).

Cueto, F., José, J., Corzo, M., Joseph, J., & Vila, R. (2009). *Enlace Virtual -Edición N° 1, octubre 2009 Boletín electrónico de la LAS REDES SOCIALES*. Retrieved from

https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w23969w/Redes_sociales.pdf

Data.ai. (2023). *State of Mobile 2023 - data.ai*. Data.ai.

<https://www.data.ai/en/go/state-of-mobile-2023/>

Decateam. (2023, January 2). Empresa de organización de Eventos Deportivos - DecaTeam. Retrieved January 28, 2024, from Decateam website: <https://www.decateam.es/>

División de Estadística y Estudios , Secretaría General Técnica, & Ministerio de Cultura y Deporte. (2022). *ESTADÍSTICA*.

<https://www.csd.gob.es/sites/default/files/media/files/2022-12/Encuesta%20de%20H%C3%A1bitos%20Deportivos%20en%20Espa%C3%B1a%202022.%20S%C3%ADntesis%20de%20resultados.pdf>

División de Estadística y Estudios , Secretaría General Técnica, & Ministerio de Cultura y Deporte. (2023).

Galafate, C. (2022, October 17). *Las mejores apps de “celebrities” para entrenar*.

ELMUNDO. <https://www.elmundo.es/vida-sana/cuerpo/2022/10/17/634978bffdddfefeb638b45a8.html>

García, A. (2020, June 17). *Alarma por la falta de personal cualificado en los centros deportivos gallegos*. La Voz de Galicia.

<https://www.lavozdeg Galicia.es/noticia/deportes/2020/06/17/alarma-falta-personal-cualificado-centros-deportivos-gallegos/00031592410413865131473.htm>

Govender, S. (2023, February 24). *100+ Últimas Estadísticas Sobre Podcasts (Edición 2022/2023)*. MarketSplash. <https://marketsplash.com/es/estadisticas-de-podcast/>

IDC. (2023, December 4). *Global Shipments of Wearable Devices Show Modest Growth and Strong Volume in Q3 2023, According to IDC*. IDC: The Premier Global Market Intelligence Company. <https://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=prUS51461523>

Instituto Nacional de Estadística. (2022). *Encuesta sobre Equipamiento y Uso de Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) en los Hogares* (pp. 1–15).

Kemp, S. (2023, May 11). *The Latest Instagram Stats: Everything You Need to Know*. DataReportal – Global Digital Insights. <https://datareportal.com/essential-instagram-stats>

Kumar, V. (2014). Making “freemium” work. *Harvard Business Review*, 92(5), 27–29. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4675131>

La Voz de Galicia. (2023, February 20). *¿Cómo funciona el algoritmo de Tinder? Así te enamoras gracias al Big Data*. Retrieved January 28, 2024, from La Voz de Galicia website: <https://www.lavozdegalicia.es/noticia/reto-digital/2023/02/19/funciona-algoritmo-tinder-enamoras-gracias-big-data/00031676824727399556257.htm#:~:text=Tinder%20tiene%20en%20Espa%C3%B1a%20aproximadamente>

Legarreta, J., & Carmen Etxebarria Miguel. (2011). El efecto red como herramienta de marketing social en el contexto de la agenda 21 local. *Revista Española de Investigación de Marketing*, 15(2), 7–28.

LinkedIn. (2023). LinkedIn Premium. Retrieved from premium.linkedin.com website: <https://premium.linkedin.com/>

Meetup. (2024). Meetup: We are what we do. Recuperado el 28 de enero de 2024, de <https://www.meetup.com/>

Mena Roa, M. (2021, April 30). *Infografía: Los smartphones, nuestros nuevos entrenadores personales*. Statista Daily Data. <https://es.statista.com/grafico/24773/porcentaje-de-encuestados-que-usan-regularmente-apps-de-fitness/#:~:text=Seg%C3%BAAn%20el%20Digital%20Market%20Outlook>

Morning Consult. (2021, 15 de julio). TikTok and Sports: A New Frontier for Fans and Athletes [Informe de investigación]. Recuperado el 28 de enero de 2024, de https://morningconsult.com/wp-content/uploads/2021/07/210715_TikTok-and-Sports-Report.pdf

Palco23. (2023, July 7). *La licitación de instalaciones deportivas aumenta un 8,8% hasta mayo*. Www.palco23.com. <https://www.palco23.com/entorno/la-licitacion-de-instalaciones-deportivas-aumenta-un-88-hasta-mayo>

Playtomic. (2024). Playtomic. Retrieved from playtomic.io website: <https://playtomic.io/>

Quirón Salud. (2020, February 7). *Daños a la salud por exposición a pantallas de equipos informáticos*. Quirónprevención. <https://www.quironprevencion.com/blogs/es/prevenidos/danos-salud-exposicion-pantallas-equipos-informaticos#:~:text=Trastornos%20extraoculares%3A%20cefaleas%2C%20v%C3%A9rtigos%20>

Ramos, D. (2023, July 22). *Dos tercios de las empresas sufren la escasez de talento*. Silicon. <https://www.silicon.es/empresas-escasez-de-talento-tecnologico-2483950>

Rodríguez, A. D. (2014). *El fitness es un estilo de vida : Gimnasios y sociabilidad en una perspectiva crítica*. <https://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/library?a=d&c=eventos&d=Jev4733>

Sachs, J., Lafortune, G., Fuller, G., & Drumm, E. (2023). *SUSTAINABLE DEVELOPMENT REPORT 2023* (pp. 1–546).

Sánchez, Á. (2023, September 14). *El BCE sube los tipos de interés en 0,25 puntos y aprieta en su batalla contra la inflación*. El País. <https://elpais.com/economia/2023-09-14/el-bce-sube-los-tipos-de-interes-en-025-puntos-y-aprieta-en-su-batalla-contr-la-inflacion.html>

Sánchez, C. (2017, July 26). *Quince años de Meetup, la red social que llegó antes pero no supo ser Facebook*. Retrieved January 28, 2024, from elDiario.es website: https://www.eldiario.es/hojaderouter/internet/meetup-red-social-eventos-scott-heiferman_1_3264140.html#:~:text=En%20la%20actualidad%2C%20Meetup%20est%C3%A1

Sport.es. (2021, December 14). En 2021 la pasión por el deporte ha crecido según Strava. Retrieved January 27, 2024, from www.sport.es website:

<https://www.sport.es/es/noticias/deporte-extremo/2021-pasion-deporte-crecido-strava-12980692>

Spotify. (2023). Spotify. Retrieved from Spotify website: <https://open.spotify.com/>

Steinbruch, F. K., Fernandes, B. S., Nascimento, L. da S., & Zawislak, P. A. (2021). Outsourcing in startups. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, ahead-of-print (ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/jeee-07-2020-0275>

Timpik. (2024). Timpik: Practica deporte en tu ciudad. Retrieved January 28, 2024, from TIMPIK: Practica deporte en tu ciudad, website: <https://www.timpik.com/>

Tinder. (2021). Los cinco deportes que están arrasando en el verano del amor... ¡y en Tinder! Retrieved January 28, 2024, from Tinder Newsroom website:

<https://es.tinderpressroom.com/deportes-para-conquistar-tu-match>

Triatlón, R.-P. (2022, May 26). El hito de Strava: la aplicación supera los 100 millones de usuarios. Retrieved January 27, 2024, from Planeta Triatlón website:

<https://planetatriatlon.com/strava-usuarios/#:~:text=El%20hito%20de%20Strava%3A%20la%20aplicaci%C3%B3n%20supera%20los%20100%20millones%20de%20usuarios>

UNIR. (2023, December 19). *El cloud computing en la industria 4.0*. UNIR.

<https://www.unir.net/ingenieria/revista/cloud-computing-industria-4-0/>

Universidad Europea. (2022, September 5). *Inteligencia artificial deporte | Blog UE*. Universidad Europea. <https://universidadeuropea.com/blog/inteligencia-artificial-deporte/>

Valgo. (2023). *Informe sobre Tendencias Fitness en España 2024*. Valgo | Consultoría Deportiva | Marketing Y Gestión | Gimnasios. <https://www.valgo.es/informe-sobre-tendencias-fitness-en-espana-2024>

Verhoef, P. C., Lemon, K. N., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M., & Schlesinger, L. A. (2009). Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics and Management Strategies. *Journal of Retailing*, 85(1), 31–41.

<https://doi.org/10.1016/j.jretai.2008.11.001>

We Are Social. (2023). *Digital 2023 Spain* (pp. 1–127). We Are Social.

Xporty. (2024). Organizador de torneos y gestor de ligas online. Retrieved January 28, 2024, from Xporty website: <https://www.xporty.com/>

