



Facultat de Psicologia, Ciències
de l'Educació i de l'Esport Blanquerna

Universitat Ramon Llull

TRABAJO FINAL DE GRADO
4º curso - 2016-2017



La fidelización de aficionados en el fútbol mediante aplicaciones móvil

Enric Bertran Garcia

Tutora: Raquel Mirabet Agulled

**Universidad Ramon LLull, Facultad de Psicología, Ciencias de la
Educación y del Deporte, Blanquerna**

Barcelona, mayo de 2017

Contenido:

1. Resumen ejecutivo.....	3
2. Introducción.....	5
3. Definición estratégica.....	7
3.1.Descripción de la idea y de la oportunidad de negocio.....	7
3.2.Marco conceptual.....	10
3.3.Estudio de mercado.....	15
3.3.1. Metodología.....	15
3.3.2. Análisis del entorno (macro).....	15
3.3.3. Análisis del sector (micro).....	37
3.4.Propuesta de valor.....	56
3.4.1. Atracción del sector, concepto de negocio y objetivos.....	56
3.4.2. Misión, Visión y Valores.....	58
4. Definición operativa.....	59
4.1.Plan de marketing i comercialización.....	59
4.2.Plan de producción.....	73
4.3.Plan de organización.....	83
4.4.Plan jurídico y fiscal.....	85
4.5.Plan económico-financiero.....	87
5. Conclusiones.....	91
6. Fuentes de información.....	92
7. Anexos.....	97

1. Resumen ejecutivo:

¿En qué consiste el proyecto?

La idea de este proyecto nace de un reto personal como aficionado y apasionado del fútbol que soy. Actualmente el deporte y en especial el fútbol ha tomado nuevos horizontes; los aficionados ahora llamados usuarios o clientes han perdido protagonismo, y el negocio y el dinero son ahora los encargados de hacer rodar la pelota. El proyecto trata de retomar los inicios de este deporte, donde la identidad cultural que sentían los aficionados con un club estaba por encima de todo. Jugadores y clubes, pequeños y grandes, eran el principal foco de familias y barrios enteros. El proyecto se llamará *The Fan Revolution*, nombre que representa a todo ese colectivo con ganas de “revolucionarse” en el nuevo negocio del deporte.

El mensaje central del proyecto es la transformación hacia un nuevo modelo deportivo en el que aficionados y negocio convivan en consonancia mediante estrategias empresariales basadas en el involucramiento del aficionado (*fan-engagement*), la interacción del aficionado (*fan-interaction*) y la centralización de los clubes hacia el aficionado (*fan-centered*). Estas estrategias deben estimular y facilitar a los aficionados a sentirse identificados y verse involucrados en algún punto con los clubes. El reto empresarial aquí es comunicarle al aficionado que él se encuentra en el centro del mensaje.

¿Cómo trataremos de aplicar estas estrategias?

Nuestra empresa quiere aportar conocimiento, innovar y trabajar en todas estas estrategias mediante la creación y gestión de aplicaciones móvil para clubes de fútbol grandes y pequeños, pudiendo ser también aplicable a otros deportes en función del éxito de la idea. Todas estas apps tratarán destacar en un panorama donde la industria del marketing deportivo sufre de una competitividad feroz. Las apps de *The Fan Revolution* se van a sostener bajo 4 palabras clave en ideas y contenidos:

1. Accesibilidad
2. Interactividad
3. Responsabilidad
4. Sensibilidad

¿Por qué es una oportunidad de negocio?

Si analizamos las dos primeras divisiones del fútbol español veremos que los clubes que trabajan con apps no llegan al 35% del total de clubes. En la primera división de nuestro fútbol la suma del total de presupuestos alcanzan los 2.900 millones de € y la segunda división hasta un total de 200. Estas cifras hacen pensar en

cómo un sector que maneja tanto dinero y mueve tantas personas no esta actualizado a las nuevas tecnologías.

¿Cuáles son las fuentes de ingreso?

La venta de nuestros servicios a clubes que crean en aplicar nuestras ideas cómo modelo de negocio en sus áreas social, tecnológica y económica. Nuestras apps ofrecerán innovación, diseño, tecnología y sostenibilidad, y estarán divididas en áreas cómo: Noticias y actualidad, redes sociales, área de tramitación exclusiva para socios, *fan-zone* multimedia, *ticketing*, tienda y merchandising, estadios inteligentes, sponsors, juegos...

¿Cuál es la inversión a realizar?

La empresa necesita de una inyección presupuestaria inicial de 20.000€ y no necesitará una contratación inicial de una oficina donde operar ya que el CEO (director general) cuenta con un espacio familiar donde acomodarse en sus primeros años cómo PYME.

¿Cuál es el rendimiento económico esperado?

- Gestionar entre 2 y 4 apps entre el 1er y 3er año con unos ingresos de 6.000€ netos mensuales.
- Gestionar entre 5 y 10 apps entre el 4º año y el 10º año: 25.000€ netos mensuales.
- Gestionar un total aproximado de 15-20 apps de fútbol y distintos deportes en el 10º año y en adelante: 50.000€ netos mensuales.

¿Quiénes son los emprendedores?

- CEO y fundador: Enric Bertran Garcia. Graduado en Ciencias de la actividad física y el deporte, especializado en gestión deportiva.
- Responsable de tecnología, diseño y desarrollo: Vacante. Requisito de ser graduado en grados de ingeniería informática y desarrollo de software.



2. Introducción:

Este trabajo final de grado nació de mi interés personal por la evolución del deporte en la sociedad de hoy en día, donde en las últimas décadas los avances tecnológicos están revolucionando sectores como el de la comunicación o el de la empresa.

En el año escolar 2015-2016, aplacé durante 1 año los estudios de Ciencias de la Actividad Física y el Deporte en Barcelona para afrontar una experiencia en la ciudad de Madrid donde a parte de trabajar en un club de fútbol, realicé un curso superior universitario en gestión deportiva incluido en el programa FIFA y su centro internacional de estudios del deporte. En este curso nos hicieron realizar un trabajo final en grupo en el que yo y mis compañeros escogimos la temática de Big Data y los nuevos horizontes del deporte. Una vez finalizado este trabajo y mi año fuera de casa, tuve clara la idea de realizar un proyecto que relacionaba tecnología y fútbol, pero quería encontrar un factor pasional en el que juntar mis propósitos y pensé en mi gran interés por la gestión de masas sociales en el deporte y en especial el fútbol, y de ahí nació el proyecto *The Fan Revolution*, que pretende devolverle el fútbol a sus dueños de verdad, los aficionados.

El trabajo está realizado mediante un plan de empresa dividido en dos partes principales: 1. Definición estratégica y 2. Definición operativa. La primera parte introduce al lector en la idea y trata de transmitirla de la mejor manera. La idea trata sobre la creación de apps para acercar al aficionado y socio con el club, simultáneamente mejorando el rendimiento económico y social mediante la fidelización de aficionados y el control de sus preferencias. Si leemos el marco conceptual podremos leer y conocer aspectos de relevancia en el trabajo y relacionados con big data, *fan engagement* y aplicaciones móviles.

Una vez nos hemos introducido en la idea, podremos leer los distintos estudios de mercado realizados, tanto el macro del entorno como el micro del sector. El estudio macro he tratado focalizarlo en las nuevas tecnologías, los emprendeduría, las *start-ups* y las PYMES, donde hemos podido entender la importancia del internet en la sociedad de hoy. En el periodo económico actual, protagonizado por los emprendedores, podemos observar la cantidad de oportunidades que existen en las aplicaciones móviles, y todas estas impulsan la innovación y la búsqueda de nuevos negocios. Estos temas también son tratados en el análisis macro.

En el estudio micro podremos observar distintas técnicas de análisis como las 5 fuerzas de PORTER, en las que me he centrado principalmente en el FCBarcelona, club en el que he sentido especial interés por su desarrollo en tecnología e innovación, y por mi pertinencia al club como socio desde mi primer día de vida.

La segunda parte del trabajo es la que esta más relacionada con los aspectos empresariales de la empresa, donde encontramos la definición operativa. En este punto el lector se adentrará en la empresa en su totalidad conociendo los aspectos de marketing, comercialización, producción, organización, formación jurídica y los aspectos económico-financieros. Esta parte presentará la empresa como una PYME con la misión de adentrarse en el sector tecnológico mediante la innovación en el sector deportivo.

Para finalizar el trabajo, se recalcan las conclusiones que se han podido obtener al realizar un plan de empresa en el marco de las ciencias del deporte, y posteriormente unas pequeñas reflexiones personales acerca de mi experiencia realizando este trabajo final de grado.

3. Definición estratégica

3.1. Descripción de la idea y de la oportunidad de negocio

Mi idea de empresa gestora y creadora de aplicaciones móvil, nace a partir de la necesidad de un club de fútbol por adaptar sus necesidades a la realidad y demanda actual. Hoy en día la sociedad ha recibido una informatización y modernización que exige un nivel tecnológico avanzado y un desarrollo competitivo de todo lo relacionado con la vida actual de las personas. Mi modelo app tratará de acercar más el club a sus aficionados, y ofrecer el servicio que realmente merecen. La idea esencial es mejorar la atención y el trato actual que reciben los aficionados por parte de los clubes y sus grupos de interés.

Como se ha nombrado anteriormente en la introducción, uno de los clubes en los que centraré el trabajo va a ser el Futbol Club Barcelona, mostrando cómo se puede utilizar esta novedad tecnológica para aumentar el servicio de atención al socio o *customer service* en términos más empresariales. Pero eso no implica que no pueda ser aplicado a otros clubes de su mismo o distinto tamaño, siempre y teniendo en cuenta los distintos *inputs* particulares y específicos de cada institución.

Al crear una nueva app al servicio del socio y aficionado, tratamos de aumentar la utilidad de las aplicaciones en los clubes de fútbol. A partir del análisis de las diversas aplicaciones del Futbol Club Barcelona, de muchas de las aplicaciones de las principales ligas europeas y también de las aplicaciones de otros deportes, he construido mi idea de la necesidad de tratar con aplicaciones móvil en el sector deportivo.

¿Por qué es una oportunidad?

Según estudios del CIS de Ferrando y Llopis (2010), actualmente en España, el fútbol es el deporte preferido por todos los españoles con un 48% del total, y es practicado frecuentemente por el 24,6%. Un 67% de la población es aficionada o siente simpatía por algún club de fútbol, y de este 67%, el 74,9% observan los partidos siempre que pueden y el 42,4% tienen alguna insignia, bandera o material de algún equipo. En cuanto al método de observación de partidos, se ha calculado que entre los encuestados, el 75,9% alguna vez han comprado una entrada o han asistido a un estadio de fútbol y el 67,3% han visualizado fútbol por televisión en algún momento de su vida.

En las encuestas de hábitos deportivos de Ferrando y Llopis (2010), hay un apartado que trata sobre el deporte como consumo y espectáculo de masas. El 49% de la población prefiere ver el deporte en directo en contra del 37% de la población que prefiere verlo en televisión. En la pregunta sobre población que ha comprado al menos una entrada en taquilla para asistir a una competición deportiva, 1990 - 2010,

resulta que en 2010, el 42% de las personas han comprado una entrada para asistir a un partido de fútbol; cifra que ha disminuido respecto al 64% de 1990 pero aun así sigue siendo alta y alcanzando casi el 50% del consumo de espectáculos deportivos. Las edades mayoritarias de consumo de este espectáculo son entre 18-24 años con el 52% del total y la franja de edad de entre 25-34 años con el 44% del total.

Otra variable que he utilizado para explicar la oportunidad de mi empresa es la que esta mas relacionada a la asistencia a los estadios y a los presupuestos de los clubes, por lo tanto utilizaremos dos variables internas de los clubes para explicar la carencia tecnológica presente. Existe una pagina web llamada PALCO 23, que se define como un diario económico del negocio del deporte. Mediante esta pagina web hemos podido extraer los presupuestos totales y anuales de los clubes de la Liga Santander y de la Liga 1/2/3.

Según estudios de Palco 23 y Menchén (2017), actualmente la Liga Santander maneja unos 2.900 millones de euros sumando el total de ingresos/presupuesto de los 20 equipos (2016-2017), siendo el FCBarcelona el que dispone del presupuesto más alto con 695 millones de euros anuales y el Leganés el más bajo con 44,2. La media presupuestaria entre todos los equipos es de 145 millones, siendo el año en que la liga presenta menos brecha entre los clubes grandes y pequeños. Del total de estos 2.900 millones, 1.816,3 están destinados a nominas o topes salariales. En la liga 1/2/3 (la nueva segunda división) encontramos una suma total de presupuestos de 198,3 millones, con una media de 9 millones de presupuesto por equipo. De estos casi 200 millones, 128,2 están destinados a las nominas de estos clubes.

La otra variable a tener en cuenta es la analizada por el diario Marca (2016) de abonados (personas con carnet de asistencia al estadio) en los estadios de la Liga Santander y la liga 1/2/3. La suma del total de abonados de La liga Santander es de 588.110 personas con un abonamiento en un club de primera división. El club con más abonados es el Futbol Club Barcelona con 85.000 y el club que contiene menos es el Eibar CF con 4.569; por tanto la media de abonados es de 29.405 por club en esta división. En cuanto a la liga 1/2/3, encontramos un total de 223.600 acercándose a la mitad que en la Liga Santander. El club con más abonados es el Real Zaragoza con 21.200 abonados y el que menos es el Reus CF con 2.400; esto nos deja con una media de 10.163 abonados por club.

Es importante sintetizar estos datos y explicar por que son tan importantes en la creación de una app. Cabe incidir en el interés y el seguimiento por un club de fútbol en España, que resulta ser de unas 30.820.000 personas que en algún momento de su vida o en el presente sienten alguna curiosidad por este deporte (Ferrando y Llopis, 2010). Esto no significa que todo este total consuman una app como la que propondría mi empresa, pero es un dato de acercamiento a la misma. Como se ha dicho anteriormente este modelo de app esta destinada a los socios y aficionados mas “regulares” de un club, y por eso hemos también analizado la

cantidad de abonados por club en nuestro país. Entre la primera y la segunda división española encontramos un total de 811.710, y una media de 19.326 abonados por club. Esta cantidad representa el 1,73% del total de la población española, cifra que nos hace creer que habrá una gran cantidad de usuarios que podrían sentir cierto interés por una aplicación de su club. Cabe destacar también que la edad en la que encontramos mas espectadores en el fútbol es la que comprende entre los 18 y los 24 años. Este ultimo dato tiene cierta importancia ya que este grupo de edad es el que refleja a las nuevas generaciones de jóvenes, que vienen marcadas por los avances tecnológicos y el potente uso diario de smartphone o Tablet.

Actualmente las franjas de edad desde los 30-40 años hacia delante no tienen el mismo pasado ni historia tecnológica que la generación joven actual, por lo tanto el conocimiento de las nuevas generaciones en el mundo de la telefonía móvil y de las aplicaciones es superior, por consiguiente señalándonos que el uso de las apps crece cada año y seguirá creciendo a medida que vaya surgiendo el relevo generacional.

En términos económicos, los presupuestos que manejan los clubes profesionales de fútbol no dejan de ser una oportunidad para el desarrollo de una aplicación, anteriormente hemos tratado los presupuestos de las primeras dos divisiones de España, que suman un total de 3098,3 millones de euros. Desde mi punto de vista, constantemente me pregunto cómo existen clubes con tanto dinero, tantas competencias internas y grandes áreas de desarrollo, y no encontremos una aplicación dedicada a atender todos los servicios y prestaciones de un socio o de un aficionado, con tan solo un click o un toque de mano a través de nuestros teléfonos.

Asimismo, también es importante observar las aplicaciones de los clubes anteriormente señalados, no solo su estructura y desarrollo si no la cantidad de aplicaciones que existen actualmente que tratan de atender al aficionado. En primera división encontramos un total de 16 apps, de las cuales 7 son del FCBarcelona y 3 son del Real Madrid; las demás se reparten entre Sevilla FC, Atlético de Madrid, Villarreal, Athletic de Bilbao, Unión Deportiva Las Palmas y Valencia CF. Por lo tanto si sumamos equipos veríamos que no llega a la mitad del total de la Primera división.

En segunda división los datos también son alarmantes ya que solo existen 5 apps de un total de 22 equipos, y en estas 5 incluimos la desarrollada por el Sevilla FC, que es la misma que para su filial, el Sevilla Atlético. Por lo tanto encontramos que solo el 30% de los clubes de las dos principales divisiones en España tienen aplicaciones.

Después de sintetizar los datos de los diferentes estudios analizados, podemos ver que de del total de 811.710 abonados, aproximadamente y haciendo una media general encontramos un total de 251.243 abonados que tienen a su disposición el uso de una app de un club, y encontramos un vacío de 560.466 abonados que no están

recibiendo ningún tipo de servicio en clave de aplicaciones para smartphones o tablets.

Es importante tratar de comenzar a desarrollar el mundo de las aplicaciones y empezar a pensar que el futuro esta basado en la tecnología, y por lo tanto un fenómeno mundial tan importante como el fútbol no se puede escapar de tal modernización tecnológica.

3.1. Marco conceptual del proyecto

En la creación de una app tratamos el concepto del big data, algo que hoy en día está siendo desarrollado y tratado por los grandes negocios, y en el caso del deporte se ha utilizado en la historia reciente para mejorar el rendimiento deportivo, y poco a poco esta apareciendo en un concepto que nos va a interesar mucho de cara al desarrollo de la aplicación, el *fan engagement*.

El termino Big Data se traduce en datos masivos o datos a gran escala, que son producidos por los sistemas que manipulan grandes conjuntos de datos. El Big Data aparece en el sector de las tecnologías de la información y la comunicación en los años 90 y actualmente entendemos que para conocer a nuestros usuarios/clientes que aportan constantemente datos masivos, es interesante gestionar estas grandes cantidades de datos, de esta forma poder analizarlos, visualizarlos, compartirlos y recolectarlos. Al manipular enormes cantidades de datos, intentamos crear informes estadísticos y modelos predictivos que nos ayuden a resolver nuestras dudas sobre como aplicar nuestros modelos de negocio. En la imagen ejemplo utilizada a continuación, observamos como mediante un software llamado *Speech Analytics*, se analizan las llamadas telefónicas para conocer las opiniones de los usuarios y así mejorar el rendimiento económico.

VENTA CRUZADA - Por cada X llamadas entrantes mensuales			
Situación	Palanca	Impacto (mensual)	Impacto (anual)
12000 llamadas/mes	Aumento 50%	24.000 €	288.000 €

Detalle			
1. Venta Cruzada			
<i>Aumento de ventas</i>			
Nº llamadas / día		400	llamadas
Nº llamadas / mes		12.000	llamadas
% ventas en llamada entrante actual		4%	
Precio promedio venta llamada entrante		100 €	venta cruzada
Ingresos actuales		48.000 €	
Palanca de mejora		25%	
% ventas en llamada entrante después análisis		6,0%	
Ingresos después de análisis		72.000 €	
Incremento mensual		24.000 €	euros
Incremento anual		288.000 €	euros

Tabla 1. Venta cruzada por cada X llamadas entrantes mensuales. (2016). Recuperado de una consultoría que trabaja en España y Perú que ha preferido mantener su nombre en el anonimato.

Una buena implementación de soluciones Big Data nos ayudará a obtener una eficiencia en la interacción entre una entidad deportiva y todo su entorno (los terceros) ya sean socios del club, sponsors, o empresas que actúan dentro de un estadio entre otras.

Sería bueno no obviar que al definir las como soluciones orientadas a terceros parece que delimitemos su impacto ante esos, y eso no es verdad ya que al fin y al cabo estas acaban influyendo en el rendimiento interno de la entidad en cuestión. En el caso del marketing, nos podría ayudar a escoger nuestro *target*, a ejecutar una segmentación del mercado y a escoger nuestro propio segmento de actuación de nuestros servicios.

Nike es una de los casos más claros de cómo utilizar el Big Data aplicado al mundo del deporte. Desde 2006 ha ido allanando el camino para integrar el Big Data en sus estrategias de mercado, así nació la plataforma y aplicación Nike+. De este modo, Nike hizo de uno de los deportes más “simples” en el mundo, como es el “running”, en un deporte social basado en la información, ofreciendo a sus usuarios el acceso a cantidades enormes de datos de sus propios logros personales y la posibilidad de comparar estos datos con los de otros usuarios de todo el mundo. Según el artículo Bernard (2016), hoy en día, Nike+ tiene más de 18 millones de usuarios repartidos por el planeta demostrando que el gran éxito de Nike pasa por acercar a un público amateur, recursos que antes sólo estaban al alcance de los profesionales, y de esta manera nutrirse de todos aquellos datos que han recopilado para mejorar.



Figura 2. Running.es. (2013). Captura de pantalla de la app nike+.

De esta manera ambas partes ganan, por un lado los usuarios consiguen una información más profunda de sus carreras y su forma de correr, mientras que Nike puede usar toda esta información para actuar en decisiones y estrategias empresariales que le permitan aumentar los beneficios y seguir creciendo como empresa.

Además de esto, Nike+ ha creado una legión de seguidores, una comunidad de usuarios que se retan entre ellos gracias a la información que queda guardada en el servidor. De esta manera se genera un *engagement* con la marca, que es la que se encarga de aprovecharse de este sentimiento de pertenencia.

Por otro lado, Nike utiliza los datos que recoge de esta red de usuarios de una forma más analítica, estudiando el ciclo de vida útil del material de sus zapatillas, por ejemplo. De este modo las experiencias de los usuarios ayudan a que la marca sea capaz de ayudar a sus diseñadores a ser más eficientes con los costes de los materiales, mejorar la calidad y sostenibilidad del producto.



Figura 3. *Running.es*. (2013). Captura de pantalla de la app *nike+*.

Como se ha dicho anteriormente, las compañías tienen un gran interés en saber utilizar esta cantidad ingente de datos para poder aprovecharlos y utilizarlos así para su beneficio. De hecho, aquellas empresas y compañías que han conseguido un buen uso de ellos han tenido grandes resultados, lo que inspira a otras a adentrarse en el mundo del Big Data, introduciendo estas prácticas en su medio de trabajo. En general, las compañías utilizan el Big Data con diferentes propósitos. Uno de los más generalizados es conseguir y fidelizar clientes. Es una de las áreas que mayor impacto tiene en la comunidad empresarial hoy en día, permite un conocimiento mucho mejor del cliente y sus necesidades, comportamientos y preferencias.

Las compañías la usan para expandir sus bases de datos, extrayendo estos datos de las redes sociales, por ejemplo; con ello consiguen un mejor conocimiento del comportamiento y preferencias de los clientes, pudiendo incluso adelantarse a dichos comportamientos y realizando tácticas de mercado dirigidas a sus clientes más fieles, generando más impacto con menos información.

En el contexto de un club de fútbol y en particular el de nuestro modelo de aplicación, el uso de la misma funcionara internamente de manera inteligente para

aportar datos sobre las preferencias de los usuarios que utilizan la app. La propia app nos aportará un buen conocimiento del cliente, sus necesidades, comportamientos y preferencias. Cuando relacionamos el término del Big Data con nuestra app, tratamos de ejercer un control sobre los usuarios que nos facilitará el concepto nombrado anteriormente del *fan engagement*.

Este último término trata de explicar la importancia de los fans en todos estos procesos de negocios, y para el ámbito del deporte en general y en nuestro caso el fútbol, no podría funcionar sin esos aficionados que apoyan, animan y acompañan su equipo. El concepto aparece por primera vez en el libro “The Elusive fan” (Rein, Kloter y Shields, 2006) por primera vez, ya que no había sido inventado o no había ido evolucionando a lo largo del tiempo.

Lo cierto, es que, hoy en día, el término es usado en muchas disciplinas del Marketing Deportivo. El *fan engagement* trata sobre el compromiso entre la marca y los usuarios, trata sobre transformar el consumo en una acción de lealtad y regularidad, de este modo lo explicamos como una manera de sentirse querido por una marca, de notar un sentimiento de pertinencia que nos hace sentir especiales; y con la gran ventaja de ofrecer un doble retorno, tanto para el usuario como para el club en nuestro caso.

En la siguiente tabla se muestra el tipo de consumidores en un evento o marca deportiva, utiliza la palabra “fan”, pero en realidad también podría ser cualquier consumidor de una empresa.



Figura 4. Pack 12 conference.(2014) Ilustración sobre que quieren los aficionados del contenido digital.

Como se ve en la imagen, el *engagement* incluye todo tipo de temática relacionada con los usuarios y sus preferencias. Actualmente se utilizan mucho las redes sociales para actuar en este ámbito.

Las redes sociales han cambiado nuestras vidas y han puesto patas arriba todo sistema de comunicación previo. Las primeras plataformas fueron Myspace y posteriormente Youtube, y hoy en día contamos con una gran pluralidad de redes, como las conocidas Facebook, Instagram o Twitter que están entre las 10 aplicaciones móvil más utilizadas por la humanidad. Datos del artículo de Smith (2013) revelan que el 90% de los consumidores accede a redes sociales desde un teléfono celular y 8 de cada 10 usuarios buscan productos o servicios en sus smartphones. Estas redes en sus inicios, intentaban promocionar las redes de círculos de amigos en línea y hoy en día se sustentan con las llamadas “3 Cs” que las podemos aplicar a nuestro modelo de app de la siguiente manera:

- Comunicación: mayor acercamiento entre socios y aficionados. Y no solo entre ellos si no también entre ellos y el club.
- Comunidad: Que los aficionados que utilicen la aplicación tengan el sentimiento de fidelidad y pertinencia a su equipo. Sentir que formas parte de un grupo al que te sientes identificado
- Cooperación: Este concepto sería mas operativo. El club puede cooperar con sus aficionados con tal de facilitar el uso de sus servicios y ofrecer todo aquello que deseen.

3.3. Estudio de mercado

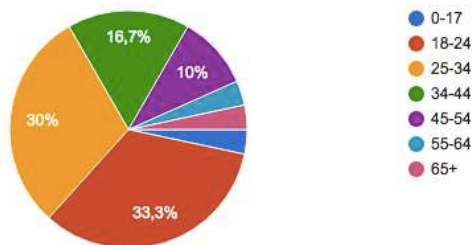
3.3.1. Metodología

En la metodología se ha realizado una encuesta mediante un formulario de Google en la que un total de 30 aficionados, los cuales todos son socios de clubes, han sido preguntados en una encuesta anónima cerrada sobre su opinión sobre la situación actual del socio en relación con las apps de su club. Esta encuesta no tiene una gran fiabilidad de resultados ya que la muestra es muy pequeña y poco variada, pero por una cuestión de protección intelectual de la idea he preferido no ofrecer el proyecto a personas desconocidas, y por lo tanto todas las personas encuestadas son amigos míos de Madrid y Barcelona. Los resultados de la encuesta sirven para orientarme en el proyecto. (Ver resultados y preguntas en el Anexo 1)

Se han encuestado a 30 personas:

- 14 del FCBarcelona
- 10 del RCDEspañol
- 5 del Real Madrid
- 1 del Gimnàstic de Tarragona

Edades:



- Consulta jurídica a BC Assessors y a Enric Bertran Campaña
- Reunión con una licenciada en ADE en ESADE para tratar cuestiones derivadas del plan de marketing, el plan de producción y el plan económico-financiero.
- Reunión con un trabajador en nomina de CornerJob y licenciado en ADE en ESADE para tratar cuestiones tecnológicas.
- Realización del diseño del logo con programa Illustrator gracias a la colaboración de Carla Vives Muñoz, estudiante de diseño gráfico en Elisava. (Ver en Anexo 2 los distintos diseños).

3.3.2. Análisis del entorno (macro)

Para realizar un estudio macro del entorno hemos utilizado la herramienta PESTEL, una manera de analizar el entorno que nos aporta una amplia riqueza de información. El análisis PESTEL a veces nos desvía del punto inicial del tema del trabajo y es por esto que no solo definiremos los factores PESTEL si no que también lo focalizaremos a la creación de apps y su desarrollo para aportarle valor al análisis. Las siglas PESTEL van referidas a los factores políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ecológicos y legales.

3.3.2.1 Factores políticos

Los factores políticos no son de gran relevancia en el desarrollo de nuestro modelo de app. Sin importar la situación política actual las apps se han ido desarrollando externamente sin depender de la fase política del país. En España existe una democracia desde los años 70 y desde entonces el país ha ido progresando y abriendo sus puertas al mundo, donde actualmente vivimos en una sociedad globalizada donde entran mercados como el de las apps.

Si que es verdad que cabe destacar que las inversiones gubernamentales en I+D+I (investigación, desarrollo e innovación) tienen importancia en este aspecto ya que el desarrollo tecnológico es básico para hacer progresar el mundo de las aplicaciones. España es uno de los países que tras la crisis económica, ha sufrido mucho en el sector de I+D+I, la caída ha sido de 34,69% entre los años 2009 y 2013, según la OCDE (Corral 2016). Lo que sitúa a nuestro país como el país europeo que más ha recortado los presupuestos destinados a la investigación científica por debajo de Grecia, Portugal, Italia e Irlanda. También en cuanto a puntos porcentuales España se encuentra 33 puntos porcentuales por debajo de la media de la Unión Europea que ha aumentado sus resultados de media un 0,16%, según las estimaciones de la OCDE (2016). Para contrarrestar estos resultados, otros países como Alemania, ha aumentado la inversión en I+D+I más de un 18% y Reino Unido un 1,83% en el mismo periodo (Corral 2016).

El sector de ciencia y tecnología ha sufrido golpes muy duros en estos últimos años, el más duro fue en 2012 con el descenso del 25%. Sin embargo, los presupuestos de 2016 y 2017 han crecido un 0,36% respecto a 2015 y hasta un 11,21% si se tienen en cuenta la subvenciones que alimentan el sistema público de investigación. Actualmente y hablando en términos monetarios, el presupuesto en este sector es de 12.820 millones de € (Corral 2016).

El sector de las apps es un sector muy poco regulado por parte del gobierno, es un sector muy moderno y novedoso por lo tanto encontramos muy pocas regulaciones en cuanto a normativa y legislación.

3.3.2.2 Factores económicos:

Después de muchos años y un periodo muy complejo en nuestra economía, parece que actualmente estamos en transición hacia un crecimiento económico que parece que poco a poco va dando sus frutos. La crisis económica mundial afectó a muchos países, y uno de los peores parados fue España que entró en una etapa de recesión muy larga de la que actualmente aun no hemos salido, a pesar de lo malos datos, se espera un crecimiento sostenible de mínimo 5-7 años (Expansión 2016).

España se encuentra al frente del crecimiento económico mundial de los últimos 3 años y pese a que las previsiones de ahora hasta 2019 son de deceleración, son datos positivos respecto a los anteriores años de crisis económica (Amigot 2017). Desde 2013 hasta 2016 la economía ha crecido un 3,2%, uno de los datos más altos de todas las economías mundiales (Amigot 2017).

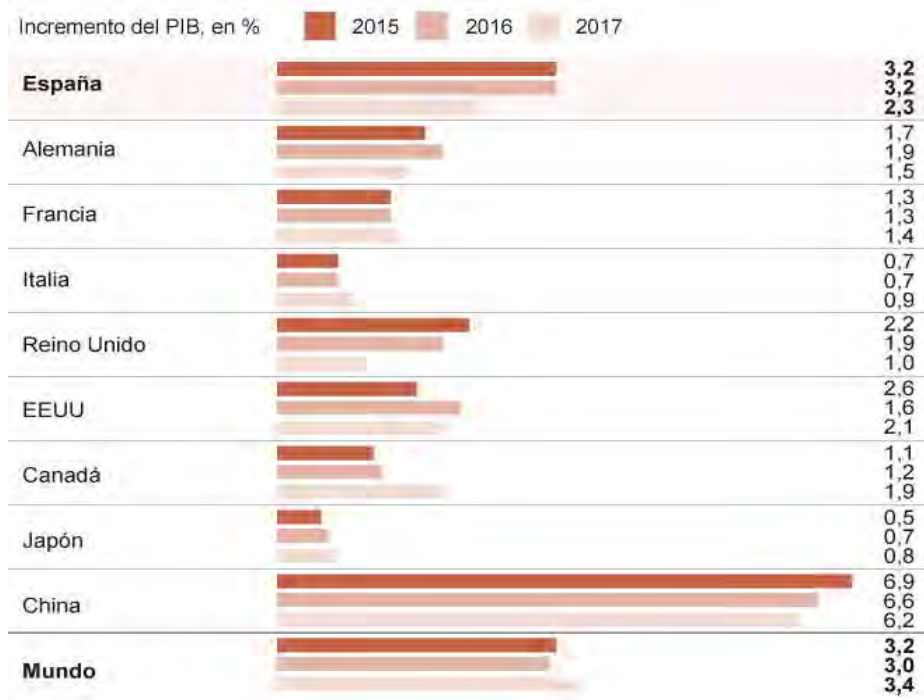


Figura 5. El Mundo.(2017).Tabla de incremento del PIB en % desde el año 2015 al 2017



Figura 6. Expansión (2016). Tabla de previsiones del PIB en octubre 2017 y junio 2017

En cuanto a factores económicos es importante hablar de la financiación, ya que el proyecto el cual estamos llevando a cabo podría estar dentro del grupo denominado “*start-ups*”, que son todas aquellas pequeñas empresas, ideas y proyectos lideradas normalmente por jóvenes y que suelen implicar el uso de apps.

Para comenzar actualmente existen muchas vías de financiación para PYMEs (pequeñas y medianas empresas), y la más usada y común consiste en pedir prestamos. Las líneas de financiación más populares son las que incluyen a entidades públicas como el ICO y el Banco Europeo de Inversiones (BEI), cuya concesión también gestionan los bancos, pero actualmente las PYMEs recurren a los bancos para pedir prestamos ya que la situación bancaria actual ayuda a ello. La alta competencia entre los bancos y las entidades financieras provocan que los prestamos de lo mismos tengan tipos de interés bajo respecto a los años anteriores, por lo tanto el precio del crédito esta disminuyendo en España en estos últimos 6 años y eso ayuda a las pequeñas empresas y proyectos a poder desarrollarse (Páramo 2017).

En España se esta apoyando mucho a las pequeñas y medianas empresas, que ya representan el 45,4 % del tejido empresarial español. Una de cada seis pymes españolas podrían ampliar su plantilla en los próximos tres años si obtiene crédito, derivando a mejoras en cuestiones de empleo, donde podrían llegar a crear hasta 450.000 empleos nuevos hasta 2019, según los datos del II Informe sobre la financiación de la PYME en España.

Para financiar en concreto nuestra empresa que crea y gestiona apps, existen diferentes formas de financiación; pedir un préstamo (mencionado en el párrafo anterior), conseguir un inversor privado o con suerte disponer de fondos propios, normalmente, estas son las ideas que suelen valorarse, pero no son las únicas.

Es complicado encontrar inversores privados ya que la competencia en el mundo de las apps es muy alta, solo el 1% de las apps sobreviven después de un año de su creación (Emprendedores 2017). En nuestro proyecto partimos con la ventaja de que una vez el proyecto tenga forma y hayamos podido conseguir una pequeña financiación para conseguir una plantilla de calidad, posteriormente si un club contrata nuestros servicios, la app pasará a ser oficial en un club, ofreciendo los servicios que ofrece el club de manera oficial, por lo tanto no podrá existir una competencia perfecta de la app una vez ya este en funcionamiento.

Estos inversores privados que actualmente se codean en el mercado de las start-ups son los denominados *Business angels*, que son individuos prósperos que proveen capital y normalmente piden una cantidad de accionariado a cambio del ofrecimiento del mismo. Los *Business angels* se organizan en redes, clubes o grupos de *angels*, y así comparten esfuerzos y unen sus capitales de inversión. Estos inversores privados no solo aportan capital si no que también se denominan de esta manera por que aportan sus conocimientos empresariales o profesionales para ayudar y facilitar el desarrollo del proyecto o empresa en la que invierten.

Anteriormente hemos dicho que no son las únicas vías de financiación, ya que la Unión Europea apuesta por la investigación y la innovación; y para este desarrollo tecnológico ha creado Horizonte 2020, un fondo con 80.000 millones de € para ayudar a las empresas, investigadores, centros tecnológicos y al sector público. En España existen puntos nacionales de contacto de Horizonte 2020, donde recibes asesoramiento de todo tipo, desde presentar tu proyecto hasta temas legales.

También tenemos a nuestra disposición el denominado “instrumento PYME”. Este instrumento está dirigido a dar apoyo a aquellas PYMEs, tradicionales o innovadoras, que tenga la ambición de crecer e internacionalizarse a través de un proyecto de innovación de dimensión europea, ya que la ayuda es comunitaria y no solo nacional. El instrumento PYME puede evaluar la viabilidad de desarrollo, su replicación en el mercado y hasta puede facilitarnos la comercialización para la explotación de una app. Hay sectores que van a beneficiarse mucho de estas ayudas y un ejemplo de ello es el de eSalud (cuidado sanitario apoyado por la tecnología), que necesita de potentes ayudas para poder aprovechar las ventajas del big data.

Los fondos europeos no son la única vía fiable de financiación pública; la Empresa Nacional de Innovación (ENISA), dependiente del Ministerio de Industria, cuenta con 113M€ para financiar proyectos a emprendedores con ideas innovadoras de reciente creación. Existen dos líneas de financiación vía ENISA: una de ellas dirigida a los jóvenes empresarios y otra a empresas con un fuerte componente tecnológico e innovador. En territorio español también podemos utilizar el Centro para el Desarrollo Tecnológico Industrial (CDTI) que también ofrece diversas maneras de financiación, todas ellas enfocadas a las empresas de base tecnológica.

3.3.2.3. Factores socio-culturales:

Estos factores son determinantes en el uso de la app, ya que en estos tratamos las preferencias y las tendencias de la sociedad actual. Para comenzar hay que destacar también que en España el ingreso medio en cuanto a salarios esta en incremento en estos últimos años, y esto es importante tenerlo en cuenta a pesar de que la penetración de smartphones en la sociedad española es elevado tanto en los sectores más ricos como en los más humildes. Actualmente existen numerosas gamas de smartphones y numerosos operadores de telefonía móvil que nos pueden ayudar a financiar cualquier tipo de teléfono .

El teléfono móvil está cambiando nuestra sociedad y sobre todo nuestra manera de comunicarnos, los datos empiezan a suplantar a la voz y mediante el teléfono podemos acceder a cualquier aspecto de nuestras vidas. El sector de los smartphones es uno de los sectores que ha tenido un mayor impacto en la sociedad y que ha experimentado una mayor evolución. Han sido diversas áreas las que se han visto afectadas: la tecnología, las empresas, la sociedad e incluso se han originado nuevas oportunidades de negocios.

El cambio más importante es que la sociedad ha adquirido la capacidad de obtener información en cualquier momento y en cualquier lugar, haciéndonos la vida mucho más fácil, mediante el uso de navegadores de Internet, mapas interactivos, aplicaciones de bancos, etc. La tecnología móvil está cambiando la manera en que interactúa la sociedad. Hay más de 1.73 billones de usuarios de móviles en el mundo y se prevé que en 2017 el 87% de los usuarios estén conectados mediante el teléfono móvil y el restante 13% por ordenadores (El Periódico 2017).

La tecnología móvil también está cambiando la manera y el entorno en el que trabajamos. Las diferencias entre uso personal y uso profesional del teléfono están desapareciendo, las empresas están incorporando aplicaciones móviles a sus negocios. En 2012 ya había en circulación más de 1.000 millones de smartphones, más de 100 millones de tablets y más de 1 millón de aplicaciones (El Periódico 2017).

Situación del mercado de telefonía móvil en el mundo y en España:

En 2013, la cifra de smartphones vendidos ese año superaba los 1.000 millones y los de Google (Google Play) superó por primera vez a la de Apple (App Store) en descargas a nivel mundial, y el tipo de aplicaciones que más ingresos proporcionaban eran los juegos (Méndez 2013).

En 2014, la cifra de smartphones vendidos continuó su crecimiento sostenido y se consolidaron otros dispositivos móviles como los drones y los wearables (relojes, pulseras, gafas, etc.).

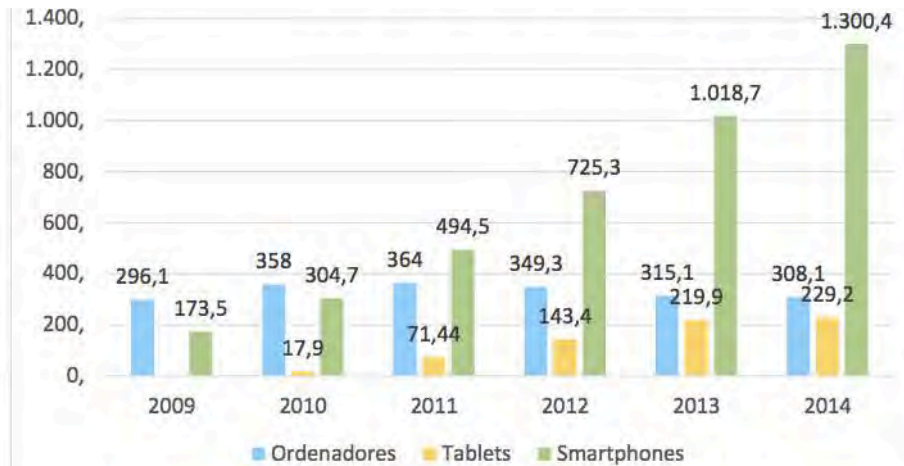


Figura 7. Análisis de la aplicación de tecnología móvil en las empresas.(2015.(2015).Tabla de ventas mundiales de ordenadores (de sobremesa y portátiles), tablets y smarthpones, en millones de dólares, de 2009 a 2014).

Como se observa en el grafico anterior, en apenas 5 años los smartphones ya lideran en más del 60% la venta de ordenadores, smartphones y tablets.

Android es el sistema operativo que lidera el Mercado con aproximadamente un 80% de ventas sobre el total, seguido de iOS con casi el 15% y posteriormente con windows phone con el 3%. En resumen los líderes mundiales son los teléfonos que contienen iOS de Apple y los que contienen Android de Google.

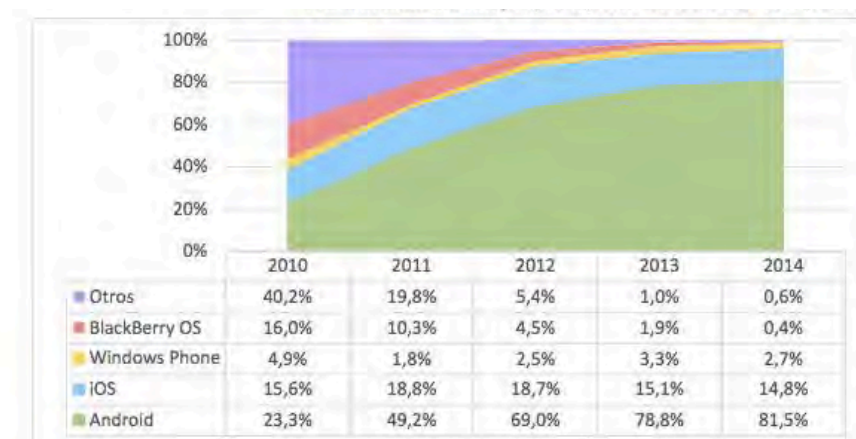


Figura 8. Análisis de la aplicación de tecnología móvil en las empresas.(2015.(2015).Cuota de mercado a nivel mundial de las ventas de smartphones por sistema operativo, de 2010 a 2014.

Estos datos son interesantes y hay que tenerlos como referencia ya que dependiendo del mercado y el uso de sistemas operativos en nuestro país, nos interesará adaptar nuestra app de una manera o de otra.

En España el uso de los smartphones es muy elevado, y cabe destacar que es el país líder en Europa en penetración de móviles inteligentes. Los smartphones ocupan el 38% del mercado de móviles, con 13,15 millones de suscriptores de teléfonos con conexión a banda ancha y aplicaciones, según datos de comScore presentados en el Mobile World Congress de Barcelona (ReasonWhy 2015).

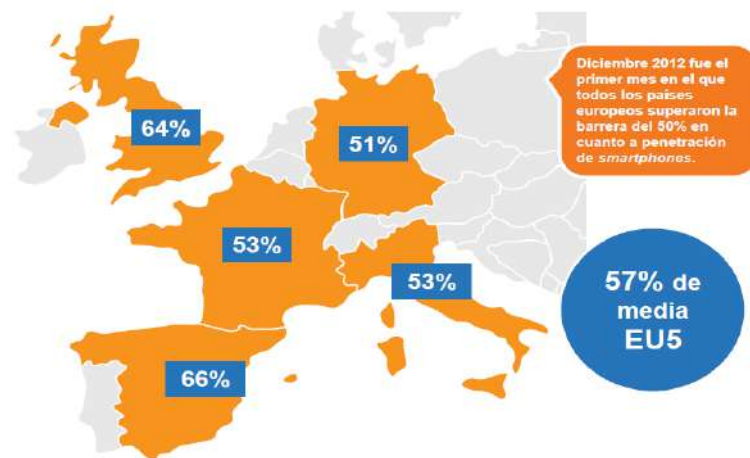


Figura 9. Análisis de la aplicación de tecnología móvil en las empresas.(2015).Mapa de penetración en % de smartphones en Europa.

España se ha convertido en el país con más smartphones por habitante del mundo junto a Singapur: el 92% de los españoles dispone de al menos uno de este tipo de dispositivos. El número de españoles que cuentan con un móvil inteligente se ha duplicado en los últimos cinco años. A pesar de este dato, el consumo de teléfonos nuevos en España ha tocado techo, y eso es debido a que es un mercado que ha estado en auge en los anteriores 5 años pero que esta condenado a un tope que limita nuestro crecimiento pero que a la misma vez le produce estabilidad a este mercado. Hay que tener en cuenta que los smartphones son productos que duran muchos años y con el aumento de su calidad y tecnología, cada vez más.

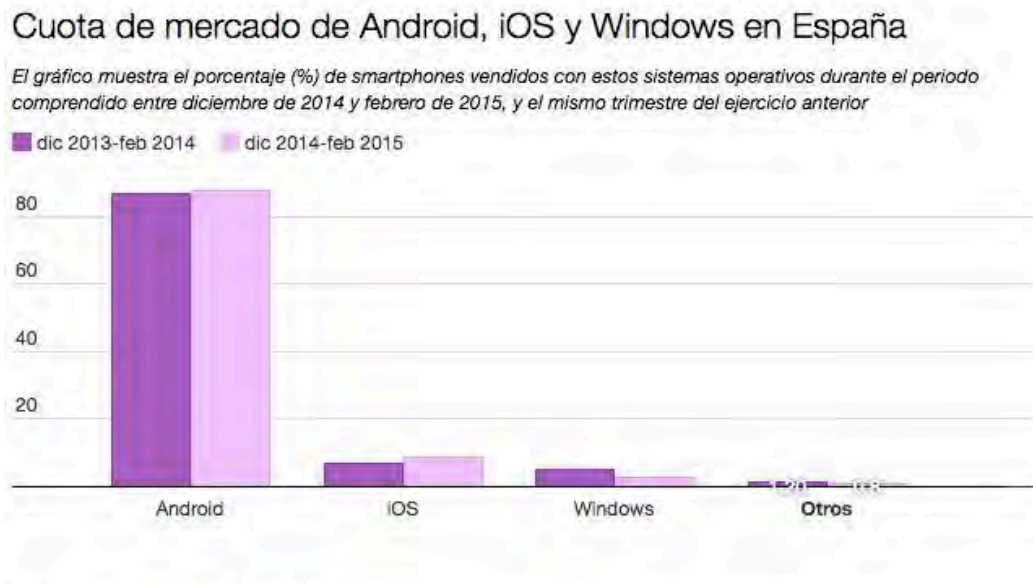


Figura 10. Kantar Worldpanel. (2016). Tabla que muestra la cuota de mercado de Android, iOS y Windows en España.

En el territorio español, Android es el sistema operativo más utilizado con una cuota de mercado de más del 80%, seguido de iOS con aproximadamente el 15% y luego Windows con un 3,5% aproximadamente de ocupación de mercado. España es el país con más penetración Android de Europa, seguido por Alemania, siendo los países que están por encima de la media europea de 67,6% de cuota de mercado de Android en toda la comunidad europea (Kantar Worldpanel 2016).

En cuanto a datos mundiales, Japón es el único territorio en el mundo donde iOS supera a Android, y Australia parece acercarse pero el gigante de Google sigue imponiéndose a la manzana.

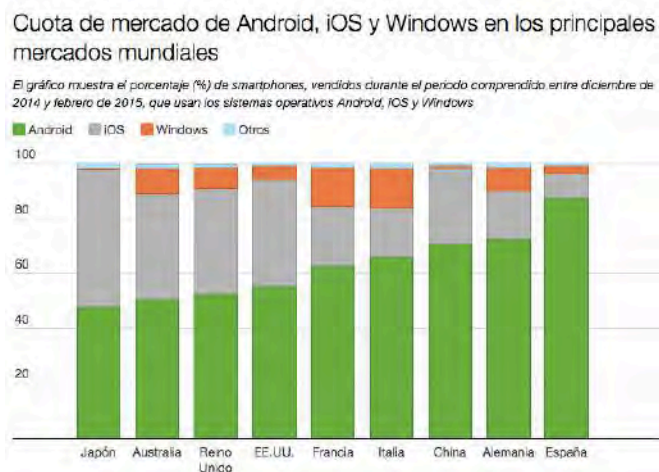


Figura 11. Kantar Worldpanel. (2016). Tabla que muestra la cuota de mercado de Android, iOS y Windows en los principales mercados mundiales.

Tendencias y perfiles de usuario del ciudadano español:

En España encontramos una plataforma llamada The App Date, que durante el año ofrecen diferentes eventos sobre aplicaciones de cualquier ámbito. Estos eventos se realizan en Madrid en el Espacio Fundación Telefónica y este es el evento de referencia sobre apps y realidad virtual en territorio español. The App Date es relativamente joven ya que se empezó a desarrollar aproximadamente en 2010. Esta plataforma ofrece un estudio de hábitos de consumo de apps y smartphones en España mediante imágenes y datos de referencia. Este informe nos lo ofrece The App Date y esta creado por la prestigiosa agencia de consultoría y comunicación visual Neo Labels. Informe original en los anexos. (Ver Anexo 3)

En el estudio aparecen distintos datos de relevancia a considerar cuando tratamos una app y su desarrollo (The AppDate, 2015):

- Compramos 3 veces más desde apps, que desde navegadores.
- 5º: es el puesto mundial en *mobile commerce* que ocupa España (compra mediante móvil).
- 34%: es el porcentaje de *mcommerce* de todo el *electronic commerce* (comercio electrónico).
- 25-35 años: es la edad de los *mcommercercers* mayoritarios ocupando el 43,3% del mercado.
- 30% y el 40%: es el porcentaje de *ecommerce* que ocupan viajes, ocio, moda y electrónica. El sector donde menos se compra es el de seguros. Deportes se sitúa en un porcentaje bajo de 9%.
- 27,7 millones: son los usuarios activos de apps.
- 3,8 millones: numero de descargas diarias de apps.
- 89%: porcentaje del tiempo de uso de apps al usar el móvil.
- En deportes se empieza a utilizar cada vez más la realidad virtual. Apps como: piloto 360, Virtual Reality Soccer Header, Galería de tiro VR.
- 51% hombres y 49% mujeres son los usuarios de las apps.
- 25-34 años: es la franja de edad donde hay mas usuarios.
- 55+: es la franja de edad donde hay menos usuarios.
- 1 de cada 2 usuarios con Smartphone mira el móvil a los 5 minutos de levantarse.
- Domingo: es el día en el que se descargan mas apps.
- Comunicación, correo, redes sociales y localización son las principales actividades de los usuarios de smartphone. Ocio/tiempo libre y otros (por ejemplo deportes) ocupan los últimos puestos de uso.
- Redes sociales, entretenimiento y correo son las principales actividades de los usuarios de tablets. Ocio/tiempo libre y otros (por ejemplo deportes) son las menos utilizadas.

- 84%: es el porcentaje de Android en el mercado.
- 12%: es el porcentaje de iOS en el mercado.
- 3%: es el porcentaje de Windows en el mercado.
- Logosquiz: es la app española con más descargas en el sistema operativo iOS.
- 3: es el número de apps españolas del sector del deporte, en el top10 de apps españolas más descargadas en el sistema operativo iOS.
- Smileys para chat: es la app española con más descargas en el sistema operativo Android
- 2: es el número de apps españolas del sector del deporte, en el top10 de apps españolas más descargadas en el sistema operativo Android.
- 3: es el número de apps españolas del sector del fútbol en el top10 de apps españolas más descargadas en los sistemas operativos iOS y Android.
- Head soccer – la liga: es una app relacionada directamente con el futbol español y ocupa el top2 de apps españolas con más descargas en el sistema operativo android.
- Whatsapp: es la app internacional mas descargada en España para todos los sistemas operativos.
- 7: son las apps de redes sociales que están dentro del top 10 de apps internacionales más descargadas en España.

3.3.2.4. Factores tecnológicos:

El mercado y el mundo de la tecnología es uno de los sectores que más sufre de cambios constantes, y no hablamos de cambios anuales si no que prácticamente cada mes del año encontramos nuevas actualizaciones de todo tipo. En el caso de las apps constantemente las personas con teléfonos inteligentes recibimos notificaciones en las que nos comunican que hay nuevas actualizaciones en nuestras apps y en nuestro sistema operativo.

Cuando tratamos los factores tecnológicos en la telefonía móvil hablamos de cambio e innovación constante, de un año para otro estos varían y encontramos este sector dentro de los 3 sectores con más crecimiento y los más interesantes para invertir dinero por detrás de la industria metalúrgica y la industria minera (González 2017).

Las empresas de este sector están obligadas a reinventarse constantemente y cabe destacar que en el sector de las apps la competencia es total y perfecta, y el claro ejemplo de esto son las redes sociales cuya estabilidad esta en un hilo en cada trimestre que pasa, un error y puedes perderlo todo.

A continuación se van a detallar las tendencias que presenta el 2017 y a las que hay que estar alerta los próximos meses según David (2017) y su artículo en el Search

Data center sobre tendencias de la tecnología y la tecnología móvil sobre las que estar alerta en 2017:

1. El comercio social como nueva plataforma primaria:

Término pronunciado por primera vez en 2005 por Yahoo y que describe un tipo de comercio colaborativo basado en el compartir opiniones y utilizar las valoraciones de otros usuarios para guiar nuestra compra en cualquier producto promocionado en las redes sociales.

Anteriormente tratábamos la importancia de las redes sociales hoy en día, y es que estas redes actualmente están sirviendo de plataformas de compra para una gran cantidad de usuarios.

En el caso del deporte las redes sociales actualmente son básicas para estrechar vínculos entre equipos y seguidores y también para otros aspectos mas comerciales como incrementar el valor de marca. Muchos deportistas, clubes y empresas se han dado cuenta que si tienen una buena presencia en la red, su valor de marca se ve incrementado potencialmente y es muy importante, para ellos y para la dinamización y presentación de sus patrocinadores de cara al usuario de las redes sociales.

En China existen plataformas como WeChat, que se utilizan en el instante de compra, y sirven de plataforma para enviarse mensajes de texto y conseguir ese intercambio social que nos aconseja del producto y su evolución.

La tendencia tecnológica del comercio social esta cada vez más penetrada en las empresas de comercio. Los medios sociales son perfectos para dar visibilidad a la marca y determinar su progreso en cuestiones como ofertas o promociones. Las marcas no solo deben dar visibilidad si no que también tienen que generar contenidos. Una marca puede tener mucha visibilidad social pero luego no ser consumida, por lo tanto no hay que caer en la trampa ya que al fin y al cabo lo que más nos interesa es generar algún tipo de contenido para el provecho empresarial.

El aspecto de la reputación también es de gran relevancia, hay que saber manejar correctamente nuestros datos en las redes sociales. Aquí es muy importante saber que en las apps también necesitamos expertos en sociología y psicología que tengan experiencia en los hábitos de la sociedad, o también personas conocedoras de la sociedad y con experiencia en el trato con la gente y su servicio, el saber comunicarse de manera correcta con el cliente.

Los medios sociales nos ayudan a acercarnos a nuestros consumidores, por lo tanto la proximidad es muy importante para generar datos, ya sean positivos o negativos. La cercanía hará la diferencia entre que un comentario negativo derive en una tempestad o por el contrario tener la capacidad de detenerla. El contacto y

proximidad nos ayudan a conocer nuestro contexto y el campo en el que nos movemos, consecuentemente ayudándonos a aprovechar los momentos y lugares idóneos.

La fidelización de clientes mediante medios sociales también es una arma de las empresas, anteriormente en el marco conceptual se ha tratado la cuestión del *fan engagement*; y es que el comercio social está relacionado con el *fan engagement* y la producción de contenido para ayudar al cliente y a la empresa (el doble beneficio). En el mundo más empresarial se habla sobre el saber cuidar al cliente, cualquier contacto con el cliente o usuario influye en nuestra empresa.

Existe un informe de Buddy media spinack, una empresa de *salesforce*, (2011) que nos deja una serie de datos interesantes y observamos que Facebook es líder mundial en comercio social. (Ver informe en Anexo 4):

- 90%: de todas las compras están sujetas a influencia social.
- 150 millones: personas comprometidas con Facebook o otras webs cada mes.
- 90%: porcentaje de personas en el mundo que se fían de las recomendaciones de los medios sociales.
- 67%: porcentaje de personas que gastan más online después de las recomendaciones.
- 30 billones: dólares en ingresos gracias al comercio social en 2015.

Proceso de compra en el comercio social:

1. Venta y compra de producto online.
2. Compartir el producto o la compra.
3. Mis amigos ven la recomendación y acceden directamente a la marca mediante un click.
4. Incremento de ventas, tráfico y conversaciones en la página web del producto adquirido anteriormente.

2. El verdadero despegue de IoT en el 2017:

La abreviatura IoT hace referencia a: *The internet of things*, en castellano se traduce a el internet de las cosas. El concepto de internet de las cosas lo propuso Kevin Ashton en el Auto-ID Center del MIT, *Masachussets institute of technology*, en 1999, donde se realizaban investigaciones en el campo de la identificación por radiofrecuencia en red y se empezaron a desarrollar tecnologías de sensores.

IoT es un concepto que trata de relacionar objetos y acciones cotidianas con el internet. El término realmente es la aplicación de internet en las cosas, como si los aspectos de la vida cotidiana tuvieran sensores y etiquetas para poder ser identificados. IoT produce una cantidad de datos o data de millones y millones bytes de información al día y está previsto que vaya en aumento según la tecnología vaya

avanzando. El IoT esta conectado a nosotros de muchísimas maneras, desde nuestras compras hasta la acción cotidiana de conducir el coche, u otro ejemplo sería el gasto energético de nuestras casas. El principal objetivo del IoT es crear data con valor para aplicar en nuestras estrategias empresariales. El IoT reúne todos estos datos masivos, los almacena y hace funcionar mejor a las empresas.

Un ejemplo para explicar esto sería el de los coches: Una mujer conduce un coche y en el panel de velocidad recibe un aviso de que el aceite del motor no funciona bien. El resultado de este aviso es la monitorización del coche, la relación e interconexión de los diversos mecanismos del coche para facilitar el funcionamiento del mismo y avisar a la mujer del tipo de avería. Con una buena aplicación de IoT mediante sensores en el coche podríamos comunicar el estado de nuestra coche y recibir en el móvil información de todo tipo como: la gasolinera más cercana, el taller más cercano, los km de autonomía hasta las estaciones de reparación, el problema del coche, etc...

El IoT sirve para facilitar nuestro día a día y ponernos las cosas más fáciles en situaciones puramente típicas de nuestro día a día. En el deporte el IoT está siendo aplicado y se dice que va a cambiar nuestra manera de entender el deporte y va revolucionar todas las teorías de marketing planteadas hasta ahora.

En cuestiones más deportivas encontramos ya sensores en los objetos como los bates de beisbol con sus controladores de velocidad, en las pelotas de fútbol para chequear si el balón entra del todo en un gol polémico o en las raquetas de tenis para distribuir correctamente el peso en la raqueta. En gestión deportiva un ejemplo de IoT es el concepto de los *smart stadiums*, que tratan de ser un reflejo de las *smart cities* o ciudades inteligentes (explicado en el estudio micro del sector).



Figura 12. SeFútbol.(2016).Imagen que representa que cuando la pelota atraviesa la línea de meta, aparece gol en el reloj del arbitro.

En el Mobile World Congress cada año se presentan apps y objetos relacionados con el IoT y en este 2017, en la ciudad de Barcelona se va a llevar a cabo el IOT Solutions World Congress del 3 al 5 de octubre y se presenta como: IoT Solutions World Congress, el evento líder internacional que une el Internet para las cosas con la industria.

3. Realidad virtual

La realidad virtual (RV) tiene como objetivo crear un entorno a través de un dispositivo en el que el usuario está inmerso en él. A pesar de que este concepto existe desde los años 90, la tecnología últimamente está revolucionando constantemente la realidad virtual y la mejor manera de hacerlo es mediante juegos virtuales. En el Mobile World Congress 2017 en Barcelona se presentaron distintos dispositivos de realidad virtual que crearon mucha expectación, estos eran para utilizar como si fueran gafas.

La aplicación de la realidad virtual, inicialmente se centraba en el terreno del entretenimiento y de los videojuegos, y actualmente se ha extendido a otros muchos campos, como la medicina, la arqueología, la creación artística, el entrenamiento militar o las simulaciones de vuelo. En el deporte la realidad virtual nos sirve como una tecnología extraordinaria para vivir en primera persona eventos deportivos.

Las tecnologías inmersivas son una ventana extraordinaria para vivir en primera persona eventos, para tele transportarse al evento y dentro del mismo a lugares inaccesibles. En el campo deportivo se han desarrollado experiencias inmersivas muy potentes relacionadas con el deporte como Virtual Ice Diving, una instalación que simula una sesión de la técnica de buceo bajo el hielo con realidad virtual.

La realidad virtual aporta a marcas y patrocinadores del deporte, aspectos nuevos a tener en cuenta en sus estrategias de marketing. Hoy en día la innovación, el marketing experiencial y emocional... Todo ello tiene relación con estas tecnologías y muchas empresas están empezando a utilizarlas para mejorar las experiencias de usuario.

La realidad virtual ha recibido críticas que se sostienen en la sustitución y la pérdida de esencia de un evento deportivo. Es verdad que puede ayudar a personas que no pueden asistir al estadio a vivir una experiencia parecida, pero el problema puede llegar cuando los asistentes regulares se queden en casa para consumir realidad virtual. Actualmente podemos visualizar algunos eventos o vivir experiencias inmersivas en realidad virtual como espectadores deportivos, muchas de estas son en EE.UU: NFL, NCAA, NBA, US Open, ICC Soccer, CAA, alguna liga de Fútbol o Summer Championships.

En el uso de apps la realidad virtual se puede realizar mediante el uso de *wearables* o en castellano denominado como tecnología corporal o ropa tecnológica.

4. Muerte del reloj inteligente

La compra de *smartwatches* disminuye por segundo trimestre consecutivo, las compañías no logran justificar el precio de sus limitadas prestaciones. Por otro lado, *wearables* como las pulseras y los relojes deportivos ganan terreno.

Apple lidera la oferta de *smartwatches* con la gama Apple Watch, pero incluso la poderosa manzana está vendiendo poco más de un millón de dispositivos de muñeca al año. Se espera que la moda de los relojes inteligentes muera en 2017. Actualmente en cuestiones de reloj muchas personas prefieren los clásicos relojes retro o de aspecto más tradicional o clásico por delante de la tecnología punta en relojes.

5. Bluetooth 5 gana impulso

La mayoría de nuestros dispositivos inalámbricos tienen una cosa en común llamada Bluetooth, es por eso que el avance en este tipo de tecnología es una realidad y cada vez va a más. Bluetooth 5 mejorará las prestaciones de intercambio de datos, pasará a través de infraestructuras sólidas y no seremos capaces de llegar a muchas de las características o funciones que usamos a diario sin su servicio. Se espera que para finales de 2017, muchos dispositivos premium contengan el Bluetooth 5 y los fabricantes ya tienen vía libre para instalarlo en sus aparatos electrónicos.

Bluetooth 5 es una versión mejorada del bluetooth tradicional, sobre todo en la cuestión energética ya que está diseñado para realizar comunicaciones más económicas entre dispositivos cercanos. Bluetooth 5 llega en un buen momento ya que el Internet de las cosas está en auge y la tecnología Bluetooth quiere liderar las maneras de comunicarse por defecto entre los distintos dispositivos.

6. Amazon vuela de los estantes

Durante 2017 Amazon seguirá llevando al otro nivel la compra digital y física, a medida que lance e impulse métodos de compra como Amazon Go, que realiza los cobros mediante la tarjeta bancaria electrónica instalada en tu móvil, no necesita el cobro por caja si no que se realiza al entrar y al salir de la tienda de manera individualizada con los productos que hayas adquirido.

El negocio de Amazon online seguirá creciendo en función de si la demanda de servicios online continua creciendo, y este parece que si.

7. Microsoft importa

Microsoft hizo algo en 2016 totalmente inesperado y es que se hizo relevante en el mercado de telefonía móvil. En este 2017 Microsoft seguirá invirtiendo en el

mercado móvil y en el mercado online, y aprovechará su sólida base de servicios Azure y Office 365.

8. Se esperan nuevos movimientos de Facebook

Después de adquirir Whatsapp e Instagram se espera que Facebook haga movimientos nuevos después de acabar el año con números más bajos que el año anterior. Se esperan nuevas innovaciones que pueden no tener relevancia inmediata para el mercado móvil actual, pero que en un futuro puede implicar grandes ganancias para la compañía.

9. Dispositivos que se doblan:

Esta innovación ya se ha venido hablando años atrás, y es muy probable que en 2017 se empiecen a presentar las primeras pruebas de móviles con material de grafeno para que puedan doblarse. Ya ha circulado información de que empresas grandes como LG y Microsoft están obteniendo conocimientos y materiales para darle un giro a sus productos y contribuir con esto al cambio en esta industria.

Cabe resaltar que en el mercado ya se ha presentado este tipo de tecnología, pero su flexibilidad no es total, por lo que aún se espera más de las compañías móviles en esta innovación.

3.3.2.5. Factores ecológicos:

En los factores ecológicos habrá que tener en cuenta la contaminación de la ciudad en la que vamos a instaurar la app. No es lo mismo desarrollar la app en Barcelona, que es una ciudad potentemente contaminada que instaurarla en La Coruña que ni se acerca a la ciudad condal en este problema. Esto puede ser importante cuando en la app queramos desarrollar los medios de transporte para asistir a las instalaciones del club. Nos puede interesar utilizar unas empresas u otras de proveedores para trabajar junto con el ayuntamiento el gran problema de la contaminación que puede haber en algunas ciudades como Madrid o Barcelona.

A continuación se nombrarán varias apps de ecología recomendadas para descargar en España:

- Carbon tracker: Esta app que va a calcular la huella de carbono diaria o semanal.
- iRecicle: Esta app te enseña cómo, cuándo y dónde reciclar cada material.
- Guía de reciclaje: Esta app ayuda con un solo clic, a indicarte en qué contenedor va cada residuo.
- GoodGuide: esta app que te muestra los productos ecológicos.

- Pollution: Esta app para iPhones y demás dispositivos de Apple permite medir en tiempo real la contaminación en muchas ciudades y además aporta datos sobre la calidad del aire y del agua.
- Ecolink: Esta red social permite conocer a gente igualmente interesada con la ecología, ver vídeos y fotos de otras personas y participar en foros ecológicos.

3.3.2.6. Factores legales:

Existen pocos decretos y leyes que regulen este sector, y los que hay no son de importancia o son de carácter fiscal, en relación a la comercialización de nuestro producto. Los tratados comerciales no afectan a las apps, ya que la venta de las mismas es a través de internet y de mercados digitales. La problemática que encontramos en este tipo de mercados es que cualquier paisano mundial con acceso a los mercados de apps (app store, google play...) puede descargar o comprar una app, de esta forma el cliente se transforma en usuario de apps.

La venta de aplicaciones para móviles es un servicio, por tanto aunque sea descargada desde otros países no se considera exportación de producto, pero hay que considerar lo que devenga el IVA. El IVA se devenga en función del destinatario, es decir, se calcula en función del país de residencia del comprador de la aplicación. Es por esto que en el caso de que nuestro cliente sea una persona física, las ventas dentro de la UE devengan IVA al 21%, mientras que las ventas fuera de la UE no están sujetas a IVA (Emprendedores 2017).

En este aspecto hemos de distinguir entre los compradores que son empresas: empresas cuyo domicilio está en España, se aplica el IVA vigente, que actualmente es del 21%; para las empresas cuyo domicilio se encuentra en la Unión Europea, el IVA a aplicar será del 21%, salvo que estén inscritos en el Registro de Operadores Intracomunitarios (ROI), en cuyo caso se aplicará el 0%, y para acabar y como hemos dicho anteriormente, para el caso de empresas cuya residencia es fuera de la UE, el IVA será del 0% por no estar esta operación regulada o sujeta al impuesto. En resumen el cobro del IVA solo se realiza en cualquier caso a usuarios comunitarios.

En el caso de la app hay que tener en cuenta que esta será adaptada a los medios de un club, por lo tanto no necesitaría regulación fiscal propia de la app, monetariamente hablando, ya que el propio club declara los ingresos que produce la misma mediante la declaración habitual de ingresos. A pesar de que queremos hacer la app de descarga gratuita, la misma app nos aportará ingresos en términos de publicidad por lo tanto hay que tener en cuenta ese ingreso ya que hay que declararlo. Un ejemplo de esto serían comisiones a restaurantes, bares o puntos de venta de

comida que buscan promocionarse mediante la geo localización en el apartado de restauración de nuestra app.

Cuando exponemos nuestra app en el mercado de apps, hay que tener en cuenta los permisos, licencias y condiciones de uso. Se necesita claridad a la hora de solicitar permisos al usuario para acceder a contactos de su dispositivo, realizar pagos, ceder datos, acceder a su localización, a sus fotos... Además de ser necesario, es obligatorio desarrollar licencias y condiciones de uso. En todos los casos en los que nos podamos encontrar no basta con informar al usuario sino que éste tiene que aceptar, ya que en caso de reclamación necesitaremos de la defensa de las condiciones de uso y nos servirán como razonamientos legales. La recogida de información del usuario debe ser la básica e indispensable para el correcto funcionamiento de la app, y el propio usuario tiene que tener la opción de poder configurar los datos de privacidad si lo desea. Para otros usos como la geolocalización, que en el caso de nuestra app si que la utilizaremos, se tiene que contar con la aceptación del usuario para poder acceder a ella.

Otro aspecto legal a tener en cuenta son nuestros derechos propios, o también los podríamos denominar la propiedad intelectual de nuestra app o proyecto. De entrada, desde el momento en que una app es un programa informático, el régimen jurídico que resulta ser de aplicación es el de los programas de ordenador regulado en los artículos 95 y siguientes de la Ley de Propiedad Intelectual. Este decreto es el siguiente: Real Decreto Legislativo 1/1996, de 12 de abril, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Propiedad Intelectual, regularizando, aclarando y armonizando las disposiciones legales vigentes sobre la materia.

Las creaciones a las que se refiere esta Ley se encuentran "protegidas" legalmente, Así lo establece el artículo 1 al decir que "la propiedad intelectual de una obra literaria, artística o científica corresponde al autor por el solo hecho de su creación". Por tanto, desde el mismo momento en que la app se crea desde su punto inicial , el dueño de los derechos de explotación es única y exclusivamente el autor. Cuando se refiere a "proteger" una obra, el autor ha de poder probar que en una determinada fecha nadie más que su creador afirma haberla creado.

Son muchas las maneras por las que podríamos probar ante un juzgado que nosotros somos el autor de la aplicación con anterioridad a la fecha que aparezca un eventual apropiador.

En cualquiera de los casos que se encuentre una app, para conseguir la "protección" se puede recurrir a diferentes vías. Una de ellas es recurrir a inscribir o "registrar" la obra en el Registro de la Propiedad Intelectual, donde hay un formulario específico para los programas de ordenador. Otra podría ser utilizar algunos de los recursos equivalentes al registro físico que hay en Internet, como son Safe

Creative o Myfreecopyright y, según como pretendamos licenciar el programa, se podrían usar también plataformas como Creative Commons o la española Coloriuris. Y hay algunas otras posibilidades más de oficio privado, como por ejemplo depositar la obra ante notario o también mandarla por correo certificado a uno mismo y guardar el sobre sellado que se reciba sin abrir.

En cuanto al caso de los menores o las apps dirigidas a la franja de edad que incluye hasta los niños de 14 años, se deben consultar las leyes correspondientes y las obligaciones impuestas ya que existen regulaciones especiales en cuestiones de consumidores y usuarios, protección de datos, derechos de imagen, etc. Este es un grupo especialmente cuidado por la legislación de consumidores y usuarios y los problemas en las cuestiones de menores derivan especialmente de las apps que van dirigidas a un sector de mercado de menores de 14 años, como juegos o aplicaciones educativas. Las cuestiones relacionadas con menores son muy importantes para la reputación de la empresa, un problema legal de esta índole podría afectar muy negativamente al nombre y la marca.

Los expertos también remarcan que la legislación con los menores presenta insuficiencias e irregularidades en relación a la protección del menor por las pocas recomendaciones de edad en cuanto leemos las definiciones de las apps, algo que por ejemplo sí se encuentra en los juguetes de las tiendas. El dilema o problema, es que los desarrolladores de estos softwares se basan en la funcionalidad y los objetivos del producto, y no tanto en su contenido. Estos objetivos y funcionalidades han de ser ilícitas y no han de promover malos usos por parte de los usuarios, como por ejemplo estimular un estilo de vida poco saludable con el consumo excesivo de alcohol u otras sustancias perjudiciales.

Información sobre la entrada en los mercados digitales (markets) y sus condiciones:

Para darnos de alta como desarrolladores en los principales markets de aplicaciones el proceso se complica un poco, en especial en el caso de Apple, cuando ya que cuando queramos darnos de alta como empresa nos exigirá mucha información relativa al Registro Mercantil y datos societarios de la empresa.

- Alta como desarrollador en Google Play:

El registro como desarrollador Android en Google Play tiene un coste de 25 dólares, y este se realiza en un sólo pago, no existe cuota anual.

1. Crear cuenta: Para crear tu cuenta de desarrollador necesitas tener una cuenta de gmail. Una vez tengas una cuenta de Google accede has de acceder a la pagina web de developer de android y completar los pasos que Google solicita. Hay que aceptar el Acuerdo de Developer Distribution, luego hay que

hacer el pago de 25 dólares mediante Google Checkout. Aproximadamente 48 horas es lo que tarda la cuenta en estar activada. Finalmente,

2. Si queremos vender nuestras apps de pago hay que darse de alta en Google Merchant.
- Alta como desarrollador en App Store:

El registro en el programa Apple Developer program tiene un coste de 99 dólares anuales.

1. Crear cuenta: Para registrar una cuenta como iOS developer, lo primero será disponer de un ID de Apple. Para todas aquellas personas con dispositivos Apple la clásica cuenta de iTunes será válida o sino se pueden crear en la propia pagina web de Apple.
2. Registro en el programa de developers: Una vez tengas un ID de Apple, mediante la pagina web de la empresa podemos iniciar el registro siguiendo los pasos que te indica la propia web. El proceso es muchísimo más fácil y rápido para personas individuales que para empresas y organizaciones.



Figura 13. Página web de Apple donde desarrollar tu app. *Captura de pantalla de elaboración propia.*

Los Markets tienen condiciones muy estrictas de cumplir para que se puedan publicar las apps por lo que hay que cumplir con las exigencias que se piden por parte de los *markets* o mercados digitales. De hecho, incluso cumpliendo los requisitos al ofrecer la app, éstos pueden cambiar y hacer que la aplicación no esté disponible para usuarios nuevos ya que las condiciones pueden ir variando en un sector tan moderno como es este. La justificación que los *markets* suelen aludir para rechazar una app el registro de usuario tiene un proceso complejo o no de muy buena calidad, por lo tanto es conveniente desarrollar la aplicación de forma que su modificación no sea especialmente compleja para poder volver a ofrecerla al mercado conforme a las condiciones actualizadas.

Una vez tengamos la app disponible para ofrecerla, precisamos de tener una cierta información y cookies sobre la app. Es fundamental informar al usuario de los aspectos regulados en la ley y mostrar los datos sobre los creadores o personas responsables de la creación. También es necesario que el usuario acepte las cookies, mediante un aviso informativo con la información básica de las mismas, y los aspectos que exige la ley en el país de origen de la app.

3.3.3 Análisis del sector (micro)

El análisis micro se va a realizar en base a 3 puntos que he considerado que son los mas ideales para realizar correctamente este análisis de una manera profunda: 1. Las 5 fuerzas de PORTER, 2. *Benchmarking* y 3. Redes Sociales y preferencias de usuarios mediante los *smart stadiums*.

3.3.3.1. Las 5 fuerzas de PORTER:

CLIENTES: Poder de negociación de los clientes:

Nuestro principal poder con el cliente es la exclusividad de nuestro servicio. No hay que confundir servicio con producto, ya que pese a ser una app con la cual le podemos sacar rendimiento económico, al fin y al cabo el objetivo es un servicio gratuito a la plena disponibilidad del socio y aficionado las 24 horas del día. Al ser un servicio de innovación y necesidad, el volumen de descargas será gigantesco según realices una buena propuesta o no de marketing o lanzamiento de la app.

En las aplicaciones móvil de clubes, partes con la ventaja de que el servicio de base datos es de exclusividad propia del club, siempre que esta app reciba la categoría de oficial y este regulada por el market y el propio club.

Los aficionados cuando descargan apps buscan solo aplicaciones que cumplen con su propósito o son entretenidas. Los usuarios de apps no suelen sentir apego hacia una app o un desarrollador por lo tanto la involucración de un usuario con una app puede variar según el grado de satisfacción que tu le ofreces. El poder de negociación en esta industria es muy alto, con varios clicks podemos descargar una app y utilizarla, pero también por el otro lado podemos borrarla y desvincular nuestros datos sin problema.

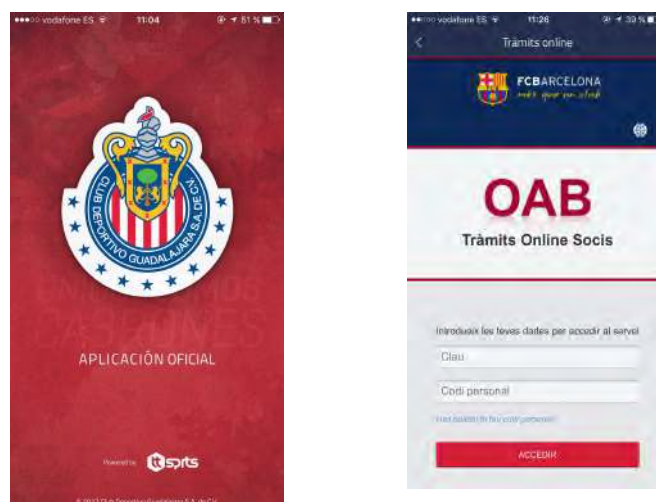


Figura 14. Apps oficiales Chivas Guadalajara y FCBarcelona. (2017). Captura de pantalla de elaboración propia.

COMPETENCIA EN EL MERCADO: Rivalidad entre competidores:

El mercado de apps actualmente presenta una feroz rivalidad entre competidores o apps. Este gran volumen de competencia deriva en un descenso del precio medio de las aplicaciones, donde los desarrolladores buscan conseguir grandes volúmenes de descargas bajando los precios.

En el caso de nuestra app, la ventaja de ser oficial nos da un plus para realizar nuestra estrategia de negocio, donde la app siempre será gratuita. La app puede tener otros rivales competencia ya que es un mercado totalmente abierto donde cualquier app puede entrar si los markets se lo permiten. Pueden existir apps que aunque no ofrezcan servicios como son los tramites, pagos o solicitudes, pueden ofrecernos noticias del club, conexión con redes sociales, juegos, calendario, galerías de fotos, etc..

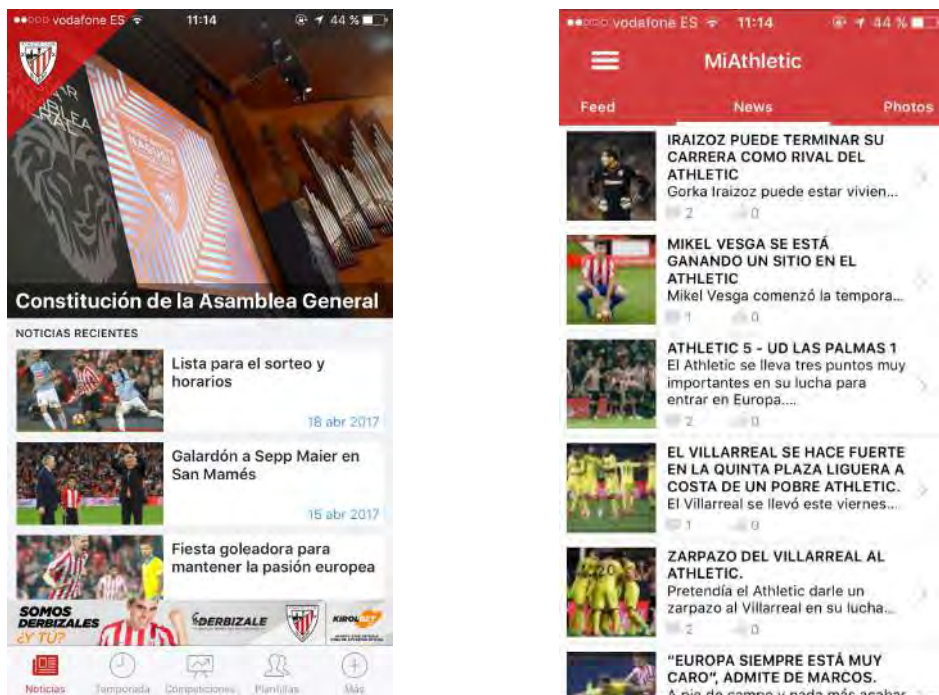


Figura 15. Apps Athletic club de Bilbao.(2017). A la izquierda la app oficial y a la derecha una app no oficial. *Captura de pantalla de elaboración propia.*

NUEVOS ENTRANTES: Amenaza de los nuevos entrantes:

Las grandes compañías como Apple, Microsoft y Google tienen mercados de comercio muy sólidos. Los desarrolladores inexpertos pueden encontrarse con muchos problemas a la hora de crear una app, como hemos nombrado anteriormente en el análisis macro, compañías como Apple ponen grandes barreras de entrada, y el no conocer el aprendizaje y los gustos de los consumidores puede ser una gran

penalización para los nuevos entrantes en el mercado.

Sin embargo, las condiciones y requisitos están reduciendo para los futuros desarrolladores debido a la existencia de programas para crear aplicaciones que no requieren amplios conocimientos en la materia ni un gran desembolso económico. También el avance de la tecnología en las apps deriva a la aparición de nuevos conocimientos, numerosos recursos educativos, nuevos expertos en la materia, etc.

En definitiva, las barreras de entrada son moderadas y si un nuevo desarrollador detecta las necesidades de los consumidores y puede lanzar una aplicación nueva y mejorada en un pequeño lapso de tiempo, esta industria tiene mucho potencial para él, y es que las apps conviven en un mercado muy libre.

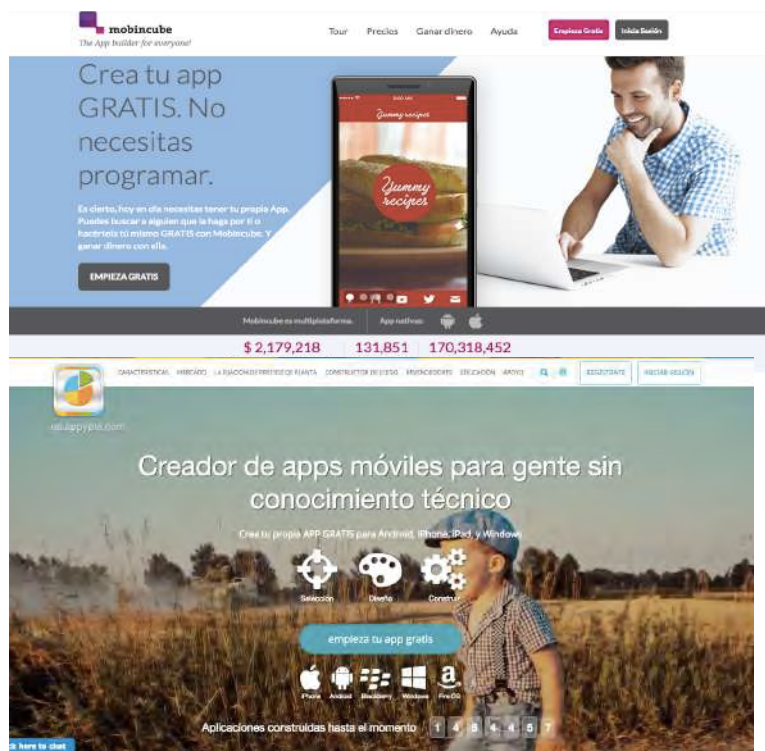


Figura 16. Páginas web mobincube y appypie. (2017). Captura de pantalla de elaboración propia.

PROVEEDORES: Poder de negociación de los proveedores:

Los proveedores de esta industria se componen principalmente de los fabricantes de dispositivos y los operadores de telefonía móvil. Como se ha visto en el análisis PESTEL del sector, el número de proveedores se ha reducido en los últimos años pero el de desarrolladores no ha hecho más que aumentar. Los recursos necesarios en esta industria (desarrolladores, software y hardware y otra tecnología) están disponibles a un precio competitivo.

Como poder de negociación, la gran arma a utilizar es la novedad del producto y del servicio, ofreciendo un nuevo concepto de negocio que trata de llevar la gestión deportiva a otro nivel de innovación, posicionándose a la vanguardia tecnológica.

SUSTITUTOS: Amenaza de productos sustitutos:

El gran aumento de esta industria nos ha llevado a un aumento en el número de desarrolladores de aplicaciones para la mayoría de las plataformas. Esto ha resultado en la disponibilidad de aplicaciones similares. Estos productos sustitutos contienen un precio similar y en general las que se ponen a la disponibilidad de los aficionados, en su mayoría son gratuitas, dejándote sin posibilidad de estrategia de negocio en cuanto al precio de descarga. La calidad de los productos en términos de facilidad de uso, seguridad y simplicidad es también similar. Aunque se requiere un esfuerzo adicional para ampliar una aplicación de una plataforma a otra, la amenaza de sustitutos es alta y aún mas en un mercado tan exigente como el deportivo.

Porter dijo que existen seis barreras de entrada, que serían muy útiles si se aprenden a usar. La diferenciación de productos, la desventaja de costos y el acceso a los canales de distribución, son las 3 barreras de entrada que hemos encontrado más interesantes en este punto.

- La diferenciación de productos: Si se es capaz de posicionar el producto claramente en el mercado ofreciendo algo diferente, donde la calidad de la app es cada vez más importante, y eso puede ir revalorizando la app consiguiendo un posicionamiento de mercado diferente a un competidor sustitutivo. En nuestro modelo de app, uno de los grandes objetivos es poner a la disposición del aficionado todos los servicios posibles.
- Desventaja de costos: Como hemos dicho anteriormente, el coste de la app es muy importante en su desarrollo, el hecho de que sea coste 0 nos da un punto a favor. La aparición de nuevos productos sustitutos que necesitan financiación externa, muchas veces necesitan de ingresos en sus descargas para recuperar la inyección de capital inicial.
- Acceso a los Canales de Distribución: Nuestra app tendrá presencia en todos los markets de distribución ya que es una app que ha de poder llegar a todo el mundo, por eso complicado que puedan aparecer competidores en algunos markets y también que los proveedores (markets) acepten siempre el producto.

3.3.3.2 Benchmarking:

Mediante la técnica de benchmarking analizaremos diversos puntos que he podido captar de algunas apps y me han parecido realmente interesantes. Mediante esta técnica tratamos detectar diversos puntos donde incidir o no en el nuestra app y su línea de servicios. Esta técnica se puede considerar un proceso muy útil y necesario para llegar a realizar mejoras y cambios; copiando, rastreando y comparando nuestras ideas con las de los principales líderes y competidores del sector. La importancia del *benchmarking* no se encuentra esencialmente en el comparar, sino en la medición del impacto que pueden tener estas comparaciones sobre la calidad que ofrece nuestro producto.

- Ejemplo FCBarcelona:

El FCBarcelona se posiciona como uno de los clubes con más evolución en el servicio de aplicaciones; se sabe su incorporación del análisis de datos en rendimiento deportivo, por el cual también es muy famoso el Real Madrid con el fuerte apoyo de su sponsor Microsoft, pero actualmente el club catalán puede presumir de tener a la disposición del aficionado un total de 9 apps. En el mes de Marzo de 2017, aprovechando el Mobile World Congress en la ciudad condal, el club presento su proyecto de conocimiento e innovación llamado Barça Innovation Hub (BIHUB), que pretenderá situar a la entidad azulgrana como una referencia en conocimiento e innovación, tanto a nivel local como global. BIHUB girará entorno a la representación de conocimiento, espai Barça, servicios médicos y de nutrición, ciencia social y redes sociales; y esta constituido por 5 áreas principales: Servicios médicos, rendimiento, tecnología, deportes colectivos y ciencias sociales.

Las áreas de tecnología y de ciencias sociales las he encontrado interesantes por el contenido de las mismas, y su relación con mi trabajo final de grado: Big Data, sistemas IT, infraestructuras IT, nuevas tecnologías de trackeo y análisis, media, redes y 2.0, periodismo y marketing.



Figura 17. *Barça Innovation Hub. (2017). Captura de pantalla de elaboración propia.*

Según mi estudio de las apps del FCBarcelona he podido captar varias ideas en las que poder centrarme en el momento en el que me encuentre desarrollando una app para un club. En las apps del club, encontramos 3 apps gestionadas por empresas externas y otras 6 apps gestionadas y desarrolladas por el departamento tecnológico y digital del propio club.

La principal app del club se llama FCBARCELONA, y automáticamente se abre con la sección de noticias. En la barrera lateral que en muchas apps representa la línea de productos, en esta app encontramos los siguientes apartados:

Noticias/Actualidad:

En este apartado se muestran las noticias de manera interactiva con foto y videos; normalmente las noticias van relacionadas al ultimo partido de la sección de fútbol y en la parte de arriba encontramos el ultimo resultado de la sección donde con un click podemos deslizarnos hacia el siguiente partido y desde la propia app nos facilita comprar las entradas redirigiéndonos a la pagina web oficial del club.



Figura 18. App oficial del FCBarcelona. (2017). Captura de pantalla de elaboración propia. Noticias.

BarçaVÍDEO:

Este apartado es interesante por que presenta una de las grandes demandas de los usuarios en internet, que son los vídeos de los mejores momentos, jugadas, goles, partidos, etc... Este servicio se ofrece de los primeros ya que presenta una de las secciones más visitadas en la app.



Figura 19. App oficial del FCBarcelona. (2017). Captura de pantalla de elaboración propia.Vídeo.

Fútbol:

El fútbol es el deporte con más influencia en la masa social culé y el deporte en el que el club tiene más presencia alrededor del mundo, es por eso que también ocupa una parte importante en la app.

Otras secciones:

Después del fútbol se observan las distintas secciones del club, donde podemos observar la fuerte promoción del club por las demás secciones y deportes, apostando por ser un club totalmente multideportivo. Encontramos la presencia de las siguientes secciones: Barça B, Fútbol Femenino, Baloncesto, Balonmano, Fútbol Sala y Hockey. El apartado se divide de la siguiente manera: (ejemplo hockey).



Figura 20. App oficial del FCBarcelona. (2017). Captura de pantalla de elaboración propia. Otras secciones.

Tour & Museo:

Otra vez observamos como el club aprovecha su app para promocionar y ofrecer el servicio del museo y tour, un servicio básico para enseñar el club al mundo. El museo del FCBarcelona es famoso por ser el museo más visitado de Cataluña y uno de los más visitados de España. Cuando entramos en este apartado, nos envía directamente a la pagina web del club pero manteniéndonos en la app.

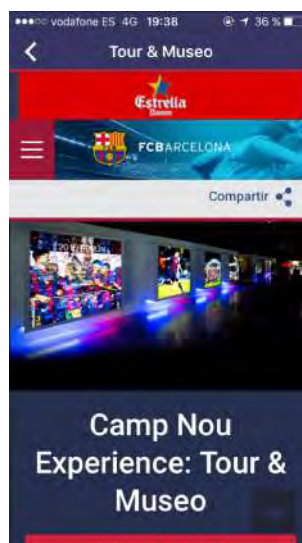


Figura 21. App oficial del FCBarcelona. (2017). Captura de pantalla de elaboración propia. Tour y museo.

Entradas:

En esta sección podemos comprar entradas para las distintas secciones, además de poder comprar tours por el campo y visitas en grupo.

Tienda FCB:

En este servicio, observamos el compromiso del club con uno de sus principales sponsors. Una vez entramos en esta sección, la app nos redirige a la página web de NIKE donde podemos escoger nuestro continente y país para que la marca conozca tu localización y cultura. En esta sección es muy importante ver como podemos promocionar nuestros sponsors mediante la app.



Figura 22. App oficial del FCBarcelona. (2017). Captura de pantalla de elaboración propia. Tienda Asia.

FCB Official Apps:

Desde aquí accedemos a información de las distintas apps y al apretar en una, directamente nos envía al market de nuestro dispositivo (app store, google play, etc.) .

Notificaciones:

Apartado de notificaciones de los partidos. Cada semana aparecen notificaciones de los partidos, y cada día que entramos las podemos ir borrando.

Mas:

Apartado que nos envía a la página web oficial del club y en la que encontramos información sobre la app, sus versiones y las ocurrencias legales de la aplicación. La información legal es sobre: 1. Titularidad del dominio, 2. Objeto y ámbito de

aplicación, 3. Prestación del servicio, 4. Información suministrada en la web, 5. Propiedad intelectual e industrial, 6. Hiperenlaces y/o “links”, 7. Responsabilidad por los contenidos de los hiperenlaces, 8. Condiciones de uso de la web por parte de los usuarios, 9. Registro, 10. Exención de responsabilidad del FCB, 11. Política de privacidad. Protección de datos de carácter personal, 12. Consultas, sugerencias, quejas o reclamaciones, 13. “Cookies” , 14. Legislación aplicable y jurisdicción. Todos estos apartados nos demuestran y nos confirman que hay que tener la app correctamente constituida y con la máxima información legal de la misma.



Figura 23. App oficial del FCBarcelona. (2017). Captura de pantalla de elaboración propia. Avisos legales.

Configuración:

Esta sección tiene una relevancia en fidelización de usuario muy importante. En este apartado tenemos a nuestra disposición la posibilidad de cambiar el idioma, de escoger nuestros deportes favoritos y de seleccionar el tipo de alertas que queremos recibir en las notificaciones del dispositivo móvil.

FCB Socis:

Esta es la app a la que solo los socios pueden acceder, solo entrar en la app, salta una pagina donde tenemos que introducir un código de seguridad para acceder a nuestros datos personales; esta medida de seguridad es básica para conseguir la confianza del socio.



Figura 24. App oficial del FCBarcelona. (2017). Captura de pantalla de elaboración propia. Código de seguridad en sección de socios.

En la pantalla principal encontramos 6 distintos apartados en los que realizar tramites, quejas, donde podemos leer estatutos y hasta podemos acceder a las noticias como se presentan en la app principal del club. A continuación trataré los servicios que me han resultado más interesantes para la confección de una app:

1. *T' escoltem:*

En esta sección se tratan los problemas y consultas del socio, a través de esta plataforma podemos contactar directamente y mediante mensajes con la OAB (oficina de atención al barcelonista). La OAB es el órgano del club que se encarga de atender al socio, en otras palabras digamos que es la voz del club en contacto constante con las consultas del socio. En esta misma sección, encontramos una interesante sección de encuestas para valorar la atención al socio y para valorar tu opinión sobre la aplicación de juegos interactivos para hacer contactar jugadores y entrenador con los socios. Mediante estas encuestas encontramos otra aplicación de resolución de problemas Big Data por parte de una entidad deportiva; mediante encuestas intentamos consultar la opinión de los socios y con el chat online con la OAB podemos conocer muchísimas opiniones y consultas de los socios en distintas áreas.

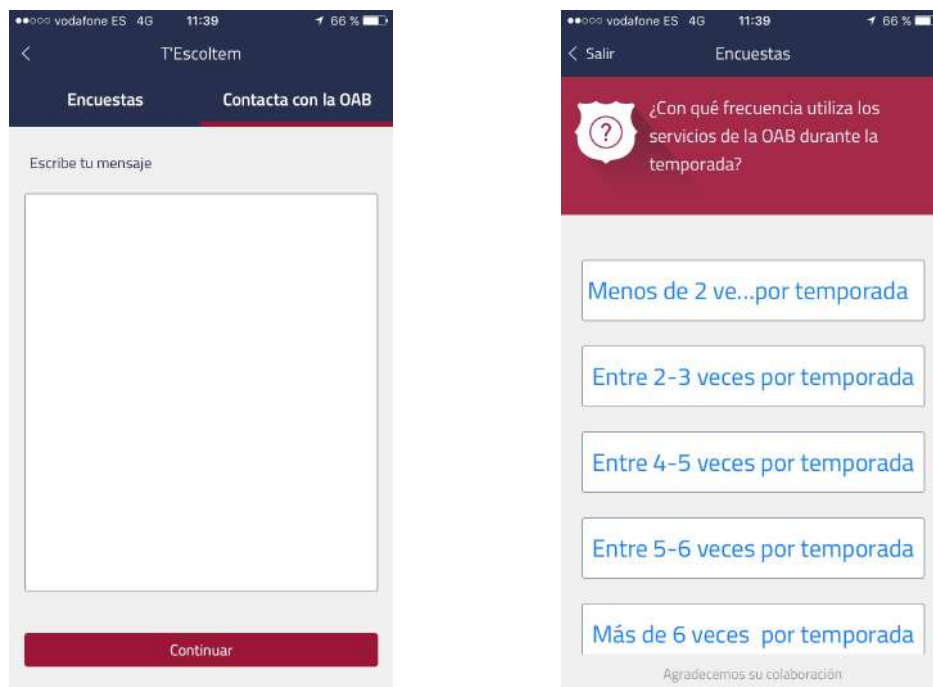


Figura 25. App oficial del FCBarcelona. (2017). Capturas de pantalla de elaboración propia. A la izquierda contacto de servicio de atención y a la derecha encuestas.

2. Trámites online:

Apartado que también incluiría en mi app por su importancia a nivel operativa para los dos partes interesadas. Una plataforma en la que poder realizar tramites online beneficia al socio y que no ha de acudir físicamente a las oficinas para realizar un tramite por muy corto o largo que sea. Por otra parte beneficia al club por no tener la necesidad de tener tantos empleados de cara al socio físicamente en las oficinas y realizando tramites que pueden ser resueltos mediante la tecnología. Cuando accedemos a esta sección, directamente nos envía a la pagina web sin salir de la app y nos pregunta por nuestra clave y nuestro código personal. Esta ultima medida de seguridad nos hace ver la importancia de la seguridad en los tramites burocráticos del club.

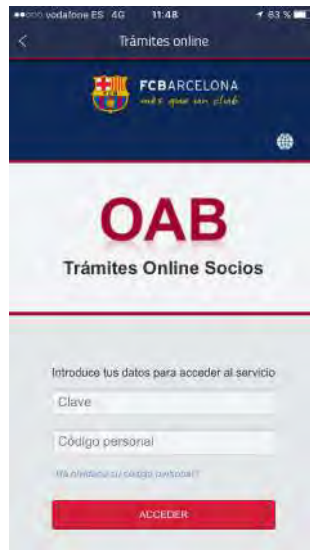


Figura 26. App oficial del FCBarcelona. (2017). Captura de pantalla de elaboración propia. Código de seguridad al entrar en tramites online.

3. Beneficios de los socios:

Esta sección pone a disposición del socio información sobre sus ventajas, beneficios y ofertas. Esta se divide en 1. Derechos y beneficios y en 2. Ofertas y promociones. En derechos y promociones encontramos las ventajas y los servicios donde el socio puede consultar sus ventajas en los abonos, entradas y conocimiento de actualidad del club, y también la importancia del conocimiento de los privilegios en cuestiones de voz y voto del socio. También podemos leer los estatutos en catalán, castellano e inglés en formato pdf mediante la redirección de la app hacia la página web del club. Finalmente hay un apartado de síndico de los socios que se presenta como un órgano unipersonal e independiente de la Junta Directiva, que tiene por misión la asistencia, el asesoramiento y la defensa de los derechos de los socios y socias en su relación con el Club.

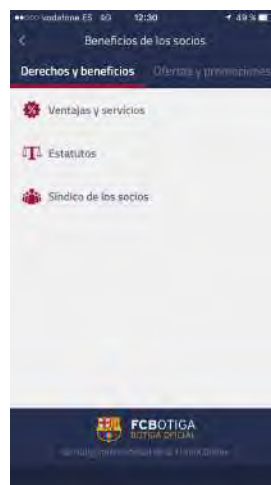


Figura 27. App oficial del FCBarcelona. (2017). Captura de pantalla de elaboración propia. Beneficios de los socios

En el apartado nº 2 de Ofertas y promociones, el club pone a disposición del socio una serie de ventajas para asistir a espectáculos y otras actividades lúdicas. En este apartado ponemos a disposición de los socios promociones de empresas y eventos externos que colaboran con el club para promocionarse.



Figura 28. App oficial del FCBarcelona. (2017). Captura de pantalla de elaboración propia.
Promociones del socio.

Tramites de entradas, carnets de socio y abono:

En la app de FCB Socis encontramos una actualización nueva de este último año en el que el socio puede disponer de su carnet de socio y de su abono de manera digital, y con estos ya puede acceder directamente al estadio. Esta idea nace de las tarjetas de crédito, billetes de transporte y entradas digitales, donde por ejemplo en iPhone podemos introducirlas en el Wallet, una app que sirve de cartera para guardar todos nuestros billetes o carnets digitales. En el caso del FCBarcelona hay que acceder obligatoriamente a la app para acceder a estos dos carnets digitales.

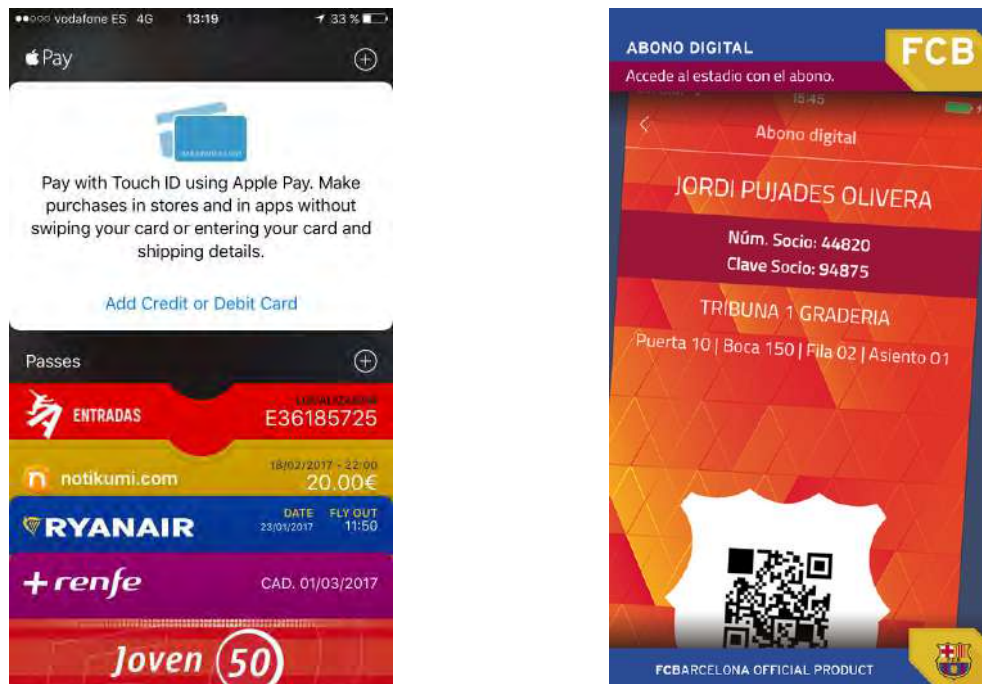


Figura 29. App oficial del FCBarcelona. (2017). Captura de pantalla de elaboración propia. Wallet de Apple a la izquierda y Carnets digitales del FCB a la derecha

La otra app dedicada exclusivamente a a la gestión del abono es la del servicio de Seient Lliure. Este servicio es donde el abonado que no asiste al estadio puede poner a la venta su asiento para ese partido en concreto, y si se realiza con la antelación correspondiente el club nos abonará una parte del precio de venta si el asiento consigue venderse. Desde la propia app podemos escoger los partidos en los que ponemos nuestro asiento en el Seint Lliure y en uno de sus apartados podemos observar los beneficios económicos que vamos obteniendo o no de este servicio.

Hemos nombrado 3 apps con el sello interno del FCBarcelona, por lo tanto creadas dentro de las fronteras del club, las otras 3 son: FCB Passport, FCB Penyes y Barça Kids. Aparte de estas 6, encontramos otras 3 que están gestionadas por empresas externas: 1. FCB Futbol Manager 2017, 2. FCBarcelona Flip y 3. FCB Connect. Las dos primeras están creadas por From The Bench SL, una de las empresas referencia en juegos digitales interactivos en el mundo del deporte. FCB Connect está creada por WISeKey Suisse SA, una empresa de seguridad de información digital, autenticación y gestión de identidad.

3.3.3.3 Redes sociales y control de preferencias usuarios:

Como hemos visto los usos de las plataformas sociales son enormes, se pueden usar para analizar las interacciones de los usuarios y asistentes a los eventos deportivos. Cuando se está celebrando un evento o un partido, existe una repercusión social enorme, y las redes sociales dan cuenta de ello. Algunos deportes tienen un impacto mundial mayor que otros pero en general todos generan ese buzz en las redes sociales.

Un claro ejemplo es la NASCAR, que llegó a un acuerdo en 2013 con HP, con el objetivo de escuchar o atender las preferencias de sus aficionados. De acuerdo con la empresa, con el patrocinio se conseguirá acercar más aún a las preferencias y opiniones de los aficionados durante las carreras y al mismo tiempo adentrarse en nuevas áreas para el futuro desarrollo del deporte.

En la NASCAR, una simple carrera genera una cantidad de un millón de posts en las redes sociales, que pueden ser usados para ayudar a entender los gustos y opiniones de los seguidores, y del mismo modo ayudar al deporte a ser más atractivo.

2014/15 Money League clubs by social media activity

Club	Facebook likes (m)	Twitter followers (m)	Instagram followers (m)
FC Barcelona	89.6	16.6	26.6
Real Madrid	86.4	18	24.5
Manchester United	67.6	6.8	8.7
Chelsea	44.4	6.4	5.3
Arsenal	34.5	6.8	5.1
Bayern Munich	34.1	2.5	4.9
Liverpool	27.0	5.2	2.3
AC Milan	24.7	3.1	1.9
Paris Saint-Germain	22.3	3	3.6
Juventus	20.9	2.4	3
Manchester City	20.2	2.9	2.2
Borussia Dortmund	13.7	1.9	1.6
Atlético de Madrid	11.9	1.9	1.2
Tottenham Hotspur	7.2	1.3	0.5
AS Roma	6.3	0.9	0.5
Internazionale	5.7	1	0.9
Schalke 04	2.7	0.4	0.2
Everton	2.4	0.7	0.2
Newcastle United	1.8	0.7	0.01
West Ham United	1.4	0.6	0.1

Note: Where clubs have multiple language accounts, only the most liked/followed has been included. Figures correct as of 11th January 2016.

Top ten Money League clubs – Revenue compared to social media followers

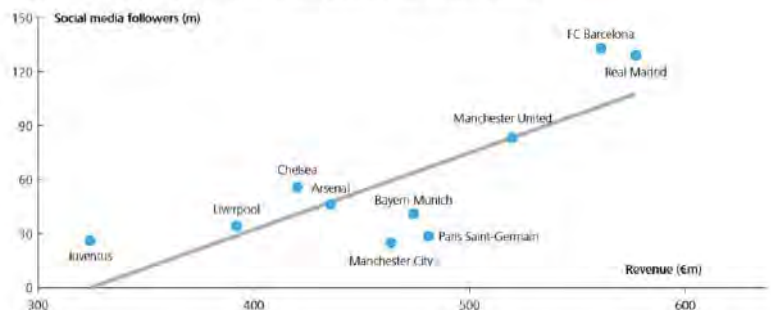


Figura 30. Deloitte. (2016). Tablas de estudio de redes sociales de la sección de Deloitte The Football Money league (izquierda). Tabla de relación de presupuesto y redes sociales (derecha)

Otro gran ejemplo del impacto de las redes sociales lo tenemos en la final del Mundial de Brasil de 2014, en el que el número de tweets generados fue de 618.000 por segundo, según The Guardian (2014).

Por lo que vemos, si analizamos todo aquello que se genera en las redes sociales podemos sacar una información valiosísima, puesto que es la opinión de los propios aficionados, los que nutren el espectáculo. Los clubes y ligas conocen esto y lo tienen muy en cuenta a la hora de la toma de decisiones. Por ejemplo, podemos conocer la opinión de la gente a la hora de poner el horario de un partido, quien ha sido el mejor jugador del encuentro o que música debería sonar en los estadios. También es interesante conocer cuando los aficionados están dispuestos a realizar un desplazamiento o si van a venir desplazados a nuestra ciudad, ya que de esta manera podemos tomar decisiones acertadas a la hora de subir, mantener o bajar los precios de las entradas, por ejemplo.

Un ejemplo de un equipo que utiliza este *buzz* generado por la opinión en las redes sociales es el equipo de la NFL, los New England Patriots. Gracias a la atención a estas opiniones se puede pronosticar y atender las necesidades de los aficionados, de este modo han instalado WIFI en el estadio para que la gente asista a ver el partido en directo en vez de verlo desde casa, y parece que ha dado resultado, ya que según una encuesta de la ESPN un 71% de los aficionados estaría dispuesto a verlo en directo. Además del WIFI, han desarrollado una aplicación móvil propia del equipo que te permite desde hacer pedidos de comida desde el propio asiento hasta saber el tiempo de espera que tienen los baños.

Por otra parte, todos los clubes o empresas dedicadas al mundo del deporte están empezando a tener en cuenta muy seriamente el análisis del Big Data con el objetivo de mejorar la experiencia del aficionado. Estrechar la relación con tus aficionados o incrementar la satisfacción de los clientes, y un evento deportivo es una de las vías más importantes para aumentar los ingresos.

No sólo nos podemos basar en las redes sociales, las cuales tienen un volumen muy elevado de información y alcance con la población sino también los tradicionales, tales como el servicio de atención al cliente a través del canal telefónico, email/web y encuestas donde las empresas o clubes tienen la intención de recuperar los grandes conjuntos de datos para luego analizarlos con el fin de tratar de establecer planes de acción basados en las propias sugerencias y recomendaciones de los seguidores o usuarios, tratando de anticiparse a sus necesidades.



Figura 31. Twitter. (2016). Captura de pantalla de elaboración propia. Los momentos top5 con más tweets en la copa del mundo de cricket.

Smart stadiums y control de preferencias:

Este nuevo y moderno concepto de recinto deportivo está relacionado con el de *smart cities*, concepto que se usa para describir el nuevo modelo de ciudades existentes. "A city can be defined as 'smart' when investments in human and social capital and traditional (transport) and modern (ICT) communication infrastructure fuel sustainable economic development and a high quality of life, with a wise management of natural resources, through participatory action and engagement." Caragliu y Nijkamp (2009)

Así pues, consideraremos el tratamiento de una instalación deportiva como si se tratara de una Smart City, es decir, reflejar como una instalación deportiva persigue los mismos objetivos, pero a una escala diferente.

Un proyecto de gestión de una instalación deportiva desde el punto de vista *de fan engagement* y gestión de big data debe compartir los mismos principios *Smart* por lo que su funcionamiento deberá ir orientado a tres aspectos: la sostenibilidad, la prestación de servicios y la búsqueda de un aumento de la eficiencia tanto técnica como económica.

La transformación de una instalación deportiva en una Smart City puede ser muy amplia y puede abarcar desde la relación con el mismo deporte (instalaciones de rendimiento) como la relación con el usuario. En este apartado me centraré en lo relacionado con lo segundo, es decir, instalaciones donde interactúan los aficionados, el club o entidad deportiva que gestiona la instalación y las empresas que actúan dentro de ella. Para la convivencia de estos tres agentes deberá existir un equilibrio en

la que todos puedan decir que se sienten beneficiados por su experiencia, en este caso podríamos considerar que estamos gestionando con éxito una instalación deportiva.

Para fomentar esta relación óptima entra en juego una red tecnológica que va desde la implantación de un sistema Wifi exclusivo para la instalación, que funcionará como principal herramienta para recopilación de datos de todos los usuarios que asistan, hasta un hardware que de cobertura a los aficionados como podría ser nuestra app, como de sistemas internos del estadio como podrían ser pantallas para hacer los pedidos o redes sociales internas del club en las que el aficionado pueda plasmar como está siendo su experiencia en tiempo real. Así pues entendiendo el big data como esa recopilación de datos y su estructuración, usando las herramientas comentadas podemos conseguir una mayor personalización de la oferta al aficionado a la vez que le ofrecemos una experiencia más completa. Además le damos a las empresas que actúan en nuestro recinto mayores incentivos para continuar formando parte de la instalación como sponsors o colaboradores gracias a el aumento de posibilidades comerciales que les ofrecemos, como por ejemplo la información a tiempo real de sus clientes (aficionados para el club) mientras asistan a la instalación.

Las instalaciones deportivas son, además de donde se practica o disfruta del deporte y la competición, unos generadores de datos. El modo de realizar esa transformación smart de la gestión y negocio de la instalación es asociarse con *partners* o colaboradores con un desarrollador tecnológico.

El partenariado inteligente a través de la tecnología genera oportunidades para entregar datos de calidad y mejorar la experiencia de un evento. Asumir el aficionado como otro partner del negocio implica no tener que invertir en sistemas ya que el mismo aporta datos e información, ahorrando tiempo y dinero. Los sponsors querrán esos datos para campañas de marketing, es decir, la implementación buscaría un círculo virtuoso dónde los tres agentes que ya hemos repasado anteriormente, obtengan beneficios y tengan incentivos para seguir colaborando alrededor del estadio.



Figura 32. Intel. (2015). Captura de pantalla de elaboración propia. Smart stadiums y sus prestaciones.

3.4 Propuesta de valor:

3.4.1 Atracción del sector, concepto de negocio y objetivos:

En el panorama actual, las oportunidades de negocio que una app ofrece son muy grandes. No hay que olvidar que el sector deportivo es un sector que ofrece oportunidades de negocio, y estas oportunidades están en aumento por la evolución del deporte. Actualmente el deporte ha evolucionado hacia una practica y un trato mucho mas individualizado, no necesitamos de un colectivo para conectar con el deporte o la actividad física, podemos salir a correr por la tarde y posteriormente en casa actualizar nuestros datos en la app Nike, y todo esto sin precisar de contacto con nadie.

El deporte ya no le pertenece a nadie, todo el mundo tiene facilidades para adentrarse en el, ya no es un sector exclusivo. La tecnología y la gestión cada día están más presentes ya que la apertura del deporte al mundo esta precisando de especialistas en todos los sectores en cuanto los relacionamos con el fútbol; un ejemplo de esto son los abogados especialistas en derecho deportivo, la medicina del deporte, la sociología aplicada al deporte...

El deporte está requiriendo avances y progresos donde la tecnología está y va a estar presente sin duda alguna. En un club de fútbol, nuestros dos principales enfoques y objetivos para nuestra app, son el área social y empresarial, donde la tecnología puede tener un efecto revolución altamente positivo, siempre sin perder la esencia social de un club deportivo.

Es importante saber que una buena coordinación entre áreas es básica para la perfecta ejecución de los objetivos de un club; el organigrama solo sirve para dividir visualmente a los empleados, pero es esencial la comunicación y relación entre áreas ya que la gestión económica afecta directamente al área social y viceversa.

Una buena gestión de un área social de un club mediante el uso de una app nos puede ayudar a...

- Fidelizar aficionados mediante la tecnología.
- Darle rendimiento a nuestras bases de datos.
- Facilitar la comunicación entre aficionados y club en sus distintas áreas a un coste bajo.
- Mejorar el trato al aficionado aprovechando al máximo las distintas áreas de atención y consulta disponibles.
- Abastecer las necesidades básicas de los aficionados y las mas especificas

de un socio o abonado.

- Conocer las preferencias de los aficionados con el análisis de datos que ellos mismos producen, captando sus principales necesidades y deseos para ofrecerles un servicio adecuado y de la mejor manera posible.
- Ofrecer al aficionado información y actualización de las novedades del club, desde servicios hasta noticias deportivas.

Una app en un club de fútbol no solo facilita el día a día de los aficionados, empresarialmente también hay muchas ventajas:

- Situar al club en el centro de la innovación y a la vanguardia de la tecnología.
- Crear imagen de marca, o fortalecerla.
- Expandir la marca del club localmente, nacionalmente e internacionalmente.
- Ayuda positivamente al posicionamiento estratégico.
- Permite diferenciarnos de otras apps que puedan ser competencia, imponernos y crear tendencia en el mercado deportivo.
- Ofrecer un servicio o producto diferente al que se puede ofrecer físicamente o en tienda física.
- La existencia de los markets de apps nos sirve de escaparate y nos abre la posibilidad de captar aficionados o fidelizarlos.
- Podemos medir su capacidad e impacto a través del número de descargas, ventas, el uso, etc.

Este proyecto se basa en la conexión con el fan, todo gira entorno del concepto *fan-centered*. (Rein, I, Kotler, Ph y Shields, B. , 2006).

Este concepto explica el manejo de un negocio deportivo basado en la centralización hacia el aficionado. El reto empresarial aquí es comunicarle al aficionado que él se encuentra en el centro del mensaje. Las estrategias *fan-centered* deben estimular y facilitar aficionados a sentirse identificados y verse involucrados en algún punto con el club. Este proyecto está basado en 4 grandes campos donde la app va a girar entorno: Accesibilidad, interactividad, responsabilidad y sensibilidad; estas 4 palabras deben ser el centro de un buen club que busca el concepto *fan-centered*.

En resumen cuando hemos captado y seleccionado nuestros conceptos de club y de posicionamiento de marca, según nuestras promesas hemos de realizarnos una serie de preguntas que resultan ser fundamentales para testear nuestra factibilidad (Rein, I, Kotler, Ph y Shields, B. , 2006):

- ¿La marca representa una imagen unificada e identificable?
- ¿La marca se ajusta correctamente a los segmentos del target?

- ¿La marca consigue diferenciar su producto de los demás en el mercado?
- ¿La marca crea participación y involucramiento?
- ¿La marca esta centrada en el aficionado?
- ¿La marca tiene ethos?

3.4.2 Misión, visión y valores:

MISIÓN:

Centralizar el fútbol en los aficionados, situándolos al frente de este deporte, mediante aplicaciones móvil que aumenten el rendimiento económico y social de un club.

VISIÓN:

Ser una empresa reconocida por promocionar mundialmente estrategias de *fan-engagement* que involucren totalmente al aficionado y sus intereses .

VALORES:

- Innovación:

Promover la innovación en el deporte con un desarrollo sostenible en todas sus áreas.

- Justicia:

Justicia para todos aquellos socios y aficionados que merecen el mejor trato posible. Merecen estar en el centro del fútbol, deporte cada vez más vinculado al negocio y no a las personas.

- Creatividad:

Realizar aplicaciones móvil punteras en originalidad, diseño y nuevas ideas, promoviendo el desarrollo y transversalidad de áreas, como el conocimiento, el deporte y las artes gráficas.

- Trabajo en equipo:

The Fan Revolution pretende ser un proyecto totalmente involucrado con sus empleados y los grupos de interés de la empresa. El área de trabajo pretende ser una zona totalmente interactiva en la que se realicen técnicas y actividades como el *brainstorming* o el *networking*, y se trabaje en una oficina unificada y abierta a las ideas de todos los empleados.

4. Definición operativa

4.1. Plan de marketing y comercialización:

Esta app nace como una idea de proyecto para ser aplicado a clubes de fútbol, pudiendo ser también aplicada a otros deportes, ya sean de la misma magnitud de aficionados o de distinta, adaptándolo siempre a su capacidad tanto económica como mediática.

El proyecto nace con la idea de abastecer a los clubes con una app en la que el aficionado sea el centro y el principal punto de partida. Ofreceremos el servicio de 3 maneras: 1. Creación de una app para un club y su consiguiente gestión y manutención de la misma, 2. La gestión y manutención de una app ya existente, y 3. La introducción de nuestros servicios en el propio servicio tecnológico de un club para desarrollar la app con el sello del club pero con las ideas de *The Fan revolution*.

Nuestra idea de app parte de 13 áreas que a continuación explicaré su desarrollo y como van a estar divididas:

1. Noticias:

Las noticias se observaran en la primera observción de la app como servicio principal de cara al cliente. Después de observar distintas apps de muchos equipos de varios deportes, he decidido que las noticias han de ser la primera cara de una app relacionada con el deporte. Mediante las noticias observaremos en primera instancia las de más actualidad y siempre relacionadas con el club; en un segundo plano también se añadirán las noticias relacionadas con las principales secciones y el entorno del club.

Pensamos que la sección de noticias necesita un fuerte impulso para promocionar el medio de comunicación de un club. Actualmente muchas empresas y organizaciones tienen un medio de comunicación con sello propio que no solo ofrecen noticias relacionadas con el club, si no que también podemos observar noticias del entorno y del sector, que solo hacen que enriquecer el conocimiento del club y de sus aficionados. Las noticias de la app han de estar relacionadas directamente con las que aparecen en la web del club, y así aprovechando también el contenido que se genera en las dos plataformas digitales. También podemos relacionar y aprovechar las noticias que ofrece el medio de comunicación del club a través de su canal, siempre que tenga uno propio.

La idea es que esta área sea muy interactiva y de fácil acceso. Actualmente muchos medios de comunicación han tenido que ofrecer sus servicios en forma de app para actualizarse al mercado y una de las cosas que más se valora es la fácil accesibilidad a la hora de manejar la app y sus noticias, el hecho de poder pasar de

una noticia a otra de manera instantánea con fotos y videos de calidad esta muy valorado por los demandantes actuales.

La sección de noticias tendrá a disposición del aficionado un apartado al final de cada noticia donde se podrán comentar las noticias, opinar y calificar las mismas. No solo podemos calificar la noticia si no que también podemos valorar los comentarios de otros aficionados. Con el uso de este último servicio podemos obtener datos sobre las preferencias de los usuarios sobre el contenido de las noticias.

2. Redes sociales:

La presencia de las redes sociales es básica en nuestra app, y esto se debe a la cantidad de datos que generan estas plataformas por el actual uso masivo de ellas. En esta sección aparecerán las redes oficiales del club, de los deportistas, de los dirigentes y de las personas relacionadas con el club y su entorno.

El hecho de facilitar el servicio de redes sociales mediante la app cumple con la accesibilidad que debe tener una app de estas magnitudes. Mediante la app podemos conocer todos los datos de manera fácil, practica y efectiva sin tener que usar las apps de cada red social, ya que estas estarán conectadas a la app pero siempre con el sello de la red social para que las mismas se puedan promocionar mediante este uso, obteniendo su propio beneficio de marca en una app que no es de su propiedad.

Según el uso de redes de Redes sociales que usaría en la app he confeccionado una lista con las principales y las más secundarias:

Principales:

- Facebook, Instagram y Twitter: Perfiles del club, jugadores y entorno del club (periodistas, directivos, sponsors, etc.)
- Youtube: Promocionar el canal de Youtube del club. Si no hay, crear uno y sacarle el máximo partido con videos que incluyan la involucración del socio con los deportistas. Mediante Youtube también podemos favorecer la conectividad entre aficionado y club mediante los videos en directo o *live*.

Secundarias:

Según el país de destinación de la app, tenemos que abastecer las necesidades de unos u otros aficionados según su cultura, por lo tanto hemos escogido las siguientes redes sociales que usaríamos en el ejemplo de un club español:

- Tumblr: Es una plataforma de microblogging que permite a sus usuarios publicar textos, imágenes, vídeos, enlaces, citas y audio. En la app se podrían agrupar las publicaciones que incluyan las palabras clave usadas para la búsqueda del club. Por ejemplo si el club es el FCBarcelona, habría que

agrupar las publicaciones en la red Tumblr que incluyan palabras como: FCB, FCBarcelona, Barça, etc.

- Snapchat: Es una red social en la que se publican fotos que duran 24h o se envían fotos con una duración determinada por el usuario. Con Snapchat se podría publicar contenido en la cuenta de usuario del club con actualizaciones constantes.
- LinkedIn: Mediante LinkedIn, la red social de perfiles laboral, me gustaría lanzar un nuevo sistema de red de trabajo en el que mediante la red social LinkedIn las personas puedan hacer contactos y ampliar su red de *networking* en el entorno del mismo club. Esta herramienta también podría ayudar al propio club a buscar nuevos empleados de su interés en el sector deportivo.
- Spotify: Es una conocida red social de la música en la que podemos escuchar música sin límites de una manera interactiva mientras conectamos con nuestros amigos. Esta red social sería usada para crear un perfil en Spotify del club en el que se puedan escuchar himnos, canticos, canciones relacionadas con el club y canciones tradicionales del club.

3. Área socio:

Esta es el área de más importancia en cuanto a cuestiones operativas entre club y socio. Esta sección es exclusiva para socios y para acceder se necesitara un perfil de usuario creado por el club y una contraseña también creada por el club pero que puede ser modificable por el socio posteriormente. Esta área es importante que cumpla con las normativas de protección de datos, pero toda la información que se ofrece es la que esta en la base de datos del club por lo tanto se regularía desde el club y no desde la app en si.

Apartados del área:

- Tramites:

Esta sección cumple con una de las necesidades de la sociedad actual, que es reducir al máximo el tiempo de los tramites para aprovecharlo en actividades más provechosas. Tramites desde un cambio de nombre hasta darse de baja como socio.

- Tarjetas digitales:

Apartado en el que podremos llevar nuestro carnet de socio y nuestro abonamiento para el campo en el caso de que lo necesitemos. Las tarjetas se mostrarán de manera digital en la app y las podremos descargar en formato *passbook* para tenerlas en nuestro *wallet* en el caso de los dispositivos Apple. El *wallet* es donde llevamos las tarjetas, billetes, entradas o compras que permiten digitalización y evitan que tengamos que llevar o llevarlo de manera física.

- Liberar tu asiento:

En este apartado, el socio con abono para acceder al estadio, podrá poner a disposición de otro socio o aficionado su asiento en el campo siempre si el socio abonado lo desea. Esta práctica es muy utilizada en clubes como el FCBarcelona o el Real Madrid y permite sacarle provecho a nuestro asiento siempre que no podamos o no queramos ir. Una vez hayamos liberado nuestro asiento, podremos recibir un beneficio de la venta del mismo siempre y que se haya vendido; mediante la propia app podremos consultar el capital recibido por la liberación del asiento.

- Desplazamientos y solicitudes de entradas:

Esta sección esta dividida en dos: ofertas de transporte y solicitudes de entradas.

- Transporte: En este apartado se presentará la oferta del club y su agencia propia de viajes (si tiene) para realizar un desplazamiento organizado con el club y sus aficionados. Este servicio será exclusivo para los socios hasta agotar las plazas, y si sobrasen plazas estas se ofrecerían a los aficionados no socios que deseen acudir.
- Solicitudes de entradas: Mediante esta plataforma podemos solicitar entradas para desplazamientos en partidos en los que nuestro equipo juega como visitante. En este sistema los socios entran en un proceso de solicitud de entradas en el cual podemos apuntarnos mediante la app poniendo nuestros datos de socio. Una vez acabado el proceso de solicitudes, si la demanda supera la oferta, se realizará un sorteo ante notario para conocer los agraciados que dispondrán de una entrada para ver al club en un recinto visitante.

- Entradas:

En este apartado podemos comprar entradas del club cuando juega de local y en sus instalaciones. La diferencia con el apartado de entradas normal (será comentado posteriormente) es que el socio tendrá siempre prioridad por delante del aficionado corriente para comprar entradas y también se le aplicará un descuento de entre 5 y 50% dependiendo del partido.

- Ofertas y promociones:

Aquí el socio podrá consultar las ventajas que tiene ser socio en cuanto a promociones en colaboraciones del club. Un ejemplo de esto es cuando el club ofrece un descuento en oferta cultural a través de la app mediante unos vales y el socio los puede canjear directamente desde la app.

- Chat online:

En esta plataforma virtual podremos chatear con empleados del club para que puedan resolver o atender nuestras dudas o reclamaciones. Si hay un empleado disponible podremos chatear con el directamente, pero si no, la pregunta la podemos realizar igual y esta se quedará para cuando el empleado este a nuestra disposición. Mientras estamos a la espera podemos abandonar la app y una notificación nos notificará cuando nos hayan contestado nuestra petición.

- Encuestas:

Servicio en el cual el socio puede contestar encuestas de distintos apartados de la app y de la gestión del club. Estas encuestas serán cerradas y voluntarias, y aportaran muchos datos de satisfacción de los usuarios.

- Ventajas y servicios:

Sección puramente informativa en la que descriptivamente se nos explican nuestros derechos como socios o miembros del club. No solo esto si no que también podremos observar las ventajas exclusivas que tenemos como socios.

- Servicios sanitarios

Servicio en el que los socios pueden atender sus necesidades sanitarias mediante los servicios médicos del club. Si la demanda incrementase muchísimo, los servicios médicos podrían ir creciendo y de esta manera aportando conocimiento en medicina para aprovechar en el campo deportivo. Este servicio requerirá un cobro extra aparte de la cuota de socio.

4. Fanzone:

Este apartado esta enfocado tanto a socios como aficionados del club, y consiste en acercar el club con sus aficionados tanto locales como internacionales de distintas maneras y de manera interactiva. Esta dividida en:

- Multimedia:

En el apartado multimedia se ponen a disposición del aficionado fotos y vídeos relacionados con el club. Principalmente encontraremos desde las contenido oficial de las plantillas hasta las ultimas novedades como vídeos de los entrenamientos, partidos, entrevistas, eventos y acontecimientos, etc.

- Chat online:

Plataforma en la que podremos lanzar preguntas a nuestros ídolos deportistas, entrenadores y a nuestros dirigentes. Es una manera de personalizar a este colectivo

de empleados del club y acercarlos a los aficionados. Este servicio estará disponible semanalmente y las preguntas tendrá un filtro previo antes de llegar a estas personas.

- Debates:

Plataforma generadora de datos en la que habrán distintos debates entre aficionados en los que podremos observar su comportamiento y opinión. No habría solo un tema de debate si no que habrían distintas ventanas en las que observaríamos distintos temas donde escoger el deseado.

- Live:

Señal multimedia en la que el club ofrecerá en directo y ocasionalmente entrenamientos y actos relacionados con el club. También se realizarán retransmisiones en directo de los deportistas y entrenadores donde podremos lanzarles preguntas para que puedan responder en directo. Uno de sus servicios principales será el poder seguir los partidos en directo en texto con actualizaciones constantes.

- Revive la historia:

Este apartado es una sección que da a conocer el club de manera interactiva a los aficionados de todo el mundo. Esta sección nos hará revivir la historia, haciendo un repaso por la misma con contenido multimedia.

- Fondos de pantalla:

Apartado que ofrece distintos fondos de pantalla oficiales del club para aumentar el engagement del aficionado con los colores y escudo. Estos fondos de pantalla se podrán descargar y automáticamente desde la app los podremos poner donde queramos de nuestro Smartphone.

- Cánticos:

Acceso directo al perfil de spotify donde dispondremos de canticos, himnos y canciones del club.

- Encuestas:

Apartado que se repite en el área de socio y en el de fanzone. Servicio en el cual el socio puede contestar encuestas de distintos apartados de la app y de la gestión del club. Estas encuestas serán cerradas y voluntarias, y aportaran muchos datos de satisfacción de los usuarios.

5. Entradas:

Área distribuida por secciones dependiendo de los deportes y oferta del club. En un club polideportivo como el FCBarcelona se distribuiría la venta de entradas

desde el deporte principal (fútbol) hasta el más minoritario de pago como podría ser el hockey sobre patines. Directamente desde la app podremos realizar el pago y escoger la zona donde queremos nuestros asientos (siempre sujeto bajo disponibilidad). También podremos contractar servicios como la visita al museo y al estadio mediante la app. Todos estos pagos se podrán conectar directamente con los servicios de banca online que hoy en día ofrecen los bancos, ayudando de esta manera al comprador a gestionar sus pagos. Una vez estamos seleccionando los asientos que deseamos, podemos activar una opción virtual en la que podemos observar las visibilidad que tenemos desde el asiento seleccionado, y de esta manera tener mas fiabilidad de cara al aficionado. Para acabar, una vez compradas las entradas, si el aficionado lo desea, se pueden grabar digitalmente en la app o en formato passbook en nuestro smartphone.

6. Tienda:

Apartado exclusivamente de *e-commerce* donde conectaremos directamente con el principal sponsor del club en cuanto a material deportivo se refiere. Una vez conectamos con la marca deportiva, esta nos ofrecerá todos sus productos relacionados con la marca y aprovechará la app como impulso de sus productos. Dependiendo del producto que queramos, podremos comprar material de una sección o de otra, o también podremos adquirir material estándar del club, como por ejemplo bufandas o llaveros.

7. Fútbol

La app esta dirigida principalmente a clubes de fútbol pero eso no significa que no se pueda utilizar en otros deportes. En este caso de ejemplo utilizamos el fútbol como el deporte principal de la app y es por eso que tiene un área exclusivamente para este deporte. En este apartado encontraremos la siguiente información:

- Noticias
- Calendario
- Resultados
- Clasificaciones
- Entradas (otra vía de compra)
- Plantilla (con fotos y vídeos)
- Galería de fotos

8. Otras secciones:

Si el club dispone de otras secciones, en este apartado podremos observar los diferentes deportes por orden de impacto social, pero podremos escoger nuestro

deporte favorito y este ser el colocado en la barra lateral para tener un acceso más rápido. En esta área podremos obtener la misma información que en el área anterior:

- Noticias
- Calendario
- Resultados
- Clasificaciones
- Entradas (otra vía de compra)
- Plantilla (con fotos y vídeos)
- Galería de fotos

9. Estadio:

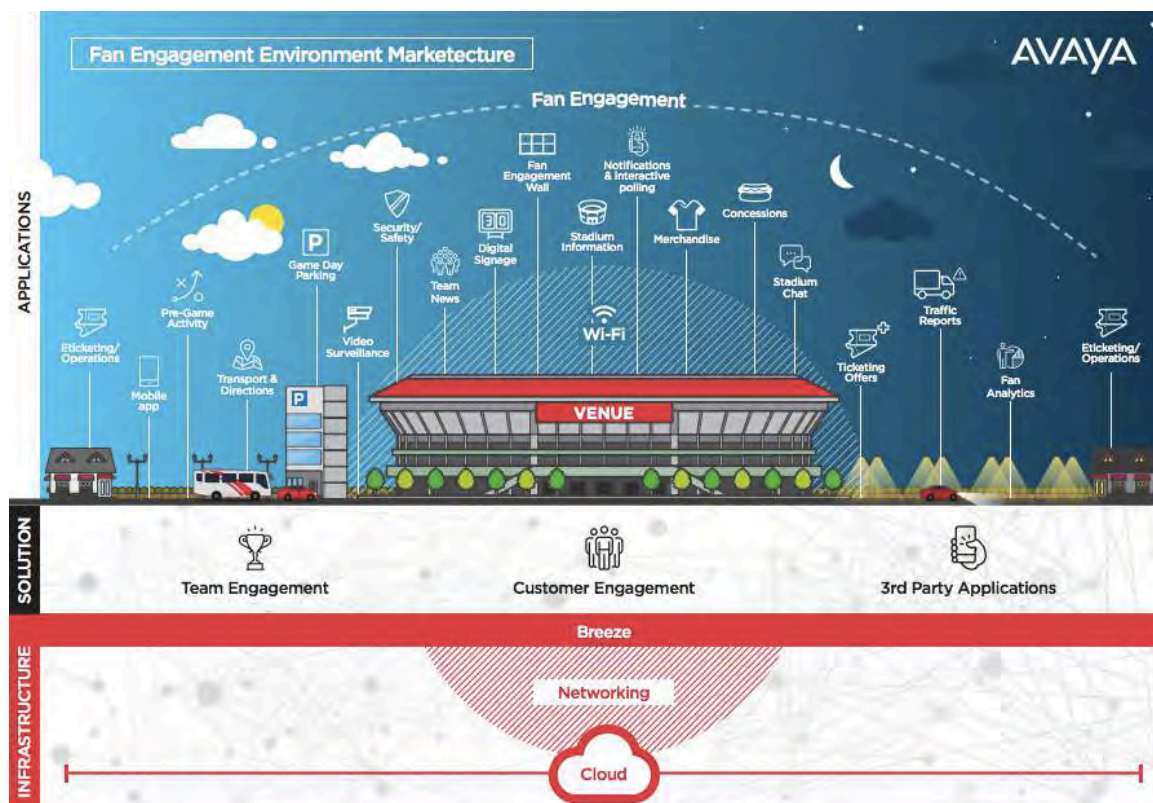


Figura 33. Avaya. (2016). Captura de pantalla de elaboración propia. Estructura del mercado y el entorno fan engagement en un smart stadium.

En este apartado trataremos los servicios a los cuales tendríamos acceso con nuestra app, en el marco de un *smart stadium* o estadio inteligente, explicado anteriormente en el estudio micro del sector.

La app será el servicio tecnológico que servirá de puente esencial entre la conexión club/estadio y el aficionado. En este apartado se podría hacer una app únicamente para el servicio de estadio pero en mi idea de app normalmente situaría estos servicios dentro de la propia app del club para así favorecer también a su uso y

comercialización de los servicios aparte. Con la app intentaremos utilizar servicios que se utilizan principalmente en Estados Unidos, pero la idea es no perder la esencia de deportes como el fútbol y que el uso del smartphone no sea abusivo ya que lo más importante es lo que sucede en el terreno de juego y no en la pantalla de nuestros dispositivos.

Esta área está dividida en 9 secciones:

- Transporte:

Sección muy importante no solo por los accesos al campo si no por la importancia del transporte ciudadano de hoy en día. La sección transporte estará conectada a los servicios de mapas que ofrecen otras apps como Google Maps o Mapas de Apple, así aportándonos información sobre la ruta al estadio en cualquier tipo de transporte: coche/moto, transporte público, a pie y en bicicleta en el caso de que sea una ciudad adaptada a este uso. Estas apps nos ofrecen información importante como recomendaciones sobre el tráfico, peajes, calles cortadas y diferentes rutas alternativas.

También mediante la app podremos gestionar transportes como:

- Mytaxi: Servicio online que nos permite pedir un taxi online según nuestra localización.
- Uber: Plataforma de transporte privado que nos permite pedir un coche online según nuestra localización.
- Bicing: En el estadio se proporcionará una base con una gran cantidad de bicicletas de alquiler públicas para impulsar el uso de transportes ecológicos. Desde la app podremos reservar nuestras propias bicicletas y incluso alquilarlas para un periodo de tiempo.
- Ecootra: Es un servicio de alquiler por minutos de motos eléctricas, para fomentar el uso de energías renovables y favorecer así al tráfico al medio ambiente. A través de la app gestionaremos nuestras motos con sus previas reservas desde la propia aplicación.

Muchos de estos servicios se podrán utilizar o no dependiendo de la zona geográfica en la que nos encontremos, por ejemplo bicing y Ecootra son dos servicios muy usados en la ciudad de Barcelona. Por otro lado Uber en Barcelona está prohibido pero en ciudades como Londres se utiliza a la par que el servicio de taxis.

- Accesos, parking y seguridad

Apartado con mapas interactivos donde podremos observar los accesos al estadio, y de la misma manera todas sus zonas distribuidas por números y letras para no equivocarse con la entrada al campo tanto con transporte como a pie. En este apartado

podremos observar las medidas de seguridad y tiempos de espera en los controles de acceso.

En cuanto al servicio de parking, mediante la app podemos realizar toda la gestión pertinente respecto al espacio de nuestro parking. Con la app también podremos liberar nuestro parking para algún partido al que no acudamos. Esta liberación nos conllevará beneficios como también sucede en la liberación de asiento en el área de socio de la app.

- Gastronomía:

Sección donde podremos gestionar todo aquellos relacionado con el servicio de restaurantes. El estadio estará rodeado por un espacio con gran afluencia de restaurantes y es por esto que desde la app podremos obtener información del estilo de aplicaciones como el tenedor o tripadvisor donde se leen datos importantes como el rango de precio, opiniones del usuarios, fotos de carta y platos, servicio de reserva online, horarios, etc. No solo encontraríamos restaurantes y bares en sus alrededores si no que incluso existirían restaurantes dentro del estadio donde los socios obtendrán descuentos especiales para así favorecer a su uso.

El otro servicio de gastronomía es el que se ofrece durante el partido y en formato *fast food* y *take away*. Los estadios inteligentes deben estar bien armados de bares y servicios alimentarios donde poder comprar bocadillos, snacks, refrescos o platos take away. A través de la app podemos comprar lo que queramos para que una vez vayamos a buscarlo al punto de venta cerca del asiento nos olvidemos de hacer la espera ya que nuestro producto ya ha sido pedido y ejecutado. El cobro se realiza directamente desde la app y conectando con nuestro servicio de banca online como en el área de entradas nombrado anteriormente.

- Chat online:

En este chat se podrá comentar todo lo relacionado con el estadio y el partido tanto en las horas y minutos previos, como al acabar. En el chat habrán distintos apartados como: accesos al estadio, tráfico, entradas, comida, etc... dónde los aficionados podrán escoger uno de ellos y comentar en directo información sobre lo que está sucediendo. En este chat podemos recopilar información y datos para el “famoso” control de preferencias de aficionados.

Una vez comenzado el partido el chat será desactivado ya que la idea no es que se comenten los partidos en directo ya que lo importante es lo que sucede en el campo como hemos remarcado anteriormente.

- Lavabos:

Servicio para consultar la afluencia y disponibilidad del uso de los lavabos. Mediante la app observamos si nos vale la pena ir al lavabo o no según el tiempo de espera que haya. La idea es que en un *smart stadium* no existan problemas de largas colas para utilizar lavabos ya que ha de ser un servicio cubierto en su totalidad pero siempre existirán colas en recintos de gran afluencia.

- Wifi info:

Para poder recopilar datos y ofrecer muchos de estos servicios necesitamos que los aficionados se conecten al wifi del estadio, ofreciendo wifi gratuito y a la vez aportando datos sobre sus preferencias de usuario, ambos tendrán beneficios.

- Espacio alrededor:

Los *smart stadiums* han de estar equipados con áreas de comercialización de todo tipo donde el aficionado sienta que no solo acude a un partido si no que cada fin de semana es un gran evento deportivo donde vivir una experiencia inolvidable. Con la app podremos consultar información sobre estos espacios, tanto tiendas de ropa del club, hasta espacios gastronómicos donde poder acudir en previas al partido y en el post-partido.

- Tour& museo:

Sección donde podemos contratar el servicio de tour y museo del estadio y observar también los horarios reservados o no reservados para poder realizar esta experiencia. Este apartado ya ha aparecido anteriormente pero como incumbe al estadio, he pensado que es importante que aparezca en la oferta del área del recinto deportivo.

- Entradas:

Como en la sección anterior de tour & museo, las entradas las podemos conseguir también en este área, ya que el servicio de ticketing también esta relacionado con la explotación del recinto deportivo.

10. Peñas:

En esta sección encontraremos toda la información relacionada con las peñas de nuestro club. En países como España el grueso de las peñas es muy elevado, y forman una parte muy importante de las masas sociales de los clubes.

En este apartado encontraremos el listado de peñas de nuestro club tanto locales como internacionales, donde podremos encontrar información sobre cada peña y su contacto. Tener el contacto es importante y un ejemplo de ello son todos aquellos

aficionados que se encuentran fuera de la ciudad de origen del club y se reúnen en estas peñas para mirar los partidos o como punto de encuentro de aficionados.

Solo entrar en el apartado de peñas encontraremos un listado de noticias actualizadas semanalmente.

11. Juegos:

En la app encontraremos pequeños juegos en este apartado pero la idea es que para favorecer a la accesibilidad de los usuarios de los juegos, existan redirecciones automáticas desde la app a los *markets* para descargar los juegos en apps separadas. Se podrían potenciar juegos como “A que jugador te pareces más según tu rostro físico o personalidad”, football manager, football flip y mucho otros.

12. Sponsors:

Plataforma para impulsar a los sponsors del club. Un ejemplo de esto sería usar nuestro sponsor dependiendo de sus servicios para realizar venta de sus servicios o productor mediante la app. Si por ejemplo el Arsenal Football Club le patrocina Fly Emirates, el propio sponsor podría beneficiarse de la app para realizar publicidad y ofrecer pequeñas informaciones sobre sus vuelos con redirecciones a sus paginas web o aplicaciones.

13. Configuración:

Apartado de la app donde podemos escoger el idioma de la app, las alertas en forma de notificaciones que deseamos recibir o no y nuestra localización. También podremos leer los avisos legales y la privacidad.

Resumen de hipótesis comerciales:

En el cuadro siguiente observaremos nuestro resumen de plan de marketing cuando le queremos vender la idea de *The Fan Revolution* a un club y también el plan de marketing del club con la app ya establecida. Hay que tener en cuenta que los precios de venta de servicio a los clubes están relacionados con la gestión de la app y no con la creación, ya que aunque nos encarguemos de crearla en algunos casos, la financiación de creación de la app corre a cargo del club.

- En rojo el plan de la empresa de cara a los clubes interesados.
- En negro el plan de marketing de la app del club hacia el aficionado.

QUÉ?	A QUIÉN?	PRECIO	CÓMO?	VENTAJA COMPETITIVA	OBJETIVO
Gestión total de una app	Clubes de fútbol en primera instancia, pudiéndose ampliar a otros deportes dependiendo del crecimiento de la empresa.	Entre 1.500 € y 15.000€ mensuales dependiendo de la magnitud del club y su influencia internacional en el mercado. -Un club de la magnitud del FCBarcelona o el Real Madrid posiblemente necesite una gestión muy grande de 8.000 a 15.000€. - Un club de la magnitud del Celta o el Villarreal posiblemente necesiten una gestión mas pequeña y de 2.000€ a 5.000€.	-Publicidad en conferencias y congresos de deporte y tecnología -Acudir al World Football Summit -Según la evolución empresarial comprar un pequeño stand en el Mobile World Congress -Redes sociales -E-mail -Pagina web -Buscadores web -Boca a boca -Tarjetas de presentación	- Calidad - <i>Fan engagement</i> - Big Data - Innovación - <i>Smart stadiums</i> - Accesibilidad - Estrategias <i>fan-centered</i> - Fidelizar aficionados - Control de preferencias -Mejoras del estado actual del aficionado	- Gestionar entre 2 y 4 apps entre el 1er y 3er año. 6.000€ netos mensuales. - Gestionar entre 5 y 10 apps entre el 4º año y el 10º año. 25.000€ netos mensuales. - 10º año y en adelante Gestionar apps de fútbol y distintos deportes. Un total aproximado de 15-20 apps. 50.000€ netos mensuales.



QUÉ?	A QUIÉN?	PRECIO	CÓMO?	VENTAJA COMPETITIVA	OBJETIVO
App oficial del club	-Aficionados socios -Aficionados	Gratuita	-Redes sociales -Revista del club a socios -Newsletter a los socios o aficionados suscritos -Publicidad en los partidos (pre, durante y post) -Pagina web -Medio de comunicación del club -Medios de comunicación normales - E-mail a los socios - Carteles en la calle -Periódico del día de partido -Folletos informativos en todos los eventos relacionados con el club -Vía correo postal a nuestros socios - Vía sms	- Accesibilidad - Innovación - Sentimiento - Interactividad - Facilidad - Calidad - Beneficios de las estrategias <i>fan-centered</i> - Protección de datos -Todas las gestiones posibles con el club	-1er año: 25% de los socios con la app descargada. -3er año: 50% de los socios con la app descargada -5º año al 10º año: 80% de los socios con la app descargada. - 10º año y en adelante: 90% de los socios con la app descargada.



4.2. Plan de producción:

4.2.1. Cadena de valor de nuestro negocio:

En el punto anterior en el que se mencionaban los objetivos e hipótesis comerciales cabe remarcar que es una valoración estimada según la producción prevista. El cálculo esta hecho contando con unas previsiones de manera regular y en crecimiento exponencial, pero como todos sabemos el mercado actual tiende a ser irregular y eso no significa que al abrir la empresa tengamos distintos clubes dispuestos a contratar nuestros servicios, pueden haber pocos o de repente muchos en función de la satisfacción del cliente o la expansión empresarial del proyecto. Con esto quiero decir que si existe una demanda que supera nuestras producciones habría que ampliar la plantilla rápidamente y actuar en consecuencia a lo que nos piden. Otro tema de suma importancia es saber que si un club nos contrata para no solo gestionar una app, si no para crearla desde 0, los gastos de creación de la app correrán a cuenta siempre del club por lo tanto no valoramos ese gasto en el balance económico de la empresa.

De momento, y en el punto inicial del proyecto empresarial *The Fan Revolution*, empezaremos con 2 empleados: Enric Bertran Garcia (CEO) y un responsable en diseño y desarrollo tecnológico. Adjunto a la empresa contaremos con el contable de la empresa de mi padre para asesorarnos en nuestras cuentas y en la gestión de la tesorería.

La empresa *The Fan Revolution* contará con dos tipos de servicios:

1. Abastecer a una app oficial ya existente con nuestras técnicas y estrategias de fidelización de aficionados, para posteriormente llevar a cabo la gestión de la app en su totalidad en colaboración con el club. Esta colaboración con el club siempre ha de existir y no pueden suceder decisiones importantes no consensuadas por ambas partes interesadas. La colaboración es básica ya que hay áreas como las del socio o las del estadio en las que distintas áreas del club están implicadas, como por ejemplo podría ser la oficina de atención al aficionado que forma parte de un área social de un club.
2. Crear una app oficial para un club con también nuestras técnicas y estrategias de fidelización de aficionados, para posteriormente llevar a cabo la gestión de la app en su totalidad en colaboración con el club.

Según el servicio a realizar, la empresa planteará un presupuesto u otro; también la magnitud del club aquí es muy importante ya que es no es equivalente gestionar el área de estadio como el Camp Nou del FCBarcelona en la ciudad de Barcelona que recibe anualmente millones de turistas, que gestionar la app en un estadio como Ipúrua del club SD Éibar en la ciudad de Éibar, donde residen solo unas 30.000 personas.

Para gestionar la calidad de nuestro servicio será muy importante observar el futuro de nuestras apps una vez implementadas en los clubes. Observar si el número de



descargas se cumplen según nuestras previsiones puede ser una buena manera de observar el éxito de nuestros servicios. Otra manera más cualitativa de observar la calidad de nuestro producto es consultando los resultados de las encuestas que ponemos en el área de socio y fanzone en las apps.

A continuación se presentarán las distintas tareas y el responsable de las mismas, hay que tener en cuenta que las tareas están adaptadas al tamaño de la empresa, que en nuestro caso será una *start-up* o PYME recién nacida.

- Actividades diarias del Project Manager, CEO, fundador y propietario (Enric Bertran Garcia):

Director ejecutivo:

- Determinar la dirección financiera y los objetivos de la empresa
- Establecer una misión, visión y estrategia de la empresa
- Escoger una pauta en cuanto a los aspectos culturales de la empresa
- Ser el rostro de la empresa
- Gestionar la organización y sus empleados
- Tomar decisiones de alto nivel sobre la política y estrategia de la empresa
- Aportar conocimiento en gestión deportiva, ciencias del deporte y aplicaciones móvil
- Primer responsable en resolver los problemas operativos del proyecto

Responsable de marketing:

- Diseñar el plan de marketing de la empresa
- Definir las estrategias de marketing de cara a los clubes
- Realización de estudios de mercado
- Identificar nuevas ideas de negocio en innovación y deporte

Responsable de Recursos humanos:

- Reclutar el mejor talento posible
- Escoger los sistemas de reclutamiento, retribución, formación y selección.
- Distribuir las tareas de los empleados
- Potenciar nuevas ideas de trabajo en equipo



Responsable de la responsabilidad social corporativa del proyecto (contexto empresarial y de la app en el club)

- Fomentar y potenciar el deporte en las clases minoritarias
- Fomentar y potenciar el deporte adaptado
- Promover el deporte como herramienta contra la discriminación social
- Generar oportunidades sociales mediante el deporte
- Realizar actos solidarios para fomentar la empresa e integrarla en un contexto de solidaridad
- Estimular el uso de nuevas tecnologías sostenibles
- Ser una empresa comprometida con el desarrollo sostenible. Ejemplo: *Smart stadiums* con energía renovable

Responsable comercial:

- Conocer las circunstancias de venta
 - Saber los beneficios y peculiaridades del servicio que estamos ofreciendo (valor)
 - Manejar correctamente el producto y sus modificaciones de precio
 - Tener una buena imagen corporativa en las relaciones con los clientes
 - Cultivar relaciones con clientes de valor
- Empleado nº2: Área de tecnología, diseño y desarrollo

Responsable de desarrollo:

- Entender las necesidades del negocio y del cliente
- Redactar las especificidades funcionales del negocio
- Crear diseños técnicos o bocetos de cómo se va a estructurar nuestro software
- Realizar seguimientos y memorias sobre el desarrollo de software. Por ejemplo: documentar los códigos
- Construir los tests de desarrollo y ambientes de prueba para nuestras apps
- Implementar los proyectos (apps)
- Mantener los proyectos (nuestras apps) funcionando a la par con los sistemas operando
- Saber relacionar las soluciones de nuestra app con los problemas y demandas del cliente

Responsable de diseño:

- Encargarse del aspecto visual de la empresa (logos, pagina web, apps, etc.)
- Crear diseños gráficos o bocetos sobre la estructuración hardware de la app
- Aportar conocimiento imaginativo, original y artístico



- Formalizar las ideas en forma de *wireframes*
 - Crear prototipos para ser probados por usuarios
 - Proveer las actividades de desarrollo con diseños visuales
 - Marcar las pautas graficas de distinción de nuestras app
 - Encargarse del aspecto visual de la empresa (logos, pagina web, apps, etc.)
- **Preguntas a hacerse en el paso previo a la creación:**

¿Cuál es el objetivo?

Centralizar el fútbol en los aficionados, situándolos al frente de nuestro deporte.

¿Para quién es la aplicación?

Socios y aficionados de clubes de fútbol.

¿Qué ha de hacer?

Abastecer todas las necesidades de los socios y hacerles sentir una parte importante del club.

¿Qué primera impresión dará?

Accesibilidad, interactividad y sentimiento.

¿Para qué plataforma?

Para todas: Android, iOS, etc.

¿Para qué tipo de dispositivo?

Todos: smartphones y tablets.

¿Nativa o híbrida? (tipo de apps)

Nativa

¿Qué modelo de negocio seguir?

Modelo empresarial y de app basado en la mejor experiencia del usuario con descarga gratuita.

¿Y el marketing?

Finalidad de generar imagen y fidelización.

- **Proceso de creación:**

Cuando nos contratan para crear una app, seguiremos los pasos de la metodología Design Thinking, modelo de diseño que empezó a desarrollarse por primera vez en la Universidad de Stanford (California, EEUU) en los años 80. En la actualidad este proceso creativo sirve a grandes empresas multinacionales como Coca-Cola, McDonalds, Apple, Google o Zara.



Figura 34. Análisis de la aplicación de tecnología móvil en las empresas. (2015). Proceso design thinking.

La metodología Design Thinking es un sistema con una buena adaptación a los procesos de desarrollo móvil por su necesidad principal de enfocarse en el cliente y sus necesidades.

El proceso pasa por diferentes fases:

1) Comprender:

Comprender el problema y obtener una comprensión inicial del problema y su contexto: cuál es el problema, quién es el causante, a quién afecta, etc. En esta fase trataremos los problemas que existen de abastecimiento a los socios y aficionados, y no solo en apps si no en el cuidado general.



2) Observar:

Paso de interacción con los usuarios. La importancia de relacionarse con los usuarios en nuestro ámbito de actuación e identificar las necesidades reales de los mismos. Para determinar qué ocurre, qué debería ocurrir, por qué, etc. ; se pueden realizar estudios de mercado, entrevistas, encuestas, etc.

3) Interpretar y definir:

Interpretar los resultados con la creación de un mapa de empatía que refleje lo que el aficionado piensa, siente, ve, oye, dice, hace, qué, y que problemas y inquietudes tiene.

4) Crear:

Fase de creación de ideas, donde exploraremos posibles soluciones a nuestro planteamiento inicial, por lo que técnicas como el *brainstorming* nombrado anteriormente, son idóneas para esta fase. Esta fase es básica en mi idea de negocio ya que mi idea es tener una oficina con grandes pizarras digitales donde se pueda escribir y dirigir todo mediante ordenadores y tablets, transmitiendo constantemente conocimiento de todos los empleados y agentes implicados en el proyecto.

5) Prototipar:

Construir un prototipo de app que sea lo más realista posible para la mejor y mayor extracción de datos de calidad.

6) Testear

Fase en la que llevaremos a cabo pruebas para obtener una serie de *feedbacks*, buscando fiabilidad de los potenciales consumidores. En este paso identificaremos fallos y carencias para realizar las mejoras que creemos que son necesarias.

7) Implementar

Si después de todas estas fases obtenemos una confirmación del potencial de la idea o proyecto, es el momento de implantarlo. Por el contrario, si aun existen dudas, quizá sea mejor descartar el proyecto o darle un giro de tuerca. Un producto lanzado al mercado antes de tiempo puede salir muy caro.

4.2.2. Infraestructuras y equipamientos necesarios:

La empresa en su punto inicial y en sus primeros años realizará sus servicios en una oficina situada en el centro de la ciudad de Barcelona. Después de mantener una reunión con mi padre y 1 empleado de su empresa, yo les planteo la idea de en un futuro poder dividir la oficina para así poder aprovechar el espacio con otra empresa. En el



caso de que el proyecto se pudiese llevar a cabo, en el mismo despacho se adaptaría una sala entera para *The Fan Revolution* con una capacidad de hasta 5 empleados. En el caso de que la empresa fuese prosperando y su producción demandara un espacio mas grande, podríamos aprovechar el espacio de la empresa de mi padre después de su jubilación para así ocupar la oficina al completo o como otra alternativa buscaríamos una oficina de alquiler donde instalarnos.

Por supuesto, el futuro de nuestras acciones dependerá del rendimiento económico que tenga la empresa a largo plazo. La oficina en su totalidad cuenta con 1 cocina, 2 lavabos, 2 salas de archivos y documentos , 9 despachos y 1 recepción.

La idea es que sea un oficina interactiva donde el trabajo en equipo sea la orden principal en el día a día. Para ellos contaremos con una oficina en la que todas las decisiones pasaran por una pizarra digital donde mediante una base de datos se registrarán toda las acciones que la pizarra vaya registrando.

La empresa pese a que pueda ir evolucionando, no cambiará su actitud de modernidad e innovación ya que constantemente tratará de renovar no solo conocimiento si no también cuestiones más materiales como los ordenadores o smartphones. Como detalle diferencial y peculiar, se colocará también una pizarra imantada donde los empleados podrán ir escribiendo frases inspiradoras para compartir con los demás.

La oficina en su punto inicial contará con dos mesas de despacho grandes, dos ordenadores grandes de torre, 1 pizarra grande electrónica, 1 pizarra imantada, 1 ipad, 2 iphones de empresa, 1 tablet Samsung, 1 smartphone Samsung, 1 telefono de torre y 1 impresora con capacidad scanner, impresión y copia.

Precio individual de la infraestructura y los equipamientos necesarios:

- Oficina compartida con empresa familiar: 0€
- 2 ordenadores Apple iMac con pantalla Retina 4K de 21,5 pulgadas, procesador a 3,3 GHz 2 TB de almacenamiento: 2.629€
- Pizarra Digital Hitachi de 89" + Instalación incluida: 1.328,€
- Pizarra imantada IKEA modelo Lens: 17,99€
- 1 ipad Apple 9,7 pulgadas: 679€
- 2 iphones Apple 7 plus pantalla de 5,5 pulgadas: 909€
- 1 tablet Samsung Galaxy Tab S3 4G: 769€
- 1 smartphone Samsung S8+: 909€
- 1 teléfono de sobremesa Kit Panasonic KX-TGF310 sobremesa + inalámbrico: 89,95€
- Impresora compartida con empresa familiar: 0€

TOTAL: 10.868,94€



Plano de la oficina:

Plano de la oficina actual	Plano de la oficina con la zona <i>The Fan Revolution</i> rodeada en rojo
 <p>PLANTA ESTAT ACTUAL SUP. ÚTIL TOTAL = 188,15m²</p>	 <p>PLANTA ESTAT ACTUAL SUP. ÚTIL TOTAL = 188,15m²</p>



Fotografías de la zona que ocuparíamos:





4.2.3. Personal necesario:

Como hemos dicho anteriormente, la empresa comenzará con 2 empleados. El empleado a contratar ha de ser una persona totalmente volcada en el proyecto y con una mentalidad optimista y con ganas de arriesgar tiempo en un proyecto emprendedor como es *The Fan Revolution*. He pensado que para comenzar, mi sueldo será el más bajo para intentar aportar el máximo de capital a la empresa. En el primer año y dependiendo de la facturación de la empresa, mi sueldo será de 1500€ netos al mes en 9 horas de trabajo diarias de Lunes a Viernes . El sueldo del otro empleado será de 2000€ netos en 9 horas de trabajo diarias de Lunes a Viernes.

Formación requerida para el responsable en área de tecnología, diseño y desarrollo:

Se aceptaran a entrevista todos los titulados en:

- Grado en ingeniería informática
- Grado en técnicas de aplicaciones digitales e interactivas
- Grado en técnicas de aplicaciones de software
- Grado en ingeniería en organización de las TIC
- Grado en diseño gráfico + (experiencia y formación en informática)
- Grado en desarrollo de aplicaciones informáticas

4.3. Plan de organización (recursos humanos)

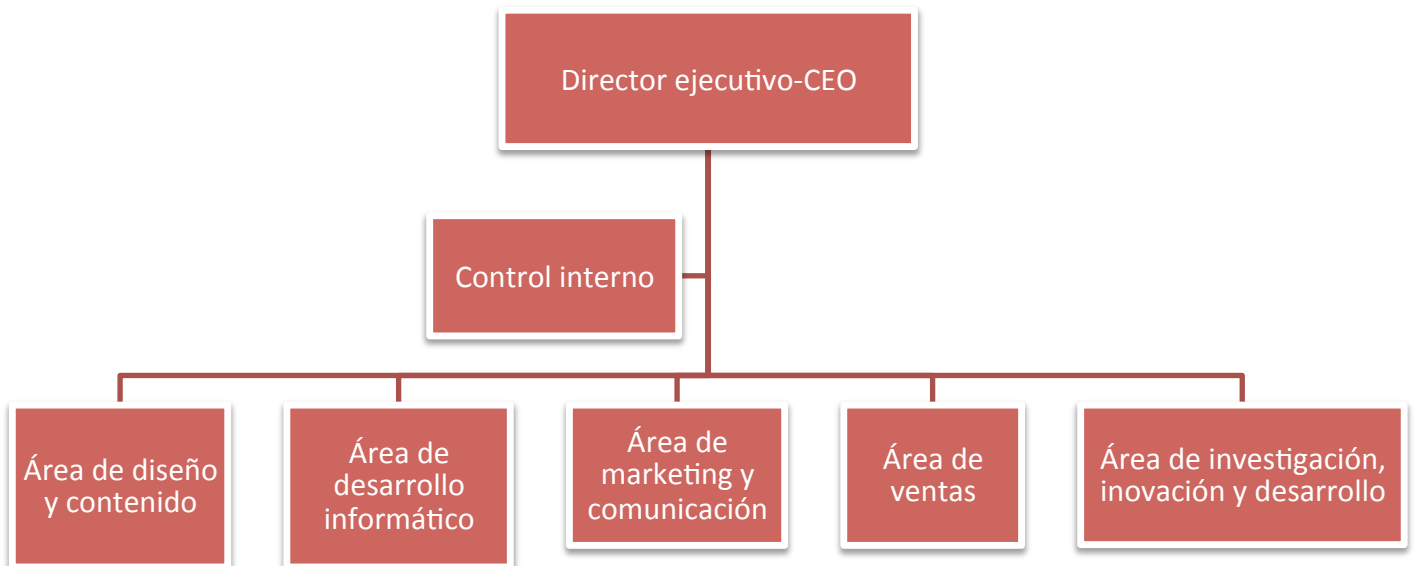
Estructura funcional del organigrama en el 1er año de la empresa:

Ápice estratégico y línea media: CEO

Núcleo de operaciones: Responsable de área de tecnología, diseño y desarrollo.



Posible estructura funcional del organigrama con la evolución de la empresa y el aumento de su rendimiento económico:



4.3.1. Planificación de los recursos humanos:

- Reclutamiento:

Proceso de reclutamiento inicial siempre mediante fuentes externas ya que la empresa en su paso inicial no puede promocionar a nadie internamente. En el proceso de reclutamiento se acudirá a universidades donde se realicen jornadas empresariales como por ejemplo Blanquerna FPCEE y sus jornadas de CAFE empresa. Otra manera de reclutar a candidatos será mediante el boca a boca, anuncios en prensa especializada en el sector y en agencias de trabajo mediante colegios como podría ser el COPLEF.

- Selección:

- Análisis de curriculums
- Realización de entrevistas
- Centros de evaluación: jornadas en la que se realicen entrevistas, resoluciones de casos en grupo, rol-playing, debates, etc.
- Pruebas in-basket donde se pondrá al candidato a trabajar durante una o más jornadas realizando las tareas clave del puesto de trabajo conviviendo en situaciones reales del mismo.
- Referencias y recomendaciones como por ejemplo cartas de recomendación de otras empresas.

- Formación:

La formación se puede traducir en transmisión de ideas hacia un candidato que crea que puede ser el adecuado al proyecto por sus ideas y motivaciones. Mi tarea sería transmitir mis conocimientos y estudios en el sector, así como mi idea y principal pasión por el proyecto.

- Evaluación del cumplimiento:

Se realizarán *feedbacks* diariamente, sobre todo en los primeros meses y años de la empresa. En estos *feedbacks* destacará el alto grado de honestidad y sinceridad, valores básicos para el buen funcionamiento de la empresa.

- Retribución:

La retribución será monetaria directa en forma de salario y según el crecimiento empresarial habrán bonus y se realizarán repartimientos de beneficios.



4.4. Plan jurídico y fiscal:

Para el asesoramiento jurídico del proyecto he contado con los servicios de asesoría jurídica de una gestoría llamada BC Assessors y de la ayuda de mi padre como abogado.

4.4.1. Forma jurídica adoptada y constitución legal de la empresa:

Compra de empresa nevera: En algunas notarias, venden empresas con ningún tipo de actividad definida que pueden operar de inmediato, ya que tienen personalidad jurídica propia. Estas sociedades también son denominadas “urgentes” y no han estado operativas, por tanto, no tienen a deber con hacienda, seguridad social, bancos ni con terceros... Por lo tanto la primera operación comercial que se realice la haremos nosotros. Como paso inicial después de la elección, tendría que ir al registro mercantil central y solicitar un cambio de nombre, siempre y cuando The Fan Revolution no exista. Es una forma de mantener el anonimato de los accionistas ya que no consta en el registro público, solo hacienda sabrá quien es el titular de la sociedad.

Teniendo en cuenta el plan económico-financiero (explicado más adelante), para conseguir financiación del Estado podemos recurrir a un préstamo de ENISA, donde nuestra empresa debería tener como requisito una antigüedad mínima de dos años. Y es por ello que nos interesaría comprar una S.L sin actividad económica definida con 2 años de antigüedad a un precio asequible. El coste aproximado de una empresa nevera sería de 1500€. Escogeríamos esta opción dado que nos interesa que la fecha de constitución de nuestra empresa sea superior a dos años.

La creación de una Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.L) necesita de una aportación de capital mínima; 3000 euros. Cabe destacar que el capital mínimo se puede conseguir tanto a través de aportaciones monetarias como no monetarias, valoradas por el consejo u órgano administrativo.

Tanto la S.A como la S.L se rigen por la ley de sociedades de capital aunque preferimos este tipo de sociedad frente a una S.A principalmente porque la aportación mínima es mucho menor (3.000€ Vs 60.000€) al igual que los costes de gestión. Las S.A suelen crearse principalmente para poder liberalizar acciones, es decir que facilita la venta de acciones. Más adelante y en caso de querer pasar a una S.A (para salir a bolsa, por ejemplo) necesitaríamos cambiar y transformar los estatutos sociales mediante una escritura ante notario público.



Procedimiento para la constitución de S.L:

1. Vía telemática:

En caso de tener mucha prisa, hay que ir al notario, crear la S.L con unos estatutos básicos y con una regulación mínima. La tendríamos inscrita en 2 días. Sin embargo no se puede tener consejo de administración y eso a largo plazo no nos podría interesar como empresa.

2. Procedimiento normal

Ir al notario, nos da la escritura, nos damos de alta mediante una declaración censal de alta 036. Tiempo aproximado de tramitación: 15 días. El Notario cobra dependiendo del capital social y del número de accionistas. Siguiendo con nuestra decisión de aportar el capital mínimo de 3000 euros, el notario nos cobraría entre 300 y 400 euros. No haría falta ningún abogado para la creación de la sociedad.

Ley de Sociedades de la Información y Comercio Electrónico:

Como se ha dicho anteriormente en el estudio macro del entorno, las apps no están regidas específicamente por ninguna ley. Pero las apps están regidas, al igual que las páginas webs por la Ley de Sociedades de la Información y Comercio Electrónico. En esta ley aparecen todos los requisitos legales para el comercio electrónico, principalmente en lo referente a identificación de las empresas que están detrás y disclaimers (descargo de responsabilidad).

Cada vez que queramos contar con la colaboración de empresas, clubes, *partners* o particulares, solicitaremos la firma de NDAs (Non Disclosure Agreements). Los NDA son unos contratos pactados muy relevantes a la hora de compartir aspectos clave de nuestro proyecto, y lo que hacen es proteger la propiedad intelectual del proyecto.

Obligaciones fiscales:

- Nominas: retenciones por IRPF (impuesto sobre la renta de las personas físicas) y cuotas a la seguridad social.
- Servicio: cobrar el IVA (impuesto sobre el valor añadido) cuando contraten nuestros servicios.
- Impuesto de sociedades para PYMES.
- No existen seguros obligatorios en nuestra actividad.



4.5. Plan económico-financiero:

El plan económico financiero se ha realizado según el primer año de la empresa, excepto las amortizaciones y la financiación donde aparecen datos de los siguientes años de la empresa. Los datos del Excel están en catalán ya que es el idioma en el cual la universidad ha realizado el plan y la tutoría recibida en Abril de 2017.

4.5.1.Presupuesto de explotación:

TFG				
PRESSUPOST D'EXPLOTAÇIÓ				
INGRESSOS				
	Preu unitari	Unitats venudes		
Gestió de apps	18000	1	18000	
Gestió de apps	18000	1	18000	
Gestió de apps	24000	1	24000	
DESPESES				
Personal	Salari brut	Cost seguretat social	Cost empresa	
Personal 1	18000	8120	24120	
Personal 2	24000	8160	32160	
Personal 3		0	0	
Total personal	42000	14280	56280	
Compres				
Lloguers				
Reparacions i conservació				
Serveis professionals independents				
Transports				
Primes d'assegurances				
Publicitat i promocions				
Subministraments (aigua, electricitat, telèfon...)				
Tributs				
Altres despeses				

En la imagen anterior observamos el presupuesto de explotación donde se muestra el presupuesto anual en un supuesto primer año de la empresa. En ingresos observamos el resultado si nos contratasen dos clubes pagándonos 1500€ mensuales y otro 2.000€, por lo tanto 18.000€x2 y 24.000€ anuales de ingresos.

“Personal 1” muestra mi salario anual con el coste en seguridad social y el coste final que yo sería para la empresa; “Personal 2” muestra el otro empleado. En publicidad y promociones, los 6900€ reflejan un gasto de 6.000€ en Facebook (redes sociales), 600€ en Instagram y 300€ para un vídeo corporativo. Los suministros reflejan gastos de la oficina como el wifi, la electricidad, el teléfono, el agua... que pese a compartir oficina con mi padre, estos gastos de nuestra empresa correrían a nuestra cuenta. Los tributos se han calculado según el impuesto de sociedades de las PYMES de 25% que reflejan 311,76€ anuales de nuestros beneficios. Para acabar otros gastos serían limpieza, material de copistería, tarjetas de empresa, etc.



4.5.2.Presupuesto de inversiones iniciales:

PRESSUPOST D'INVERSIONS INICIALS		
CONCEPTE	IMPORT	%
IMMOBILITZAT IMMATERIAL	5810,36	32,87
Drets de traspàs	1500	8,48
Patents i marques	3000	16,97
Software informàtic	1310,36	7,41
Altres		0,00
IMMOBILITZAT MATERIAL	10868,94	61,48
Terrenys		0,00
Construccions		0,00
Instal·lacions		0,00
Maquinària	4264,95	24,12
Utillatge i eines		0,00
Mobiliari	17,99	0,10
Hardware informàtic	6586	37,25
Elements de transport (vehicles)		0,00
EXISTÈNCIES		0,00
ALTRES	1000	5,66
Altres	1000	5,66
TOTAL INVERSIONS	17679,3	100,00
SALDO INICIAL TRESORERIA (DINERS INICIALS)		0,00

- Derechos de traspaso: 1500€ en compra de empresa nevera.
- Patentes y marcas: 3.000€ en constitución de la empresa.
- Software informático: - Adobe dreamweaver cc 2017 + kit Adobe: 97,78€ al mes (1310,36 anuales) y Microsoft Office: 149€
- Maquinaria: 1 ipad Apple 9,7 pulgadas: 679€, 2 iphones Apple 7 plus pantalla de 5,5 pulgadas: 909€, 1 tablet Samsung Galaxy Tab S3 4G: 769€, 1 smartphone Samsung S8+: 909€ y 1 teléfono de sobremesa Kit Panasonic KX-TGF310 sobremesa + inalámbrico: 89,95€
- Mobiliario: Pizarra imantada IKEA modelo Lens: 17,99€
- Hardware informático: 2 ordenadores Apple iMac con pantalla Retina 4K de 21,5 pulgadas y procesador a 3,3 GHz 2 TB de almacenamiento: 2.629€ y pizarra Digital Hitachi de 89" + Instalación incluida: 1.328,€
- Otros: Material de copistería, tarjetas de empresa, correos, material higiénico - sanitario, etc.

TOTAL de inversiones: 17.679,3€

(Ver en el Anexo 5 las tablas de calculo de amortizaciones anuales en 15 años del inmovilizado inmaterial y material.)



4.5.3 Financiamiento previsto:

CONCEPTE	IMPORT	%
Capitalització-socis posen diners		0,00
Prèstecs	35000	100,00
Subvencions		0,00
Altres recursos		0,00
TOTAL RECURSOS	35000	100,00
Prèstec + interès	36050	
Pagar a l'any	3605	
Pagar al mes a partir del 3r any	300,4168667	

CÀLCUL COST FINANCER DELS PRÈSTECES			
Capital	35000		
Tipus interès	3%		
Durada préstec			
1	-	€	-
2	-	€	-
3	3.605,00	€	-
4	3.605,00	€	-
5	3.605,00	€	-
6	3.605,00	€	-
7	3.605,00	€	-
8	3.605,00	€	-
9	3.605,00	€	-
10	3.605,00	€	-
11	3.605,00	€	-
12	3.605,00	€	-
13	-	€	-
14	-	€	-
15	-	€	-
16	-	€	-
17	-	€	-
18	-	€	-
19	-	€	-
20	-	€	-
	36.050,00	€	-

El préstamo que recibiremos viene de ENISA (empresa nacional de innovación) y lo necesitaríamos de 35.000€. En la inversión inicial de la empresa hemos observado como necesitábamos aproximadamente un total de 17.679,3€ para iniciar el proyecto, y a este presupuesto hay que sumarle que en un futuro habrá que pagar el préstamo con sus debidos intereses. También hay que tener en cuenta que será complicado iniciar la empresa e inmediatamente tener clubes que nos quieran contratar, por lo tanto parte de este préstamo también irá destinado a pagar los sueldos necesarios en los primeros años de la empresa.

El tipo de interés del préstamo es de 3,25% pero Excel te lo redondea a 3%; por lo tanto el interés del préstamo es de 1050€, dejándonos a deber con ENISA 36050€ (préstamo +interés). Para pagar el préstamo he decidido empezar a pagarlo a partir del tercer año con un pago mensual de 300,41€ y anual de 3605€. El préstamo estaría pagado en el duodécimo año de la empresa.



4.5.4. Cuenta de resultados previsional:

CONCEPTE	€	% s/INGRESSOS
Ingressos ordinaris	6.000,00 €	100,00%
Altres ingressos	- €	0,00%
TOTAL INGRESSOS	6.000,00 €	100,00%
Despeses de personal	3.500,00 €	58,33%
Seguretat Social treballadors	1.190,00 €	19,83%
TOTAL DESPESES DE PERSONAL	4.690,00 €	78,17%
Compres	- €	0,00%
Lloguers	- €	0,00%
Reparacions i conservació	50,00 €	0,83%
Serveis professionals independents	100,00 €	1,67%
Transports	- €	0,00%
Primes d'assegurances	- €	0,00%
Publicitat i promocions	575,00 €	9,58%
Subministraments (aigua, electricitat, telèfon...)	200,00 €	3,33%
Tributs	- €	0,00%
Altres despeses	41,60 €	0,69%
Amortitzacions	239,50 €	3,99%
TOTAL ALTRES DESPESES	1.206,10 €	20,10%
Beneficis abans d'impostos i d'interessos (BAII)	103,90 €	1,73%
Ingressos financers	- €	0,00%
Despeses financeres	- €	0,00%
RESULTATS FINANCERS	- €	0,00%
Beneficis abans d'impostos (BAI)	103,90 €	1,73%
Impostos sobre beneficis	25,98 €	0,43%
BENEFICI NET	77,93 €	1,30%

- Ingresos mensuales ordinarios primer año: 6.000€
- Total en gastos de personal: 4.690€ mensuales con seguridad social.
- Total en otros gastos: 1.206,10€
 - Reparaciones y conservación principalmente de maquinaria y hardware: 50€ mensuales.
 - Servicios profesionales independientes: contable de la empresa de mi padre: 100€ mensuales.
 - Publicidad y promociones: Facebook, Instagram y vídeo corporativo: 575€ mensuales.
 - Suministros en: gastos de oficina como wifi, electricidad, teléfono, el agua... 200€
 - Otros gastos como: Material de copistería, tarjetas de empresa, correos, material higiénico -sanitario, etc.
- Beneficio antes de impuestos e intereses: 103,90€
- Impuesto sobre beneficios: 25,98€ mensuales sobre beneficios
- Beneficio neto después de impuestos e intereses: 77,93€



5. Conclusiones

Una vez finalizado este trabajo final de grado es dónde realmente me he dado cuenta de la dificultad de entrar en un mercado tan competitivo como el de la tecnología, y aún más viniendo de una carrera centrada en el sector deportivo donde las nuevas tecnologías se han tratado de manera muy general.

Adentrarse en el mundo de las nuevas tecnologías supone mucho riesgo, y en el trabajo hemos podido comprobar la complejidad del sector. Nuestro éxito dependerá de muchos factores y no están solo relacionados con la innovación o calidad de nuestro servicio, si no que hay un factor muy importante y es el de aceptación de los aficionados una vez puesta en marcha. Es por eso que es un proyecto el cual necesita de ideas totalmente nuevas en el sector deportivo y que traten de revolucionar un sector orientado cada vez más hacia el espectáculo y el negocio.

La parte del trabajo de los análisis del sector y del entorno, me han llevado a muchas reflexiones sobre la industria del deporte y de las nuevas tecnologías, y es que hoy en día todas las grandes empresas están alcanzando los puntos máximos de modernidad existente, empresas como Apple, Google o Nike están alcanzando otra dimensión en cuestiones de marketing y fidelización de usuarios, y esto me hace pensar que un mercado con tanta potencia y a la vez tanta competencia como es el del fútbol, ha de tener un importante progreso tecnológicamente hablando para alcanzar los máximos niveles de rendimiento económico y social.

En las cuestiones mas operativas de la empresa hemos podido observar según los cálculos financieros que la empresa podría llevarse a cabo perfectamente y sin obtener grandes perdidas, si leemos bien las tablas podremos ver hasta beneficios netos en los primeros años. Es verdad que el hecho de no tener que hacer una inversión en construcción, alquiler o infraestructura, gracias a la ayuda de mi padre, nos da un respiro económico importante. También es impórtate remarcar la importancia de poder obtener créditos como el mencionado de ENISA, ya que como emprendedor joven que soy y sin grandes ingresos en mi pasado laboral, la financiación externa es un factor clave para la evolución de las PYMES y *start-ups*.

Para finalizar, me gustaría apuntar que este ha sido el trabajo que más he disfrutado como estudiante en toda mi vida, tanto escolar como universitaria, y no solo eso si no que además he aprendido conceptos de empresa y gestión deportiva los cuales pienso que serán muy validos en mi futuro como gestor deportivo. Es un trabajo que mentalmente me ha exprimido al máximo, mi introducción en el mundo de las nuevas tecnologías ha sido fascinante a la par que complicado por la novedad del sector en mis conocimientos. Este trabajo me ha motivado aún mas a seguir con mi lucha particular para que el fútbol vuelva a ser de los aficionados, los verdaderos protagonistas, y los que al fin y al cabo le dan sentido a este deporte.



6. Fuentes de información

Referencias:

- Ada, A. (1 de septiembre de 2016). ¿Qué es el fan engagement?. Recuperado en <http://wembleystudios.com/blog/2016/09/01/que-es-el-fan-engagement/>
- Amigot, P. (30 de octubre de 2017). El FMI mejora sus previsiones hasta 2021 para España pero pide más reformas y terminar el ajuste. *Expansión*. Recuperado en <http://www.expansion.com/economia/2017/01/30/588f5554e5fdeafd3f8b45f6.html>
- Apple. (2017). Apple developer. Developer. <https://developer.apple.com/>
- Avaya (2016). Fan Engagement Environment Marketecture. Avaya. <https://www.avaya.com/en/fans-engagement-environment-marketecture/>
- Carrasco, S. (2015). Análisis de la aplicación de la tecnología móvil en las empresas (Trabajo final de carrera). Universidad Politecnica de Valencia, Facultad de Administración y Dirección de Empresas, Valencia.
- David, M. (30 de enero de 2017). Tendencias de tecnología móvil sobre las que estar alertas en 2017. Recuperado en <http://searchdatacenter.techtarget.com/es/cronica/Tendencias-de-tecnologia-movil-sobre-las-que-estar-alertas-en-2017>
- Deloitte. (2017). Deloitte Football Money League 2017. Deloitte. <https://www2.deloitte.com/uk/en/pages/sports-business-group/articles/deloitte-football-money-league.html>
- Dredge S. (15 de julio de 2014). World Cup was biggest event yet for Twitter with 672m tweets. Recuperado en <https://www.theguardian.com/technology/2014/jul/15/twitter-world-cup-tweets-germany-brazil>
- El Periódico (27 de febrero de 2017). Los usuarios de móvil superarán los 5.000 millones en el 2017, según GSMA. Recuperado en <http://www.elperiodico.com/es/noticias/economia/los-usuarios-movil-superaran-los-5000-millones-2017-segun-gsma-5863401>



Emprendedores.es. (23 de noviembre de 2015). Requisitos legales que debe cumplir una app. Recuperado en <http://www.emprendedores.es/gestion/requisitos-legales-app-lanzar-aplicacion>

Expansión (10 de abril de 2016). España: Economía y demografía. Expansión. Recuperado en <http://www.datosmacro.com/paises/espana>

FCBarcelona. (2017). El espacio del conocimiento del deporte. Barça innovation hub. <https://www.fcbarcelona.es/barcainnovationhub>

Ferrando, G. y Llopis, R. (2010). Ideal democrático y bienestar persona, encuesta sobre hábitos deportivos en España 2010. Madrid: Centro de investigaciones sociológicas y Consejo Superior de Deportes.

G. Corral, M. (10 de febrero de 2016). España, el país europeo que más ha recortado en I+D durante la crisis. El Mundo. Recuperado en <http://www.elmundo.es/ciencia/2016/02/10/56bb6be0ca474187128b45c0.html>

Intel. (14 de junio de 2014). Smart stadiums take the lead in profitability, fan experience and security <https://www.intel.com/content/dam/www/public/us/en/documents/solution-briefs/iot-smart-stadiums-brief.pdf>

Kantar WorldPanel (15 de junio de 2016). Android alcanza su máximo histórico en España en abril . Recuperado en <https://www.kantarworldpanel.com/es/Noticias/Android-alcanza-su-maximo-historico-en-Espana-en-abril-cuotas-smartphones>

Marca (20 de octubre de 2016). Ránking: Así se reparten los 223.600 abonados de Segunda división. Marca. Recuperado en http://www.marca.com/futbol/segunda-division/album/2016/10/20/58089e01468aeb14498b4636_relacionados.html

Marr, Bernard (15 de noviembre de 2016). How Nike And Under Armour Became Big Data Businesses. Forbes. Recuperado en <https://www.forbes.com/sites/bernardmarr/2016/11/15/how-nike-and-under-armour-became-big-data-businesses/#35be6cb28669>

Menchén, M. (2 de enero de 2017). Liga Santander: 2.900 millones en ingresos y menor brecha entre 'grandes y pequeños'. Palco 23. Recuperado en



<http://www.palco23.com/clubes/20170102/liga-santander-casi-3-000-millones-en-ingresos-y-recorte-a-la-mitad-de-la-brecha-entre-grandes-y-pequenos.html>

Méndez M, A. (17 de septiembre de 2012). Las descargas de 'apps' se triplicaron en España desde el 2011. El País. Recuperado en <http://blogs.elpais.com/tecnologia/2012/09/descargas-apps-triplicaron-espana-2011.html>

Neo labels. (16 de mayo de 2011). Social commerce. Recuperado en <http://www.digitalbuzzblog.com/infographic-the-value-of-social-commerce/>

Pack 12 conference.(2014). What Do Fans Really Want From Digital Content. Recuperado en <http://pac-12.com/article/2014/11/26/fan-engagement-go>

Páramo, S. (23 de marzo de 2017). El crédito se contrae en España por sexto año consecutivo. Bez. Recuperado en <http://www.bez.es/779364761/credito-contrae-Espana-sexto-ano-consecutivo.html>

Real Federación Española de Fútbol. (20 de mayo de 2012). Así funcionará la línea de gol. Recuperado en <http://www.sefutbol.com/asi-funciona-tecnologia-linea-gol>

Reason why (20 de octubre de 2015). España, el quinto país que más compra con apps. Reason Why. Recuperado en <https://www.reasonwhy.es/actualidad/sociedad-y-consumo/espana-el-quinto-pais-que-mas-compra-con-apps-2015-10-20>

Rein, I, Kotler, Ph y Shields, B.. (2006). The Elusive Fan . Nueva York: McGraw-Hill.

Running.es. (2013). Comparte fotos con la nueva app Nike+ Running. Rcuperado en <http://running.es/varios/comparte-fotos-con-la-nueva-app-nike-running#.WRBWe8mLl-U>

Singh, T. (6 de febrero de 2015). How brands and #CWC15 fans will stay in the game with Twitter. Recuperado en <https://blog.twitter.com/2015/how-brands-and-cwc15-fans-will-stay-in-the-game-with-twitter-in>

Smith, K. (8 de agosto de 2016). 96 estadísticas y datos increíbles de las redes sociales para 2016. Brandwatch. Recuperado en <https://www.brandwatch.com/es/2016/08/96-estadisticas-redes-sociales-2016/>



The App Date (20 de octubre de 2015). Informe sobre las apps en España 2015:: La era AppCommerce. Recuperado en <http://www.theappdate.es/blog/informe-sobre-las-apps-en-espana-2015-la-era-appcommerce/>

Viaña, D. (16 de octubre de 2017). España: tres años al frente del crecimiento económico mundial. El Mundo. Recuperado en <http://www.elmundo.es/economia/2016/11/16/582b67d1268e3ee13f8b4692.html>

Bibliografía:

Deloitte (2014). A game plan for enhancing fan engagement. Deloitte. <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/consumer-business/articles/sports-loyalty-scoreboard.html>

EAE Business school. (4 de abril de 2016). La inversión en I+D+i en España modera su caída y se sitúa en 12.820 millones de euros. Recuperado en <http://www.eae.es/actualidad/noticias/la-inversion-en-i-d-i-espana-modera-su-caida-y-se-situa-en-12.820-millones-de-euros>

Hover, A. (21 de enero de 2016). Football clubs ranked by their social media followers. Recuperado en <http://www.squawka.com/news/deloittes-2016-football-money-league-social-media-followers/578909#8KTjtPPDYekEcF90.97>

IESport (2012). El área de Comunicación del club deportivo. IESport. <http://www.iesport.es/faq/245.html>

Minsam K, Jaeryon Y, Lee J, Uichin L Y Young J. What Makes Sports Fans Interactive? Identifying Factors Affecting Chat Interactions In Online Sports Viewing (2016) Verona: University of Verona.

NASCAR. (17 de junio de 2013). NASCAR, HP partner to accelerate innovation. Recuperado en http://www.nascar.com/en_us/news-media/articles/2013/06/17/nascar--hp-partner-to-accelerate-innovation.html

Palco 23. (18 de abril de 2017). Intel refuerza su apuesta por el deporte y firma como socio de innovación de la ICC de críquet. Recuperado en <http://www.palco23.com/marketing/intel-refuerza-su-apuesta-por-el-deporte-y-firma-como-socio-de-innovacion-de-la-icc-de-criquet.html>



Recio G. (27 de febrero de 2017). El Barça aspira a liderar la industria tecnológica del deporte con el lanzamiento de su propio 'hub' de innovación. Recuperado en <http://www.palco23.com/clubes/20170227/el-barca-lanza-un-hub-de-innovacion-para-liderar-la-industria-tecnologica-del-deporte.html>

Rein, I, Kotler, Ph y Shields, B. (2006). The Elusive Fan . Nueva York: McGraw-Hill.

Sanchez J. (2013). La fidelización en los centros deportivos. Barcelona: Editorial UOC

Trecet, J. (20 julio de 2015). Los impuestos por la venta de apps. Recuperado en <http://www.bolsamania.com/declaracion-impuestos-renta/los-impuestos-por-la-venta-de-apps/>

Ulrich B, Röglinger M y Moser F. (2013). Big Data a Fashionable Topic with (out) Sustainable Relevance for Research and Practice? Augsburg: McKinsey & Company



7. Anexos

Anexo1

<https://goo.gl/forms/BUmpGJKHnPplw4qI3>

Preguntas:

Encuesta anónima sobre la atención al aficionado en los clubes profesionales del fútbol español

Eres un/a seguidor/a del...

Elige

¿Franja de edad?

- 0-17
- 18-24
- 25-34
- 34-44
- 45-54
- 55-64
- 65+

¿Estás satisfecho/a con la atención al socio que recibes por
parte de tu club?

- 1 2 3 4 5
- Muy poco satisfecho Muy satisfecho

Cual de estos servicios que ofrece el club es el que mas te
interesa:

- Noticias/Actualidad
- Entradas
- Abono, tarifas de socio, liberar tu asiento...
- Tienda
- Videos y momentos de los partidos/entrenamientos/actos oficiales...
- Retransmisiones en directo
- Desplazamientos
- Información del equipo: calendario, clasificación, plantilla, resultados...
- Galerías de fotos
- Ofertas y promociones únicamente para socios
- Redes sociales
- Contacto con jugadores y empleados del club
- Información sobre la historia del club



Que servicio te gustaría que mejorara (marcar múltiples opciones):

- Noticias/Actualidad
- Entradas
- Abono, tarifas de socio, liberar tu asiento...
- Tienda
- Videos y momentos de los partidos/entrenamientos/actos oficiales...
- Retransmisiones en directo
- Desplazamientos
- Información del equipo: calendario, clasificación, plantilla, resultados...
- Galerías de fotos oficiales
- Ofertas y promociones únicamente para socios
- Información sobre la historia del club
- Contacto con jugadores y empleados del club
- Otro: _____

Cual de estos servicios que ofrece el club es el que menos te interesa:

- Noticias/Actualidad
- Entradas
- Abono, tarifas de socio, liberar tu asiento...
- Tienda
- Videos y momentos de los partidos/entrenamientos/actos oficiales...
- Retransmisiones en directo
- Desplazamientos
- Información del equipo: calendario, clasificación, plantilla, resultados...
- Galerías de fotos oficiales
- Ofertas y promociones únicamente para socios
- Redes sociales
- Contacto con jugadores y empleados del club
- Información sobre la historia del club
- Otro: _____

¿Conoces la aplicación para smartphones y tablets del club?

- Sí
- No
- No se si existe
- No existe

Si existe y la utilizas, marca la frecuencia de uso:

- A diario
- A la semana
- Alguna vez al mes
- Alguna vez al año



¿Como conociste la app?

- Publicidad en las redes sociales
- Publicidad en el estadio
- Por la información semanal/mensual/anual que recibo por parte del club
- Por los medios de comunicación: TV, radio, prensa escrita, prensa digital...
- A través de un amigo, familiar, compañero de trabajo...
- Por curiosidad propia entrando en el App store / Google play store

¿Es la app de pago?

- Si
- No

Marca los servicios que crees que tendrían más utilidad en la app del club (marcar múltiples opciones):

- Noticias/Actualidad
- Compra de entradas online
- Abono, tarifas de socio, liberar tu asiento...
- Tienda online
- Videos y momentos de los partidos/entrenamientos/actos oficiales...
- Retransmisiones en directo
- Desplazamientos - viajar con el club
- Información del equipo: calendario, clasificación, plantilla, resultados, estado de salud, avisos, estadísticas.....
- Galerías de fotos oficiales
- Ofertas y promociones únicamente para socios
- Redes sociales
- Abono digital, carnet de socio digital o entrada digital (formato passbook..)
- Tour por el estadio y visitas al museo



- Comprar comidas y bebidas desde el smartphone
- Información sobre la disponibilidad de uso de los lavabos en estadio
- Información sobre tráfico, puertas de acceso, controles de acceso policiales, aparcamiento...
- Juegos
- Fondos de pantalla oficiales para el smartphone o tablet
- Servicio de transporte al estadio (taxi, transporte público, Uber, ecooltra, cabify)
- Conexión automática con los medios de comunicación: prensa escrita, radio, TV...
- Chats en línea de debate en la propia app
- Información sobre la historia del club
- Contacto online con jugadores y empleados
- Atención personalizada por un especialista a un problema derivado del club
- Servicios sanitarios
- Otro:

¿Si tuvieras los servicios de la pregunta anterior disponibles en una app, la descargarías?

- Sí
- No
- Tal vez
- Dependiendo del espacio que ocupe

¿Priorizarías la app por delante de otras apps?

- Sí
- No
- Tal vez

¿Pagarías por descargar la app del club?

- Sí
- No
- Tal vez

¿Crees que actualmente los clubes profesionales deberían ofrecer una app al servicio de sus aficionados?

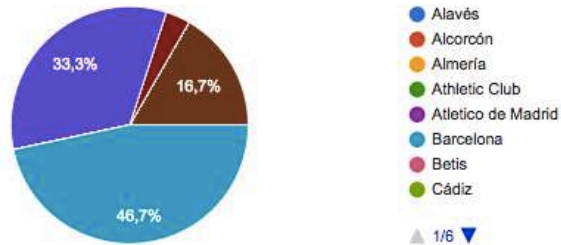
- | | | | | | | |
|--------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Totalmente en desacuerdo | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Totalmente de acuerdo |



Resultados:

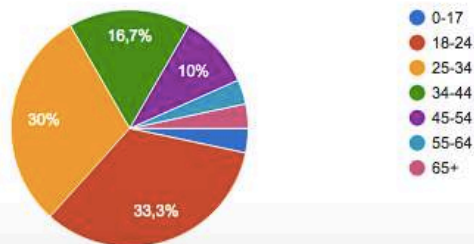
Eres un/a seguidor/a del...

30 respuestas



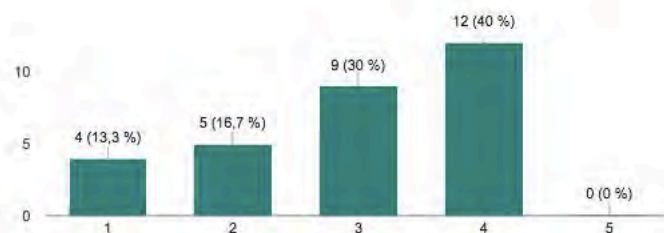
¿Franja de edad?

30 respuestas



¿Estas satisfecho/a con la atención al socio que recibes por parte de tu club?

30 respuestas



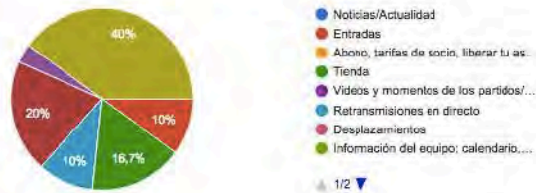
Cual de estos servicios que ofrece el club es el que mas te interesa:

30 respuestas



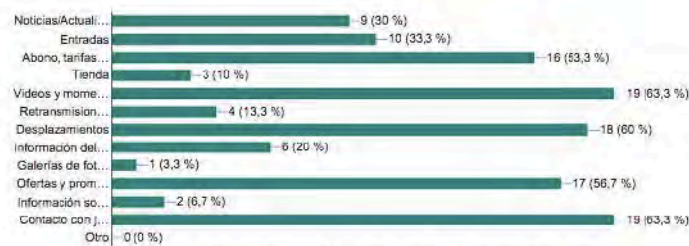
Cual de estos servicios que ofrece el club es el que menos te interesa:

30 respuestas



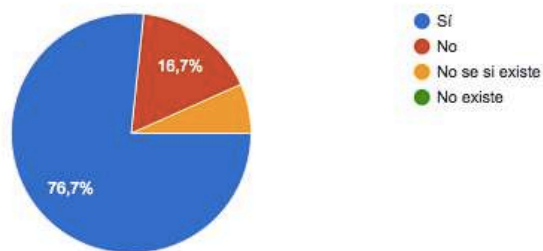
Que servicio te gustaría que mejorara (marcar múltiples opciones):

30 respuestas



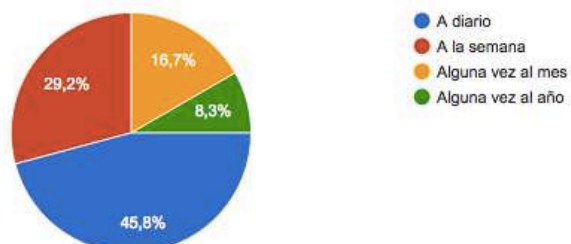
¿Conoces la aplicación para smartphones y tablets del club?

30 respuestas



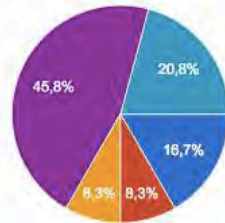
Si existe y la utilizas, marca la frecuencia de uso:

24 respuestas



¿Como conociste la app?

24 respuestas



- Publicidad en las redes sociales
- Publicidad en el estadio
- Por la información semanal/mensual/anual que recibo por parte del club
- Por los medios de comunicación: TV, radio, prensa escrita, prensa digital...
- A través de un amigo, familiar, compañero de trabajo...
- Por curiosidad propia entrando en el App store / Google play store

¿Es la app de pago?

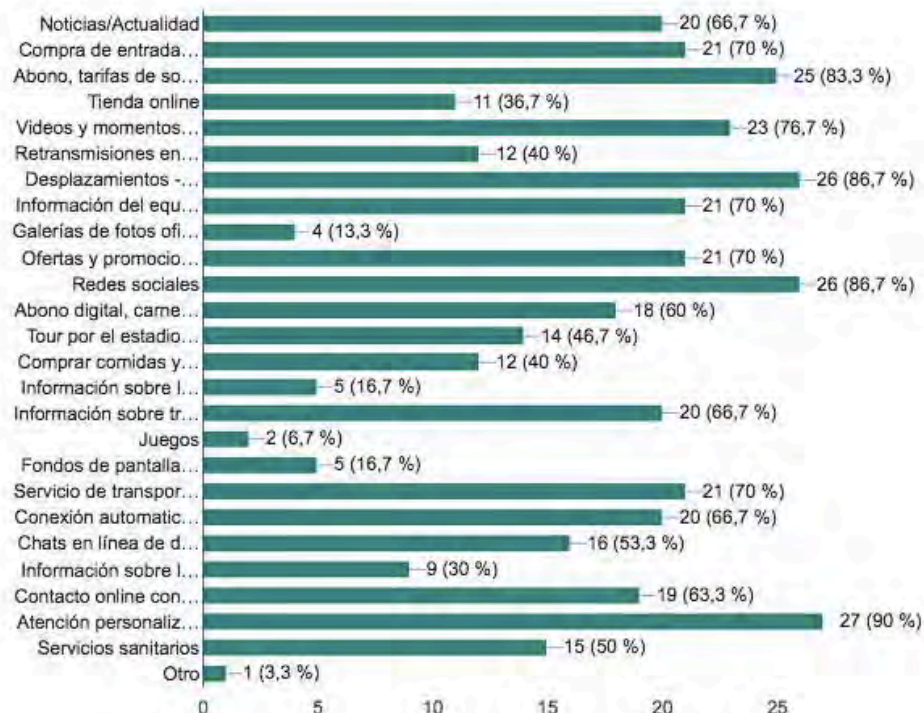
23 respuestas



- Si
- No

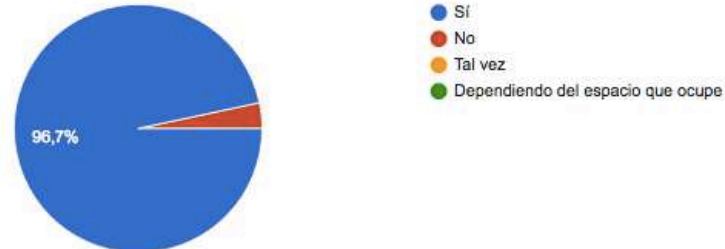
Marca los servicios que crees que tendrían más utilidad en la app del club (marcar múltiples opciones):

30 respuestas



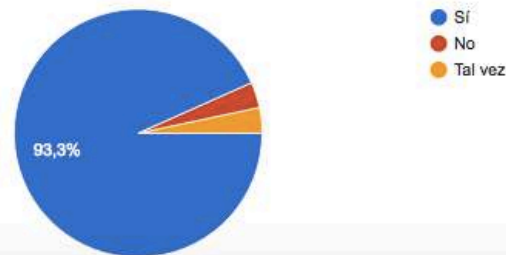
¿Si tuvieras los servicios de la pregunta anterior disponibles en una app, la descargarías?

30 respuestas



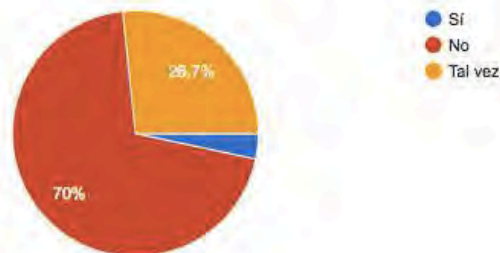
¿Priorizarías la app por delante de otras apps?

30 respuestas



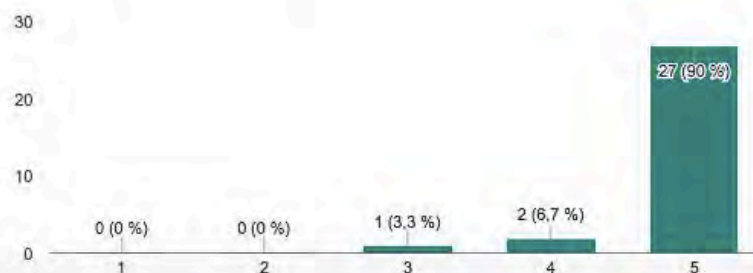
¿Pagarías por descargar la app del club?

30 respuestas



¿Crees que actualmente los clubes profesionales deberían ofrecer una app al servicio de sus aficionados?

30 respuestas



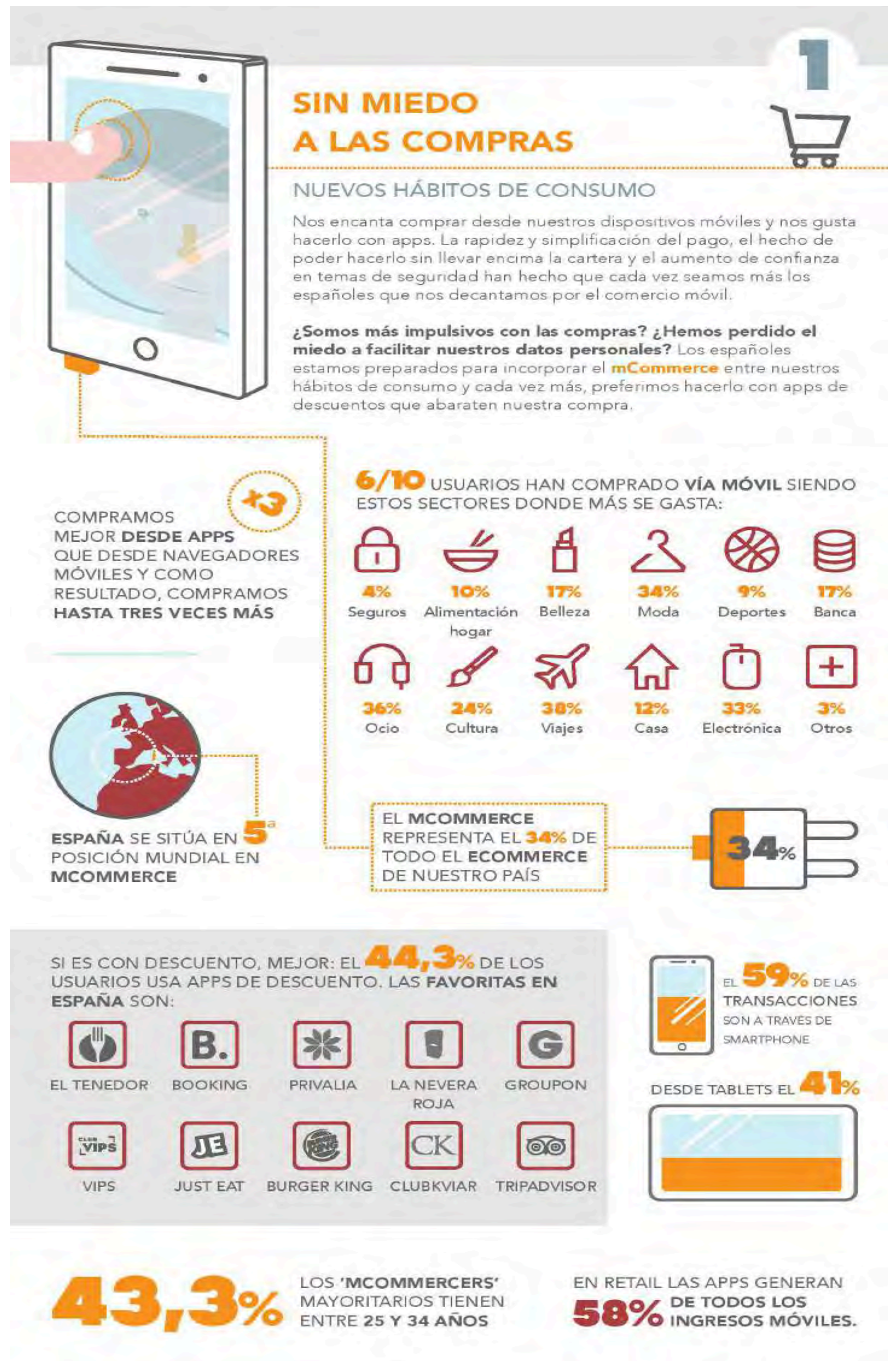


Anexo 2:



Anexo 3:

Estudio de hábitos de consumo de apps y smartphones creado por la agencia de consultoría y comunicación visual Neo Labels.



2

ASÍ USAMOS LAS APPS EN ESPAÑA

27,7MILL 
DE USUARIOS ACTIVOS DE APPS

 **3,8MILL**
DESCARGAS DIARIAS DE APPS

MEDIA DE APPS POR DISPOSITIVO



81% LA PENETRACIÓN DE
SMARTPHONES EN ESPAÑA
SIGUE CRECIENDO

AUMENTA EL NÚMERO
DE GENTE QUE HA
PAGADO POR APPS:

46%

DE LAS APPS
INSTALADAS
SOLO SE USAN
ACTIVAMENTE

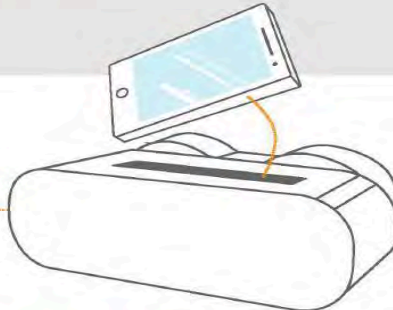
14

89% DEL TIEMPO
QUE UN USUARIO USA EL
MÓVIL ES PARA USAR
APPS

3

Y ASÍ ES COMO LAS VAMOS A USAR

La realidad virtual llega a todos los sectores
y los desarrolladores españoles ya se han
puesto manos a la obra:



DEPORTES

- Piloto 360
- Virtual Reality Soccer Header
- Galería de tiro VR



JUEGOS

- INSPIRIT
- House of terror VR
- Crush & Run VR



ENTRETENIMIENTO

- VR Cosmic Roller Coaster
- in360tube



PUBLICIDAD

- Licor 43 Cardboard
- Bodegas torres



CULTURA Y EDUCACIÓN

- The neon museum
- El Mundo 360 Realidad Virtual



CIENCIA

- Anatomyou: 3D Anatomía Humana



INGENIERÍA

- OffShore VR Experience



COMPRAS

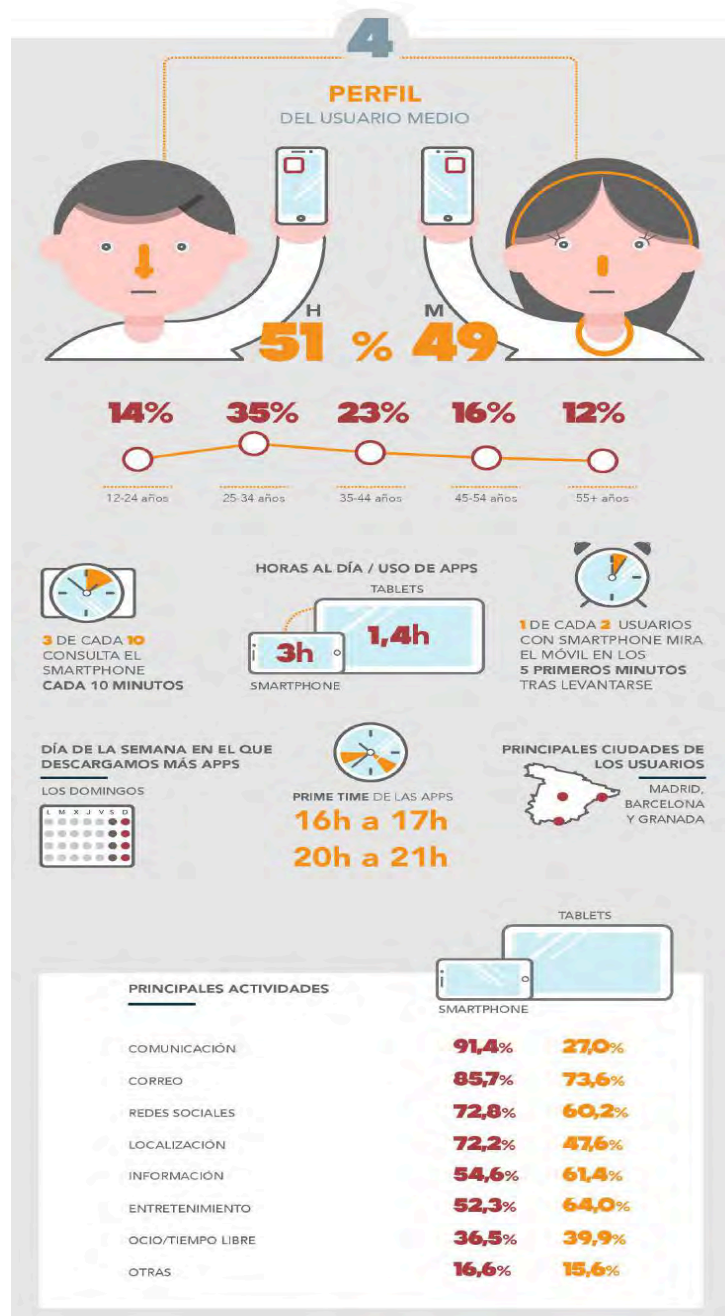
- Virtual Reality Hidden Objects : the shopping list



VIAJES

- París





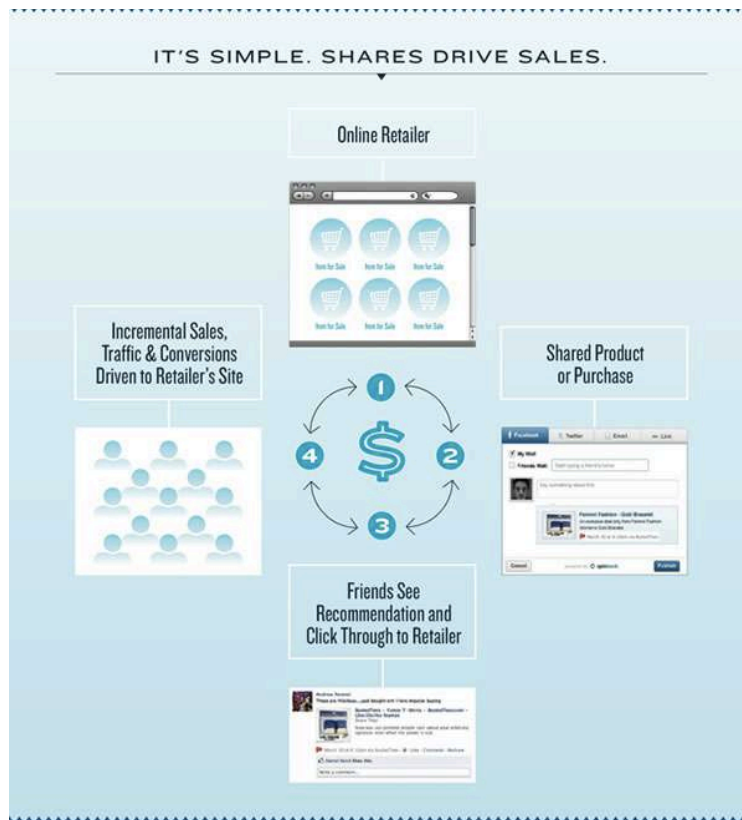




Anexo 4:

Informe de Buddy media spinack (empresa de salesforce).





SUCCESS STORIES

\$11 Million in one-day sales for	\$2¹⁰ avg incremental revenue from each Facebook wall post.
1,000 Pampers Sold 1,000 Diapers in 1 hour on its Facebook store.	50% of online sales come from Facebook.
10.9% conversion rate for Facebook shares that lead to a purchase.	42,000+ facebook shares in 1-day for the \$20 Amazon voucher
3.25 avg sales generated through Facebook shares.	£2 million + generated in sales with Facebook vouchers.

www.buddymedia.com/spinback DESIGN BY JOEL SPEASMAKER & ANDREW FERENCI



Anexo 5:

Tablas de calculo de amortizaciones anuales en 15 años del inmovilizado inmaterial y material.

VIDA ÚTIL DEL BÉ O DRET	AMORTITZACIÓ ANUAL
	#DIV/0!
15	100
15	200
5	262,072
	#DIV/0!
	#DIV/0!
NO S'AMORTITZEN. NO PERDEN VALOR.	
	#DIV/0!
	#DIV/0!
3	1421,65
	#DIV/0!
15	1,199333333
8	823,25
	#DIV/0!
CÀLCUL DIFERENT. NO AMORTITZACIÓ.	
	66,67
15	66,67
QUOTA ANUAL AMORTITZACIÓ	#DIV/0!



1	2	3	4	5	6	7
562,07	562,07	562,07	562,07	562,07	300,00	300,00
100,00 €	100,00 €	100,00 €	100,00 €	100,00 €	100,00 €	100,00 €
200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €
262,07 €	262,07 €	262,07 €	262,07 €	262,07 €	- €	- €
- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
2246,10	2246,10	2246,10	824,45	824,45	824,45	824,45
- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
1.421,65 €	1.421,65 €	1.421,65 €	- €	- €	- €	- €
- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
1,20 €	1,20 €	1,20 €	1,20 €	1,20 €	1,20 €	1,20 €
823,25 €	823,25 €	823,25 €	823,25 €	823,25 €	823,25 €	823,25 €
- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
66,67	66,67	66,67	66,67	66,67	66,67	66,67
66,67 €	66,67 €	66,67 €	66,67 €	66,67 €	66,67 €	66,67 €

8	9	10	11
300,00	300,00	300,00	300,00
100,00 €	100,00 €	100,00 €	100,00 €
200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €
- €	- €	- €	- €
- €	- €	- €	- €
824,45	1,20	1,20	1,20
- €	- €	- €	- €
- €	- €	- €	- €
- €	- €	- €	- €
- €	- €	- €	- €
1,20 €	1,20 €	1,20 €	1,20 €
823,25 €	- €	- €	- €
- €	- €	- €	- €
66,67	66,67	66,67	66,67
66,67 €	66,67 €	66,67 €	66,67 €
1191,12	367,87	367,87	367,87



12	13	14	15
300,00	300,00	300,00	300,00
100,00 €	100,00 €	100,00 €	100,00 €
200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €
- €	- €	- €	- €
- €	- €	- €	- €
1,20	1,20	1,20	1,20
- €	- €	- €	- €
- €	- €	- €	- €
- €	- €	- €	- €
- €	- €	- €	- €
1,20 €	1,20 €	1,20 €	1,20 €
- €	- €	- €	- €
- €	- €	- €	- €
66,67	66,67	66,67	66,67
66,67 €	66,67 €	66,67 €	66,67 €
367,87	367,87	367,87	367,87



Facultat de Psicologia, Ciències
de l'Educació i de l'Esport Blanquerna

Universitat Ramon Llull

TRABAJO FINAL DE GRADO
4º curso - 2016-2017