



“PLAN DE NEGOCIO PARA EL CLUB *RUNNINGPOINTS*”

**Trabajo de Investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Magíster en Administración**

Presentado por

Srta. Diana Sofía Balboa Coronado

Asesora: Profesora Gina Pipoli de Azambuja

2015

Dedico esta tesis a todos aquellos que promueven el deporte desinteresadamente y que, sin saberlo, transforman muchas vidas.

Agradezco a Dios por bendecirme con una familia maravillosa, y por cada persona que pone en mi camino para que nada sea imposible.

Resumen ejecutivo

El presente trabajo de investigación demuestra la viabilidad de implementar un negocio basado en una plataforma bilateral denominada Club *RunningPoints*, que permite la interacción entre corredores y empresas vinculadas al deporte y vida sana o que estén interesadas en promoverla, además de brindar los principales lineamientos para que su implementación sea exitosa y se aproveche mejor las oportunidades que presenta el entorno.

Las plataformas multilaterales reúnen a dos o más grupos de clientes distintos pero interdependientes, las mismas que actúan como intermediarios entre estos grupos para crear valor. Por un lado, los corredores tienen a su disposición una red de empresas que los premian y promueven sus actividades deportivas; y por otro lado, las empresas pueden establecer un mayor vínculo con sus clientes y conocerlos mejor para que así orienten sus esfuerzos comerciales adecuadamente, además de captar nuevos clientes a través del cambio de estilo de vida que promueven todas las empresas que forman parte del club. El valor de la plataforma para un grupo de usuarios determinado depende, en gran medida, del número de usuarios que haya en el otro lado de la plataforma porque solamente resulta valiosa para un grupo de clientes si el otro grupo de clientes también está presente; por ello, el valor aumenta a medida que aumenta el número de usuarios en cada lado.

El estudio de mercado demostró que ambos grupos de clientes perciben el servicio como innovador y atractivo; además, el buen nivel de intención de registro y compra por parte de los corredores, e intención de afiliación por parte de las empresas, demuestran que el servicio sería aceptado por ambos segmentos. Por ello, la estrategia genérica -soportada por las áreas de Marketing, Operaciones y Recursos Humanos- es la de diferenciación enfocada, buscando establecer cada vez mayores vínculos con sus clientes, atendiendo mejor sus requerimientos e innovando constantemente en el servicio que se les brinda.

La evaluación financiera demuestra la viabilidad del plan de negocio, en donde la inversión inicial asciende a S/.553.822,92 con aporte exclusivo de capital propio, obteniéndose un Valor Presente Neto (VPN) de S/.424.831,16 para los primeros cinco años de operación evaluados, con un COK de 25% y un periodo de recuperación para la inversión de 4 años y 8 meses.

Así, el presente trabajo de investigación demuestra la viabilidad de *RunningPoints* por lo que se recomienda su implementación.

Índice

Índice de tablas.....	ix
Índice de gráficos	xi
Índice de anexos	xii
Resumen ejecutivo.....	iv
Introducción	1
Capítulo I. Análisis y diagnóstico situacional	2
1. Análisis del macro entorno	2
1.1 Entorno político-legal	2
1.2 Entorno económico	3
1.3 Entorno sociocultural	4
1.4 Entorno tecnológico	5
1.5 Entorno ecológico	6
1.6 Entorno global.....	7
2. Análisis del micro entorno	8
2.1 Identificación, características y evolución del sector.....	8
2.2 Análisis del sector industrial	8
2.2.1 Poder de negociación de los proveedores	8
2.2.2 Poder de negociación de los clientes.....	9
2.2.3 Amenaza de nuevos competidores	10
2.2.4 Amenaza de productos o servicios sustitutos	11
2.2.5 Rivalidad entre los competidores existentes	12
2.3 Evaluación general del atractivo de la industria	12
2.4 Factores clave del éxito.....	13
3. Análisis interno	13
3.1 Cadena de valor	14
3.2 Análisis VRIO.....	15
3.3 Ventaja competitiva	15
4. Conclusiones.....	16
4.1 Matriz de Evaluación de Factores Externos.....	16
4.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos.....	17

Capítulo II. Investigación de mercados	18
1. Alcance	18
2. Objetivos	18
3. Diseño de investigación	19
3.1 Investigación exploratoria.....	19
3.1.1 Fuentes secundarias	19
3.1.2 Entrevista a profundidad.....	19
3.1.3 Hallazgos y conclusiones de la investigación exploratoria.....	20
3.2 Investigación concluyente.....	21
3.2.1 Encuestas	21
3.2.2 Resultados y conclusiones de la investigación concluyente	22
3.2.3 Estimación de la demanda	23
4. Conclusiones de la investigación de mercados	25
Capítulo III. Planeamiento estratégico	26
1. Visión.....	26
2. Misión	26
3. Objetivos estratégicos	26
4. Estrategia genérica	27
5. Modelo integral para la formulación de estrategias	27
5.1 Etapa de los insumos.....	28
5.2 Etapa de adecuación.....	28
5.2.1 Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)	28
5.2.2 Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA).....	28
5.3 Etapa de decisión	30
6. El Mapa Estratégico y el Cuadro de Mando Integral.....	30
7. Conclusiones.....	31
Capítulo IV. Plan de marketing	32
1. Objetivos del plan de marketing	32
2. Estrategias de marketing	32
2.1 Segmentación.....	32
2.2 Posicionamiento.....	33
3. Tácticas de marketing	35
3.1 Elementos del producto.....	35

3.2 Lugar y tiempo.....	38
3.3 Precio	39
3.4 Promoción y educación.....	39
3.5 Procesos	40
3.6 Entorno físico.....	41
3.7 Personal.....	43
3.8 Productividad y calidad.....	44
4. Cronograma de actividades.....	44
5. Presupuesto de marketing	44
Capítulo V. Plan de operaciones	45
1. Objetivos y estrategia de operaciones.....	45
2. Diseño del servicio.....	46
3. Diseño de los procesos.....	48
3.1 Mapa de procesos.....	48
3.2 Lista de procesos.....	48
4. Diseño de las instalaciones	49
5. Programación de las actividades de la empresa.....	49
6. Actividades pre operativas.....	49
7. Presupuestos de inversión y capital de trabajo.....	49
Capítulo VI. Estructura organizacional y plan de recursos humanos	50
1. Estructura organizacional.....	50
2. Objetivos de personal, requerimientos y perfiles.....	51
3. Estrategias de administración de recursos humanos	51
4. Presupuesto del plan de recursos humanos.....	53
Capítulo VII. Plan financiero.....	54
1. Supuestos y políticas.....	54
1.1 Supuestos	54
1.2 Políticas.....	54
2. Presupuestos y análisis del punto de equilibrio	55
3. Estados financieros y flujos de caja	55
4. Estructura del financiamiento	55
5. Análisis de sensibilidad y simulación financiera	55

6. Planes de contingencia.....	56
Conclusiones y recomendaciones	57
1. Conclusiones.....	57
2. Recomendaciones	57
Bibliografía	58
Anexos	62
Nota biográfica	81

Índice de tablas

Tabla 1.	Conclusiones de las variables del entorno político.....	3
Tabla 2.	Conclusiones de las variables del entorno económico	4
Tabla 3.	Conclusiones de las variables del entorno sociocultural	5
Tabla 4.	Conclusiones de las variables del entorno tecnológico	6
Tabla 5.	Conclusiones de las variables del entorno ecológico	7
Tabla 6.	Conclusiones de las variables del entorno global	8
Tabla 7.	Análisis de la categoría poder de los proveedores.....	9
Tabla 8.	Análisis de la categoría poder de los clientes	10
Tabla 9.	Análisis de la categoría barreras de entrada	10
Tabla 10.	Análisis de la categoría barreras de salida.....	11
Tabla 11.	Análisis de la categoría disponibilidad de sustitutos	11
Tabla 12.	Análisis de la categoría rivalidad entre competidores	12
Tabla 13.	Evaluación general del atractivo de la industria.....	13
Tabla 14.	Factores clave del éxito	13
Tabla 15.	Recursos requeridos para cada eslabón del sistema de negocios de <i>RunningPoints</i>	14
Tabla 16.	Análisis VRIO de los recursos de <i>RunningPoints</i>	15
Tabla 17.	Matriz EFE para <i>RunningPoints</i>	16
Tabla 18.	Matriz EFI para <i>RunningPoints</i>	17
Tabla 19.	Objetivos de la investigación de mercado para <i>RunningPoints</i>	18
Tabla 20.	Entrevistas a profundidad y características del muestreo	20
Tabla 21.	Tipos de encuesta y características del muestreo	22
Tabla 22.	Sistema de ponderación para respuestas de intención de registro de corredores	23
Tabla 23.	Sistema de ponderación para respuestas de intención de compra de corredores	24
Tabla 24.	Frecuencia anual de compra de los corredores	24
Tabla 25.	Tamaño del mercado del segmento corredores y pronóstico de ventas.....	25
Tabla 26.	Sistema de ponderación para respuestas de intención de afiliación de empresas	25
Tabla 27.	Análisis de los componentes de la misión	26
Tabla 28.	Objetivos estratégicos de <i>RunningPoints</i>	27
Tabla 29.	Análisis de los factores que integran los ejes de la matriz PEYEA.....	29

Tabla 30.	Cuadro de Mando Integral de <i>RunningPoints</i>	31
Tabla 31.	Objetivos del plan de marketing	32
Tabla 32.	Variables de segmentación de corredores	32
Tabla 33.	Variables de segmentación de empresa	32
Tabla 34	Descripción de elementos de la vista panorámica del posicionamiento de marca	34
Tabla 35	Elementos de la flor del servicio de <i>RunningPoints</i> para corredores	36
Tabla 36	Elementos de la flor del servicio de <i>RunningPoints</i> para empresas	37
Tabla 37	Distribución de los servicios a corredores y a empresas	38
Tabla 38	Mezcla de comunicaciones de marketing para corredores	39
Tabla 39	Mezcla de comunicaciones de marketing para empresas	40
Tabla 40	Evidencia física de <i>RunningPoints</i> en los puntos de encuentro con corredores	42
Tabla 41	Evidencia física de <i>RunningPoints</i> en los puntos de encuentro con empresas	43
Tabla 42	Objetivos del plan de operaciones de <i>RunningPoints</i>	45
Tabla 43	Elementos de la estrategia de operaciones de <i>RunningPoints</i>	46
Tabla 44	Decisiones estratégicas y tácticas de las operaciones de <i>RunningPoints</i>	46
Tabla 45	Diseño del servicio de <i>RunningPoints</i> para corredores	47
Tabla 46	Diseño del servicio de <i>RunningPoints</i> para empresas	47
Tabla 47	Objetivos del plan de recursos humanos	51
Tabla 48	Prácticas de recursos humanos en <i>RunningPoints</i>	53
Tabla 49	Análisis de sensibilidad a diferentes variables del flujo de caja de <i>RunningPoints</i>	56
Tabla 50	Plan de respuesta a riesgos identificados para <i>RunningPoints</i>	56

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Sistema de negocios de <i>RunningPoints</i>	14
Gráfico 2.	Etapas del proceso de desarrollo de nuevos productos.....	18
Gráfico 3.	El reloj estratégico de Bowman.....	27
Gráfico 4.	Matriz PEYEA resultante	29
Gráfico 5.	Mapa Estratégico de <i>RunningPoints</i>	30
Gráfico 6.	Vista panorámica del posicionamiento de marca	33
Gráfico 7.	Flor del servicio de <i>RunningPoints</i> para corredores.....	35
Gráfico 8.	Flor del servicio de <i>RunningPoints</i> , para empresas.....	37
Gráfico 9.	Marca gráfica de <i>RunningPoints</i>	38
Gráfico 10.	Diagrama de servicio de <i>RunningPoints</i> para corredores.....	40
Gráfico 11.	Diagrama de servicio de <i>RunningPoints</i> para empresas.....	41
Gráfico 12.	Los tres tipos de marketing de <i>RunningPoints</i>	44
Gráfico 13.	Mapa de procesos de <i>RunningPoints</i>	48
Gráfico 14.	Estructura organizacional y organigrama de <i>RunningPoints</i>	50
Gráfico 15.	Arquitectura del capital humano de <i>RunningPoints</i>	52

Índice de anexos

Anexo 1.	Lista de expertos participantes de las entrevistas en profundidad.....	63
Anexo 2.	Guía de preguntas de las entrevistas en profundidad	63
Anexo 3.	Encuesta para corredores.....	64
Anexo 4.	Encuesta para empresas.....	66
Anexo 5.	Resultados del estudio de mercado a corredores (n = 370).....	68
Anexo 6.	Resultados del estudio de mercado a empresas (n = 198).....	69
Anexo 7.	Matriz FODA cruzado.....	70
Anexo 8.	Matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE).....	71
Anexo 9.	Cronograma de desarrollo y puesta en marcha de <i>RunningPoints</i>	72
Anexo 10.	Presupuesto del plan de marketing de <i>RunningPoints</i>	72
Anexo 11.	Matriz de procesos de <i>RunningPoints</i>	73
Anexo 12.	Distribución, descripción y características de la oficina de <i>RunningPoints</i>	74
Anexo 13.	Presupuesto de inversión y operación.	76
Anexo 14.	Perfiles de los puestos de trabajo por área en <i>RunningPoints</i>	77
Anexo 15.	Presupuesto del plan de recursos humanos de <i>RunningPoints</i>	78
Anexo 16.	Presupuesto consolidado, punto de equilibrio y flujo de caja.	79
Anexo 17.	Balance general y estado de resultados	80

Introducción

La gran cantidad de plataformas multilaterales que han surgido en estos últimos años aprovechando la tecnología para hacer que interactúen varios grupos de clientes y que ambos se beneficien, es lo que motivó la presente investigación. Además, el cambio del estilo de vida de muchas personas por temas de salud, por incentivo de quienes los rodean o por otras condiciones que los motivan a hacer estos cambios radicales, han dado como resultado que muchas personas empiecen a hacer ejercicio y, particularmente, que muchas empiecen a correr, desencadenando el cambio en hábitos de consumo y haciendo que las empresas vinculadas al deporte y vida sana ganen un cliente a pesar de no haber tenido influencia directa en ellos.

El presente trabajo de investigación, elaborado con fines académicos para la obtención del grado de magíster de Administración, busca demostrar la viabilidad de un negocio denominado Club *RunningPoints*, basado en una plataforma bilateral que permite la interacción de corredores y empresas.

El plan de negocio presenta el siguiente contenido:

- En el Capítulo I se analizan los diversos factores del macro y micro entorno que representarían oportunidades y amenazas para el negocio. Además, se analiza la cadena de valor de un negocio digital, estableciendo los recursos y capacidades clave en cada eslabón de la cadena a fin de compararlos con lo que se cuenta actualmente y determinar las fuentes de ventaja competitiva.
- En el Capítulo II se realiza el estudio de mercado en ambos grupos de clientes, se prueba el concepto y se determina el nivel de aceptación del servicio.
- En el Capítulo III se establece la estrategia de *RunningPoints*, identificando la mejor forma de aprovechar las oportunidades del entorno con las fortalezas identificadas.
- En el Capítulo IV se establece la estrategia de marketing que soporta a la estrategia de la empresa.
- En el Capítulo V se establece la estrategia de operaciones y cómo ésta soporta a la estrategia de marketing.
- En el Capítulo VI se establece la estrategia de recursos humanos y cómo ésta soporta a la estrategia de operaciones de la empresa.
- En el Capítulo VII se evalúa financieramente el negocio, recopilando no sólo la inversión sino todos los costos asociados a la adecuada implementación de la estrategia.

Capítulo I. Análisis y diagnóstico situacional

1. Análisis del macro entorno

Para detectar las amenazas y oportunidades que el entorno ofrece a la actuación de *RunningPoints*, tanto en el momento actual como en el futuro, se evalúan las variables del entorno político-legal, económico, sociocultural, tecnológico, ecológico y global.

1.1 Entorno político-legal

Los procesos políticos dan forma a las leyes de una sociedad, las cuáles restringen o amplían las operaciones de las organizaciones y por tanto crean tanto amenazas como oportunidades (Hill y Jones 2011). La desaprobación por el 69% de la población a la forma cómo el presidente Ollanta Humala está conduciendo el gobierno (GFK 2014a), la no implantación de reformas de fondo para la desaceleración económica y que el país esté a puertas del periodo de elecciones generales, crean incertidumbre política, por lo que la inversión privada podría verse retraída. Sin embargo, se viene impulsando la competitividad del país, facilitando los trámites para los negocios, lo que incentivaría la formalización y creación de nuevos; esto como parte del Plan Nacional de Diversificación Productiva del Produce (Stiglich 2014) y de la Agenda de Competitividad 2014 - 2018 (Semana Económica 2014b). Por otro lado, También se está promoviendo el uso del sistema de propiedad industrial y la protección de activos intangibles, ya sea a través de las marcas o de las patentes que constituyen pilares para alentar las actividades empresariales, científicas e inventivas, las cuales contribuyen con el desarrollo y crecimiento económico del país (Gestión 2014a).

Así, la situación política representa una amenaza ya que uno de los segmentos de clientes son las empresas que desestimarían invertir por la incertidumbre; sin embargo, el marco legal de promoción empresarial y de protección de la propiedad intelectual representan oportunidades. En la tabla 1 se resumen las conclusiones de las variables del entorno político analizadas.

Tabla 1. Conclusiones de las variables del entorno político

Variables	Tendencias	Efecto en el negocio	Estado
Situación política	Inestable	Empresas pueden desestimar expansión.	Amenaza
Creación de nuevos negocios	Reducción de sobrecostos por trámites	Facilitación de la creación de <i>RunningPoints</i> y de nuevas empresas.	Oportunidad
Protección de propiedad intelectual	Registro de marcas	Proteger los signos distintivos para ser reconocidos y diferenciarse en el mercado.	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia, 2015.

1.2 Entorno económico

El entorno económico afecta el bienestar de una nación y a la economía regional de una organización lo que, a su vez, influye en su capacidad para obtener un rendimiento adecuado (Hill y Jones 2011). Los valores de Producto Bruto Interno (PBI) han ido creciendo cada vez más lentamente (BCRP 2014) ya que los factores externos que impulsaron el rápido crecimiento peruano han cambiado sustancialmente (Vargas y Suclupe 2014). Ante esto, la política fiscal planteada es expansiva, sin embargo, el gasto corriente ha crecido a mayor velocidad que el gasto de capital (Vargas y Suclupe 2014), por lo que la inversión no se va a ver reflejada en infraestructura pública necesaria para facilitar muchas actividades empresariales que terminan impactando en los retornos de inversión. Por otro lado, la política monetaria expansiva está facilitando la disponibilidad de créditos (Parodi 2014), lo que puede promover la inversión de las empresas. Por ello, el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) redujo la tasa de encaje en soles en 11% en julio del 2014, siendo en julio del 2013 de 30%. Estas reducciones han liberado soles en el sistema bancario por un total de S/. 9.578 millones, facilitando una mayor expansión del crédito en soles, cuyo crecimiento viene superando ampliamente al de dólares (Parodi 2014), promovido también por la reducción de la tasa de interés de referencia (BCRP 2014). A pesar de estas medidas, las expectativas de inflación permanecen ancladas dentro del rango meta de inflación (BCRP 2014), lo que da mayor margen de flexibilidad para continuar con ellas e impulsar la economía (Gestión 2014b). Por otro lado, también se han lanzado diversas medidas para ampliar la capacidad productiva del país, además de acelerar las inversiones y concesiones en infraestructura (Hurtado 2014). Sin embargo, a pesar de que las empresas prevén un mejor entorno (Gestión 2014c), la confianza del consumidor ha caído y tal vez puede tardar en recuperarse (Gestión 2014d).

Así, el tener un PBI con niveles de crecimiento cada vez más bajos que supone una menor capacidad de compra de bienes y servicios de las personas representa una amenaza. Ante esto, las medidas tomadas por el Estado para contrarrestarla, como la disminución de la tasa de encaje y la tasa de interés de referencia, representan oportunidades ya que promueven el consumo y aún tienen margen de acción porque la inflación se encuentra dentro del rango meta. Sin embargo, la confianza de los consumidores ha disminuido, siendo esto último una amenaza ya que los clientes empresa verán los resultados de afiliarse a *RunningPoints* por el incremento en el consumo de los clientes corredores. En la tabla 2 se resumen las conclusiones de las variables del entorno económico analizadas.

Tabla 2. Conclusiones de las variables del entorno económico

Variables	Tendencias	Efecto en el negocio	Estado
Política fiscal	Expansiva pero más gasto corriente que de capital	La falta de infraestructura pública afecta el margen de las empresas por lo que las empresas pueden desestimar invertir o expandirse.	Amenaza
Política monetaria	Expansiva	Facilitar créditos para que las empresas y/o potenciales clientes se expandan	Oportunidad
Producto Interno Bruto	Desaceleración de crecimiento	Menor capacidad de consumo de clientes corredores	Amenaza
Tasa de encaje	Disminución	Estimula mayor consumo en clientes corredores	Oportunidad
Tasa de interés de referencia	Disminución	Estimula mayor consumo en clientes corredores	Oportunidad
Inflación	Dentro del rango meta	Medidas de mayor estímulo al consumo se mantienen	Oportunidad
Gasto público	Aumento	Mayor capacidad de consumo de clientes corredores	Oportunidad
Índice de confianza del consumidor	Disminución	Menores ventas por moderación en el consumo	Amenaza

Fuente: Elaboración propia, 2015.

1.3 Entorno sociocultural

Las fuerzas socioculturales influyen en los valores, las creencias y los estilos de vida de una sociedad. Estas fuerzas mejoran las ventas de productos y servicios en muchos sectores industriales pero las deprimen en otros (Dess, Lumpkin, y Eisner 2010). El Perú atraviesa por un período denominado bono demográfico donde la pirámide poblacional se engrosa con personas en edad productiva que tienen cada vez menos hijos a su cargo, lo que hace que cuenten con mayores recursos de tiempo y dinero para su desarrollo individual como educación, entretenimiento, viajes, *hobbies*, etc. Gran parte de esta población pertenece a la denominada Generación Y o *millennials* que más que otras generaciones buscan pertenecer y ser validados por sus diversos grupos de pertenencia, por lo que su presencia en redes sociales es bastante intensa, lo que representa una tarea cada vez más compleja para las marcas que deben lograr trascender las redes sociales para continuar relacionándose con sus consumidores en sus vidas diarias (Semana Económica 2014). Esto también se ve reflejado en los estilos de vida que están empezando a predominar los denominados estilos más modernos, entre los que se encuentran los Sofisticados, Progresistas y Modernas, que alcanzan alrededor del 57% de la población en Lima y que se caracterizan por buscar productos de calidad y saludables porque se preocupan por su cuidado personal (Arellano 2010). Por otro lado, actualmente, el 21,6% del NSE A como el 20,4% del NSE D practica deporte siempre, siendo el *running* el que más se ha popularizado entre los peruanos gracias a las carreras que se organizan en Lima, los clubes en aumento que lo promueven y porque es fácil de realizar (Reaño 2013). Así, en Lima hay como mínimo una carrera cada fin de semana y a veces se corren hasta cuatro en simultáneo (Gestión 2014e).

Así, el entorno sociocultural presenta varias oportunidades para *RunningPoints*, principalmente porque los clientes a los que va dirigido están en aumento o necesitan del servicio. Por el lado de los clientes corredores, la población que va en aumento son aquellos con un estilo de vida que se preocupa por verse bien y, por lo tanto, pueden incorporar actividad física a su rutina diaria, por lo que este segmento iría en aumento también; por el lado de las empresas, ya que el grupo poblacional que va predominando se caracteriza por estar siempre conectado, las empresas necesitan también estarlo y al estar afiliados a *RunningPoints* podrán estar conectados a sus clientes o colaboradores, siendo un atributo cada vez más valorado. En la tabla 3 se resumen las conclusiones de las variables del entorno sociocultural analizadas.

Tabla 3. Conclusiones de las variables del entorno sociocultural

Variables	Tendencias	Efecto en el negocio	Estado
Proporción de población en edad productiva	En aumento	Mayor número de potenciales clientes corredores.	Oportunidad
Distribución de grupos etarios	Generación Y económicamente activa	Mayor número de potenciales clientes para quienes el modelo de negocio resultará más atractivo.	Oportunidad
Cambios en el estilos de vida	Predominación de estilos modernos	Mayor número de potenciales clientes para los que el modelo de negocio resultará más atractivo	Oportunidad
Grupos de corredores	En aumento	Mayor número de potenciales clientes corredores	Oportunidad
Participación en eventos deportivos	En aumento	Mayor número de potenciales clientes corredores	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia, 2015.

1.4 Entorno tecnológico

Los avances tecnológicos conducen a nuevos productos y servicios, además de mejorar la manera de producirlos y entregarlos al usuario final (Dess, Lumpkin y Eisner 2010). El 56% de la población urbana del Perú usa Internet, de ellos el 85% usa Facebook y el 19% Twitter (Gfk 2014b). Además, la penetración de mercado de celulares inteligentes ha aumentado de 14% a 17% en el 2013 (Celistics 2014), lo mismo para las aplicaciones móviles, siendo la tercera categoría con mayor crecimiento la vinculada a salud (alrededor de 97.000); una parte importante de ellas dedicadas a la monitorización de parámetros físicos (The App Date 2014). Cabe resaltar que las grandes empresas tecnológicas también están apostando por la salud preventiva y bienestar: por un lado Apple con el *iWatch* y *HealthKit* (Gestión 2014f) y por otro, Google con su ambicioso proyecto *Baseline Study* (Gestión 2014g). Sin embargo, después de China, Perú registra un índice de infección de 44,34%, lo que obedece a la proliferación de programas potencialmente no deseados (Gestión 2014h), siendo los relojes y pulseras

inteligentes, que representan un avance en lo que respecta a tecnología moderna, los más vulnerables (Gestión 2014i).

Así, el aumento de uso de Internet, celulares inteligentes y redes sociales, herramientas necesarias para formar parte de *RunningPoints* activamente, representan oportunidades ya que permiten que sea más fácil la difusión y adopción del servicio; además, están en aumento las aplicaciones y dispositivos de monitoreo deportivo, potencial fuente de datos y de validación de la actividad realizada. La pérdida de información por infecciones sí representaría una amenaza ya que ésta es la base de las transacciones del negocio. En la tabla 4 se resumen las conclusiones de las variables del entorno tecnológico analizadas.

Tabla 4. Conclusiones de las variables del entorno tecnológico

Variables	Tendencias	Efecto en el negocio	Estado
Uso de Internet	En aumento	Acceso a la plataforma <i>web</i>	Oportunidad
Uso de redes sociales	En aumento	Difusión del negocio y relación con los clientes y entre los clientes	Oportunidad
Uso de celulares inteligentes	Aumento	Acceso a la aplicación	Oportunidad
Desarrollo de aplicaciones móviles	Aumento de aplicaciones de salud y deporte	Mayor fuente de datos	Oportunidad
Nuevos dispositivos personales	Aumento de dispositivos que monitorizan actividad física	Mayor número de parámetros y precisión de las fuentes de datos	Oportunidad
Actividad de <i>hackers</i> informáticos	En aumento hacia los <i>wearables</i>	Alteración o pérdida de información de clientes	Amenaza

Fuente: Elaboración propia, 2015.

1.5 Entorno ecológico

Por el lado del deporte, las iniciativas verdes, como el pago por kilómetro recorrido a bicicleta o a pie en vez de usar un auto para ir a trabajar y volver a casa, que inicialmente se promovieron en Francia, ya fueron adoptadas también por una empresa chilena que busca que sus trabajadores se muevan más y también que eviten el estrés del tráfico (Stakeholders 2014). Por el lado de la alimentación sana, a raíz del Día Mundial de los Derechos del Consumidor, se vienen realizando campañas para detener la comercialización de alimentos poco saludables dirigidos principalmente a la población infantil (Consumers International 2010).

Las iniciativas verdes que promueven disminuir el uso de autos, están alineadas a la misión de *RunningPoints*, ya que promueve la actividad física, el *running*, y busca que quienes la practiquen obtengan beneficios, así estas iniciativas representan una oportunidad. Además, los clientes empresa de *RunningPoints* son los que ofrecen productos o servicios vinculados al deporte, comida sana y salud preventiva o que estén interesados en promoverla, por lo que los

movimientos de consumo responsable representan una oportunidad, ya que estas empresas tienen mayores probabilidades de consolidarse y así aumentaría la base de clientes potenciales para *RunningPoints*. En la tabla 5 se resumen las conclusiones de las variables del entorno ecológico analizadas.

Tabla 5. Conclusiones de las variables del entorno ecológico

Variables	Tendencias	Efecto en el negocio	Estado
Incentivos para dejar de movilizarse en auto	Aumento de iniciativas	Mayor número de potenciales clientes corredores	Oportunidad
Promoción del consumo responsable de productos y recursos	Incremento de campañas para detener la comercialización de alimentos poco saludables dirigidos principalmente a población infantil.	Aumento de clientes empresa	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia, 2015.

1.6 Entorno global

La globalización ofrece la posibilidad de acceder a mercados más grandes y a una base más amplia de factores de producción (Dess, Lumpkin y Eisner 2010). El Perú es el segundo mercado más atractivo en América Latina para exportadores extranjeros como destino de sus productos, contando con los aranceles más bajos de esta región (sólo de 1,9%), el cuarto en costo de importación más bajo, el quinto con las mejores reglas de Inversión Extranjera Directa (IED), el sexto con mejor seguimiento del envío y el séptimo en competencias logísticas (Gestión, 2013). Por otro lado, la geografía se está convirtiendo en un aspecto cada vez más irrelevante en la era post PC, ya que las aplicaciones van más allá de los mercados locales en los que se desarrollan explotando las posibilidades que ofrece el mercado global (Khalaf 2013).

Así, para *RunningPoints*, las facilidades de importación en el Perú representa una oportunidad ya que las empresas que aún no han llegado al país pueden ser clientes de *RunningPoints*, ofreciendo sus productos con descuento a quienes acumulan kilómetros corriendo, convirtiéndose en un canal para acercarse a los clientes antes de que la empresa se instale en el país. Por otro lado, el que las aplicaciones móviles vayan más allá de sus mercados locales representa una oportunidad para crecer pero una amenaza para el ingreso de competencia. En la tabla 6 se resumen las conclusiones de las variables del entorno global analizadas.

Tabla 6. Conclusiones de las variables del entorno global

Variab les	Tendencias	Efecto en el negocio	Estado
Atractividad del mercado peruano para extranjeros	En aumento	Empresas extranjeras pueden ser clientes de <i>RunningPoints</i> e introducir sus productos para los peruanos.	Oportunidad
Mercado global	Mayor acceso	<i>RunningPoints</i> podría expandirse inicialmente a mercados de habla hispana.	Oportunidad
Competencia global	Mayor acceso	Aplicaciones similares pueden ingresar al Perú	Amenaza

Fuente: Elaboración propia, 2015.

2. Análisis del micro entorno

2.1 Identificación, características y evolución del sector

RunningPoints en la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU) de todas las actividades económicas, corresponde a la clase 8299: "Otras actividades de servicios de apoyo a las empresas n.c.p." que comprende actividades de administración de programas de fidelización (INEI 2010). Por otro lado, en el Perú, el sector servicios constituye cerca del 60% del PBI nacional y su participación en la producción nacional ha estado cerca a ese valor en los últimos 20 años (INEI 2014).

2.2 Análisis del sector industrial

Para la evaluación del atractivo de la industria se utiliza el modelo de las cinco fuerzas de Porter, que postula que existen cinco fuerzas que conforman la estructura de la industria: el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los clientes, la amenaza de nuevos competidores, la amenaza de sustitutos y la intensidad de la rivalidad entre competidores. Estas cinco fuerzas determinan la rentabilidad a largo plazo y el atractivo de la industria (Porter 1982). Así, para trazar el perfil del atractivo de la industria se utilizan seis categorías que revisan cada uno de los factores del modelo de las cinco fuerzas, definiendo la amenaza de nuevos competidores como la combinación de barreras de entrada y salida (Hax y Majluf 2004), cada factor se califica como muy poco atractivo (1), poco atractivo (2), neutro (3), atractivo (4) y muy atractivo (5).

2.2.1 Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores de *RunningPoints* son el servicio de almacenamiento de datos, propietarios de las aplicaciones móviles o dispositivos de registro de velocidad y distancia, las tiendas *online* de descarga de aplicaciones, alojamiento *web*, diseño y desarrollo *web*, diseño y desarrollo de

aplicaciones Android y iOS, y mantenimiento de base de datos. En la tabla 7 se analizan los factores más importantes para determinar el poder de los proveedores (Hax y Majluf 2004).

Tabla 7. Análisis de la categoría poder de los proveedores

Peso	Factores de la categoría	Descripción del límite inferior						Descripción del límite superior	Valor
			1	2	3	4	5		
0,30	Número de proveedores importantes	Escasos	1	1	1	1	1	Muchos	1,50
0,05	Disponibilidad de sustitutos para los productos de los proveedores	Baja	1					Alta	0,05
0,05	Costo de diferenciación o cambio de los productos de los proveedores	Alto	1	1				Bajo	0,10
0,20	Amenazas de proveedores de integración hacia adelante	Altas	1	1	1	1		Bajas	0,80
0,05	Amenaza de la industria de integración hacia atrás	Baja	1	1	1			Alta	0,15
0,20	Contribución de los proveedores a la calidad o servicio	Alta	1					Baja	0,20
0,05	Costo total de la industria contribuido por los proveedores	Gran fracción	1	1				Pequeña fracción	0,10
0,10	Importancia de la industria para los beneficios de los proveedores	Pequeña	1					Grande	0,10
1,00	Promedio ponderado								3,00

Fuente: Hax y Majluf, 2004.

Elaboración: Propia, 2015.

El poder de los proveedores presenta un escenario neutro (3,00) ya que a pesar que se dispone de muchos, su servicio es muy importante para la calidad del servicio de *RunningPoints*; además, el cambio de proveedor resulta costoso.

2.2.2 Poder de negociación de los clientes

El club *RunningPoints* se basa en una plataforma multilateral que pretende orientarse principalmente a dos segmentos de clientes:

- **Corredores.** Hombres y mujeres entre 18 y 70 años que viven en Lima, con estilos de vida sofisticados o modernas, que salen a correr con frecuencia y disfrutan hacerlo; además, cuentan con un dispositivo o aplicación móvil que les permite monitorear su velocidad, distancia.
- **Empresas como marcas comerciales o empleadoras.** Empresas entre medianas y grandes que ofrecen productos o servicios vinculados al deporte, moda, accesorios, equipos, suplementos, comida sana, salud preventiva, etcétera, o que están interesadas en promoverla.

En la tabla 8 se analizan los factores más importantes para determinar el poder de los clientes (Hax y Majluf 2004).

Tabla 8. Análisis de la categoría poder de los clientes

Peso	Factores de la categoría	Descripción del límite inferior						Descripción del límite superior	Valor
			1	2	3	4	5		
0,30	Número de compradores importantes	Escasos	1	1	1	1	1	Muchos	1,50
0,15	Disponibilidad de sustitutos para los productos de la industria	Alta	1	1				Baja	0,30
0,05	Costo de cambio del comprador	Bajo	1					Alto	0,05
0,10	Amenaza de los compradores de integración hacia atrás	Alta	1	1	1	1	1	Baja	0,50
0,05	Amenaza de la industria de integración hacia adelante	Baja	1					Alta	0,05
0,10	Contribución a la calidad o servicio de los productos de los compradores	Pequeña	1	1	1			Grande	0,30
0,10	Costo total de los compradores contribuido por la industria	Gran fracción	1	1	1			Pequeña fracción	0,30
0,15	Rentabilidad de los compradores	Baja	1	1	1	1		Alta	0,60
1,00	Promedio ponderado								3,60

Fuente: Hax y Majluf, 2004.

Elaboración: Propia, 2015.

El poder de los clientes presenta un escenario atractivo (3,60), principalmente por ser su modelo de negocio donde el aumento de un segmento hace que sea atractivo para el otro y viceversa.

2.2.3 Amenaza de nuevos competidores

Los propietarios de las aplicaciones móviles o dispositivos de registro de velocidad y distancia, podrían desarrollar un servicio como el de *RunningPoints* ya que disponen de la plataforma de captura de datos (velocidad y distancia). Como la combinación de las barreras de entrada y de salida define la amenaza de los nuevos participantes (Hax y Majluf 2004), en la tabla 9 se analizan los factores para el análisis de las barreras de entrada y en la tabla 10, las barreras de salida para determinar la amenaza de nuevos competidores.

Tabla 9. Análisis de la categoría barreras de entrada

Peso	Factores de la categoría	Descripción del límite inferior						Descripción del límite superior	Valor
			1	2	3	4	5		
0,05	Economías de escala	Pequeñas	1	1	1	1	1	Grandes	0,25
0,15	Diferenciación del producto	Escasa	1	1	1	1	1	Importante	0,75
0,20	Identificación de la marca	Baja	1	1	1	1	1	Alta	1,00
0,05	Costo de cambio	Bajo	1					Alto	0,05
0,05	Acceso a canales de distribución	Amplio	1					Restringido	0,05
0,05	Requerimientos de capital	Bajos	1	1				Altos	0,10
0,10	Acceso a la última tecnología	Amplio	1	1				Restringido	0,20
0,05	Acceso a materias primas	Amplio	1					Restringido	0,05
0,05	Producción gubernamental	Inexistente	1					Alta	0,05
0,25	Efecto de la experiencia	Sin importancia	1	1	1	1	1	Muy importante	1,25
1,00	Promedio ponderado								3,75

Fuente: Hax y Majluf, 2004.

Elaboración: Propia, 2015.

Tabla 10. Análisis de la categoría barreras de salida

Peso	Factores de la categoría	Descripción del límite inferior						Descripción del límite superior	Valor
			1	2	3	4	5		
0,20	Especialización de activos	Alta	1	1				Baja	0,40
0,20	Costo de salida por una vez	Alto	1	1				Bajo	0,40
0,20	Interrelación estratégica	Alta	1	1				Baja	0,40
0,30	Barreras emocionales	Altas	1					Bajas	0,30
0,10	Restricciones gubernamentales y sociales	Altas	1	1	1	1	1	Bajas	0,50
1,00	Promedio ponderado								2,00

Fuente: Hax y Majluf, 2004.

Elaboración: Propia, 2015.

Las barreras de entrada presentan un escenario atractivo (3,75), principalmente por tres factores: la diferenciación del producto, la identificación de la marca y los efectos de la experiencia, que en desarrollos tecnológicos son claves. Sin embargo, las barreras de salida presentan un escenario poco atractivo 2,00 pero ya que en negocios de base tecnológica las barreras de entrada son más importantes que las de salida, se les asigna un peso de 0,70 y 0,30 respectivamente, obteniéndose 3,63 que lo califica como un escenario atractivo.

2.2.4 Amenaza de productos o servicios sustitutos

El servicio cuenta con varios sustitutos para la propuesta de valor que se ofrece a cada segmento de clientes al que va dirigido:

- **Corredores.** Cupones de descuento, programas de acumulación de puntos de tarjetas de crédito o supermercados, beneficios por membresías a clubes.
- **Empresas.** Estudios de mercado, publicidad por marketing digital, programas de fidelización de tarjetas de crédito.

En la tabla 11 se analizan los factores más importantes para determinar la amenaza de productos o servicios sustitutos (Hax y Majluf 2004).

Tabla 11. Análisis de la categoría disponibilidad de sustitutos

Peso	Factores de la categoría	Descripción del límite inferior						Descripción del límite superior	Valor
			1	2	3	4	5		
0,30	Disponibilidad de sustitutos cercanos	Importante	1	1				Escasa	0,60
0,20	Costos de cambio del usuario	Bajos	1	1	1			Altos	0,60
0,30	Rentabilidad y agresividad del productor	Altas	1	1	1			Bajas	0,90
0,20	Precio/Valor del sustituto	Alto	1	1	1	1		Bajo	0,80
1,00	Promedio Ponderado								2,90

Fuente: Hax y Majluf, 2004.

Elaboración: Propia, 2015.

La amenaza de entrada de sustitutos presenta un escenario neutro con una calificación de 2,90, ya que estos sustitutos presentan ofrecen propuestas de valor a cada segmento.

2.2.5 Rivalidad entre los competidores existentes

En el Perú no se ha desarrollado un servicio similar que vincule a los segmentos de mercado a los que va dirigido *RunningPoints* a través de una plataforma bilateral que permita que interactúen. En Estados Unidos existe una aplicación similar llamada *EveryMove* que también abarca a estos segmentos de mercado, con propuestas de valor similares pero la acumulación de puntos es por hacer cualquier actividad física por lo que requiere de dispositivos más especializados para poder capturar estos datos que luego se traducen en puntos en base a un algoritmo que determina el impacto que tiene la actividad en la salud de la persona. Con los puntos acumulados se pueden obtener descuentos, denominados premios, elegidos al iniciar el reto de acumulación y se tiene un periodo de tiempo para utilizarlos; además, estos premios también pueden ser otorgados por las empresas en las que trabajan las personas que acumulan puntos e inclusive por las empresas aseguradoras (EveryMove 2014). En la tabla 12 se analizan los factores para determinar la rivalidad entre competidores (Hax y Majluf 2004).

Tabla 12. Análisis de la categoría rivalidad entre competidores

Peso	Factores de la categoría	Descripción del límite inferior	1	2	3	4	5	Descripción del límite superior	Valor
0,25	Número de competidores igualmente equilibrados	Importante	1	1	1	1	1	Bajo	1,25
0,20	Crecimiento relativo de la industria	Lento	1	1	1	1		Rápido	0,80
0,05	Costo fijo o de almacenamiento	Alto	1	1	1	1	1	Bajo	0,25
0,10	Características del producto	Producto genérico	1	1	1	1		Producto especial	0,40
0,10	Aumentos de capacidad	Grandes incrementos	1	1	1			Pequeños incrementos	0,30
0,20	Diversidad de competidores	Alta	1	1	1	1		Baja	0,80
0,10	Intereses estratégicos	Altos	1	1	1	1		Bajos	0,40
1,00	Promedio ponderado								4,20

Fuente: Hax y Majluf, 2004.

Elaboración: Propia, 2015.

El escenario para la rivalidad entre competidores presenta un escenario atractivo con una calificación de 4,20.

2.3 Evaluación general del atractivo de la industria

La evaluación general del atractivo de la industria se evalúa en la tabla 13, donde se realiza un promedio ponderado de cada una de las fuerzas de Porter analizadas.

Tabla 13. Evaluación general del atractivo de la industria

Peso	Fuerzas de Porter	1	2	3	4	5	Valor
0,10	Poder de negociación de los proveedores			3,00			0,30
0,25	Poder de negociación de los clientes				3,60		0,90
0,20	Amenaza de nuevos competidores				3,63		0,73
0,15	Amenaza de productos o servicios sustitutos			2,90			0,44
0,30	Rivalidad entre los competidores existentes				4,20		1,26
1,00	Promedio ponderado						3,62

Fuente: Hax y Majluf, 2004.

Elaboración: Propia, 2015.

La industria como resultado de la evaluación se muestra atractiva, principalmente por la rivalidad entre los competidores existentes ya que *RunningPoints* es pionera en el Perú.

2.4 Factores clave del éxito

RunningPoints tiene un modelo de negocio digital y los factores que determinan su habilidad para sobrevivir y prosperar son el tener buenos contenidos, experiencia del cliente y plataformas digitales (Grant 2006). El contenido es lo que se consume e incluye productos digitales, información del producto, detalles de precio y uso; la experiencia del cliente es cómo se presenta y comprende los procesos de negocio digitales de cara al cliente, el *input* de la comunidad, el conocimiento de expertos para tomar decisiones informadas, las recomendaciones, las herramientas y la interfaz; por último, la plataforma es cómo se entrega, y consiste en datos, infraestructura y procesos de negocio digitales (Weill y Woerner 2013). Los factores clave de éxito se resumen en la tabla 14.

Tabla 14. Factores clave de éxito

Análisis de la demanda	Análisis de la oferta	Factores clave de éxito
<ul style="list-style-type: none"> - Número creciente de nativos digitales. - Los clientes tienen un impacto mucho más significativo en las empresas a través de las valoraciones de sus servicios. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mundo digital fundamentado en el “espacio”: más intangible, más basado en el servicio y orientado hacia la experiencia del cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> - Crear contenido único que no esté disponible a través de ninguna otra fuente. - Mejorar y medir la experiencia del cliente. - Desarrollar una plataforma global flexible que permita añadir sin dificultad nuevas aplicaciones innovadoras más adelante.

Fuente: Grant, R., 2006.

Elaboración: Propia, 2015.

3. Análisis interno

Para realizar el análisis interno de *RunningPoints* e identificar los recursos y capacidades que representan fuentes de ventajas competitivas, se utiliza primero la cadena de valor de McKinsey y luego se realizará el análisis VRIO.

3.1 Cadena de valor

Se utiliza la cadena de valor de McKinsey denominada “Sistema de Negocios” (Navas y Guerras 1998), adaptada a los negocios digitales, mostrado en el gráfico 1, resaltando la importancia de entender continuamente las necesidades de los clientes a través de la investigación de mercado y respondiendo con innovación y desarrollo de nuevos productos (Chaffey, Ellis-Chadwick, Mayer, y Johnston 2009).

Gráfico 1. Sistema de negocios de *RunningPoints*



Fuente: Chaffey, D., Ellis-Chadwick, F., Mayer, R., y Johnston, K., 2009.

La descripción de cada eslabón del sistema de negocios de *RunningPoints* y los recursos clave requeridos, análisis de la oferta, para sustentar los factores clave de éxito, análisis de la demanda (Grant 2006) se detallan en la tabla 15.

Tabla 15. Recursos requeridos en cada eslabón del sistema de negocios de *RunningPoints*

Eslabón	Descripción	Recursos clave	Tipo
Investigación de mercados	Recolectar información durante el registro, actividad, transacciones de los clientes, buzón de sugerencias y foros para comprender las características del cliente y su comportamiento de compra para ser analizado en términos de perfiles demográficos, psicográficos, etcétera. Además, monitorear tendencias en redes sociales para identificar la popularidad de productos o servicios.	Plataforma diseñada para captura de datos	Físico
		Herramientas de inteligencia de negocios	Físico
		Metodología y análisis de minería de datos	Individual
Desarrollo de nuevos productos	Identificar la oportunidad, construir el concepto del producto o servicio y confirmar su diseño.	Capacidad de diseño	Individual
		Innovación	Individual
Lanzamiento de productos	Desarrollar y ejecutar la estrategia de marketing para el producto o servicio; además, buscar que el sitio <i>web</i> esté situado tan arriba como sea posible en los motores de búsqueda para determinadas palabras clave o frases clave basándose en aquellas que son utilizados por los segmentos de clientes.	Optimización en motores de búsqueda	Individual
		Base de datos de corredores	Individual
		Base datos de empresas	Individual
Obtención de materiales	Revisar opciones y aprovisionar los recursos necesarios para satisfacer los requerimientos para el desarrollo de productos o servicios y todo lo necesario para su lanzamiento.	Red de proveedores	Individual
		Gestión de cadena de suministro	Individual
		Alianzas estratégicas	Organizacional
Obtención de productos	Negociar y determinar con la red de empresas cliente la variedad de productos o servicios que ofrecerán de acuerdo a la campaña propuesta, simulando el beneficio esperado.	Sólida relación con clientes empresa	Organizacional
		Datos históricos de respuesta a campañas	Físico
Gestión y realización de ventas	Realizar la captación de ambos segmentos de clientes, corredores y empresas, mostrando los atributos y beneficios del servicio, y registrarlos bajo los términos y condiciones establecidos para que a partir de ahí, empiecen a recibir el servicio hasta que el cliente lo determine.	Realización de ventas eficaces	Individual
		Reputación de la marca	Organizacional
		Contenido e información	Físico

Fuente: Elaboración propia, 2015.

3.2 Análisis VRIO

De acuerdo a la perspectiva basada en los recursos, los recursos se definen como activos tangibles e intangibles, siendo las capacidades un subgrupo de éstos, y pueden ser financieras, físicas, individuales u organizacionales. Para determinar el potencial de los recursos de *RunningPoints* como fuentes de ventaja competitiva, se determina cuáles posee actualmente (P) y si éstos son Valiosos (V), Raros (R), Inimitables (I) y aprovechables por la Organización (O) (Barney y Hesterly 2012) como se detalla en la tabla 16.

Tabla 16. Análisis VRIO de los recursos de *RunningPoints*

Recursos requeridos	P	Características				Implicancia competitiva
		V	R	I	O	
Recursos financieros						
Capital para infraestructura tecnológica	Si	Si	No	No	No	Paridad competitiva
Buen récord crediticio	Si	Si	No	No	No	Paridad competitiva
Recursos físicos						
Plataforma diseñada para captura de datos	Si	Si	No	No	No	Paridad competitiva
Herramientas de inteligencia de negocios	Si	Si	No	No	No	Paridad competitiva
Datos históricos de respuesta a campañas	No	-	-	-	-	Desventaja competitiva
Recursos individuales						
Metodología y análisis de minería de datos	No	-	-	-	-	Desventaja competitiva
Capacidad de diseño	Si	Si	Si	No	No	Ventaja competitiva temporal
Gestión de la innovación	Si	Si	Si	No	No	Ventaja competitiva temporal
Optimización en motores de búsqueda	No	-	-	-	-	Desventaja competitiva
Base de datos corredores y empresas	Si	Si	No	No	No	Paridad competitiva
Red de proveedores	No	-	-	-	-	Desventaja competitiva
Gestión de la cadena de suministro	No	-	-	-	-	Desventaja competitiva
Realización de ventas eficaces	No	-	-	-	-	Desventaja competitiva
Recursos organizacionales						
Alianzas estratégicas	No	-	-	-	-	Desventaja competitiva
Sólida relación con clientes empresa	No	-	-	-	-	Desventaja competitiva
Reputación de la marca	No	-	-	-	-	Desventaja competitiva
Contenido e información	Si	Si	No	No	No	Paridad competitiva

Fuente: Barney y Hesterly, 2012.

Elaboración: Propia, 2015.

Del análisis se concluye que la mayoría de recursos individuales y organizacionales identificados como claves en el sistema de negocios, no los posee *RunningPoints* por lo que son desventajas competitivas; por otro lado, de los recursos que sí posee, la gran mayoría representan sólo paridades competitivas ya que solo son valiosas.

3.3 Ventaja competitiva

La ventaja competitiva se puede lograr superando a la competencia en precio y calidad, respondiendo rápido a los cambios en las necesidades del cliente con el diseño de bienes y servicios, o brindando un diseño o entrega rápidos; éstas representan las cinco prioridades competitivas clave: costo, calidad, tiempo, flexibilidad e innovación (Collier y Evans 2009). Se

han identificado dos fuentes de ventaja competitiva temporal: la capacidad de diseño y la gestión de innovación; recursos individuales que podrían explotarse para el desarrollo de productos o servicios y de alta calidad en diseño que los clientes necesitan ya que se captura constantemente datos de ellos, por lo que esto representaría la ventaja competitiva.

4. Conclusiones

4.1 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

Para resumir y evaluar la información del macro entorno y micro entorno y cómo *RunningPoints* responde a las oportunidades y amenazas existentes, se utiliza la Matriz de Evaluación de Factores Externos (David 2013) descrita en la tabla 17.

Tabla 17. Matriz EFE para *RunningPoints*

Factores Externos Clave		Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
Oportunidades				
1	Creación de nuevos negocios	0,03	4	0,12
2	Protección de propiedad intelectual	0,02	4	0,08
3	Política monetaria expansiva	0,02	3	0,06
4	Disminución de tasa de encaje	0,01	3	0,03
5	Disminución de tasa de interés de referencia	0,01	3	0,03
6	Inflación dentro del rango meta	0,01	3	0,03
7	Aumento del gasto público	0,01	1	0,01
8	Proporción de población en edad productiva en crece	0,03	4	0,12
9	Mayor proporción de Generación Y económicamente activa	0,04	4	0,16
10	Predominación de estilos modernos	0,02	4	0,08
11	Grupos de corredores en aumento	0,05	4	0,20
12	Participación en eventos deportivos en aumento	0,06	4	0,24
13	Uso de Internet en aumento	0,03	4	0,12
14	Uso de redes sociales en aumento	0,03	4	0,12
15	Uso de celulares inteligentes en aumento	0,05	4	0,20
16	Aumento de aplicaciones de salud y deporte	0,06	4	0,24
17	Aumentan dispositivos de monitoreo actividad física	0,06	4	0,24
18	Aumento de iniciativas que incentivan a dejar de movilizarse en auto	0,03	4	0,12
19	Incremento de campañas contra venta de alimentos no saludables	0,03	3	0,09
20	Mayor atractividad del mercado peruano para exportadores extranjeros	0,03	3	0,09
21	Acceso al mercado global de habla hispana	0,07	4	0,28
22	Escenario atractivo en poder de negociación de clientes	0,03	3	0,09
23	Altas barreras de entrada por diferenciación, marca y experiencia	0,03	3	0,09
24	En el mercado peruano no hay rivales con la misma propuesta de valor	0,03	3	0,09
Amenazas				
1	Situación política inestable	0,03	2	0,06
2	Política fiscal expansiva pero más de gasto corriente que de capital	0,01	1	0,01
3	Desaceleración de crecimiento del PBI	0,03	2	0,06
4	Disminución del índice de confianza del consumidor	0,03	2	0,06
5	Actividad de hackers informáticos en aumento hacia los <i>wearables</i>	0,05	4	0,20
6	Acceso de competidores con oferta similar al mercado peruano	0,06	4	0,24
Total		1,00		3,32

Fuente: David, 2013.

Elaboración: Propia, 2015.

Con el valor obtenido en la Matriz EFE por encima de 2,50 se puede concluir que el modelo de negocio de *RunningPoints* puede responder bien a las oportunidades y amenazas existentes en la industria.

4.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

Para sintetizar y evaluar las fortalezas y debilidades más importantes de *RunningPoints* se utiliza la Matriz de Evaluación de Factores Internos (David 2013) descrita en la tabla 18.

Tabla 18. Matriz EFI para *RunningPoints*

Factores Internos Clave		Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
Fortalezas				
1	Contar con capital para infraestructura tecnológica	0,06	4	0,24
2	Buen récord crediticio	0,03	3	0,09
3	Plataforma diseñada para captura de datos	0,10	3	0,30
4	Herramientas de inteligencia de negocios	0,09	3	0,27
5	Capacidad de diseño	0,09	4	0,36
6	Gestión de la innovación	0,08	4	0,32
7	Base de datos corredores y empresas	0,06	4	0,24
8	Contenido e información	0,08	4	0,32
Debilidades				
1	Insuficientes datos históricos de respuesta a campañas	0,05	2	0,10
2	Metodología básica de análisis de minería de datos	0,05	1	0,05
3	Escasos conocimientos de optimización en motores de búsqueda	0,05	1	0,05
4	Limitada red de proveedores	0,03	2	0,06
5	Limitada gestión de la cadena de suministro	0,03	1	0,03
6	Poca experiencia en realización de ventas eficaces	0,06	1	0,06
7	Aún sin alianzas estratégicas	0,06	1	0,06
8	Poca relación con algunos potenciales clientes empresa	0,07	1	0,07
9	Marca desconocida	0,07	1	0,07
Total		1,00		2,45

Fuente: David, 2013.

Elaboración: Propia, 2015.

Así, se concluye que *RunningPoints* presenta bastantes debilidades, principalmente asociadas a que su marca no está posicionada, se requieren capacidades en tecnologías de la información y la gran mayoría de fortalezas que posee son paridades competitivas.

Capítulo II. Investigación de mercados

1. Alcance

Cada etapa del proceso de desarrollo de nuevos productos, que se detalla en el gráfico 2, cuenta con objetivos y herramientas de investigación claves (Pope 1984). Como parte del Plan de Negocio de *RunningPoints* se ejecutan las dos primeras etapas del proceso.

Gráfico 2. Etapas del proceso de desarrollo de nuevos productos



Fuente: Pope, 1984.

2. Objetivos

Los objetivos generales, el desglose de ellos en objetivos específicos y las herramientas que se utilizaron en estas dos etapas se detallan en la tabla 19.

Tabla 19. Objetivos de la investigación de mercados para *RunningPoints*

Etapa	Objetivos generales	Objetivos específicos	Diseños de investigación		
			Exploratoria		C.
			Ft.	Et.	Ec.
Identificación de la Oportunidad	Conocer el entorno de los mercados	Identificar los factores del macro entorno	X	X	
		Identificar los factores del micro entorno	X	X	
	Conocer a los mercados en consideración	Determinar el tamaño del mercado	X	X	
		Identificar las tendencias en el mercado	X	X	
		Identificar necesidades, problemas y deseos	X	X	
	Conocer a las compañías líderes que ofrecen servicios sustitutos a los mercados en consideración	Conocer su perfil, oferta y participación de mercado	X	X	
		Conocer sus prácticas comerciales	X	X	
		Identificar sus más recientes desarrollos tecnológicos	X	X	
		Identificar las razones de elección de sus servicios	X	X	
		Identificar los factores que motivan su elección		X	
Identificar los atributos que más valoran sus clientes			X		
Selección de conceptos	Evaluar la aceptación del concepto del servicio	Determinar la intención de compra			X
		Identificar las razones para el interés o falta de él			X
		Determinar la frecuencia esperada del uso y compra			X
		Determinar la singularidad del concepto			X
		Identificar productos o servicios que reemplazaría			X
		Identificar si soluciona un problema no atendido aún			X
	Identificar estrategias de mejora del servicio y creación de un diferencial en la propuesta de valor	Conocer el perfil de clientes interesados en el servicio		X	X
		Identificar los atributos más valorados		X	X
		Determinar el precio y forma de pago más aceptados		X	X
		Identificar la preferencia sobre canales de distribución		X	X
	Identificar la preferencia sobre comunicación		X	X	
	Identificar los procesos más críticos para los clientes		X	X	

Legenda: C: Concluyente; Ft: Fuentes Secundarias; Et: Entrevistas; Ec: Encuestas.

Fuente: Elaboración propia, 2015.

3. Diseño de investigación

RunningPoints es una plataforma bilateral que reúne a dos grupos de clientes distintos pero interdependientes. Este tipo de plataforma solamente es valiosa para un grupo de clientes si el otro grupo de clientes también está presente ya que se crea valor al permitir la interacción entre ambos grupos. El valor de las plataformas aumenta a medida que aumenta el número de usuarios, fenómeno que se conoce como "efecto de red" (Osterwalder y Pigneur 2010).

El diseño de la investigación exploratoria y concluyente, se enfoca en los dos grupos de clientes a los que va dirigido *RunningPoints*: corredores y empresas medianas y grandes que ofrecen productos o servicios vinculados al deporte o vida sana o que estén interesadas en promoverlo.

3.1 Investigación exploratoria

Consistió de un análisis de fuentes secundarias y entrevistas en profundidad con expertos (Malhotra 2008).

3.1.1 Fuentes secundarias

Para alcanzar los objetivos planteados se utilizaron las siguientes fuentes secundarias:

- Estudio de Mercado de Tesis de Maestría de la Universidad del Pacífico: Plan de Marketing de Ofertop 2013-2015.
- Informes Gerenciales de Marketing de Ipsos Apoyo (Marketing Data Plus).
- Opinión Data Plus de Ipsos Apoyo.
- Dime: Directorio de Instituciones, Medios y Empresas.
- Top 10.000 versión 2013.
- Anuario Estadístico: Perú en Números.
- Compendio Estadístico del Perú 2013 del Instituto Nacional de Estadística e Informática.
- Estadísticas Económicas del Banco Central de Reserva del Perú.

3.1.2 Entrevistas a profundidad

El diseño de las entrevistas en profundidad y las características del muestreo se detallan en la tabla 20.

Tabla 20. Entrevistas a profundidad y características del muestreo

Elementos del diseño	Entrevistas a profundidad
Población meta	Se definieron siete grupos de expertos: en negocios, en deporte, en salud, en tecnologías de información, en servicios sustitutos y los dos tipos de clientes a los que se dirige <i>RunningPoints</i> : corredores y empresas.
Marco de muestreo	Se elaboró una lista de cinco representantes de cada uno de estos siete grupos de expertos en base a su trayectoria y con los que se podría establecer contacto a través de familiares o amigos.
Técnica de muestreo	Muestreo no probabilístico por conveniencia.
Tamaño de muestra	Se contactó con cada uno de ellos hasta concertar una entrevista con dos representantes por cada grupo, haciendo un total de 14 expertos. Las personas entrevistadas, sus cargos y empresas se detallan en el anexo 1.
Cuestionario	Las preguntas fueron no estructuradas y se aplicaron de acuerdo al grupo de expertos al que pertenecía el entrevistado. La guía de preguntas y su relación con los objetivos específicos se detallan en el anexo 2.
Realización	Las entrevistas se realizaron en los centros de trabajo, en algún restaurante conveniente para el experto o a través de <i>Skype</i> . Todas las entrevistas tuvieron una duración de alrededor de una hora, se les solicitó hacer una grabación de la conversación y todos los expertos accedieron a ello.

Fuente: Elaboración propia, 2015.

3.1.3 Hallazgos y conclusiones de la investigación exploratoria

Entre hombres y mujeres de 18 a 85 años que viven en Lima, la cultura de prevención no está arraigada, sólo el 49% practica algún deporte (de ellos sólo el 4% atletismo), y esto se ve reflejado en que el 38% tiene problemas de salud y el 60% ha requerido al menos de un análisis clínico en el último año; además, más de la mitad tiene problemas de sobrepeso y dos de cada tres personas entrevistadas presentan estrés. Así, la salud representa un problema social determinado por la alimentación, nivel de estrés, horas de sueño, consumo de licor/cigarrillos y práctica de deporte; a pesar de ello, dos de cada diez no podría mejorar sus hábitos alimenticios.

Entre los jóvenes adultos (21 a 35 años) es común la vida sedentaria, el 43% no acostumbra a practicar ningún deporte prefiriendo ver películas en casa, salir a comer o ir al cine durante los fines de semana. En el 57% que practica algún deporte, el fútbol es el más frecuente (32%), seguido del vóley (11%), gimnasia (4%) y el footing/correr (4%). A medida que su edad aumenta, su estado de salud se deteriora, siendo cada vez menos los que afirman encontrarse bien de salud. Casi todos cuentan con un teléfono celular pero solo el 21% tiene uno inteligente que les permite conectarse a Internet todos los días.

En los adultos mayores, el realizar algún tipo de ejercicio o actividad física es más frecuente. El 57% acostumbra a hacerlo, siendo caminar o correr lo que el 90% practica de preferencia al aire libre y, por una gran proporción, diariamente. Las redes sociales aún no son muy populares entre ellos pues solo el 5% cuenta con Facebook siendo más común su uso en los NSE A y B, quienes cuentan casi en su totalidad con el servicio de conexión a Internet, aunque el mejor medio para hacer publicidad sigue siendo la televisión, radio y periódico. En los NSE A y B

más del 50% tiene celular pero sólo el 4% posee uno inteligente. Por otro lado, no es frecuente que pertenezcan y/o participen activamente en algún club o grupo para el adulto mayor.

Las empresas cuponeras se han incrementado en estos últimos años como también los programas de fidelización de cadenas comerciales y bancos, que ofrecen descuentos importantes al alcanzar un número de compras o al afiliarse a alguna tarjeta. Las empresas que ofrecen los productos o servicios a precios reducidos reciben a cambio mayor exposición y difusión de sus marcas; sin embargo, esto resulta más importante para establecimientos pequeños, ya que los de mayor trayectoria y reconocidos por el mercado perciben que a través de estos programas no atraen a nuevos clientes sino sólo a quienes buscan ofertas y que no irían si es que no las hubiera.

Perú Runners es el club más grande de corredores en el Perú, cuenta con más de 3.000 socios y una base de datos de alrededor de 70.000 corredores, producto de las diversas carreras organizadas por ellos; además, en los últimos años, el número de grupos de corredores va en aumento, como Runners por Lima que se está posicionando como la segunda más grande en la capital. A diferencia de otros países, la mayoría de corredores sobrepasa los 30 años, cuando en la región el promedio oscila entre 23 y 26 años.

En general, los implementos deportivos resultan bastante costosos para la mayoría de deportistas ya que se requiere de implementos cada más especializados a medida que mejoran su rendimiento. El correr puede ser uno de los deportes más económicos pero requiere de al menos unas buenas zapatillas. Las principales marcas deportivas organizan carreras para promocionar el deporte y auspician a algunos grupos de corredores que van en aumento, lo que indica que cada vez hay más personas que lo practican.

3.2 Investigación concluyente

Se realizó una investigación descriptiva transversal y se utilizó como herramienta a la encuesta (Malhotra 2008).

3.2.1 Encuestas

Ya que *RunningPoints* se dirige a dos segmentos de mercado, se realizaron dos encuestas. El diseño del muestreo de cada una de ellas se detalla en la tabla 21.

Tabla 21. Tipos de encuesta y características del muestreo

Elementos del diseño	Tipos de encuesta	
	Encuesta para corredores	Encuesta a empresas
Población	Hombres y mujeres entre 18 y 70 años que viven en Lima Metropolitana y que corren con frecuencia, llegando a ser alrededor de 124.692 personas (INEI 2009).	Empresas de Lima Metropolitana entre medianas y grandes que ofrecen diversos productos o servicios, llegando a ser alrededor de 6.967 empresas (INEI 2013).
Marco de muestreo	Se construyó una lista de 10.053 corredores a partir de la lista de participantes de tres competencias importantes realizadas en el 2013.	Se construyó una lista de 408 empresas a partir de la base de datos Peru: The Top 10.000 Companies 2013 (Cavanagh 2013).
Técnica de muestreo	Muestreo probabilístico aleatorio simple.	
Tamaño de muestra	Se utilizó la fórmula para la proporción poblacional finita: $n = \frac{N * p(1 - q) * z^2}{E^2 * (N - 1) + p(1 - q) * z^2}$ Dónde: - N: Tamaño de la población - z: 1,96 para un nivel de confianza del 95% - e: Error absoluto de +/- 5% - p: Proporción poblacional de 0,50 - q: 1-p	
	Reemplazando: $n = \frac{10.053 * 0,5(1 - 0,5) * (1,96)^2}{(0,05)^2 * (10.053 - 1) + 0,5(1 - 0,5) * (1,96)^2}$ n = 370 Estimando una tasa de respuesta del 70%: n = 481	Reemplazando: $n = \frac{408 * 0,5(1 - 0,5) * (1,96)^2}{(0,05)^2 * (408 - 1) + 0,5(1 - 0,5) * (1,96)^2}$ n = 198 Estimando una tasa de respuesta del 70%: n = 283
Cuestionario	Anexo 3	Anexo 4
Realización	La encuesta fue realizada a través de los Formularios de Google, se envió el link a cada uno de los elementos de la muestra a través de sus correos electrónicos	

Fuente: Elaboración propia, 2015.

3.2.2 Resultados y conclusiones de la investigación concluyente

Los resultados de la encuesta a corredores se encuentran en el anexo 5, siendo lo más resaltante que el 89% corre por lo menos una vez por semana y el 68% por lo menos 20 km semanales. Cabe resaltar que el 23% no cuenta con ningún dispositivo ni aplicación para monitorear su actividad física, lo que representaría un impedimento para formar parte *RunningPoints* que captura datos de otras fuentes como dispositivos o aplicaciones móviles que permitirían a los usuarios acumular puntos. Además, un 23% manifiesta que no entrena con ningún grupo de corredores, lo que dificulta el alcance de las comunicaciones y actividades con ellos.

Entre las sugerencias más frecuentes alcanzadas por los encuestados a través de las preguntas abiertas se encuentra el brindar puntos adicionales por mejora del desempeño, representar al país en maratones del extranjero, formar grupos de corredores o incentivar a que otros corran por primera vez y lo hagan constantemente, pero descontar a quienes dejan de hacerlo. Además, tener un ranking por categorías de edad, sexo y uno general, eligiendo mensualmente al corredor del mes, por correr más kilómetros o tener mejor desempeño, haciendo un recuento

histórico de su entrenamiento y competencias para hacerlo público. Otro aspecto importante es que además de los descuentos que demandan, les parece atractivo organizar eventos exclusivamente para quienes practican este deporte, desde actividades sociales como cenas, hasta caminatas o carreras fuera de Lima.

Los resultados de la encuesta a empresas se encuentran en el anexo 6, siendo lo más resaltante que el servicio es atractivo para ofrecerlo a sus clientes y colaboradores, influenciado por el tipo de clientes que tienen. Sin embargo, la gran mayoría de los encuestados no percibe que el servicio vaya a solucionar algún problema, lo que indica que la propuesta de valor no ha sido lo suficientemente clara y podrían asociarlo a una empresa cuponera o de los programas de fidelización que hay en el medio aunque indican que es un negocio innovador.

3.2.3 Estimación de la demanda

La plataforma de *RunningPoints* debe atraer a un número suficiente de clientes en cada lado de la plataforma por lo que se estima la demanda de ambos clientes.

En los corredores se estima el potencial de registro utilizando los resultados de las preguntas de uso de dispositivo o aplicación y el de intención de registro (Pope 1984) como se detalla en la tabla 22.

Tabla 22. Sistema de ponderación para respuestas de intención de registro de corredores

Escala de intención de registro	Respuestas de la encuesta	Uso de dispositivo o aplicación		Ponderaciones	Puntaje ponderado
		No	Sí		
Definitivamente me registraría	31,82%	2,27%	29,55%	0,75	22,16%
Probablemente me registraría	43,18%	15,91%	27,27%	0,25	6,82%
Podría o no podría registrarme	25,00%	4,55%	20,45%	0,10	2,05%
Probablemente no me registraría	0,00%	0,00%	0,00%	0,03	0,00%
Definitivamente no me registraría	0,00%	0,00%	0,00%	0,02	0,00%
Total	100,00%	22,73%	77,27%		31,02%

Fuente: Pope, 1984.

Elaboración: Propia, 2015.

El potencial de registro es de 31,02%; sin embargo, los ingresos se generan por el uso de los puntos acumulados por lo que se determina el potencial de compra en quienes se han registrado. Para este fin, se tabula y se pondera la intención de compra en este subgrupo (Pope 1984) como se detalla en la tabla 23.

Tabla 23. Sistema de ponderación para respuestas de intención de compra de corredores

Escala de intención de compra		Definitivamente los utilizaría	Probablemente los utilizaría	Podría o no podría utilizarlos	Probablemente no los utilizaría	Definitivamente no los utilizaría	Total
		0,75	0,25	0,10	0,03	0,02	
Definitivamente me registraría	-	20,45%	9,09%	0,00%	0,00%	0,00%	29,55%
	0,75	11,51%	1,70%	0,00%	0,00%	0,00%	13,21%
Probablemente me registraría	-	9,09%	15,91%	0,00%	2,27%	0,00%	27,27%
	0,25	1,70%	0,99%	0,00%	0,02%	0,00%	2,72%
Podría o no podría registrarme	-	4,55%	2,27%	13,64%	0,00%	0,00%	20,45%
	0,10	0,34%	0,06%	0,14%	0,00%	0,00%	0,53%
Probablemente no me registraría	-	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	0,03	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Definitivamente no me registraría	-	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	0,02	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Total		34,09%	27,27%	13,64%	2,27%	0,00%	77,27%
		13,55%	2,76%	0,14%	0,02%	0,00%	16,46%

Fuente: Pope, 1984.

Elaboración: Propia, 2015.

El potencial de compra es de 16,46%; sin embargo, cada uno efectuaría compras con diferente frecuencia anual, por lo que se multiplica por la frecuencia de uso como se detalla en la tabla 24.

Tabla 24. Frecuencia anual de compra de los corredores

Escala de intención de compra	Frecuencia						Total	
	Una vez al mes o más a menudo	Una vez cada dos o tres meses	Una vez cada cuatro o seis meses	Una vez al año	Menos de una vez al año	Nunca		
Definitivamente los utilizaría	12,00	4,00	2,00	1,00	0,50	0,00	13,55%	
	4,86%	6,14%	2,56%	0,00%	0,00%	0,00%		
Probablemente los utilizaría	58,30%	24,55%	5,11%	0,00%	0,00%	0,00%	87,95%	
	0,85%	0,77%	0,71%	0,43%	0,00%	0,00%		
Podría o no podría utilizarlos	10,23%	3,07%	1,42%	0,43%	0,00%	0,00%	15,14%	
	0,05%	0,02%	0,00%	0,02%	0,05%	0,00%		
Probablemente no los utilizaría	0,55%	0,09%	0,00%	0,02%	0,02%	0,00%	0,14%	
	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,02%		
Definitivamente no los utilizaría	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,02%	
	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%		
Total	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	
	5,76%	6,93%	3,27%	0,45%	0,05%	0,02%		
		69,07%	27,70%	6,53%	0,45%	0,02%	0,00%	103,78%

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Cada uno de los factores obtenidos (potencial de registro, potencial de compra y frecuencia de compra), es multiplicado por el tamaño del mercado objetivo que se obtiene segmentando la población estimada para los próximos años por edades (INEI 2009), y asumiendo porcentajes de crecimiento para algunas proporciones determinadas en el año del presente estudio. Finalmente, se determina la demanda y pronóstico de ventas como se detalla en la tabla 25.

Tabla 25. Tamaño de mercado del segmento corredores y pronóstico de ventas

Características	Encuesta	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Población total							
18 - 70 años	6.361.845	6.490.960	6.617.653	6.744.212	6.870.294	6.995.586	7.119.711
Mercado potencial							
Practica deporte: 49%	3.117.304	3.180.570	3.242.650	3.304.664	3.366.444	3.427.837	3.488.658
Mercado objetivo							
Practica atletismo	4,00%	4,12%	4,24%	4,37%	4,50%	4,64%	4,78%
Crece 3% anual	124.692	131.040	137.605	144.444	151.558	158.952	166.626
App o dispositivo	77,27%	79,59%	81,98%	84,44%	86,97%	89,58%	92,26%
Crece 3% anual	96.350	104.292	112.803	121.961	131.807	142.385	153.736
Mercado meta							
Factor de alcance	0%	0%	19%	38%	57%	70%	75%
Registro: 31,02%	0	0	6.648	14.376	23.305	30.917	35.767
Compra: 16,46%	0	0	3.528	7.628	12.366	16.406	18.979
Nivel venta: 103,75%	0	0	22.236	48.083	77.948	103.407	119.626

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Para estimar la demanda en el segmento empresa se utilizaron los resultados de la pregunta de intención de afiliación siendo ponderadas (Pope 1984) como se detalla en la tabla 26.

Tabla 26. Sistema de ponderación para respuestas de intención de afiliación de empresas

Escala de intención de afiliación	Respuestas de la encuesta	Ponderaciones	Puntaje ponderado
Definitivamente se afiliará	11,67%	0,75	8,75%
Probablemente se afiliará	45,00%	0,25	11,25%
Podría comprar o no afiliarse	31,67%	0,10	3,17%
Probablemente no se afiliará	10,00%	0,03	0,30%
Definitivamente no se afiliará	1,67%	0,02	0,03%
Total	100,00%		23,50%

Fuente: Pope, 1984.

Elaboración: Propia, 2015.

El potencial de afiliación es de 23,50% y considerando una población de 6.967 (INEI 2013), y un alcance de 5% cada año, se iniciaría con 82 empresas en el primer año y con 410 al final del quinto año.

4. Conclusiones de la investigación de mercados

La demanda en ambos segmentos de mercado es atractiva aunque la intención de compra en corredores comparada con la intención de registro, es considerablemente menor. La frecuencia anual asegura un nivel de ventas adecuado. Por otro lado, en las empresas que prestan servicios a otras empresas (B2B), destaca su interés por ofrecer recompensas a sus colaboradores, proponiendo principalmente descuentos en otras empresas, lo que sugiere establecer primero una relación con las empresas que ofrecen productos o servicios directamente a personas (B2C), las que siguen prefiriendo a sus clientes como beneficiarios.

Capítulo III. Planeamiento estratégico

1. Visión

La visión de *RunningPoints* responde al cuestionamiento ¿en qué queremos convertirnos? (David 2013): “Ser líder en la promoción del *running* y vida sana entre los peruanos”.

2. Misión

Para desarrollar una declaración de misión efectiva se debe tomar en consideración nueve componentes (David 2013) que se analizan en la tabla 27.

Tabla 27. Análisis de los componentes de la misión

Componentes de la misión	Análisis
Clientes	Corredores. Empresas que ofrecen productos o servicios vinculados al deporte y vida sana o que estén interesadas en promoverlo.
Servicios	<i>RunningPoints</i> logra que las empresas reconozcan a las personas que han hecho una decisión saludable definido como "empezar a correr".
Mercados	El énfasis de <i>RunningPoints</i> durante los próximos cinco años será el mercado peruano.
Tecnología	<i>RunningPoints</i> mejorará continuamente sus plataformas tecnológicas acorde con los avances en hardware y software.
Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad	<i>RunningPoints</i> conducirá con prudencia sus operaciones financieras para asegurar ganancias y su crecimiento.
Filosofía	Valor compartido, buscamos el equilibrio en donde todos ganemos.
Auto concepto	Hacemos que quienes corren y lo promueven sean premiados, unos con recompensas y los otros con cada vez más clientes y mayor vínculo con ellos.
Preocupación por la imagen pública	<i>RunningPoints</i> responde a la preocupación social de una vida más saludable.
Preocupación por los empleados	<i>RunningPoints</i> fomenta espacios de bienestar para la creatividad, la innovación y la productividad.

Fuente: David, 2013.

Elaboración: Propia, 2015.

Así, la misión es “Generar un espacio de encuentro cercano, soportado por tecnología de vanguardia, entre las empresas promotoras del deporte y quienes lo practican, para juntos impulsar creativamente que cada vez más personas corran y tengan una vida saludable”.

3. Objetivos estratégicos

Supervivencia, rentabilidad y crecimiento son los tres objetivos ineluctables de toda estrategia empresarial (Sallenave 2002) por lo que se establecen estos tres tipos de objetivos para *RunningPoints* detallados en la tabla 28.

Tabla 28. Objetivos estratégicos de *RunningPoints*

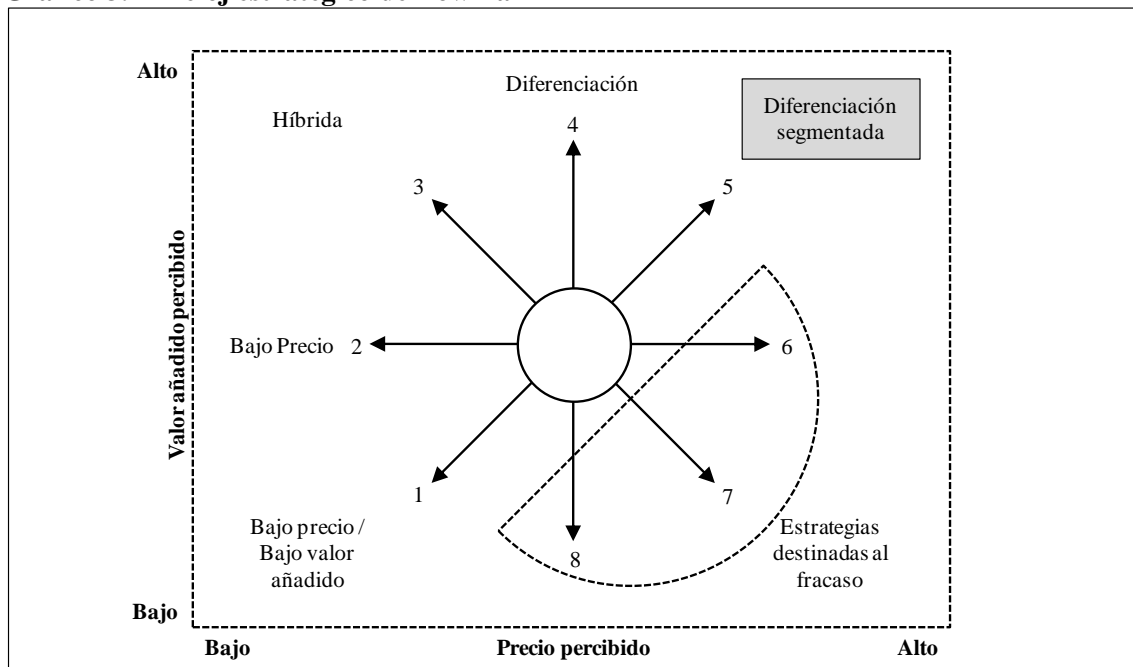
Tipo de objetivo	Objetivos
Rentabilidad	Generar valor a largo plazo para los accionistas.
	Mejorar la estructura de costos.
	Maximizar el uso de los activos existentes.
Crecimiento	Incrementar participación de mercado.
	Aumentar ingresos por clientes nuevos.
Supervivencia	Ampliar oportunidades de ingresos.

Fuente: Elaboración propia, 2015.

4. Estrategia genérica

El valor añadido que perciben los potenciales clientes empresa es alto ya que no se le asocia a servicios existentes y *RunningPoints* está exclusivamente ligado a los intereses de su giro de negocio; por otro lado, el precio también es alto ya que *RunningPoints* cobra el 30% sobre el precio descontado de la recompensa ofertada; sin embargo, los clientes empresa están dispuestos a pagar mayor precio por el valor ofrecido. Así, *RunningPoints* tendría la estrategia de diferenciación enfocada con los clientes empresa porque se ubica en el área donde el valor añadido percibido por un segmento particular de clientes es alto, lo que justifica su precio (Faulkner y Bowman 1995) como se muestra en el gráfico 3.

Gráfico 3. El reloj estratégico de Bowman



Fuente: Faulkner y Bowman, 1995.

Por el lado del segmento de clientes corredores, la estrategia de acuerdo al Reloj estratégico de Bowman será Híbrida ya que requiere ser líder en costes y desarrollar inversiones en mantener el bajo precio y la diferenciación.

5. Modelo integral para la formulación de estrategias

La estrategia es el conjunto de actividades en las que la empresa se destacará para establecer una diferencia sustentable en el mercado que le permita, finalmente, cumplir con su misión, alcanzar sus objetivos y dirigirse hacia su visión (Kaplan y Norton 2004). Para identificar, evaluar y elegir este conjunto de actividades se utiliza el modelo integral para la formulación de la estrategia que consta de tres etapas: insumos, adecuación y decisión (David 2013).

5.1 Etapa de los insumos

Consiste en identificar y analizar las oportunidades y amenazas del entorno con la ayuda de la matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) mostrada en la tabla 17, y también en identificar y analizar las fortalezas y debilidades de *RunningPoints* con la matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) mostrada en la tabla 18 (David 2013).

5.2 Etapa de adecuación

La estrategia se define como la adecuación que hace la organización de sus recursos y capacidades internas a las oportunidades y amenazas creadas por los factores externos; dos técnicas, la matriz FODA y la matriz PEYEA permitirán hacer esta adecuación en *RunningPoints* (David 2013).

5.2.1 Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)

La matriz FODA, detallado en el anexo 7, plantea alternativas que permiten a *RunningPoints* utilizar sus fortalezas para enfrentar las oportunidades (estrategias ofensivas) o amenazas (estrategias defensivas), y también sus debilidades para enfrentar las oportunidades (estrategias de reorientación) o amenazas (estrategias de supervivencia) del entorno (David 2013).

5.2.2 Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA)

Para determinar el perfil estratégico de *RunningPoints* se evalúan variables financieras, industriales, del entorno y de la ventaja competitiva más relevantes (David 2013); esta evaluación se detalla en la tabla 29, determinándose que el perfil estratégico de *RunningPoints* corresponde a uno agresivo como se muestra en el gráfico 4; es decir, que puede competir bien en una industria en crecimiento, y ya que es nuevo en el mercado, implementaría una estrategia de penetración de mercado.

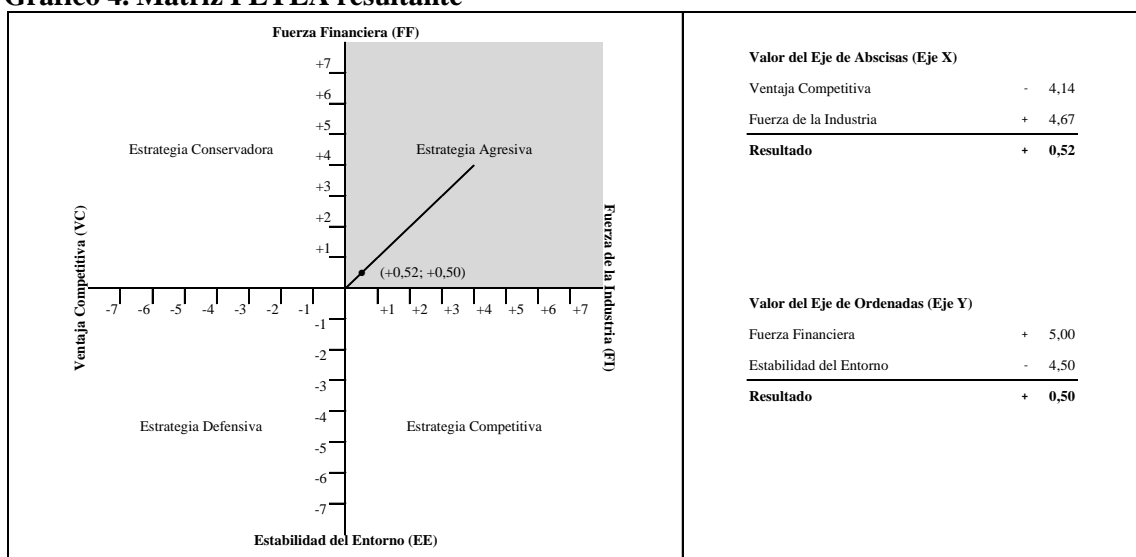
Tabla 29. Análisis de los factores que integran los ejes de la matriz PEYEA

Ejes de la matriz		Calificación								Me-dia	
Fuerza financiera (FF)		Peor	+1	+2	+3	+4	+5	+6	+7	Mejor	+5,00
1	Retorno en la inversión	Bajo					+5			Alto	
2	Apalancamiento	Desbalan-ceado						+6		Balan-ceado	
3	Liquidez	Desbalan-ceada				+4				Sólida	
4	Capital requerido vs. disponible	Alto							+7	Bajo	
5	Flujo de caja	Bajo					+5			Alto	
6	Facilidad de salida al mercado	Difícil					+5			Fácil	
7	Riesgo involucrado en el negocio	Alto			+3					Bajo	
8	Economías de escala y experiencia	Bajas					+5			Altas	
Fuerza de la industria (FI)		Peor	+1	+2	+3	+4	+5	+6	+7	Mejor	+4,67
1	Potencial de crecimiento	Bajo						+6		Alto	
2	Potencial de utilidades	Bajo					+5			Alto	
3	Estabilidad financiera	Baja			+3					Alta	
4	Conocimiento tecnológico	Simple						+6		Complejo	
5	Utilización de recursos	Ineficiente				+4				Eficiente	
6	Intensidad de capital	Baja				+4				Alta	
7	Facilidad de entrada al mercado	Fácil					+5			Difícil	
8	Productividad/Capacidad utilizada	Baja					+5			Alta	
9	Poder de negociación proveedores	Bajo				+4				Alto	
Estabilidad del entorno (EE)		Peor	-7	-6	-5	-4	-3	-2	-1	Mejor	-4,50
1	Cambios tecnológicos	Muchos		-6						Pocos	
2	Tasa de inflación	Alta						-2		Baja	
3	Variabilidad de la demanda	Grande				-4				Pequeña	
4	Barreras de entrada al mercado	Pocas				-4				Muchas	
5	Elasticidad de precios de demanda	Elástica		-6						Inelástica	
6	Presión de los productos sustitutos	Alta			-5					Baja	
Ventaja competitiva (VC)		Peor	-7	-6	-5	-4	-3	-2	-1	Mejor	-4,14
1	Participación de mercado	Pequeña	-7							Grande	
2	Calidad del servicio	Inferior						-2		Superior	
3	Ciclo de vida del producto	Avanzado							-1	Temprano	
4	Ciclo de reemplazo del producto	Variable			-6					Fijo	
5	Lealtad del consumidor	Baja	-7							Alta	
6	Conocimiento tecnológico	Bajo				-4				Alto	
7	Velocidad de introducción de nuevos productos	Lenta						-2		Rápida	

Fuente: David, 2013.

Elaboración: Propia, 2015.

Gráfico 4. Matriz PEYEA resultante



Fuente: David, 2013.

Elaboración: Propia, 2015.

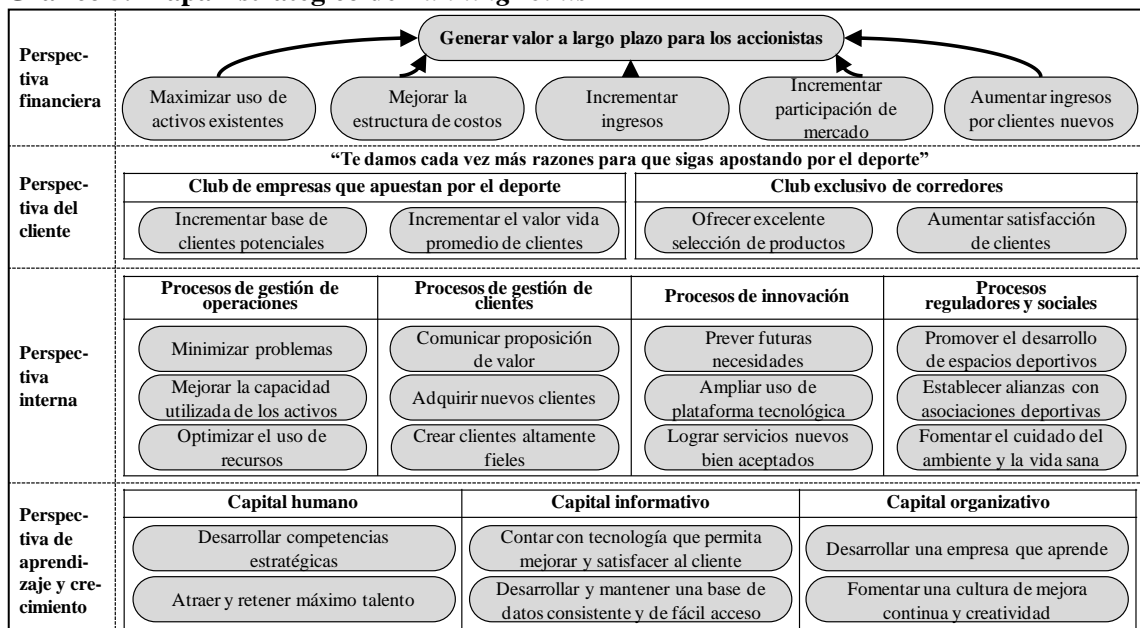
5.3 Etapa de decisión

Las estrategias de la Matriz PEYEA y la Matriz FODA guardan relación una con la otra; sin embargo, en la matriz FODA se encuentran dos posiciones en cuanto al segmento de empresas al que iría dirigido *RunningPoints*; por un lado, al no tener posicionamiento de marca ni datos históricos que demuestren que puede ayudar a captar más clientes a las empresas como marcas comerciales, se podría empezar con empresas interesadas en promover el deporte y vida sana en sus colaboradores; por ello para evaluarlas se utiliza la Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica (MCPE), mostrada en el anexo 8, que evalúa cada estrategia de acuerdo al grado en que permite capitalizar una fortaleza, superar una debilidad, aprovechar una oportunidad o evitar una amenaza (David 2013), concluyéndose que trabajar con empresas como marcas comerciales explotaría mejor sus fortalezas y aprovecharía más las oportunidades.

6. El Mapa Estratégico y el Cuadro de Mando Integral

El mapa estratégico de *RunningPoints* presentado en el gráfico 5, describe de manera lógica la estrategia y cómo ésta se llevará a cabo mediante una serie de relaciones causa-efecto entre objetivos que van desde el desarrollo de activos intangibles hasta los resultados de valor que se persiguen, mostrando así que algunas son un medio para conseguir el éxito de otras, para que el fin último de la empresa sea alcanzado (Kaplan y Norton 2004).

Gráfico 5. Mapa Estratégico de *RunningPoints*



Fuente: Kaplan y Norton, 2004.

Elaboración: Propia, 2015.

Para cada uno de los elementos que componen el mapa estratégico se ha definido un indicador que pueda medir no solo el logro sino también el progreso de lo que se está proponiendo. Recopilando todos estos indicadores se ha construido el Cuadro de Mando Integral de *RunningPoints* que se muestra en la tabla 30. Las metas a corto, mediano y largo plazo se detallan en el plan de marketing, operaciones y recursos humanos.

Tabla 30. Cuadro de Mando Integral de *RunningPoints*

	Objetivos	Indicadores
Perspectiva financiera	Generar valor a largo plazo para los accionistas	Ebitda
	Maximizar el uso de los activos existentes	Rentabilidad / Activos
	Mejorar la estructura de costos	Margen operativo
	Incrementar ingresos	Ingresos en nuevos soles por nuevos servicios
	Incrementar participación de mercado	Porcentaje de clientes nuevos
	Aumentar ingresos por clientes nuevos	Porcentaje de ventas por clientes nuevos
Perspectiva del cliente	Incrementar base de clientes potenciales	Número de personas que empezaron a correr
	Incrementar el valor vida promedio de clientes	Promedio del valor presente neto del ingreso que generara un cliente medio en un periodo de tiempo
	Ofrecer excelente selección de productos	Índice de ofertas de productos o servicios que cubren necesidades de los clientes
	Aumentar satisfacción de clientes	Porcentaje de clientes altamente satisfechos
Perspectiva interna	Minimizar problemas	Tasa de errores de servicio
	Mejorar la capacidad utilizada de los activos fijos	Porcentaje de tiempo disponible para la producción
	Optimizar el uso de recursos	Coste anual por cliente
	Comunicar proposición de valor	Nivel de conocimiento de marca
	Adquirir nuevos clientes	Porcentaje de contactos convertidos en clientes
	Crear clientes altamente fieles	Número de clientes nuevos adquiridos por recomendación de clientes actuales
	Prever futuras necesidades	Porcentaje de nuevos proyectos lanzados en base a aportaciones de clientes
	Ampliar uso de plataforma tecnológica	Número de proyectos impulsados desde plataformas existentes dirigidos hacia nuevos mercados
	Lograr servicios nuevos bien aceptados	Satisfacción de consumidores sobre nuevos productos lanzados
	Promover el desarrollo de espacios deportivos	Número de municipios con iniciativas en agenda
	Establecer alianzas con asociaciones deportivas	Número de acciones conjuntas
	Fomentar el cuidado del ambiente y vida sana	Nivel de impacto en medios de comunicación
	Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	Desarrollar competencias estratégicas
Atraer y retener máximo talento		Rotación empleados clave
Contar con tecnología que permita mejorar y satisfacer al cliente		Porcentaje de necesidades tecnológicas cubiertas
Desarrollar y mantener una base de datos consistente y de fácil acceso		Encuesta de satisfacción de eficacia de base de datos
Desarrollar una empresa que aprende		Número de mejores prácticas identificadas
Fomentar una cultura de mejoras continuas y creatividad		Encuesta de percepción de empleados

Fuente: Kaplan y Norton, 2004.

Elaboración: Propia, 2015

7. Conclusiones

La estrategia genérica de enfoque en diferenciación busca especializarse en los segmentos elegidos y penetrar en estos mercados como estrategia de crecimiento; por otro lado, ya que *RunningPoints* es un negocio de base tecnológica, va a enfrentar constantemente el riesgo de obsolescencia por lo tanto busca desarrollar capacidades de innovación para responder oportunamente y atender a los segmentos elegidos.

Capítulo IV. Plan de marketing

1. Objetivos del plan de marketing

Los objetivos del plan de marketing, sus indicadores de medición y metas al corto, mediano y largo plazo y se listan en la tabla 31.

Tabla 31. Objetivos del plan de marketing

Objetivos	Indicador de medición	Metas		
		Corto plazo	Mediano plazo	Largo plazo
Incrementar las ventas	Ventas en nuevos soles	-	100.000,00	500.000,00
Incrementar participación de mercado	Porcentaje acumulado de clientes nuevos	6%	18%	23%
Incrementar el valor vida promedio de los clientes.	Promedio del valor presente neto del ingreso que generará un cliente medio en un determinado periodo de tiempo	S/. 860	S/. 1.200	S/. 2.000
Comunicar proposición de valor	Nivel de conocimiento de marca	19%	57%	75%
Adquirir nuevos clientes	Porcentaje de contactos convertidos en clientes	16%	25%	35%
Crear clientes altamente fieles	Número de clientes nuevos adquiridos por recomendación de clientes actuales	3.000	8.000	12.000

Fuente: Elaboración propia, 2015.

2. Estrategias de marketing

2.1 Segmentación

Las variables de segmentación de los mercados potenciales (corredores y empresas) se detallan en la tabla 32 y en la tabla 33, respectivamente. Ambos segmentos se han seleccionado por la atractividad que presentan, es decir, por el tamaño del segmento y el crecimiento potencial identificado en la investigación.

Tabla 32. Variables de segmentación de corredores

Variable	Descripción
Demográfica	Edad: 31 - 50 años
Conductual	Corren frecuentemente Cuentan con un dispositivo o aplicación para monitorear su ritmo Utilizan redes sociales o correo electrónico
Psicográfica	Sofisticados y modernas

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Tabla 33. Variables de segmentación de empresa

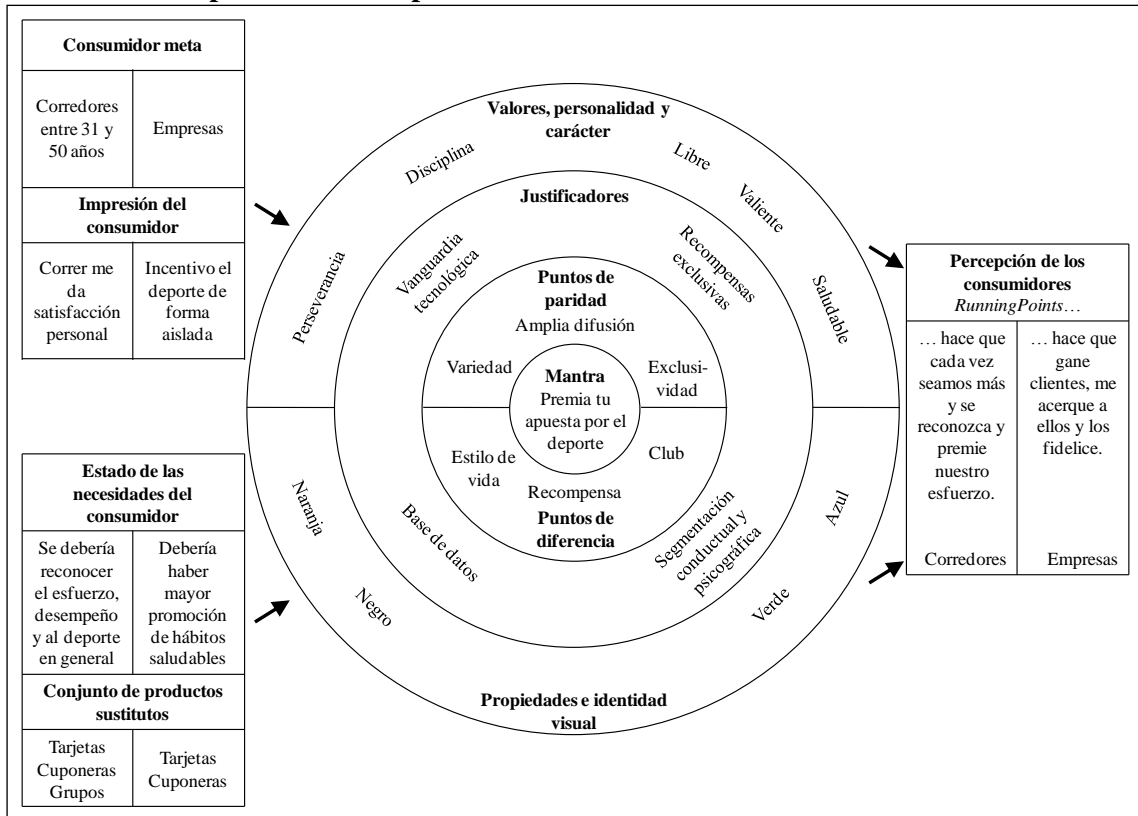
Variable	Descripción
Geográfica	Con sede, filial o franquicia en Lima Metropolitana
Operativa	Empresas que ofrecen sus productos o servicios directamente a personas y que estén vinculados al deporte y/o vida sana.

Fuente: Elaboración propia, 2015.

2.2 Posicionamiento

RunningPoints se posicionará como el club virtual líder en promoción de la actividad física, el deporte y la vida sana, vinculando a empresas con giros de negocios relacionados al deporte o vida sana, con aquellas personas que practican constantemente el *running*. El requisito para ser socio de este club es "no parar"; las empresas afiliadas deben ofrecer constantemente recompensas exclusivas, ya sean descuentos o presentes para aquellos corredores que son constantes, mejoran su desempeño y promueven que otros empiecen a hacer deporte; mientras que los corredores deben demostrar constancia y disciplina para seguir formando parte del club. La imagen que busca proyectar en sus socios se resume en la vista panorámica del posicionamiento de marca (Kotler y Keller 2012) mostrada en el gráfico 6.

Gráfico 6. Vista panorámica del posicionamiento de marca



Fuente: Kotler y Keller, 2012.
Elaboración: Propia, 2015.

Cada uno de los elementos de la vista panorámica del posicionamiento de marca de *RunningPoints* se detallan en la tabla 34, donde se describe cómo ofrece un valor distintivo al crear un espacio donde las empresas, ya sea por aspectos económicos, sociales o ambientales,

puedan promover juntas la actividad física, el deporte y la vida sana, premiando a quienes lo practican, lo fomentan o han decidido hacerlo.

Tabla 34. Descripción de elementos de la vista panorámica del posicionamiento de marca

Elementos	Descripción
Mantra de marca	<p>Premia tu apuesta por el deporte: Las empresas vinculadas al deporte y vida sana ganan un cliente cada vez que alguien decide empezar a hacer deporte ya que no sólo adquirirá nuevos implementos sino que cambiará su estilo de vida en general. Cada empresa hace esfuerzos de marketing de manera aislada y esporádica para promocionar sus productos y/o servicios, e inclusive algunas tienen sus propios programas de fidelización de clientes, pero siempre enfrentan el predominio de marcas consolidadas pero no saludables en el mercado, por ello el club <i>RunningPoints</i> promoverá el cambio del estilo de vida, haciendo que estas empresas unan esfuerzos, ganen clientes y que nada las detenga en su compromiso con la promoción del deporte y vida sana. Por otro lado, las personas que hacen o empiezan a hacer deporte, o aquellas que lo hacen de manera constante, emplean tiempo y esfuerzo, lo que trae consigo gratificaciones personales. <i>RunningPoints</i> hará que reciban premios y reconocimiento por ser ejemplos a seguir en su apuesta por el deporte y para que nada las detenga.</p>
Puntos de paridad	<p>Comparado con las tarjetas de acumulación de puntos, cuponerías y programas de beneficios para clientes de una empresa. <i>RunningPoints</i>, para ser vista como legítima y creíble, buscará tener:</p> <p>Amplia difusión: Ofrecer descuentos requiere de una amplia difusión para alcanzar un mínimo de compras que resulte beneficioso para la empresa ofertante. <i>RunningPoints</i> será difundido entre los grupos de corredores y principales carreras para alcanzar un buen nivel de difusión.</p> <p>Variedad: Ofrecer gran variedad de productos y/o servicios con buenos descuentos en empresas reconocidas es atractivo. <i>RunningPoints</i> buscará variedad acorde al estilo de vida que promueve.</p> <p>Exclusividad: Buscar diferenciar al cliente que se beneficia con el descuento, destacando que solo es posible obtenerlo por formar parte del programa o por poseer la tarjeta, y que no está disponible para otras personas. <i>RunningPoints</i> buscará que solo formen parte de club las empresas que constantemente ofrecen premios y los corredores constantes y que difunden esta actividad, negociando ofertas exclusivas para sus miembros.</p>
Puntos de diferencia	<p>Comparado con las tarjetas de acumulación de puntos, cuponerías y programas de beneficios para clientes de una empresa, <i>RunningPoints</i> se diferencia por:</p> <p>Promover un Estilo de vida: Es un club que promueve un estilo de vida y recompensa la apuesta por ello, no el poseer una tarjeta o el formar parte de un programa.</p> <p>Ser un club: <i>RunningPoints</i> no es un programa de beneficios, es un club donde interactúan los corredores y las empresas que promueven el deporte y vida sana.</p> <p>Ofrecer recompensas: <i>RunningPoints</i> no da productos rebajados ni descuentos, da recompensas o premios por el esfuerzo.</p>
Justificadores	<p>Vanguardia tecnológica: Para sincronizar la información de kilómetros corridos por aplicaciones o dispositivos que continuamente se están actualizando, <i>RunningPoints</i> mantendrá su plataforma actualizada.</p> <p>Recompensas exclusivas: Las empresas ofrecerán premios que los corredores no podrían conseguir en ese momento de otro modo, sea en <i>outlets</i> u ofertas de sus tiendas.</p> <p>Segmentación conductual y psicográfica: Las personas socias de <i>RunningPoints</i> tendrán características psicológicas, de personalidad, estilo de vida, actitudes y valores similares ya que es requisito tener una vida activa para formar parte del club.</p> <p>Base de datos: La información de kilómetros recorridos, mejora de desempeño, consumo de productos, difusión del deporte, etcétera será recopilada para determinar tendencias y preferencias.</p>
Valores, personalidad y carácter	<p>Perseverancia y disciplina: Lo que todo deporte exige y enseña.</p> <p>Libre: Disfruta la vida sin estrés y sin preocupaciones.</p> <p>Valiente: Disfruta los retos y enfrenta cualquier dificultad o adversidad.</p> <p>Saludable: Practica deporte, lleva una vida sana y se siente muy bien.</p>
Propiedades e identidad visual	<p>Naranja: Suele connotar aventura y diversión. Se ha utilizado para comunicar valor, descuentos y asociado a la juventud y el estilo.</p> <p>Verde: Se le asocia a atributos saludables.</p> <p>Azul: Usado en industria de alta tecnología.</p>

Fuente: Kotler y Keller, 2012.

Elaboración: Propia, 2015.

3. Tácticas de marketing

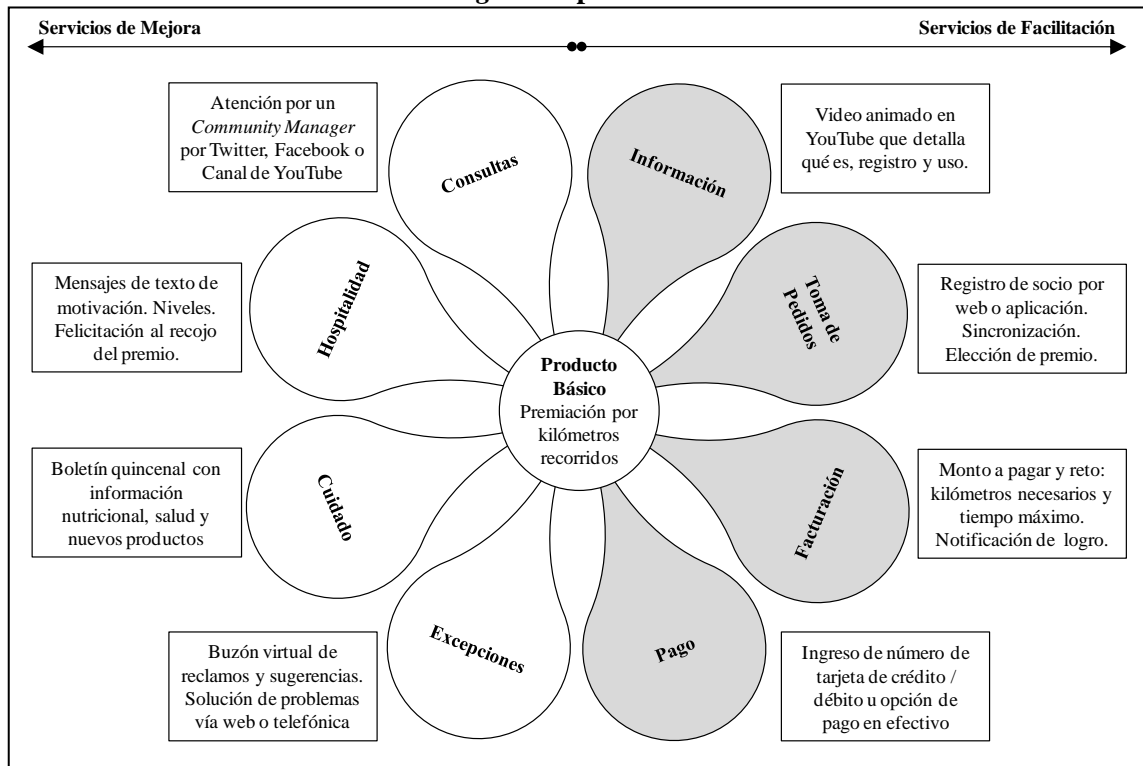
Se utilizan las "8 P" del marketing de servicios que representan los ingredientes necesarios para cubrir de manera redituable las necesidades de los clientes (Lovelock y Wirtz 2009).

3.1 Elementos del producto

Un concepto de servicio consiste en un producto básico, un conjunto de servicios complementarios y los procesos de entrega (Lovelock y Wirtz 2009). *RunningPoints* está dirigido a dos segmentos de clientes, corredores y empresas, por lo que se ha diseñado uno para cada cliente, detallados en los gráficos 7 y 8, respectivamente.

El concepto de servicio para corredores tiene como producto básico el otorgar premios por los kilómetros corridos, su descripción y la de cada uno de los servicios complementarios se detalla en la tabla 35.

Gráfico 7. Flor del servicio de *RunningPoints* para corredores



Fuente: Lovelock y Wirtz, 2009.
Elaboración: Propia, 2015.

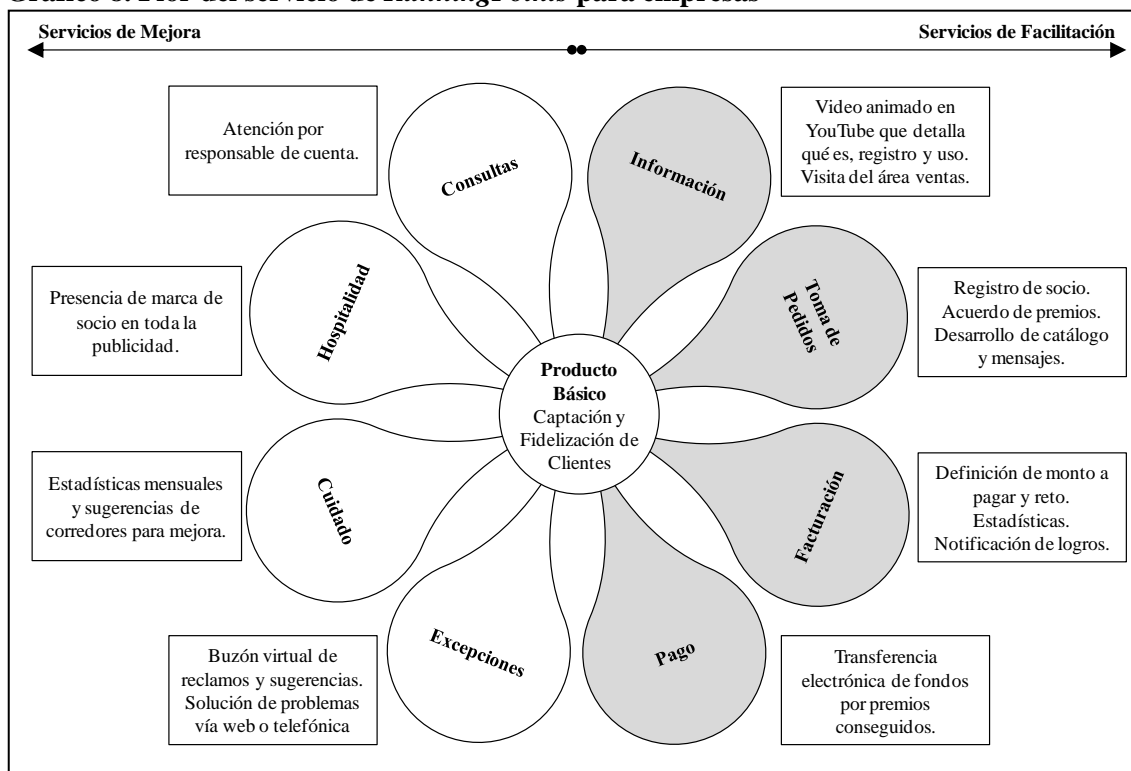
Tabla 35. Elementos de la flor del servicio de *RunningPoints* para corredores

Servicios	Descripción
Información	Video animado en YouTube insertado en la <i>web</i> y aplicación, que detalla qué es <i>RunningPoints</i> , cómo registrarse, cómo sincronizarlo con el aplicativo o dispositivo GPS para monitorear velocidad y distancia, cómo acumular más puntos y subir de nivel (recomendar a amigos y que ellos empiecen a correr, mejorar desempeño, participar en eventos) y cómo escoger premios y conseguirlos.
Consultas	Atención por el Community Manager de <i>RunningPoints</i> a través de Twitter, Facebook o el canal de YouTube de <i>RunningPoints</i> .
Toma de pedidos	Registro de socio por <i>web</i> o luego de la descarga de la aplicación, indicando número de DNI o carnet de extranjería ya que es una membresía a un club, correo electrónico y con la posibilidad de afiliar redes sociales. Elección del dispositivo o aplicación que utiliza para monitorear velocidad y distancia para ser sincronizado. Una vez realizado estos pasos, el nuevo miembro del club estará en "Estado Inactivo" donde no podrá elegir premios ni gozar de los beneficios del club; para poder habilitarse, deberá pasar a "Estado Activo" y para ello deberá acumular 5 km en un máximo de 30 días. Una vez cumplido este requisito, la opción de catálogo de premios estará habilitada para que escoja las diversas opciones que tiene. Si un miembro en "Estado Activo" no corre un mínimo de 5 km en un lapso de 30 días, pasa automáticamente a "Estado Inactivo".
Facturación	<i>RunningPoints</i> almacena la información de las características y desempeño del corredor y planes de carrera por lo que de acuerdo a ello, calcula los kilómetros y periodo de tiempo necesarios para acumular los puntos para hacerse acreedor al premio. Por lo general, habrá una contrapartida monetaria.
Pago	Si hay una contrapartida monetaria, deberá pagarse al momento de elegir el premio, ingresando el número de tarjeta de crédito o débito, contándose también con la opción de pago en efectivo.
Premiación por kilómetros recorridos	<i>RunningPoints</i> establece tres tipos de puntos: <ul style="list-style-type: none"> - Puntos Bronce: Por consumo en la red de empresas miembros de <i>RunningPoints</i>. - Puntos Plata: Por los kilómetros recorridos a determinada velocidad. - Puntos Oro: Por los kilómetros recorridos por los referidos del corredor. Además, <i>RunningPoints</i> establece unas categorías de acuerdo a desempeño por edad y género denominadas medallas. Por último, si el premio implica que lo recojan en un establecimiento, el corredor es felicitado a su llegada por el logro conseguido. Si el corredor cumplió con los puntos necesarios para hacerse acreedor del premio en un lapso menor o igual al establecido, la aplicación de <i>RunningPoints</i> notificará felicitándolo por el esfuerzo y que puede acercarse al establecimiento o confirmar la entrega a domicilio si es el caso. Si se cumplió el lapso de tiempo y el corredor no acumuló los puntos necesarios, tiene la opción de escoger el mismo premio si está disponible pero sólo el 50% de los puntos acumulados hasta ese momento aplicarán para esta segunda elección. Si escoge otro premio y el importe monetario es mayor, debe abonar la diferencia; si es menor, la diferencia se le reembolsará a los quince días, lo mismo pasará si es que se decide no escoger ningún otro premio.
Hospitalidad	Una vez elegido el premio, empieza el periodo de reto en donde el corredor recibirá mensajes de motivación y consejos de la empresa auspiciadora del premio.
Cuidado	<i>RunningPoints</i> contará con un boletín virtual quincenal que será recibido por correo electrónico, pudiéndose visualizar también por la <i>web</i> y aplicación. Este consistirá de: <ul style="list-style-type: none"> - Información nutricional: Alimentos recomendados, consejos, etc. - Salud: Ejercicios de calentamiento, lesiones frecuentes, etc. - Nuevos Productos: Las empresas socias de <i>RunningPoints</i> podrán hacer notas de prensa de sus productos y servicios.
Excepciones	Buzón virtual de reclamos, sugerencias y solución de problemas vía <i>web</i> o telefónica.

Fuente: Elaboración propia, 2015.

El concepto de servicio para empresas tiene como producto básico el captar nuevos clientes, ya que incentiva un estilo de vida alineado a los productos que la empresa ofrece. Por otro lado, busca fidelizar a sus clientes al permitir que la empresa que ofrece el premio elegido por el corredor, lo motive a durante el reto a través de mensajes personalizados; en la tabla 36 se describe cada uno de los elementos que lo conforman.

Gráfico 8. Flor del servicio de *RunningPoints* para empresas



Fuente: Lovelock y Wirtz, 2009.
Elaboración: Propia, 2015.

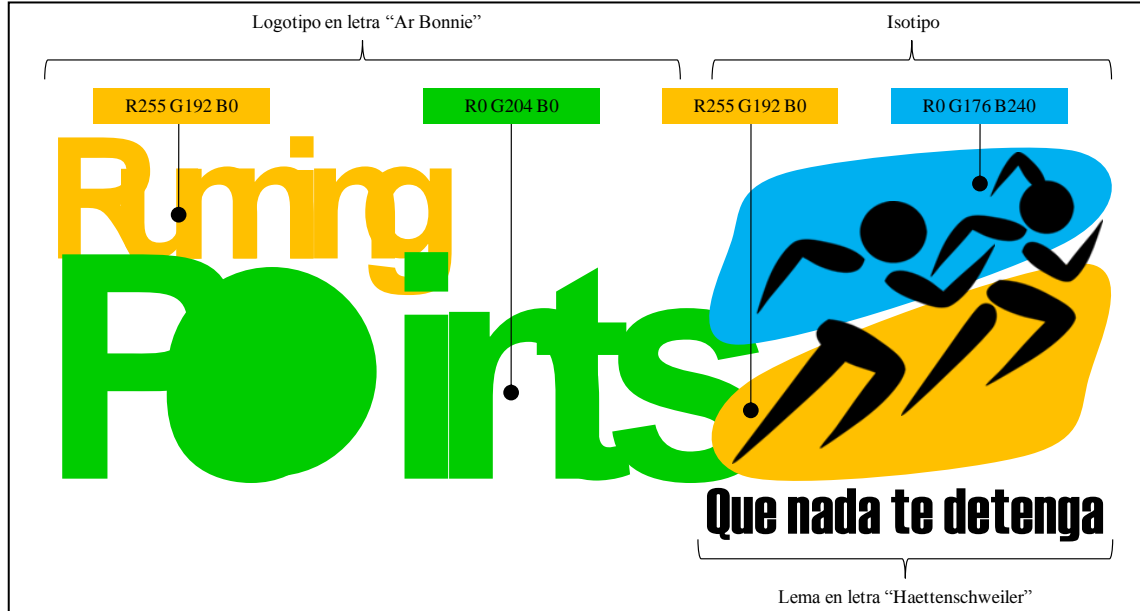
Tabla 36. Elementos de la flor del servicio de *RunningPoints* para empresas

Servicios	Descripción
Información	Video animado en YouTube insertado en la <i>web</i> , que detalla qué es <i>RunningPoints</i> y qué representa para las empresas que forman parte de este club. En la <i>web</i> se pueden hacer solicitudes de visita por un representante del área de ventas o el área de ventas puede contactar a la empresa y concretar una visita para brindar mayor detalles sobre el club.
Consultas	El representante de ventas que visita la empresa pasa a ser el responsable de cuenta, por lo que está disponible para absolver las consultas por vía telefónica o visitar a la empresa y realizar presentaciones, así la empresa no se haya afiliado aún.
Toma de pedidos	Si la empresa decide formar parte del club <i>RunningPoints</i> , el responsable de cuenta completará los datos de la empresa, la que deberá brindar además el logo en versión digital en alta resolución y fotos de productos o de los establecimientos con los que cuenta. Además, se definirán los premios, la cantidad y vigencia de cada uno de ellos durante los próximos seis meses, con lo que se desarrollará el catálogo y mensajes.
Facturación	Se define la contrapartida monetaria que tendrá el premio, si no la tuviera, <i>RunningPoints</i> no cargará montos adicionales a esos premios. Cada empresa tendrá un usuario y contraseña que le permitirá ingresar a su cuenta en la <i>web</i> de <i>RunningPoints</i> donde tendrá actualizaciones estadísticas en tiempo real de los premios escogidos, los que fueron conseguidos y los que no.
Pago	Conseguido un premio con contrapartida monetaria, se realiza una transferencia electrónica a la cuenta de la empresa por el 70% del importe, quedando el 30% para <i>RunningPoints</i> .
Captación de clientes	Los corredores pueden acumular "Puntos Oro" que son los que tienen más valor, y sólo se consiguen por los kilómetros recorridos por los referidos; así, se recompensa que se promueva el correr entre más y más personas.
Fidelización de clientes	Una vez elegido el premio, empieza el periodo de reto en donde el corredor recibirá mensajes de motivación y consejos de la empresa auspiciadora del premio.
Hospitalidad	Presencia de marca de socio en toda la publicidad y en las notas de prensa del boletín.
Cuidado	Estadísticas mensuales y sugerencias de corredores para mejora de la empresa.
Excepciones	Buzón virtual de reclamos, sugerencias y solución de problemas vía <i>web</i> o telefónica.

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Ambos servicios estarán representados por la marca gráfica, que comprende elementos tipográficos, pictóricos y cromáticos (Pol 2005) mostrada en el gráfico 9.

Gráfico 9. Marca gráfica de *RunningPoints*



Fuente: Elaboración propia, 2015.

3.2 Lugar y tiempo

La distribución, tipo de contacto, lugar y tiempo en que se realiza la atención de los servicios básicos y complementarios se detallan en la tabla 37.

Tabla 37. Distribución de los servicios a corredores y empresas

	Distribución	Tipo de contacto	Lugar	Tiempo
Corredores				
Información	Canal electrónico	Transacción a distancia	Web	24 horas / 7 días
Toma de pedidos	Canal electrónico	Transacción a distancia	ine	24 horas / 7 días
Facturación	Canal electrónico	Transacción a distancia	Web	24 horas / 7 días
Pago	Canal electrónico	Transacción a distancia	Web	24 horas / 7 días
Consultas	Canal electrónico	Transacción a distancia	Web	De 10am a 7pm
Hospitalidad	Canal electrónico	Transacción a distancia	Web	24 horas / 7 días
Cuidado	Canal electrónico	Transacción a distancia	Web	Lunes 8am
Excepciones	Canal electrónico	Transacción a distancia	Web / Vía telefónica	De 10am a 7pm
Producto básico	Canal físico	Transacción a distancia	Cliente empresa	De 10am a 7pm
Empresas				
Información	Canal físico	Visita a los clientes	Cliente/oficina	De 10am a 7pm
Toma de Pedidos	Canal físico	Visita a los clientes	Cliente/oficina	De 10am a 7pm
Facturación	Canal físico	Visita a los clientes	Cliente/oficina	De 10am a 7pm
Pago	Canal electrónico	Transacción a distancia	Web	De 10am a 7pm
Consultas	Canal físico	Visita a los clientes	Cliente/oficina	De 10am a 7pm
Hospitalidad	Canal electrónico	Transacción a distancia	Web	24 horas / 7 días
Cuidado	Canal electrónico	Transacción a distancia	Web	24 horas / 7 días
Excepciones	Canal electrónico	Transacción a distancia	Web / oficina	De 10am a 7pm
Producto básico	Canal electrónico	Transacción a distancia	Web	De 10am a 7pm

Fuente: Elaboración propia, 2015.

3.3 Precio

La fijación del precio se basa en los precios que establecen los principales servicios sustitutos, como lo son las empresas cuponeras y tarjetas de fidelización que en promedio retienen del 10% al 30% del importe de una oferta. *RunningPoints* establece que se ubicará en el porcentaje máximo ya que, de acuerdo al estudio de mercado realizado, es un porcentaje aceptado por las empresas por el valor ofrecido.

3.4 Promoción y educación

RunningPoints se encuentra en la fase de introducción por ello busca que los clientes potenciales lo conozcan y acepten rápidamente (Kotler y Keller 2012); en la tabla 38 se detalla la mezcla de comunicaciones para corredores y en la tabla 39 para empresas.

Tabla 38. Mezcla de comunicaciones de marketing para corredores

Mezcla	Descripción	Beneficios	Riesgos
Publicidad	Anuncio en Facebook "Hacemos que cada kilómetro cuente" : Vínculo que dirigirá al usuario al sitio <i>web</i> de <i>RunningPoints</i> que tendrá al video animado en la página de inicio.	Llega a personas en función de sus intereses, sus pasatiempos y las páginas que hayan indicado que les gustan. El costo es por click (CPC).	Clicks fraudulentos.
Promoción de ventas	Concurso "Kilómetros que hacen historia" : A través de Facebook se puede nominar hasta a tres <i>runners</i> como ejemplos a seguir, indicando por qué lo nominan. Los 24 <i>runners</i> con mayor número de nominaciones serán premiados con accesorios deportivos y un video reportaje.	Muchos corredores pertenecen a grupos con quienes entrenan; en estos grupos hay corredores destacados y los demás miembros buscarán nominarlos, lo que contribuirá a la difusión de <i>RunningPoints</i> .	Difícil ubicación de los ganadores ya que solo se dispone de nombres y apellidos.
	Premio de lanzamiento "Reto RunningPoints" : Se ofrecerá un reloj para correr con 50% de descuento a los 30 primeros que logren el reto.	El valor de la plataforma depende de cuántos usuarios hay en el otro lado, por ello se subvenciona a un segmento.	Cumplimiento del reto de varios socios a la vez.
Relaciones públicas	Boletín Electrónico Quincenal "RunningNews" : Por correo electrónico, con ampliación del artículo en el sitio <i>web</i> . Temas: salud, nutrición, productos, etcétera.	La comunidad de lectores tiende a recomendar a través de redes sociales los artículos y genera dinamismo en la <i>web</i> .	Limitada variedad de artículos.
	Participación en entrenamientos : Sorteo de merchandising de <i>RunningPoints</i> luego del entrenamiento de los principales grupos.	Interacción directa con el público objetivo.	Poca audiencia.
Marketing directo e interactivo	Sitio web RunningPoints : Informativo de registro y gestión de cuenta con acceso a <i>RunningNews</i> y foros.	Presencia <i>online</i> constante.	Baja posición del sitio <i>web</i> .
	Aplicación móvil RunningPoints : Cuenta con acceso a <i>RunningNews</i> y foros.	Interacción constante con el cliente.	Limitado a <i>smartphones</i>
Marketing de boca en boca	Videoblog "Kilómetros que hacen historia" : Tres videos de corredores reconocidos, quienes relatarán su historia. Al final, el mensaje " <i>RunningPoints</i> , hacemos que cada kilómetro cuente".	Permite contar una historia detrás de la empresa, haciendo que los clientes potenciales se identifiquen con los corredores de los videoblogs.	Que los corredores seleccionados no acepten participar
	Comunidad virtual : En el sitio <i>web</i> habrá un espacio para foros, donde los miembros podrán compartir historias, consejos, etcétera.	Mayor visibilidad de la <i>web</i> por recomendaciones y tráfico <i>web</i> .	Publicaciones obscenas o lenguaje vulgar.

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Tabla 39. Mezcla de comunicaciones de marketing para empresas

Mezcla	Descripción	Beneficios	Riesgos
Marketing directo e interactivo	Catálogo virtual por correo electrónico: Descripción del servicio con enlace a video.	Permite llegar a un gran número de empresas.	Baja tasa de respuesta
	Sitio web: Sección exclusiva para empresas donde se puede crear una cuenta y solicitar la visita de un representante de ventas.	Permite que un cliente interesado en cualquier momento pueda indagar más.	Baja posición del sitio web.
Ventas personales	Presentaciones de ventas: Visita de representantes a empresas donde se muestra video y cómo se fomenta un estilo de vida.	Permite interactuar con varios tomadores de decisiones en una empresa.	Difusión lenta.

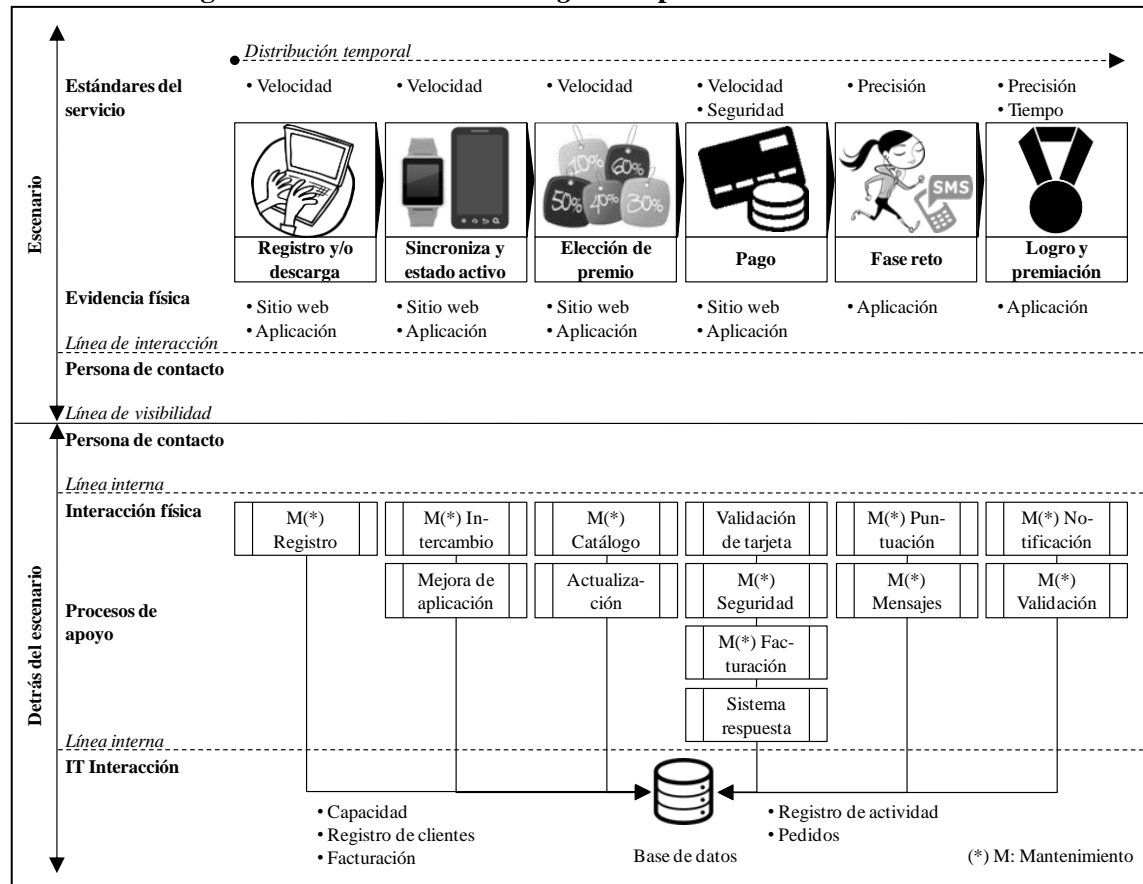
Fuente: Elaboración propia, 2015.

Además para ampliar la base de clientes, se realizarán campañas de promoción del deporte y vida sana en ejecutivos de empresas y padres de familia de colegios.

3.5 Procesos

Se utiliza el diagrama de servicio para identificar las actividades básicas involucradas en la creación y prestación del servicio (Lovelock y Wirtz 2009). En el gráfico 10 se muestra el que corresponde a corredores y en el gráfico 11 el que corresponde a empresas.

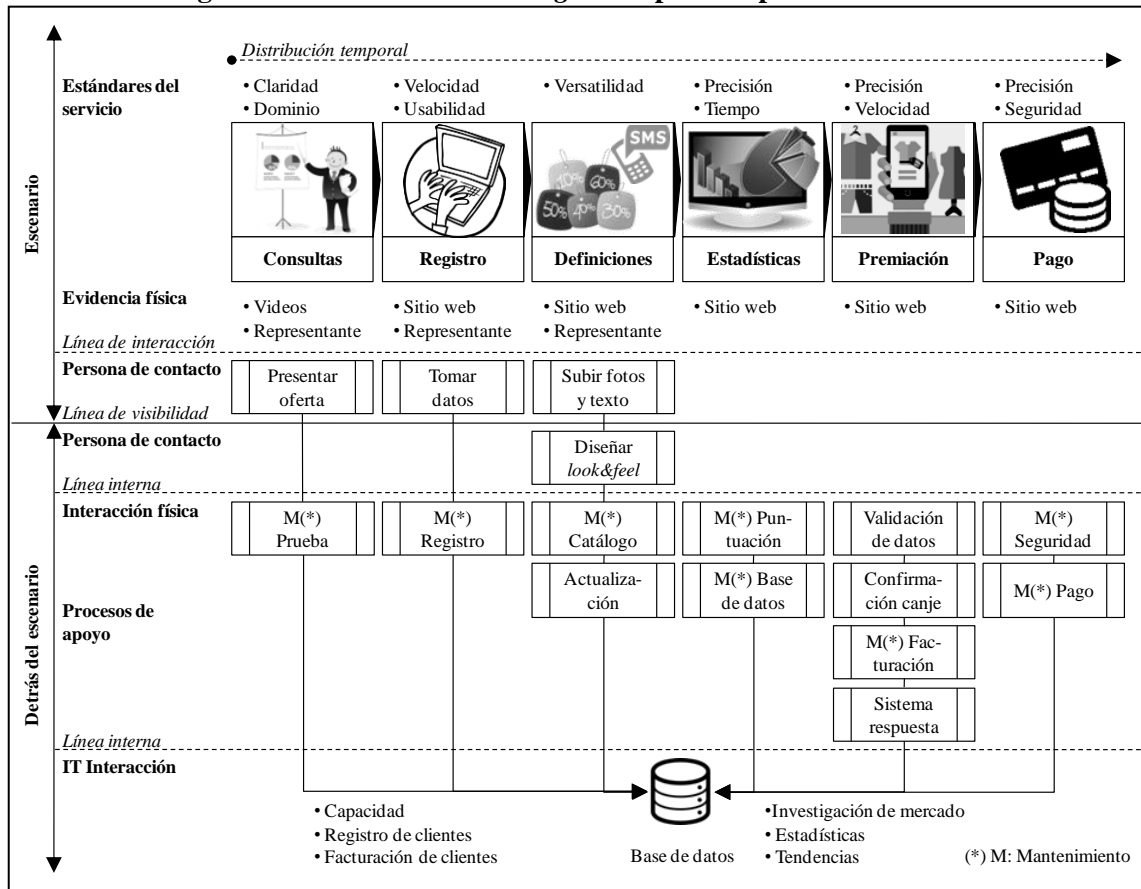
Gráfico 10. Diagrama de servicio de *RunningPoints* para corredores



Fuente: Lovelock y Wirtz, 2009.

Elaboración: Propia, 2015.

Gráfico 11. Diagrama de servicio de *RunningPoints* para empresas



Fuente: Lovelock y Wirtz, 2009.
Elaboración: Propia, 2015.

Así, con estos diagramas, se esquematiza lo que los clientes de *RunningPoints* van a experimentar "en el escenario", las actividades de los colaboradores y los procesos de apoyo que se realizan "tras bambalinas", donde los clientes no pueden verlas (Lovelock y Wirtz 2009). La descripción detallada de los diagramas de servicio y su relación con los demás procesos de *RunningPoints* se analizan en el plan de operaciones (Capítulo V).

3.6 Entorno físico

En el entorno de servicios es fundamental determinar la forma en que los clientes perciben la imagen y posicionamiento de una empresa porque esto es utilizado como una importante señal de calidad que es difícil evaluar objetivamente en un servicio (Lovelock y Wirtz 2009). A pesar de que gran parte del servicio de *RunningPoints* es *online*, el sitio *web* y aplicación móvil juegan un rol muy importante y deben ser diseñados con un estilo sencillo y apariencia consistente con la que los clientes puedan sentirse cómodos, además de brindar mayor confianza a través de garantías, políticas de reembolso, políticas de privacidad, íconos de seguridad,

formar parte de asociaciones, premios, lista de clientes, endosos de clientes, revisiones independientes, recortes de prensa, etcétera (Chaffey y Smith 2008). En la tabla 40 se describe la evidencia física para corredores y en la tabla 41 para empresas.

Tabla 40. Evidencia física de *RunningPoints* en los puntos de encuentro con corredores

Puntos de encuentro	Estándares del servicio	Evidencia física	Descripción
Registro	Velocidad, usabilidad	Sitio <i>web</i>	Página principal exclusiva para corredores, con el video introductorio de portada y en la esquina superior derecha, de fácil visualización, la sección de "Iniciar Sesión" y "Crear Cuenta". Los datos requeridos son: nombres, apellidos, país, ciudad y distrito de residencia con llenado sugerido automático, además del número de DNI o carnet de extranjería, correo electrónico, dirección y número de celular. El número de DNI será el usuario.
Descarga	Velocidad	Aplicación	Búsqueda en "Play Store" o "iStore" como App Gratuita y ligera para descargar. El registro requiere correo electrónico y número de celular únicamente porque se genera automáticamente una notificación que llegará al correo electrónico para completar los datos en la <i>web</i> .
Sincronización	Velocidad	Sitio <i>web</i>	Sección de dispositivos y aplicaciones con la opción de búsqueda para ubicar rápidamente el que se quiera sincronizar como fuente de datos de velocidad y distancia. La sincronización será inmediata si es que no se quiere compartir datos históricos con <i>RunningPoints</i> , de lo contrario si tomará unos minutos transferir los datos.
		Aplicación	
Estado activo	Velocidad	Aplicación	Acumulados los primeros 5 km a un ritmo máximo de 9 minutos por kilómetro, en un lapso máximo de 30 días se realiza automáticamente el cambio de estado de "Socio Inactivo" a "Socio Activo" que representa también un cambio en la apariencia de la aplicación que se torna más intensa y se habilita la opción de elección de premios.
Elección de premio	Velocidad	Sitio <i>web</i>	Se habilita la pestaña de premios en donde se puede visualizar todo lo que las diversas empresas socias de <i>RunningPoints</i> están ofreciendo y se puede ir seleccionando todas las que se deseen, finalmente todas aparecen en el Carrito de Compras donde se indica si hay contrapartida monetaria, los puntos bronce, plata u oro necesarios y el plazo para cada uno de ellos. Si es conforme, se requiere priorizarlos para pasar a la sección de pago.
		Aplicación	
Pago	Velocidad seguridad	Sitio <i>web</i>	Antes de realizar el pago se puede acceder a las garantías, políticas de reembolso y políticas de privacidad. El pago se realiza por <i>Safety Pay</i> o pago efectivo.
		Aplicación	
Fase reto	Precisión	Sitio <i>web</i>	<p>Todos los tipos de puntos que se van acumulando se visualizan en la pestaña "Desempeño":</p> <ul style="list-style-type: none"> – Puntos Bronce: Son por consumos en la red de empresas socias de <i>RunningPoints</i>, por cada S/. 1.00 se gana 1 punto bronce. – Puntos Plata: Son por kilómetros recorridos a un ritmo máximo de 9 minutos por kilómetro. Por cada kilómetro se acumula 1 punto plata que equivale a 10 puntos bronce. – Puntos Oro: Son por kilómetros recorridos a un ritmo máximo de 9 minutos por kilómetro por quien ha indicado ser referido del corredor. Por cada 10 kilómetros quien lo refirió ganará 1 punto oro que equivale 20 puntos bronce
		Aplicación	
Logro y premiación	Precisión tiempo	Aplicación	Apenas se cumpla el reto, se obtiene una medalla virtual que aparece en la sección "Medalla", este tiene un código y se presenta en el establecimiento.

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Tabla 41. Evidencia física de *RunningPoints* en los puntos de encuentro con empresas

Puntos de encuentro	Estándares del servicio	Evidencia física	Descripción
Consultas	Claridad dominio	Videos	Un video animado que muestre la lógica del negocio y tres videos tipo reportaje que muestren cómo el correr impacta en el estilo de vida de las personas y en sus hábitos de consumo.
		Representante	Corredor(a) amante del deporte y que también tenga una historia que contar, de voz animada, trato amable y vestimenta casual. Con dominio del modelo de negocio de <i>RunningPoints</i> y de la tecnología que hay detrás.
Registro	Velocidad usabilidad	Sitio <i>web</i>	Página principal exclusiva para empresas, con el video introductorio de portada y en la esquina superior derecha la sección de "Iniciar Sesión" y "Crear Cuenta". Se procede a este paso una vez firmado el contrato.
		Representante	Con dominio del contrato, términos y condiciones para absolver las dudas del cliente.
Definiciones	Versatilidad	Sitio <i>web</i>	La cuenta de la empresa en el sitio <i>web</i> estará asociada a un servicio de alojamiento de archivos multiplataforma en la nube, para que la empresa suba su logo, fotos de productos e instalaciones en alta resolución y se pueda ingresar el detalle de los premios que se ofrecerán de manera segura.
		Representante	Con nociones de diseño para sugerir al cliente el tipo de fotos que debe subir, las características que debe tener el logo y las descripciones que debe incluir.
Estadísticas	Precisión tiempo	Sitio <i>web</i>	La afiliación de la empresa a <i>RunningPoints</i> permite el ingreso de dos tipos de usuario: <ul style="list-style-type: none"> – Usuario Bronce: Puede visualizar todos los premios que están listos para ser recogidos por los corredores que lo han ganado. – Usuario Plata: Además puede visualizar los premios preferidos, cuántos han escogido los premios de la empresa, en qué ranking se encuentra, kilómetros recorridos por edad, etcétera. – Usuario Oro: Puede además ingresar nuevos premios para que sean editados y diseñados por <i>RunningPoints</i>.
Premiación	Precisión velocidad	Sitio <i>web</i>	En la pestaña "Medallas" se ingresa el DNI del corredor que ha venido a recoger su premio y el código generado al lograr su reto; si los datos son correctos, automáticamente se genera la factura que <i>RunningPoints</i> pagará.
Pago	Precisión seguridad	Sitio <i>web</i>	Como máximo 48 horas después de que se haya recogido el premio se transferirá el dinero al número de cuenta de la empresa.

Fuente: Elaboración propia, 2015.

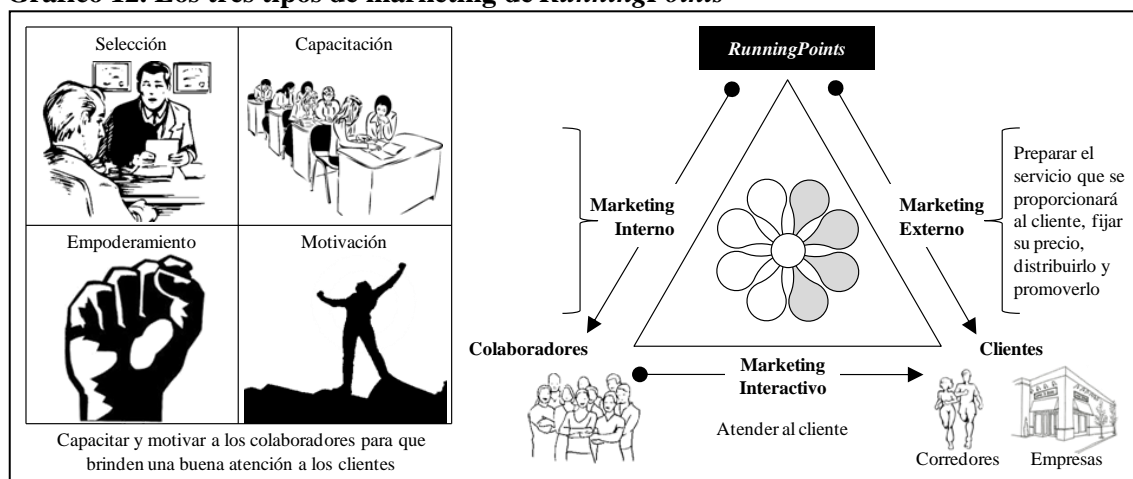
La evidencia física descrita fue identificada en cada uno de los pasos del diagrama de servicio diseñado para ambos segmentos de clientes a los que va dirigido *RunningPoints*; las características mencionadas son las que se implementarán a fin de alcanzar un estándar de servicio que permita satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.

3.7 Personal

Toda organización tiene dos tipos de clientes: los clientes externos, que son aquellas personas u organizaciones que no forman parte de la empresa pero sobre quienes repercuten las actividades de ésta; y los clientes internos, quienes forman parte de la empresa y sobre quienes también repercute las actividades de ésta, principalmente en sus carreras profesionales (Juran 1996). En los servicios, la satisfacción de los clientes externos depende en gran medida de la interacción que tengan con los clientes internos; por ello, para lograr la excelencia en el marketing de

servicios no sólo se debe considerar el marketing externo, empresa-clientes, sino también el marketing interno, empresa-colaboradores que impacta en el marketing interactivo, colaboradores-clientes (Kotler y Keller 2012) así se trate de un negocio de bajo contacto como lo es *RunningPoints*. El marketing de excelencia planteado se resume en el gráfico 12 y los procesos involucrados se detallan en el plan de recursos humanos (Capítulo VI).

Gráfico 12. Los tres tipos de marketing de *RunningPoints*



Fuente: Kotler y Keller, 2012.

3.8 Productividad y calidad

Las operaciones priorizarán la innovación; sin embargo, se implementará un sistema de gestión de calidad según el estándar internacional ISO 9001: 2008 para administrar y mejorar la calidad del servicio reduciendo o eliminando defectos o fallas (Robitaille 2011), principalmente en la gestión de datos, ya que errores en el envío de información representarían costos de hacer ajustes y desconfianza de los clientes.

4. Cronograma de actividades

Las actividades de ejecución de las estrategias y tácticas planteadas se detallan en el cronograma de desarrollo y puesta en marcha de *RunningPoints* en el anexo 9.

5. Presupuesto de marketing

El presupuesto del Plan de Marketing de *RunningPoints* planteado para cinco años se detalla en el anexo 10. A partir del segundo año se destinan fondos para campañas a favor del deporte.

Capítulo V. Plan de operaciones

1. Objetivos y estrategia de operaciones

En la tabla 42 se detallan los objetivos del plan de operaciones, indicadores y metas al corto, mediano y largo plazo que se han establecido tomando en cuenta la estimación de la demanda y el plan estratégico de *RunningPoints* representado en la gráfico 5.

Tabla 42. Objetivos del plan de operaciones de *RunningPoints*

Objetivos	Indicador de medición	Metas		
		Corto plazo	Mediano plazo	Largo plazo
Maximizar el uso de los activos existentes	Rentabilidad / activos	-	21%	32%
Mejorar la estructura de costos	Margen operativo	-	16%	25%
Minimizar problemas	Tasa de errores de servicio	10%	6%	3%
Mejorar la capacidad utilizada de los activos fijos	Porcentaje de tiempo disponible para la producción	90%	95%	98%
Optimizar el uso de recursos	Costo anual por cliente	S/. 74	S/. 28	S/. 19
Prever futuras necesidades	Porcentaje de nuevos proyectos lanzados en base a aportaciones de clientes	-	50%	90%
Ampliar uso de plataforma tecnológica	Número de proyectos impulsados desde plataformas existentes dirigidos hacia nuevos mercados	-	3	5
Lograr servicios nuevos bien aceptados	Satisfacción de consumidores sobre nuevos productos lanzados	-	75%	80%
Promover el desarrollo de espacios deportivos	Número de municipios con iniciativas en agenda	-	5	12
Establecer alianzas con asociaciones deportivas	Número de acciones conjuntas	5	15	25
Fomentar el cuidado del ambiente y la vida sana	Nivel de impacto en medios de comunicación	17	30	75
Contar con tecnología que permita mejorar y satisfacer al cliente	Porcentaje de necesidades tecnológicas cubiertas	50%	90%	100%
Desarrollar y mantener una base de datos consistente y de fácil acceso	Encuesta de satisfacción de eficacia de base de datos	-	85%	90%

Fuente: Elaboración propia, 2015.

El núcleo de la estrategia de operaciones está constituido por cuatro elementos: misión, competencia distintiva, objetivos (costo, calidad, flexibilidad y tiempo) y políticas (proceso, capacidad, calidad e inventario) que deben estar alineados a la estrategia del negocio (Schroeder 2006); en el caso de *RunningPoints* corresponde a la estrategia genérica de diferenciación enfocada como se muestra en el gráfico 3. Cada uno de los elementos que constituyen la estrategia de operaciones es detallado en la tabla 43.

Tabla 43. Elementos de la estrategia de operaciones de *RunningPoints*

Elementos	Descripción
Misión de operaciones	Introducción de nuevos productos o servicios y flexibilidad para adaptarlos a las necesidades cambiantes del mercado.
Competencia distintiva	Introducción rápida y confiable de nuevos productos o servicios a través de equipos multidisciplinarios, simulación de escenarios y flexibilidad tecnológica.
Objetivos	Se priorizan los objetivos de flexibilidad que permitirán introducir de forma rápida y eficaz nuevos productos o servicios, es decir los objetivos que corresponden a los procesos de innovación del mapa estratégico mostrado en el gráfico 5, mientras que se espera tener niveles aceptables en los objetivos de costo, calidad y tiempo de entrega.
Políticas	<ul style="list-style-type: none"> - Rápida reacción a los cambios. - Economías de alcance. - Compra de algunos servicios y materiales clave en el exterior para conservar la flexibilidad. - Productos superiores.

Fuente: Schroeder, 2006.

Elaboración: Propia, 2015.

De acuerdo a las políticas se establecen las diez decisiones estratégicas y tácticas en las operaciones (Equipo Vértice 2007) de *RunningPoints* que se detallan en la tabla 44.

Tabla 44. Decisiones estratégicas y tácticas de las operaciones de *RunningPoints*

Decisiones	Descripción
Estrategia de producto	Ya que <i>RunningPoints</i> se encuentra en la fase de introducción, el servicio sufrirá algunos ajustes a las exigencias del mercado dependiendo de la respuesta inicial de éste; por ello las operaciones enfocarán sus recursos hacia las modificaciones, perfeccionamiento de los procesos, desarrollo de proveedores, e investigación y desarrollo adicional, incorporándole las características deseadas por los clientes para mejorarlo. Además, por ser un negocio digital en donde los cambios son rápidos, las operaciones también estarán orientadas al desarrollo de nuevos productos o servicios.
Estrategia de proceso	Fiabilidad de los sistemas informáticos como medida para la reducción de costos, ya que errores en los sistemas de información representarían costos adicionales para hacer ajustes o realizar las operaciones fuera del sistema de información.
Estrategia de layout	<p>Layout de oficinas: Para una alta interacción entre los colaboradores se facilitará la agrupación y formación de equipos, por lo que los espacios asegurarán un lugar de trabajo cómodo, seguro y donde el movimiento de información sea óptimo.</p> <p>Layout de comercios: Las ventas a corredores serán <i>online</i> mientras que a las empresas se les visitará en sus instalaciones, sin embargo, se contará con un área de 12m² para la atención a ambos clientes.</p> <p>Layout de almacenes: La empresa no contará con almacenes.</p>
Estrategia de localización	Se cuenta con una oficina en Av. Francisco Javier Mariátegui N° 1368, Oficina 502, en Jesús María, a pocas cuadras de la Av. Salaverry (cuadra 10), zona de alta afluencia de corredores.
Estrategia de calidad	La velocidad, usabilidad, precisión de datos, y seguridad son los factores que se han identificado prioritarios en el uso de sistemas de la información para obtener los niveles de calidad demandados por los clientes
Estrategia de compras	Reducción de la inversión en activos fijos significativos, por lo tanto, la mayor parte del hardware será por leasing y el almacenamiento de la información será en la nube.
Estrategia de RRHH	Las capacidades en que deben destacar los colaboradores de <i>RunningPoints</i> son en CRM y minería de datos; además de habilidades innovadoras.
Tácticas de mantenimiento y fiabilidad del sistema	Mantenimiento preventivo para llevar a cabo para obtener un adecuado funcionamiento de los activos de la empresa y hacer mínima su probabilidad de falla por medio del mantenimiento predictivo y mantenimiento programado.

Fuente: Equipo Vértice, 2007.

Elaboración: Propia, 2015.

2. Diseño del servicio

El diseño del servicio para corredores y empresas está esquematizado en los gráficos 10 y 11, respectivamente, además éstos se detallan en las tablas 45 y 46.

Tabla 45. Diseño del servicio de *RunningPoints* para corredores

Puntos de contacto	Descripción
Registro y/o descarga	Luego del ingreso al sitio <i>web</i> de <i>RunningPoints</i> o luego de descargar la aplicación móvil, se completan los campos requeridos: nombres y apellidos, número de DNI o de carnet de extranjería, correo electrónico y número de celular. Antes de hacer clic en el botón de “Asociarse”, que se encuentra desactivada, se debe verificar la casilla de aceptación de los Términos y Condiciones del Servicio, si se verifica esta opción, el botón estará habilitado. Además, se cuenta con una casilla para completar los datos de la persona que te inspiró o motivó a correr.
Sincroniza y estado activo	Se selecciona la aplicación o dispositivo utilizado para monitorear ritmo y distancia de donde <i>RunningPoints</i> obtendrá estos datos. Una vez realizado este paso, sólo estará activa la pestaña de Desempeño, no la de Premios porque el estado es de “Socio Inactivo”, para poder cambiar este estado, el corredor debe correr 5 kilómetros a un ritmo máximo de 9 minutos por kilómetro. Una vez completados estos kilómetros, automáticamente pasará a “Socio Activo” con todas las pestañas activas: Premios y Estadísticas.
Elección de premio	En la pestaña de Premios, aparece todo lo que las empresas están ofreciendo a los corredores que cumplen determinados retos, se puede seleccionar un máximo de 3 premios, luego deberá priorizarlos para indicar el orden en que los irá consiguiendo, ahí aparecerán los puntos necesarios, el tiempo máximo para acumularlos y la contrapartida monetaria que requieren cada uno de ellos.
Pago	Se puede realizar el pago de la contrapartida monetaria de todos los premios seleccionados o sólo del primero que se pretende conseguir. Antes de continuar con el pago se pueden visualizar las Políticas de Reembolso y Seguridad. El pago se realizará a través de <i>Safety Pay</i> con Tarjeta de Crédito o Débito, o Pago en Efectivo.
Fase reto	Una vez confirmado el pago, inicia la Fase de Reto que tiene como plazo máximo el establecido en el premio; en la pestaña “Desempeño” se irán visualizando los Puntos Bronce, Plata u Oro que se están acumulando y en estadísticas aparecerán unas curvas de kilómetros planificados y kilómetros reales en el tiempo, además de los puntos. Además, durante los entrenamientos o cada vez que el corredor mejore su ritmo, la marca auspiciadora enviará a través de la aplicación unos mensajes de ánimo: “Cada vez estás más cerca... en cada kilómetro estamos contigo”, “Excelente trabajo”
Logro y premiación	Si se han acumulado los puntos necesarios en el tiempo establecido, el corredor recibirá una medalla virtual con un código que deberá mostrarlo en el establecimiento.

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Tabla 46. Diseño del servicio de *RunningPoints* para empresas

Puntos de contacto	Descripción
Consultas	Un representante de <i>RunningPoints</i> acudirá a las instalaciones de la empresa, potencial cliente, y expondrá el servicio de <i>RunningPoints</i> a través de un video animado y una simulación del servicio brindado. Además, mostrará los términos y condiciones contractuales que serán distribuidas entre los asistentes de forma física y expuesto punto por punto en la presentación.
Registro	Una vez firmado el contrato, el representante de <i>RunningPoints</i> ingresa los datos de la empresa y le crea una cuenta en el sitio <i>web</i> de <i>RunningPoints</i> .
Definiciones	El representante de ventas, como parte de los términos y condiciones contractuales, solicita el logo y fotos de la empresa en alta resolución para subirlos a la cuenta creada en <i>RunningPoints</i> . Además, deberá ingresar fotos y los datos que se requieran de al menos cinco premios que vayan a ofrecer en el mes de inicio de suscripción. En él se establece la contrapartida monetaria que requiere cada una y también se validan los mensajes que se entregarán a cada corredor.
Estadísticas	Luego de publicadas los premios en la <i>web</i> , estarán disponibles para ser elegidas por los corredores. En la cuenta de la empresa en <i>RunningPoints</i> se podrá visualizar un resumen de los premios preferidos, de qué empresas, la elección por grupo de edades, cómo se están desempeñando los corredores, etc. en tiempo real, sin embargo, <i>RunningPoints</i> entregará un resumen semanal a los destinatarios que elija la empresa.
Premiación	En la cuenta de la empresa aparecen todos los premios que han logrado conseguir los corredores y están listas para ser recogidas. Cuando el corredor se acerque al establecimiento, dará su número de DNI y se abrirá una ventana para el ingreso del código de la medalla virtual obtenida por el corredor; si el código es correcto, la medalla aparecerá como “Obtenida” tanto en la aplicación del corredor como en el de la empresa.
Pago	Cuando se confirma el código, automáticamente se factura a <i>RunningPoints</i> el 70% de la contrapartida monetaria desembolsada por el corredor; como máximo a las 48 horas <i>RunningPoints</i> hace la transferencia a la cuenta de la empresa

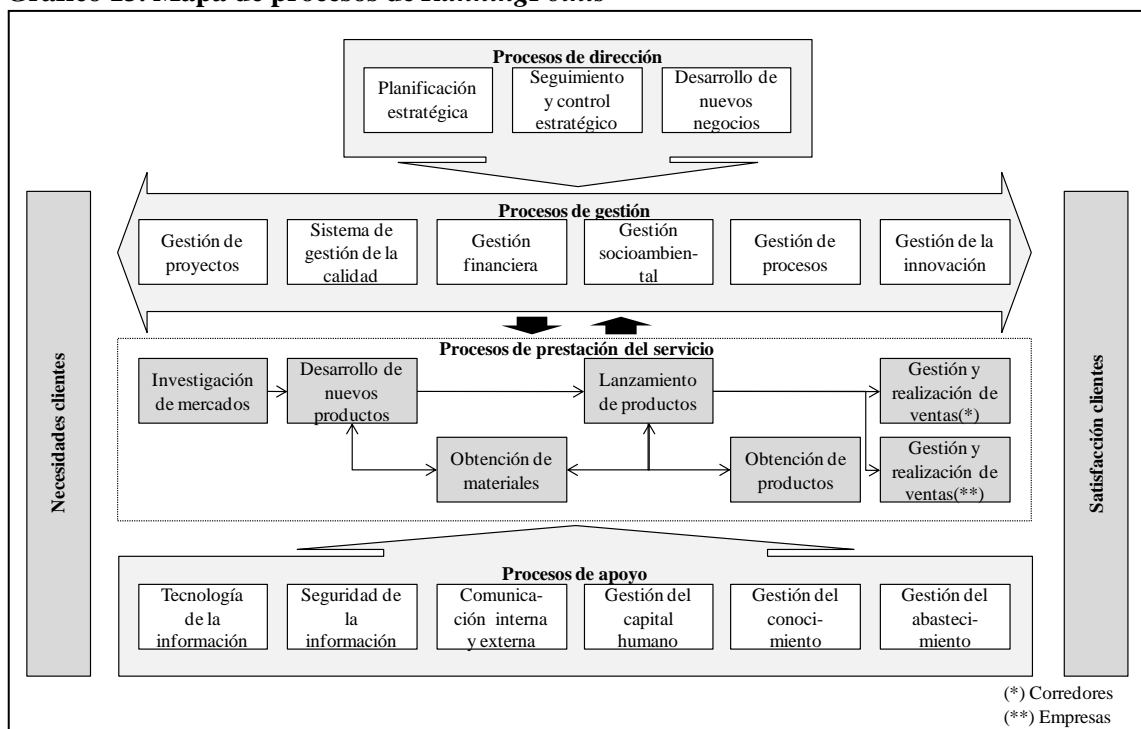
Fuente: Elaboración propia, 2015.

3. Diseño de los procesos

3.1 Mapa de procesos

La cadena de valor mostrada en el gráfico 1, es una visión inicial del proceso de negocio de *RunningPoints*, al que se le añaden los procesos de apoyo que proporcionan recursos, los procesos de gestión que controlan, evalúan y dan información, y por último, los procesos de dirección; configurando así el mapa de procesos de *RunningPoints* (Pérez Fernández de Velasco 2012) que se presenta en el Gráfico 13.

Gráfico 13. Mapa de procesos de *RunningPoints*



Fuente: Pérez Fernández de Velasco, 2012.
Elaboración: Propia, 2015.

3.2 Lista de procesos

Los procesos representados en el gráfico 13 corresponden a los macroprocesos de *RunningPoints*, que son los procesos críticos para cumplir la misión del negocio y los requerimientos del cliente y se denominan procesos de Nivel 0; cada uno de ellos se desglosa en procesos, estos en subprocesos y estos a su vez en actividades conformadas por tareas (Harrington 2006). El desglose de los macroprocesos en procesos se detalla en el anexo 11.

Uno de los objetivos del plan de operaciones es establecer alianzas estratégicas con asociaciones deportivas que se realizará a través del proceso de gestión de alianzas que forma parte del macroproceso de Gestión socioambiental. Estas alianzas resultarán en actividades conjuntas, así como el brindarles implementos deportivos de merchandising de *RunningPoints* a los miembros con mejor desempeño

4. Diseño de las instalaciones

RunningPoints contará con una única oficina ubicada en Av. Francisco Javier Mariátegui N°1368, Oficina N°502, en Jesús María, de 79m². La distribución de la oficina, la descripción del inmueble y la necesidad de equipos y muebles se detallan en el anexo 12. La implementación se irá haciendo paulatinamente, además, la ubicación y el área podrá variar en los siguientes años en función de la aceptación del servicio y crecimiento del negocio que impactaría en el número de colaboradores de *RunningPoints*.

5. Programación de las operaciones de la empresa

Las operaciones de la empresa se iniciarán en el mes 6 del cronograma de actividades mostrado en el anexo 9, un mes antes del lanzamiento del servicio al mercado.

6. Actividades pre operativas

Las actividades pre operativas corresponden a las actividades descritas entre el mes 1 y mes 6 del cronograma de desarrollo y puesta en marcha mostrado en el anexo 9, conformado principalmente por actividades de constitución y registro de la empresa, desarrollo y pruebas de software, y compra e implementación de hardware.

7. Presupuestos de inversión y capital de trabajo

El presupuesto se detalla en el anexo 13 y lo conforman costos asociados a la pre-operación y operación de *RunningPoints*.

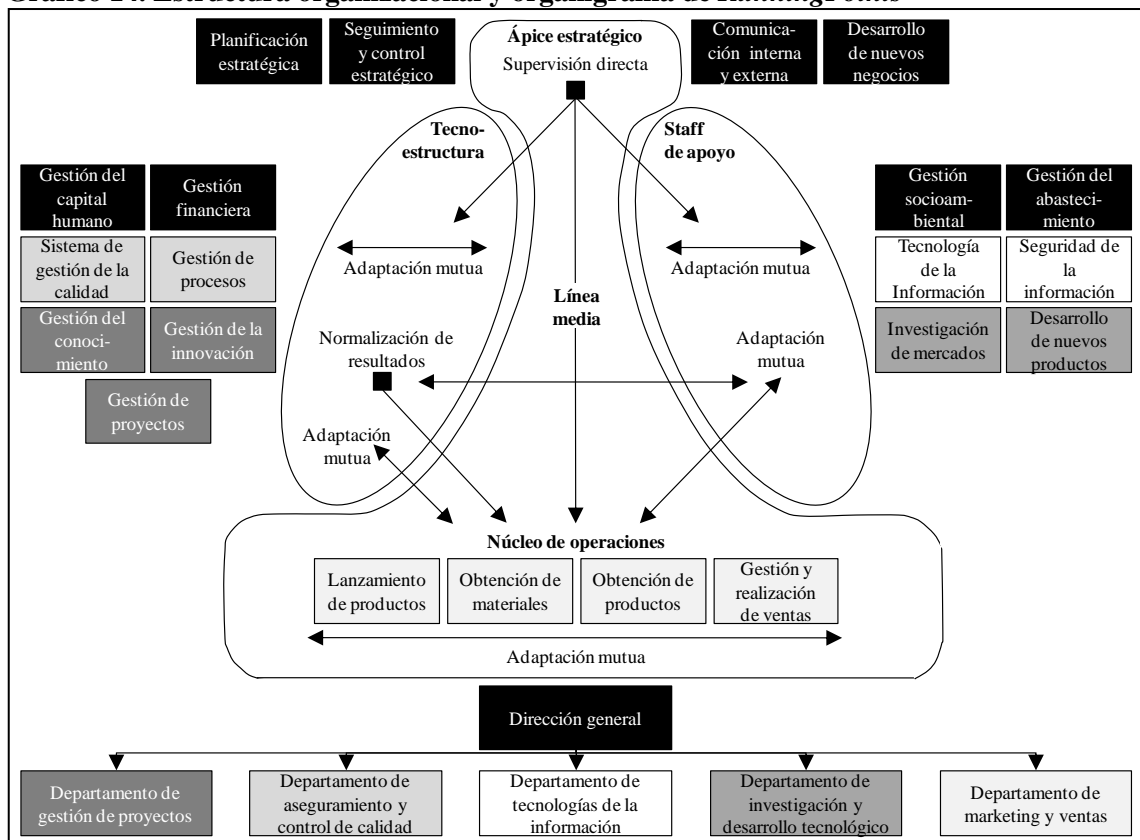
Capítulo VI. Estructura organizacional y plan de recursos humanos

1. Estructura organizacional

El conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en distintas tareas consiguiendo luego la coordinación de las mismas se denomina estructura de la organización, y está conformada por cinco partes: el núcleo de operaciones, el ápice estratégico, la línea media, la tecnoestructura y el staff de apoyo; y además por cinco mecanismos de coordinación: adaptación mutua, supervisión directa, normalización de los procesos de trabajo, normalización de los resultados del trabajo y normalización de las habilidades (Mintzberg 1984).

Los macroprocesos mostrados en el gráfico 13, que representan todo el trabajo que se va a realizar en *RunningPoints*, son clasificados en cada una de las cinco partes de la estructura de la organización en el gráfico 14, en donde también se establecen los mecanismos de coordinación implicados en y entre cada una de estas partes configurando así la estructura de la organización de *RunningPoints*.

Gráfico 14. Estructura organizacional y organigrama de *RunningPoints*



Fuente: Mintzberg, 1984.

Elaboración: Propia, 2015.

Se observa que el principal mecanismo de coordinación en *RunningPoints* es la adaptación mutua; por otro lado, por estar en un entorno tan dinámico como es el tecnológico, la configuración que adoptaría sería la de una organización innovadora de tipo adhocracia administrativa donde se forman constantemente equipos multidisciplinarios para desarrollar proyectos para sí mismos (Mintzberg 1991). Así, los colaboradores distribuirán su tiempo entre actividades funcionales y proyectos, debiendo reportar a ambos departamentos como sucede en una organización matricial fuerte, con directores de proyecto con dedicación plena y con autoridad considerable, así como personal funcional dedicado a tiempo completo (PMI 2013), como se observa en el organigrama resultante de *RunningPoints* mostrado en el gráfico 14.

2. Objetivos de personal, requerimientos y perfiles

Los objetivos del plan de recursos humanos forman parte del plan estratégico representado en el gráfico 5. En la tabla 47 se precisan las metas al corto, mediano y largo plazo.

Tabla 47. Objetivos del plan de recursos humanos

Objetivos	Indicador de medición	Metas		
		Corto plazo	Mediano plazo	Largo plazo
Desarrollar competencias estratégicas	Disponibilidad de capital humano	50%	75%	90%
Atraer y retener máximo talento	Rotación empleados clave	25%	12,5%	12,5%
Desarrollar una empresa que aprende	Número de mejores prácticas identificadas	25	50	100
Fomentar una cultura de mejoras continuas y creatividad	Encuesta percepción empleados	70%	80%	90%

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Los puestos de trabajo son el eslabón que existe entre los individuos y la estructura para alcanzar los resultados esperados, ya que proporcionan información pormenorizada sobre cómo lleva a cabo la organización sus funciones, cómo tiene asignadas las competencias y responsabilidades y, por tanto, como trata de lograr la organización sus objetivos y metas. Su diseño implica un análisis que resulta en la descripción y la especificación de los requisitos, es decir, en el perfil del puesto de trabajo (Dolan, Valle Cabrera, Jackson, y Schuler 2003). Los perfiles de los puestos de trabajo requeridos para *RunningPoints* se detallan en el anexo 14.

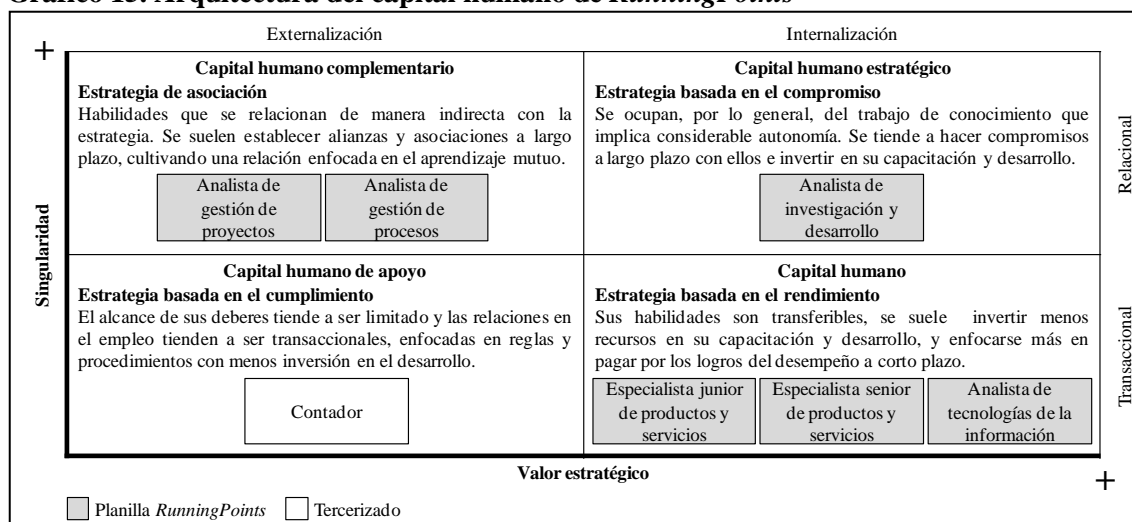
3. Estrategias de administración de recursos humanos

Hay dos tipos de sistemas o estrategias de recursos humanos: control y compromiso, que representan dos enfoques distintos para dar forma al comportamiento y las actitudes de los empleados en el trabajo. El objetivo del sistema de control es reducir los costos de mano de obra

directa o mejorar la eficiencia, exigiendo a los empleados cumplir con las reglas y procedimientos establecidos y basar las recompensas en resultados cuantificables. Por el contrario, el sistema de compromiso busca dar la forma deseada al comportamiento y actitudes de los empleados mediante el establecimiento de vínculos psicológicos entre los objetivos de la organización y de los empleados. Es decir, la atención se centra en el desarrollo de empleados comprometidos en quienes se puede confiar para usar su discreción para llevar a cabo las tareas del trabajo de manera que sean consistentes con las metas organizacionales (Arthur 1994). Así, el sistema de compromiso generalmente conduce a un mejor desempeño empresarial para aquellos que utilizan una estrategia genérica de diferenciación, mientras que el sistema de control funciona mejor para las que utilizan una de liderazgo en costos (Arthur 1992).

La estrategia genérica de *RunningPoints* es la de diferenciación enfocada por lo que la estrategia genérica de recursos humanos sería la de compromiso; sin embargo, para determinar estrategias más específicas, se utiliza la matriz de la arquitectura del capital humano que clasifica los puestos de trabajo en términos del valor que proporcionan a la estrategia de la empresa y la singularidad de las habilidades que poseen (Wright 2008), determinando así estrategias más específicas como se detalla en el gráfico 15.

Gráfico 15. Arquitectura del capital humano de *RunningPoints*



Fuente: Wright, 2008.
 Elaboración: Propia, 2015.

Para cada estrategia aplican un conjunto de prácticas de recursos humanos que son las que tienen el impacto inicial en lo que los colaboradores hacen y sienten. Por un lado, las prácticas de reclutamiento, selección, formación y desarrollo están orientadas a la atracción o construcción de ciertas habilidades en los colaboradores, que les permitan llevar a cabo

eficazmente su trabajo. Por otro lado, su experiencia con estas prácticas junto con las recompensas, la gestión del rendimiento y la comunicación, son las que dan forma a la percepción de los colaboradores sobre la equidad y atractivo de la empresa, siendo estas percepciones las que influyen en la participación, motivación y compromiso de los colaboradores (Wright 2008). En la tabla 48 se describe cómo cada una de estas prácticas se llevará a cabo en *RunningPoints* de acuerdo a cada estrategia.

Tabla 48. Prácticas de recursos humanos en *RunningPoints*

Prácticas	Estrategia basada en el compromiso	Estrategia de asociación	Estrategia basado en el rendimiento	Impacto
Reclutamiento	Anuncios -Aptitus -Computrabajo Asociaciones profesionales -Asociación Peruana Customer Relationship Management. -Colegio de Ingenieros del Perú. Actividades -Envío de correo informativo con vínculo a video corporativo.	Instituciones Educativas -Proyecta UNI. -Intégrate Red. Actividades -Envío de correo informativo con vínculo a video corporativo en la página <i>web</i> . -Conferencia gratuita sobre gestión de proyectos y análisis de procesos.	Instituciones Educativas -Bolsa de Trabajo de estudiantes y asociación de ex-alumnos de la Universidad Nacional de Ingeniería, Universidad Nacional Mayor de San Marcos y PUCP. Actividades -Envío de correo informativo con vínculo a video corporativo.	Lo que los empleados tienen Destrezas Habilidades Competencias
Selección	-Entrevista no dirigida para identificar compromiso con el deporte y salud. -Pruebas de muestra del trabajo.	-Entrevista no dirigida para identificar compromiso con el deporte, salud y el buen servicio. -Entrevista situacional.	-Entrevista no dirigida para identificar compromiso con el deporte, salud y el buen servicio. -Pruebas de muestra del trabajo.	
Capacitación desarrollo	-Proporcionar una sólida formación para mejorar o mantener los niveles de habilidad.	-Rotación de puestos y transferencias laterales. -Conferencias y seminarios internos.	-Rotación de puestos y transferencias laterales. -Conferencias y seminarios internos.	
Administración del desempeño	-Realizar evaluaciones periódicas para distinguir los niveles de rendimiento. -Dar retroalimentación formal e informal regular. -Generar los espacios para que todos participen de las iniciativas estratégicas.			Lo que los empleados sienten Motivación Participación Compromiso
Administración de la compensación	-Compensación directa: sueldos competitivos, bonos por cumplimiento de objetivos, comisiones por ventas y lanzamiento exitoso de nuevos productos. -Compensación indirecta: Essalud, canasta navideña, almuerzo o cena por cumpleaños, cena navideña y fiesta de año nuevo. -Compensación no monetaria: programas de reconocimiento, flexibilidad, trabajo desde casa, día libre por cumpleaños.			
Comunicación	-Proporcionar información sobre el desempeño, la competencia e industria los lunes de cada semana, donde también se ven videos motivacionales y se hacen reflexiones para el desarrollo personal. -Permitir que participen en las decisiones.			

Fuente: Wright, 2008.

Elaboración: propia, 2015.

4. Presupuesto del plan de recursos humanos

El presupuesto del plan de recursos humanos detallado en el anexo 15 incluye todos los costos asociados a la implementación de las prácticas mencionadas.

Capítulo VII. Plan financiero

1. Supuestos y políticas

1.1 Supuestos

- Todos los gastos cuentan con comprobantes y/o sustentos válidos para SUNAT.
- La depreciación financiera coincide con la tasa de depreciación tributaria (edificaciones: 3%, activos intangibles: 20%, equipos diversos: 15%, muebles y enseres: 10%).
- Para fines del análisis la inflación se considera despreciable.
- El periodo de evaluación del plan de negocio es de 5 años y 6 meses. El inicio de las actividades pre operativas es en julio del 2015 y las operaciones inician en enero del 2016.
- Todos los ingresos y egresos son en nuevos soles por lo que no se tendrá diferencias en tipo de cambio que afectarían el estado de resultados, considerándose que la contraparte monetaria promedio es de S/. 70,00 sin IGV, cobrándose por cada premio 30% de comisión.
- Las vacaciones de los colaboradores se consumen como máximo al cumplir el año de trabajo y la tasa de AFP es de 12,83%.
- El canje de los premios se realiza en un periodo menor a un mes, por lo que todos los ingresos diferidos se convierten en ingresos al final del año, así como el pago de proveedores y declaración de impuestos ante SUNAT por lo que no se tienen cuentas por pagar a proveedores ni IGV por declarar.

1.2 Políticas

- Los criterios de evaluación son el Valor Presente Neto y el Periodo de Recuperación.
- Se aplican las tasas de Impuesto a Renta de acuerdo al artículo 55 de la Ley N° 30296: 28% (2015 - 2016), 27% (2017 - 2018) y 26% (2019 en adelante).
- Durante el periodo de evaluación no se pagarán utilidades, éstas serán reinvertidas al 100% en nuevos productos o servicios.
- El 100% de los ingresos será cobrado mediante tarjetas de crédito o débito, siendo abonado a la cuenta de la empresa luego de dos días.
- Los sueldos se pagan de forma mensual y no se cuenta con crédito de proveedores.
- A pesar de que la inversión en varios bienes de uso no sobrepasa un cuarto (1/4) de la UIT será considerado activo fijo para fines de control.

2. Presupuestos y análisis del punto de equilibrio

En el anexo 16 se consolida el presupuesto y se clasifican los costos como inversión, costos fijos y variables, utilizándose para el cálculo del punto de equilibrio solo estos dos últimos (Tong 2012). El precio unitario promedio es de S/. 70,00 y el costo variable unitario corresponde al 74,5% de este precio por concepto de pago *online* (3,5%), pago a empresas que otorgaron el premio (70%) y comisión para el especialista de productos y servicios que gestionó el contrato con la empresa emisora del premio (1%), ascendiendo el costo variable unitario promedio a S/. 52,15. Como se observa en el anexo 16, solo en el primer año *RunningPoints* estaría operando por debajo del punto de equilibrio de efectivo ya que el pronóstico de transacciones asciende solo a 22.236 cuando el punto de equilibrio es de 27.927; sin embargo, a partir del segundo año de operaciones si se logra operar por encima de este nivel.

3. Estados financieros y flujo de caja

En el anexo 17 se presentan los estados financieros: el balance general y estado de resultados. El flujo de caja se presenta en el anexo 16, arrojando el siguiente resultado:

- Valor Presente Neto de S/. 424.831,16.
- El periodo de recuperación descontado es de 4 años y 8 meses.

4. Estructura del financiamiento

Se utilizó una estructura de financiamiento con 100% de capital propio, que ascendió a S/. 200.000,00 en efectivo; y se utilizó como referencia la tasa de 25%, que corresponde al rendimiento exigido por inversiones denominadas de alto riesgo. En este caso, se consideró el retorno esperado por la empresa Alta Venture de México que es la empresa de capital de riesgo especialista en invertir en empresas de etapas tempranas y tecnológicas, por lo que se considera de riesgo similar.

5. Análisis de sensibilidad y simulación financiera

Para determinar qué tan sensible es el Valor Presente Neto frente a cambios que se puedan producir en variables del modelo (Tong 2012), se evalúa el número de transacciones, precio unitario promedio, inversión y costo variable unitario; mostrados en la tabla 49.

Tabla 49. Análisis de sensibilidad a diferentes variables del flujo de caja de *RunningPoints*

Sensibilidad a	Nivel	Valor Presente Neto	% de variación
N° de transacciones / Precio unitario promedio	15% menos	60.635,79	-85,73%
	Inicial	424.831,16	0,00%
	15% más	789.026,53	85,73%
Inversión	20% menos	510.502,99	20,17%
	Inicial	424.831,16	0,00%
	20% más	339.159,32	-20,17%
Costo variable unitario	5% menos	779.505,08	83,49%
	Inicial	424.831,16	0,00%
	5% más	70.157,23	-83,49%

Fuente: Tong, 2012.

Elaboración: Propia, 2015.

Como se puede apreciar, el VPN es más sensible al cambio en el costo variable unitario; es decir, que si las empresas demandaran un porcentaje mayor al 70% para que *RunningPoints* les reembolse por cada premio otorgado, la viabilidad del negocio estaría en riesgo. Por otro lado, se evidencia también que es menos sensible al cambio en los niveles de inversión.

6. Planes de contingencia

Para gestionar los riesgos identificados producto del análisis de sensibilidad se elabora un plan de respuesta que se ejecutará cuando se evidencie la presencia de condiciones que los disparen (PMI 2013). En la tabla 50 se listan los principales riesgos no tecnológicos ni técnicos y los planes de respuesta y contingencia planteados.

Tabla 50. Plan de respuesta a riesgos identificados para *RunningPoints*

Descripción del riesgo	Disparador	Respuestas planificadas	Plan de contingencia
Presión para disminuir el 30% de comisión.	Se incumple con el mínimo de recompensas planificadas semanalmente.	Gestionar contratos con periodos de prueba en el que se cobre de comisión 20% durante el primer mes (15% menos).	Subvencionar parte de los premios para captar mayor número de corredores hasta que la plataforma sea más atractiva. Ir enfocándose en empresas como empleadoras para que puedan subvencionar los premios de sus trabajadores.
Ofertas poco atractivas para los corredores.	Transacciones mensuales por debajo lo planificado.	Optar por calidad de ofertas en vez de cantidad, demostrando que es una recompensa.	Determinar una escala de transacciones que se deben generar por las ofertas otorgadas por las empresas cliente para que de acuerdo a ella, reciban diferentes reportes.
Bajo cumplimiento de los retos asumidos.	Notificación de incumplimiento por encima del 5%	Promocionar el apoyo a nuevos deportistas o actividades deportivas como parte del abono.	Generar la opción de monedero electrónico que evite el porcentaje de transacciones con tarjeta de crédito o débito.

Fuente: PMI, 2013.

Elaboración: Propia, 2015.

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

- En el análisis del macro y micro entorno se encuentran condiciones favorables que permitirían que *RunningPoints* prospere, las oportunidades superan largamente a las amenazas, principalmente en lo vinculado al entorno sociocultural y tecnológico.
- De acuerdo al análisis de la cadena de valor y el análisis VRIO, la principal fuente de ventaja competitiva está ligada a la experiencia en el diseño de productos y servicios, que podría ser mejor explotada con la información que recopila la plataforma.
- El estudio de mercado demuestra que hay aceptación del servicio en ambos segmentos, quienes no lo asocian a algún otro servicio que se encuentra actualmente en el mercado; sin embargo, no perciben el aporte que pueda brindar en promover el deporte y vida sana.
- Se selecciona la estrategia de enfoque en diferenciación porque se busca brindar un servicio único y de calidad, que es posible al aprovechar la información recopilada para mejorar el servicio brindado o poder desarrollar otros productos que atiendan mejor las necesidades.
- Las estrategias de marketing, operaciones y recursos humanos se alinean y aseguran la adecuada implementación de la estrategia.
- En la evaluación financiera se obtienen indicadores que hacen atractiva la inversión en *RunnignPoints*; sin embargo, es un negocio muy sensible al cambio en los costos variables, ya que estos son un importante porcentaje de las ventas.

2. Recomendaciones

- A pesar de que *RunningPoints* tiene un modelo de negocio nuevo en el mercado peruano, corre el riesgo de ser asociado con servicios sustitutos si no comunica adecuadamente su propuesta de valor. En tal sentido, para respaldar su propuesta, se recomienda establecer continuamente alianzas con entidades o instituciones asociadas al deporte y vida sana, que permitan ir diferenciándolo y resaltar su propuesta de valor.
- Asegurar que la plataforma permita incorporar nuevos parámetros a ser capturados, ya que a medida que se van estableciendo relaciones más sólidas con los clientes, se conocerá más a fondo sus necesidades y la forma de poder atenderlas.
- Realizar un estudio de mercado más profundo en empresas, asegurando que los que responden las encuestas tomen decisiones de afiliación de este tipo, además de evaluar el cambio de intención de afiliación por variación de la comisión de *RunningPoints*.

Bibliografía

- Arellano, R. (2010). *Al Medio hay Sitio: El Crecimiento Social según los Estilos de Vida*. Lima: Planeta.
- Arthur, J. B. (1992). "The Link between Business Strategy and Industrial Relations Systems in American Steel Minimills". En: *Industrial and Labor Relations Review*, 45 (3), 488-506.
- Arthur, J. B. (1994). Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover. *The Academy of Management Journal*, 37 (3), 670-687.
- Barney, J., y Hesterly, W. (2012). *Strategic Management and Competitive Advantage*. New Jersey, Estados Unidos: Pearson Education Inc.
- BCRP. (2014). *Programa Monetario de Agosto*. 07 de agosto del 2014. Fecha de consulta: 31/08/2014. Disponible en: <<http://goo.gl/eJwJyP>>.
- Cavanagh, Jonathan. (2013). *Peru: The Top 10.000 Companies 2013*. [Base de datos]. Lima: Top Publications SAC.
- Celistics. (2014). *4G LTE Networks and Smartphone Adoption in Latin America*. 30 de mayo del 2014. Fecha de consulta: 12/08/2014. Disponible en: <<http://goo.gl/bgQ7Cb>>.
- Chaffey, D., Ellis-Chadwick, F., Mayer, R., y Johnston, K. (2009). *Internet Marketing*. England: Pearson Education.
- Chaffey, D., y Smith, P. (2008). *E-Marketing Excellence: Planning and Optimizing your Digital Marketing*. Oxford: Routledge.
- Collier, D. A., y Evans, J. R. (2009). *Administración de Operaciones: Bienes, servicios y cadenas de valor*. México D.F.: Cengage Learning.
- Consumers International. (2010). "Acerca del Día Mundial". Fecha de consulta: 15/09/2014. Disponible en: <<http://es.consumersinternational.org/our-work/wcrd/about-wcrd/>>.
- David, F. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Educación de México SA.
- Dess, G.; Lumpkin, T.; y Eisner, A. (2010). *Administración Estratégica: Textos y Casos*. México: McGraw-Hill / Interamericana Editores SA.
- Dolan, S. L., Valle Cabrera, R., Jackson, S. E., y Schuler, R. S. (2003). *La Gestión de los Recursos Humanos: Preparando Profesionales para el Siglo XXI*. Madrid: McGraw-Hill Interamericana de España S.A.U.
- Equipo Vértice. (2007). *Dirección de Operaciones*. España: Editorial Vértice.
- EveryMove. (2014). *This is EveryMove*. Fecha de consulta: 31/08/2014. Disponible en: <<https://goo.gl/HKmV27>>.
- Faulkner, D., y Bowman, C. (1995). *The Essence of Competitive Strategy*. Londres: Prentice Hall Series.
- Gestión. (2013). "Perú es el segundo mercado más atractivo para los importadores en América Latina". En: *Gestión: El Diario de Economía y Negocios del Perú*. 19 de diciembre del 2013. Fecha de consulta: 10/09/2014. Disponible en: <<http://goo.gl/1VECCm>>.

Gestión. (2014a). “Indecopi otorgó registro de marca a más de 70 pequeños empresarios de Lambayeque”. 25 de octubre del 2014. En: *Gestión: El Diario de Economía y Negocios del Perú*, p. 15.

Gestión. (2014b). “BCR espera que en el cuarto trimestre recién se vuelva a crecer más de 5%”. 02 de septiembre del 2014. En: *Gestión: El Diario de Economía y Negocios del Perú*, p. 12.

Gestión. (2014c). “Expectativa de empresarios sobre mayor demanda de sus productos sube en febrero a nivel más alto en cuatro meses”. En: *Gestión: El Diario de Economía y Negocios del Perú*. 08 de marzo del 2014. Fecha de consulta: 26/07/2014. Disponible en: <<http://goo.gl/kGFv4R>>.

Gestión. (2014d). “Empresas son más optimistas, pero los consumidores no”. 10 de marzo del 2014. En: *Gestión: El Diario de Economía y Negocios del Perú*, p. 2.

Gestión. (2014e). “Dos de cada 10 runners ya corren 42 kilómetros”. En: *Gestión: El Diario de Economía y Negocios del Perú*. 09 de enero del 2014. p. 31.

Gestión. (2014f). “Apple presentaría su iWatch el 9 de septiembre”. En: *Gestión: El Diario de Economía y Negocios del Perú*. 28 de agosto del 2014. Fecha de consulta: 30/08/2014. Disponible en: <<http://goo.gl/Fwggzc>>.

Gestión. (2014g). “El cuerpo humano, eje del nuevo proyecto científico de Google”. En: *Gestión: El Diario de Economía y Negocios del Perú*. 14 de agosto del 2014. Fecha de consulta: 30/08/2014. Disponible en: <<http://goo.gl/sHmLmr>>.

Gestión. (2014h). “Perú es el segundo país con más infecciones por ‘malware’”. En: *Gestión: El Diario de Economía y Negocios del Perú*. 31 de agosto del 2014. Fecha de consulta: 03/09/2014. Disponible en: <<http://goo.gl/YwMT3R>>.

Gestión. (2014i). “Los dispositivos 'wearables' son el nuevo objetivo de los cibercriminales”. En: *Gestión: El Diario de Economía y Negocios del Perú*. 21 de agosto del 2014. Fecha de consulta: 03/09/2014. Disponible en: <<http://goo.gl/YVNgRB>>.

Gfk. (2014a). *Resultados del estudio de opinión pública sobre política. Encuestas Gfk agosto 2014*. Fecha de consulta: 05/09/2014. Disponible en: <<http://goo.gl/8bhWYw>>.

Gfk. (2014b). *Uso de Internet en el Perú*. Abril del 2014. Fecha de consulta: 03/08/2014. Disponible en: <<http://goo.gl/Vp7141>>.

Grant, R. (2006). *Dirección Estratégica: Conceptos, Técnicas y Aplicaciones*. Madrid: Civitas.

Harrington, J. (2006). *Process Management Excellence: The Art of Excelling in Process Management*. Estados Unidos: Paton Press LLC.

Hax, A., y Majluf, N. (2004). *Estrategias para el Liderazgo Competitivo: De la Visión a los Resultados*. Buenos Aires: Ediciones Gránica SA.

Hill, C., y Jones, G. (2011). *Administración Estratégica: Un Enfoque Integral*. México: Editorial Progreso SA.

Hurtado, J. M. (2014). “El Perú vs. Chile: Sus economías enfrentan una desaceleración muy parecida”. En: *Semana Económica*. Fecha de consulta: 30/08/2014. Disponible en: <<http://goo.gl/tj1ByX>>.

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2009). *Perú: Estimaciones y proyecciones de población por departamento, sexo y grupos quinquenales de edad 1995-2025*. Fecha de consulta 03/09/2014. Disponible es: <<http://goo.gl/1BPR53>>.

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2010). *Clasificación Industrial Internacional Uniforme*. Fecha de consulta: 31/08/2014. Disponible en: <<http://goo.gl/DOWTQl>>.

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2013). *Perú: Estructura empresarial 2013*. Lima: Instituto Nacional de Estadística e Informática.

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2014). *Producto Bruto Interno por Sectores Económicos 1950-2013 (Valores a precios constantes de 2007)*. Fecha de consulta: 31/08/2014. Disponible en: <<http://goo.gl/EhRrxD>>.

Juran, J. M. (1996). *Juran y la calidad por el diseño: Nuevos pasos para planificar la calidad de bienes y servicios*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

Kaplan, R. S., y Norton, D. P. (2004). *Mapas Estratégicos: Convirtiendo Activos Intangibles en Resultados Tangibles*. Barcelona: Gestión 2000.

Khalaf, S. (2013). “The Post-PC Era: Is the U.S. losing its grip on the software industry?”. En: *Flurry from Yahoo*. 29 de agosto del 2013. Fecha de consulta: 12/09/2014. Disponible en: <<http://goo.gl/g06qe9>>.

Kotler, P., y Keller, K. L. (2012). *Dirección de Marketing*. México: Pearson Educación SA.

Lovelock, C., y Wirtz, J. (2009). *Marketing de Servicios: Personal, Tecnología y Estrategia*. México: Pearson Educación.

Malhotra, N. (2008). *Investigación de Mercados*. México: Pearson Educación.

Mintzberg, H. (1984). *La estructuración de las organizaciones*. España: Editorial Ariel.

Mintzberg, H. (1991). *Mintzberg y la Dirección*. España: Ediciones Díaz de Santos SA.

Navas, J. E., y Guerras, L. A. (1998). *La Dirección Estratégica de la Empresa: Teoría y Aplicaciones*. Madrid: Civitas Ediciones.

Osterwalder, A., y Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Parodi, C. (2014). “¿Por qué continua la desaceleración?”. En: *Economía para todos*. [Blog]. 18 de julio del 2014. Fecha de consulta: 22/07/2014. Disponible en: <<http://goo.gl/9bDC2O>>.

Pérez Fernández de Velasco, J. A. (2012). *Gestión por procesos*. Madrid: Esic Editorial.

Pol, A. (2005). *Secretos de marcas, logotipos y avisos publicitarios: Simbolismo gráfico, espacial y cromático*. Buenos Aires: Editorial Dunken.

- Pope, J. P. (1984). *Investigación de Mercados: Guía Maestra para el Profesional*. Colombia: Editorial Norma.
- Porter, M. (1982). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia*. México D.F.: Compañía Editorial Continental SA.
- Project Management Institute (PMI). (2013). *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos*. Pensilvania: Project Management Institute.
- Reaño, V. (2013). “Deporte para verse bien”. En: *Semana Económica*. 01 de septiembre del 2013. N°387.
- Robitaille, D. E. (2011). *ISO 9001: 2008 for Small and Medium-Sized Businesses*. Milwaukee: American Society for Quality.
- Sallenave, J.P. (2002). *La Gerencia Integral: ¡No le tema a la competencia, témale a la incompetencia!* Bogotá: Editorial Norma.
- Schroeder, R. G. (2006). *Administración de Operaciones: Concepto y Casos Contemporáneos*. México D.F.: McGraw-Hill.
- Semana Económica y Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC). (2014a). *Conectar con el Consumidor Y Peruano. Estudio sobre la Generación Y peruana como consumidores empoderados*. Lima: Soluciones de Marketing.
- Semana Económica. (2014b). “Planes para todos”. En: *Semana Económica*. 16 de agosto del 2014. N°1433.
- Stakeholders. (2014). “El bono económico para empleados que se trasladan en bicicleta”. (19 de Febrero de 2014). En: *Stakeholders*. Fecha de consulta: 10/09/2014. Disponible en: <<http://goo.gl/P2r4eJ>>.
- Stiglich, A. (2014). “El sueño tecnocrático”. En: *Semana Económica*. 18 de mayo del 2014. N°1421.
- The App Date. (2014). *Informe 50 Mejores Apps de Salud en Español*. 20 de marzo del 2014. Fecha de consulta: 28/07/2014. Disponible en: <<http://goo.gl/sFswcm>>.
- Tong, J. (2012). *Finanzas Empresariales: La decisión de inversión*. Lima: Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico.
- Vargas, D., y Suclupe, A. (2014). “No es coyuntural, es estructural”. En: *Semana Económica.com*. 10 de junio del 2014. Fecha de consulta: 28/07/2014. Disponible en: <<http://goo.gl/iISlwc>>.
- Weill, P., y Woerner, S. (2013). “Optimizar el modelo de negocio digital”. En: *Harvard Deusto Business Review* (226), 6-16.
- Wright, P. M. (2008). *Human Resource Strategy: Adapting to the Age of Globalization*. United States of America: Society for Human Resource Management (SHRM©) Foundation.

Anexos

Anexo 1. Lista de expertos participantes de las entrevistas en profundidad

Grupos de expertos	Datos de los expertos		
	Nombres y Apellidos	Cargo	Institución
Negocios (N)	Wilfredo Huanachín Osorio	Periodista de negocios	Diario Gestión
	Luis Miguel Yrivarren Celi	Socio principal	Yrivarren Abogados
Deporte (D)	Jorge Ruiz Túpac Yupanqui	Entrenador	Perú Runners
	Nelson Díaz Ferrada	Entrenador	Perú Runners
Salud (A)	Alan Héctor Rodas Alvites	Terapeuta físico	Club Sporting Cristal
	Liliana Romero Zamora	Jefe de ventas	Suiza Lab SAC.
Tecnologías de Información (T)	Stalin Rivera Espino	Jefe de proyectos	Telefónica
	Danilo Balboa Coronado	Gerente general	DBC Digital EIRL.
Servicios sustitutos (S)	Manuel Ayllón Gamarra	Jefe relaciones con medios	Scotiabank Perú
	Carolina Vigil	Jefe de fidelización y producto	LAN Perú
Corredores (C)	Walter Yván Pérez Sánchez	Socio	Runners por Lima
	Ernesto Salazar Stein	Socio	Runners por Lima
Empresas (E)	Víctor Anyosa Soca	Gerente general	EPCM Experts SAC.
	Enrique Sánchez More	Gerente general	Esagroup SAC.

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Anexo 2. Guía de preguntas de las entrevistas en profundidad

Preguntas	Grupos de expertos						
	N	D	A	T	S	C	E
Identificar los factores del macro entorno							
¿Qué aspectos políticos y económicos impactan en la promoción de una vida sana?	X	X	X				
¿Qué aspectos sociales impactan en la promoción de una vida sana?	X	X	X				
¿Cómo la tecnología impacta en mantener una vida sana y en los negocios vinculados?	X	X	X	X			
¿Qué temas ecológicos o ambientales impactan en la promoción de una vida sana?	X	X	X				
¿Cómo la globalización impacta en la promoción de una vida sana?	X	X	X				
Identificar los factores del micro entorno							
¿Qué soluciones brindan generalmente las aplicaciones móviles?				X			
¿Qué factores se deben considerar en los negocios basados en aplicaciones móviles?				X			
¿Cuáles son los proveedores más críticos para una aplicación móvil? ¿Son limitados?				X			
¿Qué oferta de servicios tienen los negocios vinculados al deporte o vida sana?							X
¿Qué nueva oferta ha tenido desde que usted ha empezado a correr?							X
Determinar el tamaño del mercado							
¿De qué tamaño estima que es la población de corredores en Lima Metropolitana?		X				X	X
¿En qué rangos de edad se concentra la mayor población?		X				X	X
Identificar las tendencias en el mercado							
¿Irán en aumento el crecimiento de la población que corre? ¿Por qué?		X				X	X
¿Irán en aumento los negocios vinculados con mantener una vida sana? ¿Por qué?	X	X	X			X	X
Identificar necesidades, problemas y deseos							
¿Por qué y hace cuánto empezó a correr?		X				X	
¿Cuáles son los dispositivos/aplicaciones más usados por los corredores?		X				X	
¿Cuáles son los principales problemas con estos dispositivos/aplicaciones?		X				X	
¿Cuáles son los principales problemas que enfrenta en la captación de clientes?							X
¿Qué tipo de beneficios esperaba recibir?						X	X
Conocer su perfil, oferta y participación de mercado							
¿Cómo definiría su modelo de negocio y qué segmento de clientes está dirigido?					X		
¿Cuáles son los servicios que ofrece y cuáles son los beneficios para sus clientes?					X		
¿De qué tamaño es el mercado en el que participa?					X		
¿Cuáles son sus principales competidores y cuál es la participación de cada uno?					X		
Conocer sus prácticas comerciales							
¿Cuáles son los principales canales de distribución y comercialización de su servicio?					X		
¿En qué consiste principalmente la publicidad para promocionar el servicio que ofrece?					X		
¿Cuáles son sus fuentes de ingresos más importantes? ¿Cómo determina el precio?					X		
Identificar sus más recientes desarrollos tecnológicos							
¿Cómo la tecnología ha impactado en su negocio y cómo le está sacando provecho?					X		
Identificar las razones de elección de sus servicios							
¿Por qué un cliente requiere del servicio?					X		
¿Por qué cree usted que un cliente elige su servicio en vez que el de la competencia?					X		
¿Cuáles serían los atributos de su servicio que más valoran sus clientes?					X		
¿Cuál ha sido el nivel de satisfacción de sus clientes en este último año?					X		
¿Cuánto y cómo pagan por su servicio?					X		
Identificar la preferencia sobre canales de distribución							
¿Cuál sería la forma más efectiva en que usted se entere del servicio y/o lo adquiera?						X	X

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Anexo 3. Encuesta para corredores

Preguntas de calificación

- En estos dos últimos meses, en promedio ¿con qué frecuencia ha corrido por semana?

Todos los días.	1 vez cada quince días.	No corro.
De 4 a 6 veces por semana.	1 vez al mes.	
De 1 a 3 veces por semana.	No he corrido pero suelo hacerlo.	
- En este último mes ¿cuántos kilómetros por semana ha corrido aproximadamente?





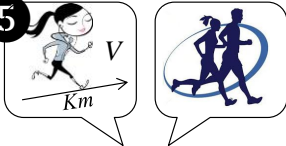

Más de 60 km semanales.	Entre 20 y 39 km semanales.	Entre 1 y 9 km semanales.
Entre 40 y 59 km semanales.	Entre 10 y 19 km semanales.	No he corrido.
- En este año ¿con cuál o cuáles de los siguientes grupos usted ha corrido?

Runners por Lima	Corre Perú	No entreno con ningún grupo.
Perú Runners	Otro (especificar)	
- ¿Con qué dispositivo o aplicación monitoriza su actividad física cuando corre (velocidad, distancia y/o tiempo)? Puede indicar más de uno.
- En este último año ¿con qué frecuencia usted ha adquirido implementos, accesorios o ropa deportiva?

Una vez al mes o más.	Una vez cada cuatro o seis.	Menos de una vez al año.
Una vez cada dos o tres meses.	Una vez al año.	Nunca.

Preguntas básicas sobre la categoría

El siguiente gráfico describe lo que es *RunningPoints*, por favor léalo y conteste las preguntas que están a continuación.

<p>1</p>  <p>Cuando una persona decide empezar a correr y lo hace con frecuencia...</p>	<p>2</p>  <p>...es probable que inspire a otras personas a que también empiecen a hacerlo.</p>	<p>3</p>  <p>Hoy en día hay numerosos dispositivos y aplicaciones para monitorear distancia y velocidad.</p>
<p>4</p>  <p><i>RunningPoints</i> es una plataforma virtual que cuando una persona se registra y lo sincroniza con el dispositivo o aplicación que usa...</p>	<p>5</p>  <p>...empieza a formar parte de una red donde la distancia, velocidad y el haber inspirado a otros, es recompensado...</p>	<p>6</p>  <p>...por las empresas afiliadas a <i>RunningPoints</i> preocupadas y comprometidas con la salud y bienestar de las personas.</p>

- ¿Cuál de las siguientes expresiones describe mejor lo que siente usted respecto a *RunningPoints*?

Definitivamente me registraría.	Podría o no podría registrarme.	Yo definitivamente no me registraría.
Probablemente me registraría.	Probablemente no me registraría.	
- ¿Cuáles son sus razones principales para decir eso?
- Si usted llegara a registrarse ¿cuál de las siguientes expresiones describe mejor lo que usted haría con los puntos acumulados?

Yo definitivamente los utilizaría para acceder a los descuentos exclusivos.
Yo probablemente los utilizaría para acceder a los descuentos exclusivos.
Yo podría o no podría utilizarlos para acceder a los descuentos exclusivos.
Yo probablemente no los utilizaría para acceder a los descuentos exclusivos.
Yo definitivamente no los utilizaría para acceder a los descuentos exclusivos.
- ¿Cuáles son sus razones principales para decir eso?
- ¿Qué expresión describe mejor la frecuencia con que usted utilizaría sus puntos?

Una vez al mes o más a menudo.	Una vez cada cuatro o seis.	Menos de una vez al año.
Una vez cada dos o tres meses.	Una vez al año.	Nunca.
- ¿Qué tan diferente cree usted que es *RunningPoints* en comparación con otros productos o servicios que están ahora en el mercado? Muy diferente / Algo diferente / Apenas diferente / Nada diferente.

7. Ya que *RunningPoints* busca premiar el esfuerzo de las personas que corren constantemente e incentivar a que no dejen de hacerlo ¿qué expresión describe mejor su opinión respecto a que los puntos sólo representan los kilómetros corridos en los últimos 30 días?
 Muy buen requisito. Ni bueno ni malo. Muy mal requisito.
 Bastante buen requisito. Requisito algo malo.
8. ¿Qué nos sugeriría para que se premie sólo a los constantes y sirva de incentivo para los que no lo son aún?
9. Las personas a menudo sustituyen productos que actualmente usan por productos nuevos. Un producto nuevo puede reemplazar parcial o totalmente algo que había venido usando. ¿Cree usted que *RunningPoints* podría reemplazar total o parcialmente un producto que usted está usando ahora?
 Si ¿Qué producto podría ser?
 No.
10. ¿Cree usted que *RunningPoints* podría solucionar un problema o una necesidad que no está siendo atendido por lo que existe actualmente en el mercado?
 Si ¿Qué problema o necesidad?
 No.
11. Hoy en día nos vemos abrumados de abundante publicidad, si *RunningPoints* saliera al mercado ¿por qué medio considera que es más probable que usted se informe y pueda acceder a nuestra web y/o descargar nuestra aplicación móvil?
 Correo electrónico. Aviso en los grupos de F y G+. Volantes en las carreras.
 Publicidad en Facebook. Aviso en empresas afiliadas. Otro (especificar).
12. ¿Qué tipo de recompensas le gustaría que las empresas afiliadas a *RunningPoints* le ofrezcan? Descuentos exclusivos en:
 Zapatillas/implementos/ropa. Días gratis en gimnasios. Inscripción a carreras locales.
 Moda/calzado/accesorios. Consultas médicas/nutricionales. Otro (especificar)
 Restaurantes de comida sana. Viajes a carreras fuera del país.
13. Si usted visitara nuestra página web para verificar los puntos acumulados ¿qué otra información sería de su interés y le resultaría valiosa?
 Información nutricional.
 Información sobre lesiones comunes y cómo identificarlas.
 Información sobre zapatillas/implementos/accesorios/ropa deportiva más adecuada.
 Foros abiertos para compartir experiencia en el uso de zapatillas/implementos/accesorios deportivos
 Ninguna
 Otro (especificar)
14. ¿Hubo algo en la descripción de *RunningPoints* que resultó confuso o difícil de entender?
 Si ¿Qué?
 No.

Preguntas demográficas o de clasificación

1. Edad
2. Sexo
3. Distrito en que vive

Anexo 4. Encuesta para empresas

Preguntas de calificación

- ¿Cuál es la actividad económica que mejor describe lo que realiza su empresa?

Alimentos y/o bebidas.	Equipos/artículos para el hogar.	Agencias de viajes.
Ropa y/o calzado.	Libros.	Actividades financieras/ seguros
Productos farmacéuticos, medicinales, cosméticos.	Viaje aéreo/terrestre/marítimo	Educación.
Artículos y/o equipos deportivos	Alojamiento y hotelería.	Atención a la salud humana.
Joyas y/o bisutería.	Restaurantes y comida.	Arte, entretenimiento, recreación
	Telecomunicaciones.	Otro (especificar).
- ¿Cuál de los siguientes enunciados describe mejor al área en que usted se desempeña actualmente en su empresa?

Área de Dirección.	Área de Recursos Humanos.	Área de Marketing y Ventas.
Área de Administración.	Área de Tecnología	Área de Producción.
- ¿Cuál de los siguientes enunciados describe mejor su cargo en su empresa?


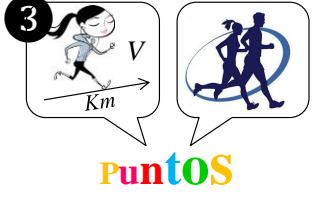
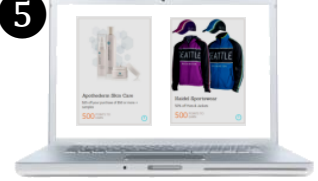
Gerente	Supervisor	Otros (especificar)
Jefe	Analista	
Coordinador	Asistente	
- ¿Cuál de los siguientes enunciados describe mejor a los clientes de su empresa?

Personas naturales.	ONG.	Otros (especificar)
Empresas privadas.	Empresas estatales.	
- ¿En quienes su empresa estaría interesada en promover el deporte y un estilo de vida más sano?

Clientes.		
Colaboradores.		
Familiares de colaboradores.		
Otros (especificar)		

Preguntas básicas sobre la categoría

El siguiente gráfico describe lo que es *RunningPoints*, por favor léalo y conteste las preguntas que están a continuación.

<p>1</p>  <p>Cuando una persona decide empezar a correr y lo hace con frecuencia es probable que inspire a otras personas a hacerlo.</p>	<p>2</p>  <p>Si se registra y sincroniza su dispositivo o aplicación a la plataforma virtual de <i>RunningPoints</i>...</p>	<p>3</p>  <p>...empezaría a formar parte de una red donde la distancia, velocidad y el haber inspirado a otros, puede ser recompensado...</p>
<p>4</p>  <p>...por las empresas afiliadas a <i>RunningPoints</i> preocupadas y comprometidas con la salud y bienestar de las personas.</p>	<p>5</p>  <p>Cada persona registrada elige primero su recompensa entre todo lo que están ofreciendo las empresas afiliadas...</p>	<p>6</p>  <p>... así, cada persona asume un reto y la marca de la empresa estará presente en cada mensaje de ánimo y felicitación, además de conocer mejor a sus clientes.</p>

- ¿Cuál de estas expresiones describe mejor lo que usted considera respecto a la afiliación de su empresa a *RunningPoints*?

Definitivamente se afiliaría.	Podría o no podría afiliarse.	Definitivamente no se afiliaría.
Probablemente se afiliaría.	Probablemente no se afiliaría.	
- ¿Cuáles son sus razones principales para decir eso?
- ¿Qué tipo de recompensas ofrecería su empresa?

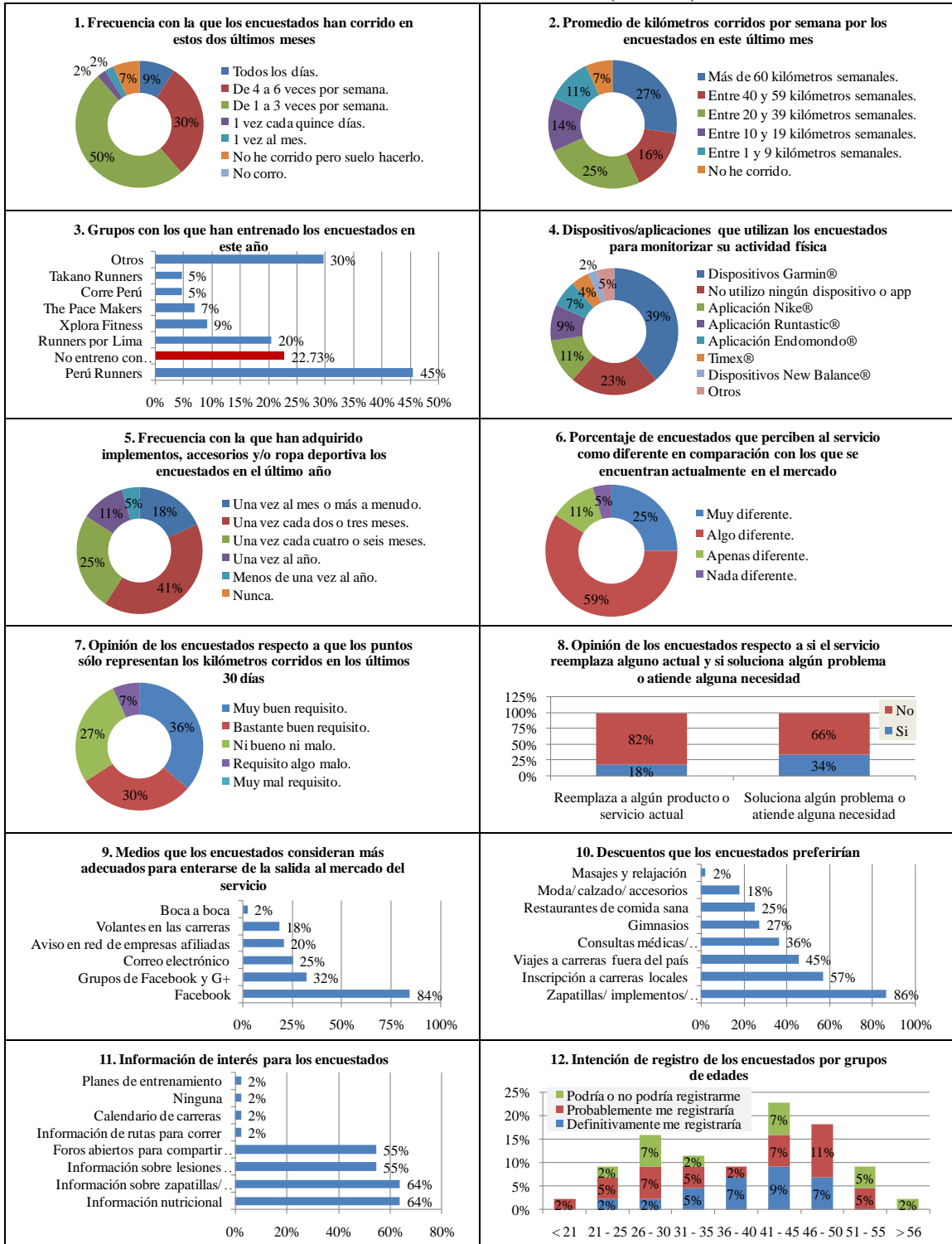
Descuentos del 70%	Descuentos del 30%	Otros (especificar)
Descuentos del 50%	Descuentos del 20%	
Descuentos del 40%	Descuentos del 10%	

4. ¿Qué expresión describe mejor la frecuencia con que usted cree que su empresa ofrecería recompensas a las personas que corren y lo promueven?
- | | | |
|---------------------------------|----------------------------------|-------------------------|
| Una vez a la semana o más | Una vez cada dos o tres meses | Menos de una vez al año |
| Una vez cada dos o tres semanas | Una vez cada cuatro o seis meses | Nunca |
| Una vez al mes | Una o dos veces al año | |
5. ¿Qué tan diferente cree usted que es la propuesta de *RunningPoints* en comparación a lo que hoy en día es ofrecido a las empresas?
- Muy diferente
Algo diferente
Apenas diferente
Nada diferente
6. ¿Qué medios utiliza para realizar promociones con su marca?
- | | | |
|----------------------|----------------|------------------------------|
| Internet | Radio | Redes Sociales |
| Revistas | Prensa escrita | Ninguno |
| Convenios con bancos | Televisión | Otro (por favor especifique) |
| Cuponeras | Volantes | |
7. Las empresas a menudo sustituyen productos o servicios que actualmente usan por otros. ¿Cree usted que su afiliación a *RunningPoints* podría reemplazar total o parcialmente algún servicio que está utilizando actualmente la empresa?
- Si ¿Qué producto podría ser?
No
8. Si *RunningPoints* cobrara entre el 20% y 30% del precio de la transacción (precio que paga el cliente final al adquirir su recompensa cuando ha cumplido el reto), ¿qué expresión describe mejor su opinión respecto a este valor?
- | | | |
|---------------------|-----------------|---------------|
| Muy buen valor | Valor promedio | Muy mal valor |
| Bastante buen valor | Valor algo malo | |
9. ¿Cree usted que este producto podría solucionar un problema o una necesidad que su empresa tiene ahora y que no está siendo atendida actualmente?
10. ¿Hubo algo en la descripción de *RunningPoints* que le resultó confuso o difícil de entender?
- Si ¿Qué?
No

Preguntas demográficas o de clasificación

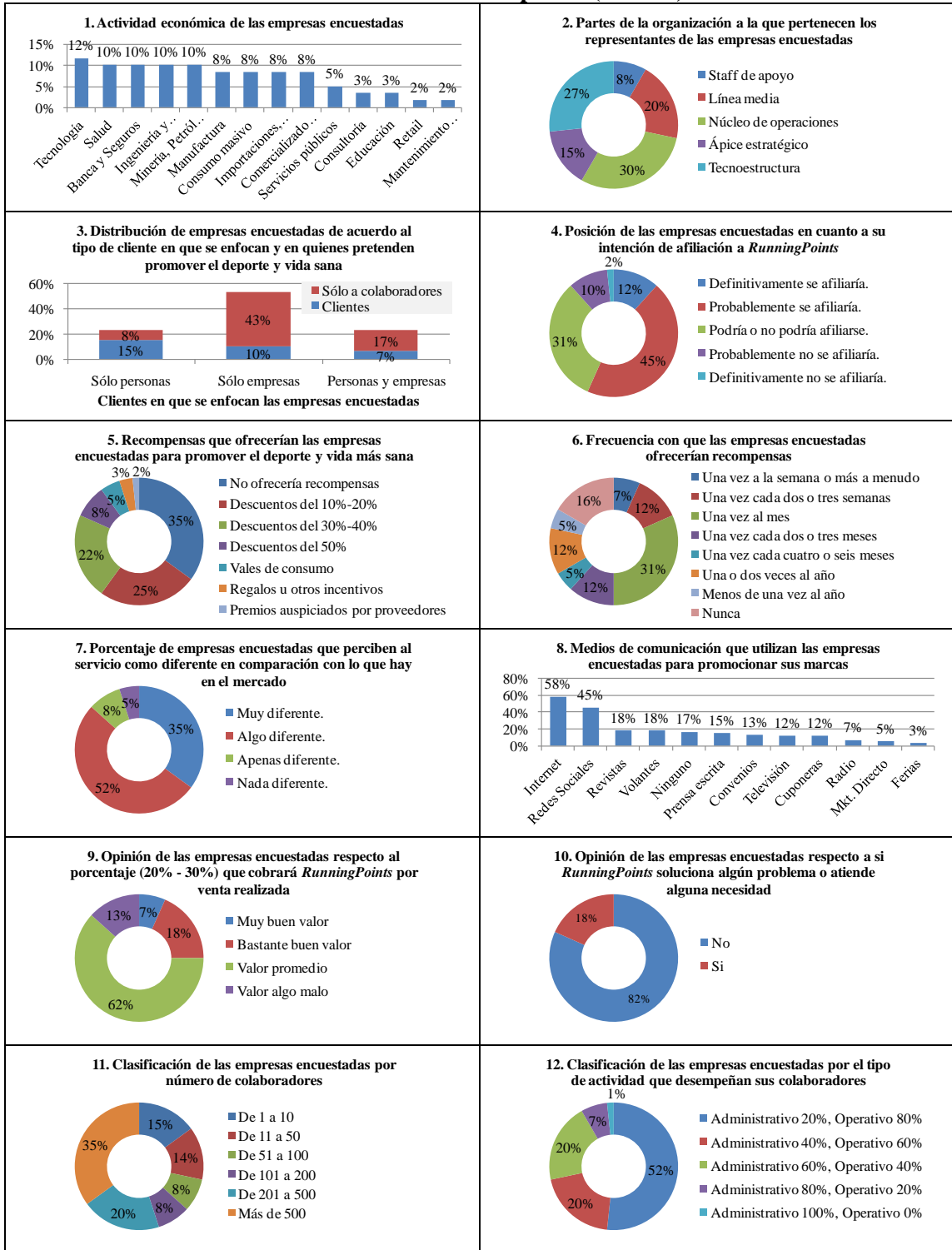
1. ¿Con cuántos colaboradores cuenta su empresa?
- De 1 a 10
De 11 a 50
De 51 a 100
De 101 a 200
De 201 a 500
Más de 500
2. Si se clasificara al total de colaboradores de su empresa entre personal administrativo y personal operativo ¿qué porcentaje representaría cada uno?
- Administrativo 100%, Operativo 0%
Administrativo 80%, Operativo 20%
Administrativo 60%, Operativo 40%
Administrativo 40%, Operativo 60%
Administrativo 20%, Operativo 80%
Administrativo 0%, Operativo 100%.
3. ¿En qué distritos de Lima o Callao su empresa tiene filiales propias o franquicias? Indicar / No tiene filiales ni franquicias dentro de Lima Metropolitana o Callao

Anexo 5. Resultados del estudio de mercado a corredores (n = 370)



Fuente: Elaboración propia, 2015.

Anexo 6. Resultados del estudio de mercado a empresas (n = 198)



Fuente: Elaboración propia, 2015.

Anexo 7. Matriz FODA cruzado

Factores internos	Fortalezas	Debilidades
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Contar con capital para infraestructura tecnológica 2. Buen récord crediticio 3. Plataforma diseñada para captura de datos 4. Herramientas de inteligencia de negocios 5. Capacidad de diseño 6. Gestión de la innovación 7. Base de datos corredores y empresas 8. Contenido e información 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Insuficientes datos históricos de respuesta a campañas 2. Metodología básica de análisis de minería de datos 3. Escasos conocimientos de optimización en motores de búsqueda 4. Limitada red de proveedores 5. Limitada SCM 6. Poca experiencia en realización de ventas eficaces 7. Aún sin alianzas estratégicas 8. Poca relación con algunos potenciales clientes empresa 9. Marca desconocida
Factores externos	Oportunidades	Estrategias FO
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Política monetaria expansiva 2. Política industrial plantea reducción de costos 3. Disminución de tasa de encaje 4. Disminución de TIRI 5. Inflación dentro del rango meta 6. Aumento del gasto público 7. Proporción de población en edad productiva en aumento 8. Mayor proporción de Generación Y económicamente activa 9. Predominan estilos modernos 10. Aumenta grupos de corredores 11. Participación en eventos deportivos en aumento 12. Aumenta uso de Internet 13. Aumenta uso de redes sociales 14. Aumenta uso de <i>smartphones</i> 15. Aumento de aplicaciones 16. Aumento de dispositivos 17. Aumento de iniciativas para no movilizarse en auto 18. Incremento de campañas para detener la comercialización de alimentos poco saludables, dirigidas principalmente a población infantil. 19. Atractividad del mercado peruano para exportadores extranjeros en aumento 20. Acceso al mercado global de habla hispana 21. Escenario atractivo en poder de negociación de clientes 22. Altas barreras de entrada 23. No se encuentran rivales con la misma propuesta de valor 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Adaptar la plataforma a otros usos o gestión de datos (F4, F5 - O12, O13, O14, O15, O16) 2. Explotar la información recopilada para la creación de nuevos productos o servicios (F4, F5, F6, F7 - O7, O8, O9, O10, O12, O13, O14, O15, O16) 3. Posicionarse como aliado con las empresas como marcas comerciales de productos y servicios vinculados al deporte o vida sana (F3, F4 - O9, O10, O11, O18) 4. Expandir uso a provincias e inclusive fuera del país (F4 - O7, O8, O9, O10, O12, O13, O14, O15, O16) 5. Ofrecer selección de productos y servicios asociados a deporte y vida sana y que el mercado valore (F4 - O7, O8, O9, O10)
	Amenazas	Estrategias DO
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Situación política inestable 2. Política fiscal expansiva pero más gasto corriente que de capital 3. Desaceleración económica 4. Disminución del ICC 5. Aumenta actividad de <i>hackers</i> 6. Acceso de competidores a Perú 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Empezar a trabajar con empresas interesadas en promover el deporte y vida sana en sus colaboradores (D1 - O7, O8, O9, O10, O12, O13, O14, O15, O16). 2. Ser asociado al cuidado del ambiente y la vida sana (D10 - O17, O18) 3. Establecer alianzas con asociaciones deportivas (D8, D10 - O11, O17, O18) 4. Especializarse en CRM y minería de datos (D2, D3, D4 - O12, O13, O14, O15, O16) 5. Promover el desarrollo de espacios deportivos (D10 - O10, O17)
		Estrategias FA
		<ol style="list-style-type: none"> 1. Minimizar problemas por errores en el servicio (F4, F5, F6, F7, F9, F10, F11, F12 - A5, A6) 2. Prever futuras necesidades (F2, F3 - A6)
		Estrategias DA
		<ol style="list-style-type: none"> 1. Buscar alianzas con especialistas en minería de datos y optimización en motores de búsqueda (D3, D4 - A3, A4)

Fuente: David, 2013.

Elaboración: Propia, 2015.

Anexo 8. Matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE)

Factores clave		Ponderación	Marcas comerciales		Empresas empleadoras	
			PA	CA	PA	CA
Oportunidades						
1	Política monetaria expansiva	0,02	-	-	-	-
2	Política industrial plantea reducción de sobrecostos	0,03	-	-	-	-
3	Disminución de tasa de encaje	0,01	-	-	-	-
4	Disminución de tasa de interés de referencia	0,01	4,00	0,04	2,00	0,02
5	Inflación dentro del rango meta	0,01	4,00	0,04	2,00	0,02
6	Aumento del gasto público	0,01	-	-	-	-
7	Proporción de población en edad productiva en aumento	0,03	3,00	0,09	2,00	0,06
8	Mayor proporción de Generación Y económicamente activa	0,04	3,00	0,12	4,00	0,16
9	Predominación de estilos modernos	0,04	4,00	0,16	1,00	0,04
10	Grupos de corredores en aumento	0,05	4,00	0,20	2,00	0,10
11	Participación en eventos deportivos en aumento	0,06	3,00	0,18	2,00	0,12
12	Uso de Internet en aumento	0,03	4,00	0,12	2,00	0,06
13	Uso de redes sociales en aumento	0,03	4,00	0,12	2,00	0,06
14	Uso de celulares inteligentes en aumento	0,05	4,00	0,20	2,00	0,10
15	Aumento de aplicaciones de salud y deporte	0,06	4,00	0,24	2,00	0,12
16	Aumento de dispositivos que monitorizan actividad física	0,06	4,00	0,24	2,00	0,12
17	Aumento de iniciativas que incentivan dejar de movilizarse en auto	0,03	4,00	0,12	3,00	0,09
18	Incremento de campañas contra alimentos poco saludables	0,03	3,00	0,09	1,00	0,03
19	Atractividad del mercado peruano para exportadores extranjeros	0,03	4,00	0,12	1,00	0,03
20	Acceso al mercado global de habla hispana	0,07	4,00	0,28	2,00	0,14
21	Escenario atractivo en poder de negociación de clientes	0,03	1,00	0,03	2,00	0,06
22	Altas barreras de entrada	0,03	3,00	0,09	2,00	0,06
23	En el mercado peruano no se encuentran rivales	0,03	4,00	0,12	3,00	0,09
Amenazas						
1	Situación política inestable	0,03	1,00	0,03	3,00	0,09
2	Política fiscal expansiva pero más gasto corriente que de capital	0,01	-	-	-	-
3	Desaceleración de crecimiento del PBI	0,03	2,00	0,06	1,00	0,03
4	Disminución del índice de confianza del consumidor	0,03	-	-	-	-
5	Actividad de hackers informáticos en aumento	0,05	1,00	0,05	2,00	0,10
6	Acceso de competidores con oferta similar al mercado peruano	0,06	4,00	0,24	1,00	0,06
Total		1,00				
Fortalezas						
1	Contar con capital para infraestructura tecnológica	0,06	-	-	-	-
2	Buen récord crediticio	0,03	-	-	-	-
3	Plataforma diseñada para captura de datos	0,10	4,00	0,40	2,00	0,20
4	Herramientas de inteligencia de negocios	0,09	4,00	0,36	2,00	0,18
5	Capacidad de diseño	0,09	4,00	0,36	1,00	0,09
6	Gestión de la innovación	0,08	4,00	0,32	1,00	0,08
7	Base de datos corredores y empresas	0,06	4,00	0,24	1,00	0,06
8	Contenido e información	0,08	3,00	0,24	2,00	0,16
Debilidades						
1	Insuficientes datos históricos de respuesta a campañas	0,05	1,00	0,05	4,00	0,20
2	Metodología básica de análisis de minería de datos	0,05	1,00	0,05	4,00	0,20
3	Escasos conocimientos de optimización en motores de búsqueda	0,05	1,00	0,05	3,00	0,15
4	Limitada red de proveedores	0,03	1,00	0,03	3,00	0,09
5	Limitada gestión de la cadena de suministro	0,03	-	-	-	-
6	Poca experiencia en realización de ventas eficaces	0,06	1,00	0,06	3,00	0,18
7	Alianzas estratégicas no concretadas	0,06	1,00	0,06	3,00	0,18
8	Poca relación con algunos potenciales clientes empresa	0,07	1,00	0,07	2,00	0,14
9	Marca desconocida	0,07	1,00	0,07	2,00	0,14
Total		1,00				
Calificación total del atractivo				5,34		3,81
Ponderación: Las determinadas en la Matriz EFE y EFI.						
Puntaje de atractividad (PA): No afecta (0), no atractivo (1), algo atractivo (2), razonablemente atractivo (3) o altamente atractivo (4).						
Calificación del atractivo (CA): Se multiplica la ponderación con el PA y se suman los resultados.						

Fuente: David, 2013.

Elaboración: Propia, 2015.

Anexo 9. Cronograma de desarrollo y puesta en marcha de *RunningPoints*

Actividades	Año		Año 0		Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5			
	Trimestre		3T	4T	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T
1. Constitución y registro de la empresa																
1.1. Elaborar la minuta de constitución																
1.2. Elevar a Escritura Pública																
1.3. Inscribir en los registros públicos																
1.4. Tramitar el registro único del contribuyente (RUC)																
1.5. Inscribir a los trabajadores en Essalud																
1.6. Solicitar permiso, autorización o registro especial																
1.7. Obtener la autorización del libro de plantillas																
1.8. Legalizar los libros contables																
1.9. Tramitar la licencia municipal																
2. Adquisición de productos y servicios																
2.1. Contratar servicio de diseño y desarrollo																
2.2. Contratar servicio de almacenamiento de datos																
2.3. Contratar hosting y dominio																
2.4. Gestionar leasing de computadoras y switch																
2.5. Contratar servicio de instalaciones eléctricas																
2.6. Contratar servicio de contabilidad																
3. Desarrollo de Identidad Completa de Marca																
3.1. Desarrollar el manual de identidad																
3.2. Diseñar el sitio web																
3.3. Diseñar la aplicación móvil																
4. Desarrollo de Software																
4.1. Desarrollar sitio web																
4.2. Desarrollar aplicación móvil																
4.3. Ejecutar pruebas integrales																
4.4. Desarrollar interfaces con otras aplicaciones																
4.5. Cargar y distribuir aplicación																
5. Implementación de Hardware																
5.1. Realizar conexiones e instalaciones																
5.2. Ejecutar pruebas de hardware																
6. Instalaciones de la Oficina																
6.1. Implementar Ambiente de Atención																
6.2. Implementar Ambiente de Bienvenida																
6.3. Implementar Ambiente Social																
6.4. Implementar Ambiente de Trabajo Individual																
6.5. Implementar Ambiente de Trabajo en Equipo																
7. Implementación del Plan de Marketing																
7.1. Herramientas de Comunicación Permanentes																
7.1.1. Sincrónicas																
7.1.1.1. Habilitar Redes Sociales																
7.1.1.2. Habilitar Central Telefónica																
7.1.2. Asincrónicas																
7.1.2.1. Desarrollar Videos Animados																
7.1.2.2. Desarrollar Video Reportajes																
7.1.2.3. Desarrollar Boletín Quincenal																
7.1.2.4. Desarrollar Foros																
7.2. Herramientas Publicitarias Temporales																
7.2.1. Anunciar Online																
7.2.2. Lanzar concursos por Redes Sociales																
7.2.3. Realizar mailing																
7.2.4. Entregar merchandising																
8. Realizar proceso de contratación de personal																
8.1. Contratar Gerente General																
8.2. Contratar Especialista Sénior de Productos y Servicios																
8.3. Contratar Especialistas Júnior de Productos y Servicios																
8.4. Contratar Analista de Tecnologías de la Información																
8.5. Contratar Analista de Investigación y Desarrollo																
8.6. Contratar Analista de Gestión de Proyectos																
8.7. Contratar Analista de Gestión de Procesos																

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Anexo 10. Presupuesto del plan de marketing de *RunningPoints*

	Unidad	Precio Unitario (S/.)	Cantidad	Total (S/.)	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Concurso: Kilómetros que hacen historia					14.600,00	29.400,00	21.600,00	-	-	-
Desarrollo videoblog	Global	1.000,00	1	1.000,00	3.000,00	12.000,00	12.000,00	-	-	-
Anuncios por Facebook	CPC	0,50	10000	5.000,00	-	5.000,00	-	-	-	-
Premios	Unidad	800,00	1	800,00	1.600,00	9.600,00	9.600,00	-	-	-
Mailing masivo	Global	700,00	1	700,00	-	2.800,00	-	-	-	-
Merchandising: Polos	Unidad	20,00	500	10.000,00	10.000,00	-	-	-	-	-
Concurso: Reto RunningPoints					-	69.000,00	-	-	-	-
Anuncios por Facebook	CPC	0,50	1	0,50	-	50.000,00	-	-	-	-
Forerunner 310XT 50%	Unidad	300,00	30	9.000,00	-	9.000,00	-	-	-	-
Merchandising: BVD	Unidad	20,00	500	10.000,00	-	10.000,00	-	-	-	-
Campañas Promocionales para incentivar el deporte					-	-	17.500,00	25.000,00	25.000,00	25.000,00
Campañas / Anuncios	Global	20.000,00	1	20.000,00	-	-	10.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00
Merchandising: Gorros	Unidad	15,00	500	7.500,00	-	-	7.500,00	-	-	-
Merchandising: Tomatodo	Unidad	10,00	500	5.000,00	-	-	-	5.000,00	-	-
Merchandising: Porta celular	Unidad	10,00	500	5.000,00	-	-	-	-	5.000,00	-
Merchandising: Cinturón	Unidad	10,00	500	5.000,00	-	-	-	-	-	5.000,00
Total (S/.)					14.600,00	98.400,00	39.100,00	25.000,00	25.000,00	25.000,00

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Anexo 11. Matriz de procesos de *RunningPoints*

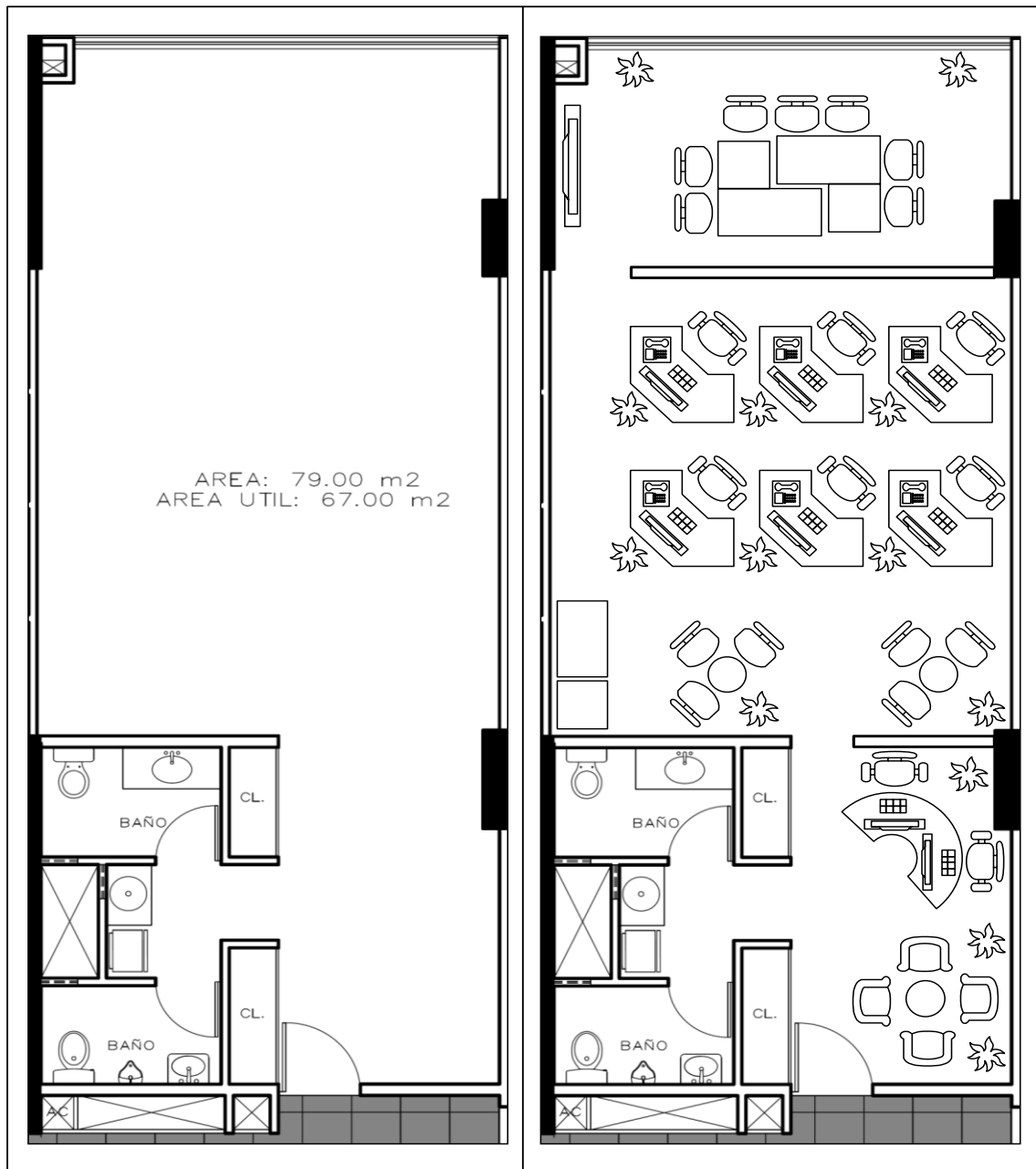
Nivel 0: Macro procesos	Nivel 1: Procesos
Investigación de mercados	Seleccionar del conjunto de datos
	Analizar las propiedades de los datos
	Transformar el conjunto de datos de entrada
	Seleccionar y aplicar la técnica de minería de datos
Desarrollo de nuevos productos	Extraer conocimiento, interpretar y evaluar datos
	Identificar la oportunidad y seleccionar conceptos
	Desarrollar el producto o servicio
Lanzamiento de productos	Realizar pruebas de ventas simuladas y mercadeo de prueba
	Establecer estrategia de marketing
	Definir mezcla de mercadotecnia
Obtención de materiales	Ejecutar campaña y optimizar estructura <i>web</i> y contenido
	Recolectar requerimientos y planificar compras
	Ejecutar y cerrar compras
Obtención de productos	Gestionar alianzas con proveedores de contenido
	Simular y validar escenarios
	Negociar con empresas
Gestión y realización de ventas a corredores	Registrar y sincronizar
	Elegir premio y realizar pago
	Recopilar y validar datos
	Emitir medalla virtual y validar adquisición
Gestión y realización de ventas a empresas	Planificar visitas y realizar visitas
	Registrar cliente y definir aspectos contractuales
	Emitir reportes
	Validar información y premiar corredores
	Realizar pago de facturas
Tecnología de la información	Desarrollar y actualizar software
	Realizar soporte de servidores y base de datos
	Realizar mantenimiento de hardware
	Definir y mantener el sistema de redes y comunicaciones
Seguridad de la información	Identificar y documentar activos y riesgos
	Planificar acciones
	Implementar políticas y acciones
Comunicación interna y externa	Gestionar comunicaciones internas
	Gestionar comunicaciones externas
Gestión del capital humano	Aprobar y seleccionar nuevos ingresos
	Capacitar, empoderar y motivar colaboradores
	Gestionar planilla y beneficios
Gestión del conocimiento	Desarrollar comunidades en función a intereses
	Sistematizar la gestión del conocimiento
	Facilitar la creación de conocimiento
Gestión del abastecimiento	Gestionar compras y contrataciones
	Controlar contratos y cerrarlos
Planificación estratégica	Desarrollar y traducir estrategia
	Alinear organización y planear operaciones
Seguimiento y control estratégico	Monitorear y aprender
	Testear y adaptar estrategia
Desarrollo de nuevos negocios	Generar y documentar ideas de negocio
	Desarrollar factibilidad y viabilidad
	Desarrollar plan de negocio
	Implementar nuevo negocio
Gestión de proyectos	Autorizar e iniciar proyecto
	Planificar proyecto
	Ejecutar Proyecto
	Seguir y controlar proyecto
	Cerrar proyecto
Sistema de gestión de la calidad	Realizar aseguramiento de la calidad
	Realizar control de la calidad
Gestión financiera	Presupuestar y realizar pronósticos
	Gestionar la contabilidad
Gestión socioambiental	Gestionar alianzas estratégicas
	Gestionar campañas de salud y deporte
Gestión de procesos	Diseñar e implementar procesos
	Medir y controlar procesos
	Plantear mejoras e implementarlas
Gestión de la innovación	Desarrollar marco de la innovación
	Recopilar información relevante
	Desarrollar concepto
	Desarrollar soluciones tangibles

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Anexo 12. Distribución, descripción y características de la oficina de *RunningPoints*

Distribución

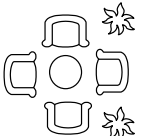
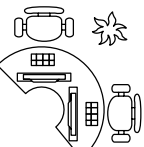
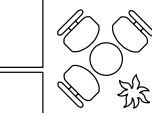

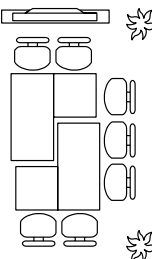
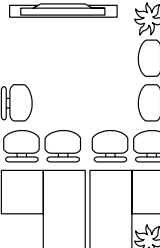
La oficina se encontrará en el quinto piso de un edificio de seis que cuenta con un área libre de 67m² que será dividida en 3 salas separadas por vidrios laminados únicamente; la primera y segunda sala se dividirán a su vez en dos ambientes sin barreras físicas pero con características particulares que definirán un espacio de acuerdo al propósito para el que fueron diseñados; así se tendrá un total de cinco ambientes.



Fuente: Elaboración propia, 2015.

Descripción, características y requerimientos de equipos y muebles

Cada uno de los cinco ambientes que conformarán la oficina de *RunningPoints* presentarán características particulares que se describen a continuación.

Ambiente	Descripción	Características	Requerimientos
	Ambiente de atención: Para que los clientes, proveedores o visitantes de los colaboradores puedan ser atendidos.	Paredes blancas, muebles cómodos y plantas que generen un ambiente familiar moderno.	<ul style="list-style-type: none"> - 4 sofás - 1 mesa de centro de vidrio - 2 maceteros con Palma del Paraíso.
	Ambiente de bienvenida: Destinado al Departamento de Marketing y Ventas, quienes además recibirán a las personas que visiten la oficina.	Paredes blancas, asientos cómodos. Aunque el espacio será compartido, usando los extremos de la mesa se tendrá un espacio individual.	<ul style="list-style-type: none"> - 2 sillas de oficina - 1 mesa semicircular de melamina - 1 macetero con Palma del Paraíso. - 2 computadoras con monitor de 24"
	Ambiente social: Para uso exclusivo de los colaboradores para que puedan conversar, tomar café o algún tentempié.	Busca ser un espacio que se asemeje a una cafetería y motive la interacción y diálogo entre colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> - 6 sillas altas - 2 mesas circulares altas - 2 maceteros con Palma del Paraíso. - 1 repostero. - Una cafetera moledora de grano - Una refrigeradora - Un horno microondas - Vajilla para 10: vasos, tazas, platos, cubiertos.
	Ambiente de trabajo individual: Destinado a los demás Departamentos y Dirección General, busca ser un espacio para que cada colaborador pueda trabajar tranquilo de manera individual.	Módulos que buscan aislar el ruido del entorno para que sea un espacio cómodo y tranquilo de trabajo individual.	<ul style="list-style-type: none"> - 6 sillas de oficina - 6 escritorios de melamina con vidrio esmerilado alrededor - 6 maceteros con Palma del Paraíso. - 6 teléfonos - 6 computadoras con monitor de 24"
	Ambiente de trabajo en equipo: Destinado a ser un espacio de intercambio de dos o más colaboradores, donde no sólo se realicen reuniones, sino también dinámicas, talleres, conferencias, etcétera.	Paredes blancas y será el área más iluminada de la oficina. Al tener las paredes y vidrios laterales sin adornos ni objetos adheridos a ellos, se podrán utilizar para pegar papeles. Todo en este espacio se puede remover y cambiar de posición.	<ul style="list-style-type: none"> - 7 sillas de oficina - 2 escritorios en forma de "L" de melamina - 7 maceteros con Palma del Paraíso. - 1 computadoras con monitor de 72"
			<ul style="list-style-type: none"> - 7 sillas de oficina - 2 escritorios en forma de "L" de melamina - 7 maceteros con Palma del Paraíso. - 1 computadoras con monitor de 72"

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Anexo 13. Presupuesto de inversión y operación

	Unidad	Precio Unitario (S/.)	Cantidad	Total (S/.)	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Pre-operativas					1.000,00	-	-	-	-	-
Costos de constitución	Global	1.000,00	1	1.000,00	1.000,00	-	-	-	-	-
Presupuesto de capital					53.600,00	28.900,00	13.639,00	-	-	-
Desarrollo web y aplicaciones										
Diseño y "look and feel"	Global	1.500,00	1	1.000,00	1.000,00	-	-	-	-	-
Desarrollo sitio web	Global	15.000,00	1	15.000,00	15.000,00	-	-	-	-	-
Desarrollo en Android	Global	10.000,00	1	10.000,00	10.000,00	-	-	-	-	-
Desarrollo en iOS	Global	15.000,00	1	12.000,00	12.000,00	-	-	-	-	-
Video institucionales										
Video animado corredores	Global	3.000,00	1	2.500,00	2.500,00	-	-	-	-	-
Video animado empresas	Global	3.000,00	1	2.500,00	2.500,00	-	-	-	-	-
Video animado colaboradores	Global	3.000,00	1	2.500,00	2.500,00	-	-	-	-	-
Central telefónica										
Equipos	Unidad	200,00	1	200,00	200,00	1.000,00	400,00	-	-	-
Grabación saludo	Global	200,00	1	200,00	200,00	-	-	-	-	-
Instalación y cableado	Global	600,00	1	600,00	600,00	-	-	-	-	-
Oficina										
Sillones	Unidad	320,00	4	1.280,00	1.280,00	-	-	-	-	-
Mesa centro vidrio	Unidad	680,00	1	680,00	680,00	-	-	-	-	-
Palma del Paraíso	Unidad	180,00	13	2.340,00	540,00	1.800,00	-	-	-	-
Sillas oficina	Unidad	320,00	15	4.800,00	-	4.800,00	-	-	-	-
Mesa semicircular	Unidad	800,00	1	800,00	800,00	-	-	-	-	-
Sillas bar	Unidad	180,00	6	1.080,00	-	-	1.080,00	-	-	-
Mesa alta vidrio	Unidad	680,00	2	1.360,00	-	-	1.360,00	-	-	-
Reposero	Unidad	800,00	1	800,00	-	-	800,00	-	-	-
Cafetera moladora de grano	Unidad	199,00	1	199,00	-	-	199,00	-	-	-
Refrigeradora	Unidad	1.500,00	1	1.500,00	-	-	1.500,00	-	-	-
Horno microondas	Unidad	300,00	1	300,00	-	-	300,00	-	-	-
Vajilla	Global	200,00	1	200,00	-	-	200,00	-	-	-
Escritorio individual	Unidad	800,00	6	4.800,00	-	4.800,00	-	-	-	-
Mesa en L	Unidad	1.200,00	2	2.400,00	-	-	2.400,00	-	-	-
Equipos de cómputo										
Computadora 72"	Unidad	3.000,00	1	3.000,00	-	3.000,00	-	-	-	-
Computadora 24"	Anual	1.500,00	8	12.000,00	1.500,00	7.500,00	3.000,00	-	-	-
Instalaciones eléctricas	Global	500,00	1	500,00	500,00	-	-	-	-	-
Switch	Anual	600,00	1	600,00	600,00	-	-	-	-	-
Tablets	Anual	600,00	8	4.800,00	600,00	3.000,00	1.200,00	-	-	-
Office	Anual	600,00	8	4.800,00	600,00	3.000,00	1.200,00	-	-	-
Presupuesto de operación										
Costos fijos					15.950,00	62.433,20	61.805,20	62.886,10	61.700,80	59.215,00
Comunicaciones										
Celulares y servicio	Anual	600,00	1	600,00	150,00	3.600,00	4.800,00	4.800,00	4.800,00	4.800,00
Correo electrónico	Anual	-	1	-	-	-	-	-	-	-
Central telefónica digital	Anual	800,00	1	800,00	200,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00
Servicio a internet	Mensual	100,00	12	1.200,00	300,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00
Minutos a fijos	Mensual	200,00	12	2.400,00	600,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00
Antivirus	Anual	1.200,00	1	1.200,00	-	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00
Dominio	Anual	50,00	1	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00
Servidor dedicado	Anual	7.200,00	2	14.400,00	3.600,00	14.400,00	14.400,00	14.400,00	14.400,00	14.400,00
Boletín quincenal										
Diseño y diagramación	Global	250,00	1	250,00	250,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00
Notas de prensa	Global	150,00	1	150,00	600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00
Mailing	Semanal	700,00	1	700,00	-	2.800,00	-	-	-	-
Servicios										
Servicio contable	Mensual	800,00	12	9.600,00	4.800,00	9.600,00	9.600,00	9.600,00	9.600,00	9.600,00
Servicio limpieza	Mensual	500,00	12	6.000,00	3.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00
Servicio de luz	Mensual	200,00	12	2.400,00	1.200,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00
Servicio de agua	Mensual	200,00	12	2.400,00	1.200,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00
Registros										
<i>Número de nuevos registros</i>					-	<i>6.648,00</i>	<i>7.728,00</i>	<i>8.929,00</i>	<i>7.612,00</i>	<i>4.850,00</i>
Consulta RENIEC	Unidad	0,90	1	0,90	-	5.983,20	6.955,20	8.036,10	6.850,80	4.365,00
Costos variables										
<i>Número de transacciones</i>					-	<i>1.159.607,40</i>	<i>2.507.528,45</i>	<i>4.064.988,20</i>	<i>5.392.675,05</i>	<i>6.238.495,90</i>
<i>Venta promedio S/. 70.00</i>					-	<i>22.236,00</i>	<i>48.083,00</i>	<i>77.948,00</i>	<i>103.407,00</i>	<i>119.626,00</i>
<i>Impuesto General a las Ventas</i>					-	<i>1.556.520,00</i>	<i>3.365.810,00</i>	<i>5.456.360,00</i>	<i>7.238.490,00</i>	<i>8.373.820,00</i>
Pago online promedio (3.5%)	Unidad	-	-	-	-	<i>280.173,60</i>	<i>605.845,80</i>	<i>982.144,80</i>	<i>1.302.928,20</i>	<i>1.507.287,60</i>
Pago a empresas (70%)	Unidad	-	-	-	-	54.478,20	117.803,35	190.972,60	253.347,15	293.083,70
Comisiones (1%)	Unidad	-	-	-	-	1.089.564,00	2.356.067,00	3.819.452,00	5.066.943,00	5.861.674,00
Total (S/.)					70.550,00	1.250.940,60	2.582.972,65	4.127.874,30	5.454.375,85	6.297.710,90

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Anexo 14. Perfiles de los puestos de trabajo por área en *RunningPoints*

<p>Área: Dirección General Puesto: Gerente General (1) Funciones: Desarrollar e implementar el plan estratégico. Planificar, dirigir y coordinar las actividades que se realicen en y entre las diferentes áreas. Construir y establecer alianzas con instituciones u organismos. Gestionar los proyectos de nuevos negocios. Consolidar y gestionar necesidades de abastecimiento. Planificar y ejecutar el reclutamiento, selección y capacitación de colaboradores. Elaborar el plan financiero anual y revisar la información contable.</p>	<p>Conocimientos: Planeamiento estratégico. Estrategias de comunicación interna. Relaciones públicas. Gestión de portafolio de proyectos. Administración de personal. Finanzas.</p>	<p>Habilidades: Análisis de la realidad social, cultural, económica y política. Toma de decisiones. Dirección e interacción efectiva con personas. Capacidad de negociación.</p>	<p>Requisitos: Más de 5 años de experiencia liderando proyectos multisectoriales y multidisciplinarios.</p>
<p>Área: Departamento de Gestión de Proyectos Puesto: Analista de Gestión de Proyectos (1) Funciones: Brindar soporte a los líderes de proyecto en la correcta aplicación de la metodología de gestión de proyectos. Efectuar seguimiento y control de proyectos y reportar su avance. Diseñar y gestionar el sistema de lecciones aprendidas. Apoyar a la Dirección General en la implementación del plan estratégico. Implementar el marco de gestión de la innovación</p>	<p>Conocimientos: Gestión de proyectos bajo el enfoque del PMI. Mapas estratégicos y cuadro de mando integral. Modelo A-F.</p>	<p>Habilidades: Interacción efectiva con personas. Manejo de herramientas de gestión de proyectos. Capacidad de trabajo en equipo.</p>	<p>Requisitos: 1 año de experiencia liderando proyectos universitarios aplicando el estándar del PMI.</p>
<p>Área: Departamento de Aseguramiento y Control de Calidad Puesto: Analista de Gestión de Procesos (1) Funciones: Diseñar, implementar, medir y controlar procesos. Mantener un registro de quejas, reclamos y sugerencias y, planificar su atención. Plantear mejoras y gestionar la implementación. Gestionar la calidad. Realizar las evaluaciones de los sistemas o aplicaciones.</p>	<p>Conocimientos: Gestión de procesos. Computación e informática. Gestión de proyectos bajo el enfoque del PMI. ISO 9001.</p>	<p>Habilidades: Manejo de herramientas tecnológicas. Capacidad de trabajo en equipo.</p>	<p>Requisitos: 2 años de experiencia en mejora de procesos en el sector tecnológico y/o <i>startups</i>.</p>
<p>Área: Departamento de Marketing y Ventas Puesto: Especialista sénior de productos y servicios (1) Funciones: Asegurar la optimización del sitio <i>web</i>. Gestionar la comunidad <i>online</i> alrededor de la marca en internet. Planificar y realizar visitas a clientes, asegurar afiliaciones de clientes y administrar sus contratos. Asegurar la atención de quejas y reclamos de clientes. Proponer mejoras y emitir estadísticas del área. Gestionar el plan de marketing. Gestionar alianzas con proveedores de contenido. Recopilar datos de respuesta a campañas.</p>	<p>Conocimientos: Gestión de relaciones con clientes. Relaciones públicas. Optimización en motores de búsqueda. Marketing digital.</p>	<p>Habilidades: Toma de decisiones. Dirección efectiva de personas y trabajo en equipo. Capacidad de negociación. Manejo de herramientas tecnológicas 2.0.</p>	<p>Requisitos: Más de 5 años de experiencia comercial en el sector tecnológico y/o <i>startups</i>.</p>
<p>Área: Departamento de Marketing y Ventas Puesto: Especialista júnior de productos y servicios (2) Funciones: Optimizar el <i>sitio web</i> en motores de búsqueda. Crear contenido atractivo y de calidad. Administrar las cuentas en redes sociales. Realizar visitas a clientes y asegurar afiliaciones. Atender quejas, reclamos y sugerencias de clientes. Proponer mejoras e implementar el plan de marketing .</p>	<p>Conocimientos: Gestión de relaciones con clientes. Optimización en motores de búsqueda. Marketing digital.</p>	<p>Habilidades: Interacción efectiva con personas. Manejo de herramientas tecnológicas 2.0.</p>	<p>Requisitos: Más de 1 año de experiencia comercial en el sector tecnológico y/o <i>startups</i>.</p>
<p>Área: Departamento de Tecnologías de la Información Puesto: Analista de Tecnologías de la Información (1) Funciones: Administrar la infraestructura tecnológica asegurando alta disponibilidad. Atender las necesidades informáticas y de comunicaciones. Gestionar las actividades de soporte tecnológico. Administrar el sistema de seguridad y accesos a red.</p>	<p>Conocimientos: Informática y telecomunicaciones. NTP 17799. Soporte técnico. Configuración de servidores.</p>	<p>Habilidades: Toma de decisiones. Análisis. Capacidad de trabajo en equipo.</p>	<p>Requisitos: 2 años de experiencia en soporte técnico y configuración de redes.</p>
<p>Área: Departamento de Investigación y Desarrollo Puesto: Analista de Investigación y Desarrollo (1) Funciones: Analizar los datos recopilados de clientes. Identificar oportunidades y seleccionar conceptos. Gestionar la realización de pruebas de mercadeo.</p>	<p>Conocimientos: Minería de datos. Inteligencia de negocios. Estadística.</p>	<p>Habilidades: Capacidad de análisis. Manejo de herramientas de base de datos.</p>	<p>Requisitos: 1 año de experiencia realizando minería de datos.</p>

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Anexo 15. Presupuesto del plan de recursos humanos de *RunningPoints*

	Sueldo inicial con incremento de 10% cada 2 años	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gerente general		17.672,92	82.483,33	87.483,33	95.415,85	96.231,67	104.957,44
Sueldo y beneficios pagados	5.000,00	17.672,92	78.806,25	78.806,25	86.655,43	86.655,43	95.289,54
Renta de quinta categoría del último mes del año anterior	-	-	502,25	502,25	502,25	583,92	583,92
AFP del último mes del año anterior	-	-	641,50	641,50	641,50	705,65	705,65
Essalud del último mes del año anterior	-	-	450,00	450,00	450,00	495,00	495,00
CTS del último periodo del año anterior	-	-	833,33	833,33	916,67	916,67	1.008,33
Vacaciones del año anterior	-	-	1.250,00	1.250,00	1.250,00	1.375,00	1.375,00
Bono por cumplimiento	-	-	-	5.000,00	5.000,00	5.500,00	5.500,00
Especialista senior de productos y servicios		-	59.774,55	72.320,00	75.332,68	75.885,33	82.865,95
Sueldo y beneficios pagados	4.000,00	-	59.774,55	63.107,88	69.387,23	69.387,23	76.294,51
Renta de quinta categoría del último mes del año anterior	-	-	-	338,92	338,92	404,25	404,25
AFP del último mes del año anterior	-	-	-	513,20	513,20	564,52	564,52
Essalud del último mes del año anterior	-	-	-	360,00	360,00	396,00	396,00
CTS del último periodo del año anterior	-	-	-	4.000,00	733,33	733,33	806,67
Vacaciones del año anterior	-	-	-	-	-	-	-
Bono por cumplimiento	-	-	-	4.000,00	4.000,00	4.400,00	4.400,00
Especialista junior de productos y servicios		-	94.504,62	103.480,00	112.999,02	113.828,00	123.698,92
Sueldo y beneficios pagados	3.000,00	-	94.504,62	94.504,62	103.923,64	103.923,64	114.284,56
Renta de quinta categoría del último mes del año anterior	-	-	-	665,58	665,58	763,58	763,58
AFP del último mes del año anterior	-	-	-	769,80	769,80	846,78	846,78
Essalud del último mes del año anterior	-	-	-	540,00	540,00	594,00	594,00
CTS del último periodo del año anterior	-	-	-	1.000,00	1.100,00	1.100,00	1.210,00
Vacaciones del año anterior	-	-	-	-	-	-	-
Bono por cumplimiento	-	-	-	6.000,00	6.000,00	6.600,00	6.000,00
Analista de tecnologías de la información		-	63.107,88	68.986,67	75.332,68	75.885,33	82.865,95
Sueldo y beneficios pagados	4.000,00	-	63.107,88	63.107,88	69.387,23	69.387,23	76.294,51
Renta de quinta categoría del último mes del año anterior	-	-	-	338,92	338,92	404,25	404,25
AFP del último mes del año anterior	-	-	-	513,20	513,20	564,52	564,52
Essalud del último mes del año anterior	-	-	-	360,00	360,00	396,00	396,00
CTS del último periodo del año anterior	-	-	-	666,67	733,33	733,33	806,67
Vacaciones del año anterior	-	-	-	-	-	-	-
Bono por cumplimiento	-	-	-	4.000,00	4.000,00	4.400,00	4.400,00
Analista de investigación y desarrollo		-	30.694,49	64.573,39	68.986,67	75.132,68	75.885,33
Sueldo y beneficios pagados	4.000,00	-	30.694,49	61.107,88	61.107,88	67.187,23	67.187,23
Renta de quinta categoría del último mes del año anterior	-	-	-	338,92	338,92	338,92	404,25
AFP del último mes del año anterior	-	-	-	279,93	513,20	513,20	564,52
Essalud del último mes del año anterior	-	-	-	180,00	360,00	360,00	396,00
CTS del último periodo del año anterior	-	-	-	666,67	666,67	733,33	733,33
Vacaciones del año anterior	-	-	-	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.200,00
Bono por cumplimiento	-	-	-	-	4.000,00	4.000,00	4.400,00
Analista de gestión de proyectos		-	-	55.258,70	60.363,33	65.916,10	66.399,67
Sueldo y beneficios pagados	3.500,00	-	-	55.258,70	55.258,70	60.753,13	60.753,13
Renta de quinta categoría del último mes del año anterior	-	-	-	-	257,25	257,25	314,42
AFP del último mes del año anterior	-	-	-	-	449,05	449,05	493,96
Essalud del último mes del año anterior	-	-	-	-	315,00	315,00	346,50
CTS del último periodo del año anterior	-	-	-	-	583,33	641,67	641,67
Vacaciones del año anterior	-	-	-	-	-	-	-
Bono por cumplimiento	-	-	-	-	3.500,00	3.500,00	3.850,00
Analista de gestión de procesos		-	-	63.107,88	68.986,67	75.332,68	75.485,33
Sueldo y beneficios pagados	4.000,00	-	-	63.107,88	63.107,88	69.387,23	69.387,23
Renta de quinta categoría del último mes del año anterior	-	-	-	-	338,92	338,92	404,25
AFP del último mes del año anterior	-	-	-	-	513,20	513,20	564,52
Essalud del último mes del año anterior	-	-	-	-	360,00	360,00	396,00
CTS del último periodo del año anterior	-	-	-	-	666,67	733,33	733,33
Vacaciones del año anterior	-	-	-	-	-	-	-
Bono por cumplimiento	-	-	-	-	4.000,00	4.000,00	4.000,00
Atención a colaboradores		500,00	6.600,00	12.200,00	12.200,00	12.200,00	12.200,00
Capacitación	-	-	-	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00
Consumibles	-	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00
Canasta navideña	500,00	3.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00
Almuerzo por cumpleaños	-	1.800,00	3.200,00	3.200,00	3.200,00	3.200,00	3.200,00
Cena navideña	-	600,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00
Otros gastos		500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00
Pago de anuncios	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00
Total (\$/.)		18.672,92	337.664,87	527.909,98	570.116,90	590.911,79	624.858,59

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Anexo 16. Presupuesto consolidado, punto de equilibrio y flujo de caja

Clasificación	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Marketing	14.600,00	98.400,00	39.100,00	25.000,00	25.000,00	25.000,00
Concurso: Kilómetros que hacen historia	Costo fijo	14.600,00	29.400,00	21.600,00	-	-
Concurso: Reto RunningPoints	Costo fijo	-	69.000,00	-	-	-
Campañas Promocionales para incentivar el deporte	Costo fijo	-	-	17.500,00	25.000,00	25.000,00
Operaciones	70.550,00	1.250.940,60	2.582.972,65	4.127.874,30	5.454.375,85	6.297.710,90
Pre-operativas	Costo fijo	1.000,00	-	-	-	-
Presupuesto de capital	Inversión	53.600,00	28.900,00	13.639,00	-	-
Costos fijos	Costo fijo	15.950,00	62.433,20	61.805,20	62.886,10	61.700,80
Costos variables	Costo variable	-	1.159.607,40	2.507.528,45	4.064.988,20	5.392.675,05
Recursos humanos	18.672,92	337.664,87	527.909,98	570.116,90	590.911,79	624.858,59
Gerente general	Costo fijo	17.672,92	82.483,33	87.483,33	95.415,85	96.231,67
Especialista senior de productos y servicios	Costo fijo	-	59.774,55	72.320,00	75.332,68	75.885,33
Especialista junior de productos y servicios	Costo fijo	-	94.504,62	103.480,00	112.999,02	113.828,00
Analista de tecnologías de la información	Costo fijo	-	63.107,88	68.986,67	75.332,68	75.885,33
Analista de investigación y desarrollo	Costo fijo	-	30.694,49	64.573,39	68.986,67	75.132,68
Analista de gestión de proyectos	Costo fijo	-	-	55.258,70	60.363,33	65.916,10
Analista de gestión de procesos	Costo fijo	-	-	63.107,88	68.986,67	75.332,68
Atención a colaboradores	Costo fijo	500,00	6.600,00	12.200,00	12.200,00	12.200,00
Otros gastos	Costo fijo	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00
Total (S/.)	103.822,92	1.687.005,47	3.149.982,63	4.722.991,20	6.070.287,64	6.947.569,49
Punto de equilibrio						
Inversión	53.600,00	28.900,00	13.639,00	-	-	-
Inversión Oficina	450.000,00	-	-	-	-	-
Costo fijo	50.222,92	498.498,07	628.815,18	658.003,00	677.612,59	709.073,59
Costo variable	-	1.159.607,40	2.507.528,45	4.064.988,20	5.392.675,05	6.238.495,90
Precio unitario	-	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00
Costo variable unitario	-	52,15	52,15	52,15	52,15	52,15
Diferencia PU - CVU	-	17,85	17,85	17,85	17,85	17,85
Punto de equilibrio	-	27.927,06	35.227,74	36.862,91	37.961,49	39.724,01
Ventas esperadas	-	22.236,00	48.083,00	77.948,00	103.407,00	119.626,00
Diferencia VE - PE	-	-5.691,06	12.855,26	41.085,09	65.445,51	79.901,99
Flujo de caja						
Inversión	-53.600,00	-28.900,00	-13.639,00	-	-	-
Inversión Oficina	-450.000,00	-	-	-	-	-
Costo fijo	-50.222,92	-498.498,07	-628.815,18	-658.003,00	-677.612,59	-709.073,59
Costo variable	-	-1.159.607,40	-2.507.528,45	-4.064.988,20	-5.392.675,05	-6.238.495,90
IGV por adelantado	-	14.421,19	-	-	-	-
Ventas esperadas	-	1.556.520,00	3.365.810,00	5.456.360,00	7.238.490,00	8.373.820,00
Ingreso de IGV	-	84.052,08	181.753,74	294.643,44	390.878,46	452.186,28
Declarar IGV	-	-84.052,08	-181.753,74	-294.643,44	-390.878,46	-452.186,28
Impuesto a la renta	-	-	-27.941,11	-96.996,88	-231.966,26	-363.746,39
	-553.822,92	-116.064,29	187.886,26	636.371,93	936.236,10	1.062.504,12
COK		25%				
Valor presente neto		S/. 424.831,16				
Periodo de recuperación descontado		4 años y 8 meses				

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Anexo 17. Balance general y estado de resultados

Balance general

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activo						
Activo corriente						
Caja y bancos	95.677,08	9.638,20	244.875,71	965.647,04	2.034.837,33	3.231.956,07
Total activo corriente	95.677,08	9.638,20	244.875,71	965.647,04	2.034.837,33	3.231.956,07
Activo no corriente						
Edificios	450.000,00	450.000,00	450.000,00	450.000,00	450.000,00	450.000,00
Depreciación acumulada	-6.750,00	-20.250,00	-33.750,00	-47.250,00	-60.750,00	-74.250,00
Muebles y enseres	2.338,98	10.474,58	15.254,24	15.254,24	15.254,24	15.254,24
Depreciación acumulada	-58,47	-1.105,93	-2.631,36	-4.156,78	-5.682,20	-7.207,63
Equipos diversos	3.559,32	15.847,46	21.439,83	21.439,83	21.439,83	21.439,83
Depreciación acumulada	-133,47	-2.510,59	-5.726,57	-8.942,54	-12.158,52	-15.374,49
Activos intangibles	41.610,17	44.152,54	45.169,49	45.169,49	45.169,49	45.169,49
Amortización acumulada	-	-8.830,51	-17.864,41	-26.898,31	-35.932,20	-44.966,10
Impuestos pagados por adelantado	14.421,19	-	-	-	-	-
Total activo no corriente	504.987,71	487.777,54	471.891,23	444.615,93	417.340,64	390.065,34
Total activos	600.664,80	497.415,74	716.766,93	1.410.262,98	2.452.177,96	3.622.021,41
Pasivo						
Pasivo corriente						
Impuesto a la Renta por Pagar	-	-	27.941,11	96.996,88	231.966,26	363.746,39
Impuesto General a las Ventas	-	-	-	-	-	-
Renta de quinta categoría por pagar	502,25	2.184,58	2.780,75	3.091,08	3.278,92	3.620,28
AFP por pagar	641,50	2.717,63	3.913,15	4.156,92	4.304,47	4.572,61
Essalud por pagar	450,00	1.890,00	2.745,00	2.916,00	3.019,50	3.207,60
CTS por pagar	833,33	7.166,67	5.400,00	5.591,67	5.940,00	5.940,00
Bono por pagar	-	19.000,00	30.500,00	32.400,00	32.550,00	34.400,00
Vacaciones por pagar	1.250,00	3.250,00	3.250,00	3.375,00	3.575,00	3.712,50
Total pasivo corriente	3.677,08	36.208,88	76.530,01	148.527,55	284.634,14	419.199,39
Patrimonio neto						
Capital social	585.000,00	585.000,00	585.000,00	585.000,00	585.000,00	585.000,00
Reserva legal	65.000,00	65.000,00	65.000,00	65.000,00	65.000,00	65.000,00
Resultados acumulados	-53.012,29	-188.793,13	-9.763,07	611.735,43	1.517.543,82	2.552.822,02
Total patrimonio neto	596.987,71	461.206,87	640.236,93	1.261.735,43	2.167.543,82	3.202.822,02
Total pasivo y patrimonio neto	600.664,80	497.415,74	716.766,93	1.410.262,98	2.452.177,96	3.622.021,41

Estado de resultados

Resultados de cada año al 31 de diciembre	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas netas	-	1.556.520,00	3.365.810,00	5.456.360,00	7.238.490,00	8.373.820,00
Costo de ventas	-	-1.144.042,20	-2.473.870,35	-4.010.424,60	-5.320.290,15	-6.154.757,70
Utilidad bruta	-	412.477,80	891.939,65	1.445.935,40	1.918.199,85	2.219.062,30
Gastos operativos						
Gastos administrativos						
Sueldos	-21.350,00	-181.630,00	-334.456,67	-349.245,33	-367.902,33	-383.959,03
Bono	-	-9.000,00	-20.500,00	-21.400,00	-22.150,00	-23.140,00
Depreciación	-6.941,95	-25.755,08	-27.275,30	-27.275,30	-27.275,30	-27.275,30
Luz, agua y teléfono	-2.838,98	-9.830,51	-10.847,46	-10.847,46	-11.932,20	-10.847,46
Suscripción RENIEC	-	-5.070,51	-5.894,24	-6.810,25	-6.386,34	-3.699,15
Otros gastos administrativos	-13.406,78	-45.550,85	-46.567,80	-46.398,31	-49.961,86	-46.398,31
Gastos de ventas						
Sueldos de vendedores	-	-162.466,67	-162.633,33	-178.713,33	-178.896,67	-196.584,67
Comisiones	-	-15.565,20	-33.658,10	-54.563,60	-72.384,90	-83.738,20
Bono ventas	-	-10.000,00	-10.000,00	-11.000,00	-10.400,00	-11.260,00
Publicidad	-8.474,58	-83.389,83	-33.135,59	-21.186,44	-33.135,59	-33.135,59
Utilidad operativa	-53.012,29	-135.780,85	206.971,17	718.495,38	1.137.774,65	1.399.024,59
Otros ingresos o gastos	-	-	-	-	-	-
Utilidad antes de Impuesto a la Renta	-53.012,29	-135.780,85	206.971,17	718.495,38	1.137.774,65	1.399.024,59
Impuesto a la Renta inicial	-	-	-55.882,22	-193.993,75	-295.821,41	-363.746,39
Pérdida de ejercicios anteriores	-	-	27.941,11	96.996,88	63.855,15	-
Impuesto a la Renta	-	-	-27.941,11	-96.996,88	-231.966,26	-363.746,39
Utilidad neta	-53.012,29	-135.780,85	179.030,06	621.498,50	905.808,39	1.035.278,20

Nota biográfica

Diana Sofía Balboa Coronado

Nació en Lima, el 06 de octubre de 1984. Es Licenciada en Tecnología Médica en la Especialidad de Laboratorio Clínico y Anatomía Patológica de la Facultad de Medicina de San Fernando de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Cuenta con diplomados en Gestión de Proyectos por la Universidad de Piura; en Estadística e Investigación por la Universidad Peruana Cayetano Heredia, y en Gestión de la Innovación por la Pontificia Universidad Católica del Perú.

Cuenta con más de seis años de experiencia en gestión de proyectos de administración, medio ambiente, tecnologías de la información, comunicaciones, nuevos negocios y responsabilidad social en los sectores eléctrico, agroindustrial y biomédico. Actualmente se desempeña en el cargo de analista de gestión en la Compañía Eléctrica El Platanal SA.